



**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
SPECIALISTIČNI ŠTUDIJ OBRAMBOSLOVJA**

Martin Jugovec

**REKRUTACIJA ZA POPOLNJEVANJE
SLOVENSKE VOJSKE IN MOŽNOSTI ZA DEMOBILIZACIJO**

Specialistično delo

Ljubljana, 2006



**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
SPECIALISTIČNI ŠTUDIJ OBRAMBOSLOVJA**

Martin Jugovec

Mentorica: red. prof. dr. Ljubica Jelušič

**REKRUTACIJA ZA POPOLNJEVANJE
SLOVENSKE VOJSKE IN MOŽNOSTI ZA DEMOBILIZACIJO**

Specialistično delo

Ljubljana, 2006

Izjava o avtorstvu

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	3
KAZALO	4
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	5
1. UVOD	6
1.1 Predmet in cilji naloge	6
1.2 Metodološki pristop	7
1.3 Hipoteza	8
1.4 Struktura naloge	9
2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	10
2.1 Rekrutacija	10
2.2 Promocija	11
2.3 Selekcija	13
2.4 Karierna pot	13
2.5 Demobilizacija	14
3. REKRUTACIJA	15
3.1 Evidentiranje	20
3.2 Selekcija	22
3.3 Sprejem v delovno razmerje	24
4. PROMOCIJA SLOVENSKE VOJSKE	26
4.1 Organizacija promocije	26
4.2 Promocijske aktivnosti	28
4.3 Promocijsko gradivo	31
4.3.1 Promocijsko gradivo in njegov namen	31
4.3.2 Analiza promocijskega gradiva	32
4.3.3 Rezultati promocije Slovenske vojske	36
5. KARIERNA POT PRIPADNIKA SLOVENSKE VOJSKE	49
5.1 Vojaške osebe	49
5.2 Civilne osebe	53
5.3 Vodenje kadrovskih postopkov	53
6. MOŽNOSTI ZA DEMOBILIZACIJO	57
7. SKLEP	68
SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE	75
SEZNAM TABEL	81
SEZNAM GRAFOV	81

SEZNAM KRATIC

CU	Center za usposabljanje
DZ	Državni zbor
FDV	Fakulteta za družbene vede
GŠ	Generalštab
MO RS	Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije
OPK	Oddelek za pridobivanje kadra
OPKO	Odsek za pripravo kadra za odhod iz SV
OS	oborožene sile
OVO	oborožitev in vojaška oprema
OVS	Obveščevalno varnostna služba
PPRS	prostovoljna pogodbeni rezervna sestava
PROVOJ	poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo
PSVR	prostovoljno služenje vojaškega roka
PV	poklicni vojak
RS	Republika Slovenija
SVZ	Sektor za vojaške zadeve
SČG	Srbija in Črna gora
SJM	slovensko javno mnenje
SOK	Služba za organizacijo in kadre MO RS
SOPr	Srednjeročni obrambni program
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
SV	Slovenska vojska
TV	televizija
UUČV	Urad za upravljanje človeških virov

1 UVOD

Vsaka organizacija mora skrbeti za pridobivanje novega kadra za popolnjevanje, za njegovo zadrževanje in na koncu tudi za ustrezen odhod iz nje. Da bi bilo pridobivanje novega kadra uspešno in učinkovito, je treba oblikovati organiziran sistem, katerega sestavni del morajo biti tudi predstavljanje in promocija organizacije, ustrezen karierni sistem, zanimiv za posameznika, ter ustrezne možnosti odhoda iz organizacije oziroma za demobilizacijo. To velja tudi za Slovensko vojsko (SV), ki je del obrambnega sistema Republike Slovenije (RS). Kot pripadnik Slovenske vojske lahko pri svojem vsakodnevnem delu spremljam, kako se predstavljamo in promoviramo v javnosti ter kako pridobivamo nove pripadnike in skrbimo zanje. Od uspešnosti predstavljanja in skrbi sta odvisna tudi podpora javnosti in pridobivanje novih pripadnikov vojske, saj jih moramo vsako leto zaposliti več sto. Na majhnem trgu delovne sile, kot je slovenski, moramo biti še kako pazljivi, da bomo imeli dovolj kandidatov in kandidatk (v nadaljevanju kandidati) za popolnjevanje. Pomen kadrov se je skozi zgodovino spreminjal in danes predstavljajo enega ključnih dejavnikov uspešnosti vsake organizacije. Sodobne poklicne vojske so zelo odvisne od dotoka novih ljudi, saj je večina njenih pripadnikov zaposlena za določen čas, zato so kadrovska funkcija oziroma rekrutiranje, vodenje karierne poti in možnosti za demobilizacijo toliko bolj pomembni za uresničevanje poslanstva in nalog vojske.

1.1 Predmet in cilji naloge

Predmet proučevanja v specialističnem delu je rekrutacija za popolnjevanje SV in demobilizacija oziroma odhod pripadnikov iz službe. V povezavi s tem sem proučil načine in postopke rekrutacije oziroma pridobivanja kadra za zaposlovanje v SV, promocijsko gradivo, ki je namenjeno splošnemu predstavljanju vojske, povečanju zavedanja o njenem obstoju in njenega ugleda ter spodbujanju zanimanja zanjo, ter promocijsko gradivo, ki je namenjeno pridobivanju novih pripadnikov vojske. V nadaljevanju sem proučil tudi karierno pot njenih pripadnikov v povezavi z rekrutacijo in možnostmi za demobilizacijo oziroma možnostmi za odhod iz

vojaške službe. V nalogi sem s proučevanjem tematike poskušal ugotoviti ustreznost:

- rekrutacije kot načina pridobivanja kadrov,
- promocijskih dejavnosti kot dela pridobivanja kadrov,
- kariernih poti pripadnikov SV v funkciji vpliva na rekrutacijo in možnosti za demobilizacijo,
- demobilizacije kot načina odhoda posameznikov iz službe v SV,
- organiziranosti SV in MO RS za rekrutacijo, vodenje karierne poti in demobilizacijo.

Omejil sem se na obdobje od začetka profesionalizacije SV do danes oziroma od ukinitve obveznega služenja vojaškega roka leta 2003 in začetka pospešenega zaposlovanja poklicnih vojakov.

1.2 Metodološki pristop

Pri proučevanju rekrutacije, promocije, kariernih poti in možnosti za demobilizacijo sem uporabil metodo analize primarnih in sekundarnih pisnih virov različnih zakonskih in podzakonskih predpisov, internega delovnega gradiva MO RS in SV ter promocijskega gradiva, ki je povezano s področjem proučevanja. Analizo sem opravil tudi na podlagi svojih izkušenj, ki izhajajo iz skoraj šestindvajsetletnega dela v oboroženih silah, in sicer od Jugoslovanske ljudske armade, prek Teritorialne obrambe RS, Slovenske vojske do dvomesečnega dela v bataljonu nemške vojske. V pomoč so mi bili tudi pogovori s pripadniki Slovenske vojske in delavci Ministrstva za obrambo, ki delajo na navedenih področjih.

Uporabil sem rezultate ankete, ki jo od leta 2003 z vsako generacijo poklicnih vojakov opravljajo v Centru za usposabljanje v Vipavi. V anketo so bila spomladi 2005 vključena posebna vprašanja, povezana s promocijo Slovenske vojske. V analizi bom upošteval tudi ta vprašanja. Opravil bom sekundarno analizo podatkov, ki jih o odpovedih službe zbira Oddelek za pridobivanje kadra, kar bom vključil v obdelavo možnosti demobilizacije poklicnih pripadnikov vojske. Pri

proučevanju odnosa splošne javnosti do promocijskih dejavnosti Slovenske vojske bom uporabil rezultate raziskovalnih projektov *Stališča slovenske mladine do vojaškega poklica 2003* in *Stališča slovenske javnosti do vojaškega poklica 2003*, rezultate ankete med pripadniki moške populacije v Sloveniji ob vpisu v vojaško evidenco leta 2004 in 2005, rezultate raziskave Politbarometer leta 2005 in ankete SJM 2005/02. V analizi bom uporabil tudi rezultate raziskave *Človeški dejavnik v vojaškem sistemu – Pridobivanje, razvoj in upravljanje človeških virov v SV*, ki se nanašajo na pogodbene pripadnike rezervne sestave Slovenske vojske¹.

1.3 Hipoteza

Splošna hipoteza

Poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo, potrebuje tak sistem rekrutiranja in možnosti za demobilizacijo, ki zagotavljajo dovolj ustreznih kandidatov za popolnjevanje. Na učinkovitost takega sistema vplivajo dejavniki, kot so organiziranost ter učinkovitost rekrutacije in promocije, ustrezne karijerne poti in po določenem pogodbenem obdobju tudi možnosti za demobilizacijo.

Izvedene hipoteze

1. Rekrutacija za popolnjevanje zagotavlja z ustrezno promocijo, evidentiranjem kandidatov, selekcijo in sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi dovolj novih pripadnikov glede na potrebe vojske po izobrazbeni in starostni strukturi, vse to pa je tudi eden ključnih pogojev za učinkovitost in uspešnost vojaške organizacije.
2. Promocijska dejavnost, ki je namenjena pridobivanju kadrov in pozitivnemu predstavljanju vojske, mora v svojih dejavnostih in gradivih predstavljati prednosti, zahtevnost in zanimivost dela v vojski ter zainteresiranim sporočiti, kje lahko dobijo več podatkov o možnosti vključitve v vojsko. Le takšna

¹ Raziskavo izvaja Obramboslovni raziskovalni center FDV s skupino raziskovalcev pod vodstvom red. prof. dr. Ljubice Jelušič, in sicer po pogodbi z MO RS, št. 808-00-24/2004-3 z dne 8. 8. 2004 z rokom dokončanja do 15. 8. 2006.

promocijska dejavnost lahko poleg drugih dejavnikov prispeva k pridobivanju zadostnega števila rekrutov za popolnjevanje vojske.

3. Ustrezno vodena karierna pot v vojski povečuje možnosti posameznikov za demobilizacijo, te pa imajo povraten vpliv na uspešnost rekrutacije za popolnjevanje vojske.
4. Za uspešno popolnjevanje vojske, vodenje karierne poti in demobilizacijo posameznikov je nujen učinkovit sistem upravljanja človeških virov.

1.4 Struktura naloge

Vsebino specialističnega dela sem razdelil na sedem delov. V uvodu navajam začetne misli o pomembnosti rekrutacije za pridobivanje kadra in njegovo vodenje skozi kariero, vključno z možnostmi za demobilizacijo po določenem času službovanja v vojski, opredeljujem predmet in cilj proučevanja, metodološki pristop in hipoteze ter določam strukturo specialističnega dela. V drugem delu razložim temeljne pojme s področja rekrutacije, promocije, oglaševanja in predstavljanja vojske, selekcije, karierne poti in možnosti za demobilizacijo, v tretjem analiziram postopke rekrutacije za pridobivanje novih pripadnikov, v četrtem zaradi pomembnosti analiziram organizacijo promocije v Slovenski vojski s težiščem na pridobivanju novega kadra in ustreznosti zadnje oglaševalske akcije februarja 2005, v petem karierno pot posameznih kategorij pripadnikov SV in možnosti za prehod med njimi z vidika povečevanja možnosti za demobilizacijo, v šestem pa možnosti za demobilizacijo. Na koncu na podlagi ugotovitev iz analize podam sklepne misli o navedenih področjih ter ugotovim relevantnost postavljenih hipotez.

2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 Rekrutacija

Po SSKJ (1994: 1157) rekrutirati poleg drugega pomeni tudi nabirati, pridobivati za sodelovanje v boju in vojski, kot na primer: rekrutirati mlade fante iz vasi, rekrutirati nove borce – vojake, rekrutirati ali mobilizirati za partizane, obveščevalno službo, rekrutirali so ga v drugi bataljon, sprejeli, vzeli kot novinca. V angleškem Slovarju vojaških pojmov (Bowyer: 177) rekrutirati pomeni spodbuditi ali prepričati nekoga, da se pridruži oboroženim silam in mu pomagati, da se to zgodi. Tudi vojaški leksikon (1981: 524) rekrutiranje opisuje kot celoto ukrepov in postopkov, s katerimi se odbira moštvo za popolnitev oboroženih sil in jih razvršča v rodove in službe glede na mirnodobne ter vojne potrebe, ne glede na to, ali se popolnjujejo na podlagi zakonsko določene vojaške obveznosti ali prostovoljno.

Na podlagi teh razlag lahko ugotovim, da rekrutirati pomeni s spodbujanjem in prepričevanjem pridobivati posameznike za prostovoljno ali na zakonski obveznosti zasnovano popolnitev oboroženih sil. V tem besedilu pojem rekrutacija poimenuje pridobivanje prostovoljcev za popolnjevanje SV.

V uradnih dokumentih s področja rekrutacije se ta izraz ne uporablja neposredno, pač pa je smiselno zajet v pojmu popolnjevanje Slovenske vojske, ki pa ne pomeni samo popolnjevanja vojske s kadrom, ampak tudi popolnjevanje z živalmi in materialnimi sredstvi (Vojaški leksikon 1981: 428). Zakon o obrambi v 92. členu govori samo o sklenitvi delovnega razmerja oziroma sklenitvi pogodbe o zaposlitvi v stalni sestavi vojske (DZ 2004). Srednjeročni obrambni program² 2005–2010 pa

² Ministrstvo za obrambo je leta 2003 opravilo strateški pregled obrambe, s katerim se je junija 2004 seznanila Vlada Republike Slovenije. Strateški pregled obrambe je bil podlaga za izdelavo Splošnega dolgoročnega programa razvoja in opremljanja Slovenske vojske do leta 2015, ki ga je Državni zbor sprejel z Resolucijo o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja Slovenske vojske (Uradni list RS, št. 89/04). V 8. točki resolucije je predvideno, da se za izvedbo dolgoročnega programa sprejemajo šestletni srednjeročni obrambni programi. Na podlagi 84. člena Zakona o obrambi (Uradni list RS, 103/04 – uradno prečiščeno besedilo) Vlada RS usklajuje organizacijo in priprave vojaške in civilne obrambe države. Z dolgoročnim programom so opredeljena poslanstva Slovenske vojske, kot je zagotavljanje nacionalne varnosti, vojaško prispevanje k mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti ter podpora sistemu zaščite, reševanja in pomoči ter drugim državnim organom pri zagotavljanju varnosti in blaginje državljanov Republike Slovenije. To so tudi izhodišča za oblikovanje srednjeročnega obrambnega programa.

opredeljuje popolnjevanje SV kot pridobivanje ustreznega kadra, oblikovanje skupin za promocijo vojske in možnosti za službo v njej, novačenje, učinkovit kadrovski postopek, selekcijo in kakovostno osnovno usposabljanje (MO RS 2005c: 51).

V strokovni literaturi se za prostovoljno pridobivanje kadra za oborožene sile uporablja tudi izraz novačenje.

2.2 Promocija

Promocija po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994: 1082) pomeni poleg slovesne podelitve oziroma pridobitve doktorskega naslova in napredovanja na lestvici družbenega ugleda tudi javno predstavitev nečesa. Po angleških slovarjih (promotion) pomeni napredovanje (na dolžnosti), povišanje, na primer v činu (Bowyer 2002: 168), pospeševanje in podpiranje. V Ameriki beseda označuje tudi propagando (Komac: 329) Promocija poleg drugega pomeni tudi javno opozarjanje na kaj, navadno z navajanjem dobrih lastnosti, in sicer z namenom pridobiti kupce, obiskovalce, ter reklamo, ki ima enak namen kot propaganda, in še, kar kaže ali dokazuje dobre pohvalne lastnosti koga oziroma česa in mu s tem prinaša ugled, koristi (SSKJ). Na podlagi navedenega lahko ugotovim, da promocija in oglaševanje Slovenske vojske pomenita z navajanjem prednosti in dobrih strani njeno javno predstavitev za izboljšanje ugleda ter pridobivanje novih kandidatov za zaposlovanje in druge oblike vključevanja vanjo. Poteka na dveh ravneh, in sicer na makro in mikro ravni. Promocija na makro ravni je predstavljanje za pridobitev javne podpore in ugleda, na mikro ravni pa je del rekrutacije, to je neposrednega pridobivanja kandidatov za zaposlitev. Procesu rekrutacije sledita karierna pot in demobilizacija oziroma odhod iz službe v vojski.

S srednjeročnim obrambnim programom 2005–2010 (SOPr) so opredeljeni cilji in prednostne naloge razvoja obrambnega sistema ter podlage za pripravo in izvedbo programov razvoja obrambnih zmogljivosti ter organizacijo obrambnega sistema v srednjeročnem obdobju do leta 2010. Trinajst razvojnih ciljev obrambnega sistema RS, ki jih določa program, srednjeročno usmerja razvoj sistema do leta 2010 in zagotavlja njegovo kakovostno rast. Cilji izhajajo iz ugotovitev strateškega pregleda obrambe ter nalog SV, ki so opredeljene v SDPRO SV do leta 2015. Cilji in razvojni programi, ki jih opredeljuje SOPr kot strateški usmerjevalni dokument za obrambno področje, so podlaga za izdelavo dvehletnih in letnih načrtov dela GŠ in vse SV. Eden od ciljev programa je tudi vzpostavitev celovitega kadrovskega sistema in upravljanja kadrov, s katerim bo zagotovljeno doseganje uravnotežene kadrovske strukture SV in vsega obrambnega sistema (MO RS 2005c: 3-5).

Za predstavitev vojske, pri kateri z navajanjem prednosti in dobrih strani želimo povečati ugled ter pridobiti nove kandidate za zaposlovanje in druge oblike vključevanja vanjo, se uporabljajo različna komunikacijska orodja. Komunicirati po SSKJ (1994: 420) pomeni izmenjevati, posredovati misli, informacije in sporazumevati se. Slovar vojaških pojmov opredeljuje pojem kot posredovanje informacij drugi osebi (Bowyer 2002: 49), ameriški slovar vojaških in podobnih pojmov (MO ZDA 2002: 87) pa kot uporabo kakršnegakoli sredstva ali metode za prenos vseh vrst informacij od ene osebe ali kraja do druge osebe ali kraja. Orodje pa poleg drugega pomeni tudi sredstvo, ki omogoča ali olajšuje opravljanje kakega dela oziroma dejavnosti (SSKJ 1994: 787).

Ena od oblik promocije je oglaševanje, ki po SSKJ (1994: 753) pomeni dejavnost, s katero se objavljajo oglasi oziroma se razširjajo ali razglašajo določene ideje. V kontekstu mojega dela oglaševanje pomeni objavljane oglasov, s katerimi se v splošni javnosti utrjujejo zavedanje o poklicni vojski, prepoznavnost in ugled vojaškega poklica ter pridobivajo kandidati za zaposlitev v SV (Marčič 2005: 8). Oglaševanje poteka z objavo oglasov v javnih medijih in na drugih javnih mestih.

Na podlagi navedenega lahko trdim, da promocija Slovenske vojske in njeno oglaševanje potekata s pomočjo komunikacijskih orodij, ki omogočajo in olajšujejo izmenjavo oziroma posredovanje podatkov, ki jih vojska namenja ciljni javnosti. V tem smislu so komunikacijska orodja lahko televizijski, radijski in časopisni oglasi, zloženke, plakati, domače strani na internetu, neposredna pošta, kosi oblačil, pisalni pribor in drugo promocijsko gradivo.

Vsaka promocijska dejavnost ima določen cilj. Tako je tudi s promocijskimi dejavnostmi SV, ki potekajo na različne načine. Cilj teh dejavnosti je v splošni javnosti povečati zavedanje o obstoju poklicne vojske, spodbujanje ciljne javnosti, da se začne zanimati za vojaški poklic, pogodbeno rezervo in prostovoljno usposabljanje za obrambo ter povečanje ugleda vojaškega poklica in Slovenske vojske nasploh (Marčič 2005: 11).

2.3 Selekcija

Selekcija pomeni izločanje iz večje količine, množine po določenih merilih oziroma izbirati (SSKJ 1994). Po slovarju sodobnega angleškega jezika je selekcija skrben izbor posamezne osebe ali stvari iz skupine podobnih ljudi ali stvari (Longman 1995: 1287). Selekcija za popolnjevanje Slovenske vojske z novimi kadri skladno s to razlago in temo specialističnega dela pomeni skrbno izbiro najboljših posameznikov iz skupine kandidatov, ki izpolnjujejo predpisane pogoje za zaposlitev v vojski. Izpolnjevanje pogojev se preverja v postopku selekcije po vnaprej znanih merilih, ki jih mora posameznik izpolnjevati oziroma dosegati.

2.4 Karierna pot

Kariera (SSKJ 1994) pomeni uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja, delovanje, življenje glede na poklicno družbeno področje. Kariera se udejanja v kariernem sistemu oziroma na karierni poti posameznika v neki organizaciji. Za učinkovito delovanje SV je vse bolj pomembna karierna pot vsakega posameznika, ki mora imeti za napredovanje enake možnosti, njihova uresničitve pa je odvisna od kadrovske potrebe in izpolnjevanja pogojev. Sistem napredovanja na karierni poti pripadnika SV sloni na treh temeljih, in sicer na splošni in vojaški strokovnosti ter delovnih izkušnjah z delovnimi rezultati (GŠSV 2004c: 40). Ocenjevanje usposobljenosti za vojaške dolžnosti in uspešnosti pri njihovem opravljanju poteka na podlagi Pravilnika o službeni oceni. Službeno oceno za pripadnika oblikuje njegov nadrejeni, in sicer na podlagi rednega spremljanja njegovega dela, skladno s Pravili službe v Slovenski vojski in Pravilnikom o službeni oceni (MO RS 2003b: 4. člen). Uspešno delo oziroma ustrezna službena ocena je pogoj za napredovanje v plačilnih razredih, podelitev priznanj in povišanje v činu, ki je v vojaški organizaciji pogoj za postavitve na višja in odgovornejša ter bolje plačana delovna mesta. Vse to so vidni pokazatelji uspešne karierni poti posameznika v vojski.

2.5 Demobilizacija

Demobilizacija po SSKJ (1994: 126) pomeni prehod oboroženih sil in gospodarstva iz vojnega stanja v mirnodobno, prenehanje ali oslabitev aktivnosti in odhod iz vojaške službe. Tudi vojaški leksikon (1981: 100) razlaga, da je demobilizacija prehod delov oboroženih sil in gospodarskih struktur iz vojnega stanja v mirnodobno. Po angleškem slovarju vojaških pojmov demobilizirati pomeni vrniti vojaškega obveznika v civilno življenje (Bowyer 2002: 64). Tudi ameriški slovar vojaških in podobnih pojmov (MO ZDA 2002: 124) demobilizacijo razlaga kot proces preobrazbe konfliktne ali vojne organiziranosti vojske in obrambno zasnovanega civilnega gospodarstva v mirnodobno organiziranost, pri čemer se še vedno zagotavljata nacionalna varnost in gospodarski razvoj. Iz navedenih razlag je razvidno, da se pojem demobilizacija uporablja za prehod vojske in gospodarstva iz krizne ali vojne organiziranosti v mirnodobno, kar pa po pravilu pomeni tudi občutno zmanjšanje števila pripadnikov oboroženih sil, in za odhod posameznikov iz vojaške službe v druge državne ali javne ustanove, v gospodarstvo ali pa v pokoj oziroma prehod iz vojaškega okolja v civilno . Po odhodu iz vojske se za posameznika začne proces družbene reintegracije – ponovnega vključevanja v civilno okolje (Garb 2002a: 171). Kot navaja Kingma (Garb 2002c: 4), je to še posebej pomembno pri pokonfliktnem zmanjševanju vojske, saj mora vlada zagotoviti okolje, ki pospešuje reintegracijo nekdanjih bojevnikov.

3 REKRUTACIJA

Kot je bilo že omenjeno, rekrutirati pomeni s spodbujanjem in prepričevanjem pridobivati posameznike za prostovoljno ali na zakonski obveznosti zasnovano popolnitev oboroženih sil oziroma z drugimi besedami kadrovanje novih pripadnikov vojske. Potreba po novih pripadnikih se pojavlja zaradi načrtovanih (potek pogodbe o zaposlitvi, premestitev posameznika v druge javne ustanove ali zaradi odhoda v pokoj) in nenačrtovanih odhodov iz službe v vojski (odpoved pogodbe, bolezen, slaba službena ocena, smrt pripadnika ali neizpolnjevanje drugih pogojev za zaposlitev, skladno z Zakonom o obrambi) ter zaradi povečanja obsega vojske. Teorija govori, da je delo, ki ga je nekdo opravljal, mogoče razporediti drugim delavcem z reorganizacijo delovnih procesov ali pa izpraznjena delovna mesta popolniti z novim kadrom iz notranjih ali zunanjih virov. Armstrong (1996: 443) navaja, da je splošen namen rekrutiranja in selekcije pridobivanje novega kadra s stroški, ki so potrebni za zadovoljevanje potreb podjetja. Pri tem govori o treh fazah rekrutacije in selekcije, in sicer: določanje potreb, vzbujanje pozornosti morebitnih kandidatov in izbiranje. Kot pravi Svetlik (2002: 134), »za notranje pridobivanje delavcev lahko uporabljamo objave na tablah, v okrožnicah ali glasilih organizacije. To ni nujno niti ni priporočljivo, če je to načrtovano napredovanje na vodstvena mesta. V vsakem primeru pa mora organizacija za uspešno notranje kadrovanje imeti dobre podatke o zaposlenih, zlasti o njihovih sposobnostih. Pri tem si veliko organizacij pomaga z inventarjem sposobnosti zaposlenih. Inventar sposobnosti je del dokumentacije o delavcih. Vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi, usposabljanju, napredovanju in podobno. Te podatke organizacije stalno dopolnjujejo, tako da spremljajo razvoj posameznika oziroma da delavce občasno anketirajo ali intervjuvajo«. Tak način pridobivanja notranjih delavcev je značilen tudi za vojaško organizacijo. Ker je vojska hierarhično organizirana, ima zato tudi urejen sistem vertikalnega napredovanja na odgovornejše dolžnosti. V primeru odhoda posameznika, ki je bil v hierarhiji više od začetnih dolžnosti vojaka, podčastnika, častnika ali vojaškega uslužbenca, se na njegovo mesto postavi oziroma razporedi nekdo, ki je v vojski že več časa in ima ustrezno specialistično znanje, veščine, izkušnje in čin oziroma naziv, ki si jih je pridobil z izobraževanjem, usposabljanjem

in delom v vojski. Zaradi takega popolnjevanja prostih delovnih mest iz notranjih virov je treba na trgu delovne sile največkrat iskati oziroma rekrutirati kandidate za začetne dolžnosti vojakov, podčastnikov in častnikov ter vojaških uslužbencev.

Svetlik (2002: 135-137) trdi, da večina avtorjev navaja zelo podobne metode pridobivanja delavcev. Najstarejša in še vedno pogosto uporabljena je metoda neformalnega pridobivanja. Pojavlja se v različnih oblikah: od previdnega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter previdnega nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, do zaprosila vodstva organizacije, izrečenega zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem. Druga zelo stara in razširjena metoda je neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih. Pobuda je na strani iskalcev zaposlitve, delodajalci pa so odprti do kandidatov, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih ali se samoiniciativno obračajo na organizacije v pisni obliki. Vse pomembnejša metoda za načrtno pridobivanje dobrih kandidatov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje, je stik s šolami. Oblike teh stikov so lahko različne: od obiskov večjih skupin študentov in omogočanja prakse v organizacijah do sistematičnega izbiranja najboljših dijakov in študentov, ki jih ob pomoči učiteljev obvestijo o mogočih zaposlitvah, jih vabijo v organizacijo, da bi spoznali delovno okolje ali da bi se izpopolnjevali z delom, jim pomagajo pri izbiri tem seminarskih in diplomskih nalog ter jih morda tudi materialno podpirajo. Posebna vez s šolami, dijaki in študenti je tudi štipendiranje, ko organizacije dajejo posameznikom denarno pomoč, jim omogočijo praktično usposabljanje, jih postopno uvajajo v organizacijsko okolje ter tako načrtno pridobivajo mlade usposobljene delavce. Javne službe za zaposlovanje oziroma lokalni uradi za delo so prav tako pomemben vir novih kadrov. V zadnjih letih se poleg teh uveljavljajo tudi nekatere zasebne agencije za zaposlovanje. Naslednja metoda, ki jo delodajalci lahko uporabijo za pridobivanje kandidatov, so objave na javnih oziroma vidnih mestih. Odkriti je treba kraje, kjer se zadržujejo morebitni kandidati, oziroma mesta, kjer bi objavo lahko opazili, na primer izložbe. Oglasi v množičnih občilih, kot so časopisi, revije, radio in televizija, so zelo razširjena in vsestransko uporabna metoda za pridobivanje kandidatov. Vse več zaposlovanja bo v prihodnje potekalo tudi s pomočjo svetovnega spleta.

Večino teh metod pridobivanja kadrov oziroma rekrutacije uporablja tudi Slovenska vojska. Morebitne kandidate za zaposlitev nagovarja preko zaposlenih

v vojski, kandidati se lahko neposredno javljajo tako, da oddajo prošnjo in čakajo, kdaj bodo poklicani k nadaljevanju postopka sprejema v delovno razmerje. Vojska oziroma MO prav tako štipendira posameznike za častnike in vojaške uslužbence, predvsem za tiste poklice, ki jih je v Sloveniji težko najti na trgu delovne sile in zaradi boljše plače zunaj vojske iz nje pogosto odhajajo. To so na primer piloti, elektroinženirji, računalniški strokovnjaki, informatiki, zdravniki, psihologi in drugi. Vojska obvešča mlade o možnostih za zaposlitev in kariero v njej v informacijskih pisarnah Zavoda RS za zaposlovanje, na osnovnih in srednjih šolah ter na množičnih prireditvah po Sloveniji. Oglaševanje v množičnih občilih je prav tako ena od pomembnejših metod nagovarjanja morebitnih kandidatov za zaposlitev. To dokazujejo tudi ankete med pripadniki prostovoljne pogodbene rezervne sestave (PPRS), saj jih je 21,2 odstotka za možnost pogodbenega opravljanja vojaške službe v rezervni sestavi prvič zvedelo iz množičnih občil (SVZ 2005). Med kandidati v Centru za usposabljanje (CU) pa je bilo med anketiranimi takih kandidatov 48 odstotkov (lasten vir). Vojska za nagovarjanje morebitnih kandidatov za prostovoljno pogodbeno rezervno sestavo uporablja tudi pisno obveščanje o možnosti pogodbenega opravljanja vojaške službe v rezervni sestavi. Med anketiranimi pripadniki te sestave jih je 28,8 odstotka prvič tako zvedelo za takšno možnost vključevanja v vojsko. Več o rezultatih promocije in oglaševanja navajam v naslednjem poglavju.

Na podlagi ugodnih varnostno-političnih razmer v Sloveniji in svetu ter zaradi vse manjše pripravljenosti vojaških obveznikov, da bi služili vojaški rok, se je slovenska vlada že aprila 2002 odločila, da bo leta 2004 ukinila naborniški sistem popolnjevanja. Po odločitvi o spremembi sistema popolnjevanja so bile pripravljene normativne podlage za prehod na poklicno popolnjevanje Slovenske vojske, dopolnjene s pogodbeno rezervo, in za opustitev služenja vojaškega roka v miru. Tako je bila pripravljena in v Državnem zboru sprejeta novela Zakona o vojaški dolžnosti, ki je določila, da bo nabor potekal do konca leta 2003, napotitve na služenje vojaškega roka pa do junija 2004, služenje v rezervi pa bo potekalo do leta 2010 (MO RS 2003c: 7). V resnici pa je zadnji vojak odslužil vojaški rok že oktobra 2003 (Vlada RS 2003a).

Kot je navedeno v točki 2.5.1 Srednjeročnega obrambnega programa, je popolnjevanje SV, poleg drugih rešitev in nalog projekta Poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo – PROVOJ, ena od ključnih predpostavk za oblikovanje vojaške organizacije, zgrajene na stalni in rezervni sestavi, ki bo sposobna za uresničevanje vseh poslanstev in nalog znotraj nacionalne obrambe in zavezništva (MO RS 2005c: 51). Zaradi temeljitih sprememb v načinu popolnjevanja je bila 28. maja 2002 s sklepom ministra za obrambo imenovana Projektna skupina za načrtovanje in izvedbo projekta Poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo – PROVOJ. Njen prvi vodja je bil kapitan bojne Ladje Ljubomir Kranjc. Zagonski elaborat je bil 13. decembra 2002 verificiran in posredovan izvajalcem posameznih podprojektov. V zagonskem elaboratu so bili opredeljeni naslednji podprojekti: projektno vodenje in načrt menedžmenta, ukrepi za pridobivanje ustreznega kadra, popolnjevanje SV, zadrževanje v vojaški službi, skrb za dobro počutje in dobrobit pripadnikov, odhod iz vojaške službe, izobraževanje in usposabljanje, opremljanje z oborožitvijo in vojaško opremo, nadaljnja prilagoditev zakonodaje, razvoj infrastrukture, financiranje, formalnopravna ureditev vojaških poklicev, sodelovanje z drugimi ministrstvi, redefiniranje odnosov med civilnim okoljem in vojaško organizacijo, voditeljstvo ter sodelovanje z gospodarstvom (MO RS 2003c: 8). Spomladi leta 2003 je bil za vodjo projekta imenovan brigadir Jožef Žunkovič, ki je bil takrat postavljen na dolžnost direktorja štaba v GŠSV. Dotedanji vodja projekta pa je bil postavljen na dolžnost namestnika poveljnika sil Slovenske vojske. Ob uresničevanju profesionalizacije vojske so se pokazale pomanjkljivosti, nekateri procesi v projektu so dobro potekali, pri drugih pa se načrti niso uresničevali po zamislih. Zato je spomladi 2005 prišlo do ponovne zamenjave vodje projekta, za vodjo je bil imenovan načelnik GŠSV, generalmajor Ladislav Lipič. Nekateri dotedanji podprojekti PROVOJ od takrat potekajo kot redne dejavnosti MO in SV, za druge, ki ostajajo v spremenjenem in dopolnjenem projektu, pa so odgovorni linijski vodje (*Slovenska vojska*, 29. 4. 2005: 6).

Kot že rečeno, je rekrutacija proces pridobivanja kandidatov za zaposlitev v vojski. Za njeno uspešnost so zelo pomembne promocija vojske in vojaškega poklica ter hitrost in kakovost postopkov sprejemanja novega kadra in posredovanja podatkov, ki so na voljo oziroma jih zainteresirani kandidati potrebujejo. Povratno

pa na pridobivanje kadra vplivajo tudi osebne izkušnje kandidatov za zaposlitev, ki jih doživijo ob sprejemu v delovno razmerje in tudi pozneje. Na te izkušnje imajo najprej vpliv pripadniki Oddelka za pridobivanje kadra GŠSV (OPK) in izpostav za obrambo ter nato pripadniki Centra za usposabljanje v Vipavi, kjer se kandidati udeležijo temeljnega vojaškostrokovnega urjenja, pozneje pa seveda okolje v enoti, kamor je posameznik razporejen po koncu usposabljanja.

Rekrutiranje za zaposlovanje v SV opravljajo skupine za pridobivanje kadra iz OPK ter izpostave in uprave za obrambo. Te dejavnosti potekajo na različnih javnih prireditvah in v šolah po vsej Sloveniji ter v informacijskih pisarnah OPK v izpostavah za obrambo, v katerih kandidati dobijo vse potrebne podatke o zaposlitvi.

Iz analize novih zaposlitev leta 2004 in 2005 je razvidno, da SV na zunanjem trgu delovne sile išče nove pripadnike za dolžnosti vojakov z metodami, ki so že bile omenjene.

Za rekrutiranje prihodnjih podčastnikov se v zadnjih letih uporabljajo samo notranji viri, saj je bil v letih 2004 in 2005 za te potrebe zaposlen samo en zunanji kandidat (OPK (2006b: 5). Kandidati so iz vrst vojakov s činom desetnik in naddesetnik ter najmanj tremi leti delovnih izkušenj v enotah SV. Kandidati za podčastnike so po uspešno opravljenem izobraževanju in usposabljanju v Šoli za podčastnike predvideni za opravljanje formacijske dolžnosti poveljnika oddelka (MO RS 2006b). Tako je Slovenska vojska leta 2004 pridobila 54 novih podčastnikov, leta 2005 pa 59 (MO RS 2006d).

Častnike rekrutira SV iz zunanjih in notranjih kadrovskih virov. Na zunanjem trgu delovne sile s štipendiranjem išče predvsem kadre, ki jih v notranjih virih ni. Zadnji javni natečaj za podelitev 14 kadrovskih štipendij Vlade Republike Slovenije za Slovensko vojsko v šolskem letu 2005/2006 je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije, št. 69 z dne 22. 7. 2005 (Vlada RS 2005: 5449–5450). Javni natečaj štipendij za častnike je bil razpisan za naslednja področja: elektrotehnika-telekomunikacije, računalništvo in informatika, strojništvo–konstruiranje in mehanika, strojništvo–letalstvo–poklicni pilot helikopterja, strojništvo–letalstvo–

vzdrževanje letal. Za podčastnike so bila razpisana področja: elektrotehnik računalništva, kemijski tehnik, strojni tehnik in elektrotehnik energetik. Prednost pri tem natečaju so imeli kandidati v višjem letniku študija oziroma šolanja. Drugi način štipendiranja, ki ga vojska uporablja, je financiranje študija na višjih in visokih strokovnih šolah ter univerzi najboljšim in perspektivnim podčastnikom, ki želijo graditi kariero višjih podčastnikov ali častnikov, in častnikom, ki nimajo ustrezne izobrazbe za delovna mesta, na katera so postavljeni. Tako se odpravljajo tudi kadrovska neskladja v vojski. Z notranjim razpisom je najboljšim podčastnikom, ki so si pridobili ustrezno stopnjo splošne izobrazbe in so predlagani za častniške dolžnosti, omogočen tudi prehod v častniško kariero.

Vojaške uslužbenke in civilne osebe vojska prav tako pridobiva na zunanjem in notranjem trgu delovne sile. Pri iskanju iz notranjih virov pride pri tem tudi do prevedbe, na primer civilne osebe, podčastnika ali častnika v vojaškega uslužbenca ustreznega razreda.

Ne smemo pa pozabiti, da je pomemben element, ki vpliva na zanimivost vojaškega poklica, tudi plača. Tako na primer belgijska vojska v Strateškem načrtu 2000–2015 načrtuje povečanje plač, da bi bil vojaški poklic na trgu delovne sile zanimivejši, posebej pa izpostavljajo povečanje plač specialistom, kot so piloti, računalniški strokovnjaki in zdravstveno osebje, saj imajo težave pri zaposlovanju novih in zadrževanju že zaposlenih kadrov (Manigart 2003: 144–145). Podobne težave ima tudi Slovenska vojska, saj se pri svojem delu srečuje z odhajanjem strokovnjakov, kot so piloti, informatiki, računalniški strokovnjaki, zdravniki, psihologi in pravniki. Trenutno nimamo zakonskih mehanizmov, da bi te strokovnjake lahko zadržali z boljšimi plačami. Upati je, da bosta spremenjen zakon o obrambi in zakon o službi v SV, ki sta v pripravi, uredila tudi to področje.

3.1 Evidentiranje

Ko se kandidat odloči za oddajo vloge za zaposlitev v SV, jo izpostava za obrambo administrativno obdela. Če vloga ni popolna, se zahteva njena dopolnitev. V tem delu postopka za zaposlovanje se preveri izpolnjevanje formalnih pogojev za zaposlitev, in sicer skladno z določili 88. člena Zakona o

obrambi. Ti pogoji so državljanstvo RS, zahtevana formalna izobrazba, ustrežna starost, izjava, da z dnem nastopa vojaške službe kandidat ne bo član nobene politične stranke, in soglasje za varnostno preverjanje (DZ 2004). Tako obdelana vloga za zaposlitev se prek uprave za obrambo dostavi OPK GŠ. Hkrati uprava za obrambo Obveščevalno varnostni službi (OVS) pošlje tudi zahtevek za varnostno preverjanje. S tem se začnejo postopki selekcije. Postopki evidentiranja kandidatov za zaposlitev v vojski so za vse kategorije pripadnikov (vojaki, podčastniki, častniki, vojaški uslužbenci in civilne osebe) enaki.

O številu prejetih vlog za zaposlitev vojaka je načelnik OPK v intervjuju navedel naslednje podatke: leta 2003 je bilo vlog 3350, leta 2004 pa 1220. Iz osnutka analize dejavnosti OPK za leto 2005 je razvidno, da je bilo v tem letu prejetih samo še 996 vlog. Od tega se je v Slovenski vojski leta 2003 zaposlilo 977, leta 2004 816 in leta 2005 686 novih pripadnikov. Januarja 2004 je bilo na primer oddanih 164 vlog, januarja 2005 pa se je število zmanjšalo na 67. S povečanimi dejavnostmi skupin za pridobivanje kadra in oglaševalsko akcijo se je število vlog marca ponovno dvignilo, in sicer na 98³. Medtem ko je bilo leta 1986 rojenih okoli 10.500 vojaških obveznikov (Majcen 2005: 20), se jih je leta 2003 rodilo le še okrog 8.500, kar pomeni zmanjšanje za 2000 oziroma 20 odstotkov. Pri zaposlovanju je treba k številu moških kandidatov kot potencialne baze za zaposlitev v vojski prišteti še kandidatke. Vendar je osip pri njih zaradi fizičnih naporov pri usposabljanju veliko večji, saj je na primer leta 2004 iz službe v vojski odšlo 37,84 odstotka vojakinj od 111 na novo zaposlenih, vojakov pa le 10,32 odstotka od 659 (Grmek 2005a: 9 in OPK 2006b: 2–5).

Leta 2004 je bilo za pogodbeno rezervo vloženih približno 900 vlog, pogodbe pa so bile podpisane s 312 kandidati, leta 2005 pa z 886 kandidati. Težav s pridobivanjem kandidatov za vojake pogodbene rezerve še ni, težave pa so pri popolnjevanju podčastniških in častniških dolžnosti, saj jih več kot polovica ni popolnjena. Zanimanje za prostovoljno služenje vojaškega roka je prav tako veliko, saj je bilo leta 2004 na služenje napotenih 258 prostovoljcev, leta 2005 pa 277. V skupnem številu 535 je bilo v obeh letih tudi 72 kandidatk. Navedeni

podatki kažejo, da je bil leta 2004 kadrovski načrt Vlade RS za zaposlovanje v SV izpolnjen 99-odstotno, saj je bilo zaposlenih samo 7 pripadnikov manj, kot je bilo načrtovano, leta 2005 pa 7 več oziroma ob koncu leta 2005 skupaj 7312 pripadnikov (OPK 2006a: 3). Zaskrbljujoče pa je upadanje števila vlog za zaposlovanje, saj je bilo leta 2003 razmerje med številom vlog in številom zaposlenih 3,4 : 1, leta 2004 samo 1,5 : 1 in leta 2005 le še 1,45 : 1. Po oglaševalski akciji februarja 2005 in s povečano intenziteto drugih promocijskih dejavnosti je bila ta težnja leta 2005 ustavljena. Poleg vojakov, ki predstavljajo večino novozaposlenih, so bili leta 2005 na novo zaposleni še podčastnik, 13 častnikov (predvsem štipendisti), 39 vojaških uslužbencev in 14 civilnih oseb. Dejstvo je, da bo treba veliko več vlagati v promocijo vojaškega poklica in poklic narediti tudi privlačnejši (plače in druge ugodnosti), če bo vojska hotela imeti za eno delovno mesto več kandidatov in tako večjo možnost izbire. To potrjuje tudi najava dviga starostne meje za zaposlitev v Zakonu o obrambi, ki jo je na novinarski konferenci 7. februarja 2006 posredoval minister za obrambo Karl Erjavec, in sicer s 25 na 30 let, in znižanje zahtevane izobrazbe s IV. stopnje na končano osnovno šolo. Najavil je tudi nujnost sprejema zakona o službi v SV, ki naj bi ugodneje uredil status poklicnih pripadnikov vojske ter celovito skrb zanje (MO RS 2006a). Takšne spremembe bi gotovo ugodno vplivale na zanimanje za zaposlitev v Slovenski vojski.

Tudi druge oborožene sile se srečujejo s težavami pri rekrutaciji novih pripadnikov. Tako je imela na primer ameriška kopenska vojska leta 2004 težave s pridobivanjem novih rekrutov, saj so do oktobra 2004 pridobili le 18,4 odstotka od 80.000, načrtovanih za vse leto (Tyson 2004).

3.2 Selekcija

V postopku selekcije se opravijo varnostno preverjanje, preizkus gibalnih sposobnosti in preventivni zdravstveni pregled (MO RS 2003a: 21. in 23. člen). Po opravljenem varnostnem preverjanju OVS obvesti OPK o rezultatih preverjanja.

³ Pogovor z majorjem Petrom Likarjem, vodjo odseka za zaposlovanje, in majorjem Ernestom

Če ni ugotovljenih varnostnih zadržkov, se opravi tudi preizkus gibalnih sposobnosti kandidatov in ugotovi njihova fizična sposobnost za napore, ki jih zahteva vojaška služba. Odsek za selekcijo OPK je tako leta 2005 opravil preverjanje gibalnih sposobnosti s 56 kandidati za Šolo za častnike, s 1014 kandidati za poklicne vojake in s 1460 za prostovoljno pogodbeno rezervo. Preverjanje je uspešno opravilo 45 kandidatov za Šolo za častnike, 815 kandidatov za poklicne vojake in 1147 kandidatov za prostovoljno pogodbeno rezervo. Če obstajajo varnostni zadržki za zaposlitev ali kandidat ni izpolnil zahtevanih norm na preizkusu gibalnih sposobnosti, dobi kandidat obvestilo, da ne izpolnjuje pogojev, če pa zadržkov ni in je preizkus gibalnih sposobnosti uspešno opravljen, se postopek selekcije nadaljuje.

S preventivnimi zdravstvenimi pregledi se ugotovita zdravstveno stanje in ustreznost kandidatov za zaposlitev v vojski. Na podlagi dosedanjih izkušenj se pri kandidatih za vojake na zdravniškem pregledu ugotovi, da je 15 odstotkov neustreznih, pri varnostnem preverjanju je takih desetina, pri testu gibalnih sposobnosti pa je bilo leta 2004 neustreznih skoraj 12 odstotkov, leta 2005 pa skoraj 20 odstotkov kandidatov. Tako leta 2004 približno četrtnina kandidatov, ki so oddali vloge za zaposlitev za vojaka, ni izpolnjevala vseh zahtev (Grmek 2005a: 9 in OPK 2006b: 6–8).

V selekcijskem postopku za podčastnike se preverijo in ocenijo gibalne sposobnosti kandidatov, ocenijo splošne intelektualne zmožnosti in sposobnost koncentracije pri umskem delu, preizkusijo verbalne sposobnosti ter ugotovijo temeljne osebnostne lastnosti, s poudarkom na vodstvenih sposobnostih kandidatov, preverita in ocenita se vzdržljivost kandidatov ter sposobnost opravljanja nalog ob večjih telesnih obremenitvah. Podoben je tudi program selekcije za častnike. V tem postopku se preverijo in ocenijo gibalne in plavalne sposobnosti kandidatov, splošne intelektualne zmožnosti in osnovne osebnostne lastnosti, s poudarkom na ugotavljanju vodstvenih potencialov, ter psihosomatsko stanje kandidatov, preverijo in ocenijo se vzdržljivost kandidatov in sposobnost opravljanja nalog ob večjih telesnih obremenitvah ter splošno praktično znanje in spretnosti (MO RS 2006c).

3.3 Sprejem v delovno razmerje

Po opravljenih selekcijskih postopkih je kandidat obveščen o izboru za zaposlitev ali o tem, da ne izpolnjuje vseh pogojev zanjo. OPK pripravi ukaz o imenovanju na dolžnost in pogodbo o zaposlitvi. Oba dokumenta na podlagi pooblastila ministra za obrambo podpiše načelnik GŠ (MO RS 2003a: 25. člen). Po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi v stalni sestavi vojske je vojak napoten na temeljno vojaškostrokovno usposabljanje v CU v Vipavi. Po tem usposabljanju nadaljuje osnovno vojaškostrokovno usposabljanje za vojaško evidenčno dolžnost. Po uspešno opravljenem usposabljanju je vojak razporejen v določeno enoto SV, in sicer na konkretno formacijsko dolžnost. Z razporeditvijo se začne tudi njegovo usposabljanje v enoti.

Usposabljanje podčastnikov, častnikov in vojaških uslužbencev prav tako poteka po ustreznih programih izobraževanja in usposabljanja v šolah in centru za usposabljanje Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje ter pozneje na delovnih mestih v enotah.

V CU na koncu temeljnega in osnovnega usposabljanja z vprašalniki preverjajo mnenje vojakov in pravilnost njihovih odločitev za zaposlitev v SV. Leta 2004 je bilo ob koncu temeljnega⁴ usposabljanja anketiranih 517 vojakov in 103 ob koncu osnovnega⁵. Velika večina (85,5 odstotka) meni, da bi se ponovno odločili za vstop v vojsko, 10,6 odstotka morda, 3,3 odstotka najbrž ne in samo 0,6 odstotka zagotovo ne. Zanimivo pa je, da bi prijatelju priporočilo vstop v vojsko le 71,4 odstotka vojakov, kar je 14 odstotkov manj kot tistih, ki bi se odločili za ponoven vstop v vojsko, 21,1 odstotka morda, 6,6 odstotka najbrž ne in en odstotek gotovo ne. Leta 2005 je bilo anketiranih 220 kandidatov. Nekaj manj, 81,4 odstotka, bi se

⁴ Temeljno vojaško-strokovno usposabljanje je usposabljanje za preživetje na bojišču. Tega usposabljanja se mora udeležiti vsak pripadnik SV, ki opravlja vojaško dolžnost. Organizira se z namenom pridobivanja in razvijanja teoretičnih in predvsem praktičnih vojaško-strokovnih znanj, veščin, spretnosti in sposobnosti ter vojaških vrednot posameznika za temeljne vojaške naloge v miru in oboroženem boju za potrebe vojaške obrambe (GŠSV 2003: dodatek 5: 1).

⁵ Osnovno vojaško-strokovno usposabljanje se organizira za pridobivanje in razvijanje vojaške izobrazbe, vojaško-strokovnega znanja, veščin, spretnosti in sposobnosti za začetne naloge (naloge najnižje ravni) vojaka, podčastnika in častnika osnovne oziroma splošne ali konkretne vojaške evidenčne dolžnosti (VED) v rodu ali službi v miru in oboroženem boju za potrebe vojaške obrambe (za pripadnike stalne in rezervne sestave) (GŠSV 2003: dodatek 5: 1).

jih odločilo za ponoven vstop v vojsko, morda 13 odstotkov, 5,1 odstotka najbrž ne in 0,5 odstotka gotovo ne.

Na vprašanje, ali ste po končanem usposabljanju za vojaško evidenčno dolžnost še vedno prepričani, da je bila vaša odločitev za zaposlitev v SV pravilna, je bilo po končanem osnovnem vojaškostrokovnem usposabljanju leta 2004 75,5 odstotka prepričanih ali še bolj prepričanih, da je bila njihova odločitev za zaposlitev v vojski pravilna, leta 2005 je bilo takih 73,5 odstotka, enako prepričanih je bilo leta 2004 17,6 odstotka in 23,1 odstotka leta 2005, 6,9 oziroma 3,3 odstotka pa je bilo tega leta manj prepričanih (CU 2005a).

Na podlagi navedenih rezultatov lahko sklepam, da je imela velika večina kandidatov že pred zaposlitvijo, torej že v postopku rekrutacije, zelo dobro predstavo o obveznostih in naporih, ki jih čakajo med usposabljanjem in delom v vojski. Zanimivo pa bi bilo takšno anketo ponoviti po treh ali štirih letih dela in kariere v SV.

4 PROMOCIJA SLOVENSKE VOJSKE

Srednjeročni obrambni program 2005–2010 v točki 2.5.1 *Sistem upravljanja človeških virov* opredeljuje naslednje: »/z/a oblikovanje vojaške organizacije, osnovane na stalni in rezervni sestavi, ki bo sposobna za izvajanje vseh poslanstev in nalog znotraj nacionalne obrambe in zavezništva, je bil uveden projekt Poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo (PROVOJ), v okviru katerega se pripravljajo rešitve in izvajajo naloge na naslednjih področjih /.../.«. Eno teh področij je »promocija Slovenske vojske – k uspehu popolnjenja Slovenske vojske z ustreznim kadrom v veliki meri prispeva celovit sistem promocijskih aktivnosti, ki predstavljajo le ključen del celovite predstavitve ministrstva in Slovenske vojske, ter zagotovitve materialnih in drugih pogojev za opravljanje temeljnih funkcij vstopa, zadrževanja in odhoda kadrov iz sistema« (MO RS 2005c: 51). SOPr kot strateški usmerjevalni dokument zagotavlja podlago za organiziranje in izvajanje promocijskih dejavnosti za Slovensko vojsko in obrambni sistem. Pomembnost tega področja se kaže tudi v tem, da je minister za obrambo Karl Erjavec 8. aprila 2005 za vodjo projekta PROVOJ imenoval načelnika GŠSV generalmajorja Ladislava Lipiča, za vodjo podprojekta za pridobivanje kadra pa generalpodpolkovnika Albina Gutmana, nekdanjega načelnika GŠSV. Do sprememb v vodenju projekta je prišlo tudi zaradi tega, ker »so se šele ob uresničevanju profesionalizacije pokazale pomanjkljivosti, nekateri procesi v projektu so dobro potekali, pri drugih pa se načrti ne uresničujejo po zamislih. Nekateri dosednji projekti Provoja se bodo izvajali kot redne dejavnosti MO in SV, za druge, ki ostajajo v spremenjenem in dopoljenem projektu, pa bodo odgovorni linijski vodje.« (Revija Slovenska vojska, 29. 4. 2005: 6). Do sprememb vodij posameznih podprojektov je prišlo tudi zaradi tega, ker je na delovnih mestih posameznih linijskih vodij prišlo do zamenjav.

4.1 Organizacija promocije

Promocija je načrtna dejavnost, ki je usmerjena k ciljni javnosti in želi prenesti določena sporočila, ter hkrati tudi posredna dejavnost Slovenske vojske kot

organizacije in njenih pripadnikov kot posameznikov. Kot posredno jo izvajajo vsi pripadniki vojske in upravnega dela ministrstva, kot neposredno in posebej načrtovano dejavnost pa jo opravljajo za to določeni pripadniki oziroma notranje organizacijske enote ter zunanji izvajalci.

Kot posredno dejavnost promocijo opravljajo vsi pripadniki obrambnega sistema s svojim delom ter vedenjem v javnosti. Vojsko predstavljajo z nošenjem uniforme, govorjenjem o nalogah in interesih vojske v stikih z ljudmi, ki ne pripadajo temu sistemu, z vrednotami, ki jih zagovarjajo, z znanjem, veščinami in izkušnjami, ki so jih pridobili v vojski in jih kažejo v javnosti, z odnosi v družini ali do drugih ljudi in okolja. Vsa njihova dejanja, vedenje in videz drugi seveda ocenjujejo kot njihova osebna in hkrati tudi kot dejanja pripadnika slovenske vojske in obrambnega sistema ter tako posredno ocenjujejo tudi Slovensko vojsko kot institucijo.

Promocijo kot načrtno, organizirano in neposredno dejavnost izvajajo za to določeni pripadniki SV in MO. Zanje so odgovorni predvsem poveljniki poveljstev, enot in zavodov, ki načrtujejo, organizirajo in uresničujejo promocijske dejavnosti, povezane z nalogami, ki jih opravljajo njihove organizacijske enote. Drugi del teh neposredno načrtovanih promocijskih dejavnosti je v pristojnosti posameznih organizacijskih enot Slovenske vojske in ministrstva, ki opravljajo naloge v procesu pridobivanja kadra in promocije. V GŠSV je to OPK z osmimi skupinami po Sloveniji, poleg njih pa še 58 skupnih informacijskih pisarn⁶ skupin za pridobivanje kadra in izpostav za obrambo ter Služba za odnose z javnostmi ministrstva. K promociji vojske in vojaškega poklica prav tako prispevajo najodgovornejši posamezniki, ki v imenu ministrstva oziroma vojske nastopajo v javnosti in predstavljajo dejavnosti ter projekte SV in obrambnega sistema. Najbolj izpostavljena sta vsekakor minister za obrambo in načelnik GŠSV.

⁶ Informacijska pisarna je prostor oziroma pisarna v izpostavi za obrambo, v kateri pripadniki skupin za pridobivanje kadra in izpostav za obrambo zainteresiranim za zaposlitev v SV dajejo informacije o možnostih zaposlitve in sprejmejo vlogo, če se kandidat odloči za zaposlitev.

4.2 Promocijske dejavnosti

Promocija SV poteka na različne načine, z različnimi dejavnostmi in orodji, načrtno, organizirano oziroma neposredno in neorganizirano oziroma posredno, na nacionalni in lokalni ravni. O posredni dejavnosti promocije je bilo govora že v prejšnjem podpoglavju, namen specialističnega dela je tudi analiza dejavnosti, s katerimi načrtno dosegamo komunikacijske cilje promocije Slovenske vojske. Ti cilji so povečanje zavedanja o obstoju poklicne vojske, ugleda vojaškega poklica in institucije ter spodbujanje zanimanja ciljne javnosti za vojaški poklic.

Promocijo opravljajo poveljstva, enote in zavodi kot svojo redno dejavnost, in sicer z dnevi odprtih vrat⁷, športnimi prireditvami, ki so odprte za javnost, z različnimi oblikami sodelovanja in podpore na lokalni ter državni ravni (kulturne, športne, okoljevarstvene, interesne dejavnosti, poletno taborjenje in druge prireditve oziroma aktivnosti), z nastopanjem posameznikov v množičnih občilih (časopisi, radio, TV, spletne strani) ali v javnosti (predavanja, seminarji, posveti), z obveščanjem javnosti o svojih dejavnostih (vaje, premiki, usposabljanje, mirovne operacije) prek sredstev javnega obveščanja in z rednimi dejavnostmi, ki so bolj izpostavljene ocenjevanju javnosti (vojaški orkester ter gardna in športna enota). Namen teh dejavnosti je predvsem povečanje zavedanja o obstoju vojske in njenega ugleda. Posledično pa te dejavnosti vplivajo tudi na zanimanje za zaposlovanje v vojski.

Promocijske dejavnosti, ki so redne dejavnosti OPK in izpostav za obrambo, ter oglaševalske akcije, ki so skladne z načrtom projekta PROVOJ, pa imajo namen spodbujati zanimanje za vojaški poklic, za pogodbeno rezervo in za prostovoljno usposabljanje za obrambo. Oddelek za pridobivanje kadra SV skupaj z izpostavami za obrambo deluje v 58 informacijskih pisarnah, v katerih

⁷ Med javno najbolj odmevne dneve odprtih vrat so sodili tisti, ki jih je pred leti organizirala oklepno-mehanizirana enota na Vrhniki. Tak dan odprtih vrat, kot navaja Puš (2003: 61), je poleg tehničnega zbora vse oborožitve in opreme v vojašnici, obsegal tudi »turistično« vožnjo s tankom oklepno-mehaniziranega bataljona, spremljajoče prireditve (lokostrelstvo, plastično maketarstvo in podobno). Ta dogodek je zelo vplival na sprejetost vojske v lokalnem okolju, še posebej tako zahtevne in zaradi narave delovanja tudi potencialno moteče enote, kot je oklepna.

Tudi dnevi odprtih vrat v 1. brigadi SV so, po besedah nekdanjega namestnika poveljnika 1. BR, kapitana fregate Ljuba Polesa, že dolgoletna, uspešna in atraktivna dejavnost te enote SV (31. 3. 2005).

zainteresiranim kandidatom dajejo informacije in jim pomagajo pri zaposlitvi v vojski, služenju v pogodbeni rezervi in prostovoljnem usposabljanju za obrambo. Navedene skupine obiskujejo večino prireditvev po Sloveniji, na katerih se zbere več kot sto ljudi (Grmek 2005a: 10). Obiskujejo različne javne prireditve, kot so športne, kulturne in sejemske, letalske mitinge in druge, na katerih običajno na posebnem prostoru (šotor, stojnica ...) opravljajo promocijo vojaškega poklica. Na teh prireditvah in v informacijskih pisarnah vsem zainteresiranim posredujejo tudi promocijsko gradivo ter informacije o možnostih zaposlitve v SV. Oglaševalske akcije potekajo prek sredstev javnega obveščanja s televizijskimi oglasi in oglasi v kinodvoranah, z radijskimi in časopisnimi oglasi, zloženkami, neposredno pošto in razglednicami (MO RS 2005a).

Ena pomembnejših oblik promocije SV in vojaškega poklica je vsekakor sejem Sodobna vojska, ki je bil na sejemskem prostoru v Gornji Radgoni organiziran v letih 2003, 2004 in 2005. Slovenska vojska je na njem predstavljala oborožitev in vojaško opremo, rodove, službe, enote in njihove naloge ter možnosti za zaposlitev.

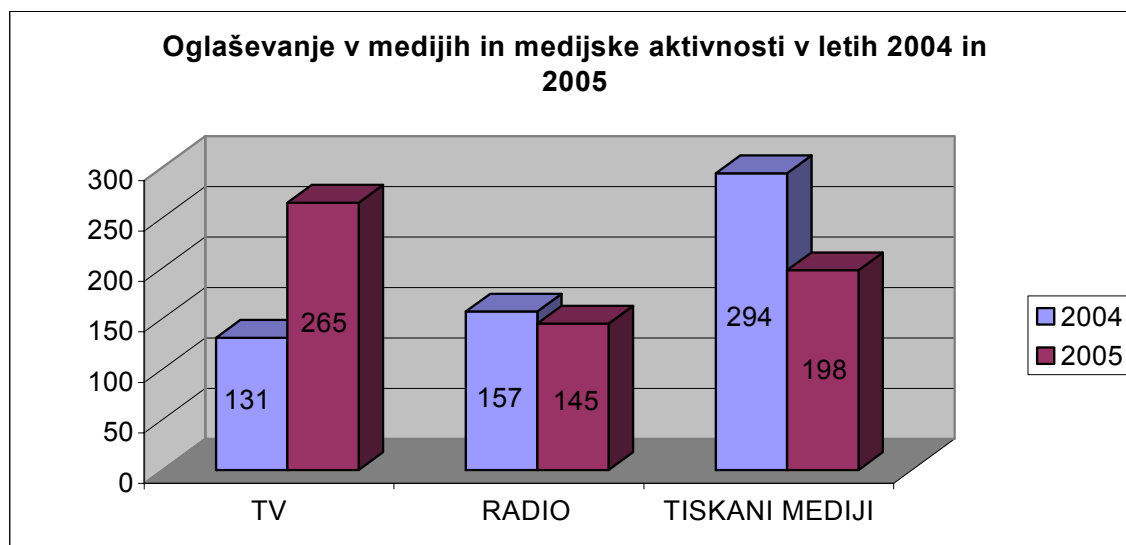
Tudi druge vojske izvajajo promocijo vojaškega poklica. Tako na primer »ameriško Ministrstvo za obrambo v procesu rekrutiranja za čimbolj učinkovito posredovanje informacije o vojaški službi uporablja oglaševanje na lokalni in nacionalni ravni. Pri tem uporablja različne metode, kot so informativni obiski rekrutorjev na šolah, obiski študentskih skupin, potujoče vojaške razstave, neposredno oglaševanje po pošti, ugotavljanje interesov mladine s telefonskimi pogovori, spletne strani, osebni informativni pogovori z rekrutorji, oglaševanje na TV in radiu ...« (Resnik: 2004: 37).

Malešič (2003c: 181) navaja, da bi bilo mogoče pridobiti večje število kakovostnejših kandidatov za zaposlitev v SV z materialnimi (finančne) in nematerialnimi (možnosti za nadaljevanje izobraževanja) ugodnostmi. Na Nizozemskem je bil na primer ustanovljen izobraževalni center za prostovoljne vojake, v katerem lahko ti pridobijo civilno diplomu, s katero je vključitev v civilno okolje po poteku njihove zaposlitve v vojski veliko lažja. Lahko trdimo, da je pridobivanje civilne izobrazbe gotovo eden izmed dejavnikov, ki posameznike motivirajo za vojaški poklic.

Maja 2004 in februarja 2005 je bila skladno s podprojektom PROVOJ-a *Ukrepi za pridobivanje ustreznega kadra* z dvema oglaševalskima akcijama na nacionalni ravni opravljena promocija SV in vojaškega poklica. Kot pravi V. Marčič (2005: 8-11), je bil v prvem oglaševalskem delu od 8. do 31. maja 2004 uporabljen TV-oglas, ki je bil objavljen stokrat, in sicer v najbolj gledanih terminih na TV-Slovenija, POP TV in Kanalu A. Drugi del oglaševanja na nacionalni ravni se je začel 8. februarja 2005 in je trajal do konca meseca. TV-oglas je bil ponovno objavljen na TV-Slovenija, POP TV in Kanalu A. Skladno s poročilom o realizaciji oglaševalske akcije je bil TV-oglas objavljen 79-krat in je dosegel 69,3 odstotka ciljne skupine v starosti od 45 do 49 let (Studio Marketing 2005: 2–3). Oglaševanje je potekalo tudi v tiskanih medijih in v kinematografskih centrih Kolosej v Ljubljani, Mariboru in Kopru ter Planetu Tuš v Celju in Novem mestu. Na 300 lokacijah po Sloveniji je bilo v lokalih, v katerih se zbirajo mladi, na voljo 39.000 kartic Felix oziroma razglednic. Za navedeni oglaševalski akciji je bila podpisana pogodba v višini 66 milijonov tolarjev (MO RS 2004b).

Na lokalni ravni se z oglaševanjem vojaškega poklica ukvarja OPK. Tako je leta 2004 in 2005 potekalo oglaševanje vojaškega poklica v različnih sredstvih javnega obveščanja, in sicer na 131 (2004) in 265 (2005) različnih lokalnih TV-programih ali kabelskih TV-sistemih, na 157 (2004) in 145 (2005) različnih radijskih postajah in v 294 (2004) in 198 (2005) tiskanih medijih (časopisi, krajevne novice, šolski časopisi, brošure, zgibanke ipd.), kar je razvidno iz grafa 4.1.

Graf 4.1: Število objav v sredstvih javnega obveščanja



Vir: OPK (2005a: 4 in 2006b:12).

SV komunicira z javnostjo z različnimi promocijskimi dejavnostmi in ji na ta način želi pokazati, da obvladuje specialistično znanje in veščine, ki jih nima nihče drug v slovenski družbi, da ima monopol nad svojim znanjem, da opravlja dejavnost, ki je življenjskega pomena za obstoj slovenske družbe, ter da svojo dejavnost opravlja na podlagi internih, toda visokih standardov, skratka po etičnem kodeksu (Jelušič 1997: 199). Uspešnost tega komuniciranja dokazujejo tudi raziskave javnega mnenja v zadnjih letih, ki Slovensko vojsko na lestvici zaupanja uvrščajo na visoko mesto.

4.3 Promocijsko gradivo

4.3.1 Promocijsko gradivo in njegov namen

Promocijsko gradivo delim glede na obliko, v kateri se pojavlja, na:

- oglase na televiziji, v kinodvoranah, na radiu, v tiskanih medijih, na predstavitvenih straneh na spletu in plakatih;
- tiskane informacije, kot so revija Slovenska vojska in njene priloge, zloženke, kartice in drugo pisno gradivo, video kasete in zgoščenke;
- promocijska darila, kot so pisalni pribor (pisala, blok, zvezek, mapa), mali in veliki kovanci z znakom SV ali enot (bronasti, srebrni in zlati), kravatne igle, metuljčki, obeski za ključe, oblačila (kapa, majica, telovnik, trak za na roko), značke, trak za kartice ali ključe, podloga za računalniško miško, kompas, torbica in drugo.

Glede na vsebino, ki jo sporočajo, delim vrste gradiva na tiste, ki sporočajo, da:

- vojska oziroma njena poveljstva, enote in zavodi obstajajo (kovanci, igle, pisala, trakovi, obeski, podloga za računalniško miško, kape, majice in drugi predmeti z oznakami poveljstev, enot in zavodov SV);
- vojska izvaja aktivnosti (vaje, premiki, usposabljanje, mednarodne vojaške operacije, sodelovanje v zaščiti in reševanju);
- ima vojska oborožitev in vojaško opremo z ustreznimi zmogljivostmi in da je usposobljena tudi za reševanje in pomoč državljanom;

- vojska ponuja poklicno zaposlitev, delo v pogodbeni rezervi in prostovoljno usposabljanje za obrambo z vabilom »PRIDRUŽI SE NAM!«.

Nekatera komunikacijska orodja lahko samo vidimo (TV-oglas, oglas v kinodvorani, oglasi na plakatih) ali slišimo (radijski oglas). Druga lahko odnesemo s seboj in jih beremo pozneje (pisne informacije, zloženke, kartice), ali pa imajo trajnejšo uporabno vrednost (pisalni pribor, oblačila, kravatna igla, torbica, kompas in podobno), nekatera pa nas z vidnimi obeležji samo spomnijo na obstoj Slovenske vojske oziroma njenih poveljstev, enot in zavodov (kovanci, oznake enot ...). Nekatera si lahko ogledamo, ko imamo čas (ogläse in informacije na spletnih straneh, videokasete, zgoščenke, časopisne ogläse, zloženke, informativne publikacije in podobno).

Osnovni namen tega gradiva je:

- povečati zavedanje o obstoju poklicne vojske v širši javnosti;
- spodbujati ciljno javnost, da se začne zanimati za vojaški poklic;
- spodbujati ciljno javnost za pogodbeno rezervo;
- spodbujati ciljno javnost za prostovoljno usposabljanje za obrambo;
- povečati ugled vojaškega poklica;
- povečati ugled Slovenske vojske (Marčič 2005: 11).

Posredno ta gradiva povečujejo tudi ugled države, katere sestavni del je vojska.

V nadaljevanju sem se osredotočil na analizo promocijskega gradiva zadnje oglaševalske akcije (februar 2005), ki spodbuja ciljno javnost za zaposlitev, pogodbeno rezervo ali prostovoljno usposabljanje za obrambo, kar me kot vojaka tudi najbolj zanima. Poklicni častniki in podčastniki se pri svojem delu s podrejenimi srečujemo ravno s tistimi, ki jim je navedena promocijska dejavnost namenjena, in so se, tudi zahvaljujoč tej, zaposlili v SV. Kot vojak imam tudi svojo predstavo o tem, kaj bi morali novi pripadniki SV izvedeti, preden so se zaposlili, kar bom v naslednjem poglavju tudi predstavil.

4.3.2 Analiza promocijskega gradiva

Pri analizi promocijskega gradiva, ki spodbuja zaposlovanje, delo v pogodbeni rezervi in prostovoljno usposabljanje za obrambo, me zanima predvsem, ali to gradivo omenja:

- prednosti oziroma ugodnosti vojaškega poklica (plačo, socialno varnost, uniformo, namestitve, prehrano, napredovanje, nezgodno zavarovanje, duhovno oskrbo ...),
- zahtevnost oziroma težavnost vojaškega poklica (fizične in psihične napore, usmerjenost na življenje in delo v skupini, podrejenost, izvrševanje ukazov, nevarnosti ...),
- pogoje za vključitev v SV (državljanstvo, nekaznovanost, starost, izobrazbo, da ni član politične stranke ...),
- selekcijo (varnostno, zdravstveno in fizično preverjanje),
- vrednote SV⁸ (lojalnost, spoštovanje, integriteto, osebni pogum, čast, moč volje, dolžnost, tovarištvo, solidarnost in urejenost),
- zanimivo, privlačno in drugačno delo (osebne preizkušnje, samodokazovanje, tekmovanje, dinamično okolje),
- delo z moderno oborožitvijo, vojaško in drugo opremo (dolžnosti po rodovih in službah SV),
- pogodbene obveznosti (disciplino, usposabljanje, materialno odgovornost),
- možnost napotitve kamorkoli v RS in tujino (ves spekter operacij),
- ne-/enake možnosti za oba spola,
- skrb za družinske člane,
- postopek po preteku pogodbe (podaljšanje, usposabljanje za civilne poklice, denarna nadomestila, pomoč pri zaposlovanju, služenje v pogodbeni rezervi),
- kje in kako je mogoče dobiti dodatne informacije o zaposlitvi.

Analizo posameznih oblik gradiva sem opravil po vsebinah, ki bi jih kot vojak in častnik pričakoval v tem promocijskem gradivu. Če sem določeno vsebino zaznal,

⁸ V osnutku Priročnika za pripadnika SV je navedeno, da so temeljne vrednote SV temeljne moralne vrednote in vojaške vrednote. Temeljne moralne vrednote izhajajo iz splošnih moralnih vrednot slovenske družbe. Vojaške vrednote pa so: prepričanje o potrebi opravljanja dolžnosti, ki zajema strokovnost, odgovornost, discipliniranost, doslednost, inovativnost, vedoželjnost, vztrajnost, tovarištvo, zaupanje, sodelovanje in lojalnost enoti; prepričanje o potrebi služenja domovini, ki zajema domoljubje, čast, pogum, požrtvovalnost, pripadnost državi in SV ter spoštovanje državnih simbolov (GŠSV 2004c: 11). Vrednote so opredeljene tudi od 21. do 32. točke v Temeljnih načelih ravnanja in obnašanja vojaških oseb v Pravilih službe v Slovenski vojski (Vlada RS, Uradni list RS, št. 82/2003). Vrednote so opredeljene tudi v osnutku Doktrine vojaške obrambe.

sem jo v tabeli 4.1 v nadaljevanju označil z DA, če je nisem, sem vsebino označil z NE. Analiziral sem osem različnih vrst promocijskega gradiva.

Tabela 4.1: Analiza promocijskega gradiva

INFORMACIJA	Oglasi				www.mors.si	Zloženke ⁹	Felix kartica	Inform. publik.
	TV	Rad.	Čas ¹⁰	Plakat				
Prednosti	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA
Zahtevnost	DA	NE	DA	DA	DA	DA	NE	DA
Pogoji	NE	DA	NE	NE	DA	DA	NE	DA
Selekcija	NE	NE	NE	NE	DA	NE	NE	DA
Vrednote SV	DA	DA	NE	NE	DA	DA	NE	DA
Drugačno delo	DA	DA	DA	DA	NE	DA	DA	DA
Moderna OVO	DA	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Obveznosti	NE	NE	NE	NE	DA	NE	NE	DA
RS/tujina	NE	NE	DA	DA	DA	DA	NE	DA
Razlika spolov	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Družinski člani	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Konec pogodbe	NE	NE	NE	NE	DA	NE	NE	NE
Dodatne inform.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA

Seveda je nerealno pričakovati, da bodo vse informacije, ki jih kandidat za zaposlitev potrebuje ali mu jih je treba posredovati pri njegovi odločitvi za zaposlitev v vojski, lahko dostopne v posameznem gradivu. Na nekaterih oblikah je preprosto premalo prostora za vse podatke (kartica Felix, oglas) ali premalo časa zanje (TV- ali radijski oglas). Drugje pa je dovolj prostora ali časa za predstavitev oziroma ogled (zgibanke, informativne publikacije, spletne strani in podobno). Na podlagi navedenega sem ugotovil, da večina gradiva omenja prednosti dela v vojski, da je to delo drugačno od vsakodnevne rutine, da je to delo z moderno oborožitvijo in vojaško opremo, obvešča tudi, kako in kje je mogoče dobiti dodatne podatke o zaposlitvi oziroma vključitvi v SV. Po drugi strani pa sem ugotovil, da je zelo malo omenjena skrb za družinske člane ali pa je sploh

⁹ Upoštevane so zloženke za poklicnega vojaka, za pogodbenega pripadnika rezervne sestave in za prostovoljno usposabljanje za obrambo.

ni, razlika med spoloma, kaj se bo dogajalo po koncu pogodbe, kakšne so obveznosti in selekcija ter zakaj lahko pride do prekinitve pogodbe o zaposlitvi. Druge informacije pa v nekaterih primerih so, v drugih jih ni, kar je odvisno tudi od prostora ali časa, ki je na voljo zanje.

Prav tako ugotavljam, da promocijsko gradivo vsebuje posamezne podatke o postmodernih¹¹ lastnostih sodobnih oboroženih sil, kot so na primer sodobna tehnologija, mednarodne operacije in opravljanje nevojaških nalog, povezanih s sodelovanjem v zaščiti in reševanju ali pomoči ogroženim državljanom. Hkrati pa poudarjajo tudi vrednote, ki so v nasprotju s postmodernimi lastnostmi družbe. Poudarjanje kolektivnih vrednot, pripravljenost za žrtvovanje in podrejanje ter prevzemanje odgovornosti zase in druge so vrednote, ki so še vedno nujne za vključevanje v vojaške kolektive. Imenujemo jih sicer postmoderne, so pa v nasprotju z individualnimi vrednotami posameznika. Vojska takšne vrednote neguje za učinkovito opravljanje nalog, saj vojaške enote opravljajo svoje naloge kot kolektivi. Promocija SV in vojaškega poklica na nacionalni ravni ter dejavnosti OPK na lokalni ravni se med seboj dopolnjujejo, saj promocija na nacionalni ravni nagovarja ciljno javnost na splošno, na lokalni ravni pa neposredno in tudi z osebnimi stiki.

Predstava o Slovenski vojski, ki je nastala s to oglaševalsko akcijo, bi bila po mojem mnenju uporabna tudi za vse segmente predstavljanja vojske in njenega dela (oznake poveljstev, enot, zavodov, rodov, služb, značke, kovance, pisemske ovojnice, dopise, mape, koledarje, delovne beležke, našitke enot, zgoščenke, kose oblačil, pisarniški material in druga priložnostna darila). Tako bi se utrjeval ugled Slovenske vojske tudi kot blagovne znamke. Slogan v TV-oglasu »Ampak samo v eni službi služiš domovini« je čudovit in spodbuja domovinska čustva, vendar je v naši družbi gotovo še kdo v službi domovine. To so tudi policisti, cariniki, gasilci in še kdo. Mogoče bi bilo prav tako spodbudno reči, ne da bi izključili druge: »Ampak v Slovenski vojski služiš domovini«.

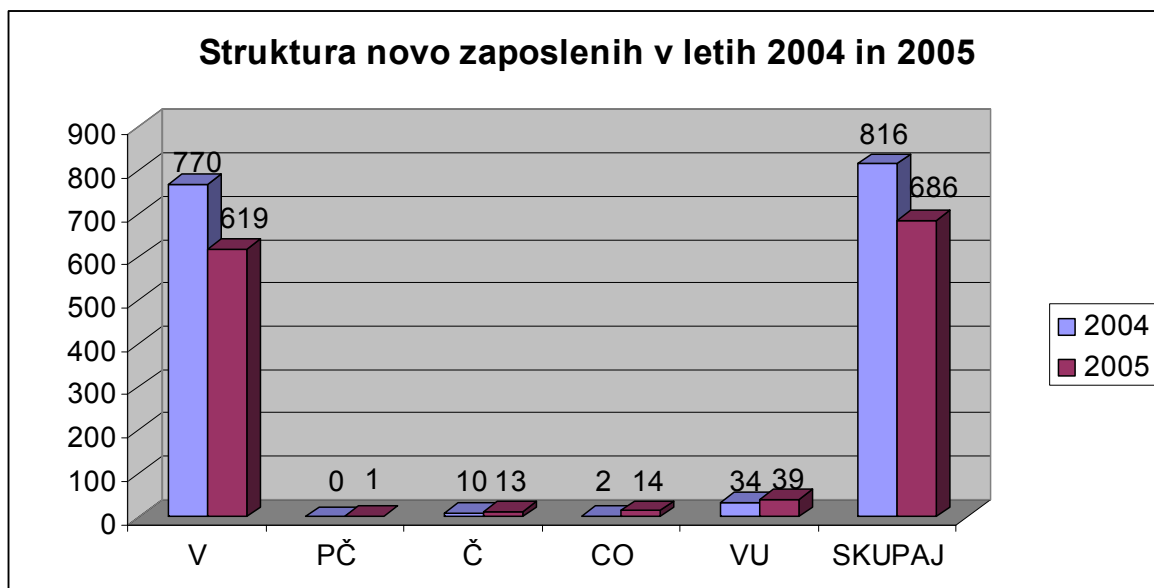
¹⁰ Časopisni oglasi.

¹¹ Moskos (2000: 2) navaja pet najpomembnejših organizacijskih sprememb postmoderne vojaštva. Te spremembe so: vse večja prepletenost civilne in vojaške sfere, zmanjševanje razlik med zvrstmi, rodovi in posameznimi področji znotraj oboroženih sil, vse večja usmerjenost vojsk z

4.3.3 Rezultati promocije Slovenske vojske

Kot končni rezultat promocije na nacionalni in lokalni ravni lahko poleg ugleda vojske vsekakor šteje tudi število vlog za zaposlitev in dejansko število sprejetih v delovno razmerje. V intervjuju v reviji Slovenska vojska je polkovnik Jože Majcenovič, načelnik oddelka GŠSV za pridobivanja kadra, glede vlog za poklicne vojake predstavil naslednje podatke: »Leta 2003 smo jih prejeli 3350, lani 1220. Od tega se je v SV leta 2003 zaposlilo 977, lani pa 816 novih pripadnikov« (Grmek 2005a: 9). Leta 2005 je bilo prejetih 996 vlog, zaposlenih pa 619 novih vojakov. Struktura zaposlenih leta 2004 je razvidna iz grafov 4.2 in 4.3. Od 816 na novo zaposlenih leta 2004 je bilo 770 oziroma 94,4 odstotka vojakov, med preostalimi pa je bilo 10 častnikov, dve civilni osebi in 34 vojaških uslužbencev. Od 770 vojakov je bilo zaposlenih 659 moških oziroma 85,6 odstotka in 111 žensk. Leta 2005 je bilo poleg 619 oziroma 90,2 odstotka vojakov zaposlenih še: podčastnik, 13 častnikov, 14 civilnih oseb in 39 vojaških uslužbencev. Med 619 vojaki je bilo 560 oziroma 90,5 odstotka moških in 59 žensk.

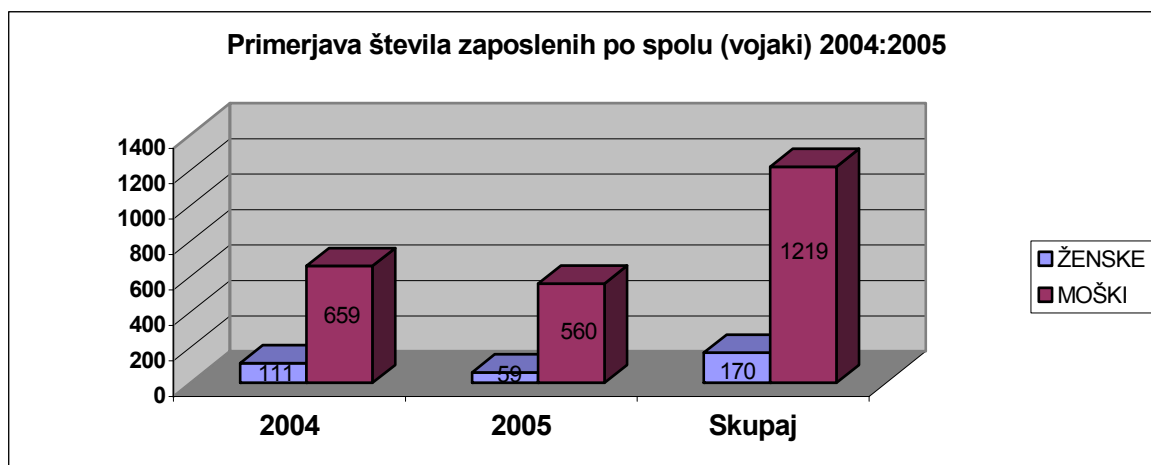
Graf 4.2: Struktura na novo zaposlenih leta 2004 in 2005



Vir: OPK 2006b: 5.

bojevanja na poslanstvo, vse pogostejša uporaba vojske v mednarodnih operacijah z odobritvijo mednarodnih institucij in internacionalizacija vojsk.

Graf 4.3: Število na novo zaposlenih vojakov leta 2004 in 2005 glede na spol



Vir: OPK 2006b: 5.

Rezultate promocije lahko ocenjujemo tudi s številom obiskov na spletni strani www.slovenskavojska.si, na kateri so na voljo podatki o zaposlovanju v SV, številom klicev na brezplačno telefonsko številko 080 13 22 in številom sporočil na elektronskem naslovu naborna.pisarna@mors.si. Nekaj teh podatkov je za ilustracijo navedenih v nadaljevanju.

Po številu oddaljenih obiskov na spletni strani www.slovenskavojska.si (tabela 4.2) lahko sklepamo, da je oglaševanje na državni in lokalni ravni doseglo želeni učinek, saj si je na primer septembra 2003 spletno stran ogledalo 1573 obiskovalcev, maja 2004 9184, februarja 2005 22.085 in septembra 2005 že 28.385 (MO RS 2005b).

Tabela 4.2: Analiza obiskov spletne strani www.slovenskavojska.si

Mesec\Leto	2003	2004	2005	Rast obiska 2003/2004/2005
Januar	ni podatka	2840	22.378	- /688 %
Februar	ni podatka	2615	22.085	- /744 %
Marec	ni podatka	2997	18.335	- /511 %
April	ni podatka	7115	16.602	- /133 %
Maj	ni podatka	9184	20.640	- /124 %
Junij	ni podatka	7740	23.745	- /206 %
Julij	ni podatka	9756	31.826	- /226 %

Mesec\Leto	2003	2004	2005	Rast obiska 2003/2004/2005
Avgust	ni podatka	10.626	28.000	- /163 %
September	1573	12.857	28.385	717/121 %
Oktober	2667	13.392	23.089	402/72 %
November	2187	12.821	23.610	486/84 %
December	2046	12.483	27.769	510/122 %
Skupaj	8473	104.426	288.469	508 ¹² /176 %

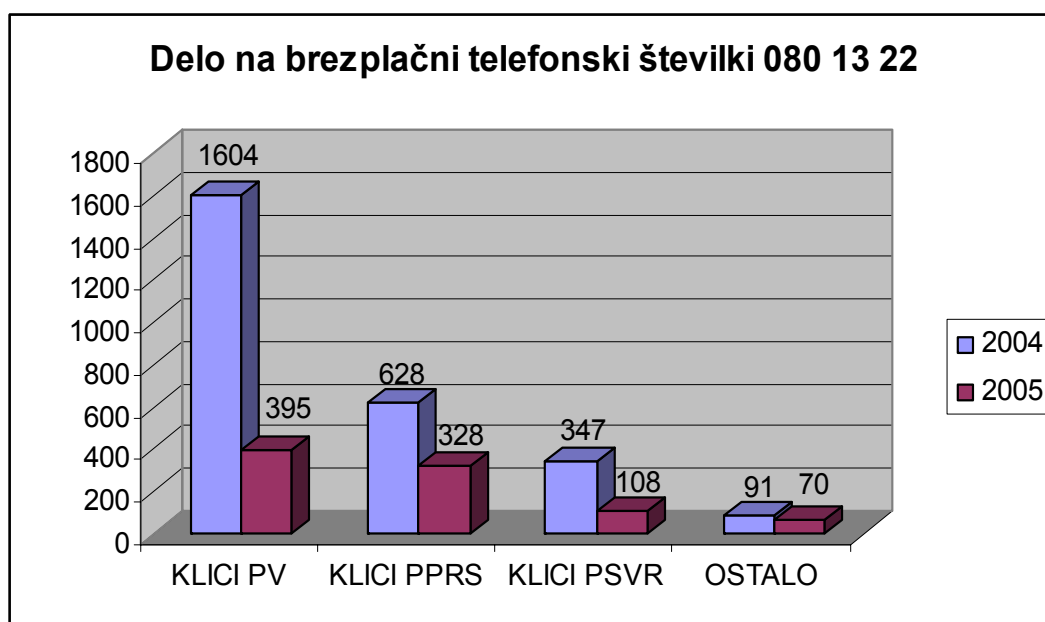
Vir: MO RS (2005b).

Iz tabele 4.2 je, ko primerjamo mesece, razvidna skokovita rast oddaljenih obiskov spletne strani Slovenske vojske, in sicer od septembra 2003, ko se je začela voditi statistika obiskov, do marca 2005. Povečanje števila obiskov je bilo v tem obdobju v povprečju skoraj 580-odstotno. V približno enakem obdobju od oktobra 2003 do decembra 2004 pa se je po raziskavi *Raba interneta v Sloveniji* število mesečnih uporabnikov interneta povečalo samo za 5 odstotkov oziroma od 714.000 na 750.000 (Vehovar in Lavtar 2005: 3). Na povečanje obiska spletne strani so zagotovo imeli vpliv naslednji dejavniki: oglaševalski akciji maja 2004 in februarja 2005, intenzivno oglaševanje v lokalnih medijih in na lokalnih prireditvah, na osnovnih in srednjih šolah, pojav Slovenske vojske kot delodajalca na trgu delovne sile po ukinitvi obveznega služenja vojaškega roka oktobra 2003 in vse več njenih pripadnikov, ki prav tako vplivajo na promocijo.

Iz grafa 4.4, ki prikazuje število klicev na brezplačno telefonsko številko, je razvidno, da je bilo leta 2004 60,1 odstotka klicev povezanih z zaposlitvijo za poklicnega vojaka, 23,5 odstotka za PPRS, 13 odstotkov za prostovoljno služenje vojaškega roka (PSVR) in 3,4 odstotka drugih. Leta 2005 pa je bilo za poklicnega vojaka 43,8 odstotka klicev, 36,4 odstotka za PPRS, 12 odstotkov za PSVR in 7,8 odstotka drugih.

¹² Podatek se nanaša na povečanje števila dostopov od leta 2003 do 2004, in sicer za zadnje štiri mesece.

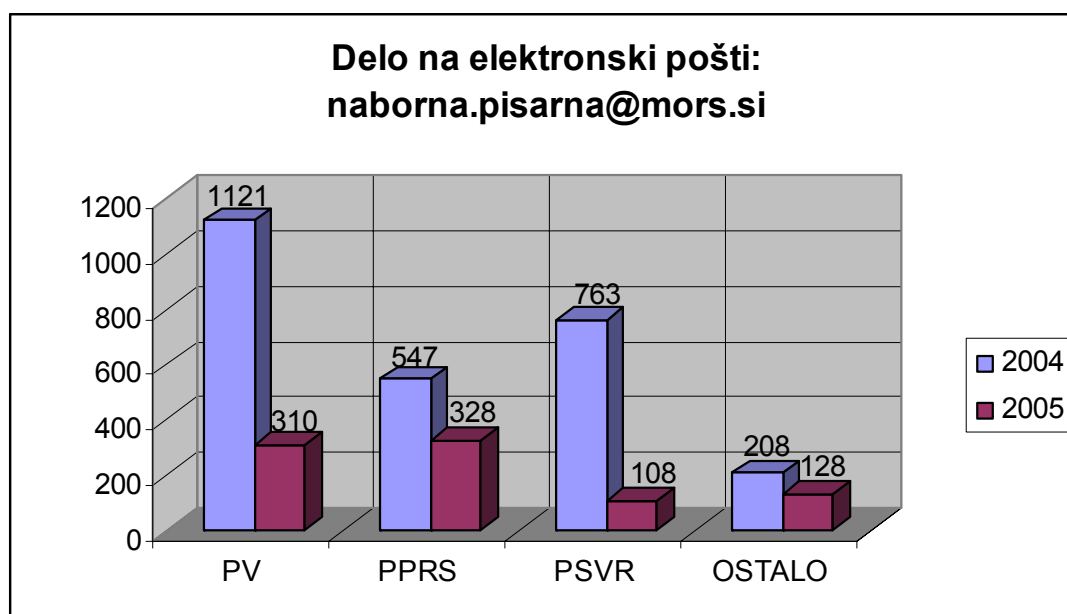
Graf 4.4: Delo na brezplačni telefonski številki 080 13 22



Vir: OPK 2005a in 2006b: 15.

Leta 2004 je na naslov elektronske pošte *naborna.pisarna@mors.si* prišlo 2639 vprašanj za vse tri kategorije pridobivanja novih pripadnikov SV in druga vprašanja, kar je povprečno sedem vprašanj na dan, vključno z nedelovnimi dnevi in prazniki, leta 2005 je na ta naslov prišlo 874 vprašanj (glej graf 4.5).

Graf 4.5: Delo na elektronski pošti



Vir: OPK 2005a in 2006b: 15.

Tudi pri tej možnosti pridobivanja dodatnih podatkov o vključevanju v SV je največ zanimanja za poklicnega vojaka – 42,5 odstotka, za PSVR 28, 9 odstotka in za PPRS 20,7 odstotka.

Uspešnost promocije je mogoče meriti tudi drugače, na primer z javnomnenjskimi raziskavami. Javnomenjska raziskava Politbarometer o odnosih javnosti do aktualnih razmer in dogajanja v Sloveniji je marca 2005 pri 912 anketirancih merila opaznost oglaševalske akcije, ki je potekala februarja 2005. Na vprašanje »Slovenska vojska je nedavno izvedla oglaševalsko akcijo za promocijo poklicne vojske. Ali ste jo opazili v katerem od množičnih medijev?« je 49 odstotkov anketirancev odgovorilo z DA, 48 odstotkov z NE in trije odstotki drugo. Od tistih, ki so oglaševanje opazili, jih je 90 odstotkov oglas opazilo na televiziji, 22 v revijah in 12 na radiu. Takšno oglaševanje se zdi primerno 73 odstotkom anketirancev, 22 odstotkom ne, pet odstotkov anketiranih pa se ni izreklo. Prepričljivi se takšni oglasi zdijo 49 odstotkom, 38 odstotkov jih meni, da niso, 14 odstotkov vprašanih pa ni odgovorilo na to vprašanje (Politbarometer, marec 2005).

Raziskava slovenskega javnega mnenja¹³ (SJM 2005/2) na temo *Nacionalna in mednarodna varnost* (CRP Znanje za varnost in mir), ki je trajala od 17. marca do 25. aprila 2005, je poleg drugega med anketiranci ugotavljala tudi odnos do vojaškega poklica. Na vprašanje, od kod so doslej dobili največ podatkov o Slovenski vojski, so bili odgovori naslednji (v odstotkih):

- iz televizijskih oddaj – 80,7,
- iz časopisov in revij – 47,7,
- iz radijskih oddaj – 26,
- od prijateljev, sorodnikov in znancev – 21,3,
- iz strokovnih revij (Obramba, Slovenska vojska) – 9,8,
- prek interneta – 7,5,
- druge možnosti – samo nekaj odstotkov,

kar nas opozarja na pomembnost množičnih občil ter vlogo prijateljev, sorodnikov in znancev pri promociji vojske in vojaškega poklica. Presenetljivo majhen vpliv pa

¹³ Raziskava je zajela 1002 anketiranca, starejša od 18 let, s stalnim prebivališčem v RS in s celotnega ozemlja Slovenije. Izključeni so bili institucionalizirani prebivalci kot so dijaki in študenti v domovih, osebe na zdravljenju v bolnišnicah in drugi, ki ne živijo na svojem stalnem naslovu.

imajo pri tem strokovni reviji Obramba in Slovenska vojska ter internet. Na vprašanje o primernosti oglaševanja vojaškega poklica v oglaševalski akciji februarja 2005 na televiziji, v radiu in kinodvoranah, je 17 odstotkov anketiranih odgovorilo, da to ni primerno, 54,2 odstotka, da je, 18,4 odstotka primernosti ni moglo oceniti in 10,4 odstotka vprašanih oglaševanja sploh ni opazilo.

Več kot polovica anketirancev v obeh raziskavah meni, da je takšno oglaševanje primerno (74 in 54,2 odstotka). Če bi bila pri SJM 2005/2 vprašanja podobno zastavljena kot pri Politbarometru, bi bilo najverjetneje preostalih 28,8 odstotka podobno razporejenih. Prav tako je pri obeh opazno, da ima največji vpliv televizija, nato šele revije in radio. Vse druge oblike promocije in oglaševanja so manj opazne.

Rezultate navedenih raziskav javnega mnenja leta 2005 lahko primerjamo tudi z rezultati raziskav leta 2003, ko so bila raziskana *Stališča slovenske javnosti do vojaškega poklica 2003* (Malešič in dr. 2003a: 22) in *Stališča slovenske mladine do vojaškega poklica 2003* (Malešič in dr. 2003b: 46). V tabeli 4.3 je predstavljena primerjava rezultatov teh anket, in sicer na vprašanje od kod oziroma kje so do sedaj največ zvedeli o vojaškem poklicu oziroma v katerem mediju so zasledili oglase o poklicni vojski.

Tabela 4.3: Najpomembnejši viri informacij o vojaškem poklicu (v odstotkih)

Način posredovanja informacij	Slovenska javnost 2003	Mladi 2003	SJM 2005/2	Politbarometer marec 2005
Televizijske oddaje	84,4	70,4	80,7	90
Časopisi in revije	54,7	46,1	47,7	22
Radijske oddaje	39,4	21,9	26,0	12
Internet	5,2	16,6	21,3	-
Prijatelji, znanci, sorodniki	26,5	52,0	7,5	-

Vir: Raziskave javnega mnenja: *Stališča slovenske javnosti do vojaškega poklica 2003*, *Stališča slovenske mladine do vojaškega poklica 2003*, Slovensko javno mnenje 2005/2 – Nacionalna in mednarodna varnost ter Politbarometer, marec 2005.

Rezultati anket kažejo na izjemen vpliv televizije pri obveščanju splošne javnosti. To velja tudi za informacije, ki jih množična občila posredujejo o Slovenski vojski in vojaškem poklicu. Na drugem mestu so časopisi in revije, radio pa v večini primerov na tretjem. Med mladimi imajo pri tem pomembno vlogo tudi starši, prijatelji, sorodniki in znanci, saj jih je več kot polovica dobila informacije tudi pri njih. Opazno je tudi, da ima internet pri mladih vse večji vpliv.

Posebna oblika merjenja uspešnosti promocije poteka z anketami med pripadniki prostovoljne pogodbene rezervne sestave. Ob podpisu pogodb o službi v rezervni sestavi se izvaja tudi anonimna anketa. Od marca 2003 do oktobra 2005 je vprašalnik izpolnilo 515 kandidatov. S stališča promocije in uspešnosti dela pripadnikov Slovenske vojske ter izpostav za obrambo so zanimiva posamezna vprašanja in odgovori, ki jih navajam v nadaljevanju (SVZ 2005).

Tabela 4.4: Prva seznanitev z možnostjo pogodbenega opravljanja vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske

»Na kateri način ste se prvič seznanili z možnostjo pogodbenega opravljanja vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske?«

Odgovor	Število odgovorov	%
a) iz obvestila upravnega organa, pristojnega za obrambne zadeve	148	28,8
c) iz sredstev javnega obveščanja	109	21,2
e) od prijateljev in znancev	124	24
g) na spletni strani MO RS	31	6
Drugi odgovori (7)	103	20

Vir: SVZ (2005).

Odgovori pričajo o pomembnosti obveščanja prek sredstev javnega obveščanja, predvsem pa o uspešnosti neposrednega nagovarjanja morebitnih kandidatov za PPRS z neposredno pošto ter vplivu prijateljev in znancev na odločitve posameznika.

Tabela 4.5: Razumljivost informacij o pogodbenem opravljanju vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske

»So informacije o pogodbenem opravljanju vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske razumljive?«

Odgovor	Število odgovorov	%
a) zelo	97	18,8
b) precej	282	54,8
c) ravno prav	130	25,2
Drugi odgovori (2)	6	1,2

Vir: SVZ (2005).

Rezultati ankete govorijo o tem, da smo lahko zelo zadovoljni z razumljivostjo informacij.

Tabela 4.6: Zadovoljstvo z odgovori

»Ste na vprašanja v zvezi s pogodbenim opravljanjem vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske dobili zadovoljive odgovore?«

Odgovor	Število odgovorov	%
a) povsem	309	60
b) delno	184	35,7
Drugi odgovori (4)	22	4,3

Vir: SVZ (2005).

Rezultat kaže na to, da je skoraj dve tretjini anketirancev povsem zadovoljnih z odgovori, ki jih dobijo na vprašanja o pogodbenem opravljanju vojaške službe v rezervni sestavi SV, ena tretjina pa je zadovoljna samo delno.

Tabela 4.7: Izboljšanje obveščnosti

»Kaj bi po vašem mnenju še izboljšalo informiranost?«

(Opomba: Anketiranci so lahko obkrožali več odgovorov.)

Odgovor	Število odgovorov	%
a) sedanje možnosti informiranja povsem zadoščajo	172	33,4
b) osebna vabila s podrobnejšimi informacijami	125	24,3
c) več pisnega promocijskega materiala	94	18,3
d) več oglaševanja v javnih medijih na lokalni ravni	84	16,3
e) več oglaševanja v javnih medijih na državni ravni	61	11,8

Odgovor	Število odgovorov	%
f) več prisotnosti v šolah in na fakultetah	53	10,3
g) podrobnejša spletna stran MO RS oziroma SV	45	8,7
Drugi odgovori (2)	17	3,3

Vir: SVZ (2005).

Odgovori kažejo, da je ena tretjina anketirancev zadovoljna s sedanjim načinom obveščanja, ena četrtnina jih meni, da bi lahko bila osebna vabila izpostav za obrambo podrobnejša, preostala mnenja pa se razlikujejo v tem, kaj bi informiranost izboljšalo.

Tabela 4.8: Ogled spletne strani Ministrstva za obrambo

»Ali ste že obiskali spletno stran Ministrstva za obrambo?«

Odgovor	Število odgovorov	%
a) da	274	53,2
b) nimam možnosti	80	15,5
c) ne poznam spletne strani MO RS oziroma SV	57	11,1
d) nisem imel potrebe	103	20
Drugi odgovori (1)	1	0,2

Vir: SVZ (2005).

Po rezultatih ankete sodeč je več kot polovica anketiranih že obiskala spletno stran MO RS oziroma SV, drugi nimajo te možnosti, je ne poznajo ali si tega niso želeli.

Rezultati po mojem mnenju pričajo o uspešnem promoviranju SV ter dobrem delu pripadnikov OPK in izpostav za obrambo.

Obramboslovni raziskovalni center¹⁴ FDV je leta 2005 opravil raziskavo med 470 pripadniki PPRS. Med drugimi vprašanji v anketi so bila tudi vprašanja o načinih, oblikah in realnosti informacij o služenju v rezervni sestavi SV. Odgovori kažejo, da so informacije o pogodbeni rezervi dobili v glavnem z osebnim pismom, poslanim iz SV, in menijo, da je to dober način obveščanja, pogosto dobijo informacije od prijateljev, nekateri so bili na predstavitvah Oddelka za pridobivanje kadra, večinoma pa so si na domači strani MO RS ogledali še, kakšne so

¹⁴ Obramboslovni raziskovalni center Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani je med PPRS SV od 1. aprila do konca septembra 2005 opravil raziskavo »Človeški dejavnik v vojaškem

posebnosti PPRS. Menijo, da niso bili realno obveščeni o dejanskem delu v rezervi, vendar se hkrati zavedajo, da so se načrti dela ter posebnosti ureditve njihovega statusa dopolnjevali kar sproti, ko so že bili v PPRS (Jelušič in dr. 2005: 5). Tudi v tej anketi je ugotovljeno, da bi bila zanje televizija najbolj privlačna oblika posredovanja informacij o služenju v pogodbeni rezervi (55 odstotkov), sledijo časopisi in revije (34 odstotkov), svetovni splet (30 odstotkov) in druge oblike.

Vojaški obvezniki ob seznanitvi s svojimi dolžnostmi in pravicami na upravah za obrambo izpolnijo poseben vprašalnik o SV. Leta 2004 ga je izpolnilo 9774 od 10.479 vojaških obveznikov, rojenih leta 1986. Rezultate te ankete je objavila revija Slovenska vojska, letnik XIII., št. 2. V nadaljevanju v povzetku predstavljam kratko analizo njihovih odgovorov, ki se nanašajo na promocijo SV in posamezna komunikacijska orodja. Med njimi je precej zanimanja za informacije o SV, saj je okrog 60 odstotkov vprašanih izjavilo, da jih te informacije zelo oziroma precej zanimajo, le manj kot pet odstotkov vprašanih pa ne zanimajo. Med posameznimi upravami so tudi razlike. Največ je zanimanja v Pomurju, na dolenskem in celjskem območju, najmanj pa na območju Nove Gorice. Pri vprašanju, kateri vir informacij o Slovenski vojski se jim zdi najbolj zanimiv, so lahko izbirali med radijskimi in televizijskimi oddajami, spletnimi stranmi, časopisi in revijami (Slovenska vojska, Revija Obramba), filmi, letaki in prospekti o vojaškem poklicu, obiski vojašnic ob dnevih odprtih vrat, šolo, sejmi in drugimi prireditvami. Mogoče je bilo obkrožiti več virov. Za televizijo kot najbolj popularen vir se je odločilo 43 odstotkov vojaških obveznikov, za časopise 15,2 odstotka in radio le 3,7 odstotka vprašanih. 29,5 odstotka jih meni, da so primeren vir dnevi odprtih vrat, 25,5 odstotka se jih je odločilo za filme in 16,6 odstotka za sejme. Zanimivo je, da so letaki in prospekti o vojaškem poklicu med manj zanimivimi. Za takšno obliko informacij o vojaškem poklicu se je odločilo le 7,4 odstotka vprašanih. Na spletni strani Ministrstva za obrambo www.slovenskavojska.si je predstavljen poklic vojaka, pogodbenega rezervista in vojaka prostovoljca. Presenetljivo je, da 75,6 odstotka vprašanih spletne strani še ni obiskalo, čeprav je brskanje po spletnih straneh med mladimi zelo priljubljeno. Le 14,8 odstotka vprašanih je spletno stran že obiskalo, 4,1 odstotka zanjo ni vedelo, 5,5 odstotka vprašanih pa nima dostopa

sistemu – Pridobivanje, razvoj in upravljanje človeških virov v SV«. Anketiranje je bilo opravljeno v vseh enotah SV, ki so do konca septembra 2005 imele v svoji sestavi PPRS.

do spleta (Majcen 2005: 20). Rezultati ankete so podobni tudi leta 2005, ko je bilo v vojaško evidenco vpisanih 11.761 fantov, rojenih leta 1987. Anketiranih je bilo 20 odstotkov tistih, ki so se odzvali vabilu na informativni dan, oziroma 2015. Razlika je opazna le pri ocenjevanju privlačnosti posredovanja informacij o SV, po katerem bi bili filmi skoraj za osem odstotkov bolj privlačni (33,8), prav tako svetovni splet za sedem odstotkov (30,2). Opaziti je tudi, da jih je že nekaj več obiskalo spletno stran MO RS (21,3 odstotka). (SVZ 2005: priloga št. 7) Zanimivost filmov se je najverjetneje povečala zaradi oglaševanja vojaškega poklica v kinodvoranah, ki je potekalo maja 2004 in februarja 2005. Navedeni oglasi namreč napotijo zainteresiranega na spletne strani ministrstva, če želi pridobiti več podatkov, zato je verjetno tudi obisk spletnih strani večji.

Zelo veliko zanimanja za prostovoljno služenje vojaškega roka je leta 2004 pokazalo 16,3 odstotka anketirancev in 18,8 odstotka leta 2005. Dejansko se jih je javilo za prostovoljno služenje v obeh letih 535 oziroma 13 odstotkov tistih, ki so v anketi izrazili, da jih prostovoljno služenje zelo zanima. (SVZ 2005: priloga št. 5 in 7)

Z novozaposlenimi, ki so delno tudi rezultat oglaševanja in drugih promocijskih dejavnosti SV, se v vojski prvi srečujejo pripadniki CU v Vipavi. Pri posameznikih se pojavljajo težave, kot so: nizka športna kultura, prikrivanje starih poškodb, uporaba stimulansov, slabe prehranske navade, nepripravljenost na drugačen način življenja, dela in prevzemanja odgovornosti zase in druge ter iskanje zgolj pravic, ne pa tudi odgovornosti. Takšni kandidati se najpogosteje pritožujejo, da pred vstopom v službo v SV niso dobili vseh informacij ali da včasih niso bile ustrezne. Čeprav jim je predstavljen poklic, ki je lahko privlačen, zanimiv, pa tudi naporen, jim manjka podatkov o tem, kaj vojsko dela posebno, drugačno od drugih organizacij. To pa so njena unikatna organiziranost, subordinacija, enostarešinstvo in delovanje skladno z ukazi (Geršak 2005). Rezultati anket¹⁵ po opravljenem TVSU in OVSU v tabeli 4.9 kažejo, da je velika večina kandidatov enako motivirana, imajo višjo ali močno višjo motivacijo za delo v vojski, kot na začetku dela, takoj po zaposlitvi v vojski. Takšnih je bilo leta 2004 po TVSU in OVSU 98 odstotkov, leta 2005 pa po TVSU 96,7 in 93,3 odstotka po OVSU. Iz rezultatov je razvidno, da je nekoliko slabša motivacija po končanem OVSU, kar je razumljivo,

¹⁵ Skupno število anketiranih kandidatov v CU v letih 2004 in 2005 je bilo 960.

saj so v vojski že dlje in so lahko spoznali tudi zahtevnejšo plat dela v njej. Prav tako je opazen padec motivacije leta 2005 v primerjavi z letom 2004, kar je lahko tudi posledica zmanjšanega števila kandidatov za zaposlitev in s tem manjše možnosti izbire.

Tabela 4.9: Motivacija kandidatov za zaposlitev v SV na začetku in po koncu usposabljanja v CU v Vipavi

»Če primerjate vašo motivacijo zdaj in takrat, ko ste se zaposlili v Slovenski vojski, bi rekli, da je?

Motivacija		2004		2005	
		TVSU (517)	OVSU (103)	TVSU (220)	OVSU (120)
1.	zelo nižja	0,8 %	2,0 %	1,9 %	1,7 %
2.	nižja	1,2 %	3,9 %	1,4 %	5,0 %
3.	enaka	13,3 %	25,5 %	19,6 %	25,5 %
4.	višja	45,3 %	34,3 %	43,5 %	46,4 %
5.	zelo višja	39,4 %	34,3 %	33,6 %	21,4 %

Vir: CU 2005a.

S 155 kandidati različnih generacij je bila v CU od aprila do decembra 2005 opravljena tudi anketa¹⁶ s posebnimi vprašanji o tem, kaj jih je spodbudilo k iskanju dodatnih informacij o vojaškem poklicu, kje so jih dobili in ali so pri odločitvi za ta poklic imeli dovolj podatkov. Analiza rezultatov je pokazala, da so jih k temu spodbudili zaposleni v vojski (57 odstotkov), prijatelji, znanci in sorodniki (50 odstotkov), oglaševanje zaposlovanja v SV (48 odstotkov), veliko manj starši (20 odstotkov) in najmanj informacije v šoli (9 odstotkov). Dodatne informacije o zaposlitvi so našli na internetni strani SV (79 odstotkov), v informacijskih pisarnah OPK in izpostav za obrambo (61 odstotkov) ter v promocijskem časopisu *V službi domovine* (26 odstotkov). 59 odstotkov jih meni, da so imeli dovolj podatkov pri odločitvi za vojaški poklic. Navedeni rezultati kažejo, kako so poleg oglaševanja pri promociji vojaškega poklica pomembni tudi zaposleni v SV, prijatelji, znanci in sorodniki. Pri iskanju dodatnih informacij je zelo pomembna spletna stran SV in šele nato sledijo informacijske pisarne izpostav za obrambo, v katerih lahko kandidat na osebem pogovoru neposredno dobi vse potrebne podatke o zaposlitvi v vojski. 41 odstotkov novozaposlenih pa meni, da podatkov o pogodbenih obveznostih, zahtevnosti vojaškega poklica, možnostih izobraževanja

in usposabljanja, izbiri kraja službovanja in delovnega mesta v rodu ali službi, nadaljevanju vojaške kariere po poteku pogodbe in načinih demobilizacije ter pravicah po izteku pogodbe ni bilo dovolj ali niso bili dovolj jasni. Ta podatek kaže na to, da je treba še veliko opraviti za pravočasno, kakovostno in realno obveščanje kandidatov za zaposlitev v vojski. Najlaže in najhitreje je to mogoče opraviti preko spletne strani *www.slovenskavojska.si*.

Po končanem usposabljanju v CU v Vipavi so na novo zaposleni vojaki razporejeni v enote, v katerih opravljajo svoje pogodbene obveznosti na določenem delovnem oziroma formacijskem mestu. Skozi to karierno obdobje pridobijo izkušnje in nove oblike znanja, ki jih pozneje lahko koristno uporabijo pri odhodu iz službe v vojski oziroma jim povečajo možnosti za demobilizacijo, o čemer bo govora več v naslednjem poglavju.

¹⁶ Anketa je bila opravljena v CU v sklopu rednega anketiranja vojakov ob koncu usposabljanja. Analizo anketnih vprašalnikov sem opravil sam, in sicer decembra 2005.

5 KARIERNA POT PRIPADNIKA SLOVENSKE VOJSKE

Po koncu procesa rekrutacije, ki se konča s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi v stalni sestavi vojske, se začne karierna pot posameznika kot vmesni čas med rekrutacijo in odhodom iz vojske. Na tej poti je kariera pripadnika SV odvisna od osebnostnih lastnosti, znanja, izkušenj, motivacije, rezultatov dela, formacijskega mesta, na katerem opravlja določeno dolžnost, okolja, v katerem dela, in potreb vojske. Zakon o obrambi določa, da je stalna sestava vojske formacija, ki jo sestavljajo poklicni pripadniki vojske, in sicer vojaške osebe, ki opravljajo vojaško službo (vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci), ter civilne osebe, ki delajo v vojski, ne opravljajo pa vojaške službe (DZ RS 2004: 5. člen). Karierna pot vojaških oseb se razlikuje od civilnih. Težišče analize bo posvečeno predvsem vojaškim osebam, ki opravljajo vojaško službo.

Potek karierne poti v vojski oziroma njena privlačnost za pripadnike vojske, njihovo zadovoljstvo z delom in delovnim okoljem gotovo vplivajo na to, ali v njej ostanejo ali ne. Svetlik (2002: 180) navaja, da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne dosežke, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Dosežki in zadovoljstvo delavcev pa pozitivno spodbujajo drug drugega. Zadovoljstvo z delom vsekakor vpliva na zadrževanje delavcev, tudi v vojski. Tisti, ki želijo ostati v vojski do upokojitve, če jih vojska še potrebuje, lahko svojo delovno kariero v vojski tudi končajo. Tisti, ki vojsko zapustijo po poteku pogodbe ali iz kakršnih koli drugih razlogov, pa si morajo poiskati novo delovno okolje oziroma zaposlitev. Če vojaška organizacija poskrbi za to, da so na demobilizacijo in reintegracijo v civilno delovno okolje pripravljeni, bodo iz vojske odšli zadovoljni in bodo svoje vtise prenašali tudi drugim. Vse to pa povratno vpliva na zanimivost vojaškega poklica in uspešnost rekrutacije novih kandidatov za zaposlitev.

5.1 Vojaške osebe

Od navedenih dejavnikov posameznikove kariere ima po mojem mnenju največji vpliv na karierno pot uspešnost opravljanja formacijske dolžnosti. Uspešnost se

ugotavlja z ocenjevanjem. Za ocenjevanje posameznikovega uspeha je v SV predpisana službena ocena (MO RS 2003b). Ocene so odlično, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. Napredovanje v karieri je mogoče z oceno dobro (normalno) in z oceno odlično (pospešeno). Ob oceni nezadovoljivo se lahko sproži postopek ugotavljanja sposobnosti za opravljanje dela, rezultat postopka je lahko izstop iz organizacije ali prerazporeditev na manj zahtevno dolžnost. Posamezniki z oceno zadovoljivo ostanejo na enaki ali podobni formacijski dolžnosti, dokler ne dosežejo boljših rezultatov. Sistem zagotavlja vsem zaposlenim na karierni poti enake možnosti, napredovanje pa je odvisno od kadrovskih potreb in izpolnjevanja predpisanih pogojev posameznika ter njegove uspešnosti pri delu. Koncept karierne poti je neločljivo povezan z delovanjem in razvojem SV. Minister za obrambo je za te namene izdal *Obvezne usmeritve za sistem kariernih poti pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske*, v katerih je opredelil namen sistema kariernih poti, načela, karierne stebre v modelu, podlage za načrtovanje kariernih poti in podaljšanje pogodbenega razmerja (MO RS 2004c). Sistem napredovanja sloni na treh področjih, in sicer so to splošna in vojaška strokovnost ter delovne izkušnje z delovnimi rezultati. Stopnja doseženih rezultatov na posameznih področjih in skupaj se ugotavlja s službeno oceno. S službeno oceno torej pridobivamo podatke o delovnih rezultatih, rezultatih izobraževanja in usposabljanja, odnosu do dela in sodelavcev ter sposobnostih vodenja oziroma poveljevanja.

Sistem kariernih poti z jasnimi in javnimi merili za napredovanje omogoča vsakemu posamezniku v izhodišču enake pogoje in možnosti. Vsak zaposleni mora vedeti, katere poti za napredovanje so mu odprte, katere pogoje mora izpolnjevati, kako hitro lahko napreduje, kakšne so njegove pristojnosti, odgovornosti ter s katerimi motivacijskimi dejavniki je povezana uresničitev njegovega razvoja. Sistem kariernih poti je naravnano v zagotavljanje učinkovitega izpolnjevanja nalog SV, pri čemer se upošteva tudi uresničljiv interes vsakega posameznika in njegovo zadovoljstvo z okoljem, v katerem opravlja svoje delo.

V kariernem sistemu so ravni opredeljene s čini, formacijske dolžnosti pa z nalogami, ki se opravljajo v delovnem procesu. Po določenem številu delovnih let se posamezniki glede na osebne lastnosti in uspešnost pri opravljanju nalog razporedijo v karierne stebre, in sicer poveljniški (poveljniške in vodstvene dolžnosti) na podlagi pridobljenih znanj in izkušenj ter izoblikovanih vodstvenih

poveljniških sposobnosti, štabni za štabne formacijske dolžnosti in specialistični steber, ki zajema specialistične formacijske dolžnosti, na katerih se opravljajo dela znotraj strokovno-tehničnih ter specialističnih (rodovskih in službenih) vojaških poklicev.

Ravni zunaj kariernih stebrov (poveljniški, štabni in specialistični steber) ni mogoče poljubno menjavati. Dovoljene prehode med dolžnostmi in ravnmi v kariernih stebrih določajo karierne poti, sistem pa mora zagotavljati organizirane prehode med njimi. Karierna pot pripadniku SV ne omogoča poljubnega preskakovanja dolžnosti in ravnmi. Smeri prehajanja so lahko vertikalne, horizontalne in prečne. S predpisi in navodilom o kariernih poteh so določeni pogoji in merila za prehajanje med kariernimi stebri, ravnmi v kariernem stebru in med formacijskimi dolžnostmi. Tako je pod določenimi pogoji omogočen tudi prehod iz kategorije vojakov v podčastnike ali častnike, iz kategorije podčastnikov v častnike, iz nižjih v višje vojaške uslužbenke in iz kategorije vojakov ali podčastnikov v vojaške uslužbenke.¹⁷

Neločljivi del karierne poti vojaških oseb je tudi sistem povišanja v činih in napredovanja v razredih. Šele določen čin ali razred omogočata napredovanje oziroma postavitev na odgovornejše dolžnosti. Zakon o obrambi (DZ 2004: 63. člen) opredeljuje pogoje za povišanje in napredovanje, ki so:

- predpisana izobrazba,
- imenovanje na dolžnost, na kateri se opravlja vojaška služba in za katero se zahteva višji čin,
- opravljanje dolžnosti določen čas, vendar najmanj eno leto,
- od zadnjega povišanja mora preteči najmanj dve leti,
- uspešno končano predpisano vojaško izobraževanje in usposabljanje,
- izpolnjevanje pogojev, določenih za psihofizično pripravljenost,
- službena ocena najmanj dobro.

Službeno ocenjevanje, letni razgovor, povišanje v činih in napredovanje v razredih ter postavitev na odgovornejše dolžnosti so zelo močna orodja poveljujočih pri

¹⁷ Povzeto po Obveznih usmeritvah MO za sistem kariernih poti pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske, šifra: 180-02-4/2004-7 z dne 1. 10. 2004 in Osnutku priročnika za pripadnike Slovenske vojske, GŠSV, šifra 016-02-2/04-19 z dne 1. 10. 2004.

določanju in vodenju kariernih poti podrejenih in morajo biti uporabljena za večjo učinkovitost Slovenske vojske ter zadovoljstvo njenih pripadnikov.

Karierna pot večine pripadnikov vojske je značilna po tem, da ne ostajajo stalno na enakem delovnem mestu, temveč so vsakih nekaj let razporejeni na drugo delovno mesto oziroma formacijsko dolžnost. Z vsako novo dolžnostjo in višjim položajem po hierarhiji pridobijo novo znanje, veščine in izkušnje ali pa pred nastopom dela na novi dolžnosti končajo tudi zahtevnejše oblike izobraževanja in usposabljanja. Tudi v podjetjih, kot navaja Možina (2002: 207), glavni del investicij v razvitem svetu pomenijo investicije v nadgradnjo znanja. To znanje je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentaciji in seveda tudi v glavah ljudi. Prav to, včasih skrito znanje je v tem času najbolj pomembno, saj živimo v obdobju zelo hitrih sprememb. S takšnim načinom vodenja postane karierna pot tudi zanimivejša za posameznika, ki si pridobi več znanja, različnih veščin in izkušenj. Vse to mu ob prekinitvi delovnega razmerja v vojski razširi možnosti za demobilizacijo in vrnitev v civilno delovno okolje, hkrati pa povratno vpliva na zainteresiranost mlade populacije za vojaški poklic. Znanje, veščine in izkušnje, ki jih pridobijo pripadniki vojske med izobraževanjem, usposabljanjem in opravljanjem svojih nalog v Sloveniji in v mednarodnih vojaških operacijah ali v Natovih poveljstvih v tujini, so uporabni tudi zunaj vojaške organizacije. To so lahko znanje tujih jezikov, organizacijske in vodstvene sposobnosti, psihofizične sposobnosti in vzdržljivost, varnostna kultura, znanje in veščine s področja vzdrževanja materialnih sredstev, oskrbe, upravljanje zahtevnih tehnoloških sistemov, vozil, plovil in zrakoplovov ter še veliko drugih uporabnih veščin.

Posebna vrsta karierne poti v vojski je tudi kariera v prostovoljni pogodbeni rezervni sestavi. Pripadnik PPRS je lahko vojak, podčastnik, častnik in vojaški uslužbenec. Kadar je treba, je lahko vpoklican za opravljanje nalog v Sloveniji in tujini, vendar največ sedem mesecev na leto. Mora se stalno udeleževati načrtovanega usposabljanja v svoji enoti, ki pa v enem letu ne sme trajati več kot tri mesece (Vlada RS 2002: člen 14 a). Takšna možnost je predvidena v predpisih, dejansko pa še ni bila uveljavljena v praksi. Ali bo dovolj kandidatov za TVSU in OVSU, še bolj pa za podčastnike in častnike, ki jih bo treba izobraževati v Šoli za podčastnike in častnike, se bo pokazalo že leta 2006, saj so takšne vrste

usposabljanja tudi predvidene. Število kandidatov, predvsem za podčastnike in častnike, bo pravi pokazatelj atraktivnosti službe v PPRS. Glede na vse večji spekter nalog, ki jih opravlja SV, bo ta možnost uporabe PPRS v prihodnosti zagotovo tudi izkoriščena.

5.2 Civilne osebe

Za karierno pot civilnih oseb, ki v SV ne opravljajo vojaške službe, veljajo samo predpisi za javne uslužbence, prav tako tudi za vojaške osebe, za katere veljajo tudi vojaški predpisi. Tudi za to kategorijo pripadnikov Slovenske vojske so v karieri pomembni znanje, izkušnje, motivacija in seveda delovno mesto oziroma omejeno skupno število delovnih mest za civilne osebe.

5.3 Vodenje kadrovskih postopkov

Rekrutacija, selekcija in sprejem ter odpuščanje oziroma demobilizacija pripadnikov Slovenske vojske, ki jim poteče pogodba o zaposlitvi, dajo odpoved ali so izpolnili pogoje za upokojitev, potekajo v eni organizacijski enoti, in sicer v Oddelku za pridobivanje kadrov, ki pri teh nalogah sodeluje z izpostavami in upravami za obrambo, svoj del nalog pa opravita tudi OVS in Vojaška zdravstvena služba. OPK posameznika rekrutira v službo v vojski, ko jo konča, pa s posredovanjem in pomočjo tega oddelka tudi odide iz nje. V vmesnem času se na njegovi karierni poti z njim ukvarjajo drugi deli sistema.

S posamezniki se tako na različne načine ukvarjajo oziroma vplivajo na njegov status, položaj in ugled v družbi naslednje notranje organizacijske enote ministrstva in Slovenske vojske:

- SV oziroma OPK GŠ in kadrovski organi v podrejenih poveljstvih in enotah,
- izpostave uprav za obrambo ter Sektor za vojaške zadeve Direktorata za obrambne zadeve,
- Urad za upravljanje človeških virov v Sekretariatu generalnega sekretarja,
- Obveščevalno varnostna služba,

- Služba za odnose z javnostmi.

Tabela 5.1: Nosilci postopkov za popolnjevanje SV, vodenje kariernih poti in demobilizacije

Nosilec/ Dejavnost	GŠ/OPK	PEZ	SOJ	OVS	SVZ	IO/UO	UUČV
Promocija	DA	DA	DA	-	-	DA	-
Sprejem	DA	-	-	-	-	DA	-
Selekcija	DA	-	-	DA	-	-	-
Zaposlitev	DA	-	-	-	-	DA	DA
Kariera	DA	DA	-	DA	DA	-	DA
Odhod	DA	DA	-	-	DA	-	DA

Vir: lastna analiza.

O vlogi in nalogah OPK v zvezi z rekrutacijo in demobilizacijo je bilo v tej nalogi že veliko rečeno in bo še, zato bom tu opisal pristojnosti drugih notranjih organizacijskih enot MO RS in SV, ki se ukvarjajo s posameznim pripadnikom vojske med njegovo kariero.

Kadrovski organi v poveljstvih enot SV skrbijo za kadrovske podatke posameznika, jih dopolnjujejo, poveljnikom na podlagi rezultatov dela predlagajo povišanja, dodeljevanje priznanj, napotitve na izobraževanje in usposabljanje ter premestitve na druga delovna mesta, za katera izpolnjujejo pogoje. Zadnje leto pred potekom pogodbe o zaposlitvi ali pred upokojitvijo imajo pomembno vlogo pri svetovanju in pripravi posameznika na odhod iz službe v vojski oziroma na možnosti za demobilizacijo.

SVZ in izpostave uprav za obrambo vodijo v vojaški evidenci podatke o posamezniku in evidentirajo vse spremembe njegovega statusa v vojski (povišanja v činih, dodeljena priznanja, udeležbe na vajah).

Urad za upravljanje človeških virov pripravlja za pripadnike vojske odločbe o plači, pogodbe o izobraževanju in usposabljanju ter skrbi za varstvo pri delu in druge delovnopravne zadeve.

Obveščevalno varnostna služba opravlja varnostno preverjanje posameznika pri zaposlitvi in pozneje v karieri, pri njegovih premestitvah na odgovornejše dolžnosti ali na delo v tujini.

Služba za odnose z javnostmi se z večino posameznikov ne ukvarja neposredno. S svojim delom pri predstavljanju obrambnega sistema in vojske javnosti pa vsekakor vpliva na ugled vojske in njenih pripadnikov v slovenski družbi. Neposredno se ukvarja s pripravami posameznikov za nastopanje v javnosti, kar je ena izmed oblik njihovega usposabljanja in ustvarjanja možnosti za demobilizacijo.

Vse navedene organizacijske enote Slovenske vojske in ministrstva niso vodene enotno, nimajo ene vrhovne avtoritete za kadre, pač pa imajo različne in še vedno nepopolne ter nepovezane baze kadrovskih podatkov oziroma slabo povezane kadrovske informacijske sisteme. Po mojem mnenju to predstavlja precejšnjo neracionalnost obrambnega sistema, saj za podatke o eni osebi v kadrovskem smislu skrbijo najmanj tri različne organizacijske enote, vsaka s svojega delovnega področja. Menim, da bi to morala delati ena organizacijska enota obrambnega sistema, saj bi bila tako tudi učinkovitost vodenja posameznika na njegovi karierni poti veliko večja. Vodja nekdanje Službe za organizacijo in kadre MO RS (sedanji Urad za upravljanje človeških virov – UUČV) Drago Bitenc je o navedenem v intervjuju izjavil, »da sta po mojem prepričanju ločeni kadrovske funkciji med upravnim delom in Slovensko vojsko ter decentralizacija kadrovske funkcije v Slovenski vojski neustrezni. Med upravnim in vojaškim delom mora, ne samo na kadrovskem področju, priti do združitve tako na organizacijskem kot vsebinskem področju. Integracijo lahko ob podpori vodstva MO izvedemo do konca leta 2006. Letos bo namesto SOK začel delovati urad za upravljanje človeških virov, saj želim, da načrtovanje kadra in predlogi temeljijo na analitiki. Z združitvijo kadrovske funkcije med civilnim in vojaškim delom MO pa bodo poenostavljeni in skrajšani postopki, predvsem pa odpravljena nepotrebna dopisovanja in slaba volja med upravnim in vojaškim delom« (Grmek 2005b: 4). Če se bo to tudi uresničilo, bo to velik korak k učinkovitejšemu in racionalnejšemu kadrovskemu sistemu v MO in SV. Združevanje kadrovske funkcije v upravnem in vojaškem delu ministrstva je po mojem mnenju treba razumeti kot združitev današnjega Urada za upravljanje človeških virov, Sektorja za kadre GŠSV in OPK ter Sektorja za

vojaške zadeve MO RS ter uprav za obrambo z njihovimi izpostavami. Tako bi bile v eni notranji organizacijski enoti združene vse funkcije upravljanja človeških virov, od rekrutacije, izobraževanja, vodenja karijerne poti do demobilizacije oziroma odhoda iz službe v vojski, o kateri bo govor v naslednjem poglavju.

6 MOŽNOSTI ZA DEMOBILIZACIJO

Armstrong (1996: 486) navaja, da se delovno razmerje lahko konča prostovoljno, ko gre nekdo delat kam drugam, ob koncu kariere z upokojitvijo in vse pogosteje tudi neprostovoljno, ko so ljudje prisiljeni zapustiti organizacijo. V vojski se za te namene uporablja tudi izraz demobilizacija, ki pomeni odhod posameznika iz vojaške službe v službo v druge državne ali javne ustanove, gospodarstvo ali v pokoj oziroma prehod iz vojaške v civilno službo in okolje, pomeni pa tudi prehod vojske in gospodarstva iz krizne ali vojne organiziranosti v mirnodobno, kar pa po pravilu pomeni tudi občutno zmanjšanje števila pripadnikov oboroženih sil.

Taki primeri prehoda iz vojne organiziranosti v mirnodobno so bili na primer po prvi in drugi svetovni vojni, ko so v vojnah udeležene strani morale prestrukturirati svoja gospodarstva iz usmerjenosti za vojno v mirnodobno stanje in občutno zmanjšati tudi število pripadnikov svojih oboroženih sil. Konec hladne vojne v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je samo en del takšne demobilizacije, ki je pomenil tudi delno prestrukturiranje gospodarskih panog, ki so proizvajale za takrat obsežnejše oborožene sile, v večji meri pa tudi zmanjšanje števila njihovih pripadnikov zaradi drugačnih varnostno-političnih razmer po razpadu blokvske razdeljenosti Evrope in sveta. Kot navaja M. Garb (2002a: 247), je razlogov za zmanjševanje osebja oboroženih sil po hladni vojni več, so pa med seboj tesno prepleteni. Najsplošnejši je gotovo izboljšanje varnostnih razmer v svetu (konec hladne vojne, vsaj začasna pomiritev nekaterih oboroženih konfliktov), uveljavljanje novih načinov reševanja sporov oziroma spremenjena varnostna politika v mednarodni skupnosti, težnja po zniževanju obrambnih proračunov ter sprememba popolnjevanja in tehnična modernizacija vojsk, svojo vlogo pa imajo tudi spremembe temeljnih vrednot v nekaterih družbah.

M. Garb (2003: 21) ugotavlja, da obstaja problematika za vojsko neugodnih prehitrih izstopov iz službe in tako imenovanega zadrževanja že usposobljenega in zato dragocenega osebja, vendar pa je hkrati treba vojsko ohranjati razmeroma mlado, zato zadrževanje ne sme trajati predolgo. V vojski je treba zagotavljati ustrezno razmerje med mladimi in izkušenimi starejšimi pripadniki. Vprašanje pa je, ali naj bo vojaško osebje po odhodu iz vojaške službe prepuščeno iznajdljivosti

ali naj jim nekdanji delodajalec, torej vojska oziroma država, pomaga iskati novo službo ali jim kako drugače olajšati prehod v civilno življenje. V prid drugemu, torej tezi o pomoči, govorita vsaj dve dejstvi. Vojaška oseba z zaposlitvijo v vojski zagotovi sebi in svojcem možnost ekonomskega preživetja, hkrati pa preda svoje življenje državi ter ji zagotavlja vojaško varnost in v zadnjem času vse bolj tudi izpolnjevanje mednarodnih obveznosti na varnostnem področju. Zato si vojak zasluži, da država zanj vsaj nekoliko poskrbi tudi potem, ko ga ne potrebuje več. Poleg tega sta lahko formalno neurejeno prehajanje iz vojaškega življenja v civilno po izteku pogodb o zaposlitvi in nezadovoljstvo nekdanjih poklicnih pripadnikov vojske s sklepnim delom vojaške kariere močan demotivacijski dejavnik pri pridobivanju novega kadra.

Poklicna vojska se zaradi navedenega mora ukvarjati z vprašanji zadrževanja in odhodov iz vojske oziroma s funkcionalno demobilizacijo, pri kateri je seveda bistvena ekonomska reintegracija. Ruth Jolly v svoji raziskavi o družbeni reintegraciji med nekdanjimi pripadniki britanske vojske ugotavlja, da tem pripadnikom vojaški poklic ne pomeni zgolj dela, temveč tudi način življenja. Vojaško osebje ob zapuščenju vojske sicer dobi nasvete o zaposlovanju, denarju in nastanitvi, zelo malo pa se omenja »odvajanje« od vojaške službe. V vojski je namreč veliko časa, naporov in denarja namenjeno temu, da se oblikuje in ohranja tako imenovana vojaška osebnost. Ob odhodu iz vojske se vojaško osebje srečuje z neizogibnim izgubljanjem takšne samopodobe, pri tem pa ni deležno ustrezne pomoči. Raziskava je pokazala, da so imele vojaške osebe po tej veliki življenjski spremembi tri možnosti, in sicer, da povsem spremenijo samopodobo skladno z novimi okoliščinami, da se zavestno upirajo vsakršni spremembi svoje podobe in prezrejo nove okoliščine ali da postopoma sprejemajo manjše razlike, še vedno pa, kolikor se le da, ohranjajo stik s preteklostjo. Prehod iz vojaškega v civilno življenje moramo torej razumeti kot proces, v katerem gre posameznik skozi tri stopnje, in sicer soočenje, zapustitev in ponovno socializacijo, med katerimi je najtežja zadnja. Nekateri v tem procesu ugotovijo, kaj je zanje v življenju resnično pomembno, in se uspešno prilagodijo novemu življenju, drugim pa »odvajanje« ne uspe in ostanejo nekakšni ujetniki preteklosti (Garb 2003: 22–23).

V ameriški vojski se z demobilizacijo oziroma odhodi osebja iz vojaške organizacije temeljito ukvarjajo, saj to zahteva obnavljanje vojske oziroma odhodi po preteku pogodb o zaposlitvi, hkrati pa se je vojska ZDA po koncu hladne vojne

tudi precej zmanjšala. Organizirane oblike pomoči ob prehodu iz vojaške službe v civilno življenje so:

- zgodnje obveščanje, vsaj 90 dni pred odhodom;
- program za pomoč pri prehodu v obliki tridnevnega seminarja, ki zagotavlja usposabljanje za iskanje službe in daje informacije o trgu dela in možnostih za nadaljnjo kariero;
- izdaja certifikata o znanju, ki pomeni tudi ustrezen civilni naziv za znanje, ki ga imajo nekdanji vojaki, vendar to ni nadomestilo za civilni certifikat/civilno spričevalo o izobrazbi;
- sistem izmenjave delovne sile, ki hrani podatke o izobrazbi in delovnih izkušnjah ter vrsti in lokaciji službe, ki jo iščejo odpuščeni kadri. Ti podatki so na voljo potencialnim delodajalcem;
- centri za iskanje službe, ki so namenjeni svetovanju v vojski;
- program kariere in izobraževanja, ki je namenjen prehajanju vojaškega kadra in je v pomoč pri iskanju civilne službe;
- program usposabljanja nekdanjih vojakov za učitelje, ki je namenjen predvsem častnikom, vendar se ni zelo razširil;
- več tranzicijskih centrov, tako da na primer vojakom v Evropi ni treba priti v glavni tranzicijski center.

Poleg navedenih organiziranih oblik pomoči, so vojaškemu osebju omogočene tudi druge ugodnosti za lajšanje odhoda iz vojske, in sicer:

- odpravnina za tiste, ki so služili več kot šest let, kar je hkrati nadomestilo za izgubo ugodnosti ob upokojevanju;
- nadomestilo za nezaposlenost do 26 tednov;
- pomoč pri izobraževanju v obliki šolnine, ki jo pri odhodu dobi več kot 70 odstotkov osebja;
- zdravstvena oskrba v obdobju prehajanja;
- ugodnosti v vojaških trgovinah in pri nastanitvi, saj lahko veterani, ki so odpuščeni, izkoristijo ugodnosti v trgovini vsaj še dve leti po odhodu, za določeno plačilo pa lahko po dogovoru s poveljnikom ostanejo v vojaških stanovanjih še 90 dni;
- pravočasno obveščanje o odhodu iz vojske, in sicer vsaj 180 dni prej (Garb 2003: 23–24).

Tudi nemška vojska ima v svoji sestavi posebno službo, ki se ukvarja s poklicnim svetovanjem in pomočjo za vključevanje v civilno okolje po koncu vojaške službe.

Program omogoča naslednje oblike pomoči:

- obveščanje in svetovanje o možnostih izobraževanja in izpopolnjevanja za civilni poklic;
- široko ponudbo tečajev in seminarjev oziroma izobraževanja za civilni poklic med službo v vojski, najprej zunaj rednega delovnega časa, po določenih letih službe pred potekom pogodbe pa tudi med delovnim časom;
- izobraževanje v javnih ali zasebnih izobraževalnih institucijah po poteku vojaške službe;
- obveščanje o finančnih ugodnostih pri odhodu iz službe;
- posebno pomoč pri vključitvi civilno poklicno življenje.

Oblike pomoči, vključno z denarnimi nadomestili, ki jih daje nemška vojska, so odvisne od dolžine zaposlitve v vojski (ZRN 2006).

M. Garb (2002b: 170–171) navaja, da v državah nekdanjega Varšavskega pakta v srednji in vzhodni Evropi predstavljajo presežke vojaškega osebja predvsem podčastniki in častniki, izobraženi in usposobljeni za tradicionalno vojaško kariero (kot vseživljenjski poklic). Odpust ali odhod iz vojaške službe vsaj v tradicionalnih vojskah zato ne pomeni preprostega prehoda iz enega poklica v drugega oziroma preproste zamenjave poklicnih družbenih vlog (pri vojaškem poklicu predvsem zaradi znanja, ki je v civilnem okolju neuporabno oziroma manj uporabno, včasih celo nezaželeno ipd.).

Pietz (2005: 4) ugotavlja, da so države zahodnega Balkana več kot deset let po podpisu Daytonskega sporazuma in šest let po vojni na Kosovu v procesu številčnega zmanjševanja in reorganizacije svojih oboroženih sil. Vse te države se srečujejo z različnimi izzivi tega procesa. Hrvaška ter Bosna in Hercegovina sta se v tem procesu ukvarjali predvsem z zmanjševanjem števila pripadnikov vojske, ki so kot civili vzeli orožje v roke. Pozitivno pri tem je, da so ti vsaj imeli civilno znanje in poklice. V Srbiji in Črni gori (SČG) pa so morali odpuščati častnike in podčastnike, ki imajo za seboj dolgoletno vojaško kariero in običajno nimajo civilnih kvalifikacij, ki so nujne za uspešno integracijo v civilno okolje. Proces zmanjševanja številčnega stanja vojske SČG mora upoštevati tudi popolnjevanje

vojske z novimi pripadniki, tako da vzpostavlja dolgoročno strukturo za prekvalifikacijo kadra, ki se demobilizira, da bi bila hkrati zaposlitev v vojski privlačna za mlajše generacije.

Generalštab vojske SČG je leta 2004 pripravil *Program za demobilizacijo viška kadra v vojski SČG (PRISMA)*, ki vzpostavlja strukture za prekvalifikacijo in skrb za presežek kadra, sedaj in v prihodnosti, in tako poskuša vojaškemu osebju, ki se boji izgube vojaškega poklica in perspektiv za prihodnost, zagotoviti socialno varnost. Te spremembe bodo najverjetneje zajele od 15.000 do 17.000 pripadnikov vojske. Spremembe se nanašajo na prekvalifikacije, upokojevanje in izločanje posameznih dejavnosti iz vojske, skupaj z zaposlenimi, kar je povezano predvsem s civilnimi osebami v vojski. Ocenjuje se, da bodo aktivnosti tega programa namenjene predvsem častnikom (3500) in podčastnikom (1000) vojske SČG (Pietz 2005: 23).

Za SV od leta 1992 ne moremo govoriti o demobilizaciji v smislu prestrukturiranja vojske in gospodarstva iz krizne organiziranosti v mirnodobno, saj se ne srečuje z zmanjševanjem stalne sestave vojske, ampak s povečevanjem števila njenih pripadnikov – tako stalne sestave kot pogodbene rezerve. Dejstvo je, da se je Slovenska vojska v zadnjih letih številčno zmanjšala od skoraj 80.000 pripadnikov (stalna in rezervna sestava) na 15.784 ob koncu leta 2004 (MO RS 2005d: 13). Vendar se to zmanjševanje nanaša na obvezno rezervno sestavo, ki jo je bilo treba samo razdolžiti in črtati s seznamov enot. Opravljen je bil samo administrativni proces, ki bo skladno s projektom PROVOJ potekal še do leta 2010, ko bo vsa obvezna rezervna sestava zamenjana s PPRS. Do teh pripadnikov vojska ni imela nobenih posebnih obveznosti v procesu demobilizacije in reintegracije v civilno družbo, saj so bili sestavni del te družbe in so bili le občasno vpoklicani v enote na usposabljanje. Pripadniki stalne sestave, ki so bili razporejeni v teh enotah, predvsem v poveljstvih in na poveljniških dolžnostih, pa so bili razporejeni v druge enote. Slovenska vojska se trenutno srečuje le z demobilizacijo posameznikov zaradi odhodov iz službe v vojski ali prehodov iz vojske v druge državne ustanove.

Demobilizacija oziroma odhod iz službe je reden dogodek v karieri pripadnika SV. Ta dogodek je, razen redkih negativnih primerov, enako pomemben kot vsi drugi dogodki v karieri pripadnika vojske. Ob odhodu se organizacija na ustrezen način

poslovi od svojega pripadnika, mu pomaga pri prehodu v »novo kariero« in se mu zahvali za njegov prispevek. Pripadnik Slovenske vojske odhaja iz službe iz zakonsko določenih razlogov oziroma ob izpolnitvi pogojev, ko ni več mogoče nadaljevati pogodbe o službi. Taki pogoji so na primer potek pogodbe, izpolnjevanje pogojev za odhod v pokoj ali zdravstvena nesposobnost. Odhod je lahko tudi posledica osebne odločitve zaposlenega. Uporablja se tudi izraz odpust iz vojske, ki je samo eden od razlogov za odhod iz vojske. V tem primeru vojska odpusti posameznika iz krivdnih (na primer v disciplinskem postopku, dveh zaporednih slabih službenih ocen ali zaradi izrečene kazni zopora) ali nekrivdnih razlogov (na primer zdravstvena nesposobnost). Odhod iz službe poteka po predpisanih standardnih postopkih, ki jih morajo upoštevati vsi, ki sodelujejo v tem procesu. Ob odhodu iz službe vojaška organizacija zagotavlja svojemu pripadniku ugodnosti, ki so predvidene v predpisih, pomaga mu s svetovanjem pri izobraževanju, iskanju zaposlitve, pri prestopu v pogodbeno rezervno sestavo in z drugimi oblikami pomoči (GŠSV 2005: 5).

Vojaška organizacija izvaja priprave za odhod skladno z razlogom zanj. Načrt priprav za odhod pripravi poveljstvo vojaške enote na ravni bataljona, in sicer po usmeritvah poveljstva brigade in ob seznanitvi Poveljstva sil. V načrtu se jasno izrazi cilj, ki ni enak za vse, ki odhajajo iz SV. Tako na primer odhod z iskanjem zaposlitve in drugimi oblikami pomoči pripada tistim pripadnikom, ki so imeli dobro službeno oceno. Tisti pa, ki odhajajo zaradi kaznivih dejanj zoper Slovensko vojsko, MO in državo Slovenijo, zaradi dveh zaporednih negativnih službenih ocen, pravnomočne obsodbe na zaporno kazen treh oziroma šestih in več mesecev ali podobnih razlogov, so odpuščeni brez pomoči pri iskanju nove zaposlitve (GŠSV 2005: 5).

Srednjeročni obrambni program 2005–2010 v točki 2.5.1 *Sistem upravljanja človeških virov* daje podlago za načrtovanje dejavnosti vojske v tem obdobju na področju demobilizacije posameznikov, saj predvideva, da odhod iz službe »vključuje sporazume z drugimi ministrstvi in pomembnejšimi delodajalci o sodelovanju in zaposlovanju nekdanjih pripadnikov SV, vključitev v civilno okolje, programe prešolanja, skrb za nekdanje pripadnike ter skrb za družine invalidnih in umrlih pripadnikov SV« (MO RS 2005c: 51). Projekt PROVOJ v podprojektu št. 5 –

zadrževanje in odhod – predvideva v zvezi z odhodom dejavnosti na naslednjih področjih:

- priprava pripadnikov vojske za civilno kariero in življenje po končani vojaški službi,
- zagotavljanje prešolanja in resocializacije,
- opredelitev ugodnosti, ki spodbujajo odhod iz službe,
- skrb za nekdanje pripadnike Slovenske vojske in za družine padlih, invalidnih in za delo nezmožnih pripadnikov.

Priprava poklicnih pripadnikov za civilno življenje pred koncem vojaške službe pomeni, da jim bo zagotovljena pomoč, in sicer pravočasno strokovno svetovanje in usmerjanje pri vključevanju v civilno življenje, oblikovanje individualnega projekta za prešolanje, zagotovitev različnih vrst internih in zunanjih delavnic za funkcionalno došolanje, posredovanje aktualnih informacij o možnostih došolanja ali prešolanja, omogočanje udeležbe v programih funkcionalnega usposabljanja ter neposredno sodelovanje pri iskanju zaposlitve in resocializaciji (MO RS 2003a: 26–27).

Na 10. usklajevalnem sestanku projekta PROVOJ, 16. 1. 2006, je bilo ugotovljeno, da so s tega področja pripravljene in verificirane elaborati *Skrb za družine invalidnih in padlih pripadnikov SV, Služba za svetovanje, Skrb za nekdanje pripadnike SV, Programi priprav za prehod v civilno okolje in Vključevanje drugih ministrstev in ostalih subjektov v pripravo kadra za odhod iz službe v SV*. Pripravljene so osnutki standardnih operativnih postopkov za delo pri pripravi kadra za odhod iz službe. Ugotovljeno je tudi, da še ni pripravljen *Koncept dopolnilnega izobraževanja za druge poklice*, ki naj bi bil dokončan 30. novembra 2005 (MO RS 2006e: 8), kar pomeni, da bo ta naloga lahko opravljena šele leta 2006 in da se bo bodo dejavnosti na tem področju najverjetneje začele šele leta 2007. To pa seveda ni v skladu z načrtom projekta, saj bi se morale začeti že leta 2006. Leta 2005 so namreč že potekle prve desetletne pogodbe zaposlenim v SV, začenja pa se tudi obdobje, ko bo vse večjemu številu vojakov, s katerimi je vojska sklenila pogodbo o zaposlitvi za 5 let, zaposlitev potekla.

GŠSV je za te namene oblikoval posebno organizacijsko enoto v OPK, in sicer odsek za pripravo kadra za odhod iz službe (OPKO), ki se ukvarja s temi

nalogami. Odsek je kot delovna skupina začel delovati septembra 2004. Kot je dejal vodja odseka podpolkovnik Božidar Horaček (Grmek 2005a: 11), so se na začetku ukvarjali predvsem s pripravo normativnih podlag za svoje delo. Pri tem so nastali pomembni prispevki k rešitvam, ki jih projekt PROVOJ predvideva v podprojektu zadrževanje in odhod. Poleg tega pa se v odseku ukvarjajo z odhodi zaradi upokojitev, s podaljševanjem pogodb ter s tistimi, ki so se odločili, da bodo prekinili pogodbo o zaposlitvi v SV. Možnosti za demobilizacijo so urejene tako, da v obojestransko zadovoljstvo olajšajo odhod iz službe. Nekdanje pripadnike SV je treba vključiti tudi v promocijo zaposlovanja, če je za sodelovanje obojestransko zanimanje. Odhajajočim je treba ponuditi tudi možnost vključitve v rezervno sestavo, skladno s potrebami in pogoji za službo v pogodbeni rezervni sestavi¹⁸ SV (GŠSV 2004b: točka 3a)¹⁹. »Odhod iz službe poteka organizirano. Izvedba posameznih aktivnosti je najprej odgovornost posameznika, ki odhaja iz službe, v sistem podpore in pomoči pri tem prehodu pa se na različnih ravneh SV vključujejo tudi poveljniki enot, kadrovske delavci v poveljstvih enot, odsek za pripravo kadra za odhod iz službe in drugi« (Revija Slovenska vojska, 3. 6. 2005: 11). Tako je odsek za pripravo kadra za odhod iz službe oktobra in novembra 2005 v sodelovanju s Fakulteto za socialno delo pripravil seminar, namenjen pripadnikom, ki so se že upokojili, in tistim, ki se nameravajo v bližnji prihodnosti. Na drugi sklop so bili povabljeni tudi družinski člani (Revija SV, 11. 11. 2005: 24). Glede na to, da je bil velik del odhodov leta 2005 zaradi upokojevanja (108), je razumljivo, da je bila glavna dejavnost odseka usmerjena v ta seminar. Vsi drugi odhodi iz službe v vojski (200) so bili iz razlogov, zaradi katerih odhajajočim niso pripadale nobene ugodnosti oziroma pomoč (123 sporazumnih prenehanj delovnega razmerja na prošnjo delojemalca, 23 odpovedi delodajalca zaradi izostanka z dela, 28 prehodov v drugo organizacijo itn.) (OPK 2006b: 19–24).

¹⁸ Rezervno sestavo poklicnih oboroženih sil po Dandekerju (Kotnik 2002: 92) praviloma sestavljata dve kategoriji vojakov: (1) nekdanji poklicni vojaki, ki jih pogodba obvezuje sodelovati v rezervni sestavi še določen čas po prenehanju profesionalne/poklicne vojaške službe in (2) prostovoljci. Nekdanje poklicne vojake delodajalec pogodbeno obveže, da bodo po koncu aktivne službe služili v rezervni sestavi še določeno število let, in jim tako tudi pogojuje ugodnosti, ki izhajajo iz opravljene poklicne vojaške službe. Prostovoljci pa se običajno za rezervno sestavo odločajo iz enakih nagibov kot za aktivno služenje. Popolnjevanje s prostovoljci stane veliko več, saj jih mora vojska usposabljanje kot začetnike, nekdanji poklicni vojaki pa so že usposobljeni. Vmesna različica popolnjevanja rezervne sestave je s kandidati, ki so prostovoljno odslužili vojaški rok, kot je to npr. v Sloveniji.

Največ na novo zaposlenih pripadnikov SV zapusti službo že med usposabljanjem v CU, ker šele tam spoznajo zahtevnost vojaškega poklica. Tako je na primer v obdobju od začetka delovanja centra, to je od 3. 3. 2003, do 19. 12. 2005 iz službe v SV odšlo 235 kandidatov od 2291 napotenih na usposabljanje oziroma 10,2 odstotka vseh. Odpovedi so bile sporazumne in enostranske. Iz osebnih razlogov je dalo odpoved 73 kandidatov, 96 odpovedi je bilo iz zdravstvenih in 33 iz drugih razlogov. Ministrstvo je enostransko odpovedalo pogodbo 33 kandidatom, 30 zaradi neopravičene odsotnosti, eden ni opravil predpisanega usposabljanja v enem letu, dva pa sta bila nesposobna za opravljanje vojaške službe (CU 2005b).

Do decembra 2005 je Slovensko vojsko zapustilo tudi 122 oziroma osem odstotkov pogodbenih rezervistov od 1510, ki so podpisali pogodbo od decembra 2002 do decembra 2005. 72 pogodbenih rezervistov je vojsko zapustilo iz osebnih razlogov, devet zaradi kršitev pogodbe, 22 zaradi zaposlitve v SV²⁰, trije zaradi zaposlitve v policiji, 14 iz zdravstvenih razlogov in dva zaradi smrti. Od tega jih je 47 prekinilo pogodbo na lastno željo že v prvih treh mesecih in še 18 do šestega meseca pogodbenega razmerja. Kot razlog so navajali osebne težave. Iz tega je mogoče sklepati, da njihova pričakovanja niso bila izpolnjena ali pa so bile zahteve po njihovem mnenju prehude.

Običajen razlog odhoda iz službe v vojski je tudi upokojevanje. Po trenutni zakonodaji pogoje za upokojitev lahko dočakajo podčastniki, častniki, vojaški uslužbenci in civilne osebe, ne pa vojaki, ki so lahko v službi v vojski samo do 45. leta starosti. Po evidencah je pogoje za starostno upokojitev leta 2004 izpolnjevalo 40 pripadnikov SV, leta 2005 je takih 57, leta 2006 pa jih bo 64 (GŠSV 2004b: tabela 1–4). Do konca decembra je bilo leta 2005 dejansko redno upokojenih 93 pripadnikov, invalidsko 15, štirim pogodba ni bila podaljšana, 23 pogodb je bilo prekinjenih zaradi petih zaporednih neopravičenih izostankov z dela, 14 zaradi pravnomočnih sodb za kazniva dejanja, ki se preganjajo po uradni dolžnosti, štirje pripadniki so umrli, 123 pa je bilo sporazumnih prekinitev delovnega razmerja, 28

¹⁹ Po besedah ppk. Klemna Medje, načelnika sektorja za kadre in izobraževanje GŠ, SV trenutno v pogodbah o zaposlitvah z novozaposlenimi pripadniki vojske še nima določil o obveznem služenju v pogodbeni rezervi za določeno število let po poteku službe v stalni sestavi.

²⁰ Pripadnik SV ne more biti hkrati pripadnik stalne sestave oziroma zaposlen in pogodbene rezervne sestave.

je bilo prehodov v drugo organizacijo in osem iz drugih razlogov (OPK 2006b: 19–24). Po besedah podpolkovnika Horačka²¹ se Slovenska vojska do sedaj ni posebej ukvarjala s pripravo posameznikov na njihov odhod iz vojaške službe, saj je vojakom, ki so dopolnili 45 let, preprosto spremenila status v vojaškega uslužbenca ali civilno osebo ali pa jim podaljševala pogodbo o zaposlitvi, če so izpolnjevali zahtevane pogoje. Leta 2006 poteče pogodba za določen čas 133 pripadnikom SV. Pričakuje se, da bodo pogodbe podaljšane vsem, ki bodo izpolnjevali pogoje in jih vojska tudi želi zadržati, saj novih kandidatov za zaposlitev ni dovolj. Poveljstva in enote morajo svoj predlog sporočiti 90 dni pred potekom pogodbe. Če vojska tem pripadnikom ne želi podaljšati pogodbe, pa imajo skladno s 93. členom Zakona o obrambi pravico do usposobitve za civilni poklic in do odpravnine. Tako pravico ima na primer vojak, ki je delal v ministrstvu najmanj petnajst let oziroma deset let, če pogodbe o zaposlitvi ne more podaljšati zaradi zdravstvenih ali drugih razlogov, ki niso posledica njegovega krivdnega ali drugega neustreznega ravnanja. Pravico do prerazporeditve, usposobitve za civilni poklic in do odpravnine po izteku pogodbe o zaposlitvi ima skladno s tem členom tudi podčastnik ali častnik, ki je delal v ministrstvu najmanj 20 let. Odpravnina se izplača v višini polovice povprečne plače vojaške osebe v zadnjih šestih mesecih za vsako leto dela v ministrstvu.

Na podlagi predhodnih analiz ugotavljam, da bo poleg upokojevanja najverjetneje tudi v prihodnje osip ene in druge kategorije pripadnikov SV (poklicnih pripadnikov in PPRS) v prvem pogodbenem obdobju od 8- do 10-odstoten, kar bo treba ob upokojevanju in drugih razlogih za odhode upoštevati pri načrtih rekrutiranja za popolnjevanje SV.

Kariera posameznika mora biti vodena tako, da zadovoljuje zahteve vojske kot delodajalca in posameznikove potrebe po občutku zadovoljstva z delom v njej, tako dokler traja in tudi po koncu vojaške kariere. Vse to mu ob prekinitvi delovnega razmerja poveča možnosti za demobilizacijo in vrnitev v civilno delovno okolje ter vpliva tudi na zanimanje mlade populacije za vojaški poklic. Znanje, veščine in izkušnje, ki jih pridobijo pripadniki vojske med izobraževanjem, usposabljanjem in opravljanjem svojih nalog doma in v mednarodnih vojaških

²¹ Pogovor s podpolkovnikom Božidarjem Horačkom, vodjo odseka za pripravo kadra za odhod iz

operacijah ali v Natovih poveljstvih, so uporabni tudi zunaj vojaške organizacije. To so lahko znanje tujih jezikov, organizacijske in vodstvene sposobnosti, psihofizične sposobnosti in vzdržljivost, varnostna kultura, znanje in veščine vzdrževanja materialnih sredstev, oskrbe, upravljanja zahtevnih tehnoloških sistemov, vozil, plovil in zrakoplovov ter številne druge uporabne veščine.

Slovenska vojska in slovenska družba se do sedaj nista veliko ukvarjali z vprašanjem demobilizacije vojaškega osebja, ker ga v resnici ni bilo v slovenski družbi. Šele s preoblikovanjem Slovenske vojske iz naborniške v poklicno ter s povečanjem števila njenih pripadnikov se bomo vse bolj srečevali s temi vprašanji. Področje odhodov iz službe je Slovenska vojska začela urejati z uvedbo projekta PROVOJ, vendar kot kažejo rezultati, ne vedno dovolj uspešno. Vprašanjem poklicnega usposabljanja za vključevanje v civilne poklice bo treba posvetiti veliko več pozornosti, saj bo v naslednjih letih vse več takšnih, ki bodo vojsko želeli zapustiti zaradi vse boljših ekonomskih razmer v Sloveniji ali pa jim bo potekla pogodba o zaposlitvi, vojske pa podaljšanje ne bo zanimalo. Do leta 2010, ko je načrtovano naraščanje števila poklicnih pripadnikov do 8500, bo tudi vojska želela, da bi pogodbo čim večjemu številu tistih, ki jim bo potekla, podaljšala, če le ne bodo vprašljivi. Po tem letu, ko ne bo več dodatnih zaposlitev, pa bo treba skrbeti za načrtovano zamenjavo »generacij«, da vojska ne bi postala »prestara«. Takrat bo pomen priprav za funkcionalno demobilizacijo še toliko večji, uspeh ali neuspeh teh možnosti pa bo vplival tudi na ugled vojaškega poklica v Sloveniji in na uspešnost rekrutacije novih pripadnikov vojske.

7 SKLEP

Nedvomno sta v zadnjem desetletju v Evropi opazna zaton množičnih armad, utemeljenih na splošni vojaški obveznosti, in usmeritev k manjšim, dobro opremljenim in usposobljenim oboroženim silam, ki se popolnjujejo s poklicnimi pripadniki vojske. Poleg Slovenije so v zadnjem desetletju služenje vojaškega roka med drugimi ukinile tudi Italija, Francija, Belgija in Nizozemska. V mnogih drugih evropskih državah pa potekajo razprave o zadrževanju ali ukinjanju splošne vojaške obveznosti in obveznega služenja vojaškega roka. Pri prehodu iz enega načina popolnjevanja vojske v drugega je bilo treba marsikaj spremeniti v sistemu samem. Stari in preizkušeni je namreč zagotavljal popolnjevanje na podlagi zakonske obveznosti, da morajo določene kategorije prebivalstva obvezno služiti vojsko, novi sistem pa je to možnost ukinil. Posamezni deli obrambnih sistemov, ki so se do tedaj ukvarjali z vojaškimi obvezniki, so se po tej spremembi znašli pred popolnoma novimi nalogami in izzivi, predvsem kako za popolnjevanje vojske zagotoviti dovolj prostovoljcev. Stari sistem popolnjevanja je bilo treba zaradi novih zahtev temeljito reorganizirati ali pa celo ustanoviti nove organizacijske enote, ki so se morale začeti ukvarjati z rekrutacijo za prostovoljno popolnjevanje vojske. Iz sistema, v katerem so bili kandidati za popolnitev na podlagi zakona zagotovljeni vnaprej, je bilo treba te službe preusmeriti na trg delovne sile, na katerem morajo v enakopravnem boju za delovno silo pridobiti potrebno število prihodnjih pripadnikov vojske. Treba je bilo postaviti tudi sistem promocije vojske in vojaškega poklica, evidentiranja, selekcije, zaposlovanja, vodenja karijerne poti in demobilizacije po koncu službovanja v vojski, ki lahko traja določen čas ali pa celotno delovno obdobje posameznika, do upokojitve. Slovenska vojska se je v tem prehodu prav tako srečala z nalogami in izzivi, kako zagotoviti dovolj prostovoljcev za zaposlitev. Po sprejetju političnih odločitev, aprila 2002, o prehodu iz naborniškega v prostovoljni način popolnjevanja vojske je bila 28. maja 2002 s sklepom ministra za obrambo imenovana Projektna skupina za načrtovanje in izvedbo projekta Poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo – PROVOJ. Projektna skupina je ministru za obrambo predlagala rešitve za prehod iz naborniškega v poklicni sistem popolnjevanja vojske. Za te namene je bil pri GŠSV leta 2003 ustanovljen tudi poseben oddelek za pridobivanje kadra, ki se je

po ukinitvi obveznega služenja vojaškega roka leta 2003 začel ukvarjati z intenzivnim pridobivanjem prostovoljcev za popolnjevanje Slovenske vojske. V sistem pridobivanja novih kadrov je bil vključen tudi tisti del obrambnega sistema, ki se je prej ukvarjal z vojaškimi evidencami in napotitvami vojaških obveznikov na služenje vojaškega roka in pozneje z razporejanjem obvezne rezervne sestave v enote SV.

Rekrutacija za popolnjevanje SV poleg popolnjevanja z vojaki obsega tudi popolnjevanje s podčastniki, častniki, vojaškimi uslužbenci in civilnimi osebami. Poleg vojakov, ki so najštevilčnejša kategorija pripadnikov SV, se mora sistem rekrutacije ukvarjati tudi s pridobivanjem in izborom ustreznih kandidatov za podčastnike in častnike, ki jih pridobiva na notranjem in zunanjem trgu delovne sile. Z notranjim popolnjevanjem je najboljšim vojakom omogočen prehod iz ene kategorije pripadnikov, ki so v vojski lahko zaposleni najdlje do 45 leta starosti, v drugo kategorijo – podčastniško, v kateri pa lahko opravljajo vojaški poklic tudi do konca svoje kariere, to je do upokojitve. Ta mehanizem prehoda iz ene kategorije pripadnikov v drugo je vsekakor eden od pomembnih mehanizmov zadrževanja najboljšega kadra med vojaki, saj vojska lahko zadrži najboljše, tako da jim ponudi tudi bolje plačano delo in možnost dela do upokojitve. Tak način zadrževanja najboljših je tudi možnost prehoda iz kategorije podčastnikov v častnike, ki so prav tako lahko zaposleni v vojski do upokojitve. Del deficitarnega kadra, ki ga vojska ne more najti na notranjem trgu delovne sile, pa mora iskati na zunanem, tako da zaposli tudi kandidate za podčastnike in častnike ter za vojaške uslužbence in civilne osebe. Poleg teh načinov popolnjevanja različnih kategorij pripadnikov SV se uporablja tudi mehanizem prehoda iz kategorije vojakov, podčastnikov in častnikov v kategorijo vojaških uslužbencev in civilnih oseb ali obratno. Takšnih primerov je malo in se rešujejo posamično, vendar pa prav tako predstavljajo enega od načinov popolnjevanja, s katerimi se rešujejo individualne karijerne poti zaradi potreb službe ali drugih dejavnikov (invalidnost, starost nad 45 let, bolezen).

Le tako organiziran sistem pridobivanja kadra lahko zagotovi ustrezno število in kakovost kandidatov za popolnjevanje Slovenske vojske. Na podlagi navedenega, da rekrutacija za popolnjevanje vojske z ustrezno promocijo, evidentiranjem kandidatov, selekcijo in sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi ter glede na potrebe

vojske po izobrazbeni in starostni strukturi zagotavlja dovolj novih pripadnikov, da je hkrati vse to tudi eden od ključnih pogojev za učinkovitost in uspešnost vojaške organizacije, lahko ugotovim, da je prva izvedena hipoteza potrjena.

Iz analize je razvidno, da je promocija vojske in vojaškega poklica eden bistvenih dejavnikov uspešnega rekrutiranja kandidatov za popolnjevanje. Vse poklicne vojske se intenzivno ukvarjajo z različnimi oblikami promocije, da bi uspele popolniti zahtevano število novih pripadnikov. Tudi Slovenska vojska se je morala po ukinitvi obveznega služenja vojaškega roka leta 2003 soočiti s tem izzivom in se na ustrezen način organizirati. Promocijske dejavnosti za rekrutiranje novih pripadnikov vojske potekajo na makro in mikro ravni, z dejavnostmi, ki so namenjene predstavljanju vojske, njene opreme in aktivnosti ter s tem posredno tudi promociji vojaškega poklica, in z dejavnostmi, ki so neposredno usmerjene na pridobivanje novih pripadnikov vojske. Za te dejavnosti uporablja Slovenska vojska različne vrste promocijskega gradiva oziroma komunikacijskih orodij, s katerimi posreduje svoja sporočila. Iz analize posameznih vrst promocijskega gradiva oglaševalske akcije je bilo ugotovljeno, da to gradivo izpolnjuje svoj osnovni namen, to je povečanje zavedanja o obstoju poklicne vojske, spodbujanje ciljne javnosti, da se začne zanimati za vojaški poklic, za pogodbeno rezervo in za prostovoljno usposabljanje za obrambo, ter povečanje ugleda vojaškega poklica in Slovenske vojske, saj večina gradiva opozarja nanjo, na različne možnosti vključevanja, na prednosti, zanimivost in drugačnost dela v njej ter na delo s sodobno oborožitvijo in vojaško opremo. Gradivo je celovito, lepo oblikovano in že na prvi pogled opozarja na vojaštvo in Slovensko vojsko kot institucijo oziroma kot »blagovno znamko«. Na podlagi opravljene analize je bilo ugotovljeno, da premalo govori o vrednotah ter zahtevnosti in obveznostih dela v vojski. Nobenih informacij ni o razlikah med spoloma, skrbi za družinske člane in o tem, kaj se zgodi po poteku pogodbe. To potrjujejo tudi težave posameznikov, s katerimi se pri usposabljanju novozaposlenih kandidatov srečujejo v CU v Vipavi. O tem govori tudi podatek o skoraj 10-odstotnem odstopu od pogodbe že v prvih treh mesecih zaposlitve in težave, ki pri vojaki nastajajo zaradi razlik med njihovimi pričakovanji in obveznostmi v vojski. Izkušnje centra bo treba uporabiti pri načrtovanju prihodnjih oglaševalskih akcij in promocije, saj se v centru prvi srečujejo z novimi pripadniki Slovenske vojske in občutijo prednosti in

pomanjkljivosti sistema rekrutacije za pridobivanja novega kadra. Rezultati ankete z novozaposlenimi v CU kažejo, da jih 41 odstotkov meni, da niso dobili dovolj podatkov o pogodbenih obveznostih, zahtevnosti vojaškega poklica, možnostih izobraževanja in usposabljanja, izbiri kraja službovanja in delovnega mesta v rodu ali službi, nadaljevanju vojaške kariere po poteku pogodbe in o načinih demobilizacije ter pravicah po izteku pogodbe, oziroma da ti podatki niso bili dovolj jasni.

Iz analize je razvidna izjemna pomembnost množičnih občil za obveščeno javnosti o Slovenski vojski in vojaškem poklicu. Najpomembnejša je televizija, na drugem mestu so tiskani mediji in na tretjem radio. Šele nato sledijo druge oblike. Pri tistih, ki so že pripadniki SV (poklicni vojaki, pogodbeni rezervisti), imajo ti načini posredovanja informacij manjši pomen. Za kandidate so pomembnejše informacije, ki jih dobijo pri zaposlenih v SV, prijateljih, znancih in sorodnikih ter neposredno s pošto, ki jo pošiljajo izpostave za obrambo morebitnim kandidatom za pogodbene rezerviste. Zavedati se moramo, da je televizijsko oglaševanje tudi najdražje. Zato je treba najti ustrezen kompromis med razpoložljivimi finančnimi sredstvi in oblikami oglaševanja. V analizi je bilo ugotovljeno tudi, da postaja svetovni splet pri iskanju dodatnih informacij vse pomembnejši, brezplačna telefonska številka in elektronska pošta pa se uporabljata vse manj.

Na podlagi analize promocijskega gradiva menim, da bi bilo treba pri naslednjih oglaševalskih akcijah in promociji Slovenske vojske to gradivo dopolniti. Promocijsko gradivo, ki poziva državljane RS k vključevanju v Slovensko vojsko, bi moralo vsebovati več podatkov o obveznostih in zahtevnosti dela v njej, obveznosti službovanja v vsej Sloveniji in tudi v tujini, različnih možnostih vključevanja žensk in moških na posamezne dolžnosti v rodovih in službah enot ter poveljstev, skrbi za družinske člane ter o tem, kakšne so pravice in obveznosti po poteku pogodbe. Več podatkov o obveznostih in zahtevnosti dela v vojski bi sicer lahko pomenilo manj zanimanja za službo v njej, hkrati pa bi bil osip novincev verjetno manjši. Tudi zato je treba v promocijskem gradivu vse strani vojaškega poklica predstavljati uravnoteženo. Največ navedenih podatkov je mogoče posredovati na spletni strani MO RS/SV, v zloženkah in informativnih publikacijah. Žal tudi ta komunikacijska orodja ne vsebujejo vseh podatkov. Vseh seveda ni

mogoče vključiti v druga orodja, zanesljivo pa bi jih lahko bilo več. Največ podatkov lahko dajo kandidatom informacijske pisarne, v katerih bi morali zvedeti več o zaposlitvi v določenem rodu ali službi ter realnih možnostih za življenje in delo v Slovenski vojski.

Zadnja oglaševalska akcija privablja predvsem posameznike tipa bojevnik, ne pa tistih, ki bi delali v delavnicah, skladiščih, voznih parkih in podobno. V prihodnje bo treba vsebino komunikacijskih orodij prilagajati tudi glede na potrebe delovnih oziroma formacijskih mest v enotah.

Kot je iz analize vlog za zaposlitev v Slovenski vojski razvidno, njihovo število upada. Če upoštevamo še možnost izboljšanja ekonomskih razmer v posameznih regijah, kot je to pokazal primer Revoza v Novem mestu, ko se je z uvedbo proizvodnje novega avtomobila in povečanim zaposlovanjem zanimanje za SV zmanjšalo, se moramo resno zamisliti, kako bo vojska čez nekaj let uspela dobiti dovolj novih pripadnikov. Že danes je treba razmišljati o ukrepih, ki bodo takrat obrodili sadove, na primer sprejemanje vojakov z nižjo stopnjo izobrazbe kot je IV. ali oseb z dvojnimi državljanstvom, obsežnejše oglaševanje in promocija, predvsem na lokalni ravni, povečanje plače in druge ugodnosti. Z večjim vlaganjem v oglaševanje je to mogoče, saj se je leta 2005 zmanjševanje števila vlog ustavilo, razmerje med vlogami in na novo zaposlenimi pa je nekoliko boljše kot leta 2004.

Vsi ukrepi, ki bodo v naslednjih letih uvedeni, da bi Slovenska vojska dobila dovolj kandidatov za nove zaposlitve, morajo biti usmerjeni v pridobitev čim večjega števila vlog za zaposlitev, in sicer kandidatov, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje. V procesu promocije, rekrutacije, selekcije in zaposlovanja je še kako pomemben vsak posameznik, ki se ukvarja z dejavnostmi v teh procesih, pa tudi vsi drugi v vojski in obrambnem sistemu. Tudi drugi pripadniki s svojim delom in vedenjem vplivajo na ugled vojske in vojaškega poklica.

Na podlagi navedenega ugotavljam, da je druga izvedena hipoteza potrjena, saj rezultati anket kažejo, da pričakujejo kandidati v promocijskem gradivu za pridobivanje kadrov in pozitivno predstavljanje vojske poleg informacij, ki

predstavljajo prednosti in zanimivost dela v vojski, tudi več podatkov o pogodbenih obveznostih, zahtevnosti vojaškega poklica, možnostih izobraževanja in usposabljanja, izbiri kraja službovanja in delovnega mesta v rodu ali službi, nadaljevanju vojaške kariere po poteku pogodbe in načinih demobilizacije ter o pravicah po izteku pogodbe. Prav tako pričakujejo, da bodo v gradivu dobili podatke o tem, kje lahko dobijo več informacij o možnosti vključitve v vojsko. Le takšna promocijska dejavnost lahko poleg drugih dejavnikov prispeva k pridobivanju zadostnega števila rekrutov za popolnjevanje vojske.

Po zaposlitvi ali pri prehodu iz ene kategorije pripadnika SV v drugo se za posameznika začne njegova karierna pot. Poleg tega, da opravlja določene naloge oziroma delo, je vključen tudi v različne oblike izobraževanja in usposabljanja. Z izobraževanjem in usposabljanjem ter delom v Sloveniji in tujini posameznik nadgrajuje svoje znanje in izkušnje, s katerimi je prišel v vojsko. Tako si povečuje tudi možnosti za demobilizacijo, ko zaposlitev v vojski preneha iz kakršnih koli razlogov. Po določenih letih službe je predvidena tudi finančna podpora pri usposabljanju za vrnitev na delo zunaj vojske. Z vsemi temi ukrepi mora vojska posamezniku zagotoviti lažji prehod iz vojaške službe v civilno okolje, saj bo zadovoljen posameznik pozitivno predstavljal vojaški poklic in ugodnosti, ki mu jih omogoča, vse to pa bo vplivalo na uspešnost rekrutacije in zainteresiranost novih kandidatov za zaposlitev v vojski. Na podlagi navedenega ugotavljam, da je tretja izvedena hipoteza potrjena, saj večje možnosti za demobilizacijo posameznikov pozitivno vplivajo na uspešnost rekrutacije za popolnjevanje vojske.

V procesih rekrutacije, vodenja karierni poti in demobilizacije je še kako pomembno, da je področje upravljanja kadrovskih virov ustrezno urejeno oziroma organizirano in vodeno. Vsi kadrovske postopki so racionalnejši in hitreje opravljeni, če se vodijo v čim manj različnih notranjih organizacijskih enotah delodajalca. Tudi enoten kadrovske informacijske sistem lahko veliko prispeva k temu, saj se podatki o posamezniku vnesejo v sistem samo enkrat na enem mestu, do njih pa lahko dostopajo tisti, ki jih pri svojem delu v kadrovske postopku potrebujejo. Analiza postopkov rekrutacije za popolnjevanje SV s promocijo, evidentiranjem, selekcijo in zaposlovanjem, vodenjem karierni poti in demobilizacije je pokazala, da je kadrovske funkcija v MO RS in SV razdrobljena

na več notranjih organizacijskih enot, ki organizacijsko niso povezane v enoten kadrovski sistem oziroma sistem upravljanja človeških virov, zato so njihova prizadevanja razpršena, neusklajena in neracionalna ter zato premalo učinkovita, kadrovske postopki pa so preveč dolgotrajni.

Na podlagi navedenega ugotavljam, da je tudi četrta izvedena hipoteza potrjena, saj je za uspešno popolnjevanje vojske, vodenje karijerne poti in demobilizacijo posameznikov iz vojske potreben učinkovit sistem upravljanja človeških virov.

SEZNAM LITERATURE

- Armstrong, Michael (1996) A handbook of personnel management practice. London: Kogan Page.
- Bowyer, Richard (2002) Dictionary of Military Terms. London: Peter Collin Publishing.
- Garb, Maja (2002a) Demobilizacija in reintegracija vojaškega osebja v razmerah sodobne družbene tranzicije: doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Garb, Maja (2002b) Demobilizacija in družbena reintegracija vojaškega osebja v državah Srednje in Vzhodne Evrope v Marjan Malešič (ur.) *Nacionalna in mednarodna varnost*, 170–87. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Garb, Maja (2002c) Social Aspects of post-Conflict Downsizing of the Armed Forces. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. http://www.dcaf.ch/milsoc/ev_prague_02_garb.pdf (25. 2. 2006).
- Garb, Maja (2003) Ko se izteče pogodba o zaposlitvi v vojski. *Slovenska vojska*, 24. 10. 2003: 21–25.
- Geršak, Boris (2005) Center za usposabljanje Slovenske vojske-predstavitev. Vipava (17. 2. 2005).
- Grmek, Meta (2005a) Zanimanje za zaposlitev v SV letos zadovoljivo. *Slovenska vojska*, 11. 3. 2005: 9–11.
- Grmek, Meta (2005b) Želim pregledno kadrovanje in poenostavitev postopkov. *Slovenska vojska*, 21. 10. 2005: 4–6
- Jelušič, Ljubica (1997) Legitimnost sodobnega vojaštva. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jelušič, Ljubica, Maja Garb, Vinko Vegič, Klemen Grošelj, Erik Kopač in Lidija Dodič (2005) Raziskovalni projekt »Znanje za varnost in mir 2004–2010«, Raziskava »Človeški dejavnik v vojaškem sistemu – Pridobivanje, razvoj in upravljanje človeških virov v SV« med pripadniki PPRS SV. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Komac, Daša (1995) Angleško-slovenski moderni slovar. Ljubljana: Cankarjeva založba.

- Kotnik, Igor (2002) Pomen in vloga rezervne sestave OS najrazvitejših industrijskih držav. V Malešič, Marjan (ur.) *Nacionalna in mednarodna varnost*, 77–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Longman Dictionary of Contemporary English (1995). München: Langenscheidt-Longman.
- Majcen, Vinko (2005) Anketa med mladimi o Slovenski vojski. *Slovenska vojska*, 28. 1. 2005: 20–21.
- Malešič, Marjan, Ljubica Jelušič, Maja Garb, Vinko Vegič, Jelena Trifunović in Klemen Grošelj (2003a) Poročilo raziskovalnega projekta »Stališča slovenske javnosti do vojaškega poklica 2003«. Ljubljana: FDV.
- Malešič, Marjan, Ljubica Jelušič, Vinko Vegič, Maja Garb, Jelena Trifunović in Klemen Grošelj (2003b) Poročilo raziskovalnega projekta »Stališča slovenske mladine do vojaškega poklica 2003«. Ljubljana: FDV.
- Malešič, Marjan (2003c) A Conscript Army or an All-Volunteer Force? A Contribution to the Discussion in Slovenia. V Marjan Malešič (ur.) *Conscription vs. All-Volunteer Forces in Europe*, 173–86. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Manigart, Philippe (2003) The Professionalization of the Belgian Armed Forces. V Marjan Malešič (ur.) *Conscription vs. All-Volunteer Forces in Europe*, 133–49. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Marčič, Vesna (2005) Oglaševanje vojaškega poklica. *Slovenska vojska*, 11. 2. 2005: 8–11.
- MO ZDA (2002) Dictionary of Military and Associated Terms. Washington: Joint Staff.
- Moskos, Charles C. (2000) The Postmodern Military – Armed Forces after the Cold War. New York – Oxford: Oxford University Press.
- Možina, Stane (2002) Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V Stane Možina (ur.) *Management kadrovskih virov*, 205–48. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pietz, Tobias (2005) Demobilizacija i prekvalifikacija za budućnost - Vojska Srbije in Crne Gore. Bonn: International Center for Conversion.
- Puš, Robert (2003) Vojska in civilna družba: odnos med vojsko in civilno skupnostjo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Resnik, Matej (2004) Vojaško kadrovsko oglaševanje v ameriški vojski in uporabnost tovrstnega oglaševanja v Slovenski vojski: diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Resnik-Matej.PDF> (30. 3. 2005).
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994) – tiskana in elektronska izdaja. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Svetlik, Ivan (2002) Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V Stane Možina (ur.) *Management kadrovskih virov*, 131–73. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan (2002) Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Stane Možina (ur.) *Management kadrovskih virov*, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tyson, Ann Scott (2004) Army Having Difficulty Meeting Goals in Recruiting. Washington Post 21. 2. 2005. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A40469-2005Feb20.html> (22. 2. 2005).
- Vehovar, Vasja in Lavtar, Darja (2005) RIS 2004/2005 #58 UPORABA INTERNETA. http://www.ris.org/uploadi/editor/uporaba_interneta_2004_15.rar (17. 12. 2005).
- Vojni leksikon (1981). Beograd: Vojnoizdavački zavod.

Dokumenti:

- DZ RS (2004) Zakon o obrambi (Uradni list RS, št. 103/2004 – uradno prečiščeno besedilo).
- CU (2005a) Rezultati anketiranja vojakov v CU ob koncu usposabljanja. Vipava.
- CU (2005b) Podatki o številu kandidatov na usposabljanju v CU. Vipava.
- GŠSV (2003) Koncept sistema vojaškega izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski, št. 811-01-6/03-4 z dne 9. 7. 2003.
- GŠSV (2004a) Direktiva za vodenje dela kadrovskih postopkov za pripadnike stalne sestave Slovenske vojske, št. 180-01-12/2004-1 z dne 31. 8. 2004.
- GŠSV (2004b) Napotilo za izvajanje nalog ob prenehanju delovnega razmerja v SV in ob prenehanju delovnega razmerja na obrambnem področju zaradi

- pridobitve pravice do starostne pokojnine, šifra 182-03-1/2004-91 z dne 30. 11. 2004.
- GŠSV (2004c) Osnutek priručnika za pripadnike Slovenske vojske, šifra 016-02-2/04-19 z dne 1. 10. 2004.
 - GŠSV (2005) Standardni operativni postopek »Priprava kadra za odhod iz Slovenske vojske«, šifra 182-03-1/2005-34 z dne 22. 3. 2005.
 - MO RS (2003a) Navodilo za vodenje kadrovskih postopkov v Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije, št. 017-04-23/2002-26 z dne 20. 5. 2003.
 - MO RS (2003b) Pravilnik o službeni oceni. Uradni list RS, št. 111/2003.
 - MO RS (2003c) Letno poročilo Ministrstva za obrambo RS za leto 2002. http://www.mors.si/pdf/2003/letno_porocilo_mo_2002.pdf (13. 2. 2006).
 - MO RS (2004a) Projekt PROVOJ – Poklicna vojska dopolnjena s pogodbeno rezervo, št. 802-00-20/2002-102 z dne 19. 3. 2004 – verzija 2.0 in verzija 3.0 z dne 12. 4. 2005).
 - MO RS (2004b) Predstavitev strategije oglaševanja in kreativnih rešitev oglaševalske akcije. http://www.mors.si/tiskovno_sredisce/arhiv/200402/t20040225_1.htm (20. 12. 2005).
 - MO RS (2004c) Obvezne usmeritve za sistem kariernih poti pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske, šifra 180-02-4/2004-7 z dne 1. 10. 2004.
 - MO RS (2005a) Drugi val oglaševanja Slovenske vojske. http://www.mors.si/tiskovno_sredisce/sporocila/200502/t20050207_5.htm (11. 2. 2005).
 - MO RS (2005b) Statistika dostopov do spletne strani Slovenske vojske. <http://www.slovenskavojska.si/stat/sv/> (15. 2. 2006).
 - MO RS (2005c) Srednjeročni obrambni program 2005-2010, šifra 802-00-1/2004-89 z dne 22. 6. 2005 http://www.mors.si/pdf/2005/sopr_2005do10.pdf (16. 12. 2005).
 - MO RS (2005d) Letno poročilo Ministrstva za obrambo za leto 2004. (16. 2. 2006).
 - MO RS (2006a) Izjava ministra za obrambo RS, Karla Erjavca, na novinarski konferenci o normativnem načrtu dela MO v letu 2006 z dne 7. 2. 2006. http://www.mors.si/audio/2006/a20060207_minister.mp3 (15. 2. 2006).

- MO RS (2006b) Osnovno vojaškostrokovno izobraževanje in usposabljanje podčastnikov. http://www.slovenskavojska.si/pdf/poklicna/spc_ovsiu.pdf (16. 2. 2006).
- MO RS (2006c) Program selekcije kandidatov za podčastnike in častnike. http://www.slovenskavojska.si/pdf/poklicna/spc_selekcija.pdf, in http://www.slovenskavojska.si/pdf/poklicna/program_selekcija_sc.pdf (16. 2. 2006).
- MO RS (2006d) Zaključek usposabljanja generacije novih podčastnikov SV. http://www.mors.si/tiskovno_sredisce/arhiv/200403/t20040312_2.htm in http://www.slovenskavojska.si/dogodki_arhiv/200505/t20050511.htm (16. 2. 2006).
- MO RS (2006e) Računalniška predstavitev stanja projekta PROVOJ z dne 16. 1. 2006.
- OPK (2005a) Povzetek analize dela leta 2004 na promociji vojaškega poklica. Ljubljana: GŠSV.
- OPK (2005b) Predstavitev Analiza popolnjevanja Slovenske vojske (marec 2005).
- OPK (2005c) Analiza odhodov v obdobju 1. januar–30. november 2005.
- OPK (2006a) Letno poročilo o delu OPK za leto 2005, šifra 8042-5/2006-9 z dne 30. 1. 2006.
- OPK (2006b) Analiza dejavnosti Oddelka za pridobivanje kadra v letu 2005 (osnutek) z dne 31. 1. 2006.
- Politbarometer (marec 2005). <http://e-uprava.gov.si/ispo/politbarometer/prikaz.ispo?vprKey=336000&pregled=0> (17. 12. 2005).
- SVZ (2005) Podatki iz anket in analiz o prostovoljnem služenju vojaškega roka in pogodbeni rezervi SV, šifra 810-71/2005-2 z dne 15. 12. 2005.
- Slovensko javno mnenje (2005/2) Nacionalna in mednarodna varnost (CRP Znanje za varnost in mir). <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/sjm052.xml#F1> (17. 12. 2005).
- Studio Marketing J. W. T. (2005) Realizacija oglaševalske akcije. Ljubljana.
- Vlada RS (2002) Uredba o pogodbenem opravljanju vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske. Uradni list RS, št. 95/2002 in 122/2004.
- Vlada RS (2003a) Informacija o prenehanju izvajanja napotitev na obvezno služenje vojaškega roka. <http://www.vlada.si/index.php?&i1=UVI&i2=slo&i3=>

1&i4=sjv&i5=ter_dvl_021&i10=artic&i12=F9DE7A3E9B8D43EEC1256D9E0052
CFF3&i15=on&j1=utf-8&j2=content&j3=gids&j4= (16. 2. 2006).

- Vlada RS (2003b) Pravila službe v Slovenski vojski. Uradni list RS, št. 82/2003.
- Vlada RS (2005) Javni natečaj za podelitev 80 kadrovskih štipendij Vlade Republike Slovenije za šolsko leto 2005/2006. Uradni list RS, št. 69/2005.
- ZRN (2006) [http://www.terrww.bundeswehr.de/C1256F8900489C69/vwContentByKey/W26HGHSE757INFODE/\\$File/BF01_Stand%2001.10.2005.pdf](http://www.terrww.bundeswehr.de/C1256F8900489C69/vwContentByKey/W26HGHSE757INFODE/$File/BF01_Stand%2001.10.2005.pdf) (19. 2. 2006).

Intervjuji:

- Podpolkovnik Klemen Medja, načelnik sektorja za kadre GŠSV (17. 2. 2006).
- Podpolkovnik Božidar Horaček, načelnik odseka za pripravo kadra za odhod iz službe OPK (1. 3. 2006).
- Kapitan fregate Ljubo Poles, namestnik poveljnika 1. BR (31. 3. 2005).
- Major Ernest Anželj, vodja odseka za pridobivanje kadra in promocijo OPK GŠ (31. 3. 2005).
- Major Peter Likar, vodja odseka za zaposlovanje OPK GŠ (31. 3. 2005).

Promocijsko gradivo:

- TV-oglasi,
- radijski oglasi,
- časopisni oglasi,
- plakati,
- zloženke,
- razglednice,
- informativne publikacije,
- spletna stran MO RS/SV,
- promocijska darila: majice, kape, pisalni pribor, kovanci ...

SEZNAM TABEL

Tabela 4.1: Analiza promocijskega gradiva

Tabela 4.2: Analiza obiskov spletne strani *www.slovenskavojska.si*

Tabela 4.3: Najpomembnejši viri informacij o vojaškem poklicu

Tabela 4.4: Prva seznanitev z možnostjo pogodbenega opravljanja vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske

Tabela 4.5: Razumljivost informacij o pogodbenem opravljanju vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske

Tabela 4.6: Zadovoljstvo z odgovori

Tabela 4.7: Izboljšanje obveščnosti

Tabela 4.8: Ogled spletne strani Ministrstva za obrambo

Tabela 4.9: Motivacija kandidatov za zaposlitev v Slovenski vojski na začetku in po koncu usposabljanja v CU v Vipavi

Tabela 5.1: Nosilci postopkov za popolnjevanje Slovenske vojske, vodenje kariernih poti in demobilizacije

SEZNAM GRAFOV

Graf 4.1: Število objav v sredstvih javnega obveščanja

Graf 4.2: Struktura na novo zaposlenih leta 2004 in 2005

Graf 4.3: Število na novo zaposlenih vojakov leta 2004 in 2005 glede na spol

Graf 4.4: Delo na brezplačni telefonski številki 080 13 22

Graf 4.5: Delo na elektronski pošti