



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO  
SLOVENSKA VOJSKA

Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje

**Šola za podčastnike**

## **1. VISOKI TEČAJ ZA PODČASTNIKE**



**IZOBRAŽEVANJE KOT PRAVICA IN DOLŽNOST PRIPADNIKOV  
SLOVENSKE VOJSKE**

**Zaključna naloga**

**Avtor: praporščak Vladimir Jarabek**

**Mentor: podpolkovnik magister Boris Bratušek**

**Maribor, 19. april 2011**

## ZAHVALA

*Zahvaljujem se svoji družini, ki me je vseskozi podpirala pri mojem delu v Slovenski vojski, predvsem pa za čas misije. Zahvaljujem se svoji ženi Gordani, ki je v tem času skrbela za najin dom in najina otroka. Zahvaljujem se starejšemu sinu Gregorju, ki je v tem času začel s študijem na Strojni fakulteti v Ljubljani in se je trudil izpolnjevati študijske obveznosti. Zahvaljujem se tudi mlajšemu sinu Leonu, ki je v času misije in ob maminem delu bil med najboljšimi v svojem razredu, imel odličen uspeh ter osvojil zlato priznanje s področja srednješolske fizike.*

## IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNE NALOGE

Slušatelj/ica (čin, ime in priimek) \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica zaključne naloge z naslovom \_\_\_\_\_, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_.

S svojim podpisom zagotavljam da:

- je zaključna naloga izključno rezultat mojega lastnega dela,
- so vsa dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v zaključni nalogi, navedena oziroma citirana v skladu s Postopkovnikom za izdelavo in ocenjevanje zaključne naloge na PŠŠ,
- se zavedam, da je plagiatstvo kaznivo po Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (Uradni list številka 21/1995, 9/2001), prekršek pa podleže tudi ukrepom disciplinske odgovornosti v skladu s Pravili službe v Slovenski vojski,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo zaključno nalogo in moj status v Slovenski vojski.

**S podpisom se odrekam vsem materialnim pravicam v zvezi z zaključno nalogo in dovoljujem uporabo zaključne naloge v študijske namene.**

V Mariboru, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **IZOBRAŽEVANJE KOT PRAVICA IN DOLŽNOST PRIPADNIKA SLOVENSKE VOJSKE**

Pravila organizacije zahtevajo od Slovenske vojske, da ima opredeljene pojme razvoja (poslanstvo, vrednote in vizijo), ki se spreminjajo in dopolnjujejo glede na spremembe v globalnem družbenem okolju.

Pravica in dolžnost posameznika izvira iz zahteve po pozitivnem razvoju organizacije. Vodje, poveljniki, so odgovorni, da zagotovijo racionalno strokovno rast posameznega pripadnika Slovenske vojske. Pri tem morajo upoštevati potrebno znanje, hierarhični razvoj svoje enote, izobraževalni sistem in vojaške vrednote.

Pravica in dolžnost posameznika do izobraževanja izhaja iz skupinskega dela, kjer so ob znanju združujejo vojaške vrednote. Karierni razvoj posameznika zahteva odgovorno skrb za lasten strokovni razvoj.

**Ključne besede:** izobraževanje, organizacija, Slovenska vojska, vodja, vojak, podčastnik

## **EDUCATION LIKE RIGHT AND DUTY OF MEMBERS OF SLOVENIAN ARMY**

Rules of organization demand of Slovenian Army, that it has determined concepts of development (mission, values and vision), that they are changing and supplement considering change in global social environment.

Person's right and duty are being raised by positive organization's development. Leaders, who are commanders, are responsible for rationality and positive individual military member's professional growth under military knowledge, hierarchical development of their unit, educational system and military values.

Right and duty of an individual towards education is derived by teamwork, where lose to knowledge unit of military value. Career development of a individual demands care for own professional development.

**Key words:** education, organization, Slovenian Army, a leader, a soldier, a non-commissioned officer

## KAZALO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>METODOLOŠKI OKVIR</b> .....   | <b>9</b>  |
| 2.1      | NAMEN IN CILJ NALOGE.....  | 9         |
| 2.2      | HIPOTEZE .....   | 9         |
| 2.3      | METODE DELA.....   | 9         |
| 2.4      | STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE .....   | 10        |
| 2.5      | OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV .....   | 10        |
| 2.5.1    | Izobraževanje posameznika v organizaciji .....                               | 10        |
| 2.5.2    | Vloga vodje pri zagotavljanju optimalne strokovnosti podrejenega.....        | 10        |
| 2.5.3    | Odgovornost posameznika za svojo strokovnost .....                           | 10        |
| <b>3</b> | <b>IZOBRAŽEVANJE KOT PRAVICA IN DOLŽNOST PRIPADNIKOV SV</b> .....            | <b>12</b> |
| 3.1      | UREDITEV IZOBRAŽEVANJA V SLOVENSKI VOJSKI .....                              | 12        |
| 3.1.1    | Organizacija in izobraževanje v dinamičnem okolju .....                      | 12        |
| 3.1.2    | Zakonska ureditev izobraževanje v Slovenski vojski .....                     | 14        |
| 3.1.3    | Izobraževanje in usposabljanje v Slovenski vojski .....                      | 15        |
| 3.1.4    | Karierna pot vojakov in podčastnikov v Slovenski vojski .....                | 17        |
| 3.2      | VPLIV VODJE NA ZADOSTNO IZOBRAŽENOST PODREJENIH.....                         | 21        |
| 3.2.1    | Vodja in zahteva organizacije .....  | 21        |
| 3.2.2    | Odgovornost poveljnika glede strokovnosti podrejenih .....                   | 23        |
| 3.2.3    | Vpliv vodstvenega kadra na izobraževanje v Slovenski vojski .....            | 25        |
| 3.3      | PRAVICA IN DOLŽNOST POSAMEZNIKA ZA SVOJO STROKOVNOST .....                   | 27        |
| 3.3.1    | Neločljivost pravice in dolžnosti do izobraževanja vojakov in podčastnikov . | 28        |
| 3.3.2    | Dejavniki spodbude pri zagotavljanju strokovnosti .....                      | 28        |
| 3.3.3    | Vpliv okolja na lastno strokovnost pripadnika Slovenske vojske .....         | 30        |
| <b>4</b> | <b>ZAKLJUČEK</b> .....   | <b>33</b> |
| <b>5</b> | <b>LITERATURA</b> .....  | <b>36</b> |
|          | <b>SEZNAM KRATIC</b> .....   | <b>38</b> |

## 1 UVOD

Izobraževanje kot pravica in dolžnost pripadnikov Slovenske vojske (SV) je zelo širok pojem. Začeti moramo pri otrocih in šolskem sistemu, ki ga imamo v Sloveniji. S spremembami v družbi, se spreminja tudi naše šolstvo, ki izraža potrebe družbe. V današnjem času, dvajset let demokracije, na družbo zelo vpliva globalno okolje, kjer je svet postal mala vas. Hitre ekonomske spremembe, predvsem vzponi in padci, vplivajo na obliko izobraževanja. Šolstvo v temeljih ni doživelo sprememb, dopolnjeno z devetletko, in sama struktura izobraževanja je ostala enaka. Spreminja pa se nadaljevalno izobraževanje, kjer se je oziroma se uvaja bolonjski sistem. Cilj teh sprememb je, da se družba hitreje odziva na okolje in potrebe po strokovnosti študentov. Z uvedbo novega sistema se tudi želi skrajšati doba študija.

Kako sta sprememba družbenega sistema in globalizacija vplivala na vojaško šolstvo, pa je vprašanje s katerim se ukvarja SV. Samostojnost Slovenije je prinesla v vojaško šolstvo temeljno spremembo. SV nima svoje »klasične srednje šole in vojaškega študijskega programa«, ki bi bil sestavni del splošnega izobraževalnega sistema in bil, glede na družbo in razvoj vojaške znanosti, samostojen.

Za vstop pripadnika SV je potrebna splošna izobrazba, ki je pogoj za zasedanje posameznega delovnega mesta. Osnovni pogoj za zaposlitev vojaka je poklicna in srednja šola, lahko je tudi višja izobrazba, osnovni pogoj za zaposlitev častnika pa je visoka šolska izobrazba.

Strokovnega vojaškega znanja za vojaka oziroma častnika v civilnih šolah ni moč pridobiti. Zato se skozi postopek pridobivanja kadra za vstop v SV, izvede dodatna selekcija skozi temeljno usposabljanje. Glede na potrebe delovnega mesta znotraj SV, je potrebno pripadnike SV še dodatno izobraziti in usposobiti. Selekcija kandidatov za vstop v SV in izobraževanje in usposabljanje (IU) za pripadnike SV se izvajajo v okvirju Poveljstva za doktrino in razvoj izobraževanja in usposabljanja (PDRIU). Del IU se izvaja tudi v enotah SV. Glede na potrebe IU, pa se vključujejo tudi splošne in vojaške izobraževalne institucije doma ali v tujini.

SV je karierna organizacija, kjer nastopa hierarhična oblika organiziranosti, zato odločitev vodje (poveljnika) ima še kako pomembno težo. To bi lahko predstavili kot zahtevo zagotoviti pravo osebo na pravo mesto.

V nalogi bomo poudarili organizacijo skozi SV, ki teži k prilagajanju hitrim spremembam v globalnem okolju. Organizacijo lahko na grobo razdelimo na dva segmenta, ki jih bomo obravnavali skozi nalogo. Zaposleni v organizaciji so vodje, vodeni ali oboje. Vodje in zaposleni so skupaj odgovorni za razvoj organizacije v pozitivno smer. Vodje skrbijo za pravilne odločitve, zaposleni pa za izvedbo skladno s ciljem organizacije.

Pri obeh mora biti zagotovljena strokovnost vodenja in izvedbe. To je ključ uspeha pozitivno usmerjene organizacije.

V SV so vodje razdeljene po posameznih strukturah hierarhično. Vodstvene dolžnosti se začnejo že pri vojaku, nadaljuje se preko podčastnikov do častnikov. Na grobo bi lahko rekli, da so vodje od vodje skupine do Načelnika Generalštaba. Vodje niso odgovorne samo za delovanje posameznega dela SV, temveč so odgovorne tudi za strokovnost svojih podrejenih, ki izvajajo strokovne naloge. Specifičnost vojska, tudi SV, je, da se teži kolektivizmu (soodvisnost), zato tudi podrejeni morajo težiti k izpopolnjevanju svojega znanja. In tu leži ključ izobraževanja kot pravice in dolžnosti posameznika v SV. Odgovornost je na obeh straneh.

Skozi nalogo bomo poskušali opredeliti pravico in dolžnost obeh akterjev. Oba, vodja in podrejeni, morata svoje delo opravljati strokovno, zato morata imeti potrebna znanja.

Naloga bo predstavila odgovornost, ki izhaja iz pogoja izobraževanja posameznika kot njegove pravice in dolžnosti. Poskušali bomo določiti kolektivno in posameznikovo odgovornost glede individualne strokovnosti.

Našo nalogo bomo omejili na del SV. Raziskali bomo pravice in dolžnosti vojakov in podčastnikov, ki vplivajo na izobraževanje, ter vlogo vodje, pri zagotavljanju zadostne izobraženosti svojih podrejenih.

Vodje so praviloma častniki, v nekaterih primerih, na najnižjih ravneh, pa so vodje tudi podčastniki oziroma vojaški uslužbenci. Častnikove odgovornosti, ki zadeva pravice in dolžnosti izobraževanja svojih podrejenih, bomo omejili samo na vlogo vodje. Častniški zbor je odgovoren za kvaliteten razvoj organizacije, vojaki, podčastniki, civilne osebe in vojaški uslužbenci pa smo odvisni od odločitev častnikov, ki praviloma vodijo in poveljujejo z organizacijskimi enotami SV. Kot pomoč pri svojih odločitvah imajo na voljo več mehanizmov, ki jih bomo predstavili in raziskali njihovo uporabo.

Nalogo bomo omejili na izobraževanje. V SV je tesno povezano izobraževanje in usposabljanje. Ker pa je izobraževanje temeljno znanje, ki je potrebno za izvajanje usposabljanja posameznika, bomo raziskali samo področje izobraževalnega procesa vojakov in podčastnikov.



## **2 METODOLOŠKI OKVIR**

### **2.1 NAMEN IN CILJ NALOGE**

Namen naloge je raziskati, oceniti in določiti odgovornost organizacije za svoj pozitivni razvoj skozi izobraževanje zaposlenih, odnos med vodjo, ki je odgovoren za zadostno izobraženost podrejenih, in podrejenim, ki je odgovoren za lastno strokovnost. Hkrati se v nalogi želi določiti temelje, ki določajo pravo mero izobraženosti zaposlenih v SV, ki je skladna z vizijo in poslanstvom organizacije.

Cilj naloge je dokazati, da sta vodja in podrejeni odgovorna za svojo strokovnost, ki izvira iz izobraženosti ter pomaga doseči poslanstvo, vrednote in vizijo organizacije. Ob tem, pa se mora zagotoviti racionalnost potrebnega znanja skladnega s hitrimi spremembami v domačem in mednarodnem okolju, ki ga pripadniki SV morajo imeti.

### **2.2 HIPOTEZE**

#### **HIPOTEZA 1**

Karierni sistem omogoča in zahteva od posameznika v SV, da se permanentno izobražuje in usposablja.

#### **HIPOTEZA 2**

Vojaški voditelj v skrbi za razvoj podrejenih, vzpodbuja in usmerja zaposlene, da skozi izobraževanje pridobivajo potrebna znanja in izkušnje, ki jih zahteva delovno mesto.

V nalogi bomo poiskali odgovore na naslednja delovna vprašanja:

- vpliv razvoja organizacijskih ved in globalnega okolja na splošne in posebne značilnosti SV,
- vpliv sistema kariernih poti vojakov in podčastnikov na izobraževalni sistem,
- razvoj voditeljstva s ciljem zagotoviti prave osebe na pravem mestu,
- vloga vodje pri zagotavljanju strokovnosti posameznika,
- izvor neločljivosti pravice in dolžnosti posameznika do izobraževanja.

### **2.3 METODE DELA**

V nalogi bomo uporabili različne znanstveno-raziskovalne metode, s katerimi bomo predstavili prizadevanje organizacije za pozitivni razvoj, odgovornost vodje in zaposlenega za pridobivanje znanja s ciljem uporabe istega pri razvoju organizacije.

Uporabili bomo induktivno-deduktivno metodo (sklepanje iz posameznih virov), analitično metodo (primernost vzrokov), metodo kompilacije (uporabili bomo izpiske, navedbe in citate) in metodo deskripcije (opisovanje posameznih pojmov).

## **2.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE**

V prvem delu bomo določili organizacijo, vpliv izobraževanja na pozitivni razvoj in dinamičnost okolja, ki vpliva na družbeni (globalni) razvoj, s tem pa na potrebo po novih znanjih v SV.

V drugem delu se bomo usmerili na odgovornost vodje, ki je odgovoren za strokovno in kvalitetno izvedbo nalog. Raziskali bomo katere vse možnosti in oblike izobraževanja ima na razpolago, s katerimi izzivi se sooča in katere vse metode dela uporablja za motivacijo podrejenih.

V tretjem delu naloge pa bomo določili posameznikovo odgovornost, ki izhaja iz pravice in dolžnosti po strokovnem znanju potrebnem za strokovno in kvalitetno izvedbo nalog. Raziskali bomo možnosti in ovire, ki vplivajo na posameznikovo odločitev za pridobivanja novih znanj (izobraževanje).

## **2.5 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV**

### **2.5.1 Izobraževanje posameznika v organizaciji**

Vpliv sprememb v mednarodnem okolju razvija nove oblike sodelovanja SV, ki zahtevajo strokovnost pripadnikov SV na različnih področjih.

Z zahtevanimi potrebnimi strokovnimi znanji morajo biti pripadniki seznanjeni in motivirani, da skozi procese izobraževanja pridobivajo nova znanja in s tem pripomorejo pozitivnemu delovanju in razvoju SV kot spreminjajoče se organizacije v dinamičnem okolju.

### **2.5.2 Vloga vodje pri zagotavljanju optimalne strokovnosti podrejenega**

Odgovornost vodje je, da zagotovi pozitivni napredek organizacije skladno s poslanstvom, vrednotami in vizijo organizacije (SV).

Na podlagi poslanstva, vrednot in vizije načrtuje, organizira, spodbuja in nadzira izobraževanje podrejenih, s tem pa zagotavlja potrebno in zadostno strokovnost pripadnikov SV za izvedbo nalog.

### **2.5.3 Odgovornost posameznika za svojo strokovnost**

Odgovornost izhaja iz pravice in dolžnosti pripadnika SV do izobraževanja in strokovne rasti, posameznik pa mora skrbeti da njegovo izobraževanje pozitivno prispeva k ciljem SV.

Ključnega pomena je zavestno delovanje pripadnika SV skladno s poslanstvom, vrednotami in vizijo SV, ki spodbudi posameznika, da se odloči (pravica) ali podpre odločitev vodje (dolžnost), da svoje znanje nadgrajuje skozi izobraževalne procese.

### **3 IZOBRAŽEVANJE KOT PRAVICA IN DOLŽNOST PRIPADNIKOV SV**

#### **3.1 UREDITEV IZOBRAŽEVANJA V SLOVENSKI VOJSKI**

Skozi poglavje bomo predstavili SV kot moderno organizacijo. Predstavljena dognanja, ki vplivajo na pozitivni razvoj organizacije, SV uporablja pri svojem razvoju. Dokaz temu, je, da v SV potekajo nabave nove oborožitve in število pripadnikov SV se vseskozi zmanjšuje. Ta tehnološki razvoj, ki zahteva manjše število ljudi in s tem večje znanje posameznega pripadnika, spodbuja posameznikov razvoj. To vodi SV v učečo organizacijo, ki s svojimi zahtevami motivira pripadnike SV. Strokovna rast in pridobivanje potrebnih znanj od vodij, poveljnikov, do pripadnikov SV, vojakov in podčastnikov stalne in rezervne sestave, zahteva usmerjen razvoj SV glede na poslanstvo, vrednote in vizijo.

Organizacija kot je SV deluje pod direktnim okriljem države, zato je zakonska ureditev in razvoj SV že nadzornega pomena. Profesionalizacija in delovanje SV v mednarodnem okolju je postavila SV pred nove izzive. Izobraževanje je vse pomembnejše. Kariera vojakov in podčastnikov se povezuje s pridobivanjem novih znanj, s tem pa se spodbudi posameznega pripadnika SV da tudi sam, z razvojem svojega znanja, pripomore k razvoju SV.

##### **3.1.1 Organizacija in izobraževanje v dinamičnem okolju**

Organizacijska znanost se ukvarja z raziskovanjem organizacije kot interesno dejavnost ljudi. Iz raziskovanj so se razvile različne teorije. V bistvu pa organizacija omogoča doseganje ciljev, ki jih posameznik sam ne more doseči in je sama organizacija sredstvo za doseganje ciljev (Lubi 1995: 2).

Vsaka organizacija venomer skrbi za pozitivni razvoj. Izredno pomemben element pozitivnega razvoja je strokovnost zaposlenih. Že skozi vhod v organizacijo se poskuša zagotoviti najbolj primerne osebe za določeno delovno mesto. Ocenjuje se več elementov, ki so pogoj za primerno opravljanje del in nalog na določenem delovnem mestu.

Pri določanju vplivov organizacije na posameznikov strokovni razvoj vpliva veliko dejavnikov. Trije dejavniki so še posebno pomembni. Vrednote, poslanstvo in vizija predstavljajo temelj pozitivnega ravnanja posameznika v organizaciji. Vrednote nas opozarjajo ali delujemo skladno z našimi željami ali pravili organizacije. Poslanstvo je temelj in izhodišče večnega vprašanja ali so dejanja skladna z namenom organizacije. Vizija je organizaciji kašipot, nas usmerja in nam sporoča ali smo na pravi poti (Musek 2003: 33).

Razvoj organizacije kot institucije je pokazal, da je za pozitiven razvoj glede na okolje potrebno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih. Učeča organizacija, je pojem, ki je nastal v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in se ga danes sliši na vsakem predavanju o upravljanju z organizacijo. Pod pojmom učeča organizacija razumemo več elementov. Organizacija se mora zavedati vloge učenja, izkoriščanje znanja, ki je potrebno za doseganje ciljev. Organizacija se mora učiti tudi pozabljati »znanje«, ki ne vodi k zastavljenim dosežkom. Poudarek je na zaposlenih. Oni so nosilci potrebnih znanj in morajo biti motivirani za pridobivanje novih znanj. Predvsem pa se organizacija, vodstveni management in zaposleni, morajo zavedati, da je okolje spremenljivo ter da se organizacija mora prilagajati. Iz teh elementov izhaja, da je učenje tesno povezano z izobraževanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje določenih znanj in izobrazbe za določeno delo. Sestavni del učenja je tudi usposabljanje, ki pomeni oblikovanje sposobnosti in veščin ter navad za posamezni ali skupino procesov. Samo izobraženost in usposobljenost posameznika nista dovolj za zagotovitev pozitivnega razvoja organizacije. Oboje je potrebno povezati, prilagoditi in uresničiti v organizaciji (Možina in dr. 2002: 16).

Vodje se zavedajo, da so zaposleni največje bogastvo, to bogastvo pa največkrat uničujejo s prevelikimi zahtevami. Problemi se največkrat kažejo v dveh segmentih, komunikaciji in motivaciji, ki največkrat ustvarjata konfliktno stanje in odpor zaposlenih do sprememb (Traven 1998: 64). Z izobraževanjem zaposlenih se omogoča, da je znotraj organizacije potrebno znanje, ki bo obvladovalo delovne procese in sprejemalo ustrezne odločitve. S tem zaposleni sprejemajo del odgovornosti za svoje izobraževanje in usmerjenost v pozitiven razvoj. Izobraževanje je del procesa in je povezan s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse. Za ustrezen razvoj morajo najvišje vodje določiti strategijo in pri oblikovanju morajo upoštevati strateške načrte organizacije (Traven 1998: 197). Za organizacijo je pomembna racionalizacija, ki se odraža tudi pri izobraževanju zaposlenih, zato se uporablja sistemski pristop, kjer sta povezana načrtovanje in potreba (Traven 1998: 209).

Zaposleni ali pripadniki organizacije so odvisni od vodje. Tega se zaveda vsaka organizacija, predvsem pa lastnik organizacije, ki jo je ustvaril z določenim namenom. Danes velikokrat slišimo, da organizacija temelji na svojih ljudeh. Da, lahko temu potrdimo, hkrati pa se nam takoj porodi sum. Ali smo mi tisti ki določamo cilj, poslanstvo, vizijo ali pa samo s svojimi dejanji sledimo ciljem, poslanstvu in viziji. Vodje se ne rodijo, temveč se ljudje razvijejo v vodje skozi organizacijo in se pokažejo v določenih okoliščinah, oni vodijo ko vsi drugi obstanejo. Vodje so sposobni učinkovito usmerjati in izkoriščati lastne sposobnosti. Vizija, doslednost in pogum so odlike vodij, znajdejo se v kriznih okoliščinah, so spoštovani na podlagi svojih dejanj in imajo občutek za realnost. Vodje morajo prevzemati odgovornost in morajo predvidevati oziroma imeti vizijo. Za vse

to je potrebno znanje, ki se razvija skozi izkušnjo in nadgrajuje z izobraževanjem (Tracy 1999: 8).

Tako vodje kot zaposleni se morajo naučiti sprejemati nova znanja oziroma se izobraževati. Tu se vsi pripadniki organizacije srečamo s pojmom profesionalizacije ali profesionalni odnos. Odnos je večplasten in ga lahko opredelimo kot odnos do organizacije, do vodje, do sodelavcev in tudi do sebe. To lahko poenostavimo s trditvijo, da svoj poklic opravljamo pošteno. Pošteno nam lahko pomeni zavzeto, odgovorno in nepodkupljivo. To lahko razširimo še na kakovostno, strokovno in, tisto kar poudarjamo v nalogi, na podlagi ustreznega znanja. Tu pa leži odgovornost, pravica in dolžnost posameznika do izobraževanja in pridobivanja svoje strokovnosti (Hribar 1996: 35).

### **3.1.2 Zakonska ureditev izobraževanje v Slovenski vojski**

V SV je izobraževanje vojakov in podčastnikov urejeno skladno z zakonom. V poglavju VIII. Poklicno delo na obrambnem področju Zakona o obrambi določa, da je potrebno izpolniti med ostalimi pogoji tudi pogoj ustrezne izobrazbe. Za vojake je praviloma najmanj srednja poklicna šola, za podčastnike pa srednja oziroma višja šola (ZObr-UPB1 88. člen). Zakon določa tudi institucije strokovnega usposabljanja, kot je šola za podčastnike oziroma častnike (ZObr-UPB1 92. člen) in opredeljuje možnosti organiziranja primerljivega šolstva zunaj SV (ZObr-UPB1 64. člen). Hkrati pa Zakon zahteva tudi, da se pripadnik SV vseskozi usposablja za strokovno opravljanje svoje naloge (ZObr-UPB1 93. člen).

Bolj podrobno izobraževanje pripadnikov SV določa Zakon o službi v SV. Glede na organizacije v družbi, SV ima namen izvajanja oboroženega boja in druge oblike vojaške obrambe, kar da še posebno težo strokovne usposobljenosti pripadnikov SV. Pripadniki SV se zavestno opredelijo za izvajanje nalog tudi, če so ob tem ogrožena njihova življenja in oprema, ki jo uporabljajo pri svojem delu, zato je izrednega pomena, da so strokovno usposobljeni (ZSSloV, 20. člen).

Zakon o službi v SV določa podrobneje strokovno izobrazbo podčastnika. S tem se omogoča karierna pot skladna s hierarhično strukturo SV. Za podčastnike petega kariernega razreda je ustrezna srednja splošna ali strokovna izobrazba, za podčastnike četrtega kariernega razreda je ustrezna višja izobrazba in za podčastnike tretjega oziroma drugega kariernega razreda pa je potrebna visoka izobrazba (ZSSloV, 49. člen). Velik poudarek je na delovnih izkušnjah, ki omogočajo napredovanje podčastnikov (ZSSloV, 52. člen).

Pravila službe v SV (PS v SV) je akt, ki ureja notranje odnose v SV. PS v SV določajo, da je izobraževanje sestavni del kariernega poti in je odvisna od službene ocene. Izobraževanje je potrebno načrtovati z letnimi načrti, skladno s pravili in kriteriji, ki so

določeni s programi izobraževanja ter akti poveljevanja. Določa tudi kdo izvaja programe doma in v tujini (PS v SV, 106. člen).

Da SV ogromno pozornosti posveča IU, izhaja iz njene osnovne naloge, vojaške obrambe. Zato je vojaškemu šolstvu posvečena velika pozornost. Teži se, da je sistem izobraževanja samostojno in sposobno za raziskovanje vojaškega področja ter da je sposobno oblikovati takšna izobraževanja in usposabljanja, ki so potrebna za izvajanje nalog posameznika in enot SV. Sodelovanje SV pri izobraževanju posameznika obsega sodelovanje z javnimi institucijami doma in z vojaškimi institucijami v tujini. Cilj je, da se podčastniki in častniki iz civilistov preoblikujejo v vojaške osebe in s svojim delom uresničujejo poslanstvo SV doma in v tujini (Furlan in dr.: 35).

### **3.1.3 Izobraževanje in usposabljanje v Slovenski vojski**

Ko v internetni iskalnik vtipkamo ključne besede »izobraževanje v SV« nam se na prvi strani iskalnika pod prvo alinejo odpre naslovna stran Inštituta za matematiko, fiziko in mehaniko. S pritiskom na internetni naslov <http://www.imfm.si/raziskave-in-projekti/raziskovalni-projekti/e-vizus.html> se nam odpre zavihek Raziskave in projekti z naslovom »e-Vizus: Informatizacija IU v SV«. Že tu, v prvem odstavku, lahko preberemo, da je prva in prednostna naloga SV v miru vojaško IU posameznikov ter vojaško usposabljanje poveljstev, enot in zavodov. To nam kaže, da je SV usmerjena v pozitivni razvoj znanj in veščin potrebnih za izvajanje nalog.

Hierarhična struktura SV zahteva različna znanja na posameznih ravneh. V uvodu smo omejili nalogo na segment izobraženosti vojakov in podčastnikov, zato si bomo v nadaljevanju pogledali organizacijo IU s poudarkom na IU vojakov in podčastnikov.

PDRIU je skupaj s Poveljstvom sil, ki je združeno poveljstvo za delovanje z enotami na operativni in taktični ravni, poveljniško podrejeno Generalštabu SV. »PDRIU izvaja selekcijo in usposabljanje vojakov ter usposabljanje in izobraževanje vojaškega osebja na vseh ravneh. Razvija in preizkuša doktrine in pravila, določa standarde bojne usposobljenosti ter sodeluje pri evalvaciji enot in poveljstev. V njegovi sestavi so centri (za doktrino in razvoj, usposabljanje in bojno usposabljanje) in šole (za podčastnike in častnike, letalska šola, gorska šola, šola tujih jezikov in poveljniško štabna šola)« (Kladnik 2006: 58). Skozi čas, do danes leta 2011, se PDRIU prilagaja spremembam in zahtevam okolja v katerem SV deluje. Letalska šola danes deluje v Brigadi zračne obrambe in letalstva, gorska šola pa se je preoblikovala in je del Večnacionalnega centra za odličnost za gorsko bojevanje, ki je v novi sestavi PDRIU. PDRIU danes ima še v sestavi dva nova segmenta, in sicer Avto šolo in Oddelek za raziskave in simulacije, tako da danes PDRIU ima v sestavi 13 segmentov.

Izrednega pomena je, da se v SV sprejmejo kandidati, ki so primerni za opravljanje vojaške dolžnosti. S prehodom SV iz naborniškega v profesionalni sistem delovanja in vključevanje SV v mednarodne integracije, ki sta posledici vstopa Republike Slovenije v Evropsko unijo in Severnoatlantsko zaveznitvo (NATO – North Atlantic Treaty Organization), se od pripadnikov SV zahteva visoka strokovnost in profesionalnost.

Vojaki in podčastniki praviloma vstopajo v SV kot kandidati za vojaka. Z vstopom, kandidati morajo izpolnjevati zakonske kriterije. Selekcija kadra se izvede v Centru za usposabljanje (CU) v Vipavi skozi temeljno vojaško strokovno usposabljanje. Kandidati za vojaka imajo različne izobrazbe, kar omogoča SV da izbere vojake z določeno izobrazbo glede na potrebe SV. Vojaški poklic zahteva znanja, ki jih civilno šolstvo ne daje. CU ima nalogo, da »izvaja in usmerja izvajanje temeljnega in osnovnega vojaškega usposabljanja vojakov za pridobitev vojaške evidenčne dolžnosti ter usklajuje specialistično usposabljanje« (Kladnik 2006: 198). Izobraževanje traja tri mesece in je ob kandidatom za vojaka namenjeno tudi rezervni sestavi. Cilji temeljnega usposabljanja so usposobiti in izuriti kandidate v veščinah, ki jim omogoča preživetje na bojišču, za samostojno opravljanje bojnih nalog v različnih razmerah, vzgojiti kandidate v duhu pripadnosti domovini in SV ter graditi odnose na osebnem zgledu. Namen osnovnega vojaško-strokovnega usposabljanja je strokovno usposobiti vojake za naloge oziroma vojaško-evidenčne dolžnosti (VED), ki omogočajo strokovno opravljanje nalog v rodovih in službah SV (Kladnik 2006: 199).

Nadaljevanje kariere v podčastniških vrstah je namenjeno vojakom čina desetnik in naddesetnik ter se nadaljuje na Šoli za podčastnike (ŠPČ) (Kladnik 2006: 205).

ŠPČ je nosilec osnovnega vojaškega strokovnega IU podčastnikov, uspešno zaključeno šolanje pa pomeni vstop v podčastniške vrste in rast posameznika v treh kariernih stebrih (pogledali si jih bomo v poglavju o karieri vojaka in podčastnika).

ŠPČ »izvaja in usklajuje dopolnilno usposabljanje za začetne poveljniške dolžnosti do ravni voda, usklajuje izvajanje osnovnega specialističnega usposabljanja in usklajuje nadaljnje izobraževanje za dolžnosti nižjih in višjih podčastnikov. Izvaja tudi dodatna IU za poveljniško-enotovne, specialistične in štabne dolžnosti podčastnikov« (Kladnik 2006: 204).

Štabni tečaj za podčastnike (ŠTPČ) je izobraževanje namenjeno podčastnikom, ki opravljajo dela in naloge v poveljstvih oziroma štabih. Cilj je, usposobiti posameznika za opravljanje del in nalog na štabnih podčastniških dolžnostih in obvladovanju potrebnih znanj za delo s častniki na področjih oblikovanja dokumentacije, načrtovanja, sprejemanja odločitev in vodenje bojevanja. Da se poudari soodvisnost častnika in podčastnika v štabnih procesih, je krona usposabljanja štabna vaja ravni bataljona. Tu podčastniki



uporabijo pridobljena znanja in opravljajo različne vloge v štabnem procesu (Kladnik 2006: 205).

Tečaj za vodne podčastnike (TVPČ) je namenjen opravljanju poveljniško-enotovnih dolžnosti. Ta proces izobraževanja teži: k učinkovitejši podpori poveljniku voda (častnik), oddelka (podčastnik) ali skupine (vojak ali podčastnik); izvajanju logističnih in administrativnih nalog v vodu; samostojnemu opravljanju nalog pri delu na ravni voda; vzgajanju duha pripadnosti domovini in SV; graditvi pozitivnega odnosa v vodu in, najpomembnejše, voditi s primerom (Kladnik 2006: 205).

Izobraževanje od vojaka do podčastnika se ne konča tukaj. Omenili smo Zakon o službi v SV, ki določa podrobneje strokovno izobrazbo podčastnika. Podčastniki petega kariernega razreda imajo srednjo splošno ali strokovno izobrazbo. Tu poti podčastnika še ni konec. Danes v strukturi SV imamo podčastnike četrtega kariernega razreda, ustreznost je višja izobrazba, in podčastnike tretjega oziroma drugega kariernega razreda, ki morajo imeti najmanj visoko izobrazbo.

Sodelovanje SV z višjimi šolami, je omogočilo podčastnikom četrtega kariernega razreda nadaljnje izobraževanje in zasedanje dolžnosti, ki zahtevajo večjo strokovnost pri izvajanju del in nalog na poveljniško-enotovnem, specialističnem ter štabnem področju.

Pripadniki SV so se IU tudi v tujini. Vzroki so bili različni. Nekoč vojaško šolstvo ni pokrivalo vseh področij IU, predvsem vojaškega izobraževanja. Tudi vstop v NATO je zahteval pridobivanje novih znanj. Sodelovanje na mirovniških operacijah in misijah ter delo v vojaških predstavništvih pa je še pospešilo potrebo po novih vojaških znanjih.

Dokaz pozitivnem razvoju SV glede na potrebe je organiziranje Visokega tečaja za podčastnike. V preteklosti so se potrebna znanja visokih podčastnikov pridobivala v tujini, danes pa Visoki tečaj za podčastnike v organizaciji Poveljniško štabne šole, ki je sestavni del PDRIU, nudi strokovno izobraževanje visokih podčastnikov doma.

Danes ne govorimo o potrebi vojaškega šolstva, temveč o prilagajanju programov izobraževanja glede na spremembe v globalnem okolju in vloge SV v njem.

### **3.1.4 Karierna pot vojakov in podčastnikov v Slovenski vojski**

Ugotovili smo že, da je vpliv okolja na organizacijo neposreden. Sodelovanje v Partnerstvu za mir, IU v tujini, ki so se jih udeleževali podčastniki in častniki, sodelovanje na mednarodnih operacijah in misijah, vstop v zvezo NATO ter zmanjšana neposredna nevarnost domovini, je zahtevalo tudi preoblikovanje SV iz velike vojske z naborniškimi sistemom v profesionalno vojsko. Projekt se je imenoval PROVOJ in je oblikoval vojsko v treh delih: poklicni del, pogodbeno rezervo in obvezno rezervo. Ta profesionalizacija je imela za posledico boljšo usposobljenost in opremljenost (Kladnik 2006: 48).

V uvodu smo omenili, da je SV hierarhična organizacija. Vsaka raven in vsak del ima svojega poveljnika. Poveljnika bi lahko označili kot osebo, ki vodi organizacijsko enoto. Zaradi specifičnosti naloge in opreme, ki jo vojaki uporabljajo, je izrednega pomena tudi strokovnost vodje. Strokovnost izhaja iz uporabe organizacijske enote glede na sredstva, ki jih ima na razpolago. Poudarek na strokovnosti je izrednega pomena, kjer dodana vrednost ni v vojaški tehnologiji, ampak v vojaškem znanju (Kladnik 2006: 46).

Kariere vojakov in podčastnikov so v hierarhičnem sistemu izredno pomembne in jih je potrebno zagotoviti z mehanizmi, ki obstajajo tudi v SV. Skozi to poglavje bomo raziskali karierno pot, ki jo je opisal Kladnik, vojaka (2006: 199) in podčastnika (2006: 207) ter dikcij v PS v SV. V pomoč nam bo tudi Uredba o činih in povišanjih v SV.

»Vojaki so pripadniki SV, ki na podlagi pridobljenih splošnih in vojaških strokovnih znanj ter izkušenj opravljajo dela in naloge na formacijskih dolžnostih (FD) vojakov v poveljstvih, enotah in zavodih SV« (PS v SV 19. člen). Vojaški čini so poddesetnik, desetnik in naddesetnik.

Kandidat za vojaka po temeljnem vojaško strokovnem usposabljanju se razporedi na FD vojaka praviloma v oddelek. Oddelek je praviloma najmanjša enota v strukturi SV. Z izborom, najboljše vojake napotimo na dodatno usposabljanje za pridobivanje licenc in drugih vojaških evidenčnih dolžnosti. S tem vojak praviloma napreduje na FD, kjer se zahteva večja strokovnost in se ta dolžnost praviloma ovrednoti v činu poddesetnika. Ker SV teži, da so na vodilnih mestih osebe, ki kažejo vodstvene sposobnosti, se z izborom primernih vojakov poddesetnikov zagotovi napotitev primernih kandidatov na Tečaj za desetnike ali dodatno usposabljanje za pridobivanje licenc. Po opravljenem tečaju, vojaki poddesetniki praviloma zasedajo FD vodje skupine. Tu se pridobivajo in ocenjujejo znanja, ki omogočajo najboljšim vojakom desetnikom vstop v podčastniške vrste. Vojaki desetniki lahko tudi napredujejo po strokovnosti. Če je enota tehnične narave in se iščejo specifična strokovna znanja, obstajajo tudi FD vojak naddesetnik, kjer se razporejajo vojaki, ki se dodatno usposobijo za pridobitev licenc ali tretje vojaške evidenčne dolžnosti (Kladnik 2006: 199).

Enaka pravila veljajo tudi za mornarje (PS v SV 19. člen).

»Podčastniki so hrbtenica vojske, saj so nosilci neposrednega dela s posameznimi vojaki in podrejenimi podčastniki ter so mojstri vojaških veščin. Uspešnost posamezne enote je odvisna od skupnega kakovostnega dela podčastnikov in častnikov enote, pri čemer morajo biti poudarki na strokovnem delu, skupnih ciljih, sodelovanju ter medsebojnem spoštovanju« (Kladnik 2006: 204). Podčastniški čini so vodnik, višji vodnik, štabni vodnik, višji štabni vodnik, praporščak, višji praporščak, štabni praporščak in višji štabni praporščak (Kladnik 2006: 207).

»Podčastniki so pripadniki SV s podčastniškim činom, ki opravljajo dela in naloge na podčastniških FD v poveljstvih enotah in zavodih SV. Odgovorni so za izvajanje usposabljanja vojaških oseb v individualnih veščinah, za poveljevanje manjšim taktičnim enotam in izvajanje nalog v skladu s predpisi ter usmeritvami nadrejenih« (PS v SV 20. člen).

Kariera podčastnika se praviloma začne na osnovni dolžnosti manjše taktične enote. »Osnovna podčastniška dolžnost je poveljnik oddelka ali njemu primerljive enote (skupina, posadka). Odgovoren je za učinkovito vodenje oddelka in izvajanje prejetih nalog« (PS v SV 22. člen). Praviloma je prva FD v činu vodnik. Glede na vodstvene sposobnosti podčastnik praviloma napreduje na FD na isti ravni z večjo zahtevnostjo in v čin višji vodnik (Kladnik 2006: 207).

»Podčastniki opravljajo enotovne, štabne in specialistične dolžnosti« (PS v SV 20. člen). Pogoj za napredovanje na višje podčastniške dolžnosti v treh kariernih stebrih zahteva dodatno izobraževanje. Prva dva stebra zahtevata TVPČ in ŠTPČ, tretji specialistični steber pa zahteva strokovno usposabljanje, ki se izkazuje z licenčnimi izpiti (Kladnik 2006: 207). Cilj postopkov izbora za napotitev podčastnikov na dodatna izobraževanja je, da se zagotavlja strokovnost in motiviranost pripadnikov. Strokovnost je pomembna za izvedbo nalog, motiviranost pa zahteva od pripadnikov izboljšanje lastnega strokovnega znanja, ki omogoča osebno napredovanje po hierarhiji.

Prvi steber, ki dosega najvišje FD je enotovni steber. »Enotovni podčastniki opravljajo podčastniške FD v poveljstvih, enotah in zavodih SV od ravni voda, njim enakih in višjih enot ter so neposredno podrejeni svojim poveljnikom. Pomagajo in svetujejo poveljniku glede vseh zadev povezanih z vojaki in podčastniki. Najvišja enotovna podčastniška dolžnost je glavni podčastnik SV, ki skrbi za delovanje podčastniškega zbora SV« (PS v SV 22. člen). Med poveljniki oddelkov, ki je prva poveljniško-enotovna dolžnost, se izberejo najboljši kandidati za FD enotovnega podčastnika in se jih napoti na TVPČ. Po uspešnem končanem TVPČ se podčastnik praviloma razporedi na FD enotovnega podčastnika ravni voda. Podčastnik lahko nadaljuje kariero na FD poveljnika oddelka oziroma se lahko postavi tudi na FD inštruktorja ali specialista. FD se opravlja v činu štabni vodnik (Kladnik 2006: 207).

Drugi karierni steber je štabni. »Štabni podčastniki v poveljstvih, enotah in zavodih SV sodelujejo v procesih štabnega dela, kot so oblikovanje dokumentacije, vodenje evidenc, načrtovanje, spremljanje situacije, spremljanje bojevanja in reševanje zadev podčastniškega zbora na vseh funkcionalnih osnovnih področjih štabnega dela znotraj poveljstev in štabov« (PS v SV 22. člen). Poveljnike oddelkov, ki imajo slabše vodstvene sposobnosti oziroma so primernejši za dela v okvirju štabnih procesov, se napoti na ŠTPČ s ciljem pridobivanja dodatnih znanj. Po uspešno končanem dodatnem izobraževanju, se

podčastnike razporedi na FD v štabnem kariernem stebru. Dolžnosti se začnejo v poveljstvu čet oziroma baterij, nadaljuje pa se v poveljstvih bataljonov in višje. FD se opravlja v činu štabni vodnik (Kladnik 2006: 207).

Tretji karierni steber pa je specialistični steber. »Specialistični podčastniki na podlagi pridobljenih splošnih, specialističnih ter strokovnih znanj, opravljajo naloge v okviru specialističnih FD« (PS v SV 22. člen). Te dolžnosti so ovrednotene z licencami, primer so podčastniki v letalstvu, mornarici in podobno. Podčastnik nadaljuje kariero na FD poveljnika oddelka oziroma na FD inštruktorja ali specialista. FD se opravlja v činu štabni vodnik.

Tu se kariera podčastnika petega razreda, ki ima srednjo splošno ali strokovno izobrazbo, konča.

Za podčastnike četrtega kariernega razreda je potrebno dodatno izobraževanje za pridobitev višje izobrazbe. V preteklosti so se podčastniki izobraževali samostojno na izbranih višjih šolah. SV je priznavala izobrazbo in je postavljala podčastnike na FD višjih podčastnikov. Danes imamo sistem urejen. Najboljši podčastniki vseh treh stebrov se napotujejo na pridobivanje višje izobrazbe na Višji prometni šoli Maribor, kjer je vključen vojaški modul, program si lahko pogledamo na internetni strani <http://www.vpsmb.net/logisticno/log.htm>, ali na Višji policijski šoli v Ljubljani.

Nadaljevanje podčastniške kariere zahteva dodatno izobraževanje, ki združuje vse tri stebre in je prehod na višjo raven podčastniških dolžnosti. Te FD imajo že v nazivu navedeno višji podčastnik in v nadaljevanju dolžnost.

Na izobraževanje za višje podčastniške dolžnosti se napotijo podčastniki, ki opravljajo dela in naloge na FD štabni vodnik in, glede na njihovo delo, so ocenjeni z najvišjimi ocenami, praviloma z oceno odlično, in se načrtujejo, da bodo zasedli višje FD v določenem kariernem stebru. Višja prometna šola Maribor vsebuje vojaški modul, program Višje policijske šole pa se priznava kot vojaško izobraževanje, kar omogoča podčastnikom, ki uspešno končajo šolanje, da se razporedijo na FD višjih podčastnikov.

Podčastniki, ki so vstopili v SV z višjo izobrazbo ali so jo skozi leta pridobili, in če želijo zasesti FD višjih podčastnikov oziroma se jih želi razporediti na FD višjih podčastnikov, morajo opraviti dodatno izobraževanje. Uspešno končano izobraževanje na Višjem tečaju za podčastnike, ki ga izvaja PDRIU, podčastniki izpolnijo pogoj za postavitve na FD višjih podčastnikov. Začetna FD višjega podčastnika se opravlja v činu višji štabni vodnik.

FD višjih podčastnikov je določena glede zahtevnosti del in nalog ter na hierarhično raven v določenem kariernem stebru. Višji podčastniki lahko napredujejo po hierarhiji nemoteno do čina praporščak (Kladnik 2006: 207).

Višja FD, višjih in visokih podčastnikov zahtevajo dodatno izobraževanje. Visoki tečaj je namenjen višjim in visokim podčastnikom, ki bodo ali opravljajo najbolj zahtevne

podčastniške FD v hierarhičnem sistemu SV. To so podčastniki, ki opravljajo naloge kot enotovni podčastniki bataljona in višje, ter najvišji podčastniki v štabnem in specialističnem stebru (Kladnik 2006: 207). Po uspešno končanem Visokem tečaju za podčastnike, se višji podčastniki praviloma postavljajo na FD višjih podčastnikov v činu višji praporščak.

Vrh karierne poti podčastnikov pa so dolžnosti, ki se uvrščajo v tretji oziroma drugi karierni razred in visoki podčastniki morajo imeti najmanj visoko izobrazbo. Prvo napredovanje na FD visokega podčastnika je dolžnost, ki se opravlja v činu štabni praporščak, naslednja FD visokega podčastnika pa se opravlja v činu višji štabni praporščak (Kladnik 2006: 207).

Praviloma vsak vojak, ki vstopi v SV in skozi karierni razvoj stopi na pot podčastnika, lahko doseže čin višjega štabnega praporščaka s svojim delom, spoštovanjem vrednot in skrbjo za svojo strokovnost. V pomoč doseganju potrebnih znanj, je potrebno zgraditi in zagotoviti podčastnikom prehodnost iz kariernih stebrov s ciljem pridobivanja in pretoka strokovnih znanj in veščin.

## **3.2 VPLIV VODJE NA ZADOSTNO IZOBRAŽENOST PODREJENIH**

Kdo je vodja in kaj pomeni biti kvalitetni vodja? Ugotovili smo, da je okolje hitro spreminjajoče, s tem pa se razvija tudi vodenje. Moderni ukrepi in načini vodenja se venomer dopolnjujejo. SV skozi osnovne (primer ŠPČ) in druge oblike izobraževanj (primer delavnice »Delo z ljudmi«) uči in razvija posameznikove vodstvene sposobnosti. Skozi poglavje bomo raziskali kaj vse vpliva na kvalitetnega vodjo in kaj spodbuja dolžnost pripadnika SV, da izvrši dolžnost in zahtevo po strokovnosti. Poudarili bomo vodjo v vlogi poveljnika, kot osebo, ki razvija svoje vodstvene sposobnosti in ki z lastnim zgledom in možnostmi okolja, spodbuja, predvsem pa zahteva, permanentno izobraževanje svojih podrejenih.

### **3.2.1 Vodja in zahteva organizacije**

Do sedaj smo govorili o sistemu organizacije, ki zahteva permanentno izobraževanje posameznika znotraj organizacije. Vprašanje pa je, kako zaposlene motivirati, da izobraževanje in druge oblike izpopolnjevanja svojega znanja sprejmejo kot dolžnost.

V preteklosti smo poznali rek: »Ne morejo me tako malo plačati koliko jaz lahko malo delam«. Danes so okoliščine spremenjene in dopuščajo vsakomur možnost osebnega napredka. »Kako določiti potrebo po večjem znanju in povečati učinkovitost?«, »Kje je zadostno znanje zaposlenih?« ali »Kje so meje racionalnosti med potrebo organizacije po

znanju in želji posameznika po izobraževanju?» in še druga vprašanja postavljajo pred vodje nove izzive.

Danes Republiko Slovenijo ogrožajo drugačne grožnje kot leta 1991. »Na spreminjanje mednarodnega varnostnega okolja bodo v prihodnje vplivale predvsem podnebne spremembe, omejenost naravnih in drugih strateških virov, neugodna globalna demografska, finančna, gospodarska in socialna gibanja, nenadzorovano trgovanje z občutljivimi materiali in storitvami, poglobljanje razlik med bogatimi in revnimi v svetu, obstoj kriznih žarišč, pojav po obliki in naravi novih konfliktov ter različni učinki globalizacije« (ReSNV-1 3.2 poglavje). Oddaljenost kriznih žarišč zahteva drugačen pristop delovanja SV, ki zahteva dodatna znanja za delovanje SV glede na oddaljenost in okolje.

Cilje vodij, kako spodbuditi občutek dolžnosti pri posameznikih, bi lahko razdelili na več ravni. Na globalni ravni se mora: ugotoviti kadrovske zmožnosti, ki so pogoj za oblikovanje kariernih poti posameznika, ki so podprte s programi izobraževanja in s spodbudo delovnega okolja; dodatna izobraževanja usmeriti na zahteve okolja (primer NATO); oblikovati ključni kader, ki je osnova za delovanje organizacije in osnova potrebnih znanj, in ga strokovno razvijati; voditi evidenco delovnih zmožnosti in dosežkov zaposlenih zaradi poenotenja postopkov kadrovanja in napredovanja. Vodstvo organizacije mora: približati in združiti cilje organizacije in osebne cilje; oblikovati skupne vrednote in pozitivno vzdušje skupaj z zaposlenimi; vseskozi izboljševati organizacijo, delo in vodenje; veliko pozornost usmeriti v nematerialne oblike spodbude (eno od teh je izobraževanje, skupinski projekti, ...); določiti ključne kadre; pripraviti podlage za strategijo zaposlovanja in izobraževanja. Vodje nižjih organizacijskih enot morajo: spodbujati enačenje zaposlenih s cilji in nalogami; poznati posameznikove zmožnosti, interese, želje in vrednote; znati organizirati in voditi delo; prepoznavati težave in jih reševati; izboljševati spremljanje in uresničevanje ciljev; zagotavljati pretok informacij znotraj svoje skupine, izboljševati medsebojne odnose in delovno vzdušje. Vse te aktivnosti vodij bodo spodbudili posameznika da: ima boljšo predstavo o lastnih sposobnostih in znanju; izoblikuje lastne cilje glede strokovnega, delovnega in osebnega kariernega razvoja; se samostojno usmeri in ustvarja možnosti za uresničitev ciljev (svojih in organizacijskih) in s tem se zvišuje uspešnost in zadovoljstvo; poveča prilagodljivost in mobilnost; ustvari želja po poklicnem samopotrjevanju in omogoči spoznavanje možnih alternativ za poklicni razvoj (Bratušek 2006: 32).

Motiv za pridobivanje novih znanj je tudi vključevanje zaposlenih v odločanje. Zaposleni to vključevanje razumejo kot sredstvo notranje demokratične kontrole, ki zagotavlja boljše medsebojno sodelovanje ter večjo pravičnost v organizaciji. Če zaposleni ugotovijo, da sodelovanje pri odločitvah vpliva pozitivno na njihovo delovno

mesto (procesi, izobraževanje, ...), bo vodstvo imelo večjo podporo (Stanojević 2009: 388).

Hitrim spremembam v okolju lahko sledijo zaposleni, »ki so sposobni svoje znanje ustvarjalno uporabljati in ga nenehoma obnavljati in dopolnjevati. Če torej hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja« (Možina 2009: 485). Učenje v skupinah, še posebej formalnih (SV), omogoča, da skupina lažje dosega svojo nalogo in določene cilje. Za boljše doseganje rezultatov, skupina mora postati tim, razvijati odkritost, zaupanje, sodelovanje in spoznanje medsebojne soodvisnosti (Možina 2009: 487).

»Učenje na ravni organizacije lahko poteka skozi sistematično podpiranje in pospeševanje učenja posameznikov v organizaciji. Gre torej za podporo individualnim prizadevanjem po pridobitvi več znanj in sposobnosti, potrebnih za izvrševanje nalog; take oblike učenja lahko organizacija formalizira in vključi v svoj sistem organiziranega učenja. Lahko pa poteka učenje na ravni organizacije ob oblikovanju sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na učenje posameznikov in s tem na doseganje ciljev organizacije« (Možina 2009: 488). Baza znanj, ki jih organizacija ustvari in shrani, povezuje posameznike, ki se učijo in ki učijo, s ciljem pretoka podatkov in znanj. S tem se poveča dostop do pripomočkov, ki omogočajo in olajšajo učenje. Baza znanj je nujnost, ki organizaciji omogoča zamenljivost zaposlenih (Možina 2009: 489).

Past dvojne morale vpliva negativno na zaposlene in s tem tudi negativno na strokovnost posameznika (skrivanje znanja). »Tako kot je nepriljubljena dvojna morala posameznika, je dvojna morala organizacije oziroma širok razkorak med njenimi zapisanimi vrednotami in tistim, kar izraža njeno delovanje, idealno gojišče za cinizem, sarkazem, posmehovanje in druge negativne pojave. Zapisane vrednote, ki so v dobesednem nasprotju s tistim, kar se dogaja v organizaciji, zagotovo ne morejo pozitivno vplivati na njene zaposlene in uporabnike. Obratno, pogosto postanejo vir dodatnega nezadovoljstva. Zato je še kako pomembno, da gre razprava o vrednotah organizacije resnično v globino in se ne zadovolji s površinskimi odgovori ter da preverja in preizkuša vrednote, ki jih obudi« (Musek 2003: 165).

### **3.2.2 Odgovornost poveljnika glede strokovnosti podrejenih**

»Pri zaposlovanju, imenovanju in razporejanju na drugo formacijsko dolžnost ali delo je zagotovljena enakopravna dostopnost dolžnosti za vse kandidate pod enakimi pogoji, ne glede na njihov spol« (ZSSloV 15. Člen). Ta del člena zahteva od poveljujočega odgovornost. Zagotoviti pravo osebo s strokovnimi znanji na pravem mestu je izrednega

pomena za SV. Vodja na svoji ravni odgovornosti ima ključen kader, ki izpolnjuje zahtevane norme voditelja v SV in ga načrtno vodi skozi sistem izobraževanja. Zato lahko potrdimo dejstvo, da vodja, poveljnik, izbira primeren ključni kader po svoji podobi. Katere so to kvalitete posameznega vojaka in podčastnika, ki jih poveljnik, skozi proces izobraževanja, želi izgraditi?

Avtoriteta vodje izhaja iz višine čina, ki ga posameznik nosi. Povezana je z oblastjo, glede na položaj v hierarhiji, in ugledom, ki izhaja iz tradicije vojaštva in temelji na sposobnosti vplivanja na druge ljudi. Najboljši vodja je, če ima formalno, institucionalno, in neformalno, sprejeto s strani podrejenih, avtoriteto. Meri se z dejansko avtoriteto, ki je posledica obeh avtoritet in se gradi z dejanji. Pogum, sestavni del neformalne avtoritete, je obvladovanje strahu v kriznih ali bojnih situacijah in za posledico ima odziv v določenem času (Lubi 1995: 55). Odgovorno delovanje nosilcev vodstvenih funkcij se odraža na doseganju ciljev organizacije. Za ta dejanja, uspeh ali neuspeh organizacije, so vodje tudi moralno odgovorne (Lubi 1995: 57). Zaupanje v nadrejenega in obratno je ključnega pomena. Ta odnos spodbuja odgovorna dejanja obeh akterjev. »Disciplina je predpogoj za uspešno delo. Pomeni namreč izvajanje nalog in ukazov nadrejenih, spoštovanje predpisanega reda, običajev, organizacijskih in zakonskih predpisov« (Lubi 1995: 58). Najpomembnejši dejavnik vojaškega vodenja je morala, ki odraža pripravljenost posameznika in pripravljenost vojaškega kolektiva kot celote za izvršitev naloge. Poznavanje in uporabljanje dovoljenih odstopanj od predpisanih pravil, je kvaliteta vodje. S tem se zagotavljajo pravilne odločitve v časovnem obdobju z upoštevanjem vseh informacij (Lubi 1995: 59). Pravi vodja mora pravilno oceniti sposobnosti in motivacijo svojih podrejenih ter skozi skupno delovanje kolektiva izvesti nalogo. Vodja mora poznati svoje znanje, sposobnosti, zmožnosti in pomanjkljivosti ter znati obvladovati samega sebe. Poznati in obvladovati mora tehnike vodenja (usmerjanje, nadzorovanje, spodbujanje, prisluhniti idejam, ...) glede na dejansko situacijo. Izrednega pomena je tudi komuniciranje. Vodja mora biti prepričan, da so ga podrejeni slišali in razumeli oziroma da vodja natančno razume kaj mu podrejeni govorijo. Komunikacija poteka tudi v različnih situacijah kar pogojuje izbiro besed, glasnost, fizični postopki in podobno. Pomembno je tudi, da vodja ob pravem času na pravem mestu na pravi način pove pravo stvar (Lubi 1995: 60).

Posebnost FD v SV je, da že prvi vojaški čin prinaša odgovornost vodje, ki se nato stopnjuje vse do najvišjih generalskih činov. Z vstopom v podčastniške vrste se podčastnik praviloma postavi na FD poveljnika oddelka (razen določenih specialistov). Spet so vodstvene naloge temelj opravljanja del in nalog. Poveljniki zato morajo, so prisiljeni, izbirati za napredovanje in nadaljnje izobraževanje vojake in podčastnike, ki imajo vodstvene sposobnosti. »Strokovno usposobljen posameznik ni nujno da je tudi



primeren za določeno delo, ki mu je bilo zaupano. Morda je potrebna sposobnost timskega dela, obvladovanje težavnih, konfliktnih položajev, sposobnost prepričevanja ali pa mora imeti druge sposobnosti in lastnosti, da bo lahko pri svoji organizacijski vlogi uspešen« (Bratušek: 2006: 44).

### **3.2.3 Vpliv vodstvenega kadra na izobraževanje v Slovenski vojski**

Da se SV razvija v pozitivno smer, mora imeti zgrajen sistem vrednot, ki jih mora negovati in v pozitivno smer dopolnjevati. Temelj vrednot leži v nalogi SV, izvajati vojaško obrambo. So sestavni del bojne morale (ob motivaciji, voditeljstvu in menedžmentu) in se izvajajo s standardi vedenja, za katere se pripadniki SV zavzemajo, jih cenijo in se uvrščajo v programe IU. Pripadniki SV jih s svojim osebnim zgledom in ravnanjem uveljavljajo in negujejo. Domoljubje je temeljna vrednota in predstavlja zavest pripadnosti domovini Sloveniji. Čast predstavlja ponos, da je pripadniku SV zaupano opravljanje nalog skladnih s poslanstvom SV in da te naloge opravlja pošteno in vestno. Pogum za pripadnika SV pomeni, da je pri izvajanju svoje naloge pripravljen uporabiti orožje s skrajnim namenom odvzeti življenje z zavedanjem, da lahko pri tem izgubi lasno življenje. Lojalnost domovini, SV in enoti povezuje pripadnike SV in se kaže skozi učinkovitost SV. Medsebojno zaupanje, spoštovanje ter disciplina in odgovornost pri izvajanju nalog je temelj lojalnosti. Jedro odnosov med pripadniki SV je tovarištvo ne glede na okoliščine. Predanost pomeni prilagoditi svoje življenje vojaškemu poklicu, kjer so osebni cilji podrejeni potrebam SV (Furlan in dr.: 17). Vrednote odražajo lastnosti vodje, ki bo s svojim primerom vodil zaupane pripadnike. Z lastnim primerom gradi, ob formalni, neformalno avtoriteto. »Pozitivni lastni primer« delovanja pripadnika SV je garancija, da poveljujoči ne bodo pošiljali na karierna izobraževanja (Tečaj za desetnike, ŠPČ, ŠTPČ, TVPČ, pridobivanje višje in visoke izobrazbe, višji tečaj in visoki tečaj za podčastnike) neprimerne pripadnike SV. S takšnimi dejanji bi rušili lastno avtoriteto.

Poznavanje pravil in možnosti kariernih izobraževanj, vodji omogoča izbrati in napotiti primerne pripadnike enote na primerno izobraževanje. Tu izjemno veliko vlogo igrajo sektorji za kadre. Evidence, IU, leta opravljanja določene FD in druge zahteve, ki posamezni program vsebuje kot vstopne pogoje, je potrebno pravilno obdelati in omogočiti vodjam dostop do potrebnih informacij o posameznem pripadniku SV in pogojih za izobraževanje. Načrtovanje kadrov, v podporo strokovni nadgradnji znanja posameznega pripadnika enote, je proces, ki se v globalnem hitro spreminjajočem okolju nenehno spreminja, dopolnjuje in nadgrajuje (Skopec 2006: 59).

Izobraževanje kot vir napredovanja po hierarhiji znotraj kariernega sistema, zagotavlja uresničevanje delovnih procesov in rast posameznika. Praviloma poteka z manj na bolj

zahtevno FD. Ta se »ocenjuje z zahtevano splošno izobrazbo, vojaško osnovno in dopolnilno izobrazbo ter delovnimi izkušnjami, kot so dolžina in vrsta dolžnosti, vojaške vaje ter delo v tujini in mednarodnih enotah (Bratušek 2008: 55).

Racionalnost kariernih potreb je eden od ključnih dejavnikov izbora najboljših med najboljšimi. Izpolnjevanje strokovnosti pripadnikov SV za posamezno FD omogoča izbor ključnih kadrov, ki bodo napoteni na zahtevano izobraževanje in bodo v bazenu za popolnitev zahtevnejših FD. S tem se omogoča poveljniku da izbira najsposobnejše. »Cilj načrtovanja kadrov v SV naj bi bil povečanje učinkovitosti in profesionalizem zaposlenih. Kadrovski postopek naj bi obsegal razumno načrtovanje, s katerim bo SV svoje pripadnike pridobivala, usposabljala, razvijala, postavljala na dolžnosti in ocenjevala ter skrbela za njihovo napredovanje« (Skopec 2006: 59).

Zraven kadrovske evidenc, vodje imajo na razpolago tudi enotovne podčastnike, ki imajo vlogo svetovalca po vprašanih kariernega razvoja vojakov in podčastnikov. »Podčastniška linija je namenjena podpori linije poveljevanja. Podčastniška funkcijska podpora linija se začne s podčastniki v vodu ali najnižji enoti in konča z glavnim podčastnikom Slovenske vojske. Podpora se zagotavlja z izvajanjem predpisov in aktov poveljevanja, postopkov in vojaških standardov, usposabljanjem posameznikov, posadk in skupin, zagotavljanjem spoštovanja vojaške discipline, z učinkovitim prenosom informacij, nadzorom vojaškega obnašanja in osebnega zgleda ter s svetovanjem poveljnikom v zvezi z življenjem in delom vojakov ter podčastnikov« (PS v SV 22. člen). S svojo svetovalno vlogo poveljniku zagotovijo: da se izvaja enakomeren razvoj strokovnosti podčastnikov po hierarhičnih ravneh; karierno rast vojakov in podčastnikov; primeren prehod podčastnikov med kariernimi stebri, predvsem med enotovnim in štabnim kariernim stebrom ter, tam kjer strokovnost omogoča, tudi med specialističnim stebrom. Potrebe po prehodu podčastnikov iz enega v drugi karierni steber kaže zahteva Pravidnika o službeni oceni, 6. člen: »Pri službenem ocenjevanju vojakov podčastnikov in nižjih vojaških uslužbencev sodeluje enotovni podčastnik. Enotovni podčastnik predhodno pridobi potrebne informacije in svetuje nadrejenemu, ki je pooblaščen za službeno ocenjevanje«. Za kvalitetno svetovanje enotovni podčastnik mora opravljati v svoji karieri tudi dolžnosti v štabnem stebru s ciljem pridobivanja novih znanj, kar pa je lahko tudi ena vrsta premora v kariernem razvoju podčastnika.

Izobraževanje je odvisno od kariernega razvoja podčastnikov. Karierna pot podčastnika je v dinamičnem okolju težko določljiva v določenem okvirju. V tem je nekaj prednosti in slabosti. Prva prednost je, da se na podlagi izkušenj dosedanjega razvoja lahko dopolnjuje. Prehodi iz stebra v steber so lahko tudi določeni premori za pridobivanje dodatne IU. Posamezne dolžnosti, ki jih podčastniki opravljamo v različnih stebrih in v mednarodnem okolju, nam lahko omogočajo določene prednosti pri izboru za napotitev na

IU ali postavitev na višje FD in podobno. Največja slabost nedorečenosti kariernih poti podčastnikov pa je lahko nerazumevanje nadrejenih častnikov. Dinamično okolje, ko se SV neprenehoma prilagaja spremembam v globalnem okolju, poveljniki s pomanjkljivimi informacijami lahko povzročijo stagniranje karier podčastnikov v posameznih poveljstvih in enotah SV. Zato je izrednega pomena, da je neovirano sodelovanje med častniki, poveljniki enot, in enotovnimi podčastniki, kot svetovalci poveljnika. Samo s pretokom informacij bo vodja, poveljujoči, lahko zagotovil razvoj kariere, s tem pa spodbudil vojake in podčastnik k izobraževanju (ob usposabljanju). To sodelovanje poveljnik – enotovni podčastnik omogoča poznavanje možnosti za vsakega posameznika glede na kvaliteto. Podčastniki se razvijajo skozi tri karierne stebre in je potrebno zagotoviti postopno pridobivanje znanja in veščin. Iz tega izhaja, da poveljnik mora zagotoviti vojaško izobraževanje posameznika skozi »sistematičen, organiziran, načrtovan in ciljno usmerjen proces pridobivanja ter razvijanja teoretičnega in praktičnega znanja, veščin, spretnosti in sposobnosti posameznika« kot del tima, kjer veljajo vojaške vrednote (Bratušek 2008: 56).

### **3.3 PRAVICA IN DOLŽNOST POSAMEZNIKA ZA SVOJO STROKOVNOST**

Bistvo osebne pravice je, zavedanje o svojih zmožnostih. Osebnostne lastnosti veliko vplivajo na osebno odločitev, da posameznik odloči oziroma podpre poveljnikovo odločitev, da se izobražuje. Skozi poglavje bomo raziskali sistem spodbude, ki velja v SV in ima za cilj strokovno opravljanje nalog pripadnika SV v skupini. Na temu temelji bistvo vojske, da pripadnik SV živi skladno z vrednotami SV, s tem pa tudi družbe. Primer analize kompetenc kaže, da sta pravica in dolžnost do izobraževanje pripadnika SV neločljivi.

Analiza kompetenc izvedena v SV, je oblikovala krog specifičnih kompetenc, kjer so določene štiri ključne specifične kompetence: samoiniciativnost, komunikacija, timsko delo in strokovnost (Kohont in Naglič 2006: 163). Ugotovljeno je, da se kompetence razlikujejo glede na FD. Želelo se je vzpostaviti sistem kompetenc za posamezne FD ali kompetence za posamezno raven (Kohont in Naglič 2006: 173). Iz analize so se izluščile statusne kompetence. Za vojake je osnovna statusna kompetenca psihofizična pripravljenost, kar izhaja iz njihovih fizičnih obremenitev. Za podčastnike pa je analiza pokazala, da je za podčastnika posebna kompetenca odgovornost, ki izhaja iz sprejemanja odločitev. Avtorji so takšno kompetenco pričakovali pri častnikih, toda skozi analizo so ugotovili, da ta kompetenca izhaja iz podčastniškega dela z vojaki in nujnostjo sprejemanja odločitev (Kohont in Naglič 2006: 178).

### **3.3.1 Neločljivost pravice in dolžnosti do izobraževanja vojakov in podčastnikov**

»Kompetence so kombinacija usposobljenosti in primernosti. Kompetence so tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge« (Bratušek 2006: 45). Lahko bi rekli, da kompetence dajo odgovor ali je posamezni pripadnik SV primeren za določeno FD. Ocena znanj, veščin in spretnosti, ocena osebnostnega vedenjskega značaja, posameznikovega prepričanja, motiviranosti, vrednot, samopodobe in podobno, kar sestavlja kompetenco, dopolnjuje strokovnost posameznika. Razumevanje organizacije kot tehničnega in socialnega sistema nam razširi vedenje, da ni dovolj samo strokovnost. Kaj je potrebno narediti in kaj se dela na določenem delovnem mestu pokriva tehnični sistem. Socialni sistem pa določa kako dosegati zahtevane cilje v socialnem okolju in zakaj opravljamo določena dela in naloge. Lahko strnemo, da so kompetence kombinacija strokovnega znanja in veščin ter osebnostne značilnosti (sposobnost in lastnosti) (Bratušek 2006: 45).

Pripadniki SV, glede na dinamičnost okolja v katerem deluje SV v zavezništvu, lahko predvidevajo, da jim današnja strokovna znanja v bodočnosti ne bodo zadostna za opravljanje nalog. Razvoj tehnologije (vojaške) omogoča hitro uporabo novih produktov vojaške tehnologije glede na potrebe vojske, kar zahteva tudi nove veščine, ki jih pripadniki vojska morajo v čim krajšem času obvladati. Oboje skupaj, uporaba in nova dognanja bojevanja, bosta silila pripadnike na izobraževanja in sprejemanje novih znanj, sicer bodo nazadovali, ogroženost na kriznih območjih bo večja in v organizaciji po karieri jih bodo prehiteli mlajši. Zato sistem izobraževanja mora biti nadzorovan in organiziran ter racionaliziran in načrtovan. Potreba po širokem spektru znanj je nuja že danes (Bratušek 2006: 43).

Tu lahko potrdimo, da je pravica posameznika, da mu organizacija omogoči potrebna izobraževanja, hkrati pa ima tudi dolžnost, da se glede na potrebe in razvoj FD vseskozi strokovno izpopolnjuje samostojno (strokovna literatura) ali v okviru drugih oblik IU v SV (na primer Delavnice).

### **3.3.2 Dejavniki spodbude pri zagotavljanju strokovnosti**

Cilj razvoja zaposlenih vodi v uporaba dosežkov, timsko delo in organizacijski razvoj, inovacije ter posredovanje izkušenj in znanj drugim. Ker posameznikov razvoj vpliva na celotno organizacijo, strokovne službe morajo usposobiti, motivirati in spodbuditi posameznika, da svoj lastni razvoj načrtuje, uresničuje, spremlja in usmerja. Cilji morajo biti skupni in usmerjeni v timsko delo. Strokovne službe morajo spremljati razvoj posameznika in ga seznanjati s skladnostjo ciljev organizacije. Razvoj delimo na osebni, strokovni in delovni. Osebni razvoj je odvisen od posameznika, delno je

povezan z organizacijo, in se uresničuje na način, da: se sooči s problemom, ki spodbudi razvoj znanja in bogati izkušnje; rešuje spore in lastne frustracije; razvija sposobnosti in ustvarjalnost; večja notranjo motivacijo in širi spekter notranjih vrednot na podlagi doživetega. Strokovni razvoj posameznika je delno odvisen od okolja, kjer posameznik dela. Razvoj temelji na pridobivanju izobrazbe (formalne), samostojnem in funkcionalnem IU ter načrtnem zbiranju informacij, ki se nadgrajujejo. Delovni razvoj posameznika pa se izvaja v organizaciji na način, da so njegovi cilji poistoveteni z organizacijskimi kar se kaže skozi delo, enako vedenje je v drugi organizaciji in posameznik usmerja svojo aktivnost tudi v druge organizacije zunaj delovne organizacije (Bratušek 2006: 36).

Mobilnost je značilnost vojaške organizacije in pomeni premikanje oziroma premeščanje. Horizontalna in vertikalna mobilnost omogoča premikanje posameznika glede na potrebe dela (horizontalna) in glede na hierarhijo (vertikalna) ter temelji na selekciji (Bratušek 2006: 37). V SV mobilnost predstavlja prehod iz manj k bolj zahtevnim dolžnostim (Skopec 2006 70).

Načrtovanje kariere je lahko spodbuda, da posameznik: spozna svoje prave vrednosti, sposobnosti, slabosti; spozna možnosti, ki se mu ponujajo pri napredovanju; samostojno si zastavlja cilje in izdelava načrt uresničitve kariernega napredovanja. Oblikovanje ali sooblikovanje lastne kariere je lahko za zaposlenega velik motivator. Organizacija lahko najbolje spodbudi motivacijo, če ima vpogled v načrte kadrovskih potreb, ki je vodilo posamezniku za lastno videnje svojega položaja v organizaciji (Skopec 2006: 60).

Motivacija je za zaposlene največja spodbuda za pridobivanje novih znanj. Vsaka organizacija, ki teži da se razvija v pozitivno smer, mora spoznati motive posameznika in jih upoštevati ter usklajevati. Odrasle za IU najbolj motivirajo dejavniki kot so pridobivanje novega znanja, lasten razvoj, izboljšanje lastnega položaja, želja po uspešnosti pri delu, razvoj v stroki in poklicu, želja po novih znanjih, potrebe delovnega okolja, izboljšanje položaja in statusa v družbi ter lastne želje po izboljšanju ravni IU. Dodatni motiv je lahko nagrajevanje in spodbujanje z izboljšanjem materialnega stanja posameznika, uveljavitev v okolju, potreba po odgovornosti, samostojnosti, avtoriteti, po lastnem razvoju in podobno (Bratušek 2006: 44).

Vrednostni sistem v SV je izrednega pomena. Temelji na sprejemanju vrednot kot način življenja. Zavedati se, da te bo sodelavec izvlekel ranjenega iz boja s tem da bo ogrozil lastno življenje, spodbuja zavedno izvajanje nalog na kriznih žariščih. »Izbrane vrednote, tiste, ki jih posameznik sprejme in osebno oplemeniti s pripravljenostjo za njihovo udeleževanje, so najmočnejši motivatorji. Vrednota, za katero se je vredno zavzeti, za katero je vredno živeti ali redno negovati v medosebnih odnosih, je močna spodbuda in zametek posameznikove aktivnosti.« (Vešnar 2007: 75). Zakaj so vrednote v vojski pomembne? V vojski, tudi SV, je visoka stopnja sodelovanja in usodne odvisnosti med

pripadniki vojske. Vrednote so vključenje v procese IU na ravni posameznika in kolektiva s ciljem doseganja najvišje stopnje usposobljenosti kolektiva (enote). Vrednote se ponotranjijo in spodbujajo zavedanje o odgovornosti do samega sebe in do najmanj prvega soborca. Tu se kaže zavedanje potrebe po večji usposobljenosti, ki pripomore večji varnosti soborca na bojišču. Ta notranja enotnost vojaškega kolektiva je tesno povezana z možnostjo preživetja (Vešnar 2007: 77).

### **3.3.3 Vpliv okolja na lastno strokovnost pripadnika Slovenske vojske**

»Slovesno prisegam, da bom branil samostojnost, neodvisnost, svobodo in ozemeljsko celovitost svoje domovine Republike Slovenije ter vestno in odgovorno izvrševal dolžnosti pri njeni obrambi« (ZObr-UPB1 49. člen). Prisega je specifičnost vojaške organizacije. Da je nekaj posebnega, je razvidno tudi pri izvedbi. Sama prisega se praviloma izvede z vsemi vojaškimi častmi, pred postrojem enote, z družinskimi člani in gosti. Osebna čustva so v času izvedbe vzvišena in občutek, da nekam pripadaš, je še posebej izrazit. Ta čustva lahko razložimo skozi človeško naravo. Po Rousseau »človek je po naravi miroljuben in plašen; pri najmanjši nevarnosti je njegovo prvo dejanje beg; bori se samo zaradi vpliva navade in izkušnje. Čast, korist, predsodki, maščevalnost, vse te strasti, zaradi katerih se spušča v nevarnost in smrt, mu v naravnem stanju niso blizu. Šele ko vstopi v družbo z drugimi ljudmi, se odloči da napade koga drugega, in vojak postane šele potem, ko postane državljan.« S tem ko človek postane vojak, postane del družbe, ki mu ta ista to priznava in od njega zahteva, da v imenu družbe sodeluje v vojni (Luard 2001: 236). Ključne za pozitivno vključevanje posameznika v vojsko so vrednote, ki jih je družba izoblikovala, vojska oblikovala in, z vstopom v vojsko, posameznik sprejel.

Sprejemanje meril vrednot spodbuja pripadnika SV za dodatno izobraževanje in s tem hierarhično napredovanje. Zavedati se mora, da ga nadrejeni opazuje, spremlja njegovo osebno rast in rast skozi graditev kolektiva. Posameznik mora spremljati svojo odličnost in usmerjenost v urejenost, disciplino, natančnost, pogum in drugim vrednotam pomembnih za doseganje najvišje ravni usposobljenosti (Vešnar 2007: 77). To sprejemanje vojaških vrednot (domoljubje, čast, pogum, lojalnost, tovarišstvo in predanost) spodbuja pripadnika SV za pridobivanje novih znanj, ki jih pripadniki SV danes pridobivajo znotraj in izven SV.

S sistemom hierarhije pripadnik SV, z izpolnjevanjem določenih pogojev, lahko napreduje na višjo, bolj odgovorno, FD. Tu se pripadnik SV mora zavedati, da je njegovo dosedanje znanje pomanjkljivo, in v večini primerov, nezadostno. Zavedati se mora, če pozna procese dela, to še ne pomeni, da obvladuje celotno znanje o določeni zadevi in, posledično, bo motivacija za izobraževanje v novem okolju lahko tudi negativna. Vsaka

nova zaposlitev (to lahko imenujemo tudi tako) zahteva nova izobraževanja, mogoče celo višje stopnje. Tu pridejo do izraza motivi, interesi in odnos pripadnika do izobraževanja. Poznati mora svoje znanje, želje, pot kako jih uresničiti, interes do izobraževanja in lastne zmožnost. Tu pride do izraza čustvena in intelektualna stran posameznika. Zanimanje spodbuja pazljivost, dojetanje, razumevanje, pomnjenje in sledenje v izobraževalnem procesu. Zato je potrebno, da se pripadnik SV zavestno odloči za nadaljnje izobraževanje, v katerem je našel svoj smisel in pomen. Pri izobraževanju pripadnika SV je izrednega pomena spodbuda nadrejenih vodij (poveljnikov), ki s tem posamezniku dokazujejo pravilnost odločitve po izobraževanju (Bratušek 2006: 42).

Komuniciranje med nadrejenim in podrejenim je izrednega pomena. Raziskave dokazujejo, da vertikalno komuniciranje močnejše vpliva na pripadnost organizaciji zaposlenih kot horizontalno komuniciranje. To se pravi, da je formalno komuniciranje ključ uspeha organizacije. Komuniciranje po vertikali poteka od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Stimulacijski vpliv na posameznikove odločitve (nadaljnji strokovni razvoj) je vplivnejši zadnji. To komuniciranje od spodaj navzgor lahko razdelimo na štiri skupine: komuniciranje o sebi; komuniciranje o drugih in njihovih problemih; komuniciranje o delovanju in politiki organizacije ter o delovnih procesih in opravljenem delu (kaj in kako). Vodja lahko pozitivno vpliva na posameznika k večji strokovnosti, da s komunikacijo navzdol priznava pozitivne ideje, stimulira in uvaja predloge posameznika za izboljšanje delovnih procesov in s tem nadgrajuje dobre odnose v organizaciji (Nadoh in Podnar 2004: 159).

Sistem kariernega napredovanja je že sam po sebi privlačen. Temelji na strokovnem znanju in veščinah, kjer za vsako raven in FD določimo zahtevnost ter potrebne lastnosti in sposobnosti. Te lastnosti in sposobnosti, ki so za organizacijo SV pomembne, omogočajo uspešno in bolj učinkovito opravljanje nalog (Bratušek 2006: 46). S kompetencami delovnega mesta morajo biti seznanjeni pripadniki SV s ciljem pozitivne konkurence in stimulacije izobraževanja.

Izobraževanje kot nematerialna stimulacija odpira nove možnosti posamezniku. Znotraj organizacije mu omogoča napredovanje v delu organizacije, hkrati pa mu omogoča, da se, po izteku pogodbe, zaposli v civilnem okolju. Proučevanje odnosov pripadnikov v oboroženih silah je pokazalo, da je učinek brezplačnega izobraževanja spodbudil izobraževanje posameznika tudi z možnostjo, da posameznik po preteku pogodbe zapusti vrste v oboroženih silah. Hkrati pa so raziskave pokazale, če je vzrok za zaposlitev v oboroženih silah brezplačno izobraževanje in s tem povezano pridobivanje večje strokovnosti, bo pripadnik po izteku pogodbe zapustil oborožene sile (Kopač 2005: 249).

V zahtevi po profesionalnem odnosu do del in nalog, pripadnik SV tudi najde stimulacijo za nadgradnjo svojega znanja. Z družbo, na podlagi pravičnosti in poštenosti, posamezniki sklenemo dogovor o spoštovanju ustavnosti in zakonitosti. Dogovoru moramo slediti po dolžnosti in brezpogojno, ne glede ali si bomo škodovali ali ne. Korist drugih oziroma vseh ima prednost pred osebno koristjo. Dejanja morajo biti skladna s splošnimi družbenimi normami in iz tega sledi etična norma, da delo moramo opravljati pošteno (zavzeto, odgovorno in nepodkupljivo) (Hribar 1996: 36).

Pozitivne motivacijske učinke pripadnik SV najde tudi v kolektivnem delovanju SV, ki je usmerjeno v učinkovito delovanje enot SV na določenem prostoru in ob določenem času (Furlan in dr.: 23).



## 4 ZAKLJUČEK

Zadnji dogodki v državah Mediterana in bližnjega vzhoda potrjuje dejstvo, da je svet globalno povezan in stalno spreminjajoč. Spomnimo se dogodkov, kot so razpad Jugoslavije, propad Varšavskega pakta, stagnacije vojaške industrije, širitev Evropske unije in NATO zveze, napad na dvojčke v New Yorku, vojni v Iraku in Afganistanu, ekonomska kriza, ekonomski in vojaški »bum« Kitajske, jedrski poskusi Severne Koreje in na zadnje dogodke, ko so demonstracije sprožile različne reakcije režimov, v Tunisu in Egiptu spremembo režima, v Libiji in Jemnu pa nasilni odgovor oblasti. Ta trenja in dogajanja vplivajo tudi na vire ogroženosti naše domovine, kar zahteva od družbe hitre odgovore. V tem okolju deluje SV. Te hitre spremembe, primer je zadnja resolucija Združenih narodov, ki zahteva uporabo sile v Libiji, bodo vplivale tudi na SV. Jutri bodo morda novi izzivi, ki jih bo SV morala premagati in opraviti svojo nalogo skladno s politično voljo.

Izkušnja sodelovanja SV v mednarodnem okolju, v sistemih IU držav članic NATO zveze, sodelovanje v NATO poveljstvih ter mednarodnih operacijah in misijah, je izpopolnilo naš sistem IU. PDRIU in institucije tujih vojska skozi programe IU zagotavlja strokovnost udeležencev izobraževanj. Skozi organizacijske procese smo ugotovili, da se organizacija izobraževanja vseskozi dopolnjuje s ciljem zagotoviti strokovnost. Skozi zakonske akte in karijerne poti vojakov in podčastnikov smo spoznali, da organizacija ima izdelan sistem izbora in napotitve najboljših na izobraževanja za posamezno raven. Danes lahko trdimo, da se SV neprenehoma spreminja glede okoliščin, ki vplivajo na Republiko Slovenijo in SV. Da je proces venomer dinamičen, je dokaz razvoja kariernih poti podčastnikov.

Veliko odgovornost poveljnikov leži v zagotavljanju transparentnosti napotitev na izobraževanje vojakov in podčastnikov. Lahko bi potrdili rdečo nit v nalogi, ki pravi da poveljnik izbira ključni kader in ga nato strokovno razvija po svoji podobi. Kolektivizem, osnova delovanja vojska, je ključnega pomena. Vrednote, ki gradijo skupino in spodbujajo boljšemu in učinkovitejšemu delu, so za vojsko izrednega pomena. Vrednote zagotavljajo varnost. SV deluje v mednarodnem okolju, kjer je več ali manj nevarno. Občutek da si varen v okolju svojih soborcev, omogoča nemoteno in motivirano opravljanje del in nalog. Vrednote izredno spodbujajo posameznika, da znotraj skupine vseskozi razvija svoje znanje. Skozi poznavanje svoje enote, poveljnik ve kdo je dovzeten do novih znanj, kdo je primeren za strokovno izobraževanje in v katero smer je potrebno posameznika izobraževati, da bo kolektiv imel od posameznega pripadnika maksimalen učinek. S tem se izvaja racionalizacija znanja. Na izobraževanje se pošilja najboljše vojake in podčastnike, največji pozitiven učinek na kolektiv, pa ima izbor pripadnika, ki ob formalni

podpori, ima tudi neformalno podporo kolektiva, to se pravi, da velja za najboljšega v svoji enoti.

Pomembno vlogo pri izobraževanju pripadnikov SV ima tudi kadrovska baza podatkov in poznavanje možnosti izobraževanja, ki jih organizacija, SV, nudi. Izpolnjevanje pogojev za napotitev pripadnika na določeno izobraževanje, praviloma omogoča istemu napredovanje v hierarhični strukturi. Tudi vsaka oblika izobraževanja ima določen program, ki zahteva predhodno znanje (pogoji za udeležbo na izobraževanju). Iz tega sledi, da poveljnik ima neoviran dostop do podatkov, kadrovske baze in baze programov izobraževanja, ki mu nudi vpogled, ali posamezni pripadnik znotraj kolektiva ima osnovne pogoje za izobraževanje za določeni program. Hkrati pa pripadniki SV, vojaki in podčastniki, imajo zadostne informacije o zahtevah po izobraževanju. Te informacije vojakom in podčastnikom nudi podčastniška podporna linija, ki pomaga in svetuje poveljnikom glede odločitev. Participacija pri odločanju o izobraževanju posameznega pripadnika je nuja v procesu izobraževanja. Poveljnik se na podlagi dela posameznika odloči, kdo naj bi se udeležil izobraževanja, pripadniki pa morajo ob istih pogojih imeti iste možnosti. Zato so razgovori in sodelovanje med obema segmentoma v kolektivu koristni in produktivni. Z razvojem kompetenc za določeno FD, poveljniki lažje odločajo o primernosti kandidata za posamezno izobraževanje, s tem pa tudi posameznik lahko odloči ali je primeren za določeno izobraževanje oziroma se skozi delo na svoji FD pripravlja na določeno FD skozi IU.

Skozi nalogo smo si pogledali pravila organizacije, možnosti izobraževanja, ki so povezane s karierno potjo, in odnos vodje, poveljnika, in podrejenega, zaposlenega oziroma pripadnika SV. Strinjali se bomo, da je izobraževanje posameznika pod določenimi pogoji v organizaciji, SV, urejeno. Spoštujejo in uporabljajo se dognanja modernega menedžmenta, znanja se izpopolnjujejo na PDRIU kot nosilcu razvoja vojaških ved, kar pa je najbolj pomembno, znanje se uporablja pri vodenju skupin, enot in poveljstev. S tem smo skozi nalogo potrdili hipotezo 2.

Ostal pa je še zadnji element, ki kaže, da se organizacija vodi v pozitivni razvoj, in to je skrb za strokovno rast posameznika oziroma za posameznega pripadnika SV.

Dejstvo je, da sta pravica in dolžnost do izobraževanja neločljivi. Skozi nalogo smo dokazali, da vojaški poklic izhaja iz timskega dela, ki zahteva določeno obliko obnašanja na delu in zunaj njega, ter neposredno vpliva na pripadnikov okoliš in predvsem na družino. Delovni čas, usposabljanje doma in tujini, priprave za aktivnosti, delovanje doma in tujini zahteva žrtvovanje samega sebe s podrejanjem skupinskim ciljem in vrednotam, s tem pa vsa ta dejavnost vpliva na pripadnikovo bližnjo okolico, predvsem na družino. Stres, ki ga povzroča delo na mirovnih operacijah in misijah pušča sledi. Takšna

predanost povzroča želje in pričakovanja po napredovanju po hierarhiji organizacije, in tu izhaja pravica in dolžnost do izobraževanja.

Samo delo, ki ob strokovnosti zahteva spoštovanje in delovanje skladno z vrednotami, določa, da se skozi skupinski razvoj razvija tudi posameznik. Usmerjenost k izboljšanju obstoječe stopnje usposobljenosti, sili pripadnika SV da se vseskozi udeležuje IU. Raznolikost dolžnosti in možnosti, dodatno spodbuja ne samo usposobljenost, temveč tudi izobraževanje. Dodajmo še temu, da so prve podčastniške dolžnosti poveljniške, kjer je poveljnik oddelka odgovoren za usposobljenost oddelka in nastopa tudi kot izvajalec usposabljanj, to se pravi, uči vojake vojaških veščin in vrednot. Lahko trdimo, da začetniška dolžnost omogoča vsakemu podčastniku, da skozi delo izgubi tremo in brez strahu stopi pred podrejene ali pred skupino z določenim namenom. Samozavest je ena od naučenih lastnosti, ki se v SV zelo hitro razvije. In tu pridemo do potrebe komunikacije po vertikalni osi.

Sodelovanje pri lastni karieri, spodbudi posameznikov strokovni razvoj. Komuniciranje s poveljnikom, ki ugotavlja željo po novih znanjih, spodbudi posameznika k boljšemu delu, poveljniku pa omogoči večji izbor pripadnikov enote za napotitev na izobraževanja. Poznavanje pogojev, ki omogočajo strokovni razvoj in rast pripadnika po hierarhični lestvici, omogoča da posameznik lažje odloči o svojih zmožnostih za nadaljnje izobraževanje. Usmerjenost sistema, da je posameznikova motiviranost čim višja, je ključ osebnega strokovnega in hierarhičnega napredovanja. Strokovnost povezana z vrednotami v kolektivu, ki smo jo opredelili v nalogi, je ključ do usmerjenosti SV v pozitivni razvoj.

Ko zagotovimo, da kompetentna oseba napreduje po hierarhiji, ki se vseskozi izobražuje ne glede na leta starosti, temveč na potrebo enote, lahko zatrdimo, da se organizacija pozitivno razvija. S temi trditvami smo potrdili hipotezo 1.

Skozi kratko zgodovino SV, smo bili priče nenehnih sprememb povezanih z delovanjem SV, ki so zahtevale potrebo, da so pravi ljudje na pravem mestu. Mednarodno okolje je spodbudilo takšno vrsto razvoja SV, ki upošteva vsa dognanja družbe in pridobljene izkušnje ter jih vključuje v svoj izobraževalni sistem. Takšna usmerjenost je garancija, da je SV sposobna in pripravljena za izpolnjevanje vseh nalog, ki jih družba od SV zahteva.

## 5 LITERATURA

BRATUŠEK, Boris (2006). Razvoj posameznika v SV. V Ladislav Lipič (ur.) Bilten SV. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.

BRATUŠEK, Boris (2008). Kariera in vojaško izobraževanje. V Alojz Šteiner (ur.) Bilten SV. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.

FURLAN, Branimir in dr. (2006). Vojaška doktrina. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino in razvoj izobraževanja in usposabljanja.

HRIBAR, Tine (1996). Etika in profesionalnost. V Ludvik Toplak (ur.) Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Ljubljana: Univerza v Ljubljani in Inštitut Antona Trstenjaka.

KLADNIK, Tomaž (2006). Slovenska vojska v službi domovine. Ljubljana: Defensor.

KOHONT, Andrej, NAGLIČ, Mateja (2006). Analiza kompetenc v SV. V Albin Gutman (ur.) Bilten SV. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.

LUARD, Evan (2001). Človek, država in vojna. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

LUBI, Darko (1995). Vodenje in poveljevanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

MOŽINA, Stane in dr. (2002). Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.

MOŽINA, Stane (2009). Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur.) Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

MUSEK Lešnik, Kristijan (2003). Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

NADOH, Jana, PODNAR, Klemen (2004). Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V Ivan Svetlik, Branko ilič (ur.) Razpoke v zgodbe o uspehu. Ljubljana: Sophia.

SKOPEC, Igor (2006). Splošno o karieri in o karieri v SV. V Ladislav Lipič (ur.) Bilten SV. Ljubljana: Generalštab SV.

STANOJEVIĆ, Ivan (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur.) Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

TRACY, Brian (1999). Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

TRAVEN, Sonja (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VEŠNAR, Marjan (2007). Etika in voditeljstvo. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino in razvoj izobraževanja in usposabljanja.

Zakon o obrambi (uradno prečiščeno besedilo) (ZObr-UPB1), Ur. l. RS, št. 103/2004.

Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV), Ur. l. RS, št. 68/2007, 58/2008.

Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV-1), Ur. l. RS, št. 27/2010.

Uredba o činih in povišanju v SV, Ur. l. RS, št. 99/2002.

Pravila službe v Slovenski vojski, Ur. l. RS, št. 84/2009.

Pravilnik o službeni oceni, Ur. l. RS, št. 1/2010.

## SEZNAM KRATIC

|         |   |
|---------|---|
| FD      | – formacijska dolžnost  |
| IU      | – izobraževanje in usposabljanje                                    |
| NATO    | – Severnoatlantsko zavezništvo (North Atlantic Treaty Organization) |
| PDRIU   | – Poveljstvo za doktrino in razvoj izobraževanja in usposabljanja   |
| PS v SV | – Pravila službe v SV   |
| SV      | – Slovenska vojska  |
| ŠPČ     | – Šola za podčastnike   |
| ŠTPČ    | – Štabni tečaj za podčastnike                                       |
| TVPČ    | – Tečaj za vodne podčastnike  |