



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
SLOVENSKA VOJSKA

Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje

Šola za podčastnike

1. VISOKI TEČAJ ZA PODČASTNIKE



**SOODVISNOST IZOBRAŽEVANJA IN KARIERNEGA RAZVOJA
PODČASTNIKA SLOVENSKE VOJSKE**

Zaključna naloga

Avtor: praporščak Primož Logar

Mentor: sekretarka Mojca Grašič

Postojna, 20. april. 2011

ZAHVALA

Za strokovno pomoč in usmeritve pri izdelavi zaključne naloge se zahvaljujem mentorici sekretarki Mojci Grašič.

IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNE NALOGE

Slušatelj praporščak Primož Logar izjavljam, da sem avtor zaključne naloge z naslovom Soodvisnost izobraževanja in kariernega razvoja podčastnika Slovenske vojske, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom sekretarke Mojce Grašič.

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 plagiatorstvo kaznivo po Zakonu 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 plagiatorstvo 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 Postojni, dne 20. 4. 2011

Podpis: _____

POVZETEK

V Slovenski vojski se zaradi potreb po ustrezno motivacijskem usmerjenem načinu delovanja in zaradi primerljivosti z drugimi vojskami pri izvajanju kadrovskega managementa vzpostavlja organiziran sistem napredovanja podčastnikov.

Usposabljanje in izobraževanje sta dve od najpomembnejših nalog Slovenske vojske v miru. Z izobrazbo, usposobljenostjo in izkušnjami pa je v organizaciji, kot je vojska tesno povezano tudi napredovanje. Napredovanje podčastnika je rezultat njegovega večletnega razvoja v vojski in se odraža v vedno večji odgovornosti nalog, ki jih opravlja.

Podčastnik kot poklicni pripadnik vojaške organizacije mora biti izobražen in usposobljen, ter motiviran in nagrajen, da uspešno opravlja svoje naloge v enoti in poveljstvu Slovenske vojske v katerega je razporejen.

Razvoj organizacije kot je vojska je najbolj odvisen od sposobnosti njenih pripadnikov, v našem primeru podčastnikov, da dosegajo njene cilje. To pa omogoča ustrezna strategija upravljanja s kadri, ki povezuje tri ključne elemente, ki so med seboj, ne samo povezani, pač pa soodvisni in sicer sistem izobraževanja in usposabljanja, karierni model in sistem napredovanja. Vsi ti elementi skozi njihov proces implementacije neposredno vplivajo na razvoj vsakega posameznika ter vojske kot celote.

Ključne besede: zaključna naloga, podčastnik, izobraževanje, usposabljanje, kariera, napredovanje.

ABSTRACT

In need of an adequately motivational and guided way of work and in order to draw comparison with other armed forces in the field of personnel management, an organised system of promoting non-commissioned officers (NCO) is being established in the Slovenian Armed Forces.

Education and training are two of the most important peacetime tasks of the Slovenian Armed Forces. In an organisation such as the armed forces, however, promotion is closely linked to education, training and experience. Promotion of an NCO is the result of a years-long development within the armed forces and reflects in the increasing responsibility required by the tasks they execute.

An NCO, as a professional member of a military organisation, must be well educated and trained as well as well motivated and rewarded in order to successfully execute tasks within respective units or commands of the Slovenian Armed Forces.

The development of an organisation such as the armed forces mostly depends on the capacity of its members, in our case the NCOs, to fulfil its goals. This is enabled by a relevant personnel management strategy, incorporating three key elements which are not only interlinked, but also interdependent. These are education and training system, career model, and system of promotion. Through the process of their implementation, these elements have a direct impact on the development of each individual and the armed forces as a whole.

Keywords: Final paper, non-commissioned officer, education, training, career, promotion.

KAZALO

1	UVOD	7
2	METODOLOŠKI OKVIR	9
2.1	NAMEN IN CILJ NALOGE.....	9
2.2	DELOVNO VPRAŠANJE IN TRDITEV	9
2.3	METODE DELA.....	9
2.4	STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE	10
3	TEORETIČNE OSNOVE	11
3.1	IZOBRAŽEVANJE	11
3.1.1	Cilji izobraževanja in usposabljanja	12
3.1.2	Izobraževanje, razvoj in planiranje kadrov	12
3.2	KARIERA IN KARIERNI MODEL.....	13
3.2.1	Splošno o karieri.....	13
3.2.2	Planiranje kariere.....	14
3.2.3	Modeli za planiranje kariere	15
3.3	NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH.....	16
4	VLOGA IN POSLANSTVO PODČASTNIKOV.....	18
4.1	SPLOŠNO O PODČASTNIKIHI.....	18
4.2	POSŁANSTVO IN NALOGE PODČASTNIKA.....	19
5	KARIERNE POTI IN NAPREDOVANJE PODČASTNIKOV.....	21
5.1	MODEL KARIERNIH POTI.....	21
5.2	NAPREDOVANJE	23
5.3	MODEL ZA OBLIKOVANJE KARIERNE POTI	24
6	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE PODČASTNIKOV.....	26
6.1	KONCEPT VOJAŠKEGA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	26
6.2	IZOBRAŽEVANJE ZA PRIDOBITEV SPLOŠNE STROKOVNE IZOBRAZBE .	31
7	ZAKLJUČEK.....	33
8	LITERATURA IN VIRI	35
	SEZNAM SHEM	37
	SEZNAM TABEL	37
	SEZNAM KRATIC.....	38
	SEZNAM PRILOG	39

1 UVOD

Gospodarski, kulturni, politični, družbeno – ekonomski in tehnološki razvoj sodobne družbe narekujejo spremembe, katerim mora danes slediti in se prilagajati vsaka organizacija, tako v kadrovskem, kot tudi organizacijskem pogledu. Tudi Slovenska vojska (SV) je v zadnjih letih vključena v reorganizacijske tokove, njihov namen pa je zgraditi SV, glede na potrebe in možnosti, učinkovito in primerljivo z vojskami razvitih držav, hkrati pa zagotoviti čim večjo racionalnost delovanja enot in poveljstev SV. Po vključitvi v Evropsko unijo in zvezo Nato, ob spremljanju tehnološko vse bolj zahtevnih sistemov, ob intenziviranem sodelovanju v mednarodnih operacijah in misijah (MOM), se SV sooča z vse večjimi zahtevami in potrebami po visoko izobraženem in usposobljenem kadru, kar ima za posledico, intenzivno izobraževanje in usposabljanje pripadnikov SV.

Prav izobraževanje in usposabljanje sta dve od najpomembnejših nalog SV v miru. Pri tem se izvajajo vse oblike izobraževanja in usposabljanja, od posameznika pa do poveljstev in enot, na vseh področjih delovanja SV. Izobrazba in usposobljenost pripadnikov vojske v veliki meri vplivata na kvaliteto oboroženih sil, predvsem možnosti njihove uporabe za izvrševanje nalog, ki se od njih pričakujejo. Z izobrazbo, usposobljenostjo in izkušnjami pa je v organizaciji oboroženih sil tesno povezano tudi napredovanje. Napredovanje je rezultat večletnega razvoja posameznika v organizaciji in se odraža v vedno večji odgovornosti nalog, ki jih opravlja. S tem je povezano tudi razporejanje pripadnikov v enotah in poveljstvih SV, ki se izvaja glede na delovne potrebe in skladno s kadrovskim načrtom in ob upoštevanju karierne poti posameznika.

Planiranje razvoja kadrov in karierni model sta v povezavi z izobrazbo in usposabljanjem zaposlenih predpogoj za uspešno in kakovostno izvajanje poslanstva organizacije in nalog posameznika. S potrebami organizacije in kariernim modelom posameznika mora biti usklajeno tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Ta usklajenost s kariernim modelom ima pozitivne posledice na prenos znanja v prakso. Vsekakor pa je potrebno vsako daljše izobraževanje ali usposabljanje povezovati z zamenjavo delovnega mesta, pa naj bo ta opredeljen višje v kariernem modelu, lahko pa samo v drugi organizacijski enoti.

Izobrazba, usposabljanje, napredovanje in karierni model so tesno povezani in soodvisni elementi, ki pripomorejo, tako k uspehu vsake organizacije, kot zadovoljstvu posameznika za delo v tej organizaciji.

Izobraževanje ne sme in ne more biti samo sebi namen. Pomeni vlaganje tako časa kot finančnih sredstev v strokovni in osebni razvoj posameznika in prav je, da se na ustrezen način to pridobljeno znanje vrača v sistem. Na ta način posameznik prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti, večji gospodarnosti ter boljši organizaciji dela. Ne nazadnje lahko smotrnost izobraževanja gledamo tudi z vidika zadrževanja kadra in njihovega motiviranja. Za posameznika pa pomeni izobraževanje eden od pogojev za napredovanje, motivacijo in dodano vrednost k njegovemu razvoju. Znanje, sposobnosti in veščine so največji adut vsakega posameznika.

SV želi vzpostaviti sodobnim vojskam primerljiv in transparentni tudi podčastniški karierni model, ki bo prispeval k učinkovitemu in kakovostnemu upravljanju kadrovskih virov, vojaškemu in podčastniškemu poklicu povečal konkurenčnost na trgu delovne sile, predvsem pa omogočal osebni in strokovni razvoj posameznika in dal možnost za prevzemanje najodgovornejših dolžnosti v SV ter v mednarodnih integracijah.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 NAMEN IN CILJ NALOGE

Predmet preučevanja v zaključni nalogi je soodvisnost izobraževanja in usposabljanja na posamezne stopnje napredovanj pripadnikov SV. Preučeval bom, kako je izobraževanje zaposlenih usklajeno z delom in potrebami SV in kako je povezano z napredovanjem. Pri tem se bom osredotočil na podčastniški kader. Namen je ugotoviti, ali je karierni model za podčastnike celovito urejen na vseh nivojih.

2.2 DELOVNO VPRAŠANJE IN TRDITEV

SV potrebuje izobražen in visoko usposobljen podčastniški kader, ki pa mora v vojaškem poklicu videti izziv za osebni in strokovni razvoj.

V nalogi bom poizkusil potrditi, da karierni model za podčastnike ni sistemsko urejen v delu, ko gre za pridobitev VII. stopnje formalne izobrazbe za dolžnosti, ki se opravljajo v nazivih štabni praporščak in višji štabni praporščak.

2.3 METODE DELA

Nalogo sem izdelal predvsem na podlagi preučitve zakonov, pravilnikov in ostalih predpisov, ki so povezani z obravnavano problematiko. Pri pregledovanju gradiva sem se posluževal predpisov iz Uradnega lista, uradnih dokumentov Ministrstva za obrambo (MORS) in SV. Za izdelavo teoretičnih osnov sem analiziral vsebine iz strokovne literature.

Za posamezne obravnavane teme sem pridobil tudi mnenje kadrovskih delavcev v Generalštabu SV, kjer sem zaposlen. Skratka, večino podatkov sem pridobil z analiziranjem dokumentov, ki sem jih računalniško obdelal in jih dal v ustrezno obliko. Pri preučevanju tematike sem uporabil le vire, ki ne vsebujejo tajnih podatkov.

2.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE

Naloga v začetku predstavlja teoretična izhodišča; izobrazba, izobraževanje in planiranje kadrov, kariere in karierne poti ter oblike napredovanj.

V drugem delu sem opredelil vlogo in poslanstvo podčastnika, karierne poti in napredovanje ter koncept izobraževanja in usposabljanja podčastnikov.

Na koncu sem na podlagi sklepanja glede na navedene podatke oblikoval zaključke, ki potrjujejo oz. zavračajo prej oblikovano delovno vprašanje in trditev.

3 TEORETIČNE OSNOVE

Izobrazba, usposabljanje, napredovanje in karierni model so tesno povezani elementi, ki pripomorejo k uspehu vsake organizacije in zadovoljstvu posameznika za delo v tej organizaciji.

Karierna pot je posebna oblika mobilnosti kadrov, v kateri se menjavajo delovne, poklicne, poveljniške in vodstvene vloge. Pri tem gre praviloma za vertikalno mobilnost od manj zahtevnih k bolj zahtevnim dolžnostim v stroki, vodstveni ali poveljniški hierarhiji. Spreminjanje vlog je povezano z vedenji posameznika – izpopolnjevanjem posameznika, ko z osvojitvijo novih znanj in spoznanj vpliva na osebni, strokovni in delovni razvoj.

V nadaljevanju bom na kratko pojasnil vse navedene pojme.

3.1 IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje pojmuje v najširšem smislu kot posebno družbeno dejavnost, usmerjeno k doseganju določenega izobraževalnega smotra, skupaj z vzgojo pa lahko izobraževanje pojmuje kot družbeno aktivnost oziroma dejavnost, usmerjeno k doseganju določenega vzgojno izobraževalnega smotra. Lahko ga opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet. Izobraževanje je tako sistematičen in organiziran proces pridobivanja znanja in sposobnosti za racionalno koriščenje znanja, sposobnosti, spretnosti in navad. Prepleta se s široko paleto človekove dejavnosti in je sestavina njegovega vsakdanjega življenja (Jereb 1987: 14).

Glede na cilje in vsebino delimo izobraževanje na splošno izobraževanje in strokovno izobraževanje. Jereb (1987: 15) opredeljuje splošno izobraževanje takrat, ko je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih vsak nujno potrebuje v svojem življenju. O strokovnem izobraževanju pa govori takrat, ko gre za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela. Prav strokovno izobraževanje pa je bistvenega pomena za razvoj organizacije. Kadar govorimo o strokovnem izobraževanju, pogosto uporabljamo tudi pojem usposabljanje. Ta predstavlja proces pridobivanja sposobnosti potrebnih za opravljanje določenih del in nalog v okviru določene dejavnosti. Predvsem se ta termin

uporablja v oboroženih silah in predstavlja vse oblike znanj, ki so potrebna za opravljanje posameznih del in nalog. Usposabljanje je vrsta učenja, pri katerem se slušatelj uči in pripravlja za opravljanje določenega dela, nalog in delovanja.

Namen izobraževanja je torej razvijanje posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje. Predstavlja celovit proces sprejemanja in prenašanja znanj različnih družbenih in znanstvenih področij. Poleg tega pa je izobraževanje dvojen proces, z ene strani predstavlja graditev in razvoj intelektualnih, tehničnih, tehnoloških, higienskih, kulturnih ter drugih navad in običajev, z druge strani pa osnovo za izgradnjo znanstvenega pogleda na svet in razvoj osebnosti v skladu z vrednotami družbe, v kateri se odvija.

3.1.1 Cilji izobraževanja in usposabljanja

Cilje izobraževanja lahko, glede na vsebino, klasificiramo v naslednje skupine (Florjančič, Ferjan, Bernik 1999: 129):

- Spoznavne cilje izobraževanja, ki jih je možno opredeliti kot znanje (poznavanje dejstev, lastnosti), razumevanje (razumevanje zakonitosti, odvisnosti), specifikacijo pridobljenega znanja za obstoječe in nove rešitve in kritičen odnos do pridobljenega znanja.
- Cilje vzgojnega področja, ki jih je možno opredeliti zgolj splošno, ker stopnje doseganja ciljev na vzgojnem področju zelo težko merimo in med ostalim zajemajo oblikovanje sistema vrednot in moralnih norm okolja.
- Cilje psihomotoričnega področja, kadar gre za učenje specifičnih telesnih gibov, potrebnih za uspešno opravljanje posameznih poklicev, spoznavanje karakteristik »nebesednega sporočanja«, značilnega za posamezne poklice ipd.

3.1.2 Izobraževanje, razvoj in planiranje kadrov

Razvoj kadrov pojmuje kot sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in aktivnosti, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih. Elementi razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni od sistema načrtovanja, pridobivanja in sprejemanja, razporejanja do napredovanja in izobraževanja kadrov.

Izobraževalna dejavnost zahteva od organizacije ugotavljanje izobraževalnih potreb. Te potrebe so lahko globalne ali diferencialne. Vseh izobraževalnih potreb ne moremo uresničiti naenkrat, moramo predvideti njihovo postopno uresničenje v planih izobraževanj, ki jih glede na strategijo razvoja kadrov, lahko delamo za dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno obdobje.

Za ugotavljanje izobraževalnih potreb pa mora organizacija analizirati stanje glede na cilje in naloge ter na njene zahteve po kadrih z določeno stopnjo in smerjo izobrazbe oziroma znanji, ki so potrebna za opravljanje dela. Analizirati mora delovni proces, kar jo pripelje do kadrovskih potreb in do potreb po izobraževanju.

3.2 KARIERA IN KARIERNI MODEL

3.2.1 Splošno o karieri

V literaturi srečamo kar nekaj definicij pojma kariera, predvsem pa je kariera uspešno napredovanje in promocija človeka v poklicu.

Bernardin (Florjančič, Ferjan, Bernik 1999: 189) pravi, da si je kariero možno predstavljati kot napredovanje posameznika v organizaciji in kot način posameznikovega razmišljanja, ravnanja in uporabe izkušenj v povezavi s poklicnimi opravili skozi različna življenjska obdobja. Navadno ni posledica naključij. Kariera je odvisna tako od posameznika, kot od politike razvoja kadrov v organizaciji, kjer je posameznik zaposlen.

Kariere je možno preučevati z dveh vidikov (Florjančič, Ferjan, Bernik 1999: 189), in sicer z vidika posameznika (kako posamezniki planirajo in udeležujejo svoje lastne cilje v zvezi s kariero) in z vidika organizacije (kako organizacije načrtujejo in udeležujejo programe razvoja karier posameznikov). Je proces priprave, udeležovanja in spremljanja planov karier v organizaciji. Lahko je osredotočen zgolj na posameznika, lahko pa gre za kompleksen proces, ki se nanaša na celostno kadrovsko strukturo ali le dela le te v organizaciji.

Vsem definicijam pojma »kariera« je do neke mere skupno, da se nanašajo na »pozicijo posameznika na delovnem mestu«. Pozicija posameznika je lahko statična ali dinamična, posameznik lahko nazaduje, napreduje ali ostane tam, kjer je.

O delovni karieri je Stane Možina (2002: 73) zapisal, da je tesno povezana s poklicno oziroma strokovno kariero, predvsem pa z doseženimi rezultati. Vendar, ko govorimo o delovni karieri, mislimo predvsem na delo in delovne pogoje, ki jih je opravljal posameznik, jih opravlja in jih bo opravljal v prihodnje. Pot, ki jo posameznik prehodi v teku opravljanja delovnih nalog, nam kaže razne mejnike, dosežke, višine, krivulje, pa tudi hibe, spodrsaljaje, vzpone in padce. V tem smislu razlikujemo uspešne in neuspešne delovne kariere.

Beseda kariera je v Sloveniji imela negativni prizvok, ki ga ji je dajala uveljavljena ideologija, ki je na kariero gledala kot na intelektualno povzpetništvo. To je bilo mišljeno v smislu hitrega napredovanja, zlasti v poklicnem, delovnem in političnem okolju. Negativni prizvok te besede počasi izginja. To opazimo na primeru Zakona o javnih uslužbencih (Ur. l. RS. Št. 32/2006), ki v svojih določbah vključuje tudi načelo kariere. To načelo z uvajanjem transparentnih mehanizmov, kot so službena ocena in letni razgovori, zagotavlja možnosti za kariero in varuje zaposlitve tistih javnih uslužbencev, ki se odlikujejo z delovnimi in strokovnimi kvalitetai. Vezano je na odlične delovne rezultate javnega uslužbenca in se ne uresničuje avtomatično s potekom določenega časa. To naj bi bila podlaga za zadržanje odličnih in sposobnih javnih uslužbencev v slovenski državni upravi in za ustvarjanje transparentnosti zaposlitve v javnem sektorju (Sedej 2002: 9).

3.2.2 Planiranje kariere

S planiranjem razumemo miselno aktivnost, katere cilj je pridobivanje najboljših rezultatov na osnovi vnaprej zastavljenih ciljev.

Uspešni ljudje svoje karierne cilje vedno načrtujejo in ukrepajo tako, da sami ali ob pomoči organizacije proučujejo vplivne dejavnike ter karierne cilje prilagajajo le tem z namenom njihove čim uspešnejše realizacije. Načrtovanje kariere je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno kariero.

Načrtovanje karier koristi tako posamezniku kot organizaciji. Zaposleni bolje spoznajo svoje sposobnosti ter pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Z vidika organizacije pa načrtovanje karier pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju menedžerskega in strokovnega potenciala, pomaga pri načrtovanju upokojitev in odhodov. Vendar načrtovanje karier ni natančno orodje. Nanj vplivajo številne spremenljivke, katerih vpliv je težko predvideti, zato je

načrtovanje karier verjetno najtežavnejša stopnja pri razvoju menedžerjev (Možina 2002: 75). Procese oziroma podprocese razvoja karier kadrov v organizaciji prikazuje shema 1.

Shema 1: Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji



Vir: Florjančič, Ferjan, Bernik (1999: 191)

Z vidika motivacijske moči je načrtovanje in oblikovanje kariere pomembno predvsem za posameznika, nič manj pa za organizacijo, v kateri je posameznik zaposlen. Posameznik v prvi vrsti odloča, ali bo sprejel to ali ono ponujeno pot. Načrtovanje kariere mora izhajati iz razmišljanj posameznika o najboljših možnostih za napredovanje in izbiro ustreznih korakov za doseg te zmožnosti. Izbira je pogosto odvisna od posameznikovih lastnosti, sposobnosti, predvsem pa od socialne situacije, v kateri se znajde.

3.2.3 Modeli za planiranje kariere

Načrtovanje kariere delavca mora biti ustrezno, v nasprotnem lahko pride do tega, da delavec dela v nasprotju z interesi organizacije. V strokovni literaturi je kar nekaj zglednih modelov kariere, ki lahko podjetju pomagajo oblikovati lastne modele. Najpogostejši so (Lipičnik 1998: 182): trikotnik, lestev, spirala, stabilno stanje, karierni model lestev in tobogan.

Skopec (2006A: 64) opisuje tri karierne modele, ki so vpeti v vojaško organizacijo in sicer:

- Trikotnik – vsak kandidat, ki sklene delovno razmerje v SV, je razporejen na osnovno formacijsko dolžnost (vse kategorije zaposlenih imajo čine oziroma oznake, ki si hierarhično sledijo in vedno začnejo opravljati začetno dolžnost). To merilo se ne upošteva pri sklenitvi delovnega razmerja s pozicijskim vojaškim uslužbencem, ki je razporejen na formacijsko dolžnost, če izpolnjuje pogoje za zaposlitev, določene v javnem razpisu (pozicijski vojaški uslužbenci se zaposlijo v SV zaradi potreb po določeni vrsti strokovnjakov, ki so na voljo na trgu delovne sile),
- Lestev – vojaška organizacija je stabilna v primerjavi z gospodarskimi organizacijami, je pregledna in predstavlja načrtovano in postopno zaporedje del in dejavnosti glede na hierarhijo dolžnosti (pogoj za napredovanje vojaških oseb v vojski so čini oziroma oznake, ki si hierarhično sledijo in jih ni mogoče preskočiti),
- Model več lestev – karierne poti posameznika v SV se uresničujejo v poveljniškem, štabnem in specialističnem stebru.

3.3 NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH

V povezavi s kariero moramo spregovoriti tudi o napredovanju, ki pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje, pa naj si gre za vodoravno ali navpično, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla (Možina 2002: 411).

Poznamo torej dve glavni vrsti napredovanja. Prvo je vodoravno ali horizontalno, kot se največkrat uporablja, drugo pa je navpično oziroma vertikalno napredovanje. Prva vrsta napredovanja pomeni napredovanje na hierarhično enakovredno delovno mesto, ki ga praviloma spremljajo določene ugodnosti, druga vrsta napredovanja pa pomeni napredovanje na zahtevnejše delovno mesto v hierarhiji organizacije.

Napredovanje na zahtevnejše delovno mesto je odvisno od ocene posameznikove sposobnosti in delovnih uspehov – v tem primeru avtomatizma sploh ne more biti, saj se delovna mesta odpirajo občasno (z upokojitvijo, odpovedjo ali napredovanjem). Logično je, da je takšen sistem napredovanja prilagojen sistemu klasifikacije delovnih mest. Posamezniku napredovanje ni povsem zajamčeno, saj je odvisno od ocene njegove sposobnosti. Ko se delovno mesto odpre, je potrebno med več kandidati za napredovanje izbrati najustreznejšega (najsposobnejšega). Sistem napredovanja tako motivira

uslužbenca, da si s kvalitetnim delom prizadeva za napredovanje, ima pa slabo lastnost, saj težko je določiti objektivna merila ocene sposobnosti (Virant 1998: 203).

Virant torej opozori na problem izbire najustreznejšega oziroma najspособnejšega, ki naj napreduje na zahtevnejše delovno mesto in motivacijo uslužbencev za napredovanje. Postavlja se vprašanje, kaj je sposobnost in kaj je lastnost, kajti sposobnosti so le ena od lastnosti delavcev. Druge lastnosti so še izobrazba, delovne izkušnje, dosežki, interesi, osebni cilji, osebne lastnosti, fizični izgled, socialne vezi (Sedej 2002: 7). Lastnosti delavcev so torej pomembne, saj na ta način ugotavljamo, katere lastnosti mora imeti delavec, da bo lahko čim uspešneje opravljal delovne naloge in pri tem zadovoljeval svoje potrebe oziroma doživiljal osebno zadovoljstvo.

Bratušek (2008: 45) opredeljuje vertikalno napredovanje kot premeščanje delavca z manj odgovornega dela na zahtevnejše. Pri tem opozarja, da se lahko naredi velika napaka, če postavimo delavca na odgovornejše delo zgolj na podlagi njegove uspešnosti pri dosedanem delu, ne upoštevamo pa dodatnega znanja, ki ga mora obvladati za opravljanje zahtevnejšega dela. Ta vidik je zajet v horizontalnem napredovanju, to je na napredovanju na podlagi razširitve obsega znanja.

Pomembne pa so tudi lastnosti sistema napredovanja, ki mora biti javen, pregleden ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov. Vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem in usposabljanjem.

4 VLOGA IN POSLANSTVO PODČASTNIKOV

4.1 SPLOŠNO O PODČASTNIKI

Pravila službe v SV (Ur. l. RS št. 84/2009) opredeljujejo, da so podčastniki pripadniki SV s podčastniškim činom, ki opravljajo dela in naloge na podčastniških dolžnostih v poveljstvih in enotah SV. Odgovorni so za izvajanje usposabljanja vojaških oseb v individualnih veččinah, za poveljevanje manjšim taktičnim enotam in izvajanje nalog v skladu s predpisi ter usmeritvami nadrejenih. Podčastniki opravljajo enotovne, štabne in specialistične dolžnosti.

Podčastnik kot poklicni pripadnik vojaške organizacije mora biti izobražen in usposobljen za uspešno opravljanje svojih nalog v enoti in poveljstvu SV v katerega je razporejen. Za opravljanje dolžnosti podčastnika je zahtevana vsaj srednješolska stopnja strokovne izobrazbe. Z uspešno končanim ustreznim dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem lahko pridobi čin in opravlja podčastniške dolžnosti v vojski.

Osebnostne lastnosti, ki jih mora imeti podčastnik, da lahko kakovostno opravlja svoje delo so; vztrajnost, skrben odnos, odgovornost, veselje do dela z ljudmi, motiviranost in veselje za terensko delo, veselje do nošenja uniforme, občutek pripadnosti organizaciji, spoštovanje do domovine, veselje do dela z oborožitvijo in materialno-tehničnimi sredstvi, občutek za pravičnost in dar za opazovanje. Podčastnik mora biti psihično stabilen, fizično zdrav, pripravljen na zelo visoke telesne in duševne obremenitve in s tem povezane napore. Za njegovo delo so potrebne usklajenost gibov, dobre senzorske sposobnosti in splošna telesna pripravljenost (Katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti: http://www.nrpslo.org/podatkovne_baze/poklicni_standardi.aspx).

Podčastniki so pripadniki vojaške poklicne kategorije s činom vodnik, višji vodnik, štabni vodnik, višji štabni vodnik, praporščak, višji praporščak, štabni praporščak in višji štabni praporščak. Tabela 1 prikazuje primerjavo podčastniških činov SV z Nato oznakami za čine vojaških oseb (Slovenski vojaški standard SVS STANAG 2116(5)).

Tabela 1: Primerjava podčastniških činov SV z Nato oznakami za čine vojaških oseb

Nato koda	Podčastniški čin SV
OR – 9	Višji štabni praporščak – všprap.
	Štabni praporščak – šprap.
	Višji praporščak – vprap.
OR – 8	Praporščak – prap.
	Višji štabni vodnik – všvod.
OR – 7	Štabni vodnik – švod.
OR – 6	Višji vodnik – vvod.
OR – 5	Vodnik – vod.

Vir: <http://www.slovenskavojska.si/o-slovenski-vojski/cini/>

Podčastniki imajo sklenjeno pogodbo o delu v SV za 10 let z možnostjo podaljšanja za nedoločen čas, kar sicer ne velja za podčastnike, ki so se zaposlili pred uveljavitvijo sprememb Zakona o obrambi v letu 1995 in imajo sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. Obvezne usmeritve za sistem kariernih poti pripadnikov stalne sestave SV opredeljujejo, da lahko praporščak in podčastnik z višjim podčastniškim činom prav tako sklene pogodbo za nedoločen čas (dok. MORS šifra: 180-02-4/2004-3 z dne 1. 10. 2004).

4.2 POSLANSTVO IN NALOGE PODČASTNIKA

Podčastnik je osnovno gonilo in ustvarjalec ter temelj učinkovite vojske. Usposobljen je za kompleksno organiziranje usposabljanja v miru in za delovanje v vojni. V vojaški organizaciji se zaveda svojega mesta in vloge, vodi s svojim zgledom ter skrbi za ljudi, njihove pravice in dolžnosti ter za stanje v enoti. V skladu s formacijo in organizacijo v

katero je prerazporejen in v okviru svojih pristojnosti lahko poveljuje z enoto moči oddelka, izjemoma tudi voda.

Svoje delo opravlja na strokoven in profesionalen način. Tak odnos ima tudi do svojih podrejenih in ostalih pripadnikov vojske. Za kvalitetno izvrševanje nalog v težkih situacijah mora obvladati široko paleto znanj. Dober podčastnik mora svoje delo zelo dobro poznati in pri izvajanju vsakodnevnih nalog mora vztrajati pri doseganju standardov in norm. V sebi mora gojiti ponos in predanost vojaški organizaciji.

Podčastnik svojim nadrejenim, preko poročil, pripomb, mnenj, pobud, pritožb ali zahtev sporočajo svoja stališča o delu, ki ga opravlja (Osnutek priročnika 2004: 65):

- vodi in izvaja vsakodnevno delo svoje enote v skladu z akti vodenja in poveljevanja, načeli in pravili stroke,
- izvaja usposabljanje posameznika, posadke in skupine,
- ocenjuje delo posameznika in zagotavlja, da le ta dosega zahtevano stopnjo usposobljenosti in izurjenosti,
- skrbi za pripravljenost svojih podrejenih, za opremljenost, usposobljenost in izurjenost.
- vzgaja in motivira svoje podrejene,
- skrbi za ljudi, ki so mu zaupani v vseh pogojih, v miru, v vojni in v kriznih situacijah,
- je pri doseganju zahtevanih standardov vztrajen in odločen in s tem zagotavlja osnovne pogoje za preživetje v boju,
- spoštuje etični kodeks pripadnikov SV in se dosledno ravna skladno z načeli, ki jih kodeks določa.

5 KARIERNE POTI IN NAPREDOVANJE PODČASTNIKOV

5.1 MODEL KARIERNIH POTI

SV je v zadnjih letih vključena v reorganizacijske tokove, ki usmerjajo SV glede na potrebe in možnosti v učinkovito in z vojskami razvitih držav primerljivo vojsko, hkrati pa je njihov namen zagotoviti čim večjo racionalnost delovanja enot in poveljstev. Z razvojem SV in širšega družbenega okolja je neločljivo povezan tudi razvoj podčastnikov. Precej organizacijskih sprememb, ki so bile uvedene v praksi, ni zaživel, kot je bilo želeno. Eden glavnih vzrokov so bile omejitve z veljavnimi predpisi, ki urejajo delovno pravno področje državne uprave. Zaposleni v MORS in SV smo namreč delavci v državni upravi, zato se za nas uporabljajo predpisi, ki veljajo za delavce v državni upravi, razen če ni z Zakonom o obrambi predpisano drugače. Premalo je bilo upoštevano dejstvo, da je človek najpomembnejši vir sedanjega in bodočega sistema, da je s svojim znanjem glavna konkurenčna prednost, ter da dobrih rešitev ne moremo dobiti s parcialnimi rešitvami in brez izdelanih modelov.

Upoštevač sodobne razvojne trende na organizacijskem in kadrovskem področju se tudi v SV oblikuje model kariernih poti podčastnikov in ostalih vojaški oseb. Model bo omogočal večjo mobilnost kadrov, zagotavljala pa ga bosta vodja in posameznik s svojim delovanjem ter doseženimi rezultati. Karierni model mora podpirati celoten sistem upravljanja s kadri, ob upoštevanju ostalih elementov kot so nagrajevanje (materialno in nematerialno), službeno oceno, razvoj organizacije ipd.

Znotraj kariernega modela je karierna pot neposredna oz. individualna oblika mobilnosti, ki poteka z menjavanjem delovnih, poklicnih, štabnih vodstvenih in poveljniških vlog v vojaškem obrambnem sistemu in je opredeljena za vse dolžnosti v formacijah SV. Skozi kariero posameznik prevzema vedno zahtevnejše vloge v strokovni, poveljniški in vodstveni hierarhiji. Pri vzpenjanju po kariernem modelu se mora tako posameznik pred vsakim napredovanjem izobraževati in usposablјati.

Seveda sam karierni model ne zagotavlja mobilnosti, ampak jo samo omogoča. Sistem pri tem zagotavlja vsem zaposlenim enake možnosti skozi karierni model, realizacija napredovanja pa je odvisna od kadrovskih potreb in izpolnjevanja pogojev. Pravila, ki urejajo karierni model pripadnikov SV, so glavni element za načrtovanje in izvajanje

sistema napredovanja in sistema razvoja kadrov. S temi pravili so določeni vsi elementi, postopki in procesi, ki so potrebni za izvajanje kadrovske mobilnosti.

Karijerne poti se lahko izvajajo le, če so izpolnjeni pogoji. Kot navaja Kobentar (2003: 151) sistem lahko deluje le ob:

- strokovno urejenem vojaškem šolstvu,
- urejenem sistemu vojaških vaj in vojaškega ter drugega usposabljanja,
- opredeljenem sistemu pridobivanja potrebnih delovnih izkušenj,
- pravilno organizirani strokovni kadrovske službi načelnika GŠSV, ki vodi vse postopke načrtovanja, izbora, selekcije, napotitve, spremljanja in ocenjevanja, evaluacije, razporejanja ter spremljajočih evidenc,
- izdelanih dokumentih in usposobljenih skrbnikih za razvoj področja dela (strokovni nosilci podčastnikov), tudi uvedbi vojaških poklicev,
- zagotovitvi sodelovanje s šolami, univerzami in izobraževalnimi institucijami ter zagotovitvi potrebnih finančnih sredstev,
- usposobitvi poveljnikov in kadrovskih delavcev za strokovno pripravo projekcij, načrtov in predlogov za vključevanje v izobraževalne programe ter programe usposabljanja in vojaških vaj,
- izvajanju z razvojnimi dokumenti določenih izobraževalnih programov in programov usposabljanja s potrebnimi kadrovskimi viri (usposobljeni in promovirani predavatelji, učni pripomočki, literatura, prostori, poligoni, prevozi, prehrana idr.).

Karierni model mora veljati za vse podčastnike enako, kar pomeni, da zagotavlja vsakemu posamezniku v izhodišču enake pogoje in možnosti. Usmerja oblikovanje podčastnikov z izobraževanjem, izbiro poklica, usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavljajo podčastnikovo napredovanje pri delu. Zagotavlja načelo postopnosti s tem, da predstavlja načrtovano zaporedje del in aktivnosti, ki vključujejo elemente napredovanja, samo uresničevanja in osebnega razvoja podčastnika v določenem času.

Na drugi strani pa podčastnik ob podpori nadrejenih skrbi za lasten strokovni razvoj. To zagotavlja z neprekinjenim izobraževanjem in usposabljanjem za opravljanje vojaške dolžnosti. Zaveda se, da bo lahko samo z ustreznim izobraževanjem in usposabljanjem primerljiv s podčastniki partnerskih držav in bo s tem na aktivnostih v tujini lahko dostojno predstavljal svojo vojsko in podčastniški zbor. Za opravljanje nalog na novi formacijski dolžnosti se podčastnik usposobi pred razporeditvijo. S tem je zagotovljeno načrtno vodenje in usmerjanje njegove karijerne poti.

Model mora zagotavljati, da se za opravljanje najodgovornejših nalog in dolžnosti izbere najboljšega podčastnika, za njegov uspešen razvoj pa je potrebno zagotoviti ustrezen sistem izobraževanja in usposabljanja.

5.2 NAPREDOVANJE

Z vzpostavljanjem modela karierne poti v SV, zaradi potreb po ustreznem motivacijsko usmerjenem načinu delovanja in zaradi primerljivosti z drugimi vojskami pri izvajanju kadrovskega menedžmenta, se oblikuje organiziran sistem napredovanja kadrov, v katerem zaposleni z menjavanjem delovnih, poklicnih, vodstvenih, upravnih in poveljniških vlog prevzemajo praviloma vedno bolj zahtevne dolžnosti v rodu ali službi ter v poslovni, vodstveni ali poveljniški hierarhiji. Pravila o poklicni poti definirajo vse elemente, postopke in procese, ki so potrebni za izvajanje sistema ali podpirajo kadrovske mobilnost na notranjem trgu delovne sile. To so predvsem izobraževanje in usposabljanje, delovne izkušnje ter osebni in profesionalni razvoj.

Sistem napredovanja je javen, zato mora biti pregleden in znan vsem zaposlenim, da vsak od njih natančno ve, katere poti napredovanja v hierarhiji so mu odprte, katere pogoje mora izpolnjevati za napredovanje, kako hitro bo lahko napredoval in kakšne pristojnosti, odgovornosti ter motivacijski dejavniki so povezani z realizacijo razvoja. S pomočjo sistema napredovanja se posamezne vloge razporedi tako, da se zagotovi učinkovita realizacija ciljev SV, in da se obenem, v kar največji možni meri, upoštevani tudi interesi posameznika.

Sistem zagotavlja toliko ravni opravljanja nalog, da je omogočeno smiselno horizontalno in vertikalno napredovanje skozi vso kariero v SV. Dolžnosti v sistemu so razvrščene v hierarhičnem zaporedju po ravneh in so opredeljene glede na zahtevnost dolžnosti ter omogočajo izvajanje enotnega poveljevanja. Čin in razred v sistemu poklicnih poti določa stopnjo v vojaški hierarhiji, na kateri je posamezna oseba in se opredeljuje v skladu z izpolnjevanjem pogojev.

Sistem napredovanja sloni na treh stebrih:

- **splošna strokovnost**; strokovno znanje, teorija in praksa, posebna in strokovna znanja.
- **vojaška strokovnost**; vojaška osnovna, specialistična in dopolnilna usposobljenost.
- **delovne izkušnje in delovni rezultati** – delovna doba, princip senioritete.

Elementa, ki kot orodje povezujeta vse tri stebre sta službeni pogovor in službena ocena, s katerima pridobivamo podatke o posameznikovih delovnih rezultatih, o rezultatih izobraževanja in usposabljanja, o odnosu do dela in sodelavcev ter o sposobnostih vodenja in poveljevanja. Na poklicni poti je kot zunanji izraz razvojne stopnje uporabljen čin, ki se pridobi z realizacijo zahtev iz vseh treh stebrov. Razvojno stopnjo, ki je opredeljena z nalogami, katerim je posameznik kos po absolviranju zahtevanih pogojev, določa tudi naziv dolžnosti.

5.3 MODEL ZA OBLIKOVANJE KARIERNE POTI

Karierni model podčastnikov v SV predstavljajo trije karierni stebri (Skopec 2006B: 111):

- poveljniško operativni,
- štabni steber,
- strokovno-specialistični steber.

a, **Poveljniško operativni steber** zajema poveljniške dolžnosti (npr. poveljnik oddelka) na katerih se opravljajo dela in naloge povezane z vodenjem in poveljevanjem v poveljstvih in enotah SV, na podlagi pridobljenih znanj ter izoblikovanih vodstveno poveljniških sposobnosti.

Kot podpora poveljniškim dolžnostim obstaja v okviru poveljniško operativnega stebra tudi steber enotovnih podčastnikov (vodni podčastnik, četni podčastnik, bataljonski podčastnik, brigadni podčastnik, glavni podčastnik na operativni in strateški ravni).

b, **Štabni steber** zajema štabne formacijske dolžnosti (štabni podčastnik, višji štabni podčastnik, podčastnik sektorja), na katerih se opravljajo dela in naloge povezane s štabnimi procesi, ki se izvajajo v štabih in poveljstvih SV, na podlagi pridobljenih znanj in izkušenj.

c, **Strokovno-specialistični steber** zajema specialistične formacijske dolžnosti na katerih se opravljajo dela in naloge v okviru strokovno tehničnih del ter specialističnih vojaških poklicev (specialist, letalski tehnik, pirotehnik, radarist, sistemski administrator). Izvajajo se v poveljstvih in enotah SV, na podlagi pridobljenih specialističnih znanj in strokovnih licenc.

Ravni zunaj kariernih stebrov ni mogoče poljubno menjavati. Dovoljene prehode med dolžnostmi in ravnmi v kariernih stebrih določajo karierne poti in model mora zagotavljati

prehode med njimi. Karierna pot pripadniku SV ne omogoča poljubno preskakovati dolžnosti in ravni. Smeri prehoda so lahko vertikalne, horizontalne in prečne (Skopec 2006B: 110).

Karierni model za podčastnika je prikazan v prilogi. Prikazuje povezavo med kariernim modelom podčastnika, izobraževanjem, usposabljanjem in razporejanjem ter nakazuje soodvisnost vseh teh elementov. Zajema karierno pot od čina vodnika do višjega štabnega praporščaka. Karierni model kot je prikazan v prilogi je opredelil Skopec leta 2006, na osnovi Obveznih usmeritev za sistem kariernih poti pripadnikov stalne sestave SV (dokument MORS, št. 180-02-4/2004-7 z dne 1. 10. 2004) in Osnutka priročnika za pripadnike Slovenske vojske (dok. GŠSV št. 016-02-2/04-19 z dne 1. 10. 2004). Skladno z nekaterimi že uveljavljenimi spremembami kot je npr. izvajanje visokega tečaja (program št. 603-184/2008-3 z dne 13. 7. 2010), sem ga v nekaterih delih popravil oz. dopolnil. Osebno menim, da je karierni model potrebno v delu, ki se nanaša na delovne izkušnje in predhodne opravljene obvezne dolžnosti, ponovno pregledati in dopolniti. Model je res izdelan v skladu z Uredbo o činih in poviševanju (Ur. l. RS št. 99/2002, 87/2005, 34/2006, 116/2007), ki odličnim omogoča poviševanje že po dveh letih, vendar je npr. 15 let delovnih izkušenj za povišanje v najvišji podčastniški čin prekratko obdobje. Nadalje je potrebno razmisliti, da je, skladno z organizacijskimi spremembami, potrebno spremeniti oziroma dopolniti obvezne predhodne dolžnosti ipd.

V nadaljevanju se bom osredotočil na koncept izobraževanja in usposabljanja, ki mora z vsemi svojimi sestavinami na konceptualni, sistemski in izvedbeni ravni podpirati karierni model in zagotavljati izvajanje sistema napredovanja.

6 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE PODČASTNIKOV

Pri izbiri prvega poklica ali premika v karieri je potrebno novo znanje, saj je razvoj organizacije zelo odvisen od sposobnosti njenih pripadnikov za doseganje dolgoročnih ciljev. Implementacija doseganja novih znanj pa je omogočena prav z ustreznim sistemom izobraževanja in usposabljanja. Tako imamo na eni strani vseskozi prisotne vse večje in permanentne potrebe zaposlenih po znanju in usposobljenosti, na drugi strani pa sposobnost organizacije za njihovo zadovoljevanje. Tako sta proces permanentnega izobraževanja in razvoja organizacije neposredno povezana med seboj.

V SV se oblikuje celostna politika razvoja vojaškega izobraževanja in usposabljanja (VIU) usmerjenega v integracijo z javnim izobraževanjem, ki bo omogočal podčastniku prehod iz vojaškega v civilni poklic. Poleg tega se uvajajo vojaški poklici ter preoblikujejo programi izobraževanja in usposabljanja z namenom, da se zagotovijo tista vojaško strokovna znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo podčastniki za sedanje in prihodnje delovanje.

Za ustrezno delovanje podčastnikov je torej potreben njihov razvoj na vseh ravneh. Celovit profesionalni razvoj se zagotavlja v povezavi VIU ter modela kariernih poti, saj zahtevano VIU za podčastnika predstavlja osnovne pogoje za opravljanje te dolžnosti v SV.

6.1 KONCEPT VOJAŠKEGA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Koncept vojaško strokovnega kariernega izobraževanja in usposabljanja podčastnika SV (shema 2) se deli na štiri nivoje:

Prvi nivo je Osnovno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje (OVSIU) kandidata za podčastnika v Šoli za podčastnike.

Program OVSIU zagotavlja pridobivanje znanj, veščin in navad, ki jih podčastniki potrebujejo na začetnih dolžnostih. V program se lahko vključijo kandidati, ki izpolnjujejo naslednje pogoje (Program OVSIU 2009: 3):

- da so uspešno končali program osnovnega vojaško strokovnega usposabljanja kandidatov za vojake,
- vključijo se lahko tudi tisti kandidati, ki so osnovno vojaško usposabljanje za vojaka opravili po drugem programu,

- da so uspešno končali tečaj za desetnike ali primerljivo VIU v tujini,
- da pred napotitvijo na VIU uspešno opravijo zdravniški pregled s psihološkim testiranjem.

V začetni izbor se lahko vključijo kandidati, ki izpolnjujejo poleg že navedenih pogojev še izobrazben in starostni pogoj (srednješolska izobrazba in starost do 35 let).

Pri izboru kadrov se upošteva tudi:

- potrebe rodov in služb SV glede na vojaško evidenčno dolžnost (VED),
- cilji Sil SV,
- zadnja službena ocena,
- smer izobrazbe (prednost tehničnih smeri),
- opravljanje dolžnosti vodje skupine.

Izobraževanje poteka v treh fazah. Prva faza je namenjena pridobivanju splošnih vojaško strokovnih znanj in veščin, ki omogočajo opravljanje začetnih podčastniških dolžnosti, ne glede na rod in službo. V drugi fazi se pridobi znanje, spretnosti in navade, ki jih podčastnik potrebuje za opravljanje začetnih podčastniških dolžnosti posameznega rodu ali službe. V tretji fazi poteka usposabljanje (stažiranje) v enoti z namenom, da se pridobijo spretnosti in izkušnje, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje dolžnosti. Prva faza poteka v šoli za podčastnike, ostali dve pa v enotah SV.

Kandidati, ki uspešno zaključijo usposabljanje pridobijo čin vodnika, vojaško evidenčno dolžnost (VED) rodu ali službe ter priznana poklicno kvalifikacijo in se razporedijo na temeljno dolžnost poveljnika oddelka.

V letu 2010/2011 poteka že 26. generacija Šole za podčastnike. Za naslednjo, 27. generacijo trenutno potekajo izbirni postopki. Glede na predhodne postopke se razlikuje v tem, da ni objavljen javni razpis za prijavo, ampak bodo kandidati izbrani na osnovi izpolnjevanja formalnih pogojev, dosedanjih izkušenj v SV, vključno z izpolnjevanjem kompetenc za podčastnika, obvladovanjem afinitete za delo z ljudmi in mnenja poveljnikov in enotovnih podčastnikov o primernosti za izbor.

Drugi nivo VIU je tečaj za podčastnike. Izvaja se v treh oblikah glede na ciljne skupine podčastnikov in sicer, štabni tečaj za podčastnike, tečaj za vodne podčastnike in specialistični tečaji za podčastnike. Podčastniki, ki uspešno zaključijo tečaj izpolnijo enega od zahtevanih pogojev za povišanje v čin štabnega podčastnika.

Tečaj za štabne podčastnike je namenjen podčastnikom, ki so uspešno končali OVSIU in se pripravljajo za sprejem zahtevnejših dolžnosti, za katere je potrebno dokončati določeno obliko dopolnilnega vojaško strokovnega izobraževanja in usposabljanja.

Pogoji za vključitev na štabno šolanje podčastnikov so (Učni program 2009: 3):

- zaključeno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje s katerim je bil pridobljen status podčastnika,
- izpolnjevanje vseh razpisnih pogojev,
- opravljanje osnovne podčastniške dolžnosti najmanj tri leta.

Prednost pri izboru imajo kandidati z boljšo službeno oceno, kandidati, ki so predvideni za napotitev na opravljanje dolžnosti v Nato ali EU poveljstvo na raven OR 7 ter kandidati z višjo stopnjo strokovne izobrazbe.

Z usposabljanjem na štabnem tečaju se podčastniki usposobijo za opravljanje nalog na osnovnih podčastniških dolžnostih v poveljstvih bataljonov ter nižjih podčastniških štabnih dolžnostih v ostalih štabih in poveljstvih SV.

Pridobljena splošna in strokovna znanja mu omogočajo, da lahko opravlja naslednje naloge v poveljstvih in štabih (Program 2009: 3):

- sodeluje pri izdelavi in oblikovanju operativne, obveščevalne, organizacijsko mobilizacijske, kadrovske in logistične dokumentacije,
- sodeluje pri oblikovanju predlogov štabnih častnikov in oblikovanju povelj,
- sodeluje pri oblikovanju kart, shem, konceptov delovanja in drugih grafičnih izdelkov ter oblikovanju vse ostale potrebne bojne dokumentacije in poročil,
- sodeluje pri načrtovanju rednega dela in usposabljanj,
- dela na pripravi in opremljanju poveljniških mest,
- sodeluje v procesu usposabljanja podčastnikov in vojakov na svojem vojaško specialističnem področju ter tako prenaša svoje znanje in izkušnje.

Podčastniki se po uspešno končanem tečaju razporedijo na dolžnosti štabnega podčastnika in pridobijo kompetence, potrebne za opravljanje del štabnega podčastnika v poveljstvu bataljona.

Tečaj za vodne podčastnike je namenjen podčastnikom, ki opravljajo dolžnosti vodnega podčastnika ali so predvideni za opravljanje te dolžnosti. Pogoj za vključitev v tečaj je predhodno opravljen tečaj iz voditeljstva, ki ga organizira CDR (Učni program 2010: 2).

Podčastniki se na tečaju usposobijo za dela in naloge vodnega podčastnika in poveljevanje enoti do ravni voda, prenašanja pridobljenega znanja v nepredvidljivih situacijah in sposobnosti za reševanje težav. Prav tako pridobijo na osebnostih kvalitetah in psihofizičnih sposobnostih.

V letu 2011 je skladno s Planom vodenja SV načrtovan nov Učni program tečaja za štabne in vodne podčastnike, ki bo v 1. fazi omogočal izvedbo skupnih vsebin ter v drugi fazi vsebine, prilagojenim kariernim stebrom.

Specialistični tečaji za podčastnike so namenjeni podčastnikom specialistom na katerih pridobijo znanje in spretnosti, potrebne za opravljanje formacijske dolžnosti v specialističnem kariernem stebru v nazivu štabni vodnik. Verificirani oz. izvajajo se programi usposabljanja operativnega osebja za nadzor zračnega prostora, letalskih tehnikov, kriminalističnih tehnikov in protiminskih potapljačev (Seznam specialističnih programov IU za opravljanje specialističnih dolžnosti v činu štabni vodnik, dokument GŠSV št. 811-1/200-37 z dne 27. 1. 2009).

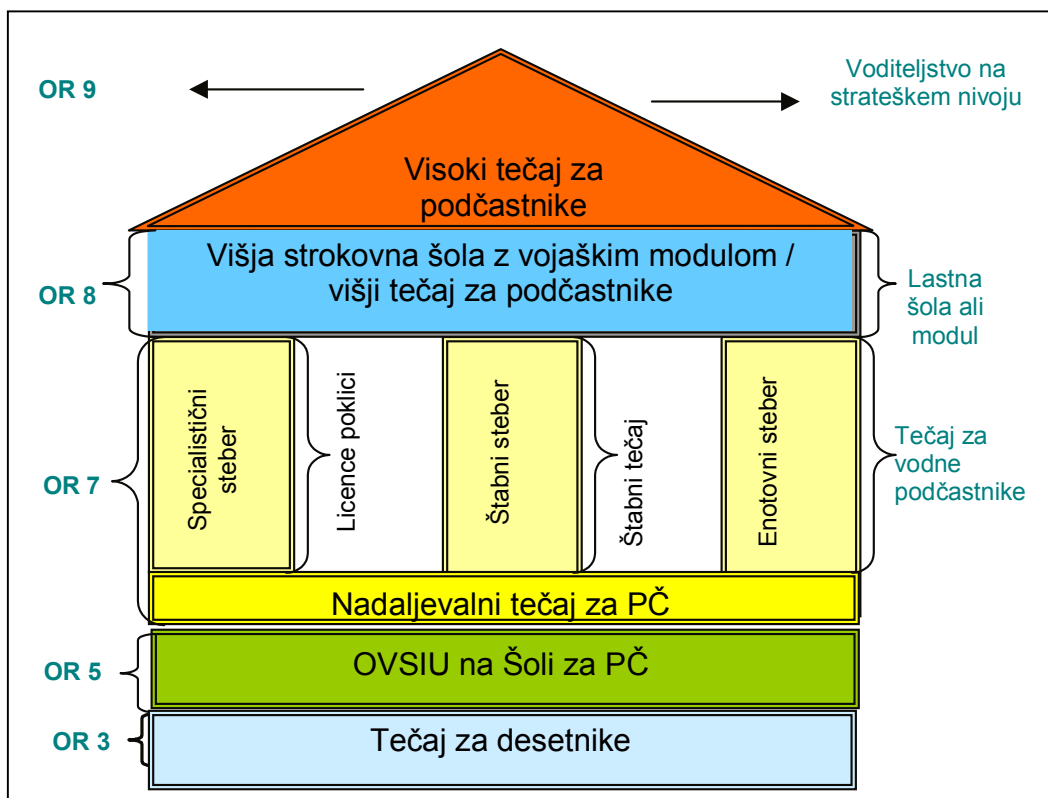
Tretji nivo VIU je Višja šola za podčastnike. Šolanje je oblikovano modulsko tako, da podčastniki poleg civilnih znanj pridobijo tudi vojaška znanja. Podčastniki, ki uspešno zaključijo šolanje izpolnijo enega od pogojev za povišanje v čin višjega štabnega vodnika. Cilj šolanja je, da se slušatelji v skladu s potrebami rodov in služb SV izobrazijo za opravljanje dolžnosti višjih podčastnikov predvsem na dolžnostih za katero je potrebno znanje tehničnih smeri (logistika in promet, informatika in telekomunikacije itd.). Osnovni pogoj za vpis na višjo strokovno šolanje je srednješolska izobrazba. Prednost pri izbiri imajo podčastniki z osebnim činom štabni vodnik, boljše službeno oceno in daljšimi delovnimi izkušnjami v SV.

Podčastniki, ki pridobijo višjo stopnjo strokovne izobrazbe po programih višjih ali visokih šol brez vojaškega modula morajo opraviti še višji tečaj za podčastnike. S tem tečajem podčastniki pridobijo potrebno znanje za opravljanje nalog na dolžnosti višjih podčastnikov. Pridobijo znanja s področja bojnega delovanja, delovanja SV v sistemu zaščite in reševanja, vojaškega voditeljstva, oborožitvenih sistemov in nacionalne ter kolektivne varnosti. Podčastniki, ki uspešno zaključijo šolanje izpolnijo enega od pogojev za povišanje v čin višjega štabnega vodnika (Učni načrt 2009: 2).

V Letu 2010 je bil izveden prvi višji tečaj za podčastnike.

Četrty nivo VIU je Visoki tečaj za podčastnike. Namen tečaja je usposobiti višje podčastnike za opravljanje najzahtevnejših del in nalog v poveljstvih in enotah SV v miru, oboroženem boju in nalogah enote v tujini pri opravljanju nalog sprejetih kot del obveznosti SV ter za opravljanje zahtevnih dolžnosti v poveljstvih in enotah zavezništva. Visoki tečaj za podčastnike je torej najvišja oblika VIU za podčastnike in je eden od pogojev za povišanje v čin višjega praporščaka (Učni program 2010: 2). Četrty nivo VIU je tudi zaključni nivo vojaško strokovnega kariernega izobraževanja in usposabljanja podčastnikov v SV. Ob koncu leta 2010 se je pričel 1. visoki tečaj za podčastnike.

Shema 2: Prikaz koncepta VIU podčastnikov SV



Vir: Osnutek priročnika za podčastnike SV (2009:114)

6.2 IZOBRAŽEVANJE ZA PRIDOBITEV SPLOŠNE STROKOVNE IZOBRAZBE

Slovenska vojska podpira izobraževanje zaposlenih pri pridobivanju splošne izobrazbe v okviru delovnih potreb in finančnih zmožnosti.

Srednja stopnja izobrazbe je eden od pogojev za prehod v status podčastnika. Glede na to, da se podčastnike kadruje izključno iz najboljših vojakov (desetnikov), SV ne organizira oz. financira izobraževanja vojakov za pridobitev V. stopnje splošne strokovne izobrazbe, kar je iz navedenega tudi razumljivo.

SV v okviru kariernega razvoja podčastnikov omogoča pridobitev višje stopnje izobrazbe v sklopu modularnega študija na Višji strokovni šoli Maribor. V študijskem letu 2010/2011 je bilo na to vrstno izobraževanje napoteno 20 pripadnikov SV. Izobraževanje poteka ob delu po javno veljavnem programu logistično inženirstvo z vojaškim modulom v dveh smereh, organizator poslovanja in logistika. Poleg tega omogoča pridobitev višje stopnje izobrazbe tudi v okviru izobraževanja izven dela na Višji policijski šoli, v šolskem letu 2010/2011 so bili na tovrstno izobraževanje napoteni 4 pripadniki. Vendar pa so navedena izobraževanja namenjena najperspektivnejšim podčastnikom, ki so predvideni za opravljanje višjih podčastniških dolžnosti skladno s predvideno karierno potjo in kadrovskim načrtom. V letu 2011 je skladno z Planom vodenja SV načrtovano samo izobraževanje v javnih izobraževalnih ustanovah, ki zagotavljajo kombinacijo z vojaškim modulom.

Postopek pridobitve visoke stopnje izobrazbe, ki je pogoj za opravljanje nalog na delovnem mestu za katerega se zahteva čin štabnega in višje štabnega praporščaka, ni opredeljen v kariernem modelu za podčastnika. Navedena je samo kot pogoj za opravljanje dolžnosti. V preteklih letih je SV oz. MORS financiralo izobraževanje podčastnikov za pridobitev visoko strokovne izobrazbe na podlagi izobrazbenega primanjkljaja. Skladno s tem in zaradi izobraževanja v lastnem interesu ima veliko podčastnikov že pridobljeno visoko stopnjo izobrazbe. Vendar pa bo v prihodnje potrebno zadevo sistemsko rešiti. Pri tem bo potrebno upoštevati ciljno strukturo podčastniškega zbora, torej število podčastniških dolžnosti na katerih se bo zahtevala ta stopnja izobrazbe. Glede na to sta po mojem mnenju možni vsaj dve rešitvi.

Ena od njih je izobraževanje v sklopu modularnega študija na način kot se že uspešno izvaja za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Vendar je potrebno upoštevati, da bo potreb po tem nivoju izobraževanja relativno malo, kar pomeni, da je vprašljiv interes javnih

izobraževalnih ustanov za ta model izobraževanja. Prav tako bi bilo smiselno vključiti program visokega tečaja za podčastnike kot del obveznosti v sklopu modularnega študija. V tem primeru bi bilo verjetno potrebno prilagoditi učni načrt, zagotoviti predavatelje z ustreznimi kompetencami in zagotoviti ostalim pogojem.

Druga rešitev, ki ne zahteva posebnih organizacijskih prijemov je, da se s kandidati sklene pogodba o izobraževanju v sklopu javnega izobraževalnega procesa pa naj si bo to šolanje v obliki izobraževanja ob delu ali iz dela.

7 ZAKLJUČEK

SV je v zadnjih letih vključena v reorganizacijske tokove, ki usmerjajo SV glede na potrebe in možnosti, v učinkovito in z vojskami razvitih držav primerljivo vojsko, hkrati pa je njihov namen zagotoviti čim večjo racionalnost delovanja enot in poveljstev. Z razvojem SV in širšega družbenega okolja je neločljivo povezan tudi razvoj podčastnikov.

Upoštevajoč sodobne razvojne trende na organizacijskem in kadrovskem področju se tudi v SV oblikuje model kariernih poti podčastnikov in ostalih vojaški oseb. Sistem omogoča večjo mobilnost kadrov, zagotavljata ga vodja in posameznik s svojim delovanjem ter doseženimi rezultati.

Napredovanje podčastnika v SV je vezano na izobrazbo, in sicer tako splošno kot tudi vojaško strokovno. Poleg izobrazbe pa v organizaciji, kot je vojska, pomembno vlogo igrajo tudi izkušnje. Napredovanje je večletni razvoj posameznika v delovnem okolju, ki se odraža v vedno odgovornejšemu delu, ki ga opravlja, hkrati pa zahteva osebno prizadevanje in razvoj, ki sta pomembna za razvoj organizacije, kot je vojska. Napredovanje ima motivacijsko moč na posameznika in mu pomaga pri odločanju o izobraževanju, vojski kot organizaciji pa posameznikova kariera zagotavlja pomemben segment v bojni pripravljenosti. Vojska mora zaradi svojega specifičnega načina delovanja in organiziranja posameznikovo napredovanje podrediti svojemu napredku.

Vojaško izobraževanje in usposabljanje omogoča sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja teoretičnega in praktičnega znanja, veščin in spretnosti podčastnika za določene vloge, delovanje in uresničevanje nalog vojaške obrambe. Izobraževanje in usposabljanje podpirata razvoj podčastnika na način, ki omogoča postopno pridobivanje znanj in veščin skozi vso kariero.

Skozi nalogo sem poskušal z ugotavljanjem soodvisnosti izobraževanja in kariernega modela odgovoriti na vprašanje celovitosti kariernega modela, zlasti v delu pridobivanja formalne stopnje izobrazbe, kot izpolnjevanja pogoja za napredovanje. Pri tem ugotavljam in s tem potrjujem hipotezo, da se mora karierni model, ki vpliva na sistem strokovnega in osebnega razvoja podčastnika še dograjevati, zlasti v delu sistemskega pridobivanja visoke stopnje izobrazbe, ki je pogoj za opravljanje nalog na delovnem mestu za katerega se zahteva čin štabnega in višje štabnega praporščaka. To je potrebno čim prej urediti saj

se bodo skladno s kadrovske projekcijo in ciljno strukturo podčastniškega zbora v naslednjih letih pokazale potrebe po podčastnikih z visoko stopnjo izobrazbe.

Z načrtnim razvojem podčastnikov in njihovih kariernih poti moramo biti vojska, ki gradi na kakovosti, ne pa na številčnosti. Zato mora biti cilj kadrovske politike SV, da se v celoti pripravijo in uresničujejo karierne poti. Pri razvoju kadrov moramo načrtovati predvsem njihovo pridobivanje izobrazbe, vojaško strokovnega znanja, delovnih izkušenj in novosti v stroki.

Karierni sistem mora veljati za vse podčastnike enako, kar pomeni, da zagotavlja vsakemu posamezniku v izhodišču enake pogoje in možnosti. Usmerja oblikovanje podčastnikov z izobraževanjem, izbiro poklica, usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavljajo podčastnikovo napredovanje pri delu. Zagotavlja načelo postopnosti s tem, da predstavlja načrtovano zaporedje del in aktivnosti, ki vključujejo elemente napredovanja, samo uresničevanja in osebnega razvoja podčastnika v določenem času.

Prvi kriterij pri razporejanju podčastnikov mora biti njihova strokovna usposobljenost. Poveljnik mora izbrati najboljšega med tistimi, ki izpolnjujejo pogoje. Izpolnjevanje pogojev in nenehna skrb za obnavljanje ter nadgradnja znanja morajo postati cilj vsakega podčastnika. Znanje je predpogoj za strokovno in uspešno izvajanje dolžnosti. Časovno pa znanje izredno hitro zastara, zato je potrebno nenehno obnavljanje in nadgrajevanje. Naloga SV mora biti predvsem omogočiti sposobnim nadaljevanje izobraževanja in usposabljanja ter hkrati preprečiti negativno selekcijo.

Za zaključek pa moram opozoriti še na eno pomanjkljivost, ki sem jo ugotovil ob pripravi zaključne naloge. Sistem kariernih poti pripadnikov SV je potrebno kot celoto opredeliti v ustreznem predpisu. S tem se bo zagotovil celovit pregled kariernega modela ter omogočilo pripadnikom SV vpogled v določanje smeri lastnega strokovnega razvoja in načina, kako ga doseči. Vsakemu pripadniku je potrebno omogočiti, da sam z analizo teh poti prepozna lastne izobraževalne potrebe in ugotovi realne možnosti za nadaljnjo karierno pot. S podatki o poteh v karieri morajo biti seznanjeni tako novo zaposleni kot ostali pripadniki, ki so že dosegli določen položaj. Menim, da je že čas, da se po letu 2004, ko so bila predpisane Obvezne usmeritve za sistem kariernih poti pripadnikov stalne sestave SV in Osnutek priročnika za pripadnike, pripravi normativni dokument, ki bo celovito določal smernice razvoja kadrov.

8 LITERATURA IN VIRI

1. Knjige:

FLORJANČIČ, Jože, FERJAN, Marko, BERNIK, Mojca (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj. Moderna organizacija.

JEREB, Janez (1987). Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj. Moderna organizacija.

LIPICHNIK, Bogdan (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana. Gospodarski vestnik.

MOŽINA, Stane ur. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

VIRANT, Gregor (1998). Pravna ureditev javne uprave. Ljubljana. Visoka upravna šola.

2. Članki v publikacijah:

BRATUŠEK, Boris (2006). Razvoj posameznika v Slovenski vojski. Bilten Slovenske vojske. 2006-8/št.1, 30-49.

BRATUŠEK, Boris (2007). Izobraževanje je pravica in dolžnost zaposlenih. Bilten Slovenske vojske. 2007-9/št.4, 47-65.

BRATUŠEK, Boris (2008). Kariera in vojaško izobraževanje. Bilten Slovenske vojske. 2008-10/št.1, 41-57.

KOBENTAR, Jože (2003). Sistem razvoja kadrov v Slovenski vojski. Bilten Slovenske vojske. 2003-5/št. 1, 145-164.

SKOPEC, Igor (2006). Splošno o karieri in o karieri v Slovenski vojski (prvi del). Bilten Slovenske vojske. 2006-8/št.1, 50-73.

SKOPEC, Igor (2006). Splošno o karieri in o karieri v Slovenski vojski (drugi del). Bilten Slovenske vojske. 2006-8/št.2, 107-138.

3. Diplomaska naloga

SEDEJ, Marta (2002). Vertikalno napredovanje v državni upravi. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

4. Predpisi:

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

Uredba o činih in poviševanju v Slovenski vojski, Ur. L. RS št. 99/2002, 87/2005, 34/2006, 116/2007.

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU - UPB2), Ur. L. RS št. 32/2006.

Zakon o obrambi (ZObr – UPB2), Ur. L. RS št. 103/2004.

5. Dokumenti MORS in SV:

Obvezne usmeritve za sistem kariernih poti pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske, MORS, št. 180-02-4/2004-7 (1. 10. 2004).

Osutek priročnika za pripadnike Slovenske vojske, GŠSV, št. 016-02-2/04-19 (1.10.2004).

Program osnovnega vojaškostrokovnega izobraževanja in usposabljanja kandidatov in kandidatke za podčastnike Slovenske vojske, MORS, št. 603-20/2009-25 (11. 3. 2009).

Priročnik za podčastnike Slovenske vojske-Osutek, (2009)

Učni program štabnega tečaja za podčastnike in podčastnice Slovenske vojske, GŠSV, št. 603-20/2009-162 (15. 9. 2009).

Učni program tečaja za vodne podčastnike, GŠSV, št. 603-44/2010-58 (15. 3. 2010).

Učni načrt višjega tečaja za podčastnike in podčastnice Slovenske vojske, PDRIU, št. 603-20/2009-134 (11. 8. 2009).

Učni program visokega tečaja za podčastnike in podčastnice Slovenske vojske, GŠSV, 603-184/2008-3 (13. 7. 2010).

Seznam specialističnih programov izobraževanja in usposabljanja za opravljanje specialističnih dolžnosti v činu štabni vodnik, GŠSV, št. 811-1/2009-37 (27. 1. 2009).

6. Spletne strani:

Katalog standardov strokovnih znanj in spretnosti,

http://www.nrpslo.org/podatkovne_baze/poklicni_standardi.aspx (16. 3. 2011).

Seznam činov v SV, <http://www.slovenskavojska.si/o-slovenski-vojski/cini/> (16. 3. 2011).

SEZNAM SHEM

Shema 1: Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji	15
Shema 2: Prikaz koncepta VIU podčastnikov SV	30

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Primerjava podčastniških činov SV z Nato oznakami za čine vojaških oseb	19
----------------------------------------------------------------------------------------	----

SEZNAM KRATIC

MOM	- Mednarodne operacije in misije
MORS	- Ministrstvo za obrambo
OVSIU	- Osnovno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje
SV	- Slovenska vojska
VIU	- Vojaško izobraževanje in usposabljanje
VED	- Vojaško evidenčna dolžnost

SEZNAM PRILOG

Priloga: Povezava med kariernim modelom podčastnika, izobraževanjem in usposabljanjem ter razporejanjem zaposlenih.....	40
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Priloga: Povezava med kariernim modelom podčastnika, izobraževanjem in usposabljanjem ter razporejanjem zaposlenih

Vojaške Osebe	Zahtevana splošna izobrazba	VOJAŠKO IZOBRAŽEVANJE IN USPOŠABLJANJE (STROKOVNI IZPITI)		Minimalna delovna doba v SV				Predhodno opravljena obvezna dolžnost		
		OSNOVNO/ (pogoj za prerazporeditev na višjo dolžnost)	DOPOLNILNO/ (za uspešno opravljanje f/d)	Dober	Σ leta	odličen	Σ leta	Operativni steber	Štabni steber	Spec. steber
a.	b.	c.		d.				e.		
Vod.	V.	OVSIU: Šola za Podčastnike	DVSIU: funkcionalno/ Tečaj za pov. Oddelka Dodatno/pridobitev licence	1	5	1	3	Vodja Skupine		
Vvod.	V.			3	8	2	5			
Švod.	V.	DVSIU: nadaljevalno/ Tečaj za podčastnike		3	11	2	7	Poveljnik oddelka ali inštruktor	Poveljnik oddelka ali inštruktor	Vodja ali Poveljnik ali inštruktor
Všvod.	VI.	VIU:Višja šola za podčastnike, Pridobitev VI. St. splošne izobrazbe	DVSIU: Dodatno/pridobitev licence	3	14	1	8			
Prap.	VI.			3	17	2	10	Pov. Voda ali Vodni podčastnik	Referent v Bataljonu	Obvezne dolžnosti določa značilnost rodu ali službe
Vprap.	VI.	DVSIU: nadaljevalno/ Visoki tečaj za podčastnike		3	20	2	12	Četni podčastnik		
Šprap.	VII/0.	VIU: pridobitev VII. St. splošne izobrazbe				2	14		Referent v Brigadi	
Všprap.	VII/0.					1	15	Bataljonski ali Brigadni podčastnik		

Vir. SKOPEC (2006 B: 134)