

PROMETNA ŠOLA MARIBOR  
**VIŠJA PROMETNA ŠOLA**

Teni Luskovec

**ORGANIZIRANOST IN VLOGA SEKTORJA ZA  
OPERATIVNE ZADEVE POVELJSTVA  
MOTORIZIRANEGA BATALJONA V  
PROCESU NAČRTOVANJA DELOVANJ**

Diplomsko delo

Maribor, junij 2012



Diplomsko delo višješolskega študijskega programa

**ORGANIZIRANOST IN VLOGA SEKTORJA ZA  
OPERATIVNE ZADEVE POVELJSTVA  
MOTORIZIRANEGA BATALJONA V PROCESU  
NAČRTOVANJA DELOVANJ**

Študent: *Teni Luskovec*

Študijski program: *LOGISTIČNO INŽENIRSTVO*

Modul: *VOJAŠKA LOGISTIKA*

Predmet: *Načrtovanje bojnih delovanj*

Mentor: *Avdulla Pelaj, magister*

Lektorica: *Ksenja Lorber, pred. uč. slovenščine in knjižničarka*

Maribor, junij 2012



prometna šola maribor  
višja prometna šola

---

SI – 2000 MARIBOR, Preradovičeva ulica 33, tel.: +386 2 42 94 140, 42 94 100, fax: 42 94 139

Številka: P-07/08\_X1

Datum: 27. 9. 2008

## SKLEP O DIPLOMSKEM DELU<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sklep dobi študent(ka) v referatu za študentske zadeve po vložitvi prošnje za opravljanje diplomskega dela.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju, magistru Avdulli Pelaju, za strokovno in predvsem pedagoško vzpodbudno usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala tudi moji družini: ženi Jasmini, hčeram Kaji, Iri in Lia Pi za potrpežljivost in razumevanje ob moji odsotnosti ter ne nazadnje za pregled naloge.



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE**

Podpisani Teni Luskovec, rojen 20. 07. 1965 v Kranju, s svojim podpisom potrjujem, da sem avtor diplomske naloge z naslovom »ORGANIZIRANOST IN VLOGA SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE POVELJSTVA MOTORIZIRANEGA BATALJONA V PROCESU NAČRTOVANJA DELOVANJ«.

Maribor, 1. junij 2012

Podpis:

## **ORGANIZIRANOST IN VLOGA SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE POVELJSTVA MOTORIZIRANEGA BATALJONA V PROCESU NAČRTOVANJA DELOVANJ**

**Ključne besede:** odločitev, organizacija, bataljon, podčastnik.

### Povzetek

*Učinkovitost sprejemanja odločitve je v procesu oblikovanja le te ključnega pomena za izvajanje dinamik vojskovanja. V procesu odločanja, oblikovanja odločitve poveljnika motoriziranega bataljona je pomembna priprava načrtovanja delovanja. Procese in, organizacijo priprave predlogov za sprejem odločitve v Slovenski vojski predpisuje navodilo za štabno delo. Skozi predstavitev organizacije in vloge sektorja za operativne zadeve smo si zadali cilj dopolnitve manjkajočih razlag za bolj jasen pogled na nabor nalog sektorja. Opis dela sektorja predstavi osnovo, ki nam omogoči vpogled v pomembnost ustvarjanja sinergijskih učinkov za nadaljnje bolj odzivno upoštevanje sprememb ob načrtovanju delovanj v dejanski situaciji. Posledično poskušamo ugotoviti smiselnost urjenja v namišljenih okoliščinah in uporabnost izdelanih načrtov.*

*» V prihajajočem tisočletju ne bo težava izdelati – izvesti karkoli; ključnega pomena bo, kaj sploh je potrebno narediti – sprejeti odločitev.«*

*Albert Einstein*

# THE ORGANIZATION AND ROLE OF THE OPERATIONS DIVISION, MOTORIZED BATTALION COMMAND, IN THE PROCESS OF OPERATIONS PLANNING

**Key words:** decision, organization, battalion, non-commissioned officer.

## **Abstract**

*The efficiency of decision making in the decision-making process is crucial for the implementation of warfare dynamics. In the decision making process or when forming a decision of a motorized battalion commander, it is important to prepare an operational design. The process and organization of the proposal preparation for making decision in the Slovenian Armed Forces are defined in the instructions for staff work. By presenting the organization and the role of the Operation Division the author has set the goal of complementing the missing explanations of a more clear view of the range of the division's tasks. The description of the division's work presents the basis providing an insight into the importance of creating synergy effects for the future, more responsive consideration of changes when planning operations in a de facto situation. Consequently, he tries to determine the sensibleness of training in imaginary circumstances, and the usefulness of the elaborated plans.*

*»In the upcoming millennium, it will not be difficult to do or perform anything; the crucial thing will be to define what needs to be done – to make a decision. «*

*Albert Einstein*

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA .....	2
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE .....	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE .....	3
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE .....	4
<b>2</b>	<b>ORGANIZIRANOST SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE</b> .....	<b>5</b>
2.1	DEFINICIJE IN TEORETIČA IZHODIŠČA .....	5
2.2	ŠTAB MOTORIZIRANEGA BATALJONA - NAMEN .....	6
2.3	ŠTAB MOTORIZIRANEGA BATALJONA - VLOGA .....	8
2.4	NALOGE SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE .....	9
2.5	NALOGE ŠTABNIH ČASTNIKI IN PODČASTNIKOV .....	11
2.6	PODČASTNIKOVO DELO V ENOTAH .....	13
<b>3</b>	<b>PROCES NAČRTOVANJA</b> .....	<b>15</b>
3.1	ORGANIZACIJA DELA V ŠTABU .....	15
3.2	DELO V TAKTIČNM OPERATIVNEM CENTRU TOC-U.....	17
3.3	C4I VODENJE, POVELJEVANJE, ZVEZE, RAČUNALNIŠKI SISTEMI IN OBVEŠČEVALNE INFORMACIJE.....	18
3.4	STARDADNI OPERATIVNI POSTOPEK (SOP) .....	19
3.5	SOP SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE.....	20
3.6	OBLIKOVANJE POVELJNIŠKEGA MESTA .....	21
3.7	URJENJE ŠTABNIH AKTIVNOSTI ZA PODČASTNIKE SV .....	22
3.8	PRIMERJAVA NALOG SEKTORJA V MIRU IN NA OKO.....	22
3.9	KOGNITIVNE STOPNJE (KATEGORIJE) PO BLOOM-U .....	24
3.10	UMETNOST ODLOČANJA V PROCESU NAČRTOVANJA DELOVANJ .....	25
<b>4</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>VIRI, LITERATURA</b> .....	<b>31</b>
	<b>SEZNAM SLIK</b> .....	<b>32</b>



**UPORABLJENE KRATICE**

- SV - Slovenska vojska
- SOP - standardni operativni postopek
- PČ - podčastnik
- Č - častnik
- S-1 - Sektor za kadre na taktični ravni
- S-2 - Sektor za obveščevalno dejavnost na taktični ravni
- S-3 - Sektor za operativne zadeve na taktični ravni
- S-4 - Sektor za logistične zadeve na taktični ravni
- S-5 - Sektor za civilno-vojaške zadeve na taktični ravni
- S-6 - Sektor za zveze in informatiko na taktični ravni
- OPM - Operativna skupina in skupina za načrtovanje
- TOC - Taktični operativni center
- OKO - okolje kriznega odzivanja
- C4I - vodenje, poveljevanje, zveze, računalniški sistemi in obveščevalne informacije  
(Comand, Contol, Communication, Computers and Inteligence)

## **1 UVOD**

Območja konfliktov v svetu dobivajo drugačno dimenzijo kot nekoč. Od dogodka do obveščeniosti so bili v preteklosti potrebni meseci, danes potekajo dogajanja v skoraj realnem času. Mnoge napetosti so se v preteklosti umirile zaradi zamika odzivov (zanikanje, sprejemljiva razlaga, obveščeniost). Predvsem je to značilno za konfliktna dogajanja, ki se napajajo z negativne energije. Negativna energija potrebuje za svoje preživetje takojšnje odzive. Tudi v našem času je podobno. Celovitosti dogajanj, ki umirjajo zadeve same po sebi, objektivno ne zaznavamo takoj. S časovnim odmikom se na podlagi posledic ovrednotijo trenutne odločitve. Zgodovino pišejo zmagovalci in temu primerne so tudi ocenjene vrednosti odločitev. A kljub nedotakljivosti absolutnosti je tu in sedaj potrebno iskati izboljšave, pa čeprav ne kažejo trenutnih rezultatov. S pozitivnimi nameni in širino dojemanj situacij ustvarjamo potenciale, ki jih združujemo v odločitve, in te sestavljajo uporabljano celoto, ki jo živimo.

Kot kažejo dogodki, o uspehih na bojišču ne odločajo več na visokih nivojih. Vse bolj je pomembno, da se pravilno odloči vodja v najnižji enoti, enoti, ki je v neposrednem stiku z dogajanjem.

Temu primerno je še kako pomembno podpiranje malih enot, ki jih trenutno usmerja, oskrbuje in nadzira štab bataljona. Bataljon je najnižja enota, ki še ima štabno organiziranost (načrtovanje delovanja) in na tej podlagi omogoča povezljivost vložkov, planiranja in izhodnih momentov.

Sprejemanje odločitve za načrtovanje delovanja je proces, ki je podprt z dejstvi procesne priprave: več variant, izbira, tehtanje med njimi in kombiniranje le teh v zaključeno obliko - delovanje. Skozi spremljanja, poizvedovanja, preigravanja in na predlog štaba poveljnik sprejema odločitve. V tem procesu ima pomembno vlogo sektor za operativne zadeve. Kako je sestavljen, kako deluje in njegove potencialne pomanjkljivosti, ki ga spremljajo v procesu načrtovanja, so teme, ki jih raziskuje to diplomsko delo.

## 1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA

Področje, ki ga obravnavamo, je organiziranost in vloga sektorja za operativne zadeve poveljstva motoriziranega bataljona v procesu načrtovanja delovanj.

Proučujemo, kako sprejeti optimalno odločitev, je ta dovolj za končni uspeh, so bila upoštevana vsa dejstva v zadovoljivem okviru, se je smiselno odločati z upoštevanjem vseh dejstev ali je bolje katero dejstvo zavreči – minimalizirati njen vpliv. Skozi zgodovino je bilo veliko napisanih in preigranih načinov načrtovanja delovanj. Vprašamo se, ali so to res najboljši primeri. Danes poznamo medijsko podporo, ki tok dogodkov odpelje povsem drugam. Je skrivnostnost prava izbira? Koliko česa in kaj upoštevati pri oblikovanju odločitve? Je poraz res poraz in zmaga dejansko zmaga ali je vse tam nekje vmes? Se smemo v sistemu samostojno odločati s posledicami, ki so širše od nas. Kako legalno do odločitev in kako to težavo rešuje organizacija, ki ima na razpolago silo. Vojske po svetu imajo za operativno načrtovanje ali načrtovanje bojnih delovanj standardiziran, preizkušen način za oblikovanje odločitev, ki pa nikoli niso dokončne in jih je potrebno stalno dopolnjevati. Ravno to dopolnjevanje, nenehno dopolnjevanje, vzdržuje enote v kontaktu z dogajanjem (novostmi, preoblikovanji, nadgradnjo, pripravljenost na nepredvidljivo). Dokler potekajo dogajanja v okvirih pričakovanj, ni težav. Razlage o prehitevanjih nasprotnika za korak ali dva so popularne izjave. Ko se kaj zalomi, je nemogoče določiti, kje v procesu se zatika. Proces je sicer opisan, a ga je nemogoče zapisati, ker se stalno spreminja. Podobno je z vetrom, ki ga ujamemo; ves čas ima enake kemijske lastnosti, toda ujeli smo energijo, ki ugasne, ko ga spustimo. Da bi naredili korak k boljši pripravi načrtov, je vsak namig potrebno raziskati na tak ali drugačen način. Praznina v razdelitvi nalog v načrtovanju delovanj, ki jo zaznavamo v predpisanem navodilu za štabno delo v Slovenski vojski, nam nalaga, da jo problematiziramo. Problematizacija bo ovrgla dvom pomanjkljivosti, pripeljala do nadgraditve obstoječih navodil, omogočila razumeti pluse in minuse, odprla pot razvoja neki tretji miselnosti ali dokazala, da nič ne manjka.

## 1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

Temo naloge smo izbrali, da bi k procesu načrtovanja delovanj dodali, po našem mnenju, manjkajoči del med predpisanimi nalogami in izvajanimi nalogami, s ciljem doseganja jasnejše odgovornosti, bolj natančne razmejitev nalog in posledično višje učinkovitosti.

Namen diplomskega dela je skozi zapis trenutnega stanja predstaviti način dela in načrtovanja delovanj ter ugotoviti, kako načrtovanje po naravni poti teče, te procese opisati drugačne z bolj direktnimi nalogami predvsem podčastnikov in ugotoviti smiselnost na novo zapisanih nalog; ugotoviti, zakaj naloge podčastnikov niso bolj jasno zapisane in posledično, do kasnih sprememb bi pripeljale, če bi bilo temu tako. Glede na izkušnje želimo zapisati predloge nalog po lastnih ugotovitvah.

Cilji diplomskega dela:

- ugotoviti zadostnost slovenske vojaške literature za delo sektorja,
- razjasniti pomen sektorja v procesu načrtovanja,
- predlagati izboljšave obstoječe stanja.

### **1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE**

Ob predpostavki, da so pripadniki v procesu načrtovanja delovanj primerno usposobljeni, so podobne naloge že opravljali v realnih okoliščinah. Enota deluje skupaj že nekaj časa in delujejo usklajeno. Je idealen tim z jasnimi cilji in primerno kadrovske populacije.

Omejili se bomo na taktični nivo štaba motoriziranega bataljona Slovenske vojske.

Štab je organiziran po načelu štabne organizacije s štabom in funkcijskimi področji, ki zahtevajo skupinsko delo, štabno usklajevanje in sodelovanje. Osnovna funkcijska področja so: Kadrovske zadeve (S-1), Obveščevalne zadeve (S-2), Operativno učne zadeve (S-3), Logistika (S-4), Civilno-vojaške zadeve (S-5), Zveze in informatika (S-6).

Dodatna omejitev je sestava in naloge organa za Operativno učne zadeve (S-3) v nadaljevanju diplomske naloge.

Končna omejitev je pogojena z delom znotraj organa v procesu načrtovanja bojnih delovanj.

Omejitev se kaže tudi v nedostopnosti pisanih virov na zastavljeno temo. Cilj diplomskega dela pa je prav ugotavljanje razumevanja te tematike.

Zavestno se bomo omejili od vse tuje literature in pri predelovanju nalog upoštevali logiko in lastne izkušnje skladno z navodili za štabno delo Slovenske vojske.

## 1.4 UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE

Za izdelavo diplomskega dela bomo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- a) **teoretično**, deskriptivno (opisno): predstavitev zapisanih virov, navodil, ki predpisujejo način dela in usmerjajo delo, do meje ko so le usmerjevalne; metoda deskripcije je postopek enotnega opisovanja dejstev, procesov in predmetov v naravi in družbi ter njihovih empiričnih potrjevanj odnosov in vezi, vendar brez znanstvene razlage in pojasnjevanja; ta metoda se uporablja v začetni fazi znanstvenih raziskovanj;
- b) **komparativno metodo**: primerjava različnih postopkov, usmerjenih k istemu cilju. Metoda primerjanja, primerjav in stopnjevanja;
- c) **eksperimentalno**: preizkušanje idej, preigravanje različnih konceptov razmišljanj in odpiranje vprašanj na katera bi odgovoril način predlaganih ugotovitev;
- d) **izkustveno metodo**: razumevanja stanja glede na izkušnje v delu različnih skupin/ekip (mednarodno – domače okolje); razumevanje od cilja ali proti cilju usmerjenega zapisovanja trditev; samostojno opredeljena metoda, ki sloni predvsem na izkušnjah opazovanja dejanj in posledic in temu primerno vodi v način razmišljanja, tega pa jaz ne bom naredil tako, zato istočasno pot, kako bi naredil, pušča odprto.

## 2 ORGANIZIRANOST SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE

### 2.1 DEFINICIJE IN TEORETIČA IZHODIŠČA

Dokumenti, ki usmerjajo strokovno delo Slovenske vojske v procesih načrtovanj delovanj so naštetih v nadaljevanju.

– Furlan, B. in ostali. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: MORS, 2006.

Delo podaja strateške usmeritve za delo in razvoj SV.

– Furlan B., Božič, D. *Pravila štabnega dela, Skripta*. Ljubljana: PDRIU, 2000.

Pravila štabnega dela določajo vsebino in načela poveljevanja, organiziranje in delo štaba, štabne odnose, štabne naloge in funkcije, oblike in vsebine procesa načrtovanja delovanj, vrste in način organiziranja poveljniških mest ter vsebine in oblike osnovnih bojnih dokumentov.

Določajo temeljne procese in naloge, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje in izvajanje bojnih in nebojnih delovanj, oziroma na procese, ki se izvajajo v vojaški organizaciji.

Zaradi različne sestave poveljstev, pogojev dela, kadrovske zasedbe, ravni poveljevanja, nalog poveljstva ali enote ter ostalih posebnosti je potrebno pravila preslikati na dejansko stanje. Poveljniki z notranjimi akti poveljevanja ter standardnimi operativnimi postopki določajo organiziranost svojih štabov in razdelitev njihovih funkcij in nalog z namenom zagotovitve učinkovite podpore poveljevanja in v skladu z navodili in pravili..

– Pelaj, A. *Načrtovanje bojnih delovanj, Skripta*. Maribor, 2009.

Navodilo za načrtovanje bojnih delovanj opisuje organizacijo in strukturo SV, poveljevanje, organiziranje in delo poveljstva in štaba. Podaja koncepte oblikovanja delovanj, vrste in vsebine načrtovanja delovanj. Za jasnejšo sliko predstavlja vsebine in oblike bojnih dokumentov.

– Furlan, B. *Bojno delovanje, Skripta*. Ljubljana: PDRIU, 2006.

Skripta Bojno delovanje je namenjena uveljavljanju Slovenskega vojaškega standarda SVS 2241, s katerim je sprejeta doktrina bojnega delovanja kopenskih sil Nata. V procesu

vojaškega izobraževanja in usposabljanja se uporablja pri poučevanju vsebin operatike in taktike v vojaških šolah.

– Furlan B., Pelaj A., Božič D., Cerkovnik, J. *Navodilo za štabno delo, Skripta*. Ljubljana: PDRIU, 2007.

Skripta je namenjena za potrebe vojaškega izobraževanja in usposabljanja v organizacijskih enotah PDRIU.

– *Pravila službe v Slovenski vojski*. Vlada RS. 2003.

Pravila predpisujejo način obnašanja in uporabo teh pravil v Slovenski vojski.

– Toš D., Pešec, M., Haupt, B., Perčič, L. *Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske*.

Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske se uporablja kot pripomoček pri načrtovanju, organiziranju in izvedbi usposabljanja poveljstev in enot Slovenske vojske.

## 2.2 ŠTAB MOTORIZIRANEGA BATALJONA - NAMEN

Štab je notranja organizacijska enota poveljstva za opravljanje funkcij poveljevanja. V štabu opravljajo naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole ter pripravo dokumentov, na podlagi katerih se uresničujejo odločitve poveljnika in spremlja njihovo uresničevanje v podrejenih poveljstvih in enotah.

Štab je organiziran glede na poslanstvo enote ali na podlagi funkcijskih področij. Poslanstvo določa, katere aktivnosti je treba izvesti. Te aktivnosti narekujejo poveljniku, kako organizira, prilagodi ali oblikuje štab, da bo uresničil poslanstvo. Ne glede na poslanstvo je štab ponavadi organiziran po načelu štabne organizacije s funkcijskimi področji, ki zahtevajo skupinsko delo, štabno usklajevanje in sodelovanje (Furlan: 2007).

Poveljnik vzpostavlja učinkovito organiziranost štaba z:

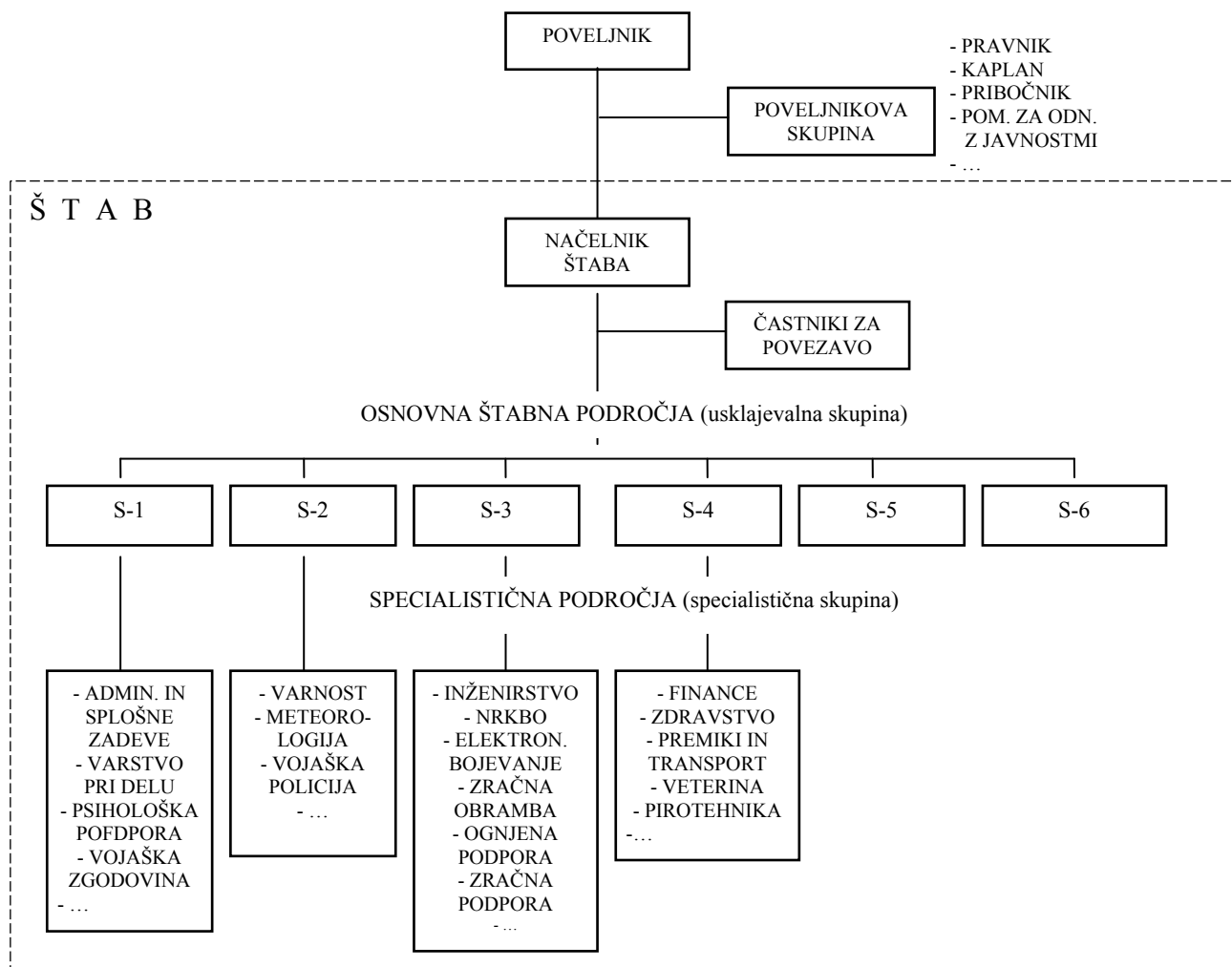
- natančno in jasno opredelitvijo odgovornosti in pristojnosti;
- delegiranjem avtoritete štabnim organom v procesu odločanja glede na njihovo področje dela ter odgovornost;
- združevanjem in povezovanjem sorodnih štabnih aktivnosti;

- vzpostavitev ustreznega nadzora.

Štab opravlja svoje naloge tako, da:

- pravočasno daje točne informacije poveljniku in podrejenim enotam;
- nenehno spremlja in analizira situacijo in predvideva razvoj dogodkov;
- predlaga varianto delovanja, s katero je mogoče kar najbolje izvršiti poslanstvo;
- pripravlja načrte in ukaze za uresničitev odločitev;
- dostavlja povelja podrejenim enotam in spremlja uresničevanje poveljnikovih odločitev.

Načelna struktura poveljstva na taktični ravni:



Slika 1: Načelna struktura

Vir : Navodilo za štabno delo, Skripta. Ljubljana: PDRIU, 2007.

Furlan, B., Pelaj, A., Božič, D., Cerkovnik, J.

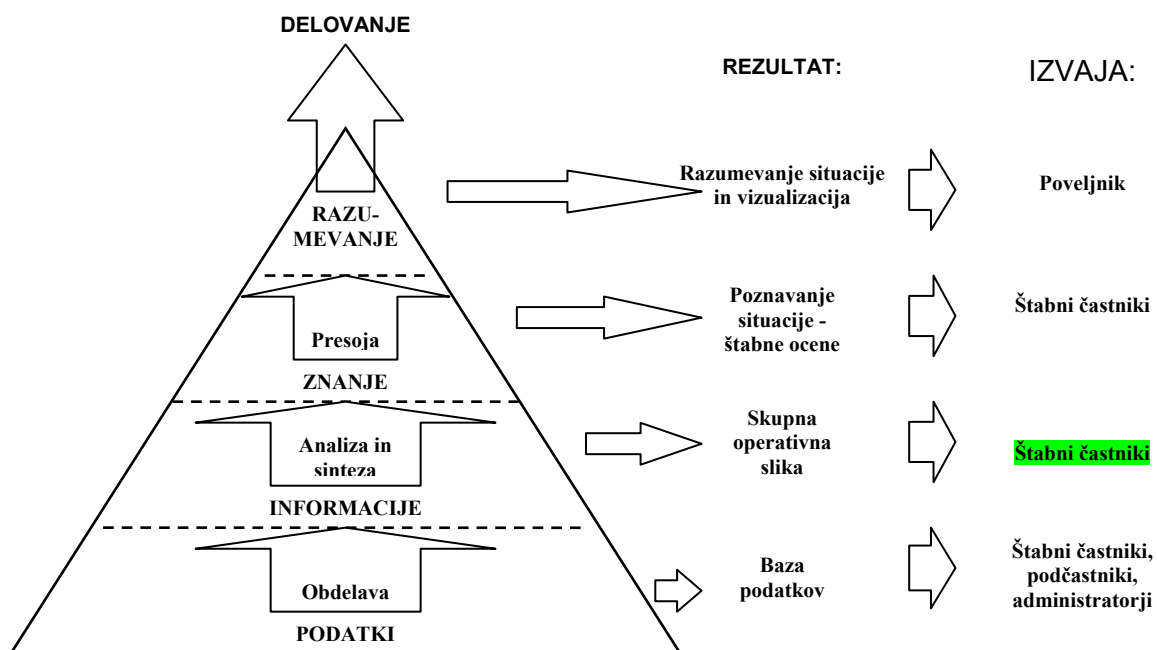


Štab je strokovni tim poveljstva. Vsi člani štaba morajo biti seznanjeni ne le s svojimi nalogami temveč tudi z nalogami drugih članov štaba in nalogami štaba kot celote. Prizadevanja štaba morajo biti vedno osredotočena na podporo poveljnika pri poveljevanju in pomoč pri podpori podrejenih enot med opravljanjem nalog.

Štab je notranja organizacijska enota poveljstva. V poveljstvih, kjer ni štaba, se naloge izvajajo po načelih štabne organiziranosti. Pomočniki poveljnika na teh ravneh so prav tako štabni častniki. Njihovo delo vodi izvršilni častnik, ki opravlja iste naloge kot načelnik štaba in je ponavadi tudi namestnik poveljnika (Furlan; 2007).

### 2.3 ŠTAB MOTORIZIRANEGA BATALJONA - VLOGA

Organiziranost in delo štaba sta v celoti namenjena zbiranju, analiziranju in posredovanju informacij poveljniku, na podlagi katerih se le ta lahko odloča. Poveljnik je odvisen od sposobnosti štaba, da na podlagi informacij pridobi vpogled v situacijo hitreje od sovražnika. Ko je odločitev sprejeta, je poveljnik odvisen od učinkovitosti štaba pri oblikovanju načrtov ali povelj, s katerimi se odločitev uresničuje v podrejenih poveljstvih in enotah.



Slika 2: Proces, ki teče v štabu in ga sektor za načrtovanje soustvarja (predstava o bojišču)

Vir : Navodilo za štabno delo, Skripta. Ljubljana: PDRIU, 2007.

Furlan, B., Pelaj, A., Božič, D., Cerkovnik, J., Pelaj, A., Petek, A., Maroh, S.

Temeljne štabne dejavnosti so:

- zbiranje, obdelava in posredovanje informacij,
- svetovanje in zagotovitev informacij za poveljnika ter podrejena poveljstva,
- ugotavljanje in analiziranje problemov ter predvidevanje dogodkov,
- priprava štabnih ocen in štabnih študij
- priprava predlogov,
- izdelava načrtov in ukazov,
- spremljanje izvajanja poveljnikovih odločitev,
- zagotavljanje pomoči ter usmeritev podrejenim,
- izvajanje nadzora,
- usposabljanje,
- usklajevanje.

## **2.4 NALOGE SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE**

Vse naloge, ki so v nadaljevanju navedene za sektor ali pomočnika, načelnik sektorja razdeli med pripadnike sektorja. Naloge so skupinske in morajo biti opravljene ne glede na odsotnost nadrejenih:

- spremlja, nadzira in ocenjuje pripravljenost poveljstev in enot ter načrtuje ukrepe za njeno izboljšanje;
- zbira podatke o stanju lastnih sil ter vodi evidence pripravljenosti poveljstev in enot;
- načrtuje mobilizacijo in ukrepe mobilizacijske pripravljenosti;
- načrtuje ukrepe bojne pripravljenosti;
- izdeluje načrte dela;
- načrtuje ukrepe operativnega maskiranja (zavajanja);
- predlaga uporabo manevrskih elementov ter elementov bojne podpore;
- predlaga razmestitev ter načrtuje in organizira premeščanje, namestitev in varovanje poveljniškega mesta;
- predlaga sestavo sil in razmestitev elementov bojne razporeditve ter poveljniške odnose (pristojnosti za poveljevanje nad dodeljenimi enotami);

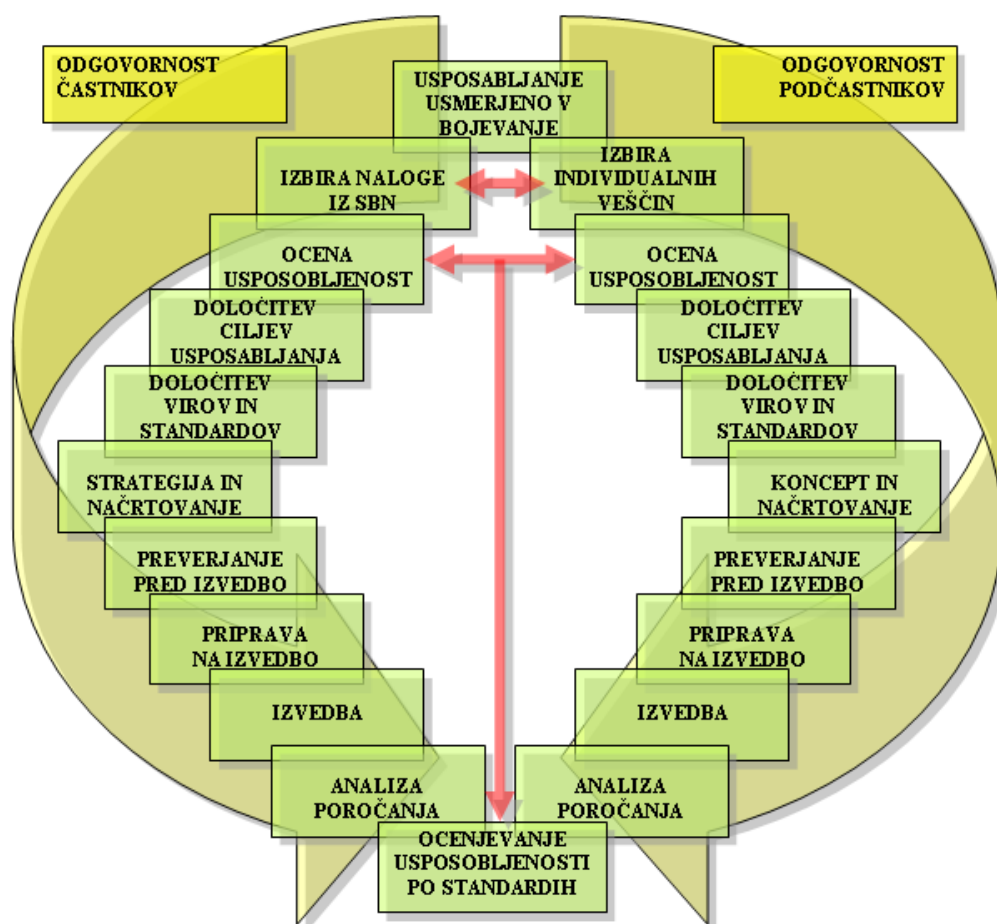
- izdeluje in usklajuje povelja in načrte delovanja;
- načrtuje ukrepe zaščite delovanja;
- načrtuje zamenjave enot;
- zagotavlja karte za štab in podrejena poveljstva;
- predlaga prioritete popolnjevanja in porabe streliva, prioritete popolnjevanja z oborožitvijo in prioritete kadrovske popolnitve;
- predlaga prioritete cilje ognjene podpore;
- načrtuje in organizira usposabljanje poveljstva;
- usklajuje s S-5 vojaške in civilne aktivnosti;
- usklajuje s S-2 načrte izvidovanja ter zahteve za obveščevalne informacije;
- usklajuje s S-4 odobreno porabo streliva;
- usklajuje s S-4 in S-1 zahteve za zagotovitev delovanja;
- sodeluje s S-5 pri načrtovanju ukrepov zaščite okolja ter objektov, ki so zaščiteni z mednarodnim vojnim pravom;
- usklajuje s S-1 uporabo enot delovne dolžnosti (civilnih);
- sodeluje s S-1 pri načrtovanju sprejema in varovanja ujetnikov;
- načrtuje ureditve prostora za izvajanje vojaške obrambe;
- pripravlja analize in poročila o delu in stanju poveljstev in enot;
- načrtuje in organizira usposabljanje podrejenih poveljstev ter vodi evidence usposobljenosti;
- načrtuje materialno zagotovitev usposabljanja in uporabo vadišč in strelišč;
- organizira grafično-tehnično podporo štabnega dela.

Sestava sektorja za operativne zadeve:

- načelnik sektorja,
- častnik za operativne zadeve,
- častnik za učne zadeve,
- podčastnik za šport in usposabljanje,
- podčastnika učne zadeve,
- podčastnik za civilno vojaško sodelovanje,
- podčastnik za operativne zadeve,
- podčastnik za operativne zadeve.

## 2.5 NALOGE ŠTABNIH ČASTNIKI IN PODČASTNIKOV

Odgovornosti, ki izhajajo iz Priročnika za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske, so podane kot osnova in predogled za nadaljnje razlage nalog štabnih Č in PČ.



Slika 3: Integracija kolektivnih nalog in individualnih veščin  
Vir : Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske.  
Toš, D., Pešec, M., Haupt, B., Perčič, L.

Častniki, ki opravljajo naloge v štabu, so štabni častniki. Odgovorni so za zbiranje informacij in njihovo analiziranje, ocenjevanje njihovih posledic in vplivov ter predložitve pravočasnih in točnih predlogov v pomoč poveljniku pri odločanju. Poskrbeti morajo, da so informacije in predlogi, ki jih dajejo, usklajeni z drugimi častniki v štabu.

Štabni častniki morajo tako kot poveljnik poznati podrejena poveljstva in enote, njihovo stanje, način delovanja in zmožnosti. Skrb za stanje podrejenih je stalna naloga štabnih

častnikov, zato morajo z njimi vzpostaviti učinkovit funkcijski odnos. Ne smejo zanikati zahtev podrejenega poveljnika in se morajo izogibati nezakonitemu prevzemu pristojnosti ali posebnih pravic podrejenih poveljnikov in organov v štabih, s katerimi sodelujejo. Pri dajanju navodil, nasvetov in predlogov ter pomoči ali pri izmenjavi informacij morajo upoštevati značilnosti podrejenosti in funkcijskega odnosa. Praviloma poveljniki v odnosu na nadrejeno poveljstvo komunicirajo samo s poveljniki. Nekatere zahteve lahko posredujejo tudi načelnikom štaba nadrejenega poveljstva; komunikacija med poveljnikom in štabnim častnikom nadrejenega poveljstva ni zaželeno.

Štabni častniki nadrejenega poveljstva lahko predlagajo in svetujejo podrejenim poveljstvom. Podrejeni poveljniki lahko sprejmejo ali zavrnejo predloge ali nasvete, tako kot to naredijo s predlogi štabnih častnikov svojega poveljstva.

Štabni častniki nadzirajo izvajanje povelj in načrtov, ki jih izda ali odobri poveljnik. Pri tem štabni častnik nadrejenega poveljstva ni pristojen za poveljevanje podrejenemu poveljstvu. Če štabni častnik ugotovi, da podrejeno poveljstvo ne ravna v skladu s povelji poveljnika, o svojih ugotovitvah in predlogih poroča načelniku štaba ali izvršilnemu častniku svojega poveljstva, ta pa ustrezno ukrepa.

Pri opravljanju svojih dolžnosti se morajo štabni častniki pogosto neposredno uskladiti s člani štaba podrejenega poveljstva. Štabni častniki podrejenih poveljstev praviloma ustrezajo neformalnim prošnjam za dajanje informacij. Če štabni častnik podrejenega poveljstva meni, da je neformalna prošnja neutemeljena ali posega v posebne pravice poveljevanja, o tem poroča načelniku štaba ali izvršilnemu častniku v svojem poveljstvu, ki lahko zahteva, da se zahteva posreduje po liniji poveljevanja.

Podčastniki, ki izvajajo štabne naloge, so štabni podčastniki. Ponavadi so to rutinske naloge zbiranja, obdelave in posredovanja informacij ter tehnične priprave štabnih dokumentov. Delo opravljajo v okviru organizacijske enote. V poveljstvih na nižjih ravneh opravljajo podčastniki tudi štabne naloge v celoti samostojno, oziroma so v funkciji štabnega organa za opravljanje del na posameznem funkcijskem področju. V teh primerih imajo iste splošne naloge in odgovornosti kot štabni častniki.

Dobrega štabnega častnika in podčastnika odlikujejo naslednje lastnosti: strokovna kompetentnost, iniciativa, sposobnost presoje, kreativnost, prilagodljivost, zaupanje, avtoriteta in lojalnost. Od štabnega častnika in podčastnika pričakujemo, da je sposoben komuniciranja z drugimi, da deluje timsko in da je učinkovit vodja.

Ne glede na funkcijsko področje dela opravljajo štabni častniki in podčastniki naloge:

- priprava inštrukcij in navodil ter nudenje pomoči strokovnim organom v podrejenih poveljstvih;
- spremljanje novih metod in tehnologij na svojem delovnem področju;
- skrb za lastno strokovno izpopolnjevanje in skrb za lastno psihofizično kondicijo;
- vodenje evidenc ter spremljanje in nadzor nad izvajanjem predpisov in vojaških standardov na svojem področju dela;
- načrtovanje, organiziranje in izvajanje usposabljanja organov v podrejenih poveljstvih na svojem področju dela;
- nadziranje in strokovno usmerjanje dela pomočnikov v podrejenih poveljstvih in enotah na svojem področju dela;
- izvajanje varnostnih preventivnih ukrepov;
- nadziranje uresničevanja odločitev poveljnika v podrejenih poveljstvih in enotah na svojem področju dela;
- sodelovanje v procesih usposabljanja in izobraževanja.

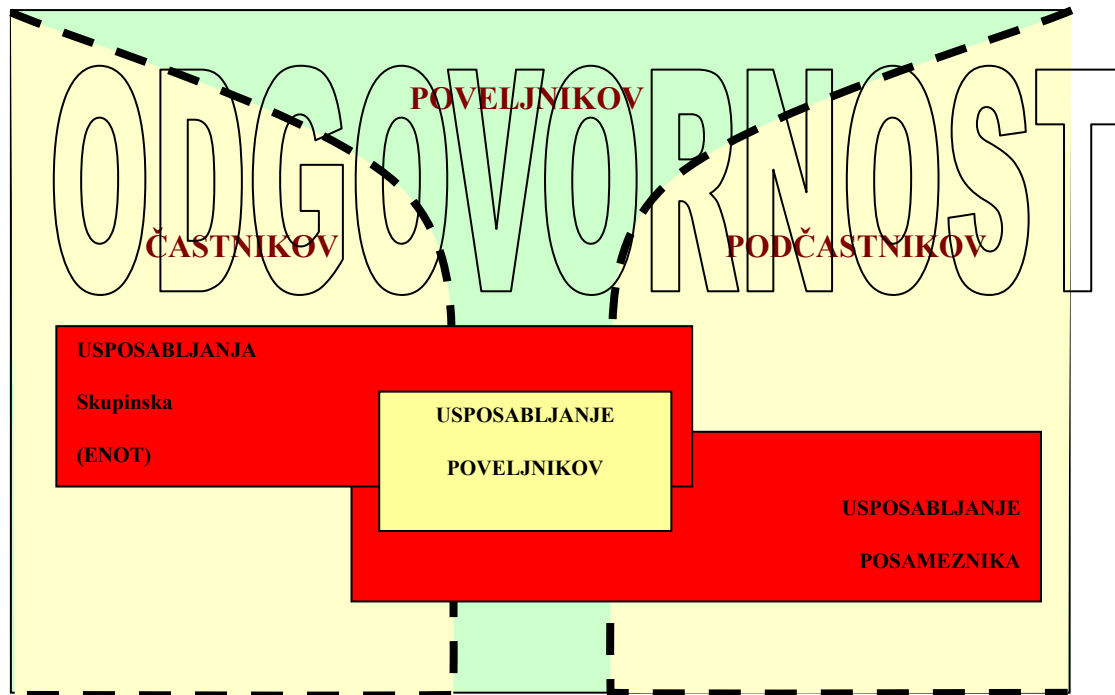
## **2.6 PODČASTNIKOVO DELO V ENOTAH**

Poveljniki delegirajo pristojnosti in odgovornosti na podrejene poveljnike in na neposredne izvajalce usposabljanja. Poveljniki – podčastniki in nekateri drugi (predvsem enotovni) podčastniki so odgovorni za pripravo, organizacijo in izvedbo kakovostnega, v bojevanje usmerjenega usposabljanja posameznikov, posadk in timov. Zagotavljajo neprekinjen proces usposabljanja. Podčastniki usposabljujejo podrejene ter skrbijo za njihov profesionalni razvoj. Odgovorni so za to, da posamezniki dosegajo zahtevane standarde ter da je usposabljanje usmerjeno v bojevanje.

Podčastniki:

- oblikujejo sezname veščin posameznika in posadke, ki podpirajo izvedbo kolektivnih nalog in bistvenih nalog enote;
- na podlagi primerjav med ocenjenim in pričakovanim stanjem usposobljenosti načrtujejo, pripravljajo ter organizirajo in izvajajo usposabljanje posameznikov, posadk in timov;

- ocenjujejo izvedbo usposabljanja, izvajajo analize usposabljanja in zagotavljajo povratne informacije poveljniku o usposobljenosti posameznikov, posadk in timov;
- aktivno sodelujejo v procesih učenja iz izkušenj in so dolžni oblikovati predloge za izboljšanje organizacije in izvedbe usposabljanja, kakor tudi predloge za spremembo obstoječih in uvedbo novih znanj in veščin.



Slika 4: Odgovornosti pri usposabljanju  
Vir : Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske.  
Toš, D., Pešec, M., Haupt, B., Perčič, L.

V enoti deluje podčastniška podporna funkcijska linija, ki podpira procese poveljevanja. Vloga in pomen podčastnikov pri podpiranju procesov poveljevanja sta predvsem v prenosu informacij in usmeritev, izvedbi določenih vsebin usposabljanja ter v kontroli usposabljanja. Podporna linija teče od enotovnih podčastnikov do poveljnika oddelka (Toš, 2011).

### **3 PROCES NAČRTOVANJA**

Sektor za operativne zadeve v procesu načrtovanja združuje momente načrtovanja, vodenja in kontrole delovanja. Sektor organizira delo na osnovnem poveljniškem mestu. Iz tega sledi, da v okolju kriznega odzivanja kot nadgradnjo delovanja organizira taktični operativni center (TOC). V TOC se križajo vse aktivnosti spremljanja situacije, zahteve za materialna sredstva, izdelujejo-posredujejo ukazi-zahteve, sprejemajo naloge. Poleg tega sektor doda svoje pripadnike v OPM (operativna skupina in skupina za načrtovanje), kjer sodeluje pri pripravi načrtov delovanja, usklajevanju zavajanja (operativnega maskiranja) in psihološkega bojevanja, usklajevanju zaščite delovanja (organ za zaščito delovanja) ter posredovanju zahtev za podporo in zagotovitev delovanja (za sredstva, za katera je pristojen).

#### **3.1 ORGANIZACIJA DELA V ŠTABU**

Navodilo za štabno delo opredeljuje tri ključne procese za delovanje štaba in ga kot priloge za začetek razumevanja tudi podaja:

- organizacija in delo štaba,
- podpora poveljevanja,
- povezave.

Štabna organizacija je model, po katerem se oblikujejo in potekajo procesi in odnosi v štabu, in je zasnovana na skladnosti med poveljniškim in štabnim odnosom, urejenih notranjih odnosih in povezavah, ki imajo svojo osnovo v organizaciji štabnih področij ter uveljavljanju metod in tehnik v organizacijo dela.

Dinamičnost in kompleksnost sodobnega bojišča ter vse večja ubojna moč in učinkovitost orožij, zahtevajo najvišjo raven organiziranosti in učinkovitosti delovanja poveljniških mest na vseh ravneh poveljevanja. Izvajanje funkcij poveljevanja na poveljniškem mestu je zaznamovano s poveljnikovim sprejemanjem odločitev in štabnim zagotavljanjem ključnih informacij ter predlogov. Čas za obdelavo informacij mora biti čim krajši.



Zagotovljeno mora biti natančno prikazovanje situacije na bojišču in takojšnja razpoložljivost podatkov poveljniku in štabu.

Poveljnik določa prioritete in ravni odgovornosti znotraj poveljniškega mesta. Razpon pooblastil posameznih pomočnikov je odvisen od poveljnikovih zahtev in njihove izkušnosti. Poveljnik v SOP jasno opredeli tiste aktivnosti, ki se izvajajo rutinsko, in tiste, ki potrebujejo njegovo odobritev. V vseh primerih pa je informiranje poveljnika obvezno.

V času izvajanja delovanj štab sprejema, obdeluje in posreduje informacije, spremlja in ocenjuje situacijo, vodi in usklajuje aktivnosti ter izdaja dopolnilna povelja s ciljem uresničitve poveljnikove odločitve. Zaradi učinkovitejšega in hitrejšega dela štab uporablja določene tehnične pripomočke. Od teh sta na poveljniškem mestu vedno operativni dnevnik ter situacijska karta. Poleg tega organi štaba vodijo svoje delovne karte. Če obstajajo pogoji, lahko uporabljajo tudi makete zemljišča, video posnetke in druge pripomočke, ki omogočajo pregled nad situacijo. Slovenska vojska v ta namen načrtuje uporabo C4I (Command, Control, Communication, Computers and Intelligence). Glede na to, da se je Slovenija odločila za majhno, profesionalno vojsko in vstop v NATO, bo potrebno enote digitalizirati.

Organizacija dela je ključna za učinkovito podporo procesa poveljevanja. Zagotoviti mora učinkovitost delovanja poveljstva, neprekinjenost procesa poveljevanja ter nemotene pogoje za delo. Vsi pripadniki poveljstva morajo poznati svoje naloge ter angažiranost v skladu z načrtom dela poveljstva. Na stalnih poveljniških mestih se delo organizira v izmenah (lahko tudi na začasnih, če deluje več kot 12 ur). Zagotoviti je potrebno enakomerno obremenitev pripadnikov poveljstva. Z dobro organizacijo in učinkovitimi metodami dela zagotovimo hitrost in učinkovitost dela, natančnost izpolnjevanja nalog, medsebojno povezanost in usklajenost, izkoriščenost tehnične podpore. Ker ponavadi za izmensko delo nimamo na voljo potrebnega števila častnikov posameznih štabnih organov, je potrebno zagotoviti zamenljivost (Furlan, 2007).

Zaradi narave dela oziroma učinkovitosti izvajanja štabnih funkcij, strokovni organi na specialističnih področjih opravljajo naloge v okviru osnovnih štabnih funkcijskih področjih po usmeritvah vodij teh področij. Ti imajo naslednje pristojnosti:

- S-1 za odrejanje nalog organom za administrativne zadeve, varnost delovanja, vojaško zgodovinsko dejavnost ter psihologu;
- S-2 za odrejanje nalog meteorologu;
- S-3 za odrejanje nalog organom za inženirstvo, ognjeno podporo, RKBO, zračno obrambo, vojaško policijo, vojaški zračni promet ter specialno delovanje.
- S-4 za odrejanje nalog organom za zdravstveno in veterinarsko oskrbo, finance ter premike in transport;
- S-6 za odrejanje nalog organu za elektronsko bojevanje.

Načeloma imajo organi usklajevalne štabne skupine dodatno še pristojnosti za odrejanje in usklajevanje nalog enot pri poveljstvu:

- S-2 za odrejanje nalog izvidniški enoti;
- S-3 za odrejanje nalog zaščitni enoti in RKBO enoti;
- S-4 za odrejanje nalog logistični enoti;
- S-6 za odrejanje nalog enoti za zveze in enoti za elektronsko bojevanje.

### **3.2 DELO V TAKTIČNM OPERATIVNEM CENTRU - TOC**

Temeljna naloga taktičnega operativnega centra je podpora funkcij vodenja in kontrole delovanj. Namenjen je za neprekinjeno zbiranje, obdelavo in posredovanje informacij o stanju poveljstev in enot ter nasprotnika na kopnem, morju in v zračnem prostoru, za prenos povelj ter vodenje delovanj. Operativni center je odgovoren za neprekinjeno spremljanje situacije. Delo izvaja neprekinjeno 24ur/7dni kot izmenska oblika dela. Delo vodi S-3 (vodja izmene), ki je v času odsotnosti poveljnika in namestnika ali načelnika štaba (izvršilnega častnika) tudi najvišji starešina na poveljniškem mestu. Podrejen je neposredno poveljniku. Ima delna pooblastila za poveljevanje s podrejenimi. V sestavi izmene so častniki in podčastniki za spremljanje situacije in vodenje delovanj ter operaterji na tehničnih sistemih.

Posebne naloge izmene so:

- vodenje skupne operativne slike (situacijske karte),
- vodenje operativnega dnevnika,
- priprava situacijskih poročil,

- priprava dopolnilnih in pripravljalnih povelj,
- prenos signalov ali povelj za alarmiranje,
- prenos ukrepov pripravljenosti,
- priprava poročil o dogodkih,
- vzdrževanje zvez s podrejenimi in nadrejenimi.

### 3.3 C4I VODENJE, POVELJEVANJE, ZVEZE, RAČUNALNIŠKI SISTEMI IN OBVEŠČEVALNE INFORMACIJE

C4I predstavlja ustaljen proces vodenja in poveljevanja, ki je podprt z informacijsko tehnologijo, sodobnimi sredstvi zvez ter z nenehnim prilivom informacij v realnem času.

Je podpora bojevanju, ki vsebuje tehnološke, organizacijske in doktrinarne sisteme za zagotovitev treh funkcij: doktrinarno uporabo sil (vodenje in poveljevanje – C2), informacijski menedžment (zveze in računalniki – C, C) ter obveščevalno zagotovitev (obveščevalni podatki – I).

Uporaba C4I pomeni biti 2 koraka pred nasprotnikom in edina trenutno omogoča delovanje z realnim odzivom.



Slika 5: Centralno omrežno vojskovanje.  
Vir: Predstavitel majorja, magistra Iztoka Kočevarja

### 3.4 STARDADNI OPERATIVNI POSTOPEK (SOP)

Medsebojni odnosi v poveljstvu temeljijo na določbah navodil, aktih poveljnika o notranji organizaciji in delu (standardnih operativnih postopkih poveljstva) ter na spoštovanju pravil vojaškega vedenja in odnosov po pravilih službe v Slovenski vojski.

Poveljnik s standardnim operativnim postopkom poveljstva opredeli naslednje vsebine:

- namen, temeljne naloge, odgovornosti, predpise, ki urejajo organiziranost in naloge poveljstva ali enote,
- sestavo in organizacijsko strukturo (če ni določena s formacijo),
- delovna področja,
- naloge organov in notranjih organizacijskih enot,
- organizacijske in informacijske povezave,
- organizacijo dela (oblike in metode dela, poti dokumentov in pristojnosti za podpisovanje, zagotavljanje neprekinjenosti delovanja, pristojnosti poveljevanja),
- sodelovanje (zunanje organizacijske in informacijske povezave),
- prostorsko razporeditev,
- izdelavo in hrambo dokumentov,
- vodenje evidenc in podatkovnih baz,
- notranji red in varnost,
- pregled normativnih dokumentov in strokovne literature, pregled sodelovanja v projektih in delovnih skupinah ipd.

Poveljnik v standardnih operativnih postopkih natančno določi postopke za delo namestnika, svojih organov in štaba. Predpiše njihove naloge in odgovornosti ter odnos do namestnika in načelnika štaba ter poveljnikov podrejenih enot. Namestnik in načelnik štaba morata biti seznanjena z načinom delovanja poveljstva, tako da lahko po potrebi prevzameta poveljevanje. Poveljnik ju seznanja s svojimi nameni, cilji in načrti. Kot člana poveljniške skupine namestnik in načelnik štaba prevzemata funkcije poveljevanja, kot to določi poveljnik.

Vodje organov v štabu so za svoje delo odgovorni neposredno načelniku štaba (izvršilnemu častniku), vendar se poveljnik lahko z njimi neposredno posvetuje. V tem primeru poveljnik deluje mimo linije poveljevanja. Kadar to stori in ne izda ustreznih navodil, je štabni častnik dolžan obvestiti načelnika štaba o izmenjavi informacij s poveljnikom.

### **3.5 SOP SEKTORJA ZA OPERATIVNE ZADEVE**

Štabne naloge sektorja za operativne zadeve so v okolju kriznega odzivanja razdeljene med funkcije načrtovanja, vodenja in kontrole delovanja. Naloge vodenja in kontrole izvaja v taktično operativnem centru, medtem ko spremljanje trenutnih in načrtovanje prihodnjih delovanj izvaja v operativni skupini in skupini za načrtovanje. Skladno s temi nalogami načelnik izdelava SOP za delovanje v okolju kriznega odzivanja. Pri izdelavi SOP je potrebno implementirati dodeljene naloge, ki se dopolnjujejo z naborom bistvenih nalog bataljona, dodelitve nalog nadrejenega poveljstva in ukazov poveljnika bataljona. Osnova za izdelavo SOP je celoten nabor nalog sektorja.

Mirnodobni SOP za delovanje sektorja za operativne zadeve v osnovi zajema naloge sektorja v miru (ukazi, direktive, usmeritve nadrejenih ...) in opredeli: kdo, kaj, kdaj. V bistvu združuje opis del in nalog ki jih posameznik opravlja v sektorju vsakodnevno in se odraža v dnevni rutini. V okolju kriznega odzivanja se sektor organizira bolj specialno, dela potekajo v režimu 24 ur in za ta dela je izdelan drug SOP.

Delo v taktičnem operativnem centru se izvaja neprekinjeno kot izmenska oblika dela.

V miru je organiziran za celotno SV en operativni center, ki združuje podatke in spremlja celotno situacijo, podatke pa mu posredujejo dežurni v enotah. V misijah, kjer so trenutno naši pripadniki, pošiljajo v nacionalni center poročilo o stanju ljudstva, vse ostalo pa poteka po mednarodnih povezavah.

Delo vodi S-3 (vodja izmene), ki je v času odsotnosti poveljnika in namestnika ali načelnika štaba (izvršilnega častnika) tudi najvišji starešina na poveljniškem mestu. Podrejen je neposredno poveljniku. Ima delna pooblastila za poveljevanje s podrejenimi. V sestavi izmene so častniki in podčastniki za spremljanje situacije in vodenje delovanj ter operaterji na tehničnih sistemih.

Posebne naloge izmene so:

- vodenje skupne operativne slike (situacijske karte),
- vodenje operativnega dnevnika,
- priprava situacijskih poročil,
- priprava dopolnilnih in pripravljalnih povelj,
- prenos signalov ali povelj za alarmiranje,
- prenos ukrepov pripravljenosti,
- priprava poročil o dogodkih,
- vzdrževanje zvez s podrejenimi in nadrejenimi.

Sestava sektorja za operativne zadeve:

- načelnik sektorja,
- častnik za operativne zadeve,
- častnik za učne zadeve,
- podčastnik za šport in usposabljanje,
- podčastnik za učne zadeve,
- podčastnik za civilno vojaško sodelovanje,
- podčastnik za operativne zadeve,
- podčastnik za operativne zadeve.

### **3.6 OBLIKOVANJE POVELJNIŠKEGA MESTA**

Oblikovanje poveljniških mest je odvisno od vrste delovanj, sestave poveljstva, sestave sil, ki jim poveljuje, ter taktične situacije. Pri načrtovanju vrst poveljniških mest je potrebno upoštevati številne dejavnike.

- Vzpostavljen mora biti razumen odnos med nalogo in uporabljenimi viri. Poveljnik določi potrebne elemente za podporo poveljevanja glede na nalogo, pri čemer mora zagotoviti pogoje za učinkovito delovanje poveljstva.
- Funkcijske odgovornosti in pooblastila v poveljstvu morajo biti jasno opredeljeni. Organiziranost funkcionalnih skupin v poveljstvu vzpodbuja sodelovanje ter povečuje učinkovitost dela.

- Lokacijska in funkcijska razdelitev poveljstva povečuje učinkovitost podpore procesa poveljevanja ter istočasno zmanjšuje tveganje oziroma zmanjšuje možnosti prekinitve procesa poveljevanja s strani sovražnika. Pri razdelitvi poveljstva morajo biti jasno opredeljena pooblastila in odgovornosti vodij posameznih delov.
- Delitev elementov poveljevanja in kontrole omogoča poveljniku izražanje težišča delovanja oziroma izbor elementa, na katerem bo osebno izvajal kontrolo priprav ali izvedbe delovanj.
- Manjše organizacijske oblike se lahko hitreje vzpostavijo in premikajo, oziroma potrebujejo manj časa za spremembo lokacije.

Naloge sektorja se v osnovi izvajajo v miru in v OKO, kamor spada priprava poveljniškega mesta, ki pa se je izvedla tudi za mirnodobno poveljniško mesto.

### **3.7 URJENJE ŠTABNIH AKTIVNOSTI ZA PODČASTNIKE SV**

Podčastniki v Slovenski vojski se pričnejo srečevati z načrtovanjem štabnih procesih, ko napredujejo na štabne dolžnosti, in sicer nižji podčastniki v obliki administrativnih del in višji z opravljenim štabnim tečajem, kar je tudi pogoj za napredovanje. Na štabnem tečaju se izvede štabna vaja, ki pa je žal za nekatere prva in zadnja.

V zadnjih letih ko se finančna slika slabša, je udeležba na vajah bolj redkost kot pravilo. Vaje so okolje, kjer se preverjajo stanja posameznika: primerljivost, napredek, nadgradnja (novosti) v procesu načrtovanj.

### **3.8 PRIMERJAVA NALOG SEKTORJA V MIRU IN NA OKO**

Naloge sektorja za operativno načrtovanje se v SOP - standardnem operativnem postopku, zapišejo glede na razpoložljive sile (pripadnike). V tabeli so zapisane osnovne naloge ki jih pripadniki sektorja opravljajo v miru in v OKO - okolju kriznega odzivanja, glede na trenutno popolnjenost enot.

<b>Delovno mesto</b>	<b>Mirnodobno</b>	<b>Okolje kriznega odzivanja</b>
<b>Načelnik sektorja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vodi in organizira delo odseka S-3</li> <li>- usklajuje aktivnosti z ostalimi sektorji</li> <li>- izdeluje dokumente po prilogi A in druge dokumente po posebnih ukazih</li> <li>- pregleda vse dokumente preden se predajo v podpis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vodi in organizira delo odseka S-3</li> <li>- priprava poveljniškega mesta</li> <li>- tekoče je seznanjen s situacijo TOC in sodeluje v poveljnikovi ožji skupini</li> <li>- po poveljnikovem ukazu izdeluje variante delovanj</li> </ul>
<b>Častnik za operativne zadeve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadomešča NS-3</li> <li>- načrtuje priprave dežurnih bataljona</li> <li>- izvaja naloge po rodovih pehota, OKME, inženirstvo in artilerija</li> <li>- po ukazu poveljnika pripravi dokumente za nadzor in izvaja nadzore po svojem področju</li> <li>- hrani Knjigo spremljanja in nadzorov</li> <li>- vodi in usklajuje delo na področju mednarodnega sodelovanja</li> <li>- izdeluje dokumente varovanja objektov</li> <li>- izvaja naloge na področju zagotavljanja protokolarne enote</li> <li>- izdeluje dokumente dežurne službe</li> <li>- izvaja naloge po rodu RKBO</li> <li>- podpira poveljnika pri nalogah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vodi in organizira delo TOC</li> <li>- glavni odgovorni za delo TOC</li> </ul>
<b>Častnik za učne zadeve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- načrtuje usposabljanje bataljona</li> <li>- načrtuje športne aktivnosti v bataljonu</li> <li>- izdeluje dokumente usposabljanja bataljona</li> <li>- vodi streljanja poveljstva bataljona</li> <li>- vodi evidence usposabljanja pripadnikov bataljona</li> <li>- po ukazu poveljnika pripravi dokumente za nadzor in izvaja nadzore po svojem področju</li> <li>- izdaja usmeritve za delo P ŠU</li> <li>- podpira Č NO in poveljnika pri nalogah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sodeluje v OPM (operativna skupina in skupina za načrtovanje)</li> </ul>
<b>Podčastnik za šport in usposabljanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizira in vodi preverjanje gibalnih sposobnosti v bataljonu</li> <li>- načrtuje organizira športne aktivnosti v bataljonu</li> <li>- organizira udeležbo predstavnikov bataljona na tekmovanjih</li> <li>- sodeluje pri izdelavi dokumentov usposabljanja bataljona</li> <li>- arhivira in skrbi za urejenost tekočega dokumentarnega gradiva za učni del</li> <li>- obdeluje dogodke v bataljonu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sodeluje pri izdelavi dokumentov usposabljanja bataljona</li> <li>- arhivira in skrbi za urejenost tekočega dokumentarnega gradiva</li> <li>- obdeluje dogodke v bataljonu</li> </ul>
<b>Podčastnik za učne zadeve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- po usmeritvah Č NO pripravi dokumente za nadzor in izvaja nadzore po svojem področju;</li> <li>- ureja kartografski material</li> <li>- arhivira in skrbi za urejenost tekočega zbira in izdeluje poročila o usposobljenosti dokumentarnega gradiva za operativni del</li> <li>- izvaja priprave dežurnih bataljona</li> <li>- sodeluje pri izdelavi dokumentov usposabljanja bataljona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sodeluje v OPM (operativna skupina in skupina za načrtovanje)</li> <li>- po potrebi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- izvaja dela v TOC 24 urni režim</li> <li>- spremlja situacijo in poroča pripravlja dnevna poročila in izvaja jutranje poročanja</li> <li>- izvaja dela v TOC</li> <li>- izdeluje, spremlja situacijo na kartah</li> <li>- vodi dnevnik dogodkov</li> </ul> </li> </ul>
<b>Podčastnik za civilno vojaško sodelovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vodi in usklajuje delo na področju mednarodnega sodelovanja</li> <li>- izvaja naloge s področja civilno-vojaškega sodelovanja</li> <li>- organizira sodelovanje z drugimi državnimi organi (policija, CZ, gasilci ...) za potrebe delovanja bataljona</li> <li>- organizira sodelovanje z lokalnimi skupnostmi za potrebe delovanja bataljona</li> <li>- organizira sodelovanje z drugimi organizacijami za potrebe delovanja bataljona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvaja naloge s področja civilno-vojaškega sodelovanja</li> <li>- izdeluje načrte, evidence in poročila o civilno-vojaškem sodelovanju</li> <li>- izvaja specifične naloge po civilno-vojaškem sodelovanju glede na nabor nalog bataljona</li> </ul>



	- izdeluje načrte, evidence in poročila o civilno-vojaškem sodelovanju	
<b>Podčastnik za operativne zadeve</b>	- izdeluje načrte dela - izdeluje poročila o realizaciji načrtov dela - izdeluje dnevni ukaz za bataljon - ažurira evidence, sezname, preglednice in knjige v laboratu dežurnega bataljona - izdeluje mesečni načrt dežurstva - dnevno posreduje številčno stanje za odsek S-3 v odsek S-1 - izdeluje in ažurira dokumente za sklic bataljona	- izvaja dela v TOC 24 urni režim - spremlja situacijo in poroča pripravlja dnevna poročila in izvaja jutranje poročanja - izvaja dela v TOC - izdeluje, spremlja situacijo na kartah - vodi dnevnik dogodkov
<b>Podčastnik za operativne zadeve</b>	- izdeluje DOP za poveljstvo bataljona - izdeluje grafične izdelke na kartah - vodi materialne zadeve za S-3 - uredi operativni center bataljona - izdela in ažurira seznam sredstev S-3 - vodi zapisnik na streljanjih poveljstva - uredi prostore skupine za načrtovanje	- izvaja dela v TOC 24 urni režim - spremlja situacijo in poroča pripravlja dnevna poročila in izvaja jutranje poročanja - izvaja dela v TOC - izdeluje, spremlja situacijo na kartah - vodi dnevnik dogodkov

Slika 6: Naloge glede na dolžnosti - oris  
Vir : Lasten

### 3.9 KOGNITIVNE STOPNJE (KATEGORIJE) PO BLOOMU

Za razumevanje in opredeljevanje napredovanja v procesu učenja je zelo uporabna Bloomova shema nivojev kognitivne aktivnosti (nivoji znanj).

Že prvi pogled nam omogoči razumevanje, kako se znanja smiselno nadgrajujejo. V Sloveniji v zadnjem času bolj uporabljajo tristopenjsko taksonomijo.

					<b>Vrednotenje</b>
				<b>Sinteza</b>	
			<b>Analiza</b>		
		<b>Uporaba</b>			
	<b>Razumevanje</b>				
<b>Poznavanje</b>					

Slika 7: Kognitivne stopnje po Bloomu  
Vir : Predavanje magistra Mariza Skvarč, Uporaba taksonomnih znanj v procesu preverjanja in ocenjevanja znanj

Tristopenjska lestvica zajema:

1. stopnja: poznavanje (reprodukcija znanja),
2. stopnja: razumevanje (v ožjem smislu) in uporaba znanja,
3. stopnja: višji miselni procesi - analiza, sinteza, vrednotenje.

Poznavanje (znanje): poznavanje dejstev, pojmov, podatkov, definicij, teorij, priklic znanja, obnova.

Razumevanje: ugotavljanje vzorčno–posledičnih odnosov, iskanje primerov, navajanje lastnih primerov, preigravanje ...

Uporaba: uporaba v novih situacijah (funkcionalnost znanja), reševanje problemov.

Analiza: razčlenjevanje, primerjanje, ugotavljanje odnosov, in načinov medsebojnih povezav.

Sinteza: povezovanje elementov in delov v celoto, oblikovanje novih modelov in struktur, posploševanje.

Vrednotenje: presoja, vrednotenje raznih pojavov, idej, teorij, rešitev, metod, procesov, besedil, umetniških del ...

Ob upoštevanju Bloomove teorije je iz lestvice vidno, kako se znanja nadgrajujejo in v procesu načrtovanj delovanj je enako. Upoštevajoč te ugotovitve, ki so nam v pomoč pri razumevanju učenja in izboljšanja stanja, nam kaj hitro postane jasno, kako usodna bi lahko bila praznina v tretjem koraku (**uporaba**). Korak »uporaba« je vezni člen in brez njega ni izobraževanja na eni in analiziranja - raziskav na drugi strani. Če torej ne izvajamo štabnih procesov tudi dejansko, jih bomo zelo težko tudi analizirali ali celo združevali v kaj že ... oblikovanje novih modelov.

### **3.10 UMETNOST ODLOČANJA V PROCESU NAČRTOVANJA DELOVANJ**

Kot je razvidno iz predstavljenih vsebin iz obstoječih dokumentov, sistem deluje, je zaključena celota. Govoriti, da so načrti slabi/dobri, je nesmisel. Dejstvo je, da je v

procesu načrtovanja vedno mogoče nekaj dodati, izboljšati in tudi česa ne narediti. Posledično se procesi stalno vračajo v obnovitvene procese, na prejšnje korake in se neprekinjeno dopolnjujejo – nikoli končana zgodba. Ali to sploh prinese dodano vrednost? Včasih da in včasih ne, o tem analitiki polemizirajo v nedogled. Naša naloga je, da te načrte ponovno nadgradimo z upoštevanjem čim več dejavnikov načrtovanja, in sicer ko dobimo idejo in nas dejstva ali občutek usmerijo v boljše načrte.

Podčastniki v enotah skrbijo za individualno pripravo vojakov. Osnovnih veščin zaščite ne moremo izvajati na zalogo. Podobno kot urjenje za požarno varnost, je znanja potrebno obnavljati in vzdrževati. To so rutinirana znanja, ki so v fazah ponavljanja lahko dolgočasna, a potreba po vzdrževanju pripravljenosti je ena od osnovnih nalog vojska. V ta namen je potrebno organizirati vaje in preverjati skupinska dejstvovanja vseh, tako poveljstev, enot in posameznikov.

V poveljstvih pri izvajanju štabnih procesov te razdelitve nalog niso dovolj jasno zapisane. Začetki izobraževanj v procesih učenja štabnega dela so za posameznika nekoliko strašljivi. Za razumevanje dela je potrebno poznati in razumeti cel kup osnovnih abeced. Porajajo se določena vprašanja pri izvajanju nalog. Do kje segajo pooblastila podčastnika, do kje smemo? Istočasno načela poveljevanja jasno opredeljujejo proces poveljevanja, toda v tem okolju so informacije in hitrost izvajanj izrednega pomena. V takih trenutkih se je smiselno držati pravila, da smo dolžni obvestiti - opozoriti nadrejenega o posledicah njegovih odločitev. Kljub temu, da je dani situaciji ta del izredno naporen; biti prepričan v svoje razmišljanje, pozabiti da ti ta ista oseba odobri dopust ...

Trenutna literatura omogoča izvajanja procesov, ki so po naši oceni oblikovani v smiselno celoto. V SOP neposredno nadrejeni naloge jasno razdeli, predpiše izvajalcem, določi časovnice ...

Kako se čim bolje pripraviti za načrtovanje, opravljati rutinirana dela popolno in omogočati nadrejenim obveščenost v realnem času, kako po lastnih zmožnostih predlagati rešitve in jih v realnem času implementirati (sistem učenja iz izkušenj, C4I)?

Obstaja nenapisano priporočilo, kako združevati dejavnosti znotraj sektorja, ki si ga vsak poveljnik oblikuje skozi izkušnje in na podlagi novih videnih primerov v procesu štabnih vaj in upoštevanju dodeljenih človeških virov (vsak SOP je nekoliko drugačen). V naborih bistvenih nalog bataljonov se pojavljajo razlike med bataljoni (popolnjenost,

motorizirani - specialistični, zračna obramba, mornariški), istočasno imajo štabi določen odstotek podobnih nalog (oblike poročanj, število dni dopusta ...). Dodatne razlike v delovanju izhajajo iz nalog enote ali nalog misije. Z upoštevanjem vseh razlik je nemogoče zapisati enotno matriko nalog znotraj poveljstev.

Kaj, kdaj in kako naj v načrtovanju delovanj spremlja sektor za operativne zadeve, je predpisano in skozi proces usposabljanja tudi učeno. Skupinskega dela brez stalnega urjenja ni. Poleg tega se procesi z novimi dogodki ali uvajanjem novih sredstev stalno dopolnjujejo. V miru opravljamo dnevno rutino, ki omogoča organizirano dnevno izvajanje nalog, ki so planirane letno, mesečno, tedensko (načrti, poslovni plan).

Trenutni način predpisovanja nalog posamezniku in združevanje teh na taktičnem nivoju (bataljon, SOP) omogočata varnostno delovanje (zaščita sil – postopke, da se enota obnaša samozaščitno), istočasno dobra izkoriščenost človeških potencialov. Omogoča dobro osnovo za zaščito sil, kajti nasprotnik, ki ne pozna procesa dela, težje predvidi dejanja. Iz tega razloga koncept SOP ni opisan, temveč zgolj orisan.

Nepojasnjene okoliščine dajo slutiti, da je omogočen prostor okrajšavam/bližnjicam. Delovanja v okolju kaosa so marsikdaj mejna in jih na legalni strani ohranjajo le prepričanja pravih ljudi na pravih mestih. Zato je potrebno postaviti prave ljudi na prava mesta in vedeti, kako to doseči. Kriteriji za zaposlitev v SV so drugačni in včasih jih je težje razumeti. Na začetku zaposlitve nas večina zmore, toda težava se pojavi pozneje, ko posameznik sam ugotovi, da ne zmore.

Proces pridobivanja znanj, potrebnih za izvajanja nalog načrtovanja je dolgotrajen. Razumevanje procesov dela zahteva čas, željo, priložnost, postopnost, seštevek vseh prehaja v izkušnost. Istočasno je potrebno poudariti, da izkušnost sama po sebi ni garancija za uspeh. Gibanje – spreminjanje procesov, nalog nam daje stalno potrebo po dinamiki, ki vodi v nenehno prilagajanje situaciji na strani priprav ali za izvedbe dejanj.

Posameznike, ki v procesu načrtovanja sodelujejo prvič, navdaja občutek, da so prišli na povsem neznan teren. Pripadniki, ki stopijo na pot vojaške kariere tam nekje vmes, so opeharjeni procesa nastajanja vojaka od temeljev in se nikoli več ne morejo vrniti. Da, svoje delo opravljajo dobro, toda odličnost dosežejo mnogo težje zaradi manjkajočih izkušenj.

S pomočjo navedenih povzetkov in razmišljanj ugotavljamo, da je načrtovanje – sprejemanje odločitve nekaj več kot zgolj računsko postavljanje obrazcev, enot, materialnih sredstev v prostor. Načrtovanje delovanj vojskovanja umetnost je umetnost.

Umetnost si močno, premočno želimo ujeti, a žal nepredvidljivosti ni mogoče predpisati. Največ, kar lahko storimo, je delo v namišljenih procesih načrtovanja (vaje - ustvarjanje), domišljjsko ustvarjanje znotraj pravil. Pri graditvi kolektivov z željo po doseganju višjih ciljev, pri pravem tiskem delu ni prostora za zamere.

Umetnost gradi v vseh bolj svobodnih okoljih in univerzalno določanje dela znotraj sektorja bi posledično peljalo v predvidljivost in uničilo okolje rasti ideje, presenečenja, uspeha.

## 4 SKLEP

Razmišljanje, da je slovenska vojaška literatura za izvajanja štabnih procesov predpisana pomanjkljivo, je zmotno in je posledica nepoznavanja procesov dela in vsebin SOP. Vzrok za tako zmotna razmišljanja stanja je potrebno iskati v majhnem številu izvedenih vaj kriznega odzivanja znotraj sistema, vključno z NATO okoljem. Dodaten moment nedorečenosti nam doda poplava tuje literature, ki so nam jo dobrohotno odstopili partnerji iz NATO okolja. To ni nujno dobro, za implementacijo in izbiro optimalne poti bomo potrebovali sistem izbire. Potrebovali bomo skupino, ki bo vse sisteme pregledala, preigrala in izluščila najprimernejše, pod pogojem, da tekoče implementira vse sprotne spremembe. Večje posplošeno poenotenje trenutnega sistema je nesmiselno, ob postavitvi ožjih okvirjev bi se uničilo okolje dodajanja samostojnih rešitev (čistih idej), kar pa vodi v uničujoč proces doseganja bolj copy/paste poenotenih rešitev. Sistem ima dovolj varovalk za tehtanje vsakršnih idej, preprečevanje in izločanje manj primernih ljudi ali načrtov.

Obstoječa literatura omogoča optimizacijo postopkov ob upoštevanju dejstva, da so na pravih mestih pravi ljudje (primerno usposobljeni). Proces učenja operative je nemogoče preskočiti. Potrebno je več časa in virov nameniti delu (vajam) na tem področju.

Načrtovanje je proces, ki je v osnovi programiran in ga je z dobro organiziranostjo vredno pripeljati do bližine popolnosti. Za dodatno uspešnost je potrebno dodati nekaj kemije/čustev, osebno noto vseh vpletenih v procesu načrtovanja. Tako oblikovani sektorji združujejo pojem umetnosti dela načrtovanja.

Avtorji zapisanih navodil in pravil v Slovenski vojski so za osnovo uporabljali mednarodno literaturo, ki že dolgo ni več naša ali vaša, poleg tega pa se varnostna situacija stalno spreminja. Vpliv na prilagajanja procesov, ki se stalno izboljšujejo v sprejemanju novih momentov organiziranosti usmerjenih v ciljno stanje, je zato neizogiben za doseg želenih rezultatov. Pomembnejši del zgodbe so prevod, delo, urjenje v postopkih, vložena energija, čas in sredstva.

Vsa osnova načrtovanj izhaja iz stoletij pred nami, zapisujemo jih ponovno in prilagajamo trenutnim situacijam, (razvoju? je temu vedno tako?). Za doseg želenega

cilja nam, zgodovinsko gledano, ko gre za preživetje, to kaj dosti ne pomaga. Drugače povedano: zgodovinska dejstva so kot vedenje dobrodošla, a pred dogodki je težko določiti, koliko podobnosti se bo res zgodilo. Ko je v igri kaj več kot napisana beseda, jih ni veliko, ki so pripravljeni postaviti vse na eno točko, pa tudi, ali je to pravilno. Pričakovati, da si bo gospodarsko v kratkem času toliko opomoglo in bomo vložili sredstva v sistem C4I, je trenutno zgolj želja.

Če obstaja želja, se najde tudi pot in znotraj pravil in navodil za štabno delo v SV je to nalogo mogoče uresničiti.

Izboljšanje trenutne pripravljenosti Slovenske vojske je v povečanju števila štabnih vaj na vseh nivojih. S tem načinom dela bi v prihodnosti prišli do novih pogledov na opisano tematiko in si odprli obzorja do boljšega poznavanja ali celo premika v smer sprememb.

Glede na ekonomsko moč Slovenije takih premikov ni pričakovati. Pomembno je, da Slovenska vojska premore strokoven kader, ki zmore razumeti in razvijati strokovni del razvoja načrtovanj in do neke mere ostajati v stiku z najnovejšimi dognanji.

Način dela enot Slovenske vojske podprt z trenutno veljavnimi predpisi omogoča primerno odzivnost in prilagodljivost situaciji na terenu.

## 5 VIRI, LITERATURA

1. Brinc, D. in ostali. *Angleško – slovenski vojaški terminološki slovar*. Ljubljana: PDRIU, 2006.
2. Furlan, B. in ostali. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: MORS, 2006.
3. Furlan, B., Božič, D. *Pravila štabnega dela, Skripta*. Ljubljana: PDRIU, 2000.
4. Pelaj, A. *Načrtovanje bojnih delovanj, Skripta*. Maribor: 2009.
5. Furlan, B. *Bojno delovanje, Skripta*. Ljubljana: PDRIU, 2006.
6. Furlan, B., Pelaj, A., Božič, D., Cerkovnik, J. *Navodilo za štabno delo, Skripta*. Ljubljana: PDRIU, 2007.
7. *Pravila službe v Slovenski vojski*. Vlada RS. 2003.
8. Toš, D., Pešec, M., Haupt, B., Perčič, L. *Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske*.



## SEZNAM SLIK

<i>SLIKA 1: NAČELNA STRUKTURA</i> .....	7
<i>SLIKA 2: PROCES, KI TEČE V ŠTABU IN GA SEKTOR ZA NAČRTOVANJE SOUSTVARJA. (PREDSTAVA O BOJIŠČU)</i> .....	8
<i>SLIKA 3: INTEGRACIJA KOLEKTIVNIH NALOG IN INDIVIDUALNIH VEŠČIN</i> .....	11
<i>SLIKA 4: ODGOVOROSTI PRI USPOSABLJANU</i> .....	14
<i>SLIKA 5: CENTRALNO OMREŽNO VOJSKOVANJE</i> .....	18
<i>SLIKA 7: NALOGE GLEDE NA DOLŽNOSTI - ORIS</i> .....	24
<i>SLIKA 6: KOGNITIVNE STOPNJE PO BLOOMU</i> .....	24