

**ŠOLA ZA ČASTNIKE  
23. GENERACIJA  
SPECIALIZACIJA PEHOTA**

**ZAKLJUČNA NALOGA**

**PROCES UČENJA IZ IZKUŠENJ V PEHOTNEM VODU IN ČETI**



Kandidat, slušatelj:

desetnik Ino Črešnik

Mentor:

podpolkovnik Igor Iskrač

Maribor, november 2012



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA OBRAMBO**  
**Slovenska vojska**

Poveljstvo za doktrino, razvoj,  
izobraževanje in usposabljanje  
Šola za častnike

---

Številka:

Datum:

## ZAKLJUČNA NALOGA

# PROCES UČENJA IZ IZKUŠENJ V PEHOTNEM VODU IN ČETI

Kandidat, slušatelj:                      desetnik Ino Črešnik

Mentor:                                        podpolkovnik Igor Iskrač

Maribor, november 2012

## POVZETEK

Učenje iz izkušenj je proces, kateri omogoča, da izkoristimo oziroma uporabimo pridobljene izkušnje in dobre prakse pri izvajanju bodočih aktivnosti. Za uvedbo koncepta učenja iz izkušenj je potrebno skozi poudarjanje njegove pomembnosti, spremeniti organizacijsko kulturo, katera mora biti usmerjena v izboljšanje poslovnih procesov. V vojaških organizacijah učenje iz izkušenj omogoča doseganje želenih ciljev pri izvajanju vojaških usposabljanj in nalog. Naučene lekcije morajo temeljiti na izkušnjah pridobljenih na podlagi negativnih izkustev ter izkušnjah pridobljenih na podlagi dobrih praks. Osnova za učinkovito opazovanje ključnih dejavnikov je analiza po izvedenih aktivnostih. Analiza po izvedenih aktivnostih mora biti izvedena takoj, ko se zazna potreba po izboljšanju določenih procesov dela oziroma aktivnosti. V prvi vrsti so za izvajanje analize po izvedenih aktivnostih in beleženje opažanj odgovorni neposredni poveljniki. V primeru zahtev po obsežnejši analizi se analiza izvede ob podpori skupine za analizo. Izsledki analize po izvedenih aktivnostih predstavljajo osnovo za izvedbo procesa učenja iz izkušenj. Opažanja je tako potrebno ustrezno evalvirati in jih vključiti v skupek znanj, katera bodo uporabna v izvajanju bodočih aktivnosti.

**Ključne besede:** učenje iz izkušenj, naučena lekcija, analiza, Slovenska vojska, proces, podatkovna baza

## SUMMARY

Learning from experience is a process which enables us to use the gained experience at executing future tasks. To implement this concept, it is important to explain its importance and change the organizational culture which has to be focused into improving processes. In military organizations learning from experience enables completing set goals in executing military training and missions. Learnt experiences have to be based on experience gained on the grounds of negative and positive experience. The base for effective learning is an after action review after the completed task. The after action review has to be conducted right after. Commanders are responsible for conducting after action reviews. In case of demands upon more extensive after action review, it is conducted with an analysis team. The findings after the conducted activities represent the base for executing the process of learning from experience. The findings have to be evaluated right away and incorporated into the preexisting knowledge which is going to be used in conducting future activities.

**Key words:** learning from experience, lesson learned, analysis, Slovenian Army, process, data base

# KAZALO

POVZETEK.....	ii
SUMMARY.....	iii
1 UVOD.....	1
1.1 Izhodišče zaključne naloge.....	2
1.2 Namen in cilj raziskave.....	2
1.3 Metode dela.....	2
1.4 Struktura zaključne naloge.....	3
2 ANALIZA PO IZVEDENI AKTIVNOSTI.....	4
2.1 Ključni elementi procesa analiz po izvedeni aktivnosti.....	5
2.2 Faze procesa analiz po izvedenih aktivnostih.....	6
2.3 Stopnje v procesu formalne strukturirane analize po izvedenih aktivnostih.....	9
2.4 Izvedba analize po izvedenih aktivnostih.....	10
3 PROCES UČENJA IZ IZKUŠENJ.....	13
3.1 Faze v procesu učenja iz izkušenj.....	14
3.1.1 Začetek.....	14
3.1.2 Analiza.....	15
3.1.3 Potrditev in izdelava akcijskega načrta.....	16
3.1.4 Izvedba in opazovanje.....	16
3.1.5 Overitev in naučena lekcija.....	17
3.2 Odgovornosti in naloge v procesu učenja iz izkušenj.....	17
3.2.1 Odgovornosti in naloge GŠSV, PSSV, PDRIU v procesu učenja iz izkušenj.....	19
3.2.2 Naloge oddelka za učenje iz izkušenj.....	20
3.3 Podatkovna baza učenja iz izkušenj.....	20
3.3.1 Standardni obrazec za zajemanje podatkov v podatkovno bazo.....	21
ZAKLJUČEK.....	23
LITERATURA.....	24
VIRI.....	25
SEZNAM SLIK IN TABEL.....	26
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	27
PRILOGE.....	28
Priloga 1: Standardni obrazec za zajemanje opažanj in ugotovitev po nalogi.....	28
Priloga 2: Obrazec za zajemanje naučenih lekcij.....	30
IZJAVA O AVTORSTVU.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 1 UVOD

V svetu je vse bolj moderna uporaba termina učeča organizacija. Učeča organizacija je tista organizacija katere delovna kultura je usmerjena k izboljšanju delovnih procesov na podlagi prepoznavanja razlik med pričakovanimi rezultati dela ter dejanskimi dosežki. Učeča organizacija tako stremi k kontinuiranemu razvoju in optimizaciji dela. Na uspešnost izvajana koncepta učeče organizacije v poslovanju, vpliva predvsem motiviranost vodstvenega kadra ter tudi vseh zaposlenih v organizaciji. Naloga vodstvenega kadra je predvsem v tem, da so doumljivi oziroma znajo prepoznati pomanjkljivosti, katere vplivajo na učinkovitost poslovanja organizacije. Sami identifikaciji pomanjkljivosti v poslovanju, mora seveda nato slediti tudi ukrepanje. Z ukrepanjem se uvedejo novi tehnološki postopki, organiziranost, načini izvajanja določenih nalog ipd. Z uvedbo sprememb se tako izboljša trenutne rezultate dela. Tukaj se ponovno izpostavi vloga vodstva, katero mora rešitve prepoznanih pomanjkljivosti uporabiti za reševanje enakih oziroma podobnih primerov v prihodnosti. Tako imenovana naučena lekcija oziroma izkušnja sedaj predstavlja del zbira znanj, katera predstavljajo osnove produkte procesa učenja iz izkušenj.

Učeča organizacija je pojem, kateri se uporablja za filozofijo delovanja vseh modernih organizacij. Del teh organizacij so tudi vojaške organizacije oziroma moderne vojske. V naravi delovanja vojaških organizacij je namreč, da se le te učijo iz preteklih izkušenj in da znajo hitro in uspešno uporabiti nova znanja v prihodnjem delovanju. V kolikšni meri bodo ta znanja vplivala na prihodnja delovanja je prav tako odvisno od vodij. Še bolj kot v civilnih organizacijah je tukaj pomembno tudi prizadevanje vsakega posameznika, neodvisno od ravni odgovornosti, položaja ali čina. Pomembno je, da vojska spremeni kulturo delovanja zato, da je sposobna v kar največji meri uporabiti oziroma aplicirati naučene lekcije v prakso.

Sam koncept delovanja procesa učenja iz izkušenj v vojaških organizacijah temelji na uspešnem identificiranju pomanjkljivosti, ki so se pojavile pri izvedbi določene naloge oziroma usposabljanju. Težave, ki so se pojavile med izvajanjem določene aktivnosti je tako potrebno ustrezno evidentirati ter jih analizirati do te mere, da se ugotovijo možne rešitve, katere je potrebno tudi aplicirati v nadaljnje delo in jih ustrezno evalvirati. V kolikor je predlagana rešitev pripomogla k izboljšanju rezultatov dela oziroma doseganju zelenih ciljev je potrebno rešitev glede na določen problem, prepoznati kot naučeno lekcijo, katera nam bo v podporo pri kasnejšem izvajanju enakih ali podobnih aktivnosti. Specifika vojaških organizacij v okviru učenja iz izkušenj je ta, da se naučene lekcije prenašajo znotraj celotnega sistema. Mreženje informacij tako omogoča, da se naučena lekcija ene enote lahko prenese v delovanje druge enote neodvisno glede na raven delovanja. Osnovni kriterij za prenos naučenih lekcij je le smiselnost prenosa v odvisnosti od možnosti pojava enake ali podobne težave oziroma enkratnost določenih dogodkov.

Osnovno »orodje« namenjeno prepoznavanju težav in iskanju njihovih rešitev so v vojaških organizacijah analize po izvedenih aktivnostih. Analize po izvedenih aktivnostih se izvajajo na vseh ravneh delovanja. Odgovornost za njihovo izvedbo je v pristojnosti vodij enot, zavodov in poveljstev. Na nižjih ravneh delovanja, kot je na primer vod oziroma četa, analize najpogosteje izvajajo neposredni poveljniki enot kadar se pojavi potreba po tovrstni analizi. V tem primeru govorimo o neformalnih analizah, katere ne zahtevajo veliko sredstev oziroma časa, so pa vsekakor zelo pomemben dejavnik doseganja zelenih ciljev pri usposabljanju voda ali čete oziroma pri izvajanju določenih drugih aktivnosti. Na višjih ravneh so praviloma analize po izvedenih aktivnostih predhodno načrtovane in so izvedene iz strani posebej formiranih skupin.

Učinkovito izvedena analiza po izvedenih aktivnostih je temelj celotnega procesa učenja iz izkušenj. Ugotovitve oziroma izsledki analize so namreč osnova za izvajanje korekcijskih ukrepov, na podlagi katerih bo določena izkušnja prešla v operativno uporabo v obliki naučene lekcije, katera predstavlja osnovni produkt procesa učenja iz izkušenj.

Tukaj bi bilo potrebno opozoriti tudi na pomen dobrih praks. Vse prevečkrat se namreč osredotočamo na negativne dogodke, pri čemer dobre prakse oziroma dejavnike, kateri so omogočili uspešno izvedbo določene aktivnosti spregledamo. Tudi dobre prakse morajo tako biti ustrezno evidentirane in vključene v proces učenja iz izkušenj.

## **1.1 IZHODIŠČE ZAKLJUČNE NALOGE**

Temelj učeče organizacije je usmerjenost k izboljšanju delovnih procesov. Za uspešno izvajanje koncepta učenja iz izkušenj je potrebno odgovorne motivirati k konstruktivni miselnosti, katera se naj osredotoči na izboljševanje procesa dela. Vojaška organizacija mora tako spremeniti svojo organizacijsko kulturo v kolikor želi slediti nazorom učeče se organizacije. Izkušnje naj bodo tako osnovno vodilo pri načrtovanju prihodnjih aktivnosti.

Velikokrat pozabimo oziroma ne znamo izkoristiti svojih izkušenj ali dobrih praks pri svojem delu. To je največkrat posledica pomanjkljivega načrtovanja oziroma pomanjkanja znanja. Učenje iz izkušenj mora tako postati del delovnih procesov, pri čemer se naj njegova vloga ustrezno poudari in izpostavi. Identifikacija izkušenj v vodu ali četi ter njihova izmenjava naj tako postaneta del vsakodnevnega dela.

## **1.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE**

Namen raziskave je proučiti proces učenja iz izkušenj in predstaviti pomen procesa učenja iz izkušenj na splošni in na ravni voda ter čete. Proučevanje procesa učenja iz izkušenj bo temeljilo na veljavnih dokumentih in doktrinah, katere urejajo proces učenja iz izkušenj v Slovenski vojski. Ključna dokumenta na področju učenja iz izkušenj sta Priročnik za analize po izvedenih aktivnostih ter Direktiva za delovanje sistema učenja iz izkušenj v Slovenski vojski.

V sami obravnavi bomo izhajali iz analize po izvedenih aktivnostih, kot temelju procesa učenja iz izkušenj. Izsledki analize po izvedenih aktivnostih so namreč osnovni vhodni podatki v procesu učenja iz izkušenj.

Cilji proučevanja obravnavane tematike bodo osredotočeni na naslednja področja:

- osnovne značilnosti analize po izvedenih aktivnostih;
- ključni elementi analize po izvedenih aktivnostih;
- faze procesa analize po izvedenih aktivnostih ter stopnje v procesu formalne analize;
- izvajanje analize po izvedeni aktivnosti na nivoju voda in čete;
- splošna predstavitev procesa učenja iz izkušenj;
- predstavitev procesa učenja iz izkušenj skozi posamezne izvedbene faze procesa;
- odgovornosti in naloge v procesu učenja iz izkušenj v sistemu Slovenske vojske;
- podatkovna baza kot osnova za zbiranje in distribuiranje produktov procesa učenja iz izkušenj in standardni obrazec za zajem podatkov v podatkovno bazo.

## **1.3 METODE DELA**

Pri obravnavi tematike učenja iz izkušenj bomo s pomočjo metode deskripcije predstavili osnovne značilnosti in pomen procesa učenja iz izkušenj. Skozi posamezne faze bomo opisali proces učenja iz izkušenj kot ga opredeljujejo ključni dokumenti o učenju iz izkušenj v Slovenski vojski.

Za oblikovanje začetnih spoznanj o učenju iz izkušenj v Slovenski vojski in splošnih načel, veljavnih za analize po izvedenih aktivnostih, je bila pri raziskavi uporabljena induktivna metoda.

Skozi obravnavo teoretičnih izhodišč smo z uporabo deduktivne metode oblikovali posamezne zaključke, kateri so nam služili kot osnova pri ovrednotenju naših začetnih predpostavk oziroma trditev.

#### **1.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE**

Prvi del naloge predstavlja uvod naloge v katerem so predstavljena splošna dejstva, ki se nanašajo na obravnavano tematiko. V njem smo opisali proučevan problem, opredelili cilje in namen zaključne naloge, predstavili osnovna izhodišča naloge ter orisali osnovno strukturo naloge.

Osrednji del zaključne naloge je strukturiran na način, kateri omogoča smiselno predstavitev in obravnavo ključnih sestavin obravnavane tematike. Naloga je razdeljena na dva vsebinska sklopa. Prvi sklop se nanaša na tematiko analiz po izvedenih aktivnostih. Drugi sklop se nanaša na obravnavo procesa učenja iz izkušenj v sistemu Slovenske vojske.

Skozi osnovne značilnosti analize po izvedenih aktivnostih smo oblikovali splošna spoznanja, katera so nam služila pri nadaljnji obravnavi. Na podlagi splošnih značilnosti analize po izvedeni aktivnosti smo podrobneje predstavili faze izvajanja analiz po izvedenih aktivnostih. Izvajanje analiz po izvedenih aktivnosti smo opisali skozi fazo načrtovanja in priprave načrta, izvedbeno fazo in ukrepanje po izvedeni analizi. V nadaljevanju smo opisali splošne korake analize ter stopnje v procesu formalne strukturirane analize po izvedenih aktivnostih.

Proces učenja iz izkušenj smo opisali skozi ključne faze procesa. Faze procesa učenja iz izkušenj so začetek procesa, analiza, potrditev in izdelava akcijskega načrta, izvedba in opazovanje rezultatov, overitev oziroma validacija ukrepov ter naučena lekcija. V nadaljevanju smo opisali odgovornosti in naloge v procesu učenja iz izkušenj na strateški, operativni in taktični ravni. Podrobneje smo predstavili tudi centralno podatkovno bazo sistema učenja iz izkušenj ter način vnosa podatkov z uporabo standardnega obrazca za zajemanje podatkov v podatkovno bazo.

V zaključku smo predstavili naše sklepne ugotovitve in najpomembnejša spoznanja (verifikacija osnovnih izhodišč).



## 2 ANALIZA PO IZVEDENI AKTIVNOSTI

Osnovna opredelitev analize po izvedeni aktivnosti razlaga analizo po izvedenih aktivnostih kot strokovno razpravo o usposabljanju oziroma dogodku, katera je osredotočena na to kaj se je zgodilo, zakaj se je to zgodilo ter kako izboljšati stanje. Analiza tako ni vrednotenje oziroma kritika poveljnikov ali ostalih članov enote, ki so sodelovali pri določeni aktivnosti. Prav tako analize po izvedenih aktivnostih niso namenjene presojanju o uspehu ali neuspehu, ki se nanaša na izvedbo določene naloge. Analiza po izvedeni aktivnosti je torej razprava osredotočena na primerjavo dosežkov enote z doktrino ter na opredeljevanje tega, kako se nenehno izboljševati. V okviru analize je potrebno tudi prepoznati in izpostaviti tiste udeležence aktivnosti, kateri so presegli standarde, z namenom učenja ostalih iz njihove uspešnosti. Analize po izvedeni aktivnosti so tako namenjene nenehnemu izboljševanju in učenju. So torej orodje, katerega poveljniki uporabljajo za pridobitev čim večjega izkoristka vseh izkušenj iz vsake izvedene naloge (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 1).

Osnovne značilnosti analiz so (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 1):

- izvajamo jih med ali neposredno po končanju določenega usposabljanja, vaje ali druge aktivnosti;
- osredotočajo se ne začrtane cilje usposabljanja oziroma naloge;
- osredotočajo se na dosežke posameznikov oziroma enot;
- pri končni razpravi sodelujejo oziroma se vključujejo vsi udeleženci analize oziroma vsi ključni udeleženci izvedene aktivnosti;
- pri analizi se uporabljajo odprta vprašanja ter sproščen pogovor;
- neposredno se povezujejo z določenimi standardi ter doktrinami;
- povezujejo dosežke dosedanjih aktivnosti z nadaljnjim izvajanjem vaj ter usposabljanjem.

Poveljujoči enote lahko oblikuje in izvede proces analize po izvedenih aktivnostih na različne načine. Glede na to kako je oblikovana posamezna analiza, lahko analize po izvedenih aktivnostih v osnovi opredelimo kot formalne ali neformalne.

Osnovna značilnost formalnih analiz je sodelovanje zunanjih opazovalcev in nadzornikov ter predhodno načrtovanje poteka izvedbe. Načrtovanje formalne analize tako izvajajo poveljujoči enote v skladu s kratkoročnimi načrti usposabljanja enote. Formalne analize vključujejo predhodni izbor in dodatno usposabljanje opazovalcev oziroma nadzornikov ter izbor in uskladitev pripomočkov, kateri bodo uporabljeni za zagotovitev uspešnejše izvedbe analize. Formalna analiza lahko vključuje tudi izvidovanje mesta usposabljanja oziroma izvidovanje mesta izvajanja analize po izvedeni aktivnosti. Načeloma se formalne analize izvajajo na ravni čete ali višje oziroma v namene usposabljanja enot, vodov, oddelkov in skupin namenjenih za izvedbo določene specialne naloge. Običajno se analize po izvedenih aktivnostih na ravni voda oziroma oddelka izvedejo pred analizami enot ravni čete oziroma višje (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 2 - 3).

Neformalne analize izvajajo neposredni poveljniki enot ravni čete ali višje in se izvajajo, ko se pojavi potreba po njihovi izvedbi. Izvajajo se na samem mestu usposabljanja in zahtevajo manj časa za njihovo pripravo. Kot neposredno prednost neformalnih analiz napram formalnim analizam lahko navedemo zagotavljanje takojšnjih povratnih informacij. Neformalne analize se običajno izvajajo v enotah na ravni voda. Kadar poveljujoči nima na razpolago ustreznih sredstev in časa se neformalne analize lahko izvajajo tudi na višjih ravneh (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 3).

Če povzamemo napisano lahko kot formalne analize opredelimo tiste analize, ki so namenjene proučevanju aktivnosti oziroma usposabljanja enot na višjih ravneh, pri čemer je

pomembno, da so le te načrtovane v naprej. Pri sami analizi sodelujejo tudi posebne skupine, katere so deležne določenega usposabljanja z namenom učinkovito izvedene analize po izvedenih aktivnostih. Kot neformalne analize lahko opredelimo tiste, katere niso predhodno načrtovane, kar pa ne pomeni, da niso izvedene učinkovito oziroma njihovi izsledki ne vplivajo na nadaljnji proces učenja iz izkušenj voda oziroma oddelka. Pri neformalnih analizah je torej pomembno da poveljnik voda sam opredeli potrebo po izvedbi tovrstne analize z namenom izboljšanja dela voda v prihodnjih nalogah oziroma usposabljanju.

Menimo, da je izvajanje neformalnih analiz na ravni voda in čete ključnega pomena, saj se bodo zahteve po njihovi izvedbi pojavljale na vseh vrstah usposabljanja oziroma po izvedbi določenih nalog. Formalne analize na nivoju voda oziroma čete se bodo izvajale v izrednih primerih, ko bo ugotovljena specifična problema, katera zahteva obsežnejšo obravnavo. Izvajanje formalnih analiz na nižjih ravneh je tudi pogojeno z časovnimi omejitvami ter razpoložljivi materialno-tehničnimi sredstvi.

## **2.1 KLJUČNI ELEMENTI PROCESA ANALIZ PO IZVEDENI AKTIVNOSTI**

Ključni elementi analize po izvedeni aktivnosti so pravočasne povratne informacije, aktivno sodelovanje vseh udeležencev izvedene aktivnosti oziroma usposabljanja, osredotočene razprave vseh sodelujočih, povzetek razprave ter ukrepanje (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 1).

*Pravočasno posredovanje povratnih informacij* je potrebno zato, da ne prihaja do enakih ali podobnih napak v izvajanju naslednjih nalog. Namen pravočasnega posredovanja informacij je torej učvrstitev oziroma uvedba dobrih praks. Pravočasno posredovanje povratnih informacij se nanaša na pravočasno podajanje informacij, medtem ko je dogodek še svež v spominu vseh sodelujočih. Informacije se tako lahko posredujejo individualno oziroma iz različnih drugih virov, kateri so lahko opazovalci oziroma nadzorniki, igrajoče nasprotne sile, poveljstvo enote, pripadniki enote ter s pomočjo različnih avdio – vizualni naprav (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 1 - 2).

Pravočasno posredovanje informacij je vezano predvsem na čas kateri je pretekel od zaključka določenih aktivnosti pa do izvedbe analize. Analiza naj bo tako izvedena takoj po zaključenem usposabljanju oziroma aktivnosti. Če je le možno se naj analiza izvede tudi tekom izvajanja določenih nalog. Informacije in videnja udeležencev aktivnosti bodo tako še celovite in natančne.

*Aktivno sodelovanje* pri analizi po izvedenih aktivnostih vključuje lastno udeležbo vseh prisotnih pri iskanju rešitve za probleme, kateri so se pojavili med usposabljanjem in so predmet analize. S tem se zagotovi posameznikovo prepoznavanje in razumevanje temeljnega vzroka problema ter njegov vpliv na dosežek enote. Lastna udeležba bo prav tako pozitivno vplivala na posameznikovo prizadevanje k izboljšanju rezultatov dela. Pri udeležbi v izvajanju analize se je priporočljivo izogibati hierarhični razmejitvi glede na čin oziroma položaj (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 2).

Med samo izvedbo analize je potrebno zagotoviti *osredotočenost razprave* na omejeno število vprašanj oziroma problemov. S tem se zagotovi boljše razumevanje posameznega problema, kar doprinese k kvalitetnejši analizi ter iskanju rešitve. Prav tako naj razprava vključuje primerjavo dosežkov enote in posameznikov z doktrino in ostalimi dokumenti, kateri predstavljajo podlago pri oblikovanju rešitve (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 2).

Pomembnem element analize po izvedeni aktivnosti je *povzetek*. Na podlagi povzetka se zagotovi, da so v analizi zajeta vsa vprašanja oziroma problemi kateri so se pojavljali tekom usposabljanja oziroma izvajanja določene aktivnosti. Poveljnik enote, ki izvaja analizo, mora voditi povzetek, saj z njim obnovi ključna vprašanja in rešitve ter na tak način prisotnim zagotovi celotno sliko o obravnavanih vprašanjih in ključnih ugotovitvah. To je pomemben korak kateri zagotavlja, da se bo enota dejansko učila iz analiz in izboljšala svoje dosežke pri nadaljnjih aktivnostih.

Po končani analizi je potrebno zagotoviti, da se rešitve obravnavanih problemov izvedejo in preizkusijo v praksi s ponovitvijo naloge oziroma usposabljanjem. Tukaj je potrebno pozornost posvetiti samemu oblikovanju in načrtovanju usposabljanja, katero mora biti načrtovano tako, da omogoča ponovitve naloge z namenom izboljšanja rezultatov. Ukrepanje mora tako biti usmerjeno v reševanje tistih vprašanj in problemov, ki so bila ugotovljena tekom primarne aktivnosti in obravnavana v sklopu analize rešitve (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 2).

Usposabljanje enot na ravni voda običajno ne zajema integriranega izvajanja nalog z večjim številom enot. Poveljniki vodov imajo zato razmeroma proste roke pri načrtovanju časovnih okvirov znotraj izvedbe usposabljanja, namenjenih za izvedbo analize. Poveljnik naj zato izvede analizo pravočasno, da se ohrani nabor informacij vezanih na določeno nalogo. Večina informacij se naj navezuje na videnje izvedbe aktivnosti s strani vojakov nižjih činov, kateri so bili neposredno prisotni pri reševanju določene problem, ki se je pojavil tekom izvajanja aktivnosti. Pri izvajanju analize se naj dosledno upošteva njihovo videnje oziroma mnenje. Vsako videnje lahko namreč prispeva del mozaika pri oblikovanju končne rešitve.

## **2.2 FAZE PROCESA ANALIZ PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH**

Analiza po izvedenih aktivnost se izvaja skozi štiri osnovne faze procesa analize. Proces analize po izvedenih aktivnostih tako zajema (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 3). :

- načrtovanje aktivnosti,
- pripravo načrta aktivnosti,
- izvedbo analize,
- ukrepanje ter dousposabljanje.

*Načrtovanje* analiz se izvaja na nivoju poveljujočih, kateri oblikujejo usposabljanje ter vodij, ki vodijo izvajanje analiz. Naloga poveljujoči v fazi načrtovanja je ustvarjanje pogojev za uspešno izvedbo formalne analize po izvedenih aktivnostih. To se zagotavlja skozi upoštevanje rezultatov preteklih analiz pri načrtovanju bodočih usposabljanj, oblikovanjem smiselnih ciljev usposabljanja, usposabljanjem z možnostjo takojšnje integracije povratnih informacij, zagotovitvijo potrebnega časa za izvedbo analiz ter z zagotovitvijo ustreznih kadrovskih in materialnih virov za objektivne in uporabne povratne informacije (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 4).

Med samim načrtovanjem analize morajo poveljujoči izbrati opazovalce oziroma nadzornike, kateri so usposobljeni za izvajanje nalog katere bodo opazovali ter dobro poznajo dolžnosti, ki se nanašajo na nalogo, ki jo bodo opazovali in nadzirali. Opazovalci morajo torej dobro poznati veljavno doktrino, taktiko, tehnike in postopke (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 4).

Opazovalci določenega usposabljanja oziroma izvajanja aktivnosti naj imajo nenehen nadzor nad aktivnostmi, pri čemer pa naj ohranijo določeno distanco, s čimer se minimizira vpliv njihove prisotnosti na sam potek in izvedbo aktivnosti. V kolikor načrtujemo izvedbo analize po izvedeni aktivnosti znotraj voda, je potrebno v vlogo opazovalca vključiti vse, kateri

sodelujejo pri izvajanju aktivnosti, saj si le tako zagotovimo ustrezen nabor informacij potrebnih za uspešno izvedbo analize. Na ravni čete se iz praktični razlogov omejimo na poveljujoči kader.

V fazi načrtovanja analiz po izvedenih aktivnostih vodje analiz zagotovijo, da vsi sodelujoči pri usposabljanju in izvedbi analize razumejo cilje, ki jih želimo doseči, ter poznajo veljavno doktrino, taktiko in postopke kateri se navezujejo na cilje usposabljanja. Vodje analiz določijo mesto in čas izvedbe analize ter udeležence analize. Pomembno je, da se določijo vrste povratnih informacij, ki jih želimo pridobiti ter izberejo ustrezni pripomočki za izvedbo analize (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 4).

*Faza priprave* na analizo vključuje izvidovanje lokacije usposabljanja, spremljanje usposabljanja ter beleženje in zbiranje opažanj, pripravo načrta za izvedbo analize, pripravo mesta izvedbe analize ter seznanitev poveljnika enote o ključnih dogodkih kateri bodo predmet razprave med analizo. Pri izvidovanju lokacije usposabljanja je potrebno identificirati mesta, kjer se lahko pojavijo ključni dogodki v izvedbi naloge, oziroma mesta iz katerih bo možen jasen pregled nad dogajanjem na teh mestih. To je še posebej pomembno pri kasnejši izvedbi analize. Spremljanje usposabljanja ter beleženje in zbiranje opažanj temelji na zapisu opažanj, kateri mora vsebovati natančen zapis dogodkov in opažanj v doslednem časovnem zaporedju. Natančen zapis minimizira možnost izgube pomembnih informacij, ki bi nam lahko koristile pri kasnejši izvedbi analize (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 5).

Poveljnik oziroma vodja analize mora zbrati opažanja vseh opazovalcev ter tudi opažanja igrajočih nasprotnikovih sil. Z zbirom vseh opažanj si vodja analize pridobi informacije o ključnih dogodkih oziroma vprašanjih, katera bodo obravnavana na kasnejši analizi. Na podlagi zbranih vprašanj vodja analize pripravi načrt izvedbe analize. V načrtu analize se natančno opredeli posamezne korake analize ter časovne okvire. V primeru, ko poveljnik enote ni nosilec izvedbe analize je potrebna seznanitev poveljnika enote s tistimi dogodki in vprašanji, katera bodo predmet razprave med analizo. Seznanitev poveljnika enote s ključnimi vprašanji je v pristojnosti vodje analize (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 6).

*Izvedbeni del* procesa analiz izvršijo vodje analiz ob zaključenem usposabljanju in pripravi za analizo na mestu izbranem za izvedbo analize. Za razliko od formalnih analiz po izvedenih aktivnostih se neformalne analize najpogosteje izvajajo takoj, ko poveljujoči enote oceni, da bi izvedba analize doprinesla k učinkovitosti in uspešnosti nadaljnega poteka usposabljanja oziroma ob ustreznih pogojih za njeno izvedbo analizo (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 5 - 6).

Tekom usposabljanja lahko tako poveljnik voda oziroma čete, kateri je sproti spremljal in evidentiral potek izvedbe določene naloge, prekine usposabljanje z namenom izvedbe analize. To je priporočljivo izvesti v primeru, ko potek izvajanja naloge v sklopu usposabljanja ne dosega ciljev usposabljanja in bi nadaljevanje izvajanje naloge prineslo negativne učinke na kvaliteto nadaljnega dela. V tem primeru se izvede analiza s katero se zagotovi, da vsi sodelujoči pri izvajanju usposabljanja prepoznajo težave oziroma nepravilnosti. Identifikaciji ključnih problemov sledi oblikovanje rešitve in izvedba korekcijskih ukrepov. Po izvedbi analize se usposabljanje nadaljuje z upoštevanjem vseh izsledkov analize.

Načeloma se naj analiza po izvedenih aktivnostih izvede v okviru naslednjih treh ključnih vprašanj (Brinar 2006: 24 – 25):

- **Kaj naj bi se zgodilo?** V sklopu tega vprašanja poveljnik enote ponovno predstavi celoten koncept izvedbe naloge in načrtovan potek. V okviru formalne analize se predstavi tudi načrtovane aktivnosti igrajočih nasprotnikovih sil in koncept njihovega delovanja.

- **Kaj se je zgodilo ?** Vodja analize v sklopu tega vprašanja pojasni dogodke kateri so se zgodili. Vse dogodke predstavi po logičnem časovnem zaporedju, s čimer se zagotoviti večja razumljivost dogajanja. V tem delu vsi sodelujoči podajo svoje videnje dogajanja in izpostavijo ključne problema in opažanja. Podana videnja morajo biti ustrezno argumentirana in naj ne vsebujejo zgolj negativnega mišljenja temveč tudi in pohvale (dobra praksa).
- **Zakaj se je tako zgodilo ?** V tem delu se izpostavijo ključni dejavniki, ki so vplivali na razvoj določenih dogodkov. Izpostavijo se dejavniki, kateri so negativno vplivali na izvedbo naloge in tudi tisti, ki so doprinesli k uspešni izvedbi naloge. Pri tem je potrebno poudariti da se negativni dejavniki naj ne predstavijo v obliki kritike temveč v obliki predlogov izboljšav, ki se jih naj upošteva pri nadaljnjih aktivnostih. Dejavniki, kateri so pozitivno vplivali na izvedbo naloge se naj obdržijo oziroma poudarijo v obliki dobre prakse.

V okviru procesa analiz po izvedenih aktivnostih ločimo dva načina *ukrepanja* in sicer neposredno in dolgoročno ukrepanje. Neposredno ukrepanje se izvede takoj po izvedeni analizi. Z neposrednim ukrepanjem se tako zagotovi usposabljanje oziroma dousposabljanje v enakih ali podobnih aktivnostih ter postopkih, katere smo tekom analize obravnavali kot ključne. Za razliko od neposrednega ukrepanja, katero se na nek način nanaša na enoto, katera je sodelovala v usposabljanju, se dolgoročno ukrepanje nanaša na prenos lekcij v celoten sistem SV in tako zagotavlja osnovne pogoje za učenje za izkušen (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 10).

Menimo, da je neposredno ukrepanje na nivoju voda in čete najpomembnejši dejavnik, kateri vpliva na samo izboljšanje procesa dela. Z takojšnjo implikacijo ugotovljenih rešitev v nadaljnje usposabljanje oziroma dousposabljanje se zagotovi jasen pregled nad učinki naučenih lekcij.

V kolikor gre za formalno analizo ukrepanje zajema prepoznavanje nalog in postopkov, kateri zahtevajo dousposabljanje, takojšnje dousposabljanje, ponovni pregled in popravo obstoječih postopkov, vpeljavo popravkov ter izboljšav v načrtovanje nadaljnjih usposabljanj oziroma aktivnosti. Ukrepanje v sklopu formalnih analiz zajema tudi prenos analiziranih lekcij v celoten sistem SV. V primeru neformalnih analiz v faza ukrepanja temelji na prepoznavanju nalog in postopkov, kateri zahtevajo dousposabljanje, takojšnjem dousposabljanju ter ponovnem pregledu in popravku obstoječih SOP (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 3 - 4).

Takojšnje dousposabljanje je pomembno predvsem v primeru pomanjkljivosti na tistih področjih, katera lahko vplivajo na celoten koncept izvedbe določene naloge. Na podlagi učinkovite izvedbe analize ter z uporabo naučenega tekom izvajanja analize, lahko enota izboljša proces dela in doseže zastavljene cilje. Namen izvajanja teh aktivnosti ni pridobiti najboljšo oceno, temveč izboljšati dosežke in delovanje vojakov in enote na usposabljanju. Predvsem je pomembno, da enota ponovi usposabljanje iz nalog pri katerih ni dosegla želenih rezultatov, preden lahko nadaljuje z izvajanjem usposabljanja za naslednje naloge. Preden začne enota izvajati nadaljnje usposabljanje iz kolektivnih nalog je priporočljivo, da se predhodno izvedejo tudi vsa potrebna usposabljanja na individualni ravni. V kolikor izvedba določenega dousposabljanja ni možna zaradi časovnih oziroma materialnih dejavnikov, je potrebno udeležence usposabljanja seznaniti z napakami, ki smo jih prepoznali in te napake odpraviti v okviru kasnejšega dousposabljanja (Brinar 2006: 26 – 27).

## 2.3 STOPNJE V PROCESU FORMALNE STRUKTURIRANE ANALIZE PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH

Prvo stopnjo v procesu formalne strukturirane analize po izvedenih aktivnostih predstavlja *razjasnitev potreb po analizi*. Ta stopnja zajema razumevanje zahtevka za analizo, opredelitev naročnikovih namer ter razvoj in določitev osnovnih ciljev analize glede na zahtevek za analizo. V zahtevku, katerega oblikuje naročnik analize mora biti opredeljeno končno stanje ter cilji analize. Pomembno je popolno razumevanje namere naročnika ter vzpostavitev dobrega sodelovanja med naročnikom in izvajalci analize. Vodja raziskave definira cilje analize na podlagi zahtevka za analizo pri čemer je pomembno, da so cilji analize dosegljivi in v skladu z zahtevami naročnika. Z cilji analize jasno opredelimo namen analize. Pri tem je pomembno da so definirani cilji jasni in dosegljivi. Za postavitev dobrih ciljev analize je potrebno dobro poznavanje problematike, ki jo analiza obravnava in izkušnost iz analitičnega dela (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 3).

Drugo stopnjo v procesu formalne strukturirane analize po izvedenih aktivnostih predstavlja dosledna *priprava analize*. Priprava zajema načrtovanje, zbiranje podatkov in njihovo proučevanje v pisarni ter organizacijo in pripravo pred odhodom na teren. V pripravo je vključeno tudi intenzivno zbiranje podatkov za razjasnitev zadeve, razvoj načrta izvedbe analize in seznama vprašanj na katera želimo dobiti odgovore ter priprava načrta analize, ki vključuje načrt zbiranja podatkov ter kontaktiranje strokovnjakov za obravnavano področje. V načrtu zbiranja podatkov je potrebno opredeliti kateri podatki morajo biti zbrani in na kakšen način bo njihovo zbiranje potekalo, glede na predhodno določene raziskovalne metode. Glavno orodje za kontrolo izvajanja analize je ukaz za izvedbo analize v katerem se določi skupina za izvedbo analize ter poda najava za delo na terenu katera zajema podatke o številu oseb, iz katerih enot, na katerih lokacijah in kdaj. V ukazu se določijo roki za izvedbo posameznih aktivnosti glede na zahteve naročnika in produkti, kateri bodo dostavljeni naročniku. Raziskovalna skupina mora zagotoviti oziroma zajeti znanja s področja strokovnega poznavanja proučevane zadeve, analitičnega znanja ter znanja usmerjanja in vodenja. Velikost raziskovalne skupine je običajno odvisna od kompleksnosti raziskovane aktivnosti oziroma obsega analize. Raziskovalno skupino običajno sestavljajo projektni vodja, zbiralec podatkov oziroma opazovalec, analitik in pisec poročila o analizi po izvedenih aktivnostih. V kolikor raziskovalna skupina nima vsega zahtevanega nabora znanj, lahko po potrebi sodeluje še s področnimi strokovnjaki, različnimi poklicnimi analitiki in lektorji. V kolikor se pojavi potreba se raziskovalni skupini, se v fazi priprav zagotovi tudi dodatno usposabljanje (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 3).

Kot naslednjo stopnjo v procesu formalne strukturirane analize po izvedenih aktivnostih lahko predstavimo *zbiranje podatkov na terenu*. V pripravah na delo na terenu mora skupina za zbiranje podatkov pripraviti predstavitev o tem, kaj je predmet analize in zakaj je potrebno zbiranje podatkov na terenu pri konkretni enoti/poveljstvu. Potrebno je pripraviti vprašalnike, ankete, vprašanja za intervjuje, podlage za zbiranje podatkov z opazovanjem, pripraviti ustrezna tehnična sredstva in opremo ter dokumente ter materiale, ki jih na terenu ni moč dobiti. Pri zbiranju podatkov na terenu ne gre le za zbiranje podatkov, ampak tudi za prilagajanje glede na trenutno situacijo na terenu. Cilj zbiranja podatkov na terenu pa ostaja pridobitev čim več podatkov, ki so potrebni za kasnejšo analizo. Ob konci izvedbe aktivnosti je potrebno izmenjati informacije med člani skupine za zbiranje podatkov ter ugotoviti kakšni podatki so zagotovljeni glede na načrt in cilje analize. Pomemben napotek na stopnji zbiranja podatkov na terenu je izogibanje podajanju priporočil že v fazi zbiranja podatkov. Na tej stopnji se lahko poroča le o opažanjih in zgolj razmišljanjih o razlogih in posledicah (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 4).

*Izvedba analize* je četrta stopnja v procesu formalne strukturirane analize po izvedenih aktivnostih. Osnovni namen te stopnje je analiza vseh opažanj in zbranih podatkov. To

stopnjo bi lahko predstavili kot najzahtevnejši del procesa saj je potrebno zbrati vse podatke in jih tudi ustrezno predstaviti oziroma razložiti. Pri izvajanju analize je potrebno najti odgovor zakaj in ne le kaj se je zgodilo. Pri tem je potrebno analizirati vse zbrane podatke in raziskati kaj lahko z njihovo raziskavo ugotovimo. Cilj raziskave so ugotovitve, zaključki in razvita priporočila naročniku. Priporočila naročniku so možni ukrepi za korekcijo napak in izboljšanje razmer v delovanju enote. Pri tem je zaželeno, da se naročniku predlaga več možnih rešitev oziroma variant delovanja. Vsako varianto delovanja je seveda potrebno tudi ovrednotiti oziroma podati dovolj pojasnil o razlogih za in proti posamezni varianti delovanja (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 5).

Zadnjo fazo v procesu formalne strukturirane analize po izvedenih aktivnostih predstavlja *poročanje* naročniku na podlagi dokumentacije ugotovitev in priporočil s korekcijskimi ukrepi glede na postavljene cilje analize. Produkti analize so tako odgovori na vprašanja zastavljena v zahtevku za analizo. Produkti analize so lahko naročniku predstavljeni na več načinov oziroma v različnih oblikah. Izvajalec analize lahko tako produkte analize naročniku predstavi v obliki celovitega poročila o izvedeni analizi, z brošurami, predstavltvami, preglednicami oziroma z vnosi v podatkovno bazo. Pomembno je, da so produkti naročniku predstavljeni v razumljivi obliki in pravočasno. Pri tem je potrebno že na začetku priprav in izvajanja analize razmišljati o obliki oziroma vsebini zaključnega poročila. O ugotovitvah je potrebo zraven naročnika poročati tudi vsem, katerim bi pridobljeni rezultati v prihodnje koristili (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 5).

## 2.4 IZVEDBA ANALIZE PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH

Priporočeno zaporedje izvedbe analize po izvedenih aktivnostih zajema sedem ključnih točk, katere zajamejo vse ključne elemente analize. Te ključne točke analize po izvedenih aktivnostih so (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 7):

- uvod in pravila;
- pregled ciljev, standardov ter naloge, namere in zamisli za delovanje;
- proučitev ključnih dogodkov in vprašanj;
- samoocenjevanje;
- osnovne vojaške in skupinske veščine;
- razprava o vprašanjih glede varnosti;
- povzetek z zaključnimi komentarji.

Uvod sledi osnovnim načelom analize po izvedeni aktivnosti in je tako namenjen ustvarjanju začetne pozornosti. Osnovna načela analize po izvedeni aktivnosti so (Brinar 2006: 23):

- analiza po izvedeni aktivnosti naj bo dinamična in odkrita profesionalna razprava o usposabljanju. Nanaša se naj na delo določene enote glede na standarde vojske, ki so postavljeni za nalogo, za katero se je enota usposabljala. Pri analizi naj sodeluje vsakdo, kateri lahko s svojim razmišljanjem in opažanji pomaga enoti pri identificiranju pomanjkljivosti in iskanju rešitev;
- analiza po izvedenih aktivnostih se naj izvede neodvisno na določen čin oziroma položaj. Pri njej naj sodelujejo vsi vojaki saj se s tem izboljšajo rezultati analize in posledično kakovost nadaljnega urjenja. Analiza po izvedeni aktivnosti se naj izogiba kritičnemu mišljenju in se naj raje osredotoči na rešitve in vzajemnost učenja.
- analiza po izvedenih aktivnostih naj ne opredeljuje uspeha oziroma neuspeha določene enote. Tekom usposabljanja in izvajanja nalog se vedno pojavljajo napake oziroma pomanjkljivosti, katere je potrebno odpraviti, ter tudi dobre stvari, ki jih je potrebno obdržati oziroma poudariti;
- naloga vodje analize je, da vzpostavi sproščeno vzdušje in v razpravo vključi tudi tiste vojake, ki so pasivni in na kakršenkoli način kažejo odpor do sodelovanja.

V *uvodu* tako predstavimo namen, potek in pravila analize po izvedenih aktivnostih v kolikor udeleženci analize s tem niso predhodno seznanjeni. S tem se zagotovi razumevanje poteka analize in njenih bistvenih nalog. Pravila analiz po izvedenih aktivnostih so namenjena vzdrževanju discipline in strokovnosti med izvajanjem analize. S pravili se tako zagotavlja ohranjanje profesionalnega odnosa in sproščenost razprave. Potrebno se je izogibati reševanju individualnih problemov in sporov ter se osredotočati na dosežke lastne enote in na to kako jih izboljšati (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 7 – 8).

Na nivoju voda definiranje pravil naj ne bo tako izrazito, da bi lahko bila onemogočena kasnejša sproščena razprava. Na nižjem nivoju enot se namreč smatra, da le te delujejo znotraj ustaljenega tima v katerem so že oblikovani notranji medosebni odnosi. Ta vidik naj poveljnik enote upošteva in ga naj uporabi v svoj prid v kolikor je le to mogoče.

Naloga vodje analize je, da *pregleda cilje usposabljanja* enote za določeno usposabljanje, ki jih bo analiza zajemala. Prav tako se predstavijo standardi in pogoji, ki se navezujejo na določene naloge ali postopke. Predstavijo se torej pomembne doktrine, taktike, tehnike in postopki, ki bodo predstavljali osnovno referenco pri obravnavi določenega ključnega dogodka. Poveljujoči enote oziroma vodja analize ponovno predstavi nalogo ter namero vodje enote in s tem zagotovi da vsi sodelujoči pri analizi razumejo manever in namero poveljnika enote. To je še posebej pomembno v primeru vključevanja igrajočih nasprotnikovih sil (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 8).

Pregled ciljev pri izvajanju analize po izvedenih aktivnostih na nivoju voda oziroma čete naj povzame ključne odgovore na vprašanje o tem kaj bi se naj zgodilo oziroma kako bi naj določena aktivnost potekala.

Pri *proučitvi ključnih dogodkov in vprašanj* je potrebno povzeti ključne dogodke ter izvesti razpravo o ključnih vprašanjih. Potrebni je ugotoviti kaj se je zgodilo in zakaj se je to zgodilo. Vodje analiz tako med razpravo izpostavijo ključne dogodke in dejavnike, kateri so vplivali na razvoj dogajanja. Ker je pomemben dejavnik analize tudi obseg obravnavanih podatkov in čas, se je potrebno pri analizi ključnih dogodkov osredotočiti na razpravo o dveh ali treh ključnih dogodkih. Pri analizi predstavljenih ključnih dogodkov se identificirajo in izpostavijo ključna vprašanja ter vzpodbudi sodelujoče k razmišljanju ter vključevanju v razpravo z uporabo vprašanj in podajanjem mnenj o problemu oziroma rešitvi. Najmanj polovico časa za analize po izvedenih aktivnostih naj bo namenjeno razvijanju in iskanju rešitev. Pri tem naj sodelujejo vsi udeleženci usposabljanja. Tekom razprave je najprimerneje, da vodja analize vse komentarje in predloge rešitev sprotno zapisuje ter tako zagotovi preglednost nad izpostavljenimi vprašanji in rešitvami (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 8).

Tekom analize po izvedeni aktivnosti je smiselno obravnavati toliko vprašanj za katere bomo imeli dovolj predvidenega časa za njihovo rešitev. Ne glede na število vprašanj je priporočljivo, da naj analiza po izvedeni aktivnosti na ravni voda traja od 30 do 45 minut, analiza na ravni čete do eno uro in analiza na ravni bataljona do dveh ur.

V sklopu *samoocenjevanja* se izpostavi tiste aktivnosti oziroma naloge, ki jih sodelujoči na usposabljanju ocenjujejo kot uspešne ter tudi tiste za katere menijo, da so bile izvedene pomanjkljivo. Vsak poda tudi svoje razmišljanje o rešitvi oziroma načinu izboljšanja aktivnosti. Pri tem mora biti vsak sodelujoči pripravljen, da izpostavi eno aktivnost katero ocenjuje kot pozitivno in eno aktivnost, ki jo ocenjuje kot neuspešno. Pri tem mora svoje mišljenje podkrepiti z argumenti ter predlagati rešitve. Tendenca podajanja mnenj naj sledi od vojakov nižjih ravni proti vrhu hierarhije. S tem zagotovimo nepristranskost in minimiziramo vpliv nadrejenih na mišljene podrejenih (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 8).



Tekom analize o izvedenih aktivnostih je potrebno analizirati tudi delo posameznikov sodelujočih na usposabljanju. Pri tem se osredotočimo na *individualne veščine posameznikov*. Individualne veščine so namreč pogosto vzrok za nastanek težav s klopno skupino oziroma enote ter bistveno vplivajo na izvajanje kolektivnih veščin. Potrebno je izpostaviti veščine katere je potrebno izboljšati ter tudi veščine katere je potrebno obdržati. Del analize je potrebno posvetiti tudi vprašanju varnosti kot sestavnemu delu vsake naloge (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 9).

Razprava glede individualnih veščin se naj ne izpostavlja posameznikom in naj posplošeno obravnava opažene pomanjkljivosti. Na tak način se ohrani integriteta vojakov, cilj (odprava pomanjkljivosti) pa bo kljub temu dosežen. V kolikšni meri pa je odvisno od individualnega interesa posameznika, kateri bodisi je ali pa ni prepoznal lastnih napak v delovanju tekom izvajanja določene aktivnosti.

Pomemben del izvedbe analize po izvedenih aktivnostih je tudi *povzetek analize* z zaključnimi komentarji. V sklopu povzetka je potrebno na kratko ponoviti ključna vprašanja, katera so bila izpostavljena tekom analize. Ponovno se predstavijo predlogi in načini za izboljšanje ter smernice za nadaljnje delo (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 9).

### 3 PROCES UČENJA IZ IZKUŠENJ

Proces učenja iz izkušenj je kompleksen proces, kateri se prične z opažanji in se preko analize oziroma ugotovitev zaključí z naučeno lekcijo. Ker je Slovenska vojska (v nadaljevanju SV) učeča organizacija je učenje iz izkušenj vpeto v razvoj doktrin, vodij, usposabljanja enot in poveljstev ter v razvoj na področju operativnega delovanja in uvajanja novih tehnologij in zmogljivosti.

Učenje iz izkušenj lahko opišemo kot proces, kateri je usmerjen v odpravo določenih pomanjkljivosti pri izvajanju vojaškega izobraževanja ter izboljšanje kakovosti vojaškega izobraževanja in usposabljanja ter operativnih zmogljivosti delovanja SV. Sam proces učenja iz izkušenj temelji na podlagi analize informacij, katere izhajajo iz analiz po izvedenih aktivnostih in ocen izvedbe posamezne dejavnosti pri usposabljanju ali delovanju enot SV. Proces učenja iz izkušenj tako povzema oziroma ovrednoti uporabno vrednost pridobljenim izkušnjam, katere smo identificirani tekom izvajanja določenih aktivnosti. Za izvajanje procesa učenja iz izkušenj so neposredno odgovorni poveljniki enot na vseh ravneh delovanja. Temeljno platformo procesa učenja iz izkušenj predstavljajo vse aktivnosti, ki jih izvaja SV. Vse te aktivnosti so namreč temeljni vir izkušenj katere je potrebno analizirati ter obravnavati v smislu osredotočenja na optimizacijo in učinkovitost izvajanja delovnih procesov v SV (Furlan 2006: 37).

Proces učenja iz izkušenj temelji na načelih kot so sodelovanje, usklajevanje in medsebojna izmenjava informacij. Sodelovanje je ključno načelo. Vsi vključeni v proces iz učenja iz izkušenj morajo sodelovati v kolikor želijo doseči napredek in izboljšanje stanja. Z aktivno lastno udeležbo vseh sodelujočih pri iskanju rešitve problemov, kateri so bili prepoznani med analizo po izvedeni aktivnosti, bomo namreč dosegli dodatno vzpodbudo za izboljšanje dosežkov. Vsi udeleženci neke aktivnosti naj bodo tako vključeni v razpravo, katera naj zajema tri ključna vprašanja o tem kaj se je zgodilo, zakaj se je zgodilo in na kakšen način izboljšati dosežke. Pri samem sodelovanju je pomembno medsebojno usklajevanje. Usklajevanje zahteva od vsakega udeleženca procesa učenja iz izkušenj, da v okviru svoje ravni delovanja ugotovi kaj je potrebno izboljšati oziroma kaj ohraniti ter nato podati rešitve lastnih problemov. Pri tem je pomembna medsebojna izmenjava informacij oziroma komunikacija, katera zagotavlja vsem sodelujočim potrebno obveščeno o ugotovitvah in lekcijah, ki izhajajo iz izkušenj. Pri samem medsebojnem sodelovanju je predvsem pomemben medsebojni oziroma osebni stik, saj le ta zagotavlja kontinuirano oziramo nemoteno izmenjavo informacij med sodelujočih v procesu učenja iz izkušenj (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 1).

Vrednost in uporabnost procesa učenja iz izkušenj je odvisna od realizacije posredovanja oziroma deljenja naučenih izkušenj s subjekti, kateri te izkušnje potrebujejo in kadar jih potrebujejo. Deljenje informacij lahko izboljša delovanje posamezne enote, vendar le v primeru motiviranosti za izmenjavo izkušenj in njihovo implementacijo v delovne procese. Kot ovire za prenos oziroma izmenjavo izkušenj lahko navedemo naslednje dejavnike in trditve (NATO, Joint analysis and lessons learned centre 2011: 39):

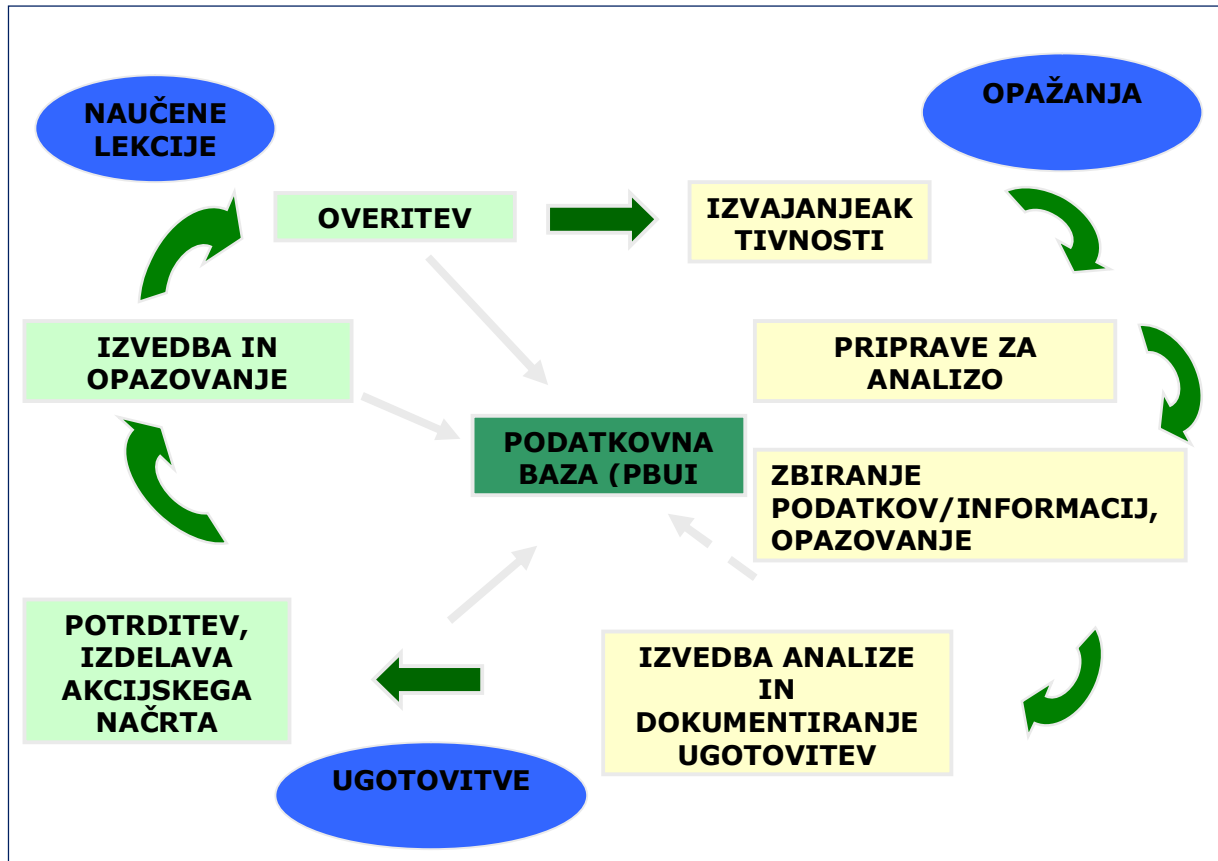
- negativne izkušnje povzročajo zadrego oziroma krivdo in se rade pozabijo;
- dokler ne prepoznamo rešitve ni vredno deliti izkušnje;
- deljenje informacij lahko razkrije naše slabosti oziroma prednosti;
- dokumentiranje izkušenj je izguba časa;
- tehnične ovire preprečujejo prost pretok informacij.

Zgoraj opisani dejavniki vsekakor zavirajo izmenjavo izkušenj. Za učinkovito delovanje celotnega sistema učenja iz izkušenj, je tako potrebno te dejavnike minimizirati oziroma jih izničiti. Neoviran pretok informacij in izmenjava izkušenj je namreč vodilo razvoja v vseh vojaških in poslovnih organizacijah.

### 3.1 FAZE V PROCESU UČENJA IZ IZKUŠENJ

Proces učenja iz izkušenj lahko opišemo skozi posamezne faze, kot jih prikazuje Slika 1. Ključne faze procesa učenja iz izkušenj so začetek procesa, analiza, potrditev in izdelava akcijskega načrta, izvedba in opazovanje, overitev oziroma validacija ter naučena lekcija.

Slika 1: Proces učenja iz izkušenj



Vir: Priloga E k Direktivi za delovanje sistema UII (2010).

#### 3.1.1 Začetek

Proces učenja iz izkušenj se sproži na podlagi opažanj z ene ali več aktivnosti. Proces se začne v kolikor so izvedene vse potrebne analize po izvedenih aktivnostih in vsi nadaljnji postopki za sklenitev cikla učenja iz izkušenj in integracijo novega znanja v naslednjo podobno aktivnost. Učinke integracije novega znanja lahko identificirajo posamezniki, kateri so vključeni v izvajanje določene aktivnosti podkrepljene z novim znanjem oziroma izkušnjami prejšnjih aktivnosti (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 2).

V kolikor poveljstvo enot in zavodov nima lastnih zmožnosti, potrebnih resursov oziroma časa za ugotavljanje razlogov vezanih na večkratna opažanja določenih dogodkov, se proces učenja iz izkušenj znotraj SV začne na podlagi zahtevka po analizi v predpisanem formatu, katerega se posreduje v Oddelek za učenje iz izkušenj. V odgovornosti Oddelka za učenje iz izkušenj je, da prejeti zahtevek preuči in ga v prvi fazi razvrsti glede na potrebe in zmožnost izvedbe ter predlaga nosilce izvedbe. O prioritetah in nosilcih izvedbe analize odloča komisija za področje učenja iz izkušenj (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 7).

### 3.1.2 Analiza

Temelj procesa učenja iz izkušenj je korektno izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih. Analize po izvedenih aktivnostih so namreč namenjene učenju in izpopolnjevanju postopkov in usposabljanj ter predstavljajo osnovo nadaljnega procesa učenja. Informacije pridobljene z analizo po izvedenih aktivnostih omogočajo primerljivost dejanskih učinkov izvedenih aktivnosti z načrtovanim oziroma pričakovanim rezultatom in predhodno definiranimi cilji. Z osredotočanjem vseh prisotnih na določene standarde nalog oziroma usposabljanj ter z evidentiranjem določenih opažanj aktivnosti, poveljniki in vojaki prepoznajo prednosti in slabosti ter se usmerijo v izboljšanje rezultatov dela (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008: 1).

Analiza po izvedenih aktivnostih je najbolj učinkovita tehnika, ki se uporablja pri procesu učenja iz izkušenj. Značilnost analize je, da sama izvedba analize glede na njeno korist ne zahteva veliko časa. Prav tako se jo lahko izvede povsod ne glede na nalogo oziroma aktivnost. Dosledno izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih učinkovito vpliva na proces učenja enote, saj le ta skozi opažanja dobrih in slabih stvari izpopolnjuje postopke in izvajanje nalog ter aktivnosti. Prav tako se poveča učinkovitost delovanja enote na bojišču. Za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih obstajajo različni priročniki med katerim ni bistvenih razlik (Brinar 2006: 27).

Osnovni priročnik za izvajanje anali po izvedenih aktivnostih v SV je Priročnik za analize po izvedenih aktivnostih, kateri je v osnovi namenjen poenotenju pristopa k izvajanju analiz ter zagotavljanju sistematičnega spremljanja aktivnosti ter s tem k ustvarjanju temeljev za načrtno in usklajeno izvajanje procesa učenja iz izkušenj (Priročnik za izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih 2008).

Analize po izvedenih aktivnostih (formalne in neformalne) se izvajajo s strani poveljnikov z lastnimi kadri oziroma ob pomoči strokovnega osebja, katero podpira funkcijo učenja iz izkušenj v kolikor je to potrebno. Analize znotraj sistema SV in izmenjavo izsledkov ter naučenih lekcij z zavezništvom, izvaja Oddelek za učenje iz izkušenj z uporabo lastnih kadrov oziroma ob podpori kadrov iz poveljstva enot in zavodov SV. Za uporabo zunanjih izvajalcev v obliki strokovne pomoči, Oddelek za učenje iz izkušenj pridobi soglasje načelnika GŠSV (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 8).

Oddelek za učenje iz izkušenj lahko zagotavlja posameznike oziroma skupine za izvajanje analiz za daljše časovno obdobje oziroma za krajše časovno obdobje. V primeru zagotavljanja podpore za daljše časovno obdobje bodo posamezniki oziroma skupina za podporo začasno podrejeni poveljniku enot oziroma zavodov, ki ga podpirajo in bodo izvajali svojo osnovno funkcijo. Vodja podporne skupine bo poveljniku enote svetoval na področju identifikacije zahtevkov za izvedbo analize oziroma na področju izdelave ali prilagoditve načrtov v zvezi z izvedbo analize. Vodja skupine v podpori bo poveljniku poročal v primeru nujnih priporočil s korekcijskimi ukrepi, katera predlaga k internemu procesu učenja v posamezni enoti oziroma zavodu. V primeru zagotovitve skupine za izvajanje analiz za krajše časovno obdobje, podpora skupina ostaja v matični formaciji, v funkcionalnem smislu pa postane del poveljnikove osebne skupine za izvajanje analize (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 10).

Med izvajanjem analize je ena izmed nalog vodje podporne skupine, da poveljniku zagotavlja vmesne seznanitve s ključnimi ugotovitvami v zvezi z določenimi področji, nalogami oziroma operacijami, ki so predmet analize. Vloga teh seznanitev je, da dopolnjujejo formalna poročila in istočasno prispevajo k učenju iz izkušenj. Seznanitve se nanašajo predvsem na nujne zadeve, pri čemer pomagajo poveljniku pri njegovih odločitvah v kritičnih trenutkih ali pa mu svetujejo izvedbo morebitnih dodatnih analiz. Vmesne seznanitve pripomorejo k poveljnikovemu zavedanju o situaciji in mu zagotavljajo širše videnje. Vmesne seznanitve so

tudi uporabna pomoč poveljniku pri izdelavi poročila, katerega poveljnik posreduje nadrejenemu poveljstvu. Poročilo se posreduje nadrejenemu poveljstvu v primeru, če zadeve presegajo poveljnikovo raven reševanja. Naloga skupine za analizo je tudi izdelava zaključnega poročila. Zaključno poročilo najprej predstavi poveljniku enote v kateri se je analiza izvajala ter njegovim sodelavcem (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 11).

### **3.1.3 Potrditev in izdelava akcijskega načrta**

Po opravljeni analizi je zaželeno, da se vse ugotovitve in naporu prenesejo v operativno uporabo. Na podlagi produktov analize po izvedeni aktivnosti v obliki poročil, informacij, zapisov v podatkovni bazi, predstavitev idr. ter v njih podanih priporočil s korekcijskimi ukrepi, se določi odgovornega za izdelavo akcijskega načrta. Akcijski načrt se po potrditvi poveljnika ustrezne ravni tudi izvede. Ugotovitve analiz na nivoju poveljstev nižjih analiz, se vnesejo v skupno podatkovno bazo. Poveljniki posamezne ravni na svoji ravni sprejmejo ukrepe zapisane v akcijskem načrtu oziroma posredujejo ukrepe na višjo raven, v kolikor je izvajanje teh ukrepov ni v njegovi pristojnosti. V primeru večjega števila ugotovitev, se ugotovitve razvrstijo po prioritetah glede na pomembnost Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 10 – 11).

Potrditev ugotovitev analize naloga poveljnika, za katerega se je določena analiza izvedla. Poveljnik določi odgovorno osebo za izvajanje ukrepov za posamezno ugotovitev v okviru svojih pristojnosti. V kolikor poveljnik ni pristojen za izvedbo predlaganih ukrepov, se ugotovitve pošljejo na nadrejeno poveljstvo. Nadrejeno poveljstvo določi odgovornega za izvajanje ukrepov. Na vsaki posamični ravni se izdelava akcijski načrt z priporočili in ukrepi ter pripadajočimi časovnicami. Akcijski načrt se izdelava v koordinaciji s tistim, ki je zadeve ugotovil in poročal (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 9).

Za potrditev opažanj s strani poveljujočega se smatra vključenost ugotovitev ali naučenih lekcij v uradno poročilo, ki je predpisano s strani nadrejenega poveljstva. Za potrditev se smatra tudi odobritev akcijskega načrta s korekcijskimi ukrepi in nalogami s strani poveljnika in posredovanje zahtevka za izvajanje ukrepov izven njegove pristojnosti, v reševanje nadrejenemu poveljstvu (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 9).

### **3.1.4 Izvedba in opazovanje**

Določeni izvajalci izvajajo naloge predvidene v akcijskem načrtu, medtem ko odgovorni, ki je izdal nalogo, opazuje njihovo izvrševanje. Vsak poveljujoči je tako odgovoren za zagotovitev izvedbe korekcijskih ukrepov ter za podporo samim izvajalcem. Pri tem je pozornost potrebno posvetiti predvsem spremljanju napredka. Kategorija napredka realizacije je lahko označena kot zeleno, rumeno, oranžno, rdeče, črno oziroma kot prenos. Zeleno pomeni, da je bila ugotovitev ali naučena lekcija implementirana v delovni proces in je zato zaključena (ne bo nadalje spremljana). Rumeno pomeni, da je bil napravljen dober napredek v smeri realizacije, vendar je ugotovitev ali naučena lekcija še vedno odprta. Naučena lekcija se lahko tako zaključi, v primeru, da bodo naučene lekcije postale del operativnih postopkov. Oranžno pomeni, da je napredek bil dosežen, vendar je realizacija akcijskega načrta še vedno kritična. V tem primeru realizacije še vedno potrebno spremljati in nadzorovati. Rdeče predstavlja stanje v katerem realizacija zelo malo ali sploh nič ne napreduje. Realizacija mora tako biti spremljana in bo morda zahtevala poseben pregled izven rednega cikla. Črno pomeni stanje, ko problem še vedno obstaja kot posledica napačne usmeritve oziroma rešitve. Črno predstavlja tudi stanje, ko je rešitev problema prešla izven nadzora oziroma zmogljivosti MORS – a. Črno lahko tudi pomeni, da je bil problem v procesu reševanja

uspešen do trenutka, dokler niso bila potrošena vsa materialno – finančna sredstva. Implementacija rešitev v delovni proces enote oziroma sistem SV v tem primeru ni več spremljana. Prenos se izvede, ko upravitelj podatkovne baze ugotovi, da je potrebno odgovornost za implementacijo rešitev prenesti na drugo odgovorno osebo oziroma na drug organ, kateri bo nato nadaljeval z izvajanjem opredeljenega akcijskega načrta (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 6).

### **3.1.5 Overitev in naučena lekcija**

Overitev oziroma validacija je namenjena ugotavljanju učinka naučenih lekcij oziroma ugotovitev na nadaljnje delo enote tekom usposabljanja oziroma izvajanja prihodnjih nalog. V primeru, ko se ugotovi pozitiven učinek ugotovljenih oziroma predlaganih izboljšav na izvajanje delovnega procesa enote, postanejo ugotovitve del standardnih operativnih postopkov in ostalih dokumentov ter se v obliki naučenih lekcij vnesejo v delovanje enote in širšega sistema SV (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 6).

Naučene lekcije kot produkti procesa učenja iz izkušenj, se implementirajo v sistem operativnega delovanja enot SV v obliki novega znanja oziroma standarda za nadaljnje delovanje. Ta standard vpliva na spremembo standardnih operativnih postopkov enot na različnih področjih delovanja ter na spremembe veljavnih učnih programov, konceptov in doktrin. Za uvajanje novega znanja v sistem SV je odgovoren Center za doktrino in razvoj in poveljstva enot in zavodov različnih ravneh delovanja (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 9).

## **3.2 ODGOVORNOSTI IN NALOGE V PROCESU UČENJA IZ IZKUŠENJ**

Učenje iz izkušenj je v odgovornosti poveljujočih v poveljstvih, enotah in zavodih v SV. Na ravni bataljona ali višje, vse strukture znotraj SV določijo štabnega častnika oziroma štabno skupino, katera je odgovorna za izvajanje procesa učenja iz izkušenj na svoji ravni. Sami postopki, ki se nanašajo na izvajanje procesa učenja iz izkušenj se določijo z notranjimi standardnimi operativnimi postopki (SOP), kateri izhajajo iz Direktive za delovanje sistema učenja iz izkušenj. Vsi postopki znotraj procesa učenja iz izkušenj tako upoštevajo oziroma sledijo načelom ter principom Direktive za delovanje sistema učenja iz izkušenj. V primeru, ko se pokaže funkcionalna uporabnost produktov procesa učenja iz izkušenj oziroma naučenih lekcij tudi za ostale enote in organe SV, se ugotovitve vnesejo v skupno podatkovno bazo. Skupna podatkovna baza predstavlja osnovo za informiranje znotraj celotnega sistema SV po horizontalni, funkcionalni in vertikalni ravni (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 6 - 7).

Uporabnost produktov procesa učenja iz izkušenj za druge enote oziroma organe znotraj SV, se ocenjuje na podlagi kriterijev pogostosti oziroma verjetnosti ter kriterijev posledic oziroma učinkov na organiziranost, izvajanje, zmogljivosti ali osebje posamezne enote in organa. Ocenjevanje uporabnosti ugotovitev, katere izhajajo iz procesa učenja posameznih enot, za ostale enote oziroma organe poteka na podlagi tabele ocene uporabnosti (Tabela 1) oziroma korelacije učinek - verjetnost. V kolikor je učinek dogodka na izvedbo naloge oziroma usposabljanja velik in verjetnost ponovitve dogodka visoka, je sama lekcija uporabna tudi za druge enote. V primeru majhnega učinka in visoke verjetnosti za ponovitev dogodka je naučena lekcija prav tako uporabna oziroma primerna za druge enote oziroma organe. Prav tako je lekcija uporabna v primeru velikega učinka ter nizke verjetnosti za ponovitev dogodka. Kot smo že omenili je naučena lekcija neuporabna za druge enote oziroma organe v kolikor je učinek majhen ter verjetnost dogodka nizka. Te povezave nam jasno kažejo, da je v veliki večini primerov naučena lekcija ene enote oziroma organa povsem primerna za

vnos v skupno podatkovno bazo in s tem uporabna za druge enote oziroma organe (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 7).

**Tabela 1: Tabela ocene uporabnosti**

Učinek/Verjetnost	visoka	nizka
velik	UPORABNA	UPORABNA
majhen	UPORABNA	NEUPORABNA

Vir: Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV (2010, str. 7)

Poveljujoči enot na vseh ravneh so odgovorni za izvajanje procesa učenja iz izkušenj. V osnovi je proces učenja iz izkušenj zasnovan tako, da deluje skladno z linijo poveljevanja in kontrole. Za izvajanje procesa učenja iz izkušenj na strateški je odgovoren GŠSV pri čemer sodeluje z organi v vlogi podpore (PSSV, PDRIU, DOP, DLOG, OVS in OUI). Proces učenja iz izkušenj na operativni ravni je v odgovornosti PSSV in PDRIU v sodelovanju z organi v vlogi podpore (CBU, ORIS, CU, OUI, ŠPČ, ŠČ, PŠŠ in specialne šole). Za izvajanje procesa učenja iz izkušenj na taktični ravni pa so odgovorni poveljujoči v 1. BR, 72. BR, BRZOLE, PP, poveljniki bataljonov in vodje SVNKON. Organi v vlogi podpore na taktični ravni so poveljniki čet, NPE in OUI. Tabela 2 prikazuje odgovornosti za izvajanje procesa učenja iz izkušenj na strateški, operativni in taktični ravni (Direktiva za delovanje sistema UII 2010: 4).

**Tabela 2: Odgovornosti organov v procesu učenja iz izkušenj**

Raven	odgovornosti	organ v vlogi podpore
Izkušnje na strateški ravni	GŠSV	PSSV, PDRIU, DOP, DLOG, OVS, OUI
Izkušnje na operativni ravni	PSSV, PDRIU	CBU, ORIS, CU, OUI, ŠPČ, ŠČ, PŠŠ in specialne šole
Izkušnje na taktični ravni	1. BR, 72. BR, BRZOLE, PP, poveljniki bataljonov, SVNKON	poveljniki čet, NPE, OUI

Vir: Direktiva za delovanje sistema UII (2010, str. 4)

Kot smo že omenili je za izvajanje procesa učenja iz izkušenj odgovoren poveljujoči enote. Proces učenja iz izkušenj mora tako zajeti vse faze v procesu, kar pomeni od opažanj in naučenih lekcij do delitve izkušenj na podlagi podatkovne baze. Potrebno je identificirati stvari, katere so pomembne za učenje iz izkušenj ter jih v prihodnosti tudi operativno uporabiti. V praksi se pri procesu izobraževanja in usposabljanja poveljujoči namreč prevečkrat osredotočajo na analiziranje in izboljšanje aktivnosti na podlagi trenutnih opažanj. To pomeni, da se premalo ozirajo na izkušnje oziroma usmeritve, katere izhajajo iz preteklih aktivnosti lastne oziroma druge enote. Tendanca je tako usmerjena v podvajanje naporov za izboljšanje delovanja. Pomembno je, da poveljujoči prepozna ključne lekcije in jih kasneje ne le evidentira temveč tudi dosledno upošteva v prihodnjem načrtovanju in izvajanju usposabljanja. Pri tem je pomembno, da podatkovna baza zbranih lekcij ne ostaja neuporabljena, temveč postane temeljna podlaga pri izvajanju prihodnjih aktivnosti na ravni voda, čete ter vseh ostalih višjih ravneh. To je možno zagotoviti le z ustreznim izobraževanjem poveljujočih ter usmerjanjem v razvoj in doseganje odličnosti.

### **3.2.1 Odgovornosti in naloge GŠSV, PSSV, PDRIU v procesu učenja iz izkušenj**

Odgovornost GŠSV je implementacija posameznih ugotovitev in naučenih lekcij na strateškem nivoju. Na GŠSV se izvaja interni proces učenja iz izkušenj na strateškem nivoju delovanja in organiziranja, kateri zajema načrtovanje sil, načrtovanje delovanj, razvoj novih zmogljivosti, uvajanje nove opreme in oborožitve v operativno rabo, proces odločanja v sistemu kriznega odzivanja idr. GŠSV poročila in zaključke analiz ključnih aktivnosti pošilja v OUI kateri jih nato posreduje na skupno podatkovno bazo. Poročila in zaključke shranjuje tudi na spletni strani učenja iz izkušenj. Osnovna naloga GŠSV je tako izdelava akcijskega načrta s korekcijskimi ukrepi na podlagi opažanj in ugotovitev in implementira naučene lekcije na svoj ravni delovanja skozi izvajanje poslovnega plana (Direktiva za delovanje sistema UII 2010: 4).

Na GŠSV deluje skupina za učenje iz izkušenj, katero sestavljajo pripadniki organizacijskih enot GŠSV in organizacijskih enot pri GŠSV. Odgovornost vodij vseh organizacijskih enot je izvajanje procesa učenja izkušenj na svoj ravni ter posredovanje ugotovitev v skupno podatkovno bazo. Za izvajanje procesa učenja iz izkušenj so odgovorne vojaške osebe z dolgoletnimi operativnimi izkušnjami, dobrimi sposobnostmi opazovanja, analitičnega mišljenja in pisnega izražanja. Skupini se lahko za določeno nalogo dodajo strokovnjaki na obravnavanem vsebinskem področju, ki imajo opravljeno predhodno usposabljanje oziroma neposredne priprave za izvajanje določene naloge. Skupina za učenje iz izkušenj izvaja koordinacijo analiz po izvedenih aktivnostih, nudi podporo pri pripravi predstavitev za poveljniško - štabne obravnave oziroma analize za raven GŠSV, spremlja in dokumentira uspešnost izvajanja korekcijskih ukrepov za ugotovitve v podatkovni bazi, izdelava akcijski načrt s korekcijskimi ukrepi in skrbi za implementacijo pridobljene izkušnje in uvajanje v redno delo skozi izvajanje poslovnega plana (Standardni operativni postopek za izvajanje procesa učenja iz izkušenj, št. 804 – 291/2010 – 1 2010).

GŠSV in organizacijske enote pri GŠSV izvajajo naslednje naloge znotraj procesa učenja iz izkušenj (Standardni operativni postopek za izvajanje procesa učenja iz izkušenj, št. 804 – 291/2010 – 1 2010):

- izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih in podajanje usmeritev potrebnih za izvedbo korekcijskih ukrepov;
- zbiranje analiz po izvedenih aktivnostih;
- operativna vpeljava korekcijskih ukrepov in naučenih lekcij;
- spremljanje uspešnosti izvajanja korekcijskih ukrepov,
- izmenjava ugotovitev in naučenih lekcij v podatkovni bazi učenja iz izkušenj.

PSSV je odgovorno za izvajanje procesa učenja iz izkušenj na operativnem nivoju. PSSV izvaja interni proces učenja iz izkušenj za delovanja na svoji ravni, ki zajema načrtovanje, organizacijo in izvedbo delovanj SV doma in za potrebe mednarodnih operacij in misij, vaje operativne ravni idr. PSSV izvaja nalogo vnosa naučenih lekcij v skupno podatkovno bazo za svojo raven delovanja. Za namen izvajanja procesa učenja iz izkušenj na ravni PSSV, deluje skupina za učenje iz izkušenj.

Sistem učenja iz izkušenj je v PDRIU zasnovan tako, da zajema različna področja s težiščem na vojaškem izobraževanju in usposabljanju. Na PDRIU deluje skupina za učenje iz izkušenj v kateri so pripadniki Oddelka za učenje iz izkušenj, Centra za doktrino in razvoj, vodstva G – 1 do G – 9, štaba PDRIU ter organizacijskih enot PDRIU. V vsaki organizacijski enoti PDRIU se izvaja interni proces učenja iz izkušenj. Ugotovitve procesa učenja iz izkušenj se preko Oddelka za učenje iz izkušenj vnašajo v skupno podatkovno bazo SV (Standardni operativni postopek za izvajanje procesa učenja iz izkušenj v PDRIU, št. 804 – 86/2010 – 1 2010).



### **3.2.2 Naloge oddelka za učenje iz izkušenj**

Oddelek za učenje iz izkušenj je v osnovi namenjen razvoju in izvajanju procesa učenja iz izkušenj na nivoju celotnega sistema SV. Znotraj svojega poslanstva tako izvaja številne naloge. Oddelek za učenje iz izkušenj tako v procesu učenja iz izkušenj izvaja strokovno podporo za izvajanje analiz na področju operacij kriznega odzivanja, usposabljanja, vaj in pri izvajanju morebitnih eksperimentov. Oddelek za učenje iz izkušenj je prav tako zadolžen za vzpostavitev in vzdrževanje oziroma posodabljanje centralne podatkovne baze učenja iz izkušenj. Omenjena podatkovna baza predstavlja centralno podatkovno bazo za vsa poročila v zvezi s procesom učenja iz izkušenj ter naučene lekcije. Centralna podatkovna baza zajema tudi produkte procesa učenja iz izkušenj, ki jih zagotavljajo oziroma posredujejo različni organi v zavezništvu (NATO, EU, OZN idr.). Naloga oddelka učenja iz izkušenj je prav tako zagotavljanje sodelovanja s sorodnimi organi in inštitucijami v zavezništvu ter ostalimi raziskovalnimi organi oziroma inštituti v Sloveniji. Oddelek za učenje iz izkušenj sodeluje tudi z Obramboslovnim raziskovalnim centrom FDV, kateri izvaja družboslovne in sociološke raziskave ter raziskave na področju teorije in prakse mirovnih operacij (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 7).

Oddelek za učenje iz izkušenj izvaja oziroma opravlja naslednje osnovne naloge (Direktiva za delovanje sistema UII 2010: 6):

- izvajanje in zagotavljanje razvoja sistema učenja iz izkušenj;
- zagotavljanje integracije procesa učenja iz izkušenj v delovne procese enot SV;
- zagotavljanje in izvajanje strokovne pomoči na informacijskem področju zbiranja, obdelovanja in posredovanja izkušenj;
- upravljanje s centralno podatkovno bazo učenja iz izkušenj;
- organiziranje in izvajanje strokovnih analiz na ključnih področjih delovanja (težišče na mirovnih operacijah in misijah);
- analiza izkušenj tujih vojska za potrebe SV;
- usposabljanje osebja, ki deluje na področju učenja iz izkušenj;
- zagotavljanje integracije sistema učenja iz izkušenj z zavezništvom in posredovanje in izmenjava podatkov znotraj zavezništva.

### **3.3 PODATKOVNA BAZA UČENJA IZ IZKUŠENJ**

Proces učenja iz izkušenj v SV zajema spremljanje, analiziranje, distribuiranje ter arhiviranje izkušenj na vseh ravneh delovanja (taktična, operativna, strateška raven) ter vpeljavo pridobljenih izkušenj s ciljem pozitivnega spreminjanja delovnih procesov znotraj SV. Vsa opažanja in ugotovitve pridobljene tekom procesa učenja iz izkušenj se beležijo in shranjujejo v centralno podatkovno bazo SV. Uporaba pridobljenih izkušenj in naučenih lekcij omogoča izboljšanje posameznih postopkov v načrtovanju ter sam napredek pri izvedbi tekočih in prihodnjih operacij, vaj in ostalih ključnih aktivnostih (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 2).

Centralno podatkovno bazo upravlja Oddelek za učenje iz izkušenj. Podatkovna baza je osnovno orodje, ki omogoča koordinacijo vseh opažanj, ugotovitev ter naučenih lekcij in spremljanje napredka v implementaciji korekcijskih ukrepov. Vsa opažanja in naučene lekcije so tako dostopne vsem ravnem PEZ. PEZ imajo tako dostop do centralne podatkovne baze, ki jim omogoča uporabo in vnos vseh produktov procesa učenja iz izkušenj. S komentiranjem opažanj zbranih v podatkovni bazi lahko PEZ tudi aktivno prispevajo k procesu učenja iz izkušenj. Dostop do centralne podatkovne baze je omogočen vsem subjektom SV preko intranetnega portala. Dostop preko portala zagotavlja dostopnost za raven podatkov do vključno stopnje interno. Podatki stopnje tajno in višje se hranijo in distribuirajo v pisni obliki (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 10).

Vnos opažanj, ugotovitev in naučenih lekcij se izvede na nivoju na katerem so le te nastale. Za raven do vključno čete se podatki dokumentirajo na podlagi standardnega obrazca za zajem podatkov v podatkovno bazo (Priloga 1). Vodijo se mape z opažanji in ugotovitvami katere se prenašajo na raven bataljona. PEZ na ravni bataljona in višje ima nato pristojnost in obvezo vnosa teh podatkov v centralno podatkovno bazo. V njihovi pristojnosti je tudi vpis napredka pogojenega z transformacijo opažanj v ugotovitve in naučene lekcije (Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV 2010: 10).

### 3.3.1 Standardni obrazec za zajemanje podatkov v podatkovno bazo

Standardni obrazec za zajemanje podatkov v podatkovno bazo (Priloga 1: Standardni obrazec za zajemanje opažanj in ugotovitev po nalogi) je namenjen poenotenju izpisa opažanj oziroma ugotovitev za obravnavano tematsko področje. Standardni zapis opažanj in ugotovitev je sestavni del zaključnega poročila poveljnika enote o rezultatih izvedene aktivnosti.

Standardni obrazec v osrednjem delu zajema naslednje ključne točke:

- naslov,
- opažanje,
- razprava,
- povzetek,
- priporočilo,
- referenčni dokumenti,
- izvajalec oziroma nosilec aktivnosti za pripravo akcijskega načrta,
- načrtovan datum izvedbe akcijskega načrta,
- komentar.

V *naslovu* se povzame bistvo samega opažanja, ugotovitve in naučene lekcije, na tak način, kateri omogoča razumno povezavo naslova z vsebino produkta učenja iz izkušenj. Nedvoumna in eksplicitna struktura naslova kasnejšemu uporabniku podatkovne baze zagotavlja lažje iskanje vsebin. *Opažanje* vsebuje zapis tega kar se je zgodilo in tega kar bi se dejansko moralo zgoditi. V opažanju se naj zraven pozitivnih izkušenj, navedejo tudi negativne izkušnje oziroma opažanja. Priporočljivo je, da se opis nanaša na eno vprašanje oziroma problem. V *razpravi* se navedejo razlogi zakaj se je nekaj zgodilo. Navedejo se torej dejavniki, kateri so pozitivno vplivali na izvedbo aktivnosti. Prav tako je potrebno opisati dejavnike, ki so vplivali na nastanek morebitnega problema oziroma na neuspešno izvedbo aktivnosti. *Povzetek* smiselno povzame vidike, ki so navedeni v opažanju in razpravi. V standardni obrazec se vpišejo tudi priporočila o tem kaj je potrebno storiti oziroma spremeniti, da se odpravijo napake, ki so vplivale na neuspešno izvedbo določene aktivnosti. *Priporočila* zajemajo mnenja o tem kaj storiti oziroma ne storiti, z namenom, da se določene stvari, ki so pozitivno vplivale na izvedbo aktivnosti ohranijo oziroma poudarijo. Priporočila se lahko navedejo kot svetovalna kadar jih je moč neposredno uporabiti pri izvedbi naslednje aktivnosti, ali pa zajemajo določanje nalog v primeru potrebe po specifičnem priporočilu s korekcijskimi ukrepi (Standardni obrazec za zajemanje podatkov za podatkovno bazo (PBUI SV) 2010).

V standardnem obrazcu se navedejo tudi vsi *referenčni dokumenti*, ki predstavljajo formalno osnovo za izvedeno aktivnost, ter tudi vso ostalo gradivo, ki bi zagotovilo bolj jasno sliko o dogajanju. Potrebno je tudi določiti *izvajalca* oziroma *nosilca* aktivnosti za pripravo akcijskega načrta s korekcijskimi ukrepi za implementacijo posameznih ugotovitev in naučenih lekcij. *Načrtovan datum izvedbe* akcijskega načrta zagotovi odgovorna oseba za pripravo akcijskega načrta. *Komentar* je rubrika standardnega obrazca za zajemanje podatkov v podatkovno bazo, v katero se vpisuje, ko je izdelovalec zapisa obrazec že vnesel v podatkovno bazo. Vsakdo, ki ima dostop do zapisa oziroma podatkovne baze lahko v to

rubriko vpisuje lastne komentarje in mnenja glede na vsebino zapisa. Ti komentarji se lahko vpisujejo v času, ko še analiza opažanja nekega problema ni izvedena oziroma v času dokler opažanje ne postane ugotovitev in se prične izdelava akcijskega načrta s korekcijskimi ukrepi (Standardni obrazec za zajemanje podatkov za podatkovno bazo (PBUI SV) 2010).

V sklopu zajemanja in deljenja naučenih lekcij na nivoju podatkovne baze NATA se na nižjih taktičnih ravneh uporablja standardni obrazec predstavljen v Prilogi 2. Obrazec se v osnovi ne razlikuje od že predstavljenega obrazca za zajem podatkov v skupno podatkovno bazo Oddelka za učenje iz izkušenj. Obrazec zajema osnovne vsebinske sklope kot so naslov, opis izkušnje oziroma lekcije, razprava o opaženem (kdo, kaj, kje, kdaj ipd.), povzetek opaženega, predlogi za rešitev problema, dodatne opombe in odgovorno osebo oziroma predlog odgovorne osebe.

## ZAKLJUČEK

V prvem delu naloge smo izpostavili pomembnost koncepta učeče organizacije za povečanje učinkovitosti delovnih procesov. Ugotovili smo, da je vpeljava nazorov učeče organizacije v poslovno okolje odvisna predvsem od miselnosti in kulture v posamezni organizaciji. Na usmerjenost k izboljšanju delovnih procesov v organizaciji vplivajo predvsem vodje, kateri naj motivirajo vse zaposlene k prepoznavanju možnosti za izboljšave.

Filozofija učečih se organizacij se s pridom uporablja tudi v vojaških organizacijah. Vojaške organizacije so namreč v želji po izboljšanju uspešnosti izvajanja prihodnjih aktivnosti odvisne od nenehnega razvoja in učenja. V vojaških organizacijah je tako učenje iz storjenih napak ključno vodilo k spremembam določenih postopkov in vpeljavi novih doktrin. Pri tem je pomembno opozoriti na dobre prakse. Dobre prakse so tako dogodki, kateri so pozitivno vplivali na uspeh določene aktivnosti. Na te dogodke se v praksi največkrat pozablja, saj se preveč osredotočamo na iskanje vzrokov, kateri so negativno vplivali na (ne)uspeh določene naloge.

V veliko primerih se zgodi, da ne znamo oziroma pozabimo vključiti svoje izkušnje in dobre prakse v nadaljnje delo. Rešitev te težave se kaže predvsem v spremembi miselnosti in usmerjenosti v napredek. Pri tem je potrebno več pozornosti posvetiti jasnemu definiranju zelenih ciljev in spremljanju oziroma identifikaciji ključnih dogodkov, ki so vplivali na izpolnjevanje določenih standardov.

Kot osnovno orodje za identifikacijo ključnih dogodkov in njihovi evalvaciji smo v nalogi predstavili analizo po izvedenih aktivnostih. Analiza po izvedenih aktivnostih se naj tako izvede vedno, kadar se pojavi potreba po analizi določenega dogodka oziroma iskanju rešitev določenih vprašanj. Analiza naj sledi trem ključnim vprašanjem, katera naj opredeljujejo odgovore na to kaj naj bi se zgodilo, kaj se je zgodilo ter zakaj se je tako zgodilo. Uspešno izvedena analiza po izvedenih aktivnostih predstavlja osnovo za zaokrožitev cikla učenja iz izkušenj.

Učenje iz izkušenj je torej proces, kateri temelji na analizi določenih aktivnosti in dokumentiranju ugotovitev. Na podlagi zbranih opažanj se tako izdelajo ugotovitve, katere skozi postopek izvedbe in opazovanja v obliki naučene lekcije vključimo v širše delovanje sistema SV. Identificirane izkušnje v določenem vodu in četi se na podlagi izmenjave ključnih informacij tako prenese na delovanje drugih enot, v kolikor je naučena lekcija lahko uporabna pri njihovem nadaljnjem delu. Potrebno je omeniti, da je odgovornost za izvajanje procesa učenja iz izkušenj tudi v pristojnosti vodij oziroma poveljnikov višjih ravni delovanja. Tukaj imamo v mislih prenos izkušenj na operativni in strateški ravni delovanja.

Na ravni voda in čete naj proces učenja iz izkušenj sledi naslednjim trditvam:

- potrebno je vzpodbujati miselnost usmerjeno k izboljševanju procesa dela;
- potrebno je izpostaviti koristi učenja iz predhodnih izkušenj in dobrih praks;
- analize po izvedenih aktivnostih morajo biti vpete v proces dela enote;
- izvajanje analiz po izvedenih aktivnostih naj sledi osnovnim načelom analize po izvedenih aktivnostih;
- identifikaciji ključnim dejavnikom, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev mora slediti ukrepanje;
- nova spoznanja je potrebno ustrezno evalvirati in jih upoštevati oziroma uporabiti pri nadaljnjem delu;
- naučene lekcije se naj posredujejo tudi tistim subjektom, katerim bodo koristile pri načrtovanju in izvedbi prihodnjih aktivnosti.

## LITERATURA

BRINAR, Igor (2006). Načini zbiranja in analiziranja izkušenj v vojaškem delovnem procesu. Ljubljana: FDV.

FURLAN, Branimir, REČNIK, Davorin, VRABIČ, Rudi et all (2006). Vojaška doktrina. Ljubljana: Defensor.

NATO, Joint analysis and lessons learned centre (2011). The NATO lessons learned handbook. (2nd ed.). b.k.: Joint analysis and lessons learned centre.

## **VIRI**

Direktiva za delovanje sistema učenja iz izkušenj, št. 8041 – 27\2010 – 1 (10.5.2010).

Priloga B k SOP za izvajanje procesa učenja iz izkušenj v PDRIU, Pripomoček o učenju iz izkušenj za uporabnike v SV (19.02.2010).

Priloga E k SOP za izvajanje procesa učenja iz izkušenj v PDRIU, Standardni obrazec za zajemanje podatkov za podatkovno bazo (PBUI SV) (19.02.2010).

Priloga E k Direktivi za delovanje sistema učenja iz izkušenj, Proces učenja iz izkušenj (19.2.2010).

Standardni operativni postopek za izvajanje procesa učenja iz izkušenj v GŠSV, št. 17 - 0001 (09.08.2010).

Standardni operativni postopek za izvajanje procesa učenja iz izkušenj v PDRIU, št. 03/311 (19.02.2010).

## SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Proces učenja iz izkušenj.....	14
Tabela 1: Tabela ocene uporabnosti .....	18
Tabela 2: Odgovornosti organov v procesu učenja iz izkušenj.....	18

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

1. BR – 1. brigada  
72. BR – 72. brigada  
BRZOLE – Brigada zračne obrambe in letalstva  
CBU – Center za bojno usposabljanje  
CU – Center za usposabljanje  
DLOG – Direktorat za logistiko  
DOP – Direktorat za obrambno politiko  
GŠSV – generalštab Slovenske vojske  
MORS – Ministrstvo za obrambo  
ORIS – Oddelek za raziskave in simulacije  
OUI – Oddelek za učenje iz izkušenj  
OVS – Obveščevalno-varnostna služba  
PDRIU – Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje  
PEZ - poveljstva enot in zavodov  
PP – Poveljstvo za podporo  
PSSV – Poveljstvo sil Slovenske vojske  
PŠŠ – Poveljniško-štabna šola  
SV – Slovenska vojska  
SVNKON – Slovenski kontingent (prej SIKON)  
ŠČ – Šola za častnike  
ŠPČ – Šola za podčastnike



## PRILOGE

### PRILOGA 1: STANDARDNI OBRAZEC ZA ZAJEMANJE OPAŽANJ IN UGOTOVITEV PO NALOGI

Izdelovalec zapisa	Kontaktna oseba: Čin, ime in priimek: Poveljstvo/enota: Telefonska številka: E-naslov:
Naziv poveljstva/enote:	Datum opažanja:
Dogodek:	Datum izdelave zapisa:
Stopnja tajnosti:	
Status obravnave in vnos šifer: *	
Identifikacijska številka zapisa:*	Status:*
Opažanje potrdil:*	Raven:*
Vojaška funkcija:*	Štabna funkcija:*
Področje:*	
Zadeva	
Opažanje	
Razprava	

Ugotovitev		
Priporočilo		
Referenčni dokumenti		
Izvajalec oz. nosilec aktivnosti za pripravo akcijskega načrta * (pogojna rubrika)		
Načrtovan datum izvedbe akcijskega načrta		
Komentar ** (pogojna rubrika, ki se izpolnjuje potem, ko je izdelovalec zapisa letega že vnesel v podatkovno bazo)		
Podatki o izdelovalcu zapisa		
Ime in priimek:	Čin:	Dolžnost:
Telefonska številka:	Interna telefonska številka:	Fax številka:
E-naslov:	Matično poveljstvo:	

**OPOMBA:**

\* rubrika, ki se vnese naknadno; za vnos je odgovorna oseba, ki je za podporo procesu učenja iz izkušenj (PUll) odgovorna v poveljstvu ravni bataljona in višje

\*\* v rubriko lahko svoje lastne komentarje na vsebino zapisa vpisuje vsakdo, ki ima dostop do podatkovne baze

**PRILOGA 2: OBRAZEC ZA ZAJEMANJE NAUČENIH LEKCIJ**

**LESSONS IDENTIFIED MATRIX (LI MTX)**

<b>SUBJECT / TOPIC</b>

<b>DESCRIPTION</b>

<b>DISCUSSION</b>

<b>CONCLUSIONS</b>

<b>RECOMMENDATIONS</b>

<b>REMARKS</b>

<b>POINT OF CONTACT</b>	<b>RANK</b>	<b>NAME</b>	<b>SURNAME</b>

## **IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNE NALOGE**

Kandidat desetnik Ino Črešnik izjavljam, da sem avtor zaključne naloge z naslovom Proces učenja iz izkušenj v pehotnem vođu in četi, ki sem jo napisal pod mentorstvom podpolkovnika Igorja Iskrača.

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 SOP ŠČ za izdelavo in oblikovanje zaključne naloge na ŠČ,
- se zavedam, da je plagiatorstvo kaznivo po Zakon-u o avtorskih in sorodnih pravicah, (uradno prečiščeno besedilo – ZASP UPB3, Uradni list RS, št. 16/2007, z dne 23. 2. 2007 ), prekršek pa podleže tudi ukrepom disciplinske odgovornosti v skladu z Zakonom o obrambi in 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 Mariboru, dne 14.11.2012

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