

ZNANJE ZMAGUJE



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
GENERALŠTAB SLOVENSKE VOJSKE

ISSN 1580–1993

**December
2007 – 9/št. 4**

VOJAŠKOSTROKOVNA PUBLIKACIJA SLOVENSKE VOJSKE



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
GENERALŠTAB SLOVENSKE VOJSKE

IZDAJATELJ/PUBLISHER:

Generalštab Slovenske vojske/General Staff of the Slovenian Armed Forces

www.mors.si/tiskovno_sredisce/publicistika_mors/index.htm

UREDNIŠKI ODBOR/EDITORIAL BOARD:

*»Življenje zahteva samo moč, ki jo imaš.
Možno je zgolj eno junaško dejanje – da ne pobegneš.«*

Dag Hammarskjöld

VSEBINA

Generalpodpolkovnik Albin Gutman

NOVEMU UREDNIŠKEMU ODBORU BILTENA SLOVENSKE
VOJSKE NA POT7

Stanislav Praprotnik

CILJNA NARAVNANOST MINISTRSTVA ZA OBRAMBO IN
SLOVENSKE VOJSKE11

TARGETED OBJECTIVES OF THE MINISTRY OF DEFENCE AND
THE SLOVENIAN ARMED F

Boštjan Peternej

POVELJNIŠKA STRUKTURA NATA – RAZLIKE IN DILEME V PREOBLIKOVANJU SIL ZAVEZNIŠTVA	111
THE COMMAND STRUCTURE OF NATO – DISTINCTIONS AND DIFFICULTIES IN TRANSFORMING FORCES OF THE ALLIANCE. . . .	111

Major Robert Klinar

PRIMERJALNA ANALIZA ENOT VOJAŠKE POLICIJE	127
COMPARATIVE ANALYSIS OF MILITARY POLICE UNITS	127

Podpolkovnik Žarko Henigman

KADROVSKA VARNOST – IZZIV VAROVANJA TAJNIH PODATKOV. .	167
PERSONNEL SECURITY – A CHALLENGE TO CLASSIFIED INFORMATION PROTECTION	167

Novemu uredniškemu odboru Biltena Slovenske vojske na pot



Spoštovani bralci!

Bilten Slovenske vojske je začel izhajati na prelomu prejšnjega stoletja, v času, ko smo začutili potrebo po publikaciji, ki bi tako pripadnike Slovenske vojske kot Ministrstvo za obrambo seznanjala predvsem s strokovnimi prispevki, ki obravnavajo tematiko vojaških in vojaškotehničnih ved. Poleg tega je bilo veliko prispevkov namenjeno organizaciji, kadrovskim vprašanjem, uporabnosti enot in organiziranju Slovenske vojske, kar je ustvarjalo nove informacijske razsežnosti Biltena.

Čeprav so se glavni in odgovorni uredniki ter člani uredniškega odbora menjavali, je ostajala uredniška politika nespremenjena. Ostaja tudi dejstvo, da so sodelujoči vedno stremeli h kakovosti prispevkov, zato je bila uvedena nekakšna pozitivna selekcija, seveda brez zahtev po omejevalni cenzuri ali celo samocenzuri.

Tudi uredniški odbor v dosedanji sestavi se je zavedal, da morajo biti v Biltenu objavljeni le tisti prispevki, ki so kakovostni in nosijo v sebi pravo sporočilo. V zadnjih letih se Slovenska vojska vse bolj profesionalizira, zato je za njene pripadnike izrednega pomena obseg informacij, ki sporočajo vsebine s področij kadrovanja, organiziranosti Slovenske vojske, upravljanja človeških virov in drugih, za vojsko pomembnih področij.

Predvsem v zadnjem času je postalo nujno poznavanje doktrinarne vprašanj, še posebej slovenske vojaške doktrine. Razumljivo je, da bodo prav vprašanja s tega področja ustvarila vrsto odgovorov in novih dilem, povezanih z vedno aktualnimi vprašanji s področja strategije, operativne in taktike. Za tem bodo prišla na vrsto tudi tista, ki zahtevajo odgovor na vprašanje, kako reševati vprašanja, povezana z uresničitvijo taktičnih in operativnih postopkov v

najrazličnejših bojnih okoliščinah. Priznati moramo, da so bili dosedanji uredniški sestavi naravnani na navedene vsebine, ki so jih avtorji lahko objavljali v Biltenu. Ob novih nalogah Slovenske vojske, tako doma kot v tujini, pa se bo pojavila še vrsta novih, do zdaj nepubliciranih tem. Dosedanje izkušnje govorijo, da bo tudi novi uredniški odbor zmogel uresničevati svoje poslanstvo na podlagi pretehtane izbire piscev iz vrst dovolj motiviranih in strokovno usposobljenih pripadnikov vojske, ministrstva in strokovnjakov slovenskih univerz.

Dosedanji uredniški odbori so opravili izjemen premik v razumevanju svojega poslanstva in temeljnih nalog Biltena. Zavedali so se, da pomeni objavljanje v njem učinkovit prenos izkušenj in znanja ter teorije, pa tudi možnost za pridobivanje potrebnega védenja, ki pomaga pri nadgradnji kakovosti dela, izobraževanja in usposabljanja.

Iz napisanega je mogoče razbrati, da je Bilten Slovenske vojske periodična vojaškostrokovna in informativna publikacija, namenjena izobraževanju in obveščanju javnosti o dosežkih ter izkušnjah na področju vojaških, vojaško-tehničnih in drugih ved, in da je na visoki ravni.

V skoraj desetletju izhajanja je Bilten s svojimi prispevki skrbel za bogatitev prenosa znanja s posameznika na vse pripadnike Slovenske vojske. Prenos znanja na notranjo strokovno javnost pomeni prenos na vse pripadnike Slovenske vojske, posebno pa na tiste, ki se izobražujejo in usposablajo, oziroma na tiste, ki hočejo biti pri svojem delu boljši, bolj ustvarjalni in inovativni.

Bilten Slovenske vojske je bil že ob začetku izhajanja postavljen na dobre temelje. Svoj namen oziroma poslanstvo, ki izhaja iz glavne misli na naslovnici »Znanje zmaguje«, je dobro oziroma zelo dobro izpolnil.

Po toliko letih izhajanja se je zdaj na podlagi novega navodila začel proces posodabljanja Biltena. Nekoliko sta se spremenili zunanja in notranja podoba. Navodilo naj bi dalo podlago za to spremembo in za izboljšanje vsebine ter kakovosti pisanja prispevkov.

Dosedanji uredniški odbor si je v tem mandatu naložil uresničitev pomembnega projekta – izdati novo navodilo za pripravo in izdajanje periodičnih publikacij Slovenske vojske, kar mu je tudi uspelo. Pri njegovi pripravi so bili postavljeni visoki standardi in cilji za kakovost prispevkov ter zunanjo podobo Biltena.

To vse je bilo narejeno, da bi Bilten Slovenske vojske še naprej izhajal kot kakovostna in sodobna publikacija. Prilagajati se mora času in novostim,

da bo tako lahko še dolgo izpolnjeval svoje poslanstvo. Primerjati se mora s podobnimi tujimi publikacijami ter dosecati, včasih pa tudi presegati svoj namen.

Za vse opravljeno delo se dosedanjemu uredniškemu odboru zahvaljujem. Opravil je zahtevno delo, ki je bilo učinkovito in polno znanja. Dosegel je vse načrtovano, kar ni bilo vedno preprosto in razumljivo samo po sebi. Uspelo mu je povišati naklado, povečati število letnih izdaj ter z novim navodilom oblikovati oziroma ustvariti nove podlage za pripravo in izdajo publikacije. Na podlagi tega navodila je odboru uspelo dvigniti kakovost prispevkov in posodobiti Bilten kot periodično vojaškostrokovno publikacijo Slovenske vojske. Glede na videz, vsebino in kakovost prispevkov ga lahko primerjamo z drugimi podobnimi publikacijam v domovini in tudi v tujini.

Novemu uredniškemu odboru želim, da bi nadaljeval uspešno pot odbora, ki je končal svoj mandat. Želim mu še uspešnejše delo, saj že ima zastavljene nove, trdnjše podlage za nemoteno delo. Verjamem, da bo znal in zmogel najti in navdihniti potencialne pisce, ki imajo znanje in odprte oči za priložnosti. Tudi novi uredniški odbor bo moral znati odgovarjati na izzive časa in prihodnosti.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "A. Gutman". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Generalpodpolkovnik
Albin Gutman,
načelnik Generalštaba,
glavni urednik Biltene SV

CILJNA NARAVNANOST MINISTRSTVA ZA OBRAMBO IN SLOVENSKE VOJSKE

TARGETED OBJECTIVES OF THE MINISTRY OF DEFENCE AND THE SLOVENIAN ARMED FORCES

POVZETEK

Glavni cilj prispevka je zgraditi izboljšan model vodenja za opis delovanja Ministrstva za obrambo in Slovenske vojske z vidika njenega poslanstva. Pri tem smo se lotili uresničevanja naslednjih treh ciljev:

- predlagati smernice za gradnjo modela vodenja;
- predlagati smernice za izboljšano planiranje;
- predlagati smernice za izboljšanje nadzora, vključno z ocenjevanjem in analiziranjem.

V prispevku opisani model je sestavljen iz evropskega modela odličnosti EFQM, nekaterih dobrih praks TQM s področja planiranja in iz uravnoteženega sistema kazalnikov. Namen članka je priprava podlage za uskladitev koncepta z njegovimi uporabniki.

Ključni koncept prispevka je nenehno izboljševanje, ki je integrirano v planiranje in nadzor. Model ni formula, ki se lahko uporablja samoumevno za zagotavljanje rezultatov.

K L J U Č N E B E S E D E

Model vodenja ministrstva, PIPU (PDCA), celovito vodenje kakovosti, evropski model odličnosti EFQM, izboljšani modeli vodenja, planiranje Hoshin, QFD, uravnoteženi sistem kazalnikov, izboljšanje modela vodenja ministrstva, izboljšanje planiranja v Ministrstvu za obrambo, izboljšanje nadzora.

.....

A B S T R A C T

The aim of the article is to develop an improved management model capable of describing the Ministry of Defence and the Slovenian Armed Forces in terms of their mission. We have undertaken to meet the following three objectives:

- proposing guidelines for the development of a ministry management model;*
- proposing guidelines for planning improvement;*
- proposing guidelines for improvement of control, including assessing and analysing.*

The model described here is a combination of the European EFQM Excellence Model, some good TQM planning practices and the Balanced Scorecard System.

The purpose of the article is to provide and ensure a conceptual alignment with its users.

The key concept of the article is continuous improvement, integrated into planning and control. The model is not a formula that can be used to guarantee results.

K E Y W O R D S

Ministry of Defence Management Model, PDCA, Total Quality Management (TQM), EFQM Excellence Model, improved management models, Hoshin planning, Quality Function Deployment (QFD), Balanced Scorecard System, improvement

.....

of the Ministry of Defence Management Model, improvement of planning in the ministry, improvement of control in the ministry.

.....

UVOD

V obdobju osamosvajanja Republike Slovenije in vse do danes je bilo Ministrstvo za obrambo sorazmerno uspešno. Zdaj vstopa v obdobje poglobljenega in povečanega mednarodnega delovanja ter sodelovanja. Hkrati mora skrbeti za ustrezno in pravočasno kadrovske popolnitev Slovenske vojske (SV) ter ohranjanje in razvoj primernih kadrov.

Ministrstvo ima svoje cilje opredeljene v dolgoročnih strateških planskih dokumentih, obrambni strategiji, strateškem pregledu obrambe in Resoluciji o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja SV. Strateški planski dokumenti se uresničujejo s srednjeročnim obrambnim programom in letnim poslovnim planom¹. Njihovo uresničevanje bo uspešno in učinkovito le ob dobri povezanosti in sledljivosti ciljev ter strategij v vseh planskih dokumentih na vseh ravneh ter s pravočasnim in učinkovitim ukrepanjem v primeru razkorakov med cilji in rezultati. To je omogočeno s kazalniki ciljev, s katerimi se zagotavlja njihova merljivost.

Cilje si ministrstvo postavlja na področju svojih temeljnih poslanstev in hkrati v luči dolgoročne vizije. Poslanstva opisujejo namene in razloge za njegov obstoj, vizija pa, kakšno želi v prihodnosti postati.

Analiza povezanosti in sledljivosti ciljev v vseh planskih dokumentih je odkrila nekatere pomanjkljivosti, ki jih želimo odpraviti. Tako bomo izboljšali ciljno naravnost ali ciljno usmerjenost ministrstva.

Podlaga za povezanost in sledljivost ciljev ter planov v vseh časovnih obdobjih planiranja ter nadzor nad njihovim uresničevanjem je vzročno-posledična povezanost vseh sestavin poslovanja ministrstva. Za opredelitev povezav vseh sestavin poslovanja ministrstva z odnosi vzrok-posledica pa potrebujemo model vodenja, ki se mora odražati v strukturi poslovnega plana ministrstva.

¹ V članku se besedi plan in planiranje uporablja namesto načrta in načrtovanja skladno s slovenskimi standardi (prevod ISO-standardov). Beseda planiranje se v standardih nanaša na planiranje ciljev, sistema in realizacije proizvoda. Beseda načrtovanje se v standardih uporablja v smislu načrtovanja (design) in razvoja (development).

MODEL VODENJA MINISTRSTVA

Planiranje je sestavina sistema vodenja. Pogoja za dobro planiranje sta kakovostno ocenjevanje že doseženih rezultatov in strateško okolje, v katerem sta ministrstvo in SV. Predpogoj za planiranje in ocenjevanje je opredelitev modela vodenja ministrstva.

Model vodenja je konceptualno orodje, ki vsebuje seznam sestavin in njihovih povezav, s katerimi omogoča izražanje logike delovanja ministrstva. Da bi z operacijami ter ustvarjanjem uspešnih in vzdržljivih zmogljivosti prispeval k nacionalni in mednarodni varnosti, opisuje:

- vrednosti, ki jih ponuja svojim odjemalcem,
- ureditev ministrstva,
- omrežje partnerjev za oblikovanje, predlaganje in uresničevanje vrednosti ter medsebojnih odnosov.

Planiranje ni popolno, če ne upošteva doseženih rezultatov v luči preteklih in novih ciljev. Resnični rezultati so le tisti, ki jih odjemalci zaznavajo z določeno časovno zakasnitvijo. To so predvsem rezultati njihovega zadovoljstva, ki se merijo z vprašalniki ali strukturiranimi pogovori ter primerjajo z drugimi ministrstvi. V zvezi z glavnimi zmogljivostmi in procesi je treba prikazati gibanja (trende) stroškov in čase trajanja ciklov. Obravnavati je treba tudi primerjalne podatke o časih, potrebnih da dosežemo uvedbo in uporabnost glavnih zmogljivosti.

Model vodenja nam omogoča analizo delovanja, ki se začne z rezultati delovanja in nadaljuje z diagnostičnim iskanjem ključnih vzrokov zanje, in sicer s pomočjo vzročno-posledičnih povezav njegovih sestavin.

Za opredelitev ciljev in rezultatov moramo najprej dobro opredeliti poslanstva ministrstva in SV. Zatem v poslanstvih in nalogah opredelimo vse udeležene strani. Poslanstva in naloge moramo opredeliti predvsem kot povečevanje zadovoljstva vseh udeleženih strani, ki so povezane z medsebojnimi odnosi in vplivi. Zadovoljstvo je rezultat uresničevanja njihovih interesov, pričakovanj in preferenc. Nekatere udeležene strani občasno nastopajo v različnih vlogah in prispevajo tudi k uresničevanju strateških ciljev ministrstva ter njegove podobe v domači in mednarodni javnosti.

Strateški cilji v obliki učinkov ministrstva in Slovenske vojske na področjih delovanja (operacije, zmogljivosti, mednarodni odnosi itn.) ter podobe so odvisni od zadovoljevanja odjemalcev oziroma uporabnikov (vlada, poveljniki,

zavezniška poveljstva operacij, državljani in drugi) ter zadovoljevanja pričakovanj in prispevkov drugih udeleženih strani, kot so:

- državni zbor (proračun in podpora, odraža pričakovanja državljanov),
- zaposleni (vojaško in civilno osebje),
- partnerji (Nato, EU, interesne organizacije, dobavitelji in drugi),
- širša družba (druga ministrstva, lokalna samouprava, naravno okolje).

Zgodovinski razvoj

V osemdesetih in v prvi polovici devetdesetih let je pristop celovitega vodenja kakovosti (TQM) v svetu dosegel vrhunec popularnosti. S pomočjo tega pristopa je Japonska na mnogih področjih prehitela ZDA in ves zahodni svet je začel pospešeno posnemati azijske tigre. Leta 2007 so japonski proizvajalci avtomobilov v ZDA prvič prodali več avtomobilov kot vsak od glavnih ameriških proizvajalcev (Toyota se je pojavila leta 1957 s slabimi avtomobili, zdaj ima v ZDA petnajstodstotni tržni delež, ki je večji od Chryslerjevega in blizu tržnemu deležu GM). Strokovnjaki s področja vodenja so že v osemdesetih letih opozarjali ZDA in Evropo na krizo kakovosti.

Na kakovost lahko gledamo z dveh vidikov: z vidika tekmovalnega okolja organizacije (prvotno) in vidika organizacije same (drugotno). Temeljni koncept tekmovalnega okolja je, da je kakovost strateški tekmovalni dejavnik: zadovoljstvo odjemalcev in vrednost, ki jo dobi uporabnik z uporabo minimalnih virov (stroškov in časa) na področjih, na katerih organizacije tekmujejo. Tekmovalna ali primerjalna kakovost je najustreznejša definicija tega vidika kakovosti. Kakovost z vidika organizacije pa pomeni opredelitev takšne strategije vodenja in organizacijske kulture, ki je sposobna vzdrževati tekmovalno v kakovosti.

Kakovost kot uresničevanje pričakovane vrednosti (koristi) za vključene strani je pomemben koncept ne samo v povezavi s cilji organizacije, temveč tudi na področju odnosov med ljudmi v njej. Pravzaprav je kakovost notranjih odnosov vrednota sama po sebi in hkrati potreben pogoj za uresničevanje namenov organizacije, še posebej pri zadovoljevanju pričakovanj odjemalcev in vseh udeleženih strani. Visoka kakovost notranjih odnosov vrednost ustvarja, slabi odnosi pa jo uničujejo.

Najnaprednejši modeli vodenja kakovosti, ki so znani kot celovito vodenje kakovosti ali modeli odličnosti, imajo vlogo usmeritev za ustvarjanje in uravnoteženo distribucijo ustvarjene vrednosti v korist odjemalcev

organizacije, organizacije same in drugih udeleženih strani. Navedeni modeli so bili zelo koristni za mnoge organizacije v gospodarstvu in javni upravi.

Temeljna strategija vseh je nenehno izboljševanje.

Modeli TQM ali »modeli organizacijskega izboljševanja« se uporabljajo v organizacijskem krogu planiranja, izvedbe, nadzora rezultatov in mogoče korekcije smeri. Slabše organizacije uporabljajo le planiranje in izvedbo. Nadzor sistema pa zahteva uvedbo ustrezne negativne povratne zanke. Za popravek smeri in izboljšanje delovanja je treba nujno uvesti preverjanje skladnosti ciljev in rezultatov ter po potrebi tudi ukrepanje. Z namenom nenehnega izboljševanja se v modelih TQM uporablja krog vodenja, ki vključuje planiranje–izvedbo–preverjanje–ukrepanje (PIPU, angleško Plan–Do–Check–Act).

V fazi preverjanja organizacije v krogu PIPU uporabljajo letno samoocenjevanje. Za izboljševanje je zelo pomembno, da se opredelijo temeljni vzroki za organizacijske slabosti. Samoocenjevanje običajno poteka z uporabo modelov nagrad ali pa z modeli, prilagojenimi njihovim organizacijskim posebnostim. Modeli nagrad (na primer evropski model odličnosti, EFQM 1991, posodobljen leta 2003; nacionalna nagrada kakovosti Malcolm Baldrige v ZDA, 1987, posodobljena 2003; Demingova nagrada na Japonskem) so podlaga za podelitev nacionalnih priznanj za poslovno odličnost (na primer priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost) in so usmerjeni predvsem v primerjavo z drugimi organizacijami. Zaradi lažjega primerjanja z drugimi organizacijami so splošnejši in imajo predpisane strukturo sistemskih dejavnikov ter smernice za ocenjevanje.

Model poslovne odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM temelji na devetih merilih, ki so razvrščena v dva dela, na t. i. dejavnike in rezultate. Dejavniki zajemajo tisto, kar organizacija počne, rezultati pa tisto, kar organizacija dosega. Med seboj so povezani tako, da so rezultati posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov (Model odličnosti EFQM 2004: 12). V Modelu odličnosti EFQM učenje pomeni pridobivanje in razumevanje informacij, ki lahko vodijo k izboljšanju ali spremembi.

V tem modelu dejavnike delimo na procese in druge sistemske dejavnike. Med njimi so najpomembnejši neoprijemljivi dejavniki (skrite vrednosti ministrstva in SV). Model je namenjen predvsem ocenjevanju, kar vpliva tudi na njegovo strukturo in predstavitev. Zato predlagamo, da se model pripravi za potrebe

planiranja, da bi lahko kasneje tudi planiranje ocenjevali skladno z merili modela.

Zaradi praktičnih razlogov priporočamo obravnavanje dejavnika procesi z dveh vidikov, in sicer z vidika prednostnih procesov in vidika organiziranosti. Model EFQM vsebuje le merila oziroma načine organiziranja procesov.

Na ciljno naravnost najbolj vpliva **drugo merilo modela (politika in strategija)**, po katerem se ocenjuje, kako ministrstvo svoje poslanstvo in svojo vizijo uresničuje z jasno strategijo, ki je osredotočena na udeležene strani ter podprta z ustrežno politiko, in sicer plani, smotri, cilji in procesi.

Merila se obravnavajo v štirih točkah.

1. ***Način priprave politike in strategije*** – temeljiti morata na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanjih udeleženih strani, kar lahko vključuje:
 - oceno strateškega okolja (zbiranje informacij o strateškem okolju, v katerem ministrstvo deluje in bo delovalo v prihodnosti);
 - razumevanje in predvidevanje potreb in pričakovanj vseh udeleženih strani;
 - razumevanje in predvidevanje gibanj v strateškem okolju, vključno z dejavnostjo mogočih nasprotnikov in tekmecev, primerjavo z njimi ter najboljšimi organizacijami na obrambnem področju.
2. ***Način uporabe podatkov za pripravo politike in strategije*** – podatki se pridobijo z merjenjem uspešnosti, raziskavami, učenjem in dejavnostmi, povezanimi z ustvarjalnostjo, kar lahko vključuje:
 - zbiranje in razumevanje notranjih kazalnikov uspešnosti;
 - zbiranje in razumevanje rezultatov učenja;
 - analizo uspešnosti mogočih nasprotnikov oziroma tekmecev ter najboljših organizacij na obrambnem področju;
 - razumevanje socialnih, okoljskih in pravnih vprašanj;
 - prepoznavanje in razumevanje gospodarskih in demografskih kazalnikov;
 - razumevanje vpliva novih tehnologij;
 - analizo in uporabo zamisli udeleženih strani.
3. ***Način razvoja, pregledovanja in posodabljanja politike in strategije*** – v ministrstvu se nanaša na način priprave strateškega pregleda obrambe in drugih vodstvenih pregledov in lahko vključuje:
 - skladnost s poslanstvom, vizijo in načeli odličnosti;
 - uravnoteženje kratkoročnih in dolgoročnih potreb ter pričakovanj vseh udeleženih strani;

- oceno tveganj in iskanje načinov, kako se s temi tveganji spoprijeti (alternativni scenariji, načrti v okviru kriznega upravljanja ipd.);
- prepoznavanje sedanjih in prihodnjih tekmovalnih oziroma primerjalnih prednosti;
- zagotovitev prisotnosti v mednarodnih operacijah ali potrebo po spremembi sedanjih;
- uskladitev svoje politike in strategije s politiko in strategijo partnerjev in zvez;
- prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha;
- vrednotenje ustreznosti in uspešnosti politike in strategije.

4. ***Način sporočanja politike in strategije ter njenega širjenja v okviru ključnih procesov*** – v ministrstvu se nanaša na pripravo plana vodenja v okviru poslovnega planiranja ter pripravo letnih in obdobjnih poročil, kar lahko vključuje:

- opredelitev ključnih procesov za izvajanje politike in strategije;
- sporočanje politike in strategije udeleženi stranem ter vrednotenje, kakšno je zavedanje o njej;
- usklajevanje, prednostno razvrščanje (določanje prednostnih nalog) in sporočanje načrtov, ciljev in namer ter spremljanje dosežkov;
- vzpostavitev mehanizmov poročanja za vse ministrstvo, da bi lahko sledili napredku.

V tretjem (zaposleni) in četrtem merilu (partnerstva in viri) modela je poudarek na upravljanju virov, v petem merilu na upravljanju procesov (snovanje in izboljševanje procesov, snovanje in razvoj proizvodov oziroma storitev, izboljševanje odnosov z odjemalci). Politika in strategija (drugo merilo) se uresničuje z letnim poslovnim planom. Zato mora letni poslovni plan vsebovati vse elemente modela od drugega (plani in strategije) do devetega merila (ključni rezultati delovanja) in hkrati prikazati vhodni vpliv prvega (voditeljstvo). Poročanje o uresničevanju letnega poslovnega plana je hkrati tudi poročanje o napredku pri uresničevanju politike in strategije.

Model vsebuje pomembno povratno zvezo, ki se imenuje inovativnost in učenje. Inovativnost zajema praktičen prenos zamisli v nove proizvode (predvsem zmogljivosti in njihove sestavine), storitve (operacije), procese, sisteme in medsebojno sodelovanje v ministrstvu. Učenje zajema pridobivanje in razumevanje informacij, ki lahko vodijo k izboljšanju ali spremembi. Primeri učenja v ministrstvu vključujejo primerjavo z drugimi organizacijami, notranje

in od zunaj vodeno ocenjevanje in/ali presojo ter proučevanje najboljših praks. Pri posamezniku učenje vključuje izobraževanje in usposabljanje. Pri uporabi modela za ocenjevanje se posebej ocenjuje povezanost ciljev oziroma rezultatov s pristopi na področjih dejavnikov. Pri ocenjevanju dejavnikov se pri vsakem pristopu ocenjuje element ocenjevanje in pregled, ki vključuje merjenje, učenje (prepoznavanje najboljše prakse in priložnosti za izboljšanje) ter izboljšanje (rezultati merjenja se uporabljajo za načrtovanje in izvajanje izboljšav). Zato mora letni poslovni plan zajeti tudi ukrepe za izboljšanje. Cilji se zato prikažejo, kot je razvidno iz preglednice:

Preglednica 1: Opredelitev cilja

Cilj	Cilj v verigi ciljev posledica – vzrok, ki odraža poslanstva, vizijo in strategijo.
Kazalnik	Definicija kazalnika. Ciljna vrednost ministrstva. Ciljna vrednost odraža vizijo. Pozitivna gibanja (trend) in/ali trajno dobro delovanje pri okrog polovici rezultatov, najmanj tri leta za petdeset odstotkov števila točk. Primerjalna ciljna vrednost drugih organizacij. Ugodne primerjave za okrog polovico rezultatov za petdeset odstotkov števila točk.
Razkorak	Meri se razkorak med ciljno vrednostjo (načrt) in doseženo vrednostjo (poročilo).
Pobude – ukrepi za izboljšanje (naloge ali projekti)	Ukrepi za zmanjšanje razkoraka v planskem obdobju: izboljšanje proizvodov oziroma storitev, virov in pristopov na področju dejavnikov modela. Povzetek primerjave z drugimi organizacijami (dobra praksa).

Poslovno planiranje je sestavni del vodenja ministrstva. Pri poročanju o njegovem uresničevanju se pridobijo podatki o razkorakih in predlagajo ukrepi, ki se vključijo v nov plan.

Izboljšani modeli vodenja

Nekatere organizacije in avtorji so začeli izboljševali modele ocenjevanja za nagrade, jih prilagajati poslanstvu in posebnostim posamezne organizacije ter jih uporabljati za diagnostično samoocenjevanje z desne proti levi strani modela.

Moramo se zavedati, da nobena dejavnost ne dosega popolnih rezultatov. Pazljivo planiranje je predpogoj, vendar vedno obstajajo tveganja zaradi nepopolnih informacij in odmikov v procesih. Edini način za pravočasno opredelitev odmika od načrtovane smeri, za ugotovitev napak, narejenih v fazi planiranja ali nepričakovanih dogodkov je uvedba periodične faze preverjanja po vsakem zaporedju planiranja in izvedbe ter popravka smeri (ukrepanje). Zato se uporaba tega pristopa priporoča tudi na ravni celotne organizacije in v njenem celoletnem krogu vodenja. S celovitim letnim preverjanjem se lahko ugotovijo slabosti organizacije pri planiranju, razporejanju ciljev in izvedbi. Pri tem ne popravljamo le smeri in se izognemo ponavljanju enakih napak, ampak opredelimo tudi priložnosti za izboljšanje. Z letnim preverjanjem se opravi letni pregled sposobnosti organizacije za sedanje in prihodnje izzive ter poiščejo priložnosti za izboljšanje, kar pomeni iskanje novih načinov za boljšo izvedbo v prihodnjem krogu PIPU.

Najnovejši modeli za izvedbo organizacijskih izboljšav so podobni evropskemu modelu odličnosti EFQM, pri čemer upoštevajo sistemski vidik. Organizacija je predstavljena na levi strani modela in je sestavljena iz dveh blokov, to so sistemski dejavniki in procesi (kaj organizacija dela za uresničevanje svojih ciljev). Blok sistemski dejavniki je razdeljen na pet dejavnikov: voditeljstvo, organizacijska ureditev (novo), zaposleni, viri, strategije in plani.

Desna stran vsakega modela je podobna in ni razloga za temeljne spremembe njene strukture. Poslanstva in cilji vsake organizacije naj bi sodili v naslednje tri kategorije:

- *temeljno poslanstvo* ali razlog obstoja organizacije (osrednji blok); v primeru javne uprave bi bil naziv tega bloka lahko cilji institucije (z vhodi od drugih);
- *cilji odjemalcev* (cilji, ki se nanašajo na odjemalce) in se v primeru javne uprave lahko imenujejo zadovoljstvo odjemalcev ali strank;
- *cilji, ki se nanašajo na udeležene strani* in se lahko imenujejo vzajemno zadovoljstvo v odnosih med organizacijo in udeleženiimi stranmi (odnos zmagam – zmagaš, povratno vplivanje na cilje institucije).

Conti, eden ključnih ustvarjalcev modela odličnosti EFQM, je kategorijo udeleženi organizacijskih strani razčlenil na naslednje podkategorije: delničarji (v primeru gospodarske organizacije), vodstvo (s poudarkom na najvišjem izvršnem vodstvu), zaposleni, poslovni partnerji in družba.

Družba (skupnost) je posebna vrsta udeležene strani, ki se obravnava zaradi organizacijske družbene odgovornosti.

V središču in na levi strani modela se nahaja blok – kategorija z nazivom procesi. Procesi so odgovorni za rezultate na levi strani modela. Podporni procesi se pri ocenjevanju lahko obravnavajo v kategoriji procesi ali pa v kategoriji strategije in plani. Skupina sistemskih dejavnikov vsebuje spremenljivke, ki so najpomembnejše za odličnost sistema. Za ocenjevanje so najtežje kategorije voditeljstvo, zaposleni in organizacijska ureditev, ki hkrati najbolj vplivajo na celotno izboljšanje rezultatov. Vsebujejo neoprijemljive dejavnike, med katerimi so najpomembnejši odnosi med različnimi skupinami in šele nato med posamezniki. To so lahko odnosi med naslednjimi udeleženiimi stranmi: vodstvo – zaposleni, najvišji predstojnik – vodstvo, vodstvo – zunanji partnerji itd.

Nameni organizacij pri ocenjevanju kakovosti organizacijskih sistemov s pomočjo modelov nagrad so lahko različni. Če je ocenjevanje usmerjeno izključno v točkovanje, je težko motivirati ljudi za diagnostično ocenjevanje in posledično za izboljševanje. Tu se pokaže lepa vzporednica s šolami. Če je v šolah poudarek samo na ocenah, učenci in učitelji ne bodo radi odkrivali vzrokov za slabe rezultate in jih nenehno odpravljali. Zaradi preverjanja prave smeri na poti proti odličnosti pa se vseeno priporoča redna obdobja primerjava z drugimi (angl. benchmarking), takrat se lahko opravi tudi zunanje ocenjevanje s pomočjo modelov nagrad.

Zagovorniki samoocenjevanja predlagajo, naj ocenjevanje temelji na modelu, ki najbolje predstavlja organizacijske značilnosti. Pri tem naj se diagnostično ocenjevanje začne pri rezultatih in šele nato naj se poiščejo njihovi vzroki.

Vhodi v samoocenjevanje so predvsem naslednji:

- poslanstva in cilji organizacije, ki so bili opredeljeni v procesu strateškega planiranja;
- rezultati preteklega obdobja ali leta, ki se nanašajo na:
 - rezultate institucije oziroma na temeljno poslanstvo organizacije,
 - rezultate, povezane z odjemalci,
 - rezultate, povezane z udeleženiimi stranmi;
- rezultati tekmecev oziroma primerjanih organizacij – organizacije, ministrstva in države so del večjih sistemov, v katerih delujejo, sodelujejo in pogosto tekmujejo podobne organizacije in ministrstva (na primer države

članice EU in Nata); primerjava z drugimi je potrebna, saj je raven kakovosti relativna zadeva.

Izhoda iz samoocenjevanja sta predvsem dva:

- predlogi za spremembe obstoječih zmogljivosti z namenom vzdrževanja strateških ciljev ali predlogi za spremembe strateških ciljev, slednji predstavljajo vhod v proces strateškega planiranja;
- cilji postopnih manjših izboljšav, ki hkrati predstavljajo vhod v planiranje izvedbe izboljšav.

V nadaljevanju se cilji in druge sestavine strateškega plana uskladijo s cilji postopnih izboljšav. Po opravljeni verifikaciji s plansko funkcijo se odobrene izboljšave vključijo v plan izvedbe izboljšav. Priprava tega plana je za uresničevanje poslovnega plana nujno potrebna. V javni upravi sta ta dva plana večkrat ločena, kar predstavlja veliko težavo.

Vsi avtorji poudarjajo, da mora najvišje vodstvo organizacije:

- sodelovati pri opredelitvi poslanstev in ciljev v okviru strateškega planiranja;
- jamčiti in omogočiti dostop do podatkov v okviru samoocenjevanja;
- ovrednotiti prednostni seznam razkorakov med cilji in rezultati, ki je podlaga za izvedbo diagnostične analize teh razkorakov, in sicer od procesov do sistemskih dejavnikov.

V procesu diagnoze ali analize se na podlagi razkorakov med cilji in doseženimi rezultati opredelijo povezave med procesnimi kazalniki izidov ter rezultati zadovoljstva odjemalcev in udeleženih strani. Opredelijo se tisti kritični procesi, ki so dejansko vključeni v ustvarjanje določene sestavine zadovoljstva. Zatem se poiščejo vzroki v kritičnih procesih in sistemskih dejavnikih ter opredelijo področja za izboljšanje (postopne izboljšave ali temeljita rekonstrukcija procesov). Pri analizi sistemskih dejavnikov se upoštevajo zaznavanja zaposlenih, predpisana organizacijska pravila, najboljša praksa drugih organizacij ter izkušnje ocenjevalcev.

Dobra praksa planiranja – Hoshin

Koncept planiranja Hoshin Kanri izhaja iz starodavne japonske vojaške tradicije in ameriškega koncepta vodenja s pomočjo ciljev. Hoshin pomeni cilje ali usmeritve, Kanri pa nadzor ali obvladovanje. Organizacije so pri uporabi modela vodenja razvile tudi proces letnega planiranja Hoshin. Njegovo bistvo je zajeto v stopničastem (kaskadnem) prenosu ciljev z vrha organizacije v enote

na vseh ravneh vodenja. Postopek se izvede s pogajanjem med enotami na višji ravni in enotami na podrejenih ravneh. Za vsak strateški cilj se določi nekaj ukrepov (strategije) s kazalniki. Na nižjo raven se prenesejo ukrepi (strategije) s kazalniki, ki postanejo cilji enote na tej nižji ravni. Proces se konča s povratno zvezo do vrha organizacije in včasih celo s spremembo ciljev in strategij na najvišji ravni. Takšen proces zagotavlja izvedljivost ciljev in strategij. Planiranje Hoshin že vrsto let uporabljajo najboljše organizacije na Japonskem, v Koreji in ZDA. Postal je neke vrste referenčno merilo za vse druge metode planiranja.

Preglednica 2: Letni plan vodenja (plan Hoshin na ravni celotne organizacije)

Kratek povzetek analize – ocene stanja:	
Cilj	1. Opis cilja, ki izhaja iz temeljnega poslanstva, navadno v obliki skokovitega napredka (namenski cilj).
Kazalnik cilja in ciljna vrednost	Kazalnik uresničevanja cilja in njegova ciljna vrednost, ki se nanaša na celotno organizacijo in je skladna z vizijo. Postaviti se mora za vsak cilj in mora biti merljiv.
Strategija – pobuda ali ukrep (nosilec, odgovorni vodja)	1.1 Povečati ... (vodja organizacijske enote na prvi ravni vodenja). 1.2 Izboljšati ... Osredotočiti se na ... (vodja organizacijske enote na prvi ravni vodenja). Postopek ali metoda za uresničitev ciljne vrednosti kazalnika in premostitev razkoraka med doseženim stanjem in ciljno vrednostjo kazalnika.
Kazalnik strategije – pobude ali ukrepa s ciljno vrednostjo	1.1.1 Kazalnik napredka ali uresničitve strategije; definicija, opis gibanja in ciljna vrednost. 1.2.1 ...

Preglednica 3: Letni plan vodenja (plan Hoshin organizacijske enote na prvi ravni vodenja)

Kratek povzetek analize – ocene stanja:	
Cilj	1. 2 Strategija – pobuda celotne organizacije postane cilj organizacijske enote (OE) na prvi ravni vodenja. Dodajo se še zunanji vhodi.
Kazalnik cilja in ciljna vrednost	Kazalnik strategije celotne organizacije postane kazalnik cilja OE na prvi ravni vodenja.
Strategija – pobuda ali ukrep (in nosilec, odgovorni vodja)	1.2.1 Izboljšati ... kaj ter kako in s čim izboljšati ... 1.2.2 Vzpostaviti ... (na primer obrazce, sistem). 1.2.3 ... Strategija – pobuda ali ukrep za zmanjšanje razkoraka.
Kazalnik strategije – pobude ali ukrepa s ciljno vrednostjo	1.2.1.1 1.2.2.1 1.2.3.1

Proces stopničastega prenosa ciljev se nadaljuje navzdol, vse dokler ni dosežen zadnji nabor strategij in se zaključi s plani izvedbe. V planu izvedbe ciljev (program dela) se navedejo podrobni koraki ali taktike za uresničitev strategij, navedenih v planu vodenja.

Preglednica 4: Plan izvedbe ciljev za leto ... (vodja organizacijske enote na prvi ravni vodenja)

Strategija – pobuda ali ukrep	1.2.1 Prenos opisa strategije – pobude ali ukrepa iz plana vodenja organizacijske enote (OE) na prvi ravni vodenja.
Kazalnik in ciljna vrednost	1.2.1.1 Prenos kazalnika strategije – pobude iz plana vodenja OE na prvi ravni vodenja.
Naloge, roki in odgovorni nosilci	1.2.1.1.1 Izvedbene naloge za uresničitev strategije iz plana vodenja. Navesti vse naloge – korake v krogu PIPU (planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj). Datum začetka in datum zaključka vsake naloge posebej za obdobje enega leta. Jasna opredelitev odgovornega nosilca naloge. 1.2.1.1.2 Izvedba ... od ... do ... (nosilec ...). 1.2.1.1.3 Preverjanje (testiranje ...) ... od ... do ... (vodja ...).

Planiranje Hoshin je proces vertikalnega širjenja ciljev v celotni organizaciji ali vertikalno usklajevanje ciljev od vrha organizacije do najnižjih ravni in celo posameznikov. Nekateri ga imenujejo tudi vertikalno širjenje politike. Najboljša praksa je tista, ki uporablja kombinacijo horizontalnega širjenja potreb odjemalcev oziroma uporabnikov (angl. Quality Function Deployment ali metoda QFD, uporablja sistem povezanih matrik) in vertikalnega širjenja ciljev. Pri tem se cilji na različnih ravneh vodenja tvorijo na preseku vertikalnega širjenja s horizontalnim. Vertikalno širjenje ciljev je dvosmerni interaktivni usklajevalni proces med dvema ravnama. Preden se cilji prenesejo z višje na nižjo raven, vsaka od obeh ravni na sestanku s svojo nižjo ravni skupaj preveri združljivost parov cilji – strategije.

Cilji celotne organizacije morajo biti izraženi v jeziku odjemalcev oziroma uporabnikov organizacije. Posamezni cilji najvišjega vodstva (raven celote) se lahko nanašajo na posamezno OE, drugi pa na več OE hkrati na prvi ravni vodenja.

V prvem primeru vsaka strategija nekega cilja pomeni prispevek samo ene OE na nižji ravni vodenja. Najvišji vodja in vodje OE na prvi ravni vodenja opravijo analizo ciljev, da bi opredelili najboljše strategije za uresničevanje vsakega posameznega cilja. Na ravni celote se te strategije včasih imenujejo tudi kritični dejavniki uspeha (CSF). Nato se na istem sestanku, v drugem koraku te strategije, v obliki ciljev dodelijo OE na prvi ravni vodenja. Dodeljene strategije v obliki ciljev so še vedno v obliki hipotez. Proces se ponavlja med OE na drugi in tretji ravni vodenja, do najnižje ravni. Strategije se lahko nanašajo na sistemske dejavnike ali na procese, ki uresničujejo proizvode in storitve za odjemalce oziroma uporabnike zunaj ali znotraj organizacije. Ko se pri vertikalnem širjenju od zgoraj navzdol doseže raven procesov, je treba opraviti uskladitev s horizontalnim širjenjem potreb odjemalcev oziroma uporabnikov.

V drugem primeru bodo cilji najvišjega vodstva odvisni od prispevkov več OE na prvi ravni vodenja. Strategije posameznega cilja se opredelijo z analizo rezultatov odjemalcev oziroma uporabnikov (rezultati zadovoljstva posameznega cilja) in analizo zmogljivosti organizacije z ocenjevanjem po modelu. Strategije so enake za vse OE na prvi ravni vodenja, ki so povezane z istim ciljem celote. Pri nadaljevanju vertikalnega širjenja se tako tudi obravnavajo vse do doseganja ravni prečnih procesov, ki potekajo v več OE na enaki ravni vodenja. To se dostikrat zgodi že na drugi ravni vodenja, kjer je vodja OE hkrati vodja dela procesa v sestavi širšega prečnega procesa, ki

poteka skozi več OE. V tem primeru vodje OE na prvi ravni vodenja skupaj z vodji procesov na drugi ravni opredelijo povezavo med strategijami na prvi ravni (sedaj cilji na drugi ravni) in procesi na drugi ravni. Pri tem bodo nekateri procesi vključeni, drugi pa ne. Po opredelitvi prečnih procesov z največjim vplivom na strategije na ravni celote postavi ekipa cilje za vsak prečni proces. Cilji vsakega prečnega procesa se preverijo na preseku med vertikalnim in horizontalnim širjenjem (rezultati odjemalca oziroma uporabnika tega procesa) in z analizo zmogljivosti procesa. Pri tem so cilji uspešnosti povezani z rezultati odjemalca oziroma uporabnika, cilji učinkovitosti pa z zmogljivostjo procesa. Med njimi je treba opredeliti povezavo. Horizontalno širjenje je treba opraviti hitro in končni cilji celotnega prečnega procesa se porazdelijo na dele tega procesa v posameznih OE na enaki ravni vodenja. Tako se cilji najvišjega vodstva (cilji celote) prevedejo v cilje procesov.

URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV KOT STRATEŠKO ORODJE VODENJA

Kaplan in Norton sta v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, na podlagi izkušenj različnih organizacij, zasnovala uravnotežen sistem kazalnikov (USK). Verjetno sta poznala tudi planiranje Hoshin. USK sta opredelila kot celovit model za prevajanje vizije in strategije organizacije v izvedbene cilje ali kot orodje za merjenje uresničevanja strategije. USK je zasnovan tako, da pretvarja poslanstvo in strategijo organizacije v cilje in kazalnike, razvrščene v več vidikov. Uresničevanje strategije poteka prek iskanja verige vzročno-posledičnih razmerij med kazalniki, zato bi načeloma moral biti vsak kazalnik člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki organizaciji posreduje pomen strategije, zato se USK upošteva kot mehanizem za izvajanje strategije (Kaplan in Norton 2000: 36–49).

V modelu USK za javni sektor je večina avtorjev na vrh postavila vidik zakonodajalca in udeleženih strani (poslanstva), na drugo raven pa vidik odjemalcev in finančni oziroma proračunski vidik, notranji procesni vidik na tretjo raven ter vidik učenja na četrto raven.

Model naj bi prikazoval naravno vzročno-posledično povezavo med cilji v vseh vidikih, od spodnjega vidika učenja do zgornjega vidika, to je poslanstva organizacije. Cilji vidika učenja in rasti (ali cilji učenja in razvoja za napredek v prihodnosti, cilji ustvarjalnosti in inovativnosti, vlaganj v nove tehnologije,

pridobivanja vodstvenih kompetenc, pridobivanja kompetentnih kadrov za omogočanje napredka itn.) zagotavljajo organizaciji infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki jih organizacija opredeli v preostalih treh vidikih, in tako prevzemajo vlogo gibal za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih. Tri glavne kategorije tega vidika so človeški kapital (veščine, usposobljenost, znanje, motivacija, avtonomnost), informacijski kapital (sistemi, omrežja, podatkovne baze, zmogljivost informacijskih sistemov) in organizacijski kapital (organizacijska kultura, usklajenost, timsko delo, voditeljstvo).

Z uvedbo USK se poudarek prestavi s sistema vodstvenega nadzora (angl. Management Control) na strateški nadzor (angl. Strategic Control). Dober USK pripoveduje zgodbo o strategiji.

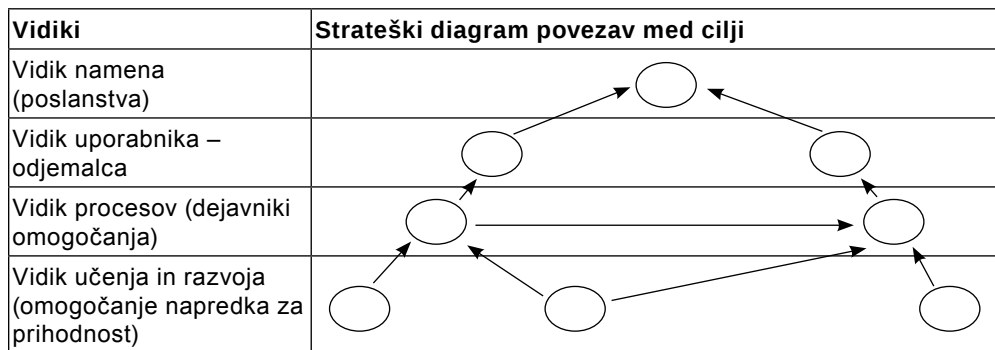
V USK je lahko vključenih več tem z vzročno-posledično povezanimi cilji in povezavo vseh vidikov. USK ima lahko več tem, tudi posamezni cilji lahko nastopajo v več temah. Sestavine vsakega cilja so opis, kazalnik, ciljna vrednost kazalnika in pobuda (ukrep za uresničitev cilja).

Da bi spoznali koncept organizacijske strategije, se na začetku priprave USK priporočajo razgovori s posameznimi vodji. Nato se potrdi **vizija** v obliki **strateškega ciljnega končnega stanja**, ki opisuje podobo organizacije na koncu srednjeročnega obdobja (na primer štiri leta v mandatu vlade ali šest let srednjeročnega obdobja) in izraža poslanstvo organizacije. Ciljno končno stanje naj opisuje podobo organizacije, ki bi jo želeli videti v očeh udeležениh strani, odjemalcev in zaposlenih. Za jasnejši prikaz strategije se uporabljajo strateške teme, ki organizacijo vodijo na poti do ciljnega končnega stanja. Število strateških tem (tri do šest) je omejeno na glavne smeri »napadov«.

Teme se razlikujejo v strukturi povezav med cilji, ki se grafično prikažejo z diagrami strateških povezav. Strateške teme lahko izvirajo iz opredelitve najbolj kritičnih in pomembnih procesov za ustvarjanje vrednosti. Cilj opisuje način uresničevanja strategije. Povedano nekoliko drugače – cilji so med seboj povezane prednostne naloge za uresničevanje strategije.

Strateški diagram povezav med cilji se pripravi v obliki preprostega grafičnega modela ustvarjanja vrednosti, ki z vzročno-posledičnimi povezavami med cilji na preprost način pripoveduje zgodbo o strategiji.

Preglednica 5: Vidiki USK in strateški diagram povezav med cilji



Kazalniki imajo lahko različne oblike. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Primeri kazalnikov so naslednji: absolutna števila, razmerja, indeksi, razredi, rangi in odstotki. Kazalniki dojemanja nam povedo, kaj si o naših prizadevanjih za zadovoljevanje njihovih potreb in pričakovanj mislijo drugi (uporabniki, odjemalci, druge udeležene strani; ankete, vprašalniki običajno enkrat na leto; povezava z dolgoročnimi in srednjeročnimi usmeritvami). Kazalniki delovanja izražajo cilje na mesečni ravni ali še pogosteje (če se ne gibljejo skladno s kazalniki dojemanja, so napačno izbrani ali opredeljeni). Pomembno je, da se s kazalnikom zadene bistvo cilja. Obstajata dva tipa strateških kazalnikov:

- *vodilni kazalniki (leading indicators or measures)*: spodbujevalni ali gonilni kazalniki, ki so rezultat merilnega procesa, ki ga vodi organizacija sama in je pod njenim nadzorom (npr. merjenje trajanja procesnega cikla). So tisti, ki z določeno stopnjo zanesljivosti napovedujejo rezultat v prihodnosti (EFQM 2004). To so torej kazalniki, ki merijo vmesne procese, aktivnosti in način vedenja. Njihova prednost je v tem, da so napovedujoči in omogočajo prilagajanje vedenja pred končnimi rezultati. Njihove pomanjkljivosti so, da temeljijo na hipotezah o strateških vzrokih in posledicah ter da pogosto nastanejo težave pri zbiranju podatkov za njihovo računanje;
- *kazalniki z zakasnitvijo (lagging indicators or measures)*: ti ponavadi pokažejo končni rezultat dejanja dosti pozneje, kot je bilo izvršeno. Med te se uvrščajo tudi kazalniki dojemanja. Rezultat dojemanja se navezuje na neposredne povratne informacije udeleženih strani, če na primer zaposleni odgovarjajo na anketo o razpoloženju v organizaciji (EFQM 2004). To so torej kazalniki, ki se osredotočajo na rezultate delovanja na koncu časovnega obdobja ali aktivnosti.

Njihova prednost je v tem, da so običajno objektivni in preprosti za zajemanje (izjema so kazalniki dojemanja). Njihova pomanjkljivost je, da odražajo uspešnost preteklih in ne trenutnih aktivnosti ter odločitev.

Pri določanju števila in kakovosti kazalnikov v USK je treba upoštevati naslednje usmeritve:

- en kazalnik z zakasnitvijo za vsak cilj;
- vodilni kazalniki se določajo predvsem za notranji procesni vidik ter vidik učenja in rasti, le tu in tam pa za vidike odjemalcev;
- kadar je primernih več kazalnikov, se uporabi tisti, ki najbolje opisuje cilj;
- za eno strategijo in USK uporabiti največ 25 kazalnikov (ali povprečno enega do enega in pol na cilj).
- upoštevati načelo, da je merjenje pomembno, česar ne moreš izmeriti, tega ne poznaš in ne moreš obvladovati.

Ciljne vrednosti kazalnikov določajo raven delovanja. Pri postavljanju ciljnih vrednosti je treba paziti na usklajenost med vsemi kazalniki in primernost ciljne vrednosti za odpravljanje razkoraka v rezultatih.

Pobude v sestavi ciljev so namenjene odpravljanju razkorakov med planiranimi in doseženimi vrednostmi kazalnikov. Strateška pobuda je lahko »intervencijski projekt«. Za racionalizacijo prevelikega števila pobud se lahko uporabi matrika, v kateri so v vrstah prikazani vidiki USK in njihovi cilji, v stolpcih pa vse pobude. Pri analizi matrike so mogoči naslednji primeri: ena pobuda pokriva več ciljev; posamezni cilji niso pokriti s pobudami; več pobud za en sam cilj. Na podlagi te analize se opredelijo nove pobude.

Na podlagi USK za celotno organizacijo naj vodstvo opravi stopničasti prenos ali širjenje ciljev (angl. cascading) na vse ravni organizacije. Namen stopničastega širjenja ciljev je usklajevanje ciljev vseh zaposlenih udeležencev s strategijo organizacije. V vsaki samostojni OE na prvi ravni vodenja se na podlagi prevzetih ciljev v sestavi vodstvenega USK pripravijo cilji USK za vso organizacijo. Štabne organizacijske enote (v nadaljevanju OE) pripravijo svoje USK za podporo vodstvu in se pri tem osredotočijo na prenos najboljše prakse v OE na prvi ravni vodenja.

Enako se opravi prenos v nižje enote, vse do posameznikov, ki lahko pripravijo svoje osebne USK. Postopek prenosa je podoben kot pri planiranju Hoshin.

Z USK lahko izboljšamo tudi analizo SWOT, ki je klasično orodje organizacijskega ocenjevanja. Pri tem uporabimo matriko, kjer so vidiki USK v vrstah in sestavine SWOT v stolpcih (prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje). Med prednosti in slabosti (angl. SW) spada ocena po modelu EFQM.

PREDLOG IZBOLJŠANJA MODELA VODENJA MINISTRSTVA IN SLOVENSKE VOJSKE

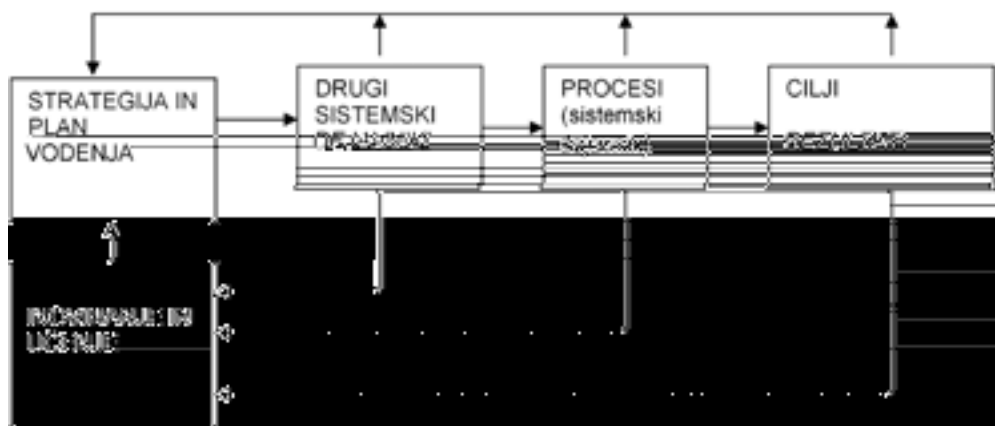
Integracija modela odličnosti EFQM in USK

V praksi se model odličnosti EFQM lahko uporablja na tri načine:

- za strukturiranje vrednot, vizije in strategije na podlagi devetega merila modela (ključni rezultati delovanja);
- za letno analizo in oceno delovanja organizacij, v kateri se opredelijo možna področja za izboljšanje, ki bi jih vključili v naslednji krog planiranja;
- za vrednotenje uporabe USK v luči merila politika in strategija (drugo merilo) in merila procesi (peto merilo oziroma 5 b, ki se nanaša na razvoj procesov v povezavi z interesi udeleženih strani ali strank).

USK se lahko uporablja na naslednje načine:

- kot orodje za uvedbo strategije s pomočjo poslovnih planov;
- za vrednotenje in določanje strateške pomembnosti pobud za izboljšanje, ki so bile opredeljene s pomočjo uporabe modela odličnosti;
- za podporo izvedbi dvosmerne komunikacije (prenosa) strategije z usklajevanjem med vodstvom organizacije in organizacijskimi enotami na različnih ravneh vodenja;
- za redno obdobjno poročanje o strateških rezultatih vodstvu organizacije, in sicer od spodaj navzgor.



Slika 1: Koncept integracije modela odličnosti EFQM in USK

Skupaj pa se USK in model odličnosti lahko uporabljata še pri stopničastem prenosu USK v sestavi poslovnega plana med vodstvom organizacije in organizacijskimi enotami. Pri tem se sproti izvaja letna samoocena delovanja notranjih OE na vsaki ravni vodenja, pobude za izboljšanje pa se vključijo v letne poslovne plane.

Dodatno predlagamo, da se USK in model odličnosti uporabljata že v fazi oblikovanja strategije. Tudi strategija naj se pripravi v obliki USK, merila modela odličnosti pa se uporabijo za pripravo razvojnih usmeritev za izboljšanje načinov vodenja. Podoben pristop se lahko uporabi tudi za analizo že pripravljenih strategij in njihovo pretvorbo v strukturo USK. V primeru ministrstva se lahko dejavniki v trenutno veljavnem Strateškem pregledu obrambe razvrstijo po merilih dejavnikov v modelu EFQM. Odgovori na vprašanja v merilih modela EFQM so lahko podlaga za pripravo ukrepov za zmanjšanje razkoraka med planiranimi cilji in doseženim stanjem.

Preglednica 6: Integracija vidikov USK in evropskega modela odličnosti EFQM

Vidiki	Primerjava s kazalniki (rezultati-cilji) in merili dejavnikov modela odličnosti EFQM
Vidik namena (poslanstva)	9. Ključni kazalniki delovanja. 6. Kazalniki dojemanja in delovanja končnih odjemalcev (zmogljivosti). 8. Kazalniki, povezani z družbo (skupnostjo).
Vidik uporabnika	Kazalniki dojemanja in delovanja odjemalcev: 6 a, 6 b, 7 a, 7 b (zaposleni v Slovenski vojski so sestavni del zmogljivosti – elementov sil).
Vidik procesov (dejavniki omogočanja)	Upravljanje llovežkih virov: kazalniki: 9 (povezava s 7 a in 7 b); dejavniki: 3 e (nagrajevanje, dajanje priznanj in skrb za zaposlene), 3 d (komuniciranje organizacije z zaposlenimi – dialog), 3 c (vključevanje in pooblaščenje zaposlenih), 3 b (prepoznavanje, razvijanje in ohranjanje spretnosti zaposlenih), 3 a (načrtovanje in upravljanje zaposlenih), 2 c (uravnoteženje potreb in pričakovanj), 2 a (ugotavljanje potreb in pričakovanj), 1 d (kako vodje sodelujejo z zaposlenimi). Upravljanje procesov za odjemalce: kazalniki: 9 (povezava s 6); dejavniki: 5 e (upravljanje odnosov z odjemalci), 5 d (procesi uresničevanja proizvodov in servisiranje), 5 c (procesi razvoja proizvodov, prispevek odjemalcev in partnerjev), 4 c (ravnanje z okoljem), 4 b (finančna strategija družbene odgovornosti), 2 c (uravnoteženje potreb in pričakovanj odjemalcev), 2 a (ugotavljanje potreb in pričakovanj odjemalcev), 1 c (sodelovanje vodij z odjemalci). Razvoj partnerstev z vidika družbene odgovornosti organizacije: kazalniki: 9, (povezava z 8); dejavniki: 5 e (upravljanje odnosov), 5 d (uresničevanje proizvodov z upoštevanjem možnosti recikliranja itd.), 5 e (prispevek partnerjev k proizvodu), 4 b (finančna strategija družbene odgovornosti), 4 a (partnerstva z družbenimi organizacijami). Razvoj partnerstev: kazalniki delovanja partnerjev: 9; dejavniki: 4 a (upravljanje partnerstev za dodajanje vrednosti), 2 c (uravnoteženje potreb in pričakovanj), 2 a (ugotavljanje potreb in pričakovanj), 1 c (sodelovanje vodij s partnerji). Razumevanje okolja delovanja in uporabnikov/odjemalcev: dejavniki: 5 d (razumevanje okolja in komuniciranje z njim), 5 c (razvoj novih proizvodov), 2 c (utrjevanje položaja v okolju).

Vidiki	Primerjava s kazalniki (rezultati-cilji) in merili dejavnikov modela odličnosti EFQM
Vidik učenja in razvoja (omogočanje napredka za prihodnost; omogočanje transformacije)	Ustvarjalnost in inovativnost: kazalniki ustvarjalnosti zaposlenih: 7 b dejavniki: 5 e (ustvarjalnost za izboljšanje odnosov z odjemalci), 5 c (ustvarjalnost za razvoj proizvodov), 5 a in 5 b (metodologija procesov in izboljševanje procesov), 4 e (informacije in znanja za spodbujanje ustvarjalnosti), 4 a (uporaba partnerstev za ustvarjalnost), 3 c (dajanje priložnosti za ustvarjalnost), 2 d (prepoznavanje in razvijanje okvira ključnih procesov), 2 b (uporaba rezultatov ustvarjalnosti za pripravo politike in strategije), 1 b (razvoj sistema upravljanja procesov in določitev skrbnikov), 1 a (vodje spodbujajo ustvarjalnost). Znanje: kazalniki: 9 (uporaba znanja za izboljšanje delovanja), 7 (zadovoljstvo s povečanjem znanja in kazalnikov zaposlenih glede povečanja znanja); dejavniki: 4 e (upravljanje znanja organizacije), 3 b (prepoznavanje, razvijanje in ohranjanje individualnega znanja zaposlenih), 3 a (načrtovanje, upravljanje in izboljševanje človeških virov – kompetence za razvoj), 2 b (uporaba znanja za vplivanje na politiko in strategijo). Razvoj nove tehnologije: kazalniki: 9; dejavniki: 4 d (upravljanje tehnologije, prepoznavanje in razvoj novih tehnologij, zamenjava zastarele tehnologije, okolju prijazna tehnologija, informacijska in komunikacijska tehnologija). Vodstvene kompetence za razvoj: kazalniki: 9 (kazalniki procesov), 7; dejavniki: 1 (voditeljstvo).

Planiranje in nadzor naj se izvajata v dveh ali treh strateških zankah (v ministrstvu se trenutno izvajata v treh), in sicer v:

- zanki strateškega planiranja, ki vključuje pripravo strategije in dolgoročnega programa razvoja;
- zanki srednjeročnega izvedbenega planiranja (opredelitev ciljev zmogljivosti ter programiranje zmogljivosti in virov);
- zanki letnega poslovnega planiranja, ki vključuje tudi nadzor izvedbe in nadzor usklajenosti poslovnega plana s strategijo in dolgoročnimi programi razvoja ter srednjeročnimi izvedbenimi plani; v nadzor spadajo tudi strateški in drugi vodstveni pregledi.

Struktura USK vpliva tudi na boljšo izbiro glavnih programov in podprogramov za pripravo finančnega načrta. Glavne programe lahko povežemo z elementi vidika namena (poslanstva organizacije) ter glede na vidik učenja in razvoja, podprograme pa s preostalimi elementi vidikov USK.

IZBOLJŠANJE PLANIRANJA V MINISTRSTVU ZA OBRAMBO

Sistem vodenja je sestavljen predvsem iz planiranja in nadzora. Nadzor je v modelu EFQM predstavljen s povratno zanko inoviranja in učenja. Sistem planiranja v ministrstvu mora ustrezati načelu nenehnih izboljšav v krogu PIPU. Nadzor je v krogu PIPU zajet v PU (preverjanje in ukrepanje oziroma izboljševanje). Načelu nenehnih izboljšav najbolj ustreza pristop drsnega planiranja. Pri tem se v enem krogu dolgoročnega strateškega planiranja (na primer enkrat v četrtem letu mandata vlade) zavrtita vsaj dva srednjeročna kroga (na primer vsako drugo leto za obdobje šestih do desetih let in z načrtovanimi stanji za vsako leto posebej) ter letno poslovno planiranje (skladno s proračunskim ciklom, vsako leto za obdobje dveh let, opravi se dvakrat v obdobju priprave srednjeročnega plana). Prav to prekrivanje priprave planov v vseh treh časovnih obdobjih omogoča izboljševanje uresničevanja njihovih ciljev. Letni nadzor, poročila in letni vodstveni pregledi s povratnimi informacijami o razkorakih med cilji in doseženim stanjem izboljšujejo izvedljivost vseh planov.

Izboljšanje dolgoročnega in srednjeročnega planiranja

Na podlagi zgoraj opredeljenega pristopa k celovitemu modelu vodenja ministrstva predlagamo naslednje izboljšave planskih dokumentov:

Strateški pregled obrambe je v Pravilniku o obrambnem planiranju opredeljen kot pregled zmogljivosti, delovanja in upravljanja obrambnega sistema in je podlaga za pripravo dolgoročne vizije. Načina pregleda delovanja in upravljanja nista opredeljena, zato predlagamo, naj vsebuje cilje, strukturirane v obliki USK, in povzetek opisa uresničevanja meril modela odličnosti EFQM. Po tem modelu naj bo podana tudi številčna ocena doseženega stanja (do 1000 točk; v enem letu je napredovanje izvedljivo za okoli 50 točk), ciljna števila točk (na vsaka štiri mandatna leta vlade) in strateške ukrepe (strategije) za preseganje razkoraka med ciljnim in doseženim stanjem v obliki odprave vzrokov; strateški pregled naj se vsake štiri leta pripravi tudi ob ugotovitvi

nepremostljivega razkoraka in neuresničljivosti ciljev (pravilnik sicer določa pripravo samo ob pomembnejših spremembah strateškega okolja).

Pripravo **smernic za izdelavo srednjeročnega programa v obliki USK;**

smernice naj bodo sledljive do ciljev USK v strateškem pregledu obrambe in naj se v obliki predloga pripravijo skupaj s smernicami za pripravo ciljev sil že na začetku neparne leta; opravi naj se stopničasta vertikalna in horizontalna uskladitev smernic v OE na vseh ravneh vodenja, med usklajevanjem pa naj se pripravi tudi srednjeročni obrambni program. Horizontalna uskladitev je v ministrstvu in SV povezana s cilji sil (zmogljivosti ali sile so »proizvod« ministrstva in SV), zato se začne že v neparnem letu. Po končanem programiranju se namreč spremenjene usklajene smernice na ravni celote vključijo v dokument srednjeročnega obrambnega programa. Kazalniki vertikalnih ciljev USK naj imajo ciljne vrednosti opredeljene vsaj vsaki dve leti v prvem štiriletnem mandatnem obdobju, pozneje pa vsake štiri leta in na koncu srednjeročnega planskega obdobja (šest let). Tako opredeljeni cilji, kazalniki in ukrepi bodo predstavljali dolgoročne cilje programov in podprogramov v letnem planu vodenja (v sestavi poslovnega plana). Opredelita naj se tudi ciljna struktura zmogljivosti SV in hierarhična struktura ciljev sil s porazdelitvijo po elementih sil v ciljni strukturi SV. Na vseh ravneh strukture sil se opravi horizontalna uskladitev z vertikalnimi cilji smernic na posamezni ravni vodenja, na vsaki ravni vodenja se opredelijo tudi zunanji strateški dejavniki v obliki ocene varnostnega okolja. Končna vertikalna in horizontalna uskladitev smernic in ciljev sil se opravi v parnem letu, ko so dokončno znani finančni in človeški viri in se potrdijo cilji sil ter srednjeročni obrambni program.

Preglednica 7: Vertikalna in horizontalna uskladitev smernic (USK) in ciljev sil

Ni'ta raven (raven celote ministrstva in SV)	Ocena zunanjih strateških dejavnikov	Vizija (zaželena prihodnost)	USK-model strateških povezav	Izhodi (proizvodi) ministrstva in SV (po ravneh se l'lenijo v drevesni strukturi)	Ocena po modelu odli'nosti EFQM
Prva raven	zunANJI strateški dejavniki	končno stanje – del vizije	USK-model strateških povezav	prva členitev vsakega izhoda ministrstva in SV (bojne skupine, brigade, cilji sil)	ocena po modelu odličnosti EFQM
Druga raven	zunANJI strateški dejavniki	končno stanje – del vizije (členitev)	USK-model strateških povezav	druga členitev vsake sestavine na prvi ravni (cilji sil)	ocena EFQM
	...	...	...	...	...
N-raven	zunANJI strateški dejavniki	končno stanje – del vizije (členitev)	USK-model strateških povezav	N-členitev vsake sestavine na (N-1) ravni (cilji sil)	ocena EFQM

Izboljšanje letnega poslovnega planiranja

Predlagamo naslednje izboljšave letnega poslovnega plana:

- Plan vodenja** naj bo pripravljen v obliki USK in naj ustreza obrazložitvi finančnega načrta, vsebuje naj dolgoročne cilje in kazalnike na ravni glavnih programov in podprogramov, struktura programov in podprogramov naj bo smiselna (glej zgoraj v tem gradivu), kazalniki naj imajo opredeljene (prenos iz srednjeročnega programa oziroma njegovih smernic) srednjeročne, mandatne ciljne vrednosti in dve letni (za dve zaporedni prihodnji leti); definicije in vrednosti kazalnikov naj ostanejo nespremenjene vsaj tri leta (kar ustreza modelu odličnosti EFQM, odlične organizacije vsaj tri leta izkazujejo nenehni napredek). Kazalniki v sestavi vsakega cilja naj imajo

številčno opredeljeno utež, ki kaže njihovo vplivnost na cilj (pri določanju uteži kazalnikom najprej določimo pomembnost od 1 do 5, pri čemer jih ima lahko več enako pomembnost; kazalnik s pomembnostjo 5 ima absolutno prednost; nato se določijo uteži od 0,1 do 1 ali v odstotkih; vsota uteži vseh kazalnikov je 1); utež kazalnika določi nosilec cilja. Povezave, ki izhajajo od nadrejenega cilja do podrejenih v strateškem diagramu povezav, naj imajo določene uteži (glede na pomembnost vpliva od 0,1 do 1 ali v odstotkih). Plan vodenja obvezno vsebuje opredelitev poslanstev ministrstva in SV (na drugih ravneh se deli na naloge vsakega poslanstva), vrednote ali načela, kratek povzetek doseženega stanja v preteklem obdobju, diagram strateških povezav in seznam ciljev po modelu USK.

2. **Letni program dela** naj za vsak dolgoročni (srednjeročni) cilj podprograma vsebuje letne izvedbene cilje, ki predstavljajo horizontalni vidik uskladitve z vertikalnimi cilji plana vodenja, kar zahtevajo tudi predpisi za pripravo proračuna. Letni izvedbeni cilji naj imajo preproste kazalnike z utežmi (kazalniki se nanašajo predvsem na kakovost, obseg oziroma količino, roke in stroške proizvodov organizacije). Za uresničevanje vsakega letnega izvedbenega cilja se določijo naloge ali projekti za premostitev razkoraka med ciljno vrednostjo kazalnika in doseženim stanjem na področju izhodnih proizvodov za uresničevanje poslanstva in tisti z vidika odjemalca; za vsak letni izvedbeni cilj se opredelijo tudi naloge ali projekti izboljšav v vidiku procesov in vidiku učenja in razvoja (predvsem različne raziskave na področju tehnologije ipd.). Vse naloge in projekti morajo imeti določene datuma začetka in konca ter nosilce in finančne vire (dobijo se s seštevanjem v načrtih virov); za ministrstvo in SV mora letni program dela vsebovati tudi vse naloge in projekte za uresničevanje **ciljev sil**, ki so za to leto že bili opredeljeni v srednjeročnem programu (ni smiselno podvajati letnega programa dela s posebnim planom uresničevanja ciljev sil). Pri tem je treba upoštevati, da so cilji sil po definiciji zveze Nato opredeljeni kot cilji zmogljivosti – zmogljivost je zmožnost oziroma sposobnost doseči učinek, ki ga morajo doseči uporabniki ali odjemalci zmogljivosti, sestavljena je iz več funkcionalnih sestavin, in sicer organizacije (element sile, vojaška enota), materiala (glavna namenska oprema, ki določa poslanstvo), osebja, vodstva, drugih virov (infrastruktura, pomožna oprema in drugi materiali), usposabljanja, zmožnosti za skupno delovanje z drugimi zmogljivostmi (povezljivost in združljivost, običajno opredeljeni s standardi) in doktrine

(na nižjih hierarhičnih ravneh strukture sil se členi na koncepte in druge dokumente). Učinki zmogljivosti v ciljnih sil se opredelijo s kazalniki (načrtovanje zmogljivosti na podlagi učinkov, opredeljenih na področjih sposobnosti, kot so premestljivost, premičnost, vzdržljivost, razpoložljivost, preživetje in zaščita sil, učinkovitost bojevanja, učinkovit sistem vodenja in poveljevanja ter komunikacij, učinkovita obveščevalna zagotovitev, povezljivost in združljivost). Vse sestavine zmogljivosti v posameznem cilju sil so bile razčlenjene na naloge ali projekte že v pripravi srednjeročnega programa in se za vsako leto posebej prenesejo v letni program dela. Naloge in projekti v okviru letnega izvedbenega cilja morajo odražati cikel PIPU ter pomembne mejnike in faze. Podporne OE, ki dobavljajo vire za glavne OE, v svoje programe dela vključujejo projekte virov, razvrščene po programih (bojevniki – posamezniki, bojni manever, ognjena podpora, zračna obramba, radiološko-kemično-biološka obramba, sistemi za podporo vodenja in poveljevanja, obveščevalna zagotovitev in elektronsko bojevanje, transport, logistika, bojna zdravstvena oskrba in medicinska evakuacija, usposabljanje).

3. ***Načrte virov***, predvsem načrt nabav in gradenj, kadrovski načrt, načrte razvojnih programov, usposabljanja in izobraževanja, prodaje državnega in stvarnega premoženja, mednarodnega sodelovanja, znanstvenih raziskav, tehnološkega razvoja in finančni načrt ter druge, pripravi vsaka OE tako, da so viri razvrščeni po nalogah in projektih v letnem programu dela. Ohraniti je treba sledljivost z letnimi izvedbenimi cilji in cilji sil; OE na višji ravni združijo načrte virov OE na nižjih ravneh in jih uskladijo s podpornimi OE, ki te vire nabavljajo; po usklajevanju je treba popraviti načrte virov v naročniških oziroma uporabniških OE.
4. ***Plan uresničevanja ciljev sil*** se na podlagi letnih programov dela pripravi v obliki povzetka, in sicer na ravni OE in na ravni celote, vsebuje lahko kazalnike učinkov (načrtovanje razvoja in rasti na ravni sposobnosti), roke glavnih faz oziroma mejnikov in finančna sredstva.
5. ***Poslovni plani*** se pripravijo na ravni celotne organizacije in v vseh njenih OE do spodnje ravni vodenja. Njihova priprava mora potekati stopničasto in hkrati, s pogajanjem med nadrejenimi in podrejenimi enotami, ter horizontalno s podpornimi OE. Poslovni plan na ravni celote naj vsebuje samo plan vodenja in plan uresničevanja ciljev sil, druge OE pripravijo poslovni plan z vsemi štirimi plani, pri čemer je treba paziti na ravni vodenja, tako da štabne

OE (na primer GŠSV in Direktorat za obrambno politiko) in izvedbene OE pripravijo svoje ločene poslovne plane. To pomeni, da se horizontalno na isti ravni vodenja razmestijo OE in njihovi plani vodenja tako, da se procesi celote odražajo v delih teh procesov v OE na isti ravni vodenja (treba bo popraviti ravni vodenja v Pravilniku o planiranju v Ministrstvu za obrambo). Proces se konča s popravki poslovnega plana na ravni celotne organizacije ter njegovo potrditvijo.

IZBOLJŠANJE NADZORA V MINISTRSTVU ZA OBRAMBO

Dobra izvedba nadzora je bistvenega pomena za uresničevanje planov in vodenje v celoti. V sestavo širšega procesa nadzora (angl. controlling ali obvladovanje) predlagamo vključitev naslednjih procesov:

Poročanje

Poročanje vključuje usmerjanje priprave poročil in njihove distribucije, pripravo obdobjnih in letnih poročil o uresničevanju poslovnega plana, pripravo zaključnega računa in pripravo letnega poročila za širšo javnost. V Pravilniku o obrambnem planiranju je opredeljeno naslednje: v letnem poročilu se ugotavlja napredek; opredelijo se prednosti in slabosti upravljanja, ki lahko pospešijo ali zavirajo uresničevanje poslanstev, ciljev in strategij; na podlagi ocenjenega stanja se predlagajo ukrepi za odpravo vzrokov za morebitna odstopanja v naslednjem planskem obdobju.

1. *Obdobno in letno poročanje*

Temeljni namen poročanja je priprava korektivnih in preventivnih ukrepov za izboljšanje uresničevanja odobrenega poslovnega plana in pripravo boljših poslovnih planov v prihodnosti, vključuje tudi izboljšanje vseh sestavin modela vodenja, cilje in rezultate, merjene s kazalniki, procese, vire, politiko in strateške dokumente, plane ter organizacijsko kulturo.

Obdobno poročilo o uresničevanju poslovnega plana celotne organizacije ter notranjih OE je usmerjeno v ugotavljanje razkoraka med doseženim in planiranim stanjem, ki je zapisano v poslovnih planih. Če ciljne vrednosti niso dosežene, je treba ugotoviti temeljne vzroke za odstopanja, ki ogrožajo uresničevanje ciljev tudi v prihodnosti. Za odpravo vsakega temeljnega vzroka je treba predlagati ukrepe za izboljšanje. Zaradi omejenih virov in časa se med ugotovljenimi vzroki izberejo tisti, ki najbolj ogrožajo

uresničevanje postavljenih ciljev v prihodnjem obdobju poročanja. Za obvladovanje tveganja v prihodnjem obdobju se za odpravo temeljnih vzrokov pripravijo projekti in naloge izboljšav, ki se zapišejo v mesečne in letne programe dela OE za obdobje do prvega naslednjega poročila v programu izboljšav. Drugi vzroki in neizvedljivi ukrepi se shranijo v podatkovni zbirki za poznejša obdobja kot ideje za izboljšave. V *obdobnem poročilu o uresničevanju plana vodenja* za oceno uresničevanja dolgoročnih ciljev na ravni podprogramov in ciljev na ravni glavnih programov priporočamo uporabo sistema barv (semafor). Te se določajo na podlagi vrednosti razkorakov (ciljno stanje, doseženo stanje) kazalnikov ciljev in uteži kazalnikov. Za vsak kazalnik cilja se izračuna vrednost uteženega razkoraka kazalnika v odstotkih kot zmnožek uteži kazalnika in vrednosti razkoraka. Nato se izračuna vrednost razkoraka cilja kot vsota vseh uteženih razkorakov njegovih kazalnikov in določi barva doseganja cilja glede na merila za izbiro barv (na primer rdeča za razkorak deset odstotkov ali več, kritična pomanjkljivost; rumena za razkorak od 0,5 do 9,5 odstotka, večja pomanjkljivost; zelena za razkorak nič odstotkov, zadovoljivo in ciljna vrednost je dosežena ali presežena). V strukturi diagrama strateških povezav ciljev plana vodenja so višji cilji odvisni od uresničevanja ciljev na preostalih ravneh, zato se vrednost razkoraka višjih ciljev in barva njihovega uresničevanja preverjata na podlagi vsote uteženih razkorakov ciljev, ki neposredno prispevajo k njihovemu uresničevanju (zmnožek uteži povezave in vrednosti razkoraka cilja). Po obeh metodah izračunani razkoraki in barve ciljev bi morali biti približno enaki, prvič po metodi prispevanja njihovih kazalnikov in drugič po metodi prispevanja razkorakov nižjih ciljev. To velja le v primeru, če so kazalniki in povezave med cilji ter njihove uteži pravilno opredeljeni. V vmesnem obdobju uvajanja tega pristopa so mogoče tudi druge podobne začasne rešitve.

V *obdobnem poročilu o uresničevanju letnega programa dela* se za oceno uresničevanja letnih izvedbenih ciljev na ravni podprogramov prav tako uporabljata izračun razkorakov in sistem barv. Zaradi upoštevanja sledljivosti rezultatov v povezavi s procesi (glej model odličnosti EFQM) naj se v tabele letnega programa dela in poročila vključijo tudi oznake tistih procesov iz odobrenega seznama poslovnih procesov, v katerih se uresničujejo naloge in projekti. Za vsako nalogo se navedeta številka

in datum zapisa, v katerem so shranjeni dokazi o izvedbi te naloge in kazalnika.

Obdobna poročila o uresničevanju načrtov virov naj vsebujejo načrtovano ciljno stanje virov, pri čemer se prek letnega programa dela prikaže jasna povezava s cilji v planu vodenja. V poročilih se prikaže dosežena vrednost virov z absolutno vrednostjo in v odstotkih.

V poročilu o uresničevanju poslovnega plana se prikažejo vrednosti razkorakov ciljev in njihove barve za dve pretekli obdobji in sedanje obdobje poročanja (0) ter napovedi njihovih barv za štiri in osem prihodnjih mesecev. Dobro napovedovanje prihodnosti je posledica dobrega obvladovanja tveganj s pomočjo nalog in projektov izboljšav.

S preglednim in sistematično organiziranim obvladovanjem poročanja na vseh ravneh, ki je vođeno iz enega centra, se doseže primerna raven zaupanja v poročila. Na podlagi tega pogoja se za najvišje vodstvo pripravi poročilo o uresničevanju poslovnega plana, ki vsebuje le poročilo o uresničevanju plana vodenja in *plana uresničevanja ciljev sil* ter predloge za izboljšanje na strateški ravni vodenja.

Letna poročila o uresničevanju poslovnega plana se pripravljajo podobno kot obdobjna, le da se pripravljajo tudi v obliki, ki jo za pripravo obrazložitve posebnega dela zaključnega računa zahtevajo predpisi.

2. **Ocenjevanje in analiziranje**

Ocenjevanje in analiziranje zajemata: letno ocenjevanje po modelu odličnosti EFQM za opredelitev prednosti in slabosti vodenja oziroma upravljanja predlogov za izboljšanje ciljev, kazalnikov in načinov delovanja; navzkrižno diagnozo in analizo, od rezultatov do njihovih vzrokov za odkrivanje potrebnih izboljšav (pristop od leve proti desni strani modela EFQM); simulacije ukrepov za izboljšanje na podlagi modela sistema vodenja; primerjalno analizo (benchmarking) z drugimi organizacijami, da bi pridobili izkušnje dobre prakse za svoje izboljšave. Predpisi za pripravo obrazložitve posebnega dela zaključnega računa že zdaj predpisujejo pripravo ocene delovanja sistema notranjega finančnega nadzora (odgovor na vprašalnik in izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ), ki vsebuje sestavine ocene po modelu odličnosti EFQM, zato naj letna ocena po modelu vključuje tudi oceno delovanja sistema notranjega finančnega nadzora. Opis sistema vodenja po modelu odličnosti EFQM in njegova ocena se pripravita po navodilih za pisanje vloge za priznanje RS za poslovno odličnost, ki se

pripravlja vse leto. Oceno sistema vodenja pripravi posebna komisija, ki je sestavljena iz izkušenih in usposobljenih notranjih ocenjevalcev iz vseh OE na prvi ravni vodenja ter predstavnikov preostalih ravni vodenja.

3. **Nadzor procesov** zajema sprotno ocenjevanje izhodov iz procesov, merjenje kazalnikov in ukrepe, inšpekcijske nadzore in nadzore notranjerevizijske službe.

4. **Upravljanje izboljšav** vključuje zbiranje podatkov o težavah in idejah za izboljšanje, njihovo vrednotenje, pripravo nalog in projektov v okviru programa izboljšav, nadzor izboljšav in merjenje njihovih učinkov. Problemi in ideje za izboljšanje se zbirajo na dva načina, in sicer pri ocenjevanju in analiziranju vzrokov za rezultate ter z rednimi pobudami za izboljšanje, ki prihajajo od posameznikov ali ustvarjalnih timov. Zbiranje pobud poteka v OE na vseh ravneh vodenja, hkrati se pošljejo tudi v OE za upravljanje izboljšav na ravni celote. Vir idej za izboljšanje so tudi primerno strukturirana poročila o različnih usposabljanjih doma in v tujini, ki jih je prav tako treba pošiljati v OE za upravljanje izboljšav. Tako se gradi osrednja podatkovna zbirka idej za izboljšave, omogoča osrednji nadzor njihove učinkovitosti v OE in sprošča svobodna ustvarjalnost zaposlenih. Hkrati so to tudi dokazi za osebno ocenjevanje ustvarjalnosti zaposlenih v okviru rednega letnega ocenjevanja.

Problem je vsak razkorak ali negativni odmik od ciljne vrednosti kazalnika cilja v planu vodenja pri uresničevanju nalog ali projektov v letnem programu dela in od ciljnih vrednosti virov v načrtih virov. Problem je tudi ovira, ki nam preprečuje uspešno in učinkovito delo, saj se bodo njeni učinki na vire, naloge ali projekte in kazalnike pokazali šele v prihodnjem obdobju. V tem primeru je treba ukrepati preventivno.

Za vsak problem se izpolni obrazec Problem in ukrepi za izboljšanje, ki ima vlogo delovnega naloga za njegovo reševanje. S pomočjo obrazca se išče proces, v katerem je vzrok za razkorak (odmik) od ciljne vrednosti kazalnika. V tem procesu se določi temeljni vzrok za razkorak in navede

datum poročila o vzroku/bleseku s strani [] ti te

rešitve, in sicer s primerjavo z organizacijami, ki imajo takšne procese že uvedene (primerjalni vir).

Predlagajo se ukrepi za izboljšanje in hkrati navedejo morebitne ovire za njihovo uresničitev. Pri izbiri ukrepov se uporablja obrazec Register tveganj uresničevanja ciljev, s čimer se med mogočimi vzroki izbere tisti, ki ima najvišjo stopnjo tveganja. V nadaljevanju se pripravi naloga ali projekt izboljšanja, v katerem se opredelijo nosilec, sodelujoči, roki in stroški.

Rešitev problema z odpravo temeljnega vzroka najprej potrdi povzročitelj, tj. lastnik procesa, v katerem je temeljni vzrok nastal. Rešitev na koncu potrdi še vodja uporabnikov rezultatov (tj. vodja OE in lastnik procesa, ki je s tem obrazcem sprožil problem).

Obrazci Problem in ukrepi za izboljšanje se hranijo v zbirki z enakim naslovom OE do vključno druge ravni vodenja. Višja raven vodenja pa hrani zbirke, ki se nanašajo na probleme, ki jih OE nižje ravni v njihovi sestavi ne morejo rešiti same. Osrednja enota za upravljanje izboljšav pripravlja in hrani tisto zbirko, ki se bo reševala na ravni vodenja celotnega ministrstva. Za obvladovanje tveganj uresničevanja ciljev plana vodenja v prihodnjem obdobju se v vsaki OE uporablja tudi *register tveganj*. Z njegovo pomočjo se opredelijo prednostni popravni in preventivni ukrepi za izboljšanje, ki vodijo v zmanjšanje tveganj na sprejemljivo raven ali njihovo odpravo. Pripravijo ga OE na vseh ravneh vodenja ter osrednja OE za upravljanje izboljšav na ravni ministrstva.

5. **Vodstveni pregledi** so vezni člen odločanja med nadzorom in planiranjem, kar na nek način velja tudi za strateški pregled obrambe. Na vodstvenih sestankih, namenjenih vodstvenim pregledom, se potrdijo poročila o oceni doseženega stanja uresničevanja planov in plani ter ukrepi za izboljšanje v naslednjem obdobju. Organizirajo se redni obdobjni in letni vodstveni pregledi za potrditev poročil in ukrepov. Če je na ravni ministrstva več vodstvenih odborov, je treba zagotoviti usklajenost njihovih ukrepov, kar ponovno izpostavlja vlogo osrednje enote za podporo, ki skrbi za podatkovno zbirko izboljšav in primerne metode. Če se bodo odbori ukvarjali s plani vodenja in poročili o njihovem uresničevanju, bodo resnično postali odbori za nadzor uresničevanja in pripravo strategije.
6. **Upravljanje metod in orodij** je namenjeno opredelitvi, uvajanju in pravilni uporabi sredstev in načinov za učinkovito vodenje ministrstva z vidika njihove usklajenosti in ciljne naravnosti. Nekatere metode so opisane

v tem gradivu. Opredeliti je treba način merjenja kazalnikov ciljev z metodami za zbiranje podatkov za njihov izračun, metode za preverjanje uresničevanja ciljev sil in njihovih sestavin, različne statistične metode, primernost orodij informacijske tehnologije in podobno. Upravljanje metod in orodij naj poteka decentralizirano. Osrednja enota na ravni ministrstva mora skrbeti za strokovno vodenje izbire metod in orodij ter usklajevanje njihove uporabe.

SKLEP

Ministrstvo za obrambo in Slovenska vojska že danes uporabljata posamezne sestavine modela odličnosti EFQM in njemu podobnega modela CAF. V planu vodenja, ki je sestavni del poslovnega plana, so opredeljeni cilji in kazalniki. Velik izziv pa predstavljata integracija in harmonizacija vseh razpršenih pristopov k sistemu vodenja v tako veliki organizaciji. Ministrstvo je pred desetimi leti prvo predlagalo politiko državne (javne) uprave, ki jo je potrdila vlada, in sodelovalo pri pripravi prve naslednje različice. Omenjena politika navaja nekaj bistvenih pristopov, ki so omenjeni v tem gradivu.

Za izboljšanje ciljne naravnosti ministrstva priporočamo uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov (USK) in njegovo združitev z modelom odličnosti EFQM. Združeni model se lahko uporablja za pripravo strategij v okviru strateškega pregleda obrambe, za uskladitev delovanja notranjih organizacijskih enot na vseh ravneh vodenja s krovno strategijo, za ocenjevanje dosežkov in uresničevanje strategij s pomočjo letnih poslovnih planov. Prikazani pristop omogoča zaradi svoje vertikalne vzročno-posledične povezanosti učinkovito vodenje poslovnih ciljev in hkrati horizontalno povezanost s cilji sil ter z izvedbenimi programi. Ta dvojna lastnost omogoča preglednejše razporejanje proračunskih sredstev in drugih virov na ciljne programe. Uporaba drsnega planiranja za nenehno izboljševanje ciljev in izvedbe nam omogoča stalen napredek. Uporaba takšnega pristopa vodi k jasni opredelitvi strategije in izvedbenih usmeritev, izboljša vodenje in usposabljanje, omogoča povratne informacije ter spodbuja osredotočenost na ključne strateške cilje.

Vendar lahko ta model in vanj vključene metode doživijo tudi neuspeh, zato je še posebej pomembno, da se pred uvedbo zagotovita jasna in trdna podpora vodstva ter spodbujanje sodelovanja zaposlenih.

Odločitev za uporabo pristopa in njegovo uresničevanje bosta izboljšala tudi planiranje. Dobri poslovni plani so nujen pogoj za izboljšanje poročanja, slednje pa za pravočasno ukrepanje v izvedbi in pri pripravi novih planov. Srednjeročno in poslovno planiranje s primernim planom vodenja morata uveljavljati dolgoročno razvojno strategijo, ki je opredeljena v strateških dokumentih. Ukvarjanje vodstev na vseh ravneh vodenja s planom vodenja ter izboljšavami bo povečalo delež njihovega časa, namenjenega strateškim temam in vprašanjem.

Ocenjevanje in še posebej diagnostično ocenjevanje je pomembno sredstvo organizacijskega učenja. V ministrstvu in Slovenski vojski spodbuja sistemsko razmišljanje in nenehno izboljševanje, ki na koncu vodita v večjo varnost in s tem v večjo kakovost življenja državljanov Slovenije.

LITERATURA

- Ministrstvo za obrambo, 2005: Pravilnik o planiranju v Ministrstvu za obrambo.
- Ministrstvo za obrambo, 2007: Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o planiranju v Ministrstvu za obrambo.
- Gordana ŽURGA: Nadaljnje izboljševanje kakovosti v Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije. Bilten Slovenske vojske 2007 – 9/Št.1.
- Tito CONTI, 1997: Organizational Self-Assessment. Chapman & Hill.
- Tito CONTI, 1999: Organizational Self-Assessment. Kluivert Academic Press.
- F. E. KAST and J. E. ROSENZWEIG, 1985: Organization and Management. A System and Contingency View. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- 2GC Active Management, 2004: Enabling Quality Management. Consulting Working paper.
- Mira BITENC, 2006: K rezultatom usmerjeno upravljanje javnih sredstev. Kritične točke njegovega uveljavljanja. Ljubljana: Računsko sodišče RS.
- Evropski sklad za upravljanje kakovosti, 2004: Model odličnosti EFQM. Velika podjetja. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
- Robert S KAPLAN in David P. NORTON, 2000: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: GV Založba.



- Robert S KAPLAN in David P. NORTON, 2001: Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: GV Založba.
- Robert S KAPLAN in David P. NORTON, 2004: Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Massachusetts: Harward Business School.
- Ministrstvo za obrambo Velike Britanije, 2006: Ministry of Defence Annual Report and Accounts 2005–2006.
- Ministrstvo za obrambo Velike Britanije, 2007: MOD wins award for 'telling it how it is', <http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/DefencePolicyAndBusiness/ModWinsAwardFortellingItHowItIs.htm>.

IZOBRAŽEVANJE JE PRAVICA IN DOLŽNOST ZAPOSLENIH

EDUCATION IS THE RIGHT AND DUTY OF EMPLOYEES

.....

POVZETEK

Eno izmed najpomembnejših vprašanj, ki si ga moramo zastaviti, ko razpravljamo o delovni organizaciji, je: »Kaj je v njej najdragocenejša?« Kapital, zaposleni ljudje, mogoče najnovejša tehnologija? Odgovor se nam ponuja na dlani – to so zaposleni, saj so srce vsake organizacije oziroma družbe. Še tako dobra tehnologija ne zadošča, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih ljudi, ki bi znali ravnati z njo. Tudi velik kapital ni dovolj, če ga ne znamo pravilno upravljati. Torej je prav od zaposlenih, ki delajo v neki organizaciji, precej odvisno, ali bo ta zaživila in uspela. Glede na to, da organizacija in zaposleni delujejo po načelu daj-dam, mora vodstvo organizacije poiskati način, da bodo zaposleni pri doseganju ciljev organizacije zadovoljevali tudi svoje cilje in se osebno razvijali. Slovenska vojska je zelo posebna organizacija s točno določenimi zahtevami in vplivi na vsakega pripadnika oziroma zaposlenega.

KLJUČNE BESEDE

Značilnosti organizacije, ravnanje s človeškimi viri, pristojnosti, vojaška organizacija, zadovoljstvo z delom.

A B S T R A C T

When talking about an organization, one of the most important questions we need to ask ourselves is: »What is most valuable in that enterprise?« Is it funds, employees, perhaps the newest technology? The answer is obvious – it is the employees! They are the heart of every organization or company. No up-to-date technology can substitute for properly educated and qualified personnel who know how to manage it. Even large capital is not sufficient if we are not able to manage it properly. We can thus say that the success and development of an establishment depend on the people working in it. Taking into account that an establishment and its employees operate according to the principle of giving and receiving, management has to find a way for the employees to attain the goals of the organization while also satisfying their own goals and developing personally. The Slovenian Armed Forces is a very special organization with precisely defined requirements and influence on every member or employee.

K E Y W O R D S

Organization characteristics, human resource management, competence, military organization, work satisfaction.

.....

UVOD

V znanju je moč. Zahteva po znanju je ekonomski vidik razvoja izobraževanja in eno glavnih gibal razvoja na splošno. Ekonomsko najuspešnejše so družbe, ki največ vlagajo v izobraževanje in razvoj znanosti.

Danes ni več dovolj le osnovno znanje oziroma izobraževanje. Vsako področje dela in vsak poklic, ne glede na zahtevano stopnjo izobrazbe, imata posebne zahteve po znanju, zato je v vseh obdobjih življenja nujno stalno – permanentno izobraževanje. Človek, ki nima dovolj znanja in je odvisen od tuje pomoči, družbeno in ekonomsko nazaduje. Vsak uveljavlja svoje znanje v neposrednem družbenem okolju. Družba mora vedeti, zakaj ga potrebujemo in kaj hočemo

z njim doseči. Želja po znanju mora postati del družbene zavesti in spodbuda za vsakega posameznika, da se ponovno vključi v izobraževanje. To naj bi postalo dejavnost, ki se naravno in funkcionalno vključuje v življenje, delo in osebnostni ter strokovni razvoj posameznika. Z izobraževanjem se oblikujeta osebnost in pogled na svet. Prinaša nova spoznanja, ki se širijo in postajajo last družbe ter vsega človeštva. Z njim se prenaša družbeno izročilo in ohranjajo pretekli dosežki, ki so pomembni tudi v sedanjosti.

Današnje sodobno izobraževanje temelji na vse večji povezanosti izobraževanja in dela. Izobraževanje je delovna obveznost, zato je treba vsakemu zaposlenemu omogočiti, da bo imel vso delovno dobo možnost zanj. Interese in motive ustanov ter posameznikov za izobraževanje je mogoče ugotoviti in uskladiti s proučevanjem kratkoročnih in dolgoročnih razvojnih potreb delovnega procesa. Za izobraževanje odraslih je zelo pomembna motivacija. Spoznati moramo motive posameznikov, da jih lahko upoštevamo in usklajujemo. Če je motivacija zadovoljiva, imamo zagotovilo, da bo izobraževanje uspešno.

Že v 16. stoletju je Jan Komenski zapisal: »Tako kot je ves svet šola za človeško raso, od njenega nastanka in do konca, je tudi vse človekovo življenje šola za vsakega izmed nas, od zibelke do groba. Ne zadošča več, da s Seneko vzklikamo: Za učenje ni nikoli prepozno, temveč moramo reči: Vsako obdobje človekovega življenja je namenjeno učenju in človek najde v njem enake cilje kot v samem življenju«.

POMEN ZNANJA V ORGANIZACIJI

Ljudje so naše največje premoženje. Trditev, ki s številnimi novimi raziskavami dobiva povsem novo (pravo?) razsežnost. Peter Drucker, starosta sodobnega menedžmenta, je še nedavno dejal, da mnoge organizacije zgolj rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje – precej manj jih v to verjame, še manj jih deluje skladno s to mislijo! Dejstvo pa je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja edini, ki so aktivno premoženje podjetij, tj. zaposleni. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti uslužbenci pomenijo razliko med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo. Če je po nekaterih podatkih (HR Scorecard, HBR 2000) človeški kapital ob inovacijski sposobnosti in blagovni znamki že do 85 odstotkov premoženja organizacije,

zakaj ga tako slabo vrednotimo in razumemo ter še slabše upravljamo!? Kakšno vlogo ima pri tem notranja komunikacija z zaposlenimi in med njimi v organizacijah, ki po mnenju poznavalcev prehajajo v komunikacijo tretje generacije?

Organizacija lahko zmaga v konkurenčnem boju le, če ima več znanja kot njeni tekmeci. Potreba po nenehnih izboljšavah zahteva novo znanje, ki postaja glavna konkurenčna prednost.

Vprašanje, kako nastane razlika v tržni in knjižni vrednosti uspešnih organizacij, pokaže na pomen znanja. Najboljši odgovor do zdaj je, da poleg finančnega obstaja tudi intelektualni kapital organizacije. Ta vključuje vse njeno zbrano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti. Povedano drugače – intelektualni kapital organizacije je vsota znanja vseh njenih članov in njegove praktične uporabe. Znanje organizacije je torej več kot le seštevek znanja posameznikov, je vsota znanja vseh, ki so vanjo povezani. Intelektualni kapital sestavljata človeški in strukturni kapital.

Človeški kapital

Temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih in iznajdljivosti, zato ne more biti last organizacije. Človeški kapital odide iz organizacije skupaj z zaposlenimi, zato zanjo predstavlja precejšnje tveganje.

Strukturni kapital

V nasprotju s človeškim strukturni kapital ostane v organizaciji, tudi ko zaposleni odidejo. Ker je last organizacije, je z njim mogoče trgovati. Da bi lažje razložili vpliv znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti, je treba razlikovati med različnimi vrstami znanja.

Vrste znanja

Eksplicitno znanje je tisto, ki »je zapisano v knjigah« oziroma je objavljeno v različnih množičnih občilih (eksplicitno znanje seveda niso vsa zapisana besedila, saj morajo zanje veljati pravila, kot so upoštevanje znanstvenoraziskovalnih metodologij, priporočil avtorjev itn.) in dostopno drugim (Toš 2004: 9). Eksplicitno znanje je za organizacijo manj zanimivo, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njimi prenašati ljudem v druge oddelke in

organizacije. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih ipd. Čeprav je zaščiteno kot industrijska lastnina in mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je takšno pravico celo težko uveljaviti.

Tiho ali implicitno znanje je osebna oblika znanja, ki ga človek pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njegovih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Tiho znanje lahko opišemo z naslednjimi besedami: Vemo več, kot lahko izrazimo, in znamo delati, ne da bi razmišljali o tem, kako. Tisti, ki ima to znanje, ga nikakor ne more z razlago posredovati drugi osebi. Nekdo je pri svojem delu lahko zelo uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh. Tiho znanje je shranjeno v človeških možganih, zato je nemogoče izraziti vse njegovo bogastvo. Težko ga je kodirati oziroma spraviti v prenosljivo obliko.

Zaradi vsega tega je čedalje večja pozornost namenjena pristojnostim ljudi in tudi tehnikam, ki jih pomagajo uresničevati (treningi, timsko delo ipd.). Dobro je, da se izobraževanje ljudi razume kot ekonomska kategorija, kot naložba oziroma projekcija, ki kaže na razliko med *inputom* in *outputom*. Znanje je treba vrednotiti, nosilce znanja pa kot *tržno gibljive investicije* primerno zavarovati, torej jih motivirati. Slabost je, da je osvajanje takšne kulture znanja prepočasno in pogosto odvisno od strokovnega ter manj od izvršnega menedžerskega kadra. V Sloveniji nam primanjkuje t. i. socialnega kapitala, saj se *učeča se podjetja* pogosto zapirajo vase in se premalo povezujejo med seboj prek koristnih izmenjav izkušenj in teoretičnih spoznanj. To velja tudi za SV.

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, se zaradi stikov z drugimi zaposlenimi prenese na skupino in se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. S tem postane vir strukturnega kapitala organizacije. Ravno to znanje je tisto, ki najtrajnejše omogoča doseganje konkurenčne prednosti. Strukturni kapital pa je v lasti organizacije, zato ga ta lahko zadrži.

Kaže se torej **potreba po pretvorbi človeškega v strukturni kapital**, kar pomeni spremembo tihega v zapisano znanje.

V zadnjem desetletju smo razvoj vojaškega izobraževalnega sistema usmerili tako, da smo čim večji delež vojaškega izobraževanja, ki je potekalo v okoliščinah vojaške izolacije in je bilo zaradi tega nekonkurenčno oziroma neprimerljivo, prenesli v javni izobraževalni sistem. Pri tem smo želeli doseči več ciljev. Glavni je bil vsekakor omogočiti konkurenco pri izobraževanju, s

čimer se dviguje njegova kakovost. Želimo tudi doseči, da vojaški strokovnjaki različnih strok pridobijo takšno znanje in spretnosti, ki jih bodo postavili ob bok civilnim strokovnjakom. Vsekakor s tem dvigujemo konkurenčnost in ugled organizacije, pa tudi konkurenčnost strokovnjakov različnih strok, oplemenitenih z vojaškim znanjem in veščinami.

Znanje – napredovanje

Zmotno je mnenje, da je samo plača lahko dobra spodbuda – to velja le, če se navezuje na dosežene delovne rezultate. Zelo pomembna pa je tudi nematerialna spodbuda, kot so pohvala, priznanje, upoštevanje predlogov ipd. Vsi ti dejavniki v končnem seštevku vplivajo na uspešnost podjetja, ki z razvojem svojih zaposlenih napreduje v primerjavi z drugimi konkurenti na trgu.

Na organizacijski ravni je treba oblikovati dolgoročni načrt potreb za ključna področja, spremljati razvoj mogočih kandidatov in jih ustrezno usposablja. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da posameznik lahko razvije svoje zmožnosti in jih nadgrajuje z uspešnim delom. Najpogostejša načina sta:

- **horizontalno napredovanje**, ki je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Običajno je odvisno od ustrezne strokovne izobrazbe, dodatnega funkcionalnega znanja in pridobljenih delovnih izkušenj. Posameznik dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela;
- **vertikalno napredovanje** temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva menedžersko znanje, ki je skladno z organizacijsko sestavo oziroma vodstveno hierarhijo. Pri tem se posamezniku spremenita plača in družbeni položaj. Stopenj vertikalnega napredovanja je toliko, kolikor je ravni vodenja v podjetju.

Merila za napredovanje morajo biti vsem razumljiva

Tudi sistem napredovanja mora biti prilagodljiv spremembam na trgu dela. Gre za proces, s katerim podjetje usklajuje ravnotežje med posameznikovimi kariernimi cilji in sposobnostmi ter kadrovskimi potrebami podjetja. Samo takšno načrtovanje zagotavlja kontinuiteto dela in doseganje izoblikovanih poslovnih ciljev, zato napredovanje ne sme biti samoumevno, ampak mora spodbuditi zaposlene, da so še boljši, sicer lahko iz podjetja odide nekdo, ki je sposoben, namesto nekoga, ki ni. Dolgoročno to pomeni izgubo za podjetje. Uspešnost zaposlenih je treba ugotavljati v primernih časovnih obdobjih.

Prepogosto ocenjevanje je negospodarno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti in plačah. Druga skrajnost so predolga ocenjevalna obdobja, ki zmanjšujejo učinkovitost celotnega sistema zaradi zmanjšanja motivacije zaposlenih. Napredovanje prispeva k večjemu zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih, hkrati pa omogoča njihov razvoj ter prispeva k pripadnosti dobrih kadrov.

Zaposleni morajo imeti pravico in dolžnost, da izpopolnjujejo strokovno znanje in usposobljenost v delovnem okolju. Nujnost nadgradnje znanja kot delovne obveznosti vodi k razvoju in napredovanju s strokovnega in osebnostnega vidika posameznika, kar vpliva na dolgoročni razvoj organizacije ter prispeva k njeni rasti. Krog je tako sklenjen.

Sociološki in ekonomski temelji izobraževanja odraslih

Poleg vseh obveznosti, ki jih imajo danes odrasli, in sicer družinskih, zaposlitvenih in družbenih, obstajata še dve – to sta stalno izobraževanje in izpopolnjevanje. Če se odrečemo učenju, je tako, kot bi se odrekli življenju, kajti kdor se neha učiti, to zanj pomeni psihološko smrt. Človek, ki se dalj časa ni izobraževal in učil, je kot zarjavel stroj, ki ga le s težavo in velikimi napori spet spravimo v tek (Lalage Brown).

Tudi Slovenska vojska ne sme biti nesprejemljiva za dogajanje na civilnem področju. Ena izmed pomembnih nalog je skrb za nenehno usposabljanje vseh njenih pripadnikov.

Učeča se organizacija – zibelka razvoja posameznika

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje začel omenjati po letu 1990. Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je predstavo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo. S tem je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe.

Učeča se organizacija je tista, ki neprestano pridobiva, ustvarja in preoblikuje znanje ob stalnem spreminjanju odzivanja in delovanja. Učeča se organizacija je po Sengeju organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, in ima naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se kaže v nenehnem pridobivanju novega znanja,

sposobnosti spreminjanja umskih modelov posameznikov, ustvarjanja skupnih ciljev in učenja v delovni skupini.

Učeča se organizacija se od klasične razlikuje po premišljenem reševanju problemov, načrtnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novega znanja v praksi, učenju iz svojih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj (bechmarking) in hitrem ter učinkovitem prenosu znanja v organizaciji.

Koncept učeče se organizacije kot mehak pristop k njenemu spreminjanju je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev organizacije majhna oziroma zmerna in ko so majhni tudi pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam, kar pomeni, da bo v oblikovanje in uresničevanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

Preobrazba klasične v učečo se organizacijo je proces, ki traja več let. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateški ravni z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v predvidevanjih, ciljih in strategiji organizacije, kar se kaže v spremembah organizacijske sestave, procesov in organizacijske kulture. Na izvedbeni ravni mora organizacija ustvariti potrebna podporna okolja, ki spodbujajo nenehno učenje, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebnostno rast posameznika, ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih itn.

Preobrazba v učečo se organizacijo torej poteka prek razvoja in spreminjanja posameznika, kar se kaže v izboljšanju konkurenčnih sposobnosti vse organizacije.

Obstajajo številne različice učeče se organizacije. Vsem je skupno, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, delovnih skupin ter organizacije kot celote. Učenje in znanje sta sestavini, brez katerih organizacija v prihodnosti ne bo mogla uspešno delovati in obstati.

Učečo se organizacijo lahko opredelimo kot razgibano celoto, ki se nenehno prilagaja spremembam v okolju, in kot skupino učečih se posameznikov, ki neprestano ustvarjajo, osvajajo in prenašajo nove ideje ter znanje znotraj organizacije in zunaj nje. Pomembno pa je takšno ravnanje z znanjem, ki omogoča najboljše mogoče ustvarjanje in izkoriščanje tega znanja.

Opredeliti moramo razliko med pojmom učeča se organizacija in učenje v organizaciji. Kot že rečeno, je učeča se organizacija tista, ki se je sposobna

prilagajati naglim spremembam v okolju, ta sposobnost pa izvira iz načina dela vseh njenih članov.

Učenje v organizaciji je posebna vrsta dejavnosti oziroma proces, ki poteka med vsemi zaposlenimi. Učenje organizacije vključuje način analize in reševanja problemov, individualno učenje ter učenje delovnih skupin in organizacije kot celote. Način učenja določa učečo se organizacijo.

MENTORSTVO IN RAZVOJ ZAPOSLENIH

Pojem mentor je dolga stoletja pomenil modro osebo, vredno zaupanja, vzornika, ki drugim pomaga pri delu, jim svetuje ipd. Po starogrški mitologiji (Homer) je bil Mentor Odisejev prijatelj, moder in zaupanja vreden mož, ki mu je Odisej v varstvo in vzgojo zaupal sina Telemaha ter dom, ko je odšel na trojansko vojno.

Zaradi različnih oblik mentorstva Parsloe (Parsloe 1992) opredeli mentorstvo kot »primarni proces, ki podpira in spodbuja učenje«. Mentorstvo, običajno razmerje med dvema posameznikoma, je proces, v katerem bolj izkušeni zaposleni oziroma mentor pomaga manj izkušenemu, da se razvija in uči v varnem ter spodbudnem okolju. Mentorstvo je vse bolj tudi temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. Neformalni prenos znanja je v marsikaterem podjetju in organizaciji edini način prenašanja znanja in razvoja veščin med zaposlenimi. A pri takem notranjem prenosu nihče dobro ne ve, katero znanje in katere veščine se prenašajo, kje je izvor znanja in kdo ga sprejema, pa tudi ne, kako uspešno je bil prenos opravljen in ali so se med procesom pojavile težave, ovire in blokade. Uvedba mentorskega sistema je učinkovita rešitev, ponuja se kot orodje, ki formalizira notranji prenos znanja. Ob pravilni uporabi nam zagotavlja učinkovitost, kakovost in uspešnost. Mentorstvo kot tehnika in metoda bi se v SV lahko precej bolj kot do sedaj uveljavilo predvsem pri:

- uvajanju novozaposlenih;
- razvoju naslednikov in ključnih zaposlenih (izvedenci, mogoči vodje, voditelji, poveljniki, kandidati za ključna delovna mesta v tujini);
- usposabljanju in razvoju zaposlenih po daljši odsotnosti z dela;
- podpori zaposlenim, ki delajo v predstavništvih v tujini.

Pozitivni vplivi in učinki mentorstva

Poleg merljivega in nadzorovanega prenosa znanja med zaposlenimi ima dobro delujoč mentorski sistem še veliko drugih pozitivnih vplivov, in sicer:

- omogoča sistem upravljanja znanja;
- izboljšuje produktivnost;
- ohranja in povečuje intelektualni kapital;
- vzdržuje motivacijo za delo pri mentorjih in mentorirancih;
- izboljšuje komunikacijo, razumevanje in ozračje v organizaciji;
- omogoča hitrejšo prilagajanje posameznih odsekov v organizaciji in spremembo v organizacijski kulturi;
- je stroškovno učinkovitejša, zlasti če ga primerjamo z zunanjim izobraževanjem kot drugo možnostjo.

Pozitivne učinke na mentoriranca lahko razdelimo na dve kategoriji. Prva so objektivni karierni učinki, kot sta napredovanje in plača, druga pa subjektivni, ki zajemajo čustvene, manj oprijemljive znake, kot so zadovoljstvo s poklicno potjo in mentorstvom ter pripadnost karieri (Kanžec 2005: 46–53).

Mentorstvo je že po svoji naravi povezano s kariero in kariernim uspehom, saj so odnosi načrtovani tako, da privedejo do individualne spremembe in razvoja mentoriranca. Povečanje učinkovitosti organizacije je povezano z rastjo in razvojem zaposlenih, s poudarkom na nenehnem dodatnem usposabljanju in zagotavljanju vseživljenjskega učenja, ki je del kulture sodobne organizacije. Pri tem se pojavlja potreba po sistematičnem uvajanju mentorstva. Potekalo bi lahko po naslednjih stopnjah:

- različni načini systemske uvedbe mentorskega sistema v organizacijo (z dodatnimi pristojnostmi na delovnih mestih ali z uvedbo delovnih mest in vnosom dodatnih nalog za posamezno mesto);
- priprava formalnih aktov, vodnikov in dokumentov, ki podpirajo sistem mentorstva v organizaciji;
- identifikacija mentorjev (predvidevanje ugodnosti ob prevzemu odgovornosti in verifikacija uspeha mentorstva);
- priprave in usposabljanja mentorjev za mentorstvo (v PDRIU ali organizacijskih enotah SV);
- izvedba mentorskega procesa;
- evalvacija mentorskega sistema v organizaciji.

Uvajanje mentorstva in mentorskega sistema se začne s preverjanjem pripravljenosti organizacije in podporo vodstva. Sledita analiza stanja, pri

kateri se seznanimo s formalnimi in neformalnimi oblikami mentorstev v organizaciji in njihovim delovanjem, ter priprava formalnih podlag za opravljanje mentorstva. Proces se nadaljuje z najpomembnejšim korakom uvajanja, tj. opredelitvijo temeljnega okvira delovanja mentorskega sistema, z izdelavo sheme ter natančnim opisom delov sistema: od identifikacije mentorjev do evalvacije sistema.

Vloga mentorja in zagotavljanje kakovosti

Sodobni avtorji, ki v svojih modelih pojasnjujejo ključne razsežnosti oziroma elemente mentorske vloge pri njenem opredeljevanju, poudarjajo pomen procesne razvojne naravnosti. Naloge mentorja so:

- določitev delovnih in učnih ciljev ter sestava programa usposabljanja,
- svetovanje, kako se lotiti nalog,
- sprejem in uvajanje v novo okolje,
- ustrezno strokovno uvajanje,
- sprotno svetovanje in nadzorovanje,
- vrednotenje dela mentoriranca,
- vzdrževanje odprte komunikacije,
- spodbujanje timskega dela (Opalk 2003).

Motiviranost in uspešnost zaposlenih sta vse manj odvisni od zunanjih dejavnikov in najvišjega vodstva, vse bolj pa narašča pomen neposrednega mentorstva in medsebojnega usposabljanja. Zato naj bi mentorji razvili pristojnosti za:

- dajanje priznanj,
- učenje na napakah,
- prenos navodil in pooblastil,
- uvedbo nadzornega pogovora.

Poleg veselja do dela z ljudmi mentorja določajo in zaznamujejo tudi prepričanje, vrednote, samopodoba in osebnostne lastnosti. O kakovosti pa lahko govorimo šele, ko mentorji dobro poznajo cilje in proces mentorstva ter obvladajo mentorske metode za razvoj zaposlenih. Dober mentor je spoštovan med zaposlenimi, pozna organizacijo in njena kulturna merila, ima komunikacijske sposobnosti, je dober poslušalec itn.

SISTEM IZOBRAŽEVANJA Z NOTRANJIMI PREDAVATELJI IN TRENERJI

Prihodnost izobraževanja in usposabljanja je v razvoju sistema notranjih predavateljev in trenerjev – inštruktorjev. V SV se lahko uveljavi v organizacijskih enotah in opisu delovnega mesta, določenega v njih, ali pa na strokovnih področjih PDRIU (CDR) kot poklicne ustanove, ki skrbi za stroko in njen razvoj (Bor Rozman 2007).

Pri postavitvi sistema notranjih predavateljev oziroma trenerjev je treba opraviti več dejavnosti. Posebna pozornost naj bo namenjena začetnim korakom, odločilnim za uspešnost sistema v praksi, in sicer:

- izbiri predavateljev trenerjev,
- usposobitvi predavateljev za samostojno vodenje seminarjev in tečajev,
- določitvi meril nagrajevanja za izvedbo izobraževanja in meril, po katerih se bosta preverjali učinkovitost in kakovost (prav tam).

Zaradi vsebinskega poznavanja in ugotavljanja resničnih potreb po manjkajočih pristojnostih zunanje institucije težko oblikujejo izobraževalne programe po meri SV, zato je nujen preskok na raven predavateljstva in trenerstva, pri čemer se bodo trenerji izobraževali zunaj in prenašali znanje v *interpretativni* in *implementacijski* vlogi v notranje okolje.

Vsebinski (teoretični) okvir

Obstajajo tri področja dejavnosti trenerstva:

- usposabljanje (trening), ki je osredotočeno na trenutno opravljanje dela;
- izobraževanje, ki je osredotočeno na prihodnje opravljanje dela;
- razvoj, ki ni neposredno povezan z delom.

Uporabljena izraza usposabljanje in izobraževanje nimata enakega pomena kot v pedagogiki, temveč se pomensko razlikujeta v:

- odgovornosti ugotavljanja izobraževalnih potreb,
- izbiri kandidatov,
- izvajalcih,
- merjenju (evalvaciji) rezultatov in
- določanju stroškov.

Usposabljanje se opredeli kot tisto področje, ki nosi odgovornost za določanje kaj, kje in koga je treba usposobiti.

Razlogi za usposabljanje so lahko zmanjšanje števila zaposlenih, povečanje storilnosti, izboljšanje kakovosti, nova opredelitev dela, spremembe v delovnem procesu ali virih, na novo zaposleni itn. Opozoriti je treba predvsem na usposabljanje na novo zaposlenih in tistih, ki se jim spreminja delovni proces (Bor Rozman 2007).

Pri usposabljanju prihaja do možnosti eksperimentalnega učenja, ki izkušnje zaposlenih vključuje kot pomemben vir učenja.

Termin izobraževanje se uporablja za to, da se določi meja med usposabljanjem zaposlenega za uspešno opravljanje sedanjega dela in dela, ki ga bo opravljal v prihodnosti (premestitev). Izobraževanje že pomeni vlaganje v zaposlenega, zato je potreben skrben izbor.

Notranji predavatelj in notranji trener inštruktor

Notranji predavatelj je strokovnjak, ki se stalno izpopolnjuje na svojem področju. Njegova naloga je, da posreduje novosti, predvsem strokovnoteoretično in praktično znanje s svojega področja. Za posamezne izobraževalne vsebine je dolžan pripraviti gradivo. Izobraževanje izvaja v notranjem izobraževalnem sistemu v okviru letnega načrta in v dogovoru s kadrovsko službo.

Notranji trener inštruktor izvaja strokovno usposabljanje za posebno področje dela. Usposablja že usposobljene delavce, ko gre za novosti na določenem področju (nove tehnološke rešitve, orožje, delovni postopki, zakonodaja itn.).

Zaposlitev – življenjske in delovne izkušnje

Ko je posameznik vključen v poslovni proces, ta od njega ne zahteva le spretnosti in znanja v proizvodnem procesu, ampak tudi ustrezno znanje, ki je odvisno od njegovega položaja v podjetju (ali deluje v izvedbenem ali organizacijskem delu poslovnega sistema). Zato se posameznik že na začetku, ko nastopi službo, mora zavedati:

- da znanje in spretnosti, ki jih prinaša v delovni proces, ne bodo zadoščali za vso delovno dobo;
- da poznavanje trenutne tehnologije še ne daje vsega potrebnega znanja;
- da zaposlitev zahteva od človeka vedno novo izobraževanje;
- da ga zaposlitev od izobraževanja lahko tudi odvrača.

Poleg zaposlitve, ki lahko na izobraževanje odraslega človeka vpliva spodbujevalno ali zaviralno, vplivajo pozitivno ali negativno tudi socialne,

stanovanjske in druge razmere. Tudi oddaljenost bivanja od delovnega mesta in izobraževalnih centrov lahko negativno vpliva na nadaljevanje izobraževanja (ločitev od družine in prijateljev).

Pri oblikovanju in načrtovanju izobraževanja moramo določiti, kdo, zakaj, kako dolgo, pod kakšnimi pogoji, kdaj, kje ter kako naj se izobražuje. Določiti moramo tudi, kdaj naj bo izobraževanje končano ter kakšni naj bodo njegovi stroški in vrednotenje. Vse to je pomembno predvsem zato, ker posamezniki vstopajo v izobraževanje s predznanjem iz preteklega dela.

Motivi, interesi in odnos odraslih do usposabljanja

Lahko bi se vprašali, od česa je odvisen človekov uspeh pri vključevanju v izobraževanje in usposabljanje. Pomembna sta predznanje in cilj, ki ga želi doseči, uspeh pa je odvisen tudi od njegovih sposobnosti. Pri tem imajo pomembno vlogo motivi.

Usposabljanje vedno pomeni napor, ki ga človek zmore, če se opira na svojo čustveno in intelektualno stran. Zaradi zanimanja je pozornejši, hitreje in bolje dojema, razume ter pomni, lažje sledi izobraževanju in v njem dejavneje sodeluje.

Odrasli, ki se je vključil v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, je to storil zavestno, ker je spoznal, da bosta pozitivno vplivali na njegovo delo in življenje v sedanjosti ter prihodnosti. Pri posameznikih je zato pomembno, da njihove želje, prizadevanja in zmožnosti nekdo spodbuja ter razvija pri oblikovanju ustreznega programa.

Potreba po stalnem izobraževanju in usposabljanju

V današnjem času si težko predstavljamo, da se usposabljanje neha, ko končamo neko šolo. Nenehni razvoj tehnologije in odkrivanje novih načinov za lažje ter hitrejše opravljanje dela silita posameznika, da se nenehno izobražuje in usposablja, če ne želi zaostajati v svojem znanju. Permanentno izobraževanje mora biti del sistematičnega izobraževanja delavcev. Pomeni nenehno organizirano posredovanje tistega družbenoekonomskega, strokovnopraktičnega in strokovnoteoretičnega znanja, ki ga terjajo razvoj in potrebe delovnega mesta, in traja vso delovno dobo. Zaposleni morajo imeti široko splošno in tehnično izobrazbo, da so se sposobni hitro prilagajati novim zahtevam na delovnem mestu. Posameznik se lahko priložnostno izobražuje s proučevanjem strokovne literature, izpopolnjuje se na delovnem mestu,

udeležuje se predavanj, svoje znanje gradi na življenjskih izkušnjah in se uči na napakah, lahko pa obiskuje organizirane programe usposabljanja za pridobivanje teoretičnega in praktičnega znanja. Glede na potrebe, ki jih ima organizacija, mora skrbeti tudi za ustrezno usposabljanje svojih zaposlenih in upoštevati skrite rezerve, če želi, da bo delo opravljeno v obojestransko zadovoljstvo.

Motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje

Pri izobraževanju in usposabljanju odraslih je motivacija eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Ima odločilno vlogo pri vključevanju v izobraževanje, pri vztrajanju na poti do ciljev in pri učni storilnosti. V organizaciji izobraževanja je motivacija pomembna zato, ker moramo spoznati motive posameznikov, da jih med izobraževanjem lažje upoštevamo in usklajujemo. Motivi, zaradi katerih se odrasli vključujejo v izobraževanje, morajo biti pomembni, vredni in trajni. So razlog za prehod od potreb h konkretni dejavnosti za njihovo zadovoljevanje.

Glavni motivi za izobraževanje in usposabljanje odraslih so:

- pridobitev novega znanja, osebni razvoj,
- pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK),
- izboljšanje svojega položaja,
- uspešnost pri delu, v poklicu in stroki,
- želja, veselje do učenja in izobraževanja,
- zahteve na delu, možnost za zaposlitev,
- obvladovanje odnosov v družbi, uveljavitev,
- izboljšanje izobrazbene ravni in usposobljenosti.

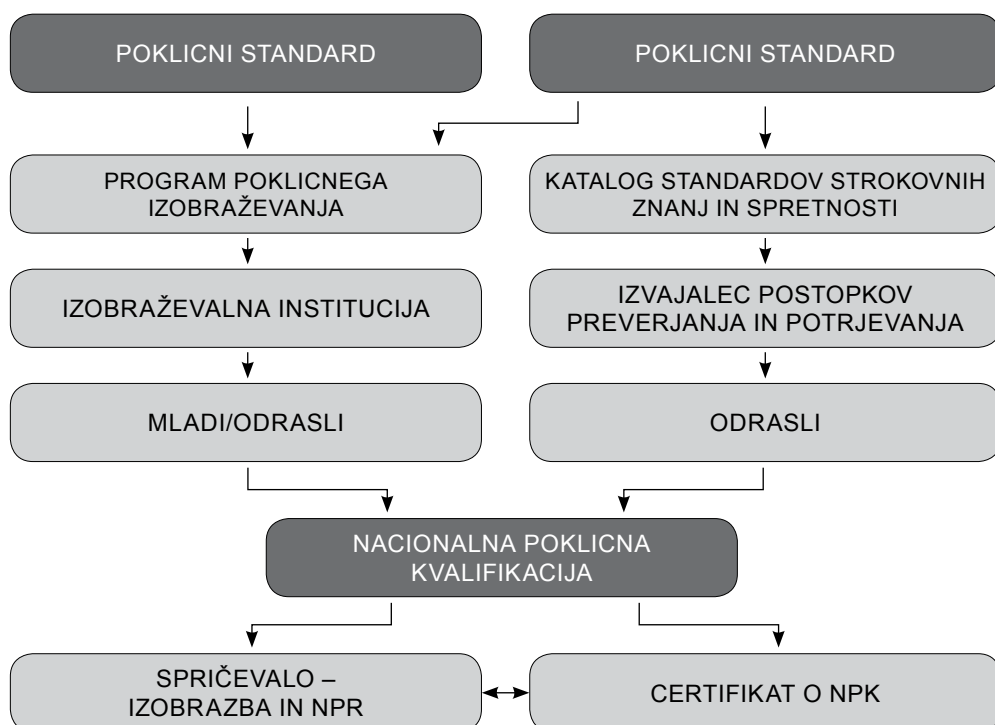
Motivacijo zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje lahko povečamo s spodbujanjem in nagrajevanjem. Če organizacijska kultura ni uveljavljena, jo moramo uresničiti in najti načine, s katerimi bomo vplivali na ravnanje ljudi (Judita Begon in drugi 1991).

Uveljavitev vojaških poklicev je 13. podprojekt PROVOJ-a, ki je potekal na podlagi strategij, namenskih in objektnih ciljev, predlaganih v Zagonskem elaboratu PROVOJ-a. Na podlagi potrditve poklicnih standardov in katalogov standardov strokovnega znanja in spretnosti so bile vojaške nacionalne poklicne kvalifikacije objavljene v Uradnem listu RS, in sicer 6. 4. 2007 (46 poklicev), s čimer so bili vojaški poklici uvedeni v Standardno klasifikacijo poklicev (SKP RS).

Kaj je nacionalna poklicna kvalifikacija in kako do nje

Nacionalna poklicna kvalifikacija je formalno priznana usposobljenost, potrebna za opravljanje poklica na podlagi nacionalnega poklicnega standarda. V Sloveniji jo je mogoče pridobiti na naslednje načine:

- z dokončanjem programa poklicne oziroma strokovne izobrazbe ali po delih (modularno zgrajenega) programa,
- s preverjanjem in potrjevanjem NPK.



Izobraževalni programi se pripravljajo in izvajajo skladno z Zakonom o poklicnem in strokovnem izobraževanju (1996), zanje je pristojno Ministrstvo za šolstvo in šport v sodelovanju s socialnimi partnerji. Izobraževalni program okvirno določa način pridobivanja NPK (predmete, ure, razmerje med teorijo in prakso, normative in standarde izvedbe), vse bolj pa so poudarjeni učni dosežki, ki se preverjajo z zaključnim izpitom oziroma poklicno maturo.

V preteklosti uveljavljena šolska pot za pridobivanje poklicnih kvalifikacij je namenjena mladini in tudi odraslim. Vendar šolska spričevala zgubljajo vlogo edinega jamstva za poklicno pristojnost njegovega imetnika. Po vsej Evropi se razvijajo modeli certificiranja, predvsem kot sistemi preverjanja in potrjevanja znanja, pridobljenega po neformalnih poteh. Ob iskanju metod za merjenje pristojnosti se vse bolj poudarja zmožnost prenašanja znanja, spretnosti, navad in ravnanja za opravljanje delovnih nalog v različnih okoliščinah.

SKLEP

Vključevanje odraslih v izobraževanje zahteva poleg upoštevanja socioloških in ekonomskih tudi psihofizične vidike ter značilnosti odraslih. Odraslost ni nepremostljiva ovira pri ponovnem vključevanju v učni proces. To so dokazale mnoge raziskave. Odrasli ljudje se težje ponovno vključijo v izobraževanje, predvsem zaradi strahu pred neuspehom, negativnih izkušenj pri učenju, pričakovanega neuspeha ali pa zaradi pomanjkanja odprtosti za novosti.

V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne dajejo prednost predvsem učinkovitemu poslovanju. Za sodoben pogled na menedžment so značilne vpletenost, usposobljenost in pooblaščenost nižje ravni menedžmenta in delavcev. Sodobna domneva je, da menedžerji in zaposleni vedo, kaj morajo delati, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje organizacije. Naloga vrhnjega menedžmenta je, da zaposlenim omogoči doseganje njihovih ciljev in ciljev organizacije.

Ljudje so največje bogastvo organizacije, če jih ta zna pravilno uporabiti, ne zatre njihovih poklicnih ambicij in jim ne da dela, ki jih ne zanima. Tisti, ki se lahko razvijajo na svojem strokovnem področju, hitro pokažejo morebitno nadarjenost in postanejo najpomembnejše orožje podjetja, s katerim to zmaguje v neusmiljenem konkurenčnem boju (Delo, Mozart v teku čez ovire, 2003).

Menedžerji polovico svojega časa namenijo ravnanju z ljudmi: pridobivanju talentov, izbiranju pravih ljudi za različne položaje, skrbi za obetavne, razvijanju globalnih menedžerjev, ukvarjanju z manj učinkovitimi zaposlenimi itn. Odgovor na vprašanje, kako do uspešnega podjetja, najdemo v tem, kako dobro vodja izbira, razvija in ohranja nadarjene ljudi. Ti so običajno že skriti med zaposlenimi, vendar jih je treba najti in opazovati. Najbolše merilo za odkrivanje nadarjenih je, če veš, kako se posameznik loteva nalog in kako



izkorišča svoje zmožnosti. Zato je pomembno tudi posebno organizacijsko ozračje (organizacijska kultura).

Slovenska vojska je v obdobju doslej največje in najbolj temeljite reorganizacije. Spodbudila jo je odločitev o profesionalizaciji, sprejeta leta 2002, ki bo potekala do leta 2010.

Konkurenčnost posameznika se kaže v tem, da pristojni, samostojni in zanesljivi posamezniki vedno, ko se znajdejo v novih okoliščinah ali na novih dolžnostih zunaj vojske, lahko v strokovni in širši javnosti pokažejo na kakovost organizacije, v kateri so »nastali«. Posameznik strokovnjak, ki prihaja iz vojske, je prav gotovo konkurenčen, saj ima primerljivo znanje in sposobnosti, po navadi pa je bolj discipliniran in lažje sprejema avtoriteto vodilnih.

Sodoben pristop zagotavlja privlačnost poklicev v vojski, saj je iz nje mogoče preiti v civilne sestave, in povečuje privlačnost organizacije, ki to omogoča. Z ljudmi, ki so strokovnjaki in dokazujejo svoje znanje tudi zunaj vojske, potrjujemo neutemeljenost prepričanja o tradicionalni nesposobnosti in nestrokovnosti vojakov.

Ta pristop je izziv za organizacijo, saj mora vedno znova zagotavljati priliv kakovostnega kadra in trošiti sredstva za večinoma drago šolanje. Negativne posledice se zmanjšujejo tako, da organizacija s plačami in drugimi ukrepi (p)ostaja konkurenčna. Menim, da lahko največ naredimo z vzgojo in delom z ljudmi. Tako dobimo pripadnike vojaške organizacije, ki imajo razvit domovinski čut in pripadnost vojski ter kljub morebitnemu boljšemu materialnemu položaju zunaj vojske iščejo vedno nove izzive v organizaciji. Pozorni moramo biti tudi na kakovost kadrovskih temeljev, ki bodo povečevali družbeno privlačnost poklicev v vojski, spremljali zaposlene v različnih delovnih obdobjih ipd.

LITERATURA

- Judita BEGON in drugi, 1991: Poti do dela in zaposlitve, Ljubljana: Panta Rhei, d.o.o., Kadrovsko-organizacijski inženiring.
- G. BEITINGER, Heinz MANDL, 1994: Spodbuda za nadaljnje življenje, Maribor: DOBA.
- J. JEREB, 1982: Organizacija strokovnega usposabljanja, Kranj: MO.

- J. JEREB, 1998: Management kadrovskih virov, 6. poglavje, Kranj: FDV, Kranj.
- B. LIPIČNIK, 1996: Človeški viri in ravnanje z njimi, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- KEJŽAR, 1997: Zapiski s predavanj Planiranje izobraževanja, Kranj, november.
- KRAJNC in drugi, 1993: Izobraževanje brezposelnih, Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- R. KRAJNČEC, 2005: Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja. Andragoška spoznanja I. 46–53.
- S. MOŽINA: Organiziranje dela ter vodenje in motiviranje sodelavcev v lastnem podjetju.
- N. LONGWORTH, 1995: Vseživljenjsko učenje – koncept preživetja, 21. stoletje, Ljubljana: Andragoški center.
- V. OPALK, 2003: Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah.
- E. PARSLOE, 1992: Coaching, Mentoring and Assesing.
- B. ROZMAN, 2007: Sistem izobraževanja z notranjimi trenerji, HRM.

OBVEŠČEVALNO-VARNOSTNE SLUŽBE REPUBLIKE MADŽARSKE

INTELLIGENCE AND SECURITY AGENCIES OF THE REPUBLIC OF HUNGARY

POVZETEK

Strateško varnostno okolje v evropskem prostoru se zaradi procesa globalizacije, razvoja informacijske družbe, hitrega razvoja azijskih trgov, katastrofalnih življenjskih razmer v mnogih državah tretjega sveta, okoljskih sprememb in drugih vzrokov hitro spreminja.

Obveščevalna dejavnost predstavlja pomembno mesto v vodenju vodilnih političnih struktur in vojaških oseb. Njen glavni namen je zagotovitev pomembnih informacij politikom in vojaškimi poveljniki za nemoteno in uspešno uresničevanje nalog.

Ustrezna ureditev obveščevalnega sistema posamezne države ter urejen sistem nadzora delovanja obveščevalnih služb sta bistvenega pomena za ustrezno delovanje v demokratičnem svetu, hkrati pa ob sorazmernem delovanju in spoštovanju človekovih pravic in temeljnih svoboščin s pravočasnimi obveščevalnimi informacijami predstavljata ključ do preprečevanja in odvratanja sodobnih groženj temeljnim vrednotam.

Spremenjeno strateško in varnostno okolje, vstop Republike Madžarske v Nato in EU, spremenjena poslanstva in naloge sistema nacionalne varnosti ter sprejeti cilji sil so zahtevali prilagoditve (spremembo organiziranosti) obveščevalne dejavnosti.

K L J U Č N E B E S E D E

Obveščevalna dejavnost, vojaška obveščevalna služba, tajnost, nadzor.

.....

A B S T R A C T

The European strategic security environment is changing due to the globalization process, information society development, rapid development of Asian markets, catastrophic living conditions in many third world countries, environmental changes, and other reasons.

Intelligence occupies an important position in the leadership of main political structures and military personnel. Its main purpose is to provide politicians and military commanders with important information for undisturbed and successful task implementation.

Suitable arrangement of a country's intelligence system and a regulated surveillance system of intelligence service activities are essential for appropriate functioning in the democratic world.

At the same time, along with respecting human rights and basic freedoms while providing timely intelligence information, they are the key to the prevention and deterrence of contemporary threats to basic values.

The changed strategic and security environment, the entry of Hungary into NATO and the EU, changed missions and tasks of the national security system and adopted force goals, has demanded the adjustment (organizational change) of intelligence activities.

K E Y W O R D S

Intelligence activity, Military Intelligence Service, secrecy, surveillance.

.....

UVOD

Madžarska kot polnopravna članica EU in Nata podpira skupno idejo in se zavzema za »skupno obrambno-varnostno politiko«, s čimer se sicer ni formalno zavezala, da bo tudi na obveščevalno-varnostnem področju sodelovala z vsemi obveščevalno-varnostnimi subjekti navedenih integracij. Kljub vsemu pa se zaradi sodobnih oblik ogrožanja, nepredvidljivosti in asimetričnosti v sodobnem svetu pojavljajo nadnacionalne potrebe po sodelovanju in izmenjavi obveščevalnih podatkov.

Madžarska obveščevalna skupnost, ki jo tvori pet služb, je po vzoru nekaterih zahodnih sodobno oblikovana, decentralizirana ter vodena in nadzorovana z več mehanizmi. S procesom preoblikovanja in prestrukturiranja je izza tako imenovane železne zavesa prešla dokaj blago in brez večjih na zunaj znanih pretresov in afer.

SPLOŠNO O REPUBLIKI MADŽARSKI

Madžarska je bila del avstro-ogrskega cesarstva, ki se je sesulo med prvo svetovno vojno, po koncu druge svetovne vojne pa je prišla pod komunistični vpliv in leta 1956 doživela vojaško intervencijo Sovjetske zveze.

23. oktobra 1989 je bila razglašena Republika Madžarska.

Madžarska je svoje prve večstrankarske volitve izvedla leta 1990 in takrat uvedla tudi svobodo tržišča. Spomladi 1990 so potekale volitve v parlament in od takrat je Madžarska parlamentarna demokracija z enodomnim parlamentom, ki ima precejšnjo moč, saj ne sprejema zgolj zakonov, ampak izvoli tudi predsednika države, predsednika vlade, člane ustavnega in vrhovnega sodišča, državnega javnega tožilca in štiri ombudsmane. Sestavlja ga 386 poslancev, ki so izvoljeni za štiri leta. Madžarska je razdeljena na 19 pokrajin, imenovanih megye, sedež vlade pa je v Budimpešti.

Madžarska je evropski sporazum podpisala že leta 1991. Kot prva država iz srednje Evrope je leta 1994 vložila prošnjo za članstvo v EU, pristopna pogajanja pa je začela leta 1998. V pristopnem obdobju so morali urediti dve področji: obravnavo romske manjšine in boj proti korupciji. Na vrhu v Københavnu, 13. decembra 2002, je Madžarska sklenila pristopna pogajanja. Madžarska je ena od desetih držav pristopnic, ki je 16. aprila v Atenah skupaj z drugimi pristopnicami in 15 državami članicami podpisala pogodbo o pristopu k EU, 1. maja 2004 pa je postala članica Evropske unije.

Madžarska je postala članica Nata leta 1999. Od tedaj je veliko prispevala k mirovni operaciji v Bosni in Hercegovini ter akciji Nata na Kosovu. Odnosi s sedmimi sosednjimi državami so dobri. V zadnjem obdobju je izboljšala svoje odnose s Slovaško, Romunijo ter Srbijo (Povzeto po Horvat, Starovasnik 2002). Madžarska vojska (MV) ima še naborniški sistem. Služenje vojaškega roka se je med leti 1995 in 1997 z 12 mesecev skrajšalo na devet, v letih od 2002 do 2005 pa na sedanjih šest. Podatki navajajo, da ima vojska 29 000 pripadnikov, vendar se število zmanjšuje, saj naj bi jih bilo do leta 2014 le še 27 000.

OBVEŠČEVALNO-VARNOSTNI SISTEM

Konec hladne vojne in razpad ZSSR ter Varšavskega pakta sta neposredno vplivala na velike spremembe, ki so se zgodile konec osemdesetih let v obveščevalno-varnostnem sistemu Republike Madžarske. Glede na predhodno ureditev tega področja so v začetnem obdobju zadržali takratno organizacijo ministrstva za notranje zadeve, razpustili so le tiste organizacijske enote, ki so v prejšnjem obdobju spremljale delovanje »notranjih sovražnikov«. Prav tako so bile ukinjene in razorožene »prostovoljne delavske milice«, ki so delovale pod neposrednim vodstvom nekdanje Komunistične partije Madžarske. V policiji in vojski so bili odpravljeni moteči elementi in vezi s preteklostjo. V tem obdobju so madžarski obveščevalno-varnostni sistem sestavljale obveščevalne in varnostne organizacije v ministrstvu za notranje zadeve in mednarodni oddelki, ki so bili v sestavi drugih institucij, ter vojna obveščevalna in protiobveščevalna služba madžarske vojske (Savić, Delić, Bajagić 2002: 413). V obdobju približevanja Natu so se lotili oblikovanja novega obveščevalnega sistema, ki je temeljil na funkcionalno razdeljenih vojaških in civilnih obveščevalnih službah. Končna načela varnosti in obrambne politike Republike Madžarske so bila utemeljena v doktrinarnem aktu CXXV – Zakon o ustavnem delovanju nacionalnih varnostnih služb – iz leta 1995, ki ga je ratificiral parlament v odloku (odredbi) 94/1998-XII. 29 (začel je veljati na dan vključitve v Nato). Aktualna sestava, vloga in funkcija obveščevalnih služb so rezultat burnih pogovorov med političnimi strankami (Babos 2004: 8). Zakon predstavlja krovni dokument vseh služb, saj ureja organizacijo, pravni položaj, naloge, pristojnosti, usmerjanje in vodenje, parlamentarni nadzor, delovna razmerja, osnovna načela, delovanje, ukrepe, upravljanje in tajno zbiranje podatkov, pravila zaščite in nadzora nacionalne varnosti.

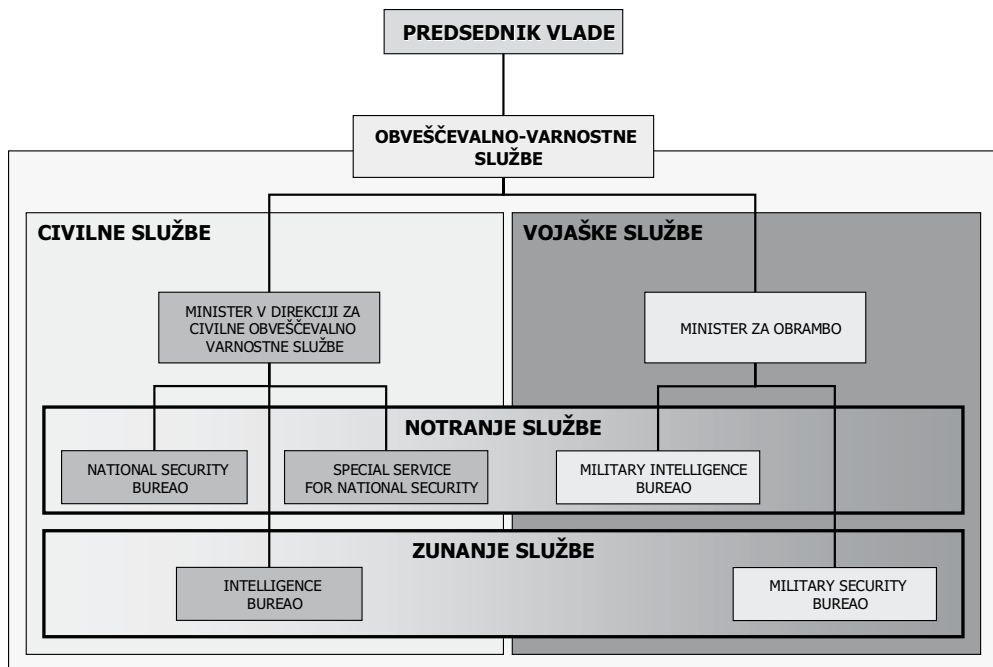
Kakor je razvidno iz zakonskih določil, gre za izrazito decentraliziran obveščevalno-varnostni sistem, ki ga sestavlja pet služb, v katerih je opazen velik vpliv anglo-ameriških varnostno-obveščevalnih sistemov, še posebej ZDA. Madžari so po vzoru National Security Agency – NSA vzpostavili strokovno službo nacionalne varnosti, ki opravlja nekakšen tehnični servis oziroma zbira podatke za vse preostale službe.

Sheme in z zakonom določene naloge služb so povzete po dokumentu CXXV, ki opredeljuje pet služb. To so:

Intelligence bureau (IB)	Urad za informiranje (Informacios Hivatal)
National security bureau (NSB)	Urad za nacionalno varnost (Nemzetbiztonsagi Hivatal)
Military intelligence bureau (MIB)	Vojaški obveščevalni urad (Katonai Felderito Hivatal)
Military security bureau (MSB)	Vojaški varnostni urad (Katonai Biztonsagi Hivatal)
Special service for national security (SSNS)	Strokovna služba nacionalne varnosti (Nemzetbiztonsagi Szakszolgalat)

V shemi 1 prikazujem razdeljenost agencij na civilne in vojaške ter na notranje (interne) in zunanje (eksterne), iz česar je razumljiva tudi usmerjenost delovanja posameznih agencij. Tri od teh agencij, in sicer Intelligence Bureau, National Security Bureau in Special Services for National Security, so umeščene kot civilne obveščevalno-varnostne službe. Drugi dve, Military Intelligence Bureau in Military Security Bureau, pa kot vojaški nacionalni obveščevalno-varnostni službi (Babos 2004: 32).

Shema 1: Obveščevalno-varnostna skupnost Republike Madžarske



Povzeto po Horvat, Starovasnik 2002.

Poglavitna funkcija vseh služb po zakonu CXXV je uresničevanje v zakonu določenih nalog, ki prispevajo k uveljavljanju nacionalnovarnostnih interesov Republike Madžarske in tako sodelujejo pri zagotavljanju suverenosti države in zaščiti njene ustavne ureditve.

Zakon je zelo natančen in konkreten tudi glede uporabe tajnih metod dela nacionalnovarnostnih služb, ki jih opredeljuje v delu »tajno zbiranje podatkov«. Ta resnično dovoljuje vse znane oblike tajnega zbiranja podatkov, vključno s tajno preiskavo stanovanja, kar predstavlja velika pooblastila, ki jih v nekaterih nujnih in posebnih primerih lahko dovolijo celo generalni direktorji služb (z nekaj omejitvami).

Zanimivo je, da sta bili obe vojaški službi na začetku podrejeni generalštabu, vendar sta bili kmalu po sprejetju zakona izvzeti in neposredno podrejeni ministrstvu za obrambo (Tömböl 2005).

CIVILNE OBVEŠČEVALNE SLUŽBE

Urad za informiranje – Intelligence bureau (IB)

Glede na delokrog in pristojnosti, ki jih določa zakon Uradu za informiranje, je to klasična obveščevalna služba, ker opravlja vse stopnje v obveščevalnem ciklusu, se pravi, da pridobiva, analizira in posreduje informacije, zato jo lahko uvrstimo med strateške obveščevalne službe.

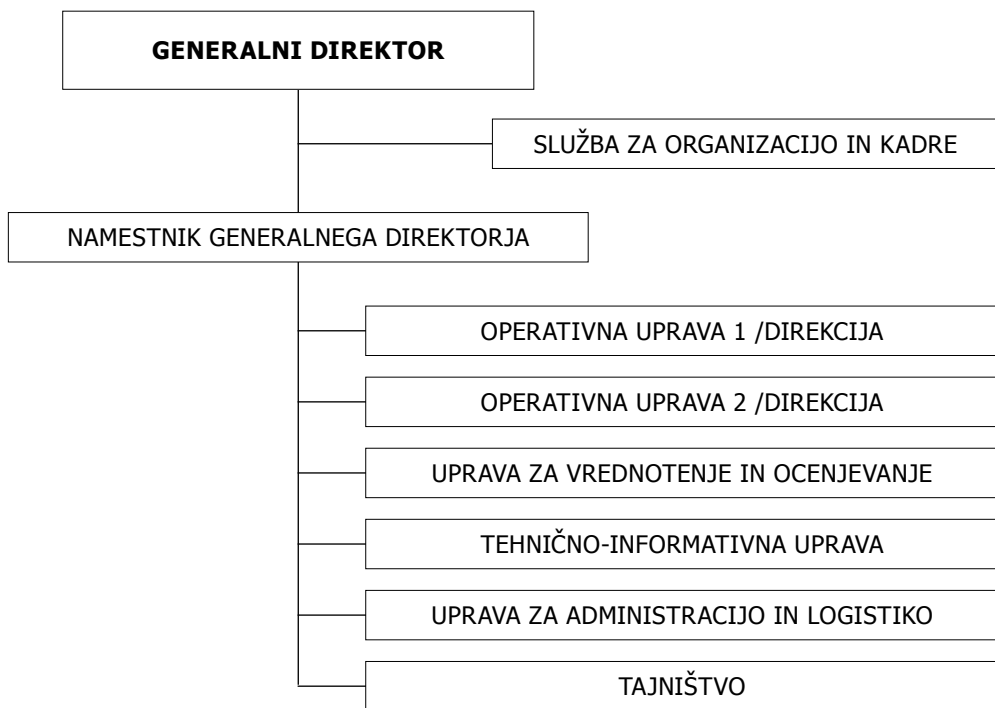
Pri določanju nalog oziroma pristojnosti pa je zakon že takoj na začetku ekspliciten, saj določa, da urad pridobiva, analizira in posreduje podatke, ki se nanašajo na tujino ali od tam tudi izvirajo in da služba lahko deluje le v tujini oziroma v povezavi z njo (zunanje delovanje), nima pa pristojnosti za delovanje v domačem prostoru.

Glavne naloge:

- zbiranje, analiza in distribucija informacij, ki so pomembne za varnost države in so v povezavi s tujimi državami ali tujega porekla;
- protiobveščevalna dejavnost;
- zbiranje informacij o tujih organiziranih kriminalnih združbah (posebej terorističnih organizacijah), ilegalni trgovini z drogami ali orožjem, ilegalnem mednarodnem trgovanju z orožjem za množično uničevanje, njegovimi komponentami, deli ali materiali;
- odkrivanje tujih poskusov, ki so usmerjeni proti ekonomskemu ali finančnem statusu države;
- sodelovanje pri preiskavah o ilegalnem trgovanju z mednarodno nadzorovanimi izdelki in tehnologijami;
- zagotavljanje varnostne zaščite za pomembnejše madžarske vladne institucije v tujini (npr. ambasade);
- zagotavljanje varnostne zaščite in izvajanje varnostnega preverjanja za osebje znotraj svoje organizacije;
- usmerjanje, nadzor in podpora dejavnostim, povezanim s kodami, ter izdajanje avtorizacij in priprava kod.

Zanimivo je, da služba opravlja naloge s področja šifriranja, čeprav ima Madžarska v svojem nacionalnovarnostnem sistemu posebno tehnično strokovno službo.

Shema 2: Struktura urada za informiranje



Urad za nacionalno varnost – National security bureau (NSB)

Urad za nacionalno varnost je po delu in nalogah pravzaprav protiobveščevalna služba. Njena naloga je, da odkriva in preprečuje prizadevanja tujih tajnih služb, ki kršijo ali ogrožajo ustavno suverenost Republike Madžarske in njene vitalne interese.

Je teritorialno organizirana in kakor v večini sodobnih obveščevalno-varnostnih služb je tudi znotraj te službe ustanovljena institucija generalnega inšpektorja. Centrala je organizirana v štiri operativne in tri administrativne direktorate.

Njene naloge po zakonu so, da odkriva in preprečuje prikrita prizadevanja, ki so usmerjena na spremembo ali motenje ustavne ureditve z nezakonitimi sredstvi. Odkriva in preprečuje prizadevanja tujih sil, organizacij in oseb za izvajanje terorističnih akcij. Izvaja varnostno zaščito pomembnih ustanov in objektov ter

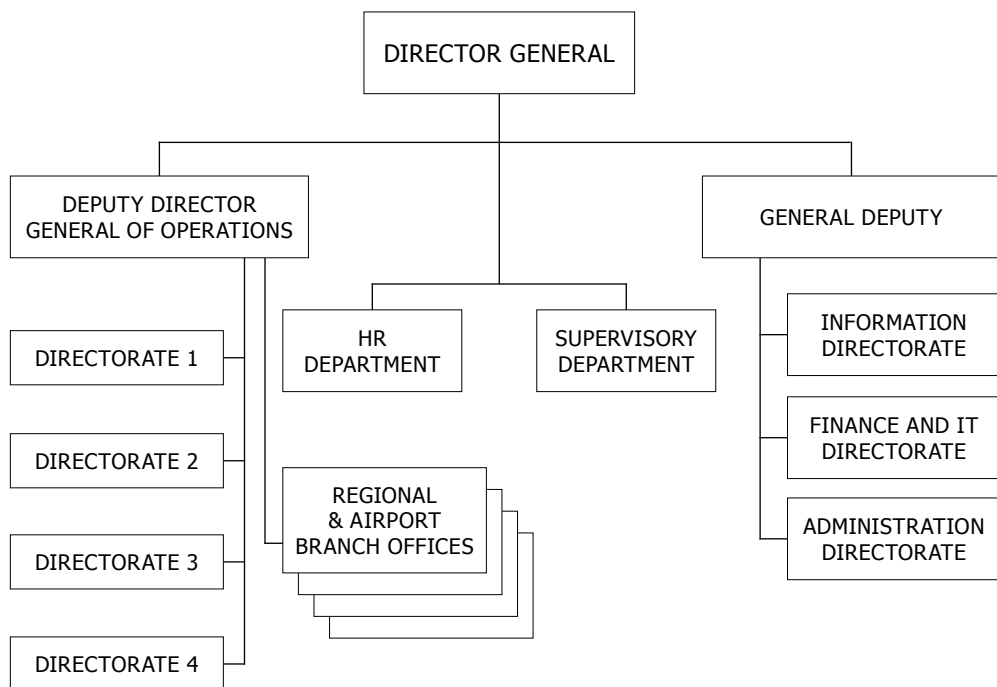
določenih oseb. Opravlja nadzor nad priseljenci in osebami, ki so zaprosile za status begunca ali madžarsko državljanstvo, ter z njim povezane naloge.

Urad ima naslednje naloge:

- odkriva in preprečuje namene tujih obveščevalnih agencij (protiobveščevalna dejavnost);
- odkriva in preprečuje ilegalne poskuse spreminjanja ali motenja ustavne ureditve republike;
- odkriva in preprečuje teroristično delovanje tujih sil, organizacij ali oseb;
- odkriva in preprečuje prikrita namene, ki lahko ogrozijo ekonomsko, znanstveno, tehnično in finančno stabilnost dežele, ter ilegalno preprodajo drog in orožja;
- zagotavlja varnostno zaščito pomembnejšim vladnim agencijam in premoženju;
- zagotavlja varnostno zaščito in izvaja varnostna preverjanja osebja znotraj svojih organizacij;
- zagotavlja nadzorno službo nad priseljevanjem;
- izvaja predhodne preiskave v posebnih primerih kriminala, ki je usmerjen proti državi, človeštvu, ob pobegih, uporih in ogrožanju bojne pripravljenosti v oboroženih silah;
- preiskuje teroristične poskuse, če je takšen obveščevalni podatek dobila NSA;
- zbira obveščevalne podatke o kršitvah nad nacionalnimi, etničnimi ali verskimi skupinami, kršitvah državnih tajnih pravil, javne varnosti, o ugrabitvah letal, provociranju skupnosti, širjenju govoric, kršenju mednarodnih pravnih obveznosti;
- sodeluje pri preiskavah ilegalne trgovine mednarodno nadzorovanih izdelkov in tehnologij;
- sodeluje pri preiskavah in preprečevanju ilegalne trgovine ali orožja in orožarskih služb. Sodeluje pri nadziranju legalne trgovine z orožjem;
- do odreditve preiskave odkriva kazniva dejanja zoper državo in človeštvo oziroma s področja svojega delovanja. Odkriva kazniva dejanja zoper nacionalne, rasne in verske skupine ter teroristična dejanja;
- pridobiva informacije o kršenju predpisov, ki veljajo za državne tajnosti, in drugo.

Službo oziroma urad vodi generalni direktor, ki ima dva namestnika.

Shema 3: Struktura urada za nacionalno varnost

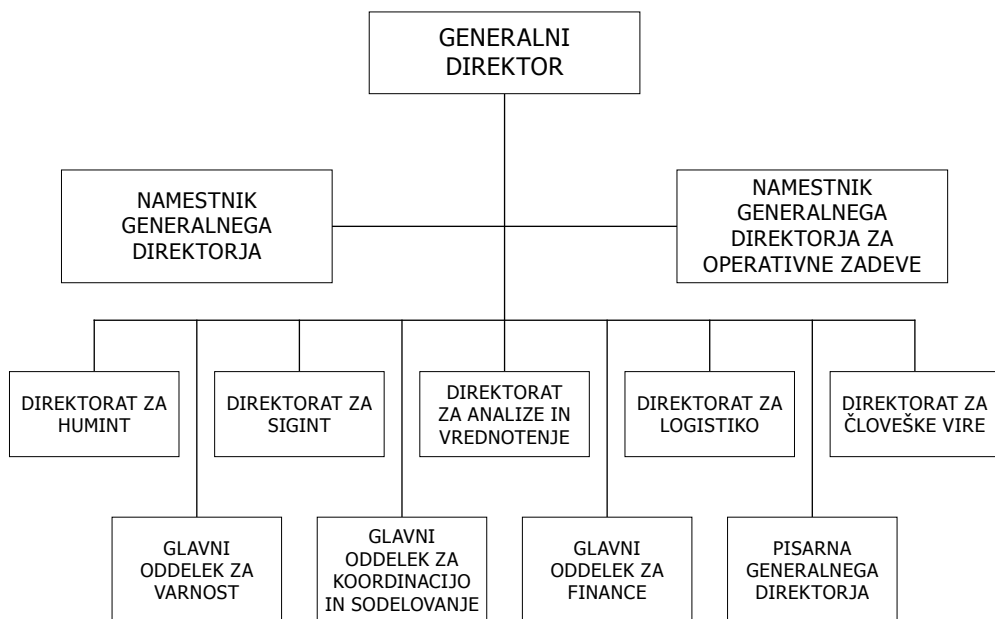


Vojaški obveščevalni urad – Military intelligence bureau (MIB)

Vojaški obveščevalni urad je klasična obveščevalna služba, ki prav tako kot Urad za informiranje opravlja vse faze obveščevalnega ciklusa na vojaškem področju, ki so pomembne za odločitve vlade in se nanašajo na tujino oziroma so v povezavi z njo.

Ta urad poleg drugih nalog opravlja obrambno-strateško obveščevalno dejavnost za potrebe generalštaba madžarskih oboroženih sil. Po zakonu ima velike pristojnosti na področju vrednotenja in ocenjevanja usposabljanja oziroma usposobljenosti ter borbene pripravljenosti izvidniških enot madžarske vojske.

Shema 4: Struktura vojaškega obveščevalnega urada



Urad je odgovoren za:

- zbiranje in analizo vojaških obveščevalnih podatkov, povezanih s tujimi državami in tujega porekla, ter za zagotavljanje protiobveščevalne dejavnosti proti tujim vojaškim obveščevalnim službam;
- odkrivanje namenov vojaških napadov na Republiko Madžarsko;
- vojaško protiobveščevalno dejavnost;
- zbiranje obveščevalnih podatkov o ilegalni trgovini z orožjem in terorističnih organizacijah, ki ogrožajo varnost vojske;
- sodelovanje pri preiskavah ter preprečevanju ilegalne trgovine mednarodno nadzorovanih izdelkov in tehnologij;
- zagotavljanje informacij za strateško-taktično načrtovanje dela v višjih poveljstvih oboroženih sil;
- zagotavljanje varnostne zaščite za pomembnejše dele madžarske vojske in premoženje v tujini;
- zagotavljanje varnostne zaščite in izvajanje varnostnega preverjanja za osebje znotraj svoje organizacije.

Vojaški obveščevalni urad vodi generalni direktor, ki je v rangu generala in ima dva namestnika ranga brigadnih generalov.

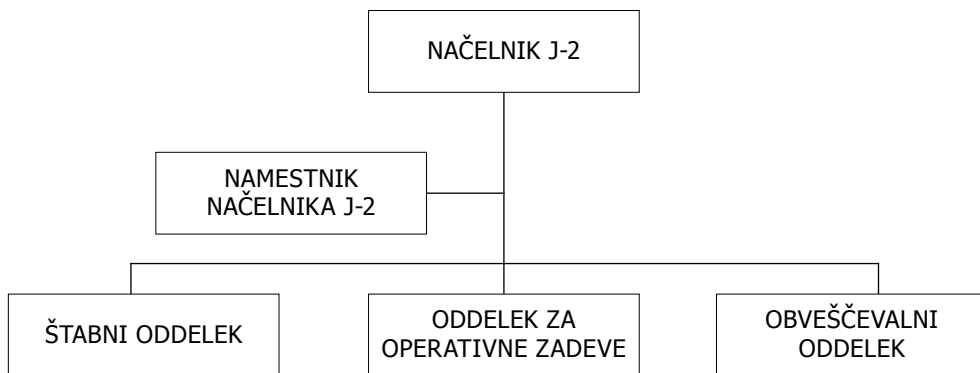
Organiziranost obveščevalno-varnostnih in izvidniških enot

Za podrobnejše poznavanje področja vojaške obveščevalne zagotovitve in varnostnega delovanja je treba pojasniti, da ima madžarska vojska štabne organe J/G/S-2¹ in druge elemente ISTAR (Intel, surveillance, targeting, acquisition, reconnaissance), ki jih izvajata dva izvidniško-obveščevalna bataljona.

V shemi 5 je prikazana struktura sektorja za obveščevalno-varnostne zadeve madžarske vojske J/G/S-2. Temeljne naloge predstavljajo priprava strateških dokumentov, izdelava obveščevalnih produktov za načelnika obrambnega štaba (Chief of Defence – CHOD), usmerjanje in strokovno vodenje podrejenih štabnih organov (v shemi 6 opredeljujem usmerjanje dejavnosti), neposredno usmerjanje izvidniško-obveščevalnih bataljonov (shemi 6 in 7) in sodelovanje z vojaškim obveščevalnim uradom (Horvat, Starovasnik 2002).

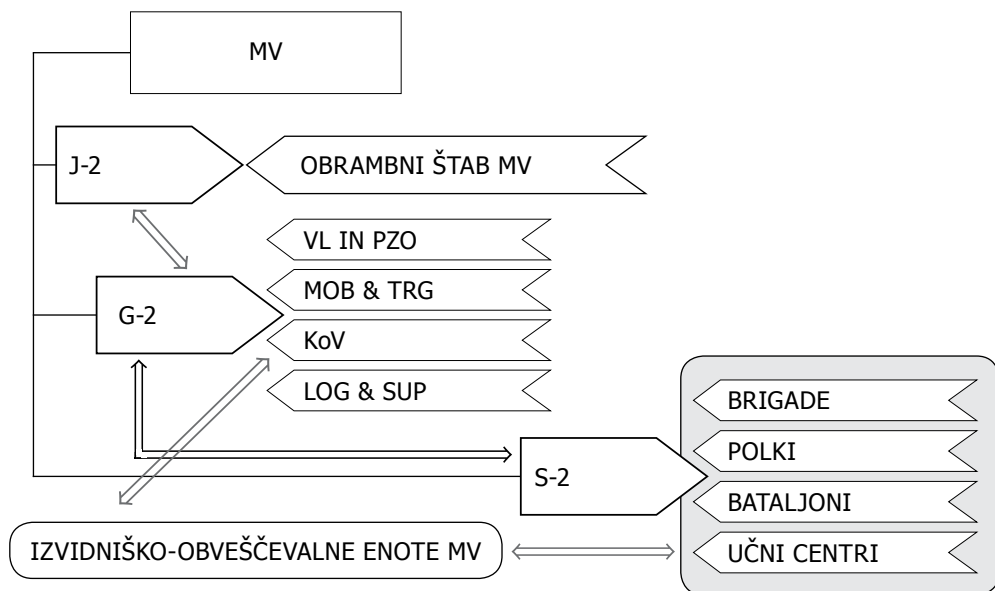
Gre za sistem, ki temelji na izrazito centraliziranem vodenju in decentralizirani povratni podpori. Strateški organi neposredno usmerjajo delo operativnih, ti pa taktičnih organov.

Shema 5: Struktura štabnega sektorja J2 obrambnega štaba madžarske vojske



¹ Gre za štabno organiziranost dela (enako kot v Slovenski vojski). Enote imajo posamezne štabne elemente: strateška raven (J-Joint), operativna raven (G-Ground) in taktična raven (S-Staff). Gre za prevzeto Natovo organiziranost; J/G/S-1 kadri, J/G/S-2 obveščevalno-varnostne zadeve, J/G/S-3 operativne zadeve, J/G/S-4 logistika, J/G/S-6 zveze, J/G/S-7 usposabljanje, J/G/S-9 civilno-vojaško sodelovanje.

Shema 6: Tok obveščevalne dejavnosti



Naloge enot in poveljstev madžarske vojske na področju obveščevalnih zadev so pridobivanje podatkov za njeno delovanje, usposabljanje kadrov za pridobivanje obveščevalnih podatkov, sodelovanje pri načrtovanju uporabe oboroženih sil in osnovni ukrepi protiobveščevalne zaščite.

ORGANIZACIJA 24. IZVIDNIŠKEGA BATALJONA MV

Vojaški varnostni urad je služba nacionalne varnosti, zadolžena za varovanje obrambne oziroma vojaške varnosti države. Odgovorna je predvsem za varnost Ministrstva za obrambo in madžarskih obrambnih sil (MO in MOS). Namen službe je, da skupaj z drugimi službami nacionalne varnosti skladno z zakonom in uporabo tajnih načinov in metod zbira podatke. Njen cilj je zaščita ustavne funkcije teh organov. Pripadniki urada opravljajo naloge na častniških in podčastniških dolžnostih znotraj različnih enot.

V okviru svojih nalog pripadniki urada izvajajo operativne dejavnosti tajno in javno, vzpostavljajo tajne zveze in stike. Da bi preprečili nevarnosti, ki pretijo nacionalni obrambi, potekajo dejavnosti znotraj organov, ki bi lahko bili ogroženi, in sicer so to opazovanje, preiskave in tudi pripravljalne preiskave, katerih namen je zbiranje podatkov, ki bi podkrepili nadaljnje raziskave ali pa bi se z njihovo pomočjo ugotovile pomanjkljivosti potrebnih pooblastil. Urad analizira in ocenjuje zbrane podatke ter hrani vse, kar bi lahko bilo koristno za nacionalno varnost. Rezultate preiskav, ki temeljijo na ocenah urada, posreduje vladi prek ministra za obrambo. Smisel tega je obveščanje

vlade o razvoju varnostne situacije, o značilnostih primerov, ki potekajo, o statusu primerov velikega pomena ali o rezultatih nalog, ki jih je odredil minister.

Vlada nadzoruje urad prek ministra za obrambo. Sfera oblasti pokriva vse administrativne in finančne pravice, ki se nanašajo na organizacijo z velikim izborom pooblastil.

Uradu predseduje generalni direktor, ki ga postavlja in zamenjuje predsednik vlade na priporočilo ministra za obrambo.

Ena glavnih značilnosti urada je tajno zbiranje informacij. Temelj te dejavnosti je izvršitev naloge z uporabo posebnih metod in sredstev. Spoštovanje zasebnosti, zasebnih posesti ali poslov zahteva, da se posebne metode in sredstva lahko uporabljajo samo skladno s pravnoveljavnimi pooblastili in zakoni.

Službe nacionalne varnosti se lahko pooblastijo za opravljanje tajnega zbiranja informacij samo v primeru, če jih ni mogoče pridobiti na noben drug (javno dostopen) način.

Osnovne zahteve, ki so povezane s tajnim zbiranjem podatkov, so:

- zakonitost,
- pooblaščen uporaba,
- dokumentiranje procesa,
- osredotočenost,
- nujnost in proporcionalnost,
- primernost.

V okviru svojih zadolžitev Vojaški varnostni urad tajno zbira tiste informacije, ki zahtevajo zunanje pooblastilo, in tiste, za katere zunanjega pooblastila ne potrebuje.

Po zakonu mora biti o vseh primerih, ki lahko na kakršen koli način kršijo človekove pravice, prek generalnega direktorja urada obveščen minister za pravosodje. Da bi se takšna operativna dejavnost lahko začela, mora minister za pravosodje oziroma za to pooblaščen oseba za začetek zbiranja kakršnih koli informacij, ki zahtevajo uporabo posebnih metod in sredstev, izdati pooblastilo v pisni obliki.

S takšnim pooblastilom Vojaški varnostni urad:

- lahko tajno vstopa na zasebna posestva in tehnično opazuje in beleži sumljive dejavnosti;

- lahko za nadzor na zasebnih posestvih uporablja naprave, s katerimi snema dejavnosti v teh prostorih;
- lahko odpira in pregleduje pisemske pošiljke in nadzoruje druge komunikacije ter tehnično posname njihovo vsebino;
- lahko prisluškuje telefonom in drugim linijskim komunikacijam ter vse dejavnosti posname.

Vojaški varnostni urad je po svoji naravi klasična vojaška varnostna in protiobveščevalna služba. Poleg klasičnih protiobveščevalnih nalog, ki spadajo pod okrilje vojske, opravlja tudi naloge, ki jih po navadi opravljajo službe, ki se ukvarjajo z varstvom ustavne ureditve. V Republiki Madžarski je to Urad za nacionalno varnost, zato nemalokrat prihaja do podvajanja nalog.

Naloge Vojaškega varnostnega urada:

- odkriva in preprečuje prizadevanja in dejavnosti tujih služb proti obrambnemu ministrstvu in madžarskemu domobranstvu ter osebam, ki spadajo v pristojnost službe;
- na svojem področju dela odkriva in odvrta prikrite dejavnosti, usmerjene v vznemirjanje in spremembe ustavnega reda Republike Madžarske s protizakonitimi sredstvi;
- pri organih obrambnega ministrstva in madžarskega domobranstva odkriva in odvrta teroristične dejavnosti tujih organov, oseb ali organizacij;
- zbira informacije o organiziranem kriminalu, ki ogroža obrambno ministrstvo in madžarsko domobranstvo, znotraj tega še posebej o protipravni trgovini z orožjem in mamili;
- sodeluje pri odkrivanju in preprečevanju protipravnega prometa vojaške tehnologije in oskrbe ter pri nadzoru legalnega prometa z omenjenimi sredstvi;
- znotraj svojih pristojnosti zagotavlja varnostno zaščito določenih vladnih in vojaških vodstvenih ustanov;
- opravlja nacionalnovarnostno zaščito oziroma nadzorne naloge v odnosu do oseb, ki spadajo v pristojnost urada;
- s preiskavami odkriva kazniva dejanja proti državi ali človeštvu, pobege v tujino, upor in ogrožanje borbene pripravljenosti;
- odkriva kazniva dejanja proti naciji, ljudstvu, rasi ali verskim skupinam in teroristične dejavnosti;
- pridobiva informacije o kršenju državnih skrivnosti, povzročanju splošne nevarnosti, kršenju mednarodno-pravnih obveznosti, zasegu zračnega

plovila, hujskanju proti skupnosti, kršenju obveznosti, ki se nanašajo na promet mednarodno nadzorovanih izdelkov in tehnologij, prav tako odkriva vsa tista kazniva dejanja, ki ogrožajo uresničevanje ustavnih nalog obrambnega ministrstva in madžarskega domobranstva;

- v organih obrambnega ministrstva in madžarskega domobranstva zagotavlja uresničevanje nacionalnovarnostnih nalog, ki so povezane z raziskovanjem, razvojem, proizvodnjo in trgovino vojaške industrije.

Strokovna služba za nacionalno varnost – Special service for national security (SSNS)

Strokovna služba za nacionalno varnost je odgovorna za podporo vsem službam, vključno s policijo, ki so zadolžene za nacionalno varnost, da lahko uresničijo svoje obveščevalne dejavnosti. Čeprav ni obveščevalna služba v pravem pomenu besede, pa v njen delokrog spadajo specialne dejavnosti, predvsem tiste, ki se tičejo ugotavljanja standardov za zaščito in samozaščito tajnih dokumentov.

Agencija zagotavlja tehnično podporo, logistiko in ekspertne službe za druge tajne službe. To vključuje oskrbo s posebnimi napravami in materiali za tajne operacije zbiranja obveščevalnih podatkov, vzpostavitev posebnih telekomunikacij za uporabnike, ki jih določi vlada, ter zaščitno-varnostne dokumente.

Pomembna omejitev pri teh dejavnostih je, da ta agencija ne sme neodvisno izvajati nikakršnih preiskav, nadzora ali obveščevalnega zbiranja podatkov. Naloge in pristojnosti službe, ki so določene v zakonu ali izhajajo iz njega, so:

- v okviru pravnih predpisov s posebnimi metodami in sredstvi zbira tajne informacije in oskrbuje (na pisno zahtevo oziroma prošnjo) druge službe in organizacije, ki so zakonsko in pravno pristojne za dejavnost tajnega zbiranja informacij;
- na podlagi zahtevkov zakonsko pristojnih organizacij zagotavlja potrebna tehnična sredstva in materiale za tajno zbiranje informacij;
- zagotavlja posebne telekomunikacijske povezave za uporabnike, ki jih določi vlada;
- opravlja nadzor in zaščito varnostnih dokumentov;
- opravlja druge strokovne dejavnosti.

USMERJANJE, VODENJE IN NADZOR DELA

Pristojna odbora, **Odbor za obrambo** in **Odbor za nacionalno obrambo**, sta vsak na svojem področju pristojna, da zahtevata od obeh ministrov in glavnih direktorjev informacije o stanju na področju nacionalne varnosti; imata tudi pravico do vpogleda v podatke o odobritvah uporabe posebnih metod in sredstev.

Odbora preiskujeta in rešujeta pritožbe, ki se nanašajo na morebitne kršitve, ki izhajajo iz dela posameznih služb.

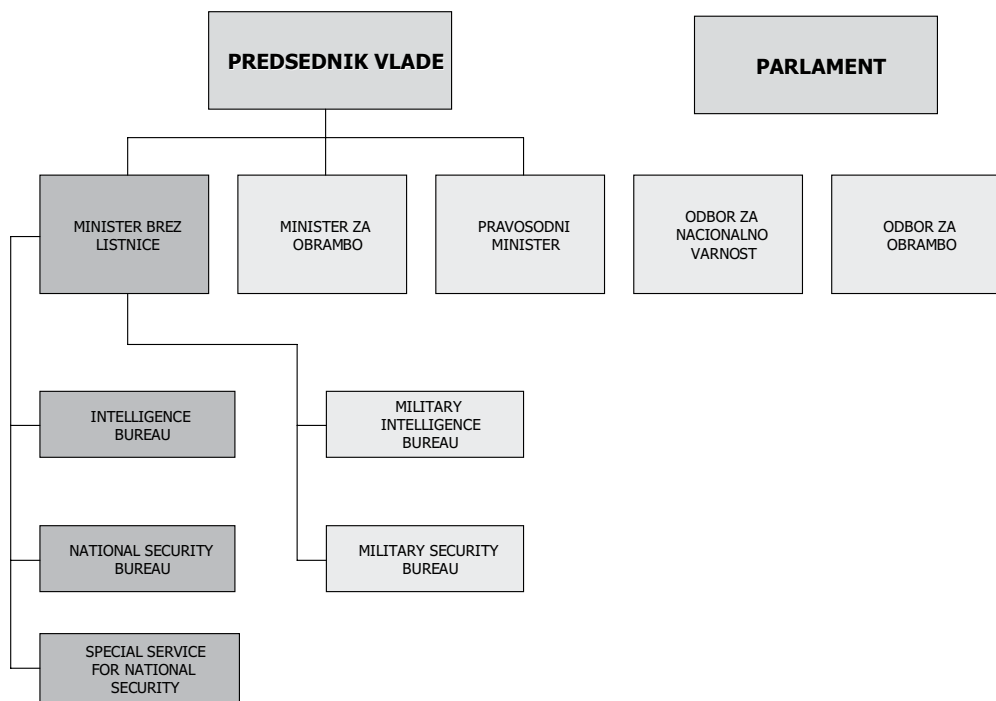
Pri imenovanjih posameznih direktorjev z njimi opravita tako imenovano zaslišanje in nato zavzameta stališče, pozitivno ali negativno, ki ga posredujeta predsedniku vlade.

Seje odborov so zaprte, člani pa so zavezani k molčečnosti tudi po prenehanju članstva v odboru. Člani odborov morajo biti varnostno preverjeni skladno z zakonskimi določili.

Odbora imata ustrezno količino informacij, ki jima omogočajo, da sodita o legalnosti delovanja vseh služb, kar pa izključuje širjenje informacij po točno odrejenih načinih, metodah in/ali izvorih, ki jih te službe uporabljajo v posebnih primerih. Prav tako tudi nimata pooblastila, da bi posegla v pristojnosti glavnih direktorjev oziroma nimata možnosti, da bi jim odvzela zadeve, za katere so odgovorni.

Oba ministra, vsak za svoje področje, pripravljata pravne predpise v zvezi z delovanjem služb. Pristojni minister določa naloge in daje usmeritve za uresničevanje tistih nalog, ki jih določata vlada ali zakon. Oba sta tudi pristojna za pripravo predloga proračuna služb in hkrati odgovorna za smotrno porabo teh sredstev.

Relacije vodenja, nadzora in usmerjanja sem strnil v shemi 8.



Povzeto po Horvat, Starovasnik: 2002.

Neposredno vodenje služb

Službe vodijo generalni direktorji, ki jih na predlog pristojnega ministra imenuje in razrešuje predsednik vlade. Pristojnosti, odgovornosti in naloge posameznih glavnih direktorjev:

- odgovoren je za zakonito in strokovno izvrševanje nalog službe;
- odgovoren je za proračunska sredstva in njihovo smotrno porabo;
- če je treba oziroma najmanj enkrat na leto prek pristojnega ministra poroča vladi o delu službe;
- pristojnemu ministru podaja predloge za imenovanje svojih namestnikov oziroma za imenovanje generalov in polkovnikov;
- skrbi za pripravo zakonskih podlag;

- z odobritvijo pristojnega ministra odloča o uporabi posebnih metod in sredstev.

Usmerjanje in vodenje

Civilne nacionalne varnostne službe vodi vlada prek posebnega ministra, vojaške službe pa vodi in usmerja minister za obrambo

Oba odbora, vsak na svojem področju, sta pristojna, da zahtevata od obeh ministrov in glavnih direktorjev podatke o stanju na področju nacionalne varnosti, imata pa tudi pravico do vpogleda v podatke o odobritvah uporabe posebnih metod in sredstev.

Preiskujeta in rešujeta pritožbe, ki se nanašajo na morebitne kršitve, ki izhajajo iz dela posameznih služb.

Če službe začnejo ali že vodijo dejavnosti tajnega zbiranja podatkov o poslancih parlamenta ali njihovih družinskih članih, mora pristojni minister o tem poročati predsedniku ali podpredsedniku parlamenta.

Oba odbora dvakrat na leto glavnim direktorjem služb podata navodila in časovnice za izvršitev nalog.

Predsedniku vlade predlagata postavitve oziroma razrešitve glavnih direktorjev.

Nadzor

Za nadzor nad službami za nacionalno varnost je odgovoren parlament, ki nadzor opravlja v sodelovanju s parlamentarnim odborom za nacionalno varnost in odborom za obrambo. Člani obeh odborov so hkrati tudi člani parlamenta. Oba ministra, pristojna za delo služb, redno, najmanj pa enkrat na leto, poročata o dejavnostih služb (Born, Leigh 2005).

Parlamentarni nadzor izhaja iz načela delitve oblasti in je osnovni garancijski element zakonskega in predvidljivega delovanja služb nacionalne varnosti.

Nadzor lahko opravljajo:

- člani plenarnega zasedanja nacionalnega sveta,
- odbor za obrambo,
- odbor za nacionalno varnost,
- člani parlamenta posamezno,
- sestavljeni organi, ki jih je ustanovil nacionalni svet za nadzor.

Med opravljanjem nadzorne funkcije (poročilo, zahtevek za informiranje, zaslišanje, preverjanje, kaj je cilj zbiranja podatkov, pristop k dokumentaciji, podajanje mnenj o finančni porabi itn.) parlament skrbi, da je vse legalno,

preprečuje zlorabe in ilegalne vplive ter varuje nevtralnost služb pred interesi in vplivi političnih strank.

Oba odbora sta vsak na svojem področju pristojna, da zahtevata od obeh ministrov in glavnih direktorjev podatke o stanju na področju nacionalne varnosti. Pravico imata do vpogleda v podatke o odobritvah uporabe posebnih metod in sredstev.

Če nadzor v konkretni zadevi ogroža metode ali posamezni izvor – agenta, lahko ministra ali pa tudi službe vztrajajo na njegovi zaščiti.

Poleg obeh odborov nadzor nad delom služb opravljajo tudi ombudsmeni, in sicer ombudsman za zaščito podatkov, ombudsman za človekove pravice in ombudsman za zaščito pravic etničnih manjšin in nacij (Born, Leigh 2005).

SKLEP

Madžarska obveščevalna skupnost, ki jo tvori pet služb, je sodobno oblikovana, decentralizirana ter vodena in nadzorovana z več mehanizmi.

S procesom preoblikovanja in prestrukturiranja je izza železne zavesa prešla dokaj blago in brez večjih na zunaj znanih pretresov in afer.

Madžarska obveščevalna skupnost je organizirana po vzoru nekaterih zahodnih obveščevalnih služb. Pri tem pa ugotavljam, da ni kopija posameznih organizacij, ampak so službe skupek dobro izbranih idej in teorij, prilagojenih madžarskim razmeram in uspešno uveljavljenih v praksi.

Krovni zakon o obveščevalnih službah ima jasno opredeljene določbe, od organizacije, pooblastil, vodenja, financiranja do nadzora, ki poteka na več ravneh in je po mojem mnenju večinoma ustrezen. Pravila notranjega vodenja in razmejitve – opredelitve odgovornosti – so prav tako jasno zakonsko opredeljeni.

Imenovanje direktorjev služb je zelo dobro, ker pri njem sodeluje tudi parlamentarni odbor za nacionalno varnost, v katerem so poleg predstavnikov vladajoče koalicije tudi člani opozicijskih strank in imajo tako neposreden vpliv pri postavitvi generalnih direktorjev služb, prav tako je dobro, da so merila imenovanja in razrešitve jasno opredeljena z zakonom.

Nadzor uporabe tajnih metod je dobro reguliran – odobriti jih mora pristojni predstavnik oblasti, v madžarskem primeru sta to oba ministra. V javnosti oziroma dostopnih virih ni zabeležk, da bi prišlo do kršitev zakona, kar kaže

na dobro zakonsko regulacijo tega občutljivega področja, ki posega v človekove pravice.

Delokrog in teritorialna odgovornost posameznih služb sta zakonsko regulirana in urejena, vendar pa kljub temu včasih prihaja do podvajanja, kar pa ne povzroča večjih težav.

Nadzor, ki ga vrši parlamentarni odbor za nacionalno varnost, je dobro zakonsko podprt, tako delo odbora, pristojnosti kot tudi njegova sestava in organizacija.

Med reorganizacijo in tranzicijo so bile madžarske obveščevalne službe pod določenim političnim vplivom oziroma pritiskom, ki pa ga v sedanjem delovanju ni zaznati oziroma ni nič večji kot v vseh sodobnih, demokratično organiziranih državah.

Struktura se po mojem mnenju ni kaj dosti spremenila, predvsem v organizacijsko-strukturalnem delu, res pa je, da so z lustracijskim zakonom, ki je upokojil veliko večino s preteklostjo obremenjenih kadrov, radikalno spremenili politično strukturo, če se lahko tako izrazim, pripadnikov obveščevalnih služb. Struktura pripadnikov se je spremenila, ne morem pa ravno trditi, da se je radikalno spremenila tudi organizacija.

Vloga obveščevalnih služb bi morala biti jasno odrejena z zakonom, prav tako pooblastila, tako doma kot zunaj državnih meja, in opremljena z zaščitnimi mehanizmi. Zelo pomembni so vzvodi, ki preprečujejo zlorabo v politične namene.

Postopek imenovanja oziroma pogoje za razrešitev je treba zakonsko regulirati in v proces imenovanja oziroma razrešitve obvezno vključiti opozicijo, hkrati pa omogočiti posebne vzvode, ki preprečujejo politični pritisk.

Uporaba tajnih metod mora biti dosledno zakonsko urejena, pri uporabi naj se upošteva načelo sorazmernosti, uporaba pa mora biti v skladu s človekovimi pravicami in mednarodnimi akti, ki urejajo to področje, da bi se tako preprečile zlorabe.

Na področju notranjega nadzora večina strokovnjakov, ki se ukvarjajo s tem vprašanjem, ugotavlja, da prav nobena služba ne bi smela biti nad zakonom. Pravzaprav bi bila nujna za vsako službo zakonsko podprta notranja regulacijska pravila in kodeksi vedenja in ravnanja.

Vloga izvršne oblasti mora biti povsem jasna in zakonsko odrejena ter seveda tudi izvajana, tako na področju ministrove seznanjenosti z delom službe kot na področju nadzora nad uporabo tajnih metod. Posebej dosledna mora biti

na področju mednarodnega sodelovanja in pri uvedbi zaščitnih ukrepov za preprečitev zlorabe.

Parlament mora imeti natančno zakonsko reguliran in določen obseg nadzora in pooblastil, predvsem je pomembna zakonsko opredeljena sestava telesa, ki ta nadzor izvaja, hkrati pa točno določen postopek preverjanja članov komisije in njihove dolžnosti po prenehanju delovanja v njej. Njihova pooblastila ne smejo biti v nasprotju z zakonom oziroma morajo biti usklajena z njim. Pomembna je točka, po kateri je določeno, komu in kako morajo poročati.

Končujem s splošno ugotovitvijo, da se je Madžarska zelo dobro izognila vsem pastem transformacije in tranzicije. Res pa je, da sta ji pomagali dve veliki olajševalni okoliščini: razpad varšavskega bloka in razpad Sovjetske zveze.

V času, ko so sami izvajali reorganizacijo, so to počele tudi sorodne službe v Rusiji, tako da so imele preveč opravka same s sabo in se niso mogle ukvarjati z drugimi. To je bila srečna okoliščina tudi za Madžarsko, saj bi sicer njihova graditev nove obveščevalno-varnostne skupnosti potekala dosti bolj zapleteno, najverjetneje prepleteno z aferami, ki bi diskreditirale moč in voljo nove demokratične države pri graditvi sodobnega nacionalnega obveščevalnega sistema.

LITERATURA

- Tibor BABOS, 2004: Vision of a new Hungarian Intelligence Architecture, Geneva.
- Act no. CXXV of 1995 On the National Security Services (Budapest, 1995).
- Hans BORN, Ian LEIGH, 2005: Legal Standards and Best Practise for Oversight of Intelligence Agencies, Oslo.
- László LAKATOS, 2005: Way ahead on the Modernisation of Armed Forces of the MOD Hungary, študijsko gradivo.
- László TÖMBÖL, 2005: Defence Reform and Force Development in Hungary, študijsko gradivo.
- Andreja SAVIĆ, Milan DELIĆ, Mladen BAJAGIĆ, 2002: Bezbednost sveta: od tajnosti do javnosti.
- Bojan HORVAT, Iztok STAROVASNIK, 2002: Predstavitev oboroženih sil Republike Madžarske, študijsko gradivo.
- Vojaški varnostni urad, 2002: Delovno gradivo bilateralnega srečanja slovenske in madžarske vojske. Budimpešta.



- Federation of American Scientists Library of Congress Country Studies, Intelligence profile: Hungary.
- 94/1998 XII.29 Ogy Security and Defence Principles of the Hungarian Republic (varnostna in obrambna načela Republike Madžarske).
- Splet junij–november 2007:
- <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/>,
- <http://www.fas.org/irp/world/hungary/>,
- <http://www.kfh.hu>,
- <http://www.mkih.hu/>,
- <http://www.nemzetbiztonsag.hu/>,
- <http://www.nbh.hu/>,
- <http://www.kfh.hu/>,
- <http://www.fas.org/irp/world/hungary>.

STRES, OBČUTLJIVOST ZA SRAM IN MEDOSEBNI ODNOSI NA VZORCU ZAPOSLENIH V SLOVENSKI VOJSKI

STRESS, PRONENESS TO SHAME AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS BASED ON A SAMPLE OF SLOVENIAN ARMED FORCES' EMPLOYEES

.....

Prispevek je del Ciljnega raziskovalnega programa Znanje za varnost in mir, ki ga sofinancira Ministrstvo za obrambo.

P O V Z E T E K

V članku so predstavljeni teoretične podlage in instrumenti za merjenje zaznavnega stresa, tesnobe, depresivnosti, občutljivosti za sram, navezanosti v odraslih intimnih odnosih ter strahu pred intimnostjo. Sledi opis raziskave, ki je bila opravljena na vzorcu zaposlenih v Slovenski vojski. Rezultati so potrdili povezanost med občutljivostjo za sram in zaznanim stresom, tesnobo in depresivnostjo, ter na novo dokazali povezanost med občutljivostjo za sram, strahom pred intimnostjo ter dvema oblikama ne-varne navezanosti. Prav tako so na novo dokazali povezanost med zaznanim stresom in strahom pred intimnostjo

¹ Frančiškanski družinski inštitut, Teološka fakulteta, Univerza v Ljubljani.

ter obema oblikama ne-varne navezanosti. Na koncu avtorja razpravljata o delu s posamezniki s tveganim obnašanjem v oboroženih silah.

K L J U Č N E B E S E D E

Stres, občutljivost za sram, strah pred intimnostjo, odrasla navezanost.

.....

A B S T R A C T

The article presents the theoretical foundations and instruments for measuring perceived stress, anxiety, depression, proneness to shame, attachment styles in adult intimate relationships and fear of intimacy. This is followed by a description of the study performed on a sample of employees in the Slovenian Armed Forces. The results of the study confirmed a relationship between the proneness to shame- and perceived stress, anxiety, and depression. Moreover, the relationship between the proneness to shame-, fear of intimacy and two styles of insecure attachment was established. A link between perceived stress, fear of intimacy and the two styles of insecure attachment was also indicated.

In conclusion the authors discuss working with risk individuals in the armed forces.

K E Y W O R D S

Stress, proneness to shame, fear of intimacy, adult attachment

.....

S T R E S

V zadnjih 50 letih je stres med najbolj proučevanimi področji psihološkega raziskovanja, z več kot 30 000 objavljenimi študijami v zadnji dekad (Pines 2004). Večina raziskav s tega področja se deli na dva dela. Prvi proučuje

teoretične temelje psihološkega stresa in se osredotoča na individualne razlike v doživljanju stresa in spoprijemanju z njim (Lazarus 1993), drugi pa kronični stres v povezavi z izkušnjo travme v preteklosti in posttravmatsko stresno motnjo.

V zvezi z doživljanjem vsakodnevnega stresa in dolgoročnimi posledicami travme je bilo ugotovljeno, da objektivnih, torej zunanjih vzrokov, kot so vojne, nesreče, zlorabe in druge oblike življenjske ogroženosti, ni mogoče obravnavati ločeno od subjektivnih oziroma notranjih dejavnikov, kot so predhodne izkušnje iz družine, doživljanje sebe, sposobnost samorazkrivanja in iskanja pomoči ter predhodna travmatiziranost. Ali bo torej neki stresni dogodek, kot je nezgodna smrt, fizični napad ali posilstvo, povzročil tipične simptome dolgotrajne obremenjenosti, je v tesni povezavi s tem, kakšen pomen bo prizadeta oseba pripisala temu dogodku, kako sposobna je preoblikovati spomin na dogodek in kako se bo dogodek vpisal v njeno doživljanje same sebe, zlasti v doživljanje ponižanja in sramu. Vsak močnejši stresni dogodek, predvsem tisti, ki ga oseba ni zmogla preboleti, prebudi v njej ne le močna občutja ogroženosti, izgube nadzora, strahu in nemoči, temveč tudi občutje, da se ni izkazala, da je zatajila ali odpovedala, kar je neposreden udarec za pozitivno doživljanje samega sebe in vodi v globoko občutje sramu. Povedano drugače, vsak stresni dogodek, ki vzbudi tudi občutje sramu, pomeni nevarnost, da prebudi stara doživetja osramočenosti in osebne neprimernosti, ki z dogodkom niso v neposredni povezavi (van der Kolk, McFarlane, in Weisaeth 1996).

Kronični stres

Razpršenost ukvarjanja s stresom in drugimi psihološkimi težavami je doslej preprečevala, da bi povezali v celoto posledice dolgotrajnega stresa, doživljanja sebe in travmatiziranosti. Še danes na primer raziskovalci niso enotni glede tega, ali je posttravmatska stresna motnja »normalen« odgovor na nenormalno situacijo ali »nenormalen« odgovor na sicer izjemno, toda normalno situacijo. Na povezavo med stresom in travmatiziranostjo je raziskovalce opozorilo šele proučevanje kroničnega stresa, za katerega se je izkazalo, da spremlja motnje z zelo različno simptomatiko, na primer depresivne motnje, motnje odvisnosti od snovi, motnje pozornosti in koncentracije, vedenjske motnje, simptome izogibanja in čustvene otopelosti ipd. Najbolje so bile doslej raziskane telesne posledice kroničnega stresa.

Kronični stres pomeni resno nevarnost za posameznikovo telesno in duševno zdravje. Ker telo zaradi nenehnega stresa izloča prevelike količine stresnih hormonov, se ti nakopičijo v krvi in povzročijo resne motnje ali celo okvare organov, med drugim motnje prebavnega trakta, hranjenja in spanja, imunskega sistema, tesnobne in depresivne motnje ter motnje kardiovaskularnega sistema (Ashby, Rice in Martin 2006; Leskela, Dieperink in Thuras 2002; Sanftner, Barlow, Marschall in Tangney 1995). Obremenitvam, ki jih povzroča stres za telo, pravimo tudi *alostatično breme*. Pri tem ni pomemben le neposreden odziv telesa na stresno spremembo, temveč tudi prenehanje tega odziva, ko ta ni več potreben ali ko je prišlo do prilagoditve. Neučinkovitost alostaze se na daljši čas kumulativno kopiči in »izstavi račun« organizmu. McEwen in Lasley (2004) ločita štiri tipe scenarijev nastanka alostatičnega bremena:

1. kronični stres,
2. nesposobnost prilagoditve,
3. nezmožnost ugasnitve hormonalnega odziva,
4. neustrezen odziv.

Neustrezen in pretiran odziv na okoliščine in nesposobnost prilagoditve sta na primer tipični značilnosti nasilnega in besnega vedenja, ki ga vodi dinamika sramu. Iz tega izhaja domneva, ki jo bomo predstavili v nadaljevanju, da je nefunkcionalna regulacija sramu eden od elementov, ki bodisi spremljajo ali celo poganjajo in vzdržujejo slabše spoprijemanje s stresom in tako prispevajo k nastanku kroničnega stresa (Lansky 1992; Morrison 1989).

Kronični stres in sram

V raziskavah so ugotovili, da je koncept sramu pozitivno povezan z različnimi oblikami psihopatologije. Posebej pa je povezan z nagnjenostjo k dajanju notranje, razmeroma stabilne in globalne atribucije za negativne dogodke (Tangney in Dearing 2002). V tem pogledu lahko razumemo sram kot spremljajoči pojav depresivnega načina pripisovanja. To potrjuje opažanja, da je sram tesno povezan s tistimi slogi pripisovanja, pri katerih je oseba v svojem doživljanju sebe globoko razvrednotena, kar pomeni, da tudi običajne stresne dogodke največkrat razume in doživlja kot svojo krivdo oziroma posledico lastnih napak in odločitev. Taka oseba se zaplete v negativno spiralo, ko gre vse le še navzdol in ko jo na vsakem koraku, ker ne loči več med porazom in uspehom, spremljajo porazi.

Avtorji razlikujejo med sramom, obrnjenim navznoter, ki je bolj povezan z različnimi oblikami psihopatologij ter stiske, in sramom, obrnjenim navzven (eksternalizacijo), ki se bolj izraža v izpadih jeze in besa ter je bolj prikrit (Woien, Ernst, Patock-Peckham in Nagoshi 2003; Zaslav 1998). Doživljanje globoke osramočenosti je posebej izpostavljeno pri osebah, ki so imele diagnozo posttravmatske stresne motnje. Pri tem ni čisto jasno, ali je doživljanje sramu rizični faktor za doživetje travme, ali pa so močna občutja, ki jih posameznik doživlja po travmi, povezana z močnim občutkom izpostavljenosti in občutljivostjo za sram. Lahko gre seveda za obojestranski učinek (Leskela, Dieperink in Thuras 2002).

Stres v oboroženih silah

Po ugotovitvah raziskav, opravljenih na vojaški populaciji, je visoka raven stresa, ki ga nekdo doživlja, povezana z duševnimi težavami, nižjo produktivnostjo in iskanjem različnih oblik pomoči. Visoka raven stresa je povezana z omejenim funkcioniranjem na delovnem mestu, povečanimi odsotnostmi in večjim številom medosebnih težav (Hourani, Williams in Kress 2006). Pri tem so imeli mlajši in tisti z nižjimi čini na splošno višjo raven stresa kot starejši in tisti z višjimi čini. Ugotovljena je bila tudi razlika med samskimi in poročenimi, vendar brez prisotnega partnerja, na eni strani, ter poročenimi s prisotnim partnerjem na drugi strani. Pri teh je bila raven stresa nižja. Raziskave, opravljene na vojaški populaciji Združenih držav Amerike, kažejo, da naj bi kar četrtina vojaškega osebja (27 odstotkov) dosegala merila za nadaljnje psihološko ocenjevanje zaradi poročanja o težavah. Med najpogostejšimi težavami so stres, depresija in druge težave, ki imajo ozadje tesnobnih motenj (Bray, Hourani, Rae, Dever, Brown, Vincus, Pemberton, Mardsen, Faulkner in Vandermaas-Peeler 2003; van der Kolk, McFarlane in Weisaeth 1996). V naši raziskavi smo želeli preveriti hipotezo, da je višje doživljanje stresa povezano ne le z večjo dovzetnostjo za sram, temveč tudi z večjimi medosebnimi težavami oziroma z manjšo oporo v intimnih partnerskih odnosih. Raziskave so ugotovile, da so veterani, ki so razvili posttravmatsko stresno motnjo, skupaj s svojimi partnerji poročali o večjih stiskah v odnosih, več težavah v intimnosti in drugih medosebnih težavah, v primerjavi s tistimi, ki te motnje niso imeli (Riggs, Byrne, Weathers in Litz 1998). K temu naj bi predvsem prispevali simptomi čustvene otopelosti, kot so izguba interesa za dejavnosti, odtujenost od drugih ter omejeno afektivno doživljanje.

Merjenje stresa in sramu

Na podlagi raziskav, s katerimi so želeli razviti instrumente za merjenje ključnih razpoloženskih afektivnih stanj, kot sta depresivnost in tesnoba, so ugotovili obstoj tretjega faktorja v ozadju, ki je bil povezan s stanji, kot so težave pri sproščanju, razdražljivost in vznemirjenje (Lovibond in Lovibond 1995). Na podlagi teh ugotovitev je bil razvit vprašalnik za merjenje depresivnosti, tesnobe in stresa ali DASS (*Depression, Anxiety, Stress Scale*). Eksploratorna in konfirmatorna analiza vprašalnika sta potrdili obstoj treh faktorjev. Čeprav je nadaljnja faktorska analiza potrdila obstoj enega faktorja v ozadju, se je izkazalo, da ponuja trifaktorski model vendarle večjo točnost pri razlagi rezultatov. Faktorji DASS so del tridelnega modela s tremi komponentami:

DASS-depresivnost (označujejo jo nizek pozitivni afekt, izguba samospoštovanja in iniciativnosti ter občutek brezupnosti);

DASS-tesnoba (označujeta jo avtonomno vznemirjenje in zaskrbljenost);

DASS-stres (označujejo ga nenehna napetost, razdražljivost in nizek prag razočaranja ali frustracije ter negativni afekt).

Kljub prizadevanjem, ki so bila usmerjena v iskanje čim bolj objektivnih mer za ugotavljanje stresa, so raziskovalci obupali nad tem, da bi lahko stres merili zgolj na podlagi zunanjih stresorjev (Folkman in Lazarus 1988). Hitro se je namreč pokazalo, da so osebni in kontekstualni faktorji prav tako ali pa včasih še bolj pomembni za ugotavljanje patologije. Zato so poskušali razviti globalno mero zaznanega stresa, ki bi dala pomembno dodatno informacijo o odnosu med stresom in psihopatologijo (Cohen, Kamarck in Mermelstein 1983; Cohen in Williamson 1988). Razvili so lestvico zaznanega stresa ali PSS (*Perceived Stress Scale*), za katero je značilno, da sprašuje po doživljanju stresnih dogodkov v zadnjem mesecu. Mera ugotavlja stopnjo, do katere posameznik situacijo oceni kot stresno. Zasnovana je bila na podlagi štirinajstih postavk, pozneje pa sta bili razviti še lestvica z desetimi in štirimi postavkami. Zaradi največje zanesljivosti se največ uporablja srednja lestvica. Vprašanja so zasnovana z namenom spodbuditi posameznike k razmišljanju, kako nepredvidljiva, nekontrolirana in prezasedena vidijo svoja življenja. V primerjavi z drugimi podobnimi vprašalniki se je lestvica pokazala za učinkovito pri napovedovanju spremenljivk, povezanih z zdravjem in zdravstvenim stanjem (Cohen, Kamarck in Mermelstein 1983). Podobno kot pri

DASS je bilo tudi za PSS ugotovljeno, da je bil v korelaciji z depresivnostjo, vendar kljub temu primeren kot neodvisen konstrukt.

Ugotavljanje sramu ali naravnosti k doživljanju sramu je velikokrat zelo težko, ker je prav to čutenje skrito za mnogimi intrapsihičnimi in medosebnimi obrambami, kot so pripisovanje, pretvarjanje, izmikanje ipd. Za občutje sramu je značilna komaj opazna razlika med verbalnim in neverbalnim vedenjem (Zaslav 1998). Zato je ugotavljanje sramu povezano z določenimi težavami, tako neposredno kot tudi v terapevtskem procesu (Tangney 1990). Za operativno uporabo konstrukta »nagnjenost k sramu« je Tangneyjeva skupaj s sodelavci (Tangney 1990; Tangney in Dearing 2002; Tangney, Wagner, Fletcher in Gramzow 1992; Woien, Ernst, Patock-Peckham in Nagoshi 2003) razvila test afektivnega zavedanja sebe ali TOSCA (*Test of Self-Conscious Affect*). Ta vključuje tako afektivne, kognitivne kot tudi vedenjske odzive. Test je bil nedavno preveden v slovenščino in preverjen na slovenskem vzorcu (Erzar in Torkar 2007).

Intima in navezanost

Zadovoljstvo v intimnih odnosih je med najpomembnejšimi stvarmi, ki dajejo smisel življenju (Thelen, Vander WAL, Thomas in Harmon 2000). Intimnost pomeni imeti sposobnost izmenjave občutij in misli posebnega pomena v odnosu z drugimi (Descutner in Thelen 1991) ter vsebuje naslednje tri komponente:

- vsebino (komunikacija o osebnih zadevah),
- čustveno vrednost (močna občutja o informaciji, ki se izmenjuje),
- ranljivost (visoko spoštovanje do tistega, ki prejema informacijo).

Avtorji navajajo tudi, da je intimnost tesno povezana z osebno neodvisnostjo (Hatfield in Rapson 1990). Težave, povezane z intimnostjo oziroma partnerskimi odnosi, so med najbolj pogosto zastopanimi v terapevtskih obravnavah (Horowitz 1979). Glede na to, da je intimnost tako pomembna komponenta človeškega bivanja in funkcioniranja, ima lahko omejena ali prizadeta sposobnost oblikovanja intimnih vezi z drugimi globalne negativne posledice (Firestone in Catlett 2000).

V zadnjem času se je raziskovanje intime usmerilo na koncept navezanosti, ki ga je v šestdesetih letih odkril angleški psihoanalitik John Bowlby (1969). Bowlby je dokazal, da otrokovega razvoja in vedenja ne motivira iskanje hrane ali zadovoljevanje neposrednih fizioloških potreb, temveč iskanje enkratnega

in izključujočega stika z materjo oziroma skrbnikom, kar je poimenoval navezanost (*attachment*). Bowlby definira navezanost kot del evolucijsko prilagoditvenega vedenja človeške vrste, ki pojasnjuje, kako otrok vzpostavlja in vzdržuje stik s svojimi starši ali skrbniki ter kako ravna ob prekinitvi tega stika. Poznejši raziskovalci, na primer Hazanova in Shaver (1987), so povezali oblikovanje zgodnjih odnosov navezanosti z zmožnostjo za oblikovanje intimnih odnosov v odraslosti. Oblike navezanosti so razdelili na tri tipe, podobno kot pri navezanosti v otroški dobi:

- varen,
- izogibajoč,
- tesnoben tip navezanosti.

Zato sta razvila tudi mero odrasle navezanosti ali AAS (*Adult Attachment Scale*). Njune ugotovitve so na splošno potrdile tezo, da lahko nekatere tipe otroške navezanosti prenesemo tudi v odraslost, ob upoštevanju, da se lahko v odrasli dobi določen tip povezuje in oblikuje drugače kot v otroštvu. Rezultati raziskav kažejo na to, da v primerjavi s skupino varno navezanih ne-varno navezani posamezniki poročajo o več negativnih izkušnjah in prepričanjih o ljubezni, da imajo zgodovino krajših romantičnih odnosov in da je njihovo poročanje o izkušnjah s starši v otroštvu bolj negativno (Hazan in Shaver 1987). Pri tem se je pokazalo, da način navezanosti v odrasli dobi najbolj napoveduje to, kako oseba ocenjuje kakovost odnosa med seboj in starši ter odnos staršev med seboj.

Drugi avtorji (Bartholomew in Horowitz 1991) so nadaljevali delo, ki sta ga začela Hazanova in Shaver, in sicer so preverjali štirikategorialni model navezanosti (glej sliko 1), ki je sestavljen iz dveh dimenzij:

- individualni notranji model sebe (ta je lahko pozitiven ali negativen, glede na to, ali oseba sebe doživlja kot vredno ljubezni in opore ali ne),
- individualni notranji model drugih (tudi ta je lahko pozitiven ali negativen, glede na to, ali oseba doživlja druge kot zanesljive in vredne zaupanja ter se jim lahko razkrije).

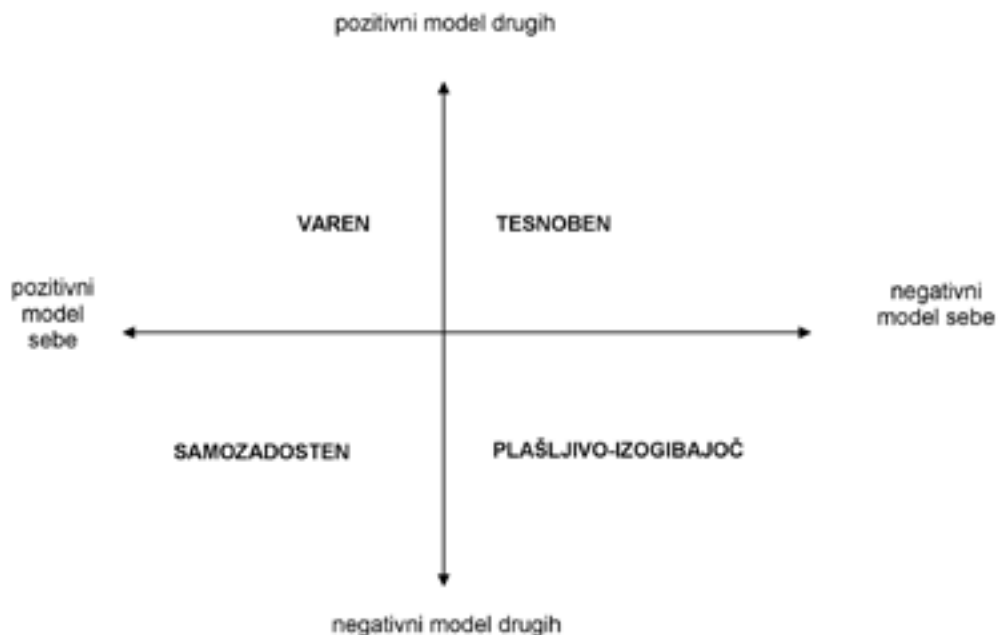
MODEL SEBE (odvisnost)			
MODEL DRUGIH (izogibanje)		pozitiven (nizka)	negativen (visoka)
	pozitivno (nizko)	I varen, sproščen v intimnosti in avtonomiji	II tesnoben, pretirano odvisen od odnosov
	negativno (visoko)	IV odklanjanje intimnosti, samozadosten	III plašljiv, strah pred intimnostjo, socialno izogibanje

Slika 1: Štirikategorialni model navezanosti (Bartholomew in Horowitz 1991)

Rezultat kombiniranja obeh dimenzij so štirje prototipski stili navezanosti oziroma vzpostavljanja intime v odraslih odnosih:

- I: Pomeni imeti občutek lastne vrednosti (biti vreden ljubezni) in pričakovanje, da so drugi ljudje v splošnem sprejemljivi in naklonjeni. Ta kategorija naj bi ustrezala varni navezanosti.
- II: Označuje nezaznavanje občutja lastne vrednosti (ne zaslužiš si biti ljubljen) v kombinaciji s pozitivno oceno drugih. Ta kombinacija vodi posameznika v neprestano iskanje sprejemanja pri drugih. Gre za preokupiran ali tesnoben tip navezanosti.
- III: Označuje občutek lastne nevrednosti (ne zaslužiš si biti ljubljen) v kombinaciji s pričakovanjem, da so tudi drugi nenaklonjeni (nevredni zaupanja in zavračajoči). Da bi se zaščitile pred zavrtnitvijo, se te osebe izogibajo imeti intimnejše odnose z drugimi. Ta tip navezanosti so poimenovali plašljivo-izogibajoč stil.
- IV: Označuje občutek lastne vrednosti (si vreden ljubezni) v kombinaciji z negativnim razpoloženjem do drugih. Da ne bi bile razočarane v intimnih odnosih, se jim te osebe raje odpovedo in ohranjajo občutek neodvisnosti in neranljivosti. Ta tip navezanosti so poimenovali samozadosten.

Kategorije so samo okvirna poimenovanja različnih tipov navezanosti, sicer pa Bartholomejeva in Shaver predlagata (Bartholomew in Shaver 1998) predvsem uporabo dimenzionalnega ocenjevanja navezanosti, kjer horizontalna os predstavlja kategorijo odvisnosti – jaz, vertikalna pa izogibanje intimnosti – drugi (glej sliko 2).



Slika 2: Dvovimenzionalni model navezanosti (Bartholomew in Shaver 1998)

Merjenje strahu pred intimnostjo in navezanostjo

Strah pred intimnostjo pomeni najpomembnejšo oviro za rast intimnosti v odnosu (Hatfield in Rapson 1990). Zato ni čudno, da se osebe z večjim strahom pred intimnostjo povezujejo z osebami s podobno stopnjo strahu. Raziskave so pokazale, da je velik strah pred intimnostjo pomembno povezan z doživljanjem osamljenosti, nizko stopnjo samo-razkritja ter nizko socialno intimnostjo. Pozitivne korelacije so bile tudi v povezavi s terapevtsko oceno klientovega strahu pred intimnostjo (Descutner in Thelen 1991).

Mera za merjenje strahu pred intimnostjo ali FIS (*Fear of Intimacy Scale*) je bila razvita za ugotavljanje specifične spremenljivke, ki vpliva na intimnost (strah pred intimnostjo) v bližnjih odnosih ali v upanju na čustveno intimne odnose. Postavke za instrument so zasnovane na definiciji, da je strah pred intimnostjo ovirana sposobnost posameznika, da lahko prosto izmenjuje misli in občutja osebne pomembnosti z drugim, ki je zanj izredno pomemben. Sila, ki prispeva k inhibiciji, je tesnoba. Namen je bil razviti ocenjevalno lestvico za merjenje konstrukta strah pred intimnostjo, ki bo imela razmeroma

dobro veljavnost in zanesljivost (Descutner in Thelen 1991). Vprašalnik se je dobro obnesel tudi pri tistih, ki trenutno niso bili v nobenem intimnem odnosu z drugo osebo. Raziskave ugotavljajo tudi povezavo med strahom pred intimnostjo in sproščenostjo pri bližini z drugo osebo (Thelen, Vander WAL, Thomas in Harmon 2000) na eni strani in podobnost med strahom pred intimnostjo in tesnobnim stilom navezanosti, kot ga opisuje Bartholomejeva, (1991) na drugi strani.

Empirično raziskovanje Bowlbyjevega teoretičnega dela na področju navezanosti se je začelo s tako imenovanim testom ali postopkom tuje situacije (*Strange Situation Procedure*), nadaljevalo pa z danes klasičnim intervjujem navezanosti v odraslosti (*Adult Attachment Interview*), ki daje vpogled v medgeneracijski prenos navezanosti (Bartholomew 1994). Osredotoča se na pomembne izkušnje iz mladosti, povezane z navezanostjo ter vplivom teh dogodkov na sedanje življenje. Pri kodiranju intervjuja je bolj pomembno, kako oseba govori o teh izkušnjah kot pa vsebina izkušenj (Fonagy, Steele in Steele 1991). Hazanova in Shaver (1987) sta za merjenje navezanosti razvila samoocenjevalni postopek, s katerim sta posameznike razvrstila v eno od treh kategorij navezanosti (glej zgoraj). Na podlagi njunega dela je bila objavljena tudi razširitev kategorialnega merjenja navezanosti v odraslosti z dvodimenzionalno mero, ki vključuje štiri kategorije (Bartholomew in Horowitz 1991). Razvit je bil vprašalnik za medosebne odnose ali RQ (*Relationship Questionnaire*), ki je bil tudi v poznejših raziskavah potrjen kot primeren (Brennan, Clark in Shaver 1998).

Hipoteze

1. Med občutljivostjo za sram in zaznanim stresom, tesnobo in depresivnostjo obstaja pozitivna povezava.
2. Občutljivost za sram je povezana s strahom pred intimnostjo.
3. Občutljivost za sram je negativno povezana z varnimi stili navezanosti in pozitivno povezana z nevarnimi.

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 159 zaposlenih v Slovenski vojski, pri čemer je bil vzorec sestavljen tako, da je bilo upoštevano razmerje med častniki, podčastniki in vojaki v vsej SV. V raziskavo je bilo vključenih 122 moških in 37 žensk. Povprečna starost udeležencev je bila 34,7 leta, SD = 8,01. Glede na

izobrazbeno strukturo je imelo 11 pripadnikov četrto stopnjo izobrazbe, 105 pripadnikov peto stopnjo izobrazbe, sedem pripadnikov šesto stopnjo izobrazbe in 35 pripadnikov sedmo stopnjo izobrazbe.

Instrumenti

– TOSCA-3 (Test afektivnega zavedanja sebe)

Instrument je zasnovan v obliki 16 scenarijev, ki predstavljajo pet skal: sram, krivdo, eksternalizacijo, odcepitev, alfa ponos in beta ponos. Vsaka lestvica predstavlja drugačen način reagiranja na predstavljeno dilemo v enem od 16 scenarijev. Enajst scenarijev je negativnih, pet pa pozitivnih. Posameznik pri vsakem od scenarijev na petstopenjski lestvici likertovega tipa označi, kako verjetno je, da bi tako ravnal v navedeni situaciji.

Zanesljivost za posamezne lestvice znaša: sram $\alpha = 0,81$ (16 postavk), krivda $\alpha = 0,78$ (16 postavk), odcepitev/brezbrižnost $\alpha = 0,59$ (11 postavk), eksternalizacija $\alpha = 0,68$ (16 postavk), alfa ponos $\alpha = 0,57$ (5 postavk), beta ponos $\alpha = 0,57$ (5 postavk).

– DASS (Vprašalnik za merjenje tesnobe, depresivnosti in stresa)

Instrument je sestavljen iz 42 postavk, ki merijo simptome depresije, anksioznosti in stresa. Vsaka od treh skal je sestavljena iz 14 trditev, za katere je treba na štiristopenjski lestvici (0 sploh ne velja zame; 3 zelo velja zame) označiti pogostost navedenih simptomov v zadnjem tednu.

Zanesljivost za posamezne lestvice v našem vzorcu znaša: depresija $\alpha = 0,88$ (14 postavk), anksioznost $\alpha = 0,89$ (14 postavk), stres $\alpha = 0,91$ (14 postavk).

Interkorelacije med posameznimi faktorji so: depresija – anksioznost $r = 0,755$; anksioznost – stres $r = 0,811$; depresija – stres $r = 0,770$. Faktorska analiza ekstrakcije glavnih komponent je pokazala, da trije faktorji pojasnijo 45,3 odstotka skupne variance.

– PSS (Lestvica zaznanega stresa)

Instrument je sestavljen iz desetih postavk, ki merijo zaznani stres v preteklem mesecu. Na petstopenjski lestvici je treba označiti pogostost doživljanja ali razmišljanja na način, kot je naveden v posamezni trditvi (0 nikoli, 1 skoraj nikoli, 2 včasih, 3 precej pogosto, 4 zelo pogosto).

Zanesljivost instrumenta znaša $\alpha = 0,66$.

– FIS (Lestvica strahu pred intimnostjo)

Instrument je sestavljen iz dveh delov. V prvem (30 postavk) na petstopenjski lestvici (1 sploh ni značilno zame, 5 zelo značilno zame)

ocenjujemo intimni odnos z drugo osebo, v drugem delu (pet postavk) pa na isti lestvici ocenjujemo intimne odnose v preteklosti. Zanesljivost instrumenta znaša $\alpha = 0,936$.

– **RQ** (Vprašalnik za medosebne odnose)

Instrument je sestavljen iz opisov štirih tipov navezanosti (A, B, C, D), ki jih v prvem delu ocenjujemo tako, da izberemo enega od stilov, ki najbolj velja za nas. V drugem delu na sedemdimenzionalni lestvici (1– ne velja zame, 7 – zelo velja zame) ocenimo, v kolikšni meri velja za nas vsak od štirih tipov vzpostavljanja odnosov.

Postopek

Pri raziskavi so sodelovali zaposleni v Slovenski vojski. Pripadniki so vprašalnike reševali v okviru delavnice o premagovanju stresa. Reševali so jih anonimno. Vključili smo tudi osnovna vprašanja z demografskimi informacijami.

Rezultati

Tabela 1: Aritmetične sredine in standardne deviacije za vprašalnik TOSCA – 3, izračunane na vzorcu 159 zaposlenih v Slovenski vojski

	Sram	Krivda	Odcepitev	Eksternalizacija	Alfa ponos	Beta ponos
M	36,74	61,11	33,89	39,91	18,26	19,33
SD	9,20	8,05	5,86	7,49	3,02	2,86

Tabela 2: Aritmetične sredine in standardne deviacije za vprašalnik DASS, izračunane na vzorcu 159 zaposlenih v Slovenski vojski

	DASS-stres	DASS-anksioznost	DASS-depresija
M	9,48	6,28	6,10
SD	6,68	5,59	5,66

Tabela 3: Aritmetične sredine in standardne deviacije za vprašalnik Strah pred intimnostjo (FIS), izračunane na vzorcu 159 zaposlenih v Slovenski vojski

	FIS
M	75,95
SD	22,10

Tabela 4: Aritmetične sredine in standardne deviacije za vprašalnik o zaznanem stresu (PSS), izračunane na vzorcu 159 zaposlenih v Slovenski vojski

	PSS
M	16,02
SD	4,45

Tabela 5: Korelacijska matrika med spremenljivkami

	Sram	PSS	FIS	Naveza- nost A	Naveza- nost B	Naveza- nost C	Naveza- nost D
Sram	XXXXX	0,446**	0,278**	– 0,229**	0,261**	0,220**	0,121
Krivda	0,463**	0,078	– 0,195*	0,057	0,056	0,140	0,032
Eksterna- lizacija	0,571**	0,243**	0,297**	– 0,056	0,231**	0,085	0,183*
DASS- stres	0,456**	0,513**	0,306**	– 0,209*	0,280**	0,198*	0,012
DASS an- ksioznost	0,452**	0,441**	0,360**	– 0,208*	0,210*	0,159	– 0,007
DASS- depresija	0,488**	0,578**	0,428**	– 0,186*	0,293**	0,240**	0,083
PSS	0,446**	XXXXX	0,467**	– 0,174*	0,368**	0,257**	0,088
FIS	0,278**	– 0,195*	XXXXX	– 0,425**	0,401**	0,310**	0,254**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tabela 6: Rezultati t-testa za ugotavljanje razlik v tipu navezanosti B glede na status

Spremenljivka	t-vrednost	df	p-vrednost
navezanost, odnos B glede na status	– 2,217	97	0,029

T-test prikazuje statistično pomembno razliko v tipu navezanosti B med samskimi in tistimi v partnerskem odnosu, pri čemer imajo samski bistveno višji rezultat.

Tabela 7: Rezultati t-testa za ugotavljanje razlik v strahu pred intimnostjo glede na izobrazbo

Spremenljivka	t-vrednost	df	p-vrednost
navezanost, odnos B glede na status	- 2,179	156	0,031

T-test prikazuje statistično pomembno razliko v strahu pred intimnostjo, in sicer glede na izobrazbo, pri čemer doživljajo tisti z nižjo stopnjo izobrazbe (četrti, peti) več strahu pred intimnostjo kot tisti z višjo stopnjo (šesti, sedmi).

Razprava

Rezultati raziskave so potrdili naše hipoteze, kar pomeni, da obstaja povezava med občutljivostjo za sram in zaznanim stresom, tesnobo ter depresivnostjo, povezava med občutljivostjo za sram in doživljanjem strahu pred intimnostjo ter povezava med občutljivostjo za sram in stili navezanosti. V zvezi z občutljivostjo za sram moramo opozoriti, da se ta konstrukt deloma prekriva s konstruktom krivda ($r = 0,463$), toda kot so pokazale raziskave, le s tistim delom krivde, ki v medosebnih odnosih ne vodi k medosebni reparaciji in iskanju stika (Erzar in Torkar 2007). Iz tega lahko ugotovimo, da je občutljivost za sram definirana kot medosebno nefunkcionalna oblika izogibanja, prikrivanja in prevelikega občutja nevrednosti, ena od bistvenih spremljevalk večjega zaznavanja stresa, večje nagnjenosti k tesnobi in depresiji, večjega strahu pred razkrivanjem v intimnih odnosih ter tesnobe in samozadostnega stila navezanosti.

Raziskava je pokazala tudi na tesno zvezo med zaznanim stresom in strahom pred intimnostjo ter med zaznanim stresom in samozadostnim ter tesnobnim stilom ne-varne navezanosti. V tem pogledu je opozorila na doslej malo raziskan vir stresa, ki ga ne moremo pripisati običajnim zunanjim stresorjem (izgube, ločitev, bolezni, nesreče, vojne) niti običajnim notranjim stresorjem (depresivnost, tesnoba), čeprav je z obema povezan. Gre za negotovost in pomanjkanje varnosti v intimnih odnosih, ki naj bi posamezniku načeloma dajali oporo pri premagovanju vsakdanjega stresa, toda v primeru ne-varne navezanosti delujejo prav narobe, saj lahko postanejo vir kroničnega stresa. Tako medosebni odnosi le še prispevajo k temu, da se v posameznikovem življenju ustvari začarani krog napetosti, nemoči in poraženosti. Kakšne oblike privzame ne-varna navezanost v partnerskem odnosu (kronični konflikt, nasilje,

izogibanje, zunajzakonske zveze, odvisnosti, težave otrok), bi lahko bil predmet nadaljnjih raziskav.

Raziskava je poleg omenjenega pokazala, da obstaja šibka, vendar statistično pomembna negativna korelacija med stilom varne navezanosti in zaznanim stresom, tesnobo, depresivnostjo in strahom pred intimo. Prav tako se je pokazalo, da je povezava med stilom navezanosti in statusom posameznika (poročenost, samskost) ter stilom navezanosti in izobrazbo, na podlagi česar lahko sklenemo, da bi morali v oboroženih silah, najbrž pa tudi v drugih službah, v katerih zaposlujejo mlade, srednje izobražene posameznike, ki niso v trajnih intimnih zvezah, posebno pozornost nameniti njihovem doživljanju stresa. Pozornost bi morala biti namenjena tudi temu, da okrepi njihovo občutje lastne vrednosti, sposobnost navezovanja čustveno pomembnih in zahtevnih odnosov ter soočanje z občutji sramu in nevrednosti. Ta zadnja naloga je še posebej zahtevna, saj lahko že ideja pomoči vzbudi pri ljudeh, ki so občutljivi za sram, občutek ogroženosti in osramočenosti.

LITERATURA

- J. S. ASHBY, K. G. RICE in J. L. MARTIN, 2006: Perfectionism, shame and depressive symptoms. *Journal of Counseling & Development* 84. 148–156.
- Kim BARTHOLOMEW, 1994: Assessment of Individual Differences in Adult Attachment. *Psychological Inquiry* 5. 23–27.
- Kim BARTHOLOMEW in Leonard M. HOROWITZ, 1991: Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology* 61. 226–244.
- Kim BARTHOLOMEW in Phillip R. SHAVER, 1998: »Methods of Assessing adult Attachment: Do they Converge?« Pp. V: Attachment theory and close relationships, Ur. Jeffry A. SIMPSON in Steven W. RHOLES. New York. Guilford Press. 25–45.
- John BOWLBY, 1969: Attachment and Loss: VolII. Attachment. New York: Basic Books.
- Robert M. BRAY, Laurel L. HOURANI, Kristine L. RAE, Jill A. DEVER, Janice M. BROWN, Amy A. VINCUS, Michael R. PEMBERTON, Mary ELLEN MARDSEN, Dorothy L. FAULKNER in Russ VANDERMAAS-PEELER, 2003: »2002 Department of Defence Survey of Health Related Behaviors Among Military Personnel.« RTI International, North Carolina.

- Kelly A. BRENNAN, Catherine L. CLARK in Philip R. SHAVER, 1998: »Self Report Measurement of Adult Attachment.« Pp. V: Attachment Theory and Close Relationships, ur. Jeffry A. SIMPSON in Steven W. RHOLES. 46–76.
- Sheldon COHEN, Tom KAMARCK, in Robin MERMELSTEIN, 1983: A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior* 24. 385–396.
- Sheldon COHEN in Gail M. WILLIAMSON, 1988: »Perceived stress in a probability sample of the United States.« Pp. V: The Social Psychology of Health, Ur. S. SPACAPAN in S. OSKAMP. Newbury Park, CA. Sage. 31–67.
- Carol J. DESCUTNER in Mark THELEN, 1991: Development and validation of Fear-of-Intimacy Scale. *Psychological Assessment* 3. 218–225.
- Tomaž ERZAR in Matej TORKAR, 2007: Razlikovanje med sramom in krivdo ter povezava s stresom, tesnobo in depresivnostjo [Distinction between shame and guilt and relationship with stress, anxiety and depression]. *Psihološka obzorja* 16. 89–104.
- Robert W. FIRESTONE in Joyce CATLETT, 2000: Fear of intimacy. Washington DC: American Psychological Association.
- Susan FOLKMAN in Richard S. LAZARUS, 1988: Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology* 54. 466–475.
- Peter FONAGY, Howard STEELE in Miriam STEELE, 1991: Maternal Representations of Attachment during Pregnancy Predict the Organization of Infant-Mother Attachment at One Year of Age. *Child Development* 62. 891–905.
- Elaine HATFIELD in Richard RAPSON, L., 1990: »Passionate Love in Intimate Relationships.« Pp. V: Affects and Social Behavior, ur. Bert S. MOORE in Alice M. ISEN. Cambridge. Cambridge University Press. 126–152.
- Cindy HAZAN in Phillip SHAVER, 1987: Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology* 52. 511–524.
- L. M. HOROWITZ, 1979: On the Cognitive structure of interpersonal problems treated in psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 47.
- Laurel L. HOURANI, Thomas V. WILLIAMS in AMMI M. KRESS, 2006: Stress, Mental Health, and Job Performance among Active Duty Military

Personnel: Findings from the 2002 Department of Defense Health-Related Behaviors Survey. *Military Medicine* 171. 849–856.

- Melvin R. LANSKY, 1992: Fathers who fail: shame and psychopathology in family system. Hillsdale: The Analytic Press.
- Richard S. LAZARUS, 1993: From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology* 44. 1–21.
- Jennie LESKELA, Michael DIEPERINK in PAUL THURAS, 2002: Shame and posttraumatic stress disorder. *Journal of Traumatic Stress* 15. 223–226.
- Peter F. LOVIBOND in Sarah H. LOVIBOND, 1995: The structure of negative emotional states: comparison of the depression anxiety stress scales (DASS) with the Beck depression and anxiety inventories. *Behavior Research Therapy* 33. 335–343.
- Bruce MCEWEN in Elisabeth Norton LASLEY, 2004: The end of stress as we know it. Washington D. C.: Joseph Henry Press.
- Andrew P. MORRISON, 1989: Shame: The underside of narcissism. Hillsdale: Analytic Press.
- Ayala M. PINES, 2004: Adult attachment styles and their relationship to burnout: A preliminary, cross cultural investigation. *Work & Stress* 18. 66–80.
- David S. RIGGS, Christina A. BYRNE, Frank W. WEATHERS in Brett T. LITZ, 1998: The quality of the Intimate Relationships of Male Veteran: Problems Associated with Posttraumatic Stress Disorder. *Journal of Traumatic Stress* 11. 87–101.
- J. L. SANFTNER, David H. BARLOW, D. E. MARSCHALL in June Price TANGNEY, 1995: The relation of shame and guilt to eating disorders symptomatology. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 27. 1–15.
- June Price TANGNEY, 1990: Assessing individual differences in proneness to shame and guilt: development of self-conscious affect and attribution inventory. *Journal of Personality and Social Psychology* 59. 102–111.
- June Price TANGNEY in Ronda L. DEARING, 2002: Shame and guilt, Ur. Peter SALOVEY. New York: The Guilford press.
- June Price TANGNEY, Patricia WAGNER, Carey FLETCHER in Richard GRAMZOW, 1992: Shamed into anger? The relation of shame and guilt to anger and self-reported aggression. *Journal of Personality and Social Psychology* 62. 669–675.

- Mark H. THELEN, Jillon S. Vander WAL, Ann Muir THOMAS in Robert HARMON, 2000: Fear of Intimacy Among Dating Couples. Behavior Modification 24. 223–240.
- Bessel Van der KOLK, Aleksander MCFARLANE in Lars WEISAETH, 1996: Traumatic stress: The effects of overwhelming experience on mind, body and society. New York: Guilford Press.
- Sandra L. WOIEN, Heidi A. H. ERNST, Julie A. PATOCK-PECKHAM in Craig T. NAGOSHI, 2003: Validation of the TOSCA to measure shame and guilt. Personality and Individual differences 35. 313–326.
- Mark R. ZASLAV, 1998: Shame-related states of mind in psychotherapy. The Journal of psychotherapy 7. 154–166.

POVELJNIŠKA STRUKTURA NATA – RAZLIKE IN DILEME V PREOBLIKOVANJU SIL ZAVEZNIŠTVA

THE COMMAND STRUCTURE OF NATO – DISTINCTIONS AND DIFFICULTIES IN TRANSFORMING FORCES OF THE ALLIANCE

POVZETEK

Najvišji organ odločanja v Natu je Severnoatlantski svet, ki ima tudi vojaško moč, saj odloča o pomembnih vojaških vprašanjih glede mednarodne varnosti v Natu. Na vrhu njegove vojaške sestave je Vojaški odbor, ki ga sestavljajo načelniki generalštabov oboroženih sil držav Nata. Vojaški odbor daje strokovne nasvete najvišjemu civilnemu organu in usmerja vrhovna poveljnika združenih zavezniških sil Nata. To sta vrhovni poveljnik zavezniških sil v Evropi (SACEUR) znotraj zavezniškega štaba SHAPE/ACO in vrhovni poveljnik zavezniških sil na Atlantiku (SACLANT). Hierarhija vodenja in poveljevanja na strateški ravni Nata je določena, nejasna pa je na operativni ravni združenih vojaških sil.

V prispevku bom analiziral poveljniško sestavo Nata na strateški, operativni in taktični ravni. Problematika obsega področje pristojnosti vojaških oseb v vodenju in poveljevanju združenim

evropskim in ameriškim silam v zavezništvu. To je precej drugačno od vodenja in poveljevanja nacionalnim silam držav Nata. Taktična poveljstva sil so v pristojnosti nacionalnih poveljnikov, medtem ko se pojavljajo nesoglasja in težave med večnacionalnimi enotami na operativni in strateški ravni.

K L J U Č N E B E S E D E

Nato, vojaške sestave, vojaška poveljstva, reorganizacija in preoblikovanje Natovih sil.

.....

A B S T R A C T

The highest political and representative body in NATO is the North Atlantic Council which also possesses military power since it makes decisions on important military issues about international safety in NATO. At the top of its military structure is the Military Committee, composed of Chiefs of Defence of the armed forces of NATO countries. It gives professional advice to the highest civilian organization and steers Supreme Allied Commanders, namely the Supreme Allied Commander Europe (SACEUR) within the Supreme Headquarters Allied Powers Europe SHAPE/ACO and the Supreme Allied Commander Atlantic (SACLANT). The chain of command and control is clearly defined at the NATO strategic level but it is unclear at the operational level of joint military forces.

In this article I will analyse the NATO Command Structure at the strategic, operational and tactical levels. The problem lies in the area of competence of military persons in command and control of the allied joint European and US forces which is quite different from command and control of the national forces of NATO countries. Tactical Force Commands fall within the competence of national commanders, while discrepancies and problems arise among the multinational units at the operational and strategic levels.

KEY WORDS

NATO, military structures, military commands, reorganization and transformation of NATO forces.

.....

UVOD

Najvišji in najpomembnejši organ odločanja v Natu je Severnoatlantski svet¹, ki ima tudi vojaško moč, saj odloča o pomembnih vojaških vprašanjih glede mednarodne varnosti v Natu. Na vrhu njegove vojaške sestave je Vojaški odbor², ki ga sestavljajo načelniki generalštabov oboroženih sil držav Nata. Vojaški odbor daje strokovne vojaške nasvete najvišjemu civilnemu organu in usmerja vrhovna poveljnika združenih zavezniških sil Nata. To sta vrhovni poveljnik zavezniških sil v Evropi (SACEUR) znotraj zavezniškega štaba SHAPE/ACO in vrhovni poveljnik zavezniških sil na Atlantiku (SACLANT). Po nepisani tradiciji je predsednik vojaškega odbora vedno general ali admiral iz evropske članice, vrhovna poveljnika sta ameriška generala oziroma general in admiral. Vsak vrhovni poveljnik poveljuje tistim vojaškim silam, ki so jih države Nata vnaprej določile za skupno delovanje (Združenje Atlantski svet Slovenije 2002: 12). V uvodnem delu sem na kratko predstavil, kdo v resnici odloča pri poveljevanju celotni vojaški strukturi Nata. Največjo moč odločanja ima politični organ, to je Severnoatlantski svet, ki mu je podrejena celotna vojaška struktura Nata. Ker je Nato politična organizacija, imajo oborožene sile drugotno vlogo. V pogodbi o zavezništvu je zapisano, da je najpomembnejše za zavezništvo gospodarsko, diplomatsko in znanstveno sodelovanje držav članic Nata in šele potem vojaško povezovanje. Namen prispevka je raziskati hierarhijo vodenja in poveljevanja vojaškim sestavam Nata. Za atlantski steber Nata je že znana, za evropskega pa še ne. Prav temu se bom v prispevku podrobneje posvetil in pri tem dokazal prevladujočo vojaško in politično vlogo ZDA v zagotavljanju kolektivne obrambe Nata. Politična vloga Nata v moji raziskavi ni podrobneje zajeta, bom pa natančneje analiziral strateške in operativne sestave Nata ter njihovo atlantsko-evropsko povezovanje.

¹ Severnoatlantski svet je najvišje politično telo za odločanje in forum za posvetovanje v zvezi.

² Vojaški odbor je najvišja vojaška oblast v zvezi pod politično oblastjo Severnoatlantskega sveta (NAC), Odbora za obrambno načrtovanje (DPC) in Komisije za jedrsko načrtovanje (NPG).

SEDANJA POVELJNIŠKA SESTAVA NATA

Poveljniška sestava v združeni evro-ameriški obrambi nima strateške vojaške sestave³, čeprav politični teoretiki Nata zagovarjajo, da ga predstavlja SACEUR. Nato ima samo eno vojaško vrhovno poveljstvo, in sicer USEUCOM, pod katerega spadata operativno evropsko celinsko in ameriško pomorsko poveljstvo. V strateškem poveljstvu Nata so najvišji politični predstavniki držav Nata. Obstajata pa Natovo operativno poveljstvo za preoblikovanje (ACT)⁴ s sedežem v Norfolku v ameriški zvezni državi Virginija in evropsko operativno poveljstvo (ACE)⁵ s sedežem v belgijskem Monsu. Pomembna naloga obeh poveljstev je dajati strokovno pomoč drugim državam pri oblikovanju njihovih oboroženih sil in poveljstev ter priprava enot za mednarodno sodelovanje. Poveljniška sestava opravlja svoje poslanstvo na operativni ravni. Poveljstvi sta kot bitje z dvema glavama in skupnimi možgani, zato delujeta kot ena celota. S širitvijo zavezništva je preoblikovanje dotedanjih operativnih poveljstev nujno, predvsem pa to velja za evropskega, ki se z vstopom novih držav članic vzhodne in jugovzhodne Evrope vedno bolj kadrovske širi. Temu sledi tudi preoblikovanje poveljstev na taktični ravni⁶. Kakšna bo nadaljnja vloga obeh poveljstev pod eno zavezniško vojsko, bo v prihodnosti odvisno od politično-vojaških odnosov v zavezništvu.

NAMEN PREOBLIKOVANJA ZAVEZNIŠTVA

Pogosto se pojavlja vprašanje, kakšen bo nadaljnji razvoj obeh poveljstev v eni vojaški družini. Odgovor je zelo preprost. Na preoblikovanje vplivajo dejavniki

³ Čeprav se v virih navaja, da obstaja strateško poveljstvo za Evropo (*NATO Headquarter*) v Monsu, operativni pa sta ACT in ACO v povezavi z ameriškim poveljnikom USEUCOM (*NATO Military Structure*, april 2007), v praksi to ne drži in gre za zavajanje. Edino pravo strateško poveljstvo Nata je USEUCOM, pod katerega spadata obe operativni poveljstvi sil za Evropo in Atlantik.

⁴ *Allied Command of Atlantic (ACLANT)* se je preoblikoval v *Allied Command of Transformation (ACT)* med splošnim preoblikovanjem vojaških sil ZDA v vojaškem projektu za posodobitve kopenskih, mornariških in zračnotransportnih sil v *Interim Forces*, *Object Forces* in na koncu v *Future Forces*.

⁵ *Allied Command of Europe (ACE)* se je po koncu hladne vojne preimenoval v *Allied Command of Operation (ACO)*.

⁶ Do leta 2003 je bilo na drugi operativni stopnji poveljevanja (*second level of command*) pod ACE dve in pod ACT pet operativnih poveljstev. Na tretji taktični stopnji (*third level of command*) ima ACE v dveh regijah na severu in jugu do enajst poveljstev, ACLANT pa je razdeljen na tri regije z dvema bojnim poveljstvom. »Zdaj sta obe poveljstvi združeni v eno strateško poveljstvo ACO, ki je odgovorno za vsa operativna področja, na katerih deluje zavezništvo. ACT pa je poveljstvo, ki vodi in usmerja zveze« (Pešec 2005: 18).

razvoja, kot so nove naloge⁷, obrambne reforme držav članic, preoblikovanje nacionalnih oboroženih sil in ozemeljska širitev zavezništva ter vključevanje novih nosilcev nalog za uresničevanje mednarodne varnosti z informacijsko, infrastrukturno in kadrovsko podporo vsem članicam Nata. Nove naloge so sprejete in potrjene z delovanjem pooblaščenih varnostnih organizacij v svetu (OZN in OVSE), ki so naročnik in uporabnik obrambno-varnostnih dosežkov na kriznih območjih. Informacijska podpora z digitalnim delovanjem tehnologije (ažurnost podatkov) in virtualnostjo je olajšala delo uporabniku. Infrastruktura je podlaga za razvoj sodobnih doktrin v obdobju eksperimentiranja z novo oborožitvijo na poligonih in v vojnah, preoblikovanja in sestavljanja novih sil (*Task Forces*), za potrebe izobraževanja, urjenja in usposablja na poligonih ter simulatorjih, za znanstvenoraziskovalno dejavnost in za uporabo objektov od namestitve do uporabe. Kadrovska podpora pripomore k oblikovanju poveljstev, služb, enot in zavodov, in to od popolnjevanja formacij in poveljniških mest do nadomeščanja izgub ter odhodov iz vojaške službe, še pomembneje pa je, da povečuje obseg sil in bojnih enot za okrepitev obrambnega sistema.

Poveljstvo Nata razvija vedno nove doktrinarne usmeritve, kar zadošča za nenehno ustvarjanje idej, podobno kot v podjetništvu. Razlika je v tem, da je podjetje spremenljiva organizacija, ki se hitreje prilagaja novim okoliščinam in je odpornejše proti poslovnim stresom kot pa vojska, ki je največja organizacija v državi in največja mednarodna organizacija v zavezništvu. Njene največje težave so organizacijska okornost zaradi velikosti, pomanjkanje finančnih sredstev, kar je posledica zelo majhnih vojaških proračunov držav Nata, in neprilagodljivosti operativnih poveljstev, ki težko hitro organizacijsko, finančno in tehnično ukrepajo. Izkušnje različnih držav dokazujejo, da hitro preoblikovanje obrambnih sistemov ni prava rešitev, saj se ti na spremembe odzivajo prepočasi in zanje potrebujejo mesece ali celo leta. To so od leta 2001 v boju proti terorizmu poskušale narediti ZDA, ko so stopile v vojno proti globalnemu terorizmu, in to takrat, ko se je začelo največje preoblikovanje ameriške vojske v sodobne oborožene sile (*Future Forces*) z uvajanjem najsodobnejše tehnologije (*Future Combat Sistem*). Za uresničevanje novih idej so nujna velika finančna sredstva. ZDA so na primer v projektih *Stryker* in *Skynet* do zdaj porabile že na milijarde dolarjev za preoblikovanje klasičnih

⁷ Nove naloge so vključene v doktrino Nata. Države članice so jo soglasno sprejele. Nastala je kot posledica strateškega preoblikovanja Natovih vojaških struktur in zmogljivosti z operativnimi analizami, doseganjem povezanosti enot z urjenjem, usposabljanjem in izobraževanjem ter skrbi za skupne vire (Pešec 2005: 19).



enot v nekonvencionalne, vendar se to v bližnji prihodnosti še ne bo končalo. Tudi nepričakovana vojna v Iraku in Afganistanu jih je globoko udarila po žepu. Nove napačne ideje in (ne)napisane doktrine lahko povzročijo hudo gospodarsko škodo ne samo državi članici Nata, temveč vsemu zavezništvu. To se je že zgodilo ZDA, ki so z enostranskimi vojaškimi posegi v svetu povzročile finančno in gospodarsko zmedo v Natu, saj so ogrozile konvertibilnost dolarja v primerjavi z evrom ter z najemanjem novih kreditov za vojno proti globalnemu terorizmu povzročile zelo velik finančni primanjkljaj v Natu.

Predolgo preoblikovanje strateških poveljstev Nata je skrb vzbujajoč znak za nastanek resnične krize v zavezništvu, ki jo ZDA s pridom izkoriščajo. Strateško poveljstvo ni vojaško, ampak politično poveljstvo Nata. Vodijo ga odbor za obrambno načrtovanje, vojaški odbor⁸ in skupina za jedrsko načrtovanje pod pristojnostjo Severnoatlantskega sveta⁹, posredno pa odbori zveze Nato¹⁰. Žal je vloga vojaškega odbora s političnega vidika do NAC le posvetovalna in nima velikega vojaškega vpliva na strateško odločanje Nata. Vloga Nata je politična, njegov vojaški del pa se skriva pod obrambnim dežnikom vojaške moči ZDA. Po drugi strani jim politična neenotnost v evropskih državah Nata zelo koristi, ne pa tudi njihova gospodarska odvisnost od ZDA, ki je zelo opazna v vojaški industriji. Ta je gibalo razvoja obrambnih reform v državah Nata, enako velja za ceno dobave strateških surovin, ki so zaradi nizkega tečaja dolarja vedno dražje, to pa podraži proizvodnjo oborožitvenih sistemov.

Prihodnost Nata je po koncu hladne vojne postala negotova zaradi politične in gospodarske negotovosti v zavezništvu. Pojavljajo se vprašanja, zakaj Nato še vedno obstaja, saj nima več tekmeca z vzhoda. Politično vprašanje se pojavlja v obdobju (ne)enotnosti Nata. ZDA brez soglasja članic Nata enostransko izvajajo vojaške operacije, vendar zahtevajo njihovo stalno pomoč. Iz tega lahko sklepamo, da je problem nedokončanega preoblikovanja operativnih poveljstev ravno v politični negotovosti Nata zaradi njegove notranje delitve držav na

⁸ Vojaški odbor je najvišja vojaška oblast. Sestavljajo ga načelniki štabov držav članic. Temu odboru je podrejen mednarodni vojaški štab (Grizold 1999: 70). Pod odbor spadajo še vojaške agencije (AGARD, MAS, NEWAC, CIS itn.), pedagoške organizacije (NTG, Nato Defence College, Nato School) in centri odličnosti (za NBC, meteorologijo, deminiranje, protiterorizem, PzM-usposabljanje, logistiko itn.), ki zagotavljajo tehnično, znanstveno in pedagoško podporo za kakovostno vodenje in poveljevanje na vseh ravneh.

⁹ NAC vodijo veleposlaniki in predsedniki vlad držav članic Nata, vsakega pa podpira politični in vojaški štab ali delegacija (Grizold 1999: 69).

¹⁰ Ti odbori Nata zastopajo stališča Severnoatlantskega sveta (NAC) in zagotavljajo, da je vsaka država članica Nata zastopana na vseh ravneh in vseh področjih aktivnosti Nata, v katerih sodeluje (Grizold 1999: 69).

tradicionalno demokratične in nove postkomunistične države, na nasprotje
vzhod – zahod, po letu 2003 pa tudi zaradi ohladitve odnosov med Evropo in

mednarodnim štabom Nata HQ v Monsu¹¹, ki ga vodijo ministri za obrambo držav članic Nata. To poveljstvo nadzoruje vse odločitve in poveljevanje združenim vojaškim silam Nata. Podporo vodenju in poveljevanju združenih taktičnih enot dajeta tudi dva direktorata za dodatno izobraževanje in načrtovanje vojaških operacij¹². Dejavnosti direktoratsov so (1) strateške zamisli, politika, medsebojna povezljivost zavezniških enot in štabov; (2) obrambno načrtovanje; (3) eksperimenti, vaje in ocenjevanje; (4) izobraževanje in usposabljanje, raziskovanje ter tehnologija za prihodnje zmogljivosti sil na združeni ravni sil. Evropski Nato nima svoje strateške poveljniške strukture, razen operativnega ACO, ki je podrejen SACEUR. Edino strateško (vojaško) poveljstvo v Natu je Združeni vojaški štab ZDA, ki ga vodi načelnik generalštaba ameriške vojske. Pod ta štab spada celotno operativno poveljstvo ACO, za katerega je odgovoren SACEUR.

Nova poveljniška sestava je postala znanstveni laboratorij in pedagoška administracija, ki se ukvarja z nastajanjem novih vojaških strategij in združenih vojaških doktrin po zvrsteh, rodovih in specialnostih. Razvijajo nekaj, kar je bilo že pred kratkim razvito v ZDA. Poveljniška struktura mora biti v prihodnje sposobna nemotenega vodenja in poveljevanja združenim taktično-operativnim enotam v vseh vidikih in okoliščinah delovanja vojaških operacij, česar pa Evropa pod Natom nima. Poveljniška sestava mora slediti razvoju vojaške tehnologije in jo hkrati uporabljati pri svojem delu, česar Evropa pod Natom ne more zagotoviti. Filozofija vojskovanja ne bo obrodila sadov, temveč bo položaj še bolj zapletla, ker nižje evropske poveljniške sestave ne bodo razumele namenov višjih poveljnikov ZDA, od operativcev naprej. Američani so zato pospešeno ustanovili (1) oddelek za obrambno načrtovanje¹³ in (2) za skupno izobraževanje in usposabljanje¹⁴ v pomoč ACO, medtem ko sta (3) oddelek za raziskavo in tehnologijo za prihodnje zmogljivosti ter (4) za

¹¹ To so Združeni center za vojskovanje na Norveškem, Združeni center za usposabljanje na Poljskem, Natov center za podvodna raziskovanja v Italiji, Združeni center za analize in pridobljene izkušnje na Portugalskem, Natova šola v Nemčiji, Visoka obrambna šola v Rimu in centri odličnosti (Pešec 4/2005: 19). Zraven spada tudi oddelek za strateške koncepte, politiko in interoperabilnost, ki ima vlogo pospeševalca razvoja zmogljivosti za delovanje sil v večnacionalnih operacijah.

¹² Direktorat za preoblikovanje *Transformation directorate* in direktorat za podporo preoblikovanja *Transformation support directorate* (Pešec 4/2005: 19).

¹³ Pod Sektor za obrambno načrtovanje spadajo koordinacijska celica za obrambno načrtovanje, delovna skupina za obrambno načrtovanje, oddelek za obrambno načrtovanje, zahteve poveljevanja in nadzora ter oddelki za združeno kopensko, pomorsko in zračno obrambno načrtovanje (Pešec 6/2005: 20).

¹⁴ Pod Sektor za združeno izobraževanje in usposabljanje spadajo Natova šola v Oberammergau v Nemčiji, Natova visoka šola v Rimu, Natova šola za komunikacijske in informacijske sisteme v italijanskem mestu Latina in Natovi centri odličnosti (Pešec 6/2005: 20).

združene eksperimente, vaje in ocenjevanje manj pomembna. Največji napor se vlaga v razvoj usposabljanja voditeljev v združenih večnacionalnih poveljstvih, poveljstvih sil za posredovanje (*Nato Response Forces*) ter v skupni logistiki. Najprej želijo postaviti enotna združena taktična poveljstva za evropske enote na ravni brigad, odločitev o evropskih operativnih poveljstvih v Natu na ravni korpusov pa še ni dorečena.

Da bi poveljstvo ACT uspešno opravljalo svoje naloge z evropskimi, je oblikovalo pet projektnih delovnih skupin na področju (1) zvez, (2) učinkovitega delovanja in združenega manevra, (3) civilno-vojaškega sodelovanja, (4) operacij za posredovanje in (5) integrirane logistike. Pojavlja se protislovje, ki vodenje in poveljevanje še bolj zapleta, namesto da bi ju poenostavljalo, kajti poveljstvo za preoblikovanje je drugače organizirano in ne deluje kot klasično (vojaško) operativno poveljstvo. Dejavnosti strateškega poveljstva so tudi strokovne delavnice, simpoziji in seminarji o mednarodni varnosti, torej deluje kot znanstvenoraziskovalni laboratorij ali inkubator, ki nima nobene povezave z vodenjem in poveljevanjem združenim taktičnim enotam. Nato v Evropi nima strateškega ali operativnega poveljstva, temveč samo taktična, ki so v pristojnosti nacionalnih držav Nata.

Evropski steber Nata ne izpolnjuje temeljnih pogojev za izvajanje vojaških operacij na operativni in strateški ravni, temveč lahko izvaja le omejene taktične operacije pod nacionalnimi poveljstvi, na primer pod poveljstvom ameriške vojske v projektu *Stryker Brigade Combat Tim* (SBCT). Takšen načrt modernizacije v Evropi še ni dorečen, saj so samostojne vojaške operacije pod poveljstvom evropskega Nata neuspešne, neusklajene, neprilagodljive itn. Ni urejenega enotnega vodenja in poveljevanja na ravni bataljonov in brigad. Tak način vodenja in poveljevanja ZDA ustreza zato, da se ne bi okrepila vojaška moč Evrope, ki bi v bližnji prihodnosti lahko postala huda vojaška konkurenca ZDA. Vrhovno poveljstvo za Evropo predstavljata SACEUR in poveljstvo operacij SHAPE/ACO. Med seboj se dopolnjujeta in si hkrati nasprotujeta. Vrhovna poveljnika SACLANT in poveljstva operacij ACT sta ameriška generala z enakim položajem. Vrhovni poveljnik evropskega dela Nata SACEUR je ameriški general s tremi zvezdicami; odgovoren je ameriškemu generalu s petimi zvezdicami v Pentagonu. Evropski Nato pod ACO je podrejen vrhovnemu poveljstvu ZDA, ki nadzira usklajeno delovanje v združenih vojaških operacijah in delo štaba v Monsu, ugotavlja vojaško pripravljenost

evropskih sil in opravlja obveščevalno dejavnost za ZDA¹⁵. Visoke položaje v Mednarodnem zavezniškem štabu (*International Military Staff*)¹⁶ v Bruslju, ki ga nadzira Vojaški odbor (*Military Committee*)¹⁷, zasedajo visoki evropski častniki. Njihovo delo neposredno nadzirajo direktorji posameznih direktorátov in visoki predstojnik Vojaškega odbora. Glavni direktor Mednarodnega zavezniškega štaba in poveljnik Vojaškega odbora imata na operativni ravni popoln nadzor nad delovanjem evropskega zavezniškega štaba SHAPE in SACLANT. Poveljnik zavezniškega štaba je direktor, ki je civilna oseba, medtem ko je poveljnik Vojaškega odbora vojaška oseba. Direktorji direktorátov na posameznih štabnih položajih v SHAPE nadzirajo delo evropskih visokih častnikov, ki so mu neposredno podrejeni. Direktorji direktorátov (Američani) so najožji civilni sodelavci in zaupniki poveljnika SHAPE in Pentagona, ker gre za medpodročno štabno usklajevanje¹⁸ med SACLANT in SHAPE za sprejemanje operativnih nalog in načrtov, izobraževanje, izvedbo skupnih usposabljanj in urjenj. Pravzaprav gre za dvojni nadzor nad delovanjem visokih štabnih častnikov, ki je podoben strogemu nadzoru političnih komisarjev nad oboroženimi silami. Vojaški komite Nata ima pri tem le posredno vlogo kot (kritični) opazovalec dogodkov. Takšno ustaljeno prakso dvojnega vodenja in poveljevanja na strateški ter operativni ravni uporabljajo tudi ZDA. Prenesle so jo na poveljniško-štabne sestave v SHAPE za nadzor delovanja evropskih sil Nata.

¹⁵ Poveljnika SACLANT in SACEUR sta neposredno odgovorna za svoje delo in podrejena načelniku generalštaba ameriških zavezniških sil v Pentagonu (s petimi zvezdicami) in tudi Vojaškemu odboru Nata, posredno pa sta politično odgovorna Severnoatlantskemu svetu in ameriškemu predsedniku ter senatu. Hierarhija vodenja in poveljevanja v vojaških sestavah Nata poteka formalno pravno v korist največje vojaške sile v zavezništvu, hegemonu ZDA, ki je nosilec vseh vojaških prizadevanj v zavezništvu.

¹⁶ Mednarodni zavezniški štab je najvišji zavezniški operativni štab Nata. Razdeljen je na posamezne direktorate. Njihovi poveljniki so državni sekretarji, ki so osebno odgovorni poveljniku in direktorju mednarodnega zavezniškega štaba, ki je civilna oseba. Načelnik mednarodnega zavezniškega štaba je ameriški general s tremi zvezdicami, pod katerega spadata poveljnika SHAPE *Supreme Allied Commander Europe* in SACLANT *Supreme Allied Commander Atlantic*. General s tremi zvezdicami je osebno odgovoren načelniku generalštaba zavezniških sil ZDA. Direktor mednarodnega zavezniškega štaba je odgovoren ministru za obrambo ZDA, direktorju CIA in Severnoatlantskemu svetu ali svetu ministrov držav članic Nata (Nato Handbook 1995: 156–157).

¹⁷ Vojaški odbor sestavljajo najvišji generali in admirali držav članic Nata. Vojaški odbor je odgovoren Severnoatlantskemu svetu, Kongresu in Pentagonu, ki opravlja administrativni, organizacijski in finančni nadzor ter sodeluje pri oblikovanju strateških odločitev za obrambo Nata. Opozarja tudi na izvedbo posodobitve evropskih oboroženih sil, na interoperabilnost sil v sistemu C4ISR in na preizkuse obrambne proračune evropskih držav Nata, ki ne dosegajo 2 odstotka BDP. Kongres in Pentagon sta bila zelo nezadovoljna s premajhnim vlaganjem v vojaško infrastrukturo Evrope in zmanjševanjem izdatkov za vojsko.

¹⁸ Gre za administrativno-birokratske standarde in uradne postopke v ADMINCOM, ki veljajo v Natu. Avtorji teh standardov so Američani, ki najbolje poznajo to delo.

Vodenje in poveljevanje evropskih poveljnikov Nata v SHAPE ostaja še vedno neavtonomno, posredno podrejeno Pentagonu prek SACEUR¹⁹, ki z neposrednimi administrativnimi (ADMINCOM) in operativnimi (OPCOM) odločitvami deluje na delovanje SHAPE. Naloge mednarodnega zavezniškega štaba so zbiranje obveščevalnih podatkov, načrtovanje nalog in uresničevanje obrambnih načrtov, logistika, zveze ter informacijska podpora, oboroževanje in standardizacija ter delovanje centrov odličnosti, ne pa strateško odločanje o razvoju in uporabi obrambnih sil Nata. Mednarodni zavezniški štab ohranja postransko vlogo in ostaja ujet v preoblikovanje oboroženih sil ZDA. Njegova vloga je še vedno znanstveno-pedagoška dejavnost za izgradnjo in urjenje novih enot, za njihovo uveljavitev in preizkušanje pa je zadolženo operativno telo ACT. Vključuje le takšno eksperimentiranje evropskih vojsk na organizacijsko-tehnični ravni, kot v ZDA, ki uvajajo nove enote za opravljanje večnamenskih nalog na ravni brigad pod projektom SCBT. ZDA želijo, da evropske članice Nata pridno sodelujejo pri vseh obrambnih projektih, ki jih izvajajo, podpirajo njihove odločitve skladno z zunanjepolitičnimi interesi ZDA in obvezno podrejeno sodelujejo v (ne)vojaških operacijah v svetu, ki jim poveljuje vrhovni poveljnik oboroženih sil ZDA. Varnostno-obrambna politika ZDA je dosegla cilj, ko je z uvajanjem svojih vojaških doktrin v teoriji in praksi uveljavila učinkovit fevdalni odnos do evropskih držav, članic Nata, na vojaškem področju, ni pa ga dosegla na političnem parketu pri reševanju težavnih varnostno-obrambnih problemov v zavezništvu. Operativno poveljstvo ACO je posredno podrejeno Pentagonu, medtem ko taktična poveljstva ostajajo v pristojnosti držav Nata²⁰. Evropski del Nata nima svojega avtonomnega strateškega in operativnega poveljstva, ampak

¹⁹ Poveljnik SACEUR je ameriški general. Drugi poveljniki združenih taktičnih enot in vodje štabnih funkcij v mednarodnem štabu SHAPE so evropski poveljniki.

²⁰ Neposredni nadzor na operativni ravni opravlja Vojaški komite, posredni nadzor pa poteka prek štabnih struktur, ki tesno sodelujejo s štabnimi strukturami SACLANT.



le taktičnega²¹ na ravni nacionalnih bataljonov, eskadronov, flotilj²² in mednarodnih brigad²³ ter divizij kopenske vojske²⁴. Strateška in operativna poveljstva so v pristojnosti nacionalnih držav²⁵ in ne spadajo v sile Nata. Letalske in mornariške komponente so ohranile velikost sil na ravni bataljonov, kopenske pa na ravni brigad (*Unit of Action star one* ali *Unit of Deployment Ux*) in redko na ravni divizij. Te so v reorganizaciji ameriške vojske v projektu *Unit of Action star two* ali *Unit of deployment Ux* (na ravni korpusov *Unit of Action star three* ali *Unit of Deployment Uy*)²⁶. Težava je že v postavitvi taktičnega poveljstva večnacionalnih sil in njegovega delovanja na ravni brigad in divizij v mirnodobnem obdobju, kaj šele v vojnem ali kriznem. Evropski del Nata ni sposoben postaviti samostojne strateške in operativne sestave, ker države Nata še vedno trmasto vztrajajo pod nacionalnim poveljstvom. Velike evropske države, kot so Velika Britanija, Nemčija in Francija, se navdušujejo za ustanovitev operativne in združene taktične enote Evrope, ki bi ji dajale vso podporo pod pogojem, da bi ohranile svoj poveljniški položaj. S tem se ne strinjajo majhne države, ki bi bile nenehno v podrejenem položaju in odvisne od njihove vojaške pomoči.

²¹ V ACO spadajo tri poveljstva: (1) *Allied Forces North West Europe* (AFNORTH-WEST), v katerega spadata *Allied Air Forces North West Europe* (AIRNORTHWEST) in *Allied Naval Forces North West Europe* (NAVNORTH-WEST); (2) *Allied Forces Central Europe* (AFCENT), v katerega spadajo *Allied Land Forces Central Europe* (LANDCENT), *Allied Air Forces Central Europe* (AIRCENT), *Allied Forces Baltic Approaches* (BALTAP) in (3) *Allied Forces Southern Europe* (AFSOUTH), v katerega spadajo *Allied Land Forces Southern Europe* (LANDSOUTH), *Allied Land Forces South Central Europe* (LANDSOUTHCENT), *Allied Land Forces South Eastern Europe* (LANDSOUTHEAST), *Allied Air Forces Southern Europe* (AIRSOUTH), *Allied Naval Forces Southern Europe* (NAVSOUTH) in *Naval Striking and Support Forces Southern Europe* (STRIKFORSSOUTH) (Nato Handbook 1995: 170–174).

²² *The Standing Naval Forces Mediterranean* (STANAVFORMED) vključujejo minolovce, rušilce in fregate Nemčije, Grčije, Italije, Nizozemske, Španije, Turčije, Velike Britanije in ZDA. Ta flotilja (bataljon) spada pod 6. mediteransko floto mornariških sil ZDA. *The Standing Naval Force Atlantic* (STANAVFORLAND) je pod ameriškim vodstvom in vključuje Kanado, Nemčijo, Nizozemsko, Veliko Britanijo, Belgijo, Norveško, Dansko, Španijo in Portugalsko (Nato Handbook 1995: 176–178). Večino svojih morskih plovil prispevajo ZDA, zato so tudi same prevzele poveljstvo nad atlantsko in mediteransko floto.

²³ ACE Mobile Force (AMF) je v velikosti brigade, ki šteje do 5000 poklicnih vojakov iz osmih evropskih držav (Nato Handbook 1995: 176). Nove članice Nata so oblikovale dodatne mobilne enote z brigadno (MLF JULIJA, SEEBRIG itn.) in bataljonsko sestavo (BALBAT, NORDBAT, TISA itn.).

²⁴ *Multinational Division Central* ((MND) (C)), *Multinational Division South* ((MND) (S)), flota *Standing Naval Force Mediterranean* (STANAVFORMED), *NATO Airborne Warning Force* (NAEFW) (Nato Handbook 1995: 174–175).

²⁵ Nacionalne vojaške sile držav članic Nata, ki so pod nacionalnimi poveljstvi, je treba razlikovati od nadnacionalnih sil pod skupnim poveljstvom Nata, v katerega države članice prispevajo svoje sile za zagotavljanje skupinske obrambe.

²⁶ ARRC/Eurocorpus spada po ameriških organizacijskih merilih v skupino *Unit of Deployment Uy*.

PREOBLIKOVANJE IN PREOBRAZBA SIL NATA

Po koncu hladne vojne je prišlo do hudega krčenja vojaških sil v Evropi, kar je bilo posledica zmanjševanja obsega vojaštva²⁷ po sporazumu CFE, ki so ga leta 1992 podpisale države Nata in nekdanje države Varšavskega pakta. Kmalu zatem se je leta 1993 mirnodobno jedro sil Nata zmanjšalo za 25 odstotkov, od tega v kopenskih silah za 45, mornariških za 10 in letalskih za 25 odstotkov (Nato Handbook 1995: 164–165). Takrat je prišlo do demobilizacije²⁸ rezervne sestave kopenske vojske, enako velja tudi za mornariško komponento s formacijsko osnovo. Iz operativne uporabe so umaknili zastarela letalska plovila s posadko. Celotne vojaške sile so se zmanjševale zaradi manjšega števila vpoklicanih rezervistov, medtem ko je aktivna sestava obdržala enak obseg. Večina aktivne sestave ameriške vojske se je iz Evrope umaknila v ZDA in druge predele kriznih območij. Niso pa ZDA umaknile svoje vojaške sestave iz SHAPE, tako da je položaj visokih ameriških častnikov v Evropi ostal enak kot med hladno vojno.

Evropske in ameriške vojaške sestave je zajel val modernizacije in organsko-funkcionalne preureditve, ki zahteva večjo prilagodljivost, mobilnost in zmanjševanje organizacijske sestave na taktični ravni, kar pa ni vplivalo na sestavo sil²⁹. (1) Enote za hitro posredovanje se hitro premeščajo in odzivajo na krize. To so *Immediate Reaction Forces*, ki obsegajo zračno³⁰, kopensko³¹ in mornariško komponento, ter *Rapid Reaction Forces*, znane v svetu kot *ACE ARRC* v kopenski komponenti. (2) Glavne sile Nata predstavljajo največji obseg sil in vojaških naborov v zavezništvu in so temelj njegove vojaške moči³². Glavne sile Nata so po sporazumu CFE doživele skoraj 50-odstotno zmanjšanje. Efektivna moč korpusov ne dosega več takšne ravni pripravljenosti, izurjenosti,

²⁷ Konverzija vojaštva zajema konverzijo vojaških oseb, objektov, opreme in oborožitve, kar je posledica velikega zmanjševanja finančnih sredstev za obrambo in spremenjenih groženj v svetu.

²⁸ Demobilizacije vojaških sil Nata v Evropi je povzročila za 45 odstotkov manjšo rezervno sestavo v kopenski vojski, 45 odstotkov v evropskih letalskih silah in 25 odstotkov v letalskih silah ZDA.

²⁹ Sestavo sil delimo v tri kategorije: enote za hitro posredovanje, glavne in pomožne (rezervne) sile Nata.

³⁰ *The Immediate Reaction Force (AIR) (IRFA)*.

³¹ *The Immediate Reaction Forces (Maritime); The Standing Naval Force Atlantic (STANAVFORTH) in The Standing Naval Force Mediterranean (STANVAFORMED)*.

³² Obstaja šest korpusov: dansko-nemški, nizozemsko-nemški, poljsko-nemški in dva ameriško-nemška ter evrokorpus, ki je produkt belgijskih, francoskih, nemških, luksemburških in španskih enot. V mirnodobnem času zajema do 10 mednarodnih divizij brez enot ARRC. Te so (1) mednarodne divizije na centralno operativnem območju AFCENT, ki vključujejo belgijske, danske, nemške in britanske enote; (2) mednarodne divizije na južnem krilu Nata AFSOUTH, ki vključujejo grške, italijanske in turške enote; (3) britanske divizije in (4) ameriške divizije. Veliki napor in premiki potekajo pri novih članicah Nata v vzhodni in jugovzhodni Evropi, ki skupaj tvorijo dvo- in tristranske bataljonske in brigadne strukture.



usposobljenosti za konvencionalno in nekonvencionalno bojevanje kot pred letom 1991. Edino upanje je še *Eurocorpus*, ki ohranja bojno učinkovitost pod glavnimi silami Nata, medtem ko druge obojestranske formacije ostajajo le na papirju.

Večina evropskih sil Nata ostaja pod nacionalnim poveljstvom bodisi v vojnem ali mirnodobnem stanju. Obstoječa mešana poveljstva imajo tudi opazne težave v štabnih procesih, vendar ne zaradi nepoznavanja jezikov. Prihaja do neusklajenega sprejemanja pomembnih vojaških odločitev, ker se je poveljnikom podrejenih nacionalnih enot težko dogovoriti, kdo bo poveljnik nadrejene mednarodne enote (na primer brigade, divizije, korpusa). Nižje ravni od brigade so enonacionalne sestave, zato je linija vodenja in poveljevanja jasna, povsem drugače kot v mednarodnih enotah.

Efektivna bojna moč se je s konverzijo vojaštva v Evropi zmanjšala za 70 odstotkov, kar je prag zmogljivosti strateško-operativnih sil Evrope. Preprosto rečeno, Evropa je z obrambno močjo na dnu. Glavne sile ZDA predstavljajo 10 do 12 divizij in 36 do 48 brigad CONUS, veliko jedro mornariških in letalskih sil ter strateški jedrski arzenal. Evropske članice Nata so za kolektivno obrambo Nata pod poveljstvo SHAPE namenile do šest korpusov, ki so popolnjeni z moštvom do 60 odstotkov in so tehnološko precej šibki (tretja do četrta generacija oborožitvenih sistemov). Po vojaških merilih glede na enako velikost države in populacije vključuje evropska komponenta Nata po obsegu sil eno četrtno ameriške vojske in do desetino vojaške moči ZDA z jedrskim orožjem. Po sporazumu CFE se obseg in velikost vojaških sil v ZDA od hladne vojne nista spremenila. V Evropi pa je bilo opravljeno močno krčenje vojaštva, oborožitve, opreme in objektov, in sicer kar za 50 odstotkov, kar je močno vplivalo na zmanjšano obrambno moč Evrope. S tem sporazumom so ZDA samo premestile svoje konvencionalne in jedrske sile iz Evrope v svoje ameriške baze.

SKLEP

Sklepam, da Evropa brez vojaške, finančne in logistične pomoči ZDA ni zmožna izvajati dolgotrajnih samostojnih vojaških operacij v domovini in svetu, ker nima (1) dovolj svojih sil za zamenjavo, popolnjevanje izgub z nacionalno rezervo in zamenjavo nacionalnih enot v Eurocorpusu (2) niti enotne poveljniške sestave za uspešno vodenje in poveljevanje mednarodnim

komponentam, (3) prav tako nima dovolj finančnih sredstev za splošno modernizacijo v vseh evropskih država Nata (4) niti načrta o modernizaciji evropskih sil po zvrsteh in rodovih ter (5) v skupni (poenoteni) logistiki. Prihodnost v evropskem delu Nata je zaskrbljujoča. Je morda posledica tega, da Evropa nima svojega strateškega poveljstva in je preveč odvisna od ZDA ali pa so že vidne razpoke zaradi političnih nesoglasij med velikimi evropskimi državami, ki tekmujejo, katera bo prevzela osrednjo vlogo v obrambnem sistemu Evrope in na vodilnih poveljniških mestih v operativnih vojaških strukturah Nata (Velika Britanija, Francija ali Nemčija)? Razvidno je, da imajo ZDA dva ameriška generala, ki poveljujeta štabnim in poveljniškim sestavam atlantskega in evropskega stebra Nata. Takšna poveljniška sestava bo v prihodnosti ostala nespremenjena.

Na podlagi podatkov hkrati sklepam, da bo Nemčija v prihodnje pomenila vezivno tkivo za oblikovanje velikih enot in kopičenje vojaške moči evropskega dela Nata v centralnoevropski regiji. Ta vloga ji je pripadala že pri oblikovanju korpusov mednarodnih vojaških struktur med hladno vojno. Enaka vloga pripada evropski otoški državi Veliki Britaniji, ki ima s svojim vojaškim ladjevjem in jedrsko oborožitvijo veliko prevlado v Atlantiku. V evropskem delu Nata obstajajo možnosti, da se oblikujeta dva stebra evropske vojaške moči, in sicer nemško-francoski na celini in britanski mornariški na Atlantiku, pri obeh strateško-operativnih stebrih z oporo na jedrskem orožju. Oba stebra moči naj preideta pod enotno strateško poveljstvo evropskega Nata, ki ga bo resnično vodil SHAPE, ne pa Vojaški odbor Nata. Nujno je poiskati rešitev za imenovanje vrhovnega poveljnika evropskih sil Nata. Ta naj bi prihajal iz ene izmed evropskih držav in bi imel povezovalno vlogo v zavezništvu ter naj bi tesno sodeloval s poveljstvom SACLANT. Vrhovno poveljstvo SHAPE bi bilo po novem podrejeno in za svoje delo odgovorno zveznemu Komisariatu za obrambo v Severnoatlantskem svetu in bi odgovarjalo na posamezna vprašanja na zahtevo Odbora za obrambo v Severnoatlantski skupščini. Ta predlog določa vsestransko samostojnost v hierarhiji vodenja in poveljevanja evropskim silam Nata in boljše usklajevanje dela za pregledno opravljanje vojaških funkcij in nalog med SHAPE in SACLANT.

Ali bo takšna ohlapna in nedorečena obrambna arhitektura prešla iz Nata pod EU ali pa se bo samostojno razvijala v evropskem stebru Nata, je drugo vprašanje. Bolje je, da prepustimo to sklepno razmišljanje vojaškim teoretikom in strategom, ki se ukvarjajo z varnostno-obravnimi vprašanji v Natu.

Za reorganizacijo Nata je značilen predlog organizacijskega razvojnega procesa brez jasne predstave v ZDA, kaj šele v Evropi do leta 2025. Enako velja za tranzicijo vojaštva, ki je pod strogim nadzorom konverzije vojaštva nacionalnih držav zaradi prerazdelitve finančnih sredstev v nevojaške namene. Oblikovati majhne, sodobne, informacijske, supertehnološke (nekonvencionalne), večnacionalne, večfunkcionalne in mobilne vojaške enote, ki so opredeljene v programu reorganizacije in v tranziciji do leta 2025, je za evropske države in ZDA zaradi finančnih razlogov pretrd oreh. V praksi se modernizacija vojsk nagiba v drugačno smer. Sodobne vojske bodo še vedno ostale pri konvencionalnih oboroženih silah, nekonvencionalne sile pa bodo samo podpora bojevanju in velik del logističnega centra za oskrbo nacionalnih vojsk

PRIMERJALNA ANALIZA ENOT VOJAŠKE POLICIJE

COMPARATIVE ANALYSIS OF MILITARY POLICE UNITS

POVZETEK

Vojaška policija Slovenske vojske ima v sklopu Slovenske vojske in nacionalnovarnostnega sistema Republike Slovenije pomembno vlogo. Tako kot pri večini vojaških policij je vezana na vzdrževanje notranje varnosti in reda znotraj oboroženih sil v domovini in operacijah kriznega odzivanja.

V prispevku je avtor opravil primerjalno analizo med vojaškimi policijami različnih držav, in sicer na dejavniki organizacije, uporabe enot, poveljevanja, kontrole in načrtovanja delovanja.

KLJUČNE BESEDE

Slovenska vojska, vojaška policija, žandarmerija, protiterorizem, bojna podpora delovanja.

ABSTRACT

The Slovenian Military Police has a very significant role within the Slovenian Armed Forces and Slovenian National Security System. As with most other Military Police Forces, its main task is to maintain internal security and order within the armed forces at home as well as in Crises Response Operations abroad.

In this article the author has made a comparative analysis of the Military Police Forces of various countries, focusing on such

elements as the organization, use of force, command, control, and planning.

KEY WORDS

Slovenian Armed Forces, Military Police, Gendarmerie, counter-terrorism, combat support.

UVOD

Na prehodu iz 20. v 21. stoletje sta nacionalno in mednarodno varnostno okolje postavljeni pred mnogo vprašanj, na katera še nismo uspeli najti vseh odgovorov. Pojav asimetričnih groženj, kot so nove oblike terorizma, ilegalne migracije in organizirani kriminal v vseh mogočih oblikah, je le eden izmed virov ogrožanja. Vse to je pred organe nacionalnovarnostnih sistemov in mednarodnih organizacij postavilo nove zahteve po organiziranosti in opredelitvi novih nalog ter pristojnosti na tem področju (Čaleta 2006: 857). Nacionalnovarnostni sistem je danes v vsebinskem smislu sinteza vseh družbenih podsistemov, saj zagotavlja temeljne možnosti za obstoj in delovanje družbe, tako da jo varuje pred vplivi ogrožajočih dejavnikov in odpravlja posledice, ki jih povzročajo različni viri ogrožanja. Nacionalnovarnostni sistem sodobnih držav je funkcija in struktura na področju nacionalne varnosti, ki ne vključuje samo sposobnosti države za ohranitev vrednot svoje družbe pred notranjimi in zunanjimi ogrožanji, za ohranitev miru in svobode državljanov ter preprečevanje groženj in strahu, temveč v sodelovanju z drugimi podsistemi v družbi zagotavlja nadaljnji razvoj družbe kot celote (Grizold 1999: 9). Prezelj navaja, da je terorizem v sodobnem svetu ena izmed ključnih groženj nacionalni in mednarodni varnosti. Vzrok za to je predvsem v značilnih neposrednih posledicah, kot so človeške žrtve, trpljenje in strah, spodkopavanje načel pravne države in drugih temeljnih načel, na katerih temeljijo sodobne demokracije, ogrožanje družbene povezanosti ter politične stabilnosti, materialna škoda itn. Poleg prvotnih ima terorizem tudi številne drugotne vplive, med katerimi je v zadnjem času še najbolj sporno povečanje poseganja varnostnih organov v človekove pravice. Sodobni terorizem uvrščamo med zapletene ogrožajoče pojave zaradi številnih vzrokov, metod in posledic.

Predmet raziskave

Predmet proučevanja so enote vojaške policije oziroma sile, ki opravljajo te naloge. Obravnaval sem klasične enote vojaške policije in enote žandarmerijskega tipa. V prispevku sem primerjal vojaške policije slovenske, hrvaške, ameriške in irske vojske ter vlogo Nata na tem področju. Primerjal sem tudi enoti žandarmerijskega tipa Republike Italije in Nizozemske, ki med drugim opravljata policijske in vojaškopolijske naloge.

Cilji proučevanja

Splošni cilji proučevanja so sile, ki izvajajo vojaškopolijske naloge. Poudarek je na strukturni in organizacijski sestavini, ki sta povezani z nalogami in okoljem, v katerem te sile delujejo.

Izvedbeni cilji naloge so:

- analizirati organizacijsko strukturo vojaških policij različnih držav glede na organiziranost, namembnost, povezljivost in možnost uporabe;
- narediti primerjalno analizo enot;
- podati mnenja in predloge za izboljšanje stanja v vojaški policiji Slovenske vojske.

Hipotetični okvir

Vojaška policija Slovenske vojske je primerljiva z obravnavanimi enotami vojaške policij

žandarmerija, ki je bila neposredno podrejena maršalu policije (angl. provost marshal, Vojna enciklopedija 1975: 51).

Vojaška policija skrbi za vojaški red in disciplino ter varnost vojaškega prometa, preprečuje in odkriva kazniva dejanja v Slovenski vojski ter varuje objekte in okoliše, ki so posebnega pomena za obrambo, skladno z zakonsko opredeljenimi pravicami in pooblastili po vsej Sloveniji, v podpori bojnih sil (spletna stran Slovenske vojske 2007).

Vojaško policijo vodi provost marshal. Izraz zgodovinsko izhaja iz srednjeveške Francije, ko so bili poveljniki vojske odgovorni za red in zakonitost v svojih enotah. To nalogo so dodelili maršalom podčastnikom, njihovi vojaki pa so se imenovali maršalovi vojaki oziroma prevots de marechal, skrajšano marechaussee. Pozneje so te enote prerasle v žandarmerijske enote. V Veliki Britaniji je leta 1629 kralj Karel I. izdal vojna pravila, v katerih je opredeljena vloga poveljnika vojaške policije, ki se je imenoval provost. Leta 1877 je nastala prva konjeniška vojaška policija Military Mounted Police, ki je predhodnica današnje vojaške policije. Takrat se je provost preimenoval v provost marshal (Mikulan 2002: 48).

Žandarmerija

Žandarmerija je vojaško organiziran organ, ki skrbi za javno varnost, navadno zunaj večjih mest. Termin je mogoče opredeliti tudi kot orožništvo (Bajec in drugi 1998: 1696).

Beseda žandarmerija (fr. gendarmerie) izhaja iz francoskih besed gens d'armes, kar pomeni možje pod orožjem. Zgodovinsko je ta izraz pomenil, da lahko pripadniki teh formacij nosijo orožje in imajo določena pooblastila. Beseda pa je v 19. stoletju zaradi njihovih nalog dobila policijsko konotacijo (Mikulan 2002: 49).

Žandarmerija je oborožena formacija za vzdrževanje državnega režima in javnega reda ter boja proti kriminalu. V času Napoleona I. so bile ustanovljene prve žandarmerijske enote, katerih naloga je bila, da so med bitko sledile enotam in ubežnike vračale v prednje vrste. Enote so sestavljali podčastniki, ki so v vojski zgledno služili vsaj deset let. V nekaterih državah ima žandarmerija vlogo vojaške policije, če ta ni organizirana v sklopu oboroženih sil. Po organiziranosti in sestavi so žandarmerijske enote organizirane podobno kot oborožene sile (oddelki, vodi, čete, bataljoni, polki), in sicer vsaka enota deluje na odrejenem ozemlju, običajno določenem skladno z administrativno

razdelitvijo. Enote žandarmerije so, odvisno od držav, v sestavi notranjega ali obrambnega ministrstva (Vojna enciklopedija 1975: 728).

Asimetrične grožnje

Terorizem

Definicija Združenih narodov opredeljuje terorizem takole: »Terorizem je vsaka aktivnost v povezavi z aktivnostmi, ki so že bile opredeljene v obstoječih konvencijah v zvezi s terorizmom, Ženevskimi konvencijami in resolucijo Varnostnega sveta 1566 (2004), z namenom povzročitve smrti ali hujših poškodb civilistom ali nevojaškim osebam, kadar je namen takega dejanja po svoji naravi ali vsebini, da prestraši prebivalstvo in prisili vlado ali mednarodno organizacijo, da se vzdrži vsakršnih dejanj.« (Bebler 2005)

Terorizem je vsako organizirano nasilno dejanje, ki je usmerjeno proti civilistom ali civilnim ustanovam v politične ali/in gospodarske namene. Izvajajo ga nedržavne skupine ali države. Terorizem je večinoma javno dejanje, saj hočejo teroristi prek sodobnih medijev, ki poročajo o takih incidentih, z njim doseči čim večje število ljudi in tako vplivati na širše javno mnenje (spletna stran Wikipedia – terorizem, 2007).

Boj proti terorizmu

Joint Pub 3-07 Joint Doctrine for Military Operations Other Than War opredeljuje boj proti terorizmu (angl. combating terrorism) kot akcije, vključno s protiterorizmom in protiterorističnim bojem, ki se izvajajo proti vsem grožnjam terorizma (AJP 3-07, 1995: 2–11).

Protiteroristično delovanje (angl. counter-terrorism – CT) je ofenzivna dejavnost, ki vključuje napade na teroristične organizacije, objekte, morska in zračna plovila ter izoliranje in zajetje teroristov (Vojaška doktrina, 2006: 103). Protiteroristični ukrepi (angl. antiterrorism – AT) so namenjeni zmanjšanju ranljivosti sil posameznikov in lastnine pred terorizmom, vključno z omejenimi reakcijami in onemogočanjem teroristov s strani vojske. Protiteroristični ukrepi obsegajo zbiranje in izmenjavo obveščevalnih podatkov, varnost pripadnikov in enot, varovanje infrastrukture, aktivno sodelovanje pri načrtovanju kriznega upravljanja, taktične ukrepe za obvladovanje terorističnih incidentov in druge varnostne ukrepe (Vojaška doktrina 2006: 103).

ORGANIZACIJSKO-STRUKTURNI RAZREZ ENOT VOJAŠKE POLICIJE

Organizacija severnoatlantske pogodbe (Nato)

Organiziranost

Natova vojaška policija se organizira takrat, ko so formacije ene ali več enot Natovih sil razmeščene ali delujejo na določenem operativnem ozemlju ali pa se po njem premikajo. Natova vojaška policija deluje v imenu poveljnika, ki ga določi Nato. Organiziranost je odvisna od elementov vojaške policije, ki jih prispevajo članice Nata. Enote njihovih vojaških policij lahko v okviru zavezništva delujejo kot enote, ki zagotavljajo operativno podporo delovanja nacionalnih enot, in/ali kot enote, ki so namenjene operativni podpori vseh sil na območju delovanja (APP 12, 2004: 8–12).

Pri opravljanju svojih nalog pripadniki vojaške policije nosijo ustrezne identifikacijske znake Natove vojaške policije. Praviloma nosijo nacionalno uniformo in standardizirano oborožitev ter opremo države s standardiziranimi znaki Natove vojaške policije (APP 12, 2004: 11–13).

Uporaba enot

Enote vojaške policije Nata podpirajo delovanje enot v sestavi zavezništva na podlagi sprejete Natove Doktrine in postopkov vojaške policije – APP 12¹ ter Skupne obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne doktrine Nata – AJP 2.0. Naloge so razdeljene na sklope (APP 12, 2004: 20):

- varnost vojaškega prometa – naloga bojne podpore;
- zagotovitev vojaškega reda in discipline – naloga zaledne podpore;
- varovanje območij – bojna naloga;
- delo z vojnimi ujetniki – naloga bojne podpore;
- naloge specializirane enote vojaške policije – bojna naloga/naloga bojne podpore;
- obveščevalne operacije o KD in operacije zbiranja informacij Natove vojaške policije – naloga bojne podpore.

Znotraj nacionalnega ozemlja lahko Natova vojaška policija uveljavlja pooblastila, ki so ji dodeljena po njeni nacionalni zakoni in vojni zakonodaji.

gostujoče države dodeljuje posamezniku. Policijska pooblastila se med državami razlikujejo. Poveljnik Natovih sil potrebuje zagotovilo, da ima vsaka sodelujoča nacionalna sila zadosti nacionalnih vojaških policijskih virov, da opravlja naloge zagotavljanja reda in discipline za lastne enote. Če kontingenti nimajo svojih enot vojaške policije, uveljavlja ta določila združena enota vojaške policije Nata. Skladno z določili doktrine morajo vsi pripadniki sil, vključno s civilisti, izpolnjevati zakonite ukaze vojaške policije, opraviti identifikacijske postopke in upoštevati druga navodila ter izrečene ukrepe katere koli države, ki prispeva k silam (APP 12, 2004: 14–15).

Poveljevanje in kontrola ter načrtovanje delovanja

Poveljnik Natovih sil določi poveljnika oziroma načelnika vojaške policije za vodenje in poveljevanje enotam VP. Če je enota vojaške policije edina oziroma največja enota vojaške policije na območju operacije, lahko poveljnik sil pooblasti poveljujočega enote, da opravlja tudi naloge načelnika vojaške policije sil (Force Provost Marshal). V tem primeru je poveljnik hkrati tudi glavni štabni svetovalec poveljnika sil pri zadevah vojaške policije. V tej vlogi ima tudi dvojna pooblastila, torej kot poveljnik vojaške policije sil in kot načelnik vojaške policije sil. Pooblastila mu omogočajo nemoteno operativno poveljevanje in kontrolo nad vsemi dodeljenimi enotami. Poveljnik enote vojaške policije svetuje poveljniku, ki mu je vojaška policija pridodana, odgovoren je tudi za usklajevanje operativne podpore vojaške policije enotam na območju odgovornosti (APP 12, 2004: 14).

Poveljnik Natove vojaške policije, ki je imenovan v imenu poveljnika Natovih sil, je odgovoren za načrtovanje in usklajevanje vseh nalog enot vojaške policije na območju delovanja. Prvotna naloga poveljnika Natove vojaške policije je zagotoviti, da so načrti in operacije vojaške policije v podporo nalogam poveljnika sil pravilno razviti in uresničeni (AJP 3.2.3.3, 2005: 1–12).

Poveljnik Natove vojaške policije je neposredno odgovoren poveljniku sil in mora imeti do njega neposreden dostop. Za boljšo podporo poveljniku sil ter učinkovito sedanje in prihodnje načrtovanje ter opravljanje nalog je predstavništvo vojaške policije vključeno v štabni sektor poveljstva G2/G3 (obveščevalno-varnostni sektor/operativni sektor), glede na posebnost operacije pa je posredno vključeno tudi v sektor G1/G4 (kadrovski/logistični sektor). Poveljnik Natove vojaške policije je odgovoren za načrtovanje in usklajevanje

dela vojaške policije. Poleg splošnih štabnih nalog ima posebne odgovornosti na navedenih področjih (APP 12, 2004: 16–17):

- svetuje poveljniku sil in drugemu osebju o sposobnostih vojaške policije (ko deluje kot načelnik vojaške policije sil);
- pomaga pri sodelovanju podpornih enot in jih nadzoruje;
- sproti ocenjuje operacije vojaške policije;
- vzdržuje zvezo z lokalnimi civilnimi represivnimi organi;
- načrtuje in nadzoruje vse naloge s področja dejavnosti vojaške policije (vojaški promet, red in disciplina itn.).

Združene države Amerike

V prispevku se bom osredotočil na sile vojaške policije v enotah vojske in mornariške pehote. Enote varnostne policije, ki delujejo v sklopu letalstva in mornarice, bom zaradi posebnosti njihovega delovanja zavestno zanemaril.

Organiziranost

Vojaška policija ZDA je specializiran del oboroženih sil, ki zajema vse zvrsti vojske. Pri mornarici in zračnih silah je definiran s termini Shore Patrole in Master at arms ter Security Forces, pri drugih dveh zvrsteh pa kot vojaška policija – Military Police. Enote so organizirane kot sile za bojevanje, bojno podporo in podporo delovanja ter nebojne operacije. Vojaška policija deluje na taktični in operativni ravni. Naloge lahko opravlja samostojno oziroma kot podporno delovanje pridodani enoti. Organiziranost vojaške policije je namenska za podporo po naslednjem modularnem načelu: vod podpira bataljon, četa brigado, bataljon divizijo in brigada korpus (FM 3-19.1, 2002: 1–4 do 1–10).

Sestava enot vojaške policije je odvisna od enot, ki jih podpirajo. Vojaška policija ameriške vojske ima v svoji sestavi enajst brigad vojaške policije, mornariška pehota pa več enot bataljonske sestave, ki številčno dosegajo brigadno raven (spletna stran za vojaške enote ZDA 2007).

Brigada vojaške policije ima v svoji sestavi do šest bataljonov s po šestimi četami. Četa ima tri vode s po tremi oddelki. Oddelki so razdeljeni na tri skupine s po tremi vojaškimi policisti. Brigade se med seboj zaradi namembnosti močno razlikujejo. Tako ima na primer 16. zračnoprenosna brigada vojaške policije v svoji sestavi le en bataljon in šest samostojnih čet (spletna stran za vojaške enote ZDA, 2007). Načelnik vojaške policije (provost

marshal – PM) je odrejen na brigadni ravni. Poleg klasičnih enot vojaške policije pa v njej neodvisno delujejo tudi preiskovalni kriminalistični oddelki (Criminal Investigation Division – CID). Na korpusni ravni je preiskovalni kriminalistični oddelk organiziran v sestavi do moči bataljona (FM 3-19.1, 2002: 1–11 do 1–19).

Uporaba enot

Vojaška policija izvaja bojna in podporna delovanja. V sklopu svojega področja dejavnosti opravlja naslednje naloge (FM 3-19.4, 2002: 1–1 do 1–6):

- zagotavljanje mobilnosti in manevra enotam: prečkanje reke, pomoč pri prečkanju ovir, prehod linij na bojišču, nadzor razmeščenih vojaških in civilnih oseb, izvidovanje in nadzor poti, uresničevanje zakonov oziroma pravil na glavnih oskrbovalnih poteh;
- varovanje območij: izvidovanje – delujejo kot »oči in ušesa« poveljnika, ki ga podpirajo, nadzor območja po bojih (area damage control), obramba vojaških baz, enote vojaške policije delujejo tudi kot interventna enota za posredovanje ter zavarovanje pomembnih objektov, lokacij, poveljstev in oseb;
- operacije, vezane na vojaške ujetnike in druge kategorije prebivalstva; vojni ujetniki, postopki s civilnim prebivalstvom – internirane osebe, begunci, nadzor prebivalstva in virov, ukrepi v zvezi z zaporniki (vojaške osebe ameriške vojske);
- zagotavljanje vojaškega reda in discipline: uresničevanje oziroma uveljavljanje zakonov, kriminalistične preiskave, pomoč pri carinski službi in policijske obveščevalne operacije, obveščevalna priprava bojišča, policijska ocena informacij, dejavno in nedejavno zbiranje informacij.

Poveljevanje in kontrola ter načrtovanje delovanja

Enote vojaške policije opravljajo naloge samostojno v sklopu enot vojaške policije ali kot pridodan element enotam, ki izvajajo podporno delovanje.

V takih primerih so glede na dodeljeno nalogo postavljene pod operativno kontrolo. Ta vključuje organiziranje in vključevanje moštva, določitev nalog s področja dejavnosti vojaške policije ter usmerjanje in usklajevanje za izvedbo določene naloge. Opravljanje nalog vojaške policije je tipično decentralizirano glede na podporne dejavnosti, ki so odvisne od trenutnih razmer, dodeljenih nalog, sovražnika, razpoložljivih sil, območja delovanja, razpoložljivega časa in

civilnih okoliščin na območju delovanja. Vodenje in poveljevanje potekata prek načelnika vojaške policije v enoti. Hkrati je načelnik tudi svetovalec poveljnika sil za izvajanje nalog vojaške policije. Njegove naloge so (FM 3-19.1, 2002: 2–1 do 2–4):

- svetovanje poveljniku sil in poveljstvu glede zmogljivosti in uporabe vojaške policije;
- nadzor nad pripravo načrtov uporabe, povezanih s področjem dejavnosti vojaške policije;
- usklajevanje dela vojaške policije;
- podpora in nadzor dela ter sodelovanje med podpornimi enotami in enotami, ki jih podpira vojaška policija;
- nadzor nad delovanjem in uporabo vojaške policije;
- usklajevanje med zavezniškimi silami in nacionalnimi podpornimi dejavniki ter civilno policijo na območju delovanja;
- zagotavljanje skladnosti načrtov uporabe vojaške policije z načrti in namero poveljnika sil;
- svetovanje poveljniku sil, kje in kdaj naj bo vojaška policija najbolj nakopičena oziroma dejavna;
- svetovanje in nadzor pripadnikov vojaške policije, ki opravljajo podporne naloge v območju delovanja pridodanih enot.

Načrtovanje delovanja vojaške policije je pretežno odvisno od namere poveljnika sil. Jasna namera o izvedbi naloge je pomembna za načrtovanje delovanja vojaške policije zaradi potrebne usklajenosti z drugimi enotami v območju delovanja. Osnovno načrtovanje poteka prek nadrejenih enot, ki glede na usmeritve načelnika vojaške policije določijo naloge vojaški policiji. Zaradi posebnosti nalog se nadaljnje načrtovanje uporabe enot uresničuje neposredno na izvedbeni ravni. Pri načrtovanju je velik poudarek na uporabi enot in bojni zagotovitvi, ki jo potrebujejo enote vojaške policije. V bojno zagotovitev so vključeni dejavniki za podporo vodenja, poveljevanja in za ognjeno podporo oskrbe. Bojna zagotovitev vključuje tudi komunikacijsko opremo, transport in letalsko podporo. Bojno zagotovitev in podporo omogočajo višje nadrejene enote. Načrtovanje delovanja je zato pomemben dejavnik, ki mora biti ustrezno usklajen s čim lažjim delovanjem enot. Načrtovanje poteka po načelih štabnega dela (FM 3-19.1, 2002: 2–1 do 2–4).

Razlogi, da ameriška vojaška policija izvaja pet osnovnih nalog za podporo bojnim enotam, so (FM 3-19.1, 2002: 1–2):

- pojav operacij kriznega odzivanja, v katerih naloge opravljajo združene, večnacionalne enote in različne agencije, ki vsak dan sodelujejo;
- ni več linearnega bojišča, kar zahteva od poveljnika enote na določenem območju odgovornosti, da naproša za pomoč posebne enote za uresničevanje posebnih nalog;
- asimetrične grožnje (terorizem, tihotapljenje mamil) ter učinek naravnih nesreč in nesreč, ki jih povzroči človek;
- visoko razvito tehnološko okolje, ki je posebej ogroženo in ranljivo.

Temeljna delitev nalog VP močno vpliva na načrtovanje. Zaradi pomembnosti vojaškopolijskih nalog se poveljniki vključijo v proces načrtovanja že zelo zgodaj, in sicer še pred določitvijo območja delovanja in določitve nalog. To omogoča, da se vzpostavi prava mera odgovornosti za zavarovanje, sodelovanje in komunikacijo med enotami. Cilj dobrega in pravočasnega načrtovanja delovanja je določitev optimalne izrabe sredstev glede na stopnje in razdeljeno uporabo enot za podporo pri izvedbi operativnega načrta.

Kraljevina Nizozemska

Organiziranost

Kraljeva nizozemska žandarmerija (marechaussee) je policijsko organizirana enota z vojaškim statusom, kar ji omogoča opravljanje policijskih in vojaških nalog iz zakonskih zadolžitev organizacije. Organiziranost omogoča uresničevanje nalog v domovini in tujini. Od leta 1998 je samostojna služba v obrambno-varnostnem sistemu Kraljevine Nizozemske. V sklop obrambnega ministrstva je uvrščena kot ena od štirih sestavin, poleg nje še kopenska vojska, mornarica in letalstvo. Svoje naloge opravlja v sklopu obrambnega, notranjega in pravosodnega ministrstva (The Netherlands MOD 2004: 43–46).

Uporaba enot

Enote varujejo določene objekte, protokolarne dejavnosti, fizično varujejo pomembne osebe, delegacije in pomembne Transporte ter opravljajo policijske naloge pri varovanju letališč in veleposlaništev države v tujini. Najpomembnejše je varovanje kraljeve družine in palače Kraljevine Nizozemske. Opravljajo tudi vse naloge, povezane s tujci, vključno z mejno kontrolo, nadzorom nad

tujci v državi in naloge, povezane s podporo azilnih uradnih postopkov. Enote opravljajo tudi kriminalistične preiskave, vzdržujejo javni red in mir ter sodelujejo s policijo. Poleg tega opravljajo še naloge vojaške policije v oboroženih silah v državi in tujini (The Netherlands MOD 2003: 4–6).

Poveljevanje in kontrola ter načrtovanje delovanja

Vodenje je centralizirano prek glavnega poveljnika kraljeve žandarmerije. Opravljajo naloge za potrebe ministrstev za notranje zadeve, obrambo in pravosodje. Štab je razdeljen na direktorate za planiranje, operacije in nadzor ter kabinet glavnega poveljnika. Prek poveljstva okrožij svoje naloge v domovini opravljajo v šestih okrožjih. Poleg te razdelitve sestava vsebuje še poveljstvo za izobraževanje, usposabljanje, razvoj in center za strokovno znanje. Neposredno so v sestavo vključene specializirane enote za kriminalistične preiskave, specializirana varnostna brigada, 103. kraljevi odred, ki opravlja vojaške naloge v domovini in tujini, ter enota za nadzor in hranjenje nevarnih stvari (The Netherlands MOD: 7–12).

Glede na dejstvo, da svoje delo opravljajo za več ministrstev, je temu prilagojeno tudi načrtovanje delovanja. Enote, ki izvajajo policijske naloge, imajo od leta 1993 enaka pooblastila in pristojnosti za delo kot policijske enote. Področje odgovornosti in delitev nalog je dobro razdeljeno in določeno. Če pomagajo policijskim enotam, imajo pristojnost policisti. Najpomembnejši del načrtovanja so predvsem naloge, povezane z mejnimi zadevami, in sicer preprečevanje ilegalnih migracij in tihotapljenja drog ter pomoč policiji. V sklopu nalog vojaške policije so prometna varnost, uveljavljanje zakonov, protiteroristično delovanje ipd. Vojaškopolijske enote so namenjene za svoje sile oziroma za vse mednarodne sile na določenem območju delovanja, če pripadniki vojaške policije delujejo v sklopu mednarodnih sil VP. Načrtovanje delovanja poteka prek štabnih procesov in ustreznih standardnih operativnih postopkov, ki veljajo za določen tip nalog (The Netherlands MOD 2003: 13–17).

Republika Italija

Organiziranost

Naloge vojaške policije oboroženih sil Republike Italije opravljajo karabinjerji, paravojaška enota žandarmerijskega tipa. Policijske sile z vojaškim statusom izvajajo svoje naloge v sklopu obrambnega ministrstva. Osnovni poslanstvi



enote ste javna varnost in uveljavljanje zakonov. S svojo organiziranostjo pokrivajo vsa področja delovanja. Vsebinsko se delijo na tri sklope, in sicer opravljajo naloge s področja obrambe in notranjih zadev ter naloge za potrebe drugih ministrstev. Organizacijsko se delijo na centralne – splošne sile, teritorialne sile, mobilne – premestljive sile, vojaško policijo, specialne sile ter sile za usposabljanje in izobraževanje. Teritorialna organiziranost je prepletena znotraj celotne Italije prek devetnajstih regionalnih poveljstev s 102 provincama in več kot 4650 policijskimi postajami. Poleg tega so karabinjerji organizirani v pet regionalnih poveljstev, v katerih omogočajo ustrezno usposabljanje kadra ter tehnično in administrativno podporo drugim regionalnim poveljstvom. Mobilni del sestavljajo trije polki in specialne sile. Poleg kopenskih so v sklopu sil tudi pomorske enote in helikopterska enota (The Carabinieri Corps 2005).

Uporaba enot

Naloge teritorialnih sil so zagotavljanje notranje varnosti ter zaščitno delovanje in preprečevanje kriminala oziroma boj proti njemu. Poleg tega opravljajo varnostne in podporne naloge za druga ministrstva, in sicer zunanje, zdravstveno, finančno, okoljsko, ministrstvo za delo ipd. Hkrati teritorialna sestava zagotavlja ustrezne sile za delovanje mobilnih enot v tujini. Enote mobilnih sil opravljajo naloge javnega reda in notranje varnosti, vojaška policija in druge policijske enote pa vojaške naloge s svojega področja dejavnosti (spletna stran za Carabinieri 2007).

Poveljevanje in kontrola ter načrtovanje delovanja

Vodenje in poveljevanje potekata prek glavnega poveljstva žandarmerije, ki vodi enote ter usklajuje in nadzira dejavnosti sil. Poleg tega skrbi za ustrezne povezave z drugimi ministrstvi, javnimi službami in tujimi sorodnimi sestavami. Sprejemanje odločitev poteka prek ustaljenih štabnih procesov. Odločitve sprejemata poveljnik sil in načelnik štaba. Preostalo vodenje enot, povezanih z izvajanjem operativnega dela, je v pristojnosti podrejenih poveljnikov. Specialne sile so v izrednih razmerah neposredno podrejene poveljniku sil (spletna stran za Carabinieri 2007).

Načrtovanje sil je področje glavnega poveljstva žandarmerije. Glede na dejstvo, da enote svoje delo opravljajo za več ministrstev, je temu prilagojeno tudi načrtovanje delovanja. Karabinjerji so enota paravojaškega tipa, zato načrtovanje poteka po načelih štabnega dela. Ker iz virov ni mogoče pridobiti

podrobnosti o strateškem načrtovanju, in glede na dejstvo, da opravljajo tako rekoč skoraj vse vrste varnostnih nalog, domnevam, da je načrtovanje uporabe enot oteženo. Iz svojih izkušenj vem, da mora biti načrtovanje uporabe enot vojaške policije skladno z drugimi enotami v mednarodnem okolju (spletna stran za Carabinieri 2007).

Republika Irska

Organiziranost

Službo vojaške policije Oboroženih sil Republike Irske sestavljajo štiri poklicne (1., 2., 4. DFTC) in tri (31., 54., 62.) rezervne čete vojaške policije. Vsaka od štirih poklicnih in treh rezervnih pehotnih brigad ima v svoji sestavi četo vojaške policije, sestavljeno iz poveljstva, oddelka preiskovalcev ter dveh vodov vojaške policije. Poveljnik čete je hkrati pomočnik načelnika vojaške policijske brigade. V sestavi centra za usposabljanje (Defence Forces Training Centre) je ob šoli vojaške policije tudi četa vojaške policije, sestavljena iz poveljstva, oddelka preiskovalcev, oddelka načelnika vojaške policijske brigade, vojaškega zapora ter voda vojaške policije. V generalštabu je pod pristojnostjo namestnika načelnika za podporo oddelek vojaške policije (Sheriff 2005 in spletna stran za vojaške enote Irske 2007).

Uporaba enot

Vojaška policija je v miru odgovorna za preprečevanje in odkrivanje kaznivih dejanj, ohranjanje vojaškega reda in discipline ter opravljanje splošnih policijskih nalog znotraj oboroženih sil. V vojni oziroma med delovanjem v podporo miru ima vojaška policija še naloge in pristojnosti, povezane z urejanjem prometa ter z vojnimi ujetniki in begunci. Vojaška policija tradicionalno opravlja tudi različne naloge pri vojaških in državnih proslavah ter ob obiskih tujih vojaških in državnih delegacij. Na nacionalni in lokalni ravni daje podporo organom civilne policije. Vojaška policija opravlja tipične vojaškopolijske naloge, vključno z izvajanjem protiterorističnih preventivnih nalog (Sheriff 2005).

Poveljevanje in kontrola ter načrtovanje delovanja

V generalštabu je oddelek vojaške policije, ki je odgovoren za usklajevanje vseh dejavnosti službe vojaške policije. Ob tem je odgovoren še za preiskovanje

kaznivih dejanj in prekrškov v obrambnih silah ter za vodenje vojaškega zapora. Oddelek vodi polkovnik, ki je za svoje delo odgovoren namestniku načelnika za podporo. V vsaki brigadi in centru za usposabljanje opravlja poveljnik čete vlogo načelnika vojaške policije. Za svoje delo je odgovoren poveljniku brigade oziroma centra za usposabljanje. V mornariški in letalski službi naloge vojaške policije opravljata 2. in 4. četa. Vojaška policija je pri izvajanju svojih nalog omejena le na pripadnike oboroženih sil in na območja vojašnic, skladišč in vadišč. Čeprav enote vojaške policije v okviru vojaške podpore civilnim oblastem tesno sodelujejo z organi civilne policije, pri svojem delu nimajo pristojnosti nad civilisti. Kadar enote vojaške policije sodelujejo v

en specialni bataljon, ki bo pod poveljstvom načelnika GŠHV. V njem bodo združene pomorske in kopenske specialne sile ter specialne sile vojaške policije. Predvideno število pripadnikov bo okoli 300. Sile bodo namenjene za specialno delovanje na celotnem ozemlju Republike Hrvaške (v nadaljnjem besedilu RH). Poleg teh sprememb se bodo dogajale še druge. Enote vojaške policije se bodo organizacijsko zmanjševale. Ukinjena bo Uprava vojaške policije GŠHV, v kateri bo ostal le oddelek kriminalistične vojaške policije. Iz vsebine dokumenta ni mogoče razbrati, kako se bo krčila vojaška policija, vsekakor pa se bo število bataljonov zmanjšalo (Dugoročni plan razvoja orožanih snaga Republike Hrvatske 2006–2015, 2006: 19).

Uporaba enot

Vojaška policija HV skrbi za vojaški red in disciplino, varnost vojaškega prometa ter preprečuje, preiskuje in odkriva kazniva dejanja ter prekrške v Ministrstvu za obrambo in HV. Poleg tega varuje objekte in okoliše, ki so posebnega pomena za obrambo, varuje vojaške delegacije in po potrebi pomaga enotam notranjega ministrstva in drugim vladnim organizacijam. Vojaška policija s protiteroristično enoto izvaja neposreden protiteroristični boj. Enota je naj ! m ti?ega



na celotnem ozemlju RH. Poveljevanje drugim enotam, ki so neposredno podrejene zvrstem kopenske, pomorske in letalske vojske, poteka neposredno prek prvonadrejenih poveljnikov. Za pomoč pri pravilni uporabi enot vojaške policije so častniki za povezavo v poveljstvih nadrejenih enot. Načrtovanje poteka prek splošnih štabnih procesov, ki veljajo v Hrvaški vojski. Načrtovanje delovanja neposredno podrejenih enot pri GŠHV poteka prek prvopodrejenih poveljnikov. Pomoč in usmeritve za načrtovanje in delo splošnih enot vojaške policije, protiteroristične enote in kriminalističnega oddelka daje uprava vojaške policije. Načrtovanje delovanja drugih enot vojaške policije na operativni ravni poteka prek častnikov za povezavo v nadrejenih poveljstvih. Načrtovanje delovanja je področje poveljnikov bataljonov. Ti za določen tip naloge določijo ustrezne skupine za izvedbo (Vojaška policija Hrvaške vojske, 2006).

Republika Slovenija

Organiziranost

Vojaška policija je specializirani del Slovenske vojske (v nadaljnjem besedilu SV), katere delo usmerjajo in vodijo štabni varnostni organi SV, razen pri preiskovanju kaznivih dejanj, ki jih skladno z Zakonom o obrambi vodijo in usmerjajo organi obveščevalno-varnostne službe ministrstva za obrambo.

17. bataljon vojaške policije (v nadaljnjem besedilu 17. BVP) je taktična enota, ki podpira izvajanje nalog enot SV v domovini in sestavi zavezništva ter je sestavni del sil za podporo bojnega delovanja (ReSDPRO, 2004). 17. BVP je sestavni del sil z visoko stopnjo pripravljenosti, v katerih je del enote premestljiv oziroma v višji kategoriji pripravljenosti ter predviden za prenos pod poveljevanje zavezništva. Sestavljajo ga pripadniki stalne sestave (v nadaljnjem besedilu STAS). Naloge opravlja samostojno ali v sodelovanju z drugimi enotami Slovenske vojske (SOPR, 2004: 33).

Za delovanje v sestavi zavezništva bo imel bataljon četo v visoki stopnji pripravljenosti. Sile vojaške policije v sestavi bataljonske bojne skupine se oblikujejo modularno glede na predvidene naloge in bodo v isti stopnji pripravljenosti kot bataljonska bojna skupina. Del sil v visoki stopnji pripravljenosti bo imel bataljon za delovanje v Republiki Sloveniji skladno z načrti uporabe in pripravljenosti (SOPR, 2006: 27).

Vojaška policija je na taktični ravni danes organizirana kot bataljon vojaške policije, ki je sestavljen iz poveljstva bataljona, poveljniško-logističnega voda, specializirane čete vojaške policije in treh čet vojaške policije (dve operativni ter četa za varovanje objektov). Specializirana četa vojaške policije je sestavljena iz dveh samostojnih vodov, in sicer za posebno policijsko taktiko in splošnega. Vod za posebno policijsko taktiko je sestavljen iz oddelka posebne policijske taktike, skupine ostrostrelcev, oddelka za protibombno zaščito, oddelkov varnostnikov in motoriziranih varnostnikov ter tehničnega oddelka. Poleg tega pod 1. četo spadata še policijska postaja in oddelek službenih psov. Operativni četi sta sestavljeni iz dveh operativnih vodov in policijskih postaj, v četi za varovanje objektov pa so pripadniki varnostno-nadzorne, varnostno-recepcijske in interventne službe.

Uporaba enot

Vojaška policija skrbi za vojaški red in disciplino ter varnost vojaškega prometa. Opravlja nekatera opravila v zvezi s preprečevanjem, preiskovanjem in odkrivanjem kaznivih dejanj v vojski ter varovanjem objektov in okolišev, ki so posebnega pomena za obrambo. Vojaška policija nadzira izvajanje zakonov in drugih predpisov, izdanih na njihovih podlagah, če prekršek po normativnih aktih stori vojaška oseba oziroma je storjen v objektu ali okolišu objekta, ki je posebnega pomena za obrambo. Vojaška policija skrbi za varovanje vojaških in civilnih oseb, ki v Slovenski vojski opravljajo dolžnosti in dela, ki so posebnega pomena za obrambo. Varuje tudi vojaške delegacije, poveljstva in enote ter vrhovnega poveljnika v vojnem stanju oziroma kadar deluje v vojaških poveljstvih, enotah ali zavodih oziroma v objektih in njihovih okoliših, ki so posebnega pomena za obrambo (ZObr – UPB-1, 2004).

Na podlagi ReSDPRO SV 2015 je bataljon vojaške policije namenjen za opravljanje vojaškopolijskih nalog ter nalog protidiverzantske in protiteroristične zaščite v vojaških objektih ter njihovih okoliših.

Poveljevanje in kontrola ter načrtovanje delovanja

Poveljstvo sil poveljuje vsem silam na območju odgovornosti in združuje taktične enote ter enote podpore in prostorske strukture. Pristojno je za načrtovanje, organiziranje in vodenje obrambnih priprav ter izvajanje vojaških operacij na celotnem ozemlju Republike Slovenije. Organizira in vodi sodelovanje pripadnikov in enot SV znotraj zavezništva ter v operacijah



za podporo miru. Uresničuje odločitve generalštaba in neposredno izvaja operativne naloge ter nadzira izvajanje nalog njemu podrejenih enot. Bataljon vojaške policije je neposredno podrejen 1. BRSV, prek OPCOM pa je dodeljen v sestavo Poveljstva sil Slovenske vojske, ki ji poveljuje poveljnik sil. Načrtovanje poteka za uporabo sil SV za vojaško obrambo in druge naloge, s katerimi se uresničuje obrambna strategija RS. Slovenska vojska sodeluje pri načrtovanju uporabe zavezniških sil pri pripravi načrtov delovanja ob prihodnjih varnostnih grožnjah in načrtov kriznega odzivanja (Vojaška doktrina 2006: 34).

Načrtovanje delovanja enot vojaške policije na operativni ravni poteka od sprejema, analize in določitve naloge prek splošnega štabnega procesa dela, ki velja v Slovenski vojski. Načrtovanje delovanja je področje poveljnika bataljona, ki za določen tip naloge določi taktično skupino s potrebnimi moduli za izvedbo. Glede na trenutno organiziranost vse potrebne prvine še niso formalno združene v eno enoto. Koncept razvoja vojaške policije podrobno opredeljuje sestavo, ki je po vsebini, usposobljenosti in znanju potrebna za izvajanje teh nalog. Šele po oblikovanju celotne – samozadostne – enote bo tudi načrtovanje na mikroravni prešlo na izvedbeno raven. Pri tem mislim predvsem na načrtovanje določene naloge, vključno s sprejemom odločitve o načinu izvedbe.

REZULTATI PRIMERJAVE ENOT

V tem poglavju primerjam ugotovljeno stanje v enotah vojaške policije glede organizacije, uporabe enot, vodenja in poveljevanja ter načrtovanja. Primerjava je zaradi velikih razlik med državami in njihovimi silami precej težavna (ustavna ureditev, število prebivalstva, velikost posamezne države, obrambni izdatki; standard, zakonodaja, poslanstvo enot, število oboroženih sil, število policijskih sil, zgodovina enot itn.).

Splošna primerjava držav na varnostnem področju

Kljub razlikam med državami nam podatki, čeprav niso popoln prikaz delovanja in organiziranja enot, lahko pokažejo posamezne kazalnike, na katerih lahko opravimo učinkovito primerjavo. Razvidna je iz preglednice 1. Že površen pregled vseh opisanih enot nam pokaže dve glavni razliki, in sicer, da dve obravnavani državi nista v Natu – Hrvaška in Irska. Ne glede na to pa dosejata večino njegovih zahtev na vojaškem področju. Delež vojsk v državah

je primerljiv, saj se giblje med 0,6 in 0,8 odstotka. Izstopata le Hrvaška z visokim in Nizozemska s precej nizkim deležem oboroženih sil.

Delež vojaškopolijskih sil se giblje med tremi in štirimi odstotki. Izstopata Italija in Nizozemska, ki pa vseh svojih sil ne uporabljata za naloge vojaške policije. Višji delež ima le Hrvaška, ki pa bo svoje sile na tem področju v prihodnosti zmanjšala.

Preglednica 1: Splošni podatki o državah (stanje konec leta 2005)

DRŽAVA	Združene države Amerike	Republika Italija	Kraljevina Nizozemska	Republika Irska	Republika Hrvaška	Republika Slovenija
Splošno²						
Velikost ozemlja z morskim pasom (km ²)	9,629,091	301,230	41,526	70,280	56,542	20,273
Število prebivalcev	295 000 000	58,103,033	16,407,491	4,015,676	4,495,904	2,011,070
Obrambni izdatki³						
Obrambni izdatki v mio. USD	453 500	20 854*	9 408	923	619	500
Odstotek BDP v 2007	3,4	1,20	1,6	0,78	2,2	1,87
Izdatki na prebivalca v USD	1476	358	493	230	148	250
Izdatki na pripadnika oboroženih sil v USD	323 928	105 949	146 836	87 109	31 490	68 029
Oborožene sile⁴						
Vojaške povezave	NATO, ANZUS	NATO, EU	NATO, EU	PzM, EU	PzM	NATO, EU
Vojska – poklicna	662 429 **	196 830 311 630 *	46 200 49 400*	10 500	19 050	7350
Vojska – rezerva	589 883 **	56 500	24 000	12 690	46 000	8650
Vojaška policija	22 685 **	114 800 (5600)***	3 200	340	1200 (2900) ****	330 (430) ****
Delež vojske glede na število prebivalstva	0,76 %	0,63 %	0,42 %	0,57 %	1,44 %	0,79 %
Delež vojaške policije v vojski glede na STAS	3,4 %	36 % 2,8 %	6,9 %	3,2 %	6,2 %	4,4 %

LEGENDA:

* Vključno z žandarmerijo.

** Upoštevani zvrsti sta kopenska vojska in korpus mornariške pehote.

*** Število pripadnikov žandarmerije, ki opravljajo naloge vojaške policije (2. mob. brigada).

**** Številka v oklepaju pomeni načrtovano formacijsko stanje, številka zunaj njega pa dejansko stanje.

² Vir: spletna stran Military Periscope. Armed Forces Structure.

³ Vir: spletna stran Jane's. Armed Forces Structure.

⁴ Vir: spletna stran Jane's. Armed Forces Structure in različni viri za število vojaških policistov.

Splošna primerjava enot vojaške policije

Vloga enot vojaške policije je v domovini in znotraj zavezništva izredno velika. Pomembnost njihovega dela se kaže predvsem pri izvajanju vojaških operacij kriznega odzivanja v tujini. Njihova vloga se spreminja: na začetku posredovanja je omejena, samo vloga znotraj delovanja za lastne sile, pozneje pa preraste v širše, pomembnejše okvire. Spreminjanje vloge poteka skladno s stopnjami operacij, ko od čiste vojaške misije prehajamo proti policijski. Pri prehodih v policijski tip misije se pokažejo potrebe po policijskem znanju in oblikah delovanja, a še vedno z vojaškimi značilnostmi (primer BiH). Zaradi teh potreb se velikokrat vprašamo, zakaj v oboroženih silah ni več takih enot. Odgovor je precej preprost in enopomenski. Enote vojaške policije za opravljanje dela potrebujejo dolgotrajno usposabljanje in kar nekaj let izkušenj (vojaško in policijsko znanje). Pridobivanje in šolanje kadra je časovno izredno zamudno in finančno zahtevno.

Tako kot vsaka dejavnost je tudi dejavnost vojaške policije specialistična, kar pomeni, da je v resnici ne more opravljati vsakdo. Zanimiv pa je podatek, da oborožene sile ZDA preoblikovanje svojih sil vodijo prav v to smer. Praksa zadnjih kampanj in operacij je zaradi posebnosti delovanja nakazala potrebo po drugačnem tipu sil. Tako svoje sile, predvsem zračno obrambo, oklepne enote, artilerijo in inženirske enote, preoblikujejo v korist obveščevalnih enot in enot vojaške policije (O' Hanlon 2005: 8–9).

Organiziranost

Enote vojaške policije obravnavanih držav potrjujejo dejstvo, da ni enotnega modela organiziranosti in da je organiziranost odvisna od velikosti, ekonomskih in kadrovskih zmožnosti države, njenih oboroženih sil ter tradicije in zgodovinskega razvoja.

Vojaški policiji oboroženih sil Republike Irske in Republike Hrvaške, ki nista članici Nata, izpolnjujeta večino pogojev, ki jih zveza od enot vojaške policije zahteva. Vse primerjane vojaške policije lahko opravljajo vse naloge, ki jih od enot vojaške policije zahteva Nato, vendar jih zaradi določenih nacionalnih omejitev oziroma razlogov ne izvajajo.

Enote so organizirane po klasičnem modelu policijskih enot, ki je prilagojen vojaškemu delu. Razlike so vidne samo pri velikih enotah oziroma vojskah, ki so glede na velikost sistema temu primerno prilagojene. Večja kot je vojska,

številčnejše so enote vojaške policije, njihove vloge in naloge v različnih državah pa so podobne.

Med primerjanimi enotami imamo klasične vojaškopolijske enote – enote s policijskimi pooblastili, ki jih lahko uresničujejo v okvirih oboroženih sil oziroma svojih pristojnosti – in tudi enote žandarmerijskega paravojaškega tipa, kjer so te pristojnosti razširjene na celotno prebivalstvo.

Klasične vojaške enote v naši primerjavi so enote vojaške policije oboroženih sil Združenih držav Amerike, Hrvaške, Slovenije in Irske. O paravojaških enotah lahko govorimo v Italiji in na Nizozemskem, ki še posebej izstopa, saj njihova vojaška policija opravlja dela za obrambno, pravosodno in notranje ministrstvo. Širši razpon nalog ima italijanska žandarmerija, ki izvaja naloge skoraj za ves državni aparat.

Obe enoti, ki sta nastali že pred stoletji, sta se zaradi svojih zaslug ter uspešnega delovanja uspeli obdržati vse do današnjih dni. Danes imata precej podobno vlogo na civilnem in vojaškem področju. Glavna razlika je v preglednosti nizozemske ureditve glede na vojaško oziroma civilno vlogo delovanja, saj ne prihaja do mešanja enot in njihovih dejavnosti oziroma pristojnosti. V italijanskem primeru je o tej razmejitvi težje govoriti, zato imajo veliko težav, ki se kažejo tudi pri delovanju v tujini.

Organiziranost vseh enot je povezana z vojaškimi formacijami. Glede na velikost vojsk je razumljiva tudi strukturalna organiziranost enot. Vojaška policija deluje od ravni skupine pa vse do brigade. Samostojni modul za izvajanje nalog v operacijah kriznega odzivanja je vod. Iz preglednice 2 so razvidne ravni organiziranosti in specializiranih sil, ki jih imajo države za opravljanje nalog v domovini ali tujini.

Rezultat potreb in zgodovinskih dejstev so specializirani deli enot. Glede na državno ureditev in notranjo vojaško zakonodajo se razlikujejo tudi specializirane enote. Tipičen primer so oborožene sile ZDA, ki imajo posebej specializirane enote za vojaške zapore. Razlog je predvsem v zakonodaji, saj imajo samostojno vejo vojaškega sodstva. Iz organizacijskega dela izstopa načelnik vojaške policije – provost marshal. V vseh obravnavanih državah je organiziran v taki ali podobni obliki.

Preglednica 2: Shema organiziranosti enot vojaške policije

ORGANIZIRANOST in ENOTE IN RAVNI/DRŽAVA	Združene države Amerike	Republika Italija	Kraljevina Nizozemska	Republika Irska	Republika Hrvaška	Republika Slovenija
VRSTA ORGANIZIRANOSTI						
žandarmerijske/paravojaške (polvojaške)		X	X			
vojaške	X			X	X	X
Vojaška organiziranost						
brigada	X	X				
polk		X				
bataljon	X	X			X	X
četa	X	X	X	X	X	X
vod	X	X	X	X	X	X
načelnik vojaške policije v poveljstvih/enotah – provost marshal	X	X	X	X	X	
SPECIALIZIRANE KOMPONENTE						
kriminalistične enote	X	X	X	X	X	X
specializirane enote za protiteroristične naloge	X	X	X		X	
specializirane enote za vojaške ujetnike	X		X			
vojaški zapori	X			X		
specialna enota	X	X			X	
protibombne enote		X	X			X
padalske enote	X	X				
varovanje oseb	X	X	X		X	X
varovanje objektov	X		X	X	X	X
enote za vzdrževanje javnega reda in miru		X	X			

Slovenska vojska načelnika vojaške policije nima, saj je bil ukinjen leta 1998, pa tudi takrat ni imel vloge, ki je bila predpisana za ta položaj. Vsekakor pa se vojaška policija SV z njim srečuje pri svojem delu v operacijah kriznega odzivanja. Za primer naj navedem misijo Kforja, v kateri smo do nedavnega imeli namestnika načelnika vojaške policije in smo to vlogo tudi opravljali. Ta zelo pomembni, če že ne najpomembnejši organ vojaške policije bo glede na doktrinarne dokumente ponovno uveden tudi v Slovenski vojski.

Glede na obravnavano temo so v preglednici 3 navedene slabosti in prednosti, ki so značilne za določeno vrsto organiziranosti. Vsaka ima nekatere prednosti in pomanjkljivosti, na njih pa vplivajo državna ureditev, tradicija in potrebe. Pomembnost tega pregleda je v vprašanju, kaj potrebujeta Slovenska vojska in Republika Slovenija. Pri tem je treba opozoriti na trenutne širše razmere in potrebe države. Vojaška policija ima uravnotežen in neprekinjen razvoj. Hitre spremembe v sistemu so posledice potreb, ki jih od vojaške policije zahtevata zaveznitvo in Slovenska vojska. Za zagotovitev njenih potreb sta trenutni razvoj in predvidena organiziranost vojaške policije ustrezna.

Preglednica 3: Primerjava enot glede na vrsto organiziranosti

OCENA	ŽANDARMERIJA	OCENA	VOJAŠKA POLICIJA
O	delovanje na civilnem in vojaškem področju	O	delovanje na vojaškem področju
-	otežen nadzor nad delovanjem	+	lažji nadzor nad delovanjem
+	daljša tradicija	O	krajša tradicija
O	večji prispevek k javni varnosti v miru	O	manjši prispevek k javni varnosti v miru
O	velika pestrost enot – različne dejavnosti – velike enote	O	ozka usmerjenost – večja profesionalnost (ne velja za ZDA)
O	lažji prehod z vojaškega področja dejavnosti v civilnega in nasprotno	-	težji prehod z vojaškega področja dejavnosti v civilnega in nasprotno
-	vodenje – naloge – MO, MNZ, pravosodje ...	+	vodenje – naloge MO
O	zahtevnejše izobraževanje	+	manj zahtevno izobraževanje
-	večja možnost zlorab – prekritja (nadenote – velika moč)	+	manjša možnost zlorab
-	težko uresničevanje vseh ciljev poslanstva	+	lažja usmerjenost in uresničevanje ciljev poslanstva
+	več praktičnih izkušenj s področja zagotavljanja varnosti	O	manj praktičnih izkušenj s področja zagotavljanja varnosti

LEGENDA:

- + prednost
- O sprejemljivo nevtrarno
- pomanjkljivost

Ali se v tem skriva tudi rezerva, ki jo država potrebuje za opravljanje nalog na širšem področju zagotavljanja varnosti, pa je že drugo vprašanje. Lahko si ga zastavimo tudi kot vprašanje o smislu in potrebi oblikovanja nove varnostne organizacije na paravojaški podlagi – žandarmerije, ki bi delovala zunaj mestnega okolja ter v okoliščinah, ki so bolj tvegane oziroma zahtevajo uporabo večjega števila ljudi.

Organiziranost na paravojaški podlagi je s stališča ekonomičnosti in optimalne izrabe vseh virov v Republiki Sloveniji mogoča, a glede na rezultate primerjav le malo verjetna. Trenutna normativna organiziranost ponuja rešitve uporabe vojske tudi na druge načine. Morebitna preureditev varnostnega sistema z

oblikovanjem enot žandarmerijskega tipa pa bi vsekakor potrebovala širši premislek in odprto razpravo stroke in javnosti.

Uporaba enot

Pri primerjavi uporabe enot lahko ugotovimo, da vse enote opravljajo tipične varnostne naloge. Usmeritev pri obravnavanih državah kaže, da so meje njihovega delovanja sicer natančno opredeljene, vendar se lahko tudi hitro spremenijo. Na to vplivajo varnostne spremembe v svetu, predvsem povečan pojav terorističnih nevarnosti. Še posebej to velja za specialistične enote vojaške policije, ki pri opravljanju nalog lahko delujejo tudi na področju, ki je tradicionalno za civilno policijo. Prehod delovanja iz vojaškega v civilno področje je uveljavljeno pravilo v ZDA ter vsakdanja dejavnost v Italiji in na Nizozemskem.

Uporaba klasičnih enot vojaške policije je v državah s takšno ureditvijo vezana na vojaške osebe oziroma osebe, ki so zaposlene v vojski, ter na območje, ki je razglašeno kot vojaško – območje posebnega pomena za obrambo. V nekaterih primerih so naloge razširjene tudi na civilne osebe, ki službujejo znotraj obrambnega ministrstva.

Kot je razvidno iz preglednice 4, se vojaška policija največkrat uporablja za pet klasičnih nalog. Nekaterе države odstopajo pri uporabi enot s posebnimi nalogami. V tem primeru najbolj izstopa vojaška policija ZDA, ki ima svoje varnostne naloge dopolnjene z obveščevalnimi. V resnici pa vojaške policije vseh držav opravljajo del obveščevalnih nalog predvsem z namenom, da zberejo in obdelajo podatke za svoje delovanje oziroma delovanje enot, ki jih podpirajo.

Ena temeljnih nalog vseh obravnavanih enot je protiteroristično delovanje.

To poteka kot izvajanje protiterorističnih ukrepov, odpravljanje posledic terorističnih delovanj, vojaško sodelovanje ali pa kot neposreden protiteroristični boj. Vse obravnavane enote izvajajo prve tri dejavnosti, neposrednega boja pa ne izvaja le vojaška policija Irske.

V zavezništvu so naloge določene z ustreznimi normativnimi akti oziroma sporazumi, ki omogočajo, da so enote vojaške policije ustrezno uporabljene v operacijah kriznega odzivanja. Procedure določajo postopke, ukrepe in tudi vrsto ter sestavo enot za izvedbo določenih nalog. S takim poenotenjem delovanja naj bi bila odstopanja pri opravljanju nalog čim manjša, vendar stvarnost kaže ravno nasprotno. Kljub sprejetim in potrjenim standardom je zaradi nekaterih preohlapnih določil izvajanje nalog precej neenotno. Predvsem

je to opazno takrat, ko posamezni deli enot vojaške policije podpirajo samo nacionalne kontingente in ko ne delujejo znotraj večnacionalnih enot VP. Težave so predvsem pri načinu izvajanja nalog, izmenjavi podatkov o kršiteljih in storjenih odklonskih dejanjih. Uporaba standardiziranih obrazcev in poročil je v teh primerih bolj izjema kot pravilo. Prav tako pa se določen tip naloge uresničuje drugače, kot je določeno s standardi. V večnacionalnih enotah vojaške policije je ta težava manjša, saj jih vodi ustrezen organ – načelnik vojaške policije sil (Force Provost Marshal), ki mora uresničevati standarde zavezništva.

Preglednica 4: Shema izvajanja nalog vojaške policije⁵

IZVEDBENE NALOGE/DRŽAVA	Združene države Amerike	Republika Italija	Kraljevina Nizozemska	Republika Irska	Republika Hrvaška	Republika Slovenija
Zagotavljanje mobilnosti in premika vojaških enot						
nadzor dislociranih enot	X		X	X	X	X
vsiljevanje poti	X	X	X		X	X
izvidovanje in opazovanje poti	X	X	X	X	X	X
nadzor beguncev	X	X	X	X	X	X
svetovanje o beguncih	X	X	X	X	X	X
zbiranje obveščevalnih podatkov in poročanje	X	X	X	X	X	X
razširjanje informacij	X	X	X	X	X	X
povezava z državo gostiteljico	X	X	X	X	X	X
spremljanje konvojev	X				O	O
operacije na vstopni točki	X			X		
označevanje poti			X	X		X
spremstvo izrednega prevoza			X		X	O
obravnavanje prometnih nesreč			X	X	X	O

⁵ Naloge držav članic Nata so povzete po doktrini Natove vojaške policije in se razlikujejo od nalog, ki jih enote izvajajo za svoje oborožene sile. Najočitnejši je primer vojaške policije ZDA, ki dejansko izvaja vse naloge za podporo lastnih sil v sklopu Nata, VP pa le omejeno število nalog. Partnerske države (PzM) večinoma opravljajo naloge skladno z doktrinarnimi dokumenti Nata, vendar pri tem večkrat opozarjajo na nacionalne omejitve, predvsem na neustrezno opremljenost in usposobljenost za določen tip naloge.

IZVEDBENE NALOGE/DRŽAVA	Združene države Amerike	Republika Italija	Kraljevina Nizozemska	Republika Irska	Republika Hrvaška	Republika Slovenija
Zagotovitev vojaškega reda in discipline						
uveljavitev zakona	X	X	X	X	X	X
preiskava kaznivih dejanj in prekrškov	X	X	X	X	X	O
razmejitvene operacije	X					O
prometne preiskave	X	X	X	X	X	O
protiteroristične operacije	X	X			X	O
preiskave o vojnih zločinih	X	X	X			
Varovanje območij						
razširjanje informacij	X	X		X	X	X
izvidovanje območja, nadzor in varnost	X	X	X	X	X	X
varovanje posebnih prevozov	X					
reakcijske sile baze	X			X	X	O
protivpadne operacije	X					
protiteroristične akcije	X	X	X		X	
operacije obvladovanja škode na območju	X					
patruljni psi	X	X			X	O
varovanje najvišjih vojaških poveljnikov	X	X	X		X	X
Vojni ujetniki						
svetovanje o vojaških ujetnikih	X		X	X	X	X
zbiranje vojaških ujetnikov	X		X	X	X	X
evakuacija vojaških ujetnikov	X		X	X	X	X
interniranje vojaških ujetnikov	X		X			
nadzor nad spoštovanjem pravic vojaških ujetnikov		X	X			
popisovanje vojaških ujetnikov			X			

IZVEDBENE NALOGE/DRŽAVA	Združene države Amerike	Republika Italija	Kraljevina Nizozemska	Republika Irska	Republika Hrvaška	Republika Slovenija
Specializirana enota vojaške policije						
zbiranje informacij		X				X
kontrola lokalnega območja		X				X
operacije javne varnosti		X				O
podpora lokalni civilni policiji		X		X	X	O
posebne dejavnosti		X				O
Zbiranje obveščevalnih podatkov o kaznivih dejanjih						
neusmerjeno zbiranje obveščevalnih podatkov	X	X	X	X	X	X
usmerjeno zbiranje obveščevalnih podatkov	X	X				
specializirano zbiranje obveščevalnih podatkov	X	X				
analiza obveščevalnih podatkov ter njihova predstavitev	X	X				

LEGENDA:

- X Naloga se izvaja v celoti.
 O Naloga se izvaja z omejitvami.
 Naloga se ne izvaja.

Poveljevanje in kontrola ter načrtovanje delovanja

Enotam vojaške policije poveljujejo in jih nadzirajo ustrezni organi vojaške policije. Preglednica 2 kaže, da imajo vse države na najvišji ravni vodenja in poveljevanja Urad načelnika vojaške policije (Provost Marshal Office). Ta (lahko tudi pod različnimi imeni, kot na primer Uprava vojne policije v Hrvaški vojski) strokovno usmerja delo podrejenih vojaškopolijskih enot in hkrati svetuje poveljniku glede pravilne uporabe enot vojaške policije. Slovenska vojska tega urada trenutno nima, vendar ga bo v kratkem ustanovila. Standardi Nata za vodenje in poveljevanje enotam VP določajo načelnika vojaške policije, ki je po teh merilih najvišji poveljnik enot VP na območju operacije, če ga poveljnik sil pooblasti, da opravlja tudi naloge načelnika sil

vojaške policije (Force Provost Marshal – FPM). Naloga načelnika je poleg poveljevanja enotam hkrati tudi naloga glavnega štabnega svetovalca poveljnika sil pri zadevah vojaške policije. V tej vlogi ima tudi dvojna pooblastila, torej kot poveljnik sil vojaške policije in kot načelnik sil vojaške policije. Pooblastila mu omogočajo nemoteno operativno poveljevanje in nadzor nad vsemi dodeljenimi enotami. Poveljnik enote vojaške policije svetuje poveljniku, ki mu je vojaška policija pridodana in ki je odgovoren za usklajevanje operativne podpore vojaške policije enotam na območju odgovornosti. Enako kot poveljevanje poteka tudi nadzor nad izvajanjem dela enot VP. Nadzor poteka prek poveljniške in štabne linije nadrejenih poveljstev in enot.

Glede na dejstvo, da se enote vojaške policije uporabljajo tako za bojne naloge kot tudi za naloge bojne podpore in podpore bojnega delovanja, je vodenje enot vojaške policije zahtevno delo. V večini držav je vodenje decentralizirano, kar pomeni, da poteka prek nadrejenih organov, ki sprejemajo, določajo in ukazujejo izvajanje nalog za določeno vrsto enot. Sprejemanje odločitev o uporabi pridodanih enot vojaške policije poteka prek ustaljenih štabnih procedur, v katerih imajo veliko vlogo in odgovornost pomočniki, ki so odgovorni za področje vojaške policije. Vodenje drugih enot, vezanih na operativno delo, je v pristojnosti podrejenih poveljnikov vojaške policije. Izvedba nalog se opravi skladno s predpisanimi postopki. Pregled umeščenosti ter raven, s katere se vodijo enote vojaške policije, sta razvidna iz preglednice 5.

Preglednica 5: Pregled vodenja in umeščenosti enot vojaške policije

Država	Raven umeščenosti	Raven poveljevanja	Način vodenja
Združene države Amerike	korpusna (operativna) raven	divizijska raven	decentralizirano
Republika Italija	generalštab/obrambni štab	generalštab/obrambni štab	centralizirano
Kraljevina Nizozemska	generalštab/obrambni štab	generalštab/obrambni štab	centralizirano
Republika Irska	brigadna raven	brigadna raven	decentralizirano
Republika Hrvaška	korpusna (operativna) raven	brigadna raven	decentralizirano
Republika Slovenija	divizijska/brigadna raven	bataljonska raven	decentralizirano

Načrtovanje delovanja enot vojaške policije na operativni ravni poteka od sprejema, analize in določitve naloge do splošnega štabnega procesa dela, ki velja v oboroženih silah. Načrtovanje delovanja je področje poveljnika enot, praviloma na ravni bataljona, ki za določeno vrsto naloge določi taktično skupino s potrebnimi moduli za izvedbo. Pri načrtovanju delovanja je pomembno tvorno sodelovanje vseh štabnih ter drugih organov in služb, ki s svojimi podatki omogočajo optimalno izvajanje nalog. Izjema pri tem so posebne enote, katerih načrtovanje in vodenje potekata prek najvišjih ravni.

SKLEP

V prispevku sem s primerjavami potrdil hipotezo, da je vojaška policija Slovenske vojske primerljiva z obravnavanimi enotami vojaške policije Nata in Partnerstva za mir. Organiziranost in namembnost vojaške policije Slovenske vojske omogočata uspešno delovanje na tem področju. Hipotezi dodatno utemeljujem še z naslednjimi dejstvi:

- organiziranost enot vojaške policije Slovenske vojske je povezana s potrebami in zahtevami Slovenske vojske in zavezništva;
- Slovenija je s sprejetjem aktov zavezništva sprejela vse obveznosti in zahteve tudi na področju delovanja vojaške policije;
- izvedbeni akti in koncepti razvoja vojaške policije Slovenske vojske so usmerjeni k zagotavljanju organizacijske združljivosti in standardizirani uporabi enot;
- postopni razvoj zmogljivosti sil vojaške policije omogoča nemoteno delovanje na področju dejavnosti vojaške policije v domovini in silah zavezništva.

Poleg glavnih sklepov v nadaljevanju navajam nekaj dodatnih, ki so povezani z delovanjem in razvojem vojaške policije znotraj nacionalnovarnostnega sistema Republike Slovenije:

- Že iz razlik primerjanih držav v prispevku lahko opazimo dva tipa organiziranosti, ki posledično vplivata na način uporabe in vodenje enot. Prvi poudarja razdelitev enot na klasične vojaškopolijske enote. Drugi, klasični žandarmerijski tip organiziranja, ki izvira iz preteklih ureditev, pa je organiziranje enot na vojaški, paravojaški in policijski model. Pri tem modelu je del vojaškega aparata s policijskimi pooblastili in območjem delovanja nad celotnim prebivalstvom.

- Za uspešno sodelovanje in delovanje vojaških in policijskih enot znotraj nacionalnovarnostnega sistema je treba določiti jasne pristojnosti in območja delovanja ter organizacijsko združljivost. Povezovanje in sodelovanje med vojaškimi in policijskimi sestavami je dober temelj za učinkovito izvedbo nalog v kriznih razmerah. V RS nam trenutna zakonodaja na tem področju v nekaterih okoliščinah že omogoča tvorno sodelovanje, ki je povezano predvsem s specialističnim usposabljanjem in izmenjavo izkušenj. Nekoliko ožji okvir je določen pri izvajanju nalog vojske v civilnem oziroma mirnodobnem okolju in policije v vojaškem okolju, kar pa je bilo do dogodkov iz bližnje preteklosti precej običajno in razumljivo. Meje dela so na načelni ravni jasne, v praksi pa včasih še vedno prihaja do zapletov zaradi različnega razumevanja zakonodaje.
- Že kar nekaj časa je sistem zagotavljanja nacionalne varnosti pred dilemo, ali naj vztraja na pridobljenih položajih in ljubosumno varuje svoje visoko ograjene vrtičke. S tem sistem zagotavljanja nacionalne varnosti postane podoben noju, ki ne vidi hitro bližajočega se leva. Druga izbira pa je prilagodljivo zagotavljanje nacionalne varnosti, kjer se mora vsak subjekt zavedati, da je samo delček v sistemu, ki le povezan lahko uspešno deluje. Mislim, da je druga izbira že ustvarjalno na pohodu. Vsekakor pa je dejstvo, da je pred nami še dolga pot, ki se bo le ob nadaljnjem sodelovanju pokazala tudi v dobri, povezani in učinkoviti sestavi, ki jo država vsekakor potrebuje.
- Glede na zapisano je Slovenska vojska na pravi poti. Ugotavljamo lahko, da je naš nasprotnik samo čas. Od našega nastanka je preteklo dobrih 15 let, vendar slovenski vojaki po znanju v ničemer ne zaostajajo od drugih primerljivih enot. Glede na svoje izkušnje pri delu vojaške policije v domovini in tujini ugotavljam, da je znanje vojaških policistov Slovenske vojske na višji ravni kot v večini primerjanih enot. Razlog je predvsem v tem, da so naši vojaški policisti univerzalni, povezljivi, dobro usposobljeni in izurjeni ter vsestransko prilagodljivi. Ne glede na to pa še vedno potrebujemo izkušnje, ki jih lahko pridobimo samo z vsakodnevnim delom in izpopolnjevanjem. Pri tem je pomembno, da omenjeno dejavnost opravljamo v okvirih, ki nam jih predpisuje zakonodaja. Veliko nam lahko pomagajo izkušnje, ki jih pridobivamo pri sodelovanju s Slovensko policijo.

Sodelovanje in znanje bi morali doseči še višjo raven, raven, ki je značilna na primer za ZDA, kjer imajo strokovna usposabljanja vojaške policije skoraj večjo ceno kot civilna.⁶ Na teh usposabljanjih je vedno vsaj 20 odstotkov slušateljev, ki niso pripadniki oboroženih sil in prihajajo iz civilnih varnostnih ustanov. Tako se potrjuje dejstvo, da je to eden izmed uspešnih načinov pretoka informacij in znanja med sestavami nacionalnovarnostnega sistema na ravni posamezne države. Na eni strani imamo civilno področje policije, ki ima več praktičnih izkušenj iz klasičnega policijskega dela, na drugi pa vojaško, ki ima boljše izobraževalne in tehnološke zmožnosti.

- V prispevku so bile obravnavane tudi paravojaške enote, ki v današnjem svetu pomembno vplivajo na nacionalnovarnostne sisteme. Organiziranost teh enot, ki jih je mogoče uporabiti v vojaške in tudi civilne namene, je ena od mogočih smeri razvoja na tem področju. Taka organiziranost na eni strani opravičuje visoke stroške, na drugi strani pa učinkovito izrabo vseh sredstev, ki jih ima država na razpolago pri izvajanju posebnih nalog zagotavljanja nacionalne varnosti. Vendar pa imajo paravojaške enote tudi svoje pomanjkljivosti. Težave se pojavljajo predvsem pri uveljavljanju uspešnega demokratičnega nadzora, saj imajo te službe velike pristojnosti in so zaradi svoje velikosti in področja dejavnosti težko pregledne. Težko je tudi najti pravo mejo med vojaškim in civilnim področjem, kar lahko privede do zlorab. Zaradi teh pojavov trpi predvsem temeljno poslanstvo omenjenih enot, in sicer zagotavljanje varnosti. Neuresničevanje poslanstva in nepregledno delovanje lahko privedeta do tako imenovanih elitnih služb, ki so lahko velika nevarnost za demokracijo.

V prispevku sem s primerjavami enot nakazal možnosti nadaljnega razvoja nacionalnovarnostnega sistema, v katerem ima pomemben delež tudi vojaška policija Slovenske vojske. Izzivov na tem področju nam ne bo zmanjkalo, vendar pot še ni jasno zarisana. Zavedamo pa se dejstva, da je treba dosledno upoštevati zakonodajo in usmeritve pristojnih organov. Glede na majhnost varnostnega aparata v RS je smiselno nadaljnje sodelovanje vojaške policije s civilno tudi v prihodnje. Sodelovanje na področju izobraževanja in usposabljanja, pri izmenjavi izkušenj ter ne nazadnje pri operativnem delu, je zagotovilo za učinkovit in prilagodljiv sistem, ki ga potrebuje država. Smeri

⁶ Eden izmed vzrokov je v večjih finančnih zmožnostih Ministrstva za obrambo. Posledično to pomeni naprednejšo tehnologijo, boljše učne in predvsem raziskovalne pogoje. Zanimivo je na primer, da je kar nekaj predvsem policijskih specialističnih enot v ZDA nastalo najprej v vojski in se šele pozneje zaradi potreb ustanovilo tudi v civilni policiji – na primer Special reaction teami so današnji SWAT.



razvoja in sodelovanja se kažejo kar same. Kakšno organiziranost bo uporabila Slovenija v prihodnje, je težko napovedati. Dejstvo je, da nobena rešitev ni popolna. Izbrati pa bo treba najboljšo mogočo rešitev, ki bo delovala in imela čim manj negativnih strani. Danes v svetu ni splošnega vzorca, ki bi ponudil idealne rešitve na tem področju. To vse kaže na različnost držav, kultur, zgodovine in tudi varnostnega položaja na področju delovanja proučevanih enot.

LITERATURA IN VIRI

- Denis ČALETA, 2006: Sodelovanje med policijo in vojsko na področju boja proti terorizmu – realnost ali zgolj želja. V: Branko Lobnikar (ur.) 7. dnevi varstvoslovja, Ljubljana: FPVV. 856–861.
- Krunoslav MIKULAN, 2002: Zgodovina vojaške policije. Hrvatski vojniki 88/2002.
- Michel O' HANLON, 2004: The Need to Increase the Size of the Deployable Army. Carlisle: Parameters – US Army War College.
- Iztok PREZELJ, 2006: Teroristično ogrožanje nacionalne varnosti Republike Slovenije. Ujma 20.
- Allied Joint Doctrine; AJP 01 (B), 2002. Bruselj: NATO – NSA.
- Allied Joint Military Police Doctrine; AJP 3.2.3.3, 2005. Bruselj: NATO – NSA.
- Anton BAJEC in drugi, 1998: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS.
- Anton BEBLER, 2005: Terorizem v svetu. Poljče: seminar v RCOU.
- Anton GRIZOLD, 1999: Obrambni sistem Republike Slovenije. Ljubljana: FPVV.
- Ljubica JELUŠIČ, 1997: Legitimnost sodobnega vojaštva. Ljubljana: FDV.
- Military Police Leaders' Handbook; FM 3-19.4, 2002. Washington: Department of the Army.
- Military Police Operations; FM 3-19.1, 2002. Washington: Department of the Army.
- NATO MP Doctrine and Procedures; APP12 / STANAG 2226, 2004. Bruselj: NATO – NSA.
- The Netherlands MOD, 2003: The Royal Marechaussee, The organisation, Powers and authority, the tasks and training. Hague: Ministry of defence.

- The Netherlands MOD, 2004: The Netherlands Ministry of Defence – Facts and figures on Dutch security policy and armed forces. Hague: Ministry of defence.
- The Netherlands Police, 2004: Policing in the Netherlands. Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations.
- Vojaška doktrina, 2006. Ljubljana: Defensor.
- Vojna enciklopedija, 1975: drugo izdanje. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
- Vojni leksikon, 1981. Beograd: Vojno izdavački zavod.
- Dugoročni plan razvoja orožanih snaga Republike Hrvatske 2006–2015, 2006. Zagreb: Ministarstvo odbrane Republike Hrvatske.
- Koncept delovanja Slovenske vojske na področju boja proti terorizmu 2006–2010, 2006. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.
- Koncept razvoja vojaške policije 2005–2010, 2005. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.
- Resolucija o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja Slovenske vojske; ReSDPRO, Uradni list RS, št. 89/04. Ljubljana: DZ RS.
- Splošni dolgoročni program razvoja in opremljanja Slovenske vojske do 2015; SDPRO, 2004. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo RS.
- Srednjeročni obrambni program 2005–2010; SOPR, 2004. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo RS.
- Srednjeročni obrambni program 2007–2012; SOPR, 2006. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo RS.
- Standardni operativni postopki za izvajanje policijskih pooblastil vojaške policije, 2005. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo RS – Slovenska vojska.
- Zakon o obrambi; ZObr-UPB-1, Uradni list RS, št. 103/04. Ljubljana: DZ RS.
- Zakon o odbrani Republike Hrvatske, br. 32/2002. Zagreb: Sabor Republike Hrvaške.
- Zakon o službi u orožanim snagama Republike Hrvatske, br. 33/2002. Zagreb: Sabor Republike Hrvaške.
- Spletna stran Slovenske vojske. Dostopno na:
- <http://www.slovenskavojska.si/poklicna/enote/index.htm> (11. 2. 2007);
- <http://www.slovenskavojska.si/poklicna/enote/1br/17bvp.htm> (11. 2. 2007);
- Spletna stran za vojaške enote Irske. Dostopno na:
- http://www.military.ie/army/arw_history.htm (19. 2. 2007);
- http://www.military.ie/army/arw_roles.htm (19. 2. 2007);
- http://www.military.ie/army/arw_c3.htm (19. 2. 2007);

- <http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Launchpad/5069/5mpc.html> (19. 2. 2007).
- Spletna stran za vojaške enote ZDA. Dostopno na:
- <http://www.wood.army.mil/usamps> (21. 2. 2007);
- <http://www.cid.army.mil/mission.htm> (21. 2. 2007);
- <http://www.army.mil/institution/organization> (22. 2. 2007);
- <http://www.bragg.army.mil/16MP/Organization.htm> (22. 2. 2007);
- <http://www.carlisle.army.mil/usawc/Parameters/04autumn/ohanlon.htm> (26. 4. 2007).
- Spletna stran za vojaške enote Italije. Dostopno na:
- <http://www.specialoperations.com/Foreign/Italy/Moschin.htm> (22. 2. 2007);
- <http://corpidelite.altervista.org/COFS.html> (22. 2. 2007);
- Spletna stran za Carabinieri. Dostopno na:
- <http://www.carabinieri.it/Internet/Multilingua/EN/default.htm> (27. 2. 2007);
- http://www.carabinieri.it/Internet/Multilingua/EN/MilitaryOperations/02_EN.htm (27. 2. 2007);
- http://www.carabinieri.it/Internet/Multilingua/EN/Organization/13_EN.htm (27. 2. 2007).
- Spletna stran Jane's. Armed Forces Structure – Slovenija, ZDA, Italija, Hrvaška, Irska, Nizozemska, NATO. Dostopno na:
- http://www4.janes.com/subscribe/sentinel/BALK_doc_view.jsp?Sent_Country=Slovenia&Prod_Name=BALK&K2DocKey=/content1/janesdata/sent/balksu/slovs090.htm@current (23. 3. 2007);
- http://sentinel.janes.com/docs/sentinel/BALK_country.jsp?Prod_Name=BALK&Sent_Country=Croatia& (23. 3. 2007);
- http://www4.janes.com/subscribe/sentinel/WEUR_doc_view.jsp?Sent_Country=Ireland&Prod_Name=WEUR&K2DocKey=/content1/janesdata/sent/weursu/irels100.htm@current (23. 3. 2007);
- http://www4.janes.com/subscribe/sentinel/WEUR_doc_view.jsp?Sent_Country=Italy&Prod_Name=WEUR&K2DocKey=/content1/janesdata/sent/weursu/itals090.htm@current (23. 3. 2007);
- http://www4.janes.com/subscribe/sentinel/WEUR_doc_view.jsp?Sent_Country=Netherlands&Prod_Name=WEUR&K2DocKey=/content1/janesdata/sent/weursu/neths090.htm@current (23. 3. 2007);

-
- http://www4.janes.com/subscribe/sentinel/NAMS_doc_view.jsp?Sent_Country=United%20States&Prod_Name=NAMS&K2DocKey=/content1/janesdata/sent/namsu/amers020.htm@current (23. 3. 2007);
 - http://jasf.janes.com/docs/jasf/browse_country.html (23. 3. 2007).
 - Spletna stran Military Periscope. Armed Forces Structure – Slovenija, ZDA, Italija, Hrvaška, Irska, Nizozemska, Nato. Dostopno na:
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/nato/italy/index.html> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/nato/nato/index.html> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/nato/netherla/index.html> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/nato/slovenia/index.html> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/naeur/croatia/index.html> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/naeur/ireland/index.html> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/usa/usa/index.html> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/usa/usa/marines/index.html#overview> (23. 3. 2007);
 - <http://www.militaryperiscope.com/nations/usa/usa/army/index.html> (27. 2. 2007).
 - The Carabinieri Corps (2005): Multinational MP units in Peace Support Operations. Zagreb: Simpozij NATO in PfP vojaške policije.
 - Dermot SHERIFF, 2005: Multinational MP units in Peace Support Operations – The Irish Experience. Zagreb: Simpozij Nata in PfP vojaške policije.
 - Uprava vojne policije RH 2006: Vojaška policija HV, Bilateralno vojaško sodelovanje RS in RH. Zagreb: MORH – Uprava vojne policije.

KADROVSKA VARNOST – IZZIV VAROVANJA TAJNIH PODATKOV

PERSONNEL SECURITY – A CHALLENGE TO CLASSIFIED INFORMATION PROTECTION

.....

V svojem prispevku se opredeljujem do pojmov javnosti oziroma tajnosti ter zasebnosti do individuuma in države. Vsebine poskušam povezovati in kritično pojasnjevati v povezavi z Ustavo RS, Zakonom o tajnih podatkih, Zakonom o varstvu osebnih podatkov in Zakonom o dostopu do informacij javnega značaja.

Z logičnim pristopom poskušam med drugim pojasnjevati in kritično presojati protislovja sodobnega sveta v odnosu do varovanja tajnih podatkov; predstavil bom del sistema varovanja tajnih podatkov v Ministrstvu za obrambo in Slovenski vojski, pri čemer bom predstavil le posamezne rešitve s področja ukrepov kadrovske varnosti.

V sklepnem delu na podlagi ugotovitev in kritične presoje ugotovljenih spoznanj oblikujem temeljne ugotovitve o sistemu varovanja tajnih podatkov v Republiki Sloveniji ter na podlagi svojega razmišljanja predstavim nekaj misli za izziv v prihodnje.

P O V Z E T E K

Strateško varnostno okolje Republike Slovenije se zaradi procesa globalizacije, razvoja informacijske družbe, hitrega razvoja azijskih trgov, katastrofalnih življenjskih razmer v mnogih državah tretjega sveta, okoljskih sprememb in drugih vzrokov spreminja. Pomen klasičnih vojaških groženj se sicer zmanjšuje, čeprav jih dolgoročno ni mogoče izključiti. Nadomeščajo jih sodobne oblike ogrožanja varnosti, med katere najpogosteje uvrščamo mednarodni terorizem, ilegalne migracije, organizirani kriminal, trgovino z mamili in belim blagom, ekstremizem, različna etnična gibanja, verski fanatizem, okoljske probleme, proizvodnjo in promet z nevarnimi biološkimi, kemičnimi in jedrskimi snovmi ter zlorabo interneta.

Glavne značilnosti naštetih groženj so asimetričnost delovanja, kompleksnost, transnacionalni značaj, raznovrstnost in nedoločljivost struktur, zato se zahteva od sodobnih demokratičnih družb, da določijo, kaj so njihovi ključni interesi. Najbolj skrivnostne zadeve teh interesov je treba klasificirati v sistemu varovanja tajnih podatkov. Vsaka družba razvija svoj sistem varovanja podatkov, pri čemer je posebej občutljivo obrambno-varnostno področje.

Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije je, upoštevajoč določbe Zakona o tajnih podatkih in njegovih podzakonskih predpisov, z vrsto ukrepov uredilo sistem varovanja tajnih podatkov, pri čemer je posebno pozornost namenilo kadrovske varnosti.

K L J U Č N E B E S E D E

Sistem, javnost, tajnost, protislovja, individualna in državna zasebnost, kadrovska varnost.

ABSTRACT

The strategic security environment of the Republic of Slovenia is changing due to the globalization process, information society development, rapid development of Asian markets, catastrophic living conditions in many third world countries, environmental changes and other reasons. The importance of traditional military threats is being reduced, although it is impossible to exclude them in the long run. They are being replaced by »modern« forms of security threats, such as international terrorism, illegal migration, organized crime, drug trade and trafficking in human beings, extremism, various ethnic movements, religious fanaticism, environmental problems, production and trade of dangerous biological, chemical and nuclear substances, and internet abuse. The main characteristics of the above mentioned threats are asymmetric operations, complexity, transnational character, variety and indefinable structures, which is why modern democratic societies are required to define their vital interests. The top secret matters of these interests are to be classified in the system of classified data protection. Each society develops its own system of data protection where the most delicate matter is the area of defence security.

The Ministry of Defence of the Republic of Slovenia has, considering the provisions of the Classified Information Act and its by-laws, regulated the system of secret data protection by employing various measures, giving special attention to personnel security.

KEY WORDS

System, public, secrecy, contradictions, individual and national (public) privacy, personnel security.

UVOD

Republika Slovenija je polnopravna članica Nata in EU. Pred sprejetjem pa je morala poleg drugih obveznosti urediti zahtevno in pomembno področje, kot je varovanje tajnih podatkov. Sprejemanje normativnih aktov je potekalo razmeroma počasi. Po sprejetju Zakona o tajnih podatkih leta 2001 je na podlagi sklepa Ustavnega sodišča Republike Slovenije prišlo do zaustavitve varnostnih preverjanj in šele leta 2003, s sprejemom dopolnila Zakona o tajnih podatkih, so se razmere ustalile.

Treba je bilo poenotiti nacionalni sistem varovanja tajnih podatkov z učinkovitim in celovitim izvajanjem vseh varnostnih ukrepov, pri čemer je bilo treba posebno skrb nameniti najboljčutljivejšemu členu – ljudem.

Zakon o tajnih podatkih s podzakonskimi akti, sprejetimi na njegovi podlagi, celovito ureja področje in določa temelje enotnemu sistemu določanja, varovanja, dostopanja, prenašanja, prenehanja tajnosti in nadzora.

Varnost tajnih podatkov je svojevrsten izziv in mu je treba nameniti posebno pozornost. Varovanje je namenjeno varovanju vrednot, ki jih predstavljajo tajni podatki. To so ukrepi, ki zagotavljajo ravnovesje med temeljnimi protislovji v sodobnem svetu, ogrožanjem in njihovim hkratnim obvladovanjem.

V celoten sistem varovanja tajnih podatkov je vključeno Ministrstvo za obrambo in z njim Slovenska vojska, ki jo sestavljajo Generalštab kot organ v sestavi ministrstva ter njemu podrejena poveljstva, enote in zavodi.

Sistem varovanja tajnih podatkov v Ministrstvu za obrambo in Slovenski vojski je vzpostavljen na način celovitega zagotavljanja varovanja tajnih podatkov in obsega ukrepe kadrovske, fizične, administrativne in industrijske varnosti ter varnosti v komunikacijskih in informacijskih omrežjih.

Pomembna in prednostna naloga na obrambnem področju je ozaveščanje vseh odgovornih v Ministrstvu za obrambo o pomembnosti varovanja tajnih podatkov ter s tem dejavno prispevanje k nacionalni in mednarodni varnosti.

PROTISLOVJA SODOBNEGA SVETA

Tajnost

Vprašanje tajnosti je bilo in ostaja pomemben znanstveni in strokovni izziv. O njej so bile napisane številne razprave, študije in knjige. Kljub temu tajnost še vedno ostaja skrivnostna; nekaj, česar še nismo proučili in spoznali v celoti.

Tajnosti ne moremo enačiti z neznanim, saj že sama beseda pove, da gre za določeno vedenje o nečem, česar ne želimo ali nočemo sporočiti drugim. Lahko sklepamo, da je tajnost del tistega vedenja o naravi in družbi, ki je človeštvu znano, saj je del tudi nekaterih najpomembnejših področij človekovega življenja in dela.

Tajnost bi v ožjem pomenu lahko opredelili kot znana dejstva in pojave, ki jih država oziroma njeni organi organizirano skrivajo pred stvarnimi in mogočimi nasprotniki zato, da bi zavarovala tiste pomembne skupne družbene interese, ki so življenjskega pomena za njeno varnost in obrambo, njihova izdaja nasprotniku pa bi lahko pomenila pomembno slabitev položaja in stabilnosti države v mednarodni skupnosti oziroma njene odpornosti zoper podtalno delovanje ali agresijo. Kot taka je lahko vrednota ali sredstvo političnega, varnostnega in drugega manipuliranja.

Bistvena lastnost tajnosti je zavestno in organizirano skrivanje, ki je tudi moralno, administrativno in kazenskopravno sankcionirano. Šele s skrivanjem se doseže zavarovanje nasprotujočih si interesov, kar je tudi končni cilj tajnosti kot družbenopolitičnega pojava. Žal pa se v družbah prepogosto pojavlja kot vrednota ali sredstvo političnega oziroma varnostnega manipuliranja.

Tajnost se pogosto zmotno razume kot skrivnost. Skrivnost je v tem pomenu nekaj, kar se da razumeti, dojeti ali pojasniti. Tajnost pa ni nekaj neznanega, temveč prav nasprotno. Gre za dejstvo, da tajnost predstavlja znane stvari, za katere njen tvorec oziroma imetnik ne sme ali noče omogočiti, da bi bile dostopne širši javnosti. Torej gre za znana dejstva o družbenih, varnostnih, obrambnih, gospodarskih in drugih podatkih ter informacijah, ki so posamezniku ali ustanovi zaupana v uporabo in varovanje. Ti jih zaradi različnih konfliktnih interesov na zavesten, organiziran in formaliziran način skrivajo pred javnostjo (Anžič 2001: 45).

Funkcija in namen tajnosti sta, da se s skrivanjem določenih dejstev (informacij, podatkov) zagotovi oziroma ohrani prednost pred tekmečem, nasprotnikom in sovražnikom ali se pred njimi prikrije slabost oziroma ranljivost (Čaleta 2004: 19).

Pri obravnavi omenjene tematike se pojavlja interakcija med *javnostjo*, *tajnostjo* in *zasebnostjo*.

Javnost – tajnost

Ugotavljam, da je tajnost tak družbeni pojav oziroma odnos, ki je nastal kot posledica neenakosti v družbi in zaradi zaščite različnih interesov posameznikov ter različnih socialnih skupin.

Gre torej le za to, kakšno bo razmerje med javnim in tajnim udejstvovanjem, torej tistim, kar je odvzeto ali odtujeno javnosti in rezervirano oziroma zaupano predstavnikom javnosti (države).

Od teh pa se upravičeno pričakuje, da bodo možnost in pravico razpolaganja s tajnostmi brežhibno opravljali in uresničevali v interesu celotne družbe in s kar najmanjšimi posledicami.

Razpolaganje s tajnimi informacijami je velika družbena moč. Pri tem imajo posebno vlogo sredstva javnega obveščanja, predvsem pri obveščanju javnosti o dogajanju v državi in družbi ter o delu njenih predstavnikov.

Fenomen tajnosti sodobnih demokratičnih držav

V demokratični državi obstoj tajnosti upravičujejo naslednji razlogi:

- varovanje obrambe in zaščite obstoja države, njene ustavne ureditve ali posebnih interesov pri varovanju človekovih pravic;
- različni viri ogrožanja temeljnih vrednot in kritične infrastrukture;
- obstoj nasprotujočih si interesov;
- pravno izrecno opredeljeni interesi, ki so predmet varovanja tajnosti;
- predstavljanje nevarnega in škodljivega ravnanja posamezniku ali družbi.

Tajnost bi morala služiti splošnim in posebnim interesom ter preprečevati možnost, da bi jim kaj škodilo. Le tako je lahko tajnost vrednota in daje varnosti pomen dobrine (Anžič 2001: 46).

Individualna in državna zasebnost

Pri vprašanjih, povezanih z ureditvijo določanja, varovanja in dostopa do tajnih podatkov, gre za problemski pristop, ki predvsem v družbenem in pravnem pogledu zahteva ustrezno ureditev. Pri tem je pomembno ustrezno opredeliti razmerje med individualno in državno zasebnostjo.

Pravna ureditev tega področja v demokratični družbi upošteva vsa tista načela, na katerih temeljijo temeljne pravice in svoboščine državljanov. Med temi načeli je zelo pomembno poudariti predvsem zahtevo po jasnosti delovanja nosilcev državne oblasti. Mislim predvsem na preglednost delovanja državne uprave, vseh njenih dejanj, postopkov, ukrepov in odločitev, s katerimi tako ali

drugače posega v življenje ljudi in njihovih organizacij, kar je bilo urejeno s sprejetjem Zakona o dostopu do informacij javnega značaja.

Javnost dela državnih organov, odprtost in preglednost njihovega dela v povezavi z možnostjo dostopa do podatkov in informacij javnega značaja so značilnosti sodobne demokratične in pravne države. Z ustreznim obveščanjem, odprtostjo in možnostjo nadzora se krepi zaupanje državljanov v delo državnih organov in javne uprave v širšem pomenu. Če je delovanje teh organov zaprto, je veliko več možnosti za nepravilnosti, zlorabo oblasti in različne oblike korupcije (Rovšek 2001: 35).

Javnost dela in pravica dostopa do podatkov ter informacij javnega značaja je splošno načelo modernih družb. Po drugi strani pa je to tudi pogoj in zagotovilo za normalno delovanje ter uspešnost teh organov, saj si sodelovanja in podpore javnosti brez zaupanja ni mogoče predstavljati.

Ustava Republike Slovenije v 39. členu v poglavju o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah zagotavlja in določa svobodo tiska ter drugih oblik javnega obveščanja ter pravico vsakogar, da skladno z zakonom dobi informacije javnega značaja.

V omenjenem členu ustave je navedeno: »Zagotovljena je svoboda izražanja misli, govora in javnega nastopanja, tiska in drugih oblik javnega obveščanja in izražanja. Vsakdo lahko svobodno izbira, sprejema in širi vesti in mnenja. Vsakdo ima pravico dobiti informacije javnega značaja, za katere ima v zakonu utemeljen pravni interes, razen v primerih, ki jih določa zakon.«

Ta ustavna določba med drugim zavezuje državne organe, da v določenih in z zakoni opredeljenih pogojih in omejitvah vsakomur zagotovijo dostop do podatkov ter informacij. Razumljivo pa je, da načelo dostopnosti do podatkov in informacij državnih organov ne more veljati neomejeno in absolutno.

Ustavno določilo dostopnosti informacij javnega značaja obsega aktivni in pasivni del. Aktivni del dostopnosti tako vsebuje obveznosti vira informacij, da dejavno širi informacije s svojega področja in obvešča javnost. Pasivni del pa pomeni obveznost vira informacij, da odgovori na posebno zahtevo za pridobitev informacij javnega značaja. Aktivni del pravice obveščenosti je nekoliko pomembnejši za državne organe, saj s tem, ko sproti obveščajo javnost o svojem delu, ciljih, odločitvah in politiki, predvsem na področjih, ki obravnavajo pravice in obveznosti posameznikov, dosegajo tudi posredno in neposredno boljše seznanjenost javnosti.

Za posameznika je pomembnejši pasivni del pravice do obveščenosti, to je možnost, da lahko na zahtevo od pristojnega državnega organa dobi vsako informacijo javnega značaja, razen tiste, ki je posebej izvzeta zaradi varovanja državne, vojaške ali uradne tajnosti, varstva osebnih podatkov, poslovne skrivnosti ali drugih zakonitih razlogov (Rovšek 2001: 39).

Zelo pomembno je vprašanje, v katerih primerih in na kakšen način je dovoljeno nekatere podatke in informacije dati na vpogled javnosti. Nekatere izmed njih, ki nastajajo ali so v državnih organih, je treba zaradi zavarovanja državnih interesov označiti kot tajne, zato je njihova dostopnost močno omejena. Določitev podatkov ali informacij za tajne pomeni njihovo podreditev posebnemu načinu varovanja. Tako podatki in informacije postanejo nedostopni za nepooblaščen osebe in javnost v celoti, kar je v nasprotju z načelom javnosti. Ta konflikt interesov se pojavlja v vseh demokratičnih državah, zato je zelo pomembno *načelo sorazmernosti*, ki ga družba uveljavi ob teh vprašanjih. Omejevanje podatkov in informacij lahko za državne organe pomeni najlažjo pot, da javnosti prikrijejo nekatere nepravilnosti ali celo nezakonitosti. V drugi skrajnosti pa bi neustrezen in preohlapen sistem varovanja tajnih podatkov in informacij pomenil, da bi taki podatki prihajali v javnost in bi bili tako ogroženi interesi ali koristi države (Čaleta 2004: 25).

Pred sprejemom ustreznega systemskega Zakona o tajnih podatkih je bilo to področje sicer urejeno, vendar so kljub temu informacije in podatki z določeno stopnjo tajnosti ter oznako, da so pomembni za državno varnost in interese naše države, večkrat nepooblaščen prihajali v javnost. To dejstvo kaže na to, da državna zasebnost v družbi med tranzicijo ni bila vrednota, ki bi se je družba dovolj zavedala. Razmerje med individualno in državno zasebnostjo kaže, da je bila v preteklih desetih letih močno uveljavljena predvsem prva, ker je bila individualna zasebnost s sprejemom Zakona o varstvu osebnih podatkov bistveno bolj urejena in zaščitena. Državna zasebnost oziroma varovanje tajnih podatkov je bilo omenjeno v različnih predpisih, ki so bili med seboj neusklajeni, zato je bil sprejem ustreznega Zakona o tajnih podatkih nujen predvsem zaradi pravilne opredelitve razmerja med individualno in državno zasebnostjo.

Zaradi zaščite podatkov so organi nekatere dodatno označevali s stopnjami tajnosti in tako še povečevali njihovo količino. Dejstvo je, da preveliko število tajnih dokumentov zagotovo ne prispeva k demokratizaciji družbenoekonomskih odnosov v globalni družbi.

Informacije javnega značaja

Republika Slovenija je skladno z ustavnim določilom o dostopnosti do informacij javnega značaja leta 2003 sprejela **Zakon o dostopu do informacij javnega značaja**, ki s ciljem javnosti in odprtosti delovanja državnih organov, organov lokalnih skupnosti, javnih agencij in skladov omogoča vsakomur prost dostop do informacij javnega značaja z delovnega področja navedenih organov. Zakon o dostopu do informacij javnega značaja v svojem 6. členu določa izjeme dostopa posameznikov do podatkov, v kazenskih določbah pa njihovo odgovornost, če uničijo dokumente, zadeve, dosjeje in evidence ter jih s tem naredijo nedostopne javnosti ali zahtevanih podatkov sploh ne posredujejo. Kazenske določbe pa ne opredeljujejo sankcij za predstavnike organov, ki gradivo, čeprav ni dostopno javnosti, nepooblaščno dajo v javno uporabo. Sprememba Zakona o dostopu do informacij javnega značaja iz leta 2006 dopušča dostop do zahtevanih informacij, če javni interes prevlada nad razkritjem tajnosti. Seveda je tudi tu zakonodajalec postavil nekaj določil, ki omejujejo dostop do podatkov, označenih z najvišjima stopnjama tajnosti, in sicer *tajno* in *strogo tajno*. To velja tudi za podatke, ki jih posredujejo tuje države ali mednarodne organizacije, s katerimi ima RS sklenjeno pogodbo o izmenjavi ali posredovanju tajnih podatkov, za posredovane davčne podatke tujih organov ter kršitve zaupnosti individualnih podatkov o poročevalskih enotah, in sicer skladno z zakonom, ki ureja dejavnost državne statistike, in za primere, ko bi izdaja zaprosenega tajnega podatka kršila zaupnost davčnega postopka.

Zakonodajalec je tudi določil, da se posredujejo tajni podatki, ki izhajajo iz podatkov o javni porabi sredstev in opravljanja javne funkcije, če pa prosilec meni, da gre za določitev tajnosti zunaj določil zakona, lahko po posebnem postopku zaprosi za umik tajnosti.

Z navedenim dejanjem je zakonodajalec naredil korak naprej pri prostem dostopu do posameznih informacij s področja dela organov. S tem je posegel v protislovja javno-tajno in individualna-državna zasebnost, saj je jasno določil, da ne more obstajati tajnost, ki prevladuje nad javnim interesom, pri čemer pa je postavil navedene omejitve.



KADROVSKI UKREPI PRI VAROVANJU TAJNIH PODATKOV

Kadrovska varnost

Glavni cilj in namen kadrovske varnosti je zagotavljanje ustreznega sistema varnostnih postopkov in ukrepov v obliki preverjanj in usposabljanj za vse zaposlene, ki bodo imeli v posameznem organu dostop do tajnih podatkov. Republika Slovenija ima uzakonjen sistem, po katerem dovoljenja za dostop do tajnih podatkov izdajajo štiri organi, in sicer Ministrstvo za obrambo, Ministrstvo za notranje zadeve, Slovenska obveščevalno-varnostna agencija (SOVA) in Policija, vsak za osebe s svojega področja odgovornosti.

Prvi ukrep je **varnostno preverjanje**, ki se izvede za vse osebe, ki zaradi opravljanja nekaterih nalog pri svojem delu obdelujejo podatke stopnje tajnosti *zaupno* in višje.

V kategorijo oseb, ki bodo imele pri svojem delu dostop do tajnih podatkov, moramo poleg drugih všteti tudi administrativno, tehnično in varnostno osebje, če obstaja verjetnost, da se bodo pri svojem delu lahko seznanili z nekaterimi tajnimi podatki.

Vsak organ, ki obdeluje tajne podatke stopenj tajnosti *zaupno*, *tajno* in *strogo tajno*, mora sestaviti evidenco dovoljenj za dostop do tajnih podatkov za vse osebe, zaposlene v tem organu, ki taka dovoljenja imajo. Pooblaščen organ je pristojen, da pred pretekom veljavnosti dovoljenja za dostop do tajnih podatkov sproži ustrezen postopek za pridobitev novega. Prav tako so ustrezni organi pristojni, da sprožijo takojšen postopek, če se oseba razporeja na drugo delovno dolžnost, na kateri potrebuje dostop do tajnih podatkov višje stopnje.

Zelo pomembni in jasno opredeljeni so tudi postopki preklica dovoljenja za dostop do tajnih podatkov, če se ugotovijo zakonsko določena dejstva za preklic. K temu lahko štejemo tudi primer, ko je zoper osebo, ki ima dovoljenje za dostop do tajnih podatkov, sprožen disciplinski postopek zaradi kršitve pravil obravnavanja tajnih podatkov ali kazenski postopek zaradi suma storitve naklepne kaznivnega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, ali ko je podan sum varnostnega zadržka zaradi ugotovitev o navedbah v vprašalniku oziroma drugi varnostni zadržki, določeni z zakoni ali mednarodnimi pogodbami. V takšnem primeru se lahko opravi vmesno varnostno preverjanje. Do konca postopka se mora takšni osebi začasno onemogočiti dostop do tajnih podatkov.

Drugi zelo pomemben ukrep v sistemu varovanja tajnih podatkov na področju kadrovske varnosti je **upravičena potreba po vedenju (angl. need to know)**, kot jo opredeljujeta Nato in EU. To pomeni, da ima oseba dostop do tajnega podatka samo takrat, kadar se mora z njim seznaniti zaradi opravljanja funkcije ali delovnih nalog. Nobena oseba, ne glede na položaj, čin ali stopnjo dovoljenja za dostop do tajnih podatkov se ne sme seznaniti s tajnim podatkom, če ne utemelji upravičene potrebe, da se mora s temi podatki seznaniti zaradi opravljanja funkcije ali delovnih nalog (Henigman 2005: 44). Ob tem je treba razumeti, da lahko posamezniki tajne podatke, za katere imajo sicer pravico do vpogleda (need to know), na podlagi racionalne in strokovne delitve dela posredujejo tretji osebi, ki mora biti nujno seznanjena z vsebino tajnega podatka. Tak pristop bi imenoval **upravičena potreba po delitvi – širjenju (angl. need to share)** in gre za logično posledico, ko posamezni odgovorni – poveljujoči ugotovi smiselnost in nujnost, da se z vsebino tajnih podatkov za izvedbo nalog seznanijo tudi nekateri posamezniki.

Tretje pomembno področje kadrovske varnosti je **dvig varnostne kulture** oziroma ozaveščenost o pomembnosti pravilnega ravnanja s tajnimi podatki in ustrezen **sistem usposabljanja** zaposlenih s področja varovanja ter ravnanja s tajnimi podatki. Sistem usposabljanj mora potekati neprekinjeno in se mora po zahtevnosti in vsebini razlikovati glede na naslednje kategorije:

- usposabljanje za novozaposlene,
- dodatna in dopolnilna usposabljanja zaposlenih glede na položaj,
- usposabljanje, namenjeno obnavljanju znanja in seznanjanju zaposlenih z novostmi na področju varovanja tajnih podatkov.

Četrto pomembno področje kadrovske varnosti je priprava ustreznih postopkov za **dostop do tajnih podatkov v izrednih primerih**, kot so enkratni dostopi do tajnih podatkov zaradi nujnih potreb, čeprav oseba nima dovoljenja za dostop do tajnih podatkov ustrezne stopnje.

Kot zadnje, peto področje, pa bi lahko opredelili **protiobveščevalno varovanje oziroma zaščito oseb in delovnih mest**, na katerih se osebe seznanjajo ali obdelujejo najvišje stopnje tajnosti podatkov, čeprav Zakon o tajnih podatkih ne opredeljuje ukrepov za navedeno področje. Jasno zakonsko podlago najdemo v 32. členu Zakona o obrambi, v katerem so opredeljene protiobveščevalne in varnostne naloge, ki obsegajo tudi zaščito oseb, zaposlenih na takih delovnih dolžnostih (Čaleta 2004: 111–112).

Največjo težavo na področju kadrovske varnosti je leta 2003 pomenila spornost določil varnostnega preverjanja oseb za dostop do tajnih podatkov. Ustavno sodišče je tega leta na pobudo Sindikata državnih in družbenih organov Slovenije sklenilo, da se začasno zadrži izvajanje 25. člena Zakona o tajnih podatkih in drugi del vprašalnika za varnostno preverjanje, ki je bil priloga k tedanji Uredbi o načinu in postopku varnostnega preverjanja ter postopku izdaje in preklica dovoljenja za dostop do tajnih podatkov. Pobudniki so navedli, da so v 25. členu navedenega zakona med podatki, ki jih morajo posredovati zaposleni za pridobitev dovoljenja, navedeni tudi takšni, ki nimajo nikakršne povezave s tajnimi podatki in njihovim varovanjem, ter da se obseg podatkov, ki se preverjajo, z Uredbo o načinu in postopku varnostnega preverjanja ter postopku izdaje in preklica dovoljenja za dostop do tajnih podatkov še bistveno razširja.

Druga velika težava pa je bila, da se je konec prehodnega obdobja, ki ga je predvidel Zakon o tajnih podatkih, in sicer 23. 11. 2003, hitro približeval. To pa je pomenilo, da tudi teoretično do tega obdobja ni bilo mogoče preveriti vseh zaposlenih v državnih in drugih organih, ki za opravljanje svojega dela potrebujejo ustrezno dovoljenje za dostop do tajnih podatkov.

Sistem varnostnega preverjanja je bil neustrezen tudi glede stopenj tajnosti. V Republiki Sloveniji smo poznali samo **dvostopenjski sistem**, in sicer za stopnjo ZAUPNO in za stopnji TAJNO ter STROGO TAJNO. Sistemi mednarodnih organizacij imajo **tristopenjski sistem**, kar pomeni, da je treba za stopnjo STROGO TAJNO v postopku preverjanja opraviti še dodatne naloge.

Državni zbor Republike Slovenije je oktobra 2003 na predlog Vlade RS sprejel Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o tajnih podatkih. Vlada pa je na podlagi teh sprememb in dopolnitev še istega leta sprejela novo Uredbo o načinu in postopku varnostnega preverjanja.

Dopolnitev zakonskega in sprejetje podzakonskega akta sta odpravila večino pomanjkljivosti sistema varnostnega preverjanja:

- uveljavljen je tristopenjski sistem varnostnega preverjanja;
- zakonski rok, ki je predvideval, da bo vsem zaposlenim, ki morajo zaradi delovnih dolžnosti ali funkcij imeti dostop do tajnih podatkov, izdano ustrezno dovoljenje, se je podaljšal do 23. 11. 2004;
- spremembe so bile uveljavljene tudi na področju preverjanja podatkov pri osebnem zdravniku, preverjanja oseb, ki živijo v istem gospodinjstvu s kandidatom;

- pritožbeni organ druge stopnje je postala Komisija za pritožbe iz delovnega razmerja pri Vladi RS (Čaleta 2004: 143).

Vlada je leta 2006 sprejela novo Uredbo o varnostnem preverjanju, ki sicer odpravlja Uredbo o načinu in postopku varnostnega preverjanja iz leta 2003, vendar sledi tristopenjskemu obsegu preverjanj, dopolnjuje in nadgrajuje pa jo z določbami oziroma obveznostjo, da se za delovna mesta, za katera je potreben dostop do tajnih podatkov (tudi tujih), to vpiše tudi v sistemizacijski oziroma formacijski akt. Akt natančno opredeljuje način in postopek varnostnega preverjanja, dopolnjuje institut vmesnega varnostnega preverjanja na način, da se oseba, za katero se vloži zahtevek za vmesno varnostno preverjanje, o tem seznani na predpisanem obrazcu in se pozove, da posreduje pisno soglasje. Če tega v za to določenem času ne stori, se vloži predlog za preklic dovoljenja za dostop do tajnih podatkov (Henigman 2007).

Še vedno velja, da se za zaposlene v državni upravi, ki posebnega dostopa do tajnih podatkov ne potrebujejo in ne opravljajo nalog v varnostnih območjih, posebno dovoljenje za dostop do tajnih podatkov ne potrebuje. Za vpogled v podatke najnižje stopnje tajnosti, to je INTERNO, posebno preverjanje ni potrebno – dovolj je zaposlitev v organu.

Glede na dejstvo, da je leta 2006 potekla veljavnost prvih izdanih dovoljenj za dostop do tajnih podatkov, Uredba o varnostnem preverjanju opredeljuje tudi varnostno preverjanje za potrditev veljavnosti (nadaljevanje) dovoljenja za dostop do tajnih podatkov. V delu o najavah obiskov akt na predpisanem obrazcu določa predhodno najavo obiska v tujini, kjer bodo tajni podatki obravnavani, hkrati pa predpisuje način in obliko preverjanja dovoljenj za dostop do tajnih podatkov tujih obiskovalcev. V zadnjem delu Uredba o varnostnem preverjanju določa obveznost usposabljanja, ki ga opredeljuje kot predpisane vsebine osnovnega in dodatnega usposabljanja, pri čemer se osnovno usposabljanje opravi za vse novozaposlene, dodatno pa enkrat na leto, vsem udeležencem pa se zanj izdajo pisna potrdila.

Kadrovska varnost v Ministrstvu za obrambo in Slovenski vojski

V Ministrstvu za obrambo se zagotavljanje dovoljenj za dostop do tajnih podatkov ustrezne stopnje za vse zaposlene ureja v okviru kadrovskih postopkov.

Kadrovski postopki obsegajo:

- zaposlovanje novih delavcev,



- premestitve na druga delovna mesta in razporeditve oziroma imenovanja na drugo dolžnost,
- podaljšanje pogodb o zaposlitvi za opravljanje vojaške dolžnosti,
- prenehanja delovnega razmerja,
- dostopanje do tajnih podatkov.

Kadrovska varnost se tako pri postopkih upravnega dela Ministrstva za obrambo kot tudi kadrovskih postopkih Slovenske vojske izvaja na dva načina:

- osnovno varnostno preverjanje za zaposlitev po določbah Zakona o obrambi,
- varnostno preverjanje za dostop do tajnih podatkov po določbah Zakona o tajnih podatkih.

Nosilec varnostnih preverjanj na obrambnem področju je Obveščevalno-varnostna služba Ministrstva za obrambo, ki dobi zahtevek za varnostno preverjanje. Če se za delovno mesto zahteva dostop do tajnih podatkov in se vodi postopek za zaposlitev, se poleg zahteve za osnovno varnostno preverjanje priloži tudi zahtevek za začetek postopka za izdajo dovoljenja za dostop do tajnih podatkov.

Po končanih postopkih Obveščevalno-varnostna služba obvesti pristojni kadrovski organ Ministrstva za obrambo oziroma pristojno organizacijsko enoto Generalštaba Slovenske vojske, ali varnostni zadržek za posameznega kandidata obstaja ali ne.

Za kandidate za zaposlitev, za katere je ugotovljen varnostni zadržek oziroma jim je bil zavrnen dostop do tajnih podatkov, se postopek zaposlitve ustavi, kandidata pa je treba o tem pisno obvestiti.

Vprašanja se pojavijo v delu varovanja človekovih in temeljnih svoboščin, saj je posameznik v neenakopravnem položaju do države. Ko išče zaposlitev na Ministrstvu za obrambo, se mora vnaprej strinjati z izvedbo varnostnega preverjanja, ki se izvaja po določenih 35. členu Zakona o obrambi in pomeni poseg v njegovo zasebnost. Na podlagi nekaterih mnenj obstajajo pravni dvomi glede opredeljenosti tega preverjanja v odnosu do preverjanja za dostop do tajnih podatkov. Posameznik namreč s svojim podpisom soglaša z izvedbo kadrovskega preverjanja, pri čemer pa ni popolnoma jasno, kateri podatki in za katero časovno obdobje bodo preverjeni.

Za sistemsko skrb za varovanje tajnih podatkov in preglednost dela je minister za obrambo leta 2006 sprejel **Pravilnik o varovanju tajnih podatkov v Ministrstvu za obrambo**, ki se sicer omejuje le na varovanje nacionalnih tajnih podatkov.

Pravilnik uveljavlja in podrobneje ureja enoten sistem varovanja tajnih podatkov v Ministrstvu za obrambo. Za zagotavljanje enotnega sistema varovanja nacionalnih tajnih podatkov na ministrstvu ter sodelovanje in usklajevanje z nacionalnim varnostnim organom ter drugimi organi in organizacijami je odgovorna Obveščevalno-varnostna služba. Pravilnik pa posebej določa druge institute in organe, ki dejavno sodelujejo pri sistemski skrbi varovanja tajnih podatkov. Tako imajo pri kadrovskih ukrepih pomembno mesto **kadrovski organi** v Ministrstvu za obrambo in Slovenski vojski, ki so pristojni pre=!

e

i□

- vsak novozaposleni ali zaposleni je ob prerazporeditvah seznanjen z morebitno zahtevo po višji stopnji dovoljenja za dostop do tajnih podatkov, pri čemer ima pravico do odklonitve;
- na Ministrstvu za obrambo in v Slovenski vojski so za seznanjanje in usposabljanje po določbah varovanja tajnih podatkov določeni posebni inštruktorji, ki izvajajo *osnovno* in *dodatno* usposabljanje za obravnavo in varovanje tajnih podatkov;
- skrbniki evidenc dovoljenj za dostop do tajnih podatkov so poleg Obveščevalno-varnostne službe tudi kadrovske organi, v katerih imajo posamezniki skladno z Zakonom o varstvu osebnih podatkov vpogled v zbirke osebnih podatkov.

Pravilnik je javni dokument, objavljen na intranetnih straneh Ministrstva za obrambo, z njegovimi določbami pa so seznanjeni vsi delavci v ministrstvu in Slovenski vojski.

SKLEPNE MISLI

Republika Slovenija in Ministrstvo za obrambo kot obrambni podsistem sta vzpostavila sistem varovanja tajnih podatkov na način spoštovanja ustavnih človekovih pravic, varstva osebnih podatkov, dostopa do informacij javnega značaja in hkratnega spoštovanja mednarodnih pogodb.

V okviru temeljnih protislovij sedanjega sveta in temeljnih človekovih pravic kljub vsemu ne moremo mimo dejstva, da so informacije s posameznih področjih postale preobsežne. Tu mislim, da je v času »sproščanja« podatkov ravnovesje prešlo na stran tistih, ki podatke želijo oziroma prejemajo, ne pa na stran tistih, ki jih varujejo. Pojav je sicer značilen za precej držav, ki so med tranzicijo razmeroma hitro prešle iz enega družbenega sistema v drugega in se ob tem dejavno vključevale v mednarodne integracije, hkrati pa tudi druge, zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije, na tovrstne pojave niso imune. Odgovorni v Natu se zavedajo težav, zato se o problematiki omenjenega ravnovesja veliko razpravlja. Za doseganje večje varnosti bi bil zaradi globalizacije in preglednosti na eni strani ter zaščite interesov države pri varovanju tajnih podatkov na drugi strani potreben tehten razmislek o tem, ali bi bilo treba spremeniti dele sistema varovanja tajnih podatkov. Ob upoštevanju dejstva, da je v sistemu varovanja tajnih podatkov **najranljivejši člen prav človek**, je pri zagotavljanju kadrovske varnosti nujno dodatno razmišljanje o

novih pristopih. Posamezne države, članice Nata ali EU, v svojem programu že imajo t. i. »popolno« varnostno preverjanje, po katerem v okviru preverjanj za dostop do tajnih podatkov pristojni organi opravijo obširno preverjanje ne le oseb, ki jih prosijo za dovoljenje za dostop do tajnih podatkov, temveč tudi oseb, s katerimi živijo. Preveri se tudi morebitno sodelovanje z osebami, skupinami ali organizacijami, ki bi lahko škodovala sistemu.

Analiza dogodkov v preteklosti (tragični dogodki 11. septembra, odtok posebnih tajnih podatkov v Nato, tehnologije know-how določenih oborožitvenih sistemov) je v luči protiobveščevalne zaščite in boja proti terorizmu jasno nakazala na prešibko kadrovsko zaščito. S celovitim pristopom obširnejšega kadrovskega preverjanja bi stopnjo tveganja na tem področju znižali.

V okviru Nata in EU poznamo tudi višje stopnje dostopov do tajnih podatkov, kot smo jih navajali (višje od TAJNO in STROGO TAJNO), pri čemer se posamezniki, ki takšno dovoljenje za dostop do tajnih podatkov dobijo, v predhodnem postopku seznajajo o obširnejšem varnostnem preverjanju ter permanentnem varnostnem in protiobveščevalnem ščitenju (s fizičnimi in tehničnimi ukrepi) tako v službenem kot zasebnem življenju. Pri tem se posamezniki zavestno odrečejo nekaterim pravicam, ki izhajajo iz zakonskih določil o človekovih pravicah in varstvu osebnih podatkov, ki jih te države v ustavnih in zakonskih določbah ščitijo. V omenjenih primerih gre predvsem za najboljše razvojne strokovnjake in znanstvenike s področja radiologije, kemije, biologije ter informacijskih in telekomunikacijskih sistemov.

Tako se ponovno vrnemo k odnosu med javnostjo in tajnostjo, zasebnostjo, varstvu osebnih podatkov itn.

Menim, da bo potrebna ustrezna mera razuma, da bi s sprejetimi ukrepi in dejanji odgovorni sledili spremembam in razvoju v družbi ter se tako na ustrezen način uprli morebitnim posameznikom oziroma organizacijam, ki bi si želeli na nelegalen način prilastiti najbolj varovane tajnosti posameznih državnih in drugih odgovornih ustanov.

Seveda bo treba pri tem upoštevati tako nacionalne interese Slovenije kot tudi interese Nata in EU.



LITERATURA IN VIRI

- Andrej ANŽIČ, 1997: Varnostni sistem Republike Slovenije, Ljubljana: ČZ Uradni list RS.
- Anton GRIZOLD, 1999: Obrambni sistem Republike Slovenije, Ljubljana: MNZ.
- Anton GRIZOLD, 2005: Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju, Ljubljana: FDV.
- Adam PURG, 1995: Obveščevalne službe, Ljubljana: Enotnost.
- Adam PURG, 2002: Primerjalni obveščevalni sistemi, Ljubljana: MNZ.
- Vladimir ŠAPONJA, 1999: Taktika dela obveščevalno-varnostnih služb, Ljubljana: VPVŠ.
- Zoran KRUNIČ, 1999: Strategija posrednega nastopanja, Ljubljana: Založba Unigraf.
- Sun Tzu, 1996: Umetnost vojne, Ljubljana: Založba Amalietti.
- Andrej ANŽIČ, 2001: Tajnost kot družbeni fenomen – varnostni vidiki. V: Igor Belič (ur.) Javna predstavitev mnenj o predlogu zakona o tajnih podatkih. Ljubljana: VPVŠ. 43–55.
- Denis ČALETA, 2003: Sistem varovanja tajnih podatkov v Slovenski vojski. V: Milan Pagon (ur.), Dnevi varstvoslovja. Ljubljana: VPVŠ. 98–109.
- Denis ČALETA, 2003: Ustrezen sistem varovanja tajnih podatkov – nujnost v Slovenski vojski. Bilten Slovenske vojske 5/Št. 2. 99–116.
- Denis ČALETA, 2004: Konceptualne spremembe na področju varovanja tajnih podatkov v Republiki Sloveniji. V: Branko Lobnikar (ur.). Ljubljana: VPVŠ Dnevi varstvoslovja. 48–57.
- Žarko HENIGMAN, G. GARB, 2007: Vloga vojaške policije Slovenske vojske v boju proti terorizmu. Strokovni posvet »Program on terrorism and security studies«, Ljubljana – IG.
- Jernej ROVŠEK, 2001: Dostopnost informacij javnega značaja in dopustnost omejitev z vidika ustave in varstva človekovih pravic. V: Igor Belič (ur.), Javna predstavitev mnenj o predlogu zakona o tajnih podatkih. Ljubljana: VPVŠ 35–42.
- Drago BITENC, Andrej ANŽIČ, 2007: Varnostni zadržki v funkciji kadrovskega poslovanja MORS. V: Branko Lobnikar (ur.), VIII. dnevi varstvoslovja. Ljubljana: FVV.
- Ustava Republike Slovenije, Uradni list RS, št. 33/1991.

- Zakon o tajnih podatkih, Uradni list RS, št. 87/2001.
- Zakon o tajnih podatkih, Uradni list RS, št. 135/03 – uradno prečiščeno besedilo.
- Zakon o tajnih podatkih, Uradni list RS, št. 50/06 – uradno prečiščeno besedilo.
- Zakon o varstvu osebnih podatkov, Uradni list RS, št. 59/99.
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja, Uradni list RS, št. 24/2003.
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja, Uradni list RS, št. 51/06 – uradno prečiščeno besedilo (ZDIJZ-UPB2).
- Zakon o obrambi, Uradni list RS, št. 103/04 – UPB1.
- Kazenski zakonik RS, Uradni list RS, št. 63/94 in 23/99.
- Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV), Uradni list RS, št. 56/01.
- Uredba o načinih in oblikah označevanja tajnih podatkov ter fizičnih, organizacijskih in tehničnih ukrepov ter postopkih za varovanje tajnih podatkov, Uradni list RS, št. 70/02.
- Uredba o varovanju tajnih podatkov v RS, Uradni list RS, št. 74/05.
- Uredba o obveščevalno-varnostni službi Ministrstva za obrambo, Uradni list RS, št. 63/1999.
- Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o obveščevalno-varnostni službi, Uradni list RS, št. 90/2000.
- Uredba o načinu in postopku varnostnega preverjanja, Uradni list RS, št. 110/03.
- Uredba o varnostnem preverjanju in izdaji dovoljenj za dostop do tajnih podatkov, Uradni list RS, št. 71/06.
- Pravilnik o varovanju tajnih podatkov na MORS, MORS, 0070-5/2006-4 z dne 21. 2. 2006.
- Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o varovanju tajnih podatkov na Ministrstvu za obrambo, 0070-5/2006-30 z dne 31. 8. 2006.
- Srednjeročni obrambni program (SOPr) 2007–2012, avgust 2006.
- Vojaška doktrina, avgust 2006.
- Sklep ustavnega sodišča o začasnem zadržanju izvajanja ZTP, št. U-I-79/03-7, Uradni list RS, št. 48/2003.
- Sklep o ustanovitvi, nalogah in organizaciji Urada Vlade Republike Slovenije za varovanje tajnih podatkov, Uradni list RS, št. 6/2002.



- Denis ČALETA, 2004: Sistem varovanja tajnih podatkov. Ljubljana: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.
- Žarko HENIGMAN, 2005: Varovanje tajnih podatkov v Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Denis ČALETA, 2005: Predstavitev varovanja tajnih podatkov. Ljubljana: GŠSV.
- Žarko HENIGMAN, 2005: Predstavitev J-2. Ljubljana: GŠSV.
- Žarko HENIGMAN, 2006: Varovanje tajnih podatkov v SV. Ljubljana: GŠSV.
- Žarko HENIGMAN, 2007: Varovanje tajnih podatkov v SV. Bruselj: VOPRE.
- Osnutek koncepta obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne zagotovitve v Slovenski vojski. GŠSV, oktober 2005.
- <http://www.us-rs.si>, 20. 9. 2007,
- <http://www.gov.si/uvtp/>, 18. 7. 2007,
- <http://www.mors.si/>, 25. 9. 2007,
- spletna stran Državnega zbora Republike Slovenije, 5. 9. 2007.

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – Št. 1/99

Generalpodpolkovnik mag. Iztok Podbregar
BILTENU NA POT

Brigadir mag. Alojz Jehart
**NACIONALNA OBRAMBNA UNIVERZA
ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE**

**POKLICNO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE
ČASTNIKOV V KOPENSKIH SILAH**

Polkovnik Igor Zalokar
**RAZVOJ IN UPORABA HELIKOPTERJEV
SLOVENSKE VOJSKE**

Polkovnik Robert Šipeč, dipl. inž. stroj.
**VODENE RAKETE IN TEORIJA VODENJA RAKET
PO PROPORCIONALNI NAVIGACIJI S
SIMULIRANIMI PRIMERI**

Poročnik korvete Aleš Kocijančič
**SODOBEN PRISTOP K ISKANJU IN REŠEVANJU
PONESREČENCEV NA MORJU**

Podpolkovnica Suzana Tkavc
ŠPORT V SLOVENSKI VOJSKI

Major mag. Robert Masten
**VOJAŠKA PSIHOLOGIJA – POTREBA ALI
NADLOGA?**

Stotnik Boris Rutar
**VLOGA VOJSKE V BODOČE ALI
CIVILNO-VOJAŠKA RAZMERJA V 21. STOLETJU**

Kapitan korvete Peter Papler
**PODATKOVNE ZBIRKE KOT PODPORA VODENJU
IN POVELJEVANJU**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – Št. 2/00

Polkovnik Vasko Maraš
**PROCES SPREJEMA ODLOČITVE V ŠTABIH
NEMŠKE VOJSKE**

Polkovnik Alojz Ternar
**BOJNO STRELJANJE NA CILJE V ZRAČNEM
PROSTORU NA POLIGONU NAMFI**

Stotnik Pavle Jereb
**UČINKOVITOST PEHOTNIH ENOT SLOVENSKE
VOJSKE**

Praporščak Primož Habič
**USPOSABLJANJE ZA VARNO DELO Z
ELEKTRIČNIM TOKOM
IN ELEKTRIČNIMI DELOVNIMI SREDSTVI**

Polkovnik Vili Polšak
**CENTRALIZIRANO POVELJEVANJE IN KONTROLA
V VOJAŠKI LOGISTIKI**

Podpolkovnik Tomaž Okršlar
**ORGANIZACIJA VZDRŽEVANJA
MATERIALNO-TEHNIČNIH SREDSTEV V
SLOVENSKI VOJSKI**

Podpolkovnik Jani Šalamon
**VLOGA VOJAŠKEGA ORKESTRA – GLASBE V
SLOVENSKI VOJSKI IN DRUŽBI**

Major asist. mag. Robert Masten
**IZBOR – TEMELJNA NALOGA PSIHOLOGIJE V
VOJSKI**

Podpolkovnica Zdena Šabec
**VIZIJA PROMOCIJE SLOVENSKE VOJSKE V
JAVNOSTI**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – Št. 3/00

Generalpodpolkovnik dr. Iztok Podbregar
**ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZA MIROVNA
POSREDOVANJA**

Podpolkovnik Vasilij Maraš
ZAVEZNIŠKA DOKTRINA ZDRUŽENIH OPERACIJ

Polkovnik Primož Šavc
OBRAMBNA ŠOLA NATO

Polkovnik Milan Obreza
PREPOVED UPORABE PROTIPEHOTNIH MIN

Podpolkovnik Boris Gorjup,
podpolkovnik Jani Topolovec
ZRAČNA OBRAMBA

Major Smiljan Babič
**DODELJEVANJE DOVOLJENJ ZA POLETE
DRŽAVNIH ZRAKOPLOVOV**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – Št. 3/01

Mag. Boris Bratušek
VOJAŠKI MANAGEMENT

Brigadir Alojz Šteiner
**OBLIKOVANJE REAKCIJSKIH SIL V SLOVENSKI
VOJSKI – POSKUS POSTAVITVE IZHODIŠČ**

Podpolkovnik Milan Žurman
RAZVOJ KADROV V SLOVENSKI VOJSKI

Polkovnik Boris Ožbolt,
podpolkovnik Pavle Gostiša
**VOJAŠKOSTROKOVNA LITERATURA TER
DOKUMENTI IZOBRAŽEVANJA
IN USPOSABLJANJA V SLOVENSKI VOJSKI**

Kapitan korvete Peter Papler
**ZUNANJI IN NOTRANJI STROŠKOVNI SISTEM
V BATALJONU SLOVENSKE VOJSKE**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – Št. 3/02

Polkovnik Robert Šipec
**ZANESLJIVOST, VZDRŽEVANOST IN
RAZPOLOŽLJIVOST OPREME, SISTEMOV IN
KOMPONENT**

Podpolkovnik Slavko Turk
**VPLIV UPORABE OMREŽNEGA VOJSKOVANJA
NA UČINKOVITOST BOJNEGA DELOVANJA ENOT
IN POVELJSTEV**

Praporščak Primož Habič
**POPRAVLJANJE NAPAK VNAPREJ
FEC (FORWARD ERROR CORRECTION)**

Major Blaž Tomšič, dr. Vladislav Rajkovič
**UPORABA LUPINE EKSPERTNEGA SISTEMA DEX
V PROCESU NAČRTOVANJA DELOVANJ**

Kapitan korvete Peter Papler
**ANALIZA RAVNANJA STRUKTURE SLOVENSKE
VOJSKE**

Podpolkovnik Evgen Primožič
**ORGANIZACIJA DRŽAVNE UPRAVE NA
PODROČJU OBRAMBE**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 4/Št. 1

Brigadir Alojz Šteiner
**PROJEKTIRANJE PREOBLIKOVANJA STRUKTURE
SIL VOJSKE**

Brigadir Andrej Osterman
**PRAVNA PRIMERJAVA MED SISTEMOM
VOJAŠKEGA SODSTVA ZDA
IN SLOVENSKIM SISTEMOM PRI OBRAVNAVI
KAZNIVIH DEJAN**

Mag. Rober Masten
**SOCIALNO-PSIHOLOŠKI VIDIK MIROVNIH
OPERACIJ: DRUŽBENE OKOLIŠČINE,
PRILAGODITEV NANJE IN MOTIVACIJA**

Polkovnik Branimir Furlan
RUDOLF MAISTER – STRATEŠKI VODJA

Podpolkovnik Evgen Primožič
TIMSKO DELO V SLOVENSKI VOJSKI

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 4/Št. 2

Kapitan korvete Peter Papler
ANALIZA SPLOŠNEGA DOLGOROČNEGA
PROGRAMA RAZVOJA IN OPREMLJANJA
SLOVENSKE VOJSKE

Podpolkovnik Karlo Nanut
VSTOP FENOMENOLOGIJE V ZGODOVINO –
VPRAŠANJE VSTOPA IN PRVI ODGOVORI O
BISTVU

Podpolkovnik Dušan Gorše
SPORAZUM O KONVENCIONALNIH SILAH V
EVROPI

Podpolkovnik Milan Žurman
VODENJE PROJEKTOV NABAVE IN UVAJANJA
OBOROŽITVE IN OPREME V MINISTRSTVU ZA
OBRAMBO REPUBLIKE SLOVENIJE (MO RS) IN V
SLOVENSKI VOJSKI (SV)

Stotnik Simon Kavčič
RAČUNALNIŠKO PODPRT SISTEM PODPORE
ODLOČANJU ZA OPTIMIZIRANJE LOGISTIČNIH
POTI

Poročnica Urša Brodnik in
poročnica Marjana Trontelj
PROBLEMATIKA OSREDNJEGA VADIŠČA
SLOVENSKE VOJSKE POSTOJNA

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 5/Št. 1

Generalmajor Ladislav Lipič
OB PETI OBLETNICI BILTENA SLOVENSKE VOJSKE

Nadporočnik Denis Čaleta
VARNOSTNO PREVERJANJE V SLOVENSKI VOJSKI

Nadporočnik Željko Kralj
ANALIZA ZANESLJIVOSTI DELOVANJA/
ODPOVEDI ARTILJERIJSKEGA STRELIVA Z
UPORABO DREVESA ODPOVEDI

Major Dušan Gorše
MEDNARODNI SPORAZUM ODPRTO NEBO

Major Samo Flisek
VLOGA SPREMEMB V VODENJU ORGANIZACIJE

Nadporočnik Cvetko Perc
VOZILO KOT VZROK PROMETNE NESREČE

Nadporočnik Denis Čaleta
DILEME IN PERSPEKTIVE RAZVOJA VOJAŠKE
POLICIJE SLOVENSKE VOJSKE

Vojaški vikar msgr. dr. Jože Plut in
vojaški kaplan mag. Vladimira Violeta Mesarič
(RELIGIOZNA) DUHOVNA OSKRBA

Stotnik mag. Jože Kobentar
SISTEM RAZVOJA KADROV V SLOVENSKI VOJSKI

VSEBINA *BILTENA*
SLOVENSKE VOJSKE – 5/Št. 2

Generalmajor Ladislav Lipič
O RAZVOJU SLOVENSKE VOJSKE

Majorka Mojca Pešec
SEZNAM BISTVENIH NALOG
(ANGL. MISSION ESSENTIAL TASK LIST – METL)

Stotnik mag. Jože Kobentar
POKLICI V SLOVENSKI VOJSKI

Major mag. Boris Bratušek
VOJAŠKI VODJA – POVELJNIK

Mag. Marjan Vešnar
SISTEM CELOSTNE SKRBI ZA PRIPADNIKE VOJSKE

Nadporočnik Denis Čaleta
USTREZEN SISTEM VAROVANJA TAJNIH
PODATKOV – NUJNOST V SLOVENSKI VOJSKI

Valter Mavrič, prof.
ZNANJE TUJIH JEZIKOV PO MERILIH SPORAZUMA
O UPORABI STANDARDA (STANAG) 6001

Stotnik Franc Šrok in dr. Vladislav Rajkovič
IZBIRA VARIANTE BOJEVANJA S POMOČJO
EKSPERTNEGA SISTEMA

Nadporočnik Željko Kralj
RAZVOJ NOVIH STORITEV IN IZDELKOV, KI
SO PRODUKT VZDRŽEVANJA MATERIALNO-
TEHNIČNIH SREDSTEV, IN MOŽNOSTI NJIHOVEGA
VKLJUČEVANJA V RAZVOJNE PROGRAME
OBRAMBNE INDUSTRIJE

VSEBINA *BILTENA*
SLOVENSKE VOJSKE – 6/Št. 1

Polkovnik Jože Konda
OVSE – ORGANIZACIJA ZA VARNOST IN
SODELOVANJE V EVROPI
Ob predsedovanju Republike Slovenije leta 2005

Major Igor Žežlin
VPLIV STRATEŠKEGA KONCEPTA ZVEZE NATO
NA DOKTRINO VOJAŠKE OBRAMBE

VVU XIII. razreda mag. Denis Čaleta
VAROVANJE TAJNIH PODATKOV V ZVEZI NATO

Major mag. Iztok Kočevar
DIGITALIZIRANO BOJIŠČE

Podpolkovnik Matjaž Goričar
OPERATIVNO – TAKTIČNI SISTEMI C4I

VVU XIII. razreda mag. Željko Kralj
PROCESI UPRAVLJANJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA V
OBRAMBNEM SISTEMU

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 7/Št. 1

Major Boris Cimprič
TAKTIČNI TELEKOMUNIKACIJSKI SISTEM

VVU XIII. razreda mag. Denis Čaleta
**VAROVANJE TAJNIH PODATKOV V EVROPSKI
UNIJI**

Stotnik Aleksander Andric
CILJENJE

Major Zoran Ravbar
PREIZKUŠANJE PEHOTNE OBOROŽITVE

Major Ernest Anželj
**PRIDOBIVANJE KADRA ZA POKLICNO SESTAVO
SLOVENSKE VOJSKE**

Polkovnik Marjan Mahnič
**KODEKS ETIKE NA PODROČJU
POLITIČNO-VOJAŠKIH VIDIKOV VARNOSTI
ORGANIZACIJE ZA VARNOST IN SODELOVANJE
V EVROPI**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 7/Št. 2

Major Evgen Primožič
**ŽIVETI Z ETIKO V JAVNI UPRAVI IN SLOVENSKI
VOJSKI**

Podpolkovnica Mojca Pešec
**POMEN VOJAŠKEGA IZOBRAŽEVANJA IN
USPOSABLJANJA KOT SESTAVINE VOJAŠKE
DOKTRINE**

Nadporočnik Ivo Bednašik
POKLICNE KOMPETENCE

Zdenka Marič, univ. dipl. soc.
OSEBNOSTNI RAZVOJ IN VODENJE

VVU XIII. razreda mag. Marjana Trontelj
**VARSTVO OKOLJA V VOJAŠNICAH IN DRUGIH
OBJEKTIH MINISTRSTVA ZA OBRAMBO**

Podpolkovnik Milan Žurman
**FUNKCIJA S–5/G–9/J–9 IN CIVILNO–VOJAŠKO
SODELOVANJE NA OPERATIVNI RAVNI V ZVEZI
NATO**

VVU XIII. razreda mag. Željko Kralj,
VVU XIII. razreda Jana Kuret,
VVU XII. razreda Mojca Kaučič Škufca,
VVU XI. razreda Andrej Fister,
VVU XI. razreda Irena Truntič
**LABORATORIJSKO PREIZKUŠANJE
EKSPLOZIVNIH SNOVI V SLOVENSKI VOJSKI**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 8/Št. 1

VVU XIII. razreda mag. Marjan Vešnar
KODEKS ETIKE IN NJEGOVA RABA

Major mag. Boris Bratušek
RAZVOJ POSAMEZNIKA V SLOVENSKI VOJSKI

Štabni vodnik Igor Skopec
SPLOŠNO O KARIERI IN O KARIERI V SLOVENSKI
VOJSKI (prvi del)

Podpolkovnik dr. Tomaž Kladnik
FORMACIJA IN TEORETIČNA DOLOČILA
DELOVANJA ENOT SLOVENSKEGA
DOMOBRANSTVA

Polkovnik Andrej Kocbek
VARNOSTNA STRATEGIJA EVROPSKE UNIJE
IN NACIONALNA VARNOSTNA STRATEGIJA
ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE – STRATEGIJI
GLOBALNEGA SISTEMA VARNOSTI 21. STOLETJA
(prvi del)

VVU XIII. razreda mag. Denis Čaleta
SAMOMORILSKI TERORIZEM – GROŽNJA
OBOROŽENIM SILAM

Polkovnik Bojan Pograjc
MULTINACIONALNE ENOTE

Podpolkovnik Milan Žurman
NATOV MEDNARODNI ZDRUŽENI LOGISTIČNI
CENTER (Nativ MZLC)
(Multinational Joint Logistics Center – MJLC)

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 8/Št. 2

Kapitan bojne ladje Ljubo Poles
PRIORITETE POVELJNIKOV IN NJIHOV VPLIV NA
BOJNO PRIPRAVLJENOST ENOT

Kapitan fregate Peter Papler
BOJEVANJE PO TAKTU

Dr. Milan Jazbec
RAZVOJ EVROPSKE VARNOSTNE IN OBRAMBNE
POLITIKE (EVOP) IN VLOGA TER MOŽNOSTI
SLOVENIJE

Jožef Kranjc
PREDSTAVITEV DELA IN VLOGE INŠPEKTORATA
REPUBLIKE SLOVENIJE ZA OBRAMBO

Polkovnik Andrej Kocbek
VARNOSTNA STRATEGIJA EVROPSKE UNIJE
IN NACIONALNA VARNOSTNA STRATEGIJA
ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE – STRATEGIJI
GLOBALNEGA SISTEMA VARNOSTI 21. STOLETJA
(drugi del)

Štabni vodnik Igor Skopec
SPLOŠNO O KARIERI IN O KARIERI V SLOVENSKI
VOJSKI
(drugi del)

Podpolkovnik Evgen Primožič
USTAVNA PRITOŽBA,
VARSTVO USTAVNIH PRAVIC IN TEMELJNIH
SVOBOŠČIN

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 8/Št. 3

Liliana Brožič
UVODNE MISLI

Mag. Marjan Fekonja
**VIZIJA RAZVOJA IZOBRAŽEVANJA IN
USPOSABLJANJA V OBRAMBENEM SISTEMU**

Mag. Mirko Stopar
**PRENOVA SISTEMA IZOBRAŽEVANJA,
USPOSABLJANJA IN IZPOPOLNJEVANJA V
MINISTRSTVU ZA OBRAMBO**

Dr. Andreja Lavrič
**KAKOVOST POSREDOVANJA ZNANJA V
OBRAMBENEM SISTEMU IN SISTEMU VARSTVA
PRED NARAVNIMI IN DRUGIMI NESREČAMI**

Tatjana Golja
**RAZVOJ TER IZBOLJŠAVE IZOBRAŽEVANJA,
USPOSABLJANJA IN IZPOPOLNJEVANJA**

Mag. Jože Pogačar
ORGANIZACIJSKO UČENJE

Kapitan bojne ladje Ljubo Poles
**UČINKOVITA IN USKLAJENA UPORABA
KADROVSKIH VIROV**

Podpolkovnik Dušan Toš
**UGOTAVLJANJE IN VREDNOTENJE
IZOBRAŽEVALNIH POTREB V FUNKCIJI RAZVOJA
KADROV V SLOVENSKI VOJSKI**

Brigadir Jožef Žunkovič, podpolkovnik Dušan Toš
**POVELJSTVO ZA DOKTRINO, RAZVOJ,
IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE –
ODGOVOR NA ZAHTEVANE NOVE PRISTOPE V
VOJAŠKEM IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU
V SPREMENJENEM VARNOSTNEM OKOLJU**

Podpolkovnik Miran Rožanec
**IZZIVI NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA
IN USPOSABLJANJA V NASLEDNJEM
SREDNJEROČNEM OBDOBJU**

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 8/Št. 4

Dr. Ljubica Jelušič in kapitan fregate mag. Peter Papler
ČLOVEŠKI DEJAVNIK V VOJAŠKEM SISTEMU

Mag. Erik Kopač
EKONOMSKA ANALIZA PONUDBE VOJAŠKE DELOVNE SILE

Dr. Marjan Brezovšek in dr. Miro Haček
OBRAMBNA IN VARNOSTNA KULTURA V SLOVENIJI

Dr. Vinko Vegič
RAZISKAVA O STALIŠČIH SLOVENSKE MLADINE DO VOJAŠKEGA POKLICA

Dr. Maja Garb
PROSTOVOLJCI NA SLUŽENJU VOJAŠKEGA ROKA V SLOVENSKI VOJSKI

Mag. Erik Kopač
ZADRŽEVANJE STALNE SESTAVE SLOVENSKE VOJSKE

Dr. Ljubica Jelušič
POGODBENI PRIPADNIKI REZERVNE SESTAVE

Dr. Hajdeja Iglič
KOHEZIJA V VOJAŠKIH ENOTAH

Mag. Andrej Kohont in VVU XI. razreda Mateja Naglič
ANALIZA KOMPETENC V SLOVENSKI VOJSKI

Mag. Samo Pavlin in dr. Ivan Svetlik
UPRAVLJANJE ZNANJA V SLOVENSKI VOJSKI – EVALVACIJA NAČINOV PRIDOBIVANJA KOMPETENC

Dr. Edvard Konrad
OBJEKTIVNI IN SUBJEKTIVNI VIDIKI KARIERNEGA SISTEMA V SLOVENSKI VOJSKI

Dr. Majda Černič Istenič in dr. Duška Knežević Hočevar
USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINE V SLOVENSKI VOJSKI

Dr. Vasja Vehovar, dr. Damjan Škulj in dr. Mihael Perman
MODELIRANJA OBRAMBNIH SEGMENTOV

Kapitan fregate mag. Peter Papler
PREHOD NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 9/Št. 1

Podpolkovnik Evgen Primožič
**OB TEJ IN NASLEDNJIH ŠTEVILKAH BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE
PREFACE TO THIS AND THE FOLLOWING ISSUES
OF BILTEN SLOVENSKE VOJSKE**

Dr. Gordana Žurga
**NADALJNJE IZBOLJŠEVANJE KAKOVOSTI
V MINISTRSTVU ZA OBRAMBO REPUBLIKE
SLOVENIJE
CONTINUED QUALITY IMPROVEMENT WITHIN
THE MINISTRY OF DEFENCE OF THE REPUBLIC OF
SLOVENIA**

Podpolkovnik Evgen Primožič
**PRENOVA PROCESA OBLIKOVANJA FORMACIJ
ENOT, POVELJSTEV IN ZAVODOV SLOVENSKE
VOJSKE
UPDATING THE ORGANISATION PROCESS OF
UNITS, COMMANDS AND INSTITUTES OF THE**

INZ SLOVENIAN ARMED FORCES

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 9/Št. 2

Mag. Liliana Brožič
TERORIZEM KOT OBLIKA OGROŽANJA
NACIONALNE VARNOSTI
TERRORISM AS A THREAT TO NATIONAL
SECURITY

Andrej Slapničar
ZUNANJI VIDIKI PREPREČEVANJA TERORIZMA IN
BOJA PROTI NJEMU
FOREIGN ASPECTS OF PREVENTING AND
FIGHTING TERRORISM

Mag. Andrew Nichols Pratt
OZNAČUJE TE TISTO, KAR STORIŠ
ALI JE POLITIKA ZDRUŽENIH DRŽAV PO 11.
SEPTEMBRU SPREMENILA
ČEZATLANTSKE ODNOSI?
IT'S WHAT YOU DO THAT DEFINES YOU
HAS POST-9/11 US POLICY ALTERED TRANS-
ATLANTIC RELATIONS?

Ralf Klewin-von Fintel
TERORISTIČNA GROŽNJA V NEMČIJI – NEMŠKI
POGLEDI IN ANALIZA GROŽNJE
THE TERRORIST THREAT IN GERMANY – A
GERMAN PERSPECTIVE
AND THREAT ANALYSIS

Albert Černigoj
ORGANIZIRAN KRIMINAL IN TERORIZEM –
ZDRUŽLJIVOST IN RAZHAJANJA
ORGANIZED CRIME AND TERRORISM –
COMPATIBILITY AND BRAKE UPS

Dr. Iztok Prezelj
VLOGA MEDRESORSKEGA SODELOVANJA IN
KOORDINIRANJA V BOJU PROTI
TERORIZMU – NEKATERI PRIMERI IZ REPUBLIKE
SLOVENIJE
ROLE OF INTER-AGENCY COOPERATION IN
COUNTER-TERRORISM: SOME CASES FROM IRAN

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 9/Št. 3

VVU XIII. razreda dr. Denis Čaleta
OBOROŽENE SILE KOT POMEMBEN DEJAVNIK V
BOJU PROTI TERORIZMU
ARMED FORCES – AN IMPORTANT FACTOR IN
COUNTERING TERRORISM

Boštjan Hožič
PRAVNE PODLAGE ZA SODELOVANJE
SLOVENSKE VOJSKE V BOJU PROTI TERORIZMU
LEGAL BASIS FOR PERFORMING THE TASKS OF
THE SLOVENIAN ARMED FORCES IN THE FIGHT
AGAINST TERRORISM

Podpolkovnik Žarko Henigman in stotnik mag.
Gregor Garb
VLOGA VOJAŠKE POLICIJE SLOVENSKE VOJSKE V
BOJU PROTI TERORIZMU
ROLE OF THE SLOVENIAN MILITARY POLICE IN
THE FIGHT AGAINST TERRORISM

Mag. Andrew Nichols Pratt
KAJ BIN LADNA DRŽI POKONCI?
WHAT MAKES BIN LADEN TICK?

Stotnik Valter Bosotina
Majorka Marjana Frlic
Stotnik Franc Mogolič
Stotnik Gregor Kobal
Stotnik Tomaž Oblak
Stotnik mag. Anže Rode
Stotnica Nataša Rot
Stotnik Franc Šrok
Stotnica Denis Štemberger
Stotnik Zdenko Uzelac
Mentor: izr. prof. dr. Iztok Podbregar
KRIZNO UPRAVLJANJE

NAVODILO AVTORJEM

V publikacijah SV se po navadi objavljajo še neobjavljeni prispevki. Napisani so v slovenskem, izjemoma tudi v drugih jezikih.

Avtorji oddajo prispevke v tiskani in elektronski obliki NOE PDRIU, ki je pristojna za izdajateljstvo, oziroma odgovornemu uredniku ali njegovemu namestniku skladno z načrtom ali po dogovoru, da se lahko opravijo vsi postopki za pripravo in objavo prispevka; mogoče ga je poslati tudi po elektronski pošti (na naslov, objavljen v kolofonu).

Prispevek za objavo mora obsegati najmanj od pol do ene avtorske pole, izjemoma eno avtorsko polo in pol, s ključnimi besedami in povzetkom.

Besedilo naj bo oblikovano z urejevalniki za okolje Windows, v pisavi Arial, velikost črk 12 pik, razmik med vrsticami naj bo 1,5. Navodila za uporabo nestandardnih znamenj, risanje tabel, grafov in drugih preglednic ter uporabo slikovnega gradiva dobi avtor pri tehničnem uredniku.

Pri pisanju je treba upoštevati še:

- besedilo naj bo poravnano obojestransko, brez umikov na začetku odstavkov;
- na začetku članka morajo biti naslov, povzetek in ključne besede;
- nadnaslovi, naslovi, vprašanja in podpisi avtorjev naj bodo natisnjeni polkrepko;
- tabele, grafi in drugo slikovno gradivo morajo biti oblikovani tako, da omogočajo lektorske popravke in računalniško oblikovanje;
- podpisi pod slikami naj bodo tipkani kot osnovno besedilo.

Navajanje literature

Med besedilom se sklicujemo na dela takole: (Badjura 1953: 29), v seznamu literature oziroma navedenk pa navedek razvežemo:

- knjiga: Rudolf BADJURA, 1953: Ljudska geografija, Ljubljana: DZS.
- članek v zborniku: Borislava KOŠMRLJ LEVAČIČ, 1998: Izimensko strokovno izrazje. V: Slovensko naravoslovno-tehnično izrazje. Ljubljana: Založba ZRC SAZU. 139–146.
- članek v reviji: Jože TOPORIŠIČ, 1973/74: K izrazju in tipologiji slovenske frazeologije. Jezik in slovstvo 8. 273–279.
- elektronski vir: obvezno je treba navesti datum črpanja vira.

Seznam literature je naveden na koncu članka, kratice naj bodo pojasnjene v besedilu, zato posebnih seznamov kratic ne dodajamo.

Članek naj bo samostojen, brez oštevilčenja naslovov in podnaslovov, dodatne opombe naj bodo pod črto, označene z zaporednimi arabskimi številkami.

VSEBINA BILTENA
SLOVENSKE VOJSKE – 9/Št. 4

Generalpodpolkovnik Albin Gutman
NOVEMU UREDNIŠKEMU ODBORU
BILTENA SLOVENSKE VOJSKE NA POT

Stanislav Praprotnik
CILJNA NARAVNANOST MINISTRSTVA ZA OBRAMBO
IN SLOVENSKE VOJSKE
TARGETED OBJECTIVES OF THE MINISTRY OF DEFENCE
AND THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Major mag. Boris Bratušek
IZOBRAŽEVANJE JE PRAVICA IN DOLŽNOST ZAPOSLENIH
EDUCATION IS THE RIGHT AND DUTY OF EMPLOYEES

Podpolkovnik Žarko Henigman
OBVEŠČEVALNO-VARNOSTNE SLUŽBE
REPUBLIKE MADŽARSKE
INTELLIGENCE AND SECURITY AGENCIES
OF THE REPUBLIC OF HUNGARY

Matej Torkar in Tomaž Erzar
STRES, OBČUTLJIVOST ZA SRAM IN MEDOSEBNI ODNOSI
NA VZORCU ZAPOSLENIH V SLOVENSKI VOJSKI
STRESS, PRONENESS TO SHAME AND INTERPERSONAL
RELATIONSHIPS BASED ON A SAMPLE OF SLOVENIAN
ARMED FORCES' EMPLOYEES

Boštjan Peternej
POVELJNIŠKA STRUKTURA NATA – RAZLIKE IN DILEME
V PREOBLIKOVANJU SIL ZAVEZNIŠTVA
THE COMMAND STRUCTURE OF NATO – DISTINCTIONS AND
DIFFICULTIES IN TRANSFORMING FORCES OF THE ALLIANCE.

Major Robert Klinar
PRIMERJALNA ANALIZA ENOT VOJAŠKE POLICIJE
COMPARATIVE ANALYSIS OF MILITARY POLICE UNITS

Podpolkovnik Žarko Henigman
KADROVSKA VARNOST – IZZIV VAROVANJA
TAJNIH PODATKOV
PERSONNEL SECURITY – A CHALLENGE TO CLASSIFIED
INFORMATION PROTECTION