

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

KADROVSKI IZZIVI IN DILEME NA
PODROČJU ELEKTRONSKEGA IZVIDOVANJA
IN ELEKTRONSKEGA BOJEVANJA

DAMJAN GOLOB

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

KADROVSKI IZZIVI IN DILEME NA
PODROČJU ELEKTRONSKEGA IZVIDOVANJA
IN ELEKTRONSKEGA BOJEVANJA

Damjan Golob

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Valentina Franca

POVZETEK

Kompleksnost groženj in vedno večja globalnost zaradi razvoja sodobnih komunikacijsko informacijskih sredstev narekuje potrebo po pridobivanju obveščevalnih informacij z izvajanjem elektronskega izvidovanja / elektronskega bojevanja, katerih učinkovitost zagotavlja tudi ustrezno načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra. Raziskava, izvedena s pomočjo intervjujev, je pokazala zavedanje o pomembnosti poznavanja procesa dela v okviru načrtovanja kadra na vseh ravneh. Pridobivanje kadra, v okviru tega pa intenzivnejša (bolj odprta) promocija, vzbuja določene dvome, katere bo treba postopno odpraviti (demistificirati). Izbor, kot ključna faza nadaljnjega razvoja kadra, mora biti formaliziran in izveden v realnih pogojih, z upoštevanjem kompetenc, saj bodo le na ta način izbrani najboljši mogoči kandidati.

Ključne besede: kader, načrtovanje, pridobivanje, izbor, nacionalna varnost, zaščita sil, vojaška obveščevalna dejavnost, elektronsko izvidovanje, elektronsko bojevanje.

SUMMARY

The complexity of asymmetric threats and by development of modern communication information systems increasing globality, dictates the need to obtain intelligence information with the implementation of signals intelligence / electronic warfare, whose performance is ensured primarily through appropriate personnel planning, recruitment and selection ie. candidates for specialists. Research conducted through interviews revealed an awareness of the importance of work process knowledge in personnel planning at all levels. Personnel recruitment, more intensive (open) promotion, still raises certain doubts, which they will gradually have to be eliminated. Personnel selection, as a key stage in the further personnel development, must be formalized and implemented in real conditions, taking into account competences, what will bring out the most appropriate candidates.

Key words: personnel, planning, recruitment, selection, national security, force protection, military intelligence, signals intelligence, electronic warfare.

UDK: 331.5.021:358.421(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze	2
1.3	Metode za doseganje ciljev	4
1.4	Predpostavke in omejitve	4
2	Elektronsko izvidovanje in elektronsko bojevanje	5
2.1	Normativna podlaga v Republiki Sloveniji	5
2.2	Pomen in vloga pri zagotavljanju nacionalne varnosti in zaščite sil	6
2.2.1	Enota za elektronsko bojevanje	6
2.2.2	Elektronsko izvidovanje in elektronsko bojevanje v nacionalni varnosti	11
2.2.3	Elektronsko izvidovanje in elektronsko bojevanje v zaščiti sil	12
2.3	Sklepne ugotovitve	15
3	Načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra na področju EI/EB	17
3.1	Načrtovanje kadra na področju EI/EB	17
3.1.1	Izhodišča načrtovanja kadra v Slovenski vojski	18
3.1.2	Vloga procesa dela na področju EI/EB	20
3.2	Pridobivanje kadra na področju EI/EB	23
3.2.1	Načini pridobivanja kadra v Slovenski vojski	26
3.2.2	Notranji in zunanji viri EI/EB	27
3.2.3	Promocija EI/EB	33
3.3	Izbor kadra na področju EI/EB	37
3.3.1	Metode izbora kadra	38
3.3.2	Kriteriji, metode in omejitve izbora kadra na področju EI/EB	40
3.3.3	Kompetence kadra na področju EI/EB	43
3.4	Vpliv tehnološkega razvoja in varnostnih groženj	45
3.5	Vloga strokovnih organov EI/EB	46
3.6	Sklepne ugotovitve	48
4	Raziskava o načrtovanju, pridobivanju in izboru kadra na področju EI/EB	51
4.1	Metodologija	51
4.2	Rezultati in interpretacija	53
4.2.1	Kompetence ključnih dolžnosti EI/EB	53
4.2.2	Izzivi in dileme načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra na področju EI/EB	56
4.3	Priporočila	62
5	Sklep	69
	Literatura	73
	Priloge	79

SLIKE

Slika 2.1	Pogoji izvajanja EI/EB	10
Slika 2.2	Organiziranost teroristične celice Al Qaeda.....	11
Slika 2.3	Posledice izvedbe terorističnega napada z uporabo RP IEN (Madrid)	13
Slika 3.1	Podprocesi operativnega izvajanja ter vrednotenja in analize EI/EB.....	21
Slika 4.1	Število opredeljenih podelementov po ključnih dolžnostih EI/EB	56

TABELE

Tabela 2.1	Primerjava EI in EB.....	9
Tabela 3.1	Pridobivanje kadra – notranji viri	30
Tabela 3.2	Pregled števila odobrenih prošenj za štipendiranje SV po fakultetah	32
Tabela 3.3	Pridobivanje kadra – zunanji viri.....	33

KRAJŠAVE

BBSk	Bataljonska bojna skupina
CDR	Center za doktrino in razvoj
CIS	Communication information system
COMINT	Communications Intelligence
CREVAL	Combat readiness evaluation
CRO	Crises Response Operations
CU	Center za usposabljanje
EA	Electronic Attack
EB	elektronsko bojevanje
ED	Electronic Defence
EEB	Enota za elektronsko bojevanje
EI	elektronsko izvidovanje
ELINT	Electronic Intelligence
EMS	elektromagnetni spekter
ES	Electronic Surveillance
EU	Evropska unija
EWCC	Electronic Warfare Coordination Cell
GŠŠV	Generalštab Slovenske vojske
IEN	improvizirana eksplozivna naprava
KIS	komunikacijsko informacijski sistem
MOM	mednarodne operacije in misije
MORS	Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije
NACSI	NATO Advisory Committee on Signals Intelligence
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NEWAC	NATO Electronic Warfare Advisory Committee
NKS	nekomunikacijski sistem
NOC	nacionalna obveščevalna celica
OI	obveščevalna informacija
OIB	Obveščevalno-izvidniški bataljon
OP	obveščevalni podatek
OOA	Oddelek za obveščevalne analize
OPVD	Oddelek za posebne vojaške zadeve
PDRIU	Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje
PS	Poveljstvo sil
RC IED	Radio Controlled Improvised Explosive Device
ReSNV	Resolucija o strategiji nacionalne varnosti
RP IEN	radijsko prožena improvizirana eksplozivna naprava
RS	Republika Slovenija

SAF	Slovenian armed forces
SEB	Skupina za elektronsko bojevanje
SEI	Skupina za elektronsko izvidovanje
SEWOC	Signals Intelligence Electronic Warfare Operations Centre
SIGINT	Signals Intelligence
SOPr	srednjeročni obrambni program
SOVA	Slovenska obveščevalno-varnostna agencija
SPOR	strateški pregled obrambnega resorja
SV	Slovenska vojska
SVNKON	slovenski kontingent
UGP	ugotavljanje pripravljenosti
UVZ	Urad za vojaške zadeve
VED	vojaška evidenčna dolžnost
VOD	vojaška obveščevalna dejavnost
VSIU	vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje
ZObr	Zakon o obrambi
ZSK	Združeni sektor za kadre

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Valentini Franci ter somentorju iz prakse, brigadirju mag. Andreju Ostermanu za strokoven in korekten odnos, usmeritve in spodbudne besede pri izdelavi magistrske naloge.

Zahvaljujem se tudi dr. Damirju Črnčcu, polkovniku mag. Bojanu Gregoriču, polkovniku mag. Žarku Henigmanu, polkovniku Milošu Šoncu, podpolkovniku Branku Podbrežniku, majorju Dimitriju Fabčiču, višjemu vojaškemu uslužbencu XII. razreda Darku Čižmanu, štabnemu vodniku Damjanu Hafnerju, višjemu vojaškemu uslužbencu XI. razreda Sandiju Bogataju ter poročniku Siniši Čretniku za pomoč pri oblikovanju strokovnih pogledov magistrske naloge.

Največja zahvala za podporo in potrpežljivost pa je namenjena ženi Metodi ter sinovoma Vidu in Janu, ki so bili v času mojega študija najbolj prikrajšani.

1 UVOD

Problem ter povezana teoretična izhodišča načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra predstavljajo začetni del uvoda naloge. V nadaljevanju so opredeljeni namen in hipoteze, ki bodo preverjeni v okviru teoretičnega in empiričnega dela ter cilji, ki jih želimo doseči. Prav tako bodo navedene metode za doseganje ciljev ter ključne predpostavke in omejitve kot pomemben element vplivanja na vsebino naloge.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V sodobnem mednarodnem varnostnem okolju s prevladujočim obsegom nekonvencionalnih groženj (terorizem, sabotaze, kriminalna dejavnost, prevrati ipd.) pred klasičnimi konvencionalnimi grožnjami je vloga obveščevalne dejavnosti nepogrešljiva, vrednost pravočasne in verodostojne informacije pa odločilnega pomena (MORS 2005), saj omogoča ustrezen in pravočasen odziv ter tako postaja imperativ sodobnega vojskovanja. Obveščevalna dejavnost kot najpomembnejša dejavnost, s katero države skrbijo za nacionalno varnost v miru in vojni, zajema več vrst obveščevalnih disciplin, med drugim tudi uporabo tehničnih sredstev (tehnične). Med tehnične obveščevalne discipline uvrščamo elektronsko izvidovanje (EI) (ang. *Signals Intelligence – SIGINT*) kot strateško obveščevalno disciplino (Šaponja 1999) in v neposredni povezavi z obveščevalno dejavnostjo tudi elektronsko bojevanje (EB) (ang. *Electronic Warfare – EW*) (Furlan in drugi 2006).

Spremembe v okolju, kompleksna tehnologija in globalna konkurenca pomenijo naraščajočo ranljivost organizacije, in organizacije, ki jim ne uspe imeti pravih ljudi ob pravem času na pravih mestih, so ogrožene in neuspešne (Vukovič in Miglič 2006). To velja tudi za vojaške organizacije, saj sodobni sistemi povečajo njene sposobnosti le, če so v kakovostnem vidiku združljive s človeškim dejavnikom, zato se izpopolnjevanju in izboru kadra z ustreznim znanjem in sposobnostmi posveča precej pozornosti (Kotnik Dvojmoč 2002).

Kakšen, koliko in kdaj zagotoviti kader, so vprašanja, na katera mora z analizo dela, zahtevami po kadrih in določanjem trgov, s katerih se črpajo kadri (notranji, zunanji trg), odgovoriti faza načrtovanja ter usklajevanja zahtev organizacije in ponudbe na trgu (Bartol in Martin 1995, 345–349, v: Merkač Skok 2005).

Potencialne kandidate pa je treba tudi *privabiti*, pridobiti njihovo pozornost, kar poteka v fazi *pridobivanja* kadra (Vukovič in Miglič 2006) v različnih oblikah, *formalnih* in *neformalnih*. Na področju EI/EB predstavlja to še poseben izziv, predvsem z vidika stopnje tajnosti podatkov, zato je ključen odgovor na vprašanje, *kateri je pravi način posredovanja informacij in kolikšen je obseg informacij o Enoti za elektronsko bojevanje (EEB) ter področju EI/EB, s pomočjo katerih pritegnemo kandidata, ne da bi uporabili informacije s stopnjo tajnosti.*

Po pridobitvi nabora kandidatov sledi zadnja faza pred samo razporeditvijo v EEB, tj. faza *izbora* kadra, kjer gre za dvosmerni proces, tj. med organizacijo, ki spoznava nabor kadra, ter kadri, ki spoznavajo organizacijo in delo, za katero se potegujejo (Svetlik v Svetlik in drugi 2009, 299). *Izbrati ustrezno metodo izbora in zagotoviti čim boljše simulacijo realnega okolja delovanja, pri tem pa upoštevati zgoraj navedene omejitve vsekakor ni enostavno, je pa potrebno.* V postopku izbora je prav tako treba upoštevati dejstvo, da so za izvajanje nalog *potrebni osebnostne/vedenjske značilnosti in specifična znanja*, ki jih brez opravljanja tovrstnih nalog praktično ni mogoče imeti in se lahko pridobijo le v okviru uvajanja (izvajanja) delovnih nalog ter s specialističnim usposabljanjem, kar nas vodi v *izbor najboljših približkov*.

Kot navajata Jelušičeva in Papler (2006), lahko neuspeh v zagotavljanju zadostne in ustrezne delovne sile vpliva na nacionalno varnost. Menim, da se zaradi vsebine dela, vloge in odgovornosti, še zlasti na področju EI/EB, lahko neustrezen pristop k načrtovanju, pridobivanju in izboru kadra negativno odraža ne samo v individualnem (nezadovoljstvu posameznika), temveč bistveno širšem, varnostnem smislu.

Področje obravnave magistrske naloge zajema omejen obseg kadrovskega managementa, zato se je vsekakor treba zavedati, da pravilno načrtovanje, ustrezen način pridobivanja in izbora še zdaleč ne pomenijo pridobitve specialista EI/EB, temveč predstavlja zgolj izhodišče; uvajanje v delo, usposabljanje in izobraževanje, načrtovanje in spremljanje razvoja (karijerne poti), ustrezno motiviranje ter zadrževanje so faze vsekakor potrebne nadaljnjih raziskav.

V okviru preučitve in analize faz načrtovanja, pridobivanja in izbora najustreznjšega kadra za delo na področju EI/EB bom pri izdelavi magistrske naloge poskušal odgovoriti na več raziskovalnih vprašanj, ki se združujejo v osrednje: *kako in kje identificirati kader z ustreznimi kompetencami, ga ob upoštevanju omejitev na področju EI/EB na pravi način pridobiti, mu vzbuditi interes ter izmed vseh, ki izpolnjujejo pogoje za izbor, izbrati najustreznjše. Slabi približki idealu varnost le še bolj ogrožajo kot pa k njej prispevajo.*

1.2 Namen, cilji in hipoteze

Obstoječa literatura v Slovenski vojski (SV) je na področju EI/EB usmerjena predvsem na operativni tehnični vidik, tj. na naloge ter sodobne sisteme, potrebne za njihovo izvedbo. Vse premalo pa je poudarka na kadrih, ki neposredno izvajajo aktivnosti oziroma uporabljajo sodobne sisteme, zaradi česar ocenjujem, da je potreba po raziskovanju kadrov na področju EI/EB toliko bolj izrazita in nujna.

Namen magistrske naloge je preučiti in prikazati značilnosti načrtovanja, pridobivanja ter izbora kadra na področju EI/EB.

Cilji magistrske naloge so:

- analizirati pojmovna teoretična izhodišča kadrovskega managementa s poudarkom na načrtovanju, pridobivanju in izboru kadra;
- analizirati EI/EB kot okolje delovanja kadra ter opredeliti specifičnosti načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra na področju EI/EB v okviru SV;
- v empiričnem delu (1) analizirati mnenja in poglede strokovnjakov (ključnih odločevalcev) na področju kadrov ter vojaške obveščevalne dejavnosti (VOD) o problematiki, izzivih in dilemah na področju načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra EI/EB ter (2) s pripadniki SV, strokovnjaki na področju EI/EB, opredeliti seznam kompetenc kot segmenta izbornih kriterijev treh ključnih dolžnosti EI/EB in
- na podlagi ugotovitev predlagati smernice in priporočila za boljše razumevanje ter kakovostnejše načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra EI/EB.

Na osnovi problemskih izhodišč postavljam temeljno hipotezo magistrske naloge: *Neustrezno načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra imajo negativne posledice na nacionalno varnost ter zaščito sil v mednarodnih operacijah in misijah (MOM).*

Lipičnik (1996, 82) pravi, da je za definiranje lastnosti novega kadra potrebno dobro poznavanje lastnosti dela, ki zajemajo strokovno znanje, spretnosti in sposobnosti, najprimernejše načine motivacije ter druge posebne zmožnosti.

DH1: Nepoznavanje procesa dela na področju EI/EB ter neupoštevanje kompetenc negativno vpliva na načrtovanja kadra EI/EB.

Kandidate, za katere smo najbolj zainteresirani, moramo tudi najbolj natančno preverjati – gre za organizacijsko specifična delovna mesta, kjer izbirni postopek poteka s kombinacijo več metod (Svetlik v Svetlik in drugi 2009, 300). Na področju EI/EB so ključne (specifične) dolžnosti specialist operater EI/EB, specialist analitik EI/EB ter specialist tehnične analize EI/EB.

DH2: Izborni postopek na področju EI/EB je učinkovit, če temelji na kombinaciji intervjuja in praktičnega preizkusa s predhodnim usposabljanjem.

Če se pojavijo potrebe po dodatnih kadrih, je prvi vir kadrovanja premeščanje znotraj organizacije (Vukovič in Miglič 2006). Tehnološki razvoj sodobnih sistemov EI/EB in jezikovna raznolikost grožnje zahtevata kader z ustrezno strokovno izobrazbo – predvsem s področja telekomunikacij, informatike in računalništva ter tujih jezikov. Ker potreba po tovrstnem kadru presega razpoložljivost, je potreben intenziven pristop privabljanja študentov Ministrstva za obrambo RS (MORS) predvsem na srednjih šolah in fakultetah.

DH3: Na področju EI/EB se izkazuje potreba po izrazito specifičnem znanju kadra (telekomunikacije, računalništvo in informatika, tuji jeziki), katerega v SV že tako primanjkuje, zato je potrebna večja intenzivnost privabljanja kadrov na zunanjem trgu.

1.3 Metode za doseganje ciljev

V teoretičnem delu bom z metodama deskripcije in analize sekundarnih virov ožje teorije kadrovskega managementa, tj. faz načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra ter področja EI/EB, opredelil teoretična izhodišča, temeljna spoznanja kadra EI/EB ter okolje delovanja kadra. Lasten pogled na specifičnost posameznih faz bom podal na podlagi 12 let delovnih izkušenj v EEB. V magistrski nalogi bom uporabil tudi metodo sinteze, še zlasti v teoretičnem delu pri podajanju sklepnih ugotovitev ter zaključnem (sklepnem) delu.

V empiričnem delu bom uporabil metodo intervjuja; intervjuval bom tri različne skupine pripadnikov MORS in SV.

- S skupino štirih strokovnjakov na področju EI/EB bom izvedel *skupinski intervju (strokovno razpravo)*, s pomočjo katerega bo oblikovan nabor kompetenc specifičnih dolžnosti (specialist operater EI/EB, specialist analitik EI/EB, specialist tehnične analize EI/EB), potrebnih za izvedbo izbora kadra.
- S skupino dveh strokovnjakov na področju kadrov na različnih ravneh delovanja bom izvedel ločene *polstrukturirane intervjuje*, s pomočjo katerih bom pridobil mnenja in poglede o problematiki, izzivih in dilemah na področju načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra EI/EB.
- S skupino štirih strokovnjakov na področju VOD bom izvedel ločene *polstrukturirane intervjuje*, s pomočjo katerih bom pridobil strokovna mnenja in poglede o problematiki, izzivih in dilemah na področju načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra EI/EB.

1.4 Predpostavke in omejitve

Načrtovanje in pridobivanje kadra poteka na vseh treh ravneh načrtovanja in odločanja, zaradi česar verjetno obseg, pomen in poudarek specifičnih zahtev EI/EB z naraščanjem ravni upada. Organizacijske enote SV za pridobivanje kadra so po vsej verjetnosti bistveno manj osredotočene v iskanje kadra za specifične dolžnosti (posebna znanja in veščine, kot na primer EI/EB); to pa poteka zgolj na splošni zahtevnostni ravni, tj. izpolnjevanju osnovnih pogojev za delo v SV.

Glede na specifičnost področja sem naletel na vrsto omejitev, ki bi lahko bile razlog, zakaj se tovrstne naloge ne lotiti, kot na primer nezmožnost uporabe nacionalnih in NATOVIH (ang. *North Atlantic Treaty Organisation*) dokumentov s področja EI/EB (stopnja tajnosti) in skopost javno dostopnega strokovnega gradiva s področja EI/EB tako v pisni kot elektronski obliki, poleg tega pa tudi razpoložljiv čas (izdelava magistrske naloge zahteva ustrezno pripravo in operativno izdelavo) ter bojazen, da bi intervjuvanci premalo sodelovali. V magistrski nalogi se uporabljajo moške spolne oblike (kandidat ipd.) le zaradi poenostavitve in ne iz diskriminatornih razlogov.

2 ELEKTRONSKO IZVIDOVANJE IN ELEKTRONSKO BOJEVANJE

Terorističen napad v Združenih državah Amerike (11. 9. 2001) predstavlja prelomnico v prehodu med tradicionalnim (klasično vojaško grožnjo) in asimetričnim bojevanjem (sodobna, težko opredeljiva in nepredvidljiva grožnja) ter hkrati demonstracijo zmogljivosti grožnje na eni in ranljivostjo držav članic zveze NATO na drugi strani. Boj proti terorizmu je posledično postal bistveno bolj prioriteta naloga tako NATA kakor tudi EU, kot je bil prej (k temu so pripomogli tudi kasnejši teroristični napadi v Angliji, Španiji, Iraku, Afganistanu itd.). Destruktivna sposobnost terorističnih skupin stalno narašča, saj teroristi za doseganje lastnih ciljev vedno bolj uporabljajo sodobno tehnologijo in komunikacijska informacijska sredstva (KIS), ti pa omogočajo fleksibilnost, prilagodljivost in presenečenje.

Sodobni terorizem postaja vse bolj globalen, saj mu obstoječi KIS olajšujejo mednarodno financiranje, sodelovanje in organiziranje akcij, na primer povezovanje teroristov po medmrežju (Prezelj 2005, 51), tj. načrtovanje, koordiniranje, izvedbo, poročanje, kar posledično pomeni aktivnost v elektromagnetnem spektru (EMS). Na tem mestu je vloga pridobivanja obveščevalnih informacij (OI) s tehničnimi disciplinami obveščevalne dejavnosti velikega pomena, saj na eni strani omogoča »neposreden kontakt« z nasprotnikom (»v živo«), na drugi pa onemogočanje ali oteževanje izvedbe terorističnega napada, kadar gre za uporabo improviziranih eksplozivnih naprav (IEN) s proženjem v EMS. In tu sta EI kot strateška obveščevalna tehnična discipline in EB kot operativna vojaška aktivnost ključnega pomena.

Izvajanje EI/EB v okviru zagotavljanja nacionalne varnosti ter zaščite sil v MOM narekuje jasno opredelitev tako v pravnem kot tudi strokovnem (izvedbeno vsebinskem) smislu, o čemer bom povedal nekoliko več v nadaljevanju.

2.1 Normativna podlaga v Republiki Sloveniji

Zakonsko podlago za delovanje SV, še posebej za uresničevanje nalog v boju proti terorizmu, opredeljujejo Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 24/2003), Zakon o obrambi (ZObr-D, Uradni list RS, št. 40/2004), Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV-1, Uradni list RS, 27/2010) ter podzakonski akti in mednarodni sporazumi, ki zavezujejo Republiko Slovenijo (RS) (Hožič 2007, 146).

S protiterorističnimi ukrepi SV sodeluje pri zmanjšanju ranljivosti države; ti ukrepi obsegajo zbiranje in izmenjavo obveščevalnih podatkov (OP), varnost pripadnikov in enot, varovanje infrastrukture, aktivno sodelovanje v načrtovanju kriznega upravljanja, taktične ukrepe za obvladovanje terorističnih incidentov in druge varnostne ukrepe RS. Po odločitvi Vlade sodeluje RS pri zaščiti kritične infrastrukture in virov oskrbe

nacionalnega pomena, kar vključuje preventivno razmestitev sil, obveščevalno-izvidniško dejavnost in fizično varovanje (Furlan in drugi 2006, 85–87).

VOD je celota funkcij, procesov, postopkov in ukrepov posameznikov, enot in poveljstev, s katerimi neprekinjeno in celovito spremljajo, analizirajo in predvidevajo vojaško, vojaškopolitično in varnostno situacijo ter delovanje sovražnika, potencialnega sovražnika ter druge vojaške in varnostne grožnje, da bi omogočili poveljnikom in drugim, ki odločajo o uporabi vojske, sprejem kakovostnih in pravočasnih odločitev na vseh ravneh poveljevanja. Del VOD je tudi EI, ki se v SV izvaja centralizirano. VOD obsega temeljne funkcije, kot so zagotavljanje indikatorjev in opozoril, izvajanje obveščevalne priprave bojišča, podpora poznavanju situacije, podpora načrtovanju in delovanju po ciljih, ocenjevanje bojnega delovanja, podpora zaščiti sil¹ in priprava sil za delovanje (Furlan in drugi 2006, 33). Z obveščevalno dejavnostjo je povezano tudi EB (Furlan in drugi 2006, 68).

Hožič (2007, 147) navaja, da je na podlagi četrtega odstavka 32. člena ZObr naloga SV tudi *elektronsko spremljanje mednarodnih sistemov zvez, pomembnih za obrambne interese države, ki jih za obveščevalno-varnostno službo ministrstva in druge potrebe opravljajo enote za elektronsko bojevanje*, kar sodi v okvir nalog SV v boju proti terorizmu.

2.2 Pomen in vloga pri zagotavljanju nacionalne varnosti in zaščite sil

Da bi lahko razumeli pomen in vlogo EI/EB pri zagotavljanju nacionalne varnosti² ter zaščite sil, je potrebna opredelitev nosilca in vsebinskega vidika izvajanja EI/EB.

2.2.1 Enota za elektronsko bojevanje

EEB kot nosilec izvajanja EI in EB v SV je ena izmed enot z najdaljšim stažem delovanja v SV. Začetki njenega delovanja segajo v leto 1991, v obdobje med osamosvojitveno vojno za RS, ko je Skupina EI (SEI) odigrala eno ključnih vlog v osamosvojitvenem procesu. S spremljanjem komunikacijskih sistemov Jugoslovanske ljudske armade ter pridobivanjem OP/OI je v okviru obveščevalne dejavnosti Republiškega štaba Teritorialne obrambe predstavljala pomemben podporni element političnemu in vojaškemu vrhu RS v pogajanjih z nasprotno stranjo.

¹ Zaščita sil (ang. *Force Protection*) je proces, katerega cilj je ohranitev bojnega potenciala razporejenih enot, zaščita njihove integritete in zmožnosti pred delovanjem širokega niza elementov. Prvenstveno je pod pojmom zaščita sil mišljena zaščita lastnih sil na določenem področju znotraj določene vojaške operacije (Skupna zavezniška obveščevalna, protiobveščevalna in varnostna politika 2003, 52, v: Golob 2005, 12).

² Nacionalno varnost Grizold (1992, 65, v: Črnčec 2009, 26) opredeljuje kot varnost državnega ozemlja, prebivalstva in njegove lastnine, ohranjanje nacionalne suverenosti pa kot zagotavljanje ustreznih razmer za uresničevanje temeljnih funkcij družbe.

Med letom 1991 in 2005 je bila EEB večkrat preimenovana, reorganizirana in prepodrejena, z decembrom 2005 v strukturo novoustanovljenega 5. obveščevalno izvidniškega bataljona (5. OIB). EEB vsako leto, v spomin na prvo posredovano poročilo po EI dne 3. 7. 1991, obeležuje dan enote. Do danes je EEB dobila nekatera zelo visoka priznanja, kot so zlata medalja Slovenske vojske (1993), zlata medalja generala Maistra z meči (1994) ter zlata plaketa Slovenske vojske (2003). EEB ima tudi svoj znak pripadnosti (netopir).

Z vidika vrste sil SV se EEB uvršča v sile za bojno podporo,³ namenjene zagotavljanju operativne podpore silam za bojevanje (Furlan in drugi 2006, 26). Kot organizacijska enota 5. OIB sodeluje pri zagotavljanju vojaške obveščevalne podpore poveljstvom in enotam SV na strateški, operativni in taktični ravni z zbiranjem, preučevanjem ter posredovanjem vojaških OP/OI uporabnikom. V strukturi SV je 5. OIB kot samostojen bataljon neposredno podrejen Poveljstvu sil (PS) (glej priloga 6).

Organizacijske strukture enot EI/EB se v državah zveze NATO bistveno ne razlikujejo, so pa odvisne predvsem od organizacijskih struktur vojska kot celote, nacionalnovarnostnega sistema države ter vloge v okviru zagotavljanja nacionalne varnosti in zaščite sil v MOM. Modularna organiziranost EEB zajema celoto med seboj odvisnih modulov, in sicer podpornega (štabna tehnična podpora), operativnega (EI in EB) ter razvojno analitičnega modula.

Štabna tehnična podpora

Specifičnost (obsežnost in kompleksnost) izvajanja EI/EB zahteva ustrezno neposredno načrtovanje in izvajanje kadrovske, varnostne, operativne, logistične ter komunikacijsko informacijske podpore. Ker delovni procesi EI/EB potekajo v specifičnih varnostnih pogojih (prostori – varnostna območja I. in II. stopnje) in se obravnavajo podatki z visoko stopnjo tajnosti (v okviru NATA gre za stopnje *SECRET*, *COSMIC TOP SECRET*, *COSMIC TOP SECRET BOHEMIA*),⁴ je varnostni vidik (kultura⁵) izredno pomemben. Dostop do sistemov EI/EB (delovnih prostorov, platform) je opredeljen s posebnimi postopki, še zlasti pa dostop do OP/OI EI. Kot navaja Rhodes (1999), morajo osebe, ki ravnaajo s produkti EI ali jih uporabljajo, imeti ustrezno dovoljenje za dostop do tajnih podatkov ter biti EI indoktrinirane.⁶ Po

³ V okviru uvrstitve EEB se pojavlja dvojni pomen vrste sil, saj je v nasprotju z vojaško doktrino EEB zaradi umestitve v 5. OIB del sil za podporo poveljevanja (SV 2009).

⁴ Secret (tajno), Cosmic Top Secret (strogo tajno) (UVTP 2009). Stopnja Cosmic Top Secret Bohemia je opredeljena v NATOVEM dokumentu MC 101/13.

⁵ Varnostna kultura v ožjem smislu zajema lojalnost, verodostojnost, pripadnost, zaupanje, varovanje tajnosti, zanesljivost itn. (Brezovšek in Haček 2006, 44).

⁶ Postopek EI indoktrinacije se v MORS izvaja po določenih predpisih, po EI avtoriteti, tj. uradnem predstavniku RS v NATOVEM odboru za EI (ang. *NATO Advisory Committee on Signals Intelligence – NACSI*).

prenehanju določene dolžnosti oziroma potrebe po vedenju o produktih EI/EB se izvede postopek deindoktrinacije.

Elektronsko izvidovanje

Osnovni namen EI je s spremljanjem in analizo EMS pridobivanje pravočasnih, ažurnih in verodostojnih OP/OI strateškega pomena o nasprotnikovem namenu, razmestitvi (lokacijah), zmogljivostih in omejitvah (Rhodes 1999).

EI se z vsebinskega vidika deli na podzvrsti (Črnčec 2009):

- spremljanje in analiza komunikacijskih sistemov (ang. *Communication Intelligence – COMINT*), cilj: radijske naprave, satelitski telefoni, gsm (sms, mms), satelitski gsm, faks, IP komunikacijski sistemi, internet ipd. (informacija v zvočni ali pisni obliki),
- spremljanje in analiza nekomunikacijskih sistemov (ang. *Electronic Intelligence – ELINT*), cilj: radarski sistemi, radionavigacijska sredstva, gps ipd. (informacija v obliki tehničnih karakteristik posameznega sistema) in
- pridobivanje podatkov iz tujih elektromagnetnih virov (ang. *Foreign Instrumentation Signals Intelligence – FISINT*).

Elektronsko bojevanje

Furlan in drugi (2006, 68) EB opredeljujejo kot dejavnost SV, ki uporablja elektromagnetno energijo, z namenom izrabe in prevlade v EMS ali za napad na sovražnika.

SV izvaja tri vrste ukrepov EB:⁷

- elektronski nadzor (ang. *Electronic Surveillance – ES*), tj. odkrivanje, prestrežanje, razpoznavanje in določanje lokacij virov oddajanja v EMS,
- elektronski napad (ang. *Electronic Attack – EA*), tj. oteževanje ali onemogočanje sovražnikove zmogljivosti uporabe EMS, deli pa se na elektronsko motenje (ang. *Electronic Jamming*) in elektronsko zavajanje (ang. *Electronic Deception*) (Golob in drugi 2006, 18) in
- elektronsko obrambo (ang. *Electronic Defense – ED*), tj. zaščita lastnih elektronskih sistemov pred delovanjem sovražnih sredstev EB ali pred motenjem elektronskih sredstev lastnih sil s strani nasprotnika. Zagotavlja učinkovito uporabo EMS kljub sovražnikovi uporabi elektromagnetne energije.

⁷ V letu 2009 je NATOV odbor za EB (NATO Electronic Warfare Advisory Committee) izdal nov doktrinarni dokument NATA s področja EB (MC 64/10 NATO Electronic Warfare Policy), ki med drugim zajema tudi spremembe na področju terminologije in nadomešča podporne ukrepe EB z elektronskim nadzorom, elektronske protiukrepe z elektronskim napadom ter elektronske zaščitne ukrepe z elektronsko obrambo.

Navkljub dejstvu, da EI in EB delujeta v istem okolju (EMS), obstajajo tako elementi sorodnosti kakor tudi elementi raznolikosti, in nekatere izmed njih prikazuje tabela 2.1.

Tabela 2.1 Primerjava EI in EB

Element	Elektronsko izvidovanje	Elektronsko bojevanje
Cilj in osnovni namen	Nacionalna varnost, zavedanje situacije	Zaščita sil, pravočasna identifikacija grožnje
Poslanstvo	Operativno izvajanje v mirnodobnem času in kriznih razmerah	Operativno izvajanje v prehodu na in med operacijo, v mirnodobnem času usposabljanje enot za delovanje v pogojih EI/EB
Raven izvajanja	Strateška	Operativno taktična
Časovna komponenta	Neprekinjen proces (24/7) Pridobivanja OP/OI o nasprotniku, velik poudarek na širši analitični obdelavi	Časovno omejena aktivnost s takojšnjim pričakovanim učinkom
Narava izvajanja	Pasivno (spremljanje EMS)	Aktivno in pasivno
Sinergija aktivnosti	Iskanje, prestrezanje, identificiranje, spremljanje, goniometriranje (značilno tako za E-nadzor kot COMINT)	
Platforme	Mobilne, stacionarne (objekti)	Mobilne
Pogoji	Ekstremni vremenski (temperatura, vlažnost), terenski pogoji (puščava, gozd, gorski svet, urbano okolje) ter pogoji s prisotnostjo radiološke/kemične/biološke grožnje	
Domet delovanja	Večja oddaljenost	Manjša oddaljenost
Povezanost s štabnimi organi	Organ G2/J2 in obveščevalne službe	Organ G3
Stopnja tajnosti podatkov	Visoka (tajno, strogo tajno), nacionalne omejitve	Nizka (zaupno)
Stopnja zaščite ciljnih sistemov	Visoka (potrebno dekodiranje)	Nizka (načeloma) brez zaščite

Vir: Strategic Reconnaissance School 2004.

EI in EB sta med seboj tesno povezani aktivnosti, saj na primer učinkovitost (časovno omejenega) EB v začetni fazi temelji predvsem na predhodnih OP/OI, pridobljenih s pomočjo EI, – tako z vidika izvajanja E-nadzora, E-napada kakor tudi E-zaščite. Kontinuiteta ter ažurna elektronska slika EMS v miru predstavlja osnovo za učinkovitost delovanja v kriznih situacijah.

Analiza in razvoj

Pridobljeni (delno analizirani) OP (v pisni ali zvočni obliki) se z različnih platform EI/EB po ustrezno zaščitenih KIS posredujejo, združujejo oziroma centralizirajo v t. i. analitičnem centru EI/EB, kjer se ob podpori podatkovnih baz izvajajo nadaljnja obdelava, interpretacija, vrednotenje in procesiranje produktov EI/EB (poročila, analize) določenim uporabnikom. Ne glede na kakovost imajo pridobljeni OP/OI omejeno vrednost, če niso ustrezno analizirani ter procesirani uporabnikom po ustrezno usposobljenem kadru. Analitiki imajo pri oblikovanju OI iz osnove, tj. OP, ključno vlogo in se aktivno vključujejo tako v oblikovanje usmeritev in koordinacijo izvajanja EI/EB kakor tudi sodelovanje z uporabniki produktov EI/EB (Osterman in Šaponja 1996). Razvojni segment je namenjen zagotavljanju čim boljših tehnoloških pogojev za izvajanje EI/EB, pa naj si gre za informacijsko podporo (razvoj podatkovnih baz, krmiljenje sistemov EI/EB) ali pa nabavo/nadgradnjo sistemov EI/EB, kjer se v okviru raziskav tržišča ponudnikov in uporabnikov sistemov EI/EB izvaja spremljanje trendov razvoja na področju EI/EB in KIS.

Kot je razvidno s slike 2.1, se EI/EB izvaja v različnih pogojih, kar se posledično odraža v prilagojenih tehničnih sredstvih EI/EB – tako z vidika mobilnosti, modularnosti ter vremenske/okoljske odpornosti.

Slika 2.1 prikazuje izvajanje EI/EB v stacionarnem objektu v puščavi (Sierra Leone) in v zapuščenem objektu blizu letališča (Irak), na izpostavljenem centru EI/EB (Kosovo) ter neznani lokaciji v pogozdenem območju.

Slika 2.1 Pogoji izvajanja EI/EB



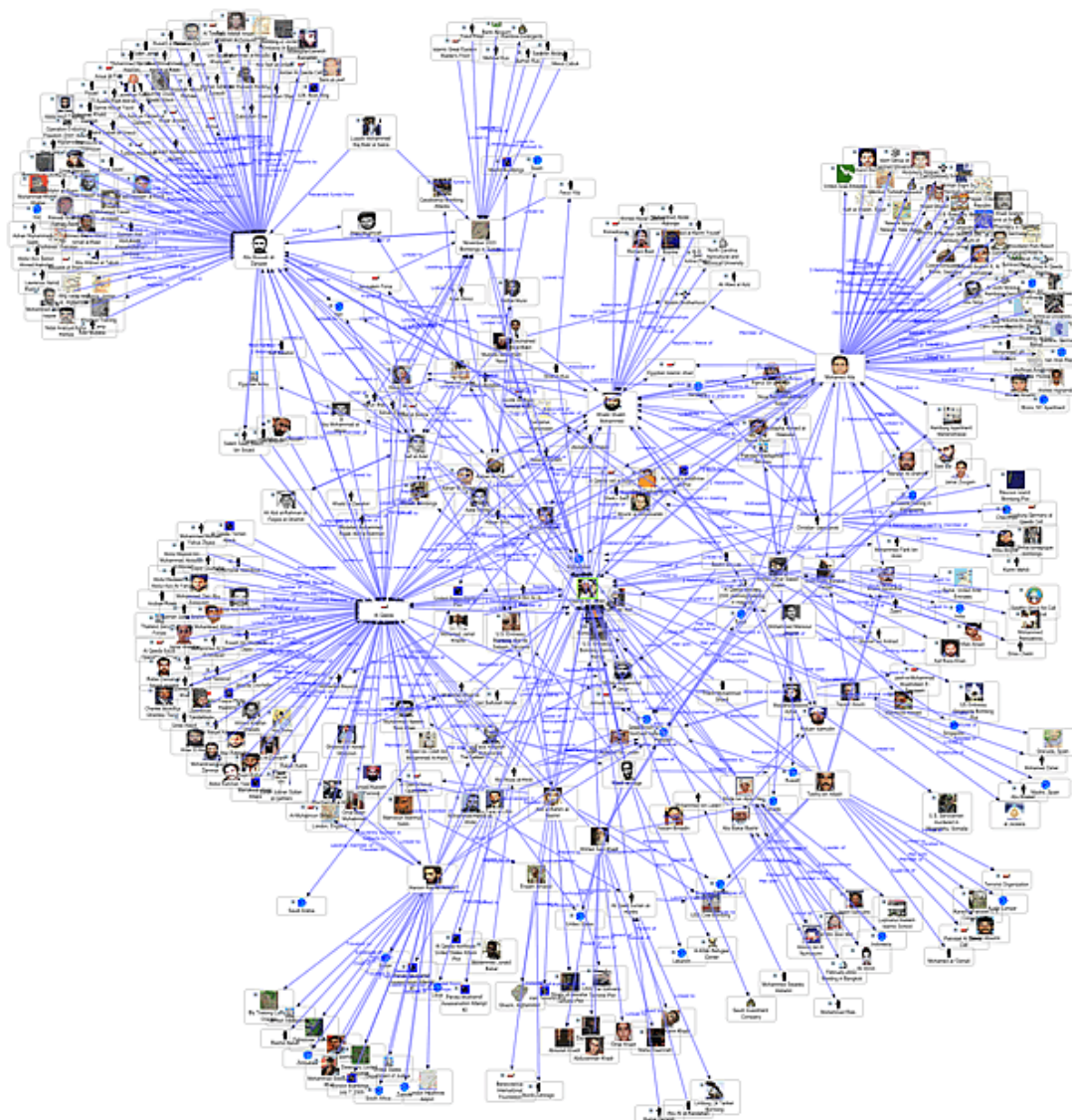
Vir: NATO 2007.

2.2.2 Elektronsko izvidovanje in elektronsko bojevanje v nacionalni varnosti

Zagotavljanje nacionalne varnosti temelji na sistemskem organiziranju in delovanju državnih organov, ki z izvajanjem nalog prispevajo k zagotavljanju miru in varnosti državljanov – tudi na področju terorizma kot ene izmed prevladujočih oblik varnostnih groženj in tveganj nacionalni varnosti.

Otorepec (2008) meni, da je za razumevanje delovanja terorističnih skupin (primer organiziranosti prikazuje slika 2.2) ključnega pomena poznavanje načina komuniciranja med njimi, predvsem za obveščevalne službe, ki z nadziranjem in prisluškovanjem pogovorom odkrivajo pomembne pripadnike terorističnih celic, kadar komunicirajo med seboj, in lahko tako na podlagi tega odkrijejo in uničijo celotno teroristično celico.

Slika 2.2 Organiziranost teroristične celice Al Qaeda



Vir: FMS Advanced Systems Group 2010.

Delovanje terorističnih celic zajema vrsto aktivnosti, ki potekajo bistveno pred izvedbo napada, neposredno pred napadom in po njem, kot na primer mednarodno vodenje, zagotavljanje finančnih sredstev, dobava – transport – izdelava – hranjenje IEN, izbira tarče, operativno načrtovanje (formiranje skupin – rekrutiranje, usposabljanje, logistična podpora, preizkusi delovanja), premik in postavitve IEN, proženje IEN, opazovanje in poročanje ipd. (Anderson 2007).

S prestrezanjem komunikacij, ključnih besed (imena, priimki, države, kraji, besedne zveze), analizo pogostnosti komuniciranja, posledično izdelavo mrežnih struktur (ključnih) udeležencev – kdo s kom, kje, kolikokrat ter s kakšnim namenom, analizo kodnih nazivov udeležencev, lokacij in aktivnosti, določanjem barve glasu in »prstnih odtisov« komunikacijskih sredstev ter s tem njihove sledljivosti se oblikuje mozaik, ki lahko nakazuje na določeno aktivnost (Clark 2007).

Z razliko od izvajanja EI/EB v okviru zaščite sil na MOM poteka v okviru zagotavljanja nacionalne varnosti v bistveno večjem obsegu in geografskem področju, a z enakim ciljem – pravočasno identificirati (opozoriti) na nevarnost grožnje (na primer terorističnega napada) ter zagotoviti učinkovite zaščitne ukrepe zoper eventualno uporabo komunikacijskih sredstev za proženje IEN.

2.2.3 Elektronsko izvidovanje in elektronsko bojevanje v zaščiti sil

RS je z vključitvijo v NATO in Evropsko unijo (EU) presegla geografske meje odgovornosti na področju varnosti, z udeležbo na MOM pa pripadniki SV postanejo potencialne tarče sovražnika. Rode in drugi (2009) navajajo, da zahtevajo vojaške operacije ustrezno obveščevalno-varnostno podporo v vseh fazah, še zlasti med operacijo, ena izmed temeljnih funkcij VOD pa je tudi podpora zaščiti sil. Naloge, ki jih mora VOD v operacijah kriznega odzivanja opravljati za slovenske kontingente (SVNKON), zajemajo tudi vojaško pridobivanje podatkov z moduli EI/EB.

Vloga modulov EI/EB je v časovnem in geografskem smislu različna in lahko poteka v okviru priprav pred odhodom na MOM ali neposredne podpore na MOM (tudi iz RS).

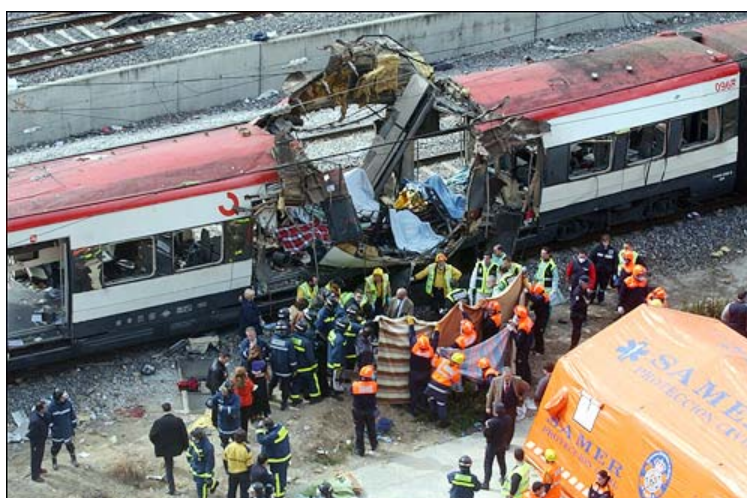
Priprave pred odhodom na MOM

V okviru priprav SVNKON ima EEB pomembno vlogo pri zagotavljanju pogojev EI/EB predvsem za uporabnike komunikacijskih sistemov s poudarkom na delovanju v pogojih E-napada. SVNKON je v okviru ugotavljanja pripravljenosti (UgP) (ang. *Combat Readiness Evaluation – CREVAL*) predmet delovanja in ocenjevanja v okviru nalog, pogojev in standardov na različnih področjih, med drugim tudi na področju uporabe KIS, v okvir katerega sodijo pogoji E-napada.

EEB sodeluje tudi pri usposabljanju pripadnikov in enot SV, ki na MOM zaradi grožnje v obliki radijsko proženih IEN (RP IEN) (ang. *Radio Controlled Improvised*

Explosive Devices – RC IED) kot protiukrep (zaščito) uporabljajo motilce EMS. Slika 2.3 prikazuje posledice delovanja RP IEN. Tovrstna usposabljanja so bistveno bolj zahtevna od zgoraj navedenih, saj gre za zelo nevarna območja (na primer Afganistan⁸), motilce EMS uporabljajo pripadniki, ki rednih nalog ne izvajajo na področju EB, med usposabljanjem pa morajo biti zagotovljeni pogoji, ki so čim bolj podobni realni situaciji, predvsem (1) simulacija različnih vrst proženja IEN, kot na primer gsm, radijska naprava, odpiralci avtomobilskih/garažnih vrat, daljinski upravljalci igrač, prenosni telefoni, (2) vozila z istim tipom motilca EMS, kot se uporablja na MOM, ter (3) ustrezno okolje (naselja ipd.).

Slika 2.3 Posledice izvedbe terorističnega napada z uporabo RP IEN (Madrid)



Vir: NATO 2007.

Neposredna podpora na MOM

Kot navajajo Rode in drugi (2009), priprave za sodelovanje SV v MOM med drugim vključujejo tudi pripravo obveščevalnih zmogljivosti za delovanje. Organ J2/Generalštab SV (GŠSV), Obveščevalno-varnostna služba (OVS), PS in Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU) opredelijo medsebojna razmerja med nacionalno obveščevalno celico (NOC) in obveščevalno-izvidniškimi organi, s poudarkom na medsebojnem sodelovanju in postopkih izmenjave OP/OI med SVNKON in NOC ter SVNKON in sodelujočimi enotami tujih oboroženih sil.

Temeljno zmogljivost SV zunaj države bodo tudi v prihodnje predstavljale bataljonske bojne skupine (BBSk), EEB pa bo skladno z Srednjeročnim obrambnim

⁸ V okviru nabora vzrokov za smrtne žrtve v Afganistanu med vojaki ZDA (september 2001–april 2010), kot so IEN, samomorilci, protioleпно orožje, mine, žrtve v napadih na helikopterje, žrtve v napadih na letala, ostale vrste sovražnega ognja ter nesovražne izgube, prednjačijo IEN, ki predstavljajo 35,7 odstotka (372 žrtev) vseh izgub (skupaj 1044 žrtev) (Livingston in drugi 2010, 6).

programom 2007–2012 (MORS 2006, 30) od leta 2012 zagotavlja dve skupini za EB (SEB) za delovanje v okviru BBSk. Naloge (E-napad in/ali E-nadzor), struktura, kadrovska sestava, opremljenost ter način delovanja (stacionarno in/ali mobilno) SEB so v veliki meri odvisni od nalog (defenzivne, ofenzivne) in geografskega območja BBSk (velikost, vrsta MOM – Kosovo, Afganistan, Libanon ipd.). Ne glede na to je skupna in osnovna naloga SEB vedno zaščita sil v EMS, in sicer (1) zagotavljanje pravočasnih in verodostojnih OP/OI, ključnih za sprejemanje odločitev poveljnika BBSk o uporabi lastnih enot in v primeru ogroženosti prijateljskih sil zagotavljanje njihovega čim hitrejšega prenos ter (2) z izvajanjem E-napada zagotavljanje zaščite enot v premiku, varovanje ključnih posameznikov in objektov. V okviru obveščevalne podpore lahko delujejo tudi SEI (načeloma) v okviru NOC,⁹ v dogovoru med posameznimi NOC pa lahko delujejo v obliki združenih SEI¹⁰ (operativno tehnično ali pa z izmenjavo podatkov EI).

Predstavniki skupin EI/EB lahko delujejo tudi zunaj njih; v okviru MOM se za potrebe načrtovanja, usmerjanja, nadzora in koordinacije aktivnosti EB formirajo t. i. koordinacijske celice EB (ang. *EW Coordination Cell – EWCC*) (NEWAC 2000), kadar pa so vključene tudi aktivnosti EI, pa se formirajo t. i. operativni centri EI in EB (ang. *SIGINT EW Operations Center – SEWOC*). Gre za celice/centre mednarodne sestave iz držav, ki razpolagajo s SEI/SEB na določenem območju operacije.

Kot navaja Gregorič (2008, 53), v okviru izvajanja procesa zaščite sil potekajo *analiza misije, ocena kritičnih zmogljivosti, ocena groženj, ocena ranljivosti in ocena tveganj*, na osnovi katerih se poveljnik odloči o uporabi enote (torej tudi OI v okviru izvajanja EI/EB). Zaradi obsega nalog in razpoložljivih OP/OI, nezmožnosti/nerazpoložljivosti sistemov EI/EB in omejitev pri poznavanju tujega jezika lahko zaradi večje učinkovitosti izvajanja zaščite sil poteka t. i. sekundarna podpora delovanju iz države same – v obliki uporabe sistemov EI (iz RS) za spremljanje satelitskih komunikacij ali kratkovalovnih zvez s področja operacije, daljinskega krmiljenja sistemov EI/EB (na operaciji), analize zvočnih in pisnih zapisov, posredovanih z operacije po ustrezno zaščitenih in širokopasovnih KIS, ali z lingvisti (prevajalcev) iz sestave EEB (oziroma od zunaj). Vsekakor to zahteva ustrezno bojno organiziranost in preusmeritev prioritet nalog, ki bi jih del EEB sicer doma izvajal na področju EI mednarodnih sistemov zvez.

⁹ Danska obrambna obveščevalna služba (ang. *Danish Defence Intelligence Service – DDIS*) kot nosilec izvajanja EI, v primeru potrebe po obveščevalni podpori vzpostavi NOC (MOD Denmark 2008).

¹⁰ Leta 1999 je na JV Afganistana (Khost) delovala združena SEI (Central Intelligence Agency – CIA in National Security Agency – NSA) (Wark 2005, 90).

2.3 Sklepne ugotovitve

Nepredvidljivost in fleksibilnost sodobnih groženj, z razvojem sodobnih KIS pa vedno večja globalnost, narekujeta potrebo po verodostojni, pravočasni in ažurni OI.

VOD, vključujoč EI/EB, s kontinuiteto in celovitostjo spremljanja, analize in predvidevanja groženj omogoča poveljnikom sprejemanje kvalitetnih in pravočasnih odločitev o uporabi vojaških enot tako v okviru zagotavljanja vojaške obrambe RS kakor tudi izvajanja nalog v okviru MOM.

EEB kot nosilec izvajanja EI/EB v SV sodeluje pri zagotavljanju vojaške obveščevalne podpore na vseh ravneh, namenjena pa je izvajanju nacionalnih nalog in mednarodnih obveznosti v specifičnih varnostnih pogojih; s tehnično zahtevnimi sistemi EI/EB, visokimi zahtevami varnostne kulture pripadnikov EEB, s produkti EI/EB (stopnja tajnosti) pa so seznanjeni izključno določeni pripadniki MORS in SV.

EMS kot okolje delovanja EI/EB ni prostor z omejenim številom »paketkov sporočil«, ki čakajo, da jih nekdo prebere. Je prostor, v katerem deluje cela vrsta različnih komunikacijskih in nekomunikacijskih sistemov z različnimi vrstami tehnične zaščite, ki se uporabljajo za vojaške in/ali civilne ter dobre in slabe namene. Proces prestrezanja, identificiranja, lociranja prave informacije v pravem trenutku, analiza, interpretacija ter procesiranje informacije uporabniku so pogosto dolgotrajni in zahtevajo veliko mero potrpežljivosti (tudi nadrejenih). Prav tako lahko traja precej časa – včasih tudi predolgo –, da strateška obveščevalna informacija dozori.

Spremljanje (predvsem) komunikacijskih sistemov z ustrezno usposobljenimi specialisti operaterji EI/EB in specialisti analitiki EI/EB zagotavlja tudi podatke o karakteristikah nasprotnika kot človeka, o njegovem načinu razmišljanja, obnašanja, reagiranja na določene dogodke, skratka podatke, na osnovi katerih opredelimo tudi predvidevanja na ravni posameznika (kar je »za besedami«). EI in EB ravno zaradi navedenega predstavljata »unikum« v okviru obveščevalnih disciplin, saj edini od oblik pridobivanja OP/OI omogočata neposreden stik z nasprotnikom (»v živo«).

OI kot taka pa nima vrednosti, če ni uporabna in uporabljena; in to je v neposredni zaščiti enot na terenu ključno. V boju zoper RP IEN kot eno ključnih groženj v MOM ažurna OI ter pravilna uporaba motilcev EMS zagotavljata zaščito in preprečujeta nepotrebne žrtve lastnih in koalicijskih sil ter civilnega prebivalstva. Na področjih, kot je na primer Afganistan, kjer enote SV delujejo v okviru operacij zaveznitva, je tovrstna zaščita nadvse pomembna, saj IEN še vedno ostajajo največji povzročitelj smrtnih žrtev, kar potrjuje tudi izjava državnega sekretarja MORS mag. Uroša Kreka (v Karba 2010): *»Če bi bil v vlogi poveljnika kontingenta v Afganistanu, bi potreboval hummerje, motilce elektronskih signalov in helikopterje.«*

EI/EB predstavljata bojni multiplikator, ki se s pravilno integracijo v vojaške operacije odraža v sinergiji delovanja, povečanju učinkovitosti in minimiziranju izgub

lastnih sil na eni ter povečanju negotovosti nasprotnika. Učinkovitost izvajanja EI/EB je odvisna od vrste elementov, kot na primer od ustreznega načrtovanja in usmerjanja (ter v okviru tega poznavanja zmogljivosti in omejitev), strukturne umestitve (ustrezno, čim manjše število ravni med uporabnikom in izvajalcem), opremljenosti s sodobnimi sistemi (sposobnost prevlade v EMS) ter ustrezno usposobljenega in motiviranega kadra (Alexander 2009).

Pot do kadra (specialista EI/EB) je dolga, začne pa se pri ustreznem načrtovanju, pridobivanju in izboru. Napake in pomanjkljivosti na začetku se odražajo in prenašajo v nadaljnje faze, posledično pa to na področju EI/EB vpliva tudi na varnost državljanov RS in enot SV v MOM.

3 NAČRTOVANJE, PRIDOBIVANJE IN IZBOR KADRA NA PODROČJU EI/EB

EEB kot organizacijska enota SV tvori sistem virov – finančna sredstva, tehnična sredstva in kadre, ki jih zadeva delovanje EEB in ki so zmožni in voljni povratno vplivati nanjo. Vpliv kadrov pa je v veliki meri odvisen od odnosa tako EEB kot tudi SV – tudi in predvsem v začetnih fazah – načrtovanju, pridobivanju in izboru kadra.

V nenehno spreminjajočem in razvijajočem se okolju omejevalna dejavnika uspešnega razvoja nista več samo kapital ali tehnologija, ki jo je mogoče dobiti ali celo kupiti, ampak tudi znanje zaposlenih v organizaciji. Motivirani zaposleni, ki prepoznajo svoj prispevek v organizaciji, so aktivni v prilagajanju spremembam v okolju in so tisti jeziki na tehtnici, ki razlikuje uspešne organizacije od neuspešnih (Ivanuša Bezjak 2006, 8).

Uspešnost kadrov pa ni odvisna le od njih samih, temveč tudi od odnosa organizacije do kadrov oziroma ravnanja (upravljanja, managementa) z njimi, pri čemer se srečujemo z različnimi pogledi in opredelitvami *kadrovskega managementa*, jedro pa naj bi po mnenju Svetlika in Kohonta (v Svetlik in drugi 2009, 151) poleg (1) analize in oblikovanja dela, (2) razvoja kadra, (3) ocenjevanja uspešnosti dela, (4) povračila za uporabo človeških virov ter (5) odnosa z zaposlenimi predstavljalo tudi *pridobivanje kadrov, ki zajema načrtovanje in napovedovanje potrebnega števila delavcev, pridobivanje kandidatov za zaposlitev, izbiranje kandidatov z uporabo najrazličnejših metod ter uvajanje novo sprejetih kadrov*.

V vojaški organizaciji predstavljajo kadri element bojne moči in na le – to vplivajo s kakovostjo, moralno in številčnostjo. Zagotovitev možnosti za delovanje SV obsega dejavnosti, potrebne za pravočasno, načrtno in organizirano pripravo za uresničevanje poslanstva, med drugim tudi zagotovitev VOD ter kadrov. Ravnanje s kadri v SV temelji na izhodišču, da so kadri najpomembnejši kapital SV (ključ do uspeha), kadrovske izpopolnjevanje SV pa zajema sistem planiranja, ukrepov, aktivnosti in pogojev, ki zagotavljajo kadre, v okviru sistema pa promocijo vojaškega poklica in novačenje, selekcijo kadra ter kadrovske postopke zaposlitve (Furlan in drugi 2006).

V nadaljevanju sledi obravnava posameznih faz managementa kadrov do razporeditve kandidata v EEB, tj. načrtovanja, pridobivanja ter izbora kadra na področju EI/EB kakor tudi vpliva tehnološkega razvoja in sodobnih groženj ter vloge strokovnih organov EI/EB.

3.1 Načrtovanje kadra na področju EI/EB

Da bi se lahko v nenehno spreminjajočem in razvijajočem se okolju organizacija uveljavila in dosegla cilje, je potrebno načrtovanje, saj brez načrtovanja ni prihodnosti – tudi ljudi s svojim znanjem, izkušnjami, prizadevnostjo ipd. (Tavčar 2009, 128).

Gold (v Bratton in Gold 2003, 201) načrtovanje kadrov opredeljuje kot *zagotovitev pravega števila ljudi na pravem mestu, ob pravem času, z ustreznim izkoristkom*.

Nadalje Tavčar (2009, 177) načrtovanje potreb po sodelavcih opredeljuje kot eno bistvenih sestavin načrtovanja vseh razsežnosti organizacije, in sicer (1) bodočih potreb (koliko in katere kadre bo organizacija potrebovala za delovanje v prihodnosti), (2) bodoče oskrbljenosti (koliko sedanjega kadra bo v prihodnje zapustilo organizacijo), (3) prihodov in odhodov (kako pridobiti sodelavce in kako naj organizacijo zapustijo tisti, ki jih organizacija ne potrebuje (več)) ter (4) osebnega razvoja (kako naj potekajo usposabljanje, premeščanje in napredovanje, da bo organizacija vseskozi oskrbljena z zmožnimi in izkušenimi sodelavci).

Vsako delo zahteva kombinacijo specifičnih spretnosti in znanj, zato se ob izvajanju procesa načrtovanja postavlja vprašanje, za *kakšno delovno mesto* se išče nov kader ter *katere so tiste zmožnosti*, ki jih kader potrebuje za uspešno opravljanje dela. Odgovor na prvo vprašanje najdemo v organizacijski shemi organizacije (opisi delovnih mest, zahteve, kaj je treba delati in v kakšnih pogojih), odgovor na vprašanje o zmožnostih pa je težji. Za definiranje potrebnih lastnosti kadra je potrebno dobro poznavanje lastnosti dela; gre za zahtevno področje, ki zahteva vključitev specialistov, kadrovskih strokovnjakov, psihologov in zdravnikov (Ivanuša Bezjak 2006, 66).

3.1.1 Izhodišča načrtovanja kadra v Slovenski vojski

Kadrovske popolnjevanje oboroženih sil je ena izmed primarnih dejavnosti obrambnega sistema in je strateškega pomena za uspešno opravljanje nalog SV.

V okviru SV poteka načrtovanje kadra na strateški (GŠSV/Združeni sektor za kadre (ZSK)), operativni (PSSV/G1) in taktični ravni (brigade, samostojni bataljoni/S1), od zgoraj navzdol. Izhodišče predstavlja kadrovske načrt SV za tekoče leto, v okviru katerega so opredeljeni ključni cilji, usmeritve, naloge in viri za kadrovske dopolnjevanje poveljstev in enot SV ter ciljno stanje pripadnikov stalne sestave (v letu 2010 je to 7600) in pripadnikov prostovoljne pogodbene rezerve (v letu 2010 je to 1800) (Korez 2010, 24).

Na proces načrtovanja kadra v SV vpliva oziroma predstavlja njegovo izhodišče Srednjeročni obrambni program (SOPr),¹¹ ki se načeloma sprejema za petletno obdobje (trenutno veljavni je za obdobje 2007–2012), na osnovi katerega temeljita celotno načrtovanje ter predvidena popolnjenost enot SV.

Glede na spremenjen mednarodni položaj RS po vstopu v NATO in EU, spreminjanje virov ogrožanja in druge spremembe v varnostnem okolju RS, vse kritičnejši odnos do obrambnega področja v družbi, razlike v intenzivnosti dosedanjega

¹¹ Načrtovan obseg kadrovske virov MORS je določen v planskih dokumentih ter kadrovske načrtu Vlade Republike Slovenije (SPOR 2009).

prilagajanja posameznih segmentov obrambnega resorja sodobnim varnostnim okoliščinam in zahtevam ter nesodobnost strateških dokumentov je delovna skupina MORS izdelala Strateški pregled obrambnega resorja 2009 (SPOR) (MORS 2009), katerega namen je bil pregledati obseg in strukturo zmogljivosti obrambnega resorja, dosedanje delovanje in upravljanje ter ugotoviti, kako uspešno obrambni resor prispeva k zagotavljanju in ohranjanju verodostojnosti RS v mednarodni skupnosti. Ključne ugotovitve (ukrepi), vezani na načrtovanje kadra, so bile:

- ob vse manjši razpoložljivosti kadra vse večje število vedno zahtevnejših in bolj tveganih nalog,
- upokojevanje, eden predvidljivih elementov pri načrtovanju kadra, predstavlja četrtinski delež odhodov iz SV; po letu 2013 se bo bistveno povečalo in bo vsako leto naraščalo,
- povečanje zanimanja za vojaško službo v prvi polovici leta 2009 (priliv kadra večji od pričakovanj, a tudi večji od razpoložljivih sredstev),
- oblikovanje celovite kadrovske politike, vzpostavitev učinkovitega in strokovnega kadrovskega managementa,
- preusmeritev neizkoriščenih in nepotrebnih kadrov na prioriteta področja obrambnega sistema,
- tveganja upravljanja zmogljivosti so povezana tudi s pridobivanjem kadra in
- težišče kadrovskega izpopolnjevanja bodo enote, zavezane k doseganju ciljev na področju zmogljivosti, v pripravljenosti in premestljive sile v 1. brigadi SV.

Med dejavnike, na katere tudi s predvidenim načrtovanjem ne moremo v celoti vplivati in se ki pogosto kažejo v odstopanju od zastavljenih ciljev, uvrščamo *fluktuacijo*, tj. odhod kadra iz organizacije, kar, kot ugotavlja trenutni vrhovni poveljnik SV Danilo Türk (v Pišlar 2010), v prevelikem obsegu in kratkem času negativno vpliva na oblikovanje enot ter doseganje operativne zmogljivosti. Kot navaja Franca (v Franca in Lobnikar 2008), ima fluktuacija vpliv tudi na stroške organizacije pri prerazporejanju, izboru in pridobivanju novega kadra. Ključen problem predstavlja predvsem nenačrtovana fluktuacija (zadovoljstvo pri delu, možnost osebnega razvoja, primerno nagrajevanje ipd.), ki vpliva na motivacijo kadra. Naslednja kategorija je *absentizem*, različni izostanki, kot so zamude, odsotnosti, predvsem pa »načrtovan« bolniški dopust, kjer se vzroki kažejo predvsem v reakciji nezadovoljstva pri delu in so objektivni ali subjektivni (Čujež 2009, 13).

Glede na vse večjo angažiranost SV v MOM je treba pričakovati, da bo absentizem ena izmed pogostejših oblik načinov izogibanja kandidatov, ki nimajo interesa sodelovati v MOM.

3.1.2 Vloga procesa dela na področju EI/EB

Delovni proces, s katerim se uresničujejo cilji organizacije, je sestavljen iz številnih podprocesov, delovnih nalogov in opravil. Večje, ko je njihovo število in več ko je sodelujočih v procesu, večja je kompleksnost in toliko bolj je pomemben vpogled v delovne procese oziroma *analiza dela* (Svetlik v Možina in drugi 2002, 104).

Merkač Skok (2005) analizo dela opredeljuje kot *opis dela, ki daje osnovne podatke o potrebnih aktivnostih, da bi se delo uspešno izvajalo*. Singer (v Svetlik in drugi 2009, 1999) dodaja, da gre za *proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka, oziroma je sistematičen postopek pridobivanja informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se izvajajo ali se bodo izvajale*.

Analiza dela se najpogosteje uporablja ravno za pridobivanje in izbor kandidatov, saj po eni strani prikaže značilnosti dela, po drugi pa opredeli lastnosti, ki naj jih ima kader, da bi lahko neko delo uspešno opravljal. Oboje predstavlja merila za pridobivanje in izbor kadra. Ko se odločimo o *namenu* analize dela (opredelimo, katere informacije bomo zbirali in katero metodo analize bomo uporabili), je treba opredeliti, za katera *dela oziroma delovna mesta* bo analiza izvedena – načeloma bi naj bila za vsa dela v organizaciji, najpogosteje pa je izvedena za najnujnejša, tj. ključna dela. Zelo pomembno je tudi, *kdo vodi in opravlja analizo dela*. Večinoma so to kadrovske delavci, vodje, zaposleni, odvisno od velikosti organizacije ter specifičnosti procesa dela (Možina in drugi 2002).

Da bi lahko izvedli analizo procesa EEB, je potrebno poznavanje njenega poslanstva, nalog in ciljev, opredeljenih v odredbah, direktivah, načrtih in ukazih MORS in SV. Za realizacijo so potrebne določene zmogljivosti, tj. kader, tehnična sredstva in ustrezna infrastruktura, ki jih med seboj povezuje ustrezna organiziranost delovanja, izhajajoča iz organizacijske strukture EEB. Organizacijska struktura EEB je opredeljena z aktom ministra za obrambo, tj. formacijo EEB. Skopec (2006a, 67) formacije opredeljuje kot organizacijske zgradbe, ki organizacijskim enotam omogočajo dosegati cilje, vsebinsko pa morajo vključevati organizacijske, kadrovske in materialne elemente, s katerimi se opredelijo status dolžnosti ter pripadajoča oprema in oborožitev.

Mihalič (2006, 296) navaja, da sistemizacija (v našem primeru formacija) temelji na *analizi dela* (z informacijami o delovnih mestih pripomore k razumevanju managementa kako optimizirati učinkovitost procesa), *opisu del in nalog* (seznam del in nalog, odgovornosti, zadolžitev ipd. za določeno delovno mesto) ter *specifikaciji dela* (znanja, izkušnje in kompetence kadra za določeno delovno mesto).

Zaradi zagotavljanja učinkovitega in kontinuiranega izvajanja EI/EB v okviru RS in MOM potekajo v EEB naslednji podproces:

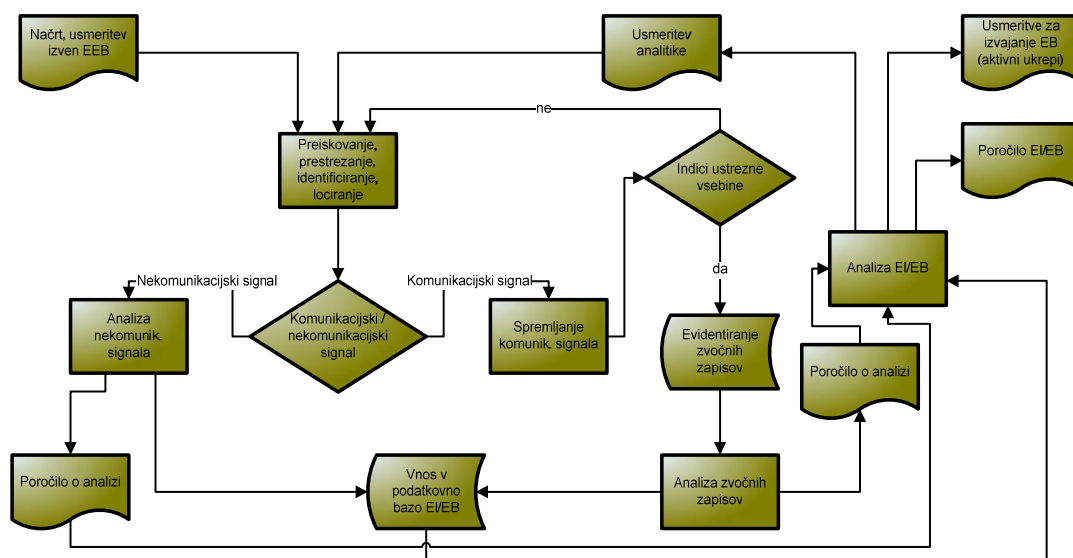
- načrtovanje in izvajanje kadrovske, operativne, varnostne, logistične in komunikacijsko informacijske podpore izvajanju EI/EB,
- operativno načrtovanje in usmerjanje EI/EB,
- operativno izvajanje EI/EB in
- vrednotenje, analiza in razvoj EI/EB.

Vsak od navedenih podprocesov zajema vrsto del (nalog), ki jih na posameznih delovnih mestih opravljajo obstoječi (predvideni) kadri, ter s tem povezanih kompetenc.

V ključnih podprocesih, tj. operativnem izvajanju ter vrednotenju in analizi EI/EB (slika 3.1), je močno prisoten tehnološki element, sistemi EI/EB, s katerimi (posredno, neposredno) upravlja kader (ključne dolžnosti, tj. specialist operater EI/EB, specialist analitik EI/EB ter specialist tehnične analize EI/EB), kar dodatno izpostavlja specifičnost kadra.

Oceno obsega in profila kadra mora biti v prvi vrsti podati EEB v okviru analize procesa dela EEB s sodelovanjem poveljnika in kadrovskega delavca, posameznih vodij in specialistov samih.

Slika 3.1 Podproces operativnega izvajanja ter vrednotenja in analize EI/EB



Glede na obseg nalog je običajno stališče poveljnikov v SV, da potrebujejo več kadra, pogosto upravičeno, pogosto pa tudi ne, je pa iluzorno pričakovati povečevanje kadrovske sestave v nedogled oziroma izpolnjevanje vseh »želja«, zato je dolžnost poveljnika EEB na določeni točki opozoriti, da:

- so zastavljeni cilji in obseg nalog preobširni in jih je treba omejiti ter prilagoditi obstoječemu kadru (obseg, profil) ali pa
- je treba zastavljene cilje in obseg nalog ohraniti ter preoblikovati kadrovske načrte v smislu povečanja števila kadra.

Kot navaja Jelusič (v Grmek in Oblak 2010, 5), števila pripadnikov SV ne določamo glede na sposobnost zagotovitve obrambe domovine, temveč glede na vse naloge oziroma finančna sredstva, ki smo jih sposobni vložiti v svojo vojsko. Določeno število kadra je mogoče nadomestiti tudi z razvitimi tehnologijami.

Ciljni element (nasprotnik) EEB ni konvencionalna grožnja oziroma nekdo, ki uporablja orožje, temveč tehnična sredstva (KIS ali NKS), ki delujejo v EMS.

Elementi v nadaljevanju so le nekateri, ki opredeljujejo (vplivajo na) število potrebnih (ključnih) specialistov za izvajanje osnovne naloge EEB (32. člen ZObr):

- načrtovanje in izvajanje kadrovske, operativne, varnostne, logistične in komunikacijsko informacijske podpore izvajanju EI/EB, obseg razpoložljivih KIS ali NKS (različni KIS, ki delujejo na različnih frekvenčnih področjih);
- lokacijska (geografska) razpršenost KIS ali NKS (globalnost delovanja nasprotnika se odraža v razpršenosti uporabe KIS, pri čemer oddaljenost KIS ne zmanjšuje stopnje tveganja oziroma grožnje);
- pogostost uporabe KIS ali NKS (nasprotnik, ki je z vidika vsebine komunikacij zanimiv, lahko zelo pogosto uporablja eno ali več različnih KIS, v okviru pogovorov navede koristne ali pa zelo dolgo časa tudi nekoristne OP, zaradi česar še ne moremo reči, da ne predstavlja dobre tarče, ter s tem opustiti izvajanja EI/EB);
- obseg zvočnih zapisov kot odraz pogostosti uporabe KIS se posledično odraža v velikih količinah zvočnih zapisov, katerih vsebino je treba prevesti, analizirati, ovrednotiti in ustrezno interpretirati;
- stopnja tehnične zaščite (KIS uporabljajo različne stopnje zaščite, pogosto komercialne, ki jo je težko »zaobiti« ali pa je za tehnično analizo signala potrebno zelo veliko časa);
- jezikovna skupnost (tuj jezik) s prehodom s »formatirane« grožnje – predvidljivih tujih jezikov na vedno večji obseg zahteva zelo dobro poznavanje in razumevanje kot pogoj za pravilno interpretiranje vsebine zvočnih zapisov.

Potrebno število kadra je tako kot grožnja težko predvidljivo, mora pa biti takšno, da zagotavlja racionalno kontinuiteto izvajanja naloge (delovanje sistemov EI/EB in prisotnost specialistov operaterjev EI/EB), pri čemer je treba upoštevati dejstvo, da poleg izvajanja osnovne naloge EEB pripadniki sodelujejo (in so v tistem obdobju izvzeti iz osnovnih nalog) tudi pri (1) usposabljanju enot SV, (2) pripravah enot SV za sodelovanje v MOM, (3) izvajanju nalog v MOM ter (4) raziskavah tržišča, projektih SV in MORS in seveda ostalih rednih aktivnostih SV (strelska kondiciranja, redna vojaška usposabljanja ipd.).

Že omenjena formacija EEB opredeljuje različne elemente. Menim, da so z vidika načrtovanja (koliko in kakšen kader) ključni predvsem število delovnih mest, specifični

opisi del in nalog, stopnja ter smer zahtevane izobrazbe, kompetence (tuji jezik ter osebnostne/vedenjske značilnosti kot zelo pomembna elementa ipd.), dostop do tajnih podatkov in pogoji dela. Formacije kot take ne smejo biti statične, temveč morajo biti razvojne in prilagodljive nalogam in zahtevanim profilom za njihovo izvajanje.

Glede na dejstvo, da (kontinuirano) ugotavljanje potreb po kadru izvira neposredno od izvajalca nalog, tj. EEB, načrtovanje kadra SV pa poteka z najvišje ravni (GŠSV), je ključna naloga EEB priprava strokovno utemeljenih predlogov, ki bodo izpostavili jasno sliko kadrovskega potreb. Realnost načrtovanja je namreč v veliki meri odvisna od razumevanja področja in predvsem vloge EI/EB pri načrtovalcih kadra na najvišji ravni (oziroma na vseh ravneh). Slabost, če temu lahko tako rečem, področja EI/EB je v specifičnosti in neizpostavljenosti (neprepoznavnosti).

EEB je edina enota SV, ki lahko vpliva na varnost RS, ne glede na to, od kod grožnja prihaja (kopno, morje, zrak); z izvajanjem nalog doma in v okviru OKO pa zagotavlja ključne OI, zaradi česar potrebuje ustrezen nabor in profil kadra.

3.2 Pridobivanje kadra na področju EI/EB

Preživetje in razvoj organizacije zahteva kontinuirano pritegovanje izobraženih in usposobljenih kadrov, ki ji bodo uspešno pomagali pri doseganju ciljev. Gre za dvosmeren proces medsebojnega posredovanja informacij oziroma srečevanje potreb organizacije in posameznikov (Vukovič in Miglič 2006).

Ko v fazi načrtovanja odgovorimo na vprašanja, *kakšen kader, koliko kadra, kdaj želimo pridobiti kader*, ter sprejmemo odločitev o iskanju novega kadra, sledi nadaljnja faza managementa kadrov, tj. faza *pridobivanja* kadra.

Pridobivanje kadra se v literaturi pogosto opredeljuje skupaj z izborom (selekcijo), v kombinaciji pa predstavlja najbolj kritičen korak v procesu zaposlovanja kadra. Florjančič (v Florjančič in drugi 1999, 110) pridobivanje kadra opredeljuje kot *oblikovanje skupine kandidatov, iz katere poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto*. Cole (2002, 172) pridobivanje kadra opredeljuje kot *privabljanje zadovoljivega števila ustreznih potencialnih kadrov za prosta delovna mesta v organizaciji*. Gold (v Bratton in Gold 2003, 226) opozarja, da je učinkovitost kadra, ki izkaže interes za določeno delovno mesto, odvisna tudi od elementov, kot na primer kultura organizacije, ki ni povsod enaka ter s katere ugledom kandidati primerjajo lastne vrednote.

Armstrong (2003, 395) opredeljuje tri stopnje pridobivanja in izbora:

- *opredelitev zahtev,*
- *privabljanje kandidatov in*
- *izbor kandidatov.*

V okviru *opredelitve zahtev* je za učinkovito in uspešno pridobivanje potrebna jasna opredelitev delovnih mest, ki naj bi jih zasedli, zaradi česar je zelo pomembno, da

organizacija izvede analizo dela (delovnih mest) vsaj za najbolj tipična, pogosta oziroma ključna delovna mesta. Zahteve profila kadra (načeloma nam osnovo predstavlja kader, ki se ocenjuje kot odličen delavec) morajo biti na razumljivi ravni, med ključnimi in zaželenimi, saj se lahko kakršno koli pretiravanje odrazi v neuspešnem privabljanju (Vukovič in Miglič 2006). Število in profili kadra morajo izhajati iz načrta kadrov, o čemer sem že govoril v točkah 3.1 in 3.1.2.

Ko iščemo kader za opravljanje določenega dela, je treba obvestiti čim več tistih, ki bi lahko postali potencialni kandidati in ki ustrezajo našim pogojem – gre za *privabljanje* kadra, katerega osnovni namen je pridobiti, zainteresirati ustrezne kandidate, zagotoviti temelj, nabor kandidatov, iz katerega bi se dalo izbrati najbolj ustreznega kandidata za točno določeno delo (Merkač Skok 2005, 91). Privabljanje kot tako pa ni vedno namenjeno zgolj iskanju potencialnih kandidatov za zaposlitev, temveč tudi pridobivanju podatkov o stanju na trgu delovne sile. Podobne metode uporabljajo tudi iskalci zaposlitve, da bi ocenili razmere na trgu delovne sile (Florjančič in drugi 1999, 117).

V stopnji privabljanja kadra moramo biti z vidika organizacije kot celote zelo pazljivi, saj gre za aktivno in opazno nastopanje organizacije ki, kot navajata Vukovič in Miglič (2006, 91), s sposobnostjo pri pritegovanju pozornosti kvalificiranega kadra prikazuje splošno podobo organizacije, zaradi česar ne sme priti do uporabe napačnih in netočnih podatkov, saj to povzroča obojestransko nezadovoljstvo in zavračanja.

Preden začnemo privabljeti, je treba definirati (Merkač Skok 2005, 91):

- *ciljno skupino* (določata jo narava in raven dela tako glede obsega kakor geografske pokritosti oziroma mobilnosti kadra, enega ključnih problemov v RS);
- *medij* (pogojujejo ga predvideni stroški, naj ustreza ciljni populaciji);
- *oblikovati sporočilo* (naj bo preprosto, naj pove bistvo, z omejenim obsegom strokovnih izrazov, naj doseže čustven odziv, naj bo poziv in zanesljiva informacija, naj vzbudi radovednost, mora ustrezati izbranemu mediju);
- *spremljati rezultate* (z vidika stroškov, odziva). Kot navaja Gold (v Bratton in Gold 2003) veliko število kandidatov zmanjšuje strošek na kandidata, a zvišuje strošek časa pregleda prošenj. Premajhno število kandidatov je lahko pokazatelj majhnosti trga ali pa vrednote in ugled podjetja v objavljenih delovnih mestih niso vabljivi ter
- *vire* (notranji in zunanji, opredeljeni v okviru načrta kadrov faze načrtovanja).

Kot navaja Franca (v Franca in Pahor 2007, 57) ima ugled organizacije velik in pozitiven vpliv na velikost kadrovskega bazena, kar pomeni večjo izbiro pri zaposlovanju. Franca (2008) prav tako meni, da je v povezavi z uspešno blagovno znamko tesno povezano pridobivanje talentov, kjer konkurenčno plačilo in druge

ugodnosti niso več zadostni, temveč je potrebno jasno sporočilo, da se bo organizacija ukvarjala z njimi, da bodo imeli možnost izobraževanja in razvoja z reševanjem problemov ipd.

Ivanuša Bezjak (2006, 69) ugotavlja, da v okviru privabljanja kadra obstajata tudi t. i. *skriti* in *odkriti* trg delovne sile, kjer skriti trg predstavlja ustne informacije o povpraševanju in ponudbi (se prenašajo med prijatelji, sorodniki, sodelavci), odkriti trg pa informacije, dostopne vsem.

Privabljanje v okolju se začne z informacijo, da organizacija išče nov kader; ta pa se lahko podaja na več načinov, z uporabo različnih *metod* pridobivanja. Za pridobivanje kadra iz notranjih virov se uporabljajo predvsem objave na oglasnih deskah, okrožnice, glasila organizacije ali interne spletne strani.

Pridobivanje kadra iz zunanjih virov poteka z uporabo različnih metod (tudi z njihovo kombinacijo), odvisno od kadra, poslovne strategije in stanja na trgu delovne sile, kot na primer (Svetlik v Svetlik in drugi 2009, 288–289):

- *metoda neformalnega pridobivanja* (najstarejša in najpogosteje uporabljena, v različnih oblikah, pazljivo poizvedovanje, previdno nagovarjanje, prošnje vodstva organizacije zaposlenim ipd.) Nekateri delodajalci celo nagradijo posameznike, če so se v izbornem postopku odločili za priporočeni kader. Dobra stran metode je dostop do kadra, ki ga je sicer težko dobiti, kot slabost pa se izpostavlja oblikovanje zaprtih krogov ali neformalnih skupin, ki delujejo proti ciljem organizacije ali pa priporočajo sebi podobne);
- *neposredno javljanje kandidatov* (iskalci zaposlitve osebno poizvedujejo ali se samoiniciativno pisno obračajo na organizacijo). Podatki se vnašajo v zbirke podatkov, organizacije pa kandidate o prostih delovnih mestih obveščajo);
- *stik s šolami* (načrtno pridobivanje dobrih kandidatov na različne načine, kot so obiski večjih skupin študentov, praksa (tudi počitniška) v organizacijah, sistematično izbiranje najboljših dijakov in študentov z obveščanjem preko učiteljev, pomoč pri izbiri seminarских in diplomskih nalog, štipendiranje ipd.);
- *zasebne agencije za zaposlovanje* (iskanje in selekcija kandidatov, iskanje in izbor kadra za delovna mesta višjega, srednjega in top managementa, selekcijska psihološka testiranja ter iskanje nadomestne zaposlitve);
- *headhunters oziroma lovci na glave* (specializirani za določeno področje, podjetja ali kadrovske agencije pa jih najamejo, da bi za njih poiskali ustreznega kandidata, po navadi za delovna mesta, ki niso razpisana. Osebo natančno preveri – osebno/poslovno življenje, preko znancev in prijateljev) (Aktiv 2010);
- *elektronsko pridobivanje/internet* (najbolj naraščajoča metoda privabljanja potencialnih kandidatov, pojavlja pa se v dveh oblikah: (1) organizacije na

svojih spletnih straneh poleg izdelkov in storitev ponujajo (prosta) delovna mesta, (2) zaposlovalne (kiber) agencije pa oglašujejo delovna mesta ter selekcionirajo življenjepise kandidatov, preden jih posredujejo organizacijam (uporaba namenskih programskih rešitev) (Torrington in drugi 2009);

- *oglas* v javnih medijih (zadnjih nekaj deset let najpogostejša in še vedno močno prisotna metoda privabljanja kandidatov, kamor sodijo časopisi, revije, radio in televizija, strokovne revije, ki lahko dosežejo mnogo potencialnih kandidatov. Čim bolj usposobljen in specializiran kader iščemo, tem bolj moramo razširiti območje iskanja in izbrati »njegov medij«. Beardwell in Wright (v Beardwell in drugi 2004, 208) dodajata, da mora oglaševanje pritegniti in spodbuditi le potencialne kandidate, ki izpolnjujejo kriterije, ne pa tudi tistih, ki jih ne)).

Poleg navedenih se uporabljajo tudi objava prijave na zavodu za zaposlovanje, vključitev v bazo zasebnih agencij za kadre, sejmi kadrovskih potencialov, plakati, tiskovne konference in izdelava lastnih brošur (Ivanuša Bezjak 2006).

3.2.1 Načini pridobivanja kadra v Slovenski vojski

Pridobivanje kadra v vojski je zahtevna naloga, ki zahteva popoln proces promocije, privabljanja in selekcije, izobraževanja ter usposabljanja, zadrževanja v službi, dobrih delovnih pogojev in skrbi za pripadnike vojske, skrb za nadaljnjo kariero nekdanjih pripadnikov ob odhodu iz vojaške službe ter oblikovan pokojninski in zdravstveni sistem (Plemenitaš Fuchs 2009, 150).

V okviru MORS deluje Urad za vojaške zadeve (UVZ), ki med drugim izvaja naloge promocije in pridobivanja kadra za SV za vse štiri kategorije, tj. poklicni pripadnik SV, pripadnik pogodbene rezerve, prostovoljec na služenju vojaškega roka ter štipendiste.

Pri izvajanju promocije se uporabljajo naslednje metode (UVZ 2010):

- praktično usposabljanje dijakov in študentov,
- oglaševanje prostih delovnih mest na Zavodu RS za zaposlovanje ter nekaterih portalih (na primer www.slovenskavojska.si, www.borzadela.si),
- promocijske aktivnosti v nakupovalnih centrih,
- promocijske aktivnosti na osnovnih in srednjih šolah ter fakultetah,
- dnevi odprtih vrat vojašnic ter
- promocijske aktivnosti na sejmih (na primer Gornja Radgona, Celje).

Kot zanimivost naj omenim, da je SV v letu 2008 izvedla odmevno kampanjo promocije vojaškega poklica, katere glavno geslo je bilo (je še vedno) *Ponosni nase*.

Spletna stran www.slovenskavojska.si predstavlja izhodiščno točko javno dostopnih informacij o delovanju SV ter s tem tudi *posredno* obliko promocije SV. Na spletni strani so podani osnovne informacije, struktura, oborožitev in oprema, mednarodno sodelovanje, odnosi z javnostjo, publikacije, multimedija, dogajanje v enotah SV, obenem pa tudi povezava na spletno stran www.postanivojak.si kot izhodiščno spletno stran, namenjeno *neposredni* promociji kadra SV. Spletna stran podaja informacije o prostih delovnih mestih, štipendiranju, življenju vojaka, odgovore na vprašanja zakaj in kako postati vojak, poklicih in kariere, podrobneje predstavlja vse štiri (zgoraj omenjene) kategorije, izvaja ankete, predstavlja poklice ter omogoča posredovanje e-vloge pristojnim upravam za obrambo, ki izvedejo povabilo na pogovor.

Kotnik (v Bric 2009) ugotavlja, da je v SV veliko deficitarnih poklicev, in če hočemo na trgu dela pridobiti ustrezen kader, mu moramo ponuditi plačo, vsaj primerljivo s tisto, ki bi jo dobil na civilnem delovnem mestu. To največkrat pomeni, da ga moramo zaposliti na visokem delovnem mestu vojaškega uslužbenca, s čimer rušimo hierarhična razmerja. Takega delavca bi bilo treba zaposliti na začetku hierarhične lestvice, razliko pa pokriti z ustreznim dodatkom, ki pa se ne sme zlorabiti z neselektivno uporabo.

Velikokrat se poraja vprašanje, zakaj sploh oglaševati, četudi je na primer kandidatov dovolj. Zato, ker ni edini namen oglaševanja pridobiti kandidate, temveč tudi v javnosti utrditi zavedanje o poklicni vojski, predvsem pa prepoznavnost in ugled vojaškega poklica. Zato, ker je kandidatov danes res dovolj, ni pa rečeno, da jih bo tudi jutri, in ker se kandidatov, vsaj dobrih, ne da pridobiti na hitro. O tako pomembni odločitvi, kot je izbira poklica, se namreč nihče ne odloča čez noč. In zato, ker izkušnje držav, ki imajo že dalj časa poklicno vojsko, kažejo, da je oglaševanje učinkovit način pridobivanja kadra in promocije (Jamnik 2007, 28).

Pridobivanje kadra, poleg zadrževanja in odpusta, predstavlja bistveno točko sistema izpopolnjevanja poklicne vojske, ki je mogoče in primerno le, če poteka na podlagi informacij o resničnem stanju ter oblikah dela in opreme v SV. Vse oblike olepševanja življenja v vojski se pri vojaki po več letih dela v njej maščujejo s povečano stopnjo razočaranja in prepričanjem o zavedenosti (Papler in Jelušič 2006, 21).

3.2.2 Notranji in zunanji viri EI/EB

V okviru načrta kadrov kot produkta faze načrtovanja so opredeljeni viri (in odločitve) pridobivanja kadra, ki so lahko *notranji* (v okviru organizacije) ali *zunanji* (zunaj organizacije) (Vukovič in Miglič 2006, 93).

Če obstajajo potrebe po kadru, je načeloma vedno prvi vir pridobivanja kader znotraj organizacije (z notranjim premeščanjem in napredovanjem). Če znotraj

organizacije ustreznega kadra ni, se uporabijo viri zunaj organizacije (Armstrong 2003, 401).

Notranji viri

Pridobivanje kadra iz notranjih virov je usmerjeno h kadru, ki bi se želel zaposliti na drugih delovnih mestih, kar za večje organizacije, kot na primer SV, lahko predstavlja najbogatejši vir kandidatov. Želje pripadnikov SV se izražajo na različne načine ter iz različnih razlogov, pozitivnih in negativnih – sprememba okolja (tudi geografsko – oddaljenost delovnega mesta), sprememba področja dela, nerazumevanje s sodelavci in/ali nadrejenim ipd., kar lahko zaposleni izrazijo po neformalni ali formalni poti (letni razgovor, službeni razgovor). Seveda pa so želje pripadnika eno, dejanske možnosti pa drugo – pripadnik se razporedi s pisnim ukazom s katerim mora biti seznanjen 14 dni pred nastopom nove dolžnosti. Notranji vir pridobivanja kadra za EEB predstavljajo tako kadri SV kakor tudi upravnega dela MORS (vojaška delovna mesta), odvisno od formacije EEB.

Kot navaja Korez (2010, 25), se bo v prihodnje razporejanje pripadnikov v enote in med enotami SV izvajalo glede na delovne potrebe in skladno s kadrovske projekcije. Pri tem bo upoštevana karierna pot posameznika ter zagotovljena takšna struktura enot in poveljstev SV, ki omogoča izvajanje njihovega poslanstva in osnovnih nalog. Razporejanje pripadnikov bo sledilo tudi načelu, da je treba ohraniti doseženo stopnjo kadrovske popolnitve enot, zato zmanjševanje popolnitve premestljivih¹² sil na račun popolnjevanja poveljstev ne bo dovoljeno. Poleg zahtev, ki so predpisane v formacijah, se bo pri razporejanju pripadnikov v enote SV upoštevala še vrsta drugih elementov, kot na primer menjave kadra na ključnih dolžnostih po preteku treh do petih let opravljanja dolžnosti. Gre za velik miselni preskok v omejitvah razporejanja pripadnikov SV, saj to, z manjšimi izjemami, pomeni pridobivanje (predvsem) po principu »eden za enega« (poveljnika se dogovorita in predlagata zamenjavo pripadnikov).

Pri pridobivanju (privabljanju) kadra za EI/EB je izhodiščna informacija, *kateri notranji viri (kje so) so za delo v EEB primerni*. SV ima namreč zgolj eno EEB, zato v nobeni izmed enot SV ni enakih delovnih mest.

Na podlagi izkušenj s področja EI/EB in strokovnega sodelovanja z enotami SV je mogoče skleniti, da lahko odgovor na vprašanje podata naslednja omejitvena elementa:

- *strokovna izobrazba*
 - elektrotehnika in telekomunikacije, računalništvo in informatika, varstvoslovje, družboslovje ter tuji jeziki;

¹² Premestljive sile so organizirane, opremljene in usposobljene za uresničevanje svojega poslanstva samostojno ali v sestavi sil zavezništva na nacionalnem vojskovališču ter na kriznih območjih znotraj meja zavezništva in zunaj njih (Furlan in drugi 2006, 102).

- racionalnost dela na področju EI/EB zahteva od specialista operaterja EI/EB tako tehnično znanje kot znanje tujih jezikov, saj je specialist tisti, ki upravlja s sistemom EI/EB ter prevaja in delno analizira pridobljene OP. Tehnična izobrazba je zelo priporočljiva, ni pa nujna. Prednost tehnične izobrazbe je v tem, da ni potrebnega začetnega izobraževanja, zato se lahko ta čas nameni za nadgradnjo obstoječega tehničnega znanja. Glede na potreben čas in način usposabljanja za delo s sistemi EI/EB (literatura, navodila za uporabo, učenje na delovnem mestu) menim, da je znanje tujih jezikov na neki način bolj prioritarno, saj izobraževanje zahteva bistveno več časa,¹³ intenzitete ter odsotnosti z delovnega mesta. Vsekakor je idealna kombinacija obeh;
- v okviru izvajanja vsebinske analize EI/EB so potrebne ustrezne analitične sposobnosti, ki so lahko prirojene, naučene (izobrazba, praksa na posameznih dolžnostih) in/ali rezultat dobrega poznavanja in razumevanja izvajanja operativnih nalog EI/EB. Specialist analitik EI/EB mora tako zaradi analize in interpretacije OI kakor tudi izdajanja usmeritev za delo zelo dobro poznati in dostikrat tudi izvajati operativno delo – nepoznavanje zmogljivosti sistemov EI/EB ter realnosti realizacije operativnih nalog vodi v neracionalno načrtovanje in izvajanje EI/EB in zmanjšuje tako stopnjo učinkovitost EI/EB kakor tudi varnosti;
- v nasprotju z zgoraj navedenim je pri opravljanju nalog specialista tehnične analize EI/EB visoka izobrazba s področja telekomunikacij nujna (odstopanj in improvizacij v izobrazbi ni), saj zahteva specifično znanje teorije in prakse ter delo z zelo kompleksnimi signali in sistemi EI/EB;
- *vojaška evidenčna dolžnost (VED)*
 - primerljivosti programov in učnih načrtov vojaško strokovnih usposabljanj (VSU) za pridobitev VED s temi s področja EI/EB nam podaja dodaten omejitveni faktor nabora ciljnih enot in pripadnikov SV. Katalog VED SV obravnava področje EB kot prištabno službo EB (do leta 2007 je bilo EB umeščeno v rod zveze), v okviru katerega so opredeljene VED za vse kategorije (razen vojaških uslužbencev) – častnik, podčastnik, vojak;
 - izhajajoč iz navedenega, bi lahko v nabor potencialnih kandidatov prištevali pripadnike prištabne službe nadzora zračnega prostora (radaristi), rodu zračne obrambe (radaristi), rodu zveze in informatike (vezisti in informatiki), analitike v okviru obveščevalnih organov SV in OVS ter ostale

¹³ Usposabljanje operaterjev EI/EB v ruskem jeziku poteka 18 mesecev, v enem od arabskih jezikov pa 22 mesecev (Aldrich 1992).

pripadnike SV z ustrezno izobrazbo, izkušnjami in znanjem nabora ciljnih tujih jezikov;

- posebej je treba omeniti Center za usposabljanje (CU) Vipava kot vstopno točko neposredno po sklenitvi pogodbe za vsakega pripadnika SV - kandidata za vojaka, častnika in vojaškega uslužbenca. Pripadniki CU Vipava se po usposabljanju razporedijo v enote SV in predstavljajo potencialen kader tudi za delo v EEB (so neobremenjeni, neoblikovani in pripravljeni sprejeti izzive vojaškega poklica).

Kader s ciljno strokovno izobrazbo ter VED je lahko v kateri koli izmed enot in poveljstev SV, njegova identifikacija pa je (pod določenimi pogoji) mogoča tudi s kadrovskim informacijskim sistemom.

Vendar pa samo izpolnjevanje navedenih pogojev še zdaleč ne pomeni, da je identificiran kader primeren (o čemer več v točkah 3.3.2 in 3.3.3), in če že je, je vprašanje, ali bo sploh izrazil interes za delo v EEB. Pridobivanje kadra iz notranjih virov ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, kakor jih prikazuje tabela 3.1.

Tabela 3.1 Pridobivanje kadra – notranji viri

Prednosti	Slabosti
Že usmerjeni v organizacijo poznajo sistem delovanja SV	Nemara prinašajo manj idej, ker so preveč vpeti v sistem in ne »vidijo izven njega«.
Zanesljive informacije o kandidatih usposobljenost, delovne izkušnje.	Neuspešni so demoralizirani in nezadovoljni, kar negativno vpliva na delovno okolje in učinkovitost enote.
Možnosti za napredovanje, kar pozitivno vpliva na moralo in lojalnost.	Prisotnost notranjih interesov – izberemo kader, ki je »na vrsti« za napredovanje, in ne tistega, ki najbolj ustreza zahtevam (»vrtilčkanje poveljnikov«).
Večja privrženost organizaciji in manjša možnost, da jo bodo zaposleni zapustili, saj se vidijo smiselnost vlaganja truda.	Na dotedanjem delovnem mestu kandidata nastane praznina kot posledica neizvajanja/neobstoja načrta znavljanja.
Verjetnost dobre ocene kandidata je zaradi že vidne dosedanje vloge in usposobljenosti pripadnika SV večja kot pri zunanjih kandidatih.	Izbran za vodilno delovno mesto ima lahko težave z uveljavljanjem avtoritete, če je bil pred kratkim del istega kolektiva (po možnosti še mlade, manj izkušen ipd.).
Potrebno manj usposabljanja in uvajanja, saj ima pripadnik SV najmanj osnovno znanje in sposobnosti za izvajanje nalog.	Zaprto organizacije, »ne videnje« problemov, pomanjkanje inovativnosti.

Vir: Prirejeno po Bartol 1995, 351, v: Tavčar 2009, 178, in Svetlik v Svetlik in drugi 2009, 288–289.

Kot navaja Kotnik (v Bric 2009, 6) bi bilo idealno, da je pripadnik usposobljen za vsaj tri do pet VED (kar je mogoče v formaciji poleg osnovne VED opredeliti kot dopolnilne VED), ker to izboljšuje učinkovitost skupine in enote. To pomeni, da ima več poklicnih kvalifikacij, kar pa je težko nagraditi, po drugi strani pa je tovrsten kader hitro premakljiv oziroma uporaben (iskan) tudi na delovnih področjih zunaj matične enote, zaradi česar je lahko v enote (kljub nestrinjanju) tudi prerazporejen, kar se lahko pri pripadniku odrazi v negativnem smislu.

Jelušič in Papler (2006, 13) ugotavljata, da je novačenje za zaposlitev sposobnega, motiviranega in z znanjem primerno opremljenega kadra pomembno za nadaljnje delovanje in razvoj SV. V SV mora zaradi vertikalnih in horizontalnih prehodov med dolžnostmi delovati *interni trg* delovne sile – z obveščanjem kadra o prostih dolžnostih in izborom kadra z ustreznim profilom za prosto dolžnost.

Zunanji viri

Bistveno večja težava kot pri pridobivanju kadra iz notranjih virov pa nastopi pri zunanjih virih. Kot zunanje vire razumemo kandidate zunaj MORS in SV. Glede na dejstvo, da zaposlitev v SV zahteva izpolnjevanje določenih pogojev, nato pa napotitev na temeljno usposabljanje v CU Vipava, tudi zunanji vir dejansko najprej postane notranji. Neposredna pridobitev kadra (vsaj za polno zaposlitev) tako ni mogoča, kar pa nikakor ne sme postati ovira pri iskanju kadra s specifičnimi znanji.

Z vidika sorodnosti funkcijskega področja delovanja bi v prvi nabor kandidatov sodili zaposleni v Slovenski obveščevalno-varnostni agenciji (SOVA). SOVA skladno z 20. členom Zakona o Sovi (ZSOVA, Uradni list RS, št. 81/06) spremlja mednarodne sisteme zvez, iz česar izhajajo podobni delovni procesi pridobivanja, analize, interpretacije in vrednotenja ter posredovanja OP/OI. V Sovi je zaposlen kader sorodne ciljne strokovne izobrazbene skupine: politologi, *varstvoslovci*, sociologi, zgodovinarji, *obramboslovci*, pravniki, ekonomisti, *informatiki*, *inženirji elektrotehnike*, *jezikoslovci* itn. (SOVA 2006).

Naslednja ciljna skupina so dijaki in študentje (predvsem štipendisti MORS oziroma SV), študentje in dijaki na študijski praksi, študentje in dijaki na vojaških taborih SV že omenjenih strokovnih izobrazb, inštruktorji tujih jezikov, strokovnjaki z znanstvenih inštitutov ipd., pri čemer pa se je treba zavedati, da bolj, ko gre za ozko specializirane posameznike, večje so njegove zahteve – med njimi so tudi plača in pogoji dela, ki v SV po osebem mnenju še zdaleč niso konkurenčni in vabljeni. Po podatkih UVZ je bilo na dan 3. 5. 2010 stanje števila štipendistov SV¹⁴ po fakultetah

¹⁴ Razpis za šolsko leto 2007/2008 je opravilo Ministrstvo za javno upravo, zato so ti štipendisti na »plačilni listi« MJU. Po zaključku izobraževanja so se dolžni zaposliti v SV (trenutno jih je 13) (UVZ 2010).

naslednje: Fakulteta za elektrotehniko (FE) – 4, Fakulteta za informatiko (FI) – 2, Fakulteta za družbene vede (FDV) – 9, Fakulteta za varnostne vede (FVV) – 11 in Filozofska fakulteta (FF) – 1. Skupno število do sedaj odobrenih štipendij SV prikazuje tabela 3.2.

Tabela 3.2 Pregled števila odobrenih prošelj za štipendiranje SV po fakultetah

Obdobje	FE	FRI	FDV	FVV	FF
2007/08	1	0	1	0	0
2008/09	1	1	10	11	1
2009/10	3	1	5	0	0

Vir: UVZ 2010.

Študijska praksa kot eden izmed načinov povezovanja civilnih izobraževalnih struktur z SV je vedno bolj prisotna. Traja lahko od enega tedna do pet mesecev, odvisno od zahtev izobraževalnih ustanov.

Študijska praksa ciljnih izobrazbenih skupin poteka v naslednjih enotah SV (UVZ 2010):

- smer elektrotehnik, računalničar (11. bataljon za zveze, 16. bataljon za nadzor zračnega prostora ter logistične enote SV),
- smer gimnazijski maturant (poveljstva in štabi SV),
- (UNI) smer telekomunikacije (PDRIU, 11. bataljon za zveze ter 16. bataljon za nadzor zračnega prostora),
- (UNI) smer računalništvo in informatika (9. bataljon zračne obrambe) in
- (UNI) smer obramboslovje (PDRIU).

Iz navedenega sledi, da 5. OIB kot organizacijska enota SV, usmerjena v kader navedenih ciljnih skupin, v niti enem primeru ni vključena v okvir študijske prakse SV, kar je po osebnem mnenju zaskrbljujoče ter ena izmed posledic neprepoznavnosti v SV.

Štipendisti MORS predstavljajo posebno kategorijo za delo v EEB, zato moramo biti predvsem pri štipendistih z visoko stopnjo izobrazbe deficitarnih poklicev pred zaposlitvijo in po njej izredno pazljivi in upoštevati želje v logično racionalnem smislu ter jim med opravljanjem nalog omogočiti lasten strokovni razvoj, ne pa jih ovirati. Nesmiselno je na primer štipendista (univerzitetne izobrazbe telekomunikacij) po šolanju za častnika razporediti na delovno mesto poveljnika voda, če sam predhodno večkrat jasno izrazi željo po opravljanju specifičnih, tehnično zahtevnih strokovnih (in ne poveljniških) nalog.

Plemenitaš Fuchs (2009, 145–150) ocenjuje, da bo glavni način pridobivanja ključnega kadra za oblikovanje zmogljivosti v SV, ki ga hkrati primanjkuje na trgu delovne sile, v prihodnosti najverjetneje prav štipendiranje. Štipendiranje bo za SV tudi

možnost za pridobitev strokovnega in kakovostnega kadra, ki se bo identificiral z obrambnim sistemom in vrednotami SV že med šolanjem. MORS kot vmesni člen med Vlado RS in štipendistom za štipendiste do sedaj ni naredilo toliko, kot bi lahko, saj ni iskalo stikov s štipendisti (po podatkih UVZ z dne 3. 5. 2010 sta se v obdobju 2008/09 zaposlila dva štipendista FE ter v 2009 sedem štipendistov FDV). MORS bo moralo vložiti veliko energije in znanja v izboljšanje odnosov med štipenditorjem in štipendistom, ki ga je mogoče tako socializirati, da bo še pred dejansko zaposlitvijo čutil veliko mero pripadnosti organizaciji in si bo ob koncu izobraževanja prizadeval za zaposlitev v SV. V času štipendijskega razmerja MORS/SV štipendistom omogoča opravljanje praktičnega usposabljanja in obvezne prakse v SV ter pomoč pri seminarskih, raziskovalnih in diplomskih nalogah. Vsekakor pa ima tudi pridobivanje zunanjih virov pozitivne in negativne plati, kar prikazuje tabela 3.3.

Tabela 3.3 Pridobivanje kadra – zunanji viri

Prednosti	Slabosti
So lahko vir novih zamisli, saj prinašajo nova znanja ter poglede na izzive SV.	Manj informacij o kandidatih lahko pomeni slabo izbiro, to pa posledično vpliv na kvaliteto dela in odnose v enoti.
Imajo nemara že širše izkušnje, ker so sodelovali v večjih projektih, zahtevnejših študijah ipd.	Notranji kandidati se čutijo zapostavljene, saj ob vlaganju truda ter lojalnosti pričakujejo prednostno obravnavo.
Morda prinašajo nova znanja in zmožnosti, ki jih SV kot taka ne nudi.	Zaradi dolge faze uvajanja je koristnost zunanjih virov vidna dosti kasneje.

Vir: Prirejeno po Bartol 1995, 351, v: Tavčar 2009, 178.

3.2.3 Promocija EI/EB

Kako (kakšne metode uporabiti) in katere informacije posredovati notranjim in zunanjim virom, je vprašanje in izziv, na katera moramo odgovoriti, če želimo pridobiti ustrezen nabor potencialnih kandidatov za izbor za delo na področju EI/EB.

Izhajajoč iz vloge EEB ter značilnosti izvajanja EI/EB v SV menim, da bi lahko interes za delo na tem področju podpirali sledeči specifični elementi:

- zagotavljanje OP/OI na strateški ravni (32. člen ZObr),
- zagotavljanje varnosti ne glede na smer prihoda grožnje (zemlja, zrak, morje),
- zagotavljanje OP/OI neposredno od grožnje (»v živo«),
- element nacionalne varnosti RS ter zaščite sil enot SV v MOM (zaščita EMS),
- zagotavljanja pogojev za delovanje enot SV v pogojih EI/EB,
- priprava enot SV za izvajanje nalog v MOM,
- delo s podatki s stopnjo tajnosti (RS, NATO),

- izvajanje nalog po principu 365/24/7, vse dni v letu, v vseh vremenskih pogojih, iz stacionarnih in mobilnih operativnih centrov,
- specifična organizacijska struktura (različne kategorije, raznolikost delovnih področij in s tem možnost prehoda med različnimi specialnostmi),
- delo s specifičnimi sodobnimi sistemi EI/EB v specifičnem varnostnem okolju in
- dinamičnost dela (cilj delovanja EI/EB so sodobni komunikacijski in nekomunikacijski sistemi, s katerimi upravlja človek, katerega počutje in namen sta nepredvidljiva).

To so le nekateri elementi, zavedati pa se je treba, da le njihov nabor še zdaleč ni dovolj. Področje EI/EB je treba *promovirati*, ustvariti neke vrste *blagovno znamko*, ki, kot navaja Franca (2007), odraža vrednote, organizacijsko kulturo, delovne navade in delovne razmere s ciljem privabljanja in zadrževanja uspešnih zaposlenih.

Jugovec (2006, 26–27) promocijo opredeljuje kot načrtno dejavnost, usmerjeno k ciljni javnosti za prenašanje določenih sporočil, ter hkrati tudi kot posredno dejavnost SV kot organizacije in njenih pripadnikov posameznikov. Kot posredno jo izvajajo vsi pripadniki SV, kot neposredno in posebej načrtovano dejavnost pa jo opravljajo za to določeni pripadniki oziroma notranje organizacijske enote in zunanji izvajalci.

Promocijo EEB v prvi vrsti predstavljajo delovno okolje, pripadnost, medsebojni odnosi ter odnos do podrejenih in skrb za njih (napredovanja, usposabljanja), udeležba na vajah, tečajih in MOM ipd.

Ciljna skupina v okviru SV

EEB z vedno večjo vlogo v delovanju SV ter s tem izpostavljenostjo vedno bolj pridobiva prepoznavnost, kar se po izkušnjah sodeč najbolj izkazuje z:

- usposabljanjem na področju EI/EB v okviru programov izobraževanj in usposabljanj PDRIU (Šola za častnike, Šola za podčastnike, Štabni tečaj za častnike ipd.),
- predlogi tem in mentorstva zaključnih nalog s področja EI/EB v okviru usposabljanj in izobraževanj PDRIU,
- strokovnimi gradivi s področja EI/EB,
- predstavitvami EEB in področja EI/EB v okviru usposabljanj v CU Vipava,
- sodelovanjem v pripravah enot na MOM,
- VSIU enot SV,
- vajami enot SV,
- projekti SV,

- zaključnimi, seminarskimi in projektnimi nalogami s področja EI/EB v okviru PDRIU in
- (zaenkrat še izziv) magistrskimi in diplomskimi nalogami v okviru univerz ter članki s področja EI/EB v Biltenu SV, reviji Slovenska vojska ipd.

Navedeni načini predstavljajo *posredni* (spremljajoči) način pridobivanja (promocije), ki ni neposredno usmerjen v pridobivanje kandidatov, ima pa zato poseben pomen, saj se pripadniki SV seznanijo z informacijami o področju EI/EB, EEB ter predvsem vlogo v okviru SV. Predvsem praktična usposabljanja, pri katerih je učinek viden, so zelo pomembna. Pripadniki enot SV namreč slej kot prej na določeni točki osebnega razvoja začutijo potrebo po spremembi področja dela, zato so tovrstne informacije nadvse koristne.

Neposredno pridobivanje kandidatov se v okviru SV izvaja z internim kadrovskim razpisom, ki ga odobri načelnik GŠSV, opredeljuje pa osnovne zahteve oziroma kriterije. Interni kadrovski razpis se objavi na internih spletnih straneh MORS, dostopnih vsakemu pripadniku SV. V nekaterih primerih se je kadrovski razpis objavil tudi v javno dostopni reviji Slovenska vojska (primer Enote za specialno delovanje (ESD) v letu 2009)) kakor tudi na spletnih straneh (primer 18. bataljona za jedrsko, radiološko, kemično in biološko obrambo za vojaške uslužbence v letu 2010). Interni kadrovski razpis kot metoda ugotavljanja interesa za delo je bil v letu 2007 izveden tudi za potrebe EEB.

Informacije o EEB oziroma EI/EB ter njihovo posredovanje (in dostop do njih) so predpogoj za uspešno promocijo (ne glede na namen), in interno elektronsko omrežje MORS (intranet), ki je dostopno vsem pripadnikom SV, je pravi medij za to. Informacije o aktivnostih, kot so sodelovanje na mednarodnih vajah EI/EB, projektih ter ostali (že navedeni) načini promocije EI/EB, so nujno potrebni ter ohranjajo EEB iz izolacije interno dostopnih informacij.

Uspešnost oziroma cilj promocije je merjen z odzivnostjo oziroma neposrednim javljanjem kandidatov. Zainteresiran kandidat se ne bo zadovoljil z osnovnim naborom informacij, temveč bo želel izvedeti več, kot na primer lokacije delovanja, delovni čas, opremljenost (sistemi EI/EB), izvajanje EI/EB v MOM, usposabljanja EI/EB v tujini ipd. Kritičen segment so prav gotovo omejitve pri vpogledu v sisteme EI/EB ter realen delovni proces EI/EB; eno izmed možnih rešitev predstavljata:

- prekategorizacija določenih sistemov EI/EB, ki niso več v operativni uporabi in so lahko namenjeni tudi predstavitvam in izbornim postopkom (več v poglavju 3.3) in/ali
- uporaba simulatorja sistemov EI/EB (usposabljanja, izborni postopki, predstavitve).

Odgovori oziroma informacije morajo biti čim bližji realnosti, kjer je pač to mogoče. Resen in razumljiv kandidat bo tovrstne omejitve razumel, če ne prej pa po eventualnem nastopu dela v EEB.

Ciljna skupina zunaj MORS in SV

UVZ kot vezni člen med (enotami) SV ter potencialnimi kandidati iz civilnega okolja promovira poklic vojaka (rod pehote), v okviru omejenih informacij pa (razen področja EI/EB) promovira tudi ostale rodove.

Z vidika EEB lahko UVZ pripomore k začetni promociji:

- poklica vojak/vojakinja EB (v nadaljevanju s sodelovanjem pripadnikov EEB v objektih SV) ter
- področja EI/EB (ter EEB) s sodelovanjem s štipendisti SV (izdelava seminarских nalog, pomoč pri raziskavah in projektih, delovna praksa, diplomske naloge ipd.) ter študenti in dijaki na študentskih taborih.

Pridobivanje (privabljanje) kandidatov za delo v EEB ima z objavami v javnih medijih, na internetu, v reviji Slovenska vojska) določen varnostni zadržek, kajti izražanje jasnih potreb po specifičnem kadru lahko opozarja na težave s pridobivanjem kadra znotraj sistema SV ter omejene zmogljivosti obstoječe kadrovske izpopolnitve EEB, kar se odraža v omejeni operativni sposobnosti EEB. Ti podatki v jasno izraženi potrebi nikakor ne morejo biti javno dostopni, je pa zelo pomembno, kako so predstavljeni.¹⁵

Promocija področja EI/EB se lahko izvaja tudi v okviru obiskov študentov fakultet, dnevnih odprtih vrat vojašnic SV, vojaških sejmov v RS (zaenkrat še neizvedeno) ali pa v okviru sodelovanja v projektih SV in civilnih struktur (na primer projekt vodikovih gorivnih celic).

Velik poudarek sodelovanju s šolami in univerzami namenja na primer krovna organizacija za EI v Veliki Britaniji (ang. *Government Communications Headquarters* –

¹⁵ SOVA kot potencialen zunanji vir potrebe po kadru ne izraža v smislu trenutnih potreb zaradi pomanjkanja kadra, temveč bolj v smislu informiranja o dolgoročnih možnosti zaposlitve, kot na primer »v primeru če vas delo v agenciji dolgoročno zanima, Vas vabimo, da izpolnite vlogo in nam jo pošljete. Na vašo vlogo se ne bomo odzvali, jo bomo pa shranili. V primeru prostih delovnih mest bomo kandidate, ki bodo najbolj ustrezali zahtevanim merilom, povabili na razgovor« (SOVA 2006). Vloga zajema polja za navedbo osnovnih podatkov, izobrazbe in dodatnih znanj, zaposlitve oziroma delovnih izkušnjah, razlogov za delo v agenciji (pričakovanja) in delovnih področij, na katerih bi si želeli delati. Gre za pasiven način brez izrazite promocije (na primer tekoče objave o kraju in času promocije v okviru fakultet ipd.) pridobivanja kadra, ne v smislu »potrebujemo kader«, ampak »bi želeli delati v SOVI«.

GCHQ), ki na spletni strani www.gchq.gov.uk obvešča javnost o sodelovanju s šolami in fakultetami, prav tako pa poziva na obisk posebne, močno multimedijско podprte spletne strani www.gchq-careers.co.uk, namenjene pridobivanju kadra (*GCHQ* 2010).

Zanimiv način promocije ima tudi ameriška vojska pri predstavitvi poklica specialist EI/EB; v dvominutnem videoposnetku predstavi pogoje vključitve, področja dela, nadaljnja usposabljanja (velik poudarek na tehničnem in analitičnem znanju ter znanju tujih jezikov) in uporabnosti veščin, znanj in vrednot ob prehodu v civilno okolje (*UNjobs* 2010).

Najboljša promocija EEB in področja EI/EB izhaja iz njenega osnovnega namena – zagotavljanje zaščite sil SV v MOM in nacionalne varnosti RS ob vidnem in uspešnem delovanju, tj. reševanju življenj. A uspehi tovrstnih enot zaradi stopnje tajnosti produktov EI/EB javnosti niso znani, saj jih pozna le omejen krog ljudi, nasprotno pa so uspehi sovražnika (grožnje) vidni vsem in takoj.

3.3 Izbor kadra na področju EI/EB

Pridobivanje idealnih kandidatov je zahtevno, izbor pravega kandidata pa še težje, saj so tveganja pri presojanju zmožnosti precejšnja tako zaradi kompleksnosti presojanja kot gospodarnosti izbiranja (*Tavčar* 2009, 179).

Merkač Skok (2005, 107) izbor kadra opredeljuje kot proces, v katerem se management na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kadri bodo izbrani za opravljanje določenega dela, za določene položaje. Gre za dvostranski proces, izbira in odloča se organizacija (ustrezen, neustrezen kandidat), izbira in odloča se tudi kandidat (sprejme, zavrne), odvisno od tega katere, koliko in kakšne informacije o delu, obveznostih in možnostih, zaposlenih in vrednotah organizacije je med procesom izbora pridobil. *Hollenbeck* in *Wright* (1994, 345, v: *Svetlik* in drugi 2009, 300) opozarjata, da so predvsem plače, dodatki in druge materialne ugodnosti, osebni izzivi in odgovornosti, varnost zaposlitve, možnost napredovanja ter kraj zaposlitve tiste informacije, ki jih je treba kandidatom predstaviti.

Seveda pa so tudi v okviru faze izbora mogoče napake, saj gre za najbolj odločilno aktivnost v procesu zaposlovanja; lahko je izbrana oseba, ki (1) se ne more vključiti v delovno okolje, (2) deluje destruktivno in demotivacijsko, (3) veliko govori in malo naredi, (4) ima neprimerne delovne lastnosti in (5) ni sposobna opravljati zahtevanih del v okviru pričakovanj. *Vukovič* in *Miglič* (2006, 114) kot možne posledice neustreznega izbora vidita tudi v rastočih potrebah po usposabljanju, fluktuaciji, absentizmu, nezadovoljstvu z delovnim mestom in s slabo opravljenim delom.

Pravilnost izbire spozna delodajalec v nekaj tednih ali mesecih, tak kader pa se dokončno »razkrije« in pokaže svoj pravi jaz v enem letu – tudi to je razlog za vedno več zaposlitev za določen čas (vsaj v gospodarstvu) (*Ivanuša Bežjak* 2006, 70–71).

Izbor je *učinkovit*, če zanj porabimo čim manj časa in stroškov, ter *uspešen*, kadar na koncu izberemo ustrezne kandidate v ustreznem številu ob prijaznem postopku (tudi za neizbrane). Če je postopek neuspešen, ga je treba ponoviti.

Pri učinkoviti izbiri kandidatov sta ključni vprašanji (Treven 1998, 186):

- *katera merila za učinkovito opravljanje dela so podlaga za presojo primernosti kandidatov;*
- *katere metode najbolj upoštevajo pokazatelje za presojanje in odločanje o primernosti kandidatov.*

Merila za učinkovitost izhajajo iz analize procesa dela, metode izbora kadra pa morajo biti *zanesljive* (podajo konsistentno oceno in so uporabne ne glede na čas, lokacijo in osebe, ki sodelujejo pri izvedbi) in *veljavne* (izberejo dobre, zavrnejo slabe kandidate) (Treven 1998, 188).

3.3.1 Metode izbora kadra

V okviru izbora kadra lahko poteka več *faz izbornega postopka*, kot na primer (Mihalič 2006): (1) *selekcija pisnih prijav* (izločitev neveljavnih), (2) *izločitev pisnih prijav* (predpisani pogoji), (3) *seleksijski intervju* (za tiste, ki izpolnjujejo predpisane pogoje), (4) *uporaba dodatnih metod* (glede na zahtevnost delovnega mesta), (5) *dodaten, bolj poglobljen seleksijski intervju* (za kandidate najožjega izbora) ter (6) *izbira kandidata in obvestilo o izboru* (obveščanje tudi neizbranih z utemeljitvijo razlogov).

Posamezne metode se izvajajo samostojno, kot kombinacija, nekatere pa se ponovijo večkrat – odvisno od razpoložljivega časa, stroškov predvsem pa kandidatov. Kandidate za ključna in specifična delovna mesta, za katere smo najbolj zainteresirani, je treba najbolj natančno preverjati, kar je lahko za njih tudi neprijetno – čas, različne kombinacije, ponavljanja metod ipd. (Svetlik v Možina in drugi 2002). V nadaljevanju sledi nekaj najpogosteje uporabljenih metod izbora ter njih značilnosti.

Intervju je najpogostejša in ena temeljitejših metod, ki se izvaja z namenom pridobiti čim več informacij o kandidatu; gre za formalen način ugotavljanja kandidatovega znanja, sposobnosti in spretnosti, ki hkrati seznanja kandidata s pričakovanji, nalogami in organizacijo (Merkač Skok 2005).

Intervju mora podati odgovore na vprašanja (Armstrong 2003, 422):

- ali je kandidat kompetenten za delovno mesto,
- ali je motiviran in
- ali se bo lahko vključil v organizacijo.

Vrste intervjujev se razlikujejo po (1) *vnapijšnji opredelitvi vprašanj* (strukturiran, nestrukturiran), (2) *številu sodelujočih* (individualni, skupinski, panelni) in (3) *načinu in*

predmetu pogovora (zaporedni, problemski oziroma situacijski in vedenjski). Vprašanja so lahko *zaprta* (odgovori da, ne), *odprta* (kaj, zakaj, kako) in *hipotetična* (kako bi ...). Napake, ki se pri izvedbi najpogosteje pojavljajo, so (1) *haloeffekt* (ocena po eni lastnosti), (2) *začetni vtis* (vtis ob prihodu), (3) *predsodki* (ženske, moški), (4) *stereotipna vprašanja* (vedno v uporabi) in (5) *prevlada spraševalca* (govori sam) (Svetlik v Svetlik in drugi 2009).

Test je standardiziran postopek, s katerim izzovemo določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo, individualne rezultate pa primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji (Florjančič 1994, 113, v: Merkač Skok 2005, 113). Namenjen je zagotovitvi več veljavnih in zanesljivih informacij o znanju, osebnih karakteristikah, sposobnostih in spretnostih kot z intervjujem (Armstrong 2003). V procesu izbora kadra v organizaciji so se uveljavili t. i. *zaposlitveni testi*, v okvir katerih sodijo testi *sposobnosti* (mentalne, mehanične in administrativne sposobnosti ali senzorne kapacitete), testi *osebnosti* (značilnosti, kot so vzorci mišljenja, čustva, vedenje), testi *uspešnosti* (praktične sposobnosti pri konkretnem delu) in testi *znanja*. Glede na *način* reševanja nalog pa obstajajo tri najpogostejše *vrste* testov: *pisni* (pisno reševanje nalog), *ustni* (ustno reševanje nalog) in *praktični testi* (testi dela).

V procesu izbora kadra je treba kandidate včasih soočiti s situacijami, ki so čim bolj podobne prihodnjim delovnim zadolžitvam. To se pogosto dogaja v t. i. *ocenjevalnih (opazovalnih) centrih*, za katere je značilno kontrolirano okolje, ki naj predvidi verjetni uspeh posameznika, večinoma na podlagi vrednotenja njegovega vedenja, delovnih spretnosti in veščin, znanja in sposobnosti v več različnih simuliranih situacijah, ki predstavljajo dela in opravila na določenem delovnem mestu (Merkač Skok 2005, 115–116).

Priporočilo ali referenca je podatek o posamezniku in njegovih dosežkih, povezanih z delom in uspehi na delovnem mestu. Kritičen element priporočila je zanesljivost, zato je dobro, če tistega, ki je priporočilo dal, poznamo (Merkač Skok 2005, 119).

Metode izbora kadra v Slovenski vojski

Vojaška tehnika povečuje bojno sposobnost le, če je v kakovostnem vidiku združljiva s človeškim dejavnikom, zato sta izbor in usposabljanje kadra najpomembnejši vprašanji sodobnih oboroženih sil (Kotnik Dvojmoč 2002, 243).

Zakonska podlaga za izbor kadra v SV je opredeljena v 88. členu ZObr, kjer so opredeljeni pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi, med drugim (1) državljanstvo RS, (2) telesna in duševna sposobnost za poklicno opravljanje vojaške službe in odslužen vojaški rok, (3) ustrezna izobrazba, (4) kandidat ni (ne bo) član nobene politične stranke, (5) kandidat je varnostno preverjen brez varnostnega zadržka, (6) kandidat ni

bil pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, ali obsojen na nepogojno zaporno kazen za kakšno drugo kaznivo dejanje v trajanju več kot treh mesecev in (7) ni starejši od 25 let – vojak ali podčastnik oziroma 30 let – častnik.

Izborni postopek zajema (Lenart 2009):

- *preverjanje pogojev* (zbiranje in pregled vlog),
- *pogovor s kandidati* (predstavitve SV, poklica »poklicni vojak«, poklicnih možnosti, možnosti napredovanja, pogojev in delovnega časa, strukturiran intervju),
- *varnostno preverjanje* (OVS skladno z Zakonom o obrambi (ZOBr-UPB1, Uradni list RS, št. 103/2004) izvede varnostno preverjanje, v okviru katerega preveri, ali obstajajo kakršni koli varnostni zadržki za zaposlitev – če ta obstaja, se postopek zaposlitve ustavi),
- *preverjanje gibalnih sposobnosti* (izvaja UVZ – kandidat, ki se preverjanja ne udeleži ali ga dvakrat opravi neuspešno, ne izpolnjuje pogojev za zaposlitev),
- *zdravstveni pregled* (izvaja Vojaška zdravstvena enota – kandidat z oceno nesposoben ne izpolnjuje pogojev za zaposlitev) in
- *izbor kandidatov* (odločitev sprejme načelnik GŠSV oziroma pooblaščenici poveljniki).

3.3.2 Kriteriji, metode in omejitve izbora kadra na področju EI/EB

Ko je proces opredelitve kriterijev za posamezna delovna mesta končan in število razpoložljivih delovnih mest zapolnjeno, ko so identificirani notranji viri, razpisan interni kadrovski razpis in prejete prošnje potencialnih kandidatov, se začne ključna faza, faza izbora kandidatov za bodoče specialiste EI/EB.

Če pri pregledu dokumentacije kandidatov ugotovimo, da je na primer življenjepis preveč splošen ali niso priložene vse priloge, moramo zahtevati dopolnitev. Življenjepis mora zajemati čim več podatkov o spretnostih in sposobnostih, veščinah, dosedanjem in želenem izobraževanju in usposabljanju (civilno, vojaško), izkušnjah na dosedanjih dolžnostih v SV in MOM, osebnostnem profilu, pričakovanjih in osebnostnem razvoju ipd., saj služi kot podlaga za učinkovito izvedbo (in pripravo na) individualni intervju (razgovor).

Racionalizacija časa, princip enakosti do informacij o EEB ter možnost boljše priprave na razgovor (imajo več informacij) narekujejo smiselnost izvedbe informativnega dneva za vse kandidate, ki izpolnjujejo predpisane pogoje (kriterije) za izvedbo razgovorov, v okviru katerega se predstavijo splošne informacije o EEB ter posamezna področja dela – te informacije se v nadaljevanju ne podajajo več. Kandidate se pravočasno obvesti o terminu pogovora, da se nanj lahko ustrezno pripravijo.

Namen razgovora je tako potrjevanje ključnih informacij iz dokumentacije ter pridobitev dodatnih informacij, katerih kandidat morebiti ni izpostavil – kandidata je treba spodbujati, mu pomagati, saj je za marsikoga področje EI/EB popolna neznanka. Na razgovoru so prisotni namestnik poveljnika, kadrovski delavec in enotovni podčastnik (kandidati – vojaki, podčastniki, nižji vojaški uslužbenci), če je to potrebno (predvsem pri ključnih dolžnostih), pa tudi posamezni specialisti.

Sodelujoči se morajo na intervju ustrezno pripraviti (pregledati dokumentacijo in pripraviti vprašanja za kandidata). Vprašanja se kljub vnaprejšnji pripravi po potrebi dopolnjujejo, odvisno od kandidata. O vsakem razgovoru se mora voditi vprašalnik oziroma zapisnik (vodi ga kadrovski delavec), na osnovi katerega se izvedejo nadaljnje odločitve. Cilj razgovora je kandidate na podlagi prejetih informacij umestiti na določeno področje dela ter pri tem upoštevati tudi njihov pogled (mnenje, želje, videnje).

Vprašalnik bi lahko zajemal naslednje sklope: (1) znanja na področju informatike/elektrotehnike/tujih jezikov, (2) poznavanje EEB ter področja EI/EB, (3) razloge za odhod s sedanje dolžnosti (enote), (4) pričakovanja, (5) želeno delovno področje (kaj mu je do sedaj najbolj ustrezalo), (6) napredovanje na delovnem mestu (začetek, pričakovanja), (7) nadaljnja izobraževanja in usposabljanja, (8) MOM (preteklost, prihodnost, kdaj in kje), (9) osebnostne/vedenjske značilnosti, (10) začetni status v EEB, (11) sprejemljivost pogojev dela, (12) kaznovanost in (13) potencialna delovna mesta.

Kandidatov za delovna mesta, ki ne zahtevajo nadaljnjih, zahtevnejših in obsežnejših testiranj, ne preverjamo v nadaljnjih fazah (na primer administrativna tehnična dela), temveč se v zadnji fazi razgovora poda naloga – na primer urejanje besedila ipd.

Po vseh razgovorih komisija s predlogi seznaní poveljnika. Na podlagi odločitve se vsak kandidat seznaní s svojim statusom – izbrane se predlaga nadrejenemu za razporeditev, kandidate za izvedbo nadaljnje faze izbora (za zahtevnejša delovna mesta) pa se seznaní z nadaljnjimi aktivnostmi, tj. terminom in okvirno vsebino nadaljnje faze izbora oziroma praktičnega preverjanja. Neizbrane kandidate se obvezno seznaní z razlogi, saj lahko neodzivnost in nestrokovnost negativno vplivata na ugled EEB.

Sledi najbolj zahteven korak, prehod s teorije na prakso, kjer je treba kandidate preveriti v izvajanju nalog, ki morajo biti čim boljši približek realni situaciji; pri tem že naletimo na prve omejitve (izzive), tj. *zagotoviti in opredeliti realne pogoje, na primer testiranje kandidata za operativno delo – operaterja, od kandidata pa pričakovati ustrezne rezultate ter upoštevati dejstvo, da specialist operater EI/EB postane samostojen po 4–5 letih dela.*

Na podlagi dosedanjih izkušenj bi lahko izpostavil tri verjetne variante izbora najustrežnejšega kandidata:

- *razgovor s krajšim praktičnim preverjanjem* (prevod in interpretacija pisnih ali zvočnih zapisov v tujem jeziku brez uporabe tehničnih sredstev EI/EB ter simulacija realnega delovnega okolja). Varianta je uporabna v primeru, ko ni dovolj časa ter/ali je odločitev o razporeditvi v EEB dejansko že bila sprejeta. Slaba stran tovrstnega izbora je zanašanje na »dober občutek«;
- *razgovor z obsežnejšim in zahtevnejšim praktičnim preverjanjem* (uporaba delovnih postaj EI/EB ter selekcioniranje, interpretiranje in analiza zvočnih zapisov v simulirani realni situaciji, a brez tehničnih sredstev EI/EB. Varianta je uporabna, ko imamo dovolj časa. Slabost variante je v tem, da ne prihaja do izraza tehnično znanje, temveč predvsem znanje tujega jezika in analitičnih sposobnosti, zaradi česar je primerna predvsem za kandidate za specialista analitika EI/EB ne pa specialista operaterja EI/EB);
- *razgovor z obsežnejšim in zahtevnejšim praktičnim preverjanjem, vključno s praktičnim preverjanjem in ocenjevanjem* (poleg navedenega v prejšnji alineji se z vsemi kandidati izvede predhodno usposabljanje s področja EI/EB iz vsebin Učnega programa OVSU vojakov in vojakinj prištabne službe EB (MORS 2008), ki v celoti zajema 320 ur, vključuje pa tematike *varovanje tajnih podatkov, osnove zvez, EI/EB (teorija), analitična obdelava podatkov, tehnična sredstva EI/EB (teorija in praktično delo) ter operativno delo*. Varianta zajema dejansko uporabo tehničnih sredstev EI/EB (izvzetih iz operativne uporabe) v realnih pogojih dela (a zunaj varnostnih območij). V okviru variante se poleg ostalih kriterijev ocenjujejo tudi osebnostne/vedenjske značilnosti ter zmožnost timskega dela. Varianta je delno podobna načinu izbora v ESD, kjer je, kot navaja Kordiš (2002, 51) za vojaške organizacije, posebno njene elitne ali specialne enote, pri izboru kadra značilen selekcijski program, oziroma t. i. peklenski teden (10–14 dni), v katerem inštruktorji preverjajo kandidate, rezultati pa so glavno merilo izbora.

Poleg izpolnjevanja kriterijev so zelo pomembni tudi odobritev nadrejenega, potrdilo o odsotnosti omejitev sluha in dela na višini ter varnostne omejitve (posedovati dovoljenje ali izpolnjevati pogoje vsaj za stopnjo TAJNO¹⁶).

Kadar nimamo idealnih razmer (internega kadrovskega razpisa) in imamo na razpolago že določene pripadnike (na primer vojake), se pred razporeditvijo izvede pogovor, v okviru katerega se pripadnika ustrezno umesti, ter izvede ena izmed navedenih variant izbora.

¹⁶ Z oznako TAJNO se označijo tajni podatki, katerih razkritje nepoklicani osebi bi lahko hudo škodovalo varnosti ali interesom Republike Slovenije (ZTP, Uradni list RS, št. 87/2001).

Ker je cilj izbora kadra izbrati najustreznejše kandidate je treba stremeti k najbolj optimalni varianti z zagotovitvijo čim bolj realnih pogojev ter čim boljšemu približku kriterijev, opredeljenih za posamezno dolžnost. Približevanje realnim pogojem (simulacija) vsekakor zahteva veliko časa in angažiranja pripadnikov EEB – vse skupaj je treba vzeti s pozitivne plati, saj se EEB v vsakem primeru promovira, če pa so rezultat še novi pripadniki EEB, vloženi čas dejansko že predstavlja del faze uvajanja pripadnika.

Ker pa je idealnih primerov žal malo, smo prisiljeni sklepati kompromise. Ker so osebnostne/vedenjske značilnosti veliko stabilnejša dimenzija kot strokovno znanje in izkušnje, se je morda smiselno odločati za tiste kandidate, ki nekoliko manj ustrezajo zahtevam strokovnosti in so kot osebnosti skladnejši s kulturo podjetja oziroma tima, v katerega prihajajo. Kajti tudi povprečno sposobni kandidati z zadostnim izhodiščnim znanjem lahko ob »zagoni motivaciji novega zaposlenega« hitro pridobijo manjkajoča znanja (Bertoncelj 2009).

3.3.3 Kompetence kadra na področju EI/EB

Uresničevanje ciljev in vizije vojaške organizacije je neposredno povezano z učinkovitostjo kadra pri izvajanju nalog, ta pa od vedenja kadra na delovnem mestu.

Kohont (2005, 52) kompetence opredeljuje kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki kadru v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah tako v organizaciji kot v družbi nasploh omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov.

Z vidika ravni loči:

- *ključne kompetence posameznika* (zbirka znanj, sposobnosti in veščin, ki so pomembne, da lahko vsak posameznik uspešno eksistira v širšem družbenem okolju in vanj tudi pozitivno prispeva),
- *delovnospecifične kompetence posameznika* (znanje, sposobnosti in veščine, ki omogočajo posamezniku opravljanje njegovega dela kar se da strokovno in zaradi katerih se kot strokovnjaki razlikujejo od posameznika) in
- *managerske kompetence posameznika* (povezane z organizacijo in vodenjem).

Kompetence lahko delimo tudi na *prirojene* (dedne sposobnosti oziroma potencial in temperament) in *naučene* (znanje in veščine oziroma spretnosti). Na prirojene kompetence vplivamo skoraj izključno z izborom in klasifikacijami kandidatov ob vstopu v vojaško organizacijo, na naučene pa z izobraževanjem in usposabljanjem (Kotnik 2008, 88).

Sedej (2009, 11) delovne kompetence opredeljuje kot sposobnost za opravljanje delovnih nalog zaposlenega v širšem smislu besede. To pomeni predvsem značilnosti in lastnosti, ki kadru omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na

delovnem mestu ali delovnem področju: znanje, izkušnje, veščine in osebnostne lastnosti (vrednote, motiviranost, karakterne lastnosti ipd.). Pred definicijo kompetenčnega profila za posamezno delovno mesto je treba imeti jasno sliko o uvrstitvi delovnega mesta v proces delovanja, izbrati pravo mero splošnih in strokovnih (delovnospecifičnih) kompetenc ter načina ugotavljanja in merjenja kompetenc.

V okviru opredelitve kompetenc v SOVI Šturm (2005) kot metodologijo določitve zahtevanih kompetenc navaja kombinacijo metode skupinskih delavnic in uporabo vprašalnika za opise delovnih mest s sodelovanjem tudi uspešnih izvajalcev določenega dela, vodij in kadrovske strokovnjakov. Vsi skupaj so opredelili, kaj mora biti izvajalec na določenem delovnem mestu sposoben narediti, kakšne so naloge, potrebna znanja, veščine, spretnosti ter kako se ljudje vedejo in zakaj, kadar dosega ali presega standarde uspešnosti. Na podlagi tega je bil oblikovan nabor kompetenc v dveh sklopih: *skupne* kompetence (veljavne za celotno organizacijo in obenem prenosljive med delovnimi opravili) ter *delovnospecifične* (odražajo pričakovano vedenje pri podobnih delovnih opravilih).

Kohont in Nagličeva (2008, 161) menita, da ko kompetence kadra dobijo osrednje mesto v procesu upravljanja kadra v organizaciji, potekajo pridobivanje in izbor, ocenjevanje in nagrajevanje, razvoj in usposabljanje kadra ter upravljanje njihovih karier drugače. V izbornih postopkih tak pristop omogoča, da se pri vseh kandidatih iščejo enake kompetence.

Na področju EI/EB temelji učinkovitost predvsem na usposobljenosti (znanja in veščine), delovnih razmerah (na katere vplivajo načini vodenja), motivaciji za delo, visoki varnostni kulturi in osebnostnih lastnostih (psihofizične sposobnosti, relevantne z vidika delovnega mesta).

Osebnostne/vedenjske značilnosti kadra na področju EI/EB

Vedenje spremljajo različni občutki, čustva in lastnosti, ki vplivajo na doživljanje dela. Pozitivno doživljanje vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti.

Kot je bilo že navedeno v točki 3.1, je za definiranje lastnosti delavca treba dobro poznati lastnosti dela, to pa zahteva tudi upoštevanje mnenja strokovnjakov zunaj področja EI/EB – tj. vojaških psihologov.

Delovno okolje področja EI/EB predstavlja pomemben element opredelitve potrebnih lastnosti kadra, njegove značilnosti pa so med drugim: (1) *delovni prostori* (omejitev dostopa – varnostna območja, določeni pripadniki vstopajo v določene prostore; omejitve vnosov KIS (gsm ipd.); zelo mirno okolje z majhno dinamiko gibanja ter hrupnostjo; v določenih primerih brez dnevne svetlobe; stacionarni/mobilni operativni centri – vozilo, letalo, helikopter, ladja), (2) *v vseh vremenskih in terenskih pogojih dela*, (3) *kontinuiteta dela* (24-urna pokritost, različne oblike delovnega časa), (4) *nevarnost* (v MOM tovrstne skupine predstavljajo tarče visoke vrednosti, saj gre za

»ušesa« vsake operacije), (5) *telesne obremenitve* (sedeči položaj, obremenitve sluha – specialist operater EI/EB, visoka potrpežljivost in zanesljivost), (6) *odgovornost* (podajanje ocen na osnovi domnev in predvidevanj – predvsem v MOM, kjer gre za OI kratke časovne vrednosti, kar lahko negativno vpliva na varnost lastnih sil – sekundarna odgovornost za smrtne žrtve), (7) *stres in izgorevanje* (potreba po obdelavi čim več OI v krizni situaciji), (8) *omejitve* (z informacijami o vsebini in uspehih operativnega dela ni dovoljeno razpravljati zunaj delovnega okolja; dnevno delo s podatki s stopnjo tajnosti – lahko obremenitev za posameznika, ki po zaključku delovnega dne ne more kar »formatirati spomina«), (9) *delo s sistemi EI/EB* (sisteme tvori vrsta tehničnih sredstev, katerih delovanje mora biti usklajeno, to pa se odraža v zahtevnosti dela; hitrost operacij zahteva pravočasno identifikacijo, oceno in ukrepanje, kar spet povratno vpliva na delovanje sistema EI/EB; zahtevana je natančnost, saj se neustrezno ravnanje odraža v napačnem delovanju sistema EI/EB, to pa v neučinkovitost in zmanjšanju stopnje varnosti) in (11) *pozornost* (aktivnosti v EMS so dostikrat nepredvidljive, zato mora biti specialist operater EI/EB pri delu pozoren tako z vidika opazovanja (vidnega spremljanja EMS – vrsta, oblika signala, ali nosi zvočni ali pisni zapis ipd.) kakor tudi poslušanja (slušnega spremljanja EMS – zvočni signali), kar je pri »monotonosti« dela nadvse pomembno. Arnautović (v Arnautović in drugi 1998) navaja, da pozornost povečajo spremljanje EMS z vidom in sluhom, večkratni premori in povratne informacije o izvedenih nalogah.

Eden izmed najpogostejših načinov ugotavljanja sposobnosti, osebnostnih lastnosti in interesov so *psihološki testi*, ki v kombinaciji z ugotovitvami razgovora podajo zelo podrobno sliko o kandidatu in na osnovi katerih lahko s precejšnjo gotovostjo sklepamo, kateri kandidat bo najuspešneje deloval na določenem delovnem mestu. Kot navaja Rak (2007, 43) nobena resna selekcija ne poteka več brez psihološkega testiranja, s pomočjo katerega se lahko s specifičnimi vprašanji prepozna stopnja motivacije, ključna pri vrednotenju stopnje izbire v okviru razgovora. Pervanje (2010, 41) na podlagi izkušenj ugotavlja, da se vodje od kandidatov, izbranih za delovno mesto na podlagi izkušenj, tehnične usposobljenosti in znanja, želijo od njih po določenem času posloviti zaradi njihovih osebnostnih lastnosti (ne sodeluje, arogantnost, konfliktnost ipd.) in zelo redko zaradi nesposobnosti.

3.4 Vpliv tehnološkega razvoja in varnostnih groženj

Nagel razvoj KIS, tudi in predvsem civilnih, zahteva hitre spremembe v naravi izvajanja EI/EB, saj je v ospredju digitalizirano, kompleksno bojišče, ki ga, kot navaja Kotnik Dvojmoč (2002), opredeljuje hiter pretok informacij, hitrejši in širši dostop do OI, večje poznavanje trenutne situacije in bolj učinkovita zaščita sil. Narašča uporaba komercialnih komunikacijskih sredstev (katerih civilna in vojaška uporaba se prepleta – na primer gsm, internet), prenosnih sistemov zračne obrambe kot eno glavnih orožij

proti zračnim silam NATA, IEN ipd., in vse to močno vpliva na opremljenost za izvajanje EI/EB.

Uspešnost izvajanja EI/EB s tehnološkega vidika pogojujejo KIS nasprotnika in njih lokacije. KIS imajo določene tehnične karakteristike (frekvenčno področje in način delovanja, stopnjo zaščite ipd.), kar omejuje njih »dostopnost« in pogojuje ustrezno opremljenost s sistemi EI/EB. Teroristi uporabljajo vse razpoložljive KIS, najbolj pa tiste, ki so najlažje dostopni – komercialni (gsm, prenosni telefoni, radijske naprave, satelitski telefoni, satelitski gsm, IP-telefoni), še zlasti pa internet, odvisno od namena in lokacijske komunikacijske infrastrukture.

Razvoj in dostopnost sodobne komunikacijske infrastrukture pospešuje potrebo po razvoju sistemov EI/EB, obenem pa otežuje učinkovitost izvajanja EI/EB. Z vidika uporabe RP IEN razvoj komunikacijske infrastrukture vpliva v negativnem smislu, saj omogoča uporabo tovrstnih načinov terorističnih napadov, posledično pa se odraža v velikih denarnih vložkih v razvoj in nabavo motilcev EMS.

Nabavo sodobnih sistemov EI/EB kot odraz sodobnih groženj (v našem primeru KIS v uporabi), njihovega razvoja in trendov v državah NATA, je treba načrtovati pravočasno, saj to zahteva zelo visoka finančna sredstva, temeljit ciljni pristop, natančno raziskavo tržišča, profesionalen odnos do proizvajalcev in predvsem razumevanje, zaupanje in potrpežljivost ključnih odločevalcev v SV.

Učinkovitost sodobnih sistemov EI/EB pa ne pride do odraza brez ustrezno usposobljenih pripadnikov, saj je kljub sofisticiranosti, avtomatizaciji in avtonomnosti še vedno specialist EI/EB tisti, ki s sistemi upravlja. Obstoječ kader je treba dodatno usposobiti ali razporediti na uporabo manj kompleksnih tehnologij, bodočega, s specifičnimi vhodnimi znanji, prilagojenimi tehnološkim zahtevam, pa usposobiti za uporabo sodobnih.

Zaradi vse večje uporabe komercialnih (civilnih) KIS (gsm – govor, sms in mms, internet) bo (je dejansko že) potreben miselni preskok v uporabi sistemov EI/EB, ki omogočajo spremljanje oziroma prestrezanje tovrstnih informacij. Ob ustreznem nadzoru izvajanja ter visoki varnostni kulturi specialistov EI/EB je pozitiven rezultat neizbežen.

Kot navaja Aid (v Wark in drugi 2005, 111), tehnološka zastarelost ni glavni sovražnik EI/EB, temveč je največja grožnja nezmožnost prilagajanja spremembam – tudi miselnim.

3.5 Vloga strokovnih organov EI/EB

SV je hierarhično urejena vojaška organizacija, katere eden izmed predmetov poveljevanja predstavlja poveljstvo. Poveljstvo kot organizirana skupina častnikov in podčastnikov podpira funkcije poveljevanja z linijsko štabno strukturo. Štab lahko zajema dve vrsti štabnih organov: *organe osnovnih štabnih področjih* (kadri, logistika

ipd.), ki sestavljajo t. i. *usklajevalno štabno skupino*, in *organe specialističnih področij*, ki tvorijo t. i. *specialistične štabne organe* (Furlan in drugi 2000).

Dejavnosti VOD načrtujejo in izvajajo namensko organizirani in usposobljeni štabni organi (S/G/J2), obveščevalnoizvidniške enote in posamezniki s svojim znanjem, veščinami, opremo in oborožitvijo, na treh ravneh, in sicer na (Rode in drugi 2009, 58–59):

- *strateški*: J2¹⁷ GŠSV, Oddelek za obveščevalne analize (OOA), Oddelek za posebne vojaške dejavnosti (OPVD) v Centru za doktrino in razvoj (CDR)/PDRIU in OVS,
- *operativni*: G2 (PSSV), G2 (PDRIU), 5. OIB, NOC in
- *taktični*: S2 brigad in bataljonov, taktične izvidniške enote.

Kot izhaja iz Strateškega pregleda obrambe (MORS 2004, 56), OVS pripravlja letne usmeritve za delo EEB ter jih po ministru in načelniku GŠSV posreduje EEB, od katere tudi dobiva zbrane podatke. Glede na umeščenost EEB na operativni ravni (5. OIB) lahko zaključimo, da je izvajanje EI/EB kot segmenta VOD z vidika strokovnega vodenja in usmerjanja vpeto tako v strateško kot operativno raven.

Za delovanja EEB sta operativno načrtovanje in usmerjanje temeljnega pomena, saj odražata naloge, ki jih je treba opraviti v določenem časovnem obdobju. Naloge kot take morajo biti smiselne, ne smejo biti opredeljene preozko, da ne omejujejo delovanja, spet pa ne preširoko, da ne otežujejo nadzora. Usmerjanje mora potekati kontinuirano in se odražati tudi v reakciji na produkte EI/EB. Dvosmerna komunikacija med usmerjevalcem in izvajalcem naloge zagotavlja fokusiranje v določeno smer, določen cilj in je lahko vsebinska (zagotavljanje ažurnih OP/OI) in/ali operativna (izvedba strokovne naloge na določenem geografskem področju). Vsebinsko usmerjanje ima velik pomen, saj se neustrezen input (ali naknadne povratne informacije) negativno odraža v izkoristku kadra in sistemov EI/EB. Predvsem v kriznih situacijah mora to potekati čim bolj neposredno z vednostjo vseh ostalih organov, ki morajo biti z angažiranostjo EEB seznanjeni (zaradi zagotavljanja pogojev za delovanje – logistične ali komunikacijsko informacijske podpore ali pa zaradi razbremenitve z rednimi – ostalimi nalogami). Nepoznavanje zmogljivosti in omejitev EEB in posledično nerealnost načrtovanja vodijo v fokusiranje EEB v ciljne skupine, ki jih zaradi določenih razlogov ni mogoče spremljati (oddaljenost, lastne zmogljivosti, nasprotnikove tehnološke prednosti, napačne vhodne informacije ipd.).

¹⁷ J2 je štabni organ za obveščevalno-varnostno dejavnost v GŠSV. Pri tem je številka 2 oznaka organa za obveščevalno-varnostno dejavnost, J označuje posamezne štabne sektorje na GŠSV, G na operativni ravni in S na taktični ravni. J2 je najvišji strokovni obveščevalno-varnostni organ v SV (Rode in drugi 2009, 58–59).

Načrtovanje in usmerjanje sta toliko bolj učinkovita, kolikor sta realna, saj je izvedljivost nalog odvisna od opremljenosti in razpoložljivosti sistemov EI/EB (kvalitativno in kvantitativno) in predvsem od kadra (izpopolnitve, usposobljenosti, obremenitev z rednimi in izrednimi nalogami). Vse to so le nekateri izmed razlogov, da se v okviru OVS, J2 GŠSV, G2 PSSV in CDR PDRIU vzpostavijo strokovni organi EI/EB, kjer lahko vsakdo z določeno funkcijsko vlogo vpliva na zagotovitev pogojev učinkovitosti izvajanja EI/EB saj, kot navaja Merkač Skok (2005), je za kadrovski management sicer odgovornost managementa, vendar je brez sodelovanja ekspertov malo možnosti, da bo dajal ustrezne rezultate.

Vloga strokovnih organov se lahko odraža, kot na primer (1) sodelovanje pri oblikovanju (ustreznih in razvojnih) formacijskih struktur EEB, (2) načrtovanje kadra EI/EB, (3) zagotovitev finančnih sredstev za projekte opremljanja s sistemi EI/EB, (4) bilateralno sodelovanje, mednarodne vaje in tečaji EI/EB v okviru sodelovanja predstavnikov SV in MORS v NATOVIH odborih (NACSI – EI in NEWAC – EB), (5) ugotavljanje interesa za delo v EEB (interni kadrovski razpis), (6) vzpostavitev sodelovanja s štipendisti SV ciljnih izobrazbenih smeri (opravljanje prakse, podpora pri izdelavi nalog ipd.), (7) sodelovanje v procesih izobraževanja in usposabljanja PDRIU in identifikaciji primernih kandidatov in (8) prerazporejanje kadra, se lahko odraža v EEB (argumentirano: ustreznega za, neustreznega proti).

3.6 Sklepne ugotovitve

Razpoložljivost, opredelitev števila kadra ter časa zagotovitve potrebnega kadra, njegovih kompetenc, virov in metod pridobivanja ter ne nazadnje tudi izbora najustreznjšega kadra so večni izzivi na področju managementa kadrov vojaških organizacij, tudi SV, ki med drugim zajema tudi načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra.

Izhodišča načrtovanja kadra v SV so poslanstvo, cilji in naloge, zapisane v strateških dokumentih, osnovo načrtovanja pa predstavlja letni kadrovski načrt GŠSV. Da pa bi lahko kar se da realno opredelili število kadra in kriterije za popolnitev dolžnosti v EEB, je treba zelo dobro poznati proces dela, njegovo raznolikost, segmentarnost, s katerim se cilji uresničujejo. OI bodo zadovoljile uporabnike in prispevale k nacionalni varnosti ter zaščitile slehernega vojaka SV v MOM. Analiza dela opredeli značilnosti dela in potrebne kompetence specialistov EI/EB za uspešno in učinkovito izvajanje nalog – predvsem osebnostne značilnosti, na katere delovno okolje EEB zelo vpliva, tako z vidika omejitev, obremenitev, načina in pogojev dela, kjer gre za izrazite timske individualiste – vsak ima določen del skupne naloge, ki je zaključena, ko se posamezni deli združijo. Ob vsem navedenem pa ne smemo pozabiti na orodje, tj. sisteme EI/EB, ki s tehničnega vidika zagotavljajo pogoj za učinkovito delo, ki kljub

sofisticiranosti še vedno zahtevajo zelo usposobljenega specialista EI/EB, katerega tehnično znanje je le del potrebnih kompetenc.

Da pa bi realizacija kadrovskega načrta bila sploh mogoča, je treba potencialni kader pridobiti, ga identificirati (locirati), obvestiti, zainteresirati in privabiti ter s tem zagotoviti nabor potencialnih kandidatov za izbor najustrežnejših.

Z aktivnim delovanjem do okolja (tudi notranjega) postane SV bistveno bolj izpostavljena, informacije, s katerimi privablja, pa morajo odražati informacije o resničnem stanju ter oblikah dela in opreme v SV. Učinkovitost privabljanja je odvisna od pravilne opredelitve virov (prioritetni so vedno notranji), sporočila in izbire pravega medija oziroma metode, ki je načeloma prilagojena viru, in njene kontinuitete.

Opredelitev virov za področje EI/EB v prvi fazi temelji na ustrezni strokovni izobrazbi in primerljivih VED. EEB je samo ena, identičnih dolžnosti v SV ni, zato je prvi korak opredelitev enot SV, ki bi lahko s tovrstnim kadrom razpolagale. Pridobivanje kadra iz zunanjih virov je bistveno težje in neposredno niti ni mogoče, z vidika sorodnosti funkcijskega področja in izobrazbenih skupin pa je temu najbližje SOVA, sledijo pa ji štipendisti MORS, študentje in dijaki na študentskih vojaških taborih SV, inštruktorji tujih jezikov, strokovnjaki z znanstvenih inštitutov.

Samo izpolnjevanje navedenih pogojev pa še zdaleč ne pomeni, da je identificiran pripadnik SV primeren (obstaja še vrsta drugih kriterijev), in če že je, je vprašanje, ali bo sploh izrazil interes za delo v EEB. Zato je potrebno ustrezno promoviranje za privabljanje, v formalnem in neformalnem smislu, kar pomeni (1) izpostaviti specifičnost vsebine, organiziranosti in načina dela, ki predstavlja korak naprej v delovnem izzivu proti drugim dolžnostim v SV, (2) biti prepoznaven tudi zunaj strokovnih krogov – prikazati pomen in vlogo EI/EB v podpori delovanja enotam SV doma in v okviru MOM ter (3) v okviru promocije zunanjim virom zagotoviti ustrezne multimedijsko podprte informacije o osnovnih značilnostih poklica in področja EI/EB, nikakor pa v smislu potreb. Seveda pa je za promocijo treba zagotoviti ustrezne pogoje, ki bodo omogočali korak naprej od klasične predstavitve, na primer v obliki prosojnic. Ena bistvenih značilnosti oglaševanja je izpostavljanje uspehov, a specifičnost delovanja EEB tudi tukaj ni prizanesljiva – ti so dostopni tistim, ki imajo potrebo po vedenju, in teh je zelo malo.

Pridobivanje idealnih kandidatov je zahtevno, izbor pravega kandidata pa še težji. Bolj ko so delovna mesta specifična (ključna), bolj natančno, z različnimi metodami, kombinacijo metod in dalj časa je treba kandidate izbirati. Najpogostejša in osnovna metoda je intervju, ki je prvi osebni kontakt s kandidatom in njegova prva priložnost, da izve dodatne informacije o organizaciji ter prepriča o ustreznosti. Ker prava odločitev temelji na čim več informacijah, tudi praktičnih, se kombinira s testi (sposobnosti, znanja, osebnost), ocenjevalnimi centri (simulacija delovnega okolja), dobrodošle pa so tudi verodostojne reference.

Izbor kadra v SV in pogoji za vstop v SV so natančno zakonsko opredeljeni, sam izborni postopek pa prav tako – in kakršen kader vstopi v SV, takšnega imajo na razpolago enote SV, tudi EEB. Izbor kadra za delo v EEB zajema nekatere že omenjene metode, specifično pa je samo vedenje o področju EI/EB in EEB sami, kar spet izhaja iz dejstva, da gre za izrazito zaprt sistem. Kandidati, ki izpolnjujejo pogoje za izvedbo intervjuja, želijo izvedeti čim več, in to jim je treba postopoma in v določenem obsegu tudi omogočiti. Predvsem jim je treba posredovati podatke, ki ne izhajajo iz vsebinskega operativnega dela, opremljenosti s sistemi EI/EB in operativne usposobljenosti EEB. Prav tako se kandidat na razgovor zelo težko pripravi, saj javnosti dostopnih podatkov o EEB praktično ni. Kandidat se težko pogovarja ali sprašuje o področju EI/EB oziroma EEB, če nima verodostojnih (ali pa sploh nobenih) informacij, zato je treba narediti korak naprej – tako v okviru objave določenih informacij o EI/EB oziroma EEB kakor tudi izvedbe informativnega dne (pred izvedbo razgovorov). Opazovanje in preverjanje kandidatov sta oteženi, če dejanskega (realnega) delovnega okolja ni mogoče zagotoviti (simulirati), zato zanašanje na občutek ob kvazipreverjanju znanja ne vodi nikamor drugam kakor v kvaziizbor, to pa je lahko dolgoročno zelo boleče. Kandidate je treba najprej usposobiti, jim zagotoviti čim bolj realno okolje, jih opazovati ter jih na koncu preveriti; to vsekakor predstavlja velik zalogaj, ima pa ob izboru ustreznega kadra zelo pozitivne posledice – možnost izgradnje novega specialista EI/EB.

Načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra na področju EI/EB so odraz prepoznavanja potreb po zagotavljanju varnosti tako v okviru RS kakor tudi (vedno bolj) zaščite sil v MOM. Je (kontinuiran) proces, ki ima svoj začetek – vložek odgovornih za področje EI/EB (vodje in strokovni organi) in svoj konec – rezultati dela EEB. Če vloga področja EI/EB ni prepoznavna, je temu ustrezen rezultat – pomanjkanje tistih, ki si to želijo, ter obilica tistih, ki to morajo.

4 RAZISKAVA O NAČRTOVANJU, PRIDOBIVANJU IN IZBORU KADRA NA POROČJU EI/EB

Raziskava temelji na ugotovitvi, da je v okviru SV področje kadrov EI/EB še vedno praktično neraziskano (več poudarka je na operativnem tehničnem vidiku EI/EB) ter se mu po osebnem mnenju posveča premalo pozornosti. Poleg tega je raziskava še toliko bolj pomembna, saj je razpoložljive literature EI/EB (tudi tuje) zelo malo (premalo), zaradi česar pogledi pripadnikov MORS/SV, ki to področje dobro poznajo (so kompetentni), predstavljajo pomembne informacije in dodano vrednost.

Raziskava o načrtovanju, pridobivanju in izboru kadra na področju EI/EB je zajemala dva vsebinsko ločena, a posredno povezana sklopa, iz česar izhajata tudi namena raziskave:

- opredeliti seznam kompetenc kot segmenta izbornih kriterijev treh ključnih dolžnosti EI/EB ter
- analizirati mnenja in poglede strokovnjakov na področju kadrov in VOD glede na problematiko, izzive in dileme načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra na področju EI/EB.

Skupne ugotovitve bodo, skladno s ciljem magistrske naloge, v zaključnem delu raziskave podane v obliki smernic in priporočil za boljše razumevanje in kakovostnejše načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra na področju EI/EB.

V nadaljevanju sledijo prikaz metodologije, rezultatov in njihova interpretacija, poglavje pa zaključujejo priporočila.

4.1 Metodologija

Glede na dejstvo, da je bil eden od ciljev raziskave pridobiti mnenja in poglede strokovnjakov, torej rezultate, izhajajoče iz besed in ne števil, sem se odločil za uporabo kvalitativnega¹⁸ raziskovanja. Ker gre za relativno majhno število kompetentnih strokovnjakov, je v okviru obeh sklopov raziskave izbran namenski vzorec, ki je, kot navaja Tratnik (2002, 79), smiseln, kadar pri zbiranju podatkov potrebujemo posameznike, ki nam o preučevani zadevi dajo kar največ podatkov.

Easterby-Smith (v Easterby-Smith in drugi 2005, 111) med metode kvalitativnega raziskovanja uvršča intervju, opazovanje in metodo dnevnika. V raziskavi sem uporabil metodo intervjuja in sem v okviru obeh vsebinskih sklopov intervjujal pripadnike MORS in SV. Intervjuvanci so bili pred intervjuji seznanjeni, da bodo intervjuvani za namen magistrske naloge in da bodo njihovi pogledi (mnenja) uporabljeni v okviru magistrske naloge. Ocenjujem, da je bil pristop intervjuvancev pozitiven, odgovori pa

¹⁸ Best in Kahn (1989 v Tratnik 2001, 32) raziskave, pri katerih se zbirajo in analizirajo nenumerični podatki, uvrščata med kvalitativne raziskave.

odkriti, kar je tudi posledica vzpostavitve določene mere (potrebne) medsebojnega zaupanja.

Kompetence ključnih dolžnosti EI/EB

Podvzorec sestavljajo štirje od šestih najbolj kompetentnih strokovnjakov na področju EI/EB (strokovni organ EI/EB v okviru G2 PSSV, specialist pomočnik za tehnično analizo EI/EB, specialist analitik EI/EB in enotovni podčastnik specialist EI/EB), ki zelo dobro poznajo proces dela na področju EI/EB, imajo dolgoletne izkušnje pri opravljanju nalog v RS in MOM in so že sodelovali pri izboru kadra.

S pripadniki, v raziskavi navedenimi kot intervjuvanec A1, B1, C1 in Č1, sem izvedel *skupinski intervju* (strokovno razpravo), s pomočjo katerega sem želel oblikovati predlog nabora kompetenc specifičnih dolžnosti (specialist operater EI/EB, specialist analitik EI/EB in specialist tehnične analize EI/EB), potrebnih za zasedbo delovnega mesta in fazo izbora kadra. Tratnik (2002, 57) navaja, da lahko s skupinskim intervjujem izkoristimo skupinsko dinamiko, tj. spodbujamo sodelujoče, da se med seboj prosto pogovarjajo. Menim, da je metoda primerna predvsem zaradi dejstva, ker opredelitev nabora kompetenc terja skupinsko strokovno razpravo različnih pogledov in izmenjavo mnenj.

Strokovna razprava je bila izvedena 2. 4. 2010 v poveljstvu EEB in je trajala tri ure. Individualne priprave posameznikov na strokovno razpravo so se začele že pred o samim intervjujem, saj so pripadniki vnaprej (v obravnavo in za lažjo pripravo) prejeli potek podprocesov operativnega izvajanja ter vrednotenja in analize EI/EB (slika 3.1, točka 3.1.2), tabelaričen pregled elementov kompetenc za posamezne ključne dolžnosti EI/EB (vključno s primerom), usmeritve za pripravo na strokovno razpravo (priloga 1), nabor lastnosti (z opisom) delovnega okolja EI/EB kot vpliva na osebnostne/vedenjske lastnosti (točka 3.3.3), nabor evidentiranih kompetenc v okviru SV (z opisom) ter tabelaričen pregled (splošen opis) del in nalog, produktov in tehničnih sredstev (priloga 5) kot osnove za opredelitev kompetenc.

V uvodnem delu strokovne razprave so bili pripadniki ponovno seznanjeni z namenom skupinskega intervjuja oziroma strokovne razprave. Razprava je potekala fazno z opredelitvijo posameznega elementa (znanja in veščine, zmožnosti in sposobnosti, osebnostne/vedenjske značilnosti) za vse tri ključne dolžnosti EI/EB.

Izzivi in dileme načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra na področju EI/EB

Podvzorec sestavlja šest od osmih najbolj kompetentnih strokovnjakov:¹⁹

¹⁹ Intervjuvani pripadniki MORS in SV so v tem trenutku kot vodje in ključni strokovni odločevalci z dolgoletnimi operativnimi izkušnjami (razen preostalih dveh) najbolj kompetentni na področju kadrov ter VOD.

- dva s področja kadrov (načelnik ZSK GŠSV in načelnik G1 PSSV) ter
- štirje s področja VOD (generalni direktor OVS MORS, načelnik J2 GŠSV, načelnik G2 PSSV in poveljnik 5. OIB).

S pripadniki, v raziskavi navedenimi kot intervjuvanec A2, B2, C2, Č2, D2 in E2, sem izvedel individualne *polstrukturirane intervjuje*, s pomočjo katerih sem želel pridobiti mnenja in poglede o problematiki, izzivih in dilemah na področju načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra EI/EB. Menim, da je bil polstrukturiran intervju primeren, saj, kot navaja Tratnik (2002, 53), pri tej vrsti intervjuja ni nujno, da bodo vsi dobili enaka vprašanja. Odvisno je od tega, kaj vprašani o temi vedo in kakšno je njihovo mesto v danem okolju. To vsekakor velja za nabor intervjuvancev, ki nimajo enakega vedenja o problematiki in ne delujejo na isti ravni.

Individualni intervjuji so potekali med 1. in 20. 4. 2010 na sedežih organizacijskih enot. V okviru intervjujev je bilo v povprečju zastavljenih med devet in dvanajst vprašanj (priloga 4) posamezen intervju pa je trajal od 90 do 120 minut.

Intervjuvanci so vnaprej (za lažjo pripravo) prejeli usmeritve za izvedbo individualnega intervjuja (priloga 2). Vprašanja so bila pripravljena na osnovi teoretičnih izhodišč in osebnih izkušenj, nanašala pa so se na postavljene hipoteze, in sicer po elementih kot osnovi za preverjanje hipoteze, tj. (1) načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra, (2) vloga strokovnih organov EI/EB ter (3) vpliv neustreznosti načrtovanja, pridobivanja in izbora na nacionalno varnost in zaščito sil v MOM.

Ne glede na to, da gre za pogled dveh skupin strokovnjakov, namen raziskave ni bil ocenjevati raznolikost njihovih pogledov, ampak jih povezati in oblikovati skupno mnenje.

4.2 Rezultati in interpretacija

V nadaljevanju bodo predstavljeni rezultati in interpretacija rezultatov iz raziskav o kompetencah ključnih dolžnostih EI/EB ter izzivih in dilemah načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra na področju EI/EB.

4.2.1 Kompetence ključnih dolžnosti EI/EB

Znanja in veščine

V okviru obravnave elementa je bilo evidentiranih devet različnih podelmentov (priloga 4). Opredelitev znanj in veščin je izhajala iz splošnih znanj, ki jih kandidat lahko pridobi zunaj SV (tehnična izobrazba, računalništvo in informatika, tuji jeziki, strojepisje) in ki se pri posameznih dolžnostih razlikujejo predvsem v zahtevanem obsegu (na primer znanje telekomunikacij je v največjem obsegu pomembno pri specialistu tehnične analize EI/EB, najmanj pa pri specialistu analitiku EI/EB).

Po mnenju intervjuvancev so v okviru posameznih formacijskih dolžnosti ključna tudi specifična znanja, zato je zelo smiselna vključitev konkretnih oblik usposabljanj in izobraževanj kot načinov pridobivanja specialističnih znanj (tečaji EI, tečaji EB, tečaji specifičnih tujih jezikov, na primer Dari, Paštu ipd., doma in v okviru NATA), ki jih (morda razen tujih jezikov) sicer ni realno pričakovati od kandidatov zunaj MORS/SV, je pa njihova opredelitev potrebna tako z vidika izpolnjevanja pogojev za zasedbo formacijske dolžnosti kakor tudi zaradi ovrednotenja (plačni razred).

Pri opredelitvi nabora znanj in veščin sta se pojavili dve dilemi, in sicer, ali specialist analitik EI/EB potrebuje znanja telekomunikacij in ali specialist tehnične analize EI/EB potrebuje znanja s področja dešifriranja. Intervjuvanec Č1 je bil mnenja, da je specialist operater EI/EB v določenih situacijah (krizne razmere, veliko zvočnih zapisov ter nujnost obdelave in interpretacije OP/OI v realnem času) tako obremenjen, da se surovi OP neposredno posredujejo specialistom analitikom EI/EB oziroma se ti (po potrebi) vključujejo tudi v operativno delo. Potreba po poznavanju področja dešifriranja je naletela na drugačen pogled intervjuvanca B1, ki je menil, da je tovrstno znanje sicer pomembno in koristno, je pa treba imeti v današnji stopnji razvoja programske in strojne zaščite zelo sposobne specialiste, sofisticirana in zelo draga tehnična sredstva ter dovolj časa, saj gre za izjemno zahtevne operacije. Časa pa je v kriznih razmerah bistveno premalo, zato je treba tovrstne aktivnosti izvajati že preden nastopijo krizne razmere.

Zmožnosti in sposobnosti

V okviru obravnave elementa je bilo evidentiranih 19 različnih podelementov (priloga 4). Podelementi predstavljajo odraz prostorskih, časovnih, vremenskih in terenskih pogojev izvajanja EI/EB, največji poudarek obravnave pa je bil namenjen psihofizičnim obremenitvam, koncentraciji, identifikaciji bistvenih OI iz obsega OP in njeni dodani vrednosti, fluidnosti razmišljanja in uporabi tehničnih sredstev.

Intervjuvanci so bili enotnega mnenja, da predstavlja samonadzor eno ključnih sposobnosti izvajanja nalog v kriznih razmerah ne glede na oddaljenost izvajanja EI/EB. Specialisti EI/EB so z izvajanjem nalog dejansko del realne situacije, v kateri so »v živo« (po zvočnem zapisu) priča umiranju, uničevanju, splošni paniki in tudi neposrednim usmeritvam vodij (poveljujočih) za izvajanje sovražnih dejanj. Vse to zahteva psihično stabilnost in predvsem dobro psihološko pripravo na izvedbo EI/EB.

Identificirati bistvene OI iz nabora OP je, ne glede, ali je OP malo ali veliko, po mnenju intervjuvancev C1 in Č1 ključnega pomena, saj lahko napačna ocena ali celo potvarjanje zelo negativno vpliva na odločitve poveljnika (ogrožanje lastnih in/ali prijateljskih sil).

Nenamensko potvarjanje OI je v silni želji izkazovanja lastne sposobnosti ali prikrivanja nesposobnosti ter zaradi vpliva na odločitve poveljnika potencialna

posledica nefluidnosti razmišljanja, ki je po mnenju intervjuvanca A1 zelo pomembna in izrazita predvsem pri pomanjkanju OP in OI. Stremenje k celotni in realni obveščevalni sliki se namreč posledično odrazi v racionalnejših odločitvah poveljnika in večji varnosti.

Tehnični sistemi predstavljajo »podaljšano roko« znanja in sposobnosti specialista EI/EB. So osnova za izvajanje EI/EB, zato morajo specialisti EI/EB imeti tehnično znanje in ga morajo biti sposobni pravilno, racionalno in učinkovito uporabiti, tako v okviru izvajanja EI/EB kakor tudi vrednotenja in interpretacije OP na eni ter pravočasnega posredovanja OI na drugi strani.

Izvajanje EI/EB je v cilju pridobitve koristnega OP/OI pogosto zelo dolgotrajno in naporno, saj zahteva visoko stopnjo pozornosti oziroma koncentracije. Ključne besede v pogovorih, slaba kvaliteta zveze, primerjava tekočih OP/OI z že obstoječimi, prilagajanje programskih in strojnih nastavitev in tehničnih sredstev EI/EB, vse to in še marsikaj zelo vpliva na zbranost – pozornost – koncentracijo specialista EI/EB.

Osebnostne/vedenjske značilnosti

V okviru obravnave elementa je bilo evidentiranih 35 različnih podelementov (priloga 4).

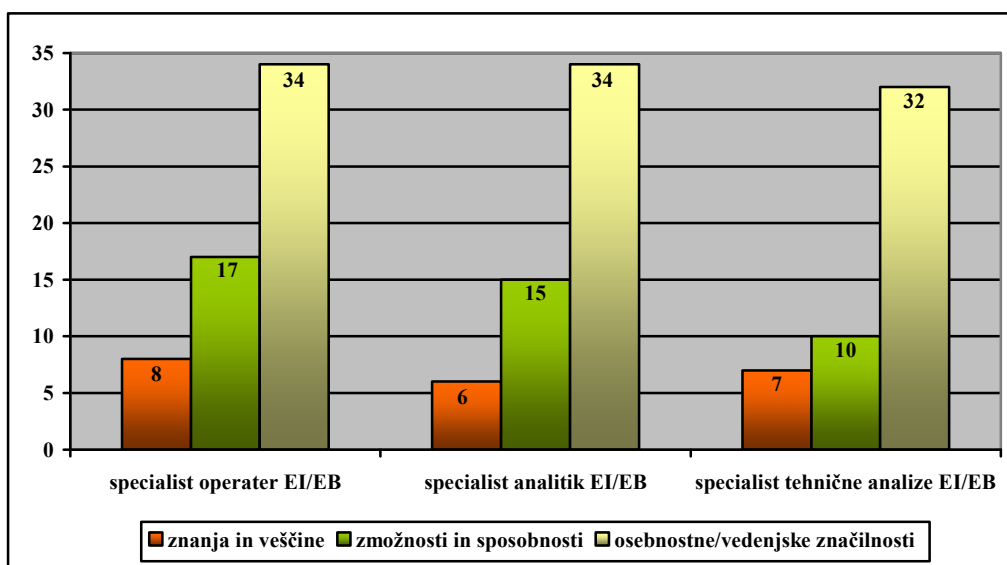
Oprelitev osebnostnih/vedenjskih značilnosti po mnenju intervjuvancev zahteva največ časa (kar se je dejansko tudi pokazalo) in obvezno vključitev vojaških psihologov (kar je tudi bila prvotna ideja, a zaradi časovnih in drugih omejitev ni bilo izvedljivo, kar prav gotovo vpliva na kvaliteto nabora).

Že iz samega nabora je razvidno, da so si značilnosti za vse dolžnosti zelo sorodne, kot ključne pa izstopajo: *analitično razmišljanje* (OP/OI vs. sklepanje), *potrpežljivost* (ukrepanje na podlagi dejstev), *zaupanje* (podatki s stopnjo tajnosti), *vztrajnost/iskanje informacij* (OP/OI vs. učinkovitost), *vzdrževanje pozornosti in koncentracije* (ključne besede), *odgovornost* (OP/OI vs. odločitev), *natančnost* (pravilna interpretacija), *strokovnost* (avtonomija), *preudarnost* (pozornost na posledice), *tehnična kompetentnost*, *motiviranost* (omejitve vs. zahtevnost), *odločnost* (zaupanje v vir), *splošna razgledanost* (dojemanje, povezovanje), *spomin* (povezovanje s predhodnimi OP/OI), *zanesljivost* (ne vzbuja nikakršnega dvoma) ter *varnostna zavest* (spoštovanje usmeritev ter predpisov).

Med strokovno razpravo so bila mnenja precej usklajena, s sodelovanjem vseh v enakem obsegu, kar je posledica dobrega medsebojnega poznavanja in strokovnosti. Pri opredelitvi podelementov so veliko pomoč predstavljali izkušnje pri opravljanju nalog na različnih dolžnostih EI/EB, sodelovanje na izobraževanjih in usposabljanjih doma in v tujini ter izvajanje naloge v okviru MOM. V razpravo sem se vključeval po potrebi, predvsem z usmerjevalnimi vprašanji in razmišljanji.

Po pregledu posameznih podelitev nabora kompetenc ključnih dolžnosti EI/EB (število podelitev po posameznih elementih prikazuje slika 4.1) prihajam do ugotovitve, da so v okviru posameznih elementov zelo sorodni, kar je do neke mere razumljivo in pričakovano, saj se naloge sicer delno razlikujejo, se pa izvajajo v praktično enakem (zahtevnostnem) delovnem okolju. Manjše razlike se pojavljajo predvsem pri osebnostnih/vedenjskih značilnostih in pa izhajajo iz načina dela.

Slika 4.1 Število opredeljenih podelitev po ključnih dolžnostih EI/EB



Glede na obseg magistrske naloge in razpoložljiv čas so bile kompetence opredeljene le na podlagi zgoraj navedenih elementov, niso pa bile ovrednotene (rangirane), kar je prav gotovo izziv za raziskavo kompetenčnega profila kot celote.

4.2.2 Izzivi in dileme načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra na področju EI/EB

Načrtovanje kadra

Proces dela EEB je izrednega pomena in ga je, poleg izhodišč (tj. jasna in razvojna opredelitev poslanstva in nalog, ciljev, strukture in umestitve), treba poznati tako na strateški (GŠSV – operativne usmeritve za delo EEB, načrtovanje strukture in obsega SV) kot operativni ravni (načrtovanje ciljnega stanja obsega in strukture EEB, strokovno usmerjanje), saj je v nasprotnem primeru realnost in učinkovitost načrtovanja nizka, kakršen koli padec ravni pa lahko vodi v ukvarjanje in obremenjevanje izvedbene ravni s strateškimi/operativnimi zadevami. Tudi na področju kadra.

Vloga posameznih ravni (in funkcijskih organov) se nekoliko razlikuje, kar je razumljivo, saj izhaja iz odgovornosti:

- J2 GŠSV (po mnenju večine najvišji organ načrtovanja, čeprav intervjuvanca A2 in B2 zaradi specifičnosti na to raven vzporedno umeščata tudi OVS) ima glede na obstoječo normativno ureditev najpomembnejšo vlogo, saj kot strateška raven pozna zmožnosti, potrebe in vizijo uporabe EEB.
- G2 PSSV kot vmesni člen med strateško ravno in EEB predstavlja izvedbeni organ v funkciji podajanja pobud/predlogov; glede na funkcijsko zastopanje področja EI/EB pa lahko z ustreznim pristopom pozitivno prispeva tudi k načrtovanju kadra v G1 PSSV.
- 5. OIB (EEB) predstavlja »pobudnika«; tam se potrebe po kadru najprej identificirajo, ima pa pomembno vlogo predvsem v opredelitvi potreb po kadru, kompetenc kadra, podajanju predlogov (sprememb) formacije EEB ipd.

Po oceni intervjuvanca B2 je, izhajajoč iz zakonske podlage (32. člen ZObr), raven načrtovanja jasna – prepuščen je SV. Ker pa EEB opravlja zakonsko opredeljeno nalogo za obrambne potrebe, je (glede na letne in periodične ocene operativnega dela) smiselna vloga OVS z vidika podajanja predlogov in priporočil (morda celo predloga usmeritev, ki jih podpiše minister za obrambo) po zaposlovanju (razporejanju) kritičnih profilov (specialnosti), torej bodočih pripadnikov EEB.

Pridobivanje kadra

Ideja o *promociji EEB* oziroma *področja EI/EB* je naletela na različne odzive, kjer velja izpostaviti tri elemente:

- *formalnega* (politika zaposlovanja iz zunanjih virov se opredeljuje s kadrovskim načrtom GŠSV, zato ima operativna raven možnost opredeliti najpomembnejše prioritete, ki sledijo iz ciljev sil oziroma zmogljivosti SV – tudi za potrebe EEB).
- *strokovnega* (širša promocija je bolj primerna za iskanje mase kandidatov, če pa že, potem izrazito specifičnega kadra, pa še to po prilagojenem postopku, po drugačnih, osebnih kanalih),
- *varnostnega* (lahko prihaja do napačnega razumevanja določenih podatkov ali celo zlorabe po nepoučenih).

Promocija kadra s tako specifičnega področja pa po drugi strani niti ne bi smela biti tako problematična, če se prioriteto ne poudarja delo v smislu »EI, EB, spremljanje zvez«, temveč bolj izpostavljajo specifična znanja, sposobnost in možnost razvoja, raziskovanja ipd., skratka specifičnost v smislu apliciranja na delo v okviru vojske: elektrotehnika, telekomunikacije, delo z najsodobnejšo tehnologijo ipd. Za delo se prijavljajo oziroma odločajo osebe s specifičnim osebnostnim potencialom in orientacijo, predvsem z željo po delu s sofisticiranimi sistemi EI/EB, zavedajoč se in

pričakujoč, da so ta v takšnih enotah vedno prisotna. Vsekakor je notranji vir prioriteten (se ga dodatno usposobi), a slej kot prej ugotovimo, da zaprtost vase in »vsevednost« ne dajeta rezultatov, saj imajo določena specifična znanja bistveno pogostejše zunanji viri. Pravi način in obseg posredovanih informacij in predvsem pravi pristop omogočajo ustrezno promocijo, ki se odrazi v zbujanju pozornosti pravih kandidatov.

V okviru sklopa večkrat naletimo na vzporednice z načinom izbora v ESD, pri čemer pa intervjuvanec B2 opozarja, da kljub mistifikaciji EEB vendarle obstaja bistvena razlika v poudarku promocije na principu »surove moči«, neposrednem bojevanju, specialnih protiterorističnih delovanjih ipd., medtem ko so specialne enote, kot je EEB, deležne povsem drugačnih kadrovskih apetitov. Torej popolna specifika »trženja in iskanja« takšnega kadra, ki se ga po njegovem prepričanju išče drugje in na drugačen način.

Ocena realnosti *pridobivanja kadra izrazito specifičnih skupin* je pozitivna, porajajo pa se določeni izzivi (pogoji):

- pridobivanje naj poteka po prilagojenem načinu, z organiziranim in sistemskim pristopom,
- spodbujanje interesa z ustrezno vsebino in obsegom informacij o EEB in področju EI/EB,
- primarni čut kandidata do poslanstva in izzivov za delo v EEB nikakor pa ne prevladujoč materialni vidik (vrednote),
- stimulatívni ukrepi (finančni, materialni, zagotovitev strokovnega in osebnega razvoja, podpora samoiniciativnosti in neodvisnosti, možnost sodelovanja v razvoju in raziskavah, izvajanje nalog na sodobnih sistemih EI/EB ipd.),
- zahteve po specifičnih kompetencah (profilih kadra) ter
- iz specifičnega profila izhajajoča specialistična plačna letvica.

Formalno izhodišče pridobivanja kadra z izrazito specifičnimi znanji izhaja iz statusa EEB (kritične zmogljivosti, cilji sil SV oziroma razvojni segment). V ta obseg sodi sistem sedmih kategorij vojaških uslužbencev, kjer se v okviru nadomestnih zaposlitev lahko izvede kadrovski razpis.

OVSU predstavlja enega izmed smiselnih in izvedljivih načinov *promocije in dolgoročne pridobivanja kadra EEB* (kritičnih dolžnosti), ki pa naj poteka periodično, na podlagi ugotovljenega interesa; se pa tudi tu mnenja razlikujejo. Način lahko po mnenju intervjuvanca D2 predstavlja enega od modelov promocije EEB (interes – intervju – osip – dopolnilni VED – vrnitev v enote SV), kjer pa je zelo pomembna vloga tako poveljnika 5. OIB (s strokovnimi argumenti prepričati nadrejenega) kakor tudi poveljnika sil SV (zagotoviti seznanitev pripadnikov SV z enakimi informacijami). Poveljniki enot SV se morajo zavedati, da je to dodana vrednost tudi za enote in da je število kadra za prehod v EEB zelo majhno.

Intervjuvanec Č2 meni, da je ena izmed dilem organiziranosti usposabljanja za VED EB tudi ekonomska upravičenost in realnost udeležbe (če VED ne predstavlja nadomestnega – dodatnega v okviru formacijske dolžnosti). Specialistov EI/EB (formacijskih dolžnosti) namreč v enotah SV ni, zato ni primerjave z na primer informatiki, ki so v vsaki enoti SV. Prav tako je s tem povezano načrtovanje kadra – kakšna struktura, obseg, katere kategorije kadra ipd., vse to ima velik vpliv na izvedbo.

Razmišljanje o *zaposlenih v SOVI na sorodnem funkcijskem področju kot potencialnih kandidatih za delo v EEB* sproža vrsto vprašanj tako s pravnega, statusnega, strokovnega kot varnostnega vidika. Vsekakor strokovna osnova za to je. Predvideva se, da se zahtevajo sorodna specialistična znanja, uporabljajo sorodni sistemi EI, izvaja soroden proces operativno analitičnega dela ipd. Vprašanje pa je, ali je okolje v SV bolj *stimulativno* kot v SOVI, ali je SV bolj *prilagodljiva* kot SOVA, ali prehod v SV lahko predstavlja *strokovni izziv*, ali so ciljne skupine elektronskega spremljanja (EI) sorodne (civilne/vojaške, način razmišljanja ipd.), ali *finančna zagotovitev* sledi tehnološkemu razvoju ipd.

Interni kadrovski razpis SV kot formalna metoda ugotavljanja interesa za delo v EEB je smiseln predvsem, ko dobi primerno prioriteto (na primer v okviru načrta operativnih zmogljivosti, fluktuacija kadra, element zmogljivosti BBSk, vzdrževanje zmogljivosti ipd.). Poseben vidik smiselnosti predstavlja okvir nadaljnjih aktivnosti – na primer usposabljanja za dopolnilno VED, v okviru katerega se večina intervjuvancev navezuje na način pristopa v ESD (začne se z internim razpisom, konča pa s pridobljeno VED in razporeditvijo v enoto). V okviru internega razpisa pa moramo po mnenju intervjuvanca A2 posebno pozornost nameniti tudi dekonfliciji tistih, ki niso (ne bodo) izbrani, saj se lahko neustrezen odnos do njih izrazi tudi v slabi promociji EEB in varnostni situaciji.

Izbor kadra

Možnost *razporeditve kadra v EEB brez preverjanja izpolnjevanja pogojev (kompetenc)* je naletela na izrazito negativen (in enoten) odziv, tako s strokovnega, varnostnega kakor tudi higienskega vidika. A kljub temu je lahko to ena izmed negativnih posledic kadrovskih konsolidacij.

Kader je treba najprej identificirati, ga seznaniti z informacijami o EEB in področju EI/EB (CU Vipava – neizkušen kader, enote SV – izkušen kader), preveriti (zdravniški/psihološki pregled – vrednote, osebnostne/vedenjske značilnosti, varnostni zadržki), usposobiti, izbrati ter pred razporeditvijo ponovno (vsaj varnostno) preveriti. Po mnenju intervjuvanca Č2 bi sicer razporeditev lahko (v primeru administrativnih in logističnih dolžnosti) bila izvedena v skrajšanem postopku, nikakor pa ne v primeru specialistov EI/EB.

V okviru izbora notranjih virov se vedno znova (tudi povratno) postavlja dilema, ali je bolj primerno pridobivanje kadra neposredno iz CU Vipava (brez izkušenj, vprašljivo obnašanje v kritičnih situacijah) ali iz enot SV (izkušen kader, ki pa ga je treba »formatirati« – ga postaviti v novo okolje in drugačen način razmišljanja).

Po oceni velike večine intervjuvancev je *formalno predpisani izbor (kombinacija intervjuja, usposabljanja in praktičnega preverjanja – ocenjevanja potencialnih kandidatov za delo v EEB)* realen in izvedljiv. Mnenja se razlikujejo predvsem v formaliziranju (kdo odobri). Po mnenju intervjuvanca D2 bi izbor lahko formalno odobril poveljnik sil SV, saj je odgovoren za zmogljivosti SV, po mnenju intervjuvanca E2 pa minister za obrambo (odobritev selekcijskega programa) in posledično načelnik GŠSV (odobritev načrta izvedbe). V okviru (programa) izbora kadra mora biti po mnenju intervjuvanca Č2 poseben poudarek na praktičnem delu ter opazovanju kandidatov (osebnostni/vedenjski vidik), nekateri ključni kriteriji pa morajo biti jasno in realno opredeljeni.

Uskladitev končne odločitve o izboru kadra je vsekakor potrebna, saj morajo zaradi specifičnosti dela v SV višje ravni (strateški, operativni) dobiti vse relevantne podatke od nižjih ravni (prekategorizacije, prerazporeditve in nove zaposlitve). Bolj kot vprašanje sestave skupine (strokovne komisije) je ključna teža strokovne odločitve (usklajenega predloga). S funkcijskega vidika po mnenju intervjuvanca A2 kadrovske organi SV (J1/G1/S1) pripravljajo kadrovske predloge, skladno z dokumentom GŠSV (2001) (še vedno veljavnim) pa ima organ J2 pomembno vlogo v kadrovanju na področju obveščevalne izvidniške dejavnosti.

Strokovni organi EI/EB

Strokovni organi EI/EB so po enotnem mnenju intervjuvancev vsekakor potrebni – gre za strokovnjake, ki poznajo proces dela, zmogljivosti in uporabnost EEB. Po mnenju intervjuvanca A2 so potrebni predvsem zaradi nevarnosti izgube celotne slike delovanja EEB in potrebe po usklajenosti (sorodnem mišljenju, videnju in interesu). Vprašanje, ki se pojavlja, pa je, ali so potrebni na vseh ravneh in na katerih.

Intervjuvanca A2 in C2 menita, da je posebnega pomena strokovni organ EI/EB na operativni ravni, saj je v neposrednem stiku z EEB, tudi v funkciji indikatorja zaznave odstopanj, pomanjkljivosti, težav na področju kadrov. Pripomore lahko k agilnosti in strokovni agresivnosti organa G2 PSSV, kar lahko pozitivno vpliva k učinkovitosti sodelovanja z G1 PSSV (zakaj, kakšen, koliko kadra).

Po drugi strani je intervjuvanec B2 mnenja, da je glede na majhnost in prakso zadnjih let drobljenje strokovnih organov EI/EB neprimerno. Zaradi strateške usmerjenosti EEB in najbližje (neposredne) povezave z OVS bi ta moral biti le v J2 (skupno mnenje intervjuvancev sicer je, da je odločilnega pomena ravno organ v okviru J2). Strokovno bi sodeloval z OVS, sledil bi strateškim usmeritvam, ki so v tem primeru

skupen produkt (ali pa bi vsaj strateške usmeritve za delo OVS delno operacionaliziral) in sodeloval pri njih.

Glede na dejstvo, da EEB uporablja operativna raven, je ključno poznavanje EEB, njenih sposobnosti in zato priprava nalog v okviru MOM (zaščita sil ipd.), kjer lahko sodeluje na način aktivnega prispevanja pri doseganju vmesnih ciljev in končnega cilja. Nikakor pa ne gre zanemariti pomembnost strokovnega organa EI/EB v okviru PDRIU – tudi z vidika kadrovskih zadev.

Vpliv neustreznosti načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra EI/EB v okviru zagotavljanja nacionalne varnosti RS (32. člen ZOBr) in zaščite sil v MOM

Po mnenju intervjuvanca B2 na področju EI/EB zelo velik izziv predstavlja merjenje, koliko takšna enota sodeluje pri ustvarjanju kritičnih informacij – lahko v določeni situaciji največ in takoj, v neki drugi pa ne. Če v sodobnem svetu globalizacije, kjer se informacije zaradi tehnoloških zmožnosti širijo z bliskovito hitrostjo, s pomočjo sodobnih sistemov EI/EB pridobimo podatke o pretečih grožnjah, jih morda tudi preprečimo in/ali o tem pravočasno obvestimo ključne poveljujoče ter lahko z relativno veliko mero točnosti predvidimo pomembnost in potrebnost EEB.

Z aktivnejšim sodelovanjem na MOM narašča možnost napadov na pripadnike SV tako doma kot tudi v okviru MOM. V teh primerih bi se slej ko prej izkazala potreba tudi po tem področju. Aktivnejše sodelovanje vsekakor vpliva tudi na kadrovske vidike – neustrezen kader/neustrezno število ustreznega kadra vodi v težave z zagotavljanjem rotacij, stopnjuje se iztrošenost kadra in pade kvaliteta izvedenih nalog, to pa pomeni padec stopnje varnosti. Vse to vodi tudi v nezadovoljstvo in odhod kadra ne eni in negativno promocijo (ugleda) SV doma in v mednarodnem okolju na drugi strani.

Po mnenju intervjuvanca D2 eno izmed velikih nevarnosti predstavlja neprepoznavanje pravih OI iz nabora obsega OP, pa naj bo to zaradi neznanja/napačne presoje/popačenja (neustrezen kader – izbor, motivacija ipd.) ali celo namenoma. Vse to lahko v veliki meri vpliva na varnost v širšem (državnem) kakor tudi ožjem smislu (varnost in posledično ogroženost enot SV v MOM). Napačna ocena neposredne grožnje vpliva na oslABLJENO obveščevalno, protiobveščevalno in varnostno zaščito.

Trend tovrstnih enot v večini članic NATA temelji na majhnih, sodobno opremljenih in usposobljenih specialistih EI/EB. Seveda pa to po mnenju intervjuvanca A terja ustrezno (prvo) prioriteto popolnjevanja, saj sicer ne nalog iz 32. člena ZOBr ne zaščite EMS v MOM EEB ne bo sposobna izvajati na ustrezni kakovostni ravni. EEB se mora po mnenju intervjuvanca E2 tržiti, cilji in poslanstvo morajo biti jasni, kadrovske izzivi, dileme in naloge pa biti strokovno agresivno predstavljeni. Izzive in dileme je mogoče in je treba rešiti, saj gre za enoto vitalnega pomena.

4.3 Priporočila

Izvajanje nalog na področju EI/EB se v daljšem časovnem obdobju odrazi v pridobitvi izkušenj in novih znanj pa tudi vedno večji kompetentnosti. Ob vsem tem se pojavljajo vedno novi izzivi, ki se jih je treba lotiti profesionalno, in položaj s strokovnimi predlogi vztrajno poskušati izboljševati, pa čeprav je pogosto v prvem trenutku videti kot boj z mlini na veter.

Kadrovski izzivi in dileme na področju EI/EB imajo temeljno izhodišče v *statusu EEB oziroma področja EI/EB* v okviru delovanja obrambnega sistema RS kot dela nacionalnega varnostnega sistema RS in delovanja RS (SV) v podporo MOM.

Elementi, kot so *potreba* po področju EI/EB ter:

- njegova *formalna podlaga*,
- *umestitev in vizija*,
- *operacionalizacija ciljev, poslanstva in nalog*,
- *ustrezna organizacijska struktura* in možnost *bojne organiziranosti* in tudi
- *zavedanje vloge, zmogljivosti, uporabnosti in specifičnosti* področja EI/EB po ključnih odločevalcih in poveljujočih MORS/SV,

terjajo jasna *stališča* in so *temelj zagotavljanja kadra EI/EB*, na kar opozarjajo tudi nekateri intervjuvanci.

Načrtovanje kadra je proces, ki naj poteka kontinuirano – nižja kot je raven, bolj je intenziven, torej *večravninsko, a usklajen*:

- EEB oziroma njen poveljnik naj ima iniciativo in najlažje oceni, koliko in kakšen kader potrebuje, in je tudi prvi odgovoren za rezultate (produkti EI/EB, kohezivnosti ipd.);
- G2 PSSV naj na podlagi strokovno utemeljenih predlogov in lastne ocene rezultatov operativnega dela sproži in/ali sledi iniciativi EEB z usklajenim predlogom, s katerim seznanj G1 PSSV, in/ali ji sledi. Na operativni ravni naj G2 PSSV v iskanju možnosti realnega načrtovanja kadra EEB čim bolj aktivno sodeluje z G1 PSSV, še zlasti pri realizaciji cilja sil SV. G2 PSSV je prav tako organ, ki ob sodelovanju poveljnika 5. OIB in G1 PSSV seznanja poveljnika sil s kadrovsko problematiko, predlogi rešitev in njihovim vplivom na delovanje EEB;
- J2 GŠSV naj kot organ na strateški ravni oceni utemeljitev strokovnih predlogov G2 PSSV, njihov vpliv na delovanje EEB in (lahko) poda predloge za načrtovano izpopolnitev EEB ali pa preoblikovanje načrta izvajanja operativnih nalog (načrt GŠSV). V drugem primeru je, ker načrt temelji na odredbi ministra za obrambo, kot naročnik posredno vključena tudi OVS, ki

(lahko) z oceno možnih posledic poda oceno (nujnosti) dejanskih potreb po kadru.

Pri načrtovanju kadra je vsekakor treba razlikovati med pojmom letni kadrovski načrt SV in interni (poveljniški) dogovori, ki naj bi jih zaradi transparentnosti bilo čim manj – so pa v določenih primerih ključnega pomena in težko razumljiva, a edina rešitev.

Promocija EEB oziroma EI/EB predstavlja v okviru faze pridobivanja kadra (ne)posreden kontakt z notranjim in zunanjim trgom. Izhajajoč iz dogodkov zadnjih nekaj let (spremljanje mednarodnih sistemov, prisluškovalne naprave, afera SOVA ipd.) in odziva javnosti, lahko ocenim, da ima obveščevalna dejavnost nasploh izrazito negativen prizvok, zato je zelo pomembna *njena demistifikacija* in v njenem okviru tudi *demistifikacija področja EI/EB*. V letih po osamosvojitveni vojni pa vse do leta 2000 je bila EEB del OVS in kot taka »nedostopna in zaprta« in brez izrazite (vidne) vloge zunaj OVS, na prvi pogled namenjena sama sebi. S časom, predvsem z vstopom v NATO in z novo organizacijsko strukturo, pa se je EEB vedno bolj odpirala, njena vloga pa se je bistveno povečala. Kljub temu pa z izvajanjem nalog (predvsem) v okviru 32. člena ZObr določen segment »neprepoznavnosti« še vedno ostaja, kar je lahko (najmanj) odraz:

- obstoječe umestitve (po osebnem mnenju je z vidika izvajanja EI nivojsko neustrezna, zato je potrebna umestitev na strateško raven, kar potrjujejo nekateri primeri²⁰ držav članic NATO) in
- neprepoznavnosti (neustrezne promocije) in nerazumevanja vloge EEB (ta temelji na (1) nujnosti izobraževanja in usposabljanja vodilnih častnikov s poznavanjem zmogljivosti delovanja EEB, s čimer bi na nevsiljiv način poveljujoče usposobili o nujnosti umestitve, uporabe in zahtev po podatkih EEB in (2) kadrovanja sposobnih poveljnikov 5. OIB ter vodij funkcijskih organov G2 PSSV in J2 GŠSV, ki morajo biti promotorji zmogljivosti EEB).

EEB oziroma področje EI/EB je treba bistveno bolj promovirati, kar lahko v okviru SV storimo s:

- predstavitvijo procesa dela EEB, področja EI/EB in vloge v boju zoper sodobne grožnje (tudi in predvsem z vidika podpore delovanju ostalim segmentom SV ključnim odločevalcem in poveljujočim);
- potenciranjem poudarka na izobraževanju in usposabljanju s področja EI/EB (v okviru že utečenih);

²⁰ V OS R Hrvaške je sorodna enota (Središnjica elektroničnega izvidžanja) umeščena na strateško raven kot prištabna služba GŠ (MORH 2006, 19). Na Danskem se EI izvaja v okviru vojaške obrambne obveščevalne službe (sorodna OVS) na strateški ravni (DDIS 2010).

- vključevanjem področja EI/EB v okvir štabnih, računalniško podprtih in praktičnih vaj SV (tudi v okviru PDRIU);
- periodičnim izvajanjem OVSU vojakov za VED EB (ki se po zaključenem usposabljanju vrnejo v matične enote), saj se na ta način poveča nabor kadra z VED EB, ki se lahko ob eventualnih kadrovskih potrebah s kasnejšim »osvežitvenim usposabljanjem« sorazmerno hitro vključi v delo EEB. Predvidevam, da bi se v OVSU vključili predvsem pripadniki SV, ki si želijo nove izzive, ki že imajo izkušnje v SV in bi želeli svoje znanje razširiti z znanjem s področja EI/EB, kar je z vidika razvoja posameznika in vedno večje modularnosti delovanja smiselno in razumljivo;
- informiranjem o udeležbi/vlogi pripadnikov EEB na aktivnostih SV (usposabljanja, ugotavljanje pripravljenosti), če modul EI/EB sodeluje, je treba jasno izpostaviti njegovo vlogo, sodelovanje v civilnih in vojaških projektih in mednarodnih aktivnostih (vaje, bilateralna sodelovanja). Medij informiranja: intranet MORS;
- informiranjem o vsebinskih aktivnostih na področju EI/EB (sodelovanje modulov EI/EB v MOM, obiski tujih delegacij, bilateralne aktivnosti, mednarodne vaje, tečaji). Medij informiranja: obveščevalni portal SV.

Prav tako pa je pri pridobivanju kadra iz zunanjih virov treba narediti prve korake promocije, kot na primer:

- izdelava strokovnih gradiv s področja EI/EB (strokovni članki – Bilten SV, revija Slovenska vojska, revija Obramba, zaključne in magistrske naloge v okviru usposabljanj in izobraževanj PDRIU ter univerz);
- zaključek izdelave poklica vojak/vojakinja EB ter njegova objava na spletni strani www.postanivojak.si;
- v okviru promocije SV (po UVZ) predstaviti tudi poklic vojak/vojakinja EB (z vidika osnovnih, ključnih informacij);
- (v še dopustnem obsegu) dopolniti informacije o EEB na spletni strani www.slovenskavojska.si;
- v objektih SV organizirati usmerjene periodične predstavitve EEB in področja EI/EB ciljnim (izobrazbenim) skupinam (srednje šole – elektrotehnika, računalništvo, tuji jeziki, gimnazije, fakultete – telekomunikacije, računalništvo in informatika, družboslovne vede, varstvoslovje, tuji jeziki) z obveznim prikazom procesa dela EI/EB na tehničnih sredstvih EI/EB zunaj operativne uporabe in s simuliranim scenarijem;
- sodelovanje na taborih SV (tudi v okviru usposabljanj) in študijskih praksah;

- sodelovanje s štipendisti ciljnih izobrazbenih skupin (seminarske/zaključne naloge) ipd.

Vsekakor je razumljivo, da morajo promocijske aktivnosti potekati po principu postopnosti, skladno z zmožnostmi, je pa priporočljivo, da se učinki merijo (ocenjujejo). Cilj promocije v širšem smislu je podati (osnovne) razumljive informacije o eni izmed zmogljivosti SV s poudarkom na področju EI/EB, ki ima določeno vlogo tako v okviru nacionalne varnosti RS kakor tudi (in vedno bolj) v zaščiti sil v MOM.

Materialni vidik je kot eden izmed pomembnih elementov privabljanja in zadrževanja kadra EEB v tem trenutku *popolnoma neustrezen* ter z vidika zahtevanih znanj in odgovornosti za notranje vire *neavbljiv*, za zunanje okolje pa *nekonkurenčen*.

Ko sem govoril o primerljivih VED (točka 3.2.2), težko najdem materialni razlog (na primer osebni dohodek), zakaj bi se na primer specialist nadzora zračnega prostora za bistveno manjši plačni razred (odstopa v petih razredih) odločil za prehod v EEB, saj skladno z Uredbo o uvrstitvi formacijskih dolžnosti in nazivov v SV v plačne razrede (Uradni list RS, št. 71/2008) specialistične dolžnosti EI/EB od klasičnih dolžnosti v SV odstopajo zgolj za en plačni razred, kar je po osebnem mnenju in na podlagi že povedanega v nalogi nerealno in nestrokovno.

Izhajajoč iz navedenega, naj se:

- s strokovno podprtimi argumenti (tudi primerljivostjo s sorodnimi enotami v okviru NATA) preoblikujejo obstoječe uvrstitve,
- v okviru formacije EEB zagotovijo ustrezno visoka delovna mesta (višji vojaški uslužbenec specialist) ali pa,
- kot navaja Kotnik (Bric 2009), specialistična delovna mesta pokrijejo z določenim dodatkom za tovrstna (deficitarna) znanja.

Kot primer naj navedem, da se v ameriški vojski pri pridobivanju kadra ob zaposlitvi daleč največji zneski – bonusi – izplačujejo na področju EI/EB (20.000 dolarjev v primerjavi z ostalimi specialnostmi, kjer se zneski gibljejo med 1.000 in 3.000 dolarji) (Triggs 2003).

V magistrski nalogi so že bile prikazane variante *izbora kadra* za delo na področju EI/EB, pri čemer pa bi bil po osebnem mnenju *eden* izmed *optimalnih modelov* sestavljen iz naslednjih (zaporednih) faz: (1) verificiran program (in načrt) izbora za delo v EEB (oziroma področju EI/EB) ter kompetenčni profili za (vsaj ključne) dolžnosti EEB, (2) interni kadrovski razpis za ugotavljanje interesa za delo na področju EI/EB (z naborom želenih znanj in sposobnosti), (3) predstavitev področja EI/EB za kandidate, ki izpolnjujejo formalne pogoje, (4) selekcijski intervju, (5) vedenjski intervju, (6) oblikovanje skupin kandidatov po strokovnih področjih, (7) usposabljanje (iz vsebin verificiranega programa PDRIU za VED EB) pred izvedbo praktičnega dela

izbornega postopka, (8) praktični del izbora (z metodo opazovalnih centrov, prisotnostjo psihologa in specialistov EI/EB), (9) izbor na ravni EEB, (10) predstavitev predloga strokovnim organom EI/EB, (11) sprejem predloga izbora, (12) seznanitev izbranih in neizbranih z odločitvijo (podani utemeljeni razlogi) ter (13) priprava in posredovanje predlogov za prerazporeditev.

Pri tem velja izpostaviti pomembnost izvajanja usposabljanja in praktičnega dela izbora v različnih pogojih dela (tudi terenskih), nikakor brez uporabe tehničnih sredstev EI/EB in ustrezne operativne vsebine, ki naj odražata izpolnjevanje opredeljenih kriterijev. Ker je znanje vedno mogoče nadgraditi, sposobnosti delovanja v okolju EI/EB pa so odraz osebnostnih/vedenjskih značilnosti, naj izbor nikakor ne poteka brez prisotnosti in strokovne ocene/mnenja vojaškega psihologa.

Strokovni organi EI/EB so z vidika trenutne organizacijske strukture SV in umestitve EEB na operativno raven potrebni tako v okviru J2 GŠSV, G2 PSSV kakor tudi OPVD PDRIU. Strokovni organi naj bodo formalizirani z vidika formacijskih dolžnosti, že omenjenih kompetenc in z opisom splošnih in predvsem specifičnih (strokovnih) del in nalog. Izvajanje nalog v okviru strokovnih organov EI/EB predstavlja veliko odgovornost, zato je z vidika izkušenj ključnega pomena (osnova) predhodno opravljanje nalog v EEB. Strokovni organi naj se, poleg sodelovanja v strokovnem vodenju in usmerjanju, aktivno vključujejo v promocijo področja EI/EB znotraj SV. Ena ključnih vlog se z vidika pridobivanja kadra nanaša na vlogo strokovnega organa EI/EB v OPVD, ki ima neposreden stik s procesom izobraževanja in usposabljanja na eni strani ter (posredno) povratnimi informacijami o interesu za področje EI/EB in ustreznosti kandidatov na že omenjenih izobraževanjih in usposabljanjih PDRIU.

Formacija EEB naj bo kot element opredeljenih pogojev za zasedbo posameznega formacijskega mesta razvojno usmerjena, naj (1) odraža zmožnost oblikovanja ustreznih modulov EI/EB, (2) omogoča horizontalne in vertikalne premike kadra znotraj posameznih strokovnih področij in med njimi, (3) naj z vidika specifičnosti modularne sestave ne bo tipično vojaška, saj se lahko to posledično odraža v prevelikem statusnem uokvirjanju, (4) naj omogoča razvoj na istem delovnem mestu (formacijska dolžnost v več nazivih, zlasti za dolžnosti specialist EI/EB), (5) opredeljuje nabor specifičnih izobraževanj in usposabljanj tako z vidika področja EI/EB kakor tudi civilnih organizacij, skratka, naj *zagotavlja* osnovne pogoje za zagotovitev ustreznega *statusa* in s tem *interesa* za delo (elemente *zadrževanja*) v EEB.

Kompetenčni profili kot pomemben element za zasedbo formacijske dolžnosti in fazo izbora najustreznějšíh kandidatov za delo v EEB naj se *v celoti formalizirajo za vse (predvsem pa ključne) dolžnosti* v EEB, pri tem pa ne smemo pozabiti tudi *na strokovne organe EI/EB na vseh ravneh* (na primer s kombinacijo metode skupinskih delavnic in vprašalnikov za opis delovnih mest). V okviru kompetenc naj bodo vključena specifična

znanja, ki se pridobijo z opredeljenimi izobraževanji in usposabljanji, kot pogoj za izvajanje, ne le splošnih del in nalog, temveč tudi specifičnih. Na kompetenčnih profilih temelječi opisi delovnih mest nam, poleg vzvoda za preprečitev razporeditve neustreznega kandidata, omogočajo (Šturm 2005, 278), da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, kakovostnejši izbor in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, jasnejša merila delovne uspešnosti, pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje ipd.

Kot sem že navedel v uvodnem delu magistrske naloge, predstavljajo faze načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra EI/EB le del celote managementa kadra (do vstopa v EEB oziroma na področje EI/EB), zato predvsem z vidika celotne slike na področju EI/EB navajam nekaj priporočil, ki jih je smiselno vključiti v okvir uvajanja v delo, načrtovanja in spremljanja razvoja (karijerne poti), ustreznega motiviranja in zadrževanja kot področij nadaljnje raziskave.

- *Uvajanje* pokaže pravo sliko (podobo) pripadnika, ki pa je lahko napačno ocenjena tudi zaradi nepripravljenosti in neorganiziranosti odgovornih. Poteka naj postopno in načrtno z upoštevanjem predznanja pripadnika, pred samo razporeditvijo pa morata biti znana tako pripadnikov skrbnik (neposredno nadrejeni oziroma mentor) kakor tudi proces uvajanja pripadnika – tudi za primer, če se izkaže, da pripadnik za prvotno delo ni popolnoma ustrezen. Zaradi specifičnosti dela EI/EB se v prvem trenutku pripadnik srečuje z vrsto omejitev, kar se lahko odrazi kot odpor in upad interesa za delo, zato mora biti skrb zanj še toliko večja.
- *Razvoj* kadra na področju EI/EB naj temelji na jasno opredeljenih *kariernih poteh*, tako v okviru »gibanja« znotraj EEB kakor tudi izhoda v smeri strokovnih organov EI/EB. Razvojna pot na področju EI/EB je močno pogojena s formacijskimi dolžnostmi EI/EB (ter kompetencami), zato je v osnovi ključna ustrezna kategorizacija delovnih mest in možnost prehoda med poveljniškim, štabnim in specialističnim stebrom.²¹ Pripadniki naj imajo čim bolj jasne in časovno ovrednotene informacije, vezane na načrtovana izobraževanja in usposabljanja ter pogoje za napotitev, napotitve na MOM (ter potrebne pogoje), kriterije in možnosti prehoda med posameznimi stebri, skratka naj bodo čim manj nevedni, saj nevednost lahko sproža nezaupanje pripadnika. Enega izmed formalnih načinov posredovanja pričakovanj, kriterijev in (vsaj enoletne) prihodnosti predstavlja redni letni razgovor, ki naj bo sproščen, odprt ter v duhu medsebojnega zaupanja in spoštovanja.

²¹ Skopec (2006b, 111–112) v okviru modela kariernih poti kariero opredeljuje s tremi stebri: poveljniški, štabni in specialistični.

- *Motivacija* kot eden ključnih pogojev uspešnosti delovanja, je v veliki meri odvisna od delovnega okolja, sodelavcev ter (iskrenega – zaupanja vrednega) odnosa nadrejenega. Naj se odraža, denimo, z vključevanjem posameznikov v podajanje predlogov za nadgradnjo pogojev in rezultatov, izvajanjem zahtevnejših in odgovornejših nalog (kot posledica konsenza) ter razumevanjem, spoštovanjem in skrbi za pripadnika. Priznanja SV ter napotitve na izobraževanja in MOM, naj bodo odraz vloženega truda pripadnika EEB, naj motivirajo tiste, ki si tega želijo in zaslužijo, nikakor pa ne tiste, ki tega ne cenijo in spoštujejo.
- *Zadrževanje* kadra je rezultat (ustreznega) vsega navedenega, med drugim tudi omogočanja nenehnega usposabljanja in lastnega razvoja, nikakor pa naj pa ne bo omejujoče – novi izzivi (na drugem področju) posameznika naj ne predstavljajo razloga za zadrževanje, temveč možnost za napredovanje. Vsak pozitiven odnos v tej smeri se slej kot prej odrazi v učinkovitejšem znavljanju kadra EEB, negativen pa v težavah tistega, ki o tem odloča.

5 SKLEP

Prehod iz obdobja hladne vojne, ko je bila grožnja tako rekoč »formatirana« (točno se je vedelo, kdo je bil sovražnik, kakšen jezik govori in kaj se lahko pričakuje), v obdobje nepredvidljivosti, kompleksnosti in asimetričnosti grožnje, podprte z vse večjim izkoriščanjem tehnološkega napredka (uporaba sodobne, predvsem komercialne komunikacijske informacijske tehnologije), zahteva tudi ustrezno preoblikovanje oboroženih sil (vojska). Po mnenju Tataloviča (v Tatalovič in Cvrtila 2003, 13) predvsem v oblikovanje sil za posebno delovanje, elitnih enot, sil za hitro posredovanje in enot za EB, s čimer se spreminja tako pogled oboroženih sil kot tudi način bojevanja (primer Afganistan, Irak).

Poslanstvo, cilji, naloge, struktura in umestitev EEB predstavljajo izhodišče načrtovanja kadra EI/EB – na vseh ravneh, saj odgovornosti za doseganje ciljev nima le neposredni izvajalec EI/EB (tj. EEB), temveč tudi tisti, ki so za njeno delovanje strokovno odgovorni, tj. 5. OIB, G2 PSSV, J2 PSSV in OVS MORS. Da pa bi to bilo kar se da realno in racionalno, je potrebno poznavanje procesa dela EI/EB, katerega analiza nam poda nabor kompetenc, potrebnih za učinkovito opravljanje posameznih dolžnosti, s tem pa izvajanje nalog in doseganje ciljev. Vsekakor je razumljivo, da je poznavanje procesa dela EI/EB najpomembnejše na izvedbeni ravni, ki pa je zgolj v funkciji predlagatelja tako števila kadra kakor tudi njegovih kompetenc. V okviru nadaljnjih (operativnih, strateških ravni) je potreben obseg poznavanja procesa dela EI/EB nekoliko manjši, a kljub temu nujen, saj se morajo funkcijski organi kontinuirano vključevati v načrtovanje nalog in ciljev SV, pri tem pa strokovno in realno zagovarjati kadrovske potrebe in izhajajoče kompetenčne profile, predloge formacij ipd. Na tem mestu je zelo pomembna usposobljenost strokovnih organov EI/EB kot predstavnikov EEB v okviru funkcijskih organov, ki so lahko učinkoviti zgolj, če imajo na področju EI/EB ustrezne izkušnje, kar pomeni, da poznajo tudi proces dela, kakor tudi ustrezno usposobljene nadrejene. Načrt kadrovskih potreb EEB, pa naj bo letni ali obdobjni, mora odražati realnost izvedbe nalog in doseganja ciljev na eni in zmožnost ustrezne bojne organiziranosti na drugi strani – to pa je mogoče izključno z ustreznim številom ustreznega kadra, saj se lahko v kasnejših fazah neustrezen načrt odrazi v nezmožnosti realizacije nalog in doseganja cilja – s tem pa tudi ogrozi poslanstvo EEB. Na podlagi navedenega *potrjujem delovno hipotezo 1*, ki pravi, da *nepoznavanje procesa dela na področju EI/EB in neupoštevanje kompetenc negativno vpliva na načrtovanja kadra EI/EB*.

Neustrezni rezultati dela (neizpolnjena pričakovanja nadrejenega), neizkoriščenost sistemov EI/EB in nezmožnost dodatne usposobitve obstoječega kadra EI/EB na eni ter kompleksnost sodobnih sistemov EI/EB in raznolikost jezikovnega vidika grožnje na drugi strani lahko predstavljajo opozorilo za potrebo po iskanju novega kadra. Če

tovrstnega kadra v okviru notranjih virov, kljub identifikaciji, pripravljenosti in motivu ter pogosto nerazumljivi vztrajnosti neposredno nadrejenih, ni mogoče pridobiti, ga je treba iskati na zunanjem trgu (zunaj MORS in SV). Stik z zunanjim okoljem v smislu promocije EI/EB (oziroma EEB) ima lahko tako negativne kot pozitivne vidike, mora pa izhajati iz zakonitosti delovanja EEB in biti bistveno bolj intenzivno, kot je sedaj. Pa to nikakor ne pomeni brezmejno agresivnost, saj je lahko obseg specifičnih (a dejanskih) informacij ciljno usmerjen k točno določeni populaciji, na določen, prilagojen način. Ustrezno tehnično znanje in predvsem znanje širokega nabora (specifičnih) tujih jezikov bosta »krojila« uporabnost in dvigovala tržno vrednost modulov EI/EB v okviru MOM, zagotavljala pogoje za učinkovitost delovanja EEB in povečala možnost pridobivanja ustreznega kadra. Na podlagi navedenega *potrjujem delovno hipotezo 2*, ki pravi, da se *na področju EI/EB izkazuje potreba po izrazito specifičnem znanju kadra (telekomunikacije, računalništvo in informatika, tuji jeziki), ki ga v SV že tako primanjkuje, zato je potrebna večja intenzivnost privabljanja kadrov na zunanjem trgu.*

Izbor kadra predstavlja prelomnico v izpopolnitvi EEB z ustreznimi kadri, tj. bodočimi specialisti EI/EB. Poteka lahko na različne načine (z uporabo različnih metod) s ciljem pridobitve čim bolj realnih informacij o kandidatih, odvisno od časa in zmožnosti (pri že formalno razporejenemu kadru brez kakršnega koli predhodnega usklajevanja je teh zelo malo in so smiselne zgolj z vidika opozarjanja na neustreznost odločitve). Metode izbora so v veliki meri odvisne tudi od specifičnosti delovnega mesta, saj bolj ko gre za ključne dolžnosti, večji je nabor metod in daljši je čas izbora. V okviru SV obstaja le ena EEB, iz česar izhaja, da tovrstnih dolžnosti v SV ni, zato je nerealno pričakovati, da bodo imeli kandidati nabor ustreznih znanj, potrebnih za izvedbo izbora. Zaradi tega je poleg selekcijskega intervjuja (kot osnovne metode izbora kadra v praktično vseh organizacijah) potrebna izvedba osnovnega (predhodnega) usposabljanja, v okviru katerega kandidati pridobijo zahtevani obseg znanj s področja EI/EB (teorija in praksa v kar se da realnem okolju), potrebnih za izvedbo nadaljnjih korakov faze izbora. Kandidati se tako v okviru usposabljanja kot končnega preverjanja (praktičnega preizkusa) nenehno opazujejo in ocenjujejo (tudi z vidika osebnostnih/vedenjskih značilnosti). Izbor kadra (specialistov EI/EB) zgolj na neformalen ali skrajšan način predstavlja kvaziizbor in predvsem zanašanje na »sedmi čut«, kar se lahko kasneje izrazito negativno izkaže tako v nezadovoljstvu posameznika, negativnem vplivu na skupino in neučinkovitosti v zagotavljanju tako nacionalne varnosti RS kakor tudi zaščite sil v MOM. Na podlagi navedenega *potrjujem delovno hipotezo 3*, ki pravi, da je *izborni postopek na področju EI/EB učinkovit, če temelji na kombinaciji intervjuja in praktičnega preizkusa s predhodnim usposabljanjem.*

Vedno intenzivnejše vključevanje SV v MOM se lahko odrazi v vedno večji izpostavljenosti tako vojakov SV v MOM kakor tudi državljanov RS v RS, zato je nadvse pomembno zagotavljanje varnosti obojega. EI/EB predstavljata z zagotavljanjem pravočasnih, verodostojnih in ažurnih OI enega od segmentov celovitosti njihovega zagotavljanja, so pa za to potrebni določeni pogoji, med drugim tudi ustrezen kader, tj. specialisti EI/EB.

Pot do kadra, ki bo:

- sprejel omejitve, odgovornosti in izzive EI/EB,
- se zavedal, da se njegova usposobljenost in pristop k izvajanju EI/EB odražata v usposobljenosti in varnosti pripadnikov enot SV za delovanje v pogojih EI/EB doma in MOM, ter
- v okviru izvajanja EI/EB znal pravočasno prepoznati, oceniti in analizirati grožnjo nacionalni varnosti RS in enotam SV v MOM in izvesti zaščitne ukrepe,

je dolga, začne pa se pri ustreznem načrtovanju, pridobivanju in izboru kadra. Nerealni cilji, neskladnost nalog z razpoložljivostjo kadrov in tehničnimi zmogljivostmi, neustrezna (toga) umestitev in formacija, neupoštevanje kompetenc, neaktivno pridobivanje kadra in neformalen izbor so le nekateri indikatorji verjetnih napak in pomanjkljivosti v začetnih fazah, ki se odražajo in prenašajo v nadaljnje faze, posledično pa to na področju EI/EB vpliva tudi na varnost državljanov RS in enot SV v MOM. Na podlagi navedenega *potrjujem temeljno hipotezo*, ki pravi, da *imajo neustrezno načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra negativne posledice na nacionalno varnost in zaščito sil v MOM*.

Ali je sploh mogoče pridobiti idealnega kandidata oziroma njegov najboljši približek, ga je sploh smiselno iskati, vložiti veliko truda v izbor? Vsekakor je smiselno.

Kadrovski izzivi in dileme so bili in bodo tudi v prihodnje stalni spremljevalec vseh, ki si (ne) bodo prizadevali za uspeh in prepoznavnost EEB oziroma področja EI/EB. Je pa res, da se bodo vedno delili na tiste, katerim področje EI/EB predstavlja izziv, ter tiste, ki ga jemljejo kot dilemo – v pravem pomenu besede, tudi in predvsem zaradi nepoznavanja področja EI/EB.

Pridružujem se mnenju enega izmed intervjuvancev, ki pravi, da sreča in neprepoznavnost SV na MOM še vedno odigrata pomembno vlogo, kar je skrb vzbujajoče. Tudi sam se bojim trenutka, ko/če bo SV imela žrtev/-tve, pa bomo (bodo) strokovnjaki EI/EB prepoznali nedelovanje takšne enote kot enega najbolj kritičnih trenutkov slabih odločitev poveljnikov. Ti se morajo zavedati pomena nacionalne varnosti, zaščite sil in vloge EI/EB v njih, zato sta ključni zavedanje pomembnosti področja v SV in namenjanje večje pozornosti sistemskemu procesiranju kadra EI/EB.

Sklep

Za delo na področju EI/EB so poleg znanj in sposobnosti potrebne predvsem določene osebnostne/vedenjske značilnosti in vrednote, ki jih kader »prinese s seboj«, ki se odrazijo v sposobnosti izvajanja nalog v tako specifičnem delovnem okolju, kot je EI/EB. Dostikrat pravimo, da se za delo na področju EI/EB »rodiš ali pa ne«, v človeški naravi pa je najpomembnejša lastnost prav raznolikost, tako da bodo vedno posamezniki, ki si bodo želeli delati v EI/EB. Mi pa jim moramo pot k temu spoznanju olajšati, jih kasneje usposabljati in izobraževati in jim zagotoviti minimalne standarde.

LITERATURA

- Alexander, Keith. 2009. FM 3-36 Electronic warfare in operations. Washington: Department of the Army.
- Anderson, John Leonard. 2007. Countering the Threat of Improvised Explosive Devices. *Basic research to interrupt the IED delivery chain*. Committee on defeating improvised explosive devices.
[Http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=11953&page=2](http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=11953&page=2) (27. 10. 2009),
[Http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=11953&page=3](http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=11953&page=3) (3. 11. 2009).
- Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arnautović, Dragoljub, Ljubomir Kasagić in Desimir Pajević. 1988. *Vojna psihologija*. Split: Vojna štamparija.
- Beardwell, Ian, Len Holden in Claydon Tim. 2004. *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Bobit, Philip. 2008. *Terror and Consent – The wars for twenty-first century*. England: Penguin brooks.
- Bratton, John in Jeffrey Gold. 2003. *Human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2006. Obrambna in varnostna kultura v Sloveniji. *Bilten Slovenske vojske* 4 (8): 39–62.
- Bric, Roman. 2009. V nastalih razmerah je nujna celovita reforma obrambnega sistema – intervju z dr. Igorjem Kotnikom Dvojmočem. *Slovenska vojska* 18 (4): 4–8.
- Clark, Robert Michael. 2007. *Intelligence Analysis: a target-centric approach*. Washington (D. C.): CQ Press.
- Cole, Gerald Ainsworth. 2002. *Personnel and human resource management*. New York: Continuum.
- Črnčec, Damir. 2009. *Obveščevalna dejavnost v informacijski dobi*. Ljubljana: Defensor, d. o. o.
- Čujež, Domen. 2009. *Pridobivanje in razvoj kadrov v Slovenski vojski*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.

- Franca, Valentina. 2007. HRM-aktivnosti pri oblikovanju blagovne znamke organizacije kot delodajalca – ugled organizacij kot delodajalcev na trgu dela je vse bolj pomemben. *HRM* 15 (5): 48–51.
- Franca, Valentina in Marko Pahor. 2007. Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kandidatov – raziskava o organizacijski energiji. *HRM* 19 (5): 56–61.
- Franca, Valentina. 2008. Od vojne talentov do vojne za talente. *Trg dela: izzivi, ki jih prinaša sodobni trg dela*. Ljubljana: GV Planet.
- Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti kot način zmanjševanja absentizma in fluktuacije. *Urejanje delovnih razmerij – Individualna in kolektivna delovna razmerja v praksi*.
[Http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Urejanje%20delovnih%20razmerij%202008/FrancaValentinaLobnikarBranko.pdf](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Urejanje%20delovnih%20razmerij%202008/FrancaValentinaLobnikarBranko.pdf) (11. 3. 2010).
- Furlan, Branimir, Davorin Rečnik, Rudi Vrabič, Vasilije Maraš, Janez Cerkovnik, Branko Špur, Miloš Šonc, Marjan Tušak, Marijan Ivanuša, Boris Gorjup, Martin Kojadin, Kamil Lasič in Marko Unger. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
- Furlan, Branimir, Dobran Božič in Alojz Šteiner. 2000. *Pravila štabnega dela*. Ljubljana: Center vojaških šol.
- Golob, Damjan. 2005. *Vloga elektronskega bojevanja v zaščiti sil (force protection)*. Zaključna naloga, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Poveljniško štabna šola.
- Golob, Damjan, Uroš Možina in Zdenko Frangež. 2006. *Elektronsko bojevanje: skripta*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Gregorič, Bojan. 2008. *Samomorilski terorizem – opredelitev in dileme v sistemu zaščite sil*. Zaključna naloga, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Poveljniško štabna šola.
- Hožič, Boštjan. 2007. Pravne podlage za sodelovanje Slovenske vojske v boju proti terorizmu. *Bilten Slovenske vojske* 2 (9): 141–152.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jamnik, Jasmina. 2007. *Analiza kampanije Slovenske vojske za pridobivanje kadrov*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Jelušič, Ljubica in Peter Papler. 2006. Človeški dejavnik v vojaškem sistemu. *Bilten Slovenske vojske* 4 (8): 7–25.
- Jugovec, Martin. 2006. *Rekrutacija za popolnjevanje Slovenske vojske in možnosti za demobilizacijo*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

- Kohont, Andrej in Mateja Naglič. 2006. Analiza kompetenc v Slovenski vojski. *Bilten Slovenske vojske* 4 (8): 159–184.
- Kordiš, Robert. 2002. *Kadrovski management v Slovenski vojski*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kotnik Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotnik, Igor. 2008. Kakšen naj bo sodobni častnik Slovenske vojske in kako do njega. *Bilten Slovenske vojske* 1 (10): 75–96.
- Lenart, Stanko. 2009. *Selekcija človeških virov v Slovenski vojski*. Zaključna naloga, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Poveljniško štabna šola.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Livingston, Ian Sean, Heather Messera in Michael O' Hanlon. Januar 2010. *Afghanistan Index, Tracking Variables of Reconstruction & Security in Post-9/11 Afghanistan*. [Http://www.brookings.edu/foreignpolicy/~media/Files/Programs/FP/afghanistan%20index/index.pdf](http://www.brookings.edu/foreignpolicy/~/media/Files/Programs/FP/afghanistan%20index/index.pdf) (20. 2. 2010).
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- NATO. 2007. *NATO Operational Electronic Warfare Course*. Nemčija: NATO School Oberammergau.
- NEWAC. 2000. *Electronic Warfare in Air Operations – ATP 44(C)*. Bruxelles.
- Osterman, Andrej in Vladimir Šaponja. 1996. Pomen uporabe posebnih operativnih metod in sredstev na področju vojaške obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne dejavnosti. *Zbornik strokovno – znanstvenih razprav posvet POMS X* (junij): 289–304.
- Otorepec, Nina. 2008. *Celično in omrežno teroristično delovanje – analiza praktičnih primerov*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Pervanje, Milena. 2010. Metode iskanja in izbire kadrov v javnem sektorju – kako zaposliti najustreznejšega kandidata. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu – HRM* 33 (8): 41–44.
- Plemenitaš Fuchs, Nataša. 2009. Štipendiranje v Slovenski vojski – izziv za pridobivanje novega kadra. *Bilten Slovenske vojske* 2 (11): 145–160.

- Prezelj, Iztok. 2005. *Nacionalni sistem kriznega menedžmenta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rak, Katja. 2007. Kratek selekcijski razgovor – prave ljudi na prava delovna mesta. *HRM* 19 (5): 42–45.
- Rhodes, James. 1999. *US Marine Corps Signals Intelligence, MCWP 2-15.2*. Washington: Department of the Navy.
[Http://www.scribd.com/doc/9701574/US-Marine-Corps-Signals-Intelligence-SIGINT-MCWP-2152](http://www.scribd.com/doc/9701574/US-Marine-Corps-Signals-Intelligence-SIGINT-MCWP-2152) (10. 2. 2010).
- Rode, Anže, Dragomir Čevriz in Žarko Henigman. 2009. Vojaška obveščevalno-varnostna dejavnost v podpori delovanja Slovenske vojske v operacijah kriznega odzivanja. *Bilten Slovenske vojske* 2 (11): 55–68.
- Sedej, Mateja. 2009. Kompetence zaposlenih in kompetenčni poklicni profili – gospodarstvenik ali državni uradnik? *HRM* 31 (7): 10–15.
- Skopec, Igor. 2006a. Splošno o karieri in o karieri v Slovenski vojski (prvi del). *Bilten Slovenske vojske* 8 (1): 49–72.
- Skopec, Igor. 2006b. Splošno o karieri in o karieri v Slovenski vojski (drugi del). *Bilten Slovenske vojske* 8 (2): 107–138.
- Strategic Reconnaissance School. 2004. *NATO Introductory Electronic Warfare Course for Middle Ranks*. Nemčija.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šaponja, Vladimir. 1999. *Taktika dela obveščevalnih služb*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Visoka policijsko-varnostna šola.
- Šturm, Jože. 2005. Uvajanje modela kompetenc v slovensko obveščevalno-varnostno agencijo. *Varstvoslovje* 7 (3): 277–281.
- Tatalović, Siniša in Vlatko Cvrtila. 2003. Izazovi profesionalizacije Hrvatske vojske. *Međunarodne studije: časopis za međunarodne odnose, vanjsku politiku i diplomaciju* 3 (2003): 100–121.
- Tavčar, Mitja. 2009. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Torrington, Derrek, Laura Hall in Stephen Taylor. 2008. *Human Resource Management*. London: Prentice Hall.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskega virov*. Kranj: Moderna organizacija.

Wark, Wesley, Alan Dupont, Michael Herman, Melvin Goodman, Matthew Aid, Gregory Treverton, Nick Cullather, John Ferris in Ronald Doiebert. 2005. All Glory is Fleeting: Sigint and the Fight Against International Terrorism. *Twenty-First Century Intelligence*. London, New York: Routledge.

VIRI

- Aldrich, James. 1992. *Is There a Key to Successful Intelligence Efforts in the 1990's*.
[Http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:v1jsXdC6CQQJ:handle.dtic.mil/100.2/ADA249850+sigint+linguistic+SKILLS&cd=3&hl=sl&ct=clnk&gl=si](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:v1jsXdC6CQQJ:handle.dtic.mil/100.2/ADA249850+sigint+linguistic+SKILLS&cd=3&hl=sl&ct=clnk&gl=si) (9. 5. 2010).
- Aktiv. Kdo je headhunter oz. lovec na glave? *Informativno zaposlitveni portal*.
[Http://www.aktiv.si/izziv/novice/Kdo_je_headhunter_oz_lovec_na_glave/novica.jsp](http://www.aktiv.si/izziv/novice/Kdo_je_headhunter_oz_lovec_na_glave/novica.jsp) (12. 3. 2010).
- Bertoncelj, Franka. 2009. Strokovnost ali osebne lastnosti? *Podjetnik*.
[Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=92&ClanekID=4608](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=92&ClanekID=4608) (17. 3. 2010).
- DDIS. 2010. Danish Defence Intelligence Service. Welcome to DDIS on the web!
[Http://fe-ddis.dk/eng/Pages/default.aspx](http://fe-ddis.dk/eng/Pages/default.aspx) (10. 5. 2010).
- FMS Advanced System Group. 2010. *System Network Analysis (SNA)*.
[Http://www.fmsasg.com/SocialNetworkAnalysis](http://www.fmsasg.com/SocialNetworkAnalysis) (10. 5. 2010).
- GCHQ. 2010. *Keeping our society safe and succesfull in the Internet Age*. Cheltenham.
[Http://www.gchq.gov.uk](http://www.gchq.gov.uk) (29. 4. 2010).
- Grmek, Meta in Nataša Oblak. 2010. Nacionalna varnost je stvar širokega družbenega soglasja – intervju z dr. Ljubico Jelušič. *Slovenska vojska* 3 (18): 4–8.
- Karba, Dejan. 2010. Slovenska vojska in Natova misija v Afganistanu. *Delo online*. 9. februar.
[Http://www.delo.si/clanek/98850](http://www.delo.si/clanek/98850) (21. 2. 2010).
- Korez, Simon. 2010. SV prvič s celovitim kadrovskim načrtom. *Slovenska vojska* 3 (18): 24–25.
- MORH. 2006. *Dugoročni plan razvoja orožanih snaga Republike Hrvatske 2006 – 2015*.
[Http://www.morh.hr/hr/zakoni-i-strategije/strategije/dugorocni-plan-razvoja-oruzanih-snaga-republike-hrvatske-2006.-%E2%80%932015.html](http://www.morh.hr/hr/zakoni-i-strategije/strategije/dugorocni-plan-razvoja-oruzanih-snaga-republike-hrvatske-2006.-%E2%80%932015.html) (6. 5. 2010).
- MORS. 2004. *Strateški pregled obrambe 2002/2003 z vizijo razvoja do leta 2015*.
[Http://www.mors.si/fileadmin/.../spo_2002_03_vizija2015.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/.../spo_2002_03_vizija2015.pdf) (22. 2. 2010).
- MORS. 2005. Slovenski vojaški standard. *STANAG 2190, Skupna obveščevalna, protiobveščevalna in varnostna doktrina AJP-2*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.

- MORS. 2006. *Srednjeročni obrambni program 2007–2012 – SOPr*.
[Http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SOPR_2007–2012_cistopis.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SOPR_2007–2012_cistopis.pdf)
(12. 1. 2010).
- MORS. 2008. *Učni program OVSU vojakov in vojakinj prištabne službe EB*. Ljubljana:
Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- MORS. 2009. *Strateški pregled obrambnega resorja 2009 – Povzetek ključnih ugotovitev SPOR 2009 za komuniciranje z zainteresiranimi javnostmi*.
[Http://ww.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SPOR2009.pdf](http://ww.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SPOR2009.pdf) (15. 1. 2010).
- MOD Denmark. 2010. *The Support of the Intelligence Service to International Operations*.
[Http://www.fmn.dk/eng/default/.../Intelligence%20service.aspx](http://www.fmn.dk/eng/default/.../Intelligence%20service.aspx) (20. 2. 2010).
- Pišlar, Marko. 2009. *Pred odločitvijo o napotitvi vojakov predhodna razprava – intervju z dr. Danilom Türkom za revijo Slovenska vojska*.
[Http://www.up-rs.si/up%20rs/uprs.nsf/...?OpenDocument](http://www.up-rs.si/up%20rs/uprs.nsf/...?OpenDocument) (11. 2. 2010).
- SOVA. 2010. *Zaposleni*.
[Http://www.sova.gov.si/index3b49.html?sv_path=1102,1111](http://www.sova.gov.si/index3b49.html?sv_path=1102,1111) (27. 3. 2010).
- SV. 2008. *5. obveščevalno – izvidniški bataljon*.
[Http://www.slovenskavojska.si/.../5-obvescevalno-izvidniski-bataljon](http://www.slovenskavojska.si/.../5-obvescevalno-izvidniski-bataljon) (19. 2. 2010).
- Triggs, Marcia. 2003. Maintenance, intelligence jobs offer enlistment bonus. *Army Well - Being*.
[Http://www.armywell-being.org/skins/wblo/display.aspx](http://www.armywell-being.org/skins/wblo/display.aspx) (22. 3. 2010).
- UNjobs. 2010. *Electronic warfare*.
[Http://unjobs.org/tags/electronic-warfare](http://unjobs.org/tags/electronic-warfare) (10. 5. 2010)
- Urad za varovanje tajnih podatkov. 2009. *Navodilo za delo s tajnimi podatki zveze NATO in Evropske unije*.
[Http://www.uvtp.gov.si/fileadmin/.../Navodila-tuji-TP.pdf](http://www.uvtp.gov.si/fileadmin/.../Navodila-tuji-TP.pdf)
- Urad za vojaške zadeve. 2010. *Tabelaričen pregled – odgovor na zaprosilo za podatke o stipendistih*.
- Uredba o uvrstitvi formacijskih dolžnosti in nazivov v Slovenski vojski v plačne razrede. *Uradni list RS*, št. 71/2008.
- Zakon o obrambi – ZObr. *Uradni list RS*, št. 82/1994, 44/1997, 87/1997, 13/1998 Odl.US: U-I-101/95, 33/2000 Odl.US: U-I-313/98, 87/2001-ZMatD, 47/2002 (67/2002 popr.), 110/2002-ZGO-1, 97/2003 Odl.US: U-I-61/00-19, 40/2004, 103/2004-UPB1, 138/2004 Skl.US: U-I-329/04-7, 53/2005 Skl.US: U-I-329/04-15, 117/2007 Odl.US: UI-287/05-20.
- Zakon o Slovenski obveščevalno-varnostni agenciji – ZSOVA. *Uradni list RS*, št. 81/06 UPB2.
- Zakon o tajnih podatkih – ZTP. *Uradni list RS*, št. 87/2001, št. 48/2003 Skl.US: U-I 79/03-7, 101/2003, 135/2003-UPB1, 28/2006, 50/2006-UPB2, 9/2010.

PRILOGE

- Priloga 1 Usmeritve za izvedbo skupinskega intervjuja (strokovne razprave)
- Priloga 2 Usmeritve za izvedbo individualnega intervjuja
- Priloga 3 Vprašalnik za individualni intervju
- Priloga 4 Kompetence ključnih dolžnosti EI/EB
- Priloga 5 Splošen opis del in nalog, produktov in tehničnih sredstev, potrebnih za opredelitev kompetenc ključnih dolžnosti EI/EB
- Priloga 6 Organizacijska struktura Slovenske vojske

Usmeritve za izvedbo skupinskega intervjuja (strokovne razprave)

Spoštovani!

Sem stotnik Damjan Golob in se trenutno izobražujem v 13. generaciji višje štabnega šolanja za častnike, v okviru katerega bom izdelal magistrsko delo z naslovom *Kadrovski izzivi in dileme na področju elektronskega izvidovanja in elektronskega bojevanja*.

Magistrska naloga obravnava tri, do pričetka izgradnje specialista za EI in EB, ključne faze managementa kadrov, in sicer *načrtovanje, pridobivanje in izbor* kadra.

Namen magistrske naloge je ob upoštevanju teoretičnih izhodišč načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra, teorije EI in EB, lastnih izkušenj pri delu v Enoti za elektronsko bojevanje in opravljenih intervjujev preučiti in prikazati značilnosti opredeljenih faz menedžmenta kadra za delo na področju EI in EB.

Ker so za učinkovito izvajanje nalog EI in EB potrebne ustrezne kompetence (znanja, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti ipd.), njihovo poznavanje pa je pomembno v okviru faz načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra, bi želel z vašo pomočjo, pomočjo specialistov na področju EI in EB, oblikovati seznam kompetenc za, po mojem mnenju, ključne dolžnosti na področju EI/EB, tj. *specialist operater EI/EB, specialist analitik EI/EB in specialist tehnične analize EI/EB*.

Skupinski intervju bo 2. 4. 2010 in se bo začel ob 09.00 uri v VK Kamna gorica.

Da bi lažje pripravili na skupinski intervju, vam (v pomoč) v prilogi podajam katalog kompetenc SV.

Lep pozdrav!

Stotnik Damjan Golob

Usmeritve za izvedbo individualnega intervjuja

Spoštovani!

Sem stotnik Damjan Golob in se trenutno izobražujem v 13. generaciji višje štabnega šolanja za častnike, v okviru katerega bom izdelal magistrsko nalogo z naslovom *Kadrovski izzivi in dileme na področju elektronskega izvidovanja in elektronskega bojevanja* (mentorica: doc. dr. Valentina Franca, prodekanja na Fakulteti za management, somentor: brig. mag. Andrej Osterman namestnik poveljnika poveljstva sil).

Magistrska naloga obravnava tri, do pričetka izgradnje specialista EI/EB, ključne faze managementa kadrov, in sicer *načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra*.

Namen magistrske naloge je, ob upoštevanju (1) teoretičnih izhodišč načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra, (2) teorije EI in EB, (3) lastnih izkušenj pri delu v EEB in (4) opravljenih intervjujev, preučiti in prikazati značilnosti opredeljenih faz managementa kadra za delo na področju EI/EB.

Ker je EEB umeščena na operativno raven (5. OIB), naloge vojaške obveščevalne dejavnosti pa izvaja tako za strateško (32. člen Zakona o obrambi) kakor tudi operativno in taktično raven, bi želel pridobiti vaša mnenja in poglede na, po mojem mnenju, zelo specifična obravnavana področja.

Intervju bo usmerjen na naslednje elemente:

- načrtovanje kadra EEB na posameznih ravneh,
- pomen in vloga kadra EEB v okviru zagotavljanja nacionalne varnosti in zaščite sil v mednarodnih operacijah in misijah,
- notranji in zunanji viri pridobivanja kadra,
- promocija EEB in področja EI/EB,
- izbor in razporejanje kadra EEB in
- strokovni organi EI/EB.

Lep pozdrav!

Stotnik Damjan Golob

Vprašalnik za individualni intervju²²

1. *Načrtovanje operativnih nalog EEB se izvaja na strateški ravni, in je lahko realno, če načrtovalci poznajo proces dela EEB in so zagotovljeni ustrezni viri, med drugim tudi kadrovski.*
 - Kakšen pomen pripisujete poznavanju delovnega procesa EEB v okviru načrtovanja kadra – na katerih ravneh načrtovanja je poznavanje delovnega procesa potrebno?
 - Kako vidite vlogo OVS v okviru načrtovanja ustreznega nabora kadra EEB?
 - Kako vidite vlogo J2 v okviru načrtovanja ustreznega nabora kadra EEB?
 - Kako vidite vlogo G2 v okviru načrtovanja ustreznega nabora kadra EEB?
 - Kako vidite vlogo 5. OIB v okviru načrtovanja ustreznega nabora kadra EEB?
 - Na podlagi česa G1 PSSV načrtuje kader za EEB – ali poznate proces dela EEB?
 - Katera je najvišja raven načrtovanja ustreznega nabora kadra EEB?

2. *Pridobivanje kadra lahko poteka iz notranjih (upravni del MORS, SV) ali zunanjih (civilno okolje) virov, pri čemer so notranji viri vedno prioritetni. Ker se na področju delovanja EEB kažejo potrebe po izrazito specifičnem kadru (telekomunikacije, računalništvo in informatika, znanje tujih jezikov ipd.), ki pa ga v SV že tako ali tako primanjkuje, je potreben intenziven pristop k privabljanju kadra na zunanjem trgu – to zahteva ustrezno promocijo, s tem pa večjo odprtost in izpostavljenost EEB in predvsem področij EI/EB.*
 - Kakšen je vaš pogled na promocijo EEB (predvsem področja EI/EB) zunaj MORS, s predstavitvami EEB oziroma področij EI/EB na srednjih šolah, fakultetah, študentskih taborih MORS, pri štipendistih MORS in na spletne strani www.postanivojak.si?
 - Kakšna je po vašem mnenju realnost pridobivanja kadra izrazito specifičnih skupin, kot so (1) strokovnjaki s področja računalništva in telekomunikacij (Fakulteta za elektrotehniko, Fakulteta za računalništvo, Inštitut Jožef Štefan), (2) strokovnjaki z znanjem tujih jezikov potencialnih ciljnih jezikovnih skupin (Filozofska fakulteta, jezikovne šole)?

²² Nabor vseh vprašanj, ki niso bila zastavljena vsem intervjuvancem, ampak so bila prilagojena strokovnjakom s področja VOD, strokovnjakom s področja kadrov.

- Kako ocenjujete smiselnost izvedbe (enkrat letno, periodično) usposabljanja za pridobitev VED vojak/vojakinja prištabne službe elektronsko bojevanje kot načina promocije oziroma dolgoročnega pridobivanja kadra EEB?
- Ali mislite, da zaposleni v SOVI (na sorodnem funkcijskem področju) realno predstavljajo potencialen kader za delo v EEB?
- Kaj menite o internem kadrovskem razpisu SV kot formalni metodi ugotavljanja interesa za delo v EEB, saj še ne zagotavlja razporeditve?

3. *Izbor kadra temelji na pridobitvi čim večjega števila informacij o ustreznosti (izpolnjevanju pogojev) za opravljanje predvidenih nalog – to dosežemo z izbiro ustrezne metode (oziroma njihovo kombinacijo) in zagotovitvijo pogojev, ki čim bolj simulirajo realno delovno okolje (scenarij – zvočni in pisni zapisi, tehnična sredstva EI/EB, terenski pogoji dela ipd.)*

- Kakšen je vaš pogled na razporeditev kadra v EEB brez preverjanja izpolnjevanja pogojev (kompetenc)?
- Ali menite, da je končna odločitev o izboru kadra predmet uskladitve vseh funkcijskih organov (OVS, J2 in G2), in naštejete razloge?
- Kakšen je vaš pogled na realnost odobritve formalno predpisane izvedbe izbora kot kombinacije intervjuja, usposabljanja (tovrstnih nalog namreč ni mogoče opravljati v ostalih enotah SV) in praktičnega preverjanja (ocenjevanja) potencialnih kandidatov za delo v EEB?

4. *Ker načrtovanje operativnih nalog EEB poteka na strateški ravni, EEB pa je umeščena na operativno raven (v okviru 5. OIB), je za strokovno vodenje in usmerjanje EEB potrebna umestitev strokovnih organov EI/EB.*

- Ali so potrebni strokovni organi in na kateri ravni?
- Kakšno je vaše mnenje o vlogi strokovnega organa EI/EB v okviru OVS – predvsem v okviru načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra?
- Kakšno je vaše mnenje o vlogi strokovnega organa EI/EB v okviru J2 – predvsem v okviru načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra?
- Kakšno je vaše mnenje o vlogi strokovnega organa EI/EB v okviru G2 – predvsem v okviru načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra?
- Kakšno je vaše mnenje o vlogi poveljnika EEB v okviru 5. OIB – predvsem v okviru načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra?

- Kakšno je vaše (G1 PSSV) mnenje o vlogi PSSV (G1, G2) – predvsem v okviru načrtovanja, pridobivanja in izbora kadra?
5. *EEB ima kot segment VOD SV po mojem mnenju pomembno vlogo tako v okviru zagotavljanja nacionalne varnosti RS (32. člen ZOBr), kakor tudi zagotavljanja zaščite sil v MOM.*
- Kako lahko po vaši oceni neustrezno načrtovanje, pridobivanje in izbor kadra EEB, vplivajo na zagotavljanje nacionalne varnosti in zaščito sil v MOM?

Kompetence ključnih dolžnosti EI/EB

Specialist operater EI/EB	Specialist analitik EI/EB	Specialist tehnične analize EI/EB
<i>Znanja in veščine</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Telekomunikacije</i> (obvezno), – <i>elektrotehnika</i> (priporočljivo), – <i>računalništvo</i> (osnove, poznavanje programskih aplikacij, delo s podatkovnimi bazami), – <i>tuji jeziki</i> (osnovno, specifično), – <i>strojepisje</i> (hitro tipkanje), – <i>vozniški izpit</i> (osebna, tovorna vozila) – <i>varstvo pri delu</i> in – <i>specialistična znanja</i> (pridobijo se naknadno z izobraževanjem in usposabljanjem, kot na primer uporaba programskih aplikacij EI/EB, tuji jeziki, taktika delovanja vojska, terorističnih skupin ipd.). 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Telekomunikacije</i> (v manjšem obsegu kot operater, je pa dobrodošlo razumevanje in poznavanje), – <i>računalništvo</i> (osnove, poznavanje programskih aplikacij, delo s podatkovnimi bazami), – <i>tuji jeziki</i> (osnovno, specifično), – <i>strojepisje</i> (hitro tipkanje), – <i>varstvo pri delu</i> in – <i>specialistična znanja</i> (pridobijo se naknadno z izobraževanjem in usposabljanjem, kot na primer uporaba programskih aplikacij EI/EB, tuji jeziki, taktika delovanja vojska, terorističnih skupin ipd.). 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Telekomunikacije</i> (zelo visoka fakultetna stopnja znanja), – <i>elektrotehnika</i> (osnovna znanja), – <i>računalništvo</i> (osnove, programiranje, poznavanje programskih aplikacij, delo s podatkovnimi bazami), – <i>matematika</i> (dešifriranje), – <i>tuji jeziki</i> (osnovno), – <i>varstvo pri delu</i> in – <i>specialistična znanja</i> (pridobijo se naknadno z izobraževanjem in usposabljanjem, kot na primer poznavanje KIS in pripadajočih oborožitvenih sistemov ipd.).

Specialist operater EI/EB	Specialist analitik EI/EB	Specialist tehnične analize EI/EB
<i>Zmožnosti in sposobnosti</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Psihofizične obremenitve:</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>samokontrola</i> (stres, vpliv na čustva zaradi neposredne seznanjenosti s situacijo v bistveno večjem obsegu kot ostali na operaciji – ranjeni, mrtvi ipd.), – <i>slušne obremenitve</i> (prepoznavanje vsebine zvočnih signalov različnih jakosti ter razumljivosti ob dodatni omejitvi – tuji jezik), – <i>sedeči položaj</i> (in različni položaji v taktični situaciji), – <i>utesnjenost prostorov</i> (fobija ipd.), – <i>monotonost</i> (delovne operacije), – <i>delo na višini,</i> – <i>delo v različnih prostorskih pogojih</i> (ladja, letalo/helikopter, osebno/tovorno motorno vozilo), – <i>delo v različnih terenskih pogojih</i> (taktične situacije: gozd, puščava, gorski svet), – <i>delo v različnih vremenskih pogojih</i> (mraz, vlažnost, vročina), 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Psihofizične obremenitve</i> (manj kot operater, kadar ni v neposrednem stiku): <ul style="list-style-type: none"> – <i>samokontrola</i> (stres, vpliv na čustva zaradi neposredne seznanjenosti s situacijo v bistveno večjem obsegu kot ostali na operaciji – ranjeni, mrtvi ipd.), – <i>slušne obremenitve</i> (prepoznavanje vsebine zvočnih signalov različnih jakosti ter razumljivosti ob dodatni omejitvi – tuji jezik) – v manjšem obsegu kot operater, – <i>sedeči položaj</i> (in različni položaji v taktični situaciji), – <i>utesnjenost prostorov</i> (fobija ipd.), – <i>delo v različnih prostorskih pogojih</i> (ladja, letalo/helikopter, osebno/tovorno motorno vozilo) – v manjšem obsegu kot operater, – <i>delo v različnih terenskih pogojih</i> (taktične situacije: gozd, puščava, gorski svet) – v manjšem obsegu kot operater, – <i>delo v različnih vremenskih pogojih</i> (mraz, 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Psihofizične obremenitve:</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>samokontrola</i> (stres, vpliv na čustva zaradi neposredne seznanjenosti s situacijo v bistveno večjem obsegu kot ostali na operaciji – ranjeni, mrtvi ...), – <i>sedeči položaj,</i> – <i>delo v različnih prostorskih pogojih</i> (ladja, letalo/helikopter, osebno/tovorno motorno vozilo) – v manjšem obsegu kot analitik, – <i>delo v različnih časovnih pogojih</i> (24-urna kontinuiteta), – <i>dolgotrajno delo in koncentracija,</i> – <i>identifikacija bistvenih karakteristik (parametrov) signalov,</i> – <i>fluidnost razmišljanja</i> (sinteza, stremenje k celoti, iz pomanjkljivih podatkov ustvariti

<ul style="list-style-type: none"> – <i>delo v različnih časovnih pogojih (24-urna kontinuiteta),</i> – <i>dolgotrajno delo in koncentracija,</i> – <i>identificiranje bistvenih OI iz velikega obsega OP,</i> – <i>fluidnost razmišljanja (sinteza, stremenje k celoti, iz pomanjkljivih podatkov ustvariti približno dejansko sliko realne situacije),</i> – <i>identificiranje dodane vrednosti obveščevalne informacije (»kaj je za besedo« – način govora (ton, hitrost) ipd.),</i> – <i>delo s tehničnimi sredstvi in sistemi (EI/EB, KIS, delovne postaje ipd.) in</i> – <i>komunikativnost (ustno/pisno sporazumevanje v domačem in mednarodnem okolju).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> vlažnost, vročina) – v manjšem obsegu kot operater, – <i>delo v različnih časovnih pogojih (24-urna kontinuiteta),</i> – <i>dolgotrajno delo in koncentracija,</i> – <i>identificiranje bistvenih OI iz velikega obsega OP,</i> – <i>fluidnost razmišljanja (sinteza, stremenje k celoti, iz pomanjkljivih podatkov ustvariti približno dejansko sliko realne situacije),</i> – <i>identificiranje dodane vrednosti obveščevalne informacije (»kaj je za besedo« – način govora (ton, hitrost) ipd.),</i> – <i>delo s tehničnimi sredstvi in sistemi (EI/EB, KIS, delovne postaje ipd.) – kadar izvaja sekundarno operativno delo in</i> – <i>komunikativnost (ustno/pisno sporazumevanje v domačem in mednarodnem okolju).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> približno dejansko sliko realne situacije – v tehničnem smislu kot umestitev v celoto delovanja oborožitvenih sistemov), – <i>delo z zelo zahtevnimi in kompleksnimi tehničnimi sredstvi in sistemi (EI/EB) ter (KIS, delovne postaje ipd.) in</i> – <i>komunikativnost (ustno/pisno sporazumevanje v domačem in mednarodnem okolju – tehnična raven).</i>
---	--	--

Specialist operater EI/EB	Specialist analitik EI/EB	Specialist tehnične analize EI/EB
<i>Osebnostne/vedenjske značilnosti</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Timska usmerjenost</i> (individualist, ki se mora zavedati nujnosti timskega dela – »sestavljanka«), – <i>analitično razmišljanje</i> (povezovanje z že identificiranimi OP/OI in iz tega izhajajoče logično sklepanje), – <i>potrpežljivost</i> (ne reagira nepremišljeno, temveč na podlagi dejstev), – <i>zaupanje</i> (delo s podatki s stopnjo tajnosti), – <i>prilagodljivost</i> (fleksibilnost – različni pogoji dela), – <i>vztrajnost/iskanje informacij</i> (manjši obseg in trenutna neuporabnost OP ne vplivata na učinkovitost, temveč spodbujata k nadaljnjemu delu), – <i>vzdrževanje pozornosti in koncentracije</i> (pozornost in osredotočenost na ključne besede, ki jih lahko identificiramo s programsko opremo, vendar ne vedno), – <i>odgovornost</i> (OP imajo lahko velik vpliv na odločitve nadrejenega – prenos 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Timska usmerjenost</i> (individualist, ki se mora zavedati nujnosti timskega dela – »sestavljanka«), – <i>analitično razmišljanje</i> (povezovanje z že identificiranimi OP/OI in iz tega izhajajoče logično sklepanje), – <i>potrpežljivost</i> (ne reagira nepremišljeno, temveč na podlagi dejstev), – <i>zaupanje</i> (delo s podatki s stopnjo tajnosti), – <i>prilagodljivost</i> (fleksibilnost – različni pogoji dela), – <i>vztrajnost/iskanje informacij</i> (manjši obseg in trenutna neuporabnost OP ne vplivata na učinkovitost, temveč spodbujata k nadaljnjemu delu), – <i>vzdrževanje pozornosti in koncentracije</i> (pozornost in osredotočenost na ključne besede, ki jih lahko identificiramo s programsko opremo, vendar ne vedno), kadar izvaja sekundarno operativno delo, 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Individualizem</i> (bolj kot timska usmerjenost), – <i>analitično razmišljanje</i> (povezovanje z že identificiranimi OP/OI in iz tega izhajajoče logično sklepanje), – <i>potrpežljivost</i> (ne reagira nepremišljeno, temveč na podlagi dejstev), – <i>zaupanje</i> (delo s podatki s stopnjo tajnosti), – <i>prilagodljivost</i> (fleksibilnost – različni pogoji dela), – <i>vztrajnost/iskanje informacij</i> (kompleksnost signalov ne predstavlja ovire, temveč spodbuja k nadaljnjemu delu), – <i>odgovornost</i> (podatki, ki jih pridobiva, imajo lahko velik vpliv na odločitve nadrejenega) – preneseš, kar si dejansko dobil, ne pa tistega, »kar misliš, da si dobil«; gre za načelo

<p>dejanskih informacij, ne pa tistega, »kar misliš, da si dobil«; gre za načelo objektivnosti, da tvoje lastno mnenje ne vpliva na pomen – želja po rezultatu ne sme voditi v »potvarjanje« ali »napačno« razumevanje),</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>samoinicijativnost</i> (mora stremeti k samoorganizaciji znotraj obstoječih jasnih usmeritev – iskanje idej in rešitev za dvig kvalitete in kvantitete), – <i>inteligentnost</i> (razmišljanje in reševanje kompleksnih situacij), – <i>natančnost</i> (pridobljeni OP morajo biti natančno obdelani, pravilno interpretirani, sicer imajo lahko negativno vrednost), – <i>družabnost</i> (operaterji sicer morajo biti družabni, vendar v dopustnem obsegu, saj gre za mirno delovno okolje), – <i>direktivnost</i> (kot vodja skupine), – <i>(samo)organiziranost</i> (kot vodja ali individualno s ciljem čim večje učinkovitosti – uskladitev vsebinskega in tehničnega vidika izvajanja nalog), – <i>samostojnost</i>, 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>odgovornost</i> (OP imajo lahko velik vpliv na odločitve nadrejenega – prenos dejanskih informacij, ne pa tistega, »kar misliš, da si dobil«; gre za načelo objektivnosti, da tvoje lastno mnenje ne vpliva na pomen – želja po rezultatu ne sme voditi v »potvarjanje« ali »napačno« razumevanje), – <i>samoinicijativnost</i> (mora stremeti k samoorganizaciji znotraj obstoječih jasnih usmeritev – iskanje idej in rešitev za dvig kvalitete in kvantitete), – <i>inteligentnost</i> (razmišljanje in reševanje kompleksnih situacij), – <i>natančnost</i> (pridobljeni OP morajo biti natančno obdelani, pravilno interpretirani, sicer imajo lahko negativno vrednost), – <i>družabnost</i> (analitiki sicer morajo biti družabni, vendar v dopustnem obsegu, saj gre za mirno delovno okolje), – <i>direktivnost</i> (kot vodja skupine), – <i>(samo)organiziranost</i> (kot vodja ali individualno s ciljem čim večje 	<p>objektivnosti, da tvoje lastno mnenje ne sme vplivati na pomen; želja po rezultatu ne sme voditi v potvarjanje ali »napačno« razumevanje),</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>samoinicijativnost</i> (mora stremeti k samoorganizaciji znotraj obstoječih jasnih usmeritev) – iskanje idej in rešitev za dvig kvalitete in kvantitete, – <i>inteligentnost</i> (razmišljanje in reševanje kompleksnih situacij), – <i>natančnost</i> (pridobljeni OP morajo biti natančno obdelani, pravilno interpretirani, sicer imajo lahko negativno vrednost), – <i>direktivnost</i> (kot vodja skupine), – <i>(samo)organiziranost</i> (kot vodja ali individualno s ciljem čim večje učinkovitosti – uskladitev vsebinskega in tehničnega vidika izvajanja nalog), – <i>samostojnost</i>, – <i>avanturizem</i> (iskanje izzivov v delu v različnih pogojih – tudi varnostnih), – <i>strokovnost</i> (avtonomija izvajanja
---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> – <i>avanturizem</i> (iskanje izzivov v delu v različnih pogojih – tudi varnostnih), – <i>smisel za ritem</i> (značilnost ljudi s smislom za znanje tujih jezikov), – <i>strokovnost</i> (avtonomija izvajanja nalog, povezovanje znanja z različnih delovnih področij), – <i>preudarnost</i> (dobro premisli, preden sprejme odločitev), – <i>tehnična kompetentnost</i> (delo s tehničnimi sredstvi in sistemi EI/EB), – <i>motiviranost</i> (zahtevnost dela in iz tega izhajajoča odgovornost nista primerni za osebe, pri katerih prevladujejo materialne vrednote), – <i>odločnost</i> (čeprav drugi, manj zanesljivi viri pridobivanja OP nakazujejo na drugačno interpretacijo, je na podlagi neposredno pridobljenih, podprtih z dejstvi, izražena odločnost o pravilnosti), – <i>splošna razgledanost</i> (na primer strokovno področje – glede na delovanje v EMS, v katerem so udeleženci vseh komponent bojevanja (letalstvo, kopenska vojska, 	<p>učinkovitosti – uskladitev vsebinskega in tehničnega vidika izvajanja nalog),</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>samostojnost</i>, – <i>avanturizem</i> (iskanje izzivov v delu v različnih pogojih – tudi varnostnih), – <i>smisel za ritem</i> (značilnost ljudi s smislom za znanje tujih jezikov), – <i>strokovnost</i> (avtonomija izvajanja nalog, povezovanje znanja z različnih delovnih področij), – <i>preudarnost</i> (dobro premisli, preden sprejme odločitev), – <i>konceptualno mišljenje</i> (mora videti širšo sliko obveščevalne informacije kot celote), – <i>motiviranost</i> (zahtevnost dela in iz tega izhajajoča odgovornost nista primerni za osebe, pri katerih prevladujejo materialne vrednote), – <i>odločnost</i> (čeprav drugi, manj zanesljivi viri pridobivanja OP nakazujejo na drugačno interpretacijo, je na podlagi neposredno pridobljenih, podprtih z dejstvi, izražena odločnost o pravilnosti), 	<p>nalog, povezovanje znanja z različnih delovnih področij),</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>preudarnost</i> (dobro premisli, preden sprejme odločitev), – <i>izrazita tehnična kompetentnost</i> (upravljanje kompleksnih tehničnih sredstev in sistemov EI/EB), – <i>inovativnost</i> (razvoj naprednih rešitev), – <i>konceptualno mišljenje</i> (mora videti sliko obveščevalne informacije kot celote), – <i>motiviranost</i> (zahtevnost dela in iz tega izhajajoča odgovornost nista primerni za osebe, pri katerih prevladujejo materialne vrednote), – <i>odločnost</i> (čeprav drugi, manj zanesljivi viri pridobivanja OP nakazujejo na drugačno interpretacijo, je na podlagi neposredno pridobljenih, podprtih z dejstvi, izražena odločnost o pravilnosti) – s – <i>splošna razgledanost</i> (na primer
--	--	--

<p>mornarica, paravojaške skupine, teroristične skupine ipd.), morajo poznati njihov način (taktiko) delovanja, sicer ni zagotovljena učinkovitost delovanja),</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>spomin</i> (o že identificiranih OP/OI ipd.), – <i>talentiranost</i> (odnos človek – tehnično sredstvo, tuji jeziki, analitične sposobnosti ipd.), – <i>zanesljivost</i> (usmeritev – verodostojna, ažurna in pravočasna obveščevalna informacija), – <i>rad ima svoje delo</i> (glede na zahtevne pogoje, odgovornost in omejitve), – <i>zaveda se pravnih omejitev</i> (izvajanje nalog v okviru usmeritev), – <i>ima visokorazvito varnostno zavest, spoštuje zaupnost podatkov</i> (o operativnih rezultatih, usposobljenosti, opremljenosti ipd. ne razpravlja zunaj delovnih prostorov in z osebami, ki niso indoktrinirane), – <i>občutljiv slušni aparat</i> (prepoznavanje kritičnih signalov), – <i>telesna koordinacija</i> (kombinacija oči/sluh/delovanje rok – istočasno po 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>splošna razgledanost</i> (na primer strokovno področje – glede na delovanje v EMS, v katerem so udeleženci vseh komponent bojevanja (letalstvo, kopenska vojska, mornarica, paravojaške skupine, teroristične skupine ipd.), morajo poznati njihov način (taktiko) delovanja, sicer ni zagotovljena učinkovitost delovanja), – <i>spomin</i> (o že identificiranih OP/OI ipd.), – <i>talentiranost</i> (tuji jeziki, analitične sposobnosti ipd.), – <i>zanesljivost</i> (usmeritev – verodostojna, ažurna in pravočasna obveščevalna informacija), – <i>rad ima svoje delo</i> (glede na zahtevne pogoje, odgovornost in omejitve), – <i>zaveda se pravnih omejitev</i> (izvajanje nalog v okviru usmeritev), – <i>ima visokorazvito varnostno zavest, spoštuje zaupnost podatkov</i> (o operativnih rezultatih, usposobljenosti, opremljenosti ipd. ne razpravlja zunaj delovnih prostorov in z osebami, ki niso 	<p>strokovno področje – glede na delovanje v EMS, v katerem so udeleženci vseh komponent bojevanja (letalstvo, kopenska vojska, mornarica, paravojaške skupine, teroristične skupine ipd.), morajo poznati tehnološki vidik delovanja tehničnih sredstev, sicer ni zagotovljena učinkovitost delovanja),</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>spomin</i> (o že identificiranih OP/OI ipd.), – <i>talentiranost</i> (odnos človek – tehnično sredstvo, tehnične analitične sposobnosti ipd.), – <i>zanesljivost</i> (usmeritev – verodostojna, ažurna in pravočasna obveščevalna informacija), – <i>rad ima svoje delo</i> (glede na zahtevne pogoje, odgovornost in omejitve), – <i>zaveda se pravnih omejitev</i> (izvajanje nalog v okviru usmeritev), – <i>ima visokorazvito varnostno zavest, spoštuje zaupnost podatkov</i> (operativni rezultati, usposobljenost,
--	---	--

<p>slušalkah spremlja 2–3 komunikacije, je pozoren na prikazovalnik spektra signalov in ravna s tehničnimi sredstvi EI/EB),</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>delovanje v večkulturnem okolju</i> (delovanje v okviru MOM – ne samo poznavanje jezika, temveč tudi kulture ipd.),– <i>iznajdljivost</i> (strokovne improvizacije – predvsem tehnični vidik) in– <i>dovzetnost za novosti</i> (na primer uvajanje novega sistema EI/EB, programskih rešitev ipd.).	<p>indoktrinirane),</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>občutljiv slušni aparat</i> (prepoznavanje kritičnih signalov),– <i>telesna koordinacija</i> (kombinacija oči/sluh/delovanje rok – istočasno po slušalkah spremlja 2–3 komunikacije, je pozoren na prikazovalnik spektra signalov in ravna s tehničnimi sredstvi EI/EB) – v manjšem obsegu kot operater,– <i>delovanje v večkulturnem okolju</i> (delovanje v okviru MOM – ne samo poznavanje jezika, temveč tudi kulture ipd.),– <i>iznajdljivost</i> (strokovne improvizacije – predvsem tehnični vidik) – v manjšem obsegu kot operater in– <i>dovzetnost za novosti</i> (na primer uvajanje novega sistema EI/EB, programskih rešitev ipd.).	<p>opremljenost ipd., ne razpravlja brez pristojnosti),</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>občutljiv slušni aparat</i> (prepoznavanje kritičnih signalov),– <i>telesna koordinacija</i> (kombinacija oči/sluh/delovanje rok – analizira po slušalkah spremlja 2–3 komunikacije, je pozoren na prikazovalnik spektra signalov in ravna s tehničnimi sredstvi EI/EB),– <i>iznajdljivost</i> (strokovne improvizacije – predvsem tehnični vidik) in– <i>dovzetnost za novosti</i> (na primer uvajanje novega sistema, programskih rešitev ipd.).
--	---	--

Splošen opis del in nalog, produktov in tehničnih sredstev, potrebnih za opredelitev kompetenc ključnih dolžnosti EI/EB

Splošen opis del in nalog	Produkti	Tehnična sredstva
<p>Specialist operater EI/EB</p> <ul style="list-style-type: none"> – Analiza usmeritev za izvedbo naloge, – načrtovanje izvedbe naloge in – vodenje/nadzor izvedbe naloge. – Priprava sistemov EI/EB (E-nadzor), – izvajanje EI/EB (E-nadzor): <ul style="list-style-type: none"> – preiskovanje, prestrezanje, identifikacija, spremljanje, lociranje, – delno analiziranje (prevajanje, interpretacija, vrednotenje). – Priprava sistemov EB (E-napad), – izvajanje EB (E-napad): <ul style="list-style-type: none"> – elektronsko motenje, zavajanje in – delno analiziranje (identifikacija, vrednotenje uspešnosti delovanja). – Pisno/ustno poročanje, – ažuriranje podatkovne baze EI/EB – (elektronska slika bojišča ipd.), – uporaba komunikacijskih kompletov EI/EB – (prenos OP/OI) in – osnovno vzdrževanje sistemov EI/EB. – Izvajanje ter sodelovanje pri načrtovanju E-zaščite. 	<ul style="list-style-type: none"> – Načrt EI/EB. – Delne analize EI/EB in – ažurna podatkovna baza EI/EB. – Delne analize EI/EB in – ažurna podatkovna baza EI/EB. – Delno poročilo EI/EB in – ažurna podatkovna baza EI/EB. – Predlogi ukrepov E-zaščite (poročila, analize). 	<ul style="list-style-type: none"> – Programska oprema EI/EB in – delovne postaje EI/EB. – Sistemi EI/EB (E-nadzor), – programska oprema EI/EB in – delovne postaje EI/EB. – Sistemi EB (E-napad), – programska oprema EB in – delovne postaje EB. – Sistemi EI/EB, – programska oprema EI/EB, – delovne postaje EI/EB, – komunikacijski kompleti EI/EB in – multimedijska sredstva. – Programska oprema EI/EB in – delovne postaje EI/EB.

	Splošen opis del in nalog	Produkti	Tehnična sredstva
Specialist analitik EI/EB	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza usmeritev za izvedbo naloge, – načrtovanje izvedbe naloge (za operativni del) in – vodenje izvedbe naloge. – Analiziranje delnih (poročil, analiz) EI/EB in – vrednotenje pisnih/zvočnih zapisov EI/EB (po potrebi). – Pisno/ustno poročanje, – ažuriranje in upravljanje skupne podatkovne baze EI/EB (elektronska slika bojišča ipd.) in – uporaba komunikacijskih kompletov EI/EB (prenos OP/OI). 	<ul style="list-style-type: none"> – Usmeritev EI/EB. – Ažurna celovita podatkovna baza EI/EB. – Usmeritev EI/EB, – celovito poročilo EI/EB, – celovita analiza EI/EB in – ažurna celovita podatkovna baza EI/EB. 	<ul style="list-style-type: none"> – Programska oprema EI/EB, – delovne postaje EI/EB, – komunikacijsko informacijski kompleti EI/EB in – multimedijjska sredstva.
	Splošen opis del in nalog	Produkti	Tehnična sredstva
Specialist tehnične analize EI/EB	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza usmeritev za izvedbo naloge, – načrtovanje izvedbe naloge in – vodenje izvedbe naloge. – Priprava sistemov tehnične analize EI/EB, – izvajanje tehnične analize EI/EB: <ul style="list-style-type: none"> – spremljanje in analiziranje (dekodiranje, demoduliranje) signalov ipd. – Pisno/ustno poročanje, – ažuriranje podatkovne baze tehnične analize EI/EB, – uporaba komunikacijskih kompletov EI/EB (prenos OP/OI) in – osnovno vzdrževanje sistemov tehnične analize EI/EB. 	<ul style="list-style-type: none"> – Usmeritev EI/EB. – Poročila, delne analize EI/EB in – ažurna podatkovna baza tehnične analize EI/EB. 	<ul style="list-style-type: none"> – Programska oprema EI/EB in – delovne postaje EI/EB. – Sistemi tehnične analize EI/EB, – programska oprema tehnične analize EI/EB, – delovne postaje tehnične analize EI/EB, – komunikacijski kompleti EI/EB.

Organizacijska struktura Slovenske vojske

