

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

PROCES PRIDOBIVANJA IN IZBIRANJA
KADROV

Karmen Petrovčič Selmani

Koper, 2008

Mentor: mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava osnove procesa zaposlovanja kadrov s poudarkom na metodah in tehnika vabljenja in izbire kadrov, na podlagi katerih podjetja in druge organizacije zaposlujejo nove kadre. Teoretično so obdelane metode in tehnike vabljenja, selekcije in izbire kandidatov. Zaključna projektna naloga temelji na analizi metod in tehnik vabljenja in promocije Slovenske vojske za pridobivanje novih kadrov za poklic »vojak Slovenske vojske«, na analizi pogojev in meril pravnih ter zakonskih norm selekcije, ki jih zahteva delovno mesto poklicnega vojaka Slovenske vojske. Rezultati analize so interpretirani po sklopih (vabljenje, selekcija, izbira), na njihovi podlagi pa so podane tudi pobude in predlogi, ki bi lahko Slovenski vojski omogočili učinkovitejše pridobivanje ustreznih kandidatov za prosta delovna mesta poklicnega vojaka Slovenske vojske.

Ključne besede: človeški viri, pridobivanje, selekcija, Slovenska vojska, oglaševanje, kadri, načrtovanje, izbira, razvoj kadrov, kadrovska funkcija.

SUMMARY

The final thesis on the project deals with the basic characteristics of the recruitment process. Special focus is placed on the methods and techniques of attracting and choosing new personnel, which serve as a recruitment tools in companies and other organizations. The methods and techniques of attracting new personnel, performing selection, as well as choosing new personnel are presented theoretically. The final project is based on the analysis of methods and techniques of attracting new personnel, the analysis of promotional activities organized by the Slovenian Army in order to recruit »Slovenian Army soldiers«, as well as on the analysis of conditions and criteria of legal norms of selection, required for the post of a professional soldier in the Slovenian Army.

The results of the analysis are interpreted within different sections (attracting new personnel, performing selection, choosing) and consequently offer initiatives and suggestions which could help the Slovenian Army to increase the efficiency of its recruitment process to obtain appropriate personnel for the free posts of professional soldiers.

Key words: Human resources, recruitment, selection process, Slovenian Army, advertising, personnel, planning, choice, personnel development, personnel management function.

UDK:658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Zaposlovanje	3
2.1	Pridobivanja kandidatov za zaposlitev	4
2.2	Vabljenje kadrov	5
2.2.1	Pridobivanje ustreznih kandidatov iz šol	5
2.2.2	Agencija za posredovanje kadrov	6
2.2.3	Zavod za zaposlovanje	6
2.2.4	Oglaševanje.....	6
2.2.5	Osebni viri.....	6
2.3	Selekcija kandidatov	7
2.4	Izbiranje kandidatov	8
2.4.1	Pregled javnih listin in drugih dokumentacij	9
2.4.2	Življenjepis	9
2.4.3	Anketa	9
2.4.4	Psihološko testiranje	9
2.4.5	Zdravstveni pregled	10
2.4.6	Program dela, vizija razvoja	10
2.4.7	Intervju	10
3	Predstavitev Slovenske vojske	13
3.1	Načini pridobivanja kadra ter predstavitev oddelka za pridobivanje kadra (OPK) v Slovenski vojski.....	15
3.1.1	Pridobivanje kandidatov iz šol.....	17
3.1.2	Oglaševanje v medijih.....	17
3.1.3	Predstavitev vojaškega poklica na javnih prireditvah.....	17
3.1.4	Dnevi odprtih vrat vojašnic.....	17
3.1.5	Sodelovanje z uradi za delo	18
3.1.6	Informacijske pisarne.....	18
3.2	Postopek zaposlovanja v Slovenski vojski.....	18
3.2.1	Prošnja.....	19
3.2.2	Razgovor ali zaposlitveni intervju	19
3.2.3	Oddaja popolne vloge	20
3.2.4	Preverjanje kandidatov s strani varnostne službe MORS	20
3.2.5	Preverjanje gibalnih sposobnosti kandidata.....	21
3.2.6	Zdravniški pregled	21
3.2.7	Sklenitev pogodbe o zaposlitvi	21
3.3	Temeljno vojaško usposabljanje.....	21
3.4	Prerazporeditev v eno od enot Slovenske vojske	22
4	Analiza metod vabljenja in zaposlovanja kandidatov v Slovenski vojski	23

4.1	Splošna analiza oddanih vlog in izvedenih zaposlitev	23
4.2	Analiza metod zaposlovanja.....	24
4.2.1	Analiza zaposlovanja na območju SPK Postojna	25
4.2.2	Vzroki za maloštevilno pridobivanje kadrov iz območja SPK Postojna.....	25
5	Predlogi in pobude	27
5.1	Predlogi za učinkovitejše postopke privabljanja ustreznih kandidatov	27
5.2	Predlogi in pobude za izboljšanje postopka zaposlovanja	28
5.2.1	Zdravstveni kriteriji	28
5.2.2	Varnostni kriteriji	28
5.2.3	Izobrazbeni in starostni kriteriji	29
5.3	Predlogi za učinkovitejši postopek napredovanja, razvoja in zadrževanja najboljšega kadra v SV	29
5.3.1	Kariera.....	29
5.3.2	Plačilo za delo in druge finančne in materialne ugodnosti	30
5.3.3	Nematerialne koristi.....	30
5.3.4	Spremembe zakona	31
6	Zaključek	33
	Literatura	35
	Viri	35

SLIKE

Slika 2.1	Proces zaposlovanja.....	3
Slika 3.1	Organigram Slovenske vojske	13
Slika 3.2	Organizacijska struktura OPK	16

TABELE

Tabela 2.1	Primerjava med načini vabljenja kadrov	7
Tabela 3.1	Sestava Slovenske vojske	14
Tabela 3.2	Stalna sestava Slovenske vojske.....	15
Tabela 4.1	Prikaz kadrovskih sprememb v SV	24
Tabela 4.2	Načrt zaposlovanja poklicnih vojakov do konca leta 2010	25

KRAJŠAVE

CU	Center za usposabljanje kandidatov za vojake
GŠSV	Generalštab Slovenske vojske
MORS	Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije
OPK	Oddelek za pridobivanje kadra
PROVOJ	Prehod na poklicno vojsko, dopolnjeno s pogodbeno rezervo
RS	Republika Slovenija
SOK	Služba za organizacijo in kadre
SPK	Skupina za pridobivanje kadra
SV	Slovenska vojska
UO	Uprava za obrambo
VED	Vojaško-evidenčna dolžnost
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

1 UVOD

Organizacijski razvoj v 90-ih letih prejšnjega stoletja jasno kaže značilnosti sodobnega podjetja, ki mora biti prilagodljivo, dosledno in nepopustljivo, zahteva sodelovanje vseh zaposlenih in ceni tako odgovornost kot tudi ustvarjalnost. Hkrati pa ga odlikuje humanost in zavedanje pomena zaposlenih kot njegovega največjega premoženja. Kajti, kako uspešno je/bo podjetje, je odvisno od zaposlenih. Zato je prav, da podjetja veliko pozornost namenjajo procesu privabljanja in izbiranja ustreznih kandidatov.

Delo kadrovske službe obsega niz prepletenih nalog, ki so povezane z zaposlenimi. To pomeni, da so naloge kadrovske službe podjetja: izobraževanje, motiviranje, usmerjanje, ocenjevanje zaposlenih, reševanje socialnih vprašanj, zaposlovanje novih kandidatov, določanje delovnega časa zaposlenih, informiranje ...

Cilj zaključne projektne naloge je predstaviti in analizirati teoretične osnove pridobivanja in izbire kandidatov na primeru Slovenske vojske za poklic vojaka. Obravnavala sem metode, ki jih kadrovska služba Slovenske vojske uporablja pri pridobivanju ustreznih kadrov. Obravnavala sem zakonske in pravne predpise in pogoje, ki jih kandidati morajo izpolnjevati, ter specifične oz. posebne pogoje in merila, ki veljajo pri izbiri ali selekciji kandidatov.

Kot osrednji del moje zaključne projektne naloge bo predstavljen Oddelek za pridobivanje kadra Slovenske vojske, ki opravlja promocijo Slovenske vojske oziroma poklica slovenski vojak. V sodelovanju z upravami za obrambo izpelje vse postopke za pridobivanje in zaposlitev novega kadra, promovira pogodbeno rezervo in prostovoljno služenje vojaškega roka. Ker je problematika kadrovanja v širšem pomenu širok pojem, se bom omejila in se v zaključni nalogi ukvarjala s kadrovanjem v SV kot specifični organizaciji.

V Slovenski vojski je trend zaposlovanja poklicnih vojakov v precejšnjem vzponu. To me je motiviralo, da bi s podrobnejšo analizo ugotovila, kakšne metode uporablja Slovenska vojska in na kakšen način pridobiva kadre, kakšni so specifični pogoji in merila za izbiro kadrov, kako in na kakšen način izbrati najboljše med tistimi, ki izpolnjuje pogoje in merila, ter kako uspešni so pri tem.

Slovenska vojska je organizacija, ki zahteva poseben, specifičen profil kadrov, celega človeka, predanega poklicu, s precejšno mero odrekanja. To so kadri z obsežnim, tudi neformalno pridobljenim znanjem, inovativnostjo, delavnostjo in razvito odgovornostjo.

Gre za dela z opredeljenim delovnim programom, ki zahteva odprtost, dobro psihofizično pripravljenost in poleg strokovne izobrazbe tudi mnoge pozitivne osebnostne lastnosti ter različna dodatna, specifična znanja, obenem pa daje mnoge možnosti za osebni razvoj in napredovanje.

Uvod

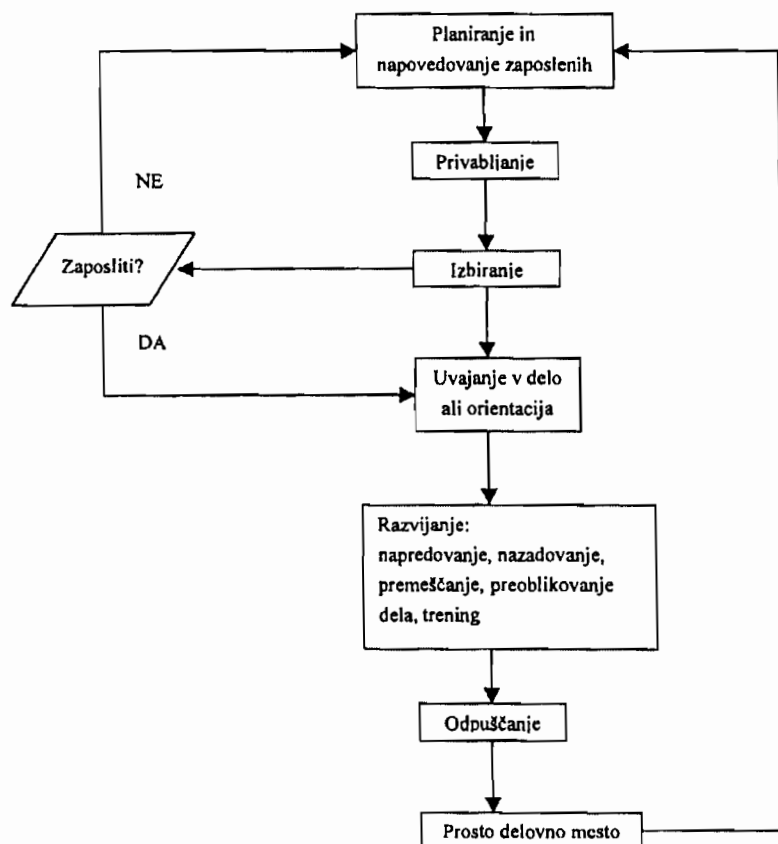
Namen zaključne projektne naloge je prikazati kakovost in uspešnost metod pridobivanja oz. vabljenja ustreznih kadrov, ugotoviti, kateri so specifični pogoji in merila za izbiro ustreznih kadrov ter smiselnost teh pogojev in kakovost meril, ki opredeljujejo poklic profesionalnega vojaka v Slovenski vojski. Predvsem pa je namen naloge ugotoviti, ali so metode pridobivanja kandidatov zares takšne, da zagotavljajo pridobitev resnično najbolj primernih kadrov.

2 ZAPOSLOVANJE

Avtorji različno pojmujejo pojem zaposlovanja. Belčič (2002, 16) definira zaposlovanje kot strokovno in praktično dejavnost, s katero podjetje ugotavlja obseg in strukturo kadrovskih potreb ter zagotovi njeno realizacijo. Po Lipičniku (1994, 449) je zaposlovanje proces, s katerim podjetje zadovoljuje svoje potrebe po zaposlenih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih zaposlenih. Florjančič in Kavran (1992, 69) gledata na zaposlovanje in celoten kadrovski proces širše in mu dodajata še premeščanje kadrov, ustrezno informiranje, skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja, varstvo pri delu, delitev osebnih dohodkov ter proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij.

Poznamo dva pomena besede zaposlovanje, in sicer zaposlovanje v širšem in ožjem smislu. »O zaposlovanju v širšem smislu govorimo, kadar mislimo na celo verigo aktivnosti od planiranja do postopanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu pa govorimo takrat, ko mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu. To je, ko pridobimo novega delavca (Lipičnik in Mežnar 1998, 91).

Slika 2.1 Proces zaposlovanja



Vir: Lipičnik 1994, 450.

Kot je razvidno iz slike 2.1, je proces zaposlovanja sestavljen iz več različnih faz (Lipičnik 1998, 93–95). Postopek kadrovanja se prične s planiranjem človeških zmognosti. V tem koraku želi podjetje na podlagi različnih postopkov določiti, kakšne zaposlene in koliko zaposlenih dejansko potrebuje. Hkrati pa mora podjetje tudi ugotoviti, kdaj te zaposlene potrebuje.

Tej fazi sledi faza privabljanja oziroma pridobivanja kandidatov za zaposlitev na določenem delovnem mestu. Podjetje lahko pridobi kandidate znotraj in/ali zunaj podjetja. Pridobivanje kandidatov iz notranjega vira je za podjetje osrednjega pomena. Šele ko je notranji vir pridobivanja izčrpan, začne podjetje pridobivati kandidate iz zunanjega vira. Kandidate lahko podjetje povabi k sodelovanju na različne načine, denimo z oglasi v sredstvih javnega obveščanja, s štipendiranjem, preko zaposlovalne agencije, izobraževalne ustanove ...

Fazi pridobivanja zaposlenih sledi faza selekcioniranja. Gre za fazo, kjer podjetje med prijavljenimi kandidati izbere tiste, ki ustrezajo njihovim zahtevam. Osnova za to je prijava na delo, poleg tega pa si pomagajo še z življenjepisi, intervjuji, testi, opazovalnimi centri, priporočili, zdravniškimi pregledi.

Ko kandidata zaposlimo, sledi obdobje uvajanja, privajanja, učenja, kako delati, kako se vključiti, kako obvladovati posamezna dela itd. Nove zaposlene seznanimo z njihovimi pravicami, obveznostmi, varstvom pri delu, odgovornostjo. Razložimo jim tudi, kaj od njih pričakujemo. Z vsem tem si želi podjetje povečati proizvodnjo in varnost zaposlenih pri delu, zmanjšati fluktuacijo zaposlenih ter ustvariti dobre medsebojne odnose med zaposlenimi. Cilj vsakega podjetja naj bi bil, da novi zaposleni čim prej postanejo produktivni tako v kratkoročnem kot tudi v dolgoročnem smislu.

Ko so novi zaposleni seznanjeni z vsem, kar vpliva na uspešno delo oziroma vodi k uspešnemu delu, sledi faza razvoja, napredovanja, uresničevanja karier. Začenja se proces spreminjanja določenih vlog, ki poteka toliko časa, dokler zaposleni svojega delovnega mesta ne zapusti. Tako ponovno nastane prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se ponovi.

Med vsemi naštetimi fazami, ki oblikujejo proces zaposlovanja, bom svojo pozornost usmerila k fazi privabljanja in izbiranja kandidatov. V nadaljevanju bom tako podrobneje predstavila načine privabljanja kandidatov ter postopek izbire. Na primeru Ministrstva za obrambo RS bom ugotavljala, koliko in na kakšen način se teorija v obeh korakih odraža v praksi.

2.1 Pridobivanja kandidatov za zaposlitev

Kadar se z vlaganjem kapitala ali z odločbo ustanovitelja osnuje novo podjetje ali druga organizacija ali kadar s kadrovskim planom ugotovimo potrebe po sprejemanju novih kadrov, je treba izpeljati postopek iskanja kandidatov za zaposlitev (Sedej 1997, 99).

Postopek pridobivanja kadrov je eden od osnovnih postopkov celotnega procesa pridobivanja in zaposlovanja kadrov, ki izhaja iz kadrovske funkcije podjetja. V procesu planiranja kadrov imamo dovolj razlogov, da bomo skrbno pretehtali merila, na podlagi katerih bomo izbrali ustreznega kandidata. Pri tem pa ne smemo tudi pozabiti na določen čas, ki ga zahtevajo postopki, in formalnosti v zvezi z zaposlitvijo (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 110).

Po željah delodajalca naj bi imel kandidat določene lastnosti za določeno delovno mesto. To so lastnosti, ki so nujno potrebne za dobro opravljanje nekega dela.

Pridobivanje kadrov je oblikovanje skupine kandidatov, iz katere poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto, je proces iskanja novega osebja, izbire in vključevanja v organizacijo (Sedej 1997, 110).

2.2 Vabljenje kadrov

Podjetja imajo na razpolago več virov za pridobivanje kadrov. V glavnem ločimo notranje in zunanje vire. Z notranjimi viri zagotovimo potrebe po kadrih s prekvalifikacijo, izobraževanjem, napredovanjem, premeščanjem, z reorganizacijo itd., z zunanjim viri pa zagotovimo potrebe po kadrih (Sedej 1997, 113): neposredno iz šol (s štipendiranjem, s poklicnim usmerjanjem ...), preko Zavoda za zaposlovanje (prijava prostih delovnih mest), preko oglaševanja v javnih medijih (tisk, televizija, radio, internet), preko osebnih virov (priporočila, poznanstva ...), drugo.

Kateri način pridobivanja kadrov je najprimernejši, je močno odvisno od stroškov, ki so povezani s pridobivanjem kadrov, časa za pridobitev ustreznega kandidata ter od števila kandidatov, ki jih obravnavamo v postopku pridobivanja kadrov (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 113). Pri izbiri načina za pridobivanje kadrov oz. za vabljenje kadrov pa moramo upoštevati tudi naslednje dejavnike (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 114): pravni dejavniki, vsebinski dejavniki, psihološki dejavniki, jezikovni dejavniki in oblikovni dejavniki.

V nadaljevanju bom predstavila najpogostejše načine pridobivanja oz. vabljenja kadrov, torej (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 113–121):

- pridobivanje kadrov iz šol,
- agencija za posredovanje kadrov,
- Zavod RS za zaposlovanje,
- oglaševanje in osebni viri.

2.2.1 Pridobivanje ustreznih kandidatov iz šol

Delodajalci lahko pridobivajo potencialne kadre neposredno iz šol, pravzaprav že v prvi fazi rednega šolanja (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 115). Potencialni kadri in delodajalec se spoznajo na različne načine, kot so štipendiranje, počitniško delo, delo

preko študentskega servisa, tudi na priporočilo šole. Prednost delodajalca je, da s takim načinom pridobivanja kadrov že zelo zgodaj spozna osebnostni profil bodočih kadrov, možnosti zgodnjega oblikovanja strokovnega profila in specializacije. Prednost za morebitne potencialne kadre pa je, da imajo občutek socialne varnosti, lažje doseganje osebnostnega in strokovnega razvoja, boljša karierna pot.

2.2.2 Agencija za posredovanje kadrov

V Sloveniji je pridobivanje kadrov preko agencij za posredovanje kadrov v rabi dobrih 12 let. Naloga agencije za posredovanje kadrov je, da namesto delodajalca išče in izbere kadre, ki so sposobni opravljati vodstvena, strokovna in zahtevna dela. Prednost delodajalca za tak način vabljenja kadrov je predvsem v tem, da je postopek selekcije strokovno voden, da ima možnost izbirati med več kandidati, vse skupaj pa je povezano z nižjimi stroški (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 116).

2.2.3 Zavod za zaposlovanje

Po zakonu (Zakon o delovnih razmerjih 2002) morajo podjetja vsa prosta delovna mesta (razen v izjemnih primerih) objaviti na Zavodu za zaposlovanje, kjer obstaja evidenca oseb, ki iščejo zaposlitev. Običajno delodajalec na tak način, ki je dokaj hiter in razmeroma poceni, išče kadre za manj zahtevna delovna mesta.

2.2.4 Oglaševanje

V Sloveniji je oglaševanje prostih delovnih mest preko javnih medijev najbolj množičen način vabljenja kadrov. To je enosmerna komunikacija od oglaševalca k sprejemniku s sredstvi za prenos informacij (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 117–118).

Oglaševalec je podjetje, ki potrebuje nove kadre za zasedbo prostih delovnih mest in objavi oglas oz. pošlje sporočilo. Sprejemnik je vsaka oseba, ki išče zaposlitev in oglas prebere. Sporočilo je oglas z informacijami o zahtevah in pogojih za zasedbo prostega delovnega mesta, ki skuša vzbuditi odziv sprejemnika, da se prijavi na oglas. Medij je sredstvo za prenos informacij ali kanal komunikacije.

2.2.5 Osebni viri

Navezovanje stikov in uporabo osebnih virov za vabljenje kadrov najpogosteje uporabljamo v posebnih okoliščinah, kjer je potrebna diskretnost. Običajno gre za vabljenje kandidatov, ki bodo opravljali visoko strokovna, odgovorna dela, ki so za podjetje zelo pomembna (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 120). Prednost takega načina vabljenja kadrov so: visoko medsebojno zaupanje, diskretnost, daljše osebno poznanstvo, primerna motivacija.

Kratka primerjava načinov vabljenja kadrov za zasedbo prostih delovnih mest je prikazana v tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Primerjava med načini vabljenja kadrov

Kategorija dela	Tipičen način
Pripravništvo	Šole, oglaševanje
Administracija	Agencija, oglaševanje
Fizični delavci	Zavod za zaposlovanje
Strokovne osebe	Agencije, oglaševanje
Visokostrokovno osebe	Agencije, oglaševanje
Managerji, vodje	Agencije, svetovalci, osebni viri

Vir: Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 121.

2.3 Selekcija kandidatov

Selekcija je druga faza v procesu pridobivanja kadrov, kjer gre za proces izbire kadrov. Preden začnemo z vabljenjem kadrov, moramo opredeliti merila, na podlagi katerih se bomo odločili za izbor kadrov. V fazi selekcije izberemo naprej tiste kandidate, ki izpolnjujejo vnaprej postavljena merila, izmed teh pa izberemo najprimernejšega. Izbira kadrov temelji na izpolnjevanju zahtevanih lastnosti, ki so opredeljene v analizi in sistemizaciji delovnih mest. Izbiranje morajo nadzorovati strokovnjaki, ki bodo proučili izkušnje, posebne sposobnosti in značaj kandidatov (Belčič 2002, 76).

Tehnike in metode izbire bi morale ostati trdnejše in stabilnejše za daljše časovno obdobje, da bi se njihova uporaba izplačala. V času hitre modernizacije pa je to težko doseči. Zato največkrat pripravimo in uporabimo enostavne metode in tehnike, ki so rentabilne (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 121).

Merila, ki vplivajo na selekcijo in izbor, so lahko: izobrazba in stopnja strokovne usposobljenosti, delovne izkušnje, osebne lastnosti ter različne veščine in druga specifična znanja.

Kadrovska služba mora pred izbiro pripraviti skupino odločilnih meril. To napravi z analizo in sistemizacijo delovnih mest ter pri tem določi zahtevano minimalno raven kvalitete in kvantitete pri njihovem opravljanju. V praksi bi težko srečali dobro stoječe podjetje, ki ne bi imelo analize sistemizacije delovnih mest. Minimum je določen z zakonom in pogosto tudi s podzakonskimi predpisi. Zakon o delovnih razmerjih (2002) določa, da je delodajalec dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. Kandidat, ki izpolnjuje pogoje, ki jih je predpisal delodajalec, lahko kandidira za določeno delovno mesto.

2.4 Izbiranje kandidatov

Ko delodajalec objavi prosto delovno mesto s svojim pogoji in merili, ki že pomenijo delno selekcijo med iskalci zaposlitve, začnejo prihajati prijave. Število prijav je odvisno od ponudbe in povpraševanja na trgu dela, od privlačnosti delovnega mesta, uglednosti podjetja in podobno (Belčič 2002, 89–90). Delodajalec bo naprej moral izločiti prijave, ki so prispele po roku, ki je predpisan za prijavo. Po pregledu prijav izloči tiste, ki ne ustrezajo pogojem in merilom. Delodajalec vljudno odgovori tem kandidatom, da so zamudili rok za prijavo ali da prijava ne ustreza zahtevanim pogojem in merilom ter da zaradi tega ne morejo biti upoštevani pri izbiri.

Kandidat, ki kandidira za prosto delovno mesto, je delodajalcu dolžan predložiti dokazila o izpolnjevanju pogojev in meril za zasedbo delovnega mesta, vendar samo tista, ki so povezana z določenim delovnim mestom.

Kljub temu, da se vsaka organizacija sooča z zahtevami po čim večji racionalizaciji, je ključnega pomena zaposliti v njej najboljše kadre, kar pa največkrat zaradi različnih vzrokov ne uspe (Sedej 1997, 99). Delodajalec lahko preizkusi znanja in sposobnosti kandidata, vendar tudi samo tista, ki so neposredno vezana na določeno delovno mesto. Katere metode in tehnike bo uporabljal delodajalec pri izbiri kandidatov, določi delodajalec sam. Nekatere metode so preproste in poceni (pregled dokumentacije), druge zahtevne in drage (delovni preizkus), tretje pa takšne, da jih sme uporabljati le pooblaščen oseba ali institucija (zdravstveni pregled, psihološki pregled).

Dober delodajalec oziroma njegova kadrovska služba iz skupine kandidatov po nekem vrstnem redu ali po fazah izloča kandidate, tako da na koncu dobi najustreznejšega.

Prva faza

Pregled prijav in druge dokumentacije. Delodajalec zavrne tiste kandidate, ki so zamudili rok prijave in tiste, ki ne izpolnjujejo zahtevanih pogojev in meril za zasedbo delovnega mesta.

Druga faza

Delodajalec s kandidati opravi skupinski informativni pogovor. Ko kandidati podrobneje spoznajo okoliščine o podjetju, delovnem mestu, delovnem času in podobno, se bo verjetno kateri od kandidatov poslovil sam.

Tretja faza

Delodajalec s kandidati opravi anketo, delovni preizkus, pregleda priporočila in podobno. Tako se oblikuje ožja skupina kandidatov, ki jih bo delodajalec povabil na pogovor oziroma na intervju ob zaposlitvi.

Četrta faza

Delodajalec opravi intervju, vrednoti in usklajuje rezultate intervjuja. Tako se oblikuje ožji krog ustreznih kandidatov.

Pomembnejše oz. najpogostejše metode in tehnike, ki jih delodajalec uporablja za spoznavanje kandidatov oziroma za njihovo izbiro, so predstavljene v nadaljevanju.

2.4.1 Pregled javnih listin in druge dokumentacije

Brez te metode proces zaposlovanja sploh ni izvedljiv. To metodo uporabljajo praktično vsi delodajalci. Pregled javnih listin in druge dokumentacije ne zahteva posebnega strokovnega dela, je pa potrebna natančnost in pozornost pri pregledovanju zaradi morebitne poneverbe listin. Kandidat običajno predloži kopijo listin in drugih dokumentov (Belčič 2002, 148).

2.4.2 Življenjepis

Z življenjepisom delodajalec od kandidata dobi več zanimivih in uporabnih informacij, od osnovnih podatkov, izobrazbe, delovne dobe do kandidatove predstave o delodajalcu, delovnem mestu in načrtih za prihodnost. Kandidat iz pisanja pokaže znanje iz pravopisa, besednega izražanja, razgledanosti in podobno. Kandidat se z življenjepisom predstavi delodajalcu, delodajalec pa sorazmerno hitro in poceni dobi prvi vtis o kandidatu. Z življenjepisom se poskuša delodajalcu predstaviti v najboljši luči oziroma poskuša delodajalca prepričati, da je prav on najbolj primeren za prosto delovno mesto. Izkušen delodajalec bo skupaj z življenjepisom in drugimi metodami dobil več pravnih informacij o kandidatu (Belčič 2002, 149).

2.4.3 Anketa

Prednost ankete oziroma izpolnjevanje vprašalnika je ekonomičnost, saj lahko delodajalec hkrati anketira več kandidatov. Namen anketiranja je, da delodajalec v relativno kratkem času in poceni zbere čim več uporabnih informacij. Prednost te metode je tudi, da se delodajalec izogne slabostim življenjepisa (življenjepis lahko napiše neka druga oseba, ne pa kandidat sam), saj mora kandidat odgovoriti tudi na vprašanja, ki jih je v življenjepisih izpustil. Skupaj z življenjepisom pa delodajalec lažje dobi bolj realno predstavo o kandidatu.

2.4.4 Psihološko testiranje

Vsako delovno mesto zahteva določene potrebne psihofizične sposobnosti za uspešno opravljanje dela (Možina idr. 1998, 123). Te so neposredno ali posredno razvidne iz ocene delodajalca v shemi oziroma v napotnici za zdravstveni pregled, kjer

so označene delovne razmere. Te so lahko telesne, senzorne, psihomotorične, psihične obremenitve, pa tudi večje nevarnosti za poškodbe oziroma nezgode pri delu.

Pri izbiri kadrov lahko delodajalec uporablja več vrst psiholoških testov, ki pa se lahko izvedejo tudi v okviru zdravstvenega pregleda. Vsekakor pa psihološko testiranje izvede le strokovno usposobljena oseba (univ. dipl. psiholog). Če delodajalec take osebe nima zaposlene, mora to storitev najeti.

V praksi se uporabljajo naslednji tipi psiholoških testov: testi znanja, testi in tehnike za proučevanje osebnosti, testi sposobnosti (senzorni, mentalni, mehanični, testi gibalnih sposobnosti).

2.4.5 Zdravstveni pregled

Kot nekatere psihofizične sposobnosti določena delovna mesta zahtevajo ustrezno zdravstveno zmožnost za delo. Tudi tu so zahteve neposredno ali posredno razvidne iz ocene delodajalca v shemi oziroma v napotnici za zdravstveni pregled, v kateri so označene delovne razmere. Zdravstveni pregled lahko opravi le pooblaščen zdravstvena ustanova (dispanzer za medicino dela, prometa in športa) ali zdravnik specialist z licenco (Možina idr. 1998, 138).

2.4.6 Program dela, vizija razvoja

To je razmeroma zahtevna metoda za izbiro kandidatov. Največkrat jo delodajalec uporablja za vodstvena in vodilna delovna mesta. Delodajalec od kandidata zahteva, da pripravi pisni izdelek, iz katerega bo razviden njegov pogled na program dela in vizija razvoja področja, na katerem bo delal. Delodajalec mora kandidatom zagotoviti dostop do vseh informacij, ki so potrebne za pripravo izdelka. Program dela in vizija razvoja omogočata delodajalcu temeljit vpogled v lastnosti kandidata. Vrednotenje in primerjanje med več kandidati je dolgotrajno, obsežno in zapleteno delo.

2.4.7 Intervju

Intervju je najbolj znana metoda izbire kadrov (Možina idr. 1998, 128). Načeloma delodajalec ne izbere kandidata zgolj na osnovi papirjev (javnih listin, druge dokumentacije, ankete, življenjepisa in podobno), ne da bi opravil tudi intervju s kandidatom.

Večina metod in tehnik temelji na enosmerni komunikaciji, kar pomeni, da ni povratne informacije, to pa zagotavlja ravno intervju, pogovor, dialog. Določena delovna mesta zahtevajo nekatere lastnosti kandidatov, ki jih brez intervjuja ali pogovora ni mogoče dobiti in oceniti: zunanji videz, urejenost, glas in podobno.

Intervju ima več namenov (Svetlik idr. 2002, 153):

- delodajalec s preišljeno uporabo intervjuja pridobi informacije o kandidatu, ki jih z drugimi metodami ni mogel dobiti,
- preverja resničnost informacij, ki jih je dobil z drugimi metodami in se zdijo sumljive oziroma dvomljive,
- dopolni informacije, ki jih je dobil z drugimi metodami.

Intervjuji lahko potekajo na različne načine, razlikujejo pa se predvsem po naslednjih elementih:

- v kolikšni meri so vprašanja vnaprej določena: strukturirani ali nestrukturirani,
- koliko spraševancev in spraševalcev sodeluje v pogovoru: individualni, skupinski in panelni,
- kako oziroma o čem teče pogovor: zaporedni, problemski in stresni.

Najpogostejši tipi vprašanj, ki jih uporabljamo pri zaposlitvenih intervjujih, so (Svetlik idr. 2002, 153):

- zaprta: uporabljamo jih za ugotavljanje dejstev, nanje pa dobimo kratke in jedrate odgovore (npr. Ali ste stari več kot 25 let? Ali imate radi šport?)
- odprta: kandidata spodbujajo k razlagi in dajo informacije o globljih razlogih mišljenja kandidata (npr. Zakaj bi se radi zaposlili v Slovenski vojski?)
- omejena: ta so nekje vmes med zaprtimi in odprtimi (npr. Kje ste bili nazadnje zaposleni? Kdaj ste napredovali na to delovno mesto?)
- hipotetična: kandidatu predstavimo neko situacijo in ga povprašamo, kako bi se on v njej znašel (npr. Kaj bi storili, če ne bi bili sprejeti v vojsko?)

Dobro pripravljen intervju zahteva precej znanja in izkušenj, saj je uporabnost rezultatov odvisna izključno od tistega, ki intervju izvaja.



3 PREDSTAVITEV SLOVENSKE VOJSKE

Slovenska vojska (v nadaljevanju SV) so obrambne sile, ki samostojno ali v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb izvajajo vojaško obrambo.

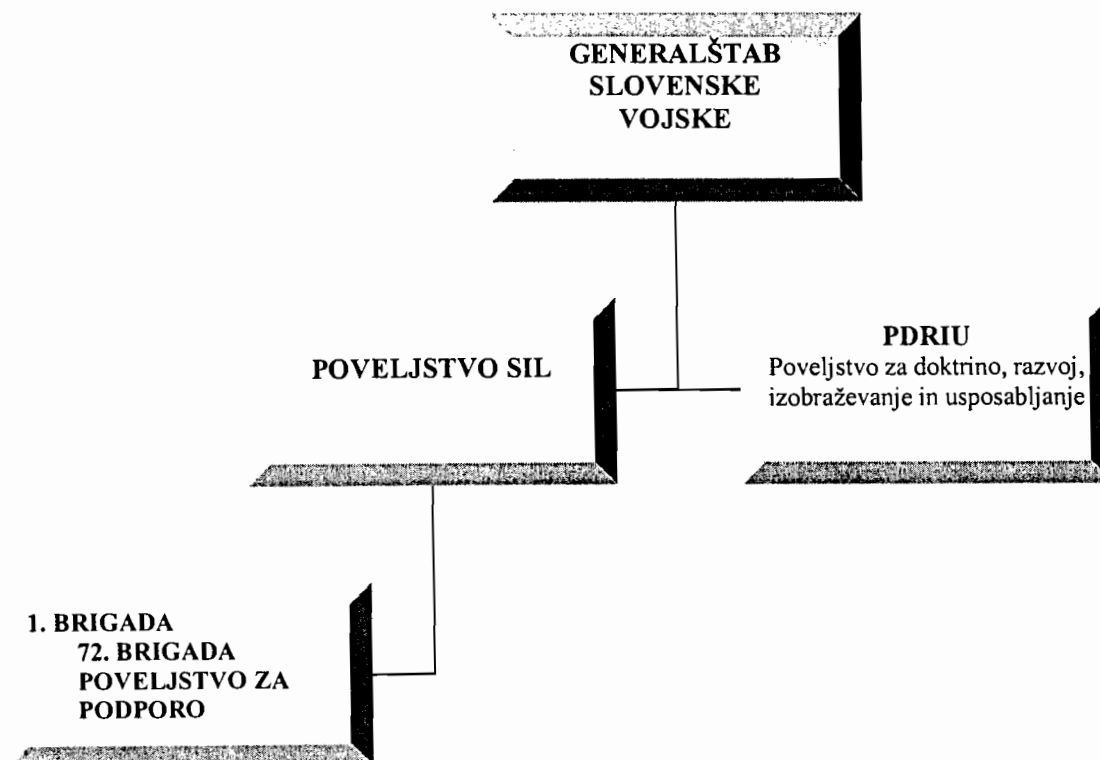
Slovenska vojska je še v obdobju popolnitve in delne reorganizacije. Narekovala so jo

- odločitev o profesionalizaciji v letu 2002, ki naj bi potekala do leta 2010,
- odločitev o prenehanju naborniškega sistema septembra 2003 in
- polnopravna vključitev Slovenije v zvezo NATO 2004.

Reorganizacija SV poteka na več ravneh, najpomembnejša pa je na kadrovski ravni, kjer želi doseči ustrezno in učinkovito razmerje med vojaki, podčastniki in častniki. Trenutno razmerje častnik, podčastnik, vojak je 1:1,5:3. Po načrtu do leta 2008 naj bi se razmerje izboljšalo na 1:3:11 kar je primerljivo z razmerji v sodobnih oboroženih silah.

SV je mlada organizacija. S spremembami v organizaciji išče najboljše oblike in strukturo za doseganje potrebne operativne sposobnosti. Temeljni cilji SV so doseganje potrebne operativnosti za izvajanje nalog SV, biti kadrovsko in operativno popolnjen, izurjen in pripravljen za naloge nacionalne in kolektivne obrambe v zvezi NATO (SV 2007b).

Slika 3.1 Organigram Slovenske vojske



Vir: SV 2007b.

Generalštab Slovenske vojske je najvišji vojaški strokovni organ za poveljevanje vojski. Temeljni namen in poslanstvo uresničuje z izvajanjem vojaško strokovnih nalog načrtovanja in razvoja sil, organiziranja vojske, zagotavljanja zmogljivosti, modernizacije in opremljanja vojske. Načrtuje in usklajuje sodelovanje, povezovanje in delovanje Slovenske vojske v mednarodnih integracijah (MORS 2007).

Poveljstvo sil poveljuje vsem silam na območju odgovornosti in združuje taktične enote, enote podpore in enote prostorske strukture. Znotraj njega delujejo 1. brigada, 72. brigada ter poveljstvo za podporo. Poveljstvo sil je pristojno za načrtovanje, organiziranje in vodenje obrambnih priprav ter izvajanje vojaških operacij na celotnem ozemlju Republike Slovenije. Organizira in vodi sodelovanje pripadnikov in enot Slovenske vojske znotraj zavezništva ter v operacijah za podporo miru. Izvaja odločitve generalštaba in neposredno izvaja operativne naloge ter nadzira izvajanje nalog njemu podrejenih enot (SV 2007).

Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU) organizira in izvaja vojaško izobraževanje in z njim povezano usposabljanje v Slovenski vojski. Skrbi tudi za razvoj programov vojaškega izobraževanja in usposabljanja ter za znanstveno raziskovalno delo na področju vojaške znanosti in doktrin, s tem pa tudi za neposredno uvajanje novega vojaškega znanja skozi šolski sistem v prakso (SV 2007a).

Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki SV, rezervna sestava pa so državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi, in vojaški obvezniki, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi.

Tabela 3.1 Sestava Slovenske vojske

Sestava SV	Število	Delež (%)
Stalna sestava	7.193	44,2
Pogodbena rezerva	1.595	9,8
Obvezna rezerva	7.492	46,0
Skupaj	16.280	100,0

Vir: SV 2007b.

Stalna sestava vojske so poklicni pripadniki vojske: vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci (vojaške osebe) ter civilne osebe. Civilne osebe delajo v vojski, vendar ne opravljajo vojaške službe.

Tabela 3.2 Stalna sestava Slovenske vojske

Stalna sestava	Število	Delež (%)
Častniki	1314	18,3
Podčastniki	1860	25,9
Vojaki	2782	38,7
Vojaški uslužbenci	724	10,1
Civilne osebe	513	7,0
Skupaj (julij 2007)	7193	

Vir: SV 2007b.

Vse enote se zapolnjujejo s poklicnimi vojaki. Enote se med seboj razlikujejo po rodovih, znotraj teh pa po vojaško-evidenčni dolžnosti (VED), na katero so razporejeni pripadniki SV. Rodovi so: pehota, artilerija, zračna obramba, oklepne enote, letalstvo, pomorstvo, inženirstvo, zveze, radiološka, kemična in biološka obramba.

Na generalštabu SV (v nadaljevanju GŠSV) so opravili temeljito analizo pridobivanja novih kadrov. S tem želijo vzpostaviti enoten sistem pridobivanja novih kadrov. Februarja 2003 je bil postavljen formalno-pravni temelj delovanja projektne organizacije projekta »Poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo« (v nadaljevanju PROVOJ). Izdelan je bil zagonski elaborat PROVOJ 2010, ki med drugim ureja tudi strategijo ukrepov za pridobivanje ustreznega kadra (MORS 2006). Tako je ustanovljen Oddelek za pridobivanje novega kadra (v nadaljevanju OPK), ki promovira vojaške poklice, pridobiva kandidate za zaposlitev v SV, izbira kandidate, koordinira vse dejavnosti povezane z zaposlovanjem, zaposluje in napoti kandidate v Centre za usposabljanje. OPK zagotavlja stalen in organiziran nastop SV na trgu delovne sile in predstavlja vojaške poklice ciljnim skupinam. Novost so tudi informacijske pisarne, ki delujejo na sedežu uprav za obrambo in v njihovih izpostavah po vsej Sloveniji. Te skrbijo za obveščanje o zaposlovanju v SV in o vojaških poklicih, obenem pa pomagajo bodočim kandidatom pri pripravi in izpolnjevanju vlog za zaposlitev v SV.

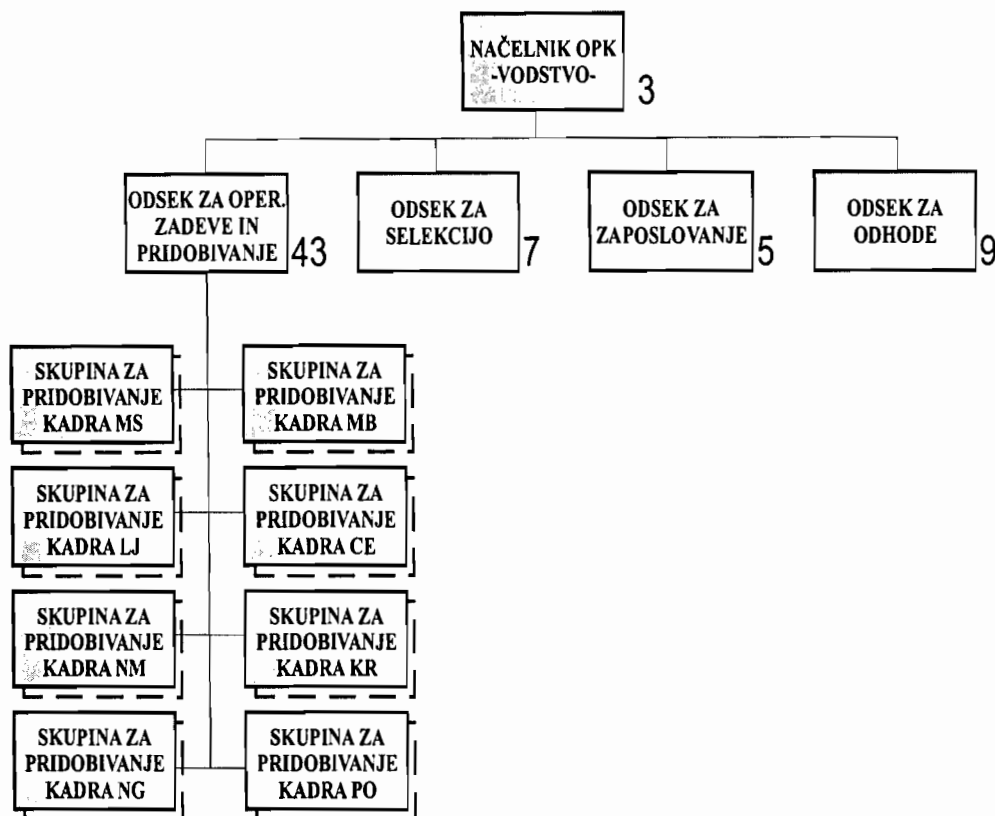
Z upravami za obrambo, kjer je tudi sedež izpostav, so organizirane informacijske pisarne na 58 lokacijah po vsej Sloveniji.

3.1 Načini pridobivanja kadra ter predstavitev oddelka za pridobivanje kadra (OPK) v Slovenski vojski

Izdelava celovitega koncepta posredne in neposredne promocije vojaškega poklica je ena izmed ključnih nalog, ki mora biti stalna in vseobsegajoča (vzpostavitev učinkovitega sistema posredovanja promocije do ciljne skupine, zagotavljanje potrebnih sredstev za ustrezen promocijski material ter nenazadnje zagotovitev stalne prisotnosti SV kot delodajalca na tržišču delovne sile v RS).

Oddelek za pridobivanje kadra (krajše OPK) je prištabna enota GŠSV (Generalštaba Slovenske vojske). Opravlja promocijo vojaškega poklica, pridobiva in zaposluje kader za delo v stalni in pogodbeni sestavi SV ter promovira prostovoljno služenje vojaškega roka.

Slika 3.2 Organizacijska struktura OPK



Vir: OPK 2006.

Oddelek za pridobivanje kadra v Slovenski vojski sestavljajo štiri odseki: Odsek za operativno-logistične zadeve in pridobivanje, Odsek za selekcijo, Odsek za zaposlovanje in Odsek za odhode iz Slovenske vojske. V Odseku za operativno-logistične zadeve in pridobivanje je osem skupin za pridobivanje kadra v SV. Vsaka posamezna skupina deluje na določenem območju (npr. Skupina za pridobivanje kadra Postojna deluje na območju od Cerknice do Pirana).

Oddelek za pridobivanje kadra izvaja naslednje naloge (MORS 2006, OPK 2006):

- promocija vojaškega poklica,
- pridobivanje kandidatov za zaposlitev v SV,
- vodenje aktivnosti za zaposlitev v SV,
- selekcija kandidatov za zaposlitev v SV,
- zaposlitev kandidatov ter napotitev v Center za usposabljanje,
- prerazporeditve vojakov iz CU v enote SV,

- promocija in pridobivanje pogodbene rezerve,
- selekcija kandidatov za pogodbeno rezervno sestavo,
- vodenje aktivnosti za podpis pogodbe o služenju v rezervni sestavi SV,
- načrtovanje, selekcija in izbor kandidatov za štipendije slovenske vojske,
- promocija prostovoljnega služenja vojaškega roka.

3.1.1 Pridobivanje kandidatov iz šol

Vojaški poklic in možnosti sodelovanja s Slovensko vojsko predstavimo učencem osmih in devetih razredov v osnovnih šolah in dijakom tretjih in četrtyh letnikov srednjih šol. Predstavitev poteka eno ali dve šolski uri v učilnici. Učencem predstavimo osnovni namen Slovenske vojske, kaj je in kaj nudi vojaški poklic, jim povemo, kakšni so pogoji za zaposlitev in kakšne so prednosti vojaškega poklica. Poudarek damo na vojaški poklic, razložimo pa tudi prostovoljno služenje vojaškega roka in pogodbeno rezervo.

Razlago prilagodimo glede na njihovo starost. Da dodatno stimuliramo njihovo pozorno spremljanje in aktivno sodelovanje, ob koncu pripravimo kratek kviz, kjer si lahko tisti učenci, ki pravilno odgovorijo na posamezna vprašanja iz predstavljenе tematike, prislužijo privlačne praktične nagrade v obliki posameznih delov vojaške opreme (deli uniforme, spalne vreče ipd.).

3.1.2 Oglaševanje v medijih

Oglaševanje poteka na lokalnih radijskih postajah, v lokalnih časopisih in na kabelskih televizijah. S pomočjo strokovnjakov za promocijo izdelamo reklamne spote, ki jih kasneje mediji posredujejo širšemu občinstvu. Sodelujemo tudi v posebnih kontaktnih oddajah, kjer predstavljamo možnosti sodelovanja s SV in odgovarjamo na vprašanja novinarjev in poslušalcev.

3.1.3 Predstavitev vojaškega poklica na javnih prireditvah

Obiskujemo razne javne prireditve na našem območju, kjer postavimo stojnico in obiskovalcem predstavimo možnosti sodelovanja s Slovensko vojsko, ki so: zaposlitev kot poklicni vojak ali vojakinja, prostovoljno služenje vojaškega roka in sodelovanje v pogodbeni rezervi.

3.1.4 Dnevi odprtih vrat vojašnic

Vojašnice vsaj enkrat letno pripravijo dan odprtih vrat, na katerem si obiskovalci lahko ogledajo enote v vojašnicah, njihovo tehniko in tudi sodelujejo pri različnih aktivnostih, ki jih na ta dan priredijo enote v vojašnicah. Pri takšnih prireditvah sodelujejo tudi pripadniki SPK Postojna, ki promovirajo vojaški poklic in možnosti

sodelovanja s Slovensko vojsko. Vsem, ki se zanimajo za Slovensko vojsko, nudijo osnovne informacije o možnostih zaposlitve, o posebnostih poklica in skrbijo za promocijo Slovenske vojske tudi s promocijskim materialom.

3.1.5 Sodelovanje z uradi za delo

Kot posebno obliko informativne in promocijske dejavnosti SPK Postojna v sodelovanju z uradi za delo vsaj enkrat letno organizira informativne dneve oziroma predstavitve možnosti zaposlovanja v SV in vojaškega poklica za vse iskalce zaposlitve, ki so prijavljeni na uradih za delo ali njihovih izpostavah. Med brezposelnimi osebami je v preteklem obdobju zavod za zaposlovanje oziroma njegove območne službe izbral kar nekaj kandidatov, ki so ustrezali razpisnim pogojem in jim ponudil možnost kandidiranja za zaposlitev v Slovenski vojski.

3.1.6 Informacijske pisarne

V teh pisarnah so v času uradnih ur referenti skupine za pridobivanje kadra, ki interesentom posredujejo informacije o možnostih sodelovanja s Slovensko vojsko in opravljajo razgovore za zaposlitev (MORS 2006).

3.2 Postopek zaposlovanja v Slovenski vojski

Zaposlovanje pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske poteka po letnem načrtu zapolnjevanja Slovenske vojske, ki ga sprejme načelnik Generalštaba Slovenske vojske in je oblikovan na podlagi kadrovskega načrta Ministrstva za obrambo Republike Slovenije (v nadaljevanju MORS).

Način zaposlovanja pripadnikov stalne sestave SV, torej tudi poklicnih vojakov, je opredeljen v Navodilu za vodenje kadrovskega postopka Ministrstva za obrambo RS (MORS 2005). Kdor izpolnjuje predpisane splošne pogoje za poklicno opravljanje vojaške službe, lahko z ministrstvom sklene pogodbo o zaposlitvi kot kandidat za vojaka in potem nadaljuje karierno pot v podčastnika ali častnika SV. Za vojaka se sklene pogodba o zaposlitvi za pet let in se nato lahko podaljšuje za enako časovno obdobje, vendar ne dalj kot do 45. leta starosti, za podčastnika ali častnika pa se pogodba sklene za deset let in se nato lahko podaljšuje za enako časovno obdobje (Zakon o obrambi 2004).

Splošni sprejemni pogoji za zaposlitev v SV za poklic vojaka so naslednji:

- starost praviloma do 25 let,
- vsaj IV. stopnja izobrazbe (triletna poklicna šola),
- državljanstvo Republike Slovenije (brez dvojnega državljanstva),
- zdravstvena sposobnost, kar se ugotovi na zdravniškem pregledu,
- telesna in duševna sposobnost za poklicno opravljanje vojaške službe,

- kandidat ne sme biti član nobene politične stranke,
- kandidat ni smel biti pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja,
- kandidat mora uspešno opraviti preverjanje gibalnih sposobnosti,
- kandidat ne sme imeti varnostnih zadržkov.

Postopek za zaposlitev v Slovenski vojski poteka po naslednjem vrstnem redu (MORS 2005):

1. oddaja prošnje za zaposlitev na izpostavi za obrambo,
2. razgovor (zaposlitveni intervju) z referentom SPK,
3. oddaja popolne vloge za zaposlitev,
4. preverjanje kandidata ali kandidatke – preverjanje opravi varnostna služba MORS,
5. preverjanje gibalnih sposobnosti kandidata ali kandidatke,
6. zdravniški pregled,
7. sklenitev pogodbe o zaposlitvi.

Po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi sledi temeljno vojaško usposabljanje v Centru za usposabljanje Slovenske vojske v Vipavi in po uspešno opravljenem usposabljanju prerazporeditev v eno od enot Slovenske vojske. V nadaljevanju so podrobneje opisani omenjeni postopki.

3.2.1 Prošnja

Prošnja, ki jo kandidat ali kandidatka za zaposlitev dostavi izpostavi za obrambo v kraju svojega bivališča, mora vsebovati življenjepis, ki vsebuje: rojstne podatke (datum, kraj, občino), naslov stalnega in začasnega prebivališča, šolsko izobrazbo (po časovnem zaporedju končane šole, letnice šolanja), prejšnje zaposlitve (posamezne zaposlitve z datumi in delovnim mestom). Opiše lahko tudi dodatna znanja in veščine, ki jih obvlada in so lahko pomembna za delo v SV (MORS 2005).

3.2.2 Razgovor ali zaposlitveni intervju

Pripadnik SPK opravi s kandidatom razgovor (MORS 2005). Kandidata seznanj z namenom, strukturo in organiziranostjo SV in mu podrobno opiše vojaški poklic (pogoje, kaj vojaški poklic nudi, specifičnost in zahtevnost vojaškega poklica, materialne koristi, možnosti izobraževanja znotraj SV), razloži mu možnosti napredovanja in ustvarjanja vojaške kariere (vojak–podčastnik–častnik). Posebej ga opozori, da lahko slušbuje kjerkoli v Sloveniji in tudi v tujini, ter da sklepa delovno razmerje za določen čas pet let z možnostjo podaljševanja do 45. leta starosti za vojaka. Kandidata tudi pouči, da mu bo SV po izteku pogodbe pomagala pri ponovni zaposlitvi izven SV, s čemer se ukvarja posebna skupina strokovnjakov znotraj Odseka za odhode,

ki deluje v okviru OPK. Na tem razgovoru skušata predstavnik SPK in kandidat razčistiti vse dileme in vprašanja, tako da se lahko kandidat na podlagi vseh spoznanj o vojaškem poklicu zavestno in samostojno odloči za zaposlitev v SV ali od namere odstopi. Ta del zaposlitvenega procesa je zelo pomemben, saj se z izčrpno in pošteno predstavitvijo zahtevnosti in naporov vojaškega poklica izognemo kasnejšim razočaranjem in predčasnim prekinitvam delovnega razmerja. O vsebini pogovora pripravi pripadnik SPK pisno zabeležko, ki jo priloži k vlogi za zaposlitev.

Na koncu intervjuja je kandidat seznanjen z nadaljnjim postopkom za zaposlitev, v znak pozornosti in kot vzpodbudo pa mu tudi podarimo priložnostni promocijski material (obesek za ključke, kemični svinčnik, blok za pisanje ipd.), ki je opremljen s sloganom: »Pridruži se nam!«

3.2.3 Oddaja popolne vloge

Kandidat odda popolno vlogo, ko poleg prošnje za zaposlitev in življenjepisa odda še vse potrebne dokumente, ki so predpisani v kadrovskem postopku, če seveda izpolnjuje osnovne pogoje za zaposlitev. Ti dokumenti so (MORS 2005): dokazilo o državljanstvu, potrdilo o izobrazbi, potrdilo o nekaznovanosti, izjava kandidata o državljanstvu in da ni član v političnih strankah ter soglasje za varnostno preverjanje (kandidat podpiše izjavo, da lahko varnostna služba preverja njegove osebne podatke za potrebe službe).

3.2.4 Preverjanje kandidatov

Uprava za obrambo za kandidate, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje, Obveščevalno-varnostni službi posreduje zahtevek za varnostno preverjanje (skupaj s soglasji), drugo dokumentacijo, potrebno za zaposlitev, pa posreduje pristojni organizacijski enoti GŠSV. Če se za dolžnost, za katero se vodi postopek zaposlitve, zahteva tudi dostop do tajnih podatkov, je treba priložiti tudi zahtevek za začetek postopka za izdajo dovoljenja za dostop do tajnih podatkov.

Varnostna služba MORS preveri vsakega kandidata za zaposlitev. Preveri, ali so dokumenti, ki jih je kandidat oddal, resnični; ugotovi, od kod kandidat izhaja, ali je imel v preteklosti stike s kakšno sumljivo osebo, preveri tudi druge okoliščine, ki bi lahko vplivale na njegovo delovanje v Slovenski vojski. O rezultatih varnostnega preverjanja Obveščevalno-varnostna služba obvesti pristojno organizacijsko enoto GŠSV. Za kandidata, za katerega je bil ugotovljen varnostni zadržek oziroma mu je bil zavrnjen dostop do tajnih podatkov, se postopek zaposlitve ustavi, kandidata pa se o tem pisno obvesti. Za ostale kandidate izda varnostna služba varnostno soglasje (Zakon o obrambi 2004).

3.2.5 Preverjanje gibalnih sposobnosti kandidata

Kandidati za zaposlitev, ki kandidirajo na vojaške dolžnosti in zanje ni bil ugotovljen varnostni zadržek, morajo opraviti tudi preizkus gibalnih sposobnosti (SV 2004). Preizkus gibalnih sposobnosti poteka na podlagi navodila za preverjanje in ocenjevanje gibalnih sposobnosti. Izvaja ga pristojna organizacijska enota GŠSV. Posebna skupina za selekcijo preveri gibalne sposobnosti kandidatov za zaposlitev. Kandidata, ki preverjanja gibalnih sposobnosti ni uspešno opravil oziroma je razvidno, da ni zmožen za predlagano delo, pristojna organizacijska enota GŠSV obvesti, da ni izbran. Za kandidate, ki dosežejo predvidene norme, se rezultati vpišejo v njihovo kadrovske evidenco.

3.2.6 Zdravniški pregled

Predhodni zdravstveni pregledi se izvajajo na podlagi veljavnega Pravilnika o ocenjevanju zdravstvene sposobnosti za vojaško službo (MORS 1997). Kandidata, ki se predhodnega zdravstvenega pregleda ni udeležil ali ne ustreza zdravstvenim zahtevam za zaposlitev v SV, pristojna organizacijska enota GŠSV obvesti, da se ni uvrstil v izbirni postopek. Za zdravstveno ustrezne kandidate se izda zdravstveno spričevalo za zaposlitev v SV.

3.2.7 Sklenitev pogodbe o zaposlitvi

Pogodbo o zaposlitvi in ukaz o imenovanju na dolžnost (če gre za zaposlitev na dolžnost vojaka, podčastnika ali častnika, razen vojaških oseb na dolžnostih, za katere je po drugem in tretjem odstavku 45. člena Zakona o obrambi pristojen minister) pripravi pristojna organizacijska enota GŠSV (OPK 2006). Naslednji dan po podpisu pogodbe o zaposlitvi osebno mapo delavca z vso dokumentacijo predloži Službi za organizacijo in kadre (SOK). Na podlagi ukaza o imenovanju SOK najpozneje v treh dneh po prejemu osebne mape delavca izdela odločbo o plači in druge akte za določitev pravic iz delovnega razmerja.

SOK najpozneje v osmih dneh od dneva sklenitve delovnega razmerja izvede postopke za zdravstveno zavarovanje novega delavca. Osebna mapa delavca se hrani v SOK in vsebuje dokumente, ki se nanašajo na pravice in obveznosti iz delovnega razmerja delavca. Vrste dokumentov, ki se hranijo v osebnih mapah zaposlenih, določi generalni sekretar.

3.3 Temeljno vojaško usposabljanje

Zaposlitev v Slovenski vojski kandidati začnejo v Centru za usposabljanje v Vipavi (MORS 1996). Tu se naučijo osnovnih vojaških veščin vojaka in se usposobijo za opravljanje svojega dela. Trajanje in potek usposabljanja sta odvisna od tega, ali ima

kandidat oziroma kandidatka že odslužen vojaški rok. Najdaljše usposabljanje traja 19 tednov in je razdeljeno na dva dela. V prvem delu, ki traja 13 tednov, se kandidat ali kandidatka nauči osnovnih vojaških veščin. Usposabljanje je bolj individualno, kandidati morajo sami osvojiti potrebne vojaške veščine. Drugi del usposabljanja, ki traja šest tednov, je bolj specialističen. Kandidati se učijo veščin, ki jih bodo uporabljali pri svojem vsakdanjem delu v vojski (pridobijo »VED« – poklic: npr. strelec, voznik, kuhar ipd.).

3.4 Prerazporeditev v eno od enot Slovenske vojske

Po uspešno opravljenem usposabljanju v Vipavi se vojake prerazporedi v enote Slovenske vojske. Pri odločitvi o kraju prerazporeditve se upoštevajo naslednja merila (MORS 1996):

- potrebe Slovenske vojske,
- bližina stalnega bivališča,
- želje posameznikov.

Profesionalni vojaki službujejo v glavnem v vojašnicah po vsej Sloveniji. Njihov delovni urnik je od 7.30 zjutraj pa do 15.30 popoldan. Za ta delovni čas prejme vojak začetnik okrog 600 € neto mesečne plače. Njegov delovni čas se lahko podaljša za mesečna dežurstva ali stražo, vojaške vaje in podobno. Za ta presežek ur dobijo vojaki dodatno plačilo ali pa se jim delovni čas prerazporedi. Poklicni vojaki se poleg rednega dela udeležujejo tudi mirovnih misij v svetu. Za udeležbo na mirovnih misijah podpišejo posebno pogodbo in so za to tudi bolje plačani (npr. poklicni vojak na mirovni misiji v Bosni – cca 2.200 € neto mesečno, za mirovno misijo v Afganistanu cca 3.200 € neto mesečno). Zaradi možnosti boljšega zaslužka je za udeležbo na mirovnih misijah po svetu je med vojaki tudi vedno zelo veliko zanimanja.

4 ANALIZA METOD VABLJENJA IN ZAPOSLOVANJA KANDIDATOV V SLOVENSKI VOJSKI

V tem poglavju naloge bom analizirala metode vabljenja in zaposlovanja poklicnih vojakov v SV. Analizirala bom obdobje od začetka delovanja OPK (marec 2003) pa vse do začetka leta 2007, s tem pa tudi nov način zaposlovanja v SV. Analizirala bom zanimanje med kandidati za vojaški poklic v RS in zaposlitve glede na kadrovske načrte zapolnjevanja Slovenske vojske v omenjenem obdobju. V analizah bom primerjala število oddanih vlog za zaposlitev s številom sklenjenih zaposlitev, ugotovila strukturo zapolnjevanja SV, razmerje med moškimi in ženskami v prerezporedi, kakšne profile zaposluje v SV ipd. Nato bom analizirala zaposlovanje po območjih uprav za obrambo v Sloveniji. Primerjala bom tudi število zaposlitev glede na število prebivalcev v obravnavanih območjih in prikazala razlike med posameznimi območji v Sloveniji. V nadaljevanju raziskave bom podrobneje preučevala območje dela, ki poteka od Postojne (vključno s Cerknico in okolico) do Portoroža. Rezultate pri zaposlitvah s tega območja bom primerjala z rezultati na drugih območjih Slovenije. Navedla bom vzroke za slabši odziv na zaposlovanje poklicnih vojakov na obravnavanem območju in podala predloge za spremembe, ki bi pripomogle k večjemu zanimanju iskalcev zaposlitve za zaposlitev v SV.

4.1 Splošna analiza oddanih vlog in izvedenih zaposlitev

V obdobju od leta 2003 do 2007 je po izvedeni intenzivni promociji poklica vojak SV v Oddelek za pridobivanje kadra prispelo 5565 popolnih vlog za zaposlitev v SV. Izvedenih je bilo 3678 novih zaposlitev, s tem pa je bil dosežen tudi kadrovske načrte zapolnjevanja SV za omenjeno obdobje (OPK 2006 in 2006a).

Število zaposlitev po posameznih letih ni enako, ker je OPK omejen z letnim dovoljenim številom novih in nadomestnih zaposlitev. V kadrovskem načrtu, ki ga sprejme načelnik Generalštaba Slovenske vojske in je oblikovan na podlagi kadrovskega načrta Ministrstva za obrambo RS je določeno najvišje število pripadnikov stalne sestave za določeno obdobje. Na osnovi kadrovskega načrta dobi OPK usmeritve o številu novih zaposlitev, ki pa se v tekočem letu spreminjajo. Število novih zaposlitev se spreminja zaradi odliva kadra iz SV (prekinitev delovnega razmerja, upokojitve, kandidat se po preteku pogodbenega roka za podaljšanje pogodbe ne odloči ...).

Veliko prejetih vlog ni ustrezalo zahtevanim pogojem za poklicnega vojaka, ker iskalci zaposlitve niso dobili dovolj informacij o vojaškem poklicu. V naslednjem obdobju se je po intenzivni promociji pripadnikov OPK razmerje med prejetimi vlogami in izvedenimi zaposlitvami spremenilo. Kandidati, ki so oddali vloge, so v večji meri ustrezali pogojem za poklicnega vojaka, kar kaže na dobro delo oddelka za pridobivanje kadra.

Slovenska vojska prednostno zaposluje poklicne vojake, poleg vojakov pa v manjšem številu zaposluje še civilne osebe, vojaške uslužbence in štipendiste SV. Struktura zaposlitev v obdobju 2003–2007 je razvidna iz tabele 4.1.

Tabela 4.1 Prikaz kadrovskih sprememb v Slovenski vojski

Leto	2003	2004	2005	2006	2007
Prihod (zaposlitev) novih pripadnikov SV	977	816	686	455	144
Odhod pripadnikov SV (upokojitev + predčasni odhod)	192	244	314	465	286

Vir: Zgaga 2007, 3.

Iz tabele 4.1 je razvidno, da počasi narašča tudi zaposlovanje ostalega osebja, kot so vojaški uslužbenci, civilne osebe ... Število zaposlitev poklicnih vojakov se iz leta v leto zmanjšuje v skladu s kadrovskim načrtom zaposlovanja. V prihodnosti bo na število poklicnih vojakov močno vplivalo število odhodov iz Slovenske vojske. Odhode poklicnih vojakov iz SV bo treba nadomestiti z novim kadrom, tako da bo struktura kadra v SV ustrezala kadrovskemu načrtu za naslednja leta.

Tudi delež žensk v Slovenski vojski ni zanemarljiv. V preteklem obdobju je bilo od skupnih zaposlitev skoraj 20 % žensk. Iz tega je razvidno, da tudi dekleta zanima vojaški poklic. Je pa tudi res, da ženske v civilnem okolju danes težje najdejo ustrezno delo.

Med kandidati, ki so v zadnjem obdobju oddali vlogo za zaposlitev v SV, je največ kandidatov s IV. in V. stopnjo šolske izobrazbe. Ti so tudi naša ciljna skupina, saj so trenutno največje potrebe po poklicnih vojaki. Iz naslednjega grafikona je razvidno, da ima kar nekaj kandidatov, ki so oddali vlogo za zaposlitev, višjo ali visoko stopnjo šolske izobrazbe, kar kaže na zanimanje za zaposlitev na častniške in podčastniške dolžnosti v SV. Vsi kandidati, ki imajo končano VI. stopnjo šolske izobrazbe ali višjo, so podali pisno soglasje za zaposlitev na dolžnost, za katero se zahteva srednja strokovna izobrazba. Vsakdo, ki se na novo zaposli, začne poklicno pot kot vojak, se nauči osnovnih vojaških veščin in nato nadaljuje svojo karierno pot, če seveda izpolnjuje pogoje za napredovanje (MORS 2007a, OPK 2006).

4.2 Analiza metod zaposlovanja

Kljub temu, da se SV na trgu delovne sile pojavlja kot aktiven delodajalec, ki skrbi za dobro počutje in oskrbo pripadnikov SV, se v zadnjem obdobju sooča s kadrovske krizo. V prvi polovici leta 2007 je namreč sprejela najmanj vojakov v svoji zgodovini, hkrati jih je v mesecu dni največ tudi odšlo.

SV bi morala že preteklega leta imeti v svojih vrstah 7550 zaposlenih, konec letošnjega leta pa 7750 zaposlenih vojakov, vendar je trenutno zaposlenih le še 7168

vojakov. Če se bo nadaljeval podoben trend kot doslej, utegne do konca leta SV šteti manj kot 7000 vojakov (STA 2007). Iz teh podatkov je očitno, da je čas za nujne in drastične spremembe za uspešnejše privabljanje kadrov v SV.

Tabela 4.2 Načrt zaposlovanja poklicnih vojakov do konca leta 2010

leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
število	900	1000	540	500	500	500	500	500

Vir: MORS 2004.

4.2.1 Analiza zaposlovanja na območju SPK Postojna

Popolne oddane vloge prejme OPK, ki nekatere zavrne, ker ne izpolnjujejo osnovnih pogojev (varnostno preverjanje, preverjanje gibalnih sposobnosti, zdravniški pregledi). Nekaj kandidatov si med postopkom premisli, ali pa si medtem najdejo drugo zaposlitev in odstopijo od namere. Tako se končni rezultat števila zaposlitev na območju SPK Postojna giblje okoli 30 zaposlitev za posamezno leto.

Iz števila opravljenih razgovorov s kandidati za zaposlitev in števila sklenjenih pogodb o zaposlitvi s kandidati iz območja SPK Postojna je razvidno, da vlada na tem območju manjše zanimanje za poklic vojaka kot na drugih območjih po Sloveniji, razen na območju SPK Nova Gorica.

Pri gornji analizi se mi je torej zastavilo vprašanje, kje so pravzaprav vzroki, da je na tem območju zanimanje za zaposlovanje v SV manjše. Odgovore sem poskušala poiskati v razgovorih z dijaki na predstavitvah vojaškega poklica v srednjih šolah (zajetih je vseh trinajst srednjih šol na obravnavanem območju), z obiskovalci javnih prireditev, na katerih OPK sodeluje, z obiskovalci na dnevih odprtih vrat vojašnic, s strokovnimi delavci na uradih za delo ter z iskalci zaposlitve.

4.2.2 Vzroki za maloštevilno pridobivanje kadrov z območja SPK Postojna

Med ekonomskimi vzroki za maloštevilno pridobivanje kadrov iz območja SPK Postojna lahko navedemo naslednje:

- ekonomsko stanje gospodarstva je na tem območju ugodnejše kot v drugih predelih Slovenije;
- na trgu delovne sile je veliko povpraševanje ravno po takih kadrih, ki jih išče SV (poklicna izobrazba IV. stopnje in starost do 25 let);
- na Zavodu RS za zaposlovanje je prijavljenih manj nezaposlenih kot v drugih predelih Slovenije – cca 5 % aktivnega prebivalstva za Območno službo Koper, za območje ZRSZ je stopnja brezposelnih 10,1 % za leto 2005;
- razvit turizem (obala, Postojnska jama, Lipica ...) nudi mladim velike možnosti sezonskih zaposlitev;

- bližina Italije omogoča mladim zaposlitev tudi v Trstu in drugih italijanskih mestih;
- zaposleni v gospodarstvu prejemajo za isti poklicni profil oziroma končano šolsko izobrazbo bistveno višje plače, kot jih ponuja Slovenska vojska.

Med objektivne vzroke pa spadajo:

- veliko mladih se izobražuje na višjih in visokih šolah, zato je zelo majhna možnost, da se bo tako izobražen kader odločal za vojaški poklic;
- predvsem na obali, pa tudi v drugih krajih obravnavanega območja, je veliko mladih, ki imajo dvojno državljanstvo in se ne morejo zaposliti¹ v SV;
- zavrnitev kandidatov, ki niso ustrezali pogojem glede starosti ali šolske izobrazbe;
- oddaljenost delovnega mesta od kraja bivanja – trenutno gredo skoraj vsi novo zaposleni vojaki službovati v Ljubljano ali Celje; verjetno bi bilo več interesa za zaposlitev, če bi imeli možnosti službovati v bližini doma;
- oddaljenost delovnega mesta je vezana na dnevni prevoz, saj SV ne zagotavlja ustreznih bivalnih pogojev (kadrovskih neprofitnih stanovanj);
- mnoge od vojaškega poklica odvrta dejstvo, da se delovno razmerje sklepa za pet let z možnostjo podaljševanja do 45. leta starosti, saj jih je strah, kaj bo z njimi po preteku pogodbe;
- zaradi pogodbenega delovnega razmerja zaposleni v SV ne morejo dobiti srednjeročnih ali dolgoročnih bančnih posojil.

Našteti so bili glavni vzroki za maloštevilno zaposlovanje vojakov na območju SPK Postojna. Nekateri vzroki so prisotni po celotni državi. V nadaljevanju navajam nekaj predlogov, ki bi po mojem mnenju pripomogli k učinkovitejšemu vabljenju in pridobivanju novih kandidatov za poklic vojaka v Slovenski vojski.

¹ Tega ne dovoljujejo pogoji za zaposlitev v Slovenski vojski.

5 PREDLOGI IN POBUDE

5.1 Predlogi za učinkovitejše postopke privabljanja ustreznih kandidatov

SV uspešno izvaja nekatere ukrepe za pridobivanje ustreznega kadra. Le z učinkovito promocijo bo lahko zagotovila uspešno kadrovanje. Zato je v ta namen služba za organizacijo in kadre v sodelovanju s strokovnjaki iz t. i. pisarne za obrambno sodelovanje ameriškega veleposlaništva v Ljubljani na MORS v letu 2003 organizirala delavnico na temo »poklicna vojska«. Priznani tuji in domači strokovnjaki za kadrovske zadeve in kadrovske politike so izmenjevali mnenja in izkušnje ter reševali težave, ki se pri taki reorganizaciji pojavljajo. Glavna razprava pa se je dotikala strategije promocije vojaškega poklica, ki bi povečala zanimanje družbe za delo v poklicni vojski in vplivala na uspešnejše pridobivanje novega kadra.

Na podlagi ustrezne literature ter s preučevanjem načinov privabljanja kandidatov v SV navajam naslednje predloge, ki bi po mojem mnenju omenjene postopke izboljšali.

Na ekonomske vzroke ne moremo vplivati s posebnimi ukrepi razen z uvedbo stimulativnega nagrajevanja vojaškega poklica.

Pristojni državni organi lahko s spremembo kriterijev za zaposlitev (dvojno državljanstvo, starostna omejitev, šolska izobrazba) pozitivno vplivajo na večji interes kandidatov za vojaški poklic, tudi tistih z našega območja. Zelo dobro bi bilo, če bi lahko SV štipendirala kandidate za posamezne strokovne profile in jim tako že vnaprej zagotavljala zaposlitev. Pripomogla bi tudi ustanovitev večje vojaške enote v vojašnicah v Pivki ali Postojni, kjer bi poklicni vojaki lahko službovali.

Zanimanje bi bilo nedvomno večje, če bi ponudili točno določena delovna mesta v SV (npr. voznik, kuhar, informatik, mornar ...).

V SPK moramo razviti nove metode in pristope privabljanja ciljnega kadra v SV, kot na primer:

- marketinški pristop k oglaševanju na državni in lokalni ravni,
- iskanje neposrednih stikov s ciljno populacijo,
- nove oblike sodelovanja z osnovnimi in srednjimi šolami,
- boljša povezava s poklicnimi svetovalci v šolah in s starši,
- praktične oblike seznanjanja mladih z vojaškim poklicem (vojaški tabori, atraktivne predstavitve posameznih enot SV ...);
- povezovanje s kadrovskimi službami v podjetjih, ki načrtujejo presežke delavcev.

Odličnost in dobre pogoje službe, posebej razne ugodnosti, kot so npr. štetje pokojninske dobe s povečanjem, obvezno dodatno pokojninsko zavarovanje, stanovanjski dodatek ter druge materialne in nematerialne ugodnosti, bi morali zelo agresivno promovirati in predstavljati javnosti – ciljnim populacijam.

K uspešnosti promocije in novačenju v veliki meri prispeva domoljubna vzgoja, ki je v samostojni Sloveniji močno upadla ali pa ji nismo namenjali dovolj pozornosti. Raven domoljubne vzgoje je nujno treba dvigniti na višjo raven.

Če smo pripadniki in pripadnice SV eden od promocijskih kanalov, predlagam, da bi hodili v službo in iz nje v službenih uniformah. Uniforme so elegantne in praktične, s tem pa bi se tudi fizično bolj približali širši javnosti in si pridobili večji ugled.

Na dnevih odprtih vrat vojašnic bi bilo smotno prikazati tudi dinamično predstavitev manj zahtevnih nalog. Civilno prebivalstvo na takih dnevih rado obiskuje vojašnice, tako bi jim pokazali, da poleg »streljanja« delamo tudi kaj drugega, bolj koristnega.

Dober način, da se SV približa javnosti kot koristna organizacija, je tudi več koristnega sodelovanja z gasilci, civilno zaščito, reševalnimi enotami in večja aktivnost pri naravnih nesrečah, kot so poplave, potresi in podobno.

Oglaševanje v javnih medijih je zadovoljivo. Predlagam pa kratka reklamna sporočila na TV med oddajami, ki jih gleda večina populacije, ki je za SV zanimiva.

Službo v vojski je treba narediti zanimivo, neprimerljivo z ostalimi službami v družbi, zaželeno in s pozitivnimi učinki na ostale segmente življenja zaposlenega v SV.

5.2 Predlogi in pobude za izboljšanje postopka zaposlovanja

Oddelek za psihologijo na MORS organizira različne delavnice na teme Vodenje razgovora, Delo z ljudmi in podobno. Predlagam, da se osebje, ki sodeluje pri izbiri kandidatov, aktivneje vključuje na take delavnice. Tako bodo še bolj strokovno in profesionalno opravljali svoje delo. Postopek za zaposlitev v vojski mora biti racionalen, kratek, jasen vsem in razbremenjen vseh nepotrebnih aktivnosti. Postopek od vlaganja prošnje za zaposlitev do podpisa pogodbe o zaposlitvi bi moral trajati do 30 dni. Seleksijski postopek za izbiro kandidatov za sprejem v službo bi morali izvajati v dveh delovnih dneh v Seleksijsko-preventivnem centru SV.

5.2.1 Zdravstvene zahteve

Kandidati za poklicno vojaško službo bi morali izpolnjevati vse zahtevne zdravstvene zahteve za vstop v službo.

5.2.2 Varnostna merila

Po varnostnih zahtevah in omejitvah bi kandidati za vojaško službo morali biti izenačeni s pogoji za zaposlitev v primerljivih službah.

Kandidat za službo v SV na dolžnosti vojaka bi lahko poleg državljanstva RS imel istočasno državljanstvo druge države.

Kandidat za službo v SV na podčastniških in častniških dolžnostih bi moral biti le državljan RS in ne bi smel imeti dvojnega državljanstva.

5.2.3 Izobrazbena merila in starostne omejitve

Znižati bi bilo treba vstopne kriterije za vstop v službo v SV na III. stopnjo izobrazbe za vojake.

Uveljaviti je treba nove vstopne pogoje, ki bodo upoštevale vojaške nacionalne poklicne kvalifikacije.

Omejitev za vstop v poklicno službo v SV bi morali dvigniti na starost 35 let. Omogočiti bi morali lahek prestop iz poklicne v pogodbeno sestavo in obratno.

5.3 Predlogi za učinkovitejši postopek napredovanja, razvoja in zadrževanja najboljšega kadra v Slovenski vojski

Zadrževanju najboljšega kadra bi morali posvečati največ pozornosti. Določiti bi bilo treba ukrepe, s katerimi bi zadržali najboljše kadre v službi in si na tak način zagotovili, da bi odhajali le tisti, ki jih tudi SV ne potrebuje več.

Ukrepi za zadržanje najboljšega kadra bi se morali dopolnjevati z ukrepi za pridobivanje kadra in skupaj z njim tvoriti usklajeno celoto. Ukrepi, s katerimi bi zadržali najboljše kadre v SV, bi morali biti opisani in vključeni tudi v vsebine promocije službe v SV in znani vsem pripadnikom SV že ob podpisu prve pogodbe o zaposlitvi. Dodatek na stalnost bi pomenil vsaj majhno povečanje plače proporcionalno s časom služenja v SV. Vsak nezaželen odhod iz službe mora biti ocenjen kot izguba in negativen dogodek za enoto, zanj je treba poiskati razloge in poskrbeti, da jih odpravimo.

5.3.1 Kariera

Karierna pot vseh struktur v SV bi morala biti bolj jasno določena in vsem pripadnikom jasna in znana. Povezana mora biti s službeno oceno in mora omogočati pozitivno selekcijo najboljših, ki bi napredovali hitreje v odnosu na manj uspešne.

Karierna pot vojaka mora omogočati osebnostno in strokovno rast v času službe in odražati njegovo uspešnost pri delu. Zastavljena mora biti tako, da spodbuja vojake k prestopu med podčastnike. Podčastnikom bi morali omogočati doseganje najvišjih podčastniških položajev in činov v skladu z rezultati dela. Zastavljena bi morala biti tako, da bo podčastnik motiviran za delo v kategoriji podčastnikov, kjer bi bila plača najvišjih podčastnikov primerljiva s častniki v činu stotnika majorja. Častniku mora biti omogočeno doseganje najvišjih častniških položajev in činov. Od čina višjega štabnega vodnika naj se ustvarjajo podčastniki, od čina podpolkovnika pa častniki splošne usmerjenosti, kjer se izgublajo razlike med rodovi in službami. Karierna pot podčastnika bi se morala pričeti s činom višjega štabnega vodnika, za častnika pa s činom majorja.

5.3.2 *Plačilo za delo in druge finančne in materialne ugodnosti*

Plačni sistem javnih uslužbencev v RS ni uporaben za zaposlene v SV, zato so spremembe plačnega sistema v SV nujne. Predvsem je treba doseči, da bodo vojaške osebe izvzete iz sistema plač javnih uslužbencev. Plača vojaka bi morala biti višja od povprečja v civilnem okolju za cca 25 %.

Stroški vojaškega osebja, kot je prevoz na delo in z dela, nadomestila in druga povračila stroškov, bi morala biti zakonsko zelo natančno in realno določena, da bi omogočala kritje realnih stroškov za delo. Zaradi narave dela je treba pripadnikom SV izplačati stroške, ki dejansko predstavljajo povračilo stroškov za prihod na delo oz. vrnitev z dela.

Vojaške osebe bi morale imeti poseben plačni sistem, kjer bi bila plača odvisna od čina, položaja, enote in lokacije izvajanja nalog v svetu.

Plačni sistem bi moral upoštevati posebnosti vojaške službe, kot so neomejenost službe: po tveganjih, po zahtevah službe, po kraju izvajanja nalog, po času izvajanja, po izpostavljenosti vojnim grozodejstvom ...

Službo v vojski bi morali stimulirati in motivirati tudi z ugodnostmi, ki ne sodijo v plačo in predstavljajo neposredne materialne in finančne ugodnosti, kot so na primer:

- državne garancije za pridobivanje kreditov,
- stanovanjski dodatek za urejanje stanovanjskega vprašanja oziroma zagotavljanje službenih stanovanj,
- davčne olajšave za del plače, prislужene v tujini,
- celodnevno nezgodno zavarovanje,
- cenejši dostop do storitev mobilne telefonije,
- brezplačna ali cenejša (regresirana) uporaba avtocest,
- nadstandardno nezgodno in zdravstveno zavarovanje na misijah v tujini,
- razne kartice ugodnosti.

5.3.3 *Nematerialne koristi*

Zagotovili bi morali več ukrepov, postopkov in aktivnosti, ki bi povečale zadovoljstvo ljudi na delovnem mestu, niso pa povezane s pridobitvijo kakršne koli materialne dobrobiti. Gre za skupek usklajenih aktivnosti, zakonskih določil, ukrepov in postopkov s področja dela z ljudmi, katerih osnovna naloga bo pri zaposlenih doseči občutke varnosti.

Poskrbeti bi morali za družinsko urejenost pripadnikov SV, za njihove družine, posebej v času odsotnosti na nalogah zunaj države, kot pomoč družinam, pomoč zakoncem in otrokom, za spodbujanje zakonske urejenosti.

5.3.4 Spremembe zakona

Služba v SV bi morala biti urejena s posebnim paketom vojaške zakonodaje (Zakon o službi v SV s podzakonskimi predpisi), ki bi vojaške osebe izvzel iz skupine javnih uslužbencev. Vojaške osebe opravljajo naloge, ki so različne od nalog javnih uslužbencev in se po njih razlikujejo od ostalih javnih uslužbencev, zaradi česar je njihovo stanje v službi treba urediti s posebnim zakonom.

Pristopiti bi bilo treba k pripravam za nujno spremembo Zakona o obrambi, tako da bodo vsebine tega zakona, ki se nanašajo na službo v SV, kritično ocenjene, spremenjene in premeščene iz Zakona o obrambi v Zakon o službi v SV.



6 ZAKLJUČEK

Pred ukinitvijo naborniškega sistema težav s pridobivanjem kadrov v SV ni bilo, zato z reorganizacijo in preходом na poklicno vojsko in s tem povečanimi potrebami po velikem številu osebja za poklic vojaka SV prihaja do korenitih sprememb na kadrovske področju Slovenske vojske. SV je tako pred eno najbolj odgovornih nalog v njeni kratki zgodovini: zgraditi sistem vojaške obrambe in enot SV do take stopnje, da bodo vodenje in poveljevanje, operativni postopki, taktika bojevanja, informacijski sistemi, logistična zagotovitev ter usposabljanje zagotavljali, da bo SV operativno sposobna in pripravljena na spremembe v varnostnem okolju tudi po vstopu v zvezo NATO.

Iz moje naloge je razvidno, da profesionalizacija SV že intenzivno poteka, s tem pa tudi intenzivno pridobivanje ustreznega kadra za poklic vojaka. SV se tako aktivno pojavlja na trgu delovne sile, na osnovnih in srednjih šolah ter na kulturnih in športnih prireditvah. Oblikovana je razpoznavna celostna podoba SV ter pestra ponudbo promocijskega materiala.

Eden najpomembnejših elementov za uspeh zapolnjevanja SV z ustreznim kadrom je promocija SV in možnost za službo v njej. Temeljni promocijski kanali smo med drugim tudi pripadniki in pripadnice SV ter množični javni mediji na nacionalni in lokalni ravni. Ukrepi MORS in SV kažejo na to, da se stvari v zvezi s pridobivanjem kadrov za poklic vojaka odvijajo v pravo smer. Tukaj pa je treba dodati, da bo na tem področju potrebno nenehno zapolnjevanje in iskanje novih, uspešnejših metod in ukrepov.

SV se zaveda, da se na trgu delovne sile pojavlja kot nov in eden največjih delodajalcev, ki lahko pripomore k zmanjšanju nezaposlenosti, seveda v omejenem obsegu, in si tako kot vsi drugi želijo najboljšega kadra. Populacija pa je na trgu točno določena in omejena, zato se je treba zavedati, da se socialni bazen, iz katerega svoje kadre črpata tako policija kot vojska, počasi prazni in da se boj za pridobivanje kadrov še začne.

LITERATURA

- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Dragoljub Kavran. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- STA. 2007. V Slovenski vojski letos enkrat več odhodov kot zaposlitev. *Delo*, 8. avgust: 2.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 448–523. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Svetlik, Ivan, Jože Glazar, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Zgaga, Blaž. 2007. Julija je SV zapustilo 56 vojakov. *Večer*, 2. avgust: 3.

VIRI

- MORS. 1996. *Pravilo službe v SV*. [Http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199649&stevilka=2918](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199649&stevilka=2918) (14. 7. 2007).
- MORS. 1997. *Pravilnik o ocenjevanju zdravstvene sposobnosti za vojaško službo*. [Http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199780&stevilka=3766](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199780&stevilka=3766) (14. 7. 2007).
- MORS. 2004. *Strateški pregled obrambe 2002/2003 z vizijo razvoja do leta 2015*. [Http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/spo_2002_03_vizija2015.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/spo_2002_03_vizija2015.pdf) (14. 7. 2007).
- MORS. 2005. *Navodilo za vodenje kadrovskih postopkov v Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije*. Interno gradivo, MORS.
- MORS. 2006. *Projekt PROVOJ – poklicna vojska dopolnjena s pogodbeno rezervo*. [Http://rcum.uni-mb.si/%7Eepmi/SLO/provoj.htm](http://rcum.uni-mb.si/%7Eepmi/SLO/provoj.htm) (27. 7. 2007).
- MORS. 2007. *General štab Slovenske vojske*. [Http://www.mors.si/index.php?id=14](http://www.mors.si/index.php?id=14) (7. 8. 2007).
- MORS. 2007a. *Letno poročilo MORS za leto 2006*. [Http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/LP_MO_2006.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/LP_MO_2006.pdf) (10. 8. 2007).
- OPK. 2006. Interna poročila oddelka za pridobivanje kadrov.

- OPK. 2006a. *Kadrovski načrt zaposlovanja*. Interno gradivo, OPK.
- SV. 2004. *Merila za preverjanje gibalnih sposobnosti*.
[Http://www.slovenskavojska.si/pdf/vojak/telesne_sposobnosti_merila.pdf](http://www.slovenskavojska.si/pdf/vojak/telesne_sposobnosti_merila.pdf) (8. 8. 2007).
- SV. 2007. *Poveljstvo sil v SV*. [Http://slovenskavojska.si/poklicna/enote/pssv/index.htm](http://slovenskavojska.si/poklicna/enote/pssv/index.htm) (5. 8. 2007).
- SV. 2007a. *Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje*.
[Http://slovenskavojska.si/poklicna/enote/pdriu/index.htm](http://slovenskavojska.si/poklicna/enote/pdriu/index.htm) (5. 8. 2007).
- SV. 2007b. *Sestava Slovenske vojske*.
[Http://slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm](http://slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm) (5. 8. 2007).
- Zakon o obrambi*. 2004. [Http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004103&stevilka=4405](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004103&stevilka=4405) (10. 7. 2007).
- Zakon o delovnih razmerjih*. 2002. [Http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200242&dhid=41932](http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200242&dhid=41932) (10. 7. 2007).