

POMANJKANJE POKLICNIH VOJAKOV: KAKŠNE STRATEGIJE PRIDOBIVANJA UPORABLJAJO POKLICNE VOJSKE V EVROPI

LACK OF OCCUPATIONAL SOLDIERS: RECRUITMENT STRATEGIES USED BY ALL-VOLUNTEER FORCES IN EUROPE

POVZETEK

V prispevku so objavljeni rezultati raziskave, opravljene v Belgiji, na Nizozemskem in v Sloveniji, o uspešnosti pridobivanja kadra za poklicno vojsko. Za izbrane države je značilno, da sta Belgija in Nizozemska prvi evropski državi po koncu hladne vojne, ki sta ukinili obvezno služenje vojaškega roka, Slovenija pa je prva tranzicijska posocialistična država, ki je prav tako ukinila obvezno služenje vojaškega roka (leta 2003). Vse tri države so imele ob prehodu na poklicno popolnjevanje dovolj kandidatov za poklicne vojake, vendar so se že po nekaj letih soočile s krizo pomanjkanja kadrov. Prispevek prikazuje različne strategije, ki so jih izbrane države sprejele za uspešnejše popolnjevanje vojsk.

KLJUČNE BESEDE

Poklicni vojak, strategija pridobivanja kadrov, Belgija, Nizozemska, Slovenija.

A B S T R A C T

The article presents the results of research on the efficiency of personnel recruitment for all-volunteer forces which was conducted in Belgium, the Netherlands and in Slovenia. Characteristic of the selected states is that Belgium and the Netherlands were among the first European countries to abolish obligatory military service after the end of the cold war, and Slovenia was the first transitional post-socialist country, which likewise abolished obligatory military service (in 2003). During the transition to a professional structure, all three countries had enough candidates, but after only a few years they already encountered a crisis in a lack of personnel. The article describes various strategies, adopted by different states to man armies with a greater success.

KEY WORDS

Occupational soldier, recruitment strategy, Belgium, The Netherlands, Slovenia.

UVOD

Vojaške organizacije evropskih držav so pred velikimi spremembami. Po skoraj dvestoletni vojaški obveznosti se zdaj težnje usmerjajo k poklicnim oboroženim silam na podlagi prostovoljne službe v vojaški organizaciji. Opravljene spremembe vojaškega sistema z ukinitvijo vojaške obveznosti in uvedbo poklicnih vojaških enot v zadnjih letih v Belgiji, Bosni in Hercegovini, Bolgariji, Franciji, Italiji, Latviji, Makedoniji, Črni gori, Romuniji, Slovaški in Sloveniji ter na Nizozemskem, Portugalskem, Slovaškem, Madžarskem in Češkem se odražajo v vsej Evropi. Naborništvo pri mladih moških je zaradi odsotnosti klasične vojaške ogroženosti v Evropi po končani hladni vojni družbeno in državopolitično vse manj upravičeno. Za novi varnostni položaj je teritorialna obramba, ki zahteva veliko oboroženih enot, drugotnega pomena v primerjavi z drugimi nalogami vojske. Časi vojaške obveznosti in vojsk z velikim številom vojakov so mimo. Vse več je zahtev po profesionalnih, prilagodljivih in tehnološko moderno opremljenih enotah za pomoč na kriznih območjih v tujini, kjer ohranjajo mir (mirovne operacije, operacije v podporo miru).

Pri obveznem služenju vojaškega roka se rekrutirajo moški določene starosti. Z naborom se lahko država večinoma odpove novačenju novih pripadnikov s trga delovne sile, saj so naborniki najpomembnejši kadrovski vir za zapolnjevanje vojaških poklicev, na primer v Nemčiji, Avstriji ali Švici. Šele po ukinitvi obveznega služenja vojaškega roka v Belgiji leta 1993 in na Nizozemskem leta 1996 je Evropa več pozornosti namenila možnosti poklicne vojske. Zdi se, da je s pridobivanjem poklicnih vojakov za evropske oborožene sile vedno več težav, saj zahtevanega števila vojakov in drugega kadra pogosto ni mogoče pridobiti (Lescreve in Schreurs 2007, Malešič 2002, Ministry of Defence 2006).

Prispevek se ukvarja z vprašanjem, kako poklicna vojska, ki svoje člane pridobiva izključno na trgu delovne sile, ravna ob tem izzivu. Katere strategije uporabljajo poklicne vojske, da uresničijo uspešno pridobivanje kadra? Teme bodo obravnavane na podlagi treh analiz o poklicnih vojskah v Belgiji, Sloveniji in na Nizozemskem. Razlogi za izbiro teh treh držav so, da sta bili Belgija in Nizozemska prvi državi celinske Evrope, ki sta po končani hladni vojni ukiniteli vojaško obveznost in se najdlje ukvarjali s pridobivanjem prostovoljcev, s čimer sta si v zadnjem desetletju nabrali dragocene izkušnje (Bos-Bakx in Soeters 2003, Moelker in drugi 2005, Van de Ven in van Gelooven 2006, NATO Research and Technology Organisation 2007, Belgium – National Report 2005, Cohn 2007, Manigart 2003, Schreurs 2004), Slovenija pa je kot prva vzhodnoevropska država ukinita vojaško obveznost in za oborožene sile pridobiva samo prostovoljce.

Za obravnavano študijo se je avtor pozimi 2007/08 o tej temi pogovarjal s strokovnjaki v treh izbranih državah. V intervjujih so sodelovali sociologi vojaških akademij ali univerz, ki raziskujejo tematiko pridobivanja kadrov, ter zaposleni na ministrstvih za obrambo, ki so odgovorni za pridobivanje in zadrževanje kadra ali so zaposleni kot poklicni častniki. Sogovornikom v intervjujih je bila zagotovljena anonimnost, zato v članku niso poimensko navedeni. Bistvo analize primerov je predstavitev povzetkov mnenj strokovnjakov posameznih držav in njihova dopolnitev z ugotovitvami iz znanstvene literature.

V prvem poglavju članka je obravnavano novačenje kadra oboroženih sil na splošno in prikazano, da je pridobivanje prostovoljcev nasploh težavno. Ob tem se je težava v zadnjih letih, še posebej v evropskih državah, ki so ukinita vojaško obveznost, kakovostno spremenila. V drugem poglavju je opisano novačenje vojaškega kadra v Belgiji in Sloveniji ter na Nizozemskem, tako da je mogoče v

tretjem poglavju poiskati in analizirati razlike in skupne točke. V četrtem delu so iz analiz primerov izpeljani mogoči ukrepi za uspešno pridobivanje kadrov.

IZZIVI PRI PRIDOBIVANJU KADRA ZA OBOROŽENE SILE IN ZADRŽEVANJU V NJIH

Ukinitev vojaške obveznosti v Belgiji leta 1993 in na Nizozemskem leta 1996 je pripomogla, da je bil vidik poklicne vojske v Evropi vedno bolj upoštevan in raziskovan. To je za evropske oborožene sile pri novačenju kadra predstavljalo nove izzive,¹ ki jih je mogoče opisati z družbenega in gospodarskega vidika. Na družbeni ravni je imela pomembno vlogo demografska sprememba evropskih družb. Zmanjšanje starostne skupine, ki je imela prednost pri služenju vojaškega roka, je povzročilo pritisk pri zagotavljanju kadra v oboroženih silah. Dodaten vpliv na sprejemanje in ugled oboroženih sil je imelo spreminjanje vrednot v družbi, saj je bilo neskladje med prevladujočimi družbenimi vrednotami in vojaško kulturo vedno večje. To je vplivalo na pridobivanje kadra, kajti ugled vojske ima na mlade ljudi, ki razmišljajo o vojaškem poklicu, bistven vpliv. Pozitivna naravnost do oboroženih sil je odločilna predpostavka za zanimanje mladih za vojsko (Bulmahn 2004). Splošne ugotovitve kažejo, da je zanimanje za vojaški poklic pri moških večje kot pri ženskah in da se s staranjem in višjo izobrazbo zmanjšuje (Wilson in drugi 1999, Bulmahn 2007). S prehodom v postmoderno družbo se spreminja tudi zaznavanje nevarnosti. Osebna prizadetost zaradi bolezni, brezposelnosti in lokalnih nesreč v okolju bistveno presega zmanjšano vojaško ogroženost v Evropi (Haltiner in drugi 2007, Micewski in Schörner 2007).

Z gospodarskega vidika se oborožene sile spopadajo s trenutnim položajem na trgu delovne sile, na katerem morajo z zasebnim gospodarstvom tekmovati za ustrezen kader. Ob tem pri finančnih in drugih spodbudah pogosto zaostajajo za drugimi. Nizka stopnja brezposelnosti in močno gospodarstvo še posebej poudarjata konkurenčni boj in otežujeta uspešno novačenje za oborožene sile (Cohn 2007). Težave pri pridobivanju kadra za poklicno vojsko kot posledica gospodarskega razvoja niso nov pojav. Že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, natančneje leta 1973, so se pri prehodu na poklicno vojsko pokazale velike težave ameriških oboroženih sil (Doorn 1976, Cailleteau 1991, Gilroy, Phillips in Blair 1990). Tudi

¹ Cilj novačenja ali pridobivanja kadra je »podjetju skladno s potrebami in stroškovno ugodno priskrbiti mogočo delovno silo, ne samo za trenutne potrebe, temveč tudi s pogledom na prihodnji strateški razvoj podjetja« (Oechsler 2000: 238).

druge države članice Nata so se na začetku osemdesetih let poglobljeno ukvarjale z enakimi težavami na trgu delovne sile (North Atlantic Assembly Papers 1983).

Vse težji je položaj za poklicno vojsko pri pridobivanju posebnega kadra (Jackwerth 1998, Ministry of Defence 2006, Harding 2007, NATO Research and Technology Organisation 2007). To je tudi eden izmed razlogov, zakaj nekatere države v svoje oborožene sile sprejmejo tudi usposobljene kandidate iz tujine.

Tako oborožene sile Belgije in Luksemburga zaposlujejo tudi prebivalce iz drugih držav članic Evropske unije, Španija pa v svojo vojsko vključuje špansko govoreče prebivalce Južne Amerike. Tudi Irska, Velika Britanija in Francija že dalj časa zaposlujejo državljane drugih držav (Bender 2006).

Po koncu hladne vojne je veliko oboroženih sil zmanjšalo število vojakov, zato težava pridobivanja kadra v evropskih državah dolgo ni bila očitna (Jehn in Selden 2002, Malešič 2002, Szvircsev Tresch 2005). Hkrati so bili zadnji naborniki vir za nastajajočo poklicno vojsko. Po končanem prilagajanju strukture je pridobivanje vojaškega kadra v Evropi postajalo vedno težje. Kako se vojska v Belgiji in Sloveniji ter na Nizozemskem spopada s temi izzivi, je prikazano v analizi primerov v nadaljevanju.

ANALIZA PRIMEROV: BELGIJA, NIZOZEMSKA IN SLOVENIJA

Analize primerov obravnavajo prizadevanja za pridobivanje kadra oboroženih sil Belgije, Nizozemske in Slovenije. Obravnavane so splošna kadrovska situacija in posebne teme, kot so ugled oboroženih sil, konkurenčnost s civilnim trgom delovne sile, razlogi za vstop v oborožene sile, različne spodbude in posamezni postopki pridobivanja kadra.

BELGIJA: ZADRŽEVANJE VOJAKOV V VOJSKI IN STARANJE KADRA KOT IZZIV

Belgija se že od prehoda na poklicno vojsko² spopada s staranjem kadra (Deheyder 1999). Oborožene sile so po menjavi sistema nenehno zmanjševale število pripadnikov. Častnikom je omogočena zaposlitev za nedoločen čas in le obotavljivo zapuščajo oborožene sile. Zaradi tega v organizacijo ne pride dovolj mladih ljudi, ker odobrene delovne kontingente zasedajo starejši sodelavci (Lescreve in Schreurs 2007). Dodatna težava belgijskih oboroženih sil je, da veliko

² Belgijske oborožene sile sestavljajo kopenska vojska, vojaško letalstvo in vojaška mornarica. Prav tako imajo svojo zdravstveno enoto. Leta 2006 so belgijske oborožene sile imele 38.626 pripadnikov.

pripadnikov vojske predčasno prekine vojaško službo, približno 40 odstotkov že v prvih dveh letih. V večini primerov zapustijo vojsko med štirimesečnim osnovnim izobraževanjem, in sicer zaradi fizičnih ali psihičnih vzrokov.

Družbeno sprejemljivost belgijskih oboroženih sil strokovnjaki ocenjujejo od povprečne do dokaj dobre. Če so se oborožene sile v osemdesetih letih prejšnjega stoletja na lestvici zaupanja uvrstile na konec seznama desetih institucij, so se konec leta 2005 pomaknile na drugo mesto. Bistven vpliv je imel prehod z vojaške obveznosti na poklicno vojsko. Večina državljanov je s tem povezano profesionalizacijo pozitivno sprejela. Prav tako so oborožene sile s sodelovanjem v mirovni operacijah v tujini pridobile dodatno podporo pri državljanih. Medtem ko ima vojska kot institucija danes pozitivno podporo družbe, prebivalci ugled vojaškega poklica ocenjujejo slabše, pri čemer pa se častniki in strokovnjaki uvrščajo nadpovprečno dobro.

V povprečju so belgijske oborožene sile v zadnjih letih vsako leto iskale približno 300 častnikov, 400 podčastnikov in od 700 do 900 vojakov. Pri tem se na prosto mesto častnika prijavijo približno štirje kandidati, za vsako prosto mesto podčastnika in vojaka pa približno šest kandidatov. V celoti so cilji komaj doseženi, ob čemer prihaja do občutnih razlik med rodovi vojske, čini in funkcijami. Kopenska vojska in vojaško letalstvo potrebe po nabornikih lahko pokrivata, vojaška mornarica pa je manj uspešna. Dolgoročno gledano bo v belgijski vojski največje pomanjkanje pri podčastnikih. Prav tako kritično je novačenje vojakov v pehoti. Težave so tudi s pridobivanjem strokovnjakov (zdravstveno osebje, računalniški strokovnjaki, specialne enote in podobno).

Vsi sogovorniki v Belgiji so opozorili na neposredno povezavo med brezposelnostjo, gospodarsko rastjo in uspehom pridobivanja nabornikov. Zaradi tega se uspeh po regijah razlikuje (Lescreve in Schreurs 2007). V Valoniji se v nasprotju s Flamsko zaradi visoke brezposelnosti med mladimi najde veliko mladih žensk in moških. Ker pa imajo belgijske oborožene sile pri zaposlovanju vojakov jezikovno kvoto (60 odstotkov z nizozemsko govorečega dela in 40 odstotkov s francosko govorečega dela države), pomanjkanja na Flamskem ne morejo nadomestiti s presežki v Valoniji, zato so leta 2003 sprejeli zakon, ki tudi državljanom Evropske unije omogoča vstop v belgijske oborožene sile (Brussels Moniteur Belge 2003). Leta 2007 so zaposlili 17 državljanov Evropske unije, predvsem Nizozemcev, Francozov in Nemcev.³

³ Državljan Evropske unije se lahko prijavijo na vse položaje. Kot vojaki morajo obvladati francoščino ali nizozemščino. Nemščina kot tretji uradni jezik ne zadošča, ker ponujajo oborožene sile osnovno vojaško izobraževanje samo v dveh glavnih jezikih. Kandidati za častnike morajo obvladati francoščino in nizozemščino.

Zagotovljeno delovno mesto in dohodek sta za vojake in častnike glavna razloga za vstop v oborožene sile (Manigart 2005). Dodaten motiv, predvsem za vojake, je možnost opravljanja misij v tujini in pridobivanje izkušenj. Na to vpliva tudi dejstvo, da je dodatek za delo v tujini za mlade ženske in moške nadpovprečen dohodek. Osnovna motivacijska razloga, na primer domoljubje in tradicija, sta bila pri sogovornikih drugotnega pomena, pri čemer so osebe s francosko govorečega dela Belgije pokazale večjo stopnjo domoljubja, pri kandidatih za mesto častnika pa se je pokazal tudi močnejši občutek za tradicijo. Za častnike in podčastnike pa so še naprej pomembne dobre možnosti izobraževanja.

KAKO POTEKA PRIDOBIVANJE KADRA V BELGIJI

Vsi rodovi vojske že pet let skupaj novačijo vojake, imajo enajst informacijskih središč *Maisons de la Défense*, razdeljenih po pokrajinah, v katerih opravijo prve stike s kandidati. V njih potekajo trije koraki pridobivanja (splošno in posebno obveščanje, vpis in psihološki preizkus), četrti korak (športni in zdravstveni preizkus) pa opravijo v Bruslju. Večina kandidatov izpolnjuje pogoje vpisa, za vojaški poklic je sposobnih od 55 do 80 odstotkov kandidatov. Vsi so glede na izide preizkusov uvrščeni na lestvico in nato dodeljeni posameznim mestom, kar pomeni, da tukaj ne velja *vrstni red prispelih prijav*. Izbor se opravi v kratkem času, tako da so kandidati hitro obveščeni, ali se bodo lahko zaposlili v oboroženih silah. Štirimesečno osnovno urjenje za nabornike se začne z dopolnjenim osemnajstim letom, mladostniki pa lahko že s šestnajstim leti vstopijo v oborožene sile⁴. Najprej obiskujejo nadaljevalno šolo s splošnim izobraževalnim programom in izobraževalne enote, ki se posebej ukvarjajo z varnostno politiko in oboroženimi silami. Za službo v vojski je samoumevna tudi pripravljenost za opravljanje misij v tujini.

Belgijske oborožene sile pridobivajo vojake v glavnem z internetom, oglasi v časopisju in televizijskimi oddajami. Televizijska postaja *Televox national* enkrat na mesec s tridesetminutnim videoposnetkom predvaja splošne informacije o obrambi in oboroženih silah.⁵ Prireditve, kot so letalski mitingi (Air Shows), pa dodatno pripomorejo k dvigu ugleda oboroženih sil in zanimanju zanje v družbi. Tesno sodelujejo tudi z uradi za delo.

⁴ Natančni pogoji sprejema so navedeni na spletni strani belgijskih oboroženih sil <http://www.mil.be/jobs/subject/index.asp?LAN=fr&ID=1090>.

⁵ Glej: <http://www.mil.be/ipr/subject/index.asp?LAN=fr&ID=1077>.

Belgijske oborožene sile so konec leta 2008 prešle z modela zaposlitve za nedoločen čas k mešanemu sistemu kariere (*Concept de Carrière Mixte*). Ta sistem zaposlenim po desetih letih vojaške službe omogoča izbiro, ali ostanejo v vojski ali pa se kot civilisti zaposlijo na ministrstvu za obrambo. Tretja in nova možnost je, da lahko zaposleni po desetih letih zapustijo državno službo in kot civilisti poiščejo novo službo na trgu delovne sile. Pri tem si lahko pomagajo s programi *prezaposlitve (outplacement)*, ki jih pripravijo na zaposlitev v civilnem okolju. Belgijske oborožene sile z uvedbo novega koncepta uresničujejo tri cilje: izboljšati starostno strukturo zaposlenih, omogočiti vojaške in civilne zaposlitvene možnosti ter okrepiti privlačnost vojske kot delodajalca.

NIZOZEMSKA: MOČNO GOSPODARSTVO KOT VZROK ZA TEŽAVE PRI PRIDOBIVANJU VOJAKOV

Na Nizozemskem je dober gospodarski položaj negativno vplival na uspeh pri pridobivanju vojakov.⁶ Že odbor Meijer, ki naj bi leta 1992 ocenil mogoče učinke prehoda k poklicni vojski, je predvidel, da bo ob visoki konjunkturi težko oziroma skoraj nemogoče pridobiti dovolj kadra (Moelker in drugi 2005). Tako kot v Belgiji tudi na Nizozemskem pri plačah oborožene sile ne morejo tekmovali z zasebnim gospodarstvom. Izjema so vojaki, ki sodelujejo na misijah v tujini.

Oborožene sile so v zadnjih dveh desetletjih pridobile družbeni ugled, vendar prave vojaške tradicije nimajo. Državljeni obravnavajo vojaške poklice enako kot vsako drugo delo, zato je stopnja zgodnjega izstopa iz oboroženih sil (25 odstotkov) sorazmerno visoka. Zavest, da pri vojski obstajajo zaposlitvene in karijerne možnosti, pri državljanih ni posebej izrazita, oborožene sile sicer zelo podpirajo, vendar o njih malo vedo.

Nizozemske oborožene sile od leta 1996 niso izpolnile načrtovanega obsega pridobivanja. Uspeh se giblje med 78 in 93 odstotki (Bos-Bakx in Soeters 2003, Van den Ven in Bergman 2007). Leta 2007 sta kopenska vojska in vojaška mornarica pridobili vsaka po 70 odstotkov, vojaško letalstvo pa 90 odstotkov potrebnega kadra.⁷ Sogovorniki so zaradi tega izrazili bojazen,

⁶ Nizozemske oborožene sile sestavljajo štiri rodovi: kopenska vojska, vojno letalstvo, vojna mornarica in državna policija (Marechaussee). Marechaussee je samostojni del oboroženih sil in opravlja naloge vojaške policije. Leta 2007 so oborožene sile zaposlovale 49.088 oseb.

⁷ Vir: R&D Section, Recruitment Division Netherlands Defense Forces, Amsterdam. Odgovor na pisno povpraševanje.

da bo ogroženo izpolnjevanje operativnih nalog oboroženih sil, če bo pomanjkanje kadra trajalo (Bos-Bakx in Soeters 2003). Velike težave ima predvsem pehota, vendar je tudi novačenje tehničnega osebja pri mornarici in letalstvu nezadovoljivo. Vojaška mornarica se spopada z dvojno težavo: po eni strani ne pridobi dovolj kadra, po drugi pa jo mnogo zaposlenih zgodaj zapušča. Kot razlago so sogovorniki navedli okoliščino, da vojaška mornarica šest let ni sodelovala na misijah, zato njeni pripadniki niso motivirani, da bi ostali. Tudi popolnjevanje in ohranjanje visoko kakovostnega kontingenta *specialnih enot* ter zaposlovanje strokovnjakov so se pokazali kot zelo zahtevni. Tako v Belgiji kot na Nizozemskem je težko najti primerne podčastnike, še težje pa jih je srednje- in dolgoročno obdržati. Pri vojaški policiji (*Marechaussee*) in častnikih teh težav ni. Poleg tega je pridobivanje kadra na jugu in vzhodu države uspešnejše, saj je tukaj več vojašnic in tako več zaposlitvenih možnosti. Posebno pozornost pri prizadevanju za nove kadre namenjajo priseljencem, ki jih je v celotni sestavi oboroženih sil približno sedem odstotkov. Največ jih prihaja iz Indonezije, sledijo Surinam, Turčija in Maroko.

Glavni razlog za vstop v nizozemske oborožene sile je za vojake možnost sodelovanja na misijah v tujini ter s tem povezanimi priložnostmi za potovanja in spoznavanje novih stvari. Prav tako pomembna je možnost izobraževanja, kar velja še posebej za častnike in podčastnike. Denarna nadomestila za sodelovanje na misijah označujejo sogovorniki kot tretji najpomembnejši razlog. Nasprotno pa ugled, tradicija ali domoljubje, razen pri častnikih, ne vplivajo bistveno na pripravljenost za vstop v oborožene sile.

Oborožene sile ponujajo denarne in druge spodbude, kot je na primer možnost opravljanja vozniškega izpita, ali izobraževalne programe, ki olajšajo vračanje v civilno družbo po končanem delu pri vojski. To ima tudi finančno-politično ozadje. Vojska mora finančno podpirati brezposelne vojake, saj je tudi nizka stopnja brezposelnosti nekdanjih pripadnikov vojske močan argument za zaposlitev v vojski (Cohn 2007, 194).

V oboroženih silah se lahko zaposlijo kandidati po dopolnjenem osemnajstem letu. Imeti morajo nizozemsko državljanstvo in biti pripravljeni za sodelovanje na misijah v tujini.⁸ Zaradi gospodarskega položaja dajejo

⁸ Za izčrpen prikaz postopka izbire in pridobivanja na Nizozemskem glej Cohn 2007.

vojaki in častniki prednost pogodbam za določen čas, do štirih let, tako imajo možnost, da po izstopu iz vojske na trgu delovne sile najdejo dobro zaposlitev, častniki pa se zanimajo tudi za dolgoročnejšo zaposlitev. Na začetku leta 2008 je bil uveden prilagodljiv kadroviski sistem. Zdaj sta v veljavi dve možnosti: zaposlitev za nedoločen čas ali kariera, ki se ravna po sistemu nenehnega nadgrajevanja ali pa odhoda iz organizacije (*up-or-out*). Razlog za menjavo sistema je jasen. Zaposlitev, ki je častnikom in podčastnikom zagotovljena do upokojitve, je povzročila staranje kadra, kar želijo oborožene sile preprečiti.

Na Nizozemskem poteka pridobivanje vojakov lokalno. Oborožene sile imajo sedem regionalnih pisarn za pridobivanje in obveščanje – tako imenovane *Banenwinkel*. V teh pisarnah preverjajo, ali kandidati ustrezajo zahtevam organizacije. Od 15. februarja 2008 oddelek za pridobivanje (*Recruitment Division*) v Amsterdamu usklajuje oddelke za pridobivanje različnih rodov vojske. Sodeluje s pisarnami za pridobivanje in obveščanje (*Banenwinkel*) ter centri za delo in dohodek (*Centres for Work and Income*). To so paradržavne prijavnne službe za brezposelne. Postopek pridobivanja je dolgotrajen in zahteven, v večstopenjskem izboru je povprečno izločenih 70 odstotkov kandidatov.

Da bi pri mladih zbudili zanimanje za vojaško kariero, je bila za absolvente, ki so stari šestnajst let, ustanovljena šola *Peace and Security School*. Eno- ali dvoletni tečaj ponuja mladostnikom dodatno izobraževanje s poudarkom na varnostnih temah. S temi tečaji lahko prebrodijo čas med izstopom iz šole in vstopom v oborožene sile. V povprečju konča program 2000 mladostnikov, za službo v vojski pa jih pridobijo od 1100 do 1200.

Oborožene sile novačijo predvsem prek interneta, ob različnih prireditvah (npr. *Air Shows*), s televizijskimi oddajami in oglasi v časopisih. Na spletni strani ministrstva za obrambo so zbrane informacije o posameznih poklicnih panogah, dohodkih ali kraju služenja.⁹ Poleg tega predstavniki vojske z informativnimi predstavitvami obiskujejo šole. Pomembna opora pri iskanju prostovoljcev so državne agencije za delo in zavodi za zaposlovanje. Kljub vsem prizadevanjem je novačenje novega kadra tudi na Nizozemskem zelo zahtevno.

⁹ Spletna stran ministrstva za obrambo: http://www.mindef.nl/personnel/werken_bij_defensie/index.aspx.

SLOVENIJA: PREMALO VOJAKOV IN PREVEČ ČASTNIKOV

Strokovnjaki, ki so sodelovali v intervjuju, menijo, da pridobivanje kadra v Sloveniji ni uspešno in da je Slovenska vojska v težavnem položaju.¹⁰ Predvsem je čutiti pomanjkanje pehotnih vojakov. Tudi vse funkcije specialističnih enot po rodovih je težko ali sploh nemogoče zapolniti. Po činih in funkcijah je bilo ugotovljeno, da je zaradi presežkov častnikov iz obdobja vojaške obveznosti in zaradi dejstva, da je še do pred kratkim veljala zaposlitev za nedoločen čas, novačenje teh najpreprostejše. Zaradi akutnega pomanjkanja vojakov sogovornike skrbi, da Slovenska vojska svojih obveznosti do Nata in Evropske unije ob enakem razvoju kot doslej in v določenem času (od približno 2012 naprej) ne bo mogla več izpolniti.

Težav pri zaposlovanju v vojski trenutno ni mogoče odpraviti. Vojski primanjkuje denarnih sredstev za sodobno in uspešno pridobivanje, poleg tega je treba opraviti strukturne prilagoditve. Ugled vojske pri državljanih je velik, tudi zaradi njenega sodelovanja v vojni za samostojnost leta 1991. Vojaške misije v tujini, predvsem mirovne misije v Bosni in Hercegovini ter na Kosovu, pozitivno vplivajo na mnenje ljudi. Kljub velikemu ugledu vojske kot institucije pa je ugled vojaškega poklica majhen.

Vojska potrebuje za uspešno pridobivanje vsako leto približno 800 kandidatov, da zaposli najmanj 30 častnikov, 70 podčastnikov in 300 vojakov. Ob uvedbi poklicne vojske leta 2003 se je prijavilo 3000 kandidatov. Številka se je v zadnjih letih zelo zmanjšala, leta 2006 jih je bilo le še 600 in leta 2007 samo še 400.¹¹ Na severovzhodu Slovenije je zanimanje za vojaški poklic nadpovprečno veliko, saj je vzhodna Slovenija gospodarsko slabše razvita, zato je stopnja brezposelnosti med mladimi višja kot v drugih delih Slovenije. Hitro pa se pokaže tudi druga stran medalje: ko vojaki najdejo zaposlitev na civilnem trgu delovne sile, zapustijo vojsko.

Finančni vidik je v Sloveniji glavna motivacija za zaposlitev v vojski. Pri prehodu na poklicno vojsko leta 2003 so vojaki zaslužili v povprečju 30

¹⁰ Slovenska vojska, ki ni razdeljena v vrsti, je nastala leta 1991, po desetdnevni vojni proti Jugoslovanski ljudski armadi. Oblikovala se je iz nekdanjih jugoslovanskih teritorialnih enot Slovenije in policije. Leta 2003 je prenehala veljati splošna vojaška obveznost. Konec oktobra 2007 je vojska štela 7126 pripadnikov, kar je 626 manj, kot je bilo načrtovano. Cilj do leta 2010 je zagotoviti 8500 poklicnih pripadnikov in 5500 rezervistov, kar ni realno. Zaradi težav z zaposlovanjem ne trpi samo vojska, tudi policija je leta 2007 zapolnila samo 215 delovnih mest od načrtovanih 500. Z uresničevanjem schengenskega sporazuma bo konkurenca za dobro usposobljen kader med obema državnima varnostnima organoma še večja.

¹¹ Leto 2003 je bilo uspešno, ker je veliko kandidatov več let čakalo, da bodo lahko postali poklicni vojaki v oboroženih silah, zato je bilo vključenih več letnikov kandidatov.

odstotkov več kot zaposleni s podobnim civilnim poklicem in primerljivo šolsko izobrazbo, zdaj pa se je razmerje plač obrnilo. Izjema je dobro plačano sodelovanje na misijah v tujini, ki so tako dodatna spodbuda za vstop v vojsko. Nižji dohodki še poslabšujejo možnosti za pridobivanje novih kadrov, zaradi visoke gospodarske rasti pa je tudi vedno manj kvalificiranih oseb pripravljenih vstopiti v vojsko ali zaposlitev v vojski podaljšati.

Tudi tradicija, ugled in domoljubje so seveda razlogi, zaradi katerih se kandidati še posebej odločajo za častniško kariero. Izobraževanje ni odločilno, saj je v Sloveniji šolanje brezplačno, večina mladih žensk in moških ima opravljeno maturo, ki jim omogoča študij na univerzi. Dodatna spodbuda za odločitev je, da imajo zaposleni v oboroženih silah enak status kot javni uslužbenci. Če vojak ne more več opravljati dela v oboroženih silah, mu pripada delovno mesto v upravi.

KAKO POTEKA PRIDOBIVANJE KADROV V SLOVENIJI

Vojska za osemnajstletnike pripravi informativni dan, ki ga obišče 60 odstotkov povabljenih. Z dopolnjenim osemnajstim letom se lahko kandidati prijavijo za službo v vojski. Zgornja starostna meja za vstop v Slovensko vojsko je petindvajset let,¹² za častnike pa trideset. Častniki morajo imeti univerzitetno izobrazbo (najmanj diplomu BA), opraviti pa morajo še enoletno šolanje na častniški šoli. Kandidati morajo biti državljani Republike Slovenije in ne smejo imeti dvojnega državljanstva. Članstvo v politični stranki ni dovoljeno (Kladnik 2007). V povprečju je 60 odstotkov kandidatov primernih za vojaško službo. Od prvega stika do vstopa v oborožene sile mine od tri do devet mesecev, kar je po mnenju strokovnjakov predolgo. S konceptom vojaka prostovoljca, ki vključuje trimesečno osnovno vojaško izobraževanje, poskuša vojska zbuditi zanimanje mladih za vključevanje vanjo. Po izjavah *Oddelka za pridobivanje kadra* (v Ljubljani) te tečaje vsako leto obišče od 300 do 350 kandidatov, velik del se jih nato odloči ostati v oboroženih silah.

Oglaševanje poteka v časopisih, po radiu in na različnih prireditvah, zanimanje mladih pa poskušajo zbuditi tudi s prisotnostjo na internetu¹³. Prav tako poskuša vojska neposredno navezati stik z mladimi z organizacijo mladinskih taborov in obiski na srednjih šolah. Manj ustaljeno je sodelovanje s centri za

¹² Starostno mejo naj bi dvignili na petintrideset let, s čimer bi zmanjšali težave pri pridobivanju.

¹³ Glej spletno stran za pridobivanje slovenskih oboroženih sil: <http://www.slovenskavojska.si>.

delo. Zaradi neugodnih kadrovskih gibanj je nujno, da vojska izboljša svoje oglaševanje.

**SKUPNE ZNAČILNOSTI IN RAZLIKE V PRIDOBIVANJU
VOJAŠKEGA KADRA V BELGIJI IN SLOVENIJI TER NA
NIZOZEMSKEM**

V poglavju so povzete analize držav ter prikazane razlike in skupne značilnosti. Tako kot v analizi primerov so tudi tukaj obravnavani posebni tematski sklopi. V razpredelnici 1 je povzetek pregleda.

Tabela 1: Kadrovska situacija v oboroženih silah Belgije, Nizozemske in Slovenije

	Belgija	Nizozemska	Slovenija
<i>Splošni pregled</i>	<ul style="list-style-type: none"> – preveč višjih častnikov zaradi zaposlitve za nedoločen čas – staranje kadra – manj težav pri zaposlovanju vojakov, več pri zadrževanju zaposlenih v vojski 	<ul style="list-style-type: none"> – preveč višjih častnikov zaradi zaposlitve za nedoločen čas – staranje kadra – veliko težav pri zaposlovanju vojakov, nekoliko manj pri zadrževanju zaposlenih v vojski 	<ul style="list-style-type: none"> – preveč višjih častnikov zaradi zaposlitve za nedoločen čas – staranje kadra – velike težave pri zaposlovanju vojakov in vedno večje pri zadrževanju zaposlenih v vojski
<i>Ugled oboroženih sil in vojaškega poklica</i>	<ul style="list-style-type: none"> – od povprečen do dober – pozitivno obravnavanje profesionalizacije in misij v tujini – velik ugled vojaškega poklica za častnike in nekoliko manjši za vojake 	<ul style="list-style-type: none"> – velik ugled, predvsem zaradi misij v tujini – povprečen ugled vojaškega poklica za častnike in majhen za vojake 	<ul style="list-style-type: none"> – velik ugled, predvsem zaradi misij v tujini – majhen ugled vojaškega poklica
<i>Sprejemni pogoji</i>	<ul style="list-style-type: none"> – belgijsko državljanstvo ali državljan EU – vstop z osemnajstim letom – starostna meja 34 let, za častnike 33 let – od 1. 2009 sprememba od zaposlitve za nedoločen čas k mešanemu sistemu kariere – obvezne misije v tujini 	<ul style="list-style-type: none"> – nizozemsko državljanstvo – vstop z osemnajstim leti – starostna meja 33 let – na novo uvedeno: prilagodljiv kadrovski sistem (brez zaposlitve za nedoločen čas) – obvezne misije v tujini 	<ul style="list-style-type: none"> – slovensko državljanstvo – vstop z osemnajstim letom – starostna meja za vojake 25 let, za častnike z visokošolskim študijem 30 let – vojaški kader – javni uslužbenec – obvezne misije v tujini
<i>Težave in uspehi pri pridobivanju</i>	<ul style="list-style-type: none"> – po prehodu na poklicno vojsko kadrovski presežki, majhne težave pri pridobivanju, vendar od regije do regije različno – kritično pri podčastnikih – težave v pehoti 	<ul style="list-style-type: none"> – na začetku prehoda na poklicno vojsko brez težav – težave od leta 1996 – po regijah različno – premalo plačani pehota, strokovnjaki in podčastniki 	<ul style="list-style-type: none"> – na začetku prehoda na poklicno vojsko leta 2003 brez težav – velik delež zaposlenih vojakov s severovzhoda Slovenije – od leta 2005/06 je težavno zaposlovanje vojakov, predvsem pri pehoti in strokovnjakih
<i>Motivacija za častnike</i>	<ul style="list-style-type: none"> – zagotovljeno delovno mesto – možnost kariere – delno tradicija 	<ul style="list-style-type: none"> – zagotovljeno delovno mesto – izobraževanje – možnost kariere 	<ul style="list-style-type: none"> – zagotovljeno delovno mesto

<p>Motivacija za vojake</p> <ul style="list-style-type: none"> - zagotovljeno delovno mesto - misije v tujini - šport - lokacija 	<ul style="list-style-type: none"> - misije v tujini - možnosti zaslужka 	<ul style="list-style-type: none"> - možnosti zaslужka na misijah v tujini - zagotovljeno delovno mesto
<p>Spodbude za častnike</p>	<ul style="list-style-type: none"> - možnosti izobraževanja 	<ul style="list-style-type: none"> - zagotovljeno delovno mesto
<p>Spodbude za vojake</p>	<ul style="list-style-type: none"> - pogodbe za določen čas - vozniški izpit - izobraževanje za civilni trg delovne sile 	<ul style="list-style-type: none"> - bonus pri podpisu pogodbe
<p>Konkurenčnost</p>	<ul style="list-style-type: none"> - gospodarska rast ima negativen vpliv na pridobivanje - za kvalificirane osebe so dohodki nižji kot v zasebnem gospodarstvu 	<ul style="list-style-type: none"> - gospodarska rast ima neposreden negativen vpliv na zaposlovanje - za kvalificirane osebe so dohodki nižji kot v zasebnem gospodarstvu
<p>Postopek pridobivanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rodovi vojske že pet let rekrutirajo skupaj - enajst centrov <i>Maisons de la Défense</i> - za vojaški poklic je sposobnih med 55 in 80 odstotki kandidatov - sistem klasifikacije - celovit postopek izbiranja 	<ul style="list-style-type: none"> - Oddelek za pridobivanje kadra v Ljubljani - približno 60 odstotkov je sposobnih za vojaški poklic - s sedemnajstim letom imajo mladi možnost obiska informativnega dne - dolg postopek izbiranja
<p>Napori pri pridobivanju, oglaševanje, kader za pridobivanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> - internet, prireditve, televizijske oddaje, oglasi v časopisih, obiski šol - sodelovanje z uradi za delo - mladinski tabori - premostitvena leta za šestnajstletne mladostnike, ko zapustijo šolo 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, radio, internet, prireditve, obiski šol - mladinski tabori - koncept vojaška prostovoljca - malo sodelovanja z uradi za delo

Vse tri države se v obravnavanem obdobju soočajo s kadrovske težavami v vojski. Na Nizozemskem in v Sloveniji je težava s pridobivanjem vojakov, medtem ko je v Belgiji najtežje njihovo zadrževanje v vojski. Skupno vsem oboroženim silam je neravnotežje med posameznimi čini: oborožene sile imajo preveč častnikov in premalo vojakov. Ob prehodu z vojaške obveznosti na poklicno delo vojske niso mogle preprosto odpustiti častnikov, ki so bili zaposleni za nedoločen čas, kar je povzročilo, da zaradi omejenega števila mest v kontingentu niso mogle zaposliti dovolj vojakov.

Posledica je staranje oboroženih sil, kar resno ogroža njihovo operativno delo na mirovni misijah in postavlja pod vprašaj izpolnjevanje obveznosti do Nata. Zato se vse tri obravnavane države oddaljujejo od zaposlitve za nedoločen čas in namesto nje uvajajo za vse stopnje in čine pogodbe za določen čas. Vojaško osebje nima več zagotovljenega delovnega mesta. Ravno nasprotno, oborožene sile so uvedle konkurenčnost s sistemom *nenehnega nadgrajevanja ali pa odhoda iz organizacije (up-or-out)*. Med petintridesetim in štiridesetim letom se odloči, ali je mogoča nadaljnja vojaška kariera ali pa mora posameznik zapustiti vojsko, zato so ponudbe in ukrepi za izobraževanje za vnovičen vstop na civilni trg delovne sile vse pomembnejši. S tem se možnosti zaposlitve ob prestopu v zasebno gospodarstvo zelo povečajo, kar sicer ne reši težav s pridobivanjem, lahko pa popravi »obrnjeno« starostno strukturo in strukturo činov.

Po koncu hladne vojne in ob povečanju števila nalog se je ugled evropskih oboroženih sil povečal (Manigart 2005, Grizold in Kotnik 1996). S takim razvojem so tesno povezane tudi mirovne misije na kriznih območjih, ki jih državljani ocenjujejo pozitivno. Pri tem je treba upoštevati, da v Belgiji in Sloveniji ter na Nizozemskem državljani jasno razlikujejo med misijami, ki zagotavljajo mir, in misijami, ki želijo mir vsiliti. Zadnje so med državljani bistveno slabše sprejete. Ugled oboroženih sil se je po mnenju strokovnjakov povečal tudi zaradi profesionalizacije, ki je omogočila zmanjšanje števila vojakov in stroškov. Ugled vojaškega poklica je po mnenju državljanov povprečen, pri čemer je ugled vojakov še manjši. Podcenjenost vojaškega poklica v družbi odvrta ljudi, še posebej tiste z višjo izobrazbo, od vstopa v vojsko.

Glavna težava v treh obravnavanih državah je, da imajo premalo vojakov pehote, strokovnjakov in podčastnikov. V vseh treh državah je pri uspešnem pridobivanju kadra mogoče ugotoviti tudi regionalne razlike. Te so v Belgiji in Sloveniji neposredno povezane z gospodarskim položajem, na Nizozemskem pa ima poleg tega pomembno vlogo tudi geografska porazdelitev vojaških oporišč.

Kot vzorec velja dejstvo, da višja kot je stopnja brezposelnosti v regiji in bližja kot so vojaška oporišča, lažje je pridobivanje vojakov. Težava pri teh za vojsko na videz pozitivnih okoliščinah je, da so kadri pri dodatni ponudbi s civilnega trga delovne sile prej pripravljene predčasno prekiniti vojaško službo.

Težave so tudi z zadrževanjem vojakov v vojski, predvsem v letalstvu. V vseh treh državah se je pokazalo, da vojaško letalstvo približno izpolnjuje cilje pridobivanja, saj ponuja odlično izobraževanje. Večje težave pa povzročajo srednje- in dolgoročno zadrževanje kadra v organizaciji, saj je na trgu delovne sile veliko možnosti za zaposlitev, s katerimi oborožene sile s starostnimi omejitvami in višino dohodkov ne morejo tekmovati.

V vseh treh državah je gospodarska varnost najpomembnejši razlog za vstop v vojsko. Dejstva, ki so povezana z dodatnim izobraževanjem za možnost opravljanja civilnih poklicev, s civilnim trgom delovne sile, zagotovljenim delovnim mestom in zaslužkom, so v prednosti tudi pri spodbudah. Ena izmed prednosti, ki jo ima vojska, predvsem zaradi denarnih dodatkov, so tudi misije v tujini.

Za pridobivanje in zaposlovanje kadra morajo biti zagotovljene vse spodbude. V tem pogledu so najboljše spremembe uvedli na Nizozemskem. Poleg možnosti izobraževanja in kariere za častnike ponujajo oborožene sile vojakom tudi zanimive pogodbe za določen čas ter programe za dodatno izobraževanje za večje možnosti zaposlovanja na civilnem trgu dela. Tako kot v Belgiji in Sloveniji tudi mlade na Nizozemskem za vstop v oborožene sile spodbujajo denarni dodatki za misije v tujini. V Belgiji in Sloveniji se za poklic vojaka odločajo predvsem zaradi denarnih spodbud, vendar oborožene sile za vojaški kader ne morejo izplačevati konkurenčnih plačil.

Regionalni koncept je v vseh treh državah podlaga za pridobivanje. V Belgiji in na Nizozemskem imajo centre, v katerih kandidati dobijo prve informacije, opravljen pa je tudi prvi izbor kandidatov. Sprejemne izpite kandidati nato opravijo v središčih v Amsterdamu, Bruslju in Ljubljani. Dvostopenjski model zahteva velike napore pri usklajevanju med regionalnimi centri in glavnim centrom ter veliko časa, kar ima tudi finančne posledice. Od prvega stika do dokončne odločitve lahko mine več mesecev. Med tem si lahko kandidati na trgu delovne sile poiščejo druge možnosti za zaposlitev, oborožene sile pa tako izgubijo morebitne dobre kandidate. V vseh treh državah se odgovorni za kadrovske zadeve zavedajo teh težav, vendar je, kot je videti, do zdaj samo belgijska vojska načrtno skrajšala in poenostavila postopek pridobivanja.

Izbiranje je v vseh treh državah različno zahtevno. Nizozemska in Slovenija poskušata ohraniti standarde kakovosti enako visoke, tudi če s tem ne izpolnita ciljev pridobivanja. Tako državi skrbita za čim manj predčasnih izstopov iz vojske. V Belgiji je bistveno več kandidatov ocenjenih, da so sposobni opravljati vojaški poklic, in tudi sprejetih v vojsko, vendar pa se belgijske oborožene sile nato spopadajo z višjim odstotkom odhodov iz vojske v prvih dveh letih službovanja. Obveza za sodelovanje na misijah v tujini je v vseh treh državah pogoj za sprejem v vojsko.

Za zaposlitev vrzeli pri šestnajstletnih mladostnikih, ki so zaključili srednje šolanje, do vstopa v oborožene sile z osemnajstim letom, sta Belgija in Nizozemska v sodelovanju s civilnimi uradi uvedli izobraževalne tečaje s poudarkom na varnostnih temah. Številni absolventi teh šol se pozneje odločijo za opravljanje vojaškega poklica. V Sloveniji zaradi majhnega števila prebivalcev in posebnega izobraževalnega programa (več kot 50 odstotkov mladostnikov obiskuje univerzo) ni takšnih premostitvenih ponudb. S konceptom vojaka prostovoljca poskušajo oborožene sile pripraviti enak modul, kot se uporablja v Belgiji in na Nizozemskem. Uveljavilo se je spoznanje, da lahko mladostnike za vojaški poklic novačijo že pred dopolnjenim osemnajstim letom in da se prizadevanje za njihovo pridobitev lahko začne že bolj zgodaj. Odgovorni za kadrovske zadeve so za najpomembnejše sredstvo pri pridobivanju navedli prepričljiv nastop na internetu, ki mora izpolnjevati tri pomembna merila:

- vsebovati mora obsežne informacije o vojaških poklicih, vrstah nalog, vojaških oporiščih, izboru, sprejemnih pogojih, izobraževalnih programih in možnostih kariere;
- s pomočjo teh informacij naj bi se opravilo predhodno izbiranje in predstavile možnosti morebitnim kandidatom, ki bi se prijavi za to delovno mesto;
- tretji pomembni element je profesionalni medijski nastop, v katerem vojska nastopa kot zanesljiv delodajalec z zanimivo ponudbo zaposlitve.

Poleg tega si oborožene sile pri pridobivanju kadrov pomagajo tudi s tradicionalnimi mediji, kot so oglasi v časopisih, plakati, reklamni oglasi, kratke informativne oddaje na televiziji in prireditve (na primer letalski mitingi).

Obiskujejo tudi šole in si prizadevajo za sodelovanje s posameznimi uradi za delo.

UČENJE ZA USPEŠNO NOVAČENJE

Primeri Belgije, Nizozemske in Slovenije kažejo, da je vzdrževanje dobro kvalificirane poklicne vojske povezano z velikimi težavami. Na podlagi izkušenj v kadrovskega menedžmentu v treh obravnavanih državah je mogoče imenovati glavne dejavnike za uspešno pridobivanje. Poudarek pri poklicni vojski je predvsem na težavah pri pridobivanju vojakov in strokovnjakov, saj je ravno na tej stopnji premalo kadra.

Na splošno je zaposlovanje vojaškega kadra vedno tesno povezano z družbenim in gospodarskim razvojem. S spreminjanjem družbenih vrednot se je po eni strani spremenilo dožemanje dela in poklica, po drugi strani pa se je uveljavil kritičen pogled na vojsko. Tradicionalne in središčne vrednote v vojski, kot so disciplina, podrejanje in poslušnost, so v moderni družbi izgubile pomen, zamenjala jih je želja po sooblikovanju. Za uspešno novačenje vojaškega kadra je ob družbenih okoliščinah osrednjega pomena tudi gospodarski vidik. Ob visoki konjunkturi in dovolj drugih zaposlitvenih možnostih za iskalce prve zaposlitve je za vojsko zelo težko zagotoviti dovolj usposobljenega kadra, zato se morajo oborožene sile na trgu delovne sile predstaviti kot sodoben in zanesljiv delodajalec.

Študije treh držav ponazarjajo, da pridobivanje častnikov na splošno ne predstavlja težav. Častniki imajo v družbi še vedno velik ugled, možnosti dolgoročne zaposlitve, dobrih zaslužkov in izobraževanja pa dodatno spodbudijo odločitev za častniški poklic. V nasprotju s častniki pa je v vseh treh obravnavanih državah veliko težav s pridobivanjem vojakov in strokovnjakov. Težave so gospodarsko pogojene in jih je mogoče odpraviti le, če bodo plačila primerljiva z drugimi poklici na trgu, nobena izmed obravnavanih držav pa nima potrebnih denarnih sredstev.

Ob glavnih družbenih in gospodarskih dejavnikih, ki so bistvenega pomena za uspeh novačenja, se lahko tudi na operativni ravni uvedejo dodatni ukrepi, ki bi zmanjšali težave s pridobivanjem. Ti ukrepi so izvedljivi le, če so na voljo potrebni denarni viri:

- Čim bolj je naloga preprosta, tem lažje je pridobiti ljudi. Primer so nizozemske oborožene sile, ki sodelujejo predvsem na misijah v Afganistanu: jasno izhodišče in misija. Vojaškemu kadru je omogočeno, da prevzame naloge, ki oblikujejo vojaško identiteto.
- Ponujena morajo biti konkurenčna plačila, da postane vojaški poklic zanimiv in privabi dovolj usposobljenih prostovoljcev. Uvedba plačila po učinku je dodatna spodbuda za angažirane pripadnike vojske.

- Razumevanje plačanega dela se je spremenilo. Za upoštevanje potreb zaposlenih so na voljo različne možnosti, med drugim tudi ta, da kandidat sam izbere kraj in začetek opravljanja vojaškega poklica.
- V najboljšem primeru pomeni vojaški poklic za večino kadra poklicno obdobje, ki mu sledi (vnovična) vrnitev na civilni trg delovne sile. To preprečuje staranje vojaškega kadra in spodbuja pripadnike oboroženih sil, da se nenehno dodatno izobražujejo. Vojska mora zaradi tega ponuditi številne možnosti za dodatno izobraževanje, ki je priznано tudi na trgu delovne sile.
- Ponudba dodatnih spodbud je lahko usklajena s postopkom prezaposlovanja (outplacement) na civilnem trgu delovne sile. Pri tem je bistvenega pomena sodelovanje s civilnimi uradi, predvsem z regionalnimi uradi za delo, izobraževalnimi centri in lokalnimi političnimi organi.
- Ciljno skupino je treba razširiti na osebe med petnajstim in petintridesetim letom starosti. Več pozornosti je treba nameniti tudi povečanemu pridobivanju žensk in mladih priseljencev.
- Postopek pridobivanja za vojaške poklice mora biti jasno strukturiran, potekati mora učinkovito, kandidati pa morajo biti čim hitreje obveščeni o ustreznosti za opravljanje tega poklica. Tako se zmanjša nevarnost, da bi se kandidati medtem odločili za drug poklic.
- Namenska komunikacija oboroženih sil je pomemben del strategije pridobivanja: vojska mora biti prepoznavna kot delodajalec, poznani morajo biti posamezni rodovi vojske in ponujena področja zaposlitve. Kandidatom iskanje potrebnih informacij olajša profesionalna internetna predstavitev.
- Za poklicne častnike in podčastnike je velikega pomena možnost vojaške kariere, zanimanje za vojaški poklic bi se zanesljivo povečalo, če bi bile te možnosti jasneje določene.

Uspešnega pridobivanja kadra pri evropskih oboroženih silah ni mogoče doseči s posameznimi in nepovezanimi dejavnostmi. Po izkušnjah Belgije, Slovenije in Nizozemske je za uspešno pridobivanje in zaposlovanje poklicnih vojakov na vseh stopnjah potreben sveženj usklajenih ukrepov.

VIRI

- Belgium - National Report, 2005: Situation of the Year 2004. http://www.nato.int/lms/2005/win/national_reports/belgium.pdf.
- Bryan BENDER, 2006: A U.S. Military, at is breaking point' Considers Foreign Recruits. V: *International Herald Tribune Americas*, 26. decembra 2006.
- Miepke BOS-BAKX in Joseph SOETERS, 2003: *The Professionalization of the Netherlands' Armed Forces*. V: Malešič, Marjan (ur.) (2003): *Conscription vs. All-Volunteer Forces in Europe. Militär und Sozialwissenschaften* 33. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 83–99.
- Brussels Moniteur Belge, 30. aprila 2003. *Loi du 27 mars 2003 relative au recrutement des militaires et au statut des musiciens militaires et modifiant diverses lois applicables au personnel de la Défense*. 8. člen. <http://www.staatsbladclip.be/lois/2003/04/30/loi-2003007119.html>.
- Thomas BULMAHN, 2004: *Berufswunsch Soldat: Interessen und Motive*. V: Gareis, Sven Bernhard, in Paul Klein (ur.) (2004): *Handbuch Militär und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 451–461.
- Thomas BULMAHN, 2007: *Berufswahl Jugendlicher und Interesse an einer Berufstätigkeit bei der Bundeswehr: Ergebnisse der Jugendstudie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr*. Strausberg: SOWI.
- François CAILLETEAU, 1991: *Le recrutement d'une armée de métier*. V: Boëne, Bernard, in Michel Louis Martin (1991) *Conscription et armée de métier*. Pariz: FEDN. 252–266.
- Lindsay P. COHN, 2007: *Who Will Serve? Education, Labor Markets, and Military Personnel Policy*. Phd, Department of Political Science in the Graduate School of Duke University.
- Leo DEHEYDER, 1999: *Die neue Wehrstruktur in Belgien*. V: Steinkamm, Armin A./Schössler, Dietmar (ur.) (1999) *Wehrhafte Demokratie 2000. Zu Wehrpflicht und Wehrstruktur*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 152–161.
- Jacques van DOORN, 1976: *Der Niedergang der Massenarmee - Allgemeine Überlegungen*. V: *Beiträge zur Konfliktforschung* 1 (1976). 51–62.
- Martin ELBE, 2004: *Der Offizier - Ethos, Habitus, Berufsverständnis*. V: Gareis, Sven Bernhard, in Paul Klein (ur.) (2004) *Handbuch Militär und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 418–431.
- Curtis L. GILROY, Phillips, Robert L. in John D. Blair, 1990: *The All-Volunteer Army: Fifteen Years Later*. V: *Armed Forces & Society* 16 (1990): 3. 329–350.
- Anton GRIZOLD in Igor Kotnik, 1996: *The Present and Future of the Military Profession in Slovenia*. V: *Forum International*, 18. zvezek. Strausberg: SOWI, 181–228.
- Karl W. HALTNER, Andreas Wenger, Silvia Würmli in Urs Wenger, 2007: *Sicherheit 2007: Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend*. Zürich: ETH.
- Thomas HARDING, 2007: *Britain Almost out of Troops*. V: Telegraph.co.uk, 24. julija 2007.
- Christoph JACKWERTH, 1998: *Ökonomische Aspekte eines Vergleiches unterschiedlicher Wehrsysteme*. V: *Österreichische Militärische Zeitschrift* 4 (1998). 375–382.
- Christopher JEHN in Zachary Selden, 2002: *The End of Conscription in Europe*. V: *Contemporary Economic Policy* 20 (2002): 2. 93–100.
- Tomaž KLADNIK, 2007: *Slovenian Armed Forces in the Service of Slovenia*. Ljubljana: Defensor.
- Francois LESCREEVE in Bert Schreurs, 2007: *Recruiting and Retention of Military Personnel: Belgija*. V: NATO Research and Technology Organisation, Task Group HFM-107 (2007).

- Recruiting and Retention of Military Personal. Final Report of Research Task Group HFM-107. Francija: Neuilly-Sur-Seine Cedex, oktobra 2007. 2A-1-2A-9.*
- Marjan MALEŠIČ, 2002: *Comparative Analysis of Manning the Armed Forces in Europe. Univerza v Ljubljani: Obramboslovni raziskovalni center.*
- Philippe MANIGART, 2003: *The Professionalization of the Belgian Armed Forces. V: Malešič, Marjan (ur.) (2003): Conscription vs. All-Volunteer Forces in Europe. Militär und Sozialwissenschaften 33. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 133–149.*
- Philippe MANIGART, 2005: *Risks and Recruitment in Postmodern Armed Forces: The Case of Belgium. V: Armed Forces & Society 31 (2005): 4. 559–582.*
- Edwin R. MICEWSKI in Barbara Schörner, 2007: *Streitkräfte in der Postmoderne. V: Österreichische Militärische Zeitschrift 3 (2007). 271–280.*
- Ministry of Defence, 2006: *Recruitment and Retention in the Armed Forces. Report by the Comptroller and Auditor General. London: National Audit Office NAO, 3. novembra 2006. http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/05-06/05061633-I.pdf.*
- René MOELKER, Peter Olsthoorn, Miepke Bos-Bakx in Joseph Soeters, 2005: *From Conscription to Expeditionary Armed Forces: Trends in the Professionalisation of the Royal Netherlands Armed Forces. Research Paper FMB 05-70. Breda: Royal Netherlands Military Academy, Faculty of Military Sciences.*
- NATO Research and Technology Organisation, Task Group HFM-107, 2007: *Recruiting and Retention of Military Personal. Final Report of Research Task Group HFM-107. Francija: Neuilly-Sur-Seine Cedex, oktobra 2007.*
- North Atlantic Assembly Papers, 1983: *Manpower Issues for NATO. Recruitment, Retention, Reserves. Bruselj: The North Atlantic Assembly.*
- Walter A. OECHSLER, 2000: *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 7., predelana in razširjena izdaja. München: R. Oldenbourg Verlag.*
- Bert SCHREURS, 2004: *“I think they misled me”: About the Information Value of Recruitment and Selection. Belgija: Belgian Ministry of Defense. <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004021P.pdf>.*
- Tibor SZVIRCSEV TRESCH, 2005: *Europas Streitkräfte im Wandel: Von der Wehrpflichtarmee zur Freiwilligenstreitkraft. Eine empirische Untersuchung europäischer Streitkräfte 1975 bis 2003. Doktorska disertacija. Zürich: Universität Zürich.*
- Cyril VAN DE VEN in Renier Van Gelooven, 2006: *Early Attrition in the Netherlands' Armed Forces, a New Monitor. Haag: Netherlands Defence Services Centre Behavioural Sciences.*
- Cyril VAN DEN VEN in Rik Bergman, 2007: *Recruiting and Retention of Military Personnel: Nizozemska. V: NATO Research and Technology Organisation, Task Group HFM-107 (2007). Recruiting and Retention of Military Personal. Final Report of Research Task Group HFM-107. Francija: Neuilly-Sur-Seine Cedex, oktobra 2007. 2D-1-2D-14.*
- Michael J. WILSON, James B. Greenlees, Tracey Hagerty, Cynthia V. Helba in Wayne Hintze, 1999: *Youth Attitude Tracking Study 1999. Propensity and Advertising Report. Arlington: Defense Manpower Data Center.*