

LOGISTIČNA PODPORA SLOVENSKE VOJSKE V POVEZAVI Z UČINKOVITIM SISTEMOM UPRAVLJANJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

LOGISTICS SUPPORT OF THE SLOVENIAN ARMED FORCES IN RELATION TO THE EFFICIENT HUMAN CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM

Povzetek Ustrezno izobraženi, usposobljeni in motivirani ljudje smo srce in gonilo vsake organizacije. To je splošno dejstvo, pa vendar se v zadnjih desetletjih pomen ustreznega upravljanja tega bogastva – človeškega kapitala – v vseh uspešnih organizacijah zelo povečuje. Vojaška organizacija kljub posebnemu temeljnemu namenu ni nobena izjema in seveda to velja tudi za Slovensko vojsko. Na primeru Logistične brigade Slovenske vojske, katere pripadniki morajo imeti poleg splošnega vojaškega znanja še specialistično, in sicer za opravljanje storitev ter dejavnosti od oskrbovanja, vzdrževanja, premikov in transporta, zdravstvene oskrbe in vojaške infrastrukture, je v prispevku prikazan pomen ustrezne vzpostavitve sistema za upravljanje človeškega kapitala za delovanje logistične podpore.

Ključne besede *Človeški kapital, upravljanje človeškega kapitala, logistična podpora, transformacija.*

Abstract Properly educated, trained and well-motivated people are the heart of every organization. This is a well-known fact; however, the importance of managing this wealth – human capital – has increased dramatically in the last few decades. Despite their fundamental purpose, military organizations, including the Slovenian Armed Forces, are no exceptions to this. The article discusses the case of the Slovenian Armed Forces Logistics Brigade, whose members, in addition to the basic military knowledge and skills have to possess specialist logistics knowledge, such as supply, maintenance, movement and transportation, medical support and infrastructure. It shows the importance of a properly established human capital management system for the functioning of logistics support.

Key words *Human capital, human capital management, logistics support, transformation.*

Uvod Človeštvo žal ni in verjetno tudi nikoli ne bo na stopnji razvoja, ko bi konflikte reševalo po mirni poti. Zato imajo skoraj vse države sveta, ne glede na družbeno ureditev, za obrambo svojih nacionalnih interesov oborožene sile. Kakšni so ustroj, tehnološka opremljenost, izobraženost, usposobljenost, motiviranost in predanost ciljem države njenih oboroženih sil, je povezano z veliko dejavniki. Pa vendar si verjetno vsaka resna oblast želi, da so njene oborožene sile ob uporabi pripravljene in sposobne braniti državne interese. Čeprav sta ravni tehnološke razvitosti in opremljenosti oboroženih sil, ki sta seveda odvisni od finančnih zmožnosti in pripravljenosti države namenjanja sredstev oboroženim silam zelo pomembni, sta najpomembnejša dejavnika pripravljenosti oboroženih sil pripadnica in pripadnik.

Če lahko hipotetično oborožene sile primerjamo s športom, so oborožene sile A-državna reprezentanca, namenjena obrambi nacionalnih interesov. Država si mora z različnimi dejavniki, ki pomenijo motivacijo in interes za uvrstitev v to reprezentanco, prizadevati, da so tisti, ki oblečejo njen dres – uniformo, najboljši in najprimernejši na razpoložljivem trgu delovne sile. Država in oborožene sile si morajo prizadevati, tako kot najuspešnejša podjetja na trgu, v svojo sredino privabiti ustrezno izobražene, motivirane in psihofizično primerne posameznice in posameznike. Te nato primerno usposobijo, izobrazijo, dodatno motivirajo z vsemi mogočimi motivacijskimi dejavniki, razvijajo njihove vrednote in predanost organizaciji, omogočijo in zagotovijo transparentno ter vabljivo poklicno pot in na pošten ter dostojen način ob pravem času ustrezen odhod iz sistema in pogoje za življenje v nadaljnji poklicni poti ali pokoju.

1 ČLOVEŠKI KAPITAL IN VOJAŠKA ORGANIZACIJA

1.1 Človeški kapital

Termin človeški kapital je prvič uporabil ameriški ekonomist Theodore Schultz leta 1960. Z njim je označil vrednost človeških zmožnosti. Po njegovi razlagi je človeški kapital primerljiv z osnovnim pojmom kapitala: v njega je mogoče vlagati z izobraževanjem in usposabljanjem, kar vodi k zvišanju kakovosti in ravni proizvodnje. Svojevrstna vloga človeškega kapitala v poslovnem svetu je bila opredeljena šele v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja (Mihalič, 2006, str. 44). Seveda je bila ta trditev revolucionarna, saj je politična ekonomija kapitalizma do takrat strogo ločevala produkcijske dejavnike, kot so kapital, zemljišče, delovna sredstva, predmeti dela in delovna sila. Tudi danes se precej teoretikov ne strinja s terminom kapital v povezavi s človeško osebnostjo, znanjem in preostalimi lastnostmi, pa vendar se vsi lahko strinjamo, da je edino človek tisti, ki s svojimi različnimi aktivnostmi ustvarja proizvod ali kakršno koli storitev. Najsodobnejši stroj brez izobraženega, usposobljenega in motiviranega delavca ne daje prav nobene dodane vrednosti. Če je stroj avtomatiziran oziroma robotiziran, kar je prihodnost proizvodnje, ne deluje brez tistih, ki so ga zgradili in programirali.

Danes obstaja veliko definicij termina človeški kapital, v splošnem pa ga lahko opredelimo kot tiste človeške vire organizacije, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, zmožnosti in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo ter nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito uveljavijo tako, da je ustvarjena dodana oziroma nova vrednost (Mihalič, 2006, str. 44).

1.2 Vojaška organizacija

Vojaška organizacija je kot vsaka druga organizacija skupina ljudi s skupnimi vrednotami, interesi in cilji. Seveda so cilji vojaške organizacije posebni, saj vključujejo vpliv na pravico do življenja ljudi kot največjo človeško vrednoto. Pa vendarle, ne glede na, po ekonomsko rečeno, »proizvod ali storitev« vojske, je tudi tu najpomembnejši prav človeški kapital. Preprosta je primerjava s proizvodnjo, saj tudi najsodobnejša vojaška tehnika brez izobraženih, usposobljenih, motiviranih, inovativnih in predanih vojakov ni dejavnik uspeha. Ta trditev je bila nedvomno velikokrat dokazana že v vojaški zgodovini, ko očitna nesorazmerja med tehnološko opremljenostjo nasprotnikov niso pomenila tudi uspeha operacije ali kakršne koli druge vojaške naloge.

Vojaške organizacije so hierarhično organizirane in se tako kot vse podobne spoprijemajo z izzivi, kot so:

- da veliko časa mine, preden se odloči o rešitvi problemov,
- da ni posluha za spremembe,
- notranja frustriranost (Rozman, Kovač, 2012, str. 234),
- odtujitev med ravnmi (strateška, operativna, taktična).

Ti dejavniki poleg drugih ob neustrezno ustvarjenem sistemu vplivajo tudi na kakovost upravljanja človeškega kapitala.

Kot za vse druge organizacije je tudi za vojaško značilen življenjski cikel, ki poteka od faze nastanka, potem entuziazma in razvoja do faze zrelosti. Krivulja do faze zrelosti raste, nato pa obstaja nevarnost, da začne padati. To pomeni padanje uspešnosti in učinkovitosti, ki lahko vodi v entropijo¹. Padanje preprečimo z dovajanjem nove energije v organizacijo v obliki sprememb, inovativnosti, novih idej, novih ljudi itn. Upravljanje človeškega kapitala je prav gotovo nova in najpomembnejša energija, ki zagotavlja dvigovanje krivulje.

Zanimivo je, da je prav upravljanje človeškega kapitala v vojaških organizacijah velikokrat premalo uspešno, kar potrjuje tudi raziskava, ki so jo leta 2011 izvedli med aktivnimi ameriškimi generali. Kar 65 odstotkov jih je izjavilo, da je upravljanje človeškega kapitala najpomembnejša funkcija v ameriški vojski, žal pa je tudi najslabše delujoča (Halter, 2012, str. 16).

¹ Težnja po razpadanju sistema ob nedovajanju energije.

2 LOGISTIČNA PODPORA V OBOROŽENIH SILAH IN ČLOVEŠKI KAPITAL

Če primerjamo logistično podporo v oboroženih silah s procesi v proizvodnji in storitvah v tržnih organizacijah, lahko najdemo največ primerjav.

V vseh oboroženih silah namreč obstajajo opravila in storitve, ki zagotavljajo delovanje vojaških enot, namenjenih za posredno ali neposredno bojevanje s sovražnikom. Preden vojak v boju izstrelji raketo, je nujnih veliko procesov, ki omogočijo to končno dejanje. Vojak mora biti sit, odžejan, oblečen, prispeti mora na bojišče, biti mora ustrezno opremljen, imeti pravočasno zdravstveno oskrbo, orožje mora brezhibno delovati, oborožitveni sistem pa mora od procesa nabave skozi skladiščenje in distribucijo ter biti ustrezno tehnično vzdrževan in ob pravem času na pravem mestu za izstrelitev rakete. Za vse to skrbi vojaška logistika.

V logistični podpori držav članic Nata imamo funkcionalna in podporna področja, ki jih države različno uvrščajo ali ne uvrščajo med področja vojaške logistike: oskrbovanje s storitvami, vzdrževanje materialnih sredstev, premiki in transport, vojaška infrastruktura, zdravstvena oskrba, finančna zagotovitev, podpora države gostiteljice, podpora zunanjih izvajalcev, logistična inženirija, logistični informacijski sistemi, civilno-vojaško sodelovanje, varovanje okolja itn. (Nato, 2013, pogl. 4). Pa vendar, ne glede na to, katero funkcionalno področje je in kako je uvrščeno v logistično podporo, je prav vsako izmed njih povsem primerljivo s procesi v tržnih organizacijah, seveda ob upoštevanju vojaških značilnosti in standardov.

Če primerjamo voznika tovornjakov vlačilcev v tržni in vojaški organizaciji, ugotovimo, da mora biti vojaški voznik usposobljen kot voznik, tako kot njegov kolega v tržni organizaciji. Poleg tega mora biti ustrezno star in psihofizično odlično pripravljen ter obvladovati vse vojaške veščine, ki so nujne za preživetje in bojevanje. Pripravljen in motiviran mora biti za življenje ter delo v vojaški organizaciji in, kadar je zahtevano, iti v boj.

Poveljnik transportne čete, ki ima v svoji sestavi okoli 120 pripadnikov in pripadnic ter približno 50 tovornjakov vlačilcev, je menedžer srednje velikega podjetja (Uradni list EU, 2003, P. 0036-0041). Za vodenje tega podjetja mora imeti tako kot njegov kolega v tržni organizaciji menedžerske sposobnosti organiziranja, načrtovanja in izvedbe ter lastnosti voditelja, saj svojo enoto poleg mirnodobnega delovanja vodi tudi v kritičnih razmerah za zdravje in življenje pripadnikov ter pripadnic enote. Poleg tega mora biti ustrezno vojaško izobražen in usposobljen, tako s tehnološkega kot taktičnega vidika, ter vrhunsko motiviran in predan svoji vojaški organizaciji.

Tudi znotraj oboroženih sil je zanimiva primerjava med vojakom pehotnikom in vojakom logistikom. Vojak pehotnik mora biti vrhunsko psihofizično pripravljen, poznati mora taktiko in postopke delovanja posameznika ter manjših taktičnih skupin, natančno mora poznati in upravljati osebno in kolektivno opremo ter oborožitev.

Vojak logistik, na primer pripadnik enote za vzdrževanje bojnih kolesnih oklepnih vozil na prvi ali drugi ravni logistične podpore (Žurman in sod., 2008, str. 24, 25), mora poleg vseh zgoraj naštetih lastnosti in znanja, ki jih ima vojak pehotnik, obvladati še vzdrževanje, ali motornega, voznega, oborožitvenega ali drugega, sistema bojnega kolesnega oklepnega vozila, kar ob razvoju današnje tehnologije zahteva vrhunsko poznavanje tehnike.

Iz zgornjih treh grobih primerjav je razvidno, koliko bolj je nujen ustrezen sistem upravljanja človeškega kapitala v vojaški organizaciji in tako tudi v logistični podpori. Trdim, da je okolje za vzpostavitev in vodenje tega sistema v vojaški organizaciji ugodnejše kot v tržni, saj je vojaška (vsaj v mirnem času) mnogo manj izpostavljena turbulentnosti okolja in zakonitostim delovanja trga. Ker vojaško organizacijo ne poganja profit, kar je seveda gonilo razvoja tržnih organizacij, jo mora poganjati resna zvezanost lastnika te organizacije – to je države, da želi imeti visoko razvite oborožene sile, v vsakem trenutku sposobne braniti nacionalne interese. Prav varnost je poleg gospodarstva in diplomacije eden izmed treh glavnih podpornih stebrov in temeljev države. Za trdnost te strukture sploh ne bi smelo biti dovoljeno razmišljati drugače, kot imeti vrhunsko oborožene sile, če že ne tehnološko na najvišji ravni, pa gotovo z vidika človeškega kapitala.

Uspešno in učinkovito delovanje logistične podpore znotraj oboroženih sil je tako odvisno od ustrezne organiziranosti, optimalnih procesov ter seveda predvsem od izobraženih, usposobljenih, motiviranih in predanih voditeljev, organizatorjev, načrtovalcev ter izvajalcev logistične podpore. Za doseganje tega cilja je nujen odličen sistem upravljanja človeškega kapitala. Pod sistem štejem ustrezno razvito procesno organiziranost, izobraženost in usposobljenost kariernih vojaških strokovnjakov, ki se ukvarjajo z upravljanjem človeškega kapitala, vhodno vizijo razvoja oboroženih sil ter vizijo, cilji in strategijo upravljanja človeškega kapitala.

3 TRANSFORMACIJA LOGISTIČNE PODPORE SLOVENSKE VOJSKE IN IZZIVI S PODROČJA ČLOVEŠKIH VIROV

3.1 Transformacija logistične podpore Slovenske vojske

V letu 2013 je Slovenska vojska med procesom transformacije doživela eno izmed največjih preoblikovanj in sprememb organiziranosti kot odziv na spreminjajoče se tako notranje kot zunanje okolje. Kot bistvene spremembe v okolju lahko navedemo občutno zmanjšanje sredstev, namenjenih za Slovensko vojsko, slab priliv novega kadra in naraščanje upokojevanja. To je vodilo k zmanjšanju števila poveljstev in enot Slovenske vojske ter racionalizaciji delovanja in poslovanja. Slovenska vojska je bila namreč predvsem z vidika logistične podpore v prvem desetletju tega tisočletja zelo naslonjena na zunanje izvajanje, kar ji je omogočala zadovoljiva količina finančnih sredstev.

S preoblikovanjem v okviru transformacijskih procesov je bila na področju logistične podpore pod eno skupno jedro združena skoraj vsa logistična podpora Slovenske vojske z izjemo vzdrževanja specialističnih materialnih sredstev letalstva in mornarice. Cilji oblikovanja centralizirano vodene in z manjšim številom poveljstev učinkovitejše ter razpoložljivim finančnim in materialnim sredstvom primernejše logistične vojaške enote so bili koncentracija omejenih kadrovskih, materialnih in finančnih virov, standardizacija dela in postopkov ter večja preglednost in optimizacija procesov. Tako so se nepremestljive (razen enot vojašnic) in premestljive logistične ter zdravstvene zmogljivosti Slovenske vojske združile v Logistično brigado, sestavljeno iz treh enot, 157. logističnega polka, namenjenega vzdrževanju materialnih sredstev, izvleki, zagotovitvi tehnično-operativnih bojnih kolesnih in goseničnih vozil ter deloma vzdrževanju vojaške infrastrukture, 670. logističnega polka, namenjenega oskrbovanju ter premikom in transportu, ter Vojaške zdravstvene enote, namenjene omogočanju zdravstvene in veterinarske oskrbe ter zagotavljanju premičnih radioloških, kemičnih in bioloških laboratorijev. Prav tako k Logistični brigadi spada tudi Inženiring. To je organizacijska enota, ki se ukvarja s sistemsko ravni vzdrževanja materialnih sredstev Slovenske vojske.

Ob preoblikovanju Slovenske vojske je treba omeniti, da se je del kadra, ki je prej opravljal logistične naloge in bil zanje usposobljen, zaradi zagotavljanja načrtovanega števila pripadnikov premestil v obe pehotni brigadi, vendar ne na logistična delovna mesta.

Logistična brigada se je z veliko vnemo lotila procesov racionalizacije delovanja in optimizacije procesov. V okviru neformalnega »Projekta SAMI« se je zelo povečalo opravljanje del in nalog s svojimi znanjem in viri, torej se je zmanjšalo število zunanjega izvajanja, kar je seveda pocenilo delovanje in omogočilo porabo finančnih sredstev za druge potrebe. Optimizirali so se procesi, ki pomenijo učinkovitejše, kakovostnejše in tudi cenovno ugodnejše delovanje. Nov način delovanja logistične podpore Slovenske vojske je zdaj pomenil tudi drugačno miselnost tako pripadnikov Logistične brigade kot poveljstev in enot uporabnikov, ki so ostale brez organske logistike. Miselnost se je morala spremeniti predvsem z vidika dobrega in natančnega načrtovanja uporabe razpoložljivih virov. Po pričakovanih začetnih težavah in občasnem nezadovoljstvu tako uporabnikov kot izvajalcev storitev sta se sčasoma ravni delovanja in zagotavljanja logistične podpore dvignili na pričakovano raven.

3.2 Izzivi s področja človeških virov v Logistični brigadi

Vse povedano je za Logistično brigado pomenilo povečanje dela, postopkov in velika vključitev njenih pripadnic in pripadnikov. Pehotni brigadi Slovenske vojske izmenično delujeta v ciklih priprave, delovanja in konsolidacije. Logistična brigada teh ciklov nima in deluje najbolj, kot je mogoče, in sicer brez predaha, kar je zelo obremenjujoče za njene pripadnice in pripadnike.

Prav tako je odhod na misije in v mednarodne operacije, kar je eden izmed zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov v Slovenski vojski, manj verjeten kar za dve

tretjini kot v drugih dveh brigadah. To je pravzaprav normalno, saj so logistične enote, ki podpirajo kontingente, manjše kot nosilne enote.

V prejšnjih nekaj letih so se predvsem v enotah Logistične brigade, razmeščenih na severovzhodu države, začele pojavljati predčasne odpovedi delovnih razmerij, predvsem zaradi naraščanja ponudb delovnih mest v sosednji Avstriji.

Zaradi premalo uspešnega sistema pridobivanja kadra v Slovenski vojski in neprivilačne ponudbe ter pogojev za delo kljub sprostitvi zaposlovanja za Slovensko vojsko je priliv novih zaposlenih premajhen.

Zaradi potreb obeh brigad po izgraditvi v SV je ves nov kader, ki prihaja v Slovensko vojsko, usmerjen tja. Prav tako je bil do pred kratkim veljaven sistem, da mora biti vsak vojak Slovenske vojske najprej pehotnik, za Logistično brigado zelo neugoden, saj zaradi večjega odhoda kot prihoda kadrov v obe pehotni brigadi Logistična brigada ne dobiva novih.

Prav tako je v Logistični brigadi pretežno starejši kader, ki se v zadnjih letih intenzivno upokojuje, kar je povzročilo precejšnje zmanjšanje številčnega stanja.

Tudi Slovenska vojska kot hierarhično urejena organizacija ne deluje nič drugače, kot je navedeno v točki 2.2 o značilnostih delovanja takšnih organizacij. Tudi to je izziv, ker predlagane spremembe Logistične brigade, ki imajo namen prilagajati organizacijo optimiziranim procesom ter tako doseči večjo učinkovitost in seveda pomenijo tudi nekatere kadrovske spremembe, naletijo na neustrezen ali prepozen odziv ali pa sploh niso sprejete.

Kadrovska funkcija je v Slovenski vojski v primerjavi s tržnimi organizacijami zelo dobro popolnjena in razvejana po vseh ravneh, kar omogoča njeno odlično delovanje. Prav njeno delovanje pa je področje, pri katerem moramo, tako kot najuspešnejše tržne in netržne organizacije, doseči napredek ter preskok od upravljanja človeških virov do upravljanja človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 52).

4 OD UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV DO UPRAVLJANJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA V SLOVENSKI VOJSKI

4.1 Vzpostavitev sistema upravljanja človeškega kapitala

Temeljno vprašanje, ki si ga moramo postaviti, je: ali država želi in namerava imeti oborožene sile kot vrhunsko A-representanco, za izpolnjevanje in varovanje njenih strateških nacionalnih interesov?

Če je odgovor na zgornje vprašanje pritrdilen, mora ministrica (minister) za obrambo prek Vlade Republike Slovenije, Državnega zbora Republike Slovenije ter Vrhovnega poveljnika oboroženih sil Republike Slovenije Slovenski vojski zagotoviti

ustrezne normativne pogoje za vzpostavitev uspešno in učinkovito delujočega sistema upravljanja človeškega kapitala v Slovenski vojski. K temu spadajo plače in drugi materialni motivacijski dejavniki, posebne zahteve in ugodnosti za delo, način odhoda iz sistema oziroma upokojevanja. Vodstvo Slovenske vojske pa ima nalogo in odgovornost v vsakem primeru izboljšati stanje na področju upravljanja človeškega kapitala v Slovenski vojski in s tem posredno tudi v Logistični brigadi.

Ob trdni odločitvi o spremembah, ki morajo prinesiti dodano vrednost, se je treba analitično in sistemsko lotiti sprememb. Uvajanje sprememb v organizacijo je vedno naloga najvišjega vodstva in zahteva poseben pristop kot ključ do zelenega uspeha, ki mora vsebovati:

- jasno vizijo procesov in ciljev spreminjanja,
- natančen prikaz namena in ciljev spreminjanja,
- celovit in povezovalen pristop,
- spremembe organizacijske kulture,
- poenotenje stališča najvišjega menedžmenta in zavezanost za uresničitev,
- ustrezno seznanjanje notranje in zunanje javnosti ter »navdušenje za potovanje« (Rozman, Kovač, 2012, str. 314, 315).

4.1.1 Vodje organizacijskih enot

Poleg odločenosti in zavezanosti za spremembe ter izboljšavo je predpogoj za uspeh prehoda k upravljanju človeškega kapitala seznanjanje, poznavanje in usposobljenost vodij (načelnikov, poveljnikov) s tega področja. Prav oni, kot linijske vodje, morajo najmočneje podpirati nov način dela in svoje sodelavce s področja upravljanja človeškega kapitala ter delovati kot voditelji – »coachi«².

Po Gallupovi študiji imajo namreč vodje neverjeten, kar 70-odstoten vpliv na zavzetost zaposlenih (Gruban, 2014, str. 22).

V prvi fazi bi se po odločitvi in zavezanosti k spremembam za linijske vodje izvedlo usposabljanje s ciljem pridobitve in poenotenja znanja. V drugi fazi bi to področje nujnega znanja vključili tako v podčastniške kot častniške izobraževalne procese Slovenske vojske.

4.1.2 Menedžerji človeškega kapitala

Naslednji korak za vzpostavitev oziroma prehod od upravljanja človeških virov do upravljanja človeškega kapitala v Slovenski vojski so profesionalni kadrovske menedžerji na vseh glavnih in vodstvenih položajih kadrovske funkcije. Za delovanje celotne Slovenske vojske je zelo pomembno, da ne določa za vodje in odločevalce pripadnikov, ki se v vsej svoji vojaški karieri nikoli niso ukvarjali s kadrologijo kot vedo oziroma niso bili poklicni menedžerji človeškega kapitala na tako imenovanem področju HRM (Human Resource Management). Profil

² V poslovnem svetu namesto avtokratski vodja povezovalac, tovariš, mentor, trener, svetovalec, strokovnjak, psiholog (v vojski voditelj).

menedžerja človeškega kapitala je zelo zapleten in zahteva več kompetenc, vendar lahko odličnega menedžerja človeškega kapitala razvijemo predvsem iz dosedanega odličnega menedžerja človeških virov v organizaciji (Mihalič, 2006, str. 61).

V primerjavi s slovenskim oziroma evropskim povprečjem števila kadrovskih delavcev na sto zaposlenih (Slovenija 1, Evropa 2,52) (Mihalič, 2006, str. 62) je Slovenska vojska visoko nad povprečjem in ima v svoji sestavi nedvomno veliko odličnih pripadnic in pripadnikov, ki delajo na tem področju, imajo ustrezno izobrazbo kadrovske smeri in nujne izkušnje ter pregled nad stanjem.

Med temi sodelavkami in sodelavci je treba izbrati najboljše ter zdravo ambiciozne, jih navdušiti nad potovanjem, ustrezno usposobiti in poenotiti ter izpopolniti njihove znanje, veščine, prijeme ter ustvariti dobre menedžerje človeškega kapitala in menedžerje primera³ (Peterlin, 2014, str. 24) ter jih postaviti na najodgovornejša delovna mesta s področja upravljanja človeškega kapitala. Seveda je njihova predhodna naloga po usposabljanju vzpostavitev sistema upravljanja človeškega kapitala. Kadrovska funkcija mora biti tako ves čas v »prvi bojni liniji« in kazati pot naprej (Nielsen, 2012, str. 84) ter biti nenehno v koraku s spreminjajočim se notranjim in zunanjim okoljem.

4.1.3 Vizija

Na podlagi analiz oziroma informacij o stanju človeškega kapitala, ki nam je v Slovenski vojski dobro poznano, mora vodstvo predstaviti vizijo, v kateri so natančno in pragmatično predstavljene te vsebine:

- obseg in organiziranost s točnim oziroma želenim in dosegljivim oziroma številčnim stanjem organizacije ter njenih organizacijskih enot,
- razmerje med vojaki, podčastniki, častniki,
- namen, vloga in delež vojaških uslužbencev,
- namen, vloga in delež civilnih oseb,
- pogodbeni rezerva,
- strateška rezerva,
- zmožnosti in način njihovega pridobivanja,
- razvoj poklicne poti,
- povprečna starost posameznih segmentov,
- način in število prihodov v Slovensko vojsko,
- način odhodov iz Slovenske vojske,
- motivacijski dejavniki,
- način upravljanja človeškega kapitala itn.

Vizija mora biti znana vsaj notranji javnosti in biti zapisana v Srednjeročnem obrambnem programu.

³ *Inovativen strokovnjak z določenega področja, ki ima sposobnosti in znanje v različnih situacijah rešiti težavo ter pomagati doseči cilj.*

4.1.4 Politika menedžmenta človeškega kapitala

Na podlagi vizije vodstva Slovenske vojske se oblikuje politika menedžmenta človeškega kapitala, ki vsebuje načela, pravila in smernice za razvoj ter prakso delovanja sistema menedžmenta človeškega kapitala (Novak, 2008, str. 80). S temi jasnimi, transparentnimi »pravili igre«, ki bi morala biti združena iz različnih obstoječih ter dopoljenih pravilnikov, navodil, direktiv in ukazov v enoten dokument, ki mora biti prilagodljiv in spreminjajoč, morajo biti seznanjeni vsi v sistemu, obvezno pa vse vodstvene in kadrovske strukture. Politiko v obliki enotnega navodila predpisuje ministrica (minister) za obrambo.

4.1.5 Cilji

V okviru poslovnega planiranja Ministrstva za obrambo ter Slovenske vojske se za dveletna obdobja določijo jasni cilji, z roki in odgovornimi osebami ter dejavniki tveganja. S cilji se v okviru veljavnih in znanih »pravil igre« (politike menedžmenta človeškega kapitala) vizija vodstva spremeni v zelo konkretne direktne vhodne podatke za delovanje sistema menedžmenta človeškega kapitala.

4.1.6 Strategija

Za vsak cilj moramo imeti določeno strategijo – pot, kako ga doseči. Strategije se spreminjajo glede na spreminjajoče se okolje, prav gotovo pa so povezane s politiko menedžmenta človeškega kapitala ter predstavljajo nazorne postopke za izvedbo posameznih dejavnosti, kot so pridobivanje zaposlenih kot vir človeškega kapitala, njihov razvoj ter delovanje in odhodi iz sistema. Strategije so lahko zapisane v obliki direktiv Slovenske vojske.

4.2 Pridobivanje človeškega kapitala

Od leta 2003, ko je Slovenska vojska prešla iz naborniškega sistema popolnjevanja k poklicni sestavi, se je sistem pridobivanja kadra večkrat spreminjal in poskušal prilagajati spremembam tako v zunanjem okolju – na trgu delovne sile, kot potrebam Slovenske vojske. Uspešnost oziroma manjša uspešnost je bila tako odvisna od dovoljenj oziroma prepovedi vlad o zaposlovanju v javnem sektorju, stanja gospodarstva (konjunktura, recesija) in seveda od pristopa k pridobivanju kadra na trgu delovne sile.

V Logistični brigadi, v kateri so potrebe po človeškem kapitalu s specialističnim znanjem, in sicer od zdravnikov, inženirjev do mehanikov, kuharjev, vojakov, podčastnikov in vojaških uslužbencev, specifične in ob veliki fluktuaciji (razlogi v točki 4.2) velike, v zadnjih letih rešujemo izzive, ki ob nezadostnem prilivu pomenijo nenehno zmanjševanje številčnega stanja, znanja in seveda posledično zmanjšanje zmožnosti za opravljanje zadanih poslanstev in nalog. Ambicije in potrebe uporabnikov po zagotavljanju logistične podpore se namreč ob navedenem dejstvu ne zmanjšujejo, temveč ostajajo na enaki ravni ali se celo povečujejo. Vse to pomeni največje mogoče koriščenje razpoložljivih virov, kar vodi k preveliki obremenjenosti, iztrošenosti in slabši stopnji motivacije pripadnic in pripadnikov.

Vlada Republike Slovenije je leta 2015 dovolila nadomestno zaposlovanje, kar pomeni, da je temeljni predpogoj zagotovljen. Motivacijski dejavnik plač, ki je za kandidate za zaposlitev eden izmed najpomembnejših, žal ostaja nespremenjen, kar je oteževalni dejavnik pri pridobivanju novih sodelavcev in sodelavk. Kljub temu se je treba za proces pridobivanja kadra odločiti za drugačen, sodobnejši pristop.

Prva naloga menedžmenta je, da procesom, ki v organizaciji ne delujejo najbolje, dodeli dodatne vire, tako kadrovske kot finančne, izvede revizijo procesov in vzpostavi ustrezno procesno organiziranost področja. Cilji dejavnosti pridobivanja kadrov vključujejo iskanje ustreznega števila posameznikov s primerno usposobljenostjo in znanjem ter njihovo spodbujanje, da se prijavijo za delo (Novak, 2008, str. 96). Za doseganje tega cilja je nujna strategija, ki opredeljuje načine, postopke in prijeme, od raziskav trga delovne sile, revidiranja meril, ki jih morajo izpolnjevati kandidati in kandidatke, do ustreznega sodobnega pristopa k oglaševanju in ustreznih, preprostih ter primernih postopkov za zaposlitev.

4.3 Človeški kapital v Slovenski vojski

Pred vstopom v Slovensko vojsko morajo biti vsakemu kandidatu jasno predstavljene možnosti razvoja, izobraževanja, usposabljanja, poklicne poti, števila let v sistemu, času, načinu in pogoji odhoda iz sistema. Seveda je predpogoj za to ustrezno vzpostavljen sistem upravljanja človeškega kapitala, ki s svojo politiko natančno in nedvoumno opredeljuje navedene dejavnosti. Tako zmanjšuje stopnjo subjektivnosti, ki je v Slovenski vojski tako kot v vsej slovenski družbi, v kateri se skoraj vsi poznamo ali smo celo v sorodu, nedvomno zelo prisotna.

Po prihodu v sistem in delovanju sta izjemno pomembna redna skrb in spremljanje menedžmenta upravljanja človeškega kapitala za vsakega posameznika ali posameznico. Za tak način je v okviru strategije za doseganje ciljev politike upravljanja človeškega kapitala in za uresničevanje vizije vodstva treba izpopolniti sodobne načine spremljanja, kakršni so na primer redni ali izredni razgovori ter načini službenih ocenjevanj. Z novim pravilnikom o službeni oceni je bil v Slovenski vojski narejen velik korak, toda vprašanje je, ali se ocenjevalec dosledno drži navodil za ocenjevanje, glede na to, da smo skladno z mentaliteto v Slovenski vojski vsi odlični. Prav tako je jasno, da se samo na podlagi službenih ocen ne more izvajati uspešen sistem upravljanja človeških virov, kar potrjujejo tudi raziskave v ameriški vojski, ki so dokazale, da samo klasičen sistem ocenjevanja (spremljanja) prek službenih ocen ni dovolj, saj ne vsebuje vseh informacij o znanju, sposobnostih in zmožnostih (Halter, 2012, str. 16). Zato se mora, tako kot v uspešnih tržnih organizacijah, izpopolniti. Slovenska vojska ima zaradi velike razvejanosti kadrovske funkcije in precej stabilnega okolja pri tem enkratno priložnost.

Prav tako je treba v strategiji za doseganje cilja natančno opredeliti vse materialne in nematerialne motivacijske dejavnike, ki so na voljo voditeljem, za doseganje odlične organizacijske klime ter izpolnjevanje zastavljenih ciljev in nalog.

Pri materialnih motivacijskih dejavnikih je vsekakor nujen nov pristop, ki je povsem zunaj okvirov. Zakaj na primer ne bi prevzeli modela, ki ga uporablja struktura Nata, da imajo njegovi pripadnice in pripadniki posebno ugodno ceno goriva za svojo uporabo, zakaj imajo na primer aktivni in upokojeni pripadniki oboroženih sil ZDA trgovine, v katerih kupujejo blago brez davka, zakaj omogočajo druge države brezplačna stanovanja, vrtce ipd. Možnosti je ob trdnem namenu lastnika sistema – države Republike Slovenije, o vrhunski (in vrhunsko motivirani) A-representanci precej.

Materialni dejavniki, ki jih po Herzbergovi teoriji imenujemo tudi higieniki, so seveda le predpogoj. Najvažnejši so nematerialni dejavniki, ki pa predvsem pomenijo to, da ljudje radi delajo, kar jih zanima, da so obkroženi s skupino sodelavk in sodelavcev, s katerimi se odlično razumejo, da imajo voditelja (»coacha«), ki mu zaupajo in vidijo, da je vodstvu organizacije za njih mar (Tavčar, 2012, str. 36). Vse to je naloga uspešnega in učinkovitega sistema upravljanja človeškega kapitala.

4.4 Odhod iz sistema

Slovenska vojska je hierarhična organizacija v obliki piramide. Za častniško in podčastniško strukturo to pomeni, da vsak poročnik ali vodnik, ki prideta v sistem, ne morata v vojski ostati do konca svoje delovne dobe, saj bi se tako piramidalna organizacija spremenila v trapezno, vojska pa bi postajala vse starejša, kar pa je v neskladju s teorijo o vrhunski A-representanci. Na podlagi ustreznega spremljanja razvoja in zmožnosti posameznikov mora tako sistem upravljanja človeškega kapitala določiti, kateri posamezniki in posameznice so primerni za nadaljnjo kariero, od drugih pa se na jasn, pošten in vnaprej znan ter določen način ustrezno posloviti. To pomeni, ali ustrezen in motivacijski znesek odpravnine, s katerim si bo posameznica ali posameznik sam iskal novo zaposlitev, ali omogočanje možnosti zaposlitve v javni upravi in podjetjih Republike Sloveniji ali pa prekvalifikacijo (šolanje) za opravljanje drugega dela.

Enako je pri vojakinjah in vojaki. Težnja ob predpostavki uspešnega pridobivanja kadra bi morala biti fluktuacija do največ tridesetega leta starosti, razen če ni predvideno, da postane podčastnik ali častnik in se zanj upoštevajo pravila iz zgornjega odstavka.

Za začetek izvajanja takšnega načina dela je seveda nujna normativna urejenost, ki za vojake že velja, za častnike in podčastnike pa še ni povsem ustrezna, ter splošno vedenje v družbi o načinu dela v Slovenski vojski.

4.5 Organiziranost in delovanje

Kot sem v prispevku že izpostavil, sta organiziranost in razvejanost kadrovske funkcije v Slovenski vojski dobri. Na ravni Generalštaba imamo organizacijske strukture, zadolžene za kariero, kadrovsko politiko, organiziranost, celostno podporo zaposlenim ter splošno kadrovsko administrativno podporo. Menim, da sta naša

glavna izziva izpopolniti vsebino in način delovanja ter ustvariti miselni preskok pri vzpostavitvi pogojev in prehoda z upravljanja človeških virov do fleksibilnega, sodobnega, odzivnega in uspešno delujočega sistema upravljanja človeškega kapitala. Način (centraliziran, decentraliziran), preglednost in pravočasnost delovanja morajo biti natančno opredeljeni v strategiji. Truditi se morajo za fleksibilnost, hiter odziv na spremembe okolja in procese ter organiziranost, ustrezno razporejanje in vrhunsko motivacijo človeškega kapitala Logistične brigade ter celotne Slovenske vojske.

Sklep Logistična brigada je znotraj Slovenske vojske zelo posebna enota, saj morajo imeti njeni pripadnice in pripadniki poleg splošnega vojaškega znanja še specialistično znanje, s katerimi izvajajo procese zagotavljanja logistične podpore poveljstvom in enotam Slovenske vojske. Pridobitev ustreznih posameznikov v sistem, njihovo delovanje, razvoj in odhod iz sistema zahtevajo vrhunski sistem upravljanja človeškega kapitala, katerega ob natančno določenih pravilih igre vodijo vrhunski menedžerji človeškega kapitala ob ustrezni podpori in znanju linijskih vodij – poveljnikov in načelnikov. V Slovenski vojski je čas, da se ob trdni zavezi vodstva in podpori ministrice (ministra) za obrambo te spremembe čim prej začnejo uvajati. Njihov cilj naj bo razvijanje učinkovite in uspešne Slovenske vojske, ki bo, čeprav ob trenutno slabši materialni opremljenosti, povezani s količino namenjenih finančnih sredstev, z vidika človeška kapitala vrhunska A-reprezentanca, sposobna v vsakem trenutku braniti nacionalne interese Republike Slovenije.

Literatura

1. Gruban B., 2014. *Prenehajte biti managerji, postanite /.../ coachi*. HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, št. 12, str. 19–23.
2. Mihalič R., 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
3. MO RS, 2014. *Pravilnik o službeni oceni*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, št.: 98 (31. 12. 2014).
4. Nato Bi-SC, 2013. *Allied Joint Operational Guidelines for Logistics*. Brussels: Nato. http://www.wckik.pl/pdf_prawo/ajp-4.pdf.
5. Nielsen K. S., 2012. *Kadroviki bi morali biti tako cenjeni kot finančni sektor*. HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, št. 10, str. 84–85.
6. Novak V., 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
7. Peterlin J., 2014. *Primerjava vloge managerja primera in coacha v kadrovski praksi*. HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, št. 12, str. 24–27.
8. Rozman R., Kovač J., 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.
9. Tavčar R., 2012. *Kako (se) motivirati brez višje plače*. HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, št. 10, str. 38–42.
10. Žurman et al, 2008. *Doktrina vojaške logistike*. Ljubljana: MO RS.
11. Halter, S.M. 2012. *What is an Army but the Soldiers?*. Fort Leavenworth: U. S. Army. http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20120229_art007.pdf, jan-feb 2012.
12. European Commission. 2003. *Commission Recommendation of 6. May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422)*. Brussels: European Commission. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361 &from=SL>.