



\* \* \* **Evro-atlantski Bilten** \* \* \*  
\* \* \* **Euro-Atlantic Bulletin** \* \* \*

Izdajatelj/Publisher: EASS / EACS

Vol. 7 No. 3 2026

Urednik/Editor: prof. dr. Iztok Prezelj

2. junij, 2026

ISSN 2712-5270

<http://www.euroatlantic.org/bilten/>

## **Kadrovska politika na področju zadrževanja kadrov v Slovenski vojski: vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih**

Janja Vuga Beršnak<sup>1</sup>

### ***Povzetek***

Za uspešno delovanje vsake organizacije je ključnega pomena kakovostno delovno okolje, ki ustvarja pogoje za zadovoljstvo, motiviranost in strokovni razvoj zaposlenih. V primeru Slovenske vojske (SV) pomen kakovostnega delovnega okolja presega zgolj organizacijske učinke, saj je to neposredno povezano tudi z zagotavljanjem nacionalne varnosti. Odhodi zaposlenih lahko namreč predstavljajo pomembno tveganje, saj se z njimi izgublja strokovno znanje, izkušnje, socialni kapital in organizacijski spomin. Zadrževanje pripadnikov in pripadnic Slovenske vojske je zato pomembno in nikakor ni odvisno zgolj od ustreznega plačila, temveč tudi od kakovosti vodenja, spoštljivih medosebnih odnosov, pravičnega in transparentnega nagrajevanja, jasnih kariernih poti, občutka smiselnosti dela ter podpore družinskemu življenju. V članku je predstavljen socialnoekološki model dejavnikov zadrževanja kadrov v Slovenski vojski, ki povezuje individualno, mikro in makro raven vplivov. Ugotavljamo, da zaznava spodbudnega delovnega okolja, pozitivno vodenje, možnosti napredovanja, ustrezna oprema, družbeni ugled vojaškega poklica in občutek smiselnosti dela krepijo motivacijo ter namero pripadnikov/-ic, da ostanejo zaposleni v Slovenski vojski. Ob bok pozitivnim učinkom so postavljene tudi negativne posledice neustreznega vodenja, netransparentnega dodeljevanja dodatkov, pomanjkljivih materialnih sredstev za delovanje, neprimerne komunikacije ter zaznanega razkoraka med vrednotami pripadnikov/-ic, poveljniškega kadra in Slovenske vojske kot organizacije. V sklepu je poudarjena potreba po tehnološki posodobitvi, razvoju vodstvenih kompetenc, osmišljanju dela in celoviti, sistematični skrbi za kadre. Poseben poudarek je namenjen oblikovanju delovnega okolja, ki bo zaznano kot boljše od delovnih okolij pri drugih delodajalcih. S tem je pokazano, da varnost države temelji na profesionalni, dobro usposobljeni in ustrezno opremljeni Slovenski vojski ter na zaposlenih, ki so v organizacijo dolgoročno vpeti.<sup>2</sup>

**Ključne besede:** Slovenska vojska, nacionalna varnost, zadovoljstvo zaposlenih, zadrževanje kadrov, vodenje, motivacija, delovno okolje.

<sup>1</sup> Janja Vuga Beršnak je redna profesorica na Obramboslovnem raziskovalnem centru in Katedri za obramboslovje pri Fakulteti za družbene vede na Univerzi v Ljubljani.

<sup>2</sup> Opomba: v prispevku so izražena lastna stališča avtorja, ki niso nujno stališča EASS.



## Uvod

Eden od pomembnih delov obrambne politike sodobne države je njena kadrovska prvina, ki se nanaša predvsem na načrtovanje in izvajanje dejavnosti za pridobivanje in zadrževanje kadrov v strukturah obrambnega podsistema države. Ministrstvo za obrambo (MO) in Slovenska vojska (SV) se v zadnjih letih osredotočata na promoviranje vojaškega poklica – prek različnih aktivnosti – in na spodbujanje pridobivanja kadrov. Po besedah MO in SV se krepi letno število vhodov, in sicer tako v pogodbeno rezervo in stalno sestavo kot tudi število podeljenih štipendij, ki dolgoročno predstavljajo vhod svežega kadra. Tako bi danes – upoštevajoč število prebivalstva, njegove demografske značilnosti in kadrovske izzive v drugih državnih podsistemih – težko trdili, da se Slovenska vojska pri pridobivanju kadrov sooča z nadpovprečnimi izzivi. Tudi izhodi na letni ravni ne presegajo povprečja držav članic Nata. Kljub temu bi veljalo razmisliti o usklajevanju kadrovskih politik treh temeljnih stebrov nacionalnovarnostnega sistema slovenske države (Sotlar et al., 2020), ki danes tekmujejo med seboj na področju pridobivanja kadrov na omejenem slovenskem trgu delovne sile, obenem pa v vsebinskem smislu tvorijo t. i. varnostni sektor države, ki je najbolj neposredno odgovoren za zagotavljanje varnosti državljanom in državi. Ob tem bi bilo smiselno resno razmisliti tudi o uvajanju in nadgrajevanju tehnoloških rešitev, ki bi omilile izzive zaradi kadrovskih mankov – ob tem pa stremeti k ohranjanju in h kreptvi sodobne, dobro opremljene in izurjene, prostovoljne, strokovno podkovane in profesionalne Slovenske vojske.

V prispevku bomo razpravljali o pomenu optimalnih kadrovskih pristopov, kar je pomemben dejavnik zagotavljanja uspešnosti organizacije ter varnosti prebivalstva in države. Zaposleni so namreč ključni in obenem najbolj tvegani dejavniki zagotavljanja varnosti v organizaciji. Raziskave kažejo pozitivne povezave med zadovoljstvom sodelavcev, sposobnostjo zadržanja sodelavcev in uspešnostjo organizacije (Das in Baruah, 2023; Kundu in Gahlawat, 2013). Odhod sodelavcev z velikim socialnim kapitalom ima lahko zelo negativen učinek na uspešnost organizacije, odhod strokovnjakov za določeno področje lahko pomeni izgubo vložkov v njihov razvoj in usposabljanje, saj z njimi iz organizacije odide tudi tiho znanje, obenem pa odhajajoči sodelavci s seboj odnesejo tudi za organizacijo specifična znanja in poznajo različne organizacijske protokole, ki jih organizacija uporablja za optimalno delovanje, kar lahko ogrozi konkurenčno prednost in varnostno ranljivost organizacije (Orehek, 2023). Do določene mere je pridobivanje vedno novih kadrov dobro, pri čemer pa se je treba zavedati, da dopuščanje visokih stopenj fluktuacije, nesistematična obravnava odhodov ter njihovih vzrokov in stalno iskanje novih kadrov za vojaško organizacijo lahko predstavlja varnostni izziv ter vpliva na uspešnost njenega delovanja. Pripadni, ustrezno usposobljeni, zavzeti in v organizacijo dolgoročno vpeti pripadniki/-ice, so namreč temelj njenega uspešnega delovanja in



zagotavljanja varnosti oz. širše kulture organizacijskega varnostnega vedenja in vrednot, ki jih pri pripadnikih želi razviti vojaška organizacija. Z ustreznimi pristopi lahko ustvarja pogoje za zadovoljitev virov zunanje motivacije (npr. konkurenčno plačilo in druge ugodnosti) in krepitev notranje motivacije, z uporabo pristopov in politik, ki krepijo socializacijo, vrednote SV, pozitivne in spoštljive odnose idr., kar prispeva k ustvarjanju razvojno naravnane, spodbudnega in opore polnega delovnega okolja, v katerem si posameznik/-ica želi delati, prispevati in dolgoročno ostati.

### **Kako zadržati dobre kadre?**

Na zadrževanje kadra vplivajo različni, med seboj povezani, dejavniki. Pridobivanje in zadrževanje kadra sta povezana procesa, kar priznavajo številne države, zato je treba za obe problematiki iskati vzajemne in soodvisne rešitve (Sminchise, 2016, str. 87). Med pomembnejše dejavnike zadržanja uvrščamo zanimivo delo in privlačno organizacijsko vlogo, svobodo in avtonomijo pri delu, dobre odnose s sodelavci, pozitivno vodenje, pozitivno organizacijsko klimo in spodbudno delovno okolje, priznavanje prispevka k uspehu organizacije, občutek vključenosti, ugled organizacije, občutek smiselnosti dela, ravnotežje med prostim časom in delom, pravičnost idr. (Ramlall, 2004; Das in Baruah, 2013). Pomemben dejavnik, ki prispeva k motivaciji posameznika za dolgoročno sodelovanje in ohranjanje zaposlitve v organizaciji je raven posameznikove vpetosti v organizacijo, torej bolj kot je zaposleni vpet v organizacijo, manj verjetno je, da bo odšel (Holtom in drugi, 2006). Pri tem morajo zaposleni občutiti ujemanje z organizacijo, torej deliti vrednote in organizacijsko kulturo. Nadalje so pomembne povezave, in sicer tako formalne preko skupnih projektov in ciljev, kot tudi neformalne preko prijateljevanja s sodelavci in družinskega druženja v prostem času. Nenazadnje pa je pomemben tudi občutek izgube oz. žrtvovanja, torej čemu bi se zaposleni moral odpovedati, če bi zapustil organizacijo (npr. službeno stanovanje, bonusi, dodatki, počitniške kapacitete, pa tudi prijatelji in druženje z družinami sodelavcev/-k).

Raziskovalna skupina Pridobivanje in zadrževanje vojaškega kadra (NATO Research and Technology Organisation, št. 107, 2007) je že pred več kot desetletjem povzela različne prakse držav članic, in sicer predvsem na področju pridobivanja kadrov, pri čemer se je dotaknila tudi dejavnikov zadrževanja kadra med katerimi izpostavi finančne (plača in ugodnosti ter relativno višje plače v zasebnem sektorju), socialno-psihološke (neusklajenost med posameznikovimi/-ičinimi interesi in delovnimi nalogami, neskladje med družbenimi vrednotami in vojaško organizacijsko kulturo, nizka stopnja brezposelnosti v gospodarstvu, napačne informacije pri zaposlovanju in izbiri, kakovost življenja idr.) in vojaške (obremenitve, upravljanje zaposlovanja, izbire in razvrščanja, geografska lokacija vojaških delovnih mest, ter sistemi napredovanj). Podobno kot ugotavljajo pomen kakovosti delovnega okolja, vodenja in življenja raziskovalci/-ke v drugih državah (npr. Snodgrass in



Kohlmann, 2014) tudi raziskava Vojaškospecifični dejavniki tveganja za dobrobit in zdravje vojaških družin (Vuga Beršnak in drugi, 2022) pokaže, da so odnosi na delovnem mestu, fleksibilnost ter vodenje izjemno pomembni dejavniki, ki krepijo ali slabijo zadovoljstvo z delom. Ob bok mikro delovnem okolju pa raziskava postavlja tudi družinsko okolje, ki prav tako lahko prevzema pomembno vlogo pri zadovoljstvu in nameri pripadnika/-ice, da ostane zaposlen.

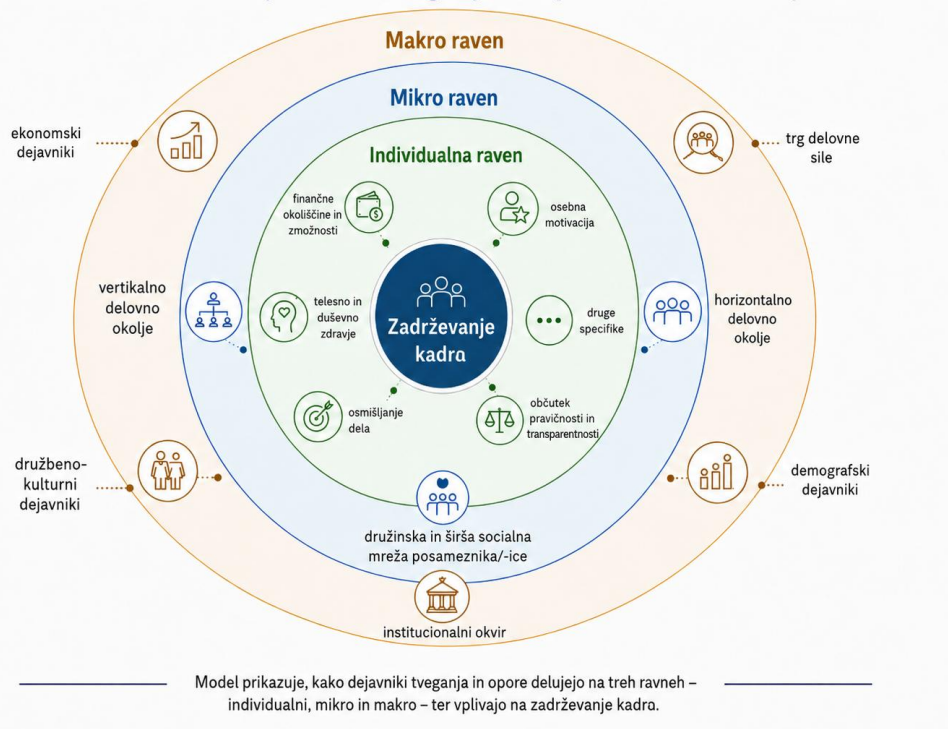
### **Teoretični model dejavnikov vpliva na zadrževanje kadrov**

Izhajajoč iz kulturnega razumevanja in spoznanj slovenskega ter mednarodnega prostora, ki presegajo delovno okolje vojaške organizacije, smo oblikovali socialnoekološki model, ki celovito povezuje različne dejavnike tveganja in opore (glej sliko 1). V modelu delimo dejavnike, ki so pomembni za zadrževanje kadrov na tri ravni, in sicer:

- 1) Individualna raven, kjer na posameznika/-ico vplivajo finančne okoliščine in zmožnosti, osebna motivacija, telesno in duševno zdravje ter morebitne druge specifike.
- 2) Mikro raven, kjer najpomembnejši dejavniki izhajajo iz vertikalnega delovnega okolja, horizontalnega delovnega okolja in iz družinske ter širše socialne mreže posameznika/-ice.
- 3) Makro raven, ki jo sestavljajo dejavniki, na katere posameznik/-ica morda nima neposrednega vpliva, kar pa ne zmanjšuje njenega pomena. Govorimo o ekonomskih dejavnikih, med katerimi je eden pomembnejših trg delovne sile, družbeno-kulturnih dejavnikih, demografskih dejavnikih in o institucionalnem okviru.



Slika 1: Model dejavnikov tveganja in opore za zadrževanje kadrov



Vir: Model je vsebinsko oblikovala Janja Vuga Beršnak.

### Spoznanja iz slovenskega prostora

Na temelju analize zbranih podatkov iz raziskave o zadrževanju kadrov v SV, ki jo je naročilo Ministrstvo za obrambo, izvedla pa raziskovalna skupina Obramboslovnega raziskovalnega centra FDV UL pod vodstvom prof. dr. Janje Vuga Beršnak in v sodelovanju s sodelavcem iz Centra za proučevanje organizacij in človeških virov ter sodelavko iz Centra za metodologijo in informatiko, smo identificirali ključne dejavnike zadrževanja in odhodov v slovenskem prostoru, torej v Slovenski vojski. Rezultati so obsežneje predstavljeni v znanstveni monografiji Kariera v uniformi (Vuga Beršnak in drugi, 2025). V raziskavi je sodelovalo skupaj 879 udeležencev in udeleženk. Uporabili smo pristop mešanih metod in opravljali intervjuje s tistimi, ki so zapustili vojaške vrste, spremljali smo izbrano generacijo na TVSU ter opravili anketno raziskavo v stalni sestavi SV.



### *Identificirani izzivi*

Pričakovanja vojakov/-inj izhajajo pretežno z individualne (osebne) ravni in naslavljaajo predvsem vertikalne odnose, višino plačila, percepcijo transparentnosti in pravičnosti dodatnega plačila ter smiselnost dela. Podčastniki/-ice se v večji meri zavedajo sistemskih izzivov in omejitev ter izražajo s tem povezano nezadovoljstvo. V skupini častnikov/-ic pa so odgovori najbolj razpršeni in pričakovanja najvišja. Zavedajo se tako izzivov zaradi plačnega sistema kot težav pri vodenju, pri čemer svoje nezadovoljstvo in pričakovanja usmerjajo v sistem, torej v Slovensko vojsko in Ministrstvo za obrambo, od katerega pričakujejo potrebne sistemske spremembe za odpravo pomanjkljivosti.

Pozitivni odnosi v delovnem okolju so se v preteklih študijah izkazali za pomemben mehanizem spoprijemanja s stresom in dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo s službo v SV. Jasno je, da negativni odnosi ustvarjajo nasprotno učinke, torej so lahko dejavnik tveganja za odpoved delovnega razmerja. Odgovori vojakov/-inj, pa tudi podčastnikov/-ic in častnikov/-ic, nakazujejo izzive z vodenjem, pri čemer opažamo, da se včasih pojavljajo dvomi glede strokovnosti in profesionalne etike. Zaznavamo manjko na področjih komuniciranja in reševanja konfliktov. Odgovori v STAS kažejo na pričakovanje pravičnega, transparentnega in odgovornega vodenja, ki temelji na spoštovanju vseh sodelavcev, tako nadrejenih kot podrejenih. Izpostavlja se tudi osnovna potreba po spoštovanju posameznikovega dostojanstva. Ugotavljamo, da pripadniki/-ice od svojih nadrejenih pričakujejo profesionalno etiko, vodenje z zgledom, strokovnost in sposobnost reševanja konfliktov. Ne cenijo arbitrarnega odločanja, arogance in podcenjevanja podrejenih.

S strukturnim modelom smo opazovali vplive pozitivnega in negativnega vodenja na motivacijo in namero ostati zaposlen v SV. Pričakovano lahko trdimo, da se motivacija za nadaljnje delo in namera ostati zaposlen v SV statistično značilno izboljšata, če je prisotno pozitivno vodenje. Nasprotno pa negativno vodenje zmanjša motivacijo in namero ostati zaposlen. Obenem k zadrževanju kadra prispevajo tudi drugi dejavniki (npr. plačilo, možnosti napredovanja, organizacijska klima ipd.), vendar učinkovitega vodenja kot enega ključnih dejavnikov pri oblikovanju ugodnega delovnega okolja in krepitvi motivacije ter zadrževanju kadrov v SV ni mogoče spregledati.

Nadalje pomembni razlogi za prostovoljno fluktuacijo izvirajo iz finančnega okvira. Na podlagi analiziranih odgovorov STAS lahko izpostavimo, da je zaznava pravičnosti in transparentnosti dodeljevanja dodatkov zelo pomemben dejavnik zaupanja pripadnikov/-ic vojaški organizaciji. Prav s primernim dodatnim plačilom za naloge, ki presegajo redno delo, si lahko pripadniki/-ice (vojaki/-inje) povprečno osnovno plačo dvignejo nad povprečje in tako izboljšajo socialni status, ugled, zadovoljstvo ter zunanjo motivacijo. Finančni okvir je povezan tudi z notranjo fluktuacijo, in sicer s karierno potjo ter odhodi oziroma prehodi po določeni starosti, saj pripadniki/-ice občasno opazijo obratno razmerje med napredovanjem (ali menjavo delovnega mesta) in višino plačila kot tudi znižanje rednega dohodka po premestitvi na civilno delovno mesto v sistemu. Naravno je, da si



zaposleni z leti službovanja, dodatnim izobraževanjem, usposabljanji in izkušnjami prizadevajo za višje prejemke, ne pa za njihovo zmanjšanje. To ni pomembno le z vidika kakovosti življenja, temveč tudi z vidika vrednotenja lastnega dela in priznanja s strani organizacije ter družbenega ugleda.

Pomembna je tudi organizacijska kultura, pri čemer je bilo izpostavljeno ujemanje lastnih vrednot z vrednotami organizacije – SV, zaupanje v poveljniški kader, osebno integriteto in profesionalnost, občutek, da poveljniki/-ice delujejo v dobro enote, občutek smiselnosti in koristnosti dela ter zaznava družbenega ugleda SV.

Na motivacijo vplivajo tudi infrastruktura in sredstva, s katerimi morajo zaposleni opravljati svoje delo. Na tem področju ima Ministrstvo za obrambo še veliko možnosti za izboljšave, pri čemer je pričakovati, da bodo sodobnejši prostori, vadišča, oprema, oborožitveni sistemi idr. pripomogli k višjemu zadovoljstvu ter motivaciji. Ob tem je ključna zagotovitev sredstev, ki bodo pripadnikom in pripadnicam SV omogočala ustrezno usposabljanje in visoko stopnjo pripravljenosti za odzivanje in delovanje v sodobnem varnostnem okolju. V kolikor to ni zagotovljeno, pripadniki/-ice vojaške organizacije ne morejo opravljati svojega dela, kar ima negativne učinke tako na njihovo raven pripravljenosti kot tudi na občutek pripadnosti organizaciji, raven zaupanja v organizacijo, predvsem pa lahko slabi občutek smiselnosti dela.

Poudarili bi še usklajevanje dela in prostega časa oz. družine, pri čemer se kažejo začetki nezadovoljstva s spodbudami in ukrepi SV. Pripadniki/-ice se zavedajo, v kolikšni meri jim njihove družine, ki podpirajo pogoste odsotnosti, dnevne delovne migracije, izostanke v vsakdanjem življenju idr., nudijo oporo in svoje vsakdanje življenje prilagajajo potrebam SV. Prevladujočo pohlepno vojaške organizacije želijo nadomestiti z višjim socialnim statusom in drugimi ugodnostmi za družino. S tem so povezane tudi sekundarne ugodnosti, kot so najem kredita po ugodnejši obrestni meri, najem službenega stanovanja po ugodni ceni, počitniške zmogljivosti in podobno. Vedno pomembnejše postaja tudi zagotovilo, da bosta država in Slovenska vojska poskrbeli za pripadnike ob poškodbah ter za družine ob smrti.

S pomočjo multivariatne analize smo nadalje izračunali regresijske modele, ki nam pokažejo neposredne in statistično značilne dejavnike vpliva na motivacijo in namero ostati zaposlen v SV (glej sliko spodaj). Ugotavljamo, da med ključne motivatorje sodita zadovoljstvo in percepcija, da so pogoji dela v SV boljši od delovnih pogojev, ki bi jih bili pripadniki/-ice deležni pri drugem delodajalcu. Pogoji dela lahko segajo od makro ravni, torej formalnih pogojev, opreme, plačila idr., ki jih zagotavlja institucija, do mikro ravni, torej neposrednega delovnega okolja, odnosov, fleksibilnosti, vodenja idr. Pozitivno spodbudo in krepitev motivacije v vzorcu STAS predstavljajo še zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje in spodbudno delovno okolje, percepcija ugodnih delovnih pogojev, bližina



★ ★ ★ Euro-Atlantic Bulletin ★ ★ ★  
★ ★ ★ Evro-atlantski Bilten ★ ★ ★

EURO-ATLANTIC COUNCIL OF SLOVENIA / EVRO-ATLANTSKI SVET SLOVENIJE

Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana, Slovenija, t. +386 (0)1 5805 327, e-mail: info@euroatlantic.org, www.euroatlantic.org

delovnega mesta domu in zadovoljstvo z družbenim ugledom SV ter vojaškega poklica, pri vojaki/-injah pa tudi nagrada ob podpisu pogodbe. Ti dejavniki na odločitev o nadaljnji zaposlitvi v SV vplivajo predvsem posredno (prek motivacije in zadovoljstva). Neposreden vpliv na namero ostati zaposlen ima še občutek, da je delo v SV smiselno.

Kaže se torej potreba po oblikovanju kompleksnega nabora ukrepov, ki se izvajajo na različnih ravneh. Če se poglobimo v posamezno socialnoekološko raven in na mikro ravni izoliramo zgolj vpliv delovnega okolja, ugotovimo, da imajo statistično pomemben vpliv na motivacijo in zadrževanje kadrov: odnos z nadrejenimi, spodbudno delovno okolje in jasnost pričakovanj glede dela. Nadalje na motivacijo vplivajo tudi bližina delovnega mesta, vrednotna usklajenost med pripadnikom/-ico in SV ter občutek smiselnosti dela.

Na namero ostati zaposlen pa vplivajo: zadovoljstvo s karierno potjo v SV, podpora družine in pogoji dela v SV v širšem smislu (od vodenja, plačila, opreme idr.) . Na zadrževanje kadrov seveda vpliva tudi makro kontekst. Ob tem je treba omeniti višino rednih mesečnih prejemkov in plačilo za dodatno delo.



# Slovenski model za zadrževanje kadrov

Vizualizacija dejavnikov zadrževanja kadrov in prepletanja med ravni



Vir: Model je vsebinsko oblikovala Janja Vuga Beršnak



## **Priporočila kadrovske politiki, ki izhajajo iz podatkov pridobljenih v slovenskem prostoru**

Iz celotne analize podatkov raziskave je mogoče sklepati, da je za uspešno delovanje potrebno naslednje:

- Nadaljnja krepitev strateškega načrtovanja in komuniciranje znotraj obrambnega podsistema, da so vsi osredotočeni na doseganje skupnih ciljev ter ne prihaja do različnega razumevanja izzivov, različnih interpretacij rešitev in rivalstva.
- Kohezija enot, zaupanje, njihova usposobljenost, opremljenost in motivacija idr. V kolikor enote niso homogene, ampak se pripadniki/-ice soočajo s prepogostimi premestitvami in ad hoc oblikovanjem enot, se kohezija, zaupanje, pozitivni odnosi idr. ne morejo razviti. Predlagamo torej redno analiziranje enot, učinkovitosti, kadrovske sestave, upravljanja kadrov idr. v SV.

Izhajajoč iz ugotovljenih izzivov in pomanjkljivosti predlagamo določene specifične ukrepe, navedene v nadaljevanju, pri čemer bi povzeli ključne vsebinske poudarke:

- Kažejo se določeni izzivi pri vodenju, kar pomeni, da je nujno okrepiti vodstvene kompetence, začevši s programom šole za častnike in podčastniške šole. Potrebne so vsebine, kot so komuniciranje, reševanje konfliktov, mediacija, strokovnost, etika, vojaške vrednote idr. Treba je ponotranjiti razumevanje položaja vojaka/-inje v SV kot sodelavca in strokovnjaka za specifično področje, s katerim bo nadrejeni poveljnik/-ica vrsto let sodeloval v različnih oblikah in okoliščinah. Treba je razviti in krepiti spoštljive odnose in se izogibati umetnemu ustvarjanju dodatnih razlik, ki se kažejo skozi sam odnos, morebiti pa tudi opremo, privilegije idr.
- Kažejo se zaznane pomanjkljivosti pri načrtovanju in usmerjanju transparentnih kariernih poti, napredovanju, nagrajevanju, pa tudi pri presojanju, kateri kadri so: (a) primerni za vodenje, (b) strokovnjaki na določenem področju in (c) primerni za štabne funkcije. S tem sta povezana imenovanje posameznikov/-ic na različne funkcije in njihova uspešnost pri opravljanju dela.
- Izziv so finance, saj se osnovni prihodki krepijo s pomočjo dodatkov, za katere pa ni jasnih kriterijev, poleg tega pa so nezanesljivi in se po občutku mnogih pripadnikov/-ic dodeljujejo netransparentno, izhajajoč iz osebnih preferenc poveljnikov/-ic in ne dela oz. zaslug. Dodatki so lahko mehanizem za: (a) nagrajevanje najboljših delavcev/-k; (b) mehanizem, ki omogoča višanje osnovnih plač v SV ter s tem krepiti konkurenčnost vojaškega poklica na trgu dela. Vsak zaposleni želi karierno pot, kjer bo napredoval osebno, strokovno in tudi finančno. S tem se krepi socialni status in ugled, izkazuje pa se tudi zahvala za pripadnost in zasluge v SV.
- Kaže se percepcija vrednotnega razkoraka med pripadniki/-icami in organizacijo. Opaziti je mogoče potrebo po osmišljanju dela, dvom v ujemanje osebnih vrednot in vrednot SV, želja po čustveni varnosti v okviru kolektiva idr. Vse naštetje je povezano z vodenjem.



- Nezadovoljstvo se kaže na področju opreme in oborožitve ter uporabe novih tehnologij. Potrebno je uvajanje tehnoloških rešitev, sodobne opreme in oborožitve, z namenom podpore pripadnikom in pripadnicam ter doseganja ravnovesja med človeško silo in tehnologijo. Z ustreznimi rešitvami bi se morala kompenzirati potreba po številčno velikih oboroženih silah, kar je v slovenskem prostoru, zaradi velikosti države in demografskih značilnosti nemogoče doseči. V trenutnem varnostnem okolju pa je ključnega pomena tudi občutek, ne le pripadnikov/-ic, ampak vseh državljanov in državljanek, da je država poskrbela za ustrezne sisteme in oborožitev, ki bo omogočila primerno obrambo, upoštevajoč realne vire ogrožanja.
- Treba bi bilo obnoviti tisto vojaško infrastrukturo, ki še ni bila deležna prenove.
- Krepi se skrb za družino, kar je najverjetneje povezano z zaostrenimi varnostnimi razmerami na vzhodu Evrope. Pripadniki in pripadnice pričakujejo jasno opredelitev obveznosti in odgovornosti države in SV do družine pripadnika/-ice v primeru poškodbe ali smrti pri opravljanju dela. Nadalje pa pripadniki/-ice pričakujejo tudi dodatne bonitete za svoje družine, s čimer se jim podeljuje določen položaj v družbi in izkazuje zahvala za prispevek k obrambi države in državljanov/-k.
- Na tem mestu predlagamo, da SV povabi vse nekdanje pripadnike/-ice, ki so zaradi različnih razlogov prekinili zaposlitev v SV, da se pridružijo pogodbeni rezervi. V intervjujih z nekdanjimi pripadniki/-icami se je namreč izkazalo, da so čutili naklonjenost poslanstvu SV in vojaški službi, ki bi jo – v drugačnih okoliščinah – še vedno želeli opravljati. Pri nekaterih še vedno torej obstaja interes in kljub temu, da je bilo v preteklosti na strani sistema premalo interesa, da bi te posameznike/-ice povabili v pogodbeno rezervo, je sedaj zagotovo pravi čas za ta korak. Enako bi predlagali za vse, ki so obvezno ali prostovoljno služili vojaški rok, pri čemer poudarjamo pomen individualnega pristopa.
- Posebno pozornost bi bilo smiselno posvetiti tudi vzpostavitvi sistema upravljanja kadrov na področju pogodbene rezerve, pri čemer so okoliščine in pričakovanja v tem primeru drugačni kot v stalni sestavi SV. Treba je dolgoročno spremljati potrebe in pričakovanja delodajalcev in pripadnikov/-ic pogodbene rezerve, ter te potrebe upoštevati pri upravljanju kadrov.

## Zaključek

Zaključimo lahko z mislijo, da v slovenski družbi nacionalnovarnostni sistem uživa zelo visoko raven zaupanja. Del tega sistema je tudi Slovenska vojska. Ugotavljamo, da sta v našem kulturnem okolju enako pomembna tako socialni kot funkcionalni imperativ: družba enako močno pričakuje pomoč SV ob naravni nesreči kot njeno sposobnost obrambe v primeru vojne. Slovensko okolje, kot vsako drugo, je torej v določenih pogledih specifično. Temu naj bo prilagojeno razumevanje kadrovskih in drugih izzivov ter izvajanje ukrepov, ki bodo krepili strokovnost, profesionalnost, preudarnost, zmernost, komunikacijske veščine, spoštljivost in druge vrednote ter vrline potrebne za uspešno delovanje



organizacije. V hitro spreminjajočem in nevarnem svetu ne bi bilo modro sloneti na idejah in pristopih preteklosti. Pripadnikom in pripadnicam Slovenske vojske morajo biti zagotovljeni pogoji za usposabljanje s sodobno opremo in sistemi, ki bodo omogočali njihovo preživetje in obrambo države danes ter v prihodnje.

Na kadrovska vprašanje ni mogoče gledati zgolj z vidika številčnega povečevanja sil, temveč predvsem z vidika zagotavljanja sodobnih in zadostnih oborožitvenih sistemov, ustreznih materialno-tehničnih sredstev ter visoke ravni usposobljenosti, ki jo lahko dosegajo poklicni pripadniki in pripadnice Slovenske vojske. Kadri so pomembni, ampak še tako številčni kadri ne morejo nadomestiti manjka v modernih oborožitvenih sistemih, brez njih pa lahko postanejo t. i. »hrana za topove«, kar je družbeno popolnoma nesprejemljivo. Država in tisti, ki v imenu državljanov/-k z njo upravljajo, pa nosijo odgovornost, da tega ne dopustijo.

## Viri

Das, B. L. in Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), str. 8–16.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R. in Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4), str. 316–331.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>

Kundu, S. C. in Gahlawat, N. (2016). Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1), str. 25–43.  
<https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.073287>

NATO Research and Technology Organisation. (2007). Recruiting and Retention of Military Personnel. North Atlantic Treaty Organization, Research and Technology Organization.  
[https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/RTO-TR-HFM-107/\\$\\$TR-HFM-107-ALL.pdf](https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/RTO-TR-HFM-107/$$TR-HFM-107-ALL.pdf)

Orehek, Š. (2023): Večnivojska analiza vloge komunikacijskih procesov v informacijskem varnostnem vedenju [doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede].  
<https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=167509&lang=slv>

Ramlall, S. (2004): A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), str. 52–63.

Sminchise, V. (2016). Military Retention. A Comparative Outlook. *Journal of Defense Resources Management*, 7(1), str. 85–98. [http://www.jodrm.eu/issues/volume7\\_issue1/10\\_sminchise.pdf](http://www.jodrm.eu/issues/volume7_issue1/10_sminchise.pdf)



★ ★ ★ Euro-Atlantic Bulletin ★ ★ ★  
★ ★ ★ Evro-atlantski Bilten ★ ★ ★

EURO-ATLANTIC COUNCIL OF SLOVENIA / EVRO-ATLANTSKI SVET SLOVENIJE

Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana, Slovenija, t. +386 (0)1 5805 327, e-mail: [info@euroatlantic.org](mailto:info@euroatlantic.org), [www.euroatlantic.org](http://www.euroatlantic.org)

Snodgrass, G. in Kohlmann, B. (2014). Navy Retention Study 2014 [Survey Report]. <https://static1.squarespace.com/static/5353c5e1e4b073dfbc7e1326/t/5403d33fe4b0e9cf18a45ee5/1409536831840/2014+Navy+Retention+Study+Report+-+Full.pdf>

Sotlar, A., Grizold, A., Vuga Beršnak, J. (2020). Institucionalizacija zagotavljanja nacionalne varnosti Republike Slovenije : konceptualizacija, razvojni mejniki, politika in sistem. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV. Knjižna zbirka Varnostne študije. ISBN 978-961-235-930-0. <https://zebra.fdv.uni-lj.si>, <https://d.cobiss.net/repository/si/files/29605379/33010/institu.jpg>. [COBISS.SI-ID 29605379]

Vuga Beršnak, J., Kohont, A., Melanšek, A., Ferme, G. (2024). Prvo projektno poročilo Zadrževanje kadrov v Slovenski vojski. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Vuga Beršnak, J., Humer, Ž., Juvan, J., Živoder, A., Jelušič, L., Švab, A., Kocjančič, K. in Lobe, B. (2022). Socialnoekološki modeli zdravja: pripadniki in pripadnice vojaške organizacije ter njihove družine. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, Knjižna zbirka Varnostne študije. ISBN 978-961-295-020-0. dCOBISS. [COBISS.SI-ID 110842883]

Vuga Beršnak, J., Ferme, G., Kohont, A., Melanšek, A., Lobe, B. (2026). Kariera v uniformi: socialnoekološki model zaposlitvenih pričakovanj in izzivov v Slovenski vojski - preplet idealov in realnosti. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, Knjižna zbirka Varnostne študije. ISBN 978-961-295-131-3. [COBISS.SI-ID 253009923]



EVRO-ATLANTSKI SVET SLOVENIJE  
EURO-ATLANTIC COUNCIL OF SLOVENIA

*Si želite izvedeti več o dejavnostih Evro-atlantskega sveta Slovenije? Vas zanima področje mednarodne varnosti? Pridružite se nam.*

*Za več informacij obiščite našo spletno stran [www.euroatlantic.org](http://www.euroatlantic.org) ali pošljite sporočilo na [info@euroatlantic.org](mailto:info@euroatlantic.org).*