

MOTIVIRANJE PRIPADNIKOV SV

MOTIVATION OF SAF PERSONNEL

Review paper

Povzetek Nobeno človeško ravnanje ni le samo po sebi umevno in samo sebi namen. Vedenje in ravnanje ljudi sta vedno smotrni, za njima je vedno neki impulz, nagib ali motiv. Človekovo vedenje je vedno usmerjeno k nekemu cilju, s katerim si človek zagotavlja zadovoljevanje svojih potreb in interesov ter uresničevanje svojih želja. Stopnja delovne motivacije je pomembna za uspešno opravljanje del in nalog. Še posebno pomembna je motivacija v vojaški organizaciji, v kateri je človek ne le najpomembnejši, temveč odločilni dejavnik vsakodnevnega in navsezadnje tudi bojnega delovanja, kar je tudi cilj vojaške organizacije. Motivacija za delo je odraz veliko različnih medsebojno vzajemno povezanih dejavnikov. Aktualne razmere, ki trenutno veljajo v SV, imajo na motivacijo zaposlenih nedvomno velik vpliv.

Ključne besede *Motivacija, vedenje, vojaška organizacija, Slovenska vojska.*

Abstract No human act is only natural or the answer to its own purpose. Behavior and treatment of people is always reasonable, with an impulse, an inclination or a motive to act upon. Human behavior is always oriented towards certain goal which serves to assure his or her needs, interests and wishes are met. The level of motivation to work is important for successful performance. The motivation is of crucial importance in military organization where human is not only the most important but often the decisive factor in everyday's work as well as combat performance (which at the end of the day is an ultimate goal of military organization). Motivation for work is a reflection of numerous diverse and interacting factors. Present circumstances in Slovenian Armed Forces are undoubtedly influencing the motivation of personnel.

Key words *Motivation, behavior, military organization, Slovenian Armed forces.*

Uvod Slovenska vojska je poseben družbeni sistem, je živ organizem, ki se nenehno spreminja, razvija in raste.

Od prvih začetkov v samostojni državi leta 1991 smo prehodili pot od naborniške vojske, dopolnjene z obvezno rezervno sestavo, do profesionalne vojske, dopolnjene s prostovoljno pogodbeno rezervno sestavo. Slovenska vojska je danes sodobna vojaška sila, ki lahko enakovredno sodeluje z vojskami, partnericami v zavezništvu.

Obdobje, ko so bili v vojaških organizacijah pomembni kvantitativni pokazatelji vojaške moči, torej število orožja in število mobiliziranih enot, je že davno mimo. V aktualnem vojaškem okolju ni toliko pomembno, koliko orožja, temveč, kakšno orožje in vojaško tehniko ima vojska, in predvsem, kakšne vojake ima. Najsodobnejša vojaško orožje in tehnika se obrestujeta le v rokah tistih vojakov, ki svoje cilje dosegajo z odlično usposobljenostjo, izurjenostjo, discipliniranostjo, motiviranostjo in v kolektivnem duhu. Vojaška moč kljub visokemu razvoju vojaške tehnike in tehnologije temelji na njenih pripadnikih in človek z vsemi svojimi prednostmi in slabostmi je najpomembnejši dejavnik uresničevanja nalog na obrambnem področju.

Bolj kot kadar koli prej moramo namenjati pozornost subjektivnemu človeškemu dejavniku v vse bolj strukturiranem vojaškem okolju, se osredotočati na posameznikovo vlogo v vojaški organizaciji, na njegovo motivacijo, moralo, elemente vodenja in poveljevanja ter vojakove psihološke odzive in odpornost v času opravljanja nalog, saj je prav vsak posameznik pomemben za učinkovito delovanje celote.

Le vrhunsko usposobljeni, dobro izurjeni in motivirani pripadniki, ki najdejo v svojem delu poklicni izziv in osebno zadovoljstvo, bodo prispevali k ustvarjanju močnega kolektivnega duha, ki je ena izmed temeljnih vrednot Slovenske vojske.

Naloga slovenskega vojaka že dolgo ni več le bojevanje, njegove »bojevniške« naloge se pogosto prepletajo z »mirovniškimi«, celo diplomatskimi. To od vojaka zahteva motivacijo za obvladovanje množice novih znanja in veščin. Če je opravljanje nalog za sodobnega vojaka zahtevno, je toliko težje za njegovega poveljujočega. Od poveljujočega se v vsakem trenutku zahteva in pričakuje, da bo našel odgovor in se pravilno odzval v vsakem, še tako težkem in zapletenem položaju, reševal spore znotraj enote, znal prisluhniti podrejenim, bil sposoben voditi konstruktivno komunikacijo, prispevati k vzpostavitvi vertikalne in horizontalne kohezivnosti, skrbeti za podrejene v času njihovih osebnih in družinskih težav ter jih motivirati za uspešno izvedbo nalog. Torej mora biti poveljujoči ne le vojaškostrokovno visoko usposobljen, temveč mora imeti znanje in veščine iz psihologije, sociologije in komunikologije, posedovati mora visoke moralne in človeške vrline, predvsem pa mora poznati stanje motivacije svojih enot, moštev in posameznikov.

Ko se sprašujemo, zakaj posamezniki delajo, se pravzaprav sprašujemo po silnicah, ki človeka spodbujajo, da dela in pri tem uporablja svoje psihične in fizične zmogljivosti.

Laični odgovor je pravzaprav preprost: človek dela, da bi sebi in svojim bližnjim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje. Ob tako preprostem tolmačenju bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo čim več sredstev za izboljšanje življenjskega standarda.

Drugo laično mnenje je, da ljudje delajo zaradi uveljavitve v družbi. Uveljavitev navadno dosežejo tisti, ki se trudijo. Kljub prizadevanjem pa je več takih, ki za svoj trud ne dobijo vedno uveljavitve ali priznanja družbe, kot tistih, ki jim to uspe, pa še kljub temu kot sive miške marljivo opravljajo svoje delo.

Kaj torej spodbuja ljudi, da kljub manjšim uspehom še vedno nadaljujejo svoje delo, pa čeprav bi z zamenjavo delovnega mesta ali organizacije zaslužili več ali bili bolj priznani?

Naštejemo lahko zelo veliko motivov za človekovo delo, vendar popolne trditve ali opredelitve, kateri je tisti pravi, za vsakega posameznika posebno pomemben motiv, ki ga vodi skozi življenje, še ni. Vsak posameznik si namreč ustvarja svojo subjektivno podobo o organizaciji in že najmanjši dražljaj iz okolice ali sprememba odnosov bodisi v družinskem ali organizacijskem okolju bistveno spremeni motivacijske dejavnike, ki ženejo vsakega posameznika.

Motivacija je kot psihološki fenomen zelo pomembna za vojaško organizacijo. Vprašanje motivacije kot procesa, ki usmerja posameznikovo vedenje k ciljem, povečuje njegovo vztrajnost in intenzivnost ter ga opremlja z energijo, ki je nujna za doseganje ciljev, v vseh vojskah, še posebno v vojnem stanju, pogosto stopa v ospredje.

V prvi svetovni vojni je bila bojna uspešnost izrazito odvisna od številčnosti moštva, saj je bila mogoča mobilizacija večjega števila mož in fantov, vendar po večini nezobraženih in nepismenih. Najpomembnejše je bilo logistično vprašanje, kako tako moštvo obleči, oborožiti in na hitro usposobiti, oziroma je bilo pomembno vprašanje »moči«. V drugi svetovni vojni je postalo najpomembnejše vprašanje »hotetik« oziroma vprašanje motivacije, ki ostaja tudi v sodobnem vojaškem okolju zelo pomembno.

Kako motivirati vojake, da bodo vztrajnejši in pogumnejši v boju, pa tudi pri opravljanju vsakodnevnih vojaških dolžnosti, na usposabljanjih in urjenjih? Poveljujoči kot osnovni motivatorji svojih podrejenih morajo kot pogoj za uspešno delo poznati naravo motivacije kot psihološkega procesa in naravo motivov kot gibal posameznikovih aktivnosti. Prav tako je za poveljujočega pomembno sistematično ugotavljanje psihosocialnega stanja oziroma morale enot, saj stanje morale opredeljuje stopnjo motivacije in zanesa pripadnikov za doseganje skupnih ciljev. Motivacija enot kot sestavni del bojne morale, ki skupaj z idejno zasnovo in bojno močjo sestavlja vojskovalno moč SV (Vojaška doktrina, 2006), ni konstanta. Je skupek spremenljivk in njeno vzdrževanje od poveljujočega zahteva stalno pozornost in voditeljske lastnosti.

S prispevkom želim opozoriti na vprašanje motiviranja pripadnikov SV tako z vidika uspešnosti opravljanja del in nalog z obrambnega področja kot z vidika zadrževanja kadrov. Predvsem pa je moja želja spodbuditi bralce k razmišljanju o vlogi in pomenu motivacije kot enega izmed najpomembnejših spodbujevalnih procesov posameznikove dejavnosti, procesov osmišljanja posameznikovega profesionalnega in osebnega življenja, procesov spodbujanja doživljanja zadovoljstva ter osebne in strokovne rasti zaposlenih v vojaški organizaciji. Le ustrezno motiviran in zadovoljen pripadnik SV lahko pripomore k izpolnjevanju ciljev in odličnosti svoje enote in s tem odličnosti SV.

»Znam, hočem, zmorem« ne sme biti le krilatica v besednjaku poveljujočih, temveč stalno, vsakodnevno načelo delovanja vseh pripadnikov SV.

1 ZGODOVINSKI PREGLED POJMOVANJA MOTIVACIJE

Pojmovanja motivacije in motivov kot osnovnih gibal človekovega vedenja so se skozi zgodovino menjala tako, kot so se menjavali koncepti razumevanja človekove narave in njegovega mesta v univerzumu. Prve odgovore na vprašanja, zakaj se je tako vedel, zakaj je nekaj počel in kaj ga je k temu vodilo, je primitivni človek našel v nadnaravnih silah in z najrazličnejšimi rituali se je poskušal prikupiti bogovom, da bi si priboril njihovo naklonjenost.

Stari Grki so pojmovali človeka kot igračo usode, bojišče, na katerem se bojujejo nadnaravne sile. Bogovi človeka usmerjajo in vodijo. Edina možnost, da človek vpliva na božje odločitve in usodo, je, da pozna motive, želje in slabosti bogov ter jim poskuša ugoditi.

Kršćanstvo je vplivalo na oblikovanje prisprodebe racionalnega človeka, gospodarja svojih želja in lastnika svoje svobodne volje. Motivacija ima sedež v zavesti, poteka pa po zakonitostih mišljenja oziroma miselnih procesov.

Človekovo vedenje je usmerjeno k iskanju užitka (hedonizem), zadovoljevanju svojih potreb (egoizem), zadovoljevanju potreb drugih (altruizem) ter doseganju religioznih ciljev.

Racionalistično pojmovanje pojmuje človeka dualistično, saj ostro loči dušo in telo (Descartes). Redukcija duše iz Descartesovega pojmovanja je privedla do mehanističnega pojmovanja človeka, do prisprodebe človek – stroj, pri čemer so izvori motivov izključno v fizikalnih silah. Dražljaj vzbudi receptorje, impulzi pa privedejo do reakcije.

Behavioristično pojmovanje izhaja iz racionalističnega pojmovanja človeka, vendar išče razloge za motivacijo v zunanjih pogojih, v okolju, saj naj bi vzroki motivacije ne izhajali iz človekove notranjosti.

Evolucionistična razlaga v ospredje postavlja odnos človek – žival. Iz odkritja skupnih značilnosti v vedenju (čustva, frustracije, materinska skrb za potomce itn.) izhaja zamisel o prirojenih in pridobljenih nagonih, večplastna motivacija pa naj bi izhajala iz nagonov, ki se z učenjem preoblikujejo in ustvarjajo nove motive.

Psihoanalitično pojmovanje motivacije uvede instinktivistično pojmovanje, po katerem je človek predvsem bitje nezavednega, njegovi temeljni motivi pa v svojem bistvu njemu samemu iracionalni. Človek je le igrača nezavednega, ki je v njem samem, a mu je nedostopno. Človekovi zavestni motivi so le fasade, maske pravih, nezavednih motivov. Vzroke motivacije psihoanalitiki iščejo v redukciji napetosti in doseganju ugodja, zadovoljstva.

Motivacija z vidika človeka kot družbenega produkta razlaga človeka in njegove motive kot produkt družbe.

Motivacija z vidika socialnega darvinizma razlaga, da je človek le biološka in socialna žival z nekaterimi biološkimi potrebami, način izražanja in zadovoljevanja teh potreb pa je odvisen od družbenih pogojev.

Kulturni relativizem poudarja relativnost človekovih vrednot. Motivacijska struktura se oblikuje pod vplivom aktualnih vrednot določene družbe, biološke potrebe pa nimajo pomembne vloge pri človekovem obstoju.

Socialni determinizem razlaga, da je človekova narava družbeno determinirana, oblikovana z zakoni družbe in zgodovino. Človek je le delček celotnega družbenega sistema, ki se ga pogosto niti ne zaveda, zato so temeljni motivacijski dejavniki zunaj njega.

Fenomenološka razlaga opredeljuje motivacijo kot posledico enega ključnega motiva, motiva po samoaktualizaciji.

2 POJEM MOTIVACIJE IN MOTIVA

2.1 Pojem motivacije

Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, o čemer priča tudi veliko motivacijskih teorij in definicij, iz katerih je mogoče izluščiti glavne značilnosti.

Motivacija je usmerjevalec človekove aktivnosti k želenim ciljem, in sicer s pomočjo njegovih motivov. Je zburjanje hotenj, ki so nastala v človeku ali njegovem okolju na podlagi zaznanih potreb, ki izhajajo iz razlik med želenim in resničnim stanjem ter usmerjajo človekovo delovanje k cilju, s spreminjanjem možnosti v resničnost. Je tudi pripravljenost, potruditi se za doseg cilja, če to prizadevanje zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do aktivnosti, kar to

aktivnost usmerja in ji določa intenzivnost in trajanje. Motivi pa nam dajo odgovor na vprašanje, zakaj ljudje na določen način delajo in se na določen način odločajo.

Cilji posameznika pomenijo njegove interese in so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se med seboj podpirajo, so nevtralni ali pa se med seboj omejujejo. Temeljijo na njegovih potrebah, za uresničevanje ciljev pa mora posameznik nameniti sredstva ali prizadevanja (Lipovec, 1987, str. 122).

Motivacijo lahko definiramo tudi kot stanje ali vedenje, ki je spodbujeno z notranjimi potrebami (motivi) in usmerjeno k nekim ciljem. »Motivacija je nekaj, kar nas premika naprej (latinsko *move* = premikati).« (Furlan, 1984, str. 68)

»Je proces sprožanja človeških aktivnosti in usmerjanje te aktivnosti na cilj, motivacija človekovo obnašanje povezuje, združuje in poenoti.« (Brajša, 1983, str. 148)

Ana Kranjc motivacijo opredeljuje kot splet celotne osebnosti. Spreminjati motivacijo pomeni vplivati tudi na druge osebnostne značilnosti in psihične procese. Motivacija je vpletena v človekovo komuniciranje, socialne odnose, v katere osebe vstopajo in jih razvijajo. Motivacijo sestavljajo predvsem emocionalni procesi in pojavi, ne manjka pa tudi racionalnih in razumskih elementov. Motivacija je torej bistven pojem, v katerem se združujeta čustvovanje in hotenje. Pri tem so čustva aktivirajoči del motivacije, razumski elementi pa so usmerjujoči deli motivacije. Motivacija daje celotnemu človekovemu vedenju in ustvarjanju posebno vrednost, sproži določene oblike vedenja, ljudi usmerja proti določenemu cilju, povezuje človekovo vedenje, združuje in enoti. Človek zavestno ali podzavestno motivira samega sebe, išče zanimivosti, se usmerja, daje navodila in se po njih ravna. Motivacija je odvisna od energije v človeku, od notranje napetosti, ki nastane, ko je človekovo notranje ravnanje porušeno, ter od težnje po rasti.

Janek Musek poudarja, da imajo nekateri motivacijski dejavniki potisno moč, (potrebe, nagoni in instinkti), drugi dejavniki motivacije pa nas privlačijo in usmerjajo (cilji, ideali, vrednote). Človekove motive bi lahko primerjali na eni strani z delovanjem vzmeti: nagoni in potrebe nam dajejo energijo in zagon, dobesedno nas potiskajo oziroma porivajo k ciljem. Po drugi strani pa obstajajo motivi, ki jih lahko primerjamo z delovanjem magneta. Motivacijski cilji, kot so na primer ideali in vrednote, nas privlačijo in pritegujejo (Musek, 1993, str. 16). Trdi, da je v posamezniku nesporen vir lastnega vedenja in doživljanja ter da se veliko duševnih in osebnostnih lastnosti razvije pod vplivom vrojenih dednih zasnov. Temeljni motivi odkrivajo poti do celotne človekove motivacije. Temeljne motive imenuje ERGI (erg strahu, spolnosti, črednosti, zaščite, raziskovanja, radovednosti, narcizma, borbivosti, čutnosti, pridobivanja) in SENTIMENTI jaza in nadjaza, ki se kažejo kot vestnost pri izpolnjevanju dolžnosti, upoštevanju moralnih načel itn. V najširšem smislu lahko o motivaciji govorimo kot o usmerjeni, dinamični komponenti vedenja, značilni za vse živalske organizme, od najpreprostejših enoceličnih ameb do človeka. Obsega spodbujanje aktivnosti in usmerjanje.« (Musek, 1993)

Za vojaško organizacijo so pomembne zlasti tri vrste notranjih dispozicij:

- motivacijske ali dinamične (potrebe, nagoni, motivi in cilji),
- strukturne (osebne poteze),
- druge kognitivne lastnosti (inteligentnost).

Po Fuopssu in Troppmannu (Tušak in Tušak, 2001) ima motivacija nekatere bistvene točke:

- povezuje se s človeškimi notranjimi pogoji in procesi, ki jih lahko opazujemo le posredno, prek njihovih vedenjskih izhodov. Vedenje je torej rezultat nekih notranjih motivov, o katerih pa lahko le sklepamo;
- motivacija in vedenje nista vedno eno in isto, čeprav sta povezana. Motivacija je pomemben dejavnik in oblikovalec vedenja, vendar na vedenje vplivajo tudi biološki, socialni, kulturni dejavniki ter zaznavanje;
- rezultat motivacije je vedno neka aktivnost. Posameznikov odgovor na notranje motive z aktivnostjo, usmerjeno k ciljem, ki jih želi doseči, bo povzročil zadovoljstvo;
- človekovo vedenje je usmerjeno k doseganju ciljev, zato doseženi cilji pomenijo zadovoljene potrebe, pri čemer je privlačnost cilja povezana s količino frustracije, ki jo povzroči nezadovoljen cilj. Cilji vedenja ne nadzirajo, temveč le vplivajo nanj in mu dajejo individualno smer.

Takoj ko je ena potreba zadovoljena, se pojavijo druge. Motivacija se nadaljuje stalno in posameznik je vedno člen v nikoli končani verigi izpolnjevanja potreb.

Motivacija je torej proces, ki posameznikovo vedenje usmerja k nekim ciljem, povečuje njegovo vztrajnost in intenzivnost ter človeka opremlja z energijo, ki je nujna za doseganje ciljev. Značilnosti motiviranega vedenja, ki se spreminja pod vplivom njegovih posledic, so povečana mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja ter usmerjenost k cilju.

Splošne teorije motivacije še ne poznamo. Obstaja veliko različnih definicij motivacije, na podlagi katerih lahko ugotovljamo značilnosti motiviranega vedenja, ki so:

- povečana mobilizacija energije;
- vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja;
- usmerjenost k cilju;
- spreminjanje motiviranega vedenja pod vplivom njegovih posledic.

2.2 Pojem motiva

Motiv sta razlog in hotenje za ukrepanje proti postavljenemu in želenemu cilju. Motiv spodbudi in aktivira neko vedenje in aktivnosti z namenom, da zadovolji svojo potrebo. Motiviran človek se bo veliko bolj posvetil neki aktivnosti kot nemotiviran. Ljudje se na enakih delovnih področjih glede učinkovitosti in uspešnosti delovnih rezultatov med seboj zelo razlikujemo. Za uspešnost dela ni pomembna le nadarjenost, temveč tudi vztrajnost, požrtvovalnost in prizadevnost.

Pojem motiva predstavlja vse tiste organizmične dejavnike in dispozicije, ki določajo smer našega ravnanja in doživljanja (Musek, 1982). Tako pojmovanje vključuje instinktivne potrebe in zavestne želje ter hotenja in s tem presega ločevanje motivov na vrojene (dedne) in pridobljene (primarne in sekundarne).

Dejavnikov oziroma motivov, ki vplivajo na nas, nas potiskajo, privlačijo in usmerjajo, je zelo veliko. Kateri je tisti pravi, za vsakega posameznika posebno pomemben motiv, bi težko določili. Tudi če bi posameznika, čigar motivacijo proučujemo, dobro poznali, bi težko ugotovili dejavnike, ki ga motivirajo pri delu. Že manjši dražljaj iz okolice ali sprememba odnosov v njej bistveno spremeni motivacijske dejavnike, ki ženejo vsakega posameznika.

V literaturi zasledimo motive, razvrščene na več načinov:

- glede na vlogo (primarni in sekundarni motivi),
- glede na nastanek (podedovani in pridobljeni motivi),
- glede na razširjenost (univerzalni, regionalni, individualni motivi).

Da bi lažje razumeli, kaj človeka motivira, moramo upoštevati nekatere osnovne človeške potrebe, ki ljudi ženejo, da nekaj počnejo.

Po Keenanu (Keenan, 1995) vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost oblikujejo v človeškem življenju tri temeljne skupine silnic, usmerjevalk človekove aktivnosti, skupaj pa oblikujejo tristopenjsko lestvico potreb.

a. Osnovne potrebe

Osnovne potrebe so primarne biološke potrebe, pomembne za človekovo biološko existenco, saj mu omogočajo preživetje. *To so potrebe po snoveh*, ki so nujno potrebne za normalno delovanje organizma, torej po hrani, vodi, kisiku idr., *potrebe po eliminaciji* oziroma odstranitvi nepotrebnih snovi iz organizma, *potrebe po ohranitvi fizične integralnosti organizma*, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itn. So univerzalne, ker jih imajo vsi ljudje. Takoj ko so zadovoljene osnovne potrebe, se začno pri ljudeh pojavljati potrebe višje stopnje (Keenan, 1995).

b. Družbeni položaj

Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, se pojavijo potrebe po izkazovanju družbenega položaja. Te so pridobljene, vendar so kot del socialne dediščine zelo odvisne od okolja, v katerem je človek odrasel. Potrebe po družbenem položaju so univerzalne, prisotne v vsaki družbi, po drugi strani pa se od družbe do družbe toliko razlikujejo, da bi jih lahko imenovali celo regionalne, ker so značilne le za pripadnike istih ali podobnih civilizacij in družbenih ureditev. Sem prištevamo *potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji, socialnem konformizmu ipd.* Ljudje bodo bolj delali, če se bo po tem izboljšal njihov družbeni položaj. Pri tem pa ni pomembna nagrada, temveč položaj, ki ga bodo imeli zaradi te nagrade pri kolegih.

c. Osebne ambicije

Tretjo stopnjo potreb pomenijo osebne ambicije, katerih zadovoljevanje ni povezano z bistvom človeškega obstoja. Osebne ambicije so najmočnejša gonilna sila in se razlikujejo od posameznika do posameznika. Najrazličnejši interesi, stališča in navade lahko postanejo za posameznika potrebe, ki jih poskuša zadovoljiti. Ta proces se nikoli ne konča. Ko zadovoljimo eno željo, se takoj pojavi nova. »Potreba po urensičevanju ambicij je veliko bolj nepremagljiva sila, kot smo si navadno pripravljene priznati.« (Keennan, 1995, str. 18)

3 TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije lahko razvrstimo v več sklopov:

Kognitivne teorije motivacije temeljijo na predpostavki, da je v osnovi vsakega vedenja neko spoznanje, zamisel ali misel. Posameznik misli oziroma predvideva, kaj bo naredil. Slabost teh teorij je, da ne upoštevajo dejavnikov nezavednega.

Pri hedonističnih teorijah sta sreča in ugodje sprejeta kot najvišji dobrini in doseganje ugodja je najpomembnejša dobrina. Posameznik si prizadeva doseči zadovoljstvo ali se izogniti nezadovoljstvu oziroma bolečini. Teorije ne upoštevajo dejstva, da je doživljanje občutja ugodja oziroma neugodja subjektivna kategorija.

Instinktivistične teorije razumejo instinkt kot identičen, vsem ljudem skupen vedenjski vzorec in vse človekovo vedenje razlagajo na podlagi nagonov.

Teorije gona razlagajo, da je gon fiziološki pogoj, ki žene osebo k zadovoljitvi njenih potreb, potrebe pa so mehanizmi, ki pomagajo posamezniku, da se na okolje optimalno prilagodi.

Vsebinske teorije se osredotočajo na raziskovanje dejavnikov osebnosti in okolja, ki proizvajata višjo raven vedenja (Maslow).

Procesne teorije razlagajo, da je vedenje naučeno in je rezultat določenih procesov, ki jih je posameznik izkusil. Ukvarjajo se z aktivacijo, usmerjanjem, vzdrževanjem in prenehanjem določene aktivnosti in vedenja (Skinner).

4 DELOVNA MOTIVACIJA

Delovna motivacija se torej ukvarja z vprašanjem, kateri dejavniki so za zaposlene v neki organizaciji pomembni in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija v organizaciji je skupno delovanje za vzajemno korist, motiviranje pa je spodbujanje zaposlenih z določenimi motivacijskimi sredstvi (nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki zadovoljujejo

osebne potrebe zaposlenih), da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Turk, 1987, str. 127).

Campbell (povzeto po Petz, 1987, str. 111) je leta 1976 teorije motivacije za delo razdelil v:

- vsebinske teorije motivacije, ki govorijo vsebinah in vrstah naših motivov, o tem, kaj vse motivira človeka;
- procesne teorije motivacije, ki se ukvarjajo s procesi motiviranja, s tem, kako se človek motivira in kako se odloča v konkretnih situacijah.

Tabela 1:

Vsebinski in procesni modeli motivacije

VSEBINSKI MODELI MOTIVACIJE	PROCESNI MODELI MOTIVACIJE
znanstveno upravljanje (Taylor: plača),	Edwards
gibanje za izboljšanje medsebojnih odnosov,	Georgopoulos (teorija pot – cilj)
Maslow (hierarhija motivov)	Vroom (valenca – pričakovanje)
Herzberg (dvofaktorska teorija)	Porter in Lawler (analiza in dopolnitev Vroomove teorije)

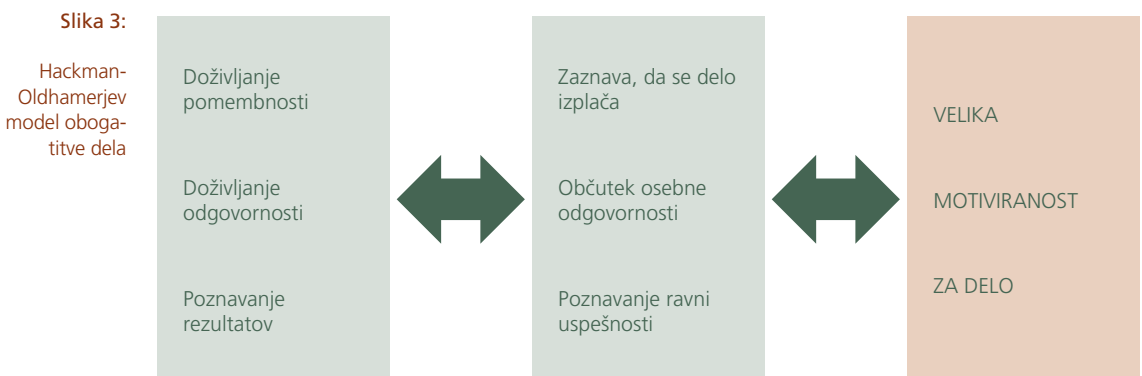
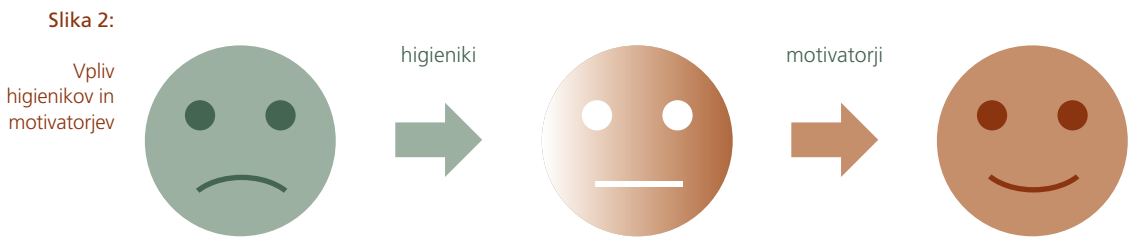
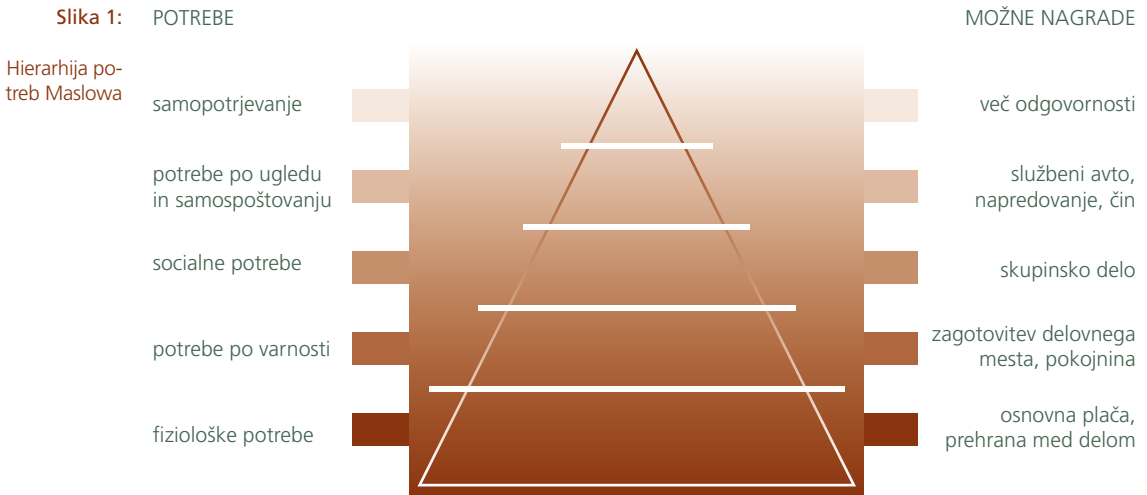
Vir: Petz, 1987, str. 111.

4.1 Vsebinski modeli motivacije

Teorija Maslowa govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor. Človekove potrebe so razvrščene v pet stopenj, njihovo zadovoljevanje pa poteka po hierarhičnem načelu. Najprej se pri človeku pojavi potreba po zadovoljitvi fizioloških potreb, nato potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, pozneje po ugledu in spoštovanju ter na najvišji ravni potrebe po samopotrjevanju.

Herzbergova dvofaktorska teorija temelji na razlagi, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Motivacijske faktorje je razdelil na satisfaktorje ali higienike, ki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo le moteče elemente (od tod ime higieniki), in na motivatorje, ki neposredno spodbujajo k aktivnosti.

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela razvija tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo. Te okoliščine so: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je ena teh okoliščin na nizki ravni, je nizka tudi motivacija zaposlenih.



4.2 Procesni modeli motivacije

Osnovna logika in »skelet« sodobnih instrumentalnih teorij motivacije oziroma teorij odločanja, ki so najbolj znane kot teorije VIE (valenca, instrumentalnost, pričakovanje /angl. expectancy/); v literaturi jih uvrščajo tudi v kognitivne teorije, ker se odločitev o akciji v glavnem sprejema na podlagi intelektualnih procesov) govori o tem, da, ko se v življenju odločamo za neko akcijo, se pogosto sprašujemo o njeni koristnosti oziroma k neki aktivnosti pristopimo le, če lahko z njo dosežemo neki zaželen cilj, ki ima za nas iz katerega koli vzroka neko vrednost.

5 MOTIVACIJSKI MODEL

V predhodnih poglavjih smo spoznali različna pojmovanja motivacije, poizkušali razložiti potrebe ljudi in ugotoviti lastnosti, ki vplivajo na njihovo vedenje v različnih situacijah.

Nobena izmed predstavljenih teorij pa nam ne more zadovoljivo razložiti, zakaj se ljudje vedejo različno, ko poskušajo zadovoljiti svoje potrebe oziroma doseči cilje. Teorije nam ponujajo le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijske modele.

Motivacijski model je zavestna konstrukcija različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh izzvali odzive, ki jih želimo.

Vsak človek je edinstvena, neponovljiva celota. Njegovo vedenje spremljajo različni občutki, čustva in posebne lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživlja svoje delo. Pozitivno doživljanje dela pomembno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če želimo izzvati pri ljudeh neko dejavnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa želimo, da bi ljudje aktivnost ponavljali, moramo oblikovati vzorec vedenja. Z ustreznim motivacijskim modelom lahko dosežemo, da se bodo ljudje oziroma zaposleni odzvali z zaželenim vedenjem in to vedenje tudi ponavljali, ko bo primeren čas za to.

Dober motivacijski model mora upoštevati pričakovanje, enakost, poštenost, pravičnost, pomembno je stimuliranje delavčevega dela s pohvalo, nagrado in kaznijo, ne smemo pa zanemariti vrste drugih dejavnikov, značilnih za posamezno delovno organizacijo in vrsto dela.

5.1 Pričakovanje

Izhajajoč iz Vroomove motivacijske teorije je nastal model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje. Vroomova teorija temelji na predpostavki, da so ljudje sposobni sami odločati, kaj hočejo in kako želijo, da bi dosegli svoje cilje ter spremenili svoje vedenje. Rezultat motivacije je po veliko teorijah pričakovanje, katerega uresničitve povzroči zadovoljstvo. To je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv.

Velika pričakovanja so posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Pomembno je torej, da ljudem ne vzbujamo napačnih pričakovanj in ne obljublamo, česar ne bomo mogli uresničiti. Tako lahko zadovoljstvo uporabimo kot motivacijski dejavnik le, če lahko izpolnimo obljube. Vendar pa veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom.

5.2 Enakost, poštenje

Je osnovno načelo ravnanja s človekovimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo, da jim bo organizacija dala toliko, kolikor so vanjo vložili. Vsaka dejavnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenim upira. Starejši delavci pričakujejo za svoj vložek več kot mlajši, ne le za svoje delo, temveč tudi prizadevanje in zvestobo.

Poštenost je odvisna od tega, kaj imajo delavci za pošteno. Naloga menedžerja je prepričati delavce, da je tisto, kar je dobro za organizacijo, pošteno tudi za njih.

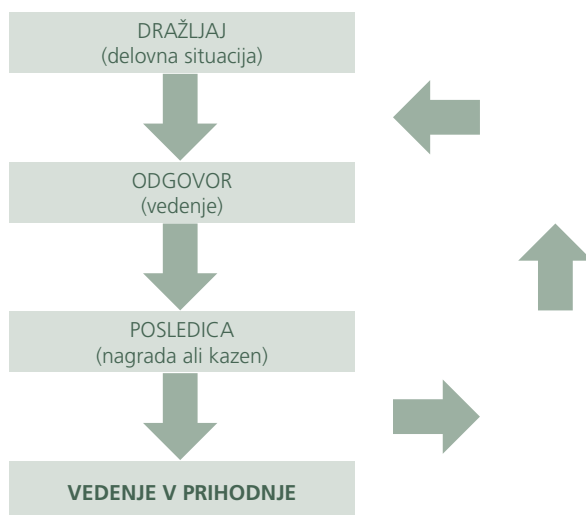
5.3 Pravičnost

Za enake vložke dobiti enako plačilo. Delavci se med seboj primerjajo. Ugotovitev, da za isto delo drug dobi več ali manj, je pomemben motivacijski dejavnik.

5.4 Nagrada, kazen

Zamisel o spreminjanju vedenja z nagrado in kaznijo izhaja iz Skinnerjeve teorije okrepitve. Skinner je ugotovil, da se ljudje naučijo vedenja glede na posledice. Vedenja, ki je podkrepjeno z nagrado, se hitro naučijo, če pa določenemu vedenju sledi kazen, se tega vedenja tudi hitro odvadijo. Delavci se bodo hitro naučili sprejemati prave odločitve pri delu, če bodo nagrajevane, prav tako pa bodo nezaželene ali napačne odločitve, ki niso nagrajene ali so celo kaznovane, opuščali.

Slika 4:
Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1996, str. 175.

5.5 Plača kot dejavnik motivacije

Pri vzpostavljanju motivacijskega modela, pri katerem je treba upoštevati tako pričakovanja kot pravičnost in enakost, ima plača lahko zelo pomembno vlogo in je hkrati tudi priložnost, da se pričakovanja, pravičnost in enakost skozi plačo uresničijo (za enako delo enako plačilo).

Plače spadajo med psihološke stimulatorje dela in morajo biti odvisne od zahtevnosti dela, uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacijske enote in uspešnosti organizacije.

5.6 Ustvarjanje zadovoljstva pri delu

Delovno vzdušje v organizaciji mora biti vir zadovoljstva zaposlenih. Pripadniki organizacije morajo imeti občutek koristnosti, delo je treba osmisliti tako, da bodo zaposleni s svojim delom zadovoljni, obenem pa čutili tudi osebno odgovornost za doseganje optimalnih rezultatov. Za zadovoljstvo pri delu so izredno pomembne povratne informacije o uspešnosti opravljenega dela, takojšnje in realne pohvale ob dobro opravljenem delu, pravična delitev nalog ter skrb za izobraževanje in usposabljanje.

Neformalna druženja, priznanja prizadevnim, skrb in pomoč tudi družinskim članom, če izrazijo potrebo ter željo, lahko krepí občutek pripadnosti in ugodno vpliva na delovno klimo.

5.7 Komunikacija in interakcija

Skrb za ustrezno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ima velik učinek na ohranjanje visoke morale, samozavesti in delovne zavesti pri zaposlenih. Najboljši način komuniciranja z zaposlenimi je osebni, saj tako lahko uspešno uvedemo tudi nujno zanimanje za zaposlene, njihove težave in interese. Redni letni razgovori in službeno ocenjevanje naj ne bodo le vsakoletna obveza, temveč priložnost začeti in nadaljevati uspešno komunikacijo med vodji in zaposlenimi.

Kakovosten motivacijski model mora:

- pritegniti in zadržati najboljše ljudi v organizaciji, zagotoviti zaposlovanje potrebnih in ustreznih ljudi, preprečiti absentizem in fluktuacijo ter vse oblike ne-produktivnega vedenja;
- zagotoviti, da zaposleni kakovostno izpolnjujejo dodeljene naloge in obveznosti ter dosegajo zelene rezultate;
- spodbujati ustvarjalnost, inovativne aktivnosti in prispevke zaposlenih pri reševanju nastalih težav in ustvarjanju novih zamisli, pristopov, načinov dela v prizadevanju za splošno napredovanje in doseganje ciljev ter razvoja organizacije;
- zagotavljati identifikacijo zaposlenih z organizacijo in njihovo zavzetost za stalni razvoj in napredek tako organizacije kot njihov lastni ter zavzetost vseh zaposlenih v smislu doseganja tako osebnih kot organizacijskih ciljev (Bahtijević-Šriber, 1999).

Motivacija je nestanovitno stanje, ki ga je treba nenehno vzdrževati. Ni dovolj le pripraviti motivacijski model. Stanje motiviranosti je treba stalno spremljati in model prilagajati trenutnim razmeram v podjetju, vzdrževanje stanja motivacije mora biti načrtovano na podlagi znanja, motivacijska orodja pa morajo biti izbrana na podlagi organizacijske kulture.

Reševanje motivacijskih težav spremlja stalna nevarnost nesporazumov in konfliktov, kar lahko nevtraliziramo, če ustvarjamo pogoje za medsebojno zaupanje.

6 RAZISKAVE MOTIVACIJE ZA DELO

Poznamo več motivacijskih dejavnikov (Lipičnik in Možina, 1993, Jurman, 1981): plača in druge materialne ugodnosti, delovni pogoji, delovne razmere, postopki vodje, odnosi s sodelavci, različne ugodnosti, možnost napredovanja, možnost strokovnega razvoja, solidarnost podjetja, obveščenost o dogodkih v organizaciji, stalnost zaposlitve, svoboda in samostojnost pri delu, ustvarjalnost pri delu, fizična in psihična zahtevnost dela, varnost zaposlitve, zanimivo delo, možnost za sodelovanje v delovanju podjetja.

Ti motivi so v raziskavah različno razvrščeni, vendar se na splošno kaže, da so motivi in cilji povezani z biološkimi motivi. Zaposleni želijo imeti večji osebni dohodek, da bi zadovoljili osnovne potrebe, se torej bolje prehranjevali, oblačili in zadovoljevali potrebe svojih bližnjih.

Večji osebni dohodek pa zadovoljuje tudi socialne potrebe, saj več denarja pomeni tudi večji ugled med kolegi, večja samospoštovanje, posredno pa se z večjim osebnim dohodkom kaže pomembnost posameznikovega dela. Večji osebni dohodek namreč lahko pomeni za delavce tudi pomembnejše delo, saj se delavci poenotijo z delom, ki ga opravljajo.

Za motivacijo pri delu so zelo pomembni tudi delovni pogoji in ljudje, s katerimi delamo. Če se s sodelavci dobro razumemo, veliko lažje delamo, si pomagamo, zadovoljimo s svojim delom nekoga, ki ga cenimo, s katerim se dobro razumemo, s tem pa se zadovoljujejo naši motivi po pripadnosti, ljubezni, spoštovanju in varnosti, pa tudi potreba po neodvisnosti. Človekova potreba je biti sprejet in biti čim manj osamljen. Pomembno je imeti dobre odnose s sodelavci, ki te cenijo in spoštujejo. Spoštovanje je zelo pomembno zaradi samozaupanja. O samem sebi želimo imeti dobro mnenje in želimo, da o nas tako mislijo tudi drugi.

Dobro delovno okolje, dobri pogoji dela in dobri medosebni odnosi pozitivno vplivajo na naš odnos do dela ter na našo mentalno ali fizično produktivnost.

Zelo pomemben dejavnik motivacije zaposlenih so tudi postopki neposredno nadrejenih, ki si morajo prizadevati za dobre medosebne odnose, za stalno ohranjanje in njihovo razvijanje.

Nadrejeni mora upoštevati mnenja podrejenih in spoštovati njihove osebnosti. Posebno pozornost je treba nameniti zadovoljstvu in občutku varnosti pri delu, kar pa se lahko doseže le s pohvalami in strinjanjem.

Posebno pozornost je treba nameniti zagotavljanju občutka varnosti zaposlenih, zato je treba predvsem mlade delavce ob nastopu službe seznaniti z dolžnostmi in odgovornostmi, kajti v nasprotnem primeru so delavci negotovi, neodločni in preplašeni, kar zmanjšuje tudi storilnost oziroma motivacijo za delo.

V Sloveniji se je z vprašanji motivacije za delo v okviru raziskave Slovensko javno mnenje ukvarjalo precej strokovnjakov (posebna publikacija, Toš, 1997). Vprašani so odgovarjali na vprašanje *Za kaj pravzaprav delam*.

V petkrat ponovljeni anketi v letih od 1980 do 1990 ima največji delež oziroma je najpogostejši odgovor *da zagotovim otrokom boljšo prihodnost* (27,3 %), nato *Da preživim* (21 %) in naprej *Da si zagotovim mirno življenje v starosti* (16,8 %). *Da delo pomeni zadovoljstvo in veselje* je odgovorilo 11,9 % anketiranih. Število odgovorov, da delo pomeni zadovoljstvo in veselje, v prehodnem obdobju od leta 1980 do 1990 upada (leta 1980 12,9 %, leta 1990 10,6 %), število odgovorov, da delo pomeni preživetje, pa narašča (leta 1980 18,4 %, leta 1990 20,7 %), kar je bilo razumljivo zaradi poslabšanja gospodarskih razmer pri nas.

Po letu 1990 obravnavano vprašanje ni bilo več uvrščeno v raziskavo splošnega javnega mnenja.

Konec leta 1997 je Center pri FDV izvedel posebno mednarodno raziskavo (SJM 97/3) Stališča o delu (Work Orientations, ISSP, 1997). Odgovori anketirancev, polnoletnih državljanov Slovenije iz reprezentativnega vzorca (N = 1005), so bili:

Tabela 2:
Rezultati
raziskave

Odgovor	Se povsem strinjam.	Strinjam se.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sploh se ne strinjam.	Ne vem.
Delo v službi je le način, da človek zasluži denar, in nič več.	15,9	22,1	16,7	28,6	13,9	2,8
Rad bi hodil v službo, tudi če ne bi potreboval denarja.	12,6	28,6	13,7	20,3	20,5	4,3
Delo je človekova najpomembnejša dejavnost.	44,2	32,8	10,7	6,7	4,4	1,2

Z očitno ekonomsko motivacijo dela se strinja 38 % oziroma 40,8 % vzorčnih prebivalcev Slovenije. S povsem človeškim in neekonomskim pojmovanjem dela pa se strinja kar 77 % prebivalcev.

6.1 Motivacija v vojaški organizaciji

Vojaška organizacija je posebna tako po svoji družbeni vlogi kot po aktivnostih, ki jih opravlja, vendar tudi in še posebno za zaposlene v vojaški organizaciji velja, da je za uspešno opravljanje nalog v miru in v vojni zelo pomembna visoka osebna motivacija, predvsem ob dejstvu, da je človek ne le najpomembnejši, temveč odločilni dejavnik vsakodnevnega in, kar je cilj vojaške organizacije, bojnega delovanja.

Motivacija pomeni sile, ki uravnavajo vedenje, ki se je začelo zaradi gonov, potreb ali želja in je usmerjeno k določenemu cilju. Motivacija daje energijo, usmerja, ohranja in vzdržuje neko vedenje.

Vsak vodja se pri vodenju svojih podrejenih sprašuje, kateri so tisti osnovni, pa tudi posebni motivacijski dejavniki, zaradi katerih hodijo v službo, opravljajo svoje delo itn. Če bi poznal odgovor na to vprašanje, bi jih lažje usmerjal k uspešni izvedbi nalog in s tem k uspehu celotne organizacije.

Prav tako si vsak zaposleni želi, da bi se pri delu dobro počutil, da bi z veseljem hodil vsako jutro na delo, da bi mu opravljanje dela dobro šlo.

Skupni cilj motivacijskih dejavnosti, ki usmerjajo delo, pa tudi tistih, ki jim je prepuščeno uresničevanje dela, je torej uspešnost organizacije, v kateri delajo.

Ena izmed najpomembnejših nalog poveljujočih v vsaki vojaški organizaciji je razvijanje motivacijskih ukrepov in strategij za motiviranje njenih pripadnikov.

Sposobnost motiviranja je zelo cenjena spretnost vodij. Njihova naloga v procesu motiviranja sodelavcev je, da ugotovijo, kaj njihovim zaposlenim največ pomeni v danem obdobju. Ugotavljanje in spodbujanje individualne motivacije sta procesa, v katerih se učenje nikoli ne konča, saj je vsak človek svojevrstna osebnost. Uspešnost vojaške organizacije je precej odvisna od tega, kako so podrejeni vodeni in usmerjeni. Ljudje se najpogosteje vedejo tako, kot z njimi ravnamo. Organizacija uspešno deluje le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti, kajti od njihovih aktivnosti sta odvisna uspešnost delovanja in razvoj dejavnosti. Usmerjenost in vedenje zaposlenih odražata njihovo motivacijo.

Med opravljanjem nalog z obrambnega področja so posamezniki in enote pogosto izpostavljeni različnim dejavnikom, ki vplivajo na stopnjo motivacije in psihosocialnega stanja poveljstev in enot, zaradi česar moramo stanje motivacije enot sproti spremljati in izvajati ukrepe za njeno izboljšanje ali vzdrževanje na ustrezni ravni.

Formalno ugotovljene vrednosti motivacije prek vprašalnikov, sociogramov in psihogramov se lahko dopolnjujejo in analizirajo z neformalno ugotovljenimi vrednostmi (ocenjevanje z opazovanjem, na podlagi pogovorov s pripadniki, aktivnim vključevanjem v naloge, ki jih pripadniki opravljajo, itn.), prek spremljanja in analiziranja števila problematičnega vedenja v enoti (kršenje discipline, število nesreč, poškodb, neopravičene odsotnosti, bolniška odsotnost itn.), ki pa so po navadi znanilec tega, da ima enota resne težave in ne služijo več kot sistem pravočasnega opozarjanja, da z motivacijo enote nekaj ni v redu.

Ocenjevanje motivacije enote je z vidika ugotavljanja objektivnih dejstev nujno, saj jo poveljujoči navadno ocenjujejo višje kot njihovi podrejeni. Ocenjevanje poveljujočega opozarja na težave, s katerimi se mora soočiti in jih odpravljati ter tako preprečevati, da bi nizka motivacija vplivala na opravljanje nalog. Poveljujoči morajo biti pozorni na dejavnike z negativnim vplivom in sposobni prepoznati in utrditi vse tiste, ki motivacijo dvigujejo in krepijo.

6.2 Najpomembnejše ugotovitve raziskav

V SV so bile opravljene različne raziskave na temo motivacije, vendar navajam le rezultate nekaterih raziskav, ki sem jih opravila sama.

Prvo raziskavo sem opravila leta 1999 in je vključila vse pripadnike ene izmed brigad Slovenske vojske (poveljstvo, pripadnike dveh pehotnih, artilerijskega ter dveh oklepnih bataljonov), ki so bili med raziskavo na dolžnosti. Rang ugotovljenih motivov po pomembnosti za zaposlene je bil: motiv dobrega sodelovanja z drugimi, finančni motivi, osebni dosežki pri delu, vsebina opravljanega dela, napredovanje, dobri odnosi z vodjo, lastna odgovornost za opravljeno delo, priznanja in pohvale.

Rezultati poveljstva so pokazali, da so pripadniki poveljstva visoko vrednotili osebne dosežki pri delu, nato vsebino dela, sledilo je sodelovanje z drugimi, prav tako pa so visoko ovrednotili tudi lastno odgovornost za opravljeno delo. Razmeroma pomembni motivi so bili tudi napredovanje, dobri odnosi z vodjo in finančni motiv, priznanja in pohvale pa so najnižje ovrednotili. Primerjava med oklepnimi in pehotnimi bataljoni je pokazala, da je v pehotnih bataljonih motiv sodelovanja z drugimi najpomembnejši, v oklepnih in artilerijskem bataljonu pa je bil na prvem mestu finančni motiv. Zanimivo je bilo, da so zaposleni, ne glede na to, iz katerega bataljona so bili, nizko vrednotili nagrade in pohvale ter delež lastne odgovornosti pri opravljanju del in nalog. Med nižje ovrednotenimi motivi so bili tudi odnosi z vodjo, saj pogosto, predvsem pripadniki na nižjih ravneh subordinativne piramide, čutijo, da je vodenje daleč od neposrednega opravljanja nalog, še posebno ob pomanjkanju povratnih informacij.

Rezultati raziskave delovne motivacije, opravljene leta 2000, ki je vključila 156 kandidatov za zaposlitev v Slovenski vojski, so pokazali podobne rezultate kot predhodno opravljena raziskava. V raziskavi so se kandidati za zaposlitev v Slovenski vojski odločali med že vnaprej predstavljenimi temeljnimi delovnimi motivi, ki so

jih različni raziskovalci evidentirali v različnih časovnih obdobjih in različnih organizacijah. Najpomembnejši motiv za zaposlitev je bila stalnost zaposlitve, ki naj bi jo omogočala SV, drugi po rangu so bili sodelavci, tretje pa je bilo zanimivo delo. Sledijo delovne razmere, pričakovanje dobrega vodje in redna obveščenost. Zelo pomemben temeljni motiv sta vprašanim predstavljala tudi možnost strokovnega razvoja in napredovanje pri delu. Ustvarjalno delo, soodločanje v delovnem procesu, svoboda pri opravljanju delovnih nalog, varnost pri delu, plača in na zadnjem mestu lahko delo pa so v drugi polovici lestvice, kar pa ne pomeni, da so ti temeljni motivi za vprašane nepomembni.

Tudi druge raziskave, opravljene v posameznih bataljoni SV, so dale podobne rezultate. Za zaposlene v SV so eni najpomembnejših motivacijskih dejavnikov dobri odnosi s sodelavci, saj so pogoj za uspešno delovanje vojaških enot. *V slogi je moč* je moto, ki res velja za vojaško organizacijo.

Pomembni motivacijski dejavniki so v vseh raziskavah ustrezno vodenje in odnosi z nadrejenimi, poštenost in pravičnost, zanimivo delo, vodja, ki upošteva vsakega izmed zaposlenih, ugodne delovne razmere, obveščanje, osebni dosežki pri delu, vsebina opravljenega dela, dobri odnosi z vodjo, lastna odgovornost za opravljeno delo, priznanja in pohvale.

Leta 2002 sem opravila raziskavo delovne motivacije med 175 pripadniki in pripadnicami SV. Vzorec je posnel takratno sestavo SV, želela pa sem ugotoviti prisotnost in stopnjo vstopnih temeljnih motivacijskih dejavnikov in motivacijskih dejavnikov med raziskavo ter ugotoviti, ali se ti dejavniki med zaposlitvijo v SV spreminjajo.

Vprašalnik sem pripravila sama, za podlago pa sem uporabila Pogačnikovo *Lestvico delovnih motivov*. Na omenjeni lestvici so postavke napisane v zaželeni, torej pozitivni obliki, na primer dobre možnosti napredovanja. Devet motivov na lestvici, če jo interpretiramo v luči Herzbergove teorije, vključuje tako imenovane higienike, drugih šest motivov pa motivatorje.

Za vstop v vojaško organizacijo je najpomembnejši motiv stalnosti zaposlitve. Velik pomen so vprašani dali tudi sodelavcem, zanimivemu delu, dobremu vodji, plača in lahko delo pa nista imela tako močnega motivacijskega naboja. Uresničitev zelene zaposlitve in delovna doba v neki organizaciji ter realni delovni pogoji pa prinesejo določene spremembe. Opazen je precej močnejši upad (v povprečju 30-odstotni) vseh temeljnih dejavnikov oziroma motivov. Vrstni red oziroma rang motivov pa se spremeni, kar je razvidno iz tabele: Vrstni red pomembnosti temeljnih motivacijskih dejavnikov. Ugotovila sem tudi, da so ženske bolj motivirane za delo kot njihovi moški kolegi, posebno pri motivih, kot so varno delo, svoboda pri delu, napredovanje in malo manj strokovni razvoj.

Tabela 3:

Vrstni red pomembnosti temeljnih motivacijskih dejavnikov

VRSTNI RED MOTIVOV PRI VSTOPU	MOTIVI	VRSTNI RED SEDANJIH MOTIVOV
1	Stalnost zaposlitve	2
2	Sodelavci	1
3	Zanimivo delo	3
4	Delovne razmere	5
5	Dober vodja	4
6	Obveščенost	10
7	Strokovni razvoj	13
8	Napredovanje	15
9	Ustvarjalno delo	11
10	Ugled	14
11	Soodločanje	9
12	Svoboda	7
13	Varno delo	6
14	Plača	8
15	Lahko delo	12

Neporočeni so ob začetku službe pričakovali predvsem dobre delovne razmere, stalnost zaposlitve, ustvarjalno delo, strokovni razvoj, zanimivo delo, najmanj pa so pričakovali lahko delo, svobodo in tudi ugled.

Pri poročenih so bili ob vstopu službe cenjeni predvsem stalnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo, dober vodja, najmanj pa so pričakovali lahko in varno delo. Večje razlike pri pričakovanih motivih so predvsem pri dobrih delovnih razmerah in ustvarjalnem delu pri neporočenih, pri poročenih pa predvsem dobri odnosi s sodelavci.

V času raziskave samski cenijo predvsem dobre sodelavce, stalnost zaposlitve, zanimivo delo, dobrega vodjo in dobre delovne razmere. Najmanj cenjeni motivi so ugled, obveščенost, ustvarjalno delo in napredovanja. Poročeni najbolj cenijo dobre odnose s sodelavci, stalnost zaposlitve, dobrega vodjo in zanimivo delo, zelo malo pa je cenjen motiv napredovanja. V povprečju neporočeni bolj ocenjujejo motivacijske dejavnike kot poročeni. V povprečju so neporočeni bolj motivirani kot njihovi poročeni sodelavci.

Ob zaposlitvi so zaposleni z različno stopnjo izobrazbe v povprečju skoraj enako ocenjevali motivacijske dejavnike, med raziskavo pa so bili najbolj razočarani zaposleni z višjo izobrazbo, posebno je bilo to očitno pri motivih stalnost zaposlitve, dobre delovne razmere, lahko delo, strokovni razvoj in plača.

Zaskrbljujoča ugotovitev pa je bila precejšen upad delovne motivacije v času od zaposlitve pa do izvedbe raziskave, in sicer v povprečju približno 30 odstotkov. Vprašanje, ki se ob tej ugotovitvi postavlja, je, kje so vzroki za upadanje motivacije?

Odgovore bi lahko iskali v napačni predstavi o organizaciji, v katero so vstopali oziroma v kateri so se želeli zaposliti, kar pa analiza po posameznih vprašanih zavrača.

Torej moramo glavne vzroke upada motivacije za delo iskati v načinu vodenja in poveljevanja oziroma pomanjkanju znanja poveljujočih o tem, kaj so najpomembnejši motivi za delo pri njihovih podrejenih, in znanja o tem, kako delati z ljudmi in za ljudi.

Podobne rezultate sem dobila ob zadnjem ugotavljanju motivacije z istim, prej omenjenim vprašalnikom, v enem izmed pehotnih bataljonov SV leta 2005, saj sem želela ugotoviti, ali je prišlo do spremembe stanja motivacije pripadnikov ob profesionalizaciji SV. Edina sprememba je bila manjši, povprečno 10-odstotni upad motivacije.

Ugotovitve raziskav, katerih rezultati so pri avtorici prispevka v oddelku za psihološko dejavnost Poveljstva sil SV, so dale torej zanimive rezultate. Od zadnje raziskave so se tako gospodarske kot družbenoekonomske razmere, pa tudi razmere v SV spremenile, zato bi bilo treba opraviti nove raziskave motivacije, čeprav je tudi raziskava v okviru raziskovalnega projekta MO RS (CRP MIR) nosilca dr. Mateja Tušaka Človeški viri v vojski (M5-0189) v obdobju 2006 in 2007, objavljena v znanstveni monografiji Človeški viri v Slovenski vojski (2008), dala podobne rezultate.

Sklep Motivacija za delo je odraz veliko različnih medsebojno vzajemno povezanih dejavnikov. Glede na splošne ugotovitve raziskave bi morali poveljujoči v SV intenzivneje razmišljati in tudi ukrepati na področju motiviranja svojih podrejenih, predvsem na področju splošnega ugleda SV v javnosti, strokovnega razvoja, napredovanja in ustvarjanja pogojev za vnašanje elementov možnosti ustvarjalnega dela v vojaški organizaciji. V nasprotnem primeru lahko v naslednjih letih pričakujemo le še stopnjevanje upadanja motivacije zaposlenih.

Motivacija za delo ni konstanta, temveč jo je treba redno spremljati, analizirati in prevzemati ukrepe za njeno izboljšanje. Zagotavljanje in vzdrževanje ustrezne ravni motivacije posameznikov in enot je nikoli dokončana zgodba. Vprašanje je le, ali so poveljujoči pripravljeni upoštevati predloge za odpravo pomanjkljivosti in jih v okviru danih možnosti uresničiti.

Ne glede na ugotovitve naštetih raziskav se mora vsak vodja zavedati motivacijske pogojenosti vedenja zaposlenih, ki jih vodi. Motivirani zaposleni zmorejo doseči izjemno veliko, vodja pa mora oceniti, kako delavce motivirati in to motiviranje tudi uresničiti v sodelovanju z okoljem organizacije.

Literatura

1. Banič, I., 1999. *Osnove strateškega managementa, procesi upravljanja in vodenja*. Ljubljana: FDV.
2. Bahtijević Šriber, F., 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bernot, 1990. *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Brajša, P., 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Brajša, P., 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Brajša, P., 1983. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum.
7. Branden, N., 2000. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
8. Bulajić, N., 1989. *Motivacija za učenje*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.
9. Furlan, I., 1984. *Primjenjena psihologija učenja*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Guzina, M., 1980. *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
11. Keenan, K., 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Kranjc, A., 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Lipičnik, B., 1998. *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipovec, F., 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: založba Obzorja.
15. Lubi, D., 1995. *Vodenje in poveljevanje – pojmovno – teoretična izhodišča*. Ljubljana: FDV.
16. Majer, J., 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Maning, F., 1999. *Army Leader Ship, Headquarters*. Washington: Department of the Army.
18. Marolt, 1987. *Zagotavljanje kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Musek, J., 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy d.o.o.
20. Možina in drugi., 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
21. Novičević, R., 2008. *Upravljanje radnom uspješnošću*. Podgorica: Pobjeda.
22. Obradović in drugi, 1982. *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga.
23. Turk, I., 1987. *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
24. Tušak, M., 2008. *Človeški viri v Slovenski vojski*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
25. Petz, B., 1987. *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
26. Pogačnik, B., 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting d.o.o., Center za psihodiagnostična sredstva.
27. Toš, N., 1997. *Vrednote v prehodu. Slovensko javno mnenje 1968–1990*. Ljubljana: FDV-IDV-CJMMK.
28. Trstenjak, A., 1976. *Problemi psihologije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
29. Tušak, M&M, 1994. *Psihologija športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
30. Tušak, M. in Tušak, M., 2001. *Psihologija športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
31. Vernon, 1971. *Human Motivation*, Cambridge. England: Cambridge University Press.
32. Vučić, J., 1984. *Psihologija istraživanja*. Beograd: Institut za psihologiju.