

KAJ PRITEGNE MLADOSTNIKE 21. STOLETJA, DA SE ZAPOSLIJO V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

WHAT MOTIVATES THE YOUNG PEOPLE OF THE 21ST CENTURY TO JOIN THE MILITARY

Povzetek Mlade pri iskanju zaposlitve vodijo različni motivacijski dejavniki. Na njihova pričakovanja glede dela in zaposlitve vplivajo vrednote, osebnostne lastnosti, družbeni kontekst, ugled poklica in veliko drugih dejavnikov. Ob tem želijo delodajalci pridobiti čim bolj motivirane in usposobljene kadre, ki jim je treba omogočiti možnosti za zadovoljevanje nekaterih pričakovanj in potreb, saj le zadovoljni zaposleni ter njihove družine predstavljajo temelj za razvoj in napredek. Z raziskavo v skupini mladostnikov med 18. in 30. letom smo ugotavljali, kaj jih motivira pri izbiri zaposlitve, pri čemer smo v analizi izpostavili pripravljenost zaposliti se v Slovenski vojski. Ugotovili smo, da je mogoče mlade razvrstiti v različne skupine glede na njihova pričakovanja glede zaposlitve in jih skladno s tem nagovarjati za vstop v Slovensko vojsko. Prav tako je pomembno mladim omogočiti pridobivanje veščin, ki so uporabne tudi v civilnih poklicih. Ugotavljamo, da je mogoče sočasno zadovoljiti potrebe tistih, ki se bodo razvili v profesionalne in vodilne pripadnike Slovenske vojske, kot tudi tistih, ki bodo izstopili po nekaj letih dela ter poklicno pot nadaljevali v civilnem okolju.

Ključne besede *Pričakovanja glede dela, zaposlitev, mladi, vrednote, Slovenska vojska.*

Abstract Young job seekers are led by different motivational factors. Their work expectations and future employment are influenced by values, personality traits, social context, profession's reputation and many other factors. At the same time, employers want to get the best possible personnel that will demonstrate motivation and efficiency. Within a company, personnel should be offered the opportunity to meet certain expectations and needs, since only satisfied employees and their families can form a firm foundation for future corporate development and progress. A survey of young people between the ages of 18 and 30 revealed what motivates them when choosing a job, whereby in the analysis we highlight their willingness to join the Slovenian

Armed Forces. The analysis reveals that young people can be classified into different groups based on their expectations regarding the future work. It is important to enable young people to acquire skills that are also useful in civilian occupations. We believe that it is possible to meet the needs of those who will develop into the professional backbone of the SAF, as well as those who will leave after several years of work and pursue a career in the civilian sphere.

Key words *Work expectations, employment, youth, values, Slovenian Armed Forces.*

Uvod Pridobivanje in morda še bolj zadrževanje kakovostnih kadrov je pomembno za vsako organizacijo. Predvsem prvi izziv je postal pomemben zaradi profesionalizacije vojaške organizacije. Spremenjen način popolnjevanja je prekinil redni prihod vojaških obveznikov in povzročil iskanje novega kadra na trgu delovne sile (Tresch, 2018). Danes je treba vlagati več v prepoznavanje, pridobivanje in zadrževanje motiviranega kadra, ki mu plačilo ni edino vodilo pri iskanju zaposlitve. Vojaška organizacija je zaradi zahtev, ki jih postavlja tako pripadnicam in pripadnikom kot njihovim družinam ter širšemu okolju, pohlepna institucija. Je organizacija, ki po eni strani zahteva predanost, brezkompromisno spoštovanje pravil in žrtvovanje posameznikovega življenja, po drugi strani pa omogoča pripadnost, povezanost ter poudarja pomen vsakega posameznika, brez katerega skupina ne more preživeti. Ne nazadnje je tudi organizacija, ki lahko zadovolji potrebe posameznikov po dinamičnem delu in adrenalinu v nadzorovanem okolju. Našteli smo le nekaj pozitivnih in negativnih lastnosti vojaške organizacije. O teh in drugih lastnostih ter posebnostih dela razmišlja posameznik, kadar se odloča za zaposlitev. Plačano delo je vsebinsko in časovno pomemben del življenja. Posameznik lahko presodi, koliko mu narava dela in pogoji delodajalca omogočajo uresničiti pričakovanja in ali mu omogočajo zadovoljstvo. Oboje je povezano z vrednotnim sistemom posameznika in osebnostnimi lastnostmi ter socialnim okoljem.

Namen članka ni predstaviti najboljših rešitev za težave glede pridobivanja kadrov v Slovenski vojski (SV), temveč pokazati, kaj mlade, ki so sodelovali v raziskavi,¹ zanima, kako razmišljajo in kaj pričakujejo od zaposlitve. Našteto lahko Slovenski vojski predstavlja smernice in pomoč pri razmisleku, kako nagovoriti mlade ter kako jih navdušiti za vojaški poklic.

Članek poskuša odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji. *Kaj so pomembni motivacijski dejavniki, kadar mladi razmišljajo o izbiri poklica? Kakšna so njihova pričakovanja glede zaposlitve?* Prehajajoč od splošnega k specifičnemu smo merili, kaj pričakujejo mladi od zaposlitve v vojaški organizaciji, predvsem v Slovenski vojski, in kateri so dejavniki potiska (*push-faktorji*), ki bi jih motivirali za delo v Slovenski vojski. Ob tem smo ugotavljali tudi pomen vrednot in osebnostnih tipov pri

¹ Raziskava je bila izvedena v okviru Obramboslovnega raziskovalnega centra na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

pričakovanih glede zaposlitve ter narave dela. Raziskavo smo sklenili z umestitvijo mladih v različne kategorije glede na njihova pričakovanja in motivacijo.

V celotnem raziskovalnem procesu, od identifikacije problema in raziskovalnih vprašanj do pojasnjevanja potreb vojaške organizacije ter možnosti, ki jih ta lahko omogoči mladostnikom, je sodeloval magister znanosti brigadir David Humar. Pri opredelitvi vrednot v anketnem vprašalniku pa je sodelovala višja vojaška uslužbenka XIII. r. mag. Nataša Troha.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA RAZISKAVO

1.1 Motivacija in odnos mladih do dela ter zaposlitve

Motivacijo sestavljajo vsi zavestni ali podzavestni vzgibi, ki nekoga spodbudijo k določenemu dejanju oziroma predstavljajo razlog zanj. Motivacijski dejavniki predstavljajo razlog in usmeritev za določeno delovanje oziroma vedenje. Delujejo na podlagi potreb posameznika (Motowidlo in drugi, 1976). So vse, kar v posamezniku vzbuja čustva in ga spodbuja k aktivnosti ter ukrepanju (Dragomir, Bîñă in Mititelu, 2018).

Pri motiviranju so pomembne *vrednote*, ki so lahko že same motivacijski dejavniki. V primeru organizacije in njenih zaposlenih so še posebej pomembne organizacijske vrednote. Pri tem se pokaže pomembnost vodilnih v organizaciji, ki morajo svojim podrejenim pomagati ponotranjiti te vrednote. Drugi pomemben dejavnik učinkovite motivacije je *razumevanje poslanstva*. Vsaka organizacija mora imeti jasno opredeljene cilje oziroma definiran namen svojega delovanja. Njihovo pomanjkanje lahko povzroči veliko demotiviranost zaposlenih. Zaposleni morajo poznati te cilje in jih razumeti. Tretji pomemben dejavnik motivacije so *povratne informacije*. Te zaposlenim omogočajo, da izvejo, ali so svoje delo uspešno opravili. Pomanjkanje povratnih informacij prav tako vodi v demotiviranost zaposlenih. Vse naštet o motivaciji v organizaciji lahko najdemo in prenesemo na vse organizacije, tudi na vojaško. V njej pa je še posebno pomembna vloga *vodje* pri motiviranju podrejenih (Dragomir, Bîñă in Mititelu, 2018). Ta mora poosebljati moralne, socialne in etične vrednote vojaške organizacije (Vișalariu in Moșoiu, 2016). Dobri vodje morajo znati motivirati svoje podrejene, da opravijo naloge (Dragomir, Bîñă in Mititelu, 2018). Druga posebnost vojaške organizacije je, da *deluje v javnem interesu*. Posledica tega je precejšnja omejitev v iskanju motivacije in usmeritev k notranjim motivacijskim dejavnikom pri posamezniku. Prav ti so ključ za motivacijo zaposlenih v vojaški organizaciji (Vișalariu in Moșoiu, 2016).

Na motivacijo lahko gledamo z vidika zadovoljevanja posameznikovih potreb. Pri tem izhaja motivacija iz posameznikovega nelagodja, ki ga povzroča nezadovoljena potreba² (Motowidlo in drugi, 1976). Stres in napetost vodita v vedenje in dejanja,

² Maslowa hierarhija potreb je primer potreb posameznika (Motowidlo in drugi, 1976).

ki ju zmanjšujejo, in sicer z zadovoljevanjem potreb. Proces motivacije je končan šele z zadovoljtvijo potreb. Iz tega izhajajo različne teorije in za potrebe raziskave sva uporabili delitev na intrizično ter ekstrizično motivacijo (Katzell in Thompson, 1990; Marylène in Deci, 2005).

Ekstrizični tip motivacije temelji na organizacijskih nagradah in recipročnih ugodnostih – zunanja motivacija. Gre za motivacijo, ki temelji na zastavljenih ciljih. Od njihovega doseganja so odvisne nagrade ali ugodnosti. Dejanja so vodena glede na zaznavanje vrednosti določenega dejanja in izračuna ugodnosti. Za tovrstno motiviranje potrebuje organizacija konkretne nagrade in ugodnosti. Drugi tip motivacije je **intrizični**. Ta motivacija izhaja iz zavedanja o svoji učinkovitosti, iz dobrega občutka ob doseganju ciljev in dobrega počutja ob pomoči drugim, torej iz notranje motivacije. Temeljni vir motivacije ni doseganje cilja, temveč je celoten proces doseganja cilja. Oseba z intrizično motivacijo opravlja delo zaradi osebnega zadoščenja, brez poudarjene potrebe po zunanjih ali materialnih spodbudah. Bistvena značilnost intrizičnega tipa je nenehna želja po pomoči drugim ali organizaciji, gre za altruizem (Lin, 2006).

Najučinkovitejši motivacijski dejavniki so tisti, ki izhajajo iz notranjih izkušenj posameznika, samoocene dela in njegove percepcije, zadovoljstva in pomembnosti opravljenega dela. Zato je cilj pri vsakem posamezniku ponotranjiti organizacijske vrednote, s čimer dosežemo intrizično motivacijo za delovanje. Vse te motivacijske dejavnike uporablja tudi vojaška organizacija, tako v vojaškem izobraževanju kot v organizacijski kulturi, da bi spodbudila notranje oziroma intrizične motivacijske dejavnike in delovanje v duhu doseganja t. i. višjega cilja. Vojaška organizacija se v sodobni družbi spoprijema še z družbenimi in ekonomskimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznikov v organizaciji (Vițalariu in Moșoiu, 2016). Najtežavnejši pri tem sta nagrajevanje in opiranje predvsem na ekonomske spodbude, kar se je začelo spodbujati konec sedemdesetih let 20. stoletja z vse večjim prehodom v poklicno popolnjevanje (Kopač, 2012). Nagrajevanje z zunanjimi motivacijskimi dejavniki predstavlja težavo za vojaško organizacijo, saj lahko vodi v slabitev intrizične in krepitev ekstrizične motivacije. Ekstrizična je za zaposlenega manj čustveno zavezujoča. Vse to kaže na pomembnost vloge intrizične oziroma notranje motivacije v vojaški organizaciji, h kateri bi se ta morala usmerjati (Vițalariu in Moșoiu, 2016).

Poleg delitve na intrizične in ekstrizične vire motivacije je bila za potrebe raziskave uporabljena še Batistelijeva (1997) opredelitev, ki deli vire motivacije na:

- a) predmoderne vire (altruizem, notranje zadovoljstvo, krepitev podobe države v tujini idr.),
- b) moderne vire (plačilo, materialna nagrada, pridobivanje profesionalnih izkušenj, ki so lahko pozneje koristne, kariera idr.),
- c) postmoderne vire (avantura, spoznavanje drugih kultur, dokazovanje odgovornosti in sposobnosti idr.).

1.2 Vrednote v globalni slovenski družbi

Pomemben element motivacije so vrednote, ki jih lahko razumemo kot ideal, h kateremu je usmerjen posameznik (Trompenaars in Hampden - Turner, 1998). Predstavljajo notranjo usmerjenost glede razumevanja tega, kaj je dobro ali prav in tako tudi najvišji motivacijski cilj posameznika. Vrednote so abstraktne in ne odražajo trenutne motivacijske naravnosti, temveč dolgoročno in trajno (Pogačnik, 2002). Ustvarjajo in poustvarjajo se skozi zgodovino ter predstavljajo okvir delovanja družbe. So spremenljive med dolgim časovnim obdobjem in lahko vplivajo na popolnjevanje delovnih mest v določenih poklicih. Tako je prehod iz tradicionalnih vrednot, kot so disciplina, pokornost in poslušnost, v sodobne, kot sta samopotrjevanje in samostojnost, pomenil tudi prehod priljubljenosti poklicev iz skupinskih v individualne, tj. v poklice, pri katerih posameznik ni neposredno vezan v skupinsko delo (Tresch, 2018). Robbins (v Featherstone, 2011, str. 123) ob tem ugotavlja, da naj bi bila pripadnost državi ena redkih vrednot, ki je vredna žrtvovanja življenja.

V nadaljevanju poleg nekaterih splošnih civilizacijskih vrednot izpostavljamo še vrednote vojaške organizacije, torej Slovenske vojske.

Kot splošne vrednote razumemo lojalnost, spoštovanje zakonov, denar, družino, vero, varnost, prosti čas in prijateljstvo. Vrednote, ki so zapisane v Doktrini SV (2006), pa so lojalnost, predanost, domoljubje, čast in tovarištvo. Vojaške vrednote v temelju izhajajo iz splošnocivilizacijskih, pri čemer pa so nekatere posebej poudarjene kot specifično vojaške.

Splošnocivilizacijske vrednote

Ena pomembnejših splošnocivilizacijskih vrednot, ki se longitudinalno visoko vrednoti tudi v slovenski družbi, je **družina**. Izhajamo iz definicije družine, kot jo poznajo Združeni narodi. Družino sestavlja vsaj ena odrasla oseba ali več odraslih oseb, ki skrbi/skrbijo za otroka/otroke (Švab, 2010) oziroma skupino ljudi, ki jih vežejo sorodstvene vezi (Fran, 2019). Družina predstavlja pomemben dejavnik pri odločanju za zaposlitev, saj je, prav tako kot vojaška organizacija, pohlepna institucija (Coser, 1974), ki posamezniku in v seštevku vsem družinskim članom postavlja visoke zahteve. V okviru tega lahko vpliva na možnosti napredovanja, odhoda v tujino, prilagoditev urnika idr. Kadar družina zavrača delo, lahko povzroči to pri posamezniku negativen odnos, nižjo motivacijo in celo iskanje druge zaposlitve (Vuga Beršnak, 2018).

Družini primerljiva vrednota je **prosti čas**, ki je vse pomembnejši, saj danes ne govorimo več zgolj o razmerju delo/družina (angl. *work/family balance*), temveč prej o razmerju delo/življenje (*work/life balance*), pri čemer lahko življenje (*life*) predstavlja tako družino kot tudi prijatelje, prosti čas in druge vidike posameznikovega življenja. V tem času lahko oseba skrbi za svojo fizično aktivnost ali pa pozornost namenja drugim interesom in predstavlja pomemben del kakovosti posameznikovega življenja (Černigoj - Sadar, 1992).

Prosti čas je povezan tudi s prijateljstvom, ki predstavlja naslednjo civilizacijsko vrednoto. Vrednota *prijateljstva* oziroma z vidika vojaške organizacije *tovarištva* je lahko opredeljena na več načinov. Wright (1984) definira prijateljstvo kot prostovoljno ali neomejeno interakcijo, v kateri se sodelujoči osebno odzivajo drug na drugega (Fehr, 1996). Predstavlja lahko dodatno stimulacijo na delovnem mestu in krepi dobro vzdušje. Kadar ima posameznik na delovnem mestu sodelavce, ki jih obravnava kot prijatelje, bo njegova produktivnost večja in bo do dela ustvaril bolj pozitiven odnos (Melthot, 2016). Tovarištvo je v vojaškem okolju jedro notranje povezanosti in trdnosti enote. Je element, ki povezuje pripadnike SV v negotovih položajih in prispeva k ohranjanju bojne morale (Vojaška doktrina, 2006). Prav tako omogoča povezovanje med večjim številom pripadnikov v koherentno celoto, ki deluje enotno. Tovrstni posamezniki so na delu zelo povezani med seboj in imajo trdno medsebojno zaupanje, ki predstavlja temelj za opravljanje dela v skupini, še posebno, kadar gre za nevarne situacije. S tem je povezana tudi *lojalnost*, ki jo Damjan in Možina (2002) opredelita kot eno izmed človekovih čustev ter pomeni pripadnost neki ideji, človeku in celo predmetu. Lojalnost je eden ključnih dejavnikov, ki definirajo odnos posameznika do dela. Lojalnost organizaciji pomeni veliko prednost zanj, saj bo zaposleni deloval skladno z organizacijskimi vrednotami, svoje delo pa bo opravljal kakovostneje. Lojalnost do organizacije pomeni hkrati za zaposlenega enega izmed motivacijskih dejavnikov za kakovostnejše delo (Damjan in Možina, 2002). Lojalnost je tudi vrednota posebnega pomena za vojaško organizacijo, saj predstavlja ključni socializacijski element. Slovenska vojaška doktrina (2006) jo opredeljuje kot glavni faktor povezovanja med državo, Slovensko vojsko ter pripadniki. Izraža se z zaupanjem, spoštovanjem in disciplino.

Vrednoto *varnosti* Grizold (2001) razume kot stanje uravnoveženega odnosa med fizičnim, duhovnim, duševnim in gmotnim obstojem posameznika ter družbene skupnosti v odnosu do drugih posameznikov oziroma med družbami. Predstavlja temelj za preostale življenjske funkcije in je vzgib za nadaljnji razvoj. Obsega preživetje in zagotavljanje kakovostnega življenja (*angl. well-being*) (Luard, Grizold in Simoniti, 2001). Varnost lahko posameznik razume kot fizično varnost ali pa tudi drugače, na primer kot socialno varnost. Občutek ogrožanja lahko pri zaposlenem povzroči slabše rezultate na delu ali pa ga spodbudi, da svoje delo opravlja bolje in v želji po doseganju varnosti.

V delovni organizaciji pa se, v nasprotju z nekaterimi prej navedenimi vrednotami, *vera* pomika s področja družbenega k zasebnemu. Črnič jo opredeljuje s štirimi sociološkimi komponentami, in sicer z verovanjem, prakso oziroma rituali, s svetim in skupnostjo oziroma socialno organizacijo ljudi, ki jih združuje verska tradicija (Črnič, 2001). Verska podpora na delovnem mestu je zagotovljena zaposlenim v varnostno tveganih poklicih, torej tudi v vojaški organizaciji. Zaposlenim omogoča, da svoje travmatične izkušnje in težave razrešujejo z vero.

Ena pomembnejših vrednot je tudi *spoštovanje zakonov*, pri čemer lahko ločimo dva skrajna razloga. Na eni strani je to zastraševanje in na drugi priznavanje njihove legitimnosti (Šifrer, Meško in Bren, 2013).

Od nematerialnih vrednot se pomikamo k materialnim. *Denar oziroma plačilo* predstavlja enega izmed pomembnih dejavnikov pri izbiri zaposlitve, saj opredeljuje posameznikov socialni status in materialno kakovost življenja. Plačilo je lahko motivacijski dejavnik za boljše delo, prav tako kot tudi strah pred izgubo dela.

Specifične vojaške vrednote

Poudarjene vojaške vrednote se začnejo s temeljno vrednoto SV, z *domoljubjem*. Njen temelj je pripadnost domovini Republiki Sloveniji in nesebično opravljanje dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev (Vojaška doktrina, 2006). Pri tem se domoljubje v javnosti prevečkrat razlaga izjemno ozko, zgolj kot pripadnost domovini, čeprav ta pojem vsebuje pripadnost in zavezanost družbi v najožjem in širšem smislu, kot skrb za okolje, v katerem živimo, priznavanje zgodovine in ponos do nje idr.

Tipična vojaška vrednota je tudi *predanost*. Vsak pripadnik SV se z vstopom vanjo zaveže, da bo vedno deloval za dobro domovine in enote, ne glede na ovire. Predanost zahteva od pripadnika SV tudi požrtvovalnost in podrejanje osebnih ciljev vojaški organizaciji (Vojaška doktrina, 2006). Predanost organizaciji se oblikuje s predanostjo delu in kolektivu. Oboje vpliva pozitivno na delovne rezultate posameznika in tudi na uspešno delovanje organizacije.

»Pripadnik Slovenske vojske je ponosen in mu je v čast služiti Republiki Sloveniji ter prispevati k varnosti in miru v svetu.« S temi besedami je opisana vrednota časti v Vojaški doktrini. Vojak opravlja svoje naloge vestno, skrbi za ohranjanje vojaških in družbenih vrednot (Vojaška doktrina, 2006).

1.3 Pomen osebnosti pri oblikovanju odnosa do dela in zaposlitve

Že v uvodu je opredeljeno, da sooblikuje osebnost posameznika poleg vrednot tudi odnos do dela. Prepoznavanje osebnostnih tipov omogoča različna predvidevanja glede delovanja posameznika na delu in njegove odzive na dogodke. Po Contu (2017) je najpogosteje uporabljena teorija petih faktorjev. Ta vsebuje pet temeljnih osebnostnih lastnosti, in sicer vestnost, prijetnost, čustveno stabilnost, ekstravertiranost in odprtost. Teorija petih faktorjev določa ključne ugotovitve glede osebnosti posameznikov in dela. Prva izmed njih je ugotovitev, da osebnostne razlike med zaposlenimi bistveno vplivajo na njihovo vedenje pri delu ne glede na kognitivne sposobnosti posameznika. Prav tako se lahko s poznavanjem osebnostnega tipa predvidi, kako se bo nekdo odzval v določeni situaciji in kakšen način motivacije bo zanj najbolj spodbujajoč (Conte, 2017).

Z merjenjem osebnostnega tipa je tako mogoče lažje prepoznati primerne osebe za določen poklic (Hughes, 1928). V Združenih državah Amerike je pogosto uporabljen

test za ugotavljanje osebnosti test osebnostih tipov Myers-Briggs. Uporablja se tako v izobraževalne namene kot v delovnem okolju. Test osebnosti pokaže pomembnejše razlike med osebnostmi ljudi. Temelji na tezi Carla Junga (1923), da se ljudje začnejo razlikovati zaradi primarne socializacije. Te razlike je mogoče meriti (Moore, Dettlaff in Dietz, 2004).

Po testu Myers-Briggs so nastali tipi osebnosti na podlagi petih lestvic, ki merijo nasprotujoče si osebnostne lastnosti.

1. Kako se odzivamo glede na okolje: introvertiranost proti ekstravertiranosti; ekstrovertirane osebnosti so manj dovzetne za zunanje dražljaje, bolj jih zanima vključevanje v okolje in potrebujejo spodbudo iz njega. Introvertirane osebnosti so bolj dovzetne za zunanje dražljaje, kar jih moti pri delovanju, zato hitro izčrpajo svoje duševne rezerve in začnejo hrepeneti po samoti in tišini.
2. Kam usmerjamo miselno energijo: intuitiven proti opazujoč osebnostni tip; intuitivni posamezniki se zanašajo na svoje ideje, intuicijo in možnosti. Opazujoč tip posameznika je usmerjen v resničen, realističen svet.
3. Kako sprejemamo odločitve in se spoprijemamo s čustvi: razmišljujoč proti čustven osebnostni tip; razmišljujoče osebnosti iščejo logiko in argumente ter se pri odločanju opirajo na svoj razum, in ne na čustva. Čustvene osebnosti na drugi strani sledijo svojim čustvom in jih ne skrivajo.
4. Kako pristopamo k delu, odločanju in pripravi načrtov: sodniki proti iskalci; sodniki so posamezniki, ki ne marajo nepredvidljivih dogodkov, raje imajo jasnost, načrtovanje in imajo zelo močno delovno etiko. Iskalci so na drugi strani bolj sproščeni in prilagodljivi. Verjamejo, da je življenje prepredeno z izzivi, zato se neradi zavežejo k eni stvari.
5. Lastnost, ki podpira vse druge in kaže, kako smo prepričani v naše sposobnosti in odločitve, je naša identiteta: aserativni proti turbolentnemu osebnostnemu tipu; aserativni posamezniki so samozavestni, enakomerni in odporni na stres. Turbulentni posamezniki so samozavestni in občutljivi na stres.

Na podlagi teh meril dobimo štiri skupine osebnostnih tipov: *analitik, diplomat, čutečnej* in *raziskovalec*. Vsaka izmed skupin ima določne posebnosti. V raziskavi smo preverjali, ali je mogoče določiti osebnostni tip, ki ga bolj zanima zaposlitev v nacionalnovarnostnem sistemu, še posebno v Slovenski vojski.

2 EMPIRIČNA ANALIZA ODNOSA MLADOSTNIKOV DO DELA IN INTERES ZA ZAPOSLOTEV V SLOVENSKI VOJSKI

2.1 Metodološki pristop

Na podlagi motiviranja mladih za zaposlitev in delo smo oblikovali osrednje raziskovalno vprašanje, ki je usmerjeno k odgovorom in iskanju rešitev, še posebej, kadar govorimo o zaposlitvi v vojaški organizaciji, ki velja za pohlepno in do pripadnikov zahtevno. Naše osrednje raziskovalno vprašanje je, *Kakšna so pričakovanja mladih glede zaposlitve in dela?* Pri tem nas je zanimalo: 1) *Kateri*

*so pomembni motivacijski dejavniki in kako mladi razmišljajo o izbiri poklica?
2) Kakšna so njihova pričakovanja glede zaposlitve?*

Temelječ na ugotovitvah in konceptih različnih avtorjev, ki se ukvarjajo z motivacijo in odnosom do dela, smo oblikovali anketni vprašalnik.

Vprašalnik smo razdelili v pet sklopov, in sicer vrednote, splošna pričakovanja glede zaposlitve, osebnostni tip, specifična vprašanja glede zaposlitve v nacionalnovarnostnem sistemu in demografija. Prvi trije sklopi so splošni in niso odvisni od vrste zaposlitve. V zadnjem delu smo ugotavljali, koliko mladih bi se bilo pripravljene zaposliti v Slovenski vojski in kakšna so njihova pričakovanja v povezavi s plačanim ali prostočasnim delom v vojski. Odgovore iz splošnega in vojaško usmerjenega dela vprašalnika smo statistično povezali.

Za analizo smo uporabili program SPSS, pri čemer smo za ugotavljanje odnosa do dela ter dejavnikov vpliva uporabili različne statistične teste.

2.2 Značilnosti vzorca

Raziskavo smo omejili na mlade med 18. in 30. letom. Anketo je delno, torej do zadnjega vprašanja, izpolnilo 221 anketirancev, medtem ko sta na zadnje vprašanje odgovorili 102 osebi. Razlog za takšen razkorak je v vprašanju, pri katerem smo od anketirancev pričakovali izpolnjevanje osebnostnega testa, ki pa ga je izpolnila le slaba polovica vseh vprašanih.

Anketo smo izvajali na socialnih omrežjih. Vključiti smo poskušali študente različnih študijskih smeri in tiste, ki se ne izobražujejo. Velikost vzorca zadostuje izvajanju uporabljenih statističnih testov. Rezultatov ni mogoče posplošiti na vso populacijo, kar niti ni bil namen, saj bi bilo treba v tem primeru vključiti večje število mladostnikov ter vzorčiti po različnih značilnostih (glede na geografsko območje bivanja, izobrazbo, spol idr.).³

Največ (70 %) anketirancev je bilo starih od 20 do 25 let. Sledili so mlajši (21 %), stari od 18 do 19 let, najmanj pa je bilo mladih med 26 in 30 letom starosti (10 %). Med anketiranimi je bilo kar 65 % žensk in 35 % moških, kar je odraz razmerja na Univerzi v Ljubljani, in sicer v študijskem letu 2018/2019 je bilo vpisanih 40 % moških in 60 % žensk.⁴ Med tistimi, ki so se na raziskavo odzvali, so prevladovali

³ Raziskave Slovensko javno mnenje navadno vključujejo od 1000 do 2000 oseb, ki so vzorčene glede na regijo, spol, starost idr. Rezultati se posplošujejo na slovensko populacijo.

⁴ Podobno razmerje med spoloma najdemo na primer na medicinski, biotehniški, naravoslovnotehniški fakulteti pa tudi na fakulteti za upravo in fakulteti za družbene vede. Na strojni fakulteti je kar 93 % moških, na pedagoški pa 90 % žensk. Ob tem bi lahko razpravljali o spolni definiranosti nekaterih poklicev, vendar to ni predmet naše razprave. Morda bo Slovenska vojska čez nekaj let občutila tovrstno razmerje med spoloma na univerzi pri razmerju med spoloma v častniškem kadru. Ne nazadnje se razmerje med spoloma spreminja tudi na nekaterih naravoslovnotehniških fakultetah, ki so v preteklosti veljale za bolj moško usmerjene.

študentje, in sicer 47 % družboslovno-humanističnih smeri in 23 % naravoslovno-tehničnih smeri.⁵

2.3 Kakšne so vrednote mladostnikov?

Družina je podobno kot za odrasle tudi za mlade pomembna in umeščena v vrh osebnih vrednot. V raziskavah Slovenskega javnega mnenja že več let, lahko rečemo tudi desetletij, ugotavljajo najvišjo stopnjo zaupanja prav družini. Družina se, kot zelo pomembna vrednota, izpostavlja v raziskavah javnega mnenja v vseh evropskih državah, pri čemer ni večjih razlik med katoliškimi in protestantskimi ali laičnimi državami (Rus in Toš, 2005, 155). Kot kaže raziskava med mladimi (graf 1), je tudi zanje družina najpomembnejša vrednota, pri čemer večjih razlik med spoloma ni. Upoštevajoč longitudinalne meritve (npr. Godina in Hlebec, 1996, 124; Rus in Toš, 2005, 155) lahko govorimo o mladih, ki v osebnem vrednostnem sistemu visoko cenijo družino in so torej dovzetni za mnenja in nasvete družine. Slovenska vojska bi torej lahko deloma nagovarjala tudi slovenske družine, pri čemer govorimo predvsem o starših in nekoliko manj o razširjeni družini. Pri tem pa ne smemo zanemariti dejstva, da je v Sloveniji iz vidika organizacije in strukture družin uveljavljen t. i. mediteranski kulturni model z močnimi družinskimi vezmi in medgeneracijskim sodelovanjem (Kuhar, 2011).

Na podlagi ugotovljenega lahko predvidevamo, da je družina za mlade pomembna referenca, pri čemer govorimo o neposredni nuklearni (starši in sorojenci) kot tudi razširjeni družini.

Družina je prav tako pomemben dejavnik pri zadrževanju kadrov v vojaški organizaciji, pri čemer je torej zadovoljna družina, katere pričakovanjem je zadoščeno, lahko najboljše zagotovilo, da bo pripadnik obdržal službo v vojaški organizaciji.

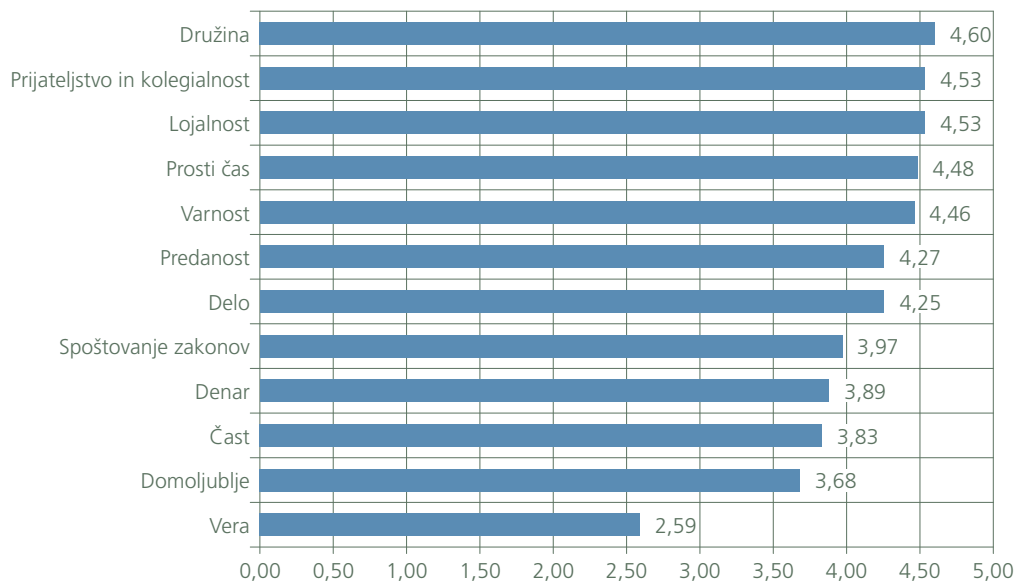
V analizi je bilo tudi ugotovljeno, da se ženske in moški pri večini vrednot ne razlikujejo. Statistično značilna razlika med spoloma se je pokazala le pri dveh vrednotah, in sicer pri spoštovanju zakonov ($p = 0,049$) in denarju ($p = 0,044$). Med obojim je sicer denar ocenjen kot pomemben, čeprav ne dosega vrednosti nekaterih drugih vrednot (graf 1).

Vrednote, ki so jih anketirani mladi visoko vrednotili, so prijateljstvo in kolegialnost oziroma tovarištvo ($M = 4,53$), lojalnost ($M = 4,53$) in predanost ($M = 4,27$). Visoko je vrednotena tudi varnost ($M = 4,46$), medtem ko je čast ($M = 3,83$) ocenjena malo nižje, vendar še nad povprečjem.

⁵ Pregled vpisa na Univerzi v Ljubljani v študijskem letu 2018/2019 kaže, da odziv na našo anketo razmeroma dobro odraža razmerje vpisa med naravoslovno-tehničnimi in družboslovno-humanističnimi fakultetami (približno 35 % proti 65 %).

Povezava med pripravljenostjo zaposliti se v Slovenski vojski in vrednotami pokaže statistično značilno povezavo le pri vrednoti domoljubje ($p = 0,001$). Med tistimi, ki bi se zagotovo zaposlili v SV, je 100 % takih, ki jim je domoljubje pomembno. Med tistimi, ki bi se verjetno zaposlili, pa je takih 68,4 %.

Graf 1:
Vrednote



Poleg družine mladi visoko cenijo nekatere vrednote, ki so opredeljene kot pomembne tudi v vojaški doktrini. Vrednotni sistem mladih vendar ne odstopa toliko od pričakovanih vrednot Slovenske vojske, da ne bi bilo mogoče vzbuditi interesa vsaj pri določenem deležu populacije.

2.4 Kakšna pričakovanja imajo mladostniki glede dela in zaposlitve

Želeli smo ugotoviti, katera so najpomembnejša pričakovanja mladih, kadar vstopajo na trg dela. Analiza kaže (graf 2), da so mladi vedoželjni in si želijo znanje, pridobljeno med izobraževanjem, tudi koristno uporabiti pri svojem delu ter hkrati pridobiti novo. Pomembno jim je delovno okolje, ki spodbuja sodelovanje in pripadnost med zaposlenimi. Pomembni pa sta tudi samostojnost in neodvisnost pri delu. Prav neodvisnost je povezana z uporabo znanja in občutkom, da so zaposleni v delovnem okolju cenjeni. Mladi se navdušujejo še nad uporabo najsodobnejše tehnologije, čeprav je ovrednotena kot manj pomembna pri odločanju glede zaposlitve.

Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev o zaposlitvi so tudi reden prihodek in socialna varnost ter višina zaslužka, medtem ko družbeni ugled poklica oziroma zaposlitve med anketiranci v splošnem ni toliko pomemben (graf 2). Ob tem

pa kljub vsemu ne smemo zanemariti dejstva, da mladi želijo delati v spodbudnem okolju in uspešnem podjetju ali organizaciji. Takšna organizacija pa doseže tudi družbeni ugled.

Pričakovanja mladih glede višine dohodka se razlikujejo glede na doseženo stopnjo izobrazbe. 56 % anketiranih meni, da bi bilo za posameznika s srednješolsko izobrazbo primerno neto plačilo v prvih petih letih po končanem šolanju med 700 in 900 evri, kar četrtnina (23 %) pa pričakuje med 900 in 1300 evri. 53 % mladih meni, da je za posameznika z visokošolsko izobrazbo primerno neto plačilo v prvih petih letih po končanem šolanju med 900 in 1300 evri, skoraj tretjina (29 %) pa pričakuje več kot 1300 evrov.

Tako imenovani predmoderni dejavniki, kot so prispevek k ugledu države s svojimi dosežki, želja delati v tujini, prispevek k varnosti in obrambi domovine, so vrednoteni nižje. Pri tem nekoliko bolj pozitivno izstopa želja z delom *pomagati ljudem*.

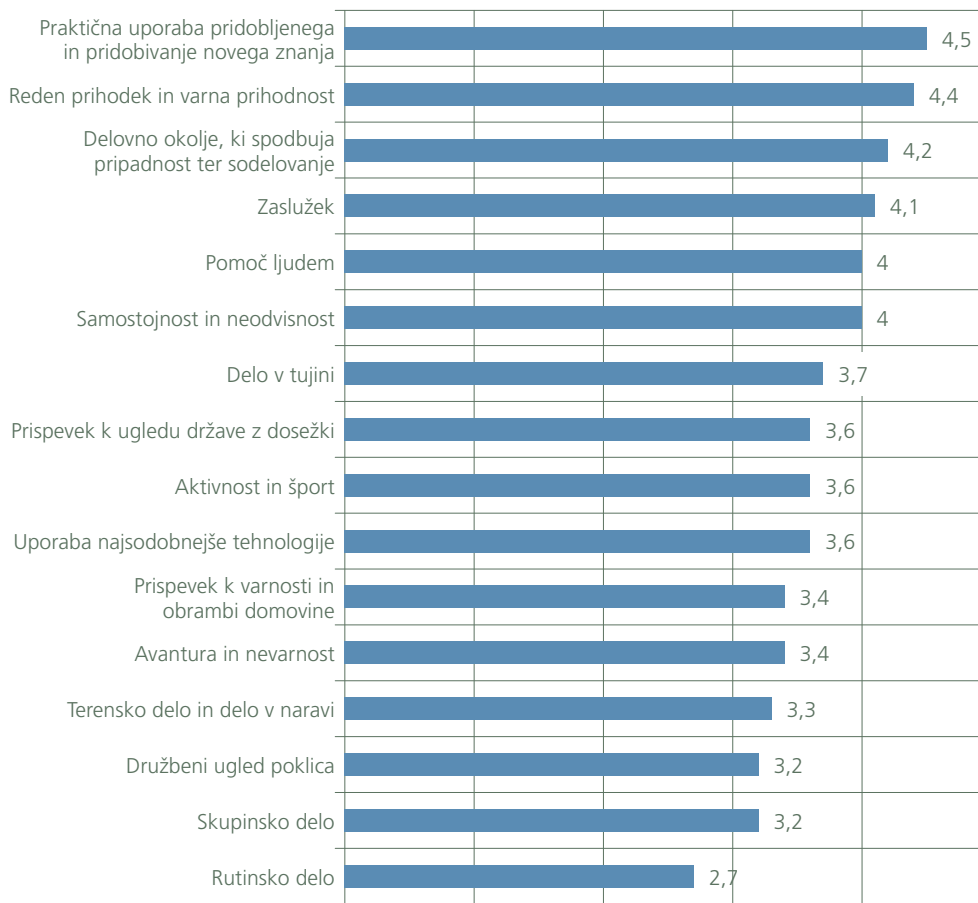
Nižje, vendar še nad povprečno vrednostjo, so vrednotena pričakovanja, ki jih lahko v grobem umestimo med postmoderni *fizično-samoizpolnitvena*. Mednje smo umestili zaposlitev, ki bi omogočala možnost biti aktiven in se ukvarjati s športom, možnost za avanturo in delo v nevarnih okoliščinah, terensko delo ter delo v naravi in skupinsko delo.

Čeprav Battistelli v svoji klasifikaciji govori o postmodernih kot samoizpolnitvenih in nematerialnih dejavnikih motivacije, bi lahko v našem primeru ločili dve kategoriji: 1) fizična samoizpolnitev, pri kateri je posamezniku pomembno fizično dinamično delo, ki omogoča telesno aktivnost; 2) intelektualna samoizpolnitev, pri kateri je posamezniku pomembno intelektualno dinamično delo.

Zanimalo nas je še, ali je mogoče pričakovanja glede zaposlitve in dela združevati v skupine. Test Kaiser-Meyer-Olkin in Bartlettov test sta pokazala, da so podatki ustrezni za faktorsko analizo. Zgoraj zapisanih 16 pričakovanj (graf 2) glede zaposlitve in dela je statistični test glede na njihovo medsebojno povezanost razvrstil v spodaj opisane skupine.

Analiza je zgornje trditve razvrstila v šest skupin. V *prvo skupino* se uvršča največje število trditvev, in sicer: 1) Želim prispevati k varnosti in obrambi domovine; 2) Privlačita me avantura in nevarnost; 3) Pri izbiri zaposlitve sta pomembna dejavnika terensko delo in delo v naravi; 4) Možnost biti aktiven in se ukvarjati s športom sta pomembna dejavnika pri izbiri zaposlitve. Pri tem bi izpostavili, da se v skupini, ki je pretežno športno-dinamična, pojavlja želja prispevati k varnosti in obrambi domovine. To pa je pričakovanje, na podlagi katerega je mogoče razvijati pripadnost delu, kolektivu, Slovenski vojski in tudi domovini.

Graf 2:
Pričakovanja



V **drugo skupino** se uvrščajo: 1) Zaslужek mi predstavlja motivacijo; 2) Reden prihodek in varna prihodnost sta pomembna dejavnika pri izbiri zaposlitve; 3) Pomemben mi je visok družbeni ugled poklica. V **tretjo skupino** je faktorska analiza uvrstila: 1) Pomembna mi je možnost praktične uporabe pridobljenega in pridobivanje novega znanja; 2) Samostojnost in neodvisnost sta pomembna elementa mojega dela. V **četrto skupino** se umeščata: 1) Pri delu želim imeti možnost uporabljati najsodobnejšo tehnologijo; 2) Želel/želela bi si možnost delati v tujini. Pri interpretaciji (poglavje 4) sva tretjo in četrto skupino združili, saj je med njima mogoče najti vzporednice.

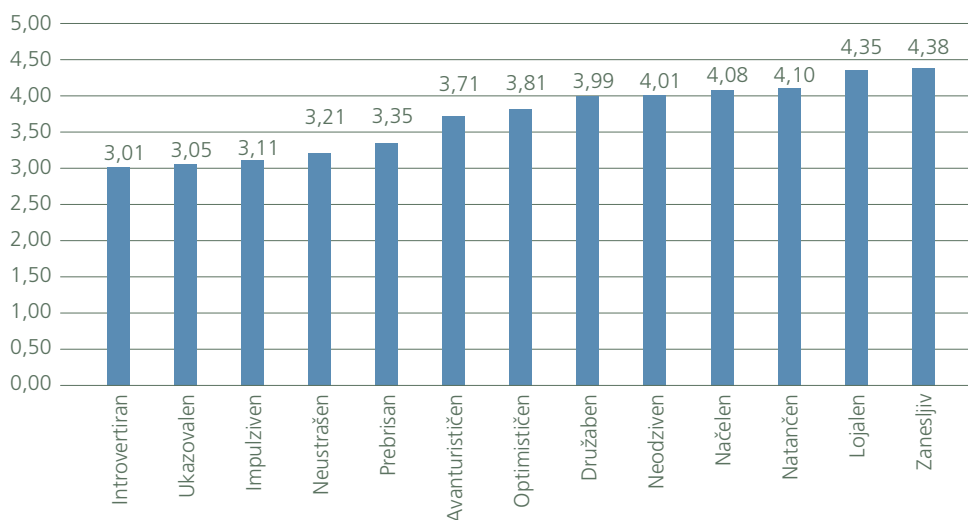
V **peti skupini** sta: 1) Priložnost delati v delovnem okolju, v katerem sta cenjena in spodbujana pripadnost ter sodelovanje med zaposlenimi, ki sta zame pomembna; 2) Želim si pretežno skupinsko delo. V **šesti skupini** pa sta: 1) Želim prispevati k ugledu države z dosežki na svojem področju; 2) Pri delu želim pomagati ljudem.

Razvrstitev v skupine sva v kontekstu pridobivanja kadrov interpretirali v petem poglavju.

2.5 Pomen osebnostnih lastnosti pri oblikovanju odnosa do dela

Osebnost smo merili zato, da bi ugotovili, ali lahko opredelimo osebnostne lastnosti ali celo tip osebnosti, ki je bolj naklonjen zaposlitvi v vojaški organizaciji. Spodnji rezultati tega ne potrjujejo. Pri tem je pomembno, da je osebnostni test izpolnjevalo le manjše število anketirancev, zato ni mogoče izvesti določenih analiz.

Graf 3:
Osebnost



Statistično značilna povezava med pripravljenostjo zaposliti se v Slovenski vojski in osebnostnimi lastnostmi se pokaže le pri tistih, ki se samoocenjujejo kot *ukazovalni*. Med osebami, ki bi se zagotovo zaposlile v Slovenski vojski je kar 60 % takšnih, ki se dojemajo kot ukazovalni. Ta ugotovitev kaže na svojevrstno percepcijo vojaške organizacije med mladimi. Sklepati je mogoče, da se mladi v vojaški organizaciji vidijo kot tisti, ki bodo ukazovali, ne pa kot taki, ki bodo ukaze upoštevali. Vemo pa, da je v vojaški organizaciji na vseh ravneh nujno oboje. Poveljujoči, ki v vojaški organizaciji ukazujejo, so hkrati vedno tudi podrejeni vojaškemu ali civilnemu nadrejenemu.

V zaključnem delu raziskave smo celovito preverjali osebnost anketirancev, in sicer ob uporabi testa Myers-Briggs. Želeli smo preveriti, ali lahko določimo osebnostni tip, ki močneje izkazuje naklonjenost delu v nacionalnovarnostnem sistemu. Ker je na test odgovorilo manj kot 50 % anketirancev, smo posamezne podtippe združili v štiri temeljne kategorije.

Rezultati analize so pokazali, da je med anketiranci največ takih, ki se umeščajo v čuteč osebnostni tip. Ugotovili smo, da vzorec ni pokazal statistično značilne povezave med osebnostnim tipom in pripravljenostjo zaposliti se v Slovenski vojski. Je pa med tistimi, ki bi se zagotovo zaposlili, največ oseb s čutečim osebnostnim tipom (72,7 %), prav tako tudi med tistimi, ki bi se verjetno zaposlili (39,1 %).

2.6 Interes mladostnikov za zaposlitev v Slovenski vojski

Kot smo že pojasnili, zaradi značilnosti vzorca rezultatov ne moremo posplošiti na vse mladostnike. Glede splošnih pričakovanj od dela in zaposlitve je statistična analiza pokazala, da imajo tisti, ki so pokazali zanimanje za zaposlitev v Slovenski vojski, precej podobna pričakovanja kot drugi, ki tega zanimanja niso pokazali. Kljub temu pa so pri prvih višje vrednoteni prispevek k varnosti in obrambi domovine, k ugledu države, aktivnost in šport, avantura in nevarnost, terensko delo in delo v naravi ter skupinsko delo. Gre torej za posameznike, ki si ne želijo statične zaposlitve, temveč delo v dinamični in vitalni organizaciji.

Med anketiranci je **9 %** takih, ki bi se v Slovenski vojski **zagotovo zaposlili** in **23 %** tistih, ki bi se **verjetno zaposlili**. Zanimiv je podatek, da bi se med mladimi anketiranci 63 % vprašanih zaposlilo v Slovenski vojski za **krajši čas, z namenom pridobiti določene kompetence**. Zanimalo nas je še, koliko bi se bili v Slovenski vojski pripravljene zaposliti mladi glede na svoj izobraževalni status, pri čemer smo se osredotočili na primerjavo med študenti naravoslovno-tehničnih in družboslovno-humanističnih smeri. Ugotovili smo statistično značilno razliko ($p = 0,033$). Med študenti družboslovno-humanističnih smeri bi se jih 18,5 % **zagotovo** zaposlilo v Slovenski vojski, 23,5 % pa **verjetno**, medtem ko je bilo med študenti naravoslovno-tehničnih smeri takih, ki bi se **verjetno** zaposlili, 18,9 %, nihče pa se ne bi zagotovo zaposlil v Slovenski vojski.

Najbolj razmišljajo o možnosti za zaposlitev v Slovenski vojski tisti, ki so izobraževanje že končali (37,5 %), in tisti, ki opravljajo poklicno srednjo šolo (40 %).

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali so anketiranci pripravljene **nameniti določen prosti čas pripravam za delo v nacionalnovarnostnem sistemu**. 45 % vprašanih je odgovorilo pritrdilno, medtem ko je 37 % zavrnilo to možnost, 18 % pa je bilo neodločenih. V nadaljevanju nas je zanimalo 55 % tistih, ki so se izrekli kot nasprotniki in neodločeni. Spraševali smo jih, **v katerem primeru bi bili vendarle pripravljeni tudi svoj prosti čas nameniti pripravam in usposabljanju za delo v nacionalnovarnostnem sistemu**. Prosti čas bi bili pripravljene nameniti usposabljanju in pripravam, če bi:

1. jim bilo priznано določeno število kreditnih točk za izpolnjevanje študijskih obveznosti (79 %);
2. pridobili določene certifikate, na primer za padalstvo, potapljanje, borilne veščine idr. (77 %);
3. prejemale štipendijo (74 %);
4. imeli po zaključenem študiju zagotovljeno zaposlitev za določen čas (73 %);
5. bili vključeni v prostovoljno pogodbeno rezervno sestavo SV (13 %).⁶

⁶ Pri tem v vprašanje nismo zapisali podatka, da je PPRS plačana. Glede na to, da je štipendija motivacijski dejavnik, lahko sklepamo, da bi tudi podatek o plačilu PPRS deloval stimulačjsko.

Nekaj je bilo tudi takih, ki bi bili pripravljene delati tudi v prostem času, če bi dobili dodatne izkušnje in praktično znanje, uporabno za prihodnost.

Ob tem poudarjamo, da finančni vidik ne predstavlja edine motivacije niti pričakovanja glede dela in zaposlitve. Zgornji odgovori kažejo, da bi tiste, ki danes niso pripravljene nameniti prostega časa usposabljanju za delo v nacionalnovarnostnem sistemu, **motivirali z ugodnostmi, ki bi jim koristile pri njihovem trenutnem (študij) ali prihodnjem (certifikati, izkušnje, socialna varnost) delu.** Pri tem ne bi zadoščalo trenutno finančno nadomestilo, čeprav je mladim tudi to zelo pomembno.

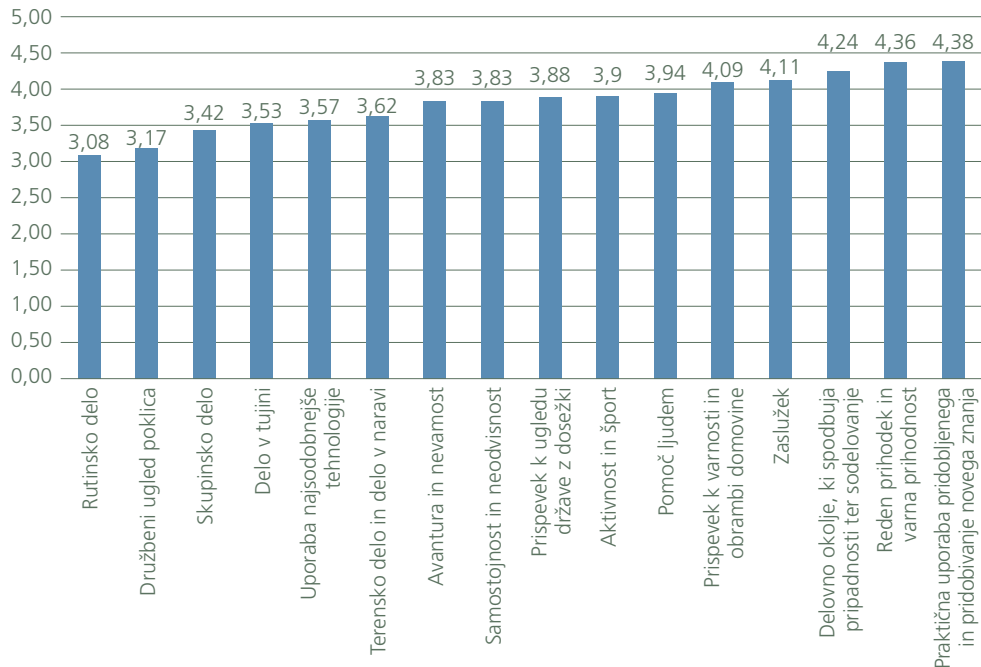
V nadaljevanju smo želeli preveriti, kolikšen motivacijski dejavnik je možnost aktivnega preživljanja prostega časa. 77 % vseh vprašanih bi se bilo pripravljene v prostem času udeleževati športno-adrenalinskih aktivnosti, preživetja v naravi, orientacije idr. V tem kontekstu je pomemben tudi podatek, da bi kar 65 % vprašanih bilo pripravljene za potrebe dela izboljšati psihofizično pripravljenost, 34 % pa bi to naredilo, če bi jim bilo delo zares všeč.

Ugotovitve kažejo, da delo v naravi, preživetje, orientacija, šport, adrenalinske aktivnosti, pridobivanje certifikatov na različnih področjih idr. mlade privlačijo. Vse našete kaže, da ima vojska prednost pri pridobivanju kadrov, saj je vitalna organizacija, ki mladim omogoča uresničitev določenih pričakovanj. Ob tem prav uresničitev teh pričakovanj pripomore k lažjemu odhodu iz vojaške organizacije, saj so mladi s pridobljenim dodatnim znanjem in veščinami bolj konkurenčni na trgu dela v civilnem okolju.

Slovenska vojska bi torej lahko del svoje promocije in zunanje podobe okrepljeno izpopolnjevala kot ponudnik vseh prej naštetih aktivnosti. Tako bi oblikovala javno podobo dinamične organizacije, ki mladim omogoča, kar je danes pri zaposlitvi redko in zato cenjeno, na primer šport, delo v naravi, dinamiko, povezanost, pripadnost idr.

V grafu 4 smo prikazali, kakšna pričakovanja glede zaposlitve in dela imajo mladi, ki bi se zagotovo ali verjetno zaposlili v Slovenski vojski. Prikazane so povprečne vrednosti. Najvišje vrednotena pričakovanja, ki posredno kažejo tudi na vire motivacije za delo, bi lahko razdelili v dve skupini. Prva skupina so intrizična/notranja pričakovanja glede priložnosti, ki jih omogoča delovno okolje, in odnosov v delovni skupini (možnost praktične uporabe pridobljenega in pridobivanje novega znanja; delovno okolje, ki spodbuja in ceni pripadnost ter sodelovanje med zaposlenimi; prispevek k varnosti in obrambi domovine), druga skupina pa so ekstrizična/zunanja pričakovanja oziroma sodobna motivacija (zaslužek in socialna varnost, ki se odraža v rednem prihodku ter varni prihodnosti). Nadpovprečno visoko so vrednotena tudi druga pričakovanja.

Graf 4:
Pričakovanja
med
zainteresiranimi
za zaposlitev
v SV



Statistično značilna povezava med interesom za zaposlitev v Slovenski vojski in pričakovanji od zaposlitve se pokaže pri avanturizmu in nevarnosti ($p = 0,043$). Tisti, ki bi se verjetno (66,7 %) ali zagotovo (85,7 %) zaposlili v Slovenski vojski, pričakujejo zaposlitev, ki bi jim omogočila avanturizem in nevarnost. Pričakovano je statistično značilna povezava ($p = 0,000$) tudi med pričakovanjem, da bo posameznik branil domovino in prispeval k njeni varnosti, ter pripravljenostjo (100 %) in delno pripravljenostjo zaposliti se v Slovenski vojski (69,4 %).

3 KAJ SPOROČAJO MLADI

S statistično analizo, opisano v poglavju 3.4, in ob vsebinskem razmisleku smo pričakovanja mladih glede zaposlitve in dela razvrstili v pet skupin. Spodnje skupine odgovarjajo na naše v uvodu zastavljeno vprašanje, kateri so dejavniki potiska (*push-faktorji*), ki bi motivirali mladostnike za morebitno zaposlitev v vojaški organizaciji.

Prvo skupino bi lahko poimenovali **DINAMIČNO-AVANTURISTIČNA**. Njena motivacija je pretežno intrinzična in postmoderna. Ta skupina ceni delo v naravi in možnost športnega udejstvovanja. Od zaposlitve pričakuje zadovoljitev potreb po dinamiki, avanturizmu in adrenalinu. Ob tem želi tudi prispevati k obrambi in varnosti domovine.

- Interesi in pričakovanja te skupine so zelo jasno usmerjeni v dinamiko, fizično aktivnost, adrenalin idr., torej bi jih bilo dobro nagovarjati z možnostjo športa (tudi padalstva, potapljanja, borilnih veščin idr.), terenskega dela, mednarodnih operacij in misij.

V drugi skupini opažamo moderno in ekstrizično motivacijo, ki izhaja iz zunanje materialne nagrade za opravljeno delo. Lahko bi jo poimenovali **MATERIALISTIČNA**. Vodilo obsega zagotovitev socialne varnosti, primerne plačila ter družbeni ugled nekega poklica. Pri vrednotah te skupine ugotavljamo, da je denar nadpovprečno vrednoten. Ne smemo spregledati, da je denar (obljuba štipendije) močan motivacijski dejavnik za usposabljanje in druge aktivnosti v prostem času.

- Kandidate je mogoče privabiti z zagotovitvijo možnosti zaslužka, z določenimi ugodnostmi (na primer s službenim stanovanjem, ugodnostmi za družine), z možnostjo napotitve v mednarodne operacije in na misije ter s stabilnostjo zaposlitve. Ob tem je verjetno treba upoštevati, da bo del pripadnikov iz te skupine Slovensko vojsko zapustil ob primerni in boljši zaposlitveni priložnosti, saj so viri motivacije zaslužek in socialna varnost ter ugled.

Tretja skupina je združena (glejte poglavje 3.3), saj gre za posameznike, ki se pri delu želijo učiti, se spoprijemati z izzivom uporabe najsodobnejše tehnologije, pridobivati novo znanje in izkušnje doma ter v tujini. Pri teh mladih lahko gre za intrizično ali ekstrizično motivacijo, saj ne vemo, ali je vir notranja želja (na primer izziv, spoznavanje novega, želja po dinamiki) ali obljava zunanje nagrade za opravljeno delo (na primer prestiž, priznanje, denar). Skupino bi lahko poimenovali **AMBICIOZNA**, saj so njena pričakovanja povezana z učenjem, preizkušanjem, napredkom, uporabo tehnologije ipd.

- To skupino bi morda bilo mogoče pritegniti z možnostjo dela v tujini, tako v mednarodnih operacijah in na misijah kot na MSSVT, možnostjo izobraževanja doma in v tujini, možnostjo upravljanja sodobne tehnologije idr.

Četrta skupina pričakuje od zaposlitve skupinsko delo in poudarja pomen sodelovanja ter pripadnosti med zaposlenimi. Našteto se povezuje z vrednotami, kot so prijateljstvo, lojalnost in predanost. Skupino bi lahko poimenovali **INTEGRATIVNO-TOVARIŠKA**. Posamezniki v njej želijo občutek pripadnosti, skupinsko delo in sodelovanje ter občutek cenjenosti zaradi svojega prispevka. Tudi pri tej skupini je vodilo intrizična motivacija.

- Pri nagovarjanju te skupine bi bilo smiselno predstaviti možnost timskega dela, kohezije in povezanost enote (na primer vaje, mednarodne operacije in misije, terensko delo, vojaška izobraževanja), kar je tudi pomemben sestavni del vojaške organizacije.

Peta skupina je **ALTRUISTIČNA** oziroma Battistellijeva predmoderna motivacija. V tej skupini so posamezniki, ki bi s svojim delom želeli uresničevati nematerialne ideale. Gre za intrizični odnos do dela, za zadovoljitev svojih potreb po pomoči tako posameznikom kot tudi državi, in sicer s svojimi dosežki in delom.

- Ta skupina bi se najverjetneje odzvala na mednarodne operacije in misije, saj pretekle raziskave med pripadniki in pripadnicami SV kažejo, da je zanje pomembna pomoč lokalnemu prebivalstvu. Nadalje bi se odzvala na aktivnosti SV pri pomoči ob naravnih in drugih nesrečah ter ob migrantski krizi ipd.

Analiza kaže, da mladostnike pri razmisleku o plačanem delu pritegnejo različne značilnosti dela in s tem povezani pogoji, ki jih omogoča delodajalec. Vsaki od prej navedenih skupin glede zaposlitvenih pričakovanj je mogoče delno uresničiti pričakovanja. Ob tem se pojavlja vprašanje, *katera skupina se bo najverjetneje dovolj identificirala z vojaškim načinom življenja, da bo v Slovenski vojski nadaljevala svojo poklicno pot ter predstavlja mogoče kandidate za vojaški profesionalni kader?* Na to vprašanje je težko odgovoriti nedvoumno. Ker obsega delo v vojaški organizaciji tudi služenje domovini, ki zahteva predanost in pripravljenost žrtvovati marsikaj, ne nazadnje tudi življenje, lahko predvidevamo, da bodo najbolj pripadni tisti, ki čutijo intrizično motivacijo za delo v vojaški organizaciji.

Tako lahko te, ki bi jim vojaški način življenja in zahteve vojaške organizacije predstavljali izziv ter notranjo motivacijo za delo, najdemo v *integrativno-tovariški* in v *dinamično-avanturistični skupini*. Posamezniki iz skupine *ambiciozni* sicer lahko razvijejo občutek pripadnosti, vendar pa ne moremo trditi, ali je njihova motivacija intrizična ali ekstrizična. Podobno lahko ugotovimo za *materialistično* skupino.

Ob vprašanju privlačnosti zaposlitve je morda dobro opozoriti tudi na mladostnike, ki bi se bili pripravljeni vojaški organizaciji pridružiti le za krajši čas in se usposabljeni v prostem času. Kot kažejo prej navedeni podatki, večina anketirancev visoko vrednoti šport. Določen del prostega časa bi bili pripravljeni nameniti vojaški organizaciji, tudi če bi v zameno prejeli določene ugodnosti, ki so uporabne v civilnem okolju. Pri tem lahko govorimo o kreditnih točkah, kadar gre za študentsko populacijo, ali o certifikatih, izpitih idr., če govorimo o splošni populaciji mladih.

Mladostnike je torej za vstop v vojaško organizacijo dobro nagovarjati ciljno in jim omogočiti ter zagotoviti uresničitev njihovih pričakovanj glede zaposlitve in narave dela. V naslednjem koraku bi bilo dobro prepoznati najboljše kadre ter jih z organizacijsko klimo, voditeljstvom, dobrimi odnosi, jasno poklicno perspektivo, plačilom in še s čim motivirati, da ostanejo v organizaciji.

Sklep in ugotovitve, izhajajoče iz zaposlitvenih pričakovanj mladih

Danes je postalo pridobivanje novega kadra za vojaško organizacijo velik izziv. Zaradi vstopa na trg delovne sile je popolnjevanje postalo zapleten postopek. Slovenska vojska mora v sodobni družbi upoštevati več dejavnikov, na podlagi katerih se mladi odločajo o zaposlitvi. Mlade je treba primerno nagovoriti in najti ustrezen način motivacije. Treba je prepoznati temeljni vir motivacije, pri čemer se lahko upošteva delitev na intrizično in ekstrizično motivacijo. Komuniciranje in nagovarjanje kot tudi zadovoljevanje zaposlitvenih pričakovanj so povezana z omenjenima tipoma izvirne motivacije. Drugi pomemben dejavnik so vrednote. Raziskave so pokazale, da je med njimi še vedno najpomembnejša družina. Vključevanje družine pri nagovarjanju mladih bi lahko pozitivno učinkovalo na pridobivanje novih in tudi zadrževanje sedanjih kadrov. Poleg družine so po

raziskavi visoko vrednoteni še prijateljstvo in kolegialnost, lojalnost, predanost ter prosti čas.

K odločitvi o izboru dela pripomore tudi osebnost posameznika. Ta določa njegove prednosti glede vrste in načina dela ter lahko napove ustrezno izbiro motivacije za posameznika.

Mladi si želijo biti spodbujeni k sodelovanju in imeti občutek pripadnosti na delovnem mestu, hkrati pa si želijo nekaj samostojnosti ter neodvisnosti pri delu in možnosti uporabiti svoje znanje. Eden izmed dejavnikov pri izbiri dela je denar, ki je pomembna motivacija, vendar ni njen edini vir. Pri tem težko trdimo, da je najpomembnejše plačilo. Pomen financ lahko določamo tudi na podlagi visokega vrednotenja pridobljenih licenc in drugega znanja, ki bi ga mladi v vojski pridobili brezplačno, medtem ko so morda v civilnem okolju zanje finančno težje dostopni.

Ob zgoraj navedenih skupinah mladih, ki kažejo različne interese in vire motivacije, ne smemo pozabiti na sedanjo sestavo Slovenske vojske. Ta potrebuje za kakovostno delo dobro organizacijo, tovariške odnose, skupinsko povezanost, dinamiko, profesionalne izzive idr., kar pomembno vpliva na zadovoljstvo posameznika in njegovo odločitev, da zapusti ali ohrani določeno zaposlitev. Za tiste, ki bodo kot profesionalni pripadniki svojo poklicno pot nadaljevali v Slovenski vojski, je pomembna jasna karierna pot, ki dolgoročno omogoča profesionalno rast, prispevek k razvoju organizacije, krepitev socialnega statusa in posledično kakovostnega življenja, kar je pomembno tudi za prihodnost otrok pripadnikov. Po drugi strani pa vitalna organizacija, kot naj bi bila vojaška, omogoča tudi izhode posameznikov, ki so za svoj prispevek državi nagrajeni z boljšo usposobljenostjo, z znanjem in veščinami, zaradi katerih bodo bolj konkurenčni na civilnem trgu dela.

Posameznik se pri odločanju o nadaljevanju zaposlitve najbrž odloča o tem, ali ugodnosti pretehtajo zahteve, ki jih vojaška organizacija postavlja pred zaposlene. Neposreden vpliv na dolgotrajno zadovoljstvo in občutek pripadnosti ima organizacijska klima, ki je odvisna tudi od vodij in njihove sposobnosti motivirati zaposlene tako, da jim delo predstavlja izziv. Vemo namreč, da potrebujejo profesionalni pripadniki nove izzive za ohranjanje svoje notranje, intrinzične, motivacije. Nosilci razvoja v vojaški organizaciji, t. i. profesionalna elita, zagotovo potrebuje in pričakuje dinamično delo ter želi videti rezultate, kar predstavlja nov vir motivacije za nadaljnje delo.

Naša raziskava je sicer temeljila na interesu mladih za zaposlitev, vendar pa nekatere ugotovitve lahko prenesemo tudi na že zaposlene. Le z upoštevanjem pričakovanj mladih iskalcev dela in že zaposlenih ter z razumevanjem, kaj lahko vojaška organizacija omogoča in katere potrebe zadovolji, bo na sodobnem trgu dela uspešno tekmovala s konkurenčnimi ponudniki delovnih mest.

Acknowledgments Raziskava je bila izvedena v okviru Obramboslovnega raziskovalnega centra na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, pri čemer raziskovalni program Obramboslovje (P5-0206) financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS.

Literatura

1. Battistelli, F., 1997. *Peacekeeping and the postmodern soldier*, *Armed Forces and Society*, 3, str. 467. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.19754393&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 5. 4. 2019.
2. Conte, J. M. et al., 2017. *A person-centric investigation of personality types, job performance, and attrition*, *Personality and Individual Differences*, 104, str. 554–559. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=edselp&AN=S0191886916309576&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 6. 7. 2019.
3. Coser, L. A., 1974. *Greedy institutions; patterns of undivided commitment*. New York: The Free Press.
4. Černigoj - Sadar, N., 1992. *Kvaliteta življenja v različnih življenjskih obdobjih*. *Družboslovne razprave*, 14(9), str. 48–62.
5. Črnič, A., 2001. *Teorija in praksa definiranja religije*. *Teorija in praksa*, 38(6), str. 1004–1016.
6. Damjan, J., in Možina, S., 2002. *Obnašanje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dragomir, C., Bînă, M. V., in Mititelu, L., 2018. *Motivation of Personnel – Essential Part of Leadership in the Military Organization*, *Scientific Research & Education in the Air Force – AFASES*, str. 463–468. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=mth&AN=130519734&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 4. 7. 2019.
8. Featherstone, M., 2011. *Societal value formation and the value of life*. *Current Sociology* 59(2), str. 119–134.
9. Fehr, B., 1996. *Friendship Process*. Kalifornija: SAGE Publications Inc.
10. Fran, 2019. *Družina*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=dru%5%beina>, 10. 7. 2019.
11. Godina, V., in Hlebec, V., 1996. *Mladina in zgodovina – posebnosti v odgovarjanju slovenske populacije*. Ali: *Zakaj slovenski osmošolci ne marajo demokracije?* V Kramberger, Anton (ur.). *Slovenska država, družba in javnost*. Ljubljana: FDV.
12. Hughes, E. C., 1928. *Personality Types and the Division of Labor*. *American Journal of Sociology*, 33(5), str. 754. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=edb&AN=15463288&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 18. 7. 2019.
13. Katzell, R. A., in Thompson, D. E., 1990. *Work motivation: Theory and practice*, *American Psychologist. Organizational Psychology*, 45(2), str. 144–153. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=pdh&AN=1990-15954-001&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 7. 7. 2019.
14. Kopač, E., 2012. *Ekonomski in socialno-psihološki dejavniki poklicne izbire: primer interesa mladih za zaposlitev v Slovenski vojski*. *Teorija in praksa*, 49(6), str. 996–1016. http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP2012_6_Kopac.pdf, 22. 7. 2019.
15. Kuhar, M., 2011. *Skrb za otroke: potrebe staršev predadolescentnih otrok v Sloveniji*. *Teorija in praksa*, 48(2), str. 473–490.
16. Lin, H.-F., 2006. *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions*. *Journal of Information Science*, 33(2), str. 135–149. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=a9h&AN=25291979&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 1. 7. 2019.

17. Luard, E., Grizold, Anton, in Simoniti, Iztok, 2001. *Človek, država, vojna*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Gagné, M., in Deci, E. L., 2005. *Self-Determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), str. 331. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.4093832&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 7. 7. 2019.
19. Methot, J. R., 2016. *Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance*. *Personnel Psychology*, 69(2), str. 311–355. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=buh&AN=114491619&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 16. 5. 2019.
20. Moore, L. S., Dettlaff, A. J., in Dietz, T. J., 2004. *Field Notes: Using the Myers-Briggs Type Indicator in Field Education Supervision*, *Journal of Social Work Education*, 40(2), str. 337. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.23044024&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 21. 7. 2019.
21. Motowidlo, S. J., Dowell, B. E., Hopp, Michael A., Borman, W. C., in Johnson, P. I. D., 1976. *Motivation, Satisfaction, and Morale in Army Careers: A Review of Theory and Measurement*. *Personnel Decisions, Inc.* <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a036390.pdf>, 4. 7. 2019.
22. Pogačnik, V., 2002. *Pojmovanje in struktura osebnih vrednot*. *Psihološka obzorja*. http://psiholoska-obzorja.si/arhiv_clanki/2002_1/pogacnik.pdf, 5. 4. 2019.
23. Šifrer, J., Meško, G., in Bren, M., 2013. *Zakaj mladi spoštujejo zakone – empirična izhodišča Tylerjeve teorije*. *Varstvoslovje*. https://www.fv.um.si/rV/arhiv/2013-1/04_Sifrer_Mesko_Bren.pdf, 10. 7. 2019.
24. Švab, A., 2010. *Who fears different types of families? Kdo se boji raznovrstnosti družin?* *Socialno delo* 49(5/6), str. 341–349.
25. Rus, V., in Toš, N., 2005. *Vrednote Slovencev in Evropejcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, IDV-CJMMK.
26. Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C., 1998. *Riding the Waves of Culture (second edition)*. New York: McGraw-Hill.
27. Tresch Szvircesev, T., 2018. *Izzivi na področju pridobivanja in zadrževanja kadra: ali obstaja rešitev? Sodobni vojaški izzivi*, 20(2), str. 15.
28. Vițalariu, M., in Moșoiu, O., 2016. *Motivation and Leadership – Specific Areas of the Military Organization in the Spirit of Organizational Culture, Scientific Research & Education in the Air Force – AFASES*, 1, str. 101–105. <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip&direct=true&db=mth&AN=117020328&site=eds-live&scope=site&lang=sl>, 4. 7. 2019.
29. *Vojaška doktrina*, 2006. http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo/vojd2006_slo.pdf, 6. 4. 2019.
30. Vuga Beršnak, J., 2018. *Mednarodne operacije in misije: Vloga spola in družine*. *Gradivo pri predmetu Mednarodne operacije*.
31. *16 personalities. Sentinels (Čuteči)*. <https://www.16personalities.com/articles/roles-sentinels>, 15. 5. 2019.
32. *16 personalities. Theory (Teorija)*. <https://www.16personalities.com/articles?term=&filterBy=theory&sortBy=&sortByOrder=&author=0&page=2>, 15. 5. 2019.