

**ŠOLA ZA ČASTNIKE
XVII. GENERACIJA
SPECIALIZACIJA PEHOTA**

Zaključna naloga

MOTIVIRANJE – KAKO LAHKO MOTIVIRA POVELJNIK VODA

Kandidatka, slušateljica:

vod. Anita Krahler

Mentor:

porf. Ivo Bednařik

Ljubljana, september, 2007

KAZALO

POVZETEK	II
SUMMARY	III
1 UVOD	IV
2 SPLOŠNO O MOTIVACIJI	6
2.1 Motivacija in bistvo motiviranja	6
2.2 Vrste motivov	8
2.3 Vrste motivacij	9
2.4 Ključne motivacijske teorije	10
2.5 Motivacijski modeli	17
2.5.1 Pričakovanja.....	17
2.5.2 Enakost.....	18
2.5.3 Pravičnost.....	19
2.6 Dejavniki delovne motivacije	20
2.6.1 Delovni cilji, rezultati in pričakovanja.....	20
2.6.2 Delo.....	21
2.6.3 Zadovoljstvo pri delu kot dejavnik motivacije.....	21
2.6.4 Sodelovanje kot pogoj za timsko delo.....	22
2.6.5 Komuniciranje.....	22
2.6.6 Pohvale in graje.....	23
2.6.7 Plače in nagrajevanje.....	24
2.7 Kako vzdržujemo motivacijo in vzroki njenega zniževanja	24
3 OSEBNOSTNE LASTNOSTI VOJAŠKEGA VODITELJA IN UČINKI NA MOTIVACIJO	26
3.1 Duševne lastnosti vojaškega voditelja	28
3.2 Telesne lastnosti vojaškega voditelja	29
3.3 Intelktualne sposobnosti poveljnika in inteligentnost	29
3.3.1 Znanje in veščine za delo z ljudmi.....	30
3.3.2 Konceptualna znanja in veščine.....	30
3.3.3 Strokovna znanja in veščine.....	32
4 ZAKLJUČEK	33
LITERATURA	35
VIRI	35
SEZNAM SLIK IN TABEL	36
IZJAVA O AVTORSTVU	37

POVZETEK

Odločila sem se za izdelavo zaključne naloge na temo **Motiviranje in kako naj motivira poveljnik voda**, ker motivacija v delovnem procesu zavzema izredno pomembno mesto in je od pripravljenosti in usposobljenost pripadnikov odvisen uspeh celotnega procesa. Če ni motivacije ne bo uspehov in zadovoljstva.

Izrednega pomena je, da je poveljnik voda primerno usposobljen, da ima kompetence, ki mu omogočajo izrabo znanj, spretnosti in izkušenj ter osebnostne in vedenjske značilnosti, da lahko vpliva na razvoj motivacije pri svojih podrejenih. Med dejavnike kompetentnosti štejemo: znanje, spretnosti, veščine, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote in samopodobo.

Poveljnik mora znati, kaj njegove podrejene vleče v določeno dejavnost. Najpomembnejši motiv je sama zavest, ki jo pripadniki imajo in ki jih vleče v določeno aktivnost. Zunanji dražljaji imajo manjšo zagonsko moč, so bolj stimulatorji kot pa neka notranja moč. Poveljnik bo uspel šele takrat, kadar nagrade, pohvale in drugi stimulatívni ukrepi prerastejo v notranje motive ter niso sami po sebi cilj.

Namen naloge je prikazati, kakšne lastnosti in sposobnosti naj bi imel poveljnik voda, da mu bodo koristile pri motiviranju pripadnikov, organizaciji v enoti in pri samem vodenju enote. Poudarek naj bi bil na vodji kot osrednjem in odločilnem dejavniku v procesu vodenja in motiviranja enote.

Ključne besede: motivacija, potreba, motiv, cilj, vodenje, voditelj, osebnostne lastnosti voditelja.

SUMMARY

The decision to base my thesis on the topic of **Motivation and how the Platoon Commander can motivate**, was based on the fact, that motivation takes the centrally important position in the work process, and the level of readiness and training is key in the success of the entire process. If there is no motivation – there will be no results and satisfaction.

It is of utmost importance, that the Platoon Commander is adequately trained, competent with abilities that enable him to use his expertise, skills and experience and possesses behavioral and personal traits to be able to influence the level and development of motivation with his subjects. The factors in competencies are: knowledge, skills and abilities, character and behavioral traits, convictions, motives, values and self-perception.

The Platoon Commander should know what motivates his subjects towards a certain activity. The most important motive is the consciousness and determination, that pulls subjects into a certain activity. The level of startup effectiveness is lesser with external motives, they primarily serve as stimulators and are typically not as intense as certain inner strength. The Platoon Commander will succeed only when the rewards, commitments and other stimulative actions will evolve into inner motives, and are not perceived as a goal per se.

The goal of the Thesis is to show, what the abilities and traits in a Platoon Commander should be to be useful to him in the goal of motivating his subjects, organizations within his unit and in his task of leading the unit. The key should be in the leader as the central and decisive factor in the leadership process and the motivation of the unit.

Keywords: motivation, need, motive, goal, leadership, leader, personal traits of a leader.

1 UVOD

Motivacija zavzema izredno pomembno mesto v delovnem procesu in prav zaradi tega sem izbrala zaključno nalogo z naslovom »Kako naj motivira poveljnik voda«. To je ena od pomebnejših nalog poveljujočega. Če ni motivacije pri zaposlenih, se delo ne bo izvedlo najboljše kar se da, kajti zaposleni niso polno angažirani.

Tudi sama bom kmalu začela delati kot poveljnica voda in moja naloga bo, da bom izpolnjevala naloge, ki jih bom dobila od svojih nadrejenih in s tem uresničevala cilje organizacije. Da bom naloge lahko uspešno reševala, bom potrebovala »dobro« ekipo ljudi.

Danes več ne velja rek: »Če hočeš nekaj opraviti dobro, to naredi sam«, to je razmišljanje stare šole. Danes velja rek: »Če hočeš, da je nekaj dobro narejeno, moraš najti način, da pripraviš zaposlene, da to naredijo prav, ne pa tega narediti sam« (Tracy, 2000, str.86).

Moja naloga bo, da ljudi vodim, motiviram in poskrbim, da bodo polno angažirani pri delu. Najti pravi način, da bodo zaposleni delali »dobro«, vsekakor ni lahka naloga je pa ključ do uspeha. Če bodo imeli zaposleni svoje delo radi, če bodo imeli občutek pripadnosti ekipi in dobre medosebne odnose bodo tudi zadovoljni prihajali na delo. Na ta način pa bodo tudi delovne naloge uspešno rešene in rezultati seveda nadpovprečni.

Znanje, ki ga bom pridobila pri pisanju te zaključne naloge, mi bo nedvomno zelo koristilo pri nadaljnjem delu, saj kot sem že omenila je motivacija ena najpomembnejših nalog v delovnem procesu in jo kot nadrejeni moraš obvladati.

Mislim, da je motivacija zaposlenih v veliki meri odvisna od lastnosti in sposobnosti vodje. Res pa je, da je motivacija zaposlenih odvisna tudi od raznih drugih dejavnikov (osebnostnih lastnosti zaposlenega, socialnega statusa, izobrazbe, sposobnosti, družine).

Moj cilj je prikazati, kakšne osebnostne lastnosti, znanja in veščine mora imeti vojaški voditelj, da mu koristijo pri vodenju in motivaciji podrejenih. Prav tako bom obravnavala motive, ki so razlog zakaj sploh človek nekaj dela in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Zanimalo me je tudi ali je vodenje spretnost, ki je prirojena ali pa se jo da priučiti.

Pri izdelavi zaključne naloge sem proučevala pisne vire in uporabljala razpoložljivo literaturo na temo motivacija. Vsekakor bi mi koristilo tudi, če bi imela že kakšne delovne izkušnje iz vodenja in poveljevanja.

Nalogo sem pomensko razdelila na dve poglavji in sicer sem v prvem delu podala osnovne pojme o motivaciji, kaj vpliva na motiviranost, kakšni so motivi, motivacijski modeli in dejavniki ki vplivajo na motiviranost zaposlenih. V drugem delu naloge sem opisala osebnostne lastnosti voditelja, ki so potrebne za uspešno vodenje.

Eno največjih vprašanj, ki si jih postavlja vsak vodja je, kako pripraviti sodelavce, da se bodo polno angažirali pri svojem delu in sodelovali pri vseh naporih, ki jih vlagamo za doseganje ciljev. Vprašanje je še kako dvigniti in obdržati prizadevnost na delovnem mestu? Kaj narediti, ko ugotovimo, da naši sodelavci »dajejo od sebe« le toliko kot je to nujno potrebno, vemo pa, da so sposobni mnogo več?

Taka in podobna vprašanja se voditeljem porajajo vsakodnevno. Preprostega odgovora pa ni, saj je vsak posameznik edinstven in v sebi nosi motive, želje in cilje. Končni rezultati dela niso isti, če se motivacija razvija z represivnimi metodami, pa tudi z metodami stimulacije ali če se razvija iz človekovega sprejemanja in osvajanja ciljev usposabljanja kot svoje notranje potrebe. Če se motiviranja pripadnikov Slovenske vojske lotimo z napačnega stališča bo pripadnik hitro postal žrtev filozofije preživetja in štetja ur do konca delovnega časa, v njem pa bo dominirala duševna praznina. Zato se postavlja vprašanje, kako in s čim motivirati pripadnike Slovenske vojske, da delajo brez prevelikega nadzora in kontrole, nagrad in kazni, kako jih motivirati, da delajo z zadovoljstvom ter da sprejmejo vojaške in družbene norme za svoje.

Očitno je to zelo kompleksno vprašanje, saj je motivacija odvisna od številnih drugih vrednot družbenega in vojaškega življenja in položaja pripadnika Slovenske vojske v enoti. Potrebno je proučevati tiste dejavnike motivacije, ki so povezani z njo. Najprej so tukaj kvaliteta vojaške organizacije oz. njena specifična, strokovna in metodološka usposobljenost poveljnikov in njihove osebne lastnosti ter izvajanje usposabljanja, ki ima izreden vpliv na motivacijo. To pa vsekakor niso edini dejavniki, ki so povezani z motivacijo, temveč je motivacija rezultat pripadnikovega socialnega statusa, osebnostnih lastnosti, družine, izobrazbe, družbenih odnosov ter sposobnosti pripadnikov Slovenske vojske.

Motivacija je pomembna človekova življenska sila. Ta sila ga žene, vleče, skratka pomaga mu usmerjati njegovo življensko energijo in to tako, da človek lahko veliko lažje obvladuje svoje življenske probleme in izzive. Motivacija, izpeljanka iz latinske besede »*movere*«, pomeni, premik, korak, akcijo (Hodgetts, 1991, str. 129).

Od človekove motiviranosti je odvisno, ali bo to, kar zmore in zna, tudi realiziral v delovni situaciji. Skozi posameznikovo pripravljenost samoiniciativnega uresničevanja sposobnosti in znanj z zahtevami delovnega okolja in pričakovanji nadrejenega se kaže njegova motiviranost. Motivacija je odvisna od posameznikove notranje želje po samouresnitvi, od njegove želje po samopotrditvi in samouveljavitvi. Na raven motivacije pomembno vplivajo tudi medsebojni odnosi, odnosi v hierarhiji, delovne razmere in plačilo za delo. Motivacijo je mogoče s spreminjanjem teh razmer spreminjati in jo znižati ali zvišati. Raven motivacije vpliva na posameznikovo »predajanje« delu in na učinkovitost vedenja.

Ljudi lahko s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da izvedejo neko akcijo, opravijo kakšno delo ali izvršijo ukaz. Pritisk, grožnje in strah pa učinkujejo zgolj kratkoročno. Ko neposredni nadzor popusti, popusti tudi pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov. Motiviranje pa je pristop do ljudi, ki zagotavlja trajno pripravljenost za doseganje delovnih rezultatov.

Naloga vodij je, da spoznajo dinamiko človeške motivacije, da spoznajo svoje zaposlene in jih postavijo na ustrezno delovno mesto, ki jim omogoča razvoj in možnost ustvarjalnega udejanjanja. Na ta način bo vodja dosegel zadovoljstvo in motiviranost svojih zaposlenih. John C. Maxwell, priznani učitelj vodenja, je nekoč dejal: »*Cilj ni voditi konja k vodi, cilj je konja narediti žejnega. Če je konj žejen, bo našel vodo tudi v puščavi.*« Prav tako mora vodja narediti svoje ljudi »žejne« (Volčič, 2003, str. 2).

Nepoznavanje in zanemarjanje načel motivacije povzroča nasproten učinek in sicer nemotiviranost ter slabe medsebojne odnose. Odnosi v organizaciji se porušijo, pogloblja se nezaupanje in posledica tega je odhod kadrov, ki organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ pomenijo. Organizacije, ki želijo biti uspešne, morajo ustvariti takšno okolje, v katerem lahko postanejo njihovi ljudje kar najbolj produktivni. Vodenje delovne organizacije, posamezega procesa ali določenih aktivnosti spada v vsakdanje opravilo vsakega poveljnika enote in uporaba motivacije na tem področju spada med kritične vodstvene aktivnosti. Z motiviranjem želimo doseči določene cilje, zaposlenim pa olajšati pot za doseganje teh ciljev.

Med organizacijami, kjer igra veliko vlogo visoka osebna motivacija, sodi tudi vojaška organizacija. Doseči je potrebno, da bo vsak posameznik naše organizacije motiviran in sposoben spopasti se z zahtevami, ki izhajajo iz dela. To pomeni razvoj osebnosti, posredno pa razvoj in napredek vojaške organizacije. Pripravljenost pripadnikov Slovenske vojske, da se soočijo z napori in trpljenjem v boju se imenuje bojna morala. Na bojno moralo vpliva sama usposobljenost, zaupanje v vojaško opremo, disciplina, samospoštovanje, razumevanje cilja delovanja ter kaj je potrebno za doseg cilja narediti. Zelo velikega pomena je tukaj razumevanje za koga in za kaj se bojevati (po Vojaška doktrina, 2006, str. 17).

2 SPLOŠNO O MOTIVACIJI

2.1 MOTIVACIJA IN BISTVO MOTIVIRANJA

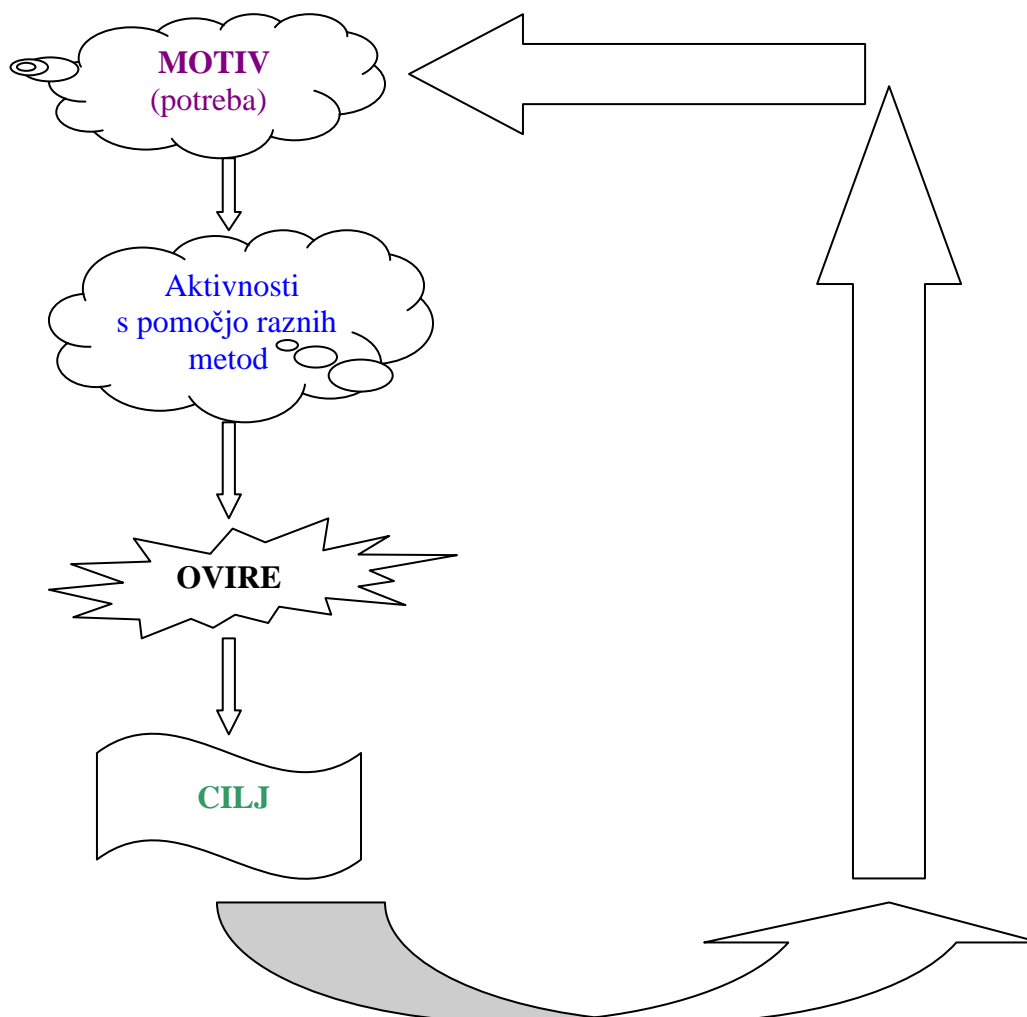
Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1996, str.191).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekakšno skrivnost. Menimo, da je to nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, z namemom, da bi pridobili moč in postali pripravljeni za ustvarjalno delo. V bistvu pa je motivacija bolj preprost pojem, saj odpira vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Veliko težje pa je najti pravi način za spodbudo in ohranjanje motiviranosti (Keenan, 1996, str. 5).

Pri vsakem posamezniku obstajajo določeni motivi, potrebe, instinkti, nagoni in motivacijski cilji. Eni delajo zato, da dosežejo osnovni cilj in pridobijo plačo in s tem sebi in družini zagotovijo normalno življenje. Drugi imajo višje cilje, večje motive, da se uveljavijo v družbi, pridobijo posebna priznanja... Zelo težko je opisati neko pravilo, ki človeka žene k določenim ciljem. Vsak posameznik ima svoja pravila, vrednote in svoj pristop k določeni situaciji.

Motivacijsko vedenje se odvija v nekem zaprtem krogu oziroma motivacijskem ciklusu. Najprej se pojavi nek motiv, ki sproži motivacijski ciklus, da bi prišli do cilja. Na tej poti do cilja pa se nahajajo številne ovire. Nekatere se lahko obvladljive, druge so težje in posameznik mora opraviti določene aktivnosti z uporabo raznih metod ali inštrumentov, da bi dosegel svoj cilj. V trenutku, ko je cilj dosežen, se pojavijo nove potrebe, ki težijo k drugim novim in ponavadi višjim ciljem. S tem se spet sproži nov motivacijski ciklus, ki posameznika ali organizacijo vodi skozi nove ovire in druge dejavnike po poti do cilja. Na sliki je prikazan potek motivacijskega ciklusa.

Slika 1: Motivacijski cikelus



Vsak vodja išče načine, kako naj spodbudi delavce, da bodo dosegali najboljše delovne rezultate. V študijah optimalne učinkovitosti, maksimalnih dosežkov in visoke motiviranosti so ugotovili, da ljudje potrebujejo redne povratne informacije glede svojega dela, saj so le tako lahko resnično uspešni. Informacija mora biti pravočasna in objektivna. Če delavec danes opravi neko delo in ga nadrejeni pokomentira čez en teden ali mesec ali na letnem ocenjevanju delovne uspešnosti, to nima nikakršnega vpliva na boljšo učinkovitost. Če pa delavcu posreduje nadrejeni povratno informacijo takoj po opravljeni nalogi bo vpliv viden v trenutku. Bolj kot so povratne informacije jasne, pravočasne in objektivne, več vpliva imajo. Torej, manj časa kot preteče od trenutka, ko delavec opravi nalogo, in trenutkom, ko dobi povratno informacijo, večji vpliv bo imel nadrejeni na delavca. Drugo pomembno pravilo v zvezi s povratno informacijo pa je, da se je pri dajanju povratnih informacij potrebno izogibati uničevalnim kritikam, ki znižujejo stopnjo samospoštovanja, kar pa vpliva na upadanje delovne uspešnosti, na zniževanje morale, motiviranosti in učinkovitosti.

V stiku s podrejenimi pride vedno do raznoraznih težav. Nadrejeni se mora sprijazniti in doumeti, da so ljudje njegovo delo. Ljudje so delo in ker so ljudje nepopolni in imajo veliko

problemov, je skrb nadrejenega, da se učinkovito spopade z njihovimi problemi, za dobrobit sebe in delovne organizacije.

Obstajata dve poglavitni vrsti problemov z delavci:

- Ena vrsta pomanjkljivosti je pomanjkanje motivacije. To pomeni, da delavec ni motiviran, ni s srcem pri delu, ni predan. Vzroki za to so znotraj in zunaj delovne organizacije. Pri takih ljudeh gre bodisi za zakonske probleme, za zdravstvene probleme v družini bodisi za finančne težave... Ko se opazi, da je nekdo izgubil motivacijo, je potrebno ugotoviti, zakaj se je to zgodilo, zakaj se je človek tako spremenil. Včasih seveda ljudje izgubijo motivacijo preprosto zato, ker jih njihovo delo ne zanima več.
- Naslednji velik problem z ljudmi pa je pomanjkanje usposobljenosti. Delavec ni sposoben opravljati svojega dela, ker se okoliščine dela tako spremenijo (npr. uvedba računalniško vodenih orodij). Pri teh problemih z ljudmi pa se zastavlja vprašanje, kako vedeti ali gre za pomanjkanje motivacije ali za pomanjkanje usposobljenosti. To se da ugotoviti tako, da se voditelj vpraša, ali bi delavec zmoget opraviti delo, če bi bilo od tega odvisno njegovo življenje. Ali bi lahko opravil delo dobro, če bi šlo za življenje in smrt? Če je odgovor pritrdilen, to pomeni, da gre za pomanjkanje motivacije. Če je obratno, gre za pomanjkanje usposobljenosti.

S tem smo prišli do formule za visoko delovno uspešnost. Ta formula se glasi: motivacija pomnožena z usposobljenostjo je enaka visoki delovni uspešnosti. Visoko motiviran posameznik brez ustrezne usposobljenosti ne dosega delovne uspešnosti in prav tako sposoben posameznik brez motivacije ne dosega dobrih rezultatov. Za visoko delovno uspešnost morata biti izpolnjena oba dejavnika.

2.2 VRSTE MOTIVOV

Motiv je razlog ali hotenje, da človek deluje. Motive lahko definiramo kot potrebe, želje ali impulze znotraj vsakega posameznika, ki povzročajo in vplivajo na človekovo obnašanje ter določajo cilje njegovim aktivnostim. Ker je cilj vsake potrebe, da bo zadovoljena, se delovanje človeka kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo zadovoljil določeno potrebo.

Poznamo primarne (prvobitni motivi, ki so biološki in socialni), sekundarne (interesi, stališča, navade), podedovane in pridobljene, univerzalne ali splošne ter regionalne in individualne motive. Med delovnimi in splošnimi motivi seveda obstajajo vzporednice. Če je nekomu v delovni situaciji zelo pomembna plača, je to zagotovo odsev njegove splošne pridobitvene motiviranosti. Težnja po stalnosti zaposlitve je odsev splošne motiviranosti za varnost oziroma strahu pred različnimi oblikami osebne ogroženosti. Splošna težnja po raziskovanju, spoznavanju, splošnih izkušnjah se v delovni situaciji kaže kot potreba po zanimivem in ustvarjalnem delu ter strokovnem razvoju (Pogačnik, 1997, str. 34).

Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi in deluje (Uhan, 2000, str. 11).

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive, glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive, glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne (pri vseh ljudeh) in regionalne (pri določeni skupini na določenem območju) ter individualne (pri posamezniku) (Lipičnik, 1998, str. 156).

Primarni motivi

Primarni motivi, kot so lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in drugi usmerjajo človekovo dejavnost k preživetju. Prvo skupino sestavljajo motivi na podlagi primarne biološke potrebe. Ker se nanašajo na človekovo zgradbo, se imenujejo biološke. So podedovani in so značilni za vse ljudi. Na primarne motive lahko izjemoma vplivajo tudi družbeni dejavniki (npr. prehranjevalne navade). Ti motivi – potrebe so v vsakem človeku in morajo biti zadovoljene le tako je možen obstoj človeka. Drugo skupino sestavljajo primarni motivi na podlagi socialnih potreb, kot so potreba po uveljavljanju, potreba po družbi, potreba po spremembi, potreba po simpatiji in drugi. Tudi zadovoljevanje teh potreb je nujno, ker v nasprotnem lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi.

Sekundarni motivi

Sekundarni motivi so tisti, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (Lipičnik, 1998, str. 156). Čim bolj je družba razvita in kompleksna, tem bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki so pri razvitejših družbah tudi pomembnejši od primarnih motivov. Pridobimo jih z učenjem.

Spodbude na nek način stimulirajo posameznikovo pozitivno vedenje in ga privedejo do zelenih ciljev. Če je spodbuda zadostna, posameznik pri svojem delu uporabi vse svoje napore. Pomembnejši sekundarni motivi so:

- motiv uveljavitve izhaja iz potrebe po uveljavljanju ali težnje po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izbvedbi dodeljenih nalog,
- motiv moči izhaja iz potrebe po moči ali iz težnje po vodenju in nadzorovanju drugih ljudi,
- motiv pripadnosti izhaja iz potrebe po pripadnosti in je značilen za večino ljudi, saj človek je in deluje kot socialno bitje,
- motiv varnosti izhaja iz potrebe po varnosti, je močno prisoten v sodobnih družbah, kjer je človek lahko ogrožen tako varnostno kot ekonomsko in socialno,
- motiv statusa, kjer gre za pridobivanje statusnih simbolov uspešne družbe (dragi avtomobili, oblačila, potovanja...).

2.3 VRSTE MOTIVACIJ

Motivacija je lahko ekonomska ali neekonomska. Delavce je možno do neke mere motivirati s plačo, dodatki in denarnimi nagadami, vendar pa je izredno težko z denarjem različne ljudi enako motivirati. Da dosežemo zelen nivo motiviranosti je potrebno poleg plače in dodatkov pri plači uporabiti tudi neekonomske motivatorje, kot so priznanja, dobri delovni pogoji in napredovanje.

Pri nas se še vedno močno precenjuje pomen ekonomske motivacije. To je vidno predvsem v uvajanju najrazličnejših modelov »stimulativnega« sistema plač in drugih oblik materialnega

nagrajevanja. Istočasno pa se popolnoma zanemarjajo številne možnosti neekonomske motivacije preko učinkovitega zadovoljevanja različnih socialnih in osebnostnih potreb zaposlenih v sferi dela, ki sicer v zadnjem času postajajo vse pomembnejše.

Velikega pomena plač in drugih materialnih ugodnosti za delovno zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih seveda ni mogoče zanikati. Organizacijska znanost je že zdavnaj dokazala močno omejen domet ekonomskih oblik motiviranja zaposlenih. Motivacijske teorije (Maslow, Herzberg, Vroom itd.) so ugotovile, da človek ne dela samo zato, da bi zaslužil za preživetje, ampak da ljudje z delom zadovoljujejo celo vrsto osebnostnih in socialnih potreb.

Vsi zaposleni so osebe z mnogimi željami in potrebami, ki jih poskušajo nenehno zadovoljevati. Kako so pri tem uspešni, pa bistveno vpliva na njihovo sposobnost in pripravljenost za delo. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine: eni iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delati za več delodajalcev, tretjim je pomemben strokovni razvoj in možnost napredovanja. Prav zato ne obstaja univerzalni način motiviranja zaposlenih. Vsaka organizacija je specifična s specifičnimi značilnostmi, ki zahtevajo specifični sistem motiviranja. Prav tako ni lahko opaziti, kdaj so zaposleni premalo motivirani. Obstajajo pa seveda določena znamenja, ki kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih, kot so:

- ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten napor,
- zamujajo roke,
- ne dosegajo zastavljenih norm,
- prihajajo pozno na delo in zgodaj odhajajo,
- podaljšujejo si odmore za malico ali kosilo,
- nenehno se pritožujejo,
- ne ravnajo po navodilih.

2.4 KLJUČNE MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacijske teorije razlagajo vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. Teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki pa so osredotočene na to, kako motivirati vedenje, so procesne teorije.

Vsebinske teorije so osredotočene na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Če nekdo opravi neko delo, ker je pač za to plačan, nekdo drug pa zato, ker ga to zanima in je v njem potrba po moči smo v obeh primerih navedli vzrok za njuno vedenje, s čimer se, kot sedaj že vemo ukvarjajo vsebinske teorije motivacije.

Pri procesnih teorijah pa ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi. Vsebinska teorija oblikuje, na primer, naslednjo trditev o vedenju: »Povečanje plače lahko izboljša zadovoljstvo pri delu in vpliva na kakovost izvajanja nalog«, procesna teorija razloži, na tak ali drugačen način, kako pride do te oblike vedenja.

Motivacijske teorije se med seboj razlikujejo pa tudi dopolnjujejo, saj so različni avtorji dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja. Novejše motivacijske teorije ugotavljajo velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih (pripadnost, samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije).

Motivacijska teorija Maslowa

Motivacijska teorija Abrahama Maslowa temelji na hierarhiji potreb. Avtor pravi, da človeške potrebe gredo od osnovnih fizioloških potreb do potreb višjega nivoja. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Maslow je potrebe razvrstil po naslednjem vrstnem redu:

1. Osnovne fiziološke potrebe (hrana, pijača, spanje, dihanje);
2. Potrebe po varnosti (obleka, zavetje, stanovanje, imetje);
3. Potreba po pripadnosti in družabnosti (ljubezen, prijatelji, družina);
4. Potreba po priznanju in statusu (pravi prijatelj, prave šole, klubi);
5. Samoaktualizacija (postati vse, kar ste lahko, potreba po rasti, izobraževanju).

Temeljne človekove potrebe so fiziološke potrebe. Dokler teh ne zadovoljimo, drugih potreb človek praktično nima, oz. jih ne občuti. Tisti trenutek, ko so pa te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski faktor potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, začutimo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človeških potreb (Pogačnik, 1997, str. 16).

Maslow trdi, da zadovoljena potreba ne motivira več. Če je človek zadovoljil fiziološke potrebe po tekočini, ga z večjo količino vode ne moremo več stimulirati, to isto velja tudi za potrebe po varnosti, socialne potrebe in tako naprej.

Razvrščanje potreb v pet skupin s fiksnimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več vode ne moremo motivirati, lahko pa ga motiviramo z drugo vrsto pijače. Zadovoljitev določene človekove potrebe ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen. To se kaže v tem, da lahko naletimo v istem času in v različnih organizacijah ali pa v istih organizacijah v različnem času na povsem drugačne potrebe (Lipičnik, 1998, str. 164).

Herzbergova higieniko – motivacijska ali dvofaktorska teorija

Friderick Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motivaciji na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo v njihovi odsotnosti, njihova prisotnost pa prav tako ne povzroča zadovoljstva. Menil je, da ima zaposleni dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta potreb izvira iz delovnega okolja, druga pa neposredno iz dela. Dejavnike, ki izvirajo iz okolja, je imenoval higieniki. Dejavnike, ki izvirajo iz dela samega, pa motivatorji.

Higieniki pri človeku ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni, povzročajo pa nezadovoljstvo, če jih ni. Takšni dejavniki so npr. denar, položaj, varnost, politika, organizacija, delovni nadzor in delovne razmere.

Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo iz dela samega in so tisti, katerih prisotnost povzroča zadovoljstvo pri človeku. Sem spadajo: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivost dela, odgovornost, strokovna usposobljenost in osebni razvoj. Pravo zadovoljstvo po tej teoriji delavec najde le v delu samem.

Tabela 1: **Herzbergove motivacijske teorije**

MOTIVATORJI Dejavniki zadovoljstva	HIGIENIKI Dejavniki nezadovoljstva
Uspešnost	Poslovna politika podjetja in vodstvo
Pozornost	Nadzor
Delo samo po sebi	Plača
Odgovornost	Medsebojni odnosi
Napredovanje	Delovni pogoji

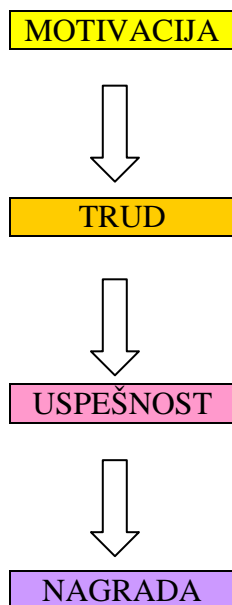
Vir: http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Motivacija_zaposlenih.pdf (str.: 5)

Zanimiva in presenetljiva je Herzbergova ugotovitev, da plača spada med higienike in ne med motivatorje. »Slaba« plača je lahko razlog hudega delovnega nezadovoljstva in demotiviranosti za delo, medtem ko nasprotno »primerna« plača običajno ni razlog za posebno zadovoljstvo in njeno morebitno nadaljnje poviševanje niti približno nima za posledico tudi sorazmernega povečevanja delovne motivacije pri istem delu. »Primerna« plača (merila »primernosti« plače za določeno delo si izoblikuje vsak posameznik sam, ko jo primerja s plačami sodelavcev, plačami delavcev za sorodno delo v drugih organizacijah) je le nekakšen »zunanji« pogoj, ki mora biti izpolnjen, da lahko pri delu sploh pridejo do izraza in začnejo delovati pravi »motivatorji«. Pojem »primerna« plača namesto »dobra« ali »zadovoljiva« plača uporabljam namenoma, kajti dejstvo je, da nihče seveda s svojo dejansko plačo nikoli ni zadovoljen do te mere, da si ne bi želel še višje. Vendar pa, kot rečeno, na neki točki motivacijski učinek poviševanja plače za isto delo ugasne.

Vroomova motivacijska teorija

Vroomova teorija temelji na tem, kako oseba sprejema razmerja med trudom, uspešnostjo in nagrado.

Slika 2: Vroomova motivacijska teorija



Ljudje so motivirani za vlaganje svojega truda v naslednjih primerih:

- če verjamejo, da bo trud, ki ga vložijo pri delu vodil do uspeha;
- če verjamejo, da bo uspešnost vodila do nagrad.

Izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces in zaposlenih, ki v njej delajo. Vsaka organizacija si želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost. Interes in namen zaposlenega pa ni vedno, da bi dosegel svojo največjo individualno delovno uspešnost. Vsak zaposleni ima svoje cilje, in ti so ponavadi visok zaslužek, ugodni delovni pogoji, napredovanje...

Vroom torej v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje organizacije. Cilji organizacije so določeni in preko njih lahko zaposleni dosežajo svoje individualne cilje. Cilji organizacije so: visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja... Z uresničitvijo teh ciljev, lahko tudi zaposleni doseže svoje cilje kot so visok zaslužek, napredovanje, boljše delovne razmere in druge. Na ta način pa bodo dosegli svoje cilje le v primeru, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za uresničitev posameznih ciljev.

Motivacijska teorija Ericha Fromma

Avtor je pri svojih proučevanjih odkril, da ljudje delajo zato, da bi imeli nekaj ali pa zato, ker bi radi nekaj postali. Eni so usmerjeni na pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa se želijo uveljaviti oziroma doseči ugled v družbi. Biti in imeti se ne izključujeta ampak predstavljata dve skrajnosti na isti lestvici. Ta teorija zelo pomaga nadrejenim pri izbiri motivacijskega orodja. Ljudi, ki se nagibajo bolj k imeti, lažje motivirajo materialna orodja. Drugo skupino ljudi, ki se nagiba bolj k biti, pa z nematerialnimi vzpodbudami lažje pridobimo za sodelovanje.

S pomočjo te teorije lahko nadrejeni izbere ustrezno motivacijsko orodje za vsakega posameznika, ter z napredovanjem nagradi tiste, ki bi radi nekaj postali, tiste, ki bi radi nekaj imeli pa materialno.

McClellandova motivacijska teorija

David McClelland je desetletja proučeval željo posameznika po dosežkih. Svojo teorijo je razčlenil na tri bistvene potrebe človeka:

- potreba po dosežkih
- potreba po sodelovanju
- potreba po moči

Posameznik z visoko potrebo po dosežkih, ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa človek teži tudi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog. Takšna oseba se velikokrat znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, vendar je zanjo izrednega pomena povratna informacija o rezultatih, pridobljena z njegovim delom. Močno razvito potrebo po dosežkih imajo predvsem podjetniki in upravitelji.

Posameznik z močno razvito potrebo po sodelovanju, teži predvsem k zasnovi in ohranjanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Tak karakter človeka si želi ne samo, da je sam priljubljen ampak, da se tudi drugi med seboj razumejo. Takšna oseba se najbolj znajde v skupinskem delu.

Človek z visoko potrebo po moči ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Takšne osebe ponavadi zasedajo pomembne položaje vodij, so predsedniki držav...

Teorija ekonomske motivacije

Ta teorija temelji na opredelitvi človeka kot ekonomskega bitja in opredelitvi, da je denar univerzalni motivator ljudi. Torej temeljno izhodišče teorije ekonomske motivacije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Glavna motivacija oziroma spodbuda, da človek deluje v želeni smeri in da opravi neko aktivnost, je denar ali kakšna druga materialna dobrina. Pomembna ugotovitev te teorije pa je, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in omogoča razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa postane določena oblika delitve stabilna in stalna, jo delavci sprejmejo kot dejstvo in motivacijska vrednost izgine.

Ekonomska motivacija pa ne deluje enako na vse strukture delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna in nezahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju in obstoju svoje družine, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot delavci, ki zaslužijo toliko, da njihova eksistenca ni ogrožena.

Teorija enakosti

Teorija enakosti trdi, da so ljudje, ki vidijo in čutijo razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo ter med prejetimi nagradami za delo njihovih sodelavcev, potem zaradi tega lahko boljše ali slabše motivirani za delo. Pri teoriji enakosti v bistvu ljudje primerjajo sebe z drugimi in zato gre za teorijo družbenih primerjav. Delavci si poskušajo odgovoriti na vprašanje: »Kako učinkovito delam v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v organizaciji?«. Delavci se ponavadi primerjajo s tistimi, ki opravljajo podobno delo ali so na podobnih položajih.

Na zgoraj zastavljeno vprašanje so možni samo trije odgovori:

- 1.) moje delo je nagrajeno slabše od ostalih;
- 2.) za enak vloženi napor pri delu, sem enako nagrajen kot ostali;
- 3.) nagrajenost mojega dela je višja kot pri ostalih.

Pri prvem primeru, kjer se posameznik ne čuti pravično nagrajen, bo poskušal vzpostaviti ravnovesje oziroma ta občutek neenakosti zmanjšati na različne načine:

- a.) oviral bo delovni proces,
- b.) zmanjšal bo intenziteto dela,
- c.) zahteval bo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oz. takšno, ki ustreza njegovemu zaznavanju višine plače glede na vložek,
- d.) predčasno bo prekinil delo ali povečal odsotnost z dela,
- e.) skušal bo prepričati kolega, naj se pri delu manj trudi.

Več faktorska teorija

Zelo številna preučevanja motivacije zaposlenih so nakazala tudi zelo številne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu. Pomembni dejavniki so naslednji:

- organizacija in definiranje dela,
- fizična ureditev organizacije,
- informacijski sistem,
- uporabljeni stil vodenja,
- sistem plačevanja,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih,
- kadrovanje,
- odnosi pri delu.

Tako bi lahko navedli še številne teorije potreb in motivacije. Za managerje je problem, katero uporabiti in na kakšen način. Nedvomno se zaposleni med seboj razlikujejo, zato povprečni ukrepi vodijo tudi do povprečnih rezultatov. Od tod je nastala teorija o motivacijskem računu. Bistvo te teorije je pojmovanje, da posameznik, ko vstopa v organizacijo, z njo sklene neke vrste »psihološko pogodbo«. Če od organizacije dobi, kar od nje pričakuje, potem bo verjetno povečal svoja prizadevanja in se bo v organizaciji dobro počutil. Če pa od organizacije ne dobi, kar pričakuje, potem bo svoja prizadevanja zmanjšal na minimum in predvidoma kmalu zapustil organizacijo.

Pri motiviranju zaposlenih kaže opozoriti na problem ugotavljanja rezultatov dela posameznika. Delovne naloge posameznika je potrebno opredeliti količinsko in kakovostno. Ker merjenje vedno ni mogoče, se managerji poslužujejo ocenjevanja delovne uspešnosti delavcev. Ocenjevanje delovne uspešnosti je podvrženo številnim napakam in je zato zahtevna naloga. Najpogostejše vrste napak pri ocenjevanju so naslednje:

- **Osebna enačba** – nekateri vodje ocenjujejo člane skupine kot dobre, drugi kot slabe;
- **Centralna tendenca** – delavci so ocenjeni s srednjo oceno. Tako ni razlik med dobrimi in slabimi. Posledica tega je, da se v skupini uveljavlja nedelavnost, saj so tisti z visokimi delovnimi rezultati ocenjeni enako ali ne bistveno boljše kot oni s slabimi rezultati;
- **Halo učinek** – nekdo se mu je zameril, zato ga bo v vsem neugodno ocenil in obratno.

V sodobnih sistemih vodenja se vedno bolj uveljavlja ocenjevalni razgovor vodje s podrejenim sodelavcem. Gre za občasni, najmanj letni, ponekod pa tudi mesečni razgovor neposrednega predpostavljenega s posameznim zaposlenim v skupini, ki jo vodi.

Vsebina takšnega razgovora je dvojna:

- ocena delavca v preteklem obdobju,
- načrt dela za prihodnje obdobje.

Vsem teorijam je skupna ugotovitev, da potrebe motivirajo človekovo dejavnost. Zato je za razumevanje obnašanja posameznika v dani situaciji koristno izhajati iz njegovih potreb. Za voditelja je pomembno, da se zaveda motivacijske pogojenosti vedenja zaposlenih, ki jih vodi. Upoštevati mora, da zaposleni delajo predvsem zato, da bi zadovoljili svoje potrebe. Motivirani zaposleni zmorejo izjemne dosežke. Pomembna naloga voditelja je to, da oceni, kako motivirati zaposlene, in da to motivacijo tudi uresničujejo. Pri tem je ključnega pomena okolje organizacije. Zaposleni so v vsakodnevem stiku z okoljem, poznajo kaj se dogaja v drugih organizacijah in to znanje prinašajo v organizacijo ter delajo primerjave.

2.5 MOTIVACIJSKI MODELI

V dosedanjem delu naloge sem prikazala različne potrebe zaposlenih in ugotovitve, katere lastnosti dela vplivajo na njihovo vedenje. Nobena predstavljena teorija pa ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo na toliko različnih načinov, ko skušajo zadovoljiti svoje potrebe ali doseči cilje. Ponujajo nam le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijski model. Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Pri vsaki motivacijski teoriji je nakazana njena uporabna vrednost ali pričakovano vedenje pri zaposlenih, ki ga lahko z uporabo teh ugotovitev dosežemo, vendar kompleksnejšo zaželeno sliko vedenja vseh zaposlenih lahko sestavimo v model. Pri tem lahko uporabimo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije. Zavedati se moramo, da človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživljajo svoje delo. Doživljanje lastnega dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če želimo pri ljudeh izzvati določeno aktivnost lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa hočemo, da bodo ljudje aktivnost ponavljali, pravimo, da želimo oblikovati vzorce vedenja pri zaposlenih. Potem moramo oblikovati motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo ponavljalo, ko bo primeren čas za to.

2.5.1 Pričakovanja

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje.

Pričakovanje je rezultat motivacije. Če se pričakovanja uresničijo, smo zelo zadovoljni. Naravna težnja ljudi je približevati se zadovoljstvu in se izogibati nezadovoljstvu. Ljudje so večinoma bolj zadovoljni, če dosežejo nekaj pomembnega. To pa pomeni veliko motivacijo in velika pričakovanja, zato je pomembno, da so postavljeni cilji razumski, saj imajo tako ljudje stvarna pričakovanja. Zaposlenim ne smemo na račun zadovoljstva zastavljati prezahtevnih ciljev, ali jim obljubljeni nečesa, česar ne bi mogli izpolniti.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila enakovredna in celo neodvisna cilja. Številne raziskave so dokazale, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost, dokler se mora organizacija bojevati za preživetje. Bolj ko je položaj organizacije varen, bolj upravičena je zahteva, da si neposredno prizadeva za zadovoljstvo članov kolektiva.

2.5.2 Enakost

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj kakor zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenemu namreč upira.

Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov. Precej očitno se kaže pri plači. Če ima zaposleni občutek, da daje organizaciji več, kot dobiva od nje v obliki plače, se bo v njem rodil občutek neenakosti. Občutek zaposlenega pa se s časom spreminja. Starejši delavec pričakuje za svoj vložek več od organizacije kakor mlajši, ker starejši delavec v svoj vložek ne šteje samo svojega konkretnega dela, temveč tudi svojo zvestobo organizaciji, izgubljene živce ali kaj podobnega, česar mu po njegovem mnenju nihče ni nikoli plačal. Tako nastanejo primerjave med plačami zaposlenih, med mlajšimi in starejšimi, med moškimi in ženskami, itd.

Če zaposleni vložijo več kot so po svojem občutku dobili, menijo, da so igrali vlogo dobrotnika za organizacijo. To vlogo zaposleni lahko sprejmejo, če so se z organizacijo identificirali in ji želijo pomagati v stiski. Na svoje reakcije so celo ponosni. To stanje navadno privede do občutka zaslužnosti, ko zaposleni zahtevajo privilegije od svoje organizacije, če se je zaradi njihove pomoči izklopala iz težav. Težko ali nemogoče pa je takšnim delavcem dokazati, da se je izklopala iz težav brez njihove pomoči.

Kadar dobijo zaposleni toliko, kot je po njihovem občutku glede na njihov vložek prav, imamo opraviti z občutkom enakosti, ki ne bi smel povzročiti drugega kot težnjo, da se za enak vložek dobi več. Takšno reagiranje pa ne bi izhajalo iz občutka enakosti, temveč iz želje po napredku in pričakujemo lahko, da si bodo zaposleni prizadevali, da bi spremenili svoje vedenje tako, da bodo svojo željo uresničili. V organizacijah, v katerih kultura pri zaposlenih še ni dojela takšnih teženj, se lahko hitro zgodi, da bodo povečano aktivnost zaposlenih skušali »dušiti«, ker bodo mislili, da je uperjena proti njim.

Kadar pa delavec dobi več kakor meni, da je zaslužil, si to razlaga s pravico, ki jo je nekako pridobil. To stanje v zaposlenem sicer povzroča občutek zadovoljstva, ki pa hkrati rojeva težnjo, da tega privilegija ne bi nikoli več izgubil. Zato vnovična vzpostavitev ravnotežja med vložkom in dobljenim pri njem povzroča občutek neenakosti in nepravilnosti.

Občutek neenakosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato ga je treba nujno zmanjšati kolikor se le da. Predstavniki velike organizacije je nekoč z managerskega vidika takole opisal poštenost, ki pogosto spremlja občutek enakosti: "Kaj je pošteno, je zmeraj

odvisno od tega, kaj imajo delavci za pošteno. Moja naloga je, da jih prepričam, da je tisto, kar je dobro za organizacijo, pošteno zanje kot posameznike.”

Zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti je lahko različno. Sherman in Bohlander priporočata naslednje načine:

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim,
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave,
- posamično odgovarjanje zaposlenim,
- poročanje zaposlenim o prispevkih drugih,
- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti,
- organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene.

2.5.3 Pravičnost

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemi. Če zaposleni za enake vložke dobijo enako bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako. Če za enako delo dobijo različno imajo zaposleni občutek nepravičnosti oziroma občutek, da jih ne obravnavajo enako.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, jo skušajo zmanjšati na enega od šestih načinov:

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja oz. organizacije itd,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalca, če nepravičnost ni odpravljena.

2.6 DEJAVNIKI DELOVNE MOTIVACIJE

Na motivacijo pri delu vpliva več dejavnikov, na primer značilnost delavca, njegove sposobnosti in individualne lastnosti, lastnosti dela in nalog, organizacijska praksa ter prepletanje vseh naštetih dejavnikov. Za zaposlene je velika motiviranost že, če je delo raznovrstno in smiselno ter omogoča, da izpolnijo čim večji delež naloge. Pri delu z ljudmi se morajo zato nadrejeni zavedati, da lahko svoje zaposlene motivirajo, če jim dajo občutek pomembnosti dela, občutek odgovornosti za rezultate dela in občutek lastne pomembnosti v organizaciji.

Torej najpomembnejša naloga vodij je motivirati zaposlene in jih pripraviti do tega, da delajo bolje, hitreje in uspešneje. To pa ni enostavna naloga in ni neke univerzalne formule, kako to doseči. Ljudi lahko motivirajo na različne načine ravno zato, ker so posamezniki med seboj zelo različni.

Dejavniki motivacije so različni dejavniki, ki vplivajo na osebo in s tem lahko sprožijo motiviranost, razvoj sposobnosti in znanja in s tem tudi uspešnost. Teh dejavnikov je veliko, podrobneje si jih bomo pogledali nekaj.

2.6.1 Delovni cilji, rezultati in pričakovanja

Delavci, ki ne vidijo cilja svojega dela ali jim je ta zelo oddaljen, izgubljajo voljo do dela. Postavljen cilj pove, kaj želijo in morajo doseči. Kako bodo to dosegli, je odvisno od posameznikov ali skupine. Motiviranost vodilnega kadra je vedno povezana z rezultati dela, to je s tem, kako dosejajo osebne cilje v kontekstu ciljev delovne organizacije.

Raziskovalci motivacije poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato je zelo pomembno, da se pričakovanja uresničijo. Če je le možno naj se ljudje izognejo nezadovoljstvu in se približajo zadovoljstvu. Velika pričakovanja so posledica velike motiviranosti in velika razočaranja so posledica premajhnih pridobitev.

Teorija pričakovanja je procesni del motivacije, ki predstavlja, da bodo ljudje izbirali med različnimi aktivnostmi, ki naj bi dale ustrezne rezultate njihovim pričakovanjem. Kritičnost do samega sebe lahko vodi k temu, da se izogibajo marsikateremu razočaranju, obenem pa so tudi prijetno presenečeni, ko presežejo sami sebe, oz. svoja pričakovanja.

Če posameznik ne pričakuje veliko od dela, vanj niti ne bo vlagal veliko navora. Če je uspeh velik, se raven pričakovanj veča in tudi zavzetost za delo se veča. Zelo pomembno pri tem pa je, da človek pozna sam sebe, da nad seboj ne bo razočaran. Zavedati se mora, kaj zmore.

2.6.2 Delo

Ko se vprašamo, zakaj ljudje delajo, se v bistvu sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela. Človek dela, da zadovolji svoje potrebe. Te potrebe pa so potreba po zaslužku, uveljavitvi, potrditev samemu sebi... Pomembnost dela vpliva na človekov odnos in učinkovitost. Če delavec svoje delo doživlja kot zanimivo in koristno, bo motiviran in pripravljen vložiti veliko več energije za zadovoljevanje ciljev delovne organizacije. Za opravljeno delo pa pričakuje plačilo, ki bo pravično.

Delo mora biti zanimivo, ker bo le tako posameznika pritegnilo in bo z večjim užitkom prihajal na delovno mesto, hkrati pa je pogoj za večjo motiviranost pri delu. Za opravljeno delo je potrebno prevzeti odgovornost. Napredovanje na višje delovno mesto posameznika vzpodbuja in povečuje njegovo odgovornost.

2.6.3 Zadovoljstvo pri delu kot dejavnik motivacije

Zakaj je delovno zadovoljstvo sploh pomembno? Predvsem zato, ker ljudje prebijemo pri delu skoraj tretjino svojega življenja. Od dogajanj v delovni situaciji je močno odvisna kvaliteta opravljenega dela in tudi življenja nasploh.

Ni vseeno, če se ljudje pri delu počutijo dobro ali slabo. Kvaliteta medosebnih odnosov, načini vodenja, nagrajevanja in motiviranja imajo učinke na delo prav vseh zaposlenih; na njihovo počutje, zadovoljstvo, učinkovitost in kvaliteto nujen storitev ali izdelkov.

Zastavljeni cilji določene organizacije, vplivajo na oblikovanje organizacijske klime oziroma vzdušja v tej organizaciji. Če zaposleni v organizaciji sprejmejo cilje organizacije za svoje in jih doživljajo kot osebno rast, se bo oblikovala klima, ki bo ugodno vplivala na doseganje ciljev.

Organizacijska klima se ponavadi definira kot zaznava vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije smiselni, oziroma pomembni in se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, informacija kot tudi kultura. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.

Zadovoljstvo z delom pa spada k naravnosti do dela. Opredeljuje se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih.

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Zaposleni, ki zaznavajo pozitivno klimo na delovnem mestu oziroma v podjetju nasploh, so zadovoljnejši.

Slaba delovna klima se kaže v vpadu kvalitete nujenih storitev ali izdelkov, zmanjšani učinkovitosti delavcev in oddaljevanju od poslanstva in vizije podjetja.

Nezdavo delovno okolje negativno vpliva na vse delavce, kaže pa se tudi z delovnim nezadovoljstvom.

Nezadovoljni delavci so nemotivirani, frustrirani in manj učinkoviti, več so odsotni od dela (zamujejo na delo, so bolni...), pogosto pa dajo tudi odpoved. Tako podjetje izgublja kompetenten kader, za katerega je porabilo veliko sredstev za selekcijo, uvajanje v delo in nadaljnje izobraževanje.

2.6.4 Sodelovanje kot pogoj za timsko delo

Pri delu pomeni sodelovanje zelo kakovosten mehanizem, s katerim je mogoče dvigniti storilnost celih skupin. Na načelih sodelovanja temelji vsako skupinsko delo.

Tim lahko začne zares delovati, ko ljudje skupaj sprejmejo cilje in načine delovanja in ko imajo dopolnjujoče se sposobnosti. Da bi te lahko odkrili in razumeli, morajo med sabo odprto komunicirati.

Sodelovanje v organizaciji v veliki meri vpliva na zadovoljstvo in vzdušje v delovni organizaciji. Zaposleni lahko s skupno močjo in sodelovanjem lažje dosežejo zastavljene cilje. V dobro organizirani skupini si pomagajo, prenašajo znanje in izkušnje drug na drugega. Dobra skupina pa je tista, kjer se posameznik počuti dobro in kjer ima občutek, da pri doseganju skupnega cilja pripada skupini. Problemi, ki nastajajo v taki skupini, se analizirajo in uspešno rešujejo. Takim situacijam se delavci skupine ne izogibajo, saj je v dobri skupini težava nekaj, kar vodi k ustreznim spremembam in izboljšanju.

2.6.5 Komuniciranje

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. S pomočjo komuniciranja se sporazumevamo in oblikujemo stališča, usmerjamo projekte, vodimo sestanke, spodbujamo ideje, povezujemo člane tima in ostale udeležence, se pogajamo in rešujemo konflikte ter ustvarjamo ustrezno delovno klimo, v kateri člani tima lahko izkoristijo svoj potencial za učinkovito izvedbo aktivnosti.

Temeljni pogoj za delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Osnova za komuniciranje v projektne timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje nivo potrebnega timskega vzdušja in ustvarjalnost celotnega tima. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano, različen hierarhičen položaj članov v stalni organizacijski strukturi pa nanj ne sme vplivati. Poleg tega se s komuniciranjem rešujejo tudi notranje težave v timu.

V procesu komuniciranja je vodja ključni element, ki mora zgraditi in vzdrževati vse komunikacijske povezave, ki so za določeno delo potrebne. Vodja mora biti sposoben

pogovarjati se s svojimi podrejenimi, jih voditi, motivirati, poslušati in razumeti. Za učinkovito komuniciranje in s tem delovanje projektnega tima se običajno opredelijo tudi minimalna pravila, ki jih morajo spoštovati njegovi člani (Lipičnik, 2002, str. 182).

Najpogostejša so:

- delati v projektne timu pomeni skupno misliti,
- vedno pozorno poslušamo,
- pri timskem delu ne izkazujemo domnevne premoči,
- izogibamo se ubijalskih fraz, kot so: nesmisel, ne gre, nisi naredil, popolnoma narobe,
- svoje ideje žrtvujemo v korist skupne rešitve,
- višji hierarhični položaj prinaša le večjo obveznost podajanja konstruktivnih predlogov,
- svoja vprašanja in ideje vedno utemeljimo,
- trmoglavost je v projektne timu prepovedana,
- ni ene same resnice, prav tako kot ni ene same rešitve.

2.6.6 Pohvale in graje

Nagrade in pohvale delujejo pozitivno, in sicer imajo javne pohvale in nagrade večji učinek, kot tiste izrečene za štirimi stenami. Graja ali kazen pa je mnogo manj spodbudna in lahko pripelje celo do krhanja medsebojnih odnosov. Graja ima lahko pozitiven učinek samo, ko se izreka na štiri oči in ne na javnem prostoru, ker lahko prizadene človekovo samopodobo.

Delavci lahko dobijo denarno nagrado, ustno ali pisno pohvalo ter praktično ali simbolno nagrado. Lahko dobijo kakšno skromno darilce, ki jih motivira in spodbuja za nadaljnje delo. Zelo pomembno je, da je nagrajevanje javno, saj je to vzpodbuda za nagrajenca za nadaljnji trud in s tem se poveča njegova želja po ustvarjanju nečesa novega, še neodkritega. Nagrada, ki jo delavec dobi je hkrati motivacija za ostale zaposlene, ki jo v prihodnosti tudi želijo prejeti. Če pohvalo slišijo poleg pohvaljenega tudi ostali zaposleni, to okrepi njen pomen in sporoča, da se v organizaciji uspešnost ceni in tudi nagrajuje. Pohvala ali nagrada lahko deluje negativno le, če bi pohvalili zaposlenega, ki si tega ne zasluži saj bi to negativno vplivalo na ostale zaposlene. Problem denarnih nagrad, ki so sicer zelo priljubljene in zaželene, je v tem, da mora biti znesek precejšen, da ga je potrebno naslednjič nadgraditi, da nagrajenec denar hitro zapravi in pozabi, da je nagrado sploh dobil. Take nagrade lahko hitro postanejo samoumevne. Tekmovanja med zaposlenimi in drugi izzivi povezani z nagradami in priznanji so učinkoviti in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti le, če imajo vsi zaposleni možnosti za zmago.

Graja ali kazen sta negativna elementa motivacije. Zato, kot sem že omenila mora biti graja izrečena na pravi način, tako da človeka ne užali in poniža. Graja je sama po sebi zelo neprijetna in ne sme biti izrečena pred sodelavci. Namen graje je odpraviti napake zaposlenega pri delu in ne zaposlenega duševno uničiti.

2.6.7 Plače in nagrajevanje

Plača sodi med najpomembnejše stimulatorje in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Denar ima za posameznika različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema. Za zaposlene je plača zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu. Zaposleni dojemajo plačo kot nadomestilo za vložen trud pri delu in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. V organizaciji se zato sprašujejo, kako določiti višino plače, da bo omogočala zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost pri delu. Prispevek delavca mora biti merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več kot ostali. Uspešnost se določa tako, da se rezultati primerjajo s cilji, ki naj bi jih zaposleni v organizaciji dosegli. Za individualno uspešnost se šteje, ko delavec opravi več, kot organizacija od njega pričakuje.

Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, ampak odražajo prispevke posameznikov in gradijo pripadnost podjetju. Pomembno je, da so čim bolj preprosti in pregledni, da so izračuni plač znani in da zaposleni poznajo in razumejo razloge za spremembe v višini izplačil, posebej tistih, ki so povezana z njihovo uspešnostjo, ter da jasno vidijo, kako različno vedenje vpliva na višino njihove plače. Motivacija delavcev bo precej višja, če bodo razumeli in sprejeli sistem plač.

2.7 KAKO VZDRŽUJEMO MOTIVACIJO IN VZROKI NJENEGA ZNIŽEVANJA

Motivacijo v neki organizaciji je veliko lažje uničiti, kot pa jo ustvariti in držati na ustreznem nivoju. Pri motiviranju lahko pride do nerodnosti in s tem tudi do hitrega uničenja že obstoječega motivacijskega stanja. Zaradi tega velja opozoriti na bolj previdno uporabo motivacijskih orodij in upoštevanje značilnosti motivacije. Koristni nasveti, ki bi jih bilo dobro upoštevati, so (Lipičnik, Možina, 1993, str. 50-51):

- zavedati se je potrebno, da je motivacija nestabilno stanje in ga je potrebno stalno vzdrževati;
- reševanje motivacijskih problemov je zelo občutljivo, v ozračju medsebojnega zaupanja lahko to stanje nevtraliziramo oziroma omilimo;
- izbirati moramo prava motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, kajti dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka in so celo nezaželeni.

Uničiti motivacijo je veliko lažje kot ustvariti in zadržati. Velika verjetnost, da se bo motivacija znižala je, če se bomo ravnali po naslednjih načelih:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva,
- sproščeno kritiziraj: pokaži kaj znaš in koliko veljaš,
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,
- obvladuj in kontroliraj situacijo,

- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve,
- zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

3 OSEBNOSTNE LASTNOSTI VOJAŠKEGA VODITELJA IN UČINKI NA MOTIVACIJO

Dva kamnoseka klešeta granitne kocke.

Na vprašanje: »Kaj delata?«, odgovorita:

-prvi reče: »Klešem ta prekleti kamen.«

-drugi pa s ponosom odgovori: »Jaz sem del ekipe, ki gradi katedralo!«

Jan Karlson

Če voditelj svoje podrejene pripelje do takega mišljenja in občutka, kot ga ima drugi kamnosek je na dobri poti. Naloga voditelja je namreč, da svoje podrejene usmerja in vodi ter z njimi v najboljši meri realizira zadane naloge in uresniči cilje organizacije. Če se bodo njegovi podrejeni počutili pomembne in koristne v timu in bodo zadovoljni bodo tudi delovni rezultati nadpovprečni.

SV si želi, da bi vsi nadrejeni na vseh ravneh bili tisti, ki bi prevzeli vlogo voditeljev. Da so voditelji lahko uspešni morajo imeti določene osebnostne lastnosti ter znanja in veščine s pomočjo katerih lahko kakovostno in uspešno delajo s podrejenimi. Podrejeni bodo tako nadrejenim sledili zaradi njegovih pozitivnih lastnosti in ne zaradi formalne avtoritete. Če želijo poveljniki biti dobri voditelji, morajo pri svojem delu upoštevati načela vojaškega voditeljstva, ki so osnova za njihovo uspešno delovanje in temelj uspešnega voditeljstva. Poveljnik, ki bo pri svojem delu upošteval načela vojaškega voditeljstva bo dosegel, da bo svojim podrejenim postal voditelj, oni pa njegovi sledilci. Voditelju podrejeni sledijo, ker si to želijo, poveljnika pa ubogajo, ker morajo.

Da torej lahko poveljnik deluje na formalni in neformalni ravni, mora poleg zakonskih pooblastil imeti tudi sposobnost za delo z ljudmi in vplivanja na njih s svojo osebnostjo, osebnim zgledom, značajem ter sposobnostmi. Poveljnik vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira za izvajanje nalog. Pripadniki enote pa od poveljnika pričakujejo, da bo deloval strokovno in odgovorno, da jih bo znal poslušati in obravnavati s spoštovanjem, da bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih učil in posredoval izkušnje. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in samoizpopolnjevanja, sposobnost izgradnje kolektiva, sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja.

Glavna načela vojaškega voditeljstva so:

- poznavanje samega sebe in prizadevanje za samoizpopolnjevanje,
- strokovnost,
- odgovornost,
- sprejemanje odločitev,
- dajanje zgleda,
- poznavanje podrejenih in skrb zanje,
- informiranost,
- zagotavljanje razumevanja naloge in nadzora nad njenim izvajanjem,
- izgradnja tima
- uporaba organizacijske enote v skladu z njenimi poslanstvom in zmogljivostmi.

Za vojaško voditeljstvo je pomembno, katere osebnostne lastnosti imajo vojaški voditelji ter s kakšnim znanjem in veščinami razpolagajo. Kakovost vojaškega voditeljstva je povezana s kompetentnostjo vojaškega voditelja. Kompetence so notranja značilnost poveljnika, ki mu omogoča, izrabo znanj, spretnosti, izkušenj ter osebnostnih in vedenjskih značilnosti, da s svojim vedenjem lahko dosega cilje. Med dejavnike kompetentnosti se štejejo: znanje, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motivi, vrednote in samopodoba. (Bednařik, 2005, str. 8).

Vojaškega voditelja opredeljujejo predvsem:

- njegova dejanja,
- osebnostne lastnosti,
- znanje in veščine.

Dejanja vojaškega voditelja so odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti, znanja in veščin ter so odraz njegovega delovanja v določeni situaciji. Ravnanje vojaškega voditelja pa usmerjajo vrednote in voditelj mora v svojem vedenju odražati vrednote SV.

Osebnostne lastnosti in vrednote se pri človeku oblikujejo skozi njegovo življenje in so relativno stabilne, kar pomeni, da se težko spreminjajo. Z veliko volje posameznika pa se tudi lahko spremenijo vendar zelo počasi. Osebnostne lastnosti in vrednote se bistveno ne razlikujejo med voditelji na različnih ravneh, znanje in veščine pa, kar pomeni, da različne ravni vojaškega voditeljstva zahtevajo različna znanja in veščine.

Osebnostne značilnosti, vrednote, znanje in veščine vojaških voditeljev so osnova za njihova dejanja. Voditelji se zrcalijo skozi svoja dejanja. Na podlagi dejanj se presoja ali ugotavlja učinkovitost vojaških voditeljev. Dejanja povedo več, o tem kakšni so voditelj, od česar koli drugega. Ljudje voditelje stalno opazujejo. Vojaški voditelji so ves čas na dolžnosti. Če se to kar vojaški voditelji govorijo in to kar delajo ne ujema, se bodo vojaki težko odločali na osnovi dejanj voditeljev. Govorjenje ni dovolj, dejanja so tista, ki štejejo. Na ljudi se najbolj vpliva z vzgledom.

Osebnost si lahko predstavljamo kot celoto, ki jo sestavljajo številne značilnosti. Trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj, imenujemo osebnostne lastnosti. Med osebnostne lastnosti spadajo npr. inteligentnost, živahnost, marljivost, moč pa tudi spol in starost, telesna teža in višina, barva las, kože, oči itd. Praktično lahko govorimo o neomejenem številu osebnostnih lastnosti. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkratni in neponovljiv, v njegovo osebnost (Musek, 1993:190).

Vse osebnostne lastnosti niso enako pomembne in prav tako so za učinkovito vodenje nekatere bolj pomembne od drugih. Ene nam dajo o posameznikovi osebnosti več podatkov kot druge. Osebnostne lastnosti vojaških voditeljev se delijo na duševne in na telesne lastnosti. Vojaški voditelji morajo stalno pri sebi in svojih podrejenih te lastnosti razvijati.

3.1 DUŠEVNE LASTNOSTI VOJAŠKEGA VODITELJA

Duševne lastnosti vojaškega voditelja se kažejo skozi njegovo vedenje. Kažejo se v njegovih sposobnostih, lastnostih značaja in lastnostih temperamenta. Vojaški voditelj mora imeti naslednje duševne lastnosti:

- Inteligentnost je hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam. Inteligentni ljudje imajo sposobnost, da se odzovejo hitro in ustrezno v situacijah, ki od njih zahtevajo kognitivno razmišljanje. Zanimivo je, da zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso najboljši vodje. Pogosto so zazrti vase, mislijo zelo hitro in motorika govora težko dohiteva misli, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Govorijo prehitro, ali pa z normalnim tempom, vendar izpuščajo cele miselne sekvence, ki jih sicer misli vsebujejo. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih in njihova zmožnost je, da lahko izvajajo več opravil hkrati (mislijo na več stvari hkrati).

- Sposobnost presojanja se izraža skozi učinkovito oceno situacije. Dober voditelj vedno tehta med različnimi alternativami in se zaveda možnih posledic pri izbiri določene rešitve v določeni situaciji.

- Odločnost je pripravljenost voditelja, da doseže postavljene cilje in je vztrajen pri izvedbi naloge.

- Samodisciplina je obvladovanje želja in interesov, kadar so ti v nasprotju s cilji in nalogo.

- Iniciativnost pomeni samostojno odzivanje na spremembe z ravnanjem, ki je v skladu s poslanstvom enote.

- Samozaupanje je prepričanost posameznika v lastno znanje, veščine in zmožnosti za učinkovito in ustrezno ravnanje. Če ima vodja uspehe ob preteklem ravnanju in pozitivne izkušnje bo to povečalo njegovo samopodobo, ki je v tesni povezavi z samozaupanjem.

- Integriteta je usklajenost posameznikovega ravnanja s svojimi vrednotami, vrednotami organizacije, sprejemanje odgovornosti za svoje ravnanje, poštenost in pravičnost v vodenju. Vodení zaupajo voditelju z integriteto in tak voditelj ima velik vpliv na njihovo motivacijo.

- Odprtost za druge ljudi je sposobnost ali pripravljenost vodje za oblikovanje dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Odprt vodja je komunikativen, spoštuje druge ljudi, njihove osebne značilnosti, znanje in veščine in je skrben za njihove potrebe in blagostanje.

- Kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti je razumevanje različnosti kultur, spolov in drugih kulturoloških razlik ter njihovo spoštovanje in ravnanje z upoštevanjem teh različnosti.

- Čustvena kontrola je uravnavanje čustvenega doživljanja tako, da je le to prilagojeno situaciji.

- Čustvena uravnovešenost je zmožnost posameznika, da občuti in izrazi čustvo, ki je v določeni situaciji primerno.

• Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralno čustveno stanje. Voditelj s to lastnostjo vztraja v umirjenem čustvenem stanju ne glede na stresna stanja, katerim je izpostavljen (po Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski, 2007, str. 11)

3.2 TELESNE LASTNOSTI VOJAŠKEGA VODITELJA

V vojaški organizaciji je zaradi narave dela velik poudarek tudi na telesnih lastnostih vojaških voditeljev. Vojaški voditelj mora razvijati in vzdrževati primerno telesno kondicijo, ter jo razvijati in vzdrževati tudi pri svojih podrejenih. Tudi sama organizacija je dolžna poskrbeti za sistemske ukrepe, ki te lastnosti podpirajo.

Telesne lastnosti so:

- skrb za zdravje
- telesna pripravljenost
- vojaška profesionalna drža in izgled.

Skrb za zdravje pomeni zdrav način življenja in izogibanje situacijam, ki so nevarne za lastno zdravje ter zdravje drugih. Telesna pripravljenost je vzdrževanje ustrezne telesne kondicije, ki je pogoj za uspešno opravljanje nalog.

Vojaška profesionalna drža pomeni izgled in obnašanje posameznika. Vojaški voditelj mora biti svojim podrejenim zgled, saj jih le tako lahko motivira. Voditelj je podčastnikom in vojakom zgled v:

- zunanem izgledu (unifoma, obritost in ustrezna pričeska) na delovnem mestu in v civilnem življenju. Lepo oblečeni in urejeni voditelji izražajo spoštovanje ali pozornost do publike. Obleka in urejenost morata biti primerna vsakokratnemu trenutku;
- obnašanju, ki mora biti primerno tudi zunaj vojašnice;
- znanju (strokovno vojaško in splošno).

Zunanji izgled in obnašanje morata biti v skladu s pravili službe in Postrojitenimi pravili.

3.3 INTELEKTUALNE SPOSOBNOSTI POVELJNIKA IN INTELIGENTNOST

Voditelj poleg »ustreznih osebnostnih lastnosti« potrebuje še potrebno znanje in veščine, da lahko uspešno dela z ljudmi in jih motivira. »Ustrezne osebnostne lastnosti« sem napisala zato, ker za določene osebnosti obstajajo zaposlitve, ki jim zaradi svojih značilnosti ustrezajo bolj kot druge.

Za vojaškega častnika so na primer zaželeni lastnosti, kot so konvencionalnost in podjetnost, deloma pa tudi realizem in raziskovalni značaj. Te lastnosti naj bi vsebovale predvsem temeljne lastnosti, kot so inteligenca, čustvena uravnovešenost, resnost, poslušnost, natančnost, drznost, samozavest, samostojnost in umirjenost.

Častnik, ki ima te lastnosti, ki so primerne za opravljanje častniške dolžnosti bo zadovoljen pri svojem delu, saj naloge, ki jih opravlja so usklajene z njegovimi osebnostnimi značilnostmi in delovnim okoljem.

Pomembno pa je seveda ugotoviti katere osebnostne značilnosti oziroma osebnosti so primernejše za določeno vrsto zaposlitve. Ker se osebnosti posameznikov med seboj razlikujejo, je treba za določene zaposlitve poiskati osebnosti, ki jim zaradi svojih značilnosti najbolj ustrezajo. Te lastnosti se ugotavlja z raznimi testi in tudi vojaška organizacija pred sprejemom kandidatov za častnike opravlja testiranje psihofizičnih sposobnosti kandidatov. Kandidati morajo opraviti selekcijo.

Kot sem napisala, potrebuje vojaški voditelj potrebno znanje in veščine, da je lahko učinkovit in mu podrejeni zaupajo. Znanje je največje premoženje. V nasprotju z drugimi vrstami premoženja, ga lahko prodamo in z njim kljub temu še razpolagamo. Pomembno za uspešno delo je nenehno in sprotno učenje kajti le tako lahko sledimo hitrim spremembam.

Znanje in veščine vojaških voditeljev delimo na:

- znanje in veščine za delo z ljudmi,
- konceptualno znanje in veščine,
- strokovno znanje in veščine.

3.3.1 Znanje in veščine za delo z ljudmi

Je eno najpomembnejših znanj, ki ga voditelj pri svojem delu potrebuje. Vodja mora skrbeti za osebno in strokovno rast podrejenih, tako da jih vodi, uči, svetuje, motivira in usposablja. Voditelj z ustreznim nivojem znanja za delo z ljudmi bo pri reševanju problemov aktivno sodeloval in se znal pravilno odločati.

3.3.2 Konceptualna znanja in veščine

Vojaški voditelj, ki ima tovrstna znanja zna upravljati s svojimi zamislimi, zna razsojati kritično in hkrati etično ter ustvarjalno. Dobro zna načrtovati in predvidevati. Od nadrejenih pričakuje usmeritve in zahteve in deluje v skladu s poslanstvom in poveljnikovo namero.

Kritično mišljenje

To mišljenje pomaga voditelju pri reševanju različnih težav in je osrednji vidik sprejemanja odločitev. Kritično mišljenje pomeni, da voditelj pogleda težavo iz različnih zornih kotov, upošteva splet dejavnikov, ki vplivajo na problem in njihovo povezanost in se ne zadovolji s prvo in najlažjo rešitvijo problema. Zaposleni imajo velikokrat težave in njihov nadrejeni je zato velikokrat pred zahtevnimi odločitvami in mora sprejeti rešitve, ki niso lahke. Kritično mišljenje je ključnega pomena za razumevanje situacij, iskanje vzrokov, delanje sklepov, dobro presojanje in učenje iz izkušenj.

Kreativno mišljenje

Pri vsakodnevnem delu pogosto naletimo na raznorazne težave, ki jih še nismo srečali ali pa na stare težave, ki zahtevajo nov pristop pri reševanju. V teh primerih je potrebno uporabiti domišljijo in zelo dobrodošlo je, če se naredi odmik od ustaljenih načinov ravnanja in reševanja problemov in se uporabijo novi pristopi in zamisli. Na ta način voditelji podrejene »silijo« da tudi oni razmišljajo in prispevajo svoje ideje pri reševanju problemov. Nadrejeni se tukaj zanaša na svoje izkušnje, intuicijo in seveda znanje. S tem, ko se podrejeni aktivno vključujejo v reševanje težav se krepi povezanost članov kolektiva, podrejeni čutijo odgovornost in pripadnost enoti.

Etično mišljenje

Občutek za slabo/dobro, pravično/nepravično se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvor medosebni odnosi. Najpomembnejši cilj etičnega razvoje je »dober človek«, ki je tudi ena od primarnih lastnosti dobrega vodje.

Pravi etični voditelj dela vedno prave stvari, kar pomeni, tudi takrat ko ga nihče ne vidi. Ta lastnost je za voditelja nujna, da lahko izpolni dolžnost, ohrani integriteto in častno opravlja vojaško dolžnost. Je pa res, da je včasih težko ugotoviti, kaj je »prav«. Ko je potrebno na hitro sprejeti odločitev se voditelj odloči na podlagi izkušenj in intuicije, vodijo pa ga vojaške vrednote in institucionalna kultura. Skupne vrednote (vrednote organizacije in vrednote posameznikov) so osnova za to, da vsi v skupini sprejmejo odločitev voditelja.

Ko je čas za razmislek se odločitev ne sprejema po intuiciji, ampak se predhodno posvetuje in dobro premisli. Sprejeta odločitev mora biti preudarna ter v skladu s predpisi in zakoni. Ko se zgodi, da je potrebno sprejeti odločitev, ko pravila in predpisi niso ustrezni, ko pride do izjemne situacije se voditelj lahko upre samo na vojaške vrednote, znanje in izkušnje. V manj jasnih situacijah se torej voditelj upre na skupne vojaške vrednote (čast, pogum, lojalnost, tovarštvo, predanost). Pripravljen pa mora biti na posledice, ki nastanejo zaradi njegovih odločitev in dejanj.

Pri etičnem mišljenju se običajno izvede naslednje korake:

- opredeli se težave,
- seznanil se s pravili,
- razvije in oceni se variante delovanja,
- izbere se varianto, ki je najbližja vojaškim vrednotam.

Ti koraki ustrezajo dejavnostim vojaških voditeljev pri sprejemanju odločitev. Etično mišljenje je sestavni del miselnega procesa pri sprejemanju odločitev. Podrejeni poleg taktično dobre rešitve pričakujejo tudi etične rešitve. Pri presoji je vedno potrebno upoštevati etične vidike in vojaške vrednote, ki skupaj omogočata mirno sprejemanje odločitve in pravilno ukrepanje.

- Reflektivno mišljenje

Voditelj mora biti odprt za povratne informacije, kar pomeni, da mora povratne informacije poslušati in jih sprejemati ter oceniti. Informacije mora zbirati na vseh ravneh (od podrejenih, sebi enakih in nadrejenih). Dobri voditelj ima sposobnost refleksije, kar pomeni, da povratno informacijo sprejme, oceni in ugotovi, zakaj so se določene aktivnosti izvedle uspešno in

zakaj nekatere ne. To poveže z vedenjem, z namenom, da se v prihodnje izboljša vedenje in s tem odpravijo še kakšne pomanjkljivosti.

3.3.3 Strokovna znanja in veščine

Poveljnik voda deluje običajno na direktni ravni. Tu gre za voditeljstvo, ki poteka med voditeljem in vodenim in se najpogosteje izvaja v skupinah, oddelkih, vodih in četah. Voditelji na direktni ravni so »voditelji prve linije«. Da bi bili uspešni, morajo poznati standarde, taktična načela uporabe enote, uporabo in vzdrževanje opreme ter poznavanje postopkov in tehnik izvedbe naloge. Obvladovati morajo torej veliko medosebnih, konceptualnih, tehničnih in taktičnih veščin.

Voditelji na direktni ravni so neposredni učitelji vojakov in zato jim morajo biti vzgled na vseh področjih delovanja. Podrejeni in prav tako nadrejeni od njih pričakujejo, da poznajo vojaško opremo in da obvladajo tehnične veščine. Le z dobrim strokovnim znanjem in veščinami bodo lahko razvijali disciplino v svojih enotah.

4 ZAKLJUČEK

Za častnika SV mora biti samoumeven motivirajoč dejavnik samo veselje do dela in njegova prisega, da bo svoje znanje strokovno uporabljal v dobro družbe. Kombinacija veselja do dela in izkoriščanje znanja za dobrobit družbe lahko imenujemo profesionalna motivacija. Častniku, ki primanjkuje motivacije, tudi drugih ne more motivirati.

Skozi nalogo se je pokazalo, da je v vodu osnovni nosilec motivacije za delo poveljnik voda. S svojimi izkušnjami (če jih ima) veliko vpliva na delo svoje enote. S pravili in pravočasnim informiranjem, ustvarjanjem enakovrednih odnosov, poštenostjo, predvsem pa osebnim zgledom, je nosilni člen in največji dejavnik motivacije za delo. Izredni pomen imajo njegove osebne lastnosti, ki jih je dobil skozi socializacijo. Zelo dobrodošlo je, če ima poveljnik voda veliko izkušenj. Če je bil na različnih misijah ima vsekakor veliko izkušenj in to njegovi podrejeni cenijo.

Motiviranje je pristop do ljudi, ki zagotavlja, da se bodo trudili in dosegali čim boljše delovne uspehe. Voditelj ne sme izhajati iz tega, kaj bi motiviralo njega, temveč poizkuša ugotoviti, kakšne so potrebe in želje zaposlenih. Njihove potrebe in želje so različne glede na spol, starost, izobrazbo in ostale dejavnike. Voditelj mora dobro poznati in opazovati svoje zaposlene in jih postaviti na ustrezno delovno mesto.

Zavedati se je potrebno, da so zaposleni najpomembnejši vir uspeha organizacije. V delovni organizaciji je potrebno ustvariti takšno okolje, ki omogoča osebni razvoj, napredovanje in kakovost delovnega življenja za vse zaposlene. Ukvarjati se je potrebno z vsemi zaposlenimi od vojakov, civilnih oseb, vojaških uslužbencev do voditeljev. Pravi ljudje na pravem mestu in ob pravem času, ob ustreznih izkušnjah in znanju so ključ za uspešno opravljanje nalog.

Zelo veliko zadovoljstvo za delo daje človeku zavest, da je v službi potreben, koristen člen kolektiva in del verige katero predstavlja vsak posameznik, kot član kolektiva in družbe v kateri živimo.

Pokazalo se je, da je vodenje kolektiva specifičnost katere se moraš poleg prirojenih lastnosti tudi priučiti. V voditelja se ne rodiš ampak se razviješ. Ni gena, ki bi vseboval zapis za vlogo vodje. Določeni ljudje opravljajo svoje delo povprečno, ko pa se pojavi situacija, da pokažejo svoje vodstvene sposobnosti, se z veliko hitrostjo zavihtijo na sam vrh.

V Slovenski vojski se častnike izbira s selekcijskim postopkom. Izbrani kandidati naj bi imeli lastnosti, ki jih mora imeti častnik Slovenske vojske. Skozi enoletno šolanje pa pridobijo še določena znanja. Da bi bodoči častniki lahko uspešno delali z ljudmi, bi morali tekom šolanja predvsem pridobiti znanja s področja dela z ljudmi.

Zelo koristno bi bilo, da bi se pri selekciji kandidatov za častnike ugotavljale predvsem vodstvene sposobnosti kandidatov.

V Slovenski vojski je vodja del, vodja kolektiva, voditelj pri izvajanju naloge, osnovni člen verige, osnovni motivator, začetni in končni element vsake naloge poveljnik enote. Od

poveljnika in njegovih prijemov je odvisno stanje v kolektivu in motiviranost za izvajanje nalog.

Za kakršno koli spreminjanje stanja (predvsem za izboljšanje stanja ravni motivacije) je potrebno, da imajo vsi udeleženci podobno predstavo, kaj naj bi bil končni cilj. Ali drugače, le če vsi člani kolektiva delujejo v isto smer in na isti način, je doseganje skupnega cilja možno, v nasprotnem primeru doseganje skupnega cilja večkrat ni možno.

LITERATURA

1. HODGETTS, M. Richard. Organizational Behavior. Macmillan Publishing Company, New York, 1991
2. KEENAN, Kate. Kako motiviramo. Mladinska Knjiga, Ljubljana, 1996
3. LIPIČNIK, Bogdan, MOŽINA, Stane. Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993
4. LIPIČNIK, Bogdan. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta Ljubljana, Ljubljana, 1997
5. LIPIČNIK, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998
6. MUSEK, Janek. Znanstvena podoba osebnosti. Educy d.o.o., Ljubljana, 1993
7. POGAČNIK, Vid. Lestvice delovne motivacije. Produktivnost, Ljubljana, 1997
8. TRACY, Brian. Vrhunsko vodenje. Vernar consulting d.o.o, Bled, 2000
9. UHAN, Stane. Vrednotenje dela II. Založba Moderna organizacija, Kranj, 2000
10. VOLČIČ, Nace. Prava motivacija izhaja iz ljudi samih. Poslovne finance, Ljubljana, 2003

VIRI

1. BEDNAŘIK, Ivo. Poklicne kompetence. Bilten Slovenske vojske. 2005, 7, št.2, Generalštab Slovenske vojske, Ljubljana 2005, 39-68
2. FURLAN, Branimir. (et al.). Vojaška doktrina. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana, 2006
3. Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. Oddelek za razvoj voditeljstva, Ministrstvo za obrambo, Slovenska vojska, 2007
4. Pravila službe v Slovenski vojski. Ur. list RS, št. 49/1996, 111/2000, 52/2001, 82/2003

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Motivacijski cikel	7
Tabela 1: Herzbergove motivacijske teorije	12
Slika 2: Vroomova motivacijska teorija	13

IZJAVA O AVTORSTVU

Kandidatka Anita Kraher, izjavljam, da je zaključna naloga pod naslovom »Motiviranje – Kako lahko motivira poveljnik voda«, moje avtorsko delo.

Kandidatka
Anita Kraher

Mentor: prof. Ivo Bednařik