



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
SLOVENSKA VOJSKA
Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje

Šola za podčastnike

1. VISOKI TEČAJ ZA PODČASTNIKE



SODOBNI PRISTOPI K MOTIVIRANJU PRIPADNIKOV OBOROŽENIH SIL

Zaključna naloga

Avtor: višji štabni vodnik Igor Ledinek

Mentor: ppk. Pavle Gostiša

Postojna, 28. 3. 2011

IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNE NALOGE

Slušatelj/ica (čin ime in priimek) Všvod. Igor Ledinek izjavljam, da sem avtor/ica zaključne naloge z naslovom »Sodobni pristopi k motiviranju pripadnikov oboroženih sil«, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom Ppk. Pavle Gostiša.

S svojim podpisom zagotavljam da:

- je zaključna naloga izključno rezultat mojega lastnega dela,
- so vsa dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v zaključni nalogi, navedena oziroma citirana v skladu s Postopkovnikom za izdelavo in ocenjevanje zaključne naloge na PŠŠ,
- se zavedam, da je plagiatorstvo kaznivo po Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, (Uradni list številka 21/1995, 9/2001), prekršek pa podleže tudi ukrepom disciplinske odgovornosti v skladu s Pravili službe v Slovenski vojski,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo zaključno nalogo in moj status v Slovenski vojski.

S podpisom se odrekam vsem materialnim pravicam v zvezi z zaključno nalogo in dovoljujem uporabo zaključne naloge v študijske namene.

V Postojni, dne 18.3.2011

Podpis: _____

IZJAVA O DOSTOPU DO ELEKTRONSKE OBLIKE ZAKLJUČNE NALOGE

S to izjavo dodeljujem Knjižnično-informacijskemu centru Ministrstva za obrambo Republike Slovenije ne ekskluzivno pravico do shranjevanja in omogočanja dostopa do moje zaključne naloge v elektronski obliki, in sicer v celoti ali njenih delih na kateremkoli mediju, v uporabi danes ali v prihodnosti.

Meni ostanejo vse ostale avtorske pravice, vključno s pravico, da v svojih prihodnjih delih uporabim celoto ali dele svoje zaključne naloge.

S to izjavo potrjujem, da sem, če je bilo to potrebno, pridobil in tu priložil pisno dovoljenje lastnikov avtorskih pravic tujega materiala, ki sem ga vključil v svojo zaključno nalogo, in ki dovoljuje dostopnost, kot je opisano zgoraj. Potrjujem tudi, da je elektronska verzija zaključne naloge enaka verziji, ki jo je potrdila komisija za zagovor.

S podpisom dovoljujem uporabo osebnih podatkov za potrebe knjižnice.

Naslov zaključne naloge: »Sodobni pristopi k motiviranju pripadnikov oboroženih sil«

Ime in Priimek: Igor Ledinek

Naziv šole: Šola za podčastnike

V Postojni, dne 18.3.2011

Podpis: _____

KAZALO:

1	UVOD	7
1.1	HIPOTEZE	7
1.2	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE.....	8
1.3	METODE DELA.....	8
1.4	STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE	8
2	MOTIVACIJA	9
2.1	KAJ JE MOTIVACIJA	10
2.2	VRSTE MOTIVOV	11
2.3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	13
2.3.1	<i>Maslow-a motivacijska teorija ali teorija potreb</i>	13
2.3.2	<i>Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije</i>	14
2.3.3	<i>Teorija pričakovanja</i>	15
2.3.4	<i>Teorija pravičnosti (J. S. Adams)</i>	16
2.4	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZAPOSLENIH	16
2.4.1	<i>Značilnosti dela</i>	17
2.4.2	<i>Delovni čas</i>	17
2.4.3	<i>Stalnost zaposlitve</i>	17
2.4.4	<i>Ugodne delovne razmere</i>	18
2.4.5	<i>Možnost izobraževanja</i>	18
2.4.6	<i>Osebni razvoj in napredovanje</i>	19
2.4.7	<i>Komuniciranje</i>	20
2.4.8	<i>Plača kot dejavnik motivacije</i>	20
2.4.9	<i>Pohvale, nagrade in priznanja</i>	21
2.5	MOTIVACIJA PRI TIMSKEM DELU	22
2.6	IZOGIBANJE DEMOTIVATORJEM	23
3	PRIMER NEFINANČNEGA MOTIVIRANJA V SLOVENSKI VOJSKI	25
3.1	IZBOR NAJBOLJŠEGA PODČASTNIKA IN VOJAKA	25
4	ZAKLJUČEK	27
5	LITERATURA IN VIRI	28

POVZETEK

Motivacija je med najpomembnejšimi psihološkimi procesi. Motiviranje zaposlenih je eden izmed ključnih mehanizmov, ki ga morajo vodilni v organizacijah ves čas nadgrajevati, saj je bistvenega pomena za uspešen potek delovnega procesa. Motiviran posameznik je bolj zadovoljen z delom in pri delu dosega boljše rezultate od nemotiviranega. Vendar pa motiviranje zaposlenih ni preprosta naloga, zlasti v organizacijah javnega sektorja. Zato je v takšnem okolju za uspešno motiviranje še bolj pomembno, da vodja prepozna potrebe in želje zaposlenega, ker ga bo le na ta način primerno motiviral. Ljudje imamo različne motive, zakaj sploh delamo. Nekateri delajo zgolj zato, da bi si priskrbeli materialna sredstva za življenje, drugi pa pričakujejo tudi osebno in intelektualno rast na delovnem mestu. Nadrejeni mora izbrati tak motivacijski dejavnik, ki bo izboljšal motivacijo in s tem bojno pripravljenost v Slovenski vojski.

Ključne besede: motivacija, motiv, motivacijske teorije, motiviranje zaposlenih, Slovenska vojska.

SUMMARY

Motivation belongs to one of the most important psychological process. Motivating of the employees is one of the key mechanism, which must be upgrated in the organisation all the time by the management. It is namely crucial meaning for a successful course of working process. The motivated individual is more satisfied with the work and he achieves better results than the unmotivated. However, the motivaton of staff is no easy task, particularly in public sector organizations. In this kindof an environment it is even more important for the leader to recognize the needs and wishes of the employees in order to properly motivate them. People have different motives for work. Some work solely in order to secure themselves the material means of life, while others expect personal and intellectual growth.

Key words: motivation, motiv, motivation theories, motivating of the employees, Slovenian army.

1 UVOD

Uspešnost vsake organizacije je poleg drugih (tehnoloških, tržnih, finančnih) odvisna predvsem od razvijanja kadrovskega vira. Pri ravnanju s kadrovskimi viri mora organizacija posebno pozornost posvetiti motivaciji zaposlenih, ki je za učinkovito storilnost slehernega posameznika bistvenega pomena. Dejstvo je, da je motiviran posameznik bolj zadovoljen z delom in da pri delu dosega boljše rezultate od nemotiviranega. Vendar pa motiviranje zaposlenih ni preprosta naloga, zlasti v organizacijah javnega sektorja, kjer so še vedno močno zakoreninjene tradicionalne birokratske vrednote. (Čeru, 2009: 9).

Motivacija je namreč tista silnica v vsakem izmed nas, ki nas žene k delu. Vsaka organizacija mora vedeti, da ni dovolj, če nekoga zaposlimo in bo potem že dobro delal. Posameznik mora biti za dobro opravljeno delo motiviran, načinov, kako posameznike motivirati, pa je več, nikoli ni en sam in tudi različni posamezniki se različno odzovejo na vsako posamezno vrsto motivacije. Naloga vodilnih je najti specifične potrebe zaposlenih in preko njih ustvariti sistem motivacije, kar dolgoročno prispeva k boljšemu delu in večji učinkovitosti ter uspešnosti organizacije.

1.1 HIPOTEZE

- dobra motivacija pri zaposlenem pripadniku oboroženih sil spodbuja večjo pripravljenost za delo, s tem pa večjo pripravljenost Slovenske vojske;
- motivacija ima močan vpliv na pripadnost zaposlenih v Slovenski vojski;
- pri motivaciji v SV ima večjo vlogo profesionalen odnos do podrejenih in dober odnos z nadrejenimi, kot pa denar.

1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen zaključne naloge je preučiti pomembnost motivacije in motivacijskih dejavnikov ter ugotoviti njihov vpliv na motiviranost zaposlenih.

Uresničitev opredeljenega namena je pogojena z realizacijo naslednjih ciljev:

- preučiti teoretična stališča motivacije in motivacijskih dejavnikov,
- ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na motiviranje zaposlenih;
- predstaviti primer nefinančnega motiviranja v Slovenski vojski.

1.3 METODE DELA

- metoda analize vsebine;
- opisna metoda;
- metoda razlage.

1.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE

Uvodnemu delu, v katerem sem na kratko predstavil izbrano področje zaključne naloge, hipotezo, namen in cilje raziskave ter metode dela, sledi predstavitev motivacije. Predstavil bom različne motivacijske teorije, nato pa motivacijske dejavnike zaposlenih. Sledijo še vzroki za nemotiviranost in praktični primer nefinančnega motiviranja v Slovenski vojski.

2 MOTIVACIJA

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, porablja svoje sile, se trudi in vlaga fizičen ter psihičen napor. Ljudje imamo različne motive, zakaj sploh delamo. Nekateri delajo zgolj zato, da bi si priskrbeli materialna sredstva za življenje, medtem ko drugi pričakujejo od delovnega mesta več, med drugim tudi osebnostno in intelektualno rast (Čeru, 2009: 9).

Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe (Brejc v Ivanko, Stare, 2007: 70). Motivacijo za delo lahko opredelimo kot duševno stanje, ki človeka spodbuja za delovne aktivnosti, saj so motivirani delavci najbolj produktivni (Brejc v Ivanko, Stare, 2007: 70).

Proučevanja na področju delovne motivacije so privedla številne strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Enoznačnega odgovora na vprašanje, zakaj človek dela, torej ni, ker ne obstaja univerzalna resnica o človekovi motivaciji za delo (Lipičnik, 1998: 155).

Za prepoznavo vseh teh dejavnikov je torej potreben dober vodja, ki bo v množici pristopov znal izbrati pravega oziroma iz te množice izluščiti tiste faktorje, s katerimi bo to nalogo opravil na najboljši možni način (Čeru, 2009: 9).

Motiviranje je za učinkovito storilnost zaposlenih bistvenega pomena. Moram pa poudariti, da se zaradi specifičnosti dela zaposlenih v javnem sektorju njihovo motiviranje razlikuje od tistega v zasebnem sektorju. Vodilni v javni upravi se zato pri motiviranju zaposlenih soočajo z različnimi težavami, ki jih v zasebnem sektorju ne poznajo.

Te težave so predvsem prevladujoči stereotipi, da zaposleni v javni upravi delajo malo ali pa nič, pomanjkanje jasnih ciljev, kar javnim uslužbencem otežuje razumevanje povezave med njihovimi dosežki in uspešnostjo organizacije, preobremenjenost javnih uslužbencev v nekaterih delih javne uprave, redka priznanja zaposlenim za dobro opravljeno delo ter strogo formalno in zapleteno komuniciranje, ki poteka v zaprtih krogih (Brejc, 2004: 63).

Problem izhaja iz dejstva, da v javni upravi ni poštenega merjenja delovnih rezultatov, kot v gospodarstvu. Ker ni objektivnih kriterijev, je odprta pot za manipulacijo in protežiranje nekaterih na račun večine, kar povzroča demotivacijo pri zaposlenih v javni upravi.

Za odpravljanje teh težav in posledično izboljšanje motiviranosti zaposlenih mora vodilno osebje podrejene najprej seznaniti z možnimi izzivi in dosegljivimi cilji. Prav tako morajo zaposleni dobiti pošteno povratno informacijo o svojem delu.

Vodilni morajo spodbujati učinkovitost svojih podrejenih. Zelo pomembna je tudi razširitev njihove pristojnosti in odgovornosti ter pospeševanje vizije vsakega posameznika in njegove kariere v organizaciji. Oblikovati morajo dobre delovne razmere, kar med drugim pomeni učinkovite delovne procese, prijetno vzdušje in organizacijsko kulturo. Zaposlenim morajo omogočiti zadostno participacijo pri odločanju. Uskladiti morajo svoje potrebe in potrebe zaposlenih ter pri tem upoštevati vsakega posameznika. Preprečiti morajo negativno spiralo, ki nastane z nezadostno dejavnostjo uslužbencev. S tem se povečuje nadzor vodilnega osebja, zmanjšuje pa se samostojnost zaposlenih. Vodilni ne smejo zaposlenih pretirano obremeniti z delom, ker s tem povzročajo zmanjšano učinkovitost dela. Vsakega zaposlenega mora vodilno osebje obravnavati pošteno in pravično ter skrbeti za njegovo blaginjo prav tako kot za svojo (Brejc, 2004: 64).

Vojaška organizacija je specifična tako po svoji družbeni vlogi, kot po aktivnostih, ki jih opravlja, vendar tudi za zaposlene v vojaški organizaciji velja, da je za uspešno opravljanje nalog v miru in v vojni še kako pomembna visoka osebna motivacija, za katero v vojni psihologiji in psihiatriji obstaja termin – bojna motivacija. Bojna motivacija je zavzetost in vztrajnost, s katero član skupine sodeluje v predpisanih aktivnostih skupine. Vzdrževanje, oziroma ohranjanje bojne motivacije je v veliki meri odvisno od osebnemotivacije, ki izhaja iz črt osebnosti, intelektualnih stališč, medsebojnih odnosov, življenjskih dogodkov, občutenja, da je skupina najpomembnejša, ter od samega vodenja skupine (Bukovec, 2007: 7).

2.1 KAJ JE MOTIVACIJA

Če motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna najmanj dva pomena. Motivacijo lahko označimo kot eno izmed strategij menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli najboljše rezultate. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na mentalno stanje posameznika (Treven v Čeru, 2009:32).

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni premikanje. Motivacija je torej tista silnica, tisto gibalno, ki nas »premika« in žene naprej.

Motivacija pomeni v splošnem neko gibanje, smoter oziroma vodilo (Kos v Simončič, 2009: 13), pomeni splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri (Možina v Simončič, 2009:13). Motivacija kot taka je nevidna, opazimo pa njen zunanji rezultat. Ljudje imamo v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke ter izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, na drugi strani pa najdemo druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane. Te nastanejo z razvojem osebnosti in so posledica določeni psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavila z njegovim razvojem. Vse potrebe – biološke in psihološke, pa v telesu povzročajo neko napetost. Tenzija sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to da jo moramo zadovoljiti. Stanje te tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba predstavlja motiv, zato lahko ugotovimo, da je motivacija povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi.

Motivi so hotenja (dražljaji in spodbude), ki se na podlagi človekovih potreb porajajo v njegovi zavesti ali podzavesti in usmerjajo njegovo delovanje (Čeru, 2009: 34). Po Brejcu (2004: 55) pa so motivi vzgibi, ki povzročijo in usmerjajo človekovo dejavnost. Od človekovega znanja, sposobnosti in zunanjih spodbud oziroma okolja je odvisno, kako bo znal spodbuditi motive (Plut v Čeru, 2009:34).

2.2 VRSTE MOTIVOV

Strokovnjaki delijo motive glede na:

- nastanek; pri tem ločimo podedovane in pridobljene motive; **podedovani** motivi so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni motivi so tisti, ki si jih pridobi v življenju;
- razširjenost med ljudmi; pri tem ločimo motive, ki jih srečamo samo pri posameznikih in jih zato imenujemo **individualni** motivi; dalje so motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo **univerzalni** motivi; ter motivi, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo **regionalni** motivi;
- vloge, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, pri tem razlikujemo primarne in sekundarne motive (Lipičnik v Čeru, 2009: 34).

Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru lahko govorimo tudi o potrebah, ki so lahko socialne

in biološke. Med primarne motive uvrščamo: žejo, lakoto, počitek, spanje, spolnost, materinstvo, varnost in druge. **Sekundarni motivi** so tisti, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Med najpomembnejše sekundarne motive sodijo: moč, uveljavitev, varnost, pripadnost in status (povzeto po Lipičnik v Čeru, 2009: 34-35).

Vrsta motiva, njegov nastanek in razširjenost so merila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino predstavljajo **primarne biološke potrebe**, med katere štejemo: potrebo po snoveh (hrani in pijači), potrebo po izločanju, potrebo po fizični celovitosti, potrebo po počitku, spanju, seksualno potrebo itd. Za to skupino potreb je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zato jih imenujemo primarne potrebe. Te potrebe imenujemo tudi biološke, ker se nanašajo na biološko zgradbo človeka. Poleg tega so to podedovane potrebe in jih zato najdemo pri vseh ljudeh, kar pomeni, da so univerzalne. Zaradi značilnosti primarnih potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Človek jih preprosto mora zadovoljevati (Lipičnik v Čeru, 2009: 35).

Drugo skupino sestavljajo **primarne socialne potrebe**, med katere štejemo: potrebo po družbi, potrebo po uveljavljanju, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Te potrebe še vedno sodijo med primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi. Njihova druga značilnost je, da so večinoma pridobljene, kar pomeni, da se jih je človek že v zgodnji mladosti navzel iz okolja. Regionalna razširjenost primarnih socialnih potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Po značilnostih sodijo primarne socialne potrebe med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo, in tako, seveda le do neke mere, zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi (Lipičnik v Čeru, 2009: 35).

Tretjo skupino sestavljajo sekundarni motivi, med katere štejemo: interese, stališča, navade. Potreba po alkoholu in narkomanija se pri tem kažeta kot nezaželeni obliki spodbujanja posameznikove dejavnosti (velja seveda za tiste, ki se vdajajo alkoholu in mamilom). Ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik v Čeru, 2009: 36).

2.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motiviranje zaposlenih je eno izmed področij, ki mu je znanost namenila obilo pozornosti. V ta namen so nastale številne teorije, ki jih lahko delimo na dva dela:

- vsebinske teorije motivacije: obravnavajo naravo človekovih potreb in skušajo razložiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika ter pojasnjujejo njegovo ravnanje na določen način (primer sta Maslowa motivacijska teorija in Herzbergova dvofaktorska teorija);
- procesne teorije motivacije: skušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju. Poskušajo odgovoriti na vprašanje, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati (primer sta teorija pričakovanja in teorija pravičnosti) (Čeru, 2009: 38).

Vsebinske teorije motivacije so usmerjene na proučevanje posameznikovih potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Če rečemo, da je nekdo motiviran za delo zaradi visoke plače, spet drugi pa opravi določeno nalogo, ker je v njem prisotna velika potreba po moči, smo v obeh primerih navedli, kaj je vzrok za njuno vedenje. Vsebinske teorije motivacije torej proučujejo vzrok posameznikovega vedenja (Treven v Čeru, 2009: 39).

2.3.1 Maslow-a motivacijska teorija ali teorija potreb

Verjetno najbolj znana motivacijska teorija je teorija hierarhije potreb ali Maslow-a motivacijska teorija, prvič objavljena leta 1943. Njena bistvena značilnost je hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami. Zadovoljevanje potreb je ponazoril s hojo po stopnicah navzgor, vendar se lahko zgodi da posameznik „pade“ nekaj stopnic navzdol in se nato ponovno vzpenja. Po njegovem konceptu so vse potrebe razvrščene v pet ravni, od najnižje k najvišji (Brejc, 2002: 57) :

- **Fiziološke potrebe** – gre za temeljne biološke potrebe, ki jih človek dobi z rojstvom, zato so pred vsemi drugimi. Človek lahko preživi, če so te potrebe zadovoljene. Fiziološke potrebe so hrana, pijača, zrak, spanje.
- **Potrebe po varnosti** – skupaj z fiziološkimi potrebami sodijo med eksistenčne potrebe človeka. Odsevajo željo posameznika, da se zaščiti pred izgubo bivališča, zaposlitve in pridobljenega položaja. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.

- **Potrebe po pripadnosti ali socialne potrebe** – se v ljudeh pojavijo takrat, ko zadovoljijo potrebo po varnosti. Potrebe po pripadnosti so tesno povezane z željo človeka po ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da je priznan in cenjen. V skladu s to željo se ljudje ozirajo okoli sebe in iščejo sebi podobne osebe, prizadevajo si ugajati drugim in biti priznani člani ugledne skupnosti.
- **Potrebe po spoštovanju** – se nahajajo proti vrhu piramide. Sem spadajo potrebe človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo ter cenijo tudi drugi ljudje. Med te potrebe sodi tudi potreba po moči, vplivu in ugledu. Človekovo zaupanje v lastne sposobnosti se poveča, če je potreba po spoštovanju zadovoljena. V nasprotnem primeru se pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.
- **Potrebe po samouresničevanju** – se pojavijo takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil vse štiri predhodne. Te potrebe odsevajo človekovo željo, da dela to za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, uporabljajo in razvijejo vse svoje sposobnosti. Potrebe po samouresničevanju človeka motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost (Brejc, 2002: 57-58 in Treven, 2001:127-128).

Maslowa teorija je bila predmet številnih razprav, iz katerih izhaja, da ker se potrebe spreminjajo, se spreminja tudi motivacija. Vso delovno dobo oziroma kariero ljudi spodbujajo k zadovoljevanju različnih potreb. Posameznik na dnu hierarhične lestvice v organizaciji lahko zadovoljuje le osnovne, eksistenčne potrebe. S prevzemanjem bolj odgovornih nalog se pojavi želja po samospoštovanju in samouresničevanju. Poudariti je potrebno, da se morajo vodilni zavedati različnih potreb zaposlenih in za vsakega od njih ugotoviti, katero stopnico je dosegel. Če zaposleni dobi večjo plačo, ni nujno, da bo potem bolj motiviran. Za posameznika je lahko spoštovanje kolegov ali zanimivo ter odgovorno delovno mesto večja motivacija, kot pa višja plača. Vendar pa zadovoljstvo zaradi zadovoljitve potreb ne pomeni tudi boljšega in bolj učinkovitega dela. Čeprav so zaposleni zelo zadovoljni s svojim položajem, plačo in okoljem, se zaradi tega njihova učinkovitost ne bo povečala (Lawton in Rose v Brejc, 2002:58).

2.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Teorija psihologa Fredericka Herzberga je nastala na osnovi proučevanja Maslowove motivacijske teorije. Pri svoji teoriji je postavil ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslow (Brejc 2004: 60). Proučeval je, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu

na učinkovitost in motiviranost zaposlenega (Treven 2001: 129). V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Od tod tudi ime njegove teorije: dvofaktorska. Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Higieniki ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje, na drugi strani motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu (Treven, 2001: 129).

Med higienike sodijo: nadzor, odnos do vodje, plača, delovni pogoji, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev.

Motivatorji so: odgovornost, uspeh, samostojnost pri delu, napredovanje, razvoj in priznanje (Brejc, 2002: 60).

Za motiviranje zaposlenih lahko tako uporabimo dve vrsti orodij: motivatorje, s katerimi pri zaposlenih izzovemo reakcije ali aktivnosti, ter higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti, posameznikova aktivnost pa se usmeri v delovna opravila. Če so zaposleni nezadovoljni v svojem delovnem okolju, je potrebno izboljšati higienike. Če želimo povečati učinkovitost zaposlenih, uporabimo motivatorje (Treven, 2001: 130).

2.3.3 Teorija pričakovanja

Avtor teorije pričakovanja V.H. Vroom ugotavlja, da gre pri motivacijskih procesih za izbiro vedenja. Ta teorija predpostavlja, da je stopnja težnje posameznika, da se vede na določen način, odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, medtem, ko se drugi nanaša na privlačnost posledice za posameznika (Treven, 2001: 135). Bistvo teorije pričakovanja sta torej valenca in pričakovanje. Teorija pričakovanja povezuje vrednost nagrade in verjetnost, da jo bomo dobili, in se bo napor, ki ga bomo dobili, splačal. Zaposleni verjame, da ga bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, ki ima zanj visoko vrednost. Vroomova teorija pomaga, da bolje razumemo razmerje med različnimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravljali in želenimi dosežki. Na ta način se zaposleni izognejo frustraciji, ki nastane, kadar ni pričakovanih dosežkov. Pri tem morajo vodilni pomagati zaposlenim, da oblikujejo realna pričakovanja (Brejc, 2002: 61). Teorija pričakovanja je izpostavila več problemov. Kot prvo poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznika. V organizaciji je potrebno razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Pri tem si morajo vodilni prizadevati nagrajevati zaposlene z nagradami, ki jih ti dojemajo kot pozitivne, to so npr. plača, varnost, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne

ugodnosti. Dalje ta teorija izpostavlja problem, ki se nanaša na vedenje, ki ga v organizaciji pričakujejo od zaposlenih. Vsak zaposlen mora biti seznanjen s tem, kaj se v organizaciji od njega pričakuje in kako bo za to nagrajen. Tretji problem, s katerim se ukvarja ta teorija, se nanaša na pričakovanja posameznika. Namreč, če bo zaposleni posameznik pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval in vložil v svoje delo večji napor (Treven, 2001: 137).

2.3.4 Teorija pravičnosti (J. S. Adams)

Ta teorija opozarja na pomen pravičnega nagrajevanja za delo, pri tem pa namesto na čvrstem metodološkem instrumentariju, temelji na zaznavanju subjektivnih ocen zaposlenih. Posameznik primerja svoj trud in plačilo z drugimi v organizaciji ali zunaj nje. Ta teorija gradi na spoznanju, kako posameznik vidi druge v primerjavi s seboj. Če zaposleni ugotovi, da je njegova plača primerljiva s plačami drugih, bo zadovoljen. Pravičnost motivira zaposlene in zagotavlja zadovoljstvo, zaznana nepravičnost pa vodi k nezadovoljstvu in konfliktom. Če zaposleni misli, da je v primerjavi z drugimi slabše nagrajen, se manj trudi. V primeru, da je zaposleni nagrajen bolje od drugih, si še bolj prizadeva, saj želi upravičiti svojo večjo plačo (Brejc, 2002: 61). Ta teorija temelji na pravični denarni nagradi, vendar pa denar, kot sem že omenil, ni edina spodbuda.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati. To storijo tako, da precenijo svoje sposobnosti, ali da zmanjšajo pomembnost dela drugih, ali pa si za primerjavo izberejo drugo osebo. Kadar občutijo, da so bolje nagrajeni kot drugi, povečujejo svoje vložke in s tem opravičijo večje nagrade ter obratno, zmanjšujejo svoje vložke, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi in tako nadomestijo manjšo nagrajenost. Lahko pa tudi zapustijo delodajalce (Treven, 2001:139).

2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZAPOSLENIH

Na motivacijo za delo vpliva več faktorjev, ki pa ne delujejo izključno vsak zase temveč so v neprestani medsebojni povezanosti. Vsi ti dejavniki so neprestano v interakciji, na kar morajo biti vodilni v podjetju in organizatorji dela vedno pozorni in poskušati uvajati tak sistem motivacije, ki bo te dejavnike in njih prepletenost upošteval (Bukovec, 2008: 14).

Samo motivirani zaposleni lahko dosegajo dobre rezultate, so kreativni in kažejo veselje do dela.

Motivacijo zaposlenih za delo lahko izboljšamo s primernim oblikovanjem dela, kar vpliva na delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Ivanko, Stare, 2007: 74).

2.4.1 Značilnosti dela

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo (Lipičnik v Bukovec, 2008:14). Sposobnost je zmožnost, da človek nekaj naredi, opravi (Rozman v Bukovec, 2008: 14). Deloma je sposobnost možno priučiti z različnimi usposabljanji, deloma pa je v posameznikih že prirojena. Različne vrste dela zahtevajo različne sposobnosti. Do pojma sposobnosti pridemo na podlagi ugotovitve, da v enakih objektivnih okoliščinah ob enako dolgem izobraževanju in enaki motivaciji, uspešnost posameznikov pri enakem delu ni enaka. Narava dela samega določa tudi, kateri delavec lahko v celoti opravi naloge od začetka do konca, pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Zaposlenim vzpodbudo predstavljajo naslednje značilnosti dela:

- delo mora biti smiselno;
- delo mora biti raznoliko;
- delo mora omogočati zaposlenim, da izpolnijo čim večji možni delež celotnega dela (Bukovec, 2008: 14).

2.4.2 Delovni čas

Poznani sta toga in fleksibilna oblika delovnega časa. Toga oblika delovnega časa je bolj značilna za industrijsko proizvodnjo, saj olajša nadzor prisotnosti zaposlenih in omogoča večizmensko delo. Fleksibilni delovni čas pa omogoča premični delovni čas z omejenim izborom, s svobodno izbiro, z izravnavo v obračunskem obdobju ali z možnostjo prostega dneva.

2.4.3 Stalnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene:

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom;

- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;
- večjo pozornost posvečajo izbiri čimboljših novih sodelavcev;
- pripravljeni so več tvegati;
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost (Bukovec, 2008: 16 – 17).

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti. V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposlenosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost (Zupan v Bukovec, 2008: 17). Druga možnost je, da se podjetje odloči za organiziranost po modelu triperesne deteljice in izvaja naloge s tremi skupinami sodelavcev. Za nedoločen čas zaposlijo ključne sodelavce, v drugo skupino sodijo zaposleni za določen čas, v tretjo pa zunanji izvajalci storitev, ki jih najamejo na trgu (Bukovec, 2008: 17).

2.4.4 Ugodne delovne razmere

Ugodne delovne razmere so manj otipljivo posredno plačilo. Za podjetje so naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Prav tako pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj nagrade in druge ugodnosti (Zupan v Bukovec, 2008: 17). Če bodo delali zaposleni posamezniki v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, kjer bo dobro delovno vzdušje, skupinski duh, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi, potem bodo kreativni in se bodo bolj potrudili na svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika (Bukovec, 2008: 17).

2.4.5 Možnost izobraževanja

Zavedati se moramo, da premoženje podjetja ni le fizična lastnina, temveč tudi akumulirano znanje zaposlenih. Danes ima intelektualni kapital najvišjo vrednost, zato je zaposlenim treba nuditi možnost stalnega izobraževanja, kar ne vpliva le na višjo tržno vrednost podjetja, ampak

tudi na boljšo motiviranost zaposlenih.

Izobraževanje je proces pridobivanja in razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti. Vključuje pridobivanje formalne izobrazbe, usposabljanje in izpopolnjevanje. Z usposabljanjem se razvijajo posameznikove sposobnosti, z izpopolnjevanjem pa se znanje dopolnjuje.

Procesu izobraževanja in usposabljanja v okviru Slovenske vojske se namenja izredno velika pozornost. Tako se veliko število podčastnikov in častnikov usposablja in izobražuje tako doma kot v tujini. Velika pozornost se namenja pridobivanju strokovnega znanja in znanja tujih jezikov (Bukovec, 2008)

2.4.6 Osebni razvoj in napredovanje

Vsa podjetja težijo k temu, da bi imela ustrezne kadre na ustreznih delovnih mestih. Že ob izbiri kandidatov za neko delovno mesto je potrebno upoštevati njihovo usposobljenost za zasedbo. Velik vpliv na motivacijo zaposlenih ima njihovo zavedanje, da imajo v svoji poklicni karieri možnost napredovanja na višje, zahtevnejše, samostojnejše in odgovornejše delovno mesto, saj jim le to, poleg materialnih dobrin, prinese možnost samouresničitve, ugleda in samopotrditve. Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb v Bukovec, 2008: 17 – 18):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov posamezne organizacije;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog, ki jih posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotodanje delovne uspešnosti posameznika in oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Možnost napredovanja spodbuja zaposlene k boljšemu delu in večji motiviranosti. Možnost napredovanja mora biti transparentna in rezultat uspešnega dela. Napredovanje poveča osnovno plačo, torej osnovo za dodatke. Napredovanje mora biti zagotovljeno vsakemu zaposlenemu, ki izpolnjuje pogoje zanj. Običajno se zgodi, da je napredovanje določeno s proračunom in tako manj povezano z uspešnostjo. Poleg tega se povečujejo stalni stroški dela. Pri odločitvah o napredovanju je težko zagotoviti objektivnost, zato so

tovrstne odločitve za vodilne neprijetne, pri zaposlenih pa se pogosto pojavijo dvomi o upravičenosti napredovanja sodelavca.

2.4.7 Komuniciranje

Tudi komuniciranje in jezik sta izrednega pomena za vsako organizacijo. Če organizacija nima razvite komunikacije in jezika, se srečuje z nešteti problemi, saj prihaja do nerazumevanja. V točko komuniciranje in jezik tako spadajo: komunikacijske poti (sestanki, kolegiji, časopis, elektronska pošta, poročila), komunikacijske oblike (obiski, srečanja, mediji), informiranost zaposlenih, komuniciranje z nadrejenimi, podrejenimi, komuniciranje s tujino, komuniciranje preko interneta. Boljša, hitrejša, kakovostno in jasno oblikovana in ustrezno prilagojena sporočila zvišujejo motiviranost zaposlenih, da dobro, učinkovito in kreativno opravljajo svoje delo, se identificirajo s podjetjem v katerem so zaposleni, in se trudijo doseči skupne cilje. Uspešna podjetja in njihova vodstva se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, se zavedajo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja, in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Kljub temu pa še vedno veliko podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno vključeni vsi zaposleni, in informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih. Komuniciranje mora biti obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa naj bi imeli možnost sodelovati s svojimi vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja. Pomembni viri informacij so tudi podjetniški časopisi, internet, kratke pisne informacije, oglasne deske ter individualni razgovori z delavci. Vodstva podjetij se morajo zavedati, da je tudi v dobi interneta in elektronske pošte osebni stik še vedno nenadomestljiv. Številne empirijske raziskave o vplivu telemedijev na procese vodenja kažejo, da nobena oblika komuniciranja ne more nadomestiti komuniciranja iz oči v oči, ki je nujno potrebno za motiviranje in ustvarjanje zaupanja (Bukovec, 2008: 18 – 19).

2.4.8 Plača kot dejavnik motivacije

Kljub vsemu naštetemu, še vedno prevladuje mnenje, da je na splošno najpomembnejši faktor motivacije še vedno plača. Pri izgradnji motivacijskega modela, kjer je potrebno upoštevati tako pričakovanja kot pravičnost in enakost, ima plača ključno vlogo in je hkrati

tudi priložnost, da se pričakovanja, pravičnost in enakost skozi plačo tudi uresničijo (Bukovec, 2008: 19).

Plače sodijo med psihološke stimulatorje dela in so odvisne od zahtevnosti dela, uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacijske enote, uspešnosti podjetja itd (ibidem).

S strukturo plač določimo kolikšen del plače predstavlja osnovna plača in kolikšen delež imajo minulo delo, dodatek za zvestobo, plačilo za nedelo (dopusti, državni prazniki.) in kakšen vpliv na plačo ima delavčeva učinkovitost ter profit podjetja. Plača tako sodi med ene izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Že splošno je znano, da plača najbolj motivira tiste ljudi, ki so na družbeni lestvici najnižje. To pomeni tiste, ki imajo nizko raven osebne potrošnje in nizek življenjski standard (Bukovec, 2008: 20). Plača je merilo socialnega statusa in kot motivacijski dejavnik deluje na vse plasti delavcev. Na tiste, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda bolj izrazito, na delavce z višjo ravno življenjskega standarda pa deluje praviloma vzporedno z drugimi motivacijskimi dejavniki (Uhan v Bukovec, 2008: 21).

2.4.9 Pohvale, nagrade in priznanja

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo »tržno« ceno. Organizacija oblikuje sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Za nastanek in razvoj organizacijske kulture imajo nagrade in priznanja izredno velik vpliv. Kot večina vojaških organizacij v svetu ima tudi Slovenska vojska izgrajen sistem priznanj in nagrad, ki so najboljše sredstvo za določene dosežke, strokovnost in izkušnje (Bukovec, 2008: 22 – 24).

Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad sta predvsem odvisna od kulture in vrednot organizacije, še posebej pa od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero. Poleg denarja lahko podelimo mnogo drugih nefinančnih nagrad. Podjetja pogosto uporabljajo naslednje: zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf in tenis), knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone in računalnike, majice in kape, opravljanje

določenih storitev (pranje avtomobila), nagrade za sprostitev (masaže), zmagovalne pokale.

Pohvala vodje načeloma deluje tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Pohvala je lahko individualna ali skupinska. Največji uspeh pa ima seveda individualna pohvala zaposlenega pred sodelavci. Le v primeru, ko pohvalimo zaposlenega, ki tega ne zasluži, deluje pohvala negativno na ostale zaposlene. Pohvala napolni človeka z energijo. Pohvaliti pa je potrebno tako majhen trud kot velike dosežke.

2.5 MOTIVACIJA PRI TIMSKEM DELU

Ljudje so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino svoje energije in se truditi nad zgornjo mejo svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom. Sami sebe lahko, in to veliko bolje kot kdorkoli drug, »prisilijo«, da v polni meri uporabijo vse svoje sposobnosti. Zato se vodjem delovnih timov ni treba truditi in sodelavcev priganjati k delu. Pomembneje je, da ustvarijo in zagotovijo take pogoje, da bodo zaposleni sami želeli delati za »pravo timsko stvar«. Vodje timov so uspešni pri motiviranju svojih sodelavcev, če upoštevajo naslednja pravila:

- spodbujati motivacijo v svojem timu;
- obravnavati vsakega sodelavca kot samostojno osebnost, to pomeni, da k vsakemu zaposlenemu pristopamo individualno, upoštevamo njegova nagnjenja in mu omogočimo zadovoljevanje vseh, še posebej pa njegovih dominantnih potreb;
- določiti dominantne potrebe. Vodja tima mora biti sposoben prepoznati dominantne potrebe vsakega od svojih sodelavcev in jih uporabiti kot sredstvo za motiviranje;
- ne pozabiti na primarne potrebe, namreč, vodja in člani tima morajo pokazati zanimanje za življenje svojih sodelavcev in če imajo ti težave, je potrebno najprej rešiti temeljne potrebe (premajhna plača, delovni pogoji, možnost odmora, odnos nadrejeni – podrejeni in podobne probleme je potrebno odpraviti ali pa jih vsaj zmanjšati na sprejemljivo raven);
- prepoznati »višje« potrebe. V timu je treba zadovoljiti tudi višje potrebe njegovih članov. Člani tima si ne bodo prizadevali pri svojem delu samo zato, da bi imeli

višjo plačo ampak je v njih potrebno vzbuditi občutek ugleda, pomembnosti, pripadanja, spoštovanja, osebne vrednosti in stalnega osebnega razvoja;

- spremljati spremembe individualnih potreb, saj se namreč potrebe pri ljudeh spreminjajo;
- povezati višje potrebe članov tima z njihovimi nalogami, kajti ljudje z veliko potrebo po osebnih dosežkih, bodo najbolj uspešni, če bodo lahko opravljali kompleksna dela, ki jim pomenijo izziv in ki jih lahko opravljajo samostojno;
- pri presoji določenega vedenja je potrebno upoštevati tudi motive;
- zagotoviti skupno motivacijo (Treven, 2001: 140-141).

2.6 IZOGIBANJE DEMOTIVATORJEM

Enako pomembno kot iskanje primernih motivacijskih dejavnikov je tudi odklanjanje in izogibanje demotivacijskim dejavnikom. Motivacijo lahko spodbujamo, če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom. V procesu motiviranja zaposlenih je pomembno, da ugotovimo razloge za slabo storilnost in da si prizadevamo, da bi odpravili odklonilni odnos do dela (Ivanko, Stare, 2007: 77).

Nemotiviranost zaposlenih je težko prepoznati, ker vedno ne povedo, kako se počutijo, saj ljudje le redko priznajo, da niso zadovoljni. Ker se nezadovoljstvo kaže v splošnem vedenju, moramo biti pripravljeni na naslednja znamenja (Keenan v Ivanko, Stare, 2007: 77):

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud;
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo;
- na delo prihajajo pozno, odhajajo zgodaj;
- odmor za malico si podaljšajo, tako da bi bili čim več časa z dela
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno;
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari in se nočejo ravnati po pravilih.

Kadar se pojavi le eden od naštetih znakov, to še ne pomeni, da ljudje nimajo motivacije, zaskrbljeni pa moramo biti, če se pojavita dva ali več teh znamenj. Glavni vzroki nemotiviranosti zaposlenih so pomankanje samozavesti, strah pred napačnimi odločitvami

in neuspehom, negativna mnenja okolice, občutek nepomembnosti in neobveščeniosti o tem, kaj se v organizaciji dogaja in občutek, da zaposleni niso nagrajeni za to kar naredijo, temveč za to kar so (Ivanko, Stare, 2008: 78).

Med demotivatorje lahko uvrstimo tudi nepravilno vodenje ali slabo vodstvo, ki s svojimi ukrepi pogosto povzroči padec motivacije. Primeri takih ukrepov so manipulacije vodstva, postavljanje nemogočih rokov, nespoštovanje naporov, vpletanje tehnično nesposobnega vodstva v reševanje tehničnih problemov, neupoštevanje zaposlenih pri odločitvah, ki na njih vplivajo, pretiravanje z drobnimi nagradami in stimulacijami. Ker lahko motivacijo z nespametnim ravnanjem uničimo, se moramo zavedati naslednjega:

- motivacija je nestalno stanje, ki ga je treba stalno vzdrževati z načrtovanjem;
- reševanje motivacijskih problemov je delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov, zato je potrebno, da delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja;
- izbrati moramo primerna motivacijska orodja (Lipičnik, v Ivanko, Stare, 2007: 78).

3 PRIMER NEFINANČNEGA MOTIVIRANJA V SLOVENSKI VOJSKI

V Slovenski vojski prevladuje več oblik motiviranja zaposlenih znotraj sistema. Zaradi gospodarske krize, ki je dodobra »oklestila« tudi finančne vire v Slovenski vojski, prevladuje predvsem nefinančno motiviranje pripadnikov.

3.1 IZBOR NAJBOLJŠEGA PODČASTNIKA IN VOJAKA

V Slovenski vojski spodbujamo vojaški profesionalizem, spoštovanje vojaških standardov ter razvijanje voditeljskih sposobnosti s poudarkom na vojaški etiki in upoštevanju vojaških vrednot. Izbor podčastnika leta poteka na način, da se v enotah ravni bataljona in višje izbere podčastnik leta iz vsakega stebra (poveljniško operativnega, štabnega in strokovno specialističnega). Pri predlaganih kandidatih mora izstopati težnja k odličnosti, ki poudarja vrhunsko usposobljenost, pozitiven odnos do sodelavcev, izjemen občutek pripadnosti enoti in SV ter negovanjr zgodovinskega spomina, ki je pomembnen za slovenski narod in domovino.

Kriteriji za izbor so poleg vestno opravljenih rednih nalog še kriterija znanj in veščin (splošna in specialistična znanja, gibalne sposobnosti, strelska usposobljenost, osebni zgled, sodelovanje), kriterij sposobnosti upošteva udeležbo na OKO, vojaških vajah, delo v mednarodnem okolju ali sodelovanje na VIU, ki je praviloma daljše od dveh mesecev doma in v tujini; ter kriterij motiviranosti in vrednot posameznika, ki je sestavljen iz osebnostnih kvalitiet izraženih pri vsakdanjem delu ali v odmevnejšem dejanju pri opravljanju dolžnosti doma ali v tujini.

Izbor se izvede na transparenten način, tako da prispeva k izboljšanju medsebojnih odnosov ter krepitvi časti in ugleda podčastnikov in vojakov. Organizacijske enote prve ravni izbora podčastnika leta ali vojaka leta so bataljoni in bataljonu enake enote. Organizacijske enote druge ravni izbora podčastnika (vojaka) leta so brigadna in njim enaka ali višja poveljstva. Organizacijske enote tretje ravni izbora podčastnika (vojaka) leta sta operativni poveljstvi in Generalštab z njegovo sestavo. Organizacijska enota zaključne ravni izbora podčastnika (vojaka) leta je Generalštab Slovenske vojske. Na različnih ravneh izbora se oblikujejo odbori za izbor, ki na podlagi predlogov in kriterijev izbirajo kandidate za podčastnike in vojake leta.

Odbori za izbor podčastnika leta imajo v svoji sestavi od tri do devet članov, njihova naloga je izbrati podčastnika leta na svoji ravni. Odbori so sestavljeni tako, da je najmanj 2/3 sestave podčastnikov. Odbore po posameznih ravneh imenujejo poveljniki OE na predlog enotovnih podčastnikov. Izbrani predlogi se posredujejo hierarhično višjemu odboru, ki ponovi postopek vse do odbora, ki ga je imenoval načelnik Generalštaba. Ta odbor tudi izvede končni izbor podčastnika leta za SV, na podlagi predlogov Poveljstva sil, Poveljstva za doktrino in razvoj izobraževanja in usposabljanja ter Generalštaba SV. Nagrade in priznanja za izbrane podčastnike leta v SV so: priznanje podčastnik leta z nadomestnim trakom, plaketa podčastnik leta po kariernih stebrih ter podčastnik leta SV, prehodni kipec (prizma) podčastnik leta po kariernih stebrih ter podčastnik leta SV.

Odbori za izbor najboljšega vojaka leta imajo v svoji sestavi najmanj 3 člane, njihova naloga je izbrati najboljšega vojaka leta v svoji enoti. Odbori so sestavljeni tako, da so v njem enotovni podčastnik, poveljnik oddelka in predstavnik vojakov na ravni voda. Odbore po posameznih ravneh imenujejo poveljniki OE na predlog enotovnih podčastnikov. Samostojne čete njim enake ali višje enote imenujejo odbore, ki so sestavljeni iz sestave četnih in vodnih podčastnikov, ter predstavnik vojakov na ravni čete. Poveljniki oddelkov skupaj s predstavnikom vojakov na ravni voda podajo svoje predloge vodnemu podčastniku. Vodni podčastniki s predstavnikom vojakov na ravni čete podajo svoje mnenje četnemu podčastniku in četni podčastniki s pripadnikom vojakov na ravni bataljona podajo svoje predloge bataljonskemu podčastniku. Generalštab Slovenske vojske imenuje odbor imenovan s strani načelnika Generalštaba Slovenske vojske za izbor najboljšega vojaka leta SV, ki je sestavljen iz glavnega podčastnika SV, glavnega podčastnika sil, glavnega podčastnika PDRIU, generalštabnega podčastnika ter brigadnih podčastnikov v sestavi Poveljstva sil.

Nagrade in priznanja za izbranega najboljšega vojaka leta v SV so: priznanje najboljši vojak leta Slovenske vojske z nadomestnim trakom in najboljši vojak v bataljonu ali njemu enake enote prejme priznanje svoje enote (povzeto po SOP št. 01-0010 in SOP št).

Pozitivna stran takšnega motiviranja je:

- prepoznavnost pripadnikov v posameznih enotah,
- nadrejeni bolje spoznajo svoje podrejene (predlogi morajo biti podkrepljeni z obrazložitvijo).

4 ZAKLJUČEK

Ker je motivacija tista silnica v vsakem izmed nas, ki nas žene k delu, mora vsaka organizacija vedeti, kako posameznike motivirati. Naloga vodilnih je najti specifične potrebe zaposlenih in preko njih ustvariti sistem motivacije, kar dolgoročno prispeva k boljšemu delu in večji učinkovitosti ter uspešnosti organizacije.

V svoji zaključni nalogi sem najprej opredelil pojem motivacije, nato pa predstavil najpomembnejše motivacijske teorije in primere, kako jih lahko uporabimo v praksi. Ker gre v Slovenski vojski, kljub hierarhični ureditvi nad- in pod- rejenosti, za timski način dela, je pomembno, da vodje – nadrejeni poznajo posamezne načine in pristope k motiviranju. Ob spoznavanju in prepoznavanju vsakega posameznega zaposlenega, lahko vodja poišče najboljši način motiviranja za vsakega posameznika in za skupino kot celoto.

Trenutna finančna situacija države, ki je posledica recesije, zmanjšuje možnosti finančnega motiviranja zaposlenih v Slovenski vojski, vendar pa so poleg plače tudi drugi motivacijski dejavniki, ki so za veliko zaposlenih vsaj enako pomembni ali celo pomembnejši kot le finančna motivacija.

Visoka stopnja bojne motivacije bo med pripadniki Slovenske vojske vedno znova dosežena ob vsakokratnem kombiniranju večih motivacijskih dejavnikov.

5 LITERATURA IN VIRI

BREJC, Miha (2002). Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.

BUKOVEC, Zdenka (2008). Motiviranje zaposlenih v Slovenski vojski, diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

ČERU, Miranda (2009). Motiviranje javnih uslužbencev na Upravni enoti Grosuplje, diplomsko delo: Ljubljana: FDV.

IVANKO Štefan, STARE Janez (2007). Organizacijsko vedenje. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

LIPičNIK, Bogdan (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS.

SIMONČIČ, Anja (2009). Motiviranje zaposlenih – primerjava javnega in zasebnega sektorja, diplomsko delo. Ljubljana: FDV.

TREVEN, Sonja (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba.

Razpis za izvedbo izbora najboljšega vojaka SV za leto 2010, št. 8041-1/2011-3 z dne 17.1.2011. Generalštab Slovenske vojske.

Razpis za izvedbo izbora podčastnika SV za leto 2010, št. 8041-1/2011-5 z dne 24.1.2011. Generalštab Slovenske vojske.

SOP št. 01-0010: Izbor podčastnika leta Slovenske vojske, št. 804-352/2008-1 z dne 15.12.2008. Generalštab Slovenske vojske.

SOP št. : Izbor najboljšega vojaka leta Slovenske vojske, št. Generalštab Slovenske vojske.