

University of Ljubljana
Faculty of Social Sciences



**Center za strateške in evalvacijske
študije (CESTRA)**

Fakulteta za družbene vede

Kardeljeva ploščad 5

SI-1000 Ljubljana, Slovenia

phone: +386-1-5805216

fax: +386-1-5805213

www.fdv.uni-lj.si

Kohezija in socialni kapital v Slovenski vojski

Vsebinsko poročilo

RAZISKOVALNI PROJEKT:

Človeški dejavnik v vojaškem sistemu
CRP »Znanje za varnost in mir 2004-2010«

RAZISKOVALNI POD-PROJEKT:

Socialni kapital kot element kriznega upravljanja v Slovenski vojski

NAROČNIK:

Ministrstvo za obrambo
Ministrstvo za znanost, visoko šolstvo in tehnologijo

IZVAJALEC:

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
Center za evalvacijske in strateške študije (CESTRA)

Poročilo pripravila: doc.dr. Hajdeja IGLIČ (hajdeja.iglic@guest.arnes.si)

Ljubljana, avgust 2006

Kazalo

Opis vzorca in metodologija

Predstavitev rezultatov

Opis vzorca in metodologija

Cilji ankete

Anketa »Kohezija in socialni kapital v Slovenski vojski« je bila namenjena zbiranju podatkov o stopnji socialnega kapitala in kohezije v enotah Slovenske vojske. Pridobljeni podatki služijo kot osnova za razumevanje procesov, ki vplivajo na oblikovanje kohezivnosti v vojaških enotah, in učinkov dosežene stopnje kohezivnosti enot na njihovo delovanje in uspešnost.

Metodologija

Anketa se je izvajala v obliki strukturiranega vprašalnika, ki ga je vsak anketiranec izpolnil samostojno. Anketiranje je potekalo v večjih skupinah, v delovnem času in ob prisotnosti neposredno nadrejenih. Ves čas anketiranja je bil prisoten tudi anketar, ki je pojasnil namen ankete in odgovarjal na morebitne nejasnosti tekom samega izpolnjevanja anket. Anketiranci pri izpolnjevanju vprašalnika niso imeli posebnih težav. V povprečju je anketiranje trajalo 45min.

Anketa je vključevala dva vprašalnika, enega za vojake in drugega za njihove neposredno nadrejene častnike.

Vzorec

Vzorec je bil določen na podlagi vzorčnega okvira, ki ga je predlagalo Poveljstvo sil v dopisu šifra 804-34-4/2005-31 z dne 17.5.2005, in sicer:

- 1.BR - 170 pripadnikov SV
- 72.BR – 100 pripadnikov SV
- PP – 170 pripadnikov
- 9.BZO – 60 pripadnikov SV

Znotraj tega vzorčnega okvira so bile slučajno izbrane enote (vodi, delavnice in VTP-ji). V anketo so bili vključeni tudi vodi, za katere je bil izražen poseben interes s strani poveljnikov.

Anketirani so bili vsi pripadniki izbranih enot. Izbrana enota je bila nadomeščena z drugo, če se je izkazalo, da pri anketiranju ni mogoče zagotoviti vsaj 80% udeležbe pripadnikov enote.

Vzorčenje na ravni vojaških enot in ne posameznikov nam omogoča, da v analizi upoštevamo dejavnike, ki vplivajo na stopnjo kohezivnosti na dveh ravneh: na individualni in skupinski ravni, kar je standard tovrstnih raziskav tudi drugod po svetu.

Realizacija vzorca

V anketo je bilo vključenih skupno 570 vojakov iz naslednjih enot:

9.BZO

	Število anketiranih
1.LRBAT/ 2.raketni vod, Cerklje ob Krki	20
POVLOGBAT/ vod ZOJ, Cerklje ob Krki	18
4.LSTBAT, Cerklje ob Krki	15
2.LRBAT, Slovenska Bistrica	14
RBATROLAND, Vrhnika	40
Skupaj	107

1.BR

	Število anketiranih
10.MOTB/ 1.MOTČ/ 1.MOTV, Ljubljana	22
10.MOTB/ 3.MOTČ/ 2.MOTV, Ljubljana	22
20.MOTB/ 1.MOTČ/ 1.MOTV, Celje	19
20.MOTB/ 2.MOTČ/ vod KFOR, Celje	45
20.MOTB/ 2.MOTČ/ vod ISAF, Celje	47
17.BVP/ vod NRF-6, Celje	28
17.BVP/ vod 2./3., Novo mesto	14
Transportni vod, Slovenska Bistrica	39
Skupaj	236

72.BR

	Število anketiranih
14.INŽB/ BPIONČ/ 1.vod, Novo Mesto	27
18.BRKBO, Kranj	32
45.OKB/ 1.TČ, 1./2./3. vod, Pivka	24
74.OKMB/ 1.TČ, Maribor	14
Skupaj	97

PP

	Število anketiranih
LEBA, ČKIRS, Cerklje ob Krki	14
LEBA, ČPL, Cerklje ob Krki	6
LEBA, EVLE, Cerklje ob Krki	8
LOGB, Delavnica v FRS, Ljubljana	23
LOGB, Delavnica Todraž	22
LOGB, Delavnica Novo Mesto	21
LOGB, Delavnica Grosuplje	9
25.VTP, vojašnica FRS, Ljubljana	8
25.VTP, Šentvid, Ljubljana	7
24.VTP, Postojna	12
Skupaj	130

Časovni okvir anketiranja

Anketiranje je potekalo v septembru in oktobru 2005.

Podatkovna baza

Podatki so vnešeni v SPSS formatu.

Zahvala

Pri izvedbi raziskave smo sodelovali s poveljniki SV, ki so nam pomagali pri navezovanju stikov in organizaciji anketiranja. Zaradi njihove pomoči je anketiranje potekalo brez težav in v produktivnem vzdušju, za kar se jim najlepše zahvaljujemo.

Predstavitev rezultatov

1. Kohezija v vojaških enotah

Kohezija velja za enega pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na učinkovito izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje uspehov v delovnih skupinah, vojaških enotah in športnih timih. Ne glede na raznolikost področij, ki jih proučujejo študije kohezije, je kohezija razumljena kot integracija posameznikov v skupino znotraj katere le-ti neposredno komunicirajo in delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev. Čim bolj kohezivna je skupina, tem bolj učinkovita in uspešna je v svojem delovanju. Ob splošnem soglasju v literaturi glede tega, kaj kohezija pomeni, pa obstajajo velika nesoglasja glede tega, kako je mogoče kohezijo meriti in katere so njene dimenzije. Še dodatno se pojavljajo tudi dvomi o njenem pozitivnem vplivu na delovanje skupin in organizacij v pogojih, ko je stopnja kohezivnosti tako visoka, da povečuje distanco do drugih skupin, s čimer onemogoča dostop do virov, ki jih te posedujejo. Nekatere študije tudi opozarjajo, da je kohezija pomembna predvsem v situacijah, ko so akterji med seboj odvisni. Njen vpliv na organizacijsko in skupinsko učinkovitost v pogojih, ko akterji svoje delo opravljajo samostojno, je zanemarljiv.

Kohezija je že tradicionalno predmet proučevanja vojaških enot, bodisi na bojišču ali med urjenjem in usposabljanjem. Velika stopnja medsebojne odvisnosti, ki so ji izpostavljeni vojaki in njihovi poveljniki na bojišču je razlog za pozornost, ki je bila namenjena proučevanju te tematike. V kohezivni enoti člani zaupajo drug drugemu. To zaupanje jih vodi pri izbiri ravnanja, ki ga usmerjajo tako, da ne izdajo zaupanja svojih kolegov. S tem se sproži tim. »virtuous circle«, kjer zaupanje v druge vodi v zaupanja vredno ravnanje na strani akterja, s čimer akter prispeva k ponovni rasti zaupanja.

Zaupanje – in z njim kohezija – imajo različne izvore. Najpogosteje se v zvezi s tem omenja izkustvo oziroma čas, ki ga člani skupine preživijo skupaj. Urjenje in usposabljanje naj bi prispevala k porastu kohezije prav zaradi tega, ker omogoča vzpostavljanje prej omenjenega kroga zaupanja. Podobno vlogo naj bi odigral tudi čas, čeprav so njegovi učinki manj jasni.

Glede na značilnosti sodobnih vojsk in njihovih nalog pa je vse bolj pomembno, da zmorejo vojaške enote dosegati željeno stopnjo kohezivnosti v čim krajšem času. Potreba po oblikovanju enot za hitro posredovanje, sodelovanje v mednarodnih humanitarnih in mirovniških akcijah, sodelovanje med vojaškim in civilnim sektorjem, vse večja heterogenost vojaških

enot glede na spol, vrednotne orientacije in življenjski stil, vsi zahtevajo od sodobnih vojsk, da iščejo dodatne izvore kohezije, ki ne bi bili odvisni od skupinske lojalnosti zgrajene na dolgotrajnem članstvu v skupini in jasni skupinski identiteti.

Z vprašanjem dejavnikov, ki vplivajo na kohezijo vojaških enot se ukvarjamo tudi v tem poročilu. Predstajena analiza ne izčrpa vseh možnosti, ki jih ponuja zbrano podatkovje, kljub temu pa opozori na tiste dejavnike kohezije, ki so pomembni za Slovensko vojsko. Ob tem poskušamo tudi ugotoviti, kolikšen je pomen kohezije za delovanje vojaških enot v slovenskem kontekstu.

Teoretski model, na podlagi katerega je bil izdelan slovenski vprašalnik in ki je služil kot osnova za analizo podatkov, obravnava kohezivnost vojaških enot kot intervenirajočo spremenljivko (glej stran 11). Na levi strani prikazanega modela so neodvisne spremenljivke, ki vplivajo na doseženo raven kohezivnosti v vojaških enotah, na desni pa odvisne spremenljivke, ki so pogojevane s stopnjo kohezivnosti. Kohezivnost mediira med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami. Model predpostavlja, da imajo neodvisne spremenljivke ob indirektnem (preko kohezivnosti) tudi direkten vpliv na odvisne spremenljivke. Na primer, organizacijska opora je pomembna za doseženo raven organizacijske pripadnosti, ker direktno vpliva na organizacijsko pripadnost, hkrati pa pomaga pri vzpostavljanju kohezivnosti, in tako vpliva na organizacijsko pripadnost tudi indirektno.

Neodvisne spremenljivke se delijo v tri večje skupine: posameznikove, skupinske in organizacijske lastnosti. Med **posameznikove lastnosti** sodijo predvsem vrednote in socialni kapital, ki jih posamezniki prinesejo s seboj, ko se zaposlijo. Socialni kapital smo merili kot zaupanje v druge ljudi na splošno. V literature velja prepričanje, da posamezniki, ki zaupajo v druge ljudi na splošno, tudi lažje vzpostavljajo stike in sodelujejo v specifičnih situacijah, na primer na delovnem mestu. Med vrednotami pa so nas zanimale vrednote, povezane z delom. Anketirance smo vprašali, kateri vidiki dela (zaposlitve) so zanje najpomembnejši.

Med **skupinskimi dejavniki** kohezivnosti se v literature pojavljajo čas, aktivnost in skupinska struktura. Čas je dolgo veljal za enega pomembnejših dejavnikov kohezivnosti v smislu, da dlje časa ko enota preživi skupaj, večja bo njena kohezivnost. Novejše študije tega pomena časovni dimenziji ne predpisujejo več. Namesto tega ugotavljajo, da ima čas, ki ga vojaki preživijo skupaj pozitiven učinek na kohezivnost le na začetku, kasneje pa je učinek časa ničelen ali v nekaterih primerih celo negativen. Mnogo pomembnejše kot čas je, da

pripadniki enot vidijo jasen smisel in cilj aktivnosti, ki jih opravljajo. Urjenja, še posebej zahtevna, so zato mnogo bolj pomembna za vzpostavljanje kohezivnosti kot sam čas, ki ga vojaki preživijo skupaj. Kohezivnost pa je odvisna tudi od sestave skupine oziroma od tega, ali med vojaki obstajajo razlike, ki so težko premagljive in ki lahko sprožajo konflikte med njimi. Med takšnimi razlikami se pogosto omenja spolna raznolikost skupine, ko prisotnost vojakinj v enoti sproža probleme delitve dela in nalog, spolnega nadlegovanja in oblikovanje različnih kultur druženja – moške in ženske, kar vse lahko prispeva k manjši kohezivnosti enot. Razen spola je pomembna tudi verska pripadnost. Poudarek na izražanju verske pripadnosti lahko deluje integrativno na vojaške enote, kadar so le-te homogene. V nasprotnem primeru pa lahko deluje tudi dezintegrativno, če prispeva k ločevanju na skupine z različno svetovnonazorsko orientacijo. Ta problematika je še posebej aktualna v družbah, kjer se svetovnonazorska vprašanja pogosto politizirajo in kjer je splošna stopnja zaupanja in tolerance do različnosti nizka.

Tudi organizacija lahko prispeva k izgradnji kohezivnosti v svojih enotah. Med najpomembnejše **organizacijske dejavnike** sodijo kvaliteta vodenja v enotah, percepcija organizacijske pravičnosti in opore, ter delovni pogoji. Kvaliteta vodenje je pomembna za kohezivnost skupine predvsem v kritičnih trenutkih, ko se skupina sooča z izzivom, posebno težko nalogo ali notranjimi nesoglasji in spori. Kvaliteten vodja, gledano z vidika ustvarjanja kohezivne skupine, mora znati članom skupine dati vedeti, da je skupina pripravljena upoštevati in pomagati vsakemu izmed njih, s čimer zagotovi njihovo povratno lojalnost skupini.

To lahko vodja doseže na dva načina: prvič, s svojim vzgledom, torej, da sam deluje kot zaupanja vredna oseba, s čimer prispeva k splošni rasti zaupanja med pripadniki skupine, in drugič, da v sporih in drugih upravljalških zadevah v skupini (na primer, v zadevah povezanih z napredovanjem) deluje nevtrarno in pravično. Prepričevanje članov skupine, kako pomembno je njihovo sodelovanje za uspešno opravljanje nalog, ne bo prineslo željenih rezultatov v pogojih, ko ne zaupajo ne svojemu nadrejenemu ne drug drugemu. Šele, ko so vzpostavljeni socialni predpogoji za sodelovanje, lahko vedenje o tem, kako koristno je sodelovati, tudi dejansko pripelje do sodelovanja.

Vendar pa kohezivnost skupine ni odvisna le od neposrednega vodje. Odvisna je tudi od ocene delovanja organizacije kot celote. Podobno, kot od neposredno nadrejenega, zaposleni pričakujejo tudi od posameznikov, ki zasedajo položaje na višjih ravneh sistema. V tem primeru govorimo o socialnem kapitalu in ne več o kohezivnosti, ki zahteva neposredno

komunikacijo. Socialni kapital se izraža skozi zaupanje v poveljujoče na ravni čete, bataljona in brigade.

Na socialni kapital v veliki meri vplivata organizacijska opora in pravičnost. Pravičnost se nanaša na delovanje sistemov nagrajevanja in napredovanja, organizacijska opora pa na oceno posameznikov, da organizacija prispeva k reševanju njihovih življenjskih stisk. Opora organizacije se kaže tudi skozi delovne pogoje. Organizacija, ki "ceni svoje zaposlene" je pripravljena več vlagati v delovno okolje.

Vsi ti dejavniki vplivajo na kohezivnost skupin in socialni kapital v organizaciji. Kot smo že poudarili, je kohezivnost večdimenzionalen in večnivojski koncept, ki ga raziskovalci merijo z zelo različnimi indikatorji, pri čemer pogosto kohezivnost enačijo z njenimi determinantami ali posledicami. V naši študiji smo se odločili, da bomo merili **oceno kohezivnosti**. Člane vojaških enot smo zato z več vprašanji spraševali o tem, kako kohezivna je njihova enota in v kolikšni meri se sami čutijo del te enote.

Ocena kohezivnosti izhaja iz povezanosti in kvalitete odnosov s sodelavci in neposredno nadrejenimi. Da bi ugotovili, kateri del socialnega tkiva v neki enoti je ključen za kohezivnost skupine smo anketirance vprašali tudi po njihovih odnosih oziromah **vezeh s sodelavci** (horizontalne vezi) in **neposredno nadrejenimi** (vertikalne vezi).

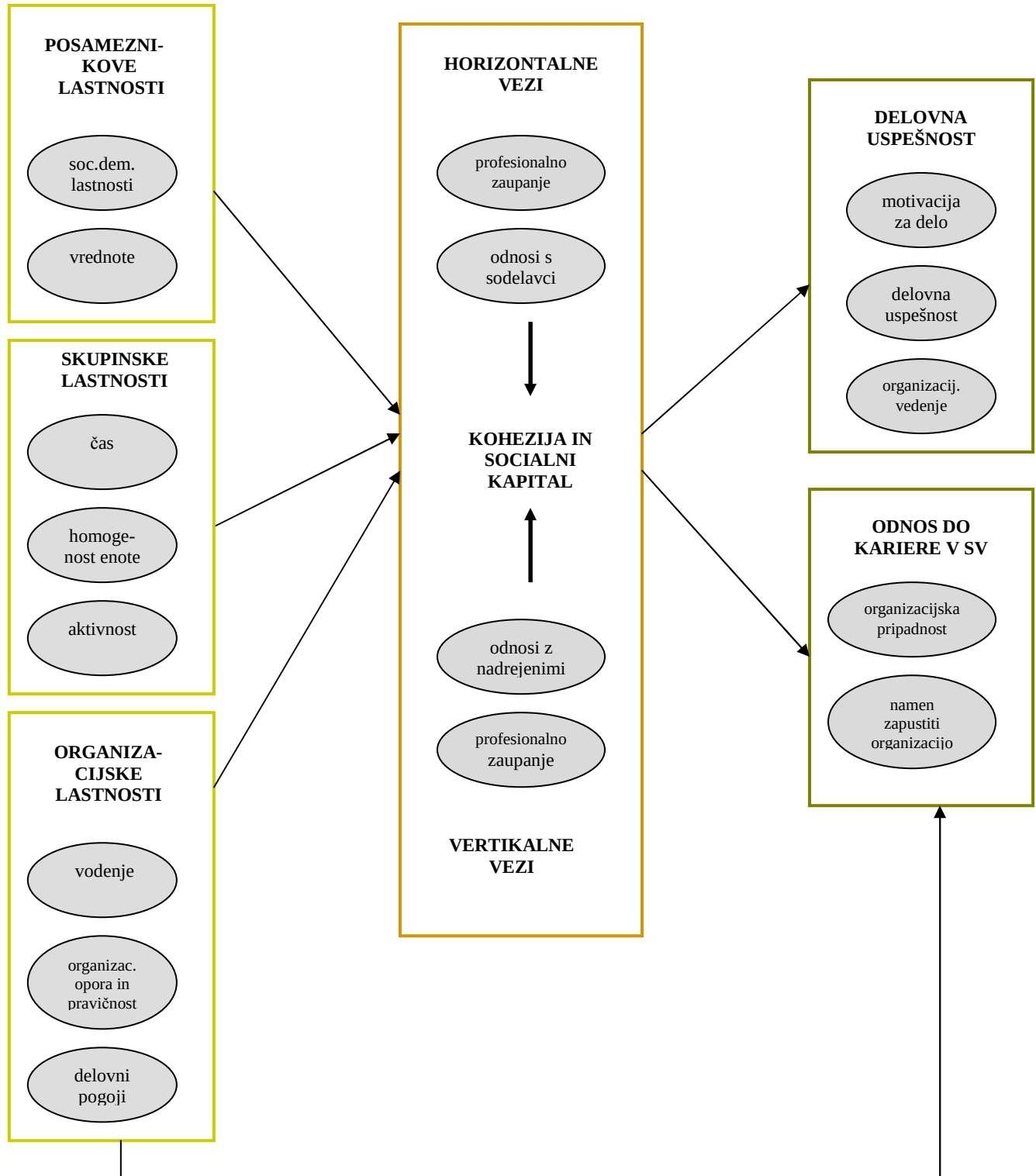
V organizacijski literaturi pogosto srečamo trditev, da se posamezniki odločijo za določeno zaposlitev zaradi organizacije same (zaradi višine zaslužka, ki jim ga ta omogoča, vrste dela in poslanstva, ki ga opravlja), da pa to isto organizacijo zapustijo zaradi neurejenih odnosov z nadrejenimi in sodelavci. Organizacijo, ki jih je prvotno pritegnila kot sistem, zapuščajo zaradi klime na mikro ravni, ki spodjeda njihovo pripadnost organizaciji. Odločitev, da zapustijo organizacijo pa je le ena od možnih posledic slabih odnosov in pomanjkanja kohezivnosti v delovnih skupinah. Tudi, če se zaposleni odločijo ostati v organizaciji, ima nizka stopnja kohezivnosti lahko za posledico nizko motivacijo za delo, slabo delovno uspešnost in pomanjkanje pripravljenosti za izvajanje dodatnih delovnih nalog ter pomoči sodelavcem. Vse to je v modelu zajeto med odvisnimi spremenljivkami, v sklopih **delovna uspešnost** in **odnos do kariere v SV**

Model

Neodvisne spremenljivke

Intervenirajoče spremenljivke

Odvisne spremenljivke



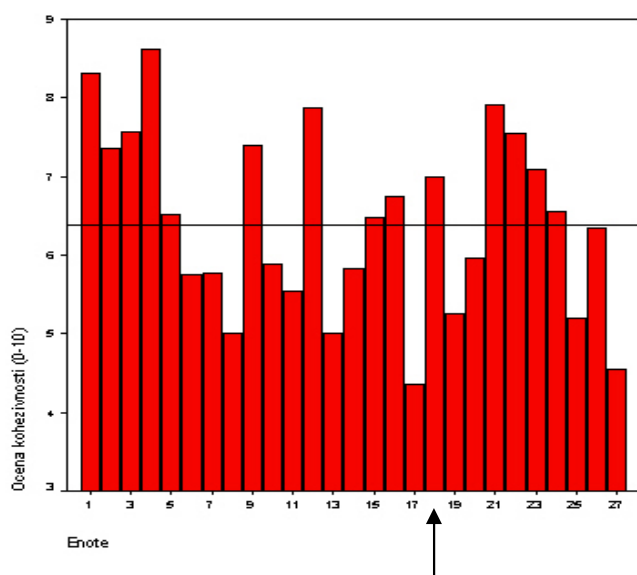
2. Rezultati

Predstavitev rezultatov analize sledi teoretskemu modelu. Najprej si bomo pogledali, kakšno je stanje na področju kohezivnosti in socialnega kapitala v enotah Slovenske vojske. Nato bomo ocenili, v kolikšni meri na kohezivnost in socialni kapital vplivajo različni dejavniki, s poudarkom na organizacijskih dejavnikih. Nazadnje bomo še ocenili delovno uspešnost in odnos do kariere med pripadniki SV in pogledali, kakšno vlogo pri tem igra kohezivnost skupin.

Kohezivnost

Kohezivnost je bila merjena z odgovori na vprašanje V34(a,b) in V35(a,b,c) (glej vprašalnik v prilogi). Anketiranci so bili vprašani, kako močno se strinjajo z danimi trditvami, ki govorijo o sodelovanju in enotnosti pri doseganju skupnih ciljev v enoti ter o njihovi pripadnosti skupini. Svoje strinjanje s trditvami so lahko izrazili na lestvici od 0 (se sploh ne strinjajo) do 10 (se popolnoma strinjajo).

Slika 1 - Kohezivnost (po enotah)



Slika 1 prikazuje oceno kohezivnosti po enotah. Puščica ločuje bojne enote (zaporedne številke 1 do 17) od ostalih enot (zaporedne številke 18-27). Povprečna kohezivnost po vseh enotah je 6.4. Na sliki je povprečje prikazano s horizontalno črto. Za visoko stopnjo

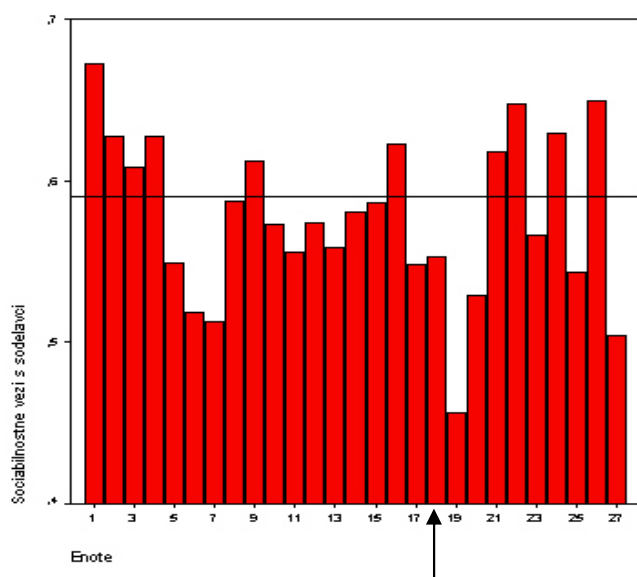
kohezivnosti smatramo, če ta presega oziroma se približuje vrednosti 8. Kot nizka stopnja kohezivnosti pa se smatra tista, ki je pod vrednostjo 5.

Kohezivnost bojnih in ne-bojnih enot se ne razlikujeta bistveno. Zato pa je velike razlike mogoče opaziti med posameznimi enotami. V dveh enotah ocena kohezivnosti presega vrednost 8, v petih enotah je ocena kohezivnosti nižja ali enaka vrednosti 5. Predvsem v enotah, ki imajo nizko vrednost kohezivnosti, bi bilo potrebno le-to zvišati do vrednosti 6 ali več.

Odnosi s sodelavci

Kohezivnost enote odraža odnose na dveh ravneh: odnose s sodelavci in odnose z nadrejenimi. Za vsako od teh dveh ravni je v literaturi najti jasno razlikovanje med odnosi sociabilnosti in druženja ter profesionalnimi odnosi. Sprva je veljalo, da je kohezivnost v enoti pogojena predvsem z močnimi vezmi, katerih značilnost je prijateljstvo, velika mera intimnosti, močna medosebna opora, in dolgotrajno poznanstvo. Kasneje so študije pokazale, da je za kohezivnost prav tako, če ne celo bolj, pomembno dobra profesionalna komunikacija in zaupanje. Poglejmo si na našem primeru, katere vezi so pomembnejše za doseganje kohezivnosti – sociabilnostne ali profesionalne, in na kateri ravni – vezi s sodelavci ali vezi z nadrejenimi.

Slika 2 - Sociabilnostne vezi s sodelavci

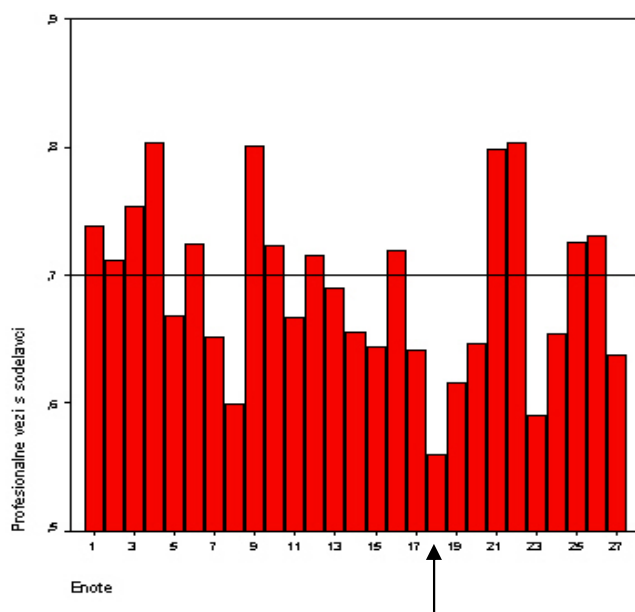


Slika 2 prikazuje sociabilnostne vezi s sodelavci, ki smo jih merili z vprašanji V9(d) in V49(b,c,d,e). Zanimalo nas je, kolikokrat se anketiranci s sodelavci pogovarjajo o osebnih zadevah, se obiskujejo na domu, se družijo v prostem času in si pomagajo v vsakdanjih zadevah, ter v kolikšni meri svojim sodelavcem zaupajo. Indeks sociabilnostni je merjen na razponu od 0 do 1, kjer 0 predstavlja minimum in 1 maksimum.

Povprečna moč sociabilnostnih vezi s sodelavci je 0.59. Razlike med enotami so v tem primeru nekoliko manjše, čeprav je najti kar nekaj enot, v katerem so medosebni odnosi ocenjeni kot slabi. Za te enote so značilni pogosti spori in nesoglasja med sodelavci.

Ob sociabilnostnih se v enotah tvorijo tudi profesionalne vezi med sodelavci, ki smo jih operacionalizirali z vprašanji V49(a) in V39(a,b). Prvo vprašanje sprašuje o tem, kako pogosto se sodelavci pogovarjajo o zadevah, ki so povezane z opravljanjem delovnih nalog oziroma službo, drugo pa, v kolikšni meri bi svojim sodelavcem zaupali v kritičnih situacijah.

Slika 3 – Profesionalne vezi s sodelavci



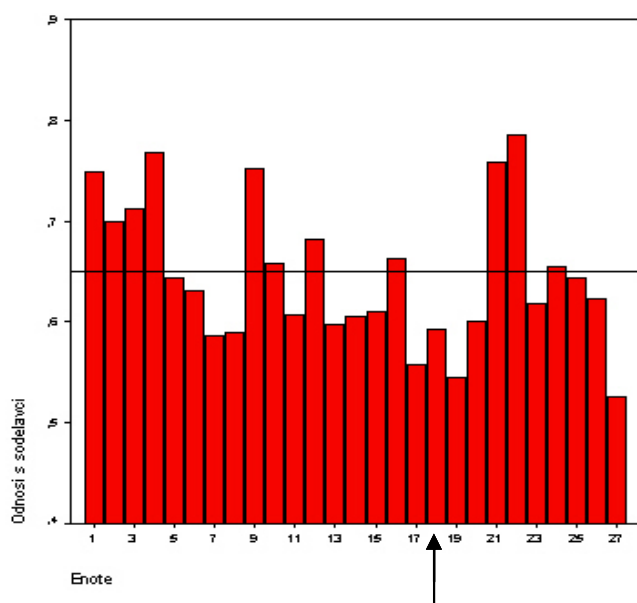
Indeks profesionalnih vezi pokaže, da so te v povprečju močnejše razvite kot sociabilnostne vezi. Ta rezultat je pričakovan, saj sociabilnostne vezi zahtevajo razvoj intimnosti in večji vložek v času, ki ga partnerji preživijo skupaj. Povprečje po vseh enotah za razvitost profesionalnih vezi med sodelavci je 0.7. Čeprav enote, ki imajo najboljše profesionalne odnose niso nujno tudi tiste, v katerih se sodelavci največ družijo in pomagajo v privatnem

življenju, pa je zveza med obema vrstama socialnih vezi precej močna (korelacijski koeficient je 0.49).

Vprašanje o zaupanju v so-vojake na bojišču, misiji ali v kakšni drugi kritični situaciji pokaže na velike razlike povezane s spolom. Zaupanje v vojake je v povprečju mnogo višje (6.3) kot pa zaupanje v vojakinje (4.7). Ta razlika je nekoliko manjša, kadar o tem sprašujemo vojakinje, vendar še zmeraj precej velika .

V naslednjem koraku smo tvorili indeks horizontalnih vezi oziroma vezi s sodelavci, kjer smo združili informacijo o sociabilnostnih in profesionalnih odnosih (slika 4). Povprečna vrednost je 0.65 in na grafu pridejo jasno do izraza enote, kjer so odnosi med sodelavci zelo dobri in tiste, kjer so pomanjkljivi, tako v sociabilnostnem kot profesionalnem pogledu.

Slika 4 – Odnosi s sodelavci



Ponovno ni večjih razlik med bojnimi in ne-bojnimi enotami, zato pa so v obeh skupinah velike razlike med posameznimi enotami. Ta indeks bomo v nadaljnji analizi uporabili pri pojasnjevanju relativnega doprinosa horizontalnih vezi h kohezivnosti enote.

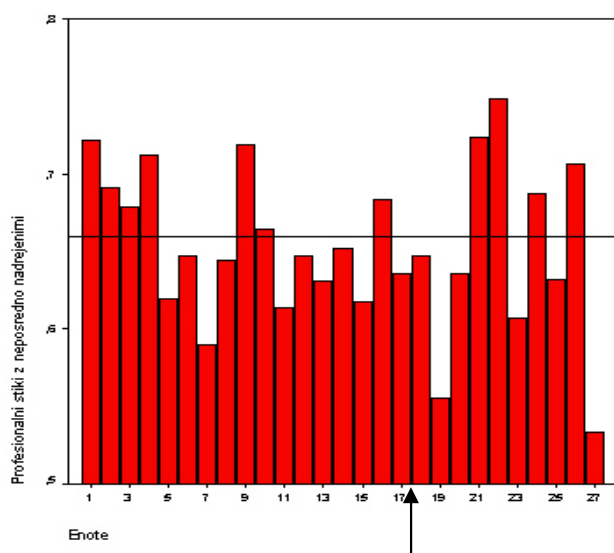
Odnosi z nadrejenimi

Odnose z nadrejenimi smo proučevali z vidika dobrih delovnih odnosov in profesionalnega zaupanja v nadrejene. Za razliko od sodelavcev nas tokrat ne zanima sociabilnostni vidik

socialnih vezi. Pač pa v primeru vezi z nadrejenimi ločujemo med različnimi ravnmi sistema: neposredno nadrejenimi ter poveljniki na ravni čete, bataljona in brigade.

Indeks vezi z neposredno nadrejenimi častniki je sestavljen na podlagi informacij o tem, kako pripadniki SV ocenjujejo svoje odnose z njimi, pri čemer smo uporabili vprašanje V33(e) in informacijo o zaupanju v sposobnosti nadrejenih in njihovo ravnanje v kritičnih trenutkih. To zadnje smo merili z vprašanjem V39 (c,d). Tako kot že v primeru vprašanja o zaupanju v sodelavce, smo tudi tukaj ločevali med zaupanjem v nadrejene (poveljnike) ženskega in moškega spola.

Slika 5 – Profesionalne vezi z nadrejenimi



Kvaliteta vezi z neposredno nadrejenimi je ocenjena v povprečju z 0.7 na razponu od 0 (minimum) do 1 (maksimum). Profesionalne vezi, ki povezujejo vojake z njihovimi nadrejenimi so približno enako dobre kot vezi med vojaki. Vojaki svojim poveljnikom v kritičnih situacijah sicer zaupajo nekoliko bolj kot so-vojakom, a razlika ni pretirano velika.

Ponovno ni večjih razlik med bojnimi in ne-bojnimi enotami in tudi tokrat je zaupanje v poveljnice nižje kot zaupanje v poveljnike. Res pa je, da so razlike med spoloma manjše kot v primeru vojakov in vojakinj. Še posebej vojakinje svojim poveljnicam zaupajo skoraj v enaki meri kot poveljnikom.

Ker odnosi s poveljniki čete, bataljona in brigade niso neposredni, o njih sprašujemo le z vprašanjem o zaupanju, V40 (a,b,c). Zaupanje v poveljnike upada, ko se od ravni čete premikamo proti ravni brigade (tabela 1).

Tabela 1 – Zaupanje v poveljnike na različnih ravneh

Zaupanje v poveljnike na ravni	Povprečno		
	zaupanje	st.odklon	N
čete	6.2	2.9	420
bataljona	5.1	3.0	394
brigade	4.8	2.9	358

Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote. Zaupanje v poveljnike je bilo merjeno z lestvico od 0 (sploh ne zaupa) do 10 (popolnoma zaupa).

Upadanje zaupanja v poveljujoče na višjih višje ravneh sistema predstavlja razlog za razmislek, še posebej, ker na ravni brigade pade pod vrednost 5. V naslednjih sekcijah bomo zato poskušali identificirati dejavnike, ki vplivajo na kohezivnost enot in zaupanje v višje ravni sistema.

Dejavniki kohezije

Odnosi s sodelavci in odnosi z nadrejenimi se smatrajo za poglavitne dejavnike kohezivnosti v vojaških enotah. V tej sekciji bomo poskušali odgovoriti na vprašanje, kateri od teh elementov daje največji prispevek h kohezivnosti in na katerega je potrebno usmeriti pozornost, če želimo izboljšati situacijo v enotah SV.

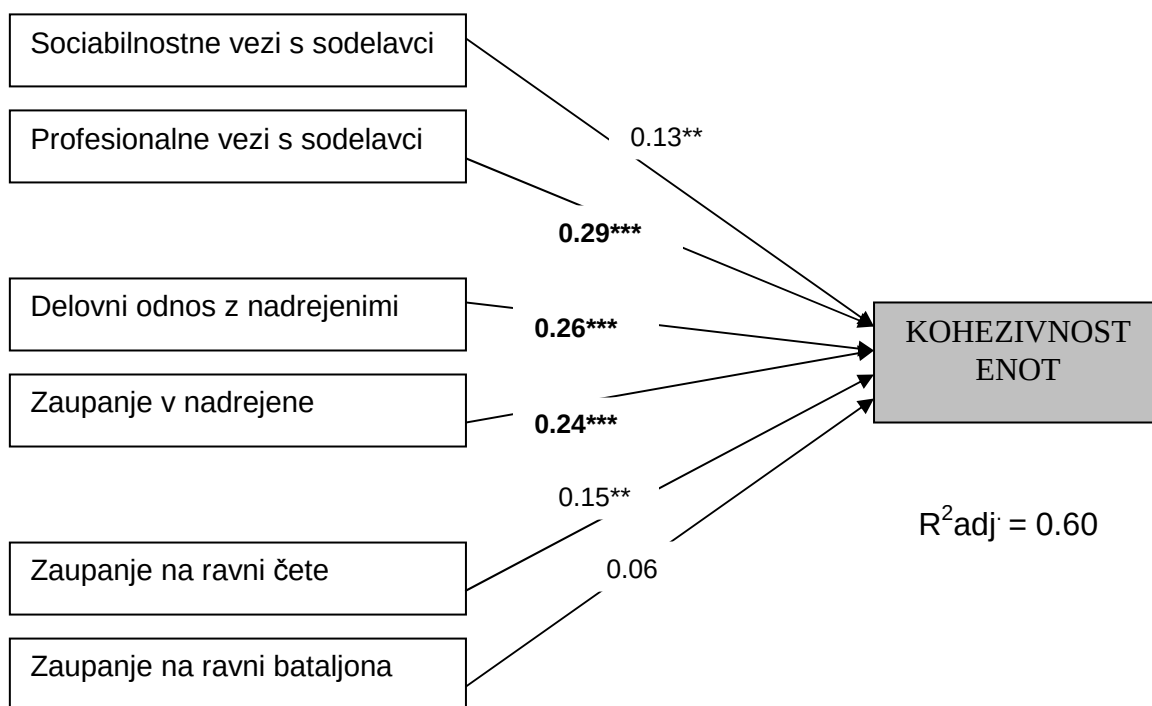
V ta namen smo ocenili regresijski model, ki ga prikazuje slika 6. Odvisna spremenljivka je kohezivnosti enot. Pojasnjuje jo šest neodvisnih spremenljivk, ki merijo vezi s sodelavci, neposredno nadrejenimi in socialni kapital (zaupanje) na višjih organizacijskih ravneh.

Kohezivnost enot je v največji meri odraz dobri delovnih odnosov in zaupanja v profesionalne sposobnosti neposredno nadrejenih častnikov. Odnosi s sodelavci so pomembni, vendar le profesionalni vidik teh odnosov. Sociabilnost med sodelavci, ki vključuje druženje v prostem času, osebne razgovore in obiskovanje na domu le malo doprinese h kohezivnosti skupine, če je ne spremljata tudi profesionalna integracija in zaupanje.

Vloga neposredno nadrejenih je ključna. Nekoliko še k kohezivnosti pripeva zaupanje v poveljujoče na ravni čete, vendar pa je njihov vpliv šibkejši od vpliva poveljujočih na ravni

voda. Na višjih ravneh je vpliv na kohezivnost zanemarljiv. Očitno je, da tako imenovanega »top-down« prelivanja zaupanja iz višjih ravni na nižje ni. Kohezija je predvsem rezultat dobrega vodenja na ravni najnižjih vojaških enot, ki prispeva k zaupanju v nadrejene, hkrati pa tudi k medsebojnemu zaupanju med vojaki, ki ni odvisno od njihove medsebojne privlačnosti. Če v model vključimo še organizacijske dejavnike, ti ne prispevajo k povečanju pojasnjene variance modela, saj visoko korelirajo s spremenljivkami »odnosi z neposredno nadrejenimi« (predvsem dejavniki vodenja) in »zaupanja v poveljnike na višjih ravneh« (predvsem dejavnika organizacijska opora in pravičnost).

Slika 6 – Pomen različnih vezi za doseganje kohezivnosti v enotah (multipla regresija)



Opomba: *** $p \leq 0.000$; ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

V kolikšni meri pa kohezivnost na najnižji ravni prispeva k zaupanju v poveljujoče na višjih ravneh? V tem primeru govorimo o »bottom-up« prelivanju, ki pomeni, da je integracija na najnižjih ravneh sistema pomembna tudi za zaupanje v višje ravni sistema. V naslednji sekciji bomo pogledali ali je socialni kapital, torej zaupanje v poveljujoče na višjih ravneh, res odvisen od kohezivnosti v vojaških enotah ali pa ima povsem samostojne izvore, ki so tudi odgovorni za nizko raven socialnega kapitala v SV.

Dejavniki socialnega kapitala

Med samostojne izvore socialnega kapitala spadata organizacijska opora in pravičnost. Vojaki poveljujočih na višjih ravneh ne ocenjujejo na podlagi vsakdanje interakcije z njimi in v skladu z njihovimi vodstvenimi sposobnostmi, tako kot ocenjujejo svoje neposredno nadrejene. Poveljujoči na višjih ravneh so ocenjeni predvsem glede na to, kako delujejo pomembni organizacijski sistemi, kot sta sistem napredovanja in nagrajevanja, ter v kolikšni meri zaposleni menijo, da jih organizacija podpira.

Z namenom preverjanja zgornje trditve smo tvorili indeks delovanja organizacije, ki je sestavljen iz ocene organizacijske opore ter ocen sistemov napredovanja in nagrajevanja. V povprečju so te ocene izredno nizke (tabela 2). Indeks je tvorjen kot povprečje ocen vseh treh komponent.

Tabela 2 – Ocene organizacijskih dejavnikov (povprečne vrednosti)

	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
Organizacijska opora	.33	.23.	508
Ocena sistema napredovanja	.45	.26	542
Ocena sistema nagrajevanja	.47	.22	513
Indeks delovanja organizacije	.43	.18	480

Opomba: V analizi so upoštevane samo vse enote. Ocene se gibljejo med 0 (minimum) in 1 (maksimum).

Še posebej nizka je ocena organizacijske opore, saj dosega le 33% najvišje možne vrednosti. Organizacijsko oporo smo merili z vprašanjem V27(a,b,c,d), ki sprašuje po tem, ali anketirani meni, da SV upošteva interese zaposlenih, skrbi za dobro počutje zaposlenih, je pripravljena pomagati zaposlenim in je ponosna na njihove dosežke. Povprečne vrednosti odgovorov na posamezne vidike organizacijske opore, na podlagi katerih smo tvorili indeks organizacijske opore, so podane v tabeli 3.

Iz tabele 3 je razvidno, da pripadniki SV menijo, da organizacija ne upošteva njihovih interesov, ne skrbi dovolj za dobro počutje zaposlenih in jim ne pomaga takrat, ko to potrebujejo. Organizacijska opora velja za enega pomembnejših dejavnikov socialnega kapitala v organizaciji, zato bomo njen vpliv preverili tudi v slovenskem kontekstu.

Sistema nagrajevanja in napredovanja sta ocenjena nekoliko bolje kot organizacijska opora, čeprav še zmeraj zelo nizko. Indeks sistema nagrajevanja je sestavljen na podlagi

informacij iz vprašanja V29(a-d), indeks napredovanja pa iz informacij v vprašanju V30 (a-f). V obeh primerih indeks predstavlja povprečno oceno odgovorov na posamezne trditve (tabeli 4 in 5).

Tabela 3 – Organizacijska opora (povprečne vrednosti)

Ali menite, da Slovenska vojska.....	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
upošteva interese zaposlenih?	2.8	2.3	557
skrbi za dobro počutje zaposlenih?	3.5	2.4	561
je ponosna na dosežke svojih zaposlenih?	5.4	3.1	537
je pripravljena pomagati zaposlenim?	3.9	2.8	527

Opomba: V analizi so upoštevane samo vse enote. Ocene se gibljejo med 0 (sploh se ne strinjam z navedeno trditvijo) in 10 (popolnoma se strinjam s trditvijo).

Tabela 4 – Nagrajevanje (povprečne vrednosti)

Ali menite, da ste za svoje delo ustrezno nagrajeni glede na	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
odgovornost pri delu?	4.4	2.8	555
stopnjo izobrazbe in usposobljenost?	4.9	2.9	554
trud, ki ga vlagate pri delu?	4.4	2.9	561
stres in obremenjenost, povezano z delom?	4.2	2.8	554

Opomba: V analizi so upoštevane vse enote. Ocene se gibljejo med 0 (sploh ne) in 10 (v celoti).

Tabela 5 – Napredovanje (povprečne vrednosti)

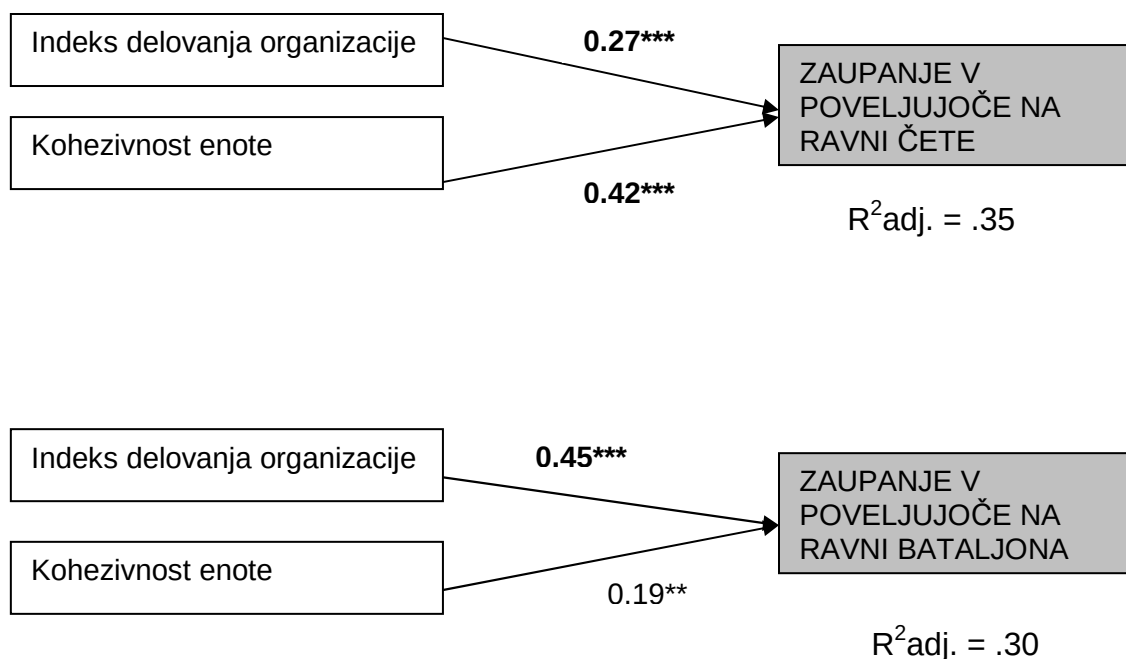
Moje napredovanje je odvisno od	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
uspeha pri delu.	3.5	2.9	548
prizadevnosti in truda.	4.6	3.4	553
zvez.	7.8	2.7	543
izkušenj.	4.8	3.2	552
Napredovanje je pravično.	3.1	3.2	552

Opomba: V analizi so upoštevane vse enote. Ocene se gibljejo med 0 (sploh se ne strinjam s to trditvijo) in 10 (v celoti se strinjam).

Posebej zaskrbljujoč je podatek, ki se nanaša na sistem napredovanja, kjer zaposleni menijo, da je napredovanje v večini ne-pravično, saj je odvisno od zvez in ne meritokratskih kriterijev, kot so uspeh pri delu, vloženi trud in pridobljene izkušnje.

V nadaljevanju nas zanima, v kolikšni meri te, pretežno nizke, ocene v delovanju organizacijskih sistemov in organizacijske opore vplivajo na socialni kapital oziroma na zaupanje pripadnikov SV v njihove poveljujoče. Regresijski model, ki preverja omenjeni vpliv je prikazan na sliki 7.

Slika 7 – Dejavniki socialnega kapitala



Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote.

*** $p \leq 0.000$; ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

»Bottom-up« prelivanje kohezivnosti v zaupanje na poveljujoče na višjih ravneh je prisotno do ravni čete. Na tej ravni ima kohezivnost enot še močnejši vpliv na zaupanje v poveljujoče kot pa organizacijske značilnosti. Že na ravni bataljona se pomembnost vplivov zamenja; sedaj so organizacijske spremenljivke tiste, ki imajo močnejši vpliv na zaupanje v poveljujoče, kot pa kohezivnost. Na ravni brigade vpliv kohezivnosti ni več statistično neznačilen. Pojasnjevalna moč modela je v obeh primerih približno enaka, zamenja pa se izvor zaupanja. To priča o tem, da je nizko raven zaupanja v poveljujoče na ravni bataljona in

brigade mogoče pripisati delovanju organizacijski sistemov napredovanja in nagrajevanja, ki sta (deloma) v pristojnosti poveljujočih in pomanjkljivi organizacijski opori.

Vodenje in kohezija

Organizacijske značilnosti vplivajo na zaupanje v poveljujoče na višjih organizacijskih ravneh, stil vodenja pa na kohezivnost skupine. Kateri so najpomembnejši elementi vodenja, s katerimi nadrejeni prispevajo k ustvarjanju kohezivne skupine?

Stil vodenja smo merili z dvema spremenljivkama, V31(a-h) in V32(a-j). Prva je spraševala po tem, kako se v enoti oziroma skupini sprejemajo odločitve, druga pa o vlogi vodij pri urjenju in usposabljanju enote. Povprečne vrednosti odgovorov na obeh vprašanjih so podane v tabelah 6 in 7.

Ocene procesov odločanja v enoti so na splošno nizke. Ocene vloge vodij pri urjenju in usposabljanju so višje, še posebej, ko gre za uveljavljanje standardov pri opravljanju nalog (na primer, povratno poročanje, pravilno in predano izpolnjevanje nalog, jasne informacije o tem, ali je nadrejeni zadovoljen z opravljeno nalogo ali ne, učenje iz napak, poudarek na sodelovanju, itd.). Manj prisotne pa so tiste vrline vodenja, ki posameznika spodbujajo v njegovem profesionalnem razvoju, k čemur spada izbira ustreznih nalog, pomoč pri opravljanju nalog, ter poudarek na inovativnosti.

Faktorska analiza narejena na spremenljivkah procesov odločanja v enoti pokaže en faktor. Vodje so glede na način, kako se sprejemajo odločitve, ocenjeni z višjo ali z nižjo oceno na večini aspektov odločanja. To pomeni, da so vodje, ki upoštevajo potrebe zaposlenih pri sprejemanju odločitev tudi tisti, ki se zavzemajo za pravice zaposlenih, upoštevajo mnenja in predloge zaposlenih, zaposlenim pojasnijo odločitev in zberejo vse potrebne informacije, ki jim pomagajo pri odločanju. Govorimo lahko o avtoritarnem versus demokratičnem sprejemanju odločitev.

Ko gre za stil vodenja pri urjenju in usposabljanju pa faktorska analiza razbere dva faktorja. Najvišje faktorske vrednosti na prvem faktorju zavzemajo spremenljivke, ki govorijo o tim. »caring« ali »skrbnem« vodji. Skrben vodja se odlikuje predvsem v nudenju pomoči podrejenim pri opravljanju nalog, spodbujanju njihovega profesionalnega razvoja in odprtosti do inovativnost. Drugi faktor pa izloči vodje, ki v odnosu s podrejenimi dosegajo tisto mero zaupanja, ki omogoča povratno poročanje. Vojake tudi spodbuja, da se učijo iz lastnih napak. Ob pomanjkanju primernejšega izraza bomo tak tip vodje poimenovali »permisiven« vodja.

Tabela 6 – Sprejemanje odločitev v enoti (povprečne vrednosti)

Kako se v vaši enoti sprejemajo odločitve?	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
Vodja pojasni sprejeto odločitev.	5.7	2.9	439
Vodja upošteva potrebe podrejenih.	5.4	2.9	432
Vodja se zavzema za pravice podrejenih.	5.4	2.9	433
Vodja sprejema odločitve na nepristranski način.	5.3	2.7	406
Podrejeni ima možnost, da dvomi v sprejeto odločitev.	4.9	3.0	421
Vodja upošteva mnjenja in predloge podrejenih.	4.8	2.8	433
Vodja se odloča na podlagi pravih informacij.	4.7	2.7	426

Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote. Ocene se gibljejo med 0 (sploh se ne strinjam s to trditvijo) in 10 (v celoti se strinjam).

Tabela 7 – Urjenje in usposabljanje enote (povprečne vrednosti)

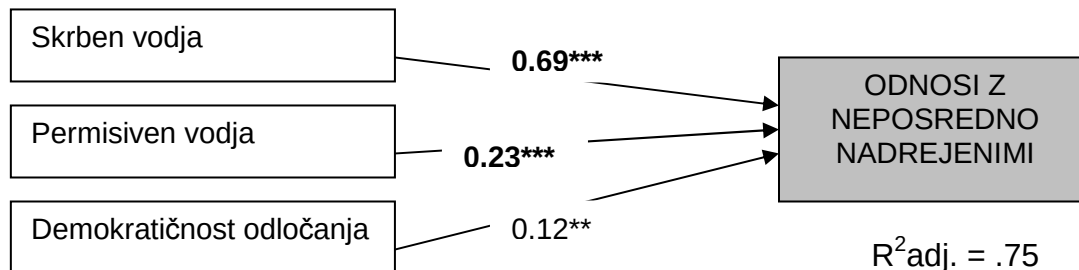
Kako bi ocenili vlogo vodij pri urjenju in usposabljanju?	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
Poudarek na pravilnem in predanem izpolnjevanju nalog.	7.9	2.2	434
Vodje poudarjajo pomen sodelovanja.	7.3	2.4	433
Vojaki izvajajo povratno poročanje.	7.2	2.3	435
Vojaki vedo, kdaj so nadrejeni zadovoljni z njihovim delom.	7.1	2.6	433
Vojakom se pomaga, da se učijo iz napak.	6.8	2.5	434
Vojake se spodbuja, da nalogo opravijo po svojih močeh.	6.7	2.6	435
Za izvajanje nalog dobijo vojaki jasna navodila.	6.6	2.7	435
Nadrejeni nudijo vojakom pomoč pri opravljanju nalog.	6.3	2.8	438
Vojakom je pri delu zaupana odgovornost.	6.3	2.5	433
Vodje cenijo posameznikovo inovativnost.	6.2	2.9	425
Vodje spodbujajo vojakov profesionalni razvoj.	5.9	2.9	430
Vojaki opravljajo naloge, za katere so izurjeni.	5.5	3.1	437

Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote. Ocene se gibljejo med 0 (sploh se ne strinjam s to trditvijo) in 10 (v celoti se strinjam).

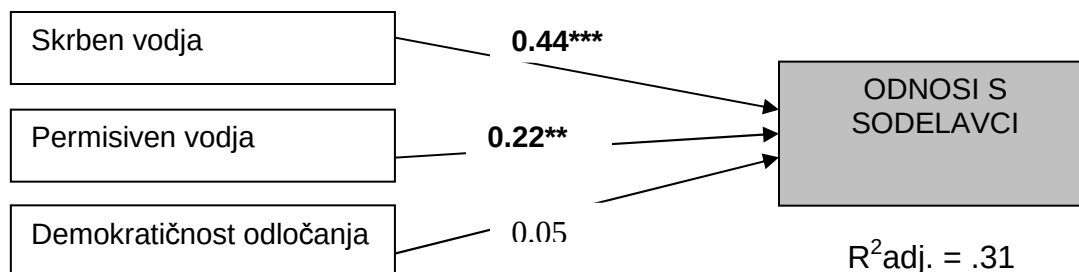
Regresijska analiza vplivov vodenja in odločanja na kohezivnost enot pokaže na zelo močan neposreden (slika 10) in posreden učinek stila vodenja na kohezivnost, preko vzpostavljanje

kvalitetnih odnosov z nadrejenimi in sodelavci (sliki 8 in 9). Način sprejemanja odločitev v enoti ima manj pomemben, čeprav še vedno statistično značilen vpliv.

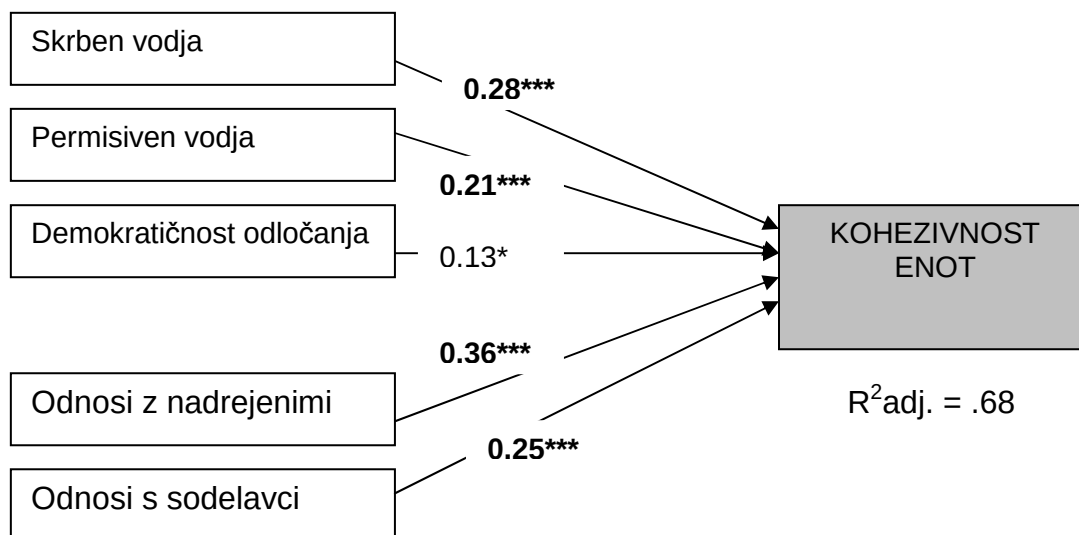
Slika 8 – Vpliv vodenja na odnose z nadrejenimi (multipla regresija)



Slika 9 – Vpliv vodenja na odnose med sodelavci (multipla regresija)



Slika 10 – Vpliv vodenja na kohezivnost (multipla regresija)



Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote.

*** $p \leq 0.000$; ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

Primerjava koeficientov v zgornjih treh regresijskih modelih nam pove, da slog vodenja pomembno določa odnose med člani enot in z njihovimi nadrejenimi. Pri tem sta pomembna tako »skrben« kot »permisiven« slog vodenja, čeprav je prvi močnejše povezan z odnosi v skupini kot drugi. Kvalitetni horizontalni in vertikalni odnosi, v katerih je prisotno zaupanje, pa nadalje vplivajo na občutek individualne pripadnosti tej enoti in njeni kohezivnosti.

Organizacijska pripadnost

Organizacijska pripadnost je ena od pomembnih posledic kohezivnosti skupine, v kateri posameznik deluje, z mnogimi organizacijskimi implikacijami. Organizacijska pripadnost je večdimenzionalen koncept, ki vključuje emotivno, normativno in kalkulatивно komponento. Med njimi je emotivna dimenzija tista, ki je vzročno povezana s kohezivnostjo enote in socialnim kapitalom.

Pripadnost Slovenski vojski smo merili z vprašanjem V41(a-f). Vsaka od treh dimenzij organizacijske pripadnosti je merjena z dvema trditvama. Emotivno komponento izražata trditvi o tem, da anketiranec do SV čuti močno pripadnost in da mu delo v SV veliko pomeni. Normativna dimenzija vključuje občutek obveznosti do organizacije, ki se izraža skozi trditev, da si SV glede na svoje poslanstvo zasluži posameznikovo predanost in zvestobo ter, da se anketiranec čuti dolžnega ostati v SV zaradi vsega, kar je SV storila zanj. Kalkulatívna dimenzija izraža pripadnost, ki je posledica stroškov, ki bi jih posameznik imel, če bi se odločil organizacijo zapustiti.

Faktorska analiza v skladu s pričakovanji razkrije tri dimenzije organizacijske pripadnosti: emotivno, normativno in kalkulatívno. Tabela 8 podaja njihova povprečja, ki so izračunana samo za bojne enote. Rezultati povedo, da je organizacijska pripadnost med pripadniki SV predvsem emotivna. Sledi ji kalkulatívna in za njo normativna pripadnost. Občutek obveznosti in dolžnosti do organizacije je šibek, medtem ko je močan občutek emotivne pripadnosti, kar nakazuje na potencialen pomen kohezivnosti in socialnega kapitala.

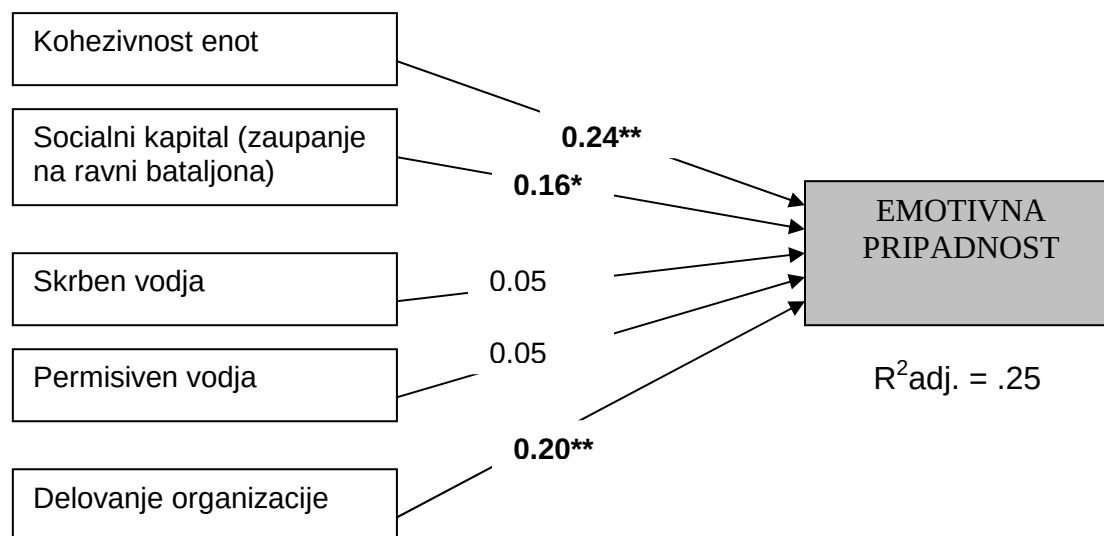
Njun vpliv na emotivno organizacijsko pripadnost smo preverili z regresijskim modelom, ki ga prikazuje slika 11. V tem modelu je vpliv kohezije in socialnega kapitala na organizacijsko pripadnost ocenjen skupaj z ostalimi organizacijskimi dejavniki.

Tabela 8 – Organizacijska pripadnost (povprečne vrednosti)

Dimenzija organizacijske pripadnosti	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
emotivna	7.5	2.1	434
kalkulativna	6.0	2.9	414
normativna	4.6	3.0	416

Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote. Indeksi treh dimenzij organizacijske pripadnosti so povprečja vrednosti na ustreznih spremenljivkah oziroma trditvah: V41a in V41b izražata emotivno pripadnost, V41c in V41d kalkulatивно pripadnost ter V41e in V41f normativno pripadnost. Vrednosti odgovorov se gibljejo med 0 (sploh se ne strinjam s to trditvijo) in 10 (v celoti se strinjam).

Slika 11 – Vpliv kohezije in socialnega kapitala na emotivno organizacijsko pripadnost (multipla regresija)



Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote.

*** $p \leq 0.000$; ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

Tako kohezija kot socialni kapital prispevata k emotivni organizacijski pripadnosti, skupaj z oceno delovanja organizacijskih sistemov nagrajevanja in napredovanja ter organizacijske opore. Slog vodenja na ravni vojaških enot nima neposrednega, ampak le posreden vpliv na organizacijsko pripadnost in sicer preko kohezije. Emotivna organizacijska pripadnost je tako povzetek pozitivnih sil, ki posameznika vežejo na organizacijo na vseh organizacijskih ravneh. Glede na nizko stopnjo organizacijske opore, kritičnost do sistemov nagrajevanja in

napredovanja ter nizkega zaupanja v poveljujoče na višjih organizacijskih ravneh lahko rečemo, da je emotivna organizacijska pripadnost v SV ta trenutek predvsem odraz kohezivnosti vojaških enot in vloge, ki jo imajo pri tem častniki v teh enotah.

Motivacija za delo

Motivacija za delo je ena pomembnejših komponent organizacijske uspešnosti, ki je na drugi strani odvisna od dejavnikov, kot so organizacijska pripadnost, kohezija in socialni kapital. Njihov učinek je neodvisen od vrednot povezanih z delom, ki jih posameznik »prinese s seboj«, ko se zaposli. Ta trditev se potrjuje tudi v naši raziskavi.

Tabela 9 – Motivacija za delo (povprečne vrednosti)

Kako močno ste motivirani za delo?	Povprečna		
	ocena	st.odklon	N
Veliko delam in svoje delo poskušam opraviti dobro.	8.2	1.7	436
Izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema.	8.2	1.8	436
Delo mi tudi osebno veliko pomeni.	8.1	1.9	434
Rad hodim v službo.	8.0	2.2	435

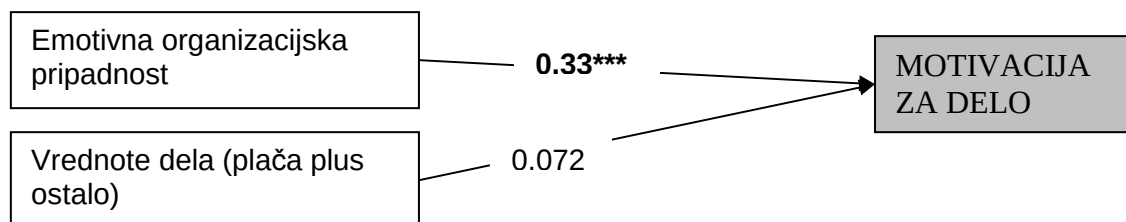
Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote. Ocene se gibljejo med 0 (sploh se ne strinjam s to trditvijo) in 10 (v celoti se strinjam).

Pripadniki bojnih enot v SV po lastnih ocenah izražajo visoko motivacijo za delo (tabela 9). Pri vprašanju, kateri vidiki dela oziroma zaposlitve se jim zdijo najpomembnejši, pa se v večini odločajo za odgovora dobra in redna plača (89% jih izbere plačo kot prvo in 34% kot drugo izbiro). Plači sledijo prijetni ljudje, s katerimi anketiranci delajo. Ta odgovor je izbralo 5% anketiranih kot prvo izbiro in 28% anketiranih kot drugo izbiro. Vrednote dela smo merili z vprašanjem V25.

Na podlagi tako izraženih vrednot dela smo anketirane z analizo razvrščanja razvrstili v dve skupini. V eni skupini so tisti, ki so na prvo in drugo mesto postavili plačo, v drugi pa tisti, ki so ob plači kot pomemben izbrali še kakšen drug vidik dela .

Regresijski model na sliki 12 pokaže, da je emotivna organizacijska pripadnost ključna za motivacijo za delo, medtem, ko vrednote dela nimajo posebnega učinka. Kohezija, socialni kapital in organizacijske lastnosti vplivajo na motivacijo za delo posredno, tako da pomagajo oblikovati organizacijsko pripadnost.

Slika 12 – Vpliv organizacijske pripadnosti na motivacijo za delo (multipla regresija)



Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote.

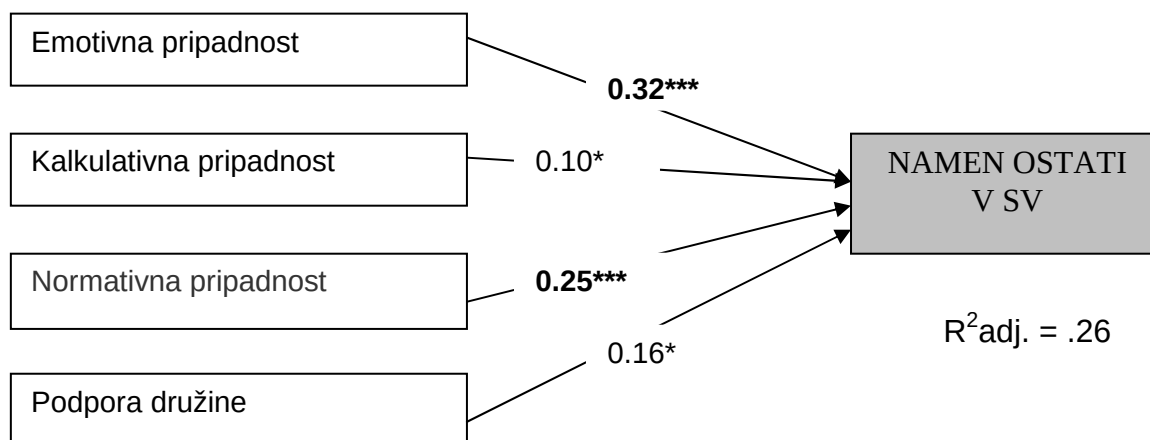
*** $p \leq 0.000$; ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

Kariera v SV

Eno poglavitnih kariernih vprašanj je ali posameznik namerava ostati v organizaciji dlje časa ali pa jo želi zapustiti takoj, ko se mu pokaže ustrezna priložnost. Organizacijska pripadnost je tista, ki posameznika zadrži v organizaciji kljub morebitnim drugim priložnostim na trgu dela. Organizacijska pripadnost tudi pomaga pri reševanju nesoglasij na delovnem mestu in premagovanju nezadovoljstva z določenimi vidiki dela oziroma zaposlitve.

Med pripadniki bojnih enot SV jih je 6% odločenih, da ne nameravajo ostati v vojski po izteku pogodbe, 11% jih o tem resno razmišlja, 19% jih o tem razmišlja včasih in 64% je prepričanih, da bodo ostali (vprašanje V43). Regresijski model na sliki 13 pokaže, da igra organizacijska pripadnost pri tem veliko vlogo.

Slika 13 – Vpliv organizacijske pripadnosti na namen ostati v SV (multipla regresija)



Opomba: V analizi so upoštevane samo bojne enote.

*** $p \leq 0.000$; ** $p \leq 0.001$; * $p \leq 0.05$

Predvsem emotivna in normativna pripadnost sta pomembni, ko se posameznik odloča o tem, ali namerava ostati v organizaciji ali pa jo zapustiti. Pozitivno prispeva tudi podpora družine in bližnjih prijateljev, čeprav je njihov vpliv šibkejši. Kohezija, socialni kapital in organizacijske lastnosti tudi tokrat nimajo neposrednega, ampak posreden vpliv na namen anketiranega, da ostane v SV. Njihov vpliv poteka preko emotivne organizacijske pripadnosti. Ta je višja, čim višji je socialni kapital in kohezija v enotah.

3. Ugotovitve in priporočila

Pri analizi podatkov smo sledili naslednjim vprašanjem:

- Kakšno je stanje na področju kohezivnosti in socialnega kapitala v enotah Slovenske vojske?
- V kolikšni meri na kohezivnost in socialni kapital vplivajo individualni, skupinski in organizacijski dejavniki?
- Kakšen je pomen kohezije in socialnega kapitala za delovanje organizacije: organizacijsko pripadnost zaposlenih, njihovo motivacijo za delo in pripravljenost ostati v SV po izteku pogodbe?

Rezultati analize kažejo naslednje ugotovitve:

- Kohezija v enotah SV je zadovoljiva do dobra. Na kohezijo, merjeno kot percipirano kohezivnost skupine in posameznikovo pripadnost tej skupini, v največji meri vplivajo odnosi z neposredno nadrejenimi častniki v enotah. Dober delovni odnos s častnikom in zaupanje v njegove sposobnosti v kritičnih situacijah sta ključna za oblikovanje kohezivnih enot.
- Častniki dosegajo dober delovni odnos s podrejenimi in zaupanje s slogom vodenja, ki ga odlikuje skrb za profesionalni razvoj podrejenih, pomoč pri opravljanju delovnih nalog in pozitivno vrednotenje posameznikove inovativnosti. Možnost samorealizacije zaposlenih je pot do kohezivnih delovnih skupin. Klasični elementi vodenja, kot so poudarek na predanem in pravilnem izpolnjevanju nalog, povratnem poročanju, učenju iz napak in vedenje o tem, kdaj so nadrejeni zadovoljni oziroma nezadovoljni z opravljenimi nalogi, so manj pomembni za kohezijo.
- Na kohezijo vplivajo tudi dobri delovni odnosi in zaupanje med pripadniki SV. Medosebni odnosi, ki se kažejo skozi druženje v prostem času, osebne razgovore, obiskovanje na domu in medsebojno pomoč v privatnih zadevah, so drugega pomena.

- Med proučevanimi enotami obstajajo velike razlike v doseženi stopnji kohezivnosti, kar priča o pomenu vodenja.
- Socialni kapital v SV, merjen kot zaupanje v poveljujoče na višjih organizacijskih ravneh (četa, bataljon in brigada), s katerimi anketirani pripadniki SV niso v neposrednem delovnem odnosu, je nizek oziroma nezadovoljiv.
- Na nizek socialni kapital v SV vplivajo predvsem organizacijske lastnosti, kot so delovanje sistemov nagrajevanja in napredovanja, ter organizacijska opora. Anketirani so do vseh treh vidikov delovanja organizacije izredno kritični.
- Kohezija in socialni kapital neposredno vplivata na organizacijsko pripadnost, predvsem na tim. emotivno pripadnost, ter preko organizacijske pripadnosti posredno na motivacijo za delo in namen ostati v SV po izteku pogodbe.

Z namenom izboljšanja situacije na področju kohezije in socialnega kapitala v enotah Slovenske vojske bi bilo potrebno:

- Izboljšati delovanje organizacijskih sistemov nagrajevanja in napredovanja ter povečati občutek zaposlenih, da jih organizacija podpira.
- Izboljšati sistem vodenja s poudarkom na tistih elementih, ki omogočajo samorealizacijo zaposlenih. Ti elementi so ocenjeni kot najmanj prisotni v dosedanji praksi vodenja.