

**B2 d.o.o.**  
**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MATJAŽ KOZAMERNIK**

**B2 d.o.o.**  
**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

**DIPLOMSKO DELO**

**VPLIV VODENJA NA MOTIVACIJO  
PODČASTNIKOV BRIGADNEGA  
POVELJSTVA SLOVENSKE VOJSKE**

**Ljubljana, december 2012**

**Matjaž Kozamernik**

## **IZJAVA**

Študent Matjaž Kozamernik izjavljam, da sem avtor diplomske naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom mag. Lidijske Weis in obenem dovolim objavo na spletnih straneh B2 Višje strokovne šole.

V Ljubljani, 15. 12. 2012.

Podpis:

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svoji mentorici mag. Lidiji Weis za pomoč in vodenje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala gre tudi vsem pripadnikom, ki so sodelovali pri anketnem vprašalniku.

## **POVZETEK**

Diplomska naloga obravnava področje vodenja in motivacijskih dejavnikov, s katerim sem skušal ugotoviti obstoječi način vodenja in zadovoljstvo podčastnikov v brigadnem poveljstvu. Glede na to, da so želje, potrebe in tisto, kar nas vzpodbuja, pri ljudeh različne, sem v diplomski nalogi z razumevanjem vodenja in motivacije poskušal prikazati, kako določeni dejavniki vplivajo na zaposlene.

Obravnaval sem pomembno področje, ki je vezano na vodenje ljudi, na njihovo zadovoljstvo in osebni razvoj. Specifika vojaškega poklica je v miru graditi odnose med nadrejenimi in podrejenimi, saj si v boju nihče ne želi dveh nasprotnikov.

## **KLJUČNE BESEDE**

Vodenje, motivacija, poveljnik, častnik, podčastnik.

## KAZALO VSEBINE

1	Uvod.....	1
1.1	Namen diplomske naloge.....	2
1.2	Cilj diplomske naloge.....	2
1.3	Metode raziskovanja.....	2
1.4	Hipoteze.....	3
2	Vodenje.....	4
2.1	Voditeljski slogi.....	5
2.2	Vodenje v Slovenski vojski.....	8
2.2.1	Organizacijska struktura brigade.....	9
2.2.2	Organizacijska struktura brigadnega poveljstva.....	10
2.2.3	Poveljnik.....	10
2.2.4	Poveljnikova skupina.....	11
2.2.5	Štab.....	11
2.2.6	Štabni častniki in podčastniki.....	11
3	Motivacija.....	13
3.1	Motivacijske teorije.....	13
3.1.1	Motivacijska teorija po Maslowu.....	13
3.1.2	Vroomova motivacijska teorija.....	15
3.1.3	Herzbergova motivacijska teorija.....	15
3.2	Motivacija v slovenski vojski.....	16
3.2.1	Napredovanje v činu.....	17
3.2.2	Napredovanje v naziv.....	17
3.2.3	Denarna nagrada - stimulacija.....	18
3.2.4	Priznanja in medalje.....	18
3.2.5	Vojaško izobraževanje in usposabljanje.....	19
3.2.6	Napotitev na mednarodne misije in operacije kriznega odziva.....	19
4	Praktični del.....	20
4.1	Rezultati analize aktov vodenja in poveljevanja.....	20
4.2	Rezultati ankete.....	22
5	Zaključek.....	33
6	Literatura.....	35

7	Viri .....	36
---	------------	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1 Struktura brigade.....	9
Slika 2 Brigadno poveljstvo - struktura.....	10
Slika 3 Teorija motivacije po Maslowu .....	14
Slika 4 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	16

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Dobre in slabe strani vodstvenega dela .....	4
Tabela 2 Funkcijska področja .....	11
Tabela 3: Struktura anketiranih glede odnosov z nadrejenimi .....	27
Tabela 4: Struktura anketiranih glede zadovoljstva pri delu.....	31

## **KAZALO GRAFIKONOV**

Graf 1: Koliko let ste že zaposleni v Slovenski vojski?.....	23
Graf 2: Koliko let (ali mesecev) že opravljate delo v trenutnem poveljstvu brigade?.....	23
Graf 3: Nadrejeni mi je po prihodu v enoto predstavil karierno pot za vnaprej. ....	24
Graf 4: Nadrejeni prenaša svoje znanje na podrejene. ....	24
Graf 5: S stilom vodenja, ki ga uporablja nadrejeni, sem zadovoljen.....	25
Graf 6 Za dobro opravljeno delo sem s strani nadrejenega pohvaljen. ....	25
Graf 7: Nadrejeni mi omogoča realne možnosti pri napredovanju. ....	26
Graf 8: Nadrejeni me predlaga za vojaška izobraževanja in usposabljanja. ....	26
Graf 9: Zadovoljen sem s svojim delom, ki ga opravljam. ....	28
Graf 10: Moje delo je dinamično in zanimivo. ....	28
Graf 11: Z delovnimi pogoji in delovnim časom sem zadovoljen. ....	29
Graf 12: S svojo plačo sem zadovoljen. ....	29
Graf 13: Stalnost zaposlitve mi je omogočena. ....	30
Graf 14: Če bi imel možnost, bi takoj zamenjal delovno okolje (prerazporeditev v drugo enoto).....	30



## **UPORABLJENI SIMBOLI**

Č	častnik
GŠSV	generalštab Slovenske vojske
IVV	individualne vojaške veščine
MOM	Mednarodne operacije in misije
MSNZ	Manevrska struktura narodne zaščite
PČ	podčastnik
PINK	poveljevanje in kontrola
POVBR	poveljstvo brigade
PSSV	Poveljstvo sil Slovenske vojske
SOP	standardni operativni postopek
SV	Slovenska vojska
TO	Teritorialna obramba

# 1 UVOD

Osebnost človeka se v veliki meri kaže kot proizvod družbenih odnosov. Dialektično razumevanje odnosa med osebnostjo in družbo nam pove, da so posamezniki nosilci družbene skupnosti. Da bi lahko razumeli osebnost, moramo poznati družbene pogoje njenega obstoja. Razumeti družbo pa pomeni, da moramo poznati osebnost ter načine, s katerim ta vzpostavlja odnose z drugimi osebnostmi (Musek, 1982).

Za človekovo vedenje je izredno pomembna motivacija, ki pripelje do aktivnosti. Motivacija usmerja aktivnost in ji določa trajanje in intenzivnost. Na vprašanje, zakaj ljudje delajo in se odločajo na določen način, nam odgovor dajejo motivi.

William Shakespeare je napisal »Biti ali ne biti.«. Pri tem se lahko vprašamo: živeti mrtvi ali umreti živi? Se je žlahtnejše z vsemi močmi spopasti z izzivi jutrišnjega dne ali v lagodju zapreti oči in uživati v domišljiji? Zakaj ne vstanemo iz objema sanj in stopimo na pot do zelenega cilja?

Na poti do cilja nismo nikoli sami. Vedno je z nami nekdo, ki nas vodi in spodbuja, nam svetuje, nas priganja in upočasnjuje, nas tolaži in daje upanje tako v zasebnem kot tudi v poklicnem življenju. To so starši, življenjski partner, otroci, prijatelji, sodelavci - vključno z nadrejenimi, nenazadnje pa je vedno prisoten tudi lasten Jaz.

Biti srečen, zdrav, zadovoljen, uspešen in obratno je posledica nekega dejanja. Nič se ne zgodi samo od sebe. Vodenje in motivacija sta sili, ki nas posredno in neposredno spremljata od rojstva do smrti. Kot otrok smo na začetku podvrženi vodenju staršev in ožji ter širši skupini sorodnikov, kasneje se staršem pridružijo vzgojitelji, učitelji in profesorji ter mentorji ali trenerji raznih dejavnosti (igranje kitare, treniranje nogometa itd.). Ko smo zaposleni, pa se srečujemo s sodelavci ter podrejenimi in nadrejenimi v delovni organizaciji, kjer delamo.

Slovenska vojska je ena izmed organizacij, v kateri sta vodenje in motivacija izredno pomembni komponenti. Vojaški kolektiv je zelo odvisen od motivacije pripadnikov, medosebnih odnosov, vodenja skupine in občutka, da je skupina najpomembnejša.

Razvoj SV je vsekakor povezan s formiranjem MSNZ na Kočevskem leta 1990. Istega leta jeseni je bil »projekt« MSNZ končan in tako prešel v sestavo Teritorialne obrambe. Po končani vojni za osamosvojitve Republike Slovenije so se poleti 1991 prvič pojavile ideje o preimenovanju TO v SV, vendar se je ohranilo ime TO v spomin na zmago v osamosvojitveni vojni. 20. decembra 1994 so poslanci v Državnem zboru RS sprejeli nov Zakon o obrambi, s katerim so preimenovali TO v SV. Pomembna prelomna dogodka za SV sta bila ukinitve naborniškega sistema leta 2003 in vstop v Severnoatlantsko zvezo NATO leta 2004.

Navedene so le ključne prelomnice v razvoju SV. Potrebno je dodati, da se je SV skozi svoj obstoj velikokrat preoblikovala tako prek pokrajinskih štabov z območnimi štabi do operativnih poveljstev. Ti so bili ukinjeni 2003, ko se je ustanovilo Poveljstvo sil, s tem pa se je tudi spremenil in racionaliziral sistem poveljevanja v SV. Za naslednje leto 2013 je predviden začetek transformacije SV, ki bo prav tako korenito posegel v samo strukturo

(preoblikovanje sil in posledično nova linija PINK itd.). Nekateri vojaški strokovnjaki v svojih delih govorijo, da je za izgradnjo učinkovitega vojaškega sistema potrebno od 30 do 50 let, kar pomeni, da je SV trenutno nekje na polovici svoje izgradnje in zato še vedno velja za mlado organizacijo.

## **1.1 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE**

Področje vodenja ljudi in motivacije zaposlenih v SV postaja vse bolj pomemben dejavnik. V brigadnem poveljstvu opravljajo vodstvene naloge častniki, ki morajo imeti predpisano civilno in vojaško izobrazbo ter ustrezen čin, kar po mojem mnenju še ne pomeni, da kot voditelji znajo vsi tudi voditi in motivirati ljudi. V sedanjem poveljstvu brigade sem že od leta 2006. V tem času se je samo v našem oddelku zamenjalo kar nekaj načelnikov, kar je v praksi pomenilo, da sem občutil različne stile vodenja, različne medčloveške odnose in različne nivoje motivacije v kolektivu. Menim, da je glavni in najpomembnejši odnos v kolektivu odnos med podrejenimi in nadrejenimi. Nadrejeni si različno razlagajo zakonska določila in veljavne predpise Vlade RS, MORS-a in SV ter ostalih normativnih aktov, ki neposredno in posredno vplivajo na opravljanje vojaške službe. Zadnja leta je SV in s tem posledično tudi naše poveljstvo zajel val birokratizacije in dokumentov v obliki standardnih operativnih postopkov, navodil, internih predpisov, itd. Na podlagi teh dejstev sem se odločil, da bo namen moje diplomske naloge:

- analizirati obstoječ način vodenja v SV in zadovoljstvo zaposlenih,
- preučiti prednosti in pomanjkljivosti ugotovljenega stanja.

## **1.2 CILJ DIPLOMSKE NALOGE**

Glavni cilj diplomskega dela je ugotoviti zadovoljstvo podčastnikov, zaposlenih v SV.

Cilj diplomske naloge je tudi, da na podlagi izvedene analize predstavim vsaj tri večja neskladja med akti vodenja in poveljevanja. Neskladje bo zajemalo nekaj večjih enot oziroma vsaj 1000 pripadnikov; s tem bom potrdil ali zavrnil hipotezo H01. V nadaljevanju bom z rezultati anketnega vprašalnika predstavil zadovoljstvo podčastnikov z nadrejenimi in kakšno je zadovoljstvo podrejenih pri delu ter s tem potrdil oz. zavrnil hipotezi H02 in H03.

Hipoteze imajo negativni predznak, zato bom za tisto hipotezo, ki bo potrjena, izdelal tudi predlog za izboljšanje stanja.

## **1.3 METODE RAZISKOVANJA**

Pri izdelavi diplomske naloge sem podatke zbiral na naslednji način:

podatke za teoretični del sem pridobil iz pisne literature in internetnih virov, za prvi del praktičnega dela diplomske naloge pa s pomočjo razpoložljivih normativnih in drugih aktov, ki so objavljeni na spletnih straneh MORS-a. Drugi del praktičnega dela predstavlja anonimni

anketni vprašalnik. Pripravil sem jih za 24 podčastnikov, kar je 83 % vseh prisotnih, ostalih 17 % podčastnikov pa je bilo odsotnih. Vprašalnike sem razdelil v mesecu decembru 2012. Pri tem sem upošteval, da vsi opravljajo dolžnosti strokovnega delavca in nimajo oz. niso v vodstveni funkciji. Anketni vprašalnik je bil za vse podčastnike brigadnega poveljstva enak.

#### **1.4 HIPOTEZE**

H01 se glasi:

*V SV akti vodenja in akti poveljevanja med seboj niso skladni.*

H02 se glasi:

*Podčastniki POVBR niso zadovoljni z nadrejenimi.*

H03 se glasi:

*Podčastniki POVBR niso zadovoljni s svojim delom.*

## 2 VODENJE

Vodenje ljudi velja za kritični in odločilni faktor, ki zrcali uspeh določene organizacije. Zmožnost prispevanja k uspehu organizacije ni odvisna samo od naših spretnosti, ampak tudi od učinkovitosti menedžmenta. Organizacija mora imeti preproste, jasne in združujoče cilje (Ducker, 2001).

Zanimiva je razlaga Dornana, ki opisuje, da se je tisti, ki zase meni, da je voditelj, a nima sledilcev, le odpravil na sprehod. Dornan omenja tudi, da je najboljša definicija voditeljstva, kar jih je kdaj videl, naslednja: »Voditeljstvo je vpliv. Pravi voditelj je zmožen vplivati na druge tako, da mu sledijo. Nekako jih pridobi, da se mu pridružijo in se premaknejo z njim. Ljudje okrog njega se sami odločijo, da postanejo podaljšek njegove vizije, ciljev in dosežkov. Usposobljeni za uspeh vneto prispevajo k izpopolnjevanju voditeljevega načrta«. (Dornan, 1997, str. 146).

Pegg v svojem delu navaja, da je vloga voditelja hkrati hvaležna in samotna. Vodja si lahko ustvari jasno vizijo, toda težje je navdušiti ljudi za njeno uresničitev. Preden postanete vodja, lahko naredite tri korake, ki so posebej pomembni za organizacijo. Marsikateri vodja je že zašel v težave, ker teh korakov ni upošteval (Pegg, 1996, str. 16):

### **Lahko se prepričate, ali hočete biti vodja.**

Ali ste pripravljeni sprejeti vse, kar vodstveno delo prinaša? Razmislite o svojem vodstvenem delu. Stavite na dobre stvari in naredite načrt, kako se boste spoprijeli s slabimi. Potem se odločite, ali hočete sprejeti oboje in s tem sprejeti celotno nalogo.

**Tabela 1: Dobre in slabe strani vodstvenega dela**

<b>Prednosti</b>	<b>Pomanjkljivosti</b>
Imate priložnost voditi ugledno podjetje.	Nasledili ste zastarelo podjetje.
Imate možnost tekmovati na mednarodnem trgu.	Proste roke imate le toliko, kolikor to dopušča nadzorni odbor.
Imate stimulatívno delo, dober zaslužek, dober položaj.	S službo morate živeti 24/7.
Imate možnost ustvariti zanimivo vizijo.	Morate se zanesti na druge ljudi, da bodo uresničevali vaše zamisli.
Imate moč za uresničevanje zamisli.	Itd.
Spodbuja vas izziv, da vas bodo sodili po vaših dosežkih.	
Itd.	

Vir: Pegg, 1996, str. 17

## **Delate lahko za organizacijo, v katero verjamete.**

Dobri voditelji sledijo svoji življenjski filozofiji, mnoge od njih pa motivirajo tudi druga temeljna prepričanja. Mnoge ljudi privlačijo organizacije, ki imajo zapisano credo ali vrsto vrednot. Pomembno je, da se organizacije opirajo na svoja načela tudi v najtežjih trenutkih. Potrebno je imeti jasne cilje in poti, kako doseči cilj, ob tem pa preveriti, kakšna sredstva ima oz. bo imel voditelj na razpolago za doseganje tega cilja, kar nas pripelje do tretjega koraka (Pegg, 1996, str. 18, 19).

## **Z organizacijo lahko sklenete jasen dogovor.**

Za začetek je potrebno predstaviti, kaj hočete s svojo vizijo doseči. Sestanite se z nadrejenimi in jim predstavite tri konkretne cilje za vašo bodočo ekipo. Seveda bo nadrejeni zahteval, da predstavite okvirni delovni načrt, ki se npr. na nogometnem področju lahko glasi tako: v prvem letu se bomo osredotočili na dva cilja: razvijati privlačen slog igranja in dosegati vidne rezultate. Oblikoval bom vodilno skupino treh ljudi in vpeljal tri nove osebe, da bodo spremenili »kemijo« v timu. Na začetku se bodo vsi trudili narediti dober vtis, da bi si vsi pridobili mesto v moštvo. Igralci z negativnim odnosom bodo kmalu postavljeni pred dejstvo ali se nam želijo pridružiti in igrati pod našimi pogoji ali pa sploh ne, s tem pa bomo obdržali igralce, ki jih želimo ohraniti. Naprej predstavimo cilje za drugo in tretje leto.

Nadrejeni morda od vas zahtevajo težko izvedljivo nalogo, zato je potrebno pogumno sprejeti izziv in jim dati vedeti, da potrebujete njihovo podporo, če želijo jasne dosežke (Pegg, 1996, str. 19, 20).

## **2.1 VODITELJSKI SLOGI**

Voditeljstvo se začne z vodenjem, z njegovo lastno odločenostjo in vizijo. Nadaljuje se tedaj, ko je voditelj zmožen oceniti, kje ljudje trenutno so, da jih usmeri tja, kamor bi morali oditi. Dornan tudi citira soprogo bivšega predsednika ZDA Rosalyn Carter, ki je izjavila: »Voditelj vodi ljudi tja, kamor hočejo iti. Veliki voditelj pa vodi ljudi tja, kamor morda sami od sebe ne bi šli, čeprav bi morali«.

Veliki voditelji svoj voditeljski slog pogosto prilagodijo tistim, ki jih vodijo. Dornan navaja pet splošnih voditeljskih slogov (Dornan, 1997, str. 147–156):

### **1. Gospodovalni voditelj**

usmeri svojo pozornost na izvršitev nalog, ki jo doseže z izdajanjem ukazov. Običajno se ne meni za sledilčeve odzive ali čustva, vse dokler se izpolnjujejo naloge in uresničujejo cilji.

Omenjeni slog ima tudi svojo slabost: ljudje, ki ga nenehno izvajajo, so zastrašujoči. Od izvajalcev zahtevajo nenehno poslušnost, izvajajo enosmerno komunikacijo, s tem pa delujejo negativno in razdiralno. Njihova zahteva se zgodi hitro in tako, kot so si sami želeli, metoda pa običajno negativno vpliva na sledilce, saj s tem vzpostavi vzdušje ustrahovanja in velikih dobičkov.

Ta slog se uporablja predvsem v kriznih razmerah, zaradi česar ga uporablja tudi vojska. V vojni morajo vojaki ukrepati takoj in v slepem zaupanju do svojega voditelja. Mnogi ljudje z omejenimi voditeljskimi izkušnjami verjamejo, da je ta slog prava definicija voditeljstva in da vodenje pomeni izdajanje ukazov. Vse, kar je manj od tega, vodi v neželjeni kompromis in v neučinkovitost. Da to ne drži, izraža izjava D. D. Eisenhowerja, ki je dejal: »Ljudi ne vodimo tako, da jih tolčemo po glavi – to bi bil napad in ne voditeljstvo« (Dornan, 1997, str. 147).

## **2. Voditelj-pogajalec**

se pri tej besedi spomni nesprejemljivih kompromisov ali pa odpovedi nečemu, česar nočejo izgubiti in niso naklonjeni ideji pogajanja. Tu je treba poudariti, da voditelj-pogajalec ni poraženec, ampak zmagovalec, ki do zmage pomaga tudi drugim. Za svoj cilj želi vselej ustvariti položaj zmagovalca:zmagovalca:zmagovalca, s tem pa želi ustvariti pogoje za zmago organizacije, svojih sledilcev in svojo zmago. Voditelj ni uspešen, če na svojih ustvarja poražence in zmagovalce. Če njihov sledilec doživi poraz in se s tem začne širiti nezadovoljstvo, voditelji izgubijo zaupanje. Nasprotno pa se ljudje želijo pridružiti voditelju, ki ima sloves, da bi bili pri njem vsi zmagovalci. Tak voditelj navadno izbere, da je zmagovalec najprej organizacija, nato sledilci in na koncu še on. Omenimo naj še šaljive predloge, ki jih je potrebno pazljivo pregledati. Ti ponujajo:

- a. predloge, na katere niste še nikoli pomislili,
- b. predloge, ki so izven normalne strukture,
- c. predloge, ki bodo zahtevale dodaten napor,
- d. predloge, ki so videti predobre, da bi bili resnične,
- e. predloge, ki bodo postavljale vprašanja.

V vsakem predlogu je potrebno iskati koristi.

Pogajalni slog je lahko zelo učinkovit za delo z ustvarjalnimi in prilagodljivimi ljudmi, vključno s tistimi, ki so predani organizaciji (Dornan, 1997, str. 147–150).

## **3. Prepričevalni slog**

pripelje do situacije, ko se voditelj znajde v položaju, ko sam najbolj ve, kaj je dobro za organizacijo, vendar njegovi sledilci z njim ne soglašajo. Tak voditelj uporablja pozitivna verbalna sklicevanja, ki pri drugih vzpostavijo podobno razpoloženje, kot je njegovo.

Nikogar ne bo prepričal z razlago lastnega stališča, s tem pa posledično ne bo do sprememb pripravil nobenega sledilca. V tej situaciji mora uporabiti še nekaj motivacijskih orodij, ki jih mora uporabljati le s primernimi motivi in naravnostjo. Navedenih je šest načel prepričevanja:

1. Osnovno je navdušenje oziroma zunanji prikaz notranjega prepričanja, ki postavi temelje uspešnega prepričevanja.
2. Bistvenega pomena je zaupanje. Če sledilci zaupajo voditelju, lahko zaupajo tudi njegovim zamislim.

3. Razlikovanje. Potrebno je vedeti, kje so vaši sledilci. Potrebno jih je privedi na svojo stran, podatek »ti si tukaj« pa uporabiti pri načrtovanju poti, ki jih bo privedla do novega stališča.
4. Ko odkrijete, kje so ljudje, jim morate ponuditi prepričljive razloge, da bi se lahko spremenili. Podani razlogi bodo služili kot smernik, kamor želite, da gredo.
5. Temeljnega pomena je neoporečnost. Sledilci morajo verjeti, da ste resnično to, za kar se sami proglašate. Verodostojnost je tisto, v čemer se prepričevalni voditelj razlikuje od manipulirajočega vetrnjaka.
6. Ljubezen motivira. Sledilcem je potrebno vsakič razločno pojasniti, da iskreno mislite na njihovo največjo korist. Ljudem je vseeno kaj veste, če ne vedo, da vam je mar za njih.

Osnovni ključ do prepričevalnega voditeljstva so vizija, motivacija in komunikacija. To vizijo je možno predati drugim, s katero jih motiviramo k delovanju (Dornan, 1997, str. 150, 151).

#### **4. Zgledni voditelj**

ve, da pozitiven zgled vodi v pozitivno dejanje. Kot starši vemo, da predšolski otroci ponavljajo besede, ki jih slišijo od staršev. Majhne otroke je lahko prepričati, da storijo tako kot rečemo in ne tako kot delamo. V najstniških letih pa se otroci obnašajo kot starši – ne glede na to kaj jim pridigamo.

Tuji zgled močno vpliva tudi na odrasle. Kadar druga oseba stori nekaj, kar občudujemo, in ko vidimo, zakaj in kako je to storil, je povsem naravno, da si želimo slediti in storiti isto. Ljudje, ki se pridružijo voditelju bodo vselej bolj predani kot tisti, ki samo sledijo (Dornan, 1997, str. 151, 152).

#### **5. Usposobljeni voditelj**

je najvišja oblika voditeljstva. Usposobljeni voditelj uporablja svoje odnose tako, da se poveže z ljudmi in jim preda svojo vizijo. Nato jih motivira, da verjamejo, da so zmožni to doseči in jih pripravi, da to tudi naredijo.

Usposobljeni voditelj vzame moč, ki jo ima in jo preda svojim ljudem. Razvije in izuri jih na tak način, da lahko prevzamejo moč in odgovornost, nato jim podeli še oblast. Posledica tega je, da ljudje, ki obkrožajo voditelja, delijo njegov uspeh.

Usposobljene voditelje odlikuje šest vrlin:

1. Imajo vizijo, ki je večja od njih. Večja je vizija, večja je potreba po drugih ljudeh, ki jo bodo pomagali uresničiti. Največji voditelji imajo vizijo, ki je veliko večja od njih in od tega, kar lahko sami storijo.
2. Verjamejo v ljudi. Iskreno imajo radi ljudi in jim hočejo pomagati, medtem ko oni pomagajo njim.
3. O sebi mislijo dobro in imajo dobro samopodobo. Zavedajo se svojih moči in slabosti in se imajo radi take, kot so. Misel, da bi jih kdo od varovancev presešel, jih ne ovira, čeprav je to povsem verjetno.



4. So razvijalci ljudi. Imajo željo, da bi drugim pomagali pri rasti in izboljšanju, zato vedno iščejo načine, da bi pomagali drugim, dokler ne bodo dosegli svojih skrajnih zmožnosti in sami postali veliki voditelji.
5. Imajo uslužno srce. Pripravljenost za razdajanje drugim kaže na željo pomagati drugim, s tem pa verjamejo, da je najboljša pot do izboljšanja njihovih svetov ta, da pomagajo drugim.
6. So nadvse uspešni. Tisti, ki so najbližje voditelju, določajo njegovo stopnjo uspeha. Uspešni voditelji delajo skupaj z drugimi in prek njih, zato se njihovi naporji pomnožijo in tako lahko dosežejo največji uspeh (Dornan, 1997, str. 152, 153).

## **2.2 VODENJE V SLOVENSKI VOJSKI**

V tem delu bomo predstavili voditeljstvo, menedžment in poveljevanje v Slovenski vojski, ki določa temeljna načela, po katerih Slovenska vojska usmerja svoje delovanje na obrambno-varnostnem področju, kot je opredeljeno v Vojaški doktrini (Furlan in sodelavci, 2006).

### **VODITELJSTVO**

Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotovi smisel, jih usmerja in motivira s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog SV.

Pripadniki enote od poveljnika pričakujejo, da bo deloval strokovno in odgovorno, da jih bo znal poslušati in jih obravnaval dostojanstveno ter s spoštovanjem, bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih tudi osebno učil ali jim posredoval izkušnje. Od poveljnika pričakujejo logično razlago, zakaj morajo nekaj narediti in pri tem tvegati. Pričakujejo jasno definirano nalogo, prioritete in usmeritve za njeno izvedbo ter motivacijo. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in samoizpopolnjevanja, sposobnost izgradnje kolektiva ter sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja (Furlan, 2006, str. 20).

### **MENEDŽMENT**

Menedžment je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja ter opredelitev ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanje bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva.

Menedžment je podlaga za doseganje učinkovitosti enote ter uresničevanje predvsem dveh načel bojevanja: gospodarnosti in ohranjanja bojne morale. Dobre bojne morale ni brez dobrega menedžmenta oziroma kvalitetnega upravljanja z viri. Merilo dobrega menedžmenta

je sposobnost doseganja uravnoveženja uporabe virov. Oboje lahko ogrozi osredotočenje naporov na težišču delovanja enote (Furlan, 2006, str. 21).

## POVELJEVANJE

Poveljevanje se uresničuje z dejavnostmi poveljnika ter sistema poveljevanja in kontrole. Je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene.

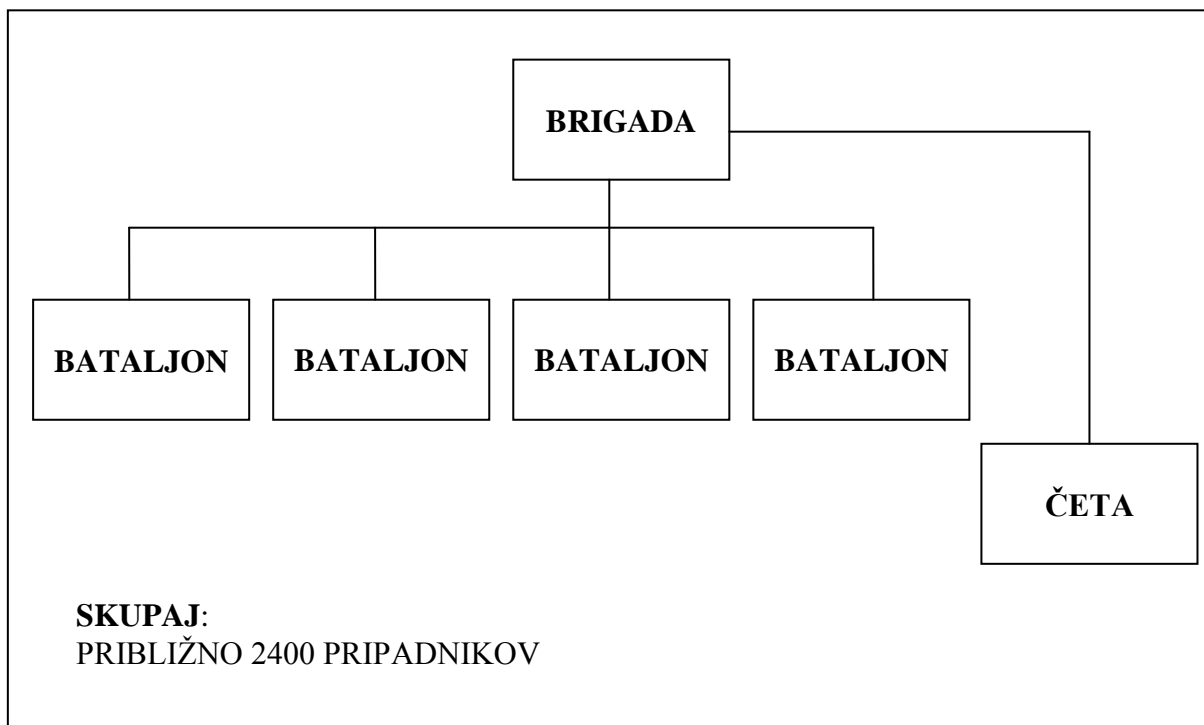
Temelji na vrednotah Slovenske vojske, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost ter na učinkovitem in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole. Sistem poveljevanja in kontrole obsega postopke, organizacijo, kadre, sredstva, objekte in komunikacije za podporo izvajanja funkcije poveljevanja.

V okviru poveljevanja se izvaja tudi menedžment. Za razliko od civilne sfere, kjer je proces menedžmenta osnova dodeljevanja in kontrole kadrovskih, materialnih in finančnih virov, je osnovna funkcija vodenja vojaške organizacije poveljevanje, ki temelji na zakonskih pristojnostih in odgovornostih za uporabo enote (Furlan, 2006, str. 63).

### 2.2.1 Organizacijska struktura brigade

Skladno s spodnjo sliko:

Slika 1 Struktura brigade

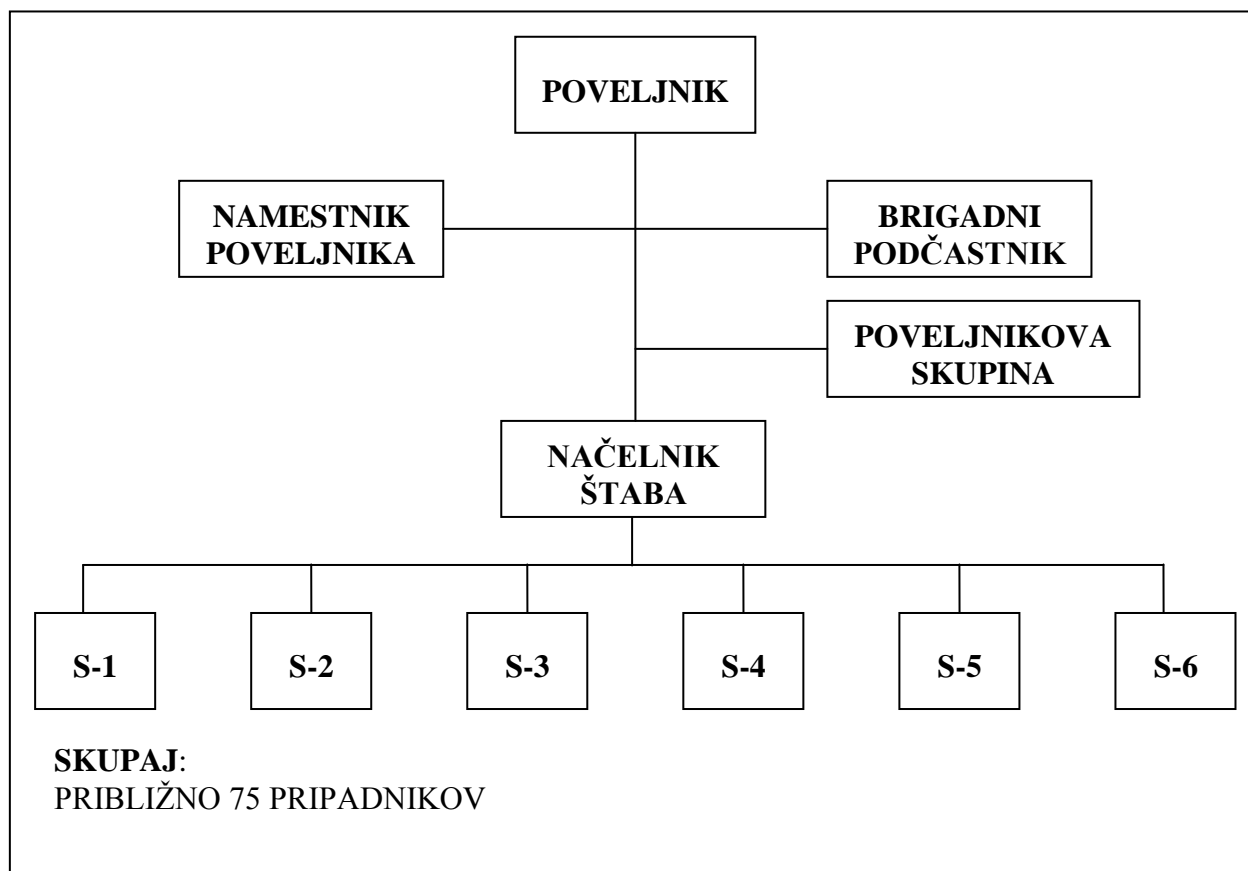


Vir: Lastni izdelek, 2012

## 2.2.2 Organizacijska struktura brigadnega poveljstva

Skladno s spodnjo sliko:

Slika 2 Brigadno poveljstvo - struktura



Vir: Lastni izdelek, 2012

## 2.2.3 Poveljnik

Poveljnik je odgovoren za pripravljenost, delo in uporabo podrejenih poveljstev in enot. Ima izključno pravico poveljevanja s podrejenimi poveljstvi in enotami v skladu s pooblastili, ki jih ima po Zakonu o obrambi in Pravilih službe ter pooblastilih nadrejenih poveljnikov.

Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog brigade. Pripadniki enote od poveljnika pričakujejo, da bo deloval strokovno in odgovorno, jih bo znal poslušati in obravnavati dostojanstveno ter s spoštovanjem, bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih tudi osebno učil ali posredoval izkušnje. Od poveljnika pričakujejo logično razlago, zakaj morajo nekaj narediti in pri tem tvegati. Pričakujejo jasno definirano nalogo, prioritete in usmeritve za njeno izvedbo ter motivacijo. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in samoizpopolnjevanja, sposobnost izgradnje kolektiva ter sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja (Furlan, 2007, str. 2–9).

## 2.2.4 Poveljnikova skupina

Pomočniki poveljnika so odgovorni neposredno poveljniku, če ni z notranjimi organizacijskimi akti določeno drugače. Sodelujejo v štabnem procesu dela in pomagajo članom štaba pri pripravi načrtov, povelj in poročil, skladno z organizacijo dela v poveljstvu. Kadar sodelujejo v štabnem procesu načrtovanja delovanja, izvajajo naloge po navodilih načelnika štaba.

Pomoč pri delu pomočnikov poveljnika s strani štabnih organov določa poveljnik. Tako kot v podpori dela namestnika poveljnika, pomočniki poveljnika ne morejo odrediti nalog ali neposredno izstavljati zahteve štabnim organom (Furlan, 2008, str. 2–20).

## 2.2.5 Štab

Je notranja organizacijska enota poveljstva za opravljanje funkcij poveljevanja. V štabu se opravljajo naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole ter priprava dokumentov, na podlagi katerih se uresničujejo odločitve poveljnika in spremlja njihovo uresničevanje v podrejenih poveljstvih in enotah. Štab vodi načelnik štaba.

Štab je organiziran glede na poslanstvo enote ali na podlagi funkcijskih področij. Poslanstvo določa, katere aktivnosti je treba izvesti. Te aktivnosti poveljniku narekujejo, kako organizira, prilagodi ali oblikuje štab, da bo uresničil poslanstvo. Ne glede na poslanstvo je štab ponavadi organiziran po načelu štabne organizacije s funkcijskimi področji, ki zahtevajo skupinsko delo, štabno usklajevanje in sodelovanje. Osnovna funkcijska področja so navedena v spodnji tabeli (Furlan, 2008, str. 2–10):

Tabela 2 Funkcijska področja

ŠTAB	KRATICA
Kadrovske zadeve	S-1
Obveščevalno-varnostne zadeve	S-2
Operativno-učne zadeve	S-3
Logistika	S-4
Civilno-vojaško sodelovanje	S-5
Zveze in informatika	S-6

Vir: Lastni izdelek, 2012

## 2.2.6 Štabni častniki in podčastniki

Štabni častniki in podčastniki svoje temeljne naloge opravljajo tako, da zbirajo, urejajo, analizirajo in dajejo informacije. Informacije zbirajo z razpoložljivimi viri. Zbiranje mora biti načrtovano, organizirano in ne prepuščeno naključju. Informacije urejajo in analizirajo na

svojih področjih odgovornosti. Preden jih posredujejo poveljniku, jih analizirajo, združijo in ocenijo s stališča pomembnosti, zanesljivosti in popolnosti. Poveljnika ne smejo obremenjevati z več informacijami, kot jih potrebuje, kljub temu pa mora biti na tekočem z vsemi spremembami, ki lahko vplivajo na njegovo odločitev (Furlan, 2008, str. 2–20).

Štabni častniki in podčastniki pripravljajo predloge v pomoč poveljniku pri oblikovanju odločitev. Predlogi lahko imajo obliko pisnih ocen ali študij, lahko pa se predstavijo tudi ustno. Ne glede na to, ali so postopki formalni ali neformalni, mora štabni častnik pazljivo analizirati in primerjati vse izvedljive možnosti in pri tem uporabiti najboljše razpoložljive informacije. Brez prikrivanja in objektivno mora poveljniku predstaviti možnosti, pri čemer jasno prikaže prednosti in slabosti (Furlan, 2008, str. 2–22).

Štabni častnik in podčastnik morata biti temeljito pripravljena, da lahko poveljniku predlagata najboljšo rešitev. Priprava rešitve vključuje usklajevanje z drugimi štabnimi častniki, na katerih interesna področja bo vplivala rešitev. Rešitev mora biti predstavljena v takšni obliki, da jo mora poveljnik le še odobriti ali zavrniti.

Štabni častniki in podčastniki kontrolirajo podrejene enote in poveljstva zaradi zbiranja informacij za poveljnika ali načelnika štaba, vpogleda v izpolnjevanje povelja ali navodil ter svetovanja in dajanja pomoči na svojih področjih odgovornosti. Po prihodu v enoto mora poveljniku podrejene enote pojasniti namen obiska, pred odhodom pa mu poročati o ugotovitvah. Pri tem se ne sme vmešavati v pristojnosti poveljnika enote. Če povelja v poveljstvu niso pravilno dojeta, mora štabni častnik dati podrejenemu poveljniku ali štabu dodatne informacije in usmeritve. Ko se štabni častnik po nadzoru vrne v poveljstvo, ustno ali pisno poroča o svojih ugotovitvah načelniku štaba ali poveljniku. O ugotovitvah se po potrebi seznanjajo tudi štabni častniki drugih funkcijskih področij.

Štab pripravlja dokumente poveljevanja, na podlagi katerih se izvaja poveljnikova odločitev. Poveljnik lahko dodeli načelniku štaba ali štabnim častnikom pristojnost izdajanja načrtov in povelj brez njegove osebne odobritve. Z organizacijo dela štaba, ki jo predpisuje poveljnik v standardnih operativnih postopkih štaba, je določena pristojnost štabnih častnikov za pripravo določenega dokumenta v celoti ali v delu (Furlan, 2008, str. 2–22).

## **3 MOTIVACIJA**

Ko se vprašamo, zakaj ljudje delajo, se v bistvu vprašamo po silnicah, ki človeka motivirajo za delo. Človek s tem vlaga svoje fizične in psihične zmogljivosti. Odgovor je mnogim v bistvu enostaven: človek dela, da bi sebi ter svojim bližnjim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje. Ob tako enostavnem tolmačenju bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo čim več sredstev za izboljšanje življenjskega standarda, denarja.

Mnogi menijo, da ljudje delajo le zaradi uveljavitve v družbi. Uveljavitev resnično dosežejo običajno tisti, ki se trudijo. Kljub prizadevanjem pa je več takšnih, ki za svoj trud ne dobijo vedno uveljavitve ali priznanja družbe, kot tistih, ki jim to uspe, pa kljub temu še naprej opravljajo svoje delo. Kaj torej spodbuja ljudi, da kljub manjšim uspehom še vedno nadaljujejo svoje delo, pa čeprav bi mogoče z "zamenjavo" svojega delovnega mesta zaslužili več in bili bolj priznani?

Za človekovo delo obstaja veliko motivov, ki jih je mogoče naštet. Popolne potrditve ali opredelitve, kateri je tisti posebej pomemben motiv za vsakega posameznika, pa težko določimo.

Tudi v primeru, da bi posameznika, katerega motivacijo proučujemo, dodobra poznali, bi težko ugotovili dejavnike, ki ga motivirajo pri delu. Že najmanjši dražljaj iz okolice ali sprememba odnosov v njej bistveno spremeni motivacijske dejavnike, ki ženejo vsakega posameznika (Lipičnik, 1998, str. 155).

### **3.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

#### **3.1.1 Motivacijska teorija po Maslowu**

Ena najbolj znanih izmed različnih motivacijskih teorij je prav gotovo teorija Abrahama Maslowa, ki je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor do privlačnejših ciljev.

Lipičnik navaja, da naj bi človek najprej težil k zadovoljitvi primarnih bioloških motivov, ker mu omogočajo preživetje. Nato nastanejo višje potrebe, ki si tudi sledijo v določenem zaporedju. Naslednja temeljna skupina potreb je zadovoljitev potrebe po varnosti, ki ji sledi potreba po pripadnosti ali ljubezni, nato še potreba po ugledu in samospoštovanju in nazadnje potreba po samopotrjevanju (Lipičnik, 1998, str. 164).

Slika 3 Teorija motivacije po Maslowu



Lipičnik, 1998, str. 165

- 1. Fiziološke potrebe** človek pridobi ob rojstvu in se jih ne da naučiti, ker so večinoma istovetne s primarnimi potrebami in nujne za človekov obstoj. Posameznik takrat, ko zadovolji fiziološke potrebe (dihanje, spolnost, hrana, pijača, počitek in spanje), z njimi ni več motiviran.
- 2. Potrebe po varnosti** odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo dobrin (hrana, bivališče), ki jih potrebuje za preživetje. V te potrebe sodijo tudi psihološke, kot so potreba po redu in urejenem okolju, ki prevladujejo predvsem pri otrocih.
- 3. Potrebe po pripadnosti in ljubezni** vključujejo tako dajanje kot sprejemanje. Večina ljudi si želi komu pripadati in biti sprejeti od drugih, kar je posledica lastnih odnosov z drugimi.
- 4. Potrebe po ugledu in samospoštovanju** so naslednje v hierarhiji, vključujejo pa spoštovanje drugih in samospoštovanje. Zadovoljstvo je doseženo, kadar uspešno končamo določeno nalogo, kadar usvojimo neko znanje, kadar dosežemo višjo izobrazbo in na splošno razvijemo določene sposobnosti. Človeku, ki zadovolji potrebe po tem, da ga drugi ljudje cenijo in spoštujejo, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, nasprotno pa se lahko pogosto razvijejo občutki podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.
- 5. Samopotrjevanje** je potreba, ki zaključi vrh piramide s potrebo posameznika po lastnem razvoju in uresničevanju vseh svojih ciljev in zmožnosti. Omenjene potrebe odražajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je usposobljen. Nekdo doseže vrh na poklicnem področju, nekdo skozi športne dosežke, mnogi pa do teh potreb sploh ne pridejo, ker jim ni uspelo zadovoljiti nižjih potreb.

Povzeto po Vili in Kovaču je teorija Maslowa zelo logična in je bila prav zato sprejeta v praksi vodilnih v podjetjih, vendar se v strokovnih krogih pojavljajo nekatere zelo resne kritike. Izvedenci trdijo, da se različne potrebe pojavljajo istočasno in tudi ni nujno, da bi neizpolnitev neke potrebe pripeljala človeka v motivacijsko stanje podjetnosti, da bi nekaj dosegel (Vila, Kovač, 1997, str. 94).

### 3.1.2 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, katerih značilnost je, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Temelj Vroomove teorije sta valenca - privlačnost cilja in ocena verjetnosti. Posameznik se namreč odloča za vedenje na osnovi povezanosti valence in svoje ocene verjetnosti, da bo njegovo izbrano vedenje pripeljalo do zanj želenega cilja. Valenca oziroma privlačnost cilja ima lahko pozitivno vrednost za posameznika pri ciljih, ki ga privlačijo oziroma ničelno vrednost, ko je posameznik do cilja ravnodušen. Prav tako ima lahko cilj negativno vrednost in se mu posameznik skuša izogniti.

Dva cilja sta lahko med seboj povezana na ta način, da je en le instrument za doseganje drugega, zanj res pomembnega cilja (napredovanje na delovnem mestu je le predpogoj za večjo plačo, ugled ...).

Pomemben pojem Vroomove teorije je pričakovanje, ki je posameznikovo subjektivno prepričanje, da bo določeno vedenje pripeljalo do določenega, zanj pomembnega cilja (npr. pričakovanje posameznika, da večje prizadevanje pri delu pripelje do večjega zaslužka...).

Vroom je oblikoval dva modela, s katerima je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinkom nanjo.

**Prvi model** pojasnjuje vrednost ciljev, ki je odvisna od valence drugih ciljev in od opažanja instrumentalnosti tega in drugih ciljev. Delavca torej lahko motiviramo za boljše delo s tem, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad in trenutnimi zahtevami do njega.

**V drugem modelu** pa Vroom pojasnjuje, da posameznik izbira in se odloča za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in od pričakovanja, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja. K človekovi aktivnosti pri delu težimo tako, da skušamo vplivati na zvezo med vedenjem in pričakovanjem (Lipičnik 1998, str. 167, 168).

### 3.1.3 Herzbergova motivacijska teorija

Kot navaja Lipičnik, je Herzberg v svoji študiji, v kateri je ljudi spraševal, kaj jih najbolj motivira, ugotovil, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Razvil je dvofaktorsko teorijo, v kateri je motivacijske dejavnike razdelil na (Lipičnik, 1998, str. 168):

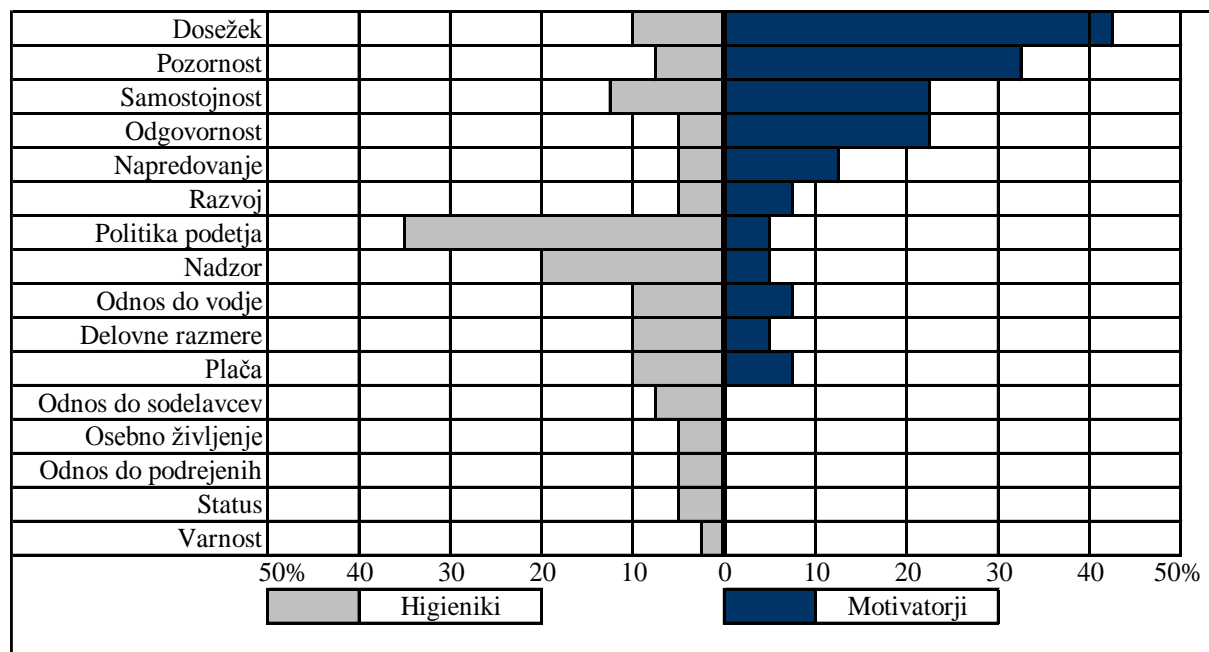


a.) SATISFAKTORJE ali HIGIENIKE, ki le odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje in

b.) MOTIVATORJE, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Ugotovil je tudi, da skorajda ni dejavnika, ki bi bil le higienik ali motivator.

**Slika 4 Herzbergova dvofaktorska teorija**



Vir: Lipičnik, 1998, str. 168

Herzberg je torej menedžerjem ponudil dve vrsti ozadja za motiviranje zaposlenih:

- motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in
- higienike, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki odstranjujejo odvečne napetosti in usmerjajo aktivnost v delo.

Herzbergova teorija je največkrat omenjena v tesni povezavi z delovno motivacijo. Nastanek teorije sega v sredino petdesetih let prejšnjega stoletja na podlagi lastnih raziskovanj Fredericka Herzberga (Lipičnik, 1998, str. 168).

### 3.2 MOTIVACIJA V SLOVENSKI VOJSKI

V tem poglavju bomo predstavili »motivacijska orodja« s strani delodajalca, ki vplivajo na status, ugled in finančno stanje pripadnikov SV. Tu je potrebno poudariti, da se pripadnik sam ne more povišati v čin, plačni razred ali pa si sam organizirati izobraževanja in usposabljanja. Vse to je v pristojnosti nadrejenega, ki poda ali pa ne poda predloga, s katerim bi bil podrejeni deležen nagrade. V SV je osnovno merilo, po katerem se ugotavlja uspešnost posameznega pripadnika: to je službena ocena, ki se izdeluje na podlagi letnega razgovora za vsako leto posebej.

### **3.2.1 Napredovanje v činu**

Z uredbo o činih in poviševanju v SV se določajo pogoji in postopki za podeljevanje činov, za poviševanje vojakov, podčastnikov, častnikov, generalov in admiralov, zadržanje povišanja ter odvzem in odpoved činu v Slovenski vojski (Prečiščeno besedilo Uredbe o činih in povišanju v Slovenski vojski, Vlada RS, 2007).

Omenjena uredba se smiselno uporablja tudi za pripadnike enot za zveze, javne uslužbence Ministrstva za obrambo, ki so razporejeni na delovna mesta v Ministrstvu za obrambo, na katerih se opravlja vojaška služba oziroma za osebe, ki opravljajo vojaško službo v drugih državnih organih.

Vojaško osebo, ki je v vojnem stanju ali zaradi vojnih izkušenj, pridobljenih v miru, pokazala posebno sposobnost za poveljevanje, lahko pristojni poveljnik začasno razporedi na podčastniško ali častniško dolžnost in predlaga, da se mu podeli čin vodnika oziroma poročnika, četudi ne izpolnjuje predpisanih pogojev glede vojaško strokovnega izobraževanja in usposabljanja. Pri tem mora imeti vojaška oseba službeno oceno »odličен«. Upošteva pa se tudi pomen vojnih izkušenj in posebnih sposobnosti za poveljevanje, ki jih izkaže vojaška oseba.

Predvsem je potrebno poudariti, da se za vojne izkušnje, pridobljene v miru, šteje zlasti sodelovanje v akcijah, ki se izvajajo v skladu s VII. poglavjem ustanovne listine Združenih narodov v primeru ogrožanja mednarodnega miru in varnosti ter pri izvrševanju mednarodnih obveznosti v skladu z mednarodnimi pogodbami.

Predloge za podelitev čina vodnika oziroma poročnika daje ministru načelnik generalštaba Slovenske vojske.

Podčastnik, častnik, general in admiral v stalni sestavi Slovenske vojske je lahko povišan v neposredno višji čin, če izpolnjuje z zakonom predpisane pogoje in:

- ima zahtevana dodatna vojaška in splošna znanja ter je uspešno opravil usposabljanja, ki so predpisana s formacijo za dolžnost, ki jo opravlja,
- ima v zadnjem ocenjevalnem obdobju pred povišanjem službeno oceno najmanj »dober« in pod pogojem, da v zadnjih dveh letih pred povišanjem ni bil ocenjen z oceno »nezadovoljiv«.

Za ustrezno stopnjo izobrazbe za pripadnike rezervne sestave se smiselno uporabljajo predpisi, ki določajo ustrezno stopnjo izobrazbe za pripadnike stalne sestave (Prečiščeno besedilo Uredbe o činih in povišanju v Slovenski vojski, Vlada RS, 2007).

### **3.2.2 Napredovanje v naziv**

Uredba o uvrstitvi formacijskih dolžnosti in nazivov v Slovenski vojski v plačne nazive določa osnovno plačo in plačilne razrede. Slovenska vojska je razporejena v plačni skupini C – podskupina C4 Vojaki. Osnovne plače javnih uslužbencev se določajo tudi na podlagi

uvrstitve delovnih mest in nazivov v tarifne razrede. Tarifni razredi izražajo stopnjo zahtevnosti delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo oziroma usposobljenost (Uradni list RS, št. 71, 2008).

Javni uslužbenci na delovnih mestih, kjer je mogoče tudi napredovanje v višji naziv, lahko v posameznem nazivu napredujejo za največ pet plačnih razredov, javni uslužbenci, kjer ni mogoče napredovati v naziv, pa za največ deset plačnih razredov. Če z napredovanjem na delovnih mestih, kjer je mogoče napredovanje v naziv, skupaj v vseh nazivih ni mogoče napredovanje za deset plačnih razredov, je v najvišjem nazivu mogoče napredovati za toliko, da je doseženo napredovanje v nazivih skupno za deset plačnih razredov (Uradni list RS, št. 108, 2009).

### **3.2.3 Denarna nagrada - stimulacija**

Pripadniki SV kot del javnih uslužbencev so lahko upravičeni do redne delovne uspešnosti in delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela. Del plače za redno delovno uspešnost pripada javnemu uslužbencu, ki je v obdobju, za katerega se izplačuje, pri opravljanju svojih rednih delovnih nalog dosegel nadpovprečne delovne rezultate. Ta del plače lahko letno znaša največ dve osnovni mesečni plači javnega uslužbenca, pri čemer se kot osnova upošteva višina osnovne plače javnega uslužbenca v mesecu decembru preteklega leta. Del plače za delovno uspešnost se izplača najmanj dvakrat letno, razen če ni s kolektivno pogodbo ali z aktom, izdanim na podlagi zakona, urejeno drugače (Uradni list RS, št. 108, 2009).

V SV se trenutno izplačuje delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela, redne delovne uspešnosti pa se zaradi varčevalnih ukrepov ne izplačuje od leta 2009.

### **3.2.4 Priznanja in medalje**

Pripadniki Slovenske vojske so lahko pohvaljeni za zasluge, razvoj in krepitev obrambe države in slovenske vojske, za zasluge, hrabrost ter uspehe pri opravljanju vojaške službe v miru in v vojni.

Priznanja in čini se podeljujejo ob dnevu Slovenske vojske, dnevih poveljstev, enot in rodov, vrnitvah kontingentov z misij in drugih priložnostih, ko so pripravljene vojaške slovesnosti s postrojem enot ali brez postroja v prostoru.

Vojaške osebe sodelujejo na slovesnostih, praznovanjih in počastitvah svoje enote v uniformi po odločitvi vodje slovesnosti. Vodjo slovesnosti določi poveljnik poveljstva ali enote, ki slovesnost organizira, oziroma oseba, ki ga nadomešča.

Slovesnost s postrojem poveljstva, enote in zavoda se izvede tudi ob branju ukazov oziroma aktov o podelitvi činov, povišanjih, odlikovanjih in priznanjih ter o pohvalah. Podrobnosti izvedbe slovesnosti se opredelijo z ukazom in scenarijem oziroma protokolom prireditve.

Odlikovanja, priznanja in pohvale, ki so podeljene enoti, se vedno razglasijo pred postrojeno enoto (Uradni list RS, št. 103/04, 2007).

### **3.2.5 Vojaško izobraževanje in usposabljanje**

Vojaško izobraževanje in usposabljanje sta procesa pridobivanja in razvijanja posebnih in funkcionalnih vojaških znanj, sposobnosti, veščin in navad za izvajanje nalog za potrebe vojaške obrambe in drugih nalog Slovenske vojske. Slovenska vojska razvija sodobno organiziran, celovit in enovit sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja, ki je ob kvalitetnem vodenju sposoben izvesti naloge na področju vojaškega izobraževanja in usposabljanja in je primerljiv s sistemi vojsk v zavezništvu ter povezan z javnim izobraževalnim sistemom. Sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja Slovenske vojske ni samozadosten, temveč je dopolnjen s programi javnega šolstva in tujih izobraževalnih ustanov. V primerih, ko sta izobraževanje ali usposabljanje doma neracionalni ali za to ni možnosti, se posamezniki napotijo v tuje vojaške izobraževalne ustanove.

Vojaško izobraževanje in usposabljanje omogočata preoblikovanje civilistov v taktično in tehnično kompetentne vojaške osebe, ki bodo uveljavljale vojaške vrednote, razumele pomen kolektivnega delovanja in bodo pripravljene, da prevzamejo svoje mesto v strukturi vojske, ter pridobivanje znanj, veščin, navad in sposobnosti, da pripomorejo k uresničevanju poslanstva Slovenske vojske ter preživijo in delujejo v stresnem in negotovem okolju. Pri častnikih in podčastnikih razvijata željo po doseganju najvišjih standardov, skrb za vojaške vrednote, samoopolnjevanje, kompetentnost, profesionalni ponos, dostojanstvo, patriotizem ter skrb za tradicije Slovenske vojske (Furlan, 2006, str. 35, 36).

### **3.2.6 Napotitev na mednarodne misije in operacije kriznega odziva**

Slovenska vojska je svoje pripadnike prvič napotila v operacijo kriznega odzivanja 14. maja 1997. Prvi so bili na humanitarno operacijo Alba v Albaniji napoteni zdravstvena enota Slovenske vojske in štirje častniki za povezavo, od takrat naprej pa se je število pripadnic in pripadnikov Slovenske vojske postopoma povečevalo.

Februarja 2007 je Slovenska vojska prvič v svoji zgodovini v operacijo napotila enoto velikosti bataljona, ki je prevzela lastno območje odgovornosti in poveljevala pripadnikom tuje vojske, članicam zveze Nato.

Danes je težišče delovanja Slovenske vojske v mednarodnih operacijah in misijah na Kosovu in v Afganistanu.

Opravljanje dolžnosti na operacijah kriznega odziva poleg pridobljenih izkušenj prinaša pripadnikom tudi večji vir zaslužka, saj je groba ocena, da na operacijah kriznega odziva pripadnik zasluži do trikrat večjo plačo kot na delovnem mestu v RS (<http://www.slovenskavojska.si/>, dostopno 14. 11. 2012).

## 4 PRAKTIČNI DEL

### 4.1 REZULTATI ANALIZE AKTOV VODENJA IN POVELJEVANJA

Za analizo in primerjavo sem izbral naključne akte vodenja in poveljevanja, v katerih sem skušal ugotoviti neskladja, ki opredeljujejo isto področje oz. konkretno določilo.

Dejstvo je, da je v SV veliko različnih predpisov, navodil, pravilnikov, postopkovnikov in SOP ter ostalih aktov vodenja in poveljevanja, kar vsekakor ne omogoča dobre preglednosti in seznanitve s konkretno vsebino. Prav zato je potrebno za posamezno področje pregledati več dokumentov in jih po hierarhiji razvrstiti ter umestiti v naloge, ki jih je treba realizirati. V nadaljevanju bom pod zaporedne številke opredelil vsaj tri neskladja, za katera bom navedel tudi obrazložitev. V ugotovitvah ne bom konkretno navajal organizacijskih enot in oseb, ampak bom uporabil splošno, nevtralno terminologijo.

#### **Neskladje št. 1: petje himne RS v postroju**

Začenjam s Pravili službe v SV, ki jih je izdala Vlada RS (Ur. l. RS št. 84/09, 2009). Omenjena pravila v 79. členu v drugem odstavku opredeljujejo naslednje: »Kadar se intonira državna himna ali himna Slovenske vojske, pripadniki Slovenske vojske praviloma pojejo besedilo himne«. Navedeni stavek vsebuje izraz *praviloma*, ki je obvezujoč, če z drugimi pravili ni določeno drugače. V SV imamo tudi veljavna Postrojitelna pravila (MORS, 804-22-1/2004-1, 2004), ki jih je izdal tedanji minister za obrambo dr. Anton Grizold. Postrojitelna pravila preklicujejo Postrojitelni pravilnik oboroženih sil iz leta 1979 in vsa določila v drugih pravilnikih ter navodilih, ki se nanašajo na postrojila in so v nasprotju s temi pravili.

V praksi se dogaja, da se poveljujoči v svojih aktih poveljevanja sklicujejo na Pravila službe v SV in zahtevajo, da vsi pripadniki v postroju ob intonaciji himne RS in himne SV tudi pojejo, za kar menim, da ni v skladu s predpisi. Postrojitelna pravila namreč v svojih določilih, ki podrobneje opisujejo postopke, tega niti teoretično niti praktično ne omogočajo. Pripadniki morajo imeti v drži zaprta usta. Poveljujoči morajo upoštevati Postrojitelna pravila, ki v točki 2.1.1 določajo, da je drža mirna, osnovna vojaška, ki jo zavzamejo na povelje »MIRNO!«. Pogled je usmerjen naravnost v višino oči, usta pa so ob tem zaprta.

#### **Neskladje št. 2: nošenje uniforme**

Vsi pripadniki SV so dolžni enkrat letno izvesti usposabljanje iz IVV (PDRIU, 603-20/2009-265, 2010). Prva IVV-1-01-001 opredeljuje nošenje uniforme SV. Za hlače je v IVV predpisano: »Hlače se nosijo s pasom. Hlačnici sta preko škornjev. Hlačnici pokrivati zgornji rob škornjev, tako da v spodnji rob hlačnice napeljemo elastiko oziroma hlačnico pričvrstimo z trakom. Hlače morajo biti stisnjene ob škorenj«. V nadaljevanju je tudi opredeljeno s krepkim tekstom: »**Upoštevaj, da je v zimskem času nošenja bojne uniforme**

**zgornji gumb bluzona zapet in od vetrovke zgornji gumb odpet ter ovratnik zavihan**«. Veščino se ocenjuje z opravi/ni opravi.

Navodilo o uniformah in opremi vojaških oseb (MORS, 017-04-21/1997, 1998), ki ga je podpisal minister za obrambo, v splošnih pravilih vsebinsko natančno določa, da se hlače nosijo s pasom in zatlačene v škornje, uvodni del pa v točki 2. b opredeljuje, da se uniforma nosi zapeta. V katalogu IVV bi morali upoštevati omenjeno navodilo in spremeniti IVV-1-01-001 tako, da bi bila večšina skladna z aktom vodenja Navodilo o uniformah in opremi vojaških oseb. Nikjer nisem uspel zaslediti, da je navedeno Navodilo o uniformah in opremi vojaških oseb preklicano. Navodilo je tudi uvrščeno na spletni strani MORS med veljavne akte. Trenutno veljavni Pravilnik o uniformah SV prav tako v svojem 19. členu določa: »Način nošenja uniform, določenih s tem pravilnikom, podrobnejši opis uniform, športne in druge opreme, pripadanje, roki uporabnosti, načini zadolžitve in zamenjave, popolnjevanje ter vračanje uniform, športne in druge opreme, se uredijo z navodili o uniformah in opremi Slovenske vojske, ki jih izda minister za obrambo in se objavijo na spletni strani ministrstva« (Uradni list RS, št. 45/2012).

### **Neskladje št. 3: uporaba znaka enote**

Zakon o obrambi v 41. členu določa, da ne sme nihče reproducirati ali uporabljati oznake pripadnosti in drugih oznak, ki se uporabljajo v SV. V določeni vojašnici je urejanje prometa določeno s SOP-om, ki govori, da je na območju vojašnice prepovedano parkirati motorna vozila, ki niso v lasti SV ali MORS-a, brez veljavne parkirne nalepke ali kartice. Parkirne nalepke so različnih barv. V vojašnici je nastanjeno več različnih enot, zato so izdelovalci SOP-a za znak parkirne nalepke uporabili znak ene izmed enot, ki je nastanjena v vojašnici, kar pa pomeni neupravičeno reprodukcijo in uporabo znaka enote, ki je bila sprejeta s strani Komisije za uniforme in oznake, ki se nosijo na uniformah.

Prvi dve ugotovljeni neskladji obsegata celotno strukturo SV, tretja pa več kot 1000 pripadnikov in več kot tri enote, zato s temi ugotovitvami **potrjujem** hipotezo H01: v SV akti vodenja in akti poveljevanja med seboj niso skladni.

### **PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE STANJA**

V Slovenski vojski je vse preveč Pravilnikov, Navodil, Direktiv, SOP-ov in ostalih aktov vodenja ter poveljevanja. SV se čedalje bolj zasipa s produkti birokratizacije in uradnimi dokumenti. Menim, da je potrebno ustanoviti oddelek ali skupino, ki bi pregledala in nato razvrstila obstoječe akte vodenja in poveljevanja po vsebini. Pripraviti je potrebno predloge, ki bi določali, katere akte se da združiti v eno celoto, katere je potrebno osvežiti in ažurirati ter katere preklicati. Mogoče takšna skupina v kateri od enot SV že obstaja, a svojega dela ne opravlja dovolj učinkovito. SV kot del Javne uprave mora poleg svojih lastnih aktov upoštevati tudi veliko »civilnih« normativnih aktov. Če se že ne da korenito zmanjšati aktov

vodenja ali poveljevanja, bi poskušali poiskati rešitev, ki bi poveljnike (od oddelka do najvišjega taktičnega nivoja) razbremenili dokumentacije. Po vzoru tujih vojsk bi lahko izdali priročnik za poveljnika voda. Priročnik bi po poglavjih opredeljeval vse vsebine in postopke, ki so pomembne za vodenje in poveljevanje voda, prav tako pa tudi vse vsebine in postopke, ki so pomembne za vodenje in poveljevanje čete. Priročnik bi moral biti vsebinsko tako dodelan, da bi se poveljnik voda ali čete pri svojem delu le poredkoma opiral na obrazložitve ostalih aktov.

Postrojitelvena pravila SV so vsebinsko kar obsežna, saj zajemajo postopke posameznika, oddelka, voda, čete, bataljona, brigade. Iz teh pravil je v Priročnik za poveljnika voda potrebno prenesti samo vsebino, ki se vsebinsko nanaša na vod.

## **4.2 REZULTATI ANKETE**

Rezultati ankete prikazujejo trenutno stanje na področju Odnosov z nadrejenimi in Zadovoljstva pri delu v POVBR, katerega član sem tudi sam. Anketni vprašalnik je bil razdeljen samo podčastnikom POVBR. Rezultate izvedene ankete je težko posplošiti na vsa štiri brigadna poveljstva SV, saj si po sestavi, namenu in nalogah niso identična. Vsekakor pa je potrebno omeniti, da so anketirani podčastniki zelo pomemben del štabnega stebra v poveljstvu. POVBR vodi, načrtuje, organizira ter nadzoruje delovanje in preverja usposobljenost podrejenih enot v sestavi približno 2400 pripadnikov, kar je skoraj tretjina celotne sestave SV.

Rezultate in sklope ankete sem prikazal po vrstnem redu kot si sledijo v anketnem vprašalniku.

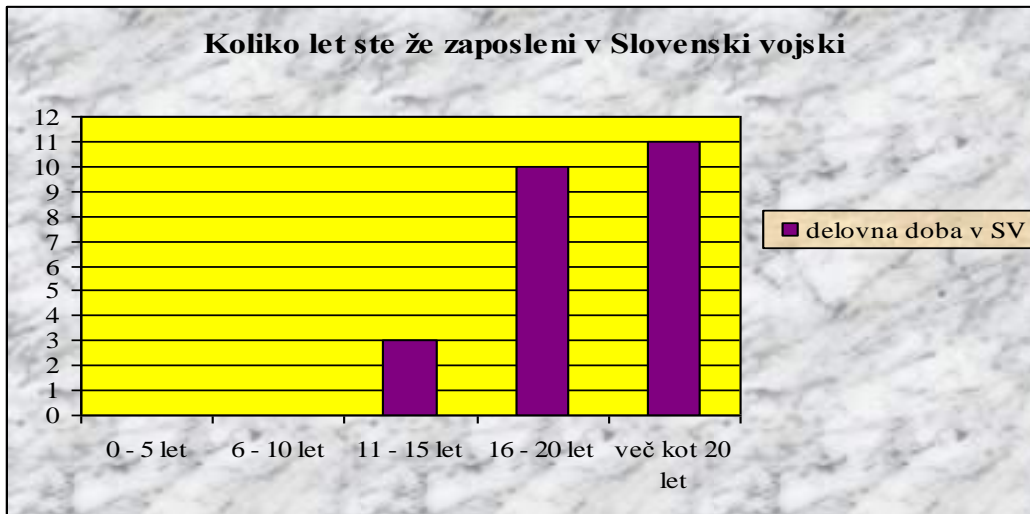
V prvem sklopu so anketiranci navedli podatke, ki prikazujejo njihov delovni staž v SV in brigadnem poveljstvu, v katerem so trenutno zaposleni.

Drugi sklop prikazuje odnose anketirancev s prvo nadrejenimi. V tem sklopu pri skupnem izračunu povprečne vrednosti ne bom upošteval rezultata, prikazanega v Grafu 3.

V tretjem sklopu je s strani anketirancev ocenjeno njihovo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. V tem sklopu pri skupnem izračunu povprečne vrednosti ne bom upošteval rezultata, prikazanega v Grafu 14.

## 1. sklop: Opredelitev kategorije anketirancev

Graf 1: Koliko let ste že zaposleni v Slovenski vojski?



Trije anketiranci so v SV zaposleni med 11 in 15 let, 10 je takšnih, ki so zaposleni med 16 in 20 let, 11 anketirancev pa je zaposlenih več kot 20 let.

Graf 2: Koliko let (ali mesecev) že opravljate delo v trenutnem poveljstvu brigade?



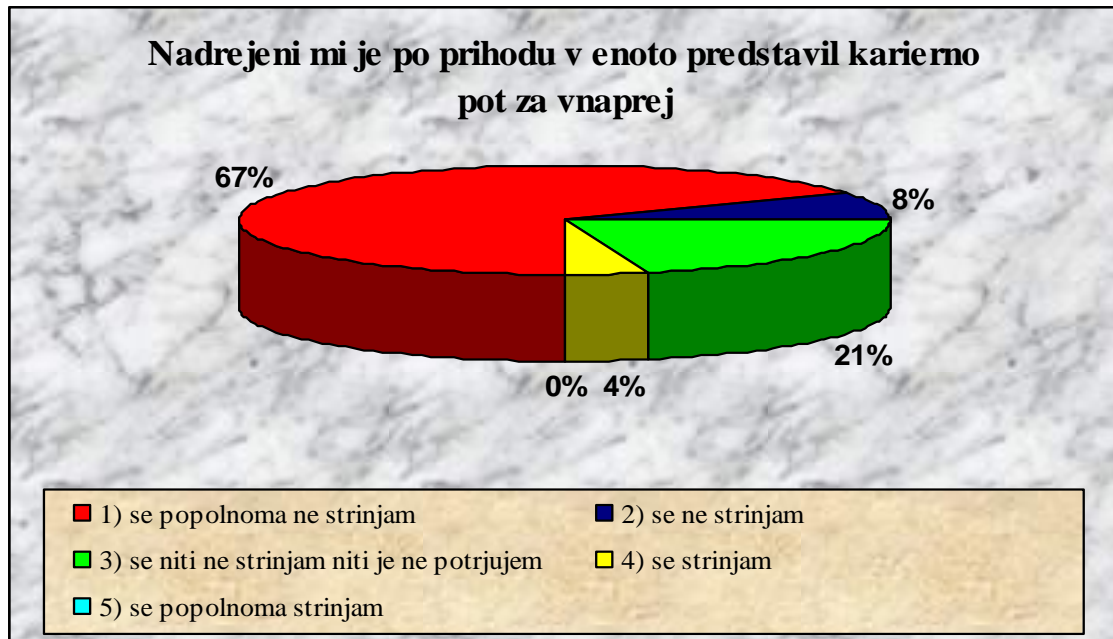
1 anketiranec opravlja delo v POVBR manj kot 1 leto, 3 anketiranci opravljajo delo 2 leti, 2 anketiranca 3 leta, 4 anketiranci 4 leta, 8 anketirancev 6 let in 6 anketirancev opravlja delo v POVBR več kot 6 let.

Prva dva grafa kažeta, da so trenutno v POVBR zaposleni podčastniki po stažu v SV zelo izkušeni, saj je iz Grafa 1 razvidno, da je 12, 5 % zaposlenih v SV med 11 let in 15 let, 41,5 % med 16 let in 20 let, 46 % podčastnikov pa več kot 20 let. Tudi Graf 2 kaže, da isti podčastniki že dolga leta opravljajo delo v POVBR, kar omogoča, da s svojimi izkušnjami zagotavljajo kvaliteto podpore častnikom v POVBR, za katere je značilno veliko spreminjanje kadrov.



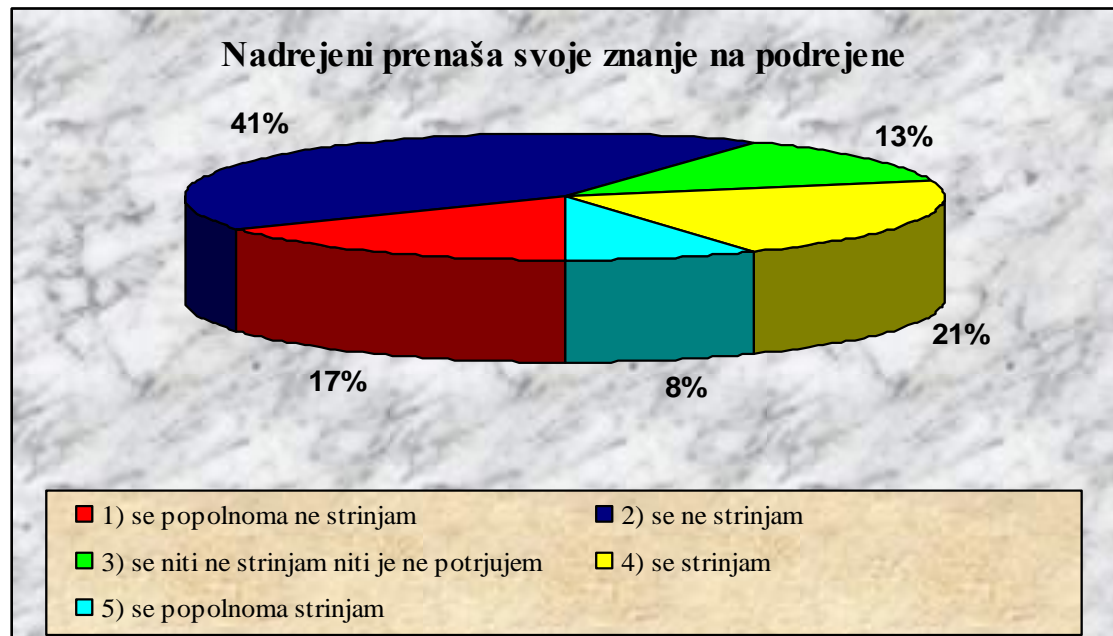
## 2. sklop: Odnosi z nadrejenim

Graf 3: Nadrejeni mi je po prihodu v enoto predstavil karierno pot za vnaprej.



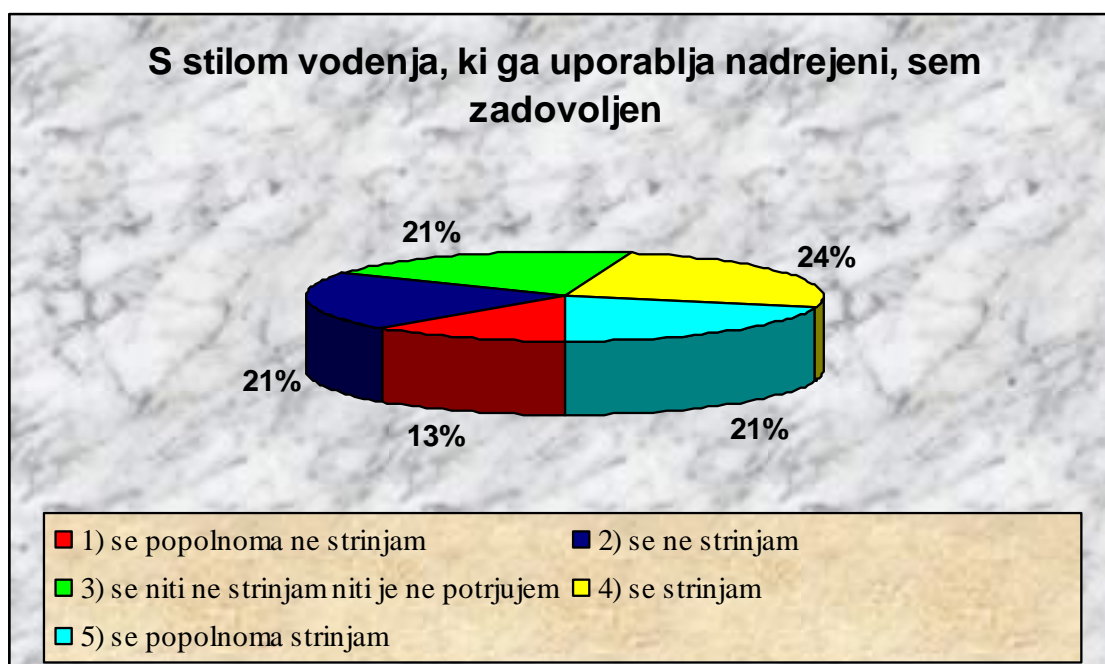
S trditvijo se popolnoma ne strinja 67 % anketirancev, 8 % se jih ne strinja, 21 % se jih niti ne strinja niti ne potrjuje trditvev, 4 % anketirancev pa se s trditvijo strinjajo.

Graf 4: Nadrejeni prenaša svoje znanje na podrejene.



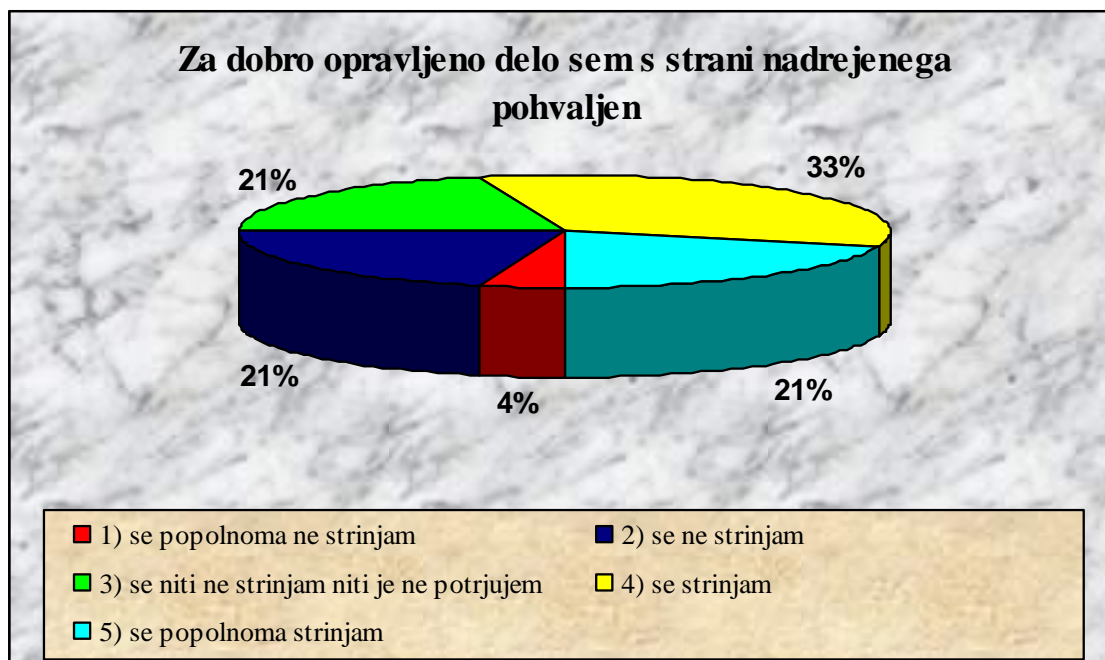
17 % anketirancev se s trditvijo popolnoma ne strinja, 41 % se jih ne strinja, 13 % se jih s trditvijo niti ne strinja niti je ne potrjuje, 21 % se jih strinja in 8 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo.

Graf 5: S stilom vodenja, ki ga uporablja nadrejeni, sem zadovoljen.



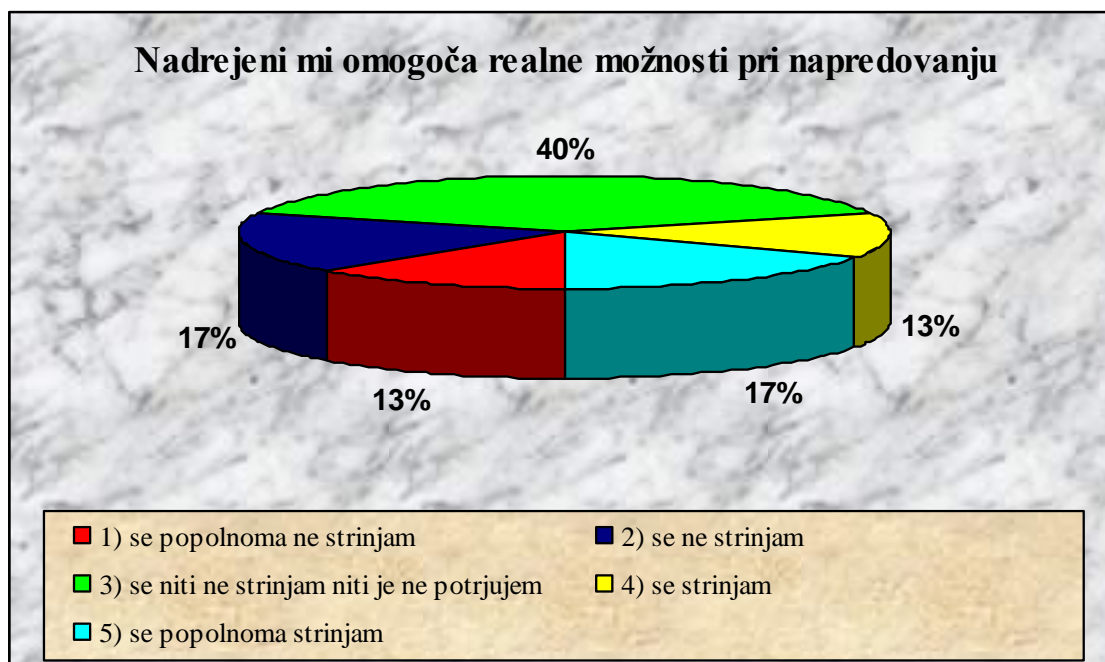
S trditvijo se popolnoma ne strinja 13 % anketirancev, 21 % se ne strinja, 21 % se niti ne strinja niti je ne potrjuje, 24 % se strinja in 21 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo.

Graf 6 Za dobro opravljeno delo sem s strani nadrejenega pohvaljen.



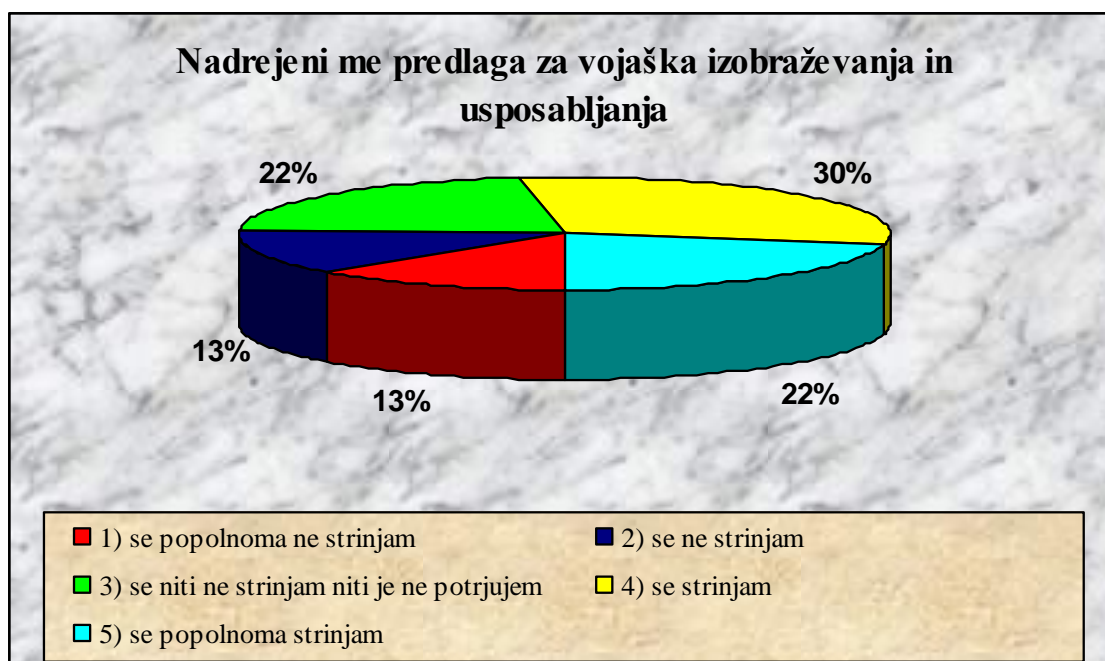
S trditvijo se popolnoma ne strinja 4 % anketirancev, 21 % se jih ne strinja, 21 % se jih niti ne strinja niti je ne potrjuje, 33 % se jih strinja in 21 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo.

Graf 7: Nadrejeni mi omogoča realne možnosti pri napredovanju.



S trditvijo se popolnoma ne strinja 13 % anketirancev, 17 % se jih ne strinja, 40 % se jih niti ne strinja niti je ne potrjuje, 13 % se jih strinja in 17 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo.

Graf 8: Nadrejeni me predlaga za vojaška izobraževanja in usposabljanja.



S trditvijo se nikakor ne strinja 13 % anketirancev, 13 % se jih ne strinja, 22 % se jih niti ne strinja niti je ne potrjuje, 30 % se jih strinja in 22 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo.

**Tabela 3: Struktura anketiranih glede odnosov z nadrejenimi**

Vrednost trditve	1	2	3	4	5	Skupaj	Povprečna ocena
Nadrejeni mi je po prihodu v enoto predstavil karierno pot za vnaprej.	16	2	5	1	0	24	1,6
Nadrejeni prenaša svoje znanje na podrejene.	4	10	3	5	2	24	2,6
S stilom vodenja, ki ga uporablja nadrejeni, sem zadovoljen.	3	5	5	6	5	24	3,2
Za dobro opravljeno delo sem s strani nadrejenega pohvaljen.	1	5	5	8	5	24	3,4
Nadrejeni mi omogoča realne možnosti pri napredovanju.	3	4	9	3	4	23*	3,2
Nadrejeni me predlaga za vojaška izobraževanja in usposabljanja.	3	3	5	7	5	23*	3,3
<b>Skupna povprečna ocena</b>							<b>3,1</b>

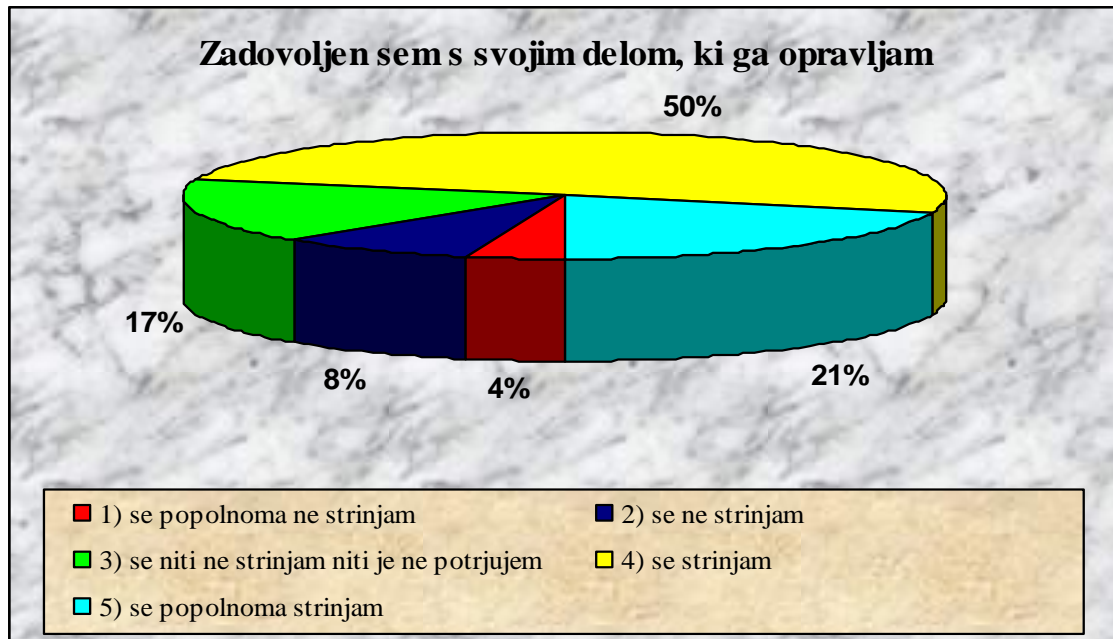
\*OPOMBA: v enem anketnem vprašalniku ni bilo podane trditve, zato vrednosti nisem upošteval.

V sklopu Odnosi z nadrejenimi pri izračunu povprečne vrednosti nisem upošteval rezultata prvega vprašanja.

Pri skupnem pregledu rezultatov 2. sklopa sem pridobil informacijo o odnosih z nadrejenimi. Nekoliko izstopa nižja ocena (2,6) pri prenosu znanja na podrejene, kar pa glede na dejstvo, da govorimo o izredno izkušenih podčastnikih, niti ni tako presenetljivo. Če dodam, da so se v mojih šestih letih zamenjali kar štirje načelniki oddelka, potem je jasno, kdo in na koga v večini primerov prenaša znanje. Stil vodenja s strani nadrejenih je tudi dobro ocenjen (3,2). Najvišja vrednost (3,4) je bila ugotovljena na področju pohvale za dobro opravljeno delo. Prav tako je razvidno, da imamo podčastniki realne možnosti pri napredovanju in smo tudi predlagani za vojaška napredovanja in usposabljanja s strani nadrejenih. Skupna ocena sklopa Odnosi z nadrejenim je ocenjena s 3,1. S tem rezultatom **zavračam** hipotezo H02: podčastniki POVBR niso zadovoljni z nadrejenimi.

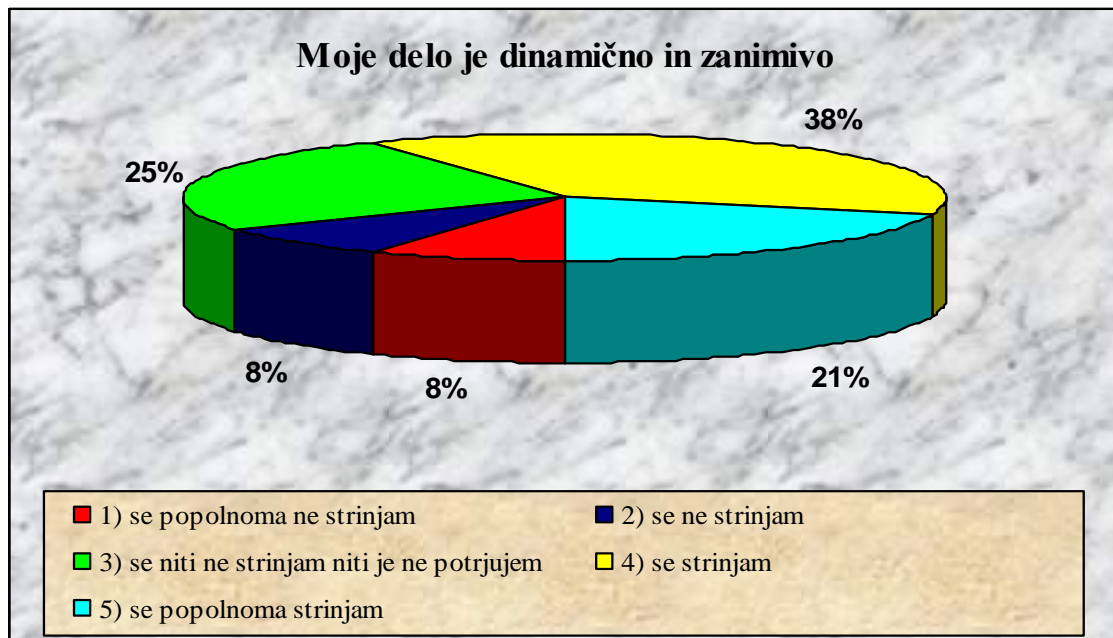
### 3. sklop; Zadovoljstvo pri delu

Graf 9: Zadovoljen sem s svojim delom, ki ga opravljam.



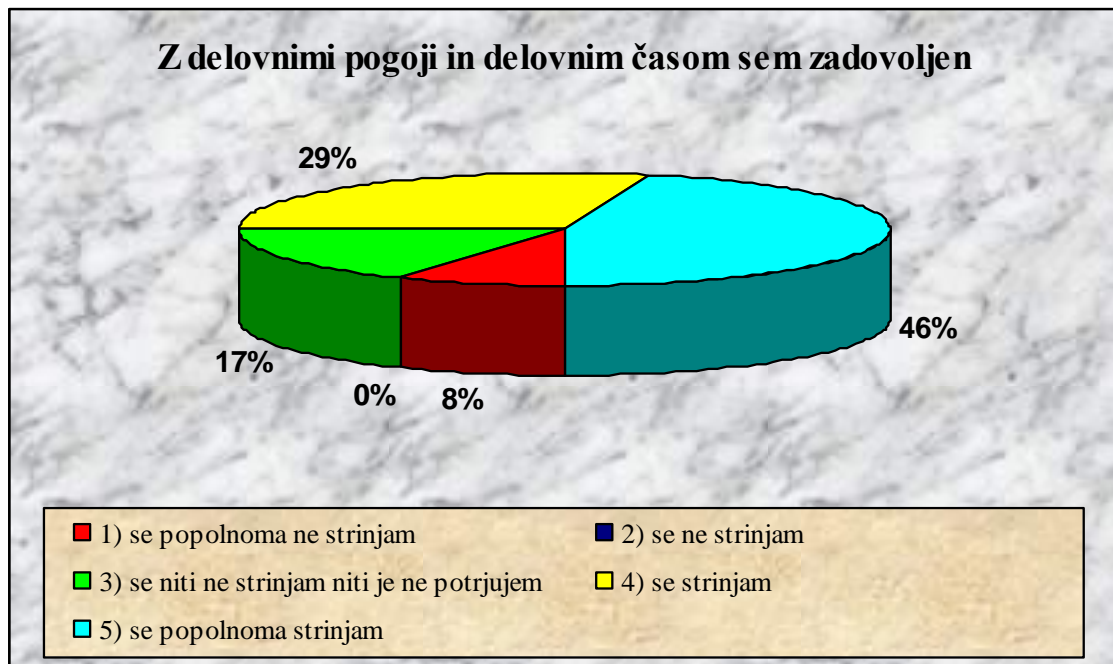
S trditvijo se popolnoma ne strinja 4 % anketirancev, 8 % se ne strinja, 17 % se niti ne strinja niti je ne potrjuje, 50 % se strinja in 21 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo.

Graf 10: Moje delo je dinamično in zanimivo.



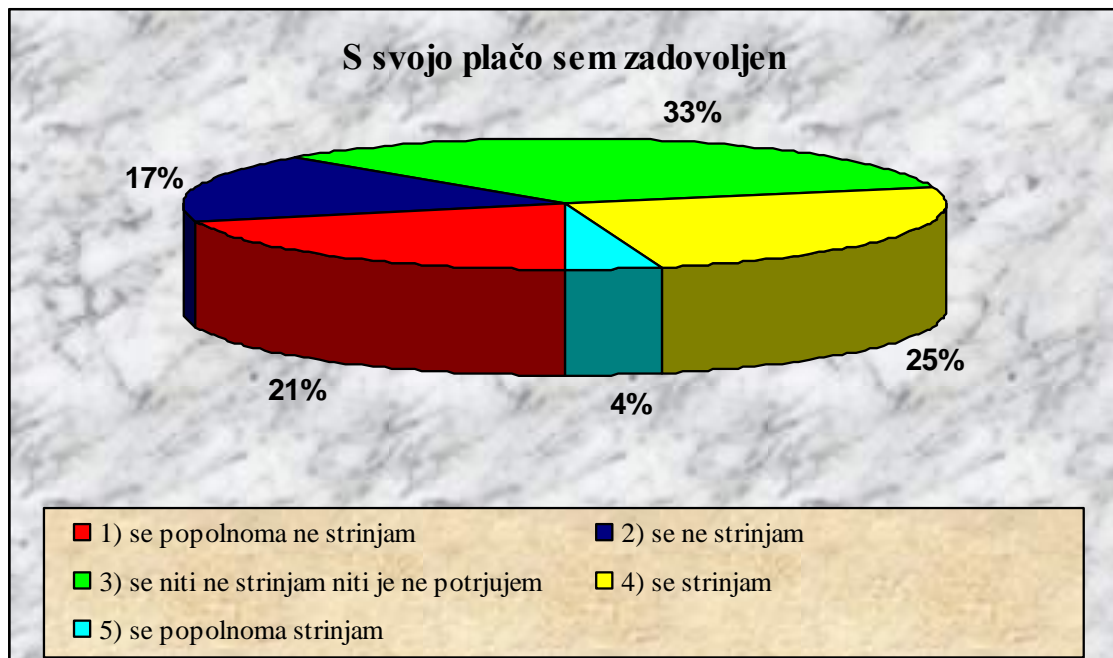
S trditvijo se popolnoma ne strinja 8 % anketirancev, 8 % se jih ne strinja, 25 % se niti ne strinja niti je ne potrjuje, 38 % se jih strinja in 21 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja.

Graf 11: Z delovnimi pogoji in delovnim časom sem zadovoljen.



S trditvijo se popolnoma ne strinja 8 % anketirancev, 17 % se niti ne strinja niti je ne potrjuje, 29 % se strinja in 46 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja.

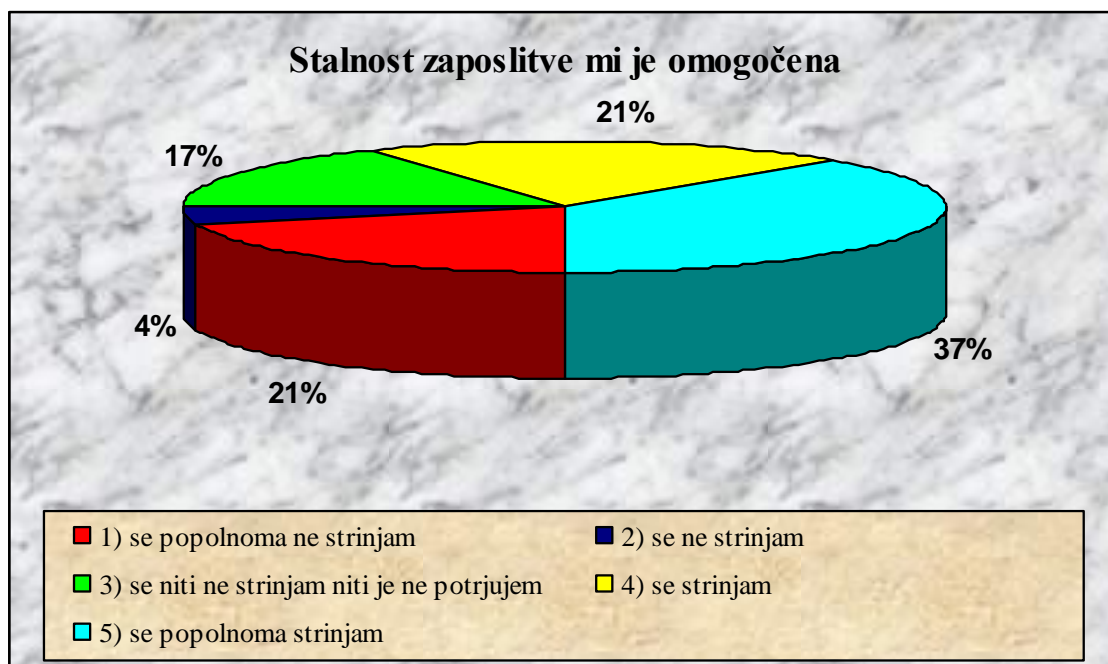
Graf 12: S svojo plačo sem zadovoljen.



S trditvijo se popolnoma ne strinja 21 % anketirancev, 17 % se jih ne strinja, 33% se niti ne strinja niti je ne potrjuje, 25% se jih strinja in 4% anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja.

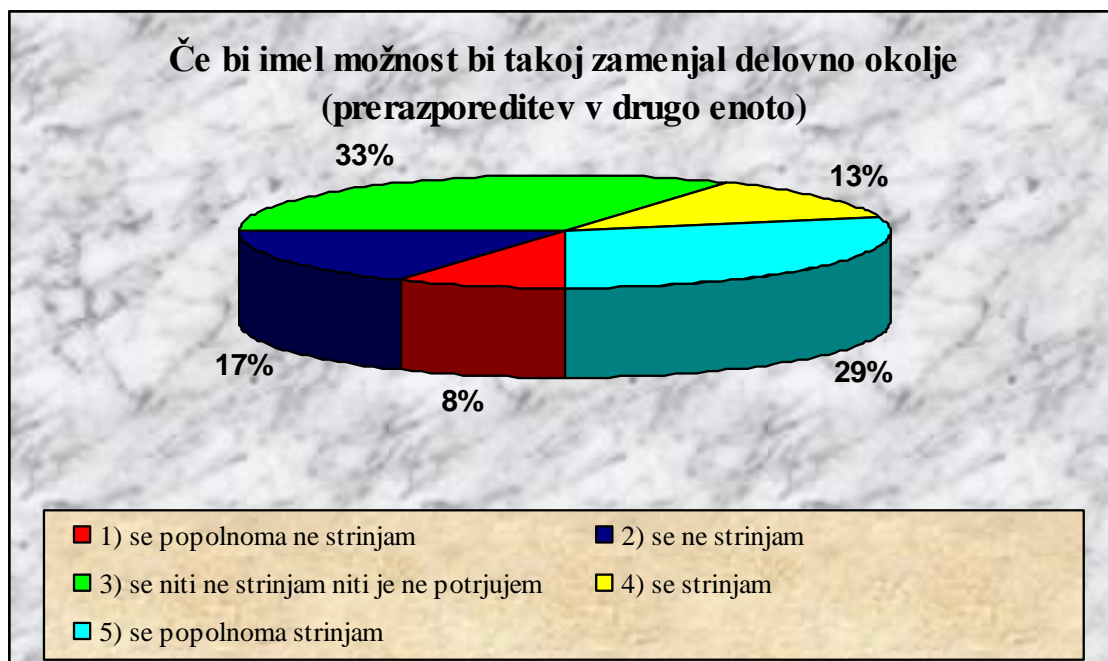


Graf 13: Stalnost zaposlitve mi je omogočena.



S trditvijo se popolnoma ne strinja 21 % anketirancev, 4 % se jih ne strinja, 17 % se niti ne strinja niti je ne potrjuje, 21 % se jih strinja in 37 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja.

Graf 14: Če bi imel možnost, bi takoj zamenjal delovno okolje (prerazporeditev v drugo enoto).



S trditvijo se popolnoma ne strinja 8 % anketirancev, 17 % se jih ne strinja, 33 % se niti ne strinja niti je ne potrjuje, 13 % se jih strinja in 29 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja.

Tabela 4: Struktura anketiranih glede zadovoljstva pri delu

Vrednost trditve	1	2	3	4	5	Skupaj	Povprečna ocena
Zadovoljen sem s svojim delom, ki ga opravljam.	1	2	4	12	5	24	3,7
Moje delo je dinamično in zanimivo.	2	2	6	9	5	24	3,5
Z delovnimi pogoji in delovnim časom sem zadovoljen.	2	0	4	7	11	24	4,0
S svojo plačo sem zadovoljen.	5	4	8	6	1	24	2,5
Stalnost zaposlitve mi je omogočena.	5	1	4	5	9	24	3,5
Če bi imel možnost bi takoj zamenjal delovno okolje (prerazp. v drugo enoto).	2	4	8	3	7	24	3,3
<b>Skupna povprečna ocena</b>							<b>3,4</b>

V sklopu Zadovoljstvo pri delu pri izračunu povprečne vrednosti nisem upošteval rezultata zadnjega vprašanja.

Pri skupnem pregledu rezultatov 3. sklopa sem pridobil informacijo o zadovoljstvu pri delu. Najvišja ocena (4,0) se kaže v zadovoljstvu z delovnimi pogoji in delovnim časom. Trenutno imamo v POVBR premakljiv delovni čas, kar je še posebej dobrodošlo v zimskih časih, saj je obvezna prisotnost na delovnem mestu od 9. do 15. ure, razliko do 8 ur pa lahko pokrijemo z viškom ur, ki jih pridobimo z različnimi usposabljanji ali terenskimi aktivnostmi. Jasno je, da je najnižje povprečje (2,5) povezano s plačo, za katero se pričakuje, da bo lahko zaradi varčevalnih ukrepov še za kakšen odstotek nižja. Stalnost zaposlitve ima po mojem mnenju visoko vrednost (3,5) na račun kategorije anketirancev, saj imamo tisti, ki smo se zaposlili pred letom 1995, delovno razmerje sklenjeno za nedoločen čas. Naloge, ki jih opravljamo v POVBR, so izredno dinamične (3,5) tako na področju RS kot izven države. Posledica tega je tudi razmeroma visoka ocena zadovoljstva z delom (3,7), ki ga opravljamo. Skupna ocena 3. sklopa Zadovoljstvo pri delu je ocenjena s 3,4. S tem rezultatom **zavračam** hipotezo H03: podčastniki POVBR niso zadovoljni s svojim delom.

Za konec naj omenim še dve vrinjeni vprašanji, ki sta bila izvzeti iz povprečne ocene.

Graf 3: Nadrejeni mi je po prihodu v enoto predstavil karierno pot za vnaprej: karierna pot za vnaprej se opredeljuje v letnem razgovoru, ki je podlaga za izdelavo službene ocene. V njem nadrejeni poda svoja pričakovanja do podrejenega. Nadrejeni in podrejeni uskladita cilje za prihajajoče leto (izobraževanja, napotitev na MOM, premestitev, itd).

Graf 14: Če bi imel možnost, bi takoj zamenjal delovno okolje (prerazporeditev v drugo enoto): ne glede na dobro skupno povprečno oceno Zadovoljstva pri delu (3,4), jih je skoraj



prav toliko izrazilo željo po premestitvi v drugo enoto, kar po mojem mnenju kaže na to, da si želimo novih izzivov še na drugih področjih in v drugačnem vojaškem okolju.

## **PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE STANJA**

Skupna ocena obeh sklopov je 3,2, kar ni posebno zadovoljujoča ocena. To je minimalna vrednost v primerjavi s pozitivno oceno, s katero sem vrednotil odnose z nadrejenimi in zadovoljstvo z delom.

Nadrejeni se morajo zavedati, da dosežejo zelo velik uspeh, kadar delajo skupaj s podrejenimi. S tem nanje prenašajo svoje znanje in izkušnje. To seveda ni mogoče, če je za nadrejenega postavljen nekdo, ki prihaja iz neustreznega okolja. V oddelku mora biti obvezno postavljen za načelnika oddelka najboljši častnik, ki je pred tem v oddelku vsaj dve leti opravljal naloge kot častnik za določeno strokovno področje. S tem dobimo kompetentno osebo, ki pozna situacijo in vse svoje sodelavce ter njihove sposobnosti. Tako bo lahko učinkovito vodil in usmerjal delo v oddelku. Racionalno in načrtno bo skrbel za usposabljanja in izobraževanja podrejenih ter jih tudi na podlagi zaslug in prizadevnosti pri delu predlagal za pohvale in priznanja. Tak vodja bo znal vzdrževati dinamiko in delovne pogoje pri podrejenih. Znal bo prisluhniti težavam in nezadovoljstvu podrejenih ter jim tudi svetovati, pomagati in motivirati.

V oddelku, npr. S-3 poveljstva brigade, je potrebno vzpostaviti sistem izbire med petimi stotniki, najboljšega med njimi pa postaviti na položaj majorja na delovno mesto načelnika oddelka. S tem bodo ustvarjeni tudi pogoji rivalstva med omenjenimi častniki, saj se bodo zavedali, da je višje delovno mesto rezervirano samo za enega (in to najboljšega).

Po določenem času, npr. po treh letih, pa se med načelniki oddelkov S-2, S-3 in S-4, ki so bili v teh treh letih povišani v čin majorja, izbere najboljšega in se ga postavi na višje delovno mesto načelnika štaba ter se mu s tem omogoči tudi kasnejše napredovanje v čin podpolkovnika.

Dejstvo je, da navedeni način karierni poti častnikom ne omogoča hitrega napredovanja v čin, prinaša pa ogromno znanja in izkušenj. Prinaša samozavest, suverenost in odločnost ter veliko spoštovanje s strani podrejenih, tako častnikov kot podčastnikov.

Tak način karierni poti je bil značilen za dva bivša častnika v poveljstvu brigade, ki sem se jima brez najmanjšega dvoma pripravljeno kadarkoli pridružiti na njuni poti.

Nasprotni učinek se izkaže v primeru, kadar se na vodstveno dolžnost postavi neustreznega častnika. Tak vodja večino časa preživi za zaprtimi vrati svoje pisarne, je težko dostopen in se večinoma ukvarja z navidezno pomembnimi stvarmi. Navzven daje vtis zelo predanega in vestnega garača, dialog s podrejenimi pa je minimalen. Na delo prihaja prvi, z delovnega mesta odhaja zadnji, v službo pa pride »malo pogledat« tudi med dopustom. Takšnemu vodji nikoli ni in ne bo uspelo postaviti uspešne delovne ekipe, ki bi dosegla odlične rezultate.

## 5 ZAKLJUČEK

Vsaka organizacija, ki teži k uspehu, si želi uspešnih, srečnih in zadovoljnih zaposlenih. Človeški viri so tisti, ki so največji kapital organizacije, zato je zelo pomembno, da organizacija točno ve, kakšne kadre potrebuje. Kako usposobiti zaposlene, jih obdržati, nagraditi in motivirati, je odvisno od voditeljev ter od politike same organizacije. Veliko strokovne literature opredeljuje pomembne korake na poti do uspešnega voditeljstva. V pričujoči diplomski nalogi sem to področje teoretično obravnaval v drugem poglavju, kjer sem predstavil tudi voditeljske sloge in njihove značilnosti. Prikazani so ključni do uspešnega vodenja in s tem pozitivne ter negativne posledice za nadrejene in podrejene. V tretjem poglavju sem se dotaknil teorij motivacije in prikazal človekove potrebe ter želje po zadovoljitvi lastnih potreb po spoštovanju in uresničevanju ciljev.

Vsaka vojaška organizacija je organizirana hierarhično. Imeti profesionalne in visoko izurjene pripadnike je cilj vsakega generala. Graditev uspešne vojaške organizacije se začne z vojakom, nadaljuje s podčastnikom in častnikom ter konča ponovno z vojakom. Ključni pomen organizacije je vodenje z zgledom, spoštovanje ukazov, moralna neoporečnost, korektni odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, timsko delo in medsebojno zaupanje. Vrednote slovenske vojske (čast, predanost, pogum, lojalnost in tovarištvo) uveljavljajo vsi pripadniki z osebnim zgledom, nadrejeni pa skrbijo, da jih podrejeni upoštevajo.

Rezultati praktičnega dela diplomske naloge kažejo na dobre odnose med nadrejenimi častniki in podrejenimi podčastniki v poveljstvu brigade, vendar menim, da to ni dovolj. Potrebno je doseči višji nivo na področju vodenja in boljše rezultate na področju odnosov med nadrejenimi in podrejenimi. Pri pregledu aktov vodenja in poveljevanja, ki jih je v Slovenski vojski preveč, povrh vsega pa si nekateri še niso skladni, lahko po eni strani ugotovimo, da se z večjim številom predpisov manjša osebna odgovornost nadrejenih. Sistemska rešitev je lahko tudi ta, da se Slovensko vojsko izvzame iz Javne uprave. Normativne akte, povezane z vojaško službo in izgradnjo učinkovitega vojaškega sistema, bi predpisala vojaška stroka in ne birokracija. Večji poudarek mora biti na osebni odgovornosti nadrejenih oziroma poveljnikov.

Čin je status v vojaški hierarhiji, ki je vezan zgolj in samo na vojaško znanje. V Slovenski vojski pa je čin odraz vojaškega znanja in civilne izobrazbe. Za štabnega vodnika je zahtevana V. stopnja civilne izobrazbe. Lahko je najboljši podčastnik v enoti, najbolj perspektiven in najbolj sposoben, vendar bo na višje delovno mesto (višji štabni vodnik) postavljen tisti, ki ima predpisano izobrazbo; to je VI. stopnja, čeprav je njegovo vojaško znanje le povprečno.

Za vnaprej je potrebno razmisliti, kako bi uredili sistem, da bi bil čin neodvisen od civilne izobrazbe. Postaviti bi bilo potrebno enotno civilno izobrazbo za podčastnike in uvesti vojaška šolanja in tečaje, s katerimi bi pridobili predpisano vojaško izobrazbo. S tem bi se kandidatu priznala interna stopnja izobrazbe, ki velja samo v sistemu Slovenske vojske. Trenutno je za podčastnike zahtevana V. stopnja izobrazbe, za višje podčastnike VI. stopnja in visoke podčastnike VII oz. VI/2 po bolonjski stopnji izobrazbe. S tem bi mnogo lažje

obdržali vojaški kader, ker se ta ne bi oziral na zaposlitev izven vojaške organizacije, saj s svojim specifičnem znanjem ne bi bil konkurenčen na trgu dela. Dobra značilnost za podčastniški zbor je, da so napotitve na vojaška izobraževanja in s tem napredovanja v višji čin povezana tudi s stažem v Slovenski vojski. S tem smo pridobili ključni pogoj, da s svojim činom vzporedno prenašamo tudi vojaško znanje in izkušnje. Tisti, ki so poznali narodno armado bivše države, vedo, da je bil za pogoj v napredovanje v čin tudi starostna omejitev (pri 36 letih enostavno nisi mogel biti major).

Slovenska vojska je razmeroma mlada organizacija, zato se vanjo še vedno vlaga napor za učinkovito izgradnjo. Sčasoma bomo dobili še učinkovitejši koncept karierne poti za vojake, podčastnike in častnike, od vstopa v sistem (prva zaposlitev) do zadnjega dne službovanja (upokojitev). Prepričan sem, da bo Slovenska vojska z leti postala profesionalna organizacija, ki bo sledila vojaškimi trendom sodobnih vojsk. Imamo izkušnje, imamo znanje in imamo cilj.

## 6 LITERATURA

- Doran M. James. (1998). Strategije uspeha. Ljubljana: Atelje Pance.
- Grum Kobal Darja, Musek Janek. (2009). Perspektive motivacije. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Lipičnik Bogdan. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Musek Janek. (1982). Osebnost. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
- Pegg Mike. (1996). Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim. Ljubljana: Gospodarski vestnik – 1. natis.
- The Essential Drucker, Peter Drucker (2001). Dostopno 11. avgust, 2012, <http://www.ibsprocevalec.si>.
- Villa Antun, Kovač Jure (1997). Osnove organizacije in managementa. Kranj.

## 7 VIRI

- Furlan Branimir in sodelavci, Vojaška doktrina (PDRIU, 2006).
- Furlan Branimir in sodelavci, Navodilo za štabno delo, osnutek (PDRIU, 2007).
- Furlan Branimir in sodelavci, Navodilo za štabno delo (PDRIU, 2008).
- Neuradno prečiščeno besedilo Pravilnika o priznanjih Ministrstva za obrambo (MORS, 2011).
- Pravila službe (Uradni list RS, št. 84/09).
- Pravilnik o priznanjih Ministrstva za obrambo (Uradni list RS, št. 103/04).
- Prečiščeno besedilo Uredbe o čini in poviševanju v Slovenski vojski (Vlada RS, 2007).
- Slovenska vojska. Dostopno 14. november, 2012, <http://www.Slovenskavojska.si>.
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, neuradno prečiščeno besedilo (Vlada RS, 2009).
- Uredba o uvrstitvi formacijskih dolžnosti in nazivov v Slovenski vojski v plačne razrede (Uradni list RS, št. 71/08).
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, uradno prečiščeno besedilo (Državni zbor RS, 2009).

## **PRILOGE**

Priloga 1      Anketni vprašalnik

**Anketni vprašalnik:**

**Za opravljanje ankete imam odobritev s strani PDRIU (dokument PDRIU, številka 603-24/2012-127 z dne 4. 12. 2012).**

Na trditve v anketnem vprašalniku odgovorite tako, da obkrožite številko pred trditvijo. Vrednost ocenite tako, kot se strinjate, da trditev velja za vas. Vrednosti, po kateri ocenjujete lastne trditve, so naslednje:

- 1 z navedeno trditvijo se popolnoma ne strinjam
- 2 z navedeno trditvijo se ne strinjam
- 3 z navedeno trditvijo se niti ne strinjam niti je ne potrjujem
- 4 z navedeno trditvijo se strinjam
- 5 z navedeno trditvijo se popolnoma strinjam

**Oprelitev kategorije anketirancev****1. Koliko let ste že zaposleni v Slovenski vojski?**

- 0 do 5 let
- 6 do 10 let
- 11 do 15 let
- 16 do 20 let
- več kot 20 let

**2. Koliko let (ali mesecev) že opravljate delo v trenutnem poveljstvu brigade?**

\_\_\_\_\_ let oziroma \_\_\_\_\_mesecev

**Odnosi z nadrejenim****3. Nadrejeni mi je po prihodu v enoto predstavil karierno pot za vnaprej.**

1 2 3 4 5

**4. Nadrejeni prenaša svoje znanje na podrejene.**

1 2 3 4 5

**5. S stilom vodenja, ki ga uporablja nadrejeni, sem zadovoljen.**

1 2 3 4 5

**6. Za dobro opravljeno delo sem s strani nadrejenega pohvaljen.**

1 2 3 4 5

**7. Nadrejeni mi omogoča realne možnosti pri napredovanju.**

1 2 3 4 5

**8. Nadrejeni me predlaga za vojaška izobraževanja in usposabljanja.**

1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

**9. Zadovoljen sem s svojim delom, ki ga opravljam.**

1      2      3      4      5

**10. Moje delo je dinamično in zanimivo.**

1      2      3      4      5

**11. Z delovnimi pogoji in delovnim časom sem zadovoljen.**

1      2      3      4      5

**12. S svojo plačo sem zadovoljen.**

1      2      3      4      5

**13. Stalnost zaposlitve mi je omogočena.**

1      2      3      4      5

**14. Če bi imel možnost, bi takoj zamenjal delovno okolje (prerazporeditev v drugo enoto).**

1      2      3      4      5