

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jože Mavec

**Poklicna in rezervna sestava enot zračne obrambe**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jože Mavec

Mentorica: red. prof. dr. Ljubica Jelušič

**Poklicna in rezervna sestava enot zračne obrambe**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

## **Poklicna in rezervna sestava enot zračne obrambe**

V diplomskem delu sem se ukvarjal z analizo zadovoljstva zaposlenih v 9. bataljonu zračne obrambe. Predstavil sem primerjavo med poklicnimi vojaki in pogodbenimi pripadniki rezervne sestave. Moja temeljna hipoteza je, da je poklicna sestava v enotah 9. bataljona zračne obrambe bolj motivirana kot rezervna sestava. Naslednja hipoteza je, da imajo poklicni vojaki večjo željo po novih znanjih in napredovanju na delovnem mestu. Med poklicnimi in rezervnimi pripadniki enot 9. bataljona zračne obrambe sem izvedel anketo analize zadovoljstva zaposlenih, da bi lahko z zbranimi podatki potrdil ali ovrigel hipotezo. Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomemben dejavnik za uspešno delo v Slovenski vojski. Cilj ankete zadovoljstva zaposlenih je tudi uvedba izboljšav pri upravljanju s človeškimi viri. Le tako bo lahko Slovenska vojska ohranjala in izboljševala svojo konkurenčnost kot zaželen delodajalec. Motivacija zaposlenih je neposredno povezana tudi z uspešnostjo dela in z ugledom organizacije. Ker pa mora biti vsaka motivacijska aktivnost skrbno načrtovana, je toliko bolj pomembno, da se motiviranje zaposlenih posebej prilagodi skupini poklicnih vojakov in posebej skupini pripadnikov rezervne sestave.

**Ključne besede:** poklicna sestava, pogodbeni sestava, zadovoljstvo, motivacija, uspešno delo.

## **Professional armed forces and reserve composition on contract**

I have analysed the satisfaction of employees in 9<sup>th</sup> battalion of air defence. I compared professional armed forces with reserve composition on contract. My basic hypothesis was that the professional unit is more motivated than the reserve composition on contract. The second hypothesis I was trying to confirm was that professional unit are more willing to learn and to make a career path. To prove or disprove my hypothesis I conducted questionnaire among both units. I will try to use my findings to improve human resource management in the army. This is one of the important contributors for Slovenian army competitive position as desired employer. The employees motivation is directly connected with effectiveness at work and organization's reputation. Motivation of employees should be adapted separately for the professional armed forces and reserve composition on contract. Therefore it is a must to plan every motivation activity with care.

**Key words:** professional armed forces, reserve composition on contract, satisfaction, motivation, effective work

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>7</b>
1.1 Struktura naloge .....	8
<b>2 SLOVENSKA VOJSKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Temeljni namen in naloge SV .....	10
2.2 Primerjava poklicne sestave in rezervne sestave v Slovenski vojski .....	11
2.3 Stalna sestava SV .....	11
2.4 Poklicna sestava .....	11
2.5 Ugodnosti in obveznosti poklicnih vojakov .....	12
2.6 Plača in drugi dodatki .....	13
2.7 Pogodbeni pripadniki rezervne sestave .....	14
2.8 Splošni pogoji pripadnikov pogodbene rezervne sestave .....	14
2.9 Ugodnosti in obveznosti pripadnikov pogodbene rezervne sestave .....	15
2.10 Plača in drugi dodatki .....	16
2.11 9. bataljon zračne obrambe .....	17
2.12 Simboli in zgodovina .....	18
2.13 Lahki prenosni raketni sistem .....	19
2.14 Raketni sistemi zelo kratkega dosega .....	19
2.15 Lahki prenosni raketni sistem IGLA v uporabi v Slovenski vojski .....	20
<b>3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ENOTAH 9. BATALJONA ZRAČNE OBRAMBE</b> .....	<b>22</b>
3.1 Opredelitev problema in cilja preučevanja .....	22
3.2 Metodologija raziskovanja .....	26
3.3 Analiza rezultatov ankete .....	27
3.4 Analiza rezultatov ankete .....	28
3.5 Analiza demografskih podatkov .....	28
3.6 Analiza zadovoljstva zaposlenih v 9.bataljonu zračne obrambe .....	32
3.7 Zadovoljstvo z delom .....	32
3.8 Medsebojni odnosi .....	41
3.9 Zadovoljstvo s plačo in napredovanjem .....	41

3.10 Sklepne ugotovitve .....	53
3.11 Odnos do nadrejenega .....	55
3.12 Plačni sistem in sistem nagrajevanja .....	56
<b>4 SKLEP .....</b>	<b>59</b>
<b>5 LITERATURA .....</b>	<b>61</b>

## KAZALO TABEL, SLIK IN GRAFOV

### Tabele

Tabela 2.1: Sestava vključenih v Slovenski vojski .....	10
Tabela 2.2: Sestava zaposlenih v stalni sestavi .....	11
Tabela 2.3: Struktura plače .....	13
Tabela 2.4: Struktura plače za 12 mesecev .....	17
Tabela 2.5: Plačilo za udeležbo na usposabljanju (v EUR) .....	17
Tabela 3.1: Delovna doba v Slovenski vojski .....	31
Tabela 3.2: Pozitivno in negativno ocenjena področja .....	54

### Grafi

Graf 3.1: Struktura anketiranih po spolu .....	28
Graf 3.2: Struktura anketiranih po starosti .....	29
Graf 3.3: Struktura anketiranih po izobrazbi .....	30
Graf 3.4: Struktura anketiranih po statusu .....	30
Graf 3.5: Struktura anketiranih po kraju bivanja .....	31
Graf 3.6: Zadovoljstvo z delom .....	32
Graf 3.7: Odgovornost za kakovost dela .....	33
Graf 3.8: Nujnost sprememb .....	33
Graf 3.9: Jasna predstava o tem, kaj se pričakuje pri delu .....	34
Graf 3.10: Jasno opredeljene zadolžitve .....	34
Graf 3.11: Pohvaljen in opažen dober delovni rezultat .....	35
Graf 3.12: Pohvala kot motivacija za nadaljnje delo .....	35

Graf 3.13: Mnenje zaposlenih o organizaciji.....	36
Graf 3.14: Možnost dodatnega usposabljanja .....	37
Graf 3.15: Možnost uporabe znanja in sposobnosti .....	37
Graf 3.16: Samostojno in odgovorno delo.....	38
Graf 3.17: Pomembnost uspeha pri delu .....	38
Graf 3.18: Ustreznost delovnega časa .....	39
Graf 3.19: Delo izven delovnega časa .....	39
Graf 3.20: Pravočasnost pomembnih informacij.....	40
Graf 3.21: Priporočilo za zaposlitev v Slovenski vojski .....	40
Graf 3.22: Medsebojno sodelovanje različnih oddelkov .....	41
Graf 3.23: Sodelovanje med oddelki .....	42
Graf 3.24: Dobri odnosi kot motivacija za nadaljnje delo .....	42
Graf 3.25: Pomoč in opora med sodelavci .....	43
Graf 3.26: Zaupanje med sodelavci .....	43
Graf 3.27: Nadrejeni se pogovarja o rezultatih dela .....	44
Graf 3.28: Nadrejeni da vedno vedeti, kaj si misli o delu podrejenih .....	44
Graf 3.29: Zaupanje v poveljnika .....	45
Graf 3.30: Jasna in nedvoumna navodila .....	45
Graf 3.31: Nadrejeni razume, da mora sodelavce motivirati .....	45
Graf 3.32: Nadrejeni sprejema pripombe na svoje delo .....	46
Graf 3.33: Delovna uspešnost .....	47
Graf 3.34: Jasni kriteriji za napredovanje.....	47
Graf 3.35: Možnosti za napredovanje .....	48
Graf 3.36: Ustreznost stimulacije .....	48
Graf 3.37: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja .....	49
Graf 3.38: Ustrezna graja ali kazen .....	49
Graf 3.39: Lojalnost delodajalcu ob nižjem plačilu .....	50
Graf 3.40.: Zadovoljitev svojih in družinskih potreb s plačo .....	50
Graf 3.41: Ustrezna stimulacija za bolj obremenjene .....	51
Graf 3.42: Zadovoljstvo s prejetimi stimulacijami.....	51
Graf 3.43: Delo v izrednih razmerah .....	52
Graf 3.44: Višja plača in stimulacija kot dodatna motivacija .....	52
Graf 3.45: Zamenjava delodajalca za višjo plačo .....	53

## 1 UVOD

Biti poklicni vojak danes ni le poklic temveč pomeni način življenja. Poklicni pripadnik je član skupine, ki predstavlja podobo neke države. Ta poklic zahteva od človeka veliko prilagajanja in odpovedovanja. Veliko je odsotnosti zaradi terenskih usposabljanj, straže, dežurstev in odhodov na misije. Za opravljanje poklica vojaka je potrebna močna volja, predvsem pozimi na mrazu in poleti na vročini. Ob nastanku nove države je bilo jasno, da bo Slovenija potrebovala svojo vojsko. Zgodovina vojske je bila v Sloveniji zelo pestra, saj smo bili vedno poznani kot dobri in pridni vojaki, nikoli pa nismo imeli prav svoje vojske. Ravno zato je bil to velik korak naprej. Potrebni je bilo veliko sprememb in prilagajanja. Po razpadu prejšnje skupne države Jugoslavije, je Slovenija uvedla svojo vojsko z naborniškim sistemom. Kmalu pa so nastopile težave s pridobivanjem nabornikov. Vse več je bilo ugovorov vesti, zdravstveno nesposobnih kandidatov, pojavile so se nove politične usmeritve in zahteva po kadrovskem popolnjevanju stalne sestave.

Tako se je kot rešitev ponudil prehod na drugačen način popolnjevanja. Slovenija se je odločila za poklicno vojaško popolnjevanje. Trend v ostalih vojskah se je nagibal k številčno manjši a bolj opremljeni in bolj usposobljeni vojski. Pojavile so se potrebe po čim hitrejši premestljivosti vojske. Zaradi razvoja vojaške tehnike so se pojavile potrebe po bolj usposobljenem kadru za specialistična znanja.

Po koncu hladne vojne grožnje varnosti niso bile več omejene na vojaške vire. Z zmanjšanjem možnosti oboroženega napada na ozemlje države, so oborožene sile izgubile eno svojih glavnih vlog – oborožene obrambe. Temeljne naloge Slovenske vojske so poleg usposabljanja in izvajanja oborožene obrambe, tudi sodelovanje pri zaščiti in reševanju ter sodelovanje v mednarodnih misijah. To sodelovanje je Slovenska vojska sprejela ob odločitvi za vstop v Evropsko unijo in vojaško zvezo Nato.

Ob pridobitvi svoje vojske je Slovenija dobila tudi svoje letalstvo. To pa ne more tekmovati s tujimi zračnimi silami, zato je veliko vlogo pri nadzoru in obrambi zračnega prostora dobila zračna obramba. Zračna obramba je skupek postopkov in

ukrepov, ki jih organizirajo vse enote, v vseh pogojih in oblikah bojnega delovanja, zaradi zaščite in obrambe pred delovanjem iz zraka z uporabo enot zračne obrambe in delovanjem pehotnega orožja.

Obvladovanje veččin, kako se obraniti možnih napadov nasprotnika iz zraka, je eden od uspešnih načinov obrambe naše ozemeljske celovitosti. Ta znanja imajo ob današnjem hitrem tehnološkem napredku in informacijski tehnologiji v vsaki državi, tudi na obrambnem področju, zelo velik pomen. Za zmago nad nasprotnikom je dobra zaščita enot pred napadi iz zraka eden od pogojev sodobnega bojevanja. To so ocene strokovnjakov, ki zračno obrambo smatrajo kot enega pomembnejših dejavnikov bojevanja tako v napadu kot obrambi. Takšne ocene so potrdila bojna delovanja v Vietnamu in na bližnjem vzhodu. (Žabkar 1999, 195-204) Raziskave dejstev bojevanja so pokazale, da slaba zaščita enot pred napadi iz zraka prinaša velike izgube v živi sili predvsem med oklepni sredstvi. Ni pa zanemarljiv tudi velik moralni učinek, pozitiven za naše enote in strah zbujač za nasprotnika, predvsem za pilote.

Ker sem tudi sam poklicni pripadnik 9. bataljona zračne obrambe, bom v diplomski nalogi z izvedbo ankete raziskal, kakšno je zadovoljstvo z delom, kakšni so medsebojni odnosi in kakšno je zadovoljstvo s plačo in napredovanjem. Za ciljne skupine sem izbral dve bojni enoti poklicne sestave in pogodbene pripadnike rezervne sestave, ki so razporejeni v zračno obrambo. Medsebojni odnosi in zadovoljstvo so bistvenega pomena za uspešno opravljanje zastavljenih nalog zračne obrambe.

## **1.1 Struktura naloge**

Diplomsko delo sestavljajo kazalo, povzetek, seznam kratic, uvod, vsebinska poglavja, sklep, literatura in priloge.

V uvodu sem na kratko predstavil specifičnost narave dela v Slovenski vojski in njen pomen. V tovrstnem delovnem okolju je dinamika sprememb takšna, da zahteva nenehno prilagajanje. V teoretičnem delu sem prikazal primerjavo med poklicnimi pripadniki in rezervno sestavo, predstavil sem sestavo in delovanje zračne obrambe. Opisal sem sestavo Slovenske vojske, stalno sestavo Slovenske vojske, njen



temeljni namen in glavne naloge. Razložil sem splošne pogoje, plačila, ugodnosti in obveznosti, ki jih vključuje zaposlitev v vojski.

V praktičnem delu sledi analiza ankete zadovoljstva zaposlenih v enotah 9.bataljona zračne obrambe. Poudarek je predvsem na stopnji zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih v treh enotah zračne obrambe - prve lahke raketne baterije, poveljniško logistične baterije in rezervne sestave lahke raketne baterije. Diplomsko delo zaključujem s sklepom in seznamom literature.

## 2 SLOVENSKA VOJSKA

Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki SV. Rezervna sestava so državljani, ki sklenejo pogodbo o delovnih obveznostih v rezervni sestavi in vojaški obvezniki, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi. V Republiki Sloveniji je bila sprejeta odločitev, s katero bo stalna sestava po letu 2010 dopolnjena le z rezervno sestavo, ki bo zgolj prostovoljna in ne bo tako množična.

Tabela 2.1: Sestava vključenih v Slovenski vojski

Sestava	Število vključenih
Stalna sestava	7050
Pogodbena rezerva	1511
Obvezna rezerva	5848
Skupaj	14409

Vir: *Slovenska vojska*. Dostopno prek: <http://www.slovenska vojska.si/poklicna/struktura/index.htm> (12. maj 2008).

### 2.1 Temeljni namen in naloge SV

"Temeljni namen Slovenske vojske je:

- vojaška obramba,
- izvajanje mednarodnih obrambnih in vojaških ter drugih obveznosti, ki jih je prevzela Republika Slovenija,
- sodelovanje v nalogah zaščite, reševanja in pomoči,
- sodelovanje v operacijah v podporo miru in humanitarnih operacijah."

(Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenska vojska.si/poklicna/struktura/index.htm>. 12. maj 2008).

"Naloge Slovenske vojske so:

- zagotavljanje bojne pripravljenosti,
- izvajanje vojaškega usposabljanja,
- izvajanje vojaške obrambe,
- sodelovanje v zaščiti in reševanju,

- izvajanje mednarodnih obveznosti." (Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenska vojska.si/poklicna/struktura/index.htm>. 12. maj 2008).

## 2.2 Primerjava poklicne sestave in rezervne sestave v Slovenski vojski

### 2.3 Stalna sestava SV

Stalna sestava so poklicni pripadniki vojske: vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci (vojaške osebe) ter civilne osebe. Civilne osebe delajo v vojski, vendar ne opravljajo vojaške službe.

Tabela 2.2: Sestava zaposlenih v stalni sestavi

Sestava	Število zaposlenih
Častniki	1281
Podčastniki	1848
Vojaki	2687
Vojaški uslužbenci	721
Civilne osebe	513
Skupaj	7050

Vir: Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenska vojska.si/poklicna/struktura/index.htm>. (12. maj 2008)

Tabela 2.2 prikazuje strukturo zaposlenih v stalni sestavi SV. Največji delež zaposlenih predstavljajo vojaki, podčastniki in nato častniki. Najmanj je vojaških uslužbencev in civilnih oseb.

### 2.4 Poklicna sestava

SV je podjetje, ki zaposluje že več kot 7000 državljanov in državljanek do leta 2010 bo tako postalo ena največjih organizacij.

"Sprejemni pogoji za poklicne vojake so naslednji:

- starost nižja od 25 let,

- najmanj 4. stopnja izobrazbe,
- državljanstvo Republike Slovenije brez dvojnega državljanstva,
- dobro zdravstveno stanje,
- telesna in duševna sposobnost za poklicno opravljanje vojaške službe ter dobra telesna pripravljenost,
- kandidat ni član v nobeni politični stranki,
- kandidat ni bil pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, in ni bil obsojen na več kot trimesečno nepogojno zaporno kazen za kakšno drugo kaznivo dejanje, oziroma zoper njega ni v teku kazenski postopek,
- uspešno opravljeno preverjanje gibalnih sposobnosti." (Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/opk/vojak/index.htm>. 13. marec 2008)

## 2.5 Ugodnosti in obveznosti poklicnih vojakov

"Ugodnosti poklicnih vojakov so:

- povračilo potnih stroškov za prevoz na delo in z njega,
- obvezno dodatno pokojninsko zavarovanje, del dohodka ministrstvo mesečno vplačuje v drugi pokojninski steber, zato se bo tudi pokojnina ob upokojitvi povečala,
- 24 urno nezgodno zavarovanje za poškodbe pri delu in izven dela,
- ravnanje s sodobno vojaško premo in oborožitvijo,
- sodelovanje s tujimi oboroženimi silami na vojaških vajah doma in v tujini,
- udeleževanje v mirovnih operacijah,
- dopolnjevanje znanja in izboljšanje psihofizične pripravljenosti,
- dinamično delo,
- prenočišče, prehrana in povračilo potnih stroškov med usposabljanjem v Vipavi in med večdnevnim usposabljanjem in vojaškimi vajami." (Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/opk/vojak/index.htm>. 13. marec 2008)

Obveznosti, ki so navedene v Pogodbi o zaposlitvi so:

- pogodbeni stranki soglašata, da lahko ministrstvo delavca/ko med trajanjem te pogodbe začasno ali trajno imenuje na katerokoli dolžnost vojaka po formaciji

Slovenske vojske, ki ustreza delavčevemu/kinemu znanju in zmožnostim in tudi napoti na opravljanje vojaške službe izven države (6. člen);

- delavec/ka je zaradi potreb službe po odločitvi nadrejenega dolžan/a opravljati delo v posebnih delovnih pogojih, skladno s predpisi (7. člen);

- pogodbeni stranki ugotavljata, da se je delavec/ka med trajanjem pogodbe dolžan/a udeleževati dopolnilno vojaško strokovnega usposabljanja po predpisanih programih. Poleg tega ima delavec/ka pravico, da opravi osnovno ali dopolnilno vojaško strokovno usposabljanje po programih, ki niso obvezni, če izpolnjuje zahtevane pogoje (8. člen);

- pogodbeni stranki soglašata, da bo o pravicah in obveznostih, ki jih ne ureja ta pogodba, odločeno s posebnimi akti (11. člen).

## 2.6 Plača in drugi dodatki

Plača poklicnih vojakov je odvisna od stopnje izobrazbe in naziva posameznega vojaka.

Tabela 2.3: Struktura plače

Sestava	Neto plača v EUR na mesec
Vojak s 4. stopnjo izobrazbe	do 754
Vojak s 5. stopnjo izobrazbe	do 762
Podčastnik - vodnik	do 838
Častnik - poročnik	do 1068

Vir: *Slovenska vojska*. Dostopno prek: <http://www.slovenska vojska.si/poklicna/struktura/index.htm>. (12. maj 2008, informativni izračun na dan 03.01.2008).

Tabela 2.3 prikazuje višino plače glede na stopnjo izobrazbe poklicnih vojakov. Znesek plače je odvisen od enote razporeditve oziroma formacijske dolžnosti, ki jo opravlja zaposleni. Pripravnik prejme 90% plače glede na zahtevano stopnjo izobrazbe za delovno mesto.

"Drugi dodatki k plači so :

- dodatek za delovno dobo,
- dodatek za stalnost po petih letih zaposlitve v SV.

Za delo na misijah na tujem je plača poklicnega vojaka odvisna od vrste in območja dela. Plača je približno štirikrat večja kot plača v domovini." (Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/opk/vojak/index.htm>. 13. marec 2008)

## **2.7 Pogodbeni pripadniki rezervne sestave**

Ker nobena država ne izpolnjuje pogojev za vzpostavitev stalne sestave oboroženih sil v takšnem obsegu, ki bi zadoščal za dolgotrajnejše obrambne ali intervencionistične akcije, so oborožene sile držav sestavljene iz stalne in rezervne sestave. "Naloge rezervne sestave so podpora stalni sestavi, zagotavljanje usposobljenih častnikov in vojakov, uporaba za notranjevarnostne potrebe, oblikovanje osnove za razširitev ob potrebi." (Kotnik 2002, 224)

Pogodbeno opravljanje vojaške službe v rezervni sestavi SV je bilo uvedeno leta 2002. V SV je že skoraj 1600 pogodbenih pripadnikov rezervne sestave, ki popolnujejo različne enote. V rezervni sestavi SV lahko prostovoljno sodelujejo moški in ženske od dopolnjenega 18 leta starosti do konca koledarskega leta, v katerem dopolnijo ženske 40 let, moški 50 let oziroma 60 let, če so častniki, in izpolnjujejo še druge pogoje. (Uradni list RS 2002 ).

## **2.8 Splošni pogoji pripadnikov pogodbene rezervne sestave**

"Splošni pogoji za sprejem kandidatov med pripadnike pogodbene rezervne sestave so:

- državljanstvo RS brez dvojnega državljanstva,
- zelena starost pod 35 let oziroma pod 30 let za kandidate, ki nimajo odsluženega vojaškega roka,
- zdravstvena sposobnost za vojaško službo,
- kandidat nima priznane pravice oziroma ni v postopku priznanja pravice do ugovora vesti vojaški dolžnosti,
- najmanj srednja poklicna šola za dolžnost vojaka, srednja ali višja za podčastnika in najmanj visoka strokovna šola za častnika,

- kandidat ni zaposlen v tujini oziroma niste na delu, usposabljanju ali šolanju v tujini za dlje kot 3 mesece,
- kandidat ni zaposlen kot policist, pooblaščen uradna oseba v Upravi za izvrševanje kazenskih sankcij ali poklicni gasilec oziroma ne opravlja poklicno vojaške službe,
- kandidat nima sklenjene pogodbe o prostovoljni službi v pomožni policiji,
- kandidat ni razporejen na dolžnost v sistem zaščite, reševanja in pomoči oziroma nima sklenjene pogodbe o službi v civilni zaščiti,
- kandidat ni državljan, ki ga ni mogoče razporediti na obrambne dolžnosti (sodnik, župan ...),
- kandidat ni bil pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja ali zoper njega ne teče kazenski postopek." (Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/opk/rezervist/index.htm>. 13. marec 2008)

## **2.9 Ugodnosti in obveznosti pripadnikov pogodbene rezervne sestave**

"Ugodnosti pripadnikov pogodbene rezervne sestave so med trajanjem pogodbenega razmerja:

- poleg plačila za pripravljenost in plačila za udeležbo na usposabljanju upravičenost do nadomestila plače za čas usposabljanja, ko bi morali delati, nezaposleni pa do denarnega nadomestila za vsak dan usposabljanja;
- upravičenost do povračila stroškov za prihod in odhod z usposabljanja;
- med usposabljanjem in opravljanjem vojaške službe je zagotovljeno nezgodno zavarovanje za primer nesreče pri delu, kar pomeni, da pripada 100% nadomestilo plače od prvega dne izostanka na delo;
- zavarovanje za primer poškodbe pri delu za čas usposabljanja, s pravico do dnevne odškodnine in zavarovalnine za invalidnost oziroma smrt kot posledico poškodbe nastale na usposabljanju, razen, če je nesreča povzročena naklepoma zaradi velike malomarnosti ali uživanja alkohola ali prepovedanih substanc;
- upravičenost pri vsakem podaljšanju pogodbe do dodatka za stalnost v višini zadnjih treh mesečnih plač za pripravljenost;
- med opravljanjem vojaške službe se prejme enako plačilo kot pripadnik stalne sestave SV na enaki formacijski dolžnosti, po prenehanju opravljanja vojaške službe pa mora delodajalec sprejeti pripadnika rezervne sestave na prejšnje

delovno mesto, v nasprotnem primeru mu bo ministrstvo zagotovilo brezplačno pravno pomoč;

- koriščenje počitniških kapacitet ministrstva skladno s predpisi;
- oproščenost plačila dohodnine od prejetih plačil za pripravljenost in usposabljanje;
- koriščenje storitev knjižnic;
- možnost sklenitve naročniškega razmerja z Mobitelom pod ugodnimi pogoji (SOS paket ali SOS paket plus);
- če nekdanji poklicni pripadnik v enem letu po prenehanju zaposlitve v SV brez krivdnih razlogov, sklene pogodbo o službi v rezervni sestavi, bo prejel posebno denarno nagrado v višini od treh do devet mesečnega plačila za pripravljenost." (Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/opk/rezervist/index.htm>. 13. marec 2008)

"Obveznosti pogodbenih pripadnikov rezervne sestave so naslednje:

- pogodbeni pripadnik rezerve sestave se mora v obdobju, za katerega je sklenil pogodbo, odzvati na usposabljanja in na opravljanje vojaške službe v miru, v izrednem ali v vojnem stanju;
- k opravljanju vojaške službe v miru bo pripadnik rezervne sestave vpoklican v primeru obsežnejših nalog, če jih pripadniki stalne sestave ne bi mogli opraviti, še posebej naloge zaščite, reševanja in pomoči ob naravnih in drugih nesrečah;
- možnost vpoklica k sodelovanju na mednarodnih mirovnih misijah, in sicer samo, če poklicna vojska teh nalog ne bi zmogla. Opravljanje vojaške službe v miru zunaj države lahko traja največ sedem mesecev letno;
- za čas trajanja pogodbenega razmerja je potrebno javljati bistvene spremembe podatkov, npr. spremembo bivališča, številko transakcijskega računa, zdravstvenega stanja, čas izrabe starševskega dopusta." (Slovenska vojska. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/opk/rezervist/index.htm>. 13. marec 2008)

## **2.10 Plača in drugi dodatki**

Plača pogodbenih pripadnikov rezervne sestave je odvisna od naziva. Povprečni zneski plačil za 12 mesecev veljajo za kandidate s petletno pogodbo.



Tabela 2. 4: Struktura plače za 12 mesecev ( v EUR )

Sestava	Za 12 mesecev
Vojak	1838
Podčastnik	1922
Častnik	2109

Vir: *Slovenska vojska*. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/opk/rezervist/index.htm>. (13. marec 2008)

Tabela 2.4 prikazuje neto plačilo pripadnikom rezervne sestave za 11 mesecev pripravljenosti in 1 mesec udeležbe na usposabljanju.

Tabela 2.5: Plačilo za udeležbo na usposabljanju (v EUR):

Delovnik	Vojak	Podčastnik	Častnik
Delovni dnevi - 75%	12,20	14,63	20,12
Sobote - 100%	16,26	19,51	26,82
Nedelje, prazniki - 150%	24,39	29,27	40,23

Vir: *Slovenska vojska*. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm>. (12.maj 2008)

Tabela 2.5 prikazuje neto zneske plačil za udeležbo na usposabljanju. Plačilo za pripravljenost z odsluženim vojaškim rokom je 0.8 % bruto minimalne plače, kar je trenutno 4.31 evra na dan ali približno 130 evrov mesečno. Podani so najnižji zneski za določeno skupino dolžnosti (vojak, podčastnik, častnik), izračunani na podlagi izhodiščne bruto plače 235,82 evra.

## 2.11 9. bataljon zračne obrambe

Bataljon izvaja naloge zaščite zračnega prostora, zračne obrambe enot in ključnih objektov, pomembnih za obrambo. Bataljon je nastanjen v vojašnici Cerklje ob Krki, enota Roland pa na Vrhniki v vojašnici Ivana Cankarja. V prihodnosti se bo tudi enota Roland preselila v vojašnico Cerklje ob Krki. Zaradi boljše logistične oskrbe in prostorske rešitve pa bodo do nadaljnjega ostali na Vrhniki.

9. bataljon sestavljajo poveljstvo bataljona in baterije zračne obrambe :

- poveljniško-logistična baterija (POVLOGBAT),
- 1. lahka raketna baterija zračne obrambe (1. LRBATZO),
- 2. lahka raketna baterija zračne obrambe (2. LRBATZO),
- 4. lahka samovozna baterija zračne obrambe (4. LSTBATZO),
- raketna baterija roland (RBAT Roland).

Te enote sestavljajo tako poklicni pripadniki kot pripadniki pogodbene rezerve.

(Slovenska vojska. Dostopno prek:

<http://www.slovenskavojska.si/poklicna/enote/brzol/9.bzo.htm>. 12. maj 2008)

## 2.12 Simboli in zgodovina

Simbol 9. bataljona zračne obrambe ponazarja delovanje enega prvih oborožitvenih sistemov zračne obrambe SV (lahki prenosni raketni sistem SA-16 IGLA), ki s svojim delovanjem spominja na napad kobre, saj raketa v svojem zaključnem delu leta proti cilju izvede manever in napade cilj od zgoraj, kjer je najranljivejši. (Vojaška doktrina 2006)

Bataljon od leta 2004 uspešno nadaljuje tradicijo nekdanje 9. raketne brigade, katere začetki segajo v čas osamosvojitvene vojne za Slovenijo leta 1991 (ustanovitev 9. raketne brigade je 7. julij 1991). Leta 2004 se je brigada preimenovala v 9. bataljon zračne obrambe, sledila pa je selitev iz vojašnice Ivana Cankarja na Vrhniki v vojašnico Cerklje ob Krki, kjer je letališče Slovenske vojske. Raketna baterija roland pa je ostala na Vrhniki. 9. bataljon zračne obrambe je s svojimi nalogami in aktivnostmi močno vpet v mednarodno sodelovanje enot zračnih sil. Pripadniki bataljona sodelujejo na najrazličnejših usposabljanjih, vajah, bojnih streljanjih doma in v tujini. (Revija Obramba 1996)

"Oborožitev in oprema, ki jo bataljon uporablja:

- lahki prenosni raketni sistem (LPRS),
- raketni sistem roland 2 (RS ROLAND),
- mobilno taktični operativni center (MTOC),
- opazovalni radar giraffe." (Slovenska vojska. Dostopno prek:

<http://www.slovenskavojska.si/poklicna/enote/brzol/9.bzo.htm>. 12. maj 2008)

## 2.13 Lahki prenosni raketni sistem

### 2.14 Raketni sistemi zelo kratkega dosega

"Izkušnje iz lokalnih vojn v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja so dale vedeti, da bo letalstvo v bodoče bojno delovalo na cilje na zemlji z malih višin od 150 m do 600 m in z zelo malih višin od 25 m do 150 m, kamor so jih prisilili učinkoviti raketni sistemi zračne obrambe (RS ZO) srednjega in dolgega dosega ter lovsko letalstvo." (Dunstan 2007) Kot odgovor na to so izdelovalci vojaške opreme pričeli z razvojem raketnih sistemov, ki bodo uspešni v boju z nizko letečimi letali in helikopterji. Manjkal je torej raketni sistem s tehnološkimi rešitvami, ki omogočajo enostavno uporabo, učinkovito delovanje na nizko leteče cilje, kratek reakcijski čas, visoko mobilnost in čim manjše število ljudi v posadki ognjene enote. Tako je nastal LPRS, ki se lansira z ramena enega strelca in se navaja na cilj po principu lansiraj in pozabi s pasivnim infrardečim vodenjem. Lansirna cev, v kateri se hrani in prenaša raketa, je hkrati tudi izstrelitvena cev, ki se po uporabi zavrže, lansirni mehanizem in ostale naprave so za večkratno uporabo. (Kralj 2001)

"Pomanjkljivosti sistemov s pasivnim infrardečim vodenjem so bile občutljivost na sevanje ozadja (fonska situacija) in aktivno toplotno motenje ter streljanje na reaktivna letala samo v odhodu, kar pomeni že po izvršeni bojni nalogi letala." (Sofronić 1990, 19) LPRS so se masovno uvajali v oborožitev z namenom neposredne obrambe enot in pomembnih objektov pred nizko letečimi cilji, za kar so formirani raketni oddelki.

*Z razvojem letalske tehnike in novimi načini delovanja na bojnem polju so se temu primerno razvijali tudi raketni sistemi zelo kratkega dosega. Izboljšala se je konstrukcija rakete, posodobil raketni motor, povečale so se razdalje in višine uničenja cilja, učinkovitost raket se je povečala z uporabo bližinskega vžigalnika in programiranega vžiga bojne glave, izboljšala se je zaščita pred aktivnimi in pasivnimi motnjami z novim sistemom dvokanalnega pasivnega vodenja, ki predstavlja kombinacijo infrardečega ter ultravijoličnega vodenja rakete. (Vodopivec 2001)*

S povezovanjem vseh sistemov ZO v avtomatizirani sistem, vgradnjo nočnih namerilnih naprav (termovizij), ki omogočajo uporabo LPRS tudi v nočnih pogojih, in napravimi za določanje pripadnosti (identifikacija plovila – prijatelj/tuj ), se je povečala

bojna uporabnost LPRS. Začel se je razvoj različnih mobilnih platform (lansirnih naprav). Nastali so prevozni in samovozni raketni sistemi (RS) z ali brez radarja, z lansirnimi napravami, na katerih je lahko hkrati postavljenih več raket. Osnovna značilnost teh sistemov je avtonomnost, dva člana posadke, enostavnost uporabe, kratek cikel streljanja, možnost uporabe v vseh vremenskih pogojih (odvisno od tipa rakete) ter podnevi in ponoči, povezanost z integrirano avtomatskim komandno - kontrolnim sistemom, pri nekaterih tudi streljanje v premiku ali iz kratkega postanka, kar jim omogoča tudi učinkovito uporabo pri zračni obrambi oklepno mehaniziranih in drugih premičnih enot. (Terman 1992) Raketni sistem zelo kratkega dosega se danes uporablja v različnih oblikah kot prenosni sistem z lansirnim mehanizmom, nameščen na trinožec, na platformo ali na terenska tovorna vozila, na ladje in helikopterje. (Mali 2001)

## **2.15 Lahki prenosni raketni sistem IGLA v uporabi v Slovenski vojski**

Lahki prenosni raketni sistem zračne obrambe (LPRS ZO) IGLA je namenjen za uničevanje vizualno odkritih, nizkoletečih, reaktivnih, turbopropelerskih in propelerskih letal, helikopterjev in brezpilotnih letal, ki oddajajo toplotno energijo, v prihodu in odhodu. LPRS Iгла v zračnem prostoru omogoča tudi uničenje cilja, ki odmetava toplotne vabe v prihodu in odhodu. Z LPRS Iгла in Iгла 1 ne streljamo na svetleče letalske bombe. (Topolovec in drugi, 2003) LPRS Iгла ima enostavno bojno uporabo, ker je prenosen ter ga je mogoče uporabiti v vseh oblikah bojnega delovanja, ko je raba drugih orožij zračne obrambe omejena ali nemogoča (težko prehodno močvirnato zemljišče, gozd in gorski svet). "V boju z njim ravna in ga nosi strelec. LPRS Iгла omogoča lansiranje rakete iz zaklonilnika, z ladje, močvirja, s streh zgradb in z motornega vozila (terenskega vozila ali oklepnega transporterja), in sicer z mesta, iz kratkega postanka ali iz premika. Streljanje iz premika je mogoče, če se vozilo premika po ravni površini s hitrostjo do 20 km/h." (Kraševac 2000, 1-5) Konstrukcija LPRS Iгла, ki je v bojnem položaju težak 18 in v pohodnem 20 kilogramov, omogoča strelcu lansiranje z rame (desne), iz stoječega ali klečečega položaja, tudi ko ima na sebi sredstva za osebno radiološko-kemično-biološko zaščito.

"Poveljniki vseh enot zračne obrambe morajo pri razvijanju enot v bojni razpored upoštevati vse dejavnike, ki lahko vplivajo na izid bojevanja." (Sežun 2001, 34) V

mirnodobnem času je potrebno neprestano usposabljanje enot, kar privede do avtomatizacije in hitrejše reakcije posadk. "Poveljniki morajo upoštevati zemljišče, nasprotnika in njegovo taktiko napadanja, načela bojne razporeditve in s tem ugotoviti svoje prednosti pred nasprotnikom." (PDRIU 2007. 5) Če se vojaška enota zračne obrambe ne zna razviti, če ne zna upoštevati lastnosti svojega orožja in se ne zna prilagoditi situaciji v zračnem prostoru, jo bo nasprotnik uničil. Posledice bodo velike žrtve, ogromna materialna škoda in poraz. Vse skupaj bo imelo negativni vpliv na moralo drugih enot. Neprestano urjenje premikanja in taktičnega razvijanja v bojne razporede v različnih situacijah bo privedlo do avtomatizacije posameznika, s tem se bo povečala samozavest poveljnikov in možnost preživetja enot zračne obrambe ter s tem tudi ostalih enot. (Perko 2001)

### **3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ENOTAH 9. BATALJONA ZRAČNE OBRAMBE**

Ljudje so ključni izvor konkurenčnosti organizacije, če pri delu dosegajo zelene rezultate. Prav zato organizacije posvečajo vedno več pozornosti motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Človeka postavljajo na prvo mesto. Na ta način nenehno iščejo rešitve, ki bodo z manj vloženega dela in časa prinesle več rezultatov. Tudi Slovenska vojska spodbuja povezovanje vseh zaposlenih k skupnim ciljem, hitro odzivnost in vlaganje v razvoj zaposlenih za odlično opravljanje dela. Saj je ravno zadovoljstvo zaposlenih eden najpomembnejših dejavnikov, ki prispevajo k doseganju dobrih rezultatov in uresničevanju zastavljenih ciljev.

#### **3.1 Opredelitev problema in cilja preučevanja**

Zadovoljni zaposleni so motivirani za kakovostno delo, doseganje ciljev, s tem pa dvigujejo ugled organizacije. Če so zaposleni zadovoljni, so tudi bolj dovzetni za motivatorje, s katerimi jih organizacija spodbuja k delu. Večja motivacija zaposlenih za delo izboljšuje delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Pomembnost zadovoljstva zaposlenih je tesno povezana z uspešnostjo podjetja, odvisna pa je tako od zaposlenih kot od delovnega okolja. (Mihalič 2006, 39)

K zadovoljstvu zaposlenih prispeva več dejavnikov, ki motivirajo zaposlene (Možina 1998, 152-153):

- ustreznosti vodje,
- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- dobri medsebojni odnosi,
- samostojnost in odgovornost pri delu,
- možnost pridobivanja in uporabe znanja in sposobnosti,
- napredovanje in ustrezna plača,
- cenjeno delo,
- osebna rast.

"Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi nizek neposredni nadzor vodij, samostojno razporejanje delovnega časa, dobre fizične delovne razmere, telesni napor pri delu ter verjetnost poškodb in obolenj pri delu." (Možina 1998, 148) Poklic vojaka je specifičen prav zaradi izjemnih delovnih pogojev z veliko fizične aktivnosti in dela na terenu. Značilnost vojaškega poklica je prav izurjenost vojakov za preživetje v najrazličnejših okoliščinah in dobra psihofizična pripravljenost. Urjenje z vojaškim orožjem in opremo pa zahteva celega človeka. Zato je tudi toliko bolj pomembno, na kakšen način so vojaki motivirani in stimulirani za tako zahtevno delo.

Uporaba motivatorjev je odvisna predvsem od spretnosti posameznega nadrejenega. "Nadrejeni odločajo o možnostih uporabe in pridobivanja znanja in sposobnostih ter o povečevanju samostojnosti in odgovornosti pri delu za zaposlene." (Možina 1998, 155) Nadrejeni vodi in daje navodila posamezni bojni enoti ter najbolje pozna svoje zaposlene. »Za uspešno vodenje je pomembno tudi, če zaposleni nadrejenemu zaupajo. Ena od osnovnih nalog nadrejenega je posredovanje jasnih ciljev organizacije zaposlenim. To lahko naredi z odprto komunikacijo in predvsem z lastnim zgledom.« (Treven 1998, 28) Nadrejeni lahko s komuniciranjem zelo vpliva na delovanje in ukrepanje zaposlenih, jih prepričuje, poučuje, informira, hkrati pa si zagotovi informacije, ki so pomembne za odločanje. Na ta način spodbuja zavzetost in zaupanje zaposlenih. Nadrejeni ima tudi osrednjo in pomembno vlogo v informacijskem in komunikacijskem procesu podjetja, saj s svojim načinom informiranja in komuniciranja neprestano vpliva na sodelavce in usmerja (motivira) njihovo vedenje. Za uspešno in učinkovito realizacijo ciljev podjetja mora nadrejeni prilagoditi svojo komunikacijo sogovorniku in ustrezno reagirati na njegove čustvene reakcije. Nadrejeni mora neposredno podrejenim jasno povedati, kaj od njih pričakuje. Vedno pa mora tudi preveriti, ali so razumeli kaj se od njih pričakuje in pridobiti povratno informacijo. Nadrejeni mora vedeti, kaj motivira sodelavce. (Možina 1998, 157-164)

Denar motivira zaposlene, vendar ni edini motivator. Denar motivira, ker je povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb<sup>1</sup>. Plača in druge ugodnosti so tudi glavni dejavnik, zakaj se nekdo odloči za zaposlitev v organizaciji. Materialna oblika nagrajevanja zaposlenih se kaže v združitvi osnovne plače in ugodnosti. "Sistem nagrajevanja

---

<sup>1</sup> Ljudje stremimo k zadovoljitvi potrebe po materialnih dobrinah, varnosti, socialnih stikih in osebnih potreb.

vključujejo finančne nagrade (nespremenljiva in spremenljiva plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj sestavljajo celotni sistem nagrajevanja. Nagrajevanje vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti." (Možina 1998, 247) Ugodnosti zaposleni dobijo ob plači ali jih koristijo na delovnem mestu. Takšen sistem nagrajevanja omogoča stabilnost zaslužkov. Zaposleni pa točno vedo, da so njihovi prihodki sorazmerni z njihovim doseženim rezultatom.

Poleg materialnih dejavnikov motivacije so zelo pomembni tudi nematerialni dejavniki. To so predvsem uspeh, priznanje, odgovornost in možnost napredovanja. Zanimivost dela je pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlenega motivira h kakovosti in učinkovitosti. Zaposlene zelo motivirajo tudi dobri medsebojni odnosi in pomoč med sodelavci. "Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi." (Možina 1998, 148-153) Prav tako zavzetost za delo izhaja iz spodbud, ki vplivajo na posameznika. Prinaša zadovoljstvo na delovnem mestu, povečuje storilnost, zmanjšuje željo po odhodih, povečuje zanimanje za delo, spodbuja sodelovanje, vpliva na urejene medsebojne odnose in na nemoteno komuniciranje. "Pomemben pogoj za zavzetost je dobra in pravočasna informiranost zaposlenih ter znanje, ki ga potrebujejo za delovne potrebe. Uspešno delajo zaposleni, ki imajo ustrezne možnosti za delo, ki ga opravljajo in so motivirani za realizacijo zastavljenih ciljev." (Možina 1998, 177)

Nadgrajevanje znanja prispeva k večjemu zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter hkrati omogoča njihov razvoj in povečuje lojalnost zaposlenih. "Organizacije potrebujejo za uresničitev svojih ciljev strokovno izobražene in usposobljene delavce." (Možina 1998, 177) Strokovno izobraženi in usposobljeni zaposleni so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Gre za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela. Zaposleni imajo pravico in dolžnost, da izpopolnjujejo strokovno znanje in svojo usposobljenost v delovnem okolju. Delo, ki ga opravljajo je tako bolj zanimivo in privlačno. Dolgoročni načrti ustreznega izobraževanja in usposabljanja so oblikovani tudi za namen napredovanja. Možnost napredovanja je med pomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih. (Bohinc 2004) Napredovanje je povezano z zahtevnejšim delovnim mestom, večjim obsegom



odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela. Z napredovanjem se zaposlenemu spremenita tudi plača in status. (Možina 1998, 180-182)

»Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na to, kakšna je splošna organizacijska klima in na dobro delovno okolje. Zaposleni se v okolju pozitivne organizacijske klime čutijo kot pomemben člen organizacije.« (Zidar Gale 2005: 84) Pomembno je, da zaposleni lahko sodelujejo pri odločanju glede dela, ki ga opravljajo, izražajo svojo pripadnost organizaciji in s svojim produktivnim delom prispevajo k dobrim rezultatom. Zadovoljni zaposleni so bolj ustvarjalni, sprejemajo cilje in naloge kot izziv, pri delu so bolj samoiniciativni in sodelujejo z drugimi sodelavci. (Možina 1998, 180-182)

Namen analize je proučiti zadovoljstvo zaposlenih v 9. bataljonu zračne obrambe. Ugotoviti želim značilne dejavnike, vzroke in posledice zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih ter kakšne posledice ima vedenje zaposlenih na organizacijo. Z anketnim vprašalnikom želim prikazati področje zadovoljstva zaposlenih. Namen ankete je ugotoviti stopnjo motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v enotah 9. bataljona zračne obrambe ter primerjati motiviranost in zadovoljstvo poklicnih vojakov z motiviranostjo in zadovoljstvom rezervne sestave.

Osnovni cilj analize je dobiti podatke, na podlagi katerih bo lahko 9. bataljon zračne obrambe sprejel ukrepe za spodbudno in ugodno delovno vzdušje za izboljšanje delovne uspešnosti.

Cilji analize so naslednji:

- ugotoviti sedanjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih v 9. bataljonu zračne obrambe,
- primerjati zadovoljstvo zaposlenih med redno zaposlenimi v 9. bataljonu zračne obrambe in med pogodbenimi pripadniki rezervne sestave,
- prikazati kritične točke,
- pripraviti predlog izboljšav za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih,
- pripomoči k nadaljnjemu razvoju zaposlenih.

### 3.2 Metodologija raziskovanja

Raziskava je po teoretični zasnovanosti analitična, saj koristi obvezna znanja in že znane utemeljitve zgrajene na teoretičnih predpostavkah ter preizkuša hipotezo. Je deskriptivna, saj poskuša opisati določen vpliv motiviranosti, nagrajevanja in kakovosti medsebojnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih v enotah 9. bataljona zračne obrambe.

Postavil sem **temeljni hipotezi**:

*H1: Pripadniki poklicne sestave enot 9. bataljona zračne obrambe so bolj motivirani kot pripadniki rezervne sestave lahke raketne baterije.*

*H2: Pripadniki poklicne sestave enot 9. bataljona zračne obrambe imajo večjo željo po novih znanjih in napredovanju na delovnem mestu kot pripadniki rezervne sestave lahke raketne baterije.*

Hipotezo sem preveril s primerjalno analizo zadovoljstva zaposlenih v dveh bojnih enotah in v rezervni sestavi. Z vprašalnikom sem pridobil podatke o zadovoljstvu zaposlenih v bojnih enotah (prva lahka raketna baterija, poveljniško logistična baterija) in v rezervni sestavi. Dobljene podatke sem primerjal med seboj.

Sestavni deli primerjalne analize zadovoljstva zaposlenih so:

- odgovornost in samostojnost pri delu,
- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- pripadnost organizaciji,
- možnost pridobivanja in uporabe znanja in sposobnosti,
- medsebojni odnosi,
- odnos z nadrejenim,
- napredovanje in ustrezna plača,
- nagrajevanje.

### 3.3 Analiza rezultatov ankete

Anketa zadovoljstva zaposlenih označuje trenutno vzdušje v 9. bataljonu zračne obrambe. Predstavlja način, kako zaposleni vidijo in razumejo organizacijo v določenem obdobju. Anketa je sistematičen postopek spraševanja skupine ljudi, s ciljem zbiranja podatkov in je v pisni obliki. »Smotrno je, da je anketni vprašalnik sestavljen tako, da je mogoče izdelati ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko ugotovimo značilne dimenzije trenutne klime v podjetju.« (Možina 1998, 78) Merski instrument, ki sem ga uporabil, je mnenjski vprašalnik, ki vsebuje demografski del in 40 vprašanj s tremi ponujenimi odgovori. Zaposleni so imeli pri izražanju svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s postavljenim vprašanjem na razpolago odgovor da, ne in včasih. Ankete so popolnoma anonimne, kar zagotavlja pridobitev čimbolj iskrenih odgovorov. Za ugotovitev obstoječega stanja v bataljonu zračne obrambe sem anketiral zaposlene v prvi lahki raketni bateriji in v poveljniško logistični bateriji ter pogodbene pripadnike rezervne sestave lahke raketne baterije. Z analizo zadovoljstva zaposlenih ugotavljam tako pozitivne kot negativne občutke, ki jih zaposleni doživljajo pri svojem delu.

Zbiranje podatkov s pomočjo ankete sem izvedel v bojnih enotah v novembru 2007 in v rezervni sestavi v februarju 2008. V vzorec empirične raziskave zadovoljstva zaposlenih je bilo zajetih 109 vojakov, od tega 52 redno zaposlenih in 57 pogodbenih pripadnikov rezervne sestave. Anketo so izpolnili vsi v vzorec zajeti vojaki. Za izvedbo ankete sem dobil dovoljenje iz Poveljstva za doktrino, razvoj in usposabljanje (številka : 603-13/2007-108).

Anketa je sestavljena iz dveh delov:

- splošni podatki o anketirancu, ki zajemajo spol, starost, organizacijsko enoto, izobrazbo, status, kraj bivanja, delovno dobo v SV,
- mnenjska anketa, ki zajema tri področja:
  - zadovoljstvo z delom,
  - medsebojni odnosi,
  - zadovoljstvo s plačo in napredovanjem.

### 3.4 Analiza rezultatov ankete

V analizi ankete sem najprej prikazal demografske podatke, kot so spol, starost, izobrazba, status, kraj bivanja in delovna doba v Slovenski vojski. Nato sem prikazal še rezultate zadovoljstva zaposlenih ter primerjal rezultate bojnih enot z rezultati skupine pogodbenih pripadnikov rezervne sestave.

Nazive v vprašalnik zajetih enot sem v grafih in analizi opredelil na naslednji način:

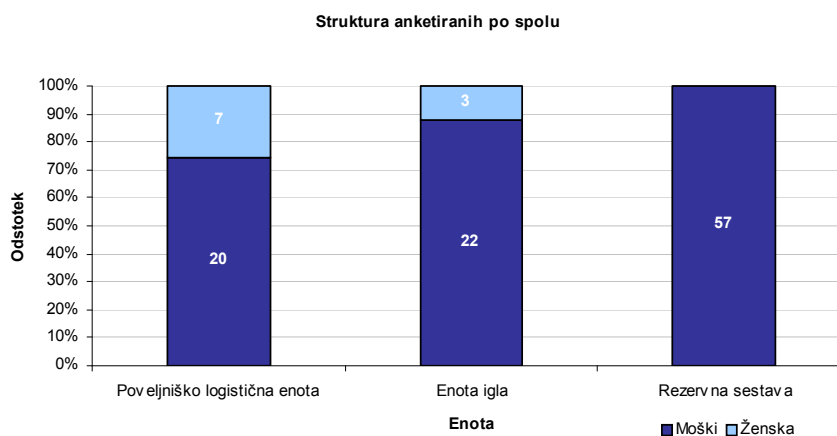
- poveljniško logistična baterija (POVLOGBAT) – poveljniško logistična enota,
- prva lahka raketna baterija (LRBAT) – enota igla,
- pogodbeni pripadniki rezervne sestave (PPRS) – rezervna sestava.

Podatke sem prikazal v odstotkih, kjer pa je številka tako majhna, da odstotek ne bi prikazal realne situacije, sem navedel podatek s številko.

### 3.5 Analiza demografskih podatkov

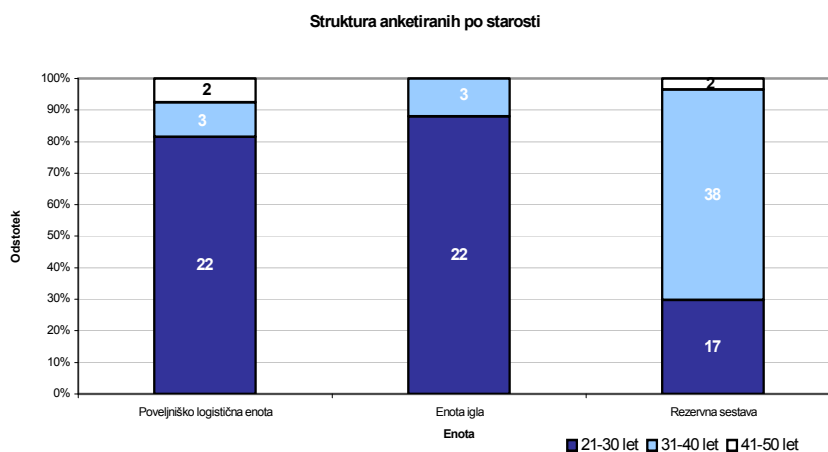
Demografski podatki, ki sem jih zajel z anketnim vprašalnikom, prikazujejo strukturo zaposlenih v 9. bataljonu zračne obrambe. Na podlagi zajetih podatkov ugotavljam, da je večina zaposlenih moškega spola, starih v povprečju 25 let, s srednješolsko izobrazbo in stanujočih na podeželju. V spodnjih grafih sem prikazal obdelane demografske podatke, ki so jih posredovali anketiranci. Podatki so prikazani v številkah in v odstotkih.

Graf 3.1: Struktura anketiranih po spolu



V anketi je bilo zajetih 90,8% moških in 9,2% žensk. Ti podatki kažejo, da opravljajo poklic vojaka v enotah zračne obrambe večinoma moški. Na podlagi zgornjega grafa (glej graf 3.1) lahko razberem, da je v poveljniško logistični bojni enoti 20 moških in 7 žensk, v bojni enoti igla je 22 moških in 3 ženske, med vojaki v rezervi pa so samo moški. V bojnih enotah sprva niso zaposlovali žensk zaradi teže samega raketnega sistema. V bojni postavitvi tehta okoli 20 kilogramov, kar je prenaporno za ženske, če je treba sistem dolgo držati na desni rami ali ga daleč nositi. Prisotnost žensk povzroča težave pri delitvi nalog, kar lahko pripelje do konfliktov primera : vsi delamo za enako plačo, kar vpliva na kohezijo v enoti. V rezervni sestavi pa so sami moški, ker imajo odslužen vojaški rok iz časa naborništva, v katerega ženske niso bile vključene.

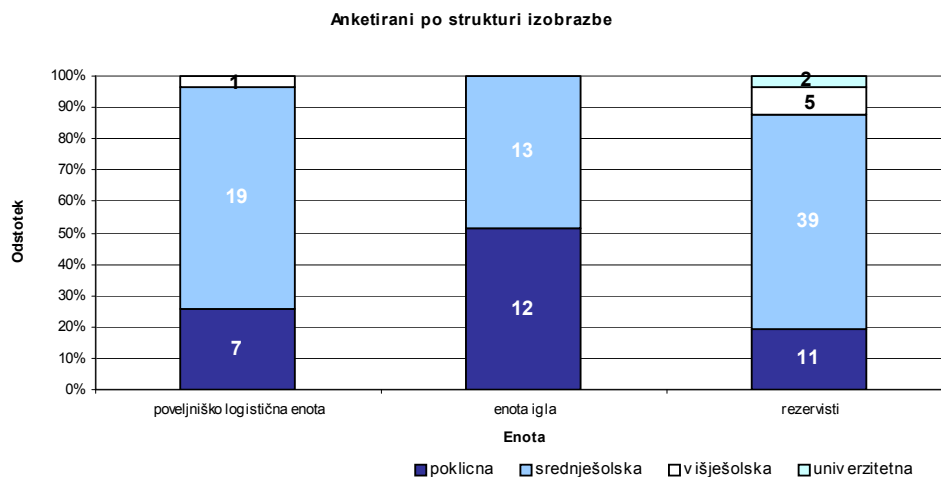
Graf 3.2 Struktura anketiranih po starosti



Starostna struktura vojakov je razdeljena v razponu med 21 in 50 letom starosti. Večina vseh vprašanih v bojnih enotah je v starostnem razponu med 21 in 30 let, medtem ko je večina vseh vprašanih v rezervni sestavi v starostnem intervalu med 31 in 40 let (glej graf 3.2). Za poklicno opravljanje vojaškega poklica so to najbolj aktivna leta glede fizične pripravljenosti in vzdržljivosti, prevzemanja tveganja in želje po napredovanju ter doseganja ciljev. Fizična vzdržljivost je pri poklicu vojaka zelo pomembna, saj delo poteka na terenu z različnimi aktivnostmi in v vseh vremenskih razmerah. Prav tako je pomembna tudi psihična vzdržljivost. Pa tudi najvišja starost, določena v zakonu o Slovenski vojski, za zaposlitev v vojski je 25 let. Glede na starostno skupino pripadnikov rezervne sestave sklepam, da k taki strukturi pripomore tudi dejstvo, da služenje vojski opravljajo le pogodbeno oziroma ko so vpoklicani. Ker je njihovo prvotno delovno mesto drugje tudi niso ves čas v psihofizični pripravljenosti in podvrženi vsakodnevnim fizično obremenilnim pogojem.

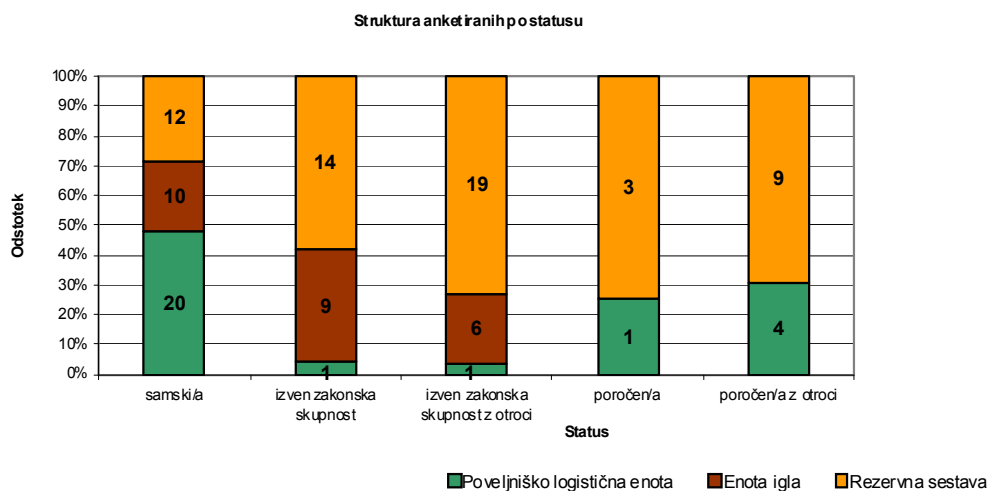
Opravljanje vojaških obveznosti je le občasno zato ni toliko pomembno samo kondicijsko stanje posameznega zaposlenega kot če bi bil redno zaposlen.

Graf 3.3: Struktura anketiranih po izobrazbi



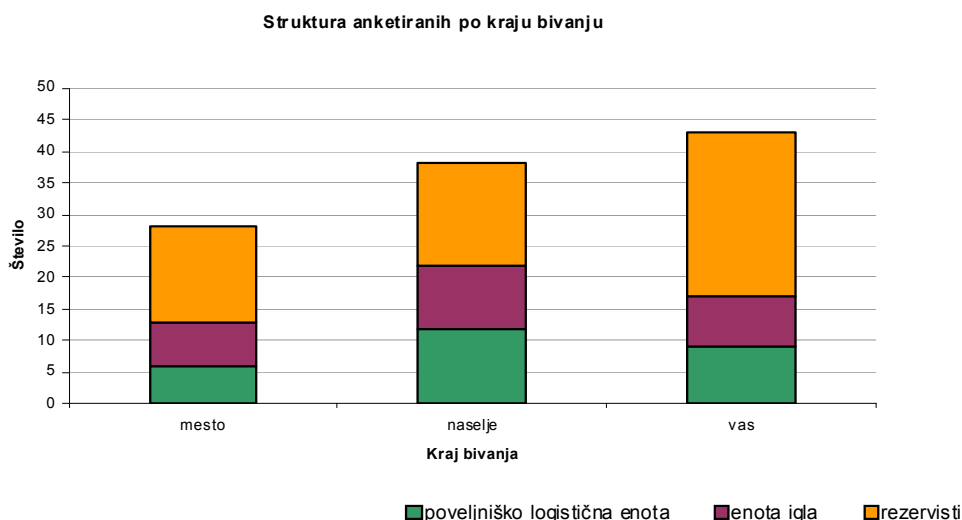
V 9. bataljonu zračne obrambe prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, ki predstavljajo 59% anketiranih. Nato sledijo zaposleni z zaključeno poklicno šolo, ki predstavljajo 33% vprašanih. Visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo ima 8% vprašanih. Najbolj izobraženi so zaposleni v rezervni sestavi. Izobrazba je pomemben dejavnik v Slovenski vojski. Za delovno mesto častnika je potrebna najmanj sedma stopnja izobrazbe. V anketiranih enotah se kar nekaj pripadnikov izobražuje na fakultetah. Ko pa končajo šolanje si iščejo zaposlitev izven vojske, kjer so boljši delovni pogoji.

Graf 3.4: Struktura anketiranih po statusu



Iz grafa 3.4 lahko razberemo, da je največ zaposlenih v enotah zračne obrambe samskih in v izven zakonski skupnosti v bojnih enotah. Največ vprašanih iz rezervne sestave živi v izven zakonski skupnosti in imajo otroke, so poročeni ali so poročeni in imajo otroke. Na podlagi predhodno zbranih podatkov lahko sklepam, da je večina zaposlenih v bojnih enotah samskih in brez otrok, ravno zato, ker v glavnem spadajo v starostno skupino od 21 do 30 let.

Graf 3.5: Struktura anketiranih po kraju bivanja



Največ anketiranih prihaja iz vasi. Sam pa opažam, da je največ zaposlenih v Slovenski vojski iz vzhodne Slovenije. V tem predelu je težje dobiti zaposlitev, zato se mladi bolj odločajo za vojaški poklic.

Tabela 3.1: Delovna doba v Slovenski vojski

Enota	Minimalna delovna doba	Maksimalna delovna doba	Povprečna delovna doba
Poveljniško logistična enota	1 leto	15 let	4,3 let
Enota igla	1 leto	5 let	3,4 let
Rezervna sestava	2 leti	5 let	4,3 let

Tabela 3.1 prikazuje delovno dobo vprašanih v 9. bataljonu zračne obrambe. Povprečno število let zaposlitve v Slovenski vojski je 4 leta. Najdaljšo delovno dobo imajo v poveljniško logistični enoti, kjer je najdaljši staž 15 let. V to enoto so bili dodani nekateri starejši pripadniki slovenske vojske zaradi potreb po voznikih tovornih vozil. V enoti igla in v rezervni sestavi je delovna doba približno enaka. Obe

skupini sta bili ustanovljeni v približno enakem času. Minimalna delovna doba zaposlenih je 1 leto v bojnih enotah in 2 leti v rezervni sestavi, kar pomeni novo zaposlene pripadnike. Maksimalna delovna doba v enoti igla in v rezervni sestavi znaša 5 let. Povprečna delovna doba je najnižja v enoti igla, kjer znaša 3,4 let. Najvišja delovna doba je v poveljniško logistični enoti in rezervni sestavi, kjer znaša 4,3 let.

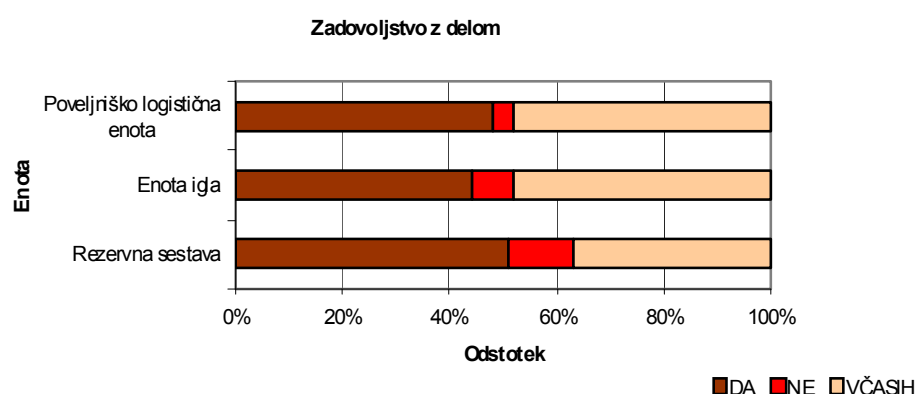
### 3.6 Analiza zadovoljstva zaposlenih v 9. bataljonu zračne obrambe

Preučeval sem tri sklope vprašanj s področja zadovoljstva zaposlenih v enotah 9. bataljona zračne obrambe: zadovoljstvo z delom, medsebojni odnosi in zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem. Zaradi večje preglednosti sem podatke prikazal grafično. Na podlagi dobljenih odgovorov sem naredil primerjalno analizo med bojnimi enotami in rezervno sestavo za vsako vprašanje posebej.

### 3.7 Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo je odvisno v precejšni meri od komuniciranja nadrejenega z zaposlenimi. Sklop zadovoljstva zaposlenih vključuje zadovoljstvo z delom, odgovornost za kakovost dela, nujnost sprememb v organizaciji, jasnost zadolžitev, pohvalo, ugled organizacije, možnost dodatnega usposabljanja, samostojnost in odgovornost dela, uspeh pri delu, delovni čas in pravočasno obveščeno.

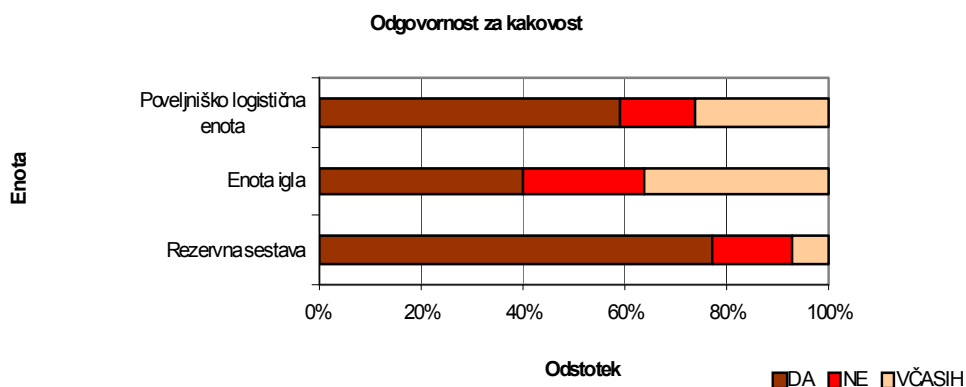
Graf 3.6: Zadovoljstvo z delom





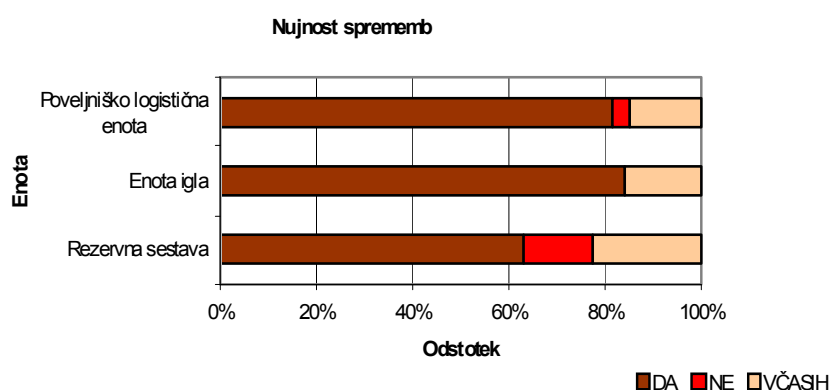
Graf 3.6 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?". Najbolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo so vprašani v rezervni sestavi, in sicer 51%. Pripadniki rezervne sestave preživijo približno en mesec na leto na usposabljanju. Poleg tega jim to delo prinaša dodatni zaslužek in ugodnosti.

Graf 3.7: Odgovornost za kakovost dela



Odgovori na vprašanje "Ali se čutite odgovorni za kakovost vašega dela?" prikazani v grafu 3.7 kažejo, da najvišjo stopnjo odgovornosti za kakovost čutijo vprašani v rezervni sestavi. 78% vprašanih se čuti odgovorne za kakovost dela, ki ga opravljajo.

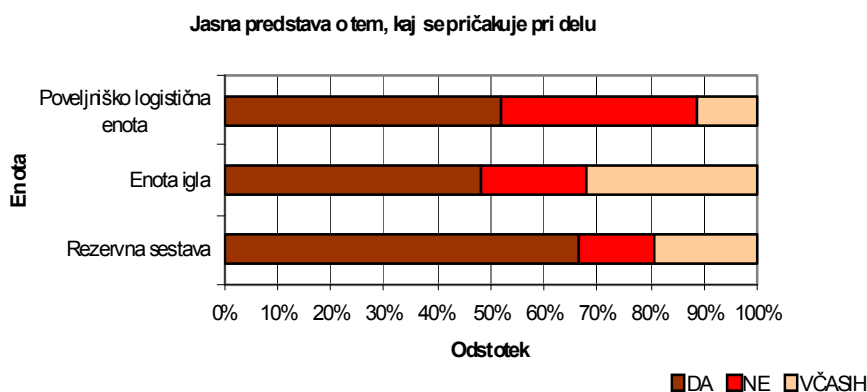
Graf 3.8: Nujnost sprememb



Graf 3.8 prikazuje odgovore na vprašanje "Menite, da so v vaši organizaciji nujne spremembe?". Vse anketirane skupine spodbujajo spremembe v organizaciji in menijo, da so le-te nujne. Vprašani si želijo hitrega in učinkovitega uvajanja sprememb. Spremembe v bataljonu zračne obrambe so nujne. V bojni enoti igla vsi vprašani menijo, da so spremembe nujne, le da so za 84% spremembe zelo nujne, za 16% pa so včasih nujne. Enota igla se na vajah v tujini srečuje s tujimi vojskami, ki

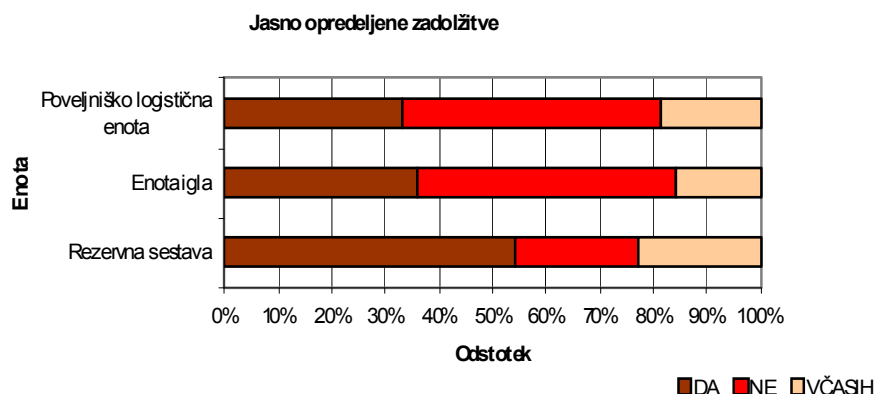
so boljše opremljene, zato si želijo sprememb v opremljenosti, sredstvih za treninge. Prav tako je v enoti igla problematičen odnos nekaterih poveljnikov, ki obravnavajo pripadnike kot nabornike, ne pa kot sebi enake poklicne pripadnike. Za rezervno sestavo so spremembe manj pomembne, saj se ne spopadajo vsakodnevno z organizacijskimi pravili. Tako jih v rezervni sestavi 14% meni, da spremembe niso nujne.

Graf 3.9: Jasna predstava o tem, kaj se pričakuje pri delu



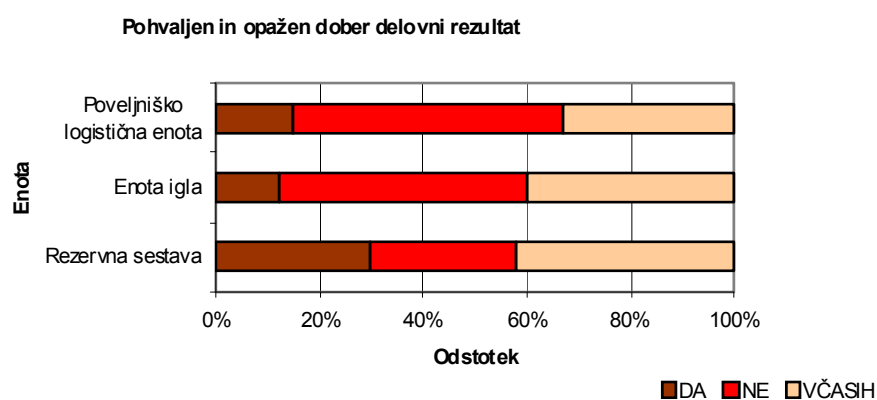
Graf 3.9 prikazuje odgovore na vprašanje "Ali imate jasno predstavo o tem, kaj se od vas pričakuje pri delu?". Samo polovica vprašanih v bojnih enotah ima jasno predstavo o temu, kaj se od njih pričakuje pri delu. V poveljniško logistični enoti kar 40% zaposlenih nima jasne predstave o temu, kaj se od njih pričakuje. V enoti igla ima 48% vprašanih jasno predstavo o delovnih pričakovanjih. Veliko bolj jasno predstavo o pričakovanjih imajo zaposleni v rezervni sestavi, in sicer v 68%. Vsak vojak v enoti je postavljen na določeno delovno mesto, ki od njega zahteva točno določeno usposabljanje in določeno vrsto dela. Ker pa vojakov primankuje, mnogo pa je tudi drugih zadolžitve, se naloge vojaka hitro spreminjajo. Zato vojaki pogosto ne vedo kaj se od njih pričakuje.

Graf 3.10: Jasno opredeljene zadolžitve



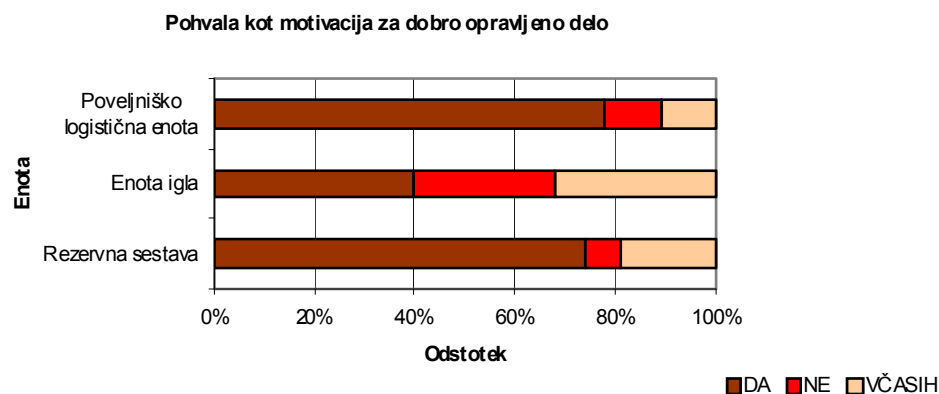
Na vprašanje "Ali so vaše zadolžitve jasno opredeljene?" so vprašani odgovarjali bolj negativno, kot na predhodna vprašanja. Ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, je v veliki meri odvisno od tega, koliko jasno so opredeljene njihove zadolžitve. Odgovor vprašanih v obeh bojnih enotah je podoben. Približno 35% vprašanih meni, da so delovne zadolžitve jasno opredeljene. Zadolžitve za delo zaposlenim posreduje nadrejeni. V kolikor delovne zadolžitve niso jasno opredeljene, zaposleni ne vedo, ali pravilno opravljajo svoje delo. To pa jih zmede in tudi stopnja zadovoljstva s tem upade. (glej graf 3.10).

Graf 3.11: Pohvaljen in opažen dober delovni rezultat



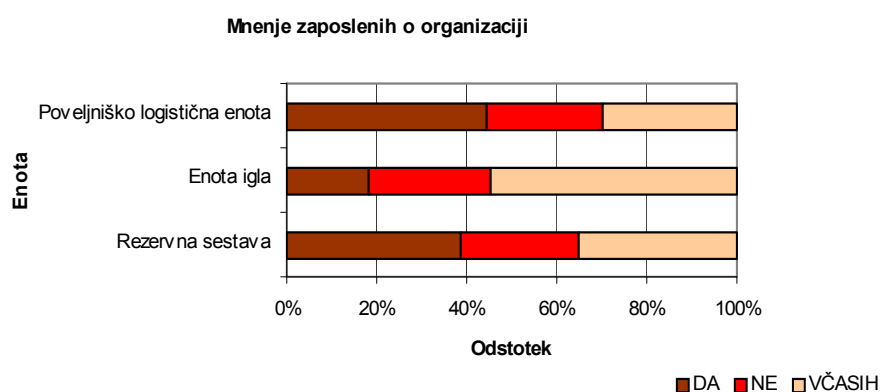
Odgovor na vprašanje "Ali se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen?" je v glavnem negativen. Pohvale je premalo. Vprašani v bojnih enotah v 60% menijo, da dober delovni rezultat ni pohvaljen in opažen. V rezervni sestavi je rezultat za malenkost boljši, saj 29% vprašanih meni, da je dober delovni rezultat opažen (glej graf 3.11). Opažen in pohvaljen dober delovni rezultat spodbuja zaposlene za sprejemanje večje odgovornosti za delo, ki ga opravljajo.

Graf 3.12: Pohvala kot motivacija za nadaljnje delo



Graf 3.12 prikazuje odgovore na vprašanje "Ali vas pohvala o opravljenem delu motivira za nadaljnje delo?". To vprašanje se navezuje na predhodno vprašanje. Pri odgovorih na predhodno vprašanje sem ugotavljal, koliko so zaposleni dejansko pohvaljeni. Odgovori prikazani v zgornjem grafu pa kažejo, koliko si zaposleni pohvale želijo. Priznanje daje zaposlenemu občutek, da je nekaj dosegel in da nekaj pomeni. V poveljniško logistični enoti 78% vprašanih meni, da jih pohvala motivira za nadaljnje delo. Pohvala je najcenejši način motivacije.

Graf 3.13: Mnenje zaposlenih o organizaciji,



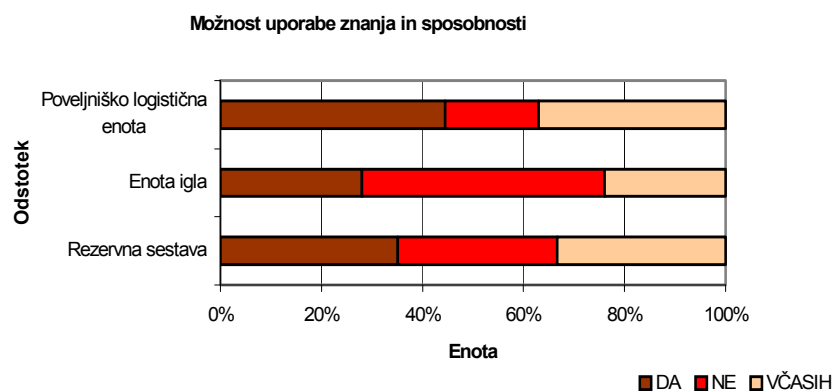
Odgovor na vprašanje "Ali zaposleni zunaj organizacije govorite pozitivno o njej?" je tudi bolj negativen kot pozitiven. Približno 25% vseh vprašanih meni, da zunaj organizacije o Slovenski vojski ne govorijo pozitivno. Najbolj pozitivno mnenje o svoji organizaciji imajo v poveljniško logistični enoti v 44%, sledi rezervna sestava z 38% in nato bojna enota igla z 18%. (glej graf 3.13). Ta odgovor kaže na to, kolikšen ugled ima organizacija med zaposlenimi in tudi kakšna je pripadnost zaposlenih Slovenski vojski. Zaposleni v Slovenski vojski se o vojski pogovarjajo s prijatelji, družinskimi člani in znanci. Če o vojski govorijo pozitivno, lahko pritegnejo ljudi, da se zanimajo tudi o možnosti zaposlitve v vojski.

Graf 3.14: Možnost dodatnega usposabljanja



Na vprašanje "Menite, da vam je omogočeno dodatno usposabljanje za boljše opravljanje dela?" so vprašani v večini odgovorili, da nimajo možnosti za dodatno usposabljanje (glej graf 3.14). Odgovori so si med seboj zelo podobni, le enota igla bolj izstopa pri možnostih za dodatno usposabljanje. Specializacija vojakov za posamezne konkretne naloge zahteva veliko praktičnega znanja. Zaradi vedno novega prilagajanja novim oborožitvenim tehnologijam je usposabljanje na delovnem mestu nujno. Vojake dodatno motivira za delo, če jim organizacija omogoči, da sledijo tehnološkemu napredku in novostim glede vojaške opreme.

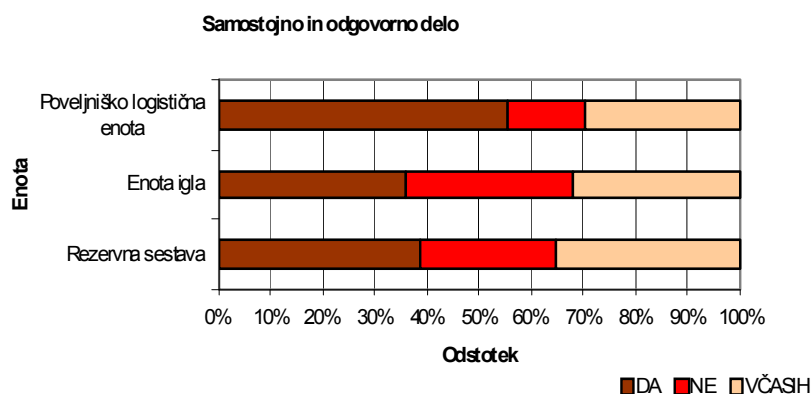
Graf 3.15: Možnost uporabe znanja in sposobnosti



Graf 3.15 prikazuje odgovore na vprašanje "Ali imate pri svojem delu možnost uporabiti svoje znanje in sposobnosti?". V poveljniško logistični enoti ima največ vprašanih možnost uporabiti svoje znanje in sposobnosti, in sicer 46%. Pripadniki v poveljniško logističnem bataljonu opravljajo naloge za katere so se lahko usposobili tudi v civilnem šolstvu in privatnemu življenju-voznik tovornjaka, radioamater za zveze, pripadniki igle pa se za raketni sistem usposobijo v enoti. Nenehno izboljševanje procesa izobraževanja, usposabljanja, nadgradnja znanj in veščin mora

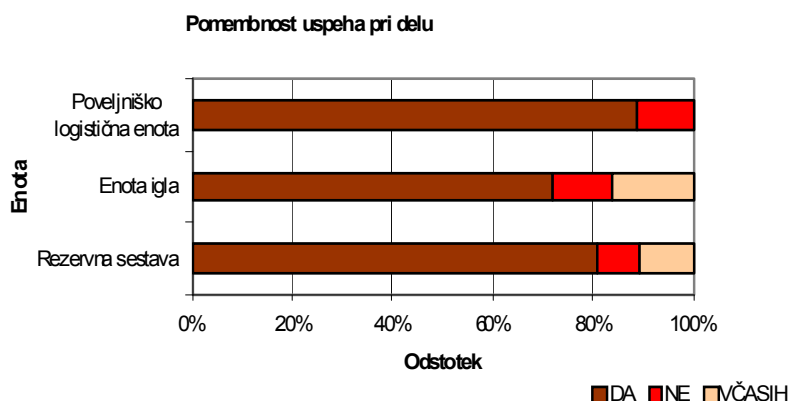
biti za zaposlene uporabna tudi v praksi. Zaposleni, ki imajo pri svojem delu možnost uporabiti svoje znanje in sposobnosti, so bolj motivirani za delo, ki ga opravljajo. Na ta način bolj uspešno opravljajo vsakdanje delo in pridobijo na osebni rasti.

Graf 3.16: Samostojno in odgovorno delo



Graf 3.16 prikazuje odgovore na vprašanje "Ali je vaše delo dovolj samostojno in odgovorno?". Samostojnost in odgovornost pri delu sta pomemben motivacijski dejavnik. Največ samostojnosti in odgovornosti pri delu imajo v poveljniško logistični enoti, in sicer 56% odstotkov vprašanih. Občutek samostojnosti in odgovornosti je odvisen od vrste dela. Zaposleni se počuti bolj pomemben, če mu delovno mesto nudi določeno stopnjo odgovornosti in samostojnosti. Tako pridobi tudi na samozavesti, saj ima občutek, da organizacija zaupa v njegove sposobnosti.

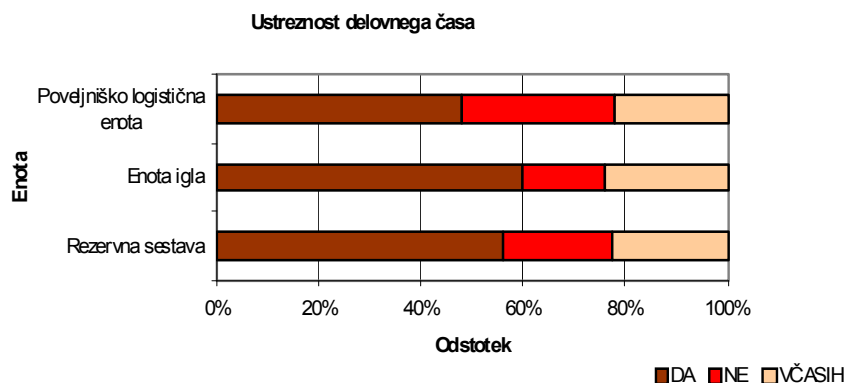
Graf 3.17: Pomembnost uspeha pri delu



Na vprašanje "Ali je za vas zelo pomemben uspeh pri delu?" je večina vprašanih odgovorila pritrdilno. Z doživljanjem uspeha pri delu se poveča pomembnost dela. Zaposleni se lahko poistovetijo z delom in delovnimi rezultati. Najpomembnejši je uspeh pri delu za vprašane v poveljniško logistični enoti. Uspeh pri delu je tudi eden

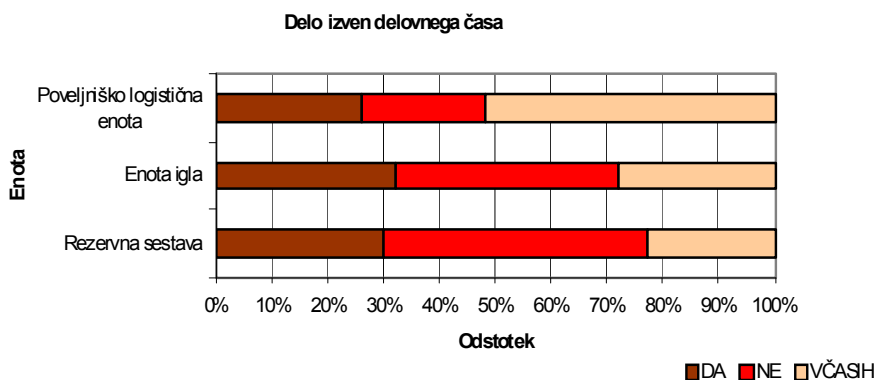
pomembnih dejavnikov motivacije pri delu. Uspeh ni pomemben za 11 % vprašanih v bojnih enotah in za 9 % vprašanih v rezervni sestavi (glej graf 3.17).

Graf 3.18: Ustreznost delovnega časa



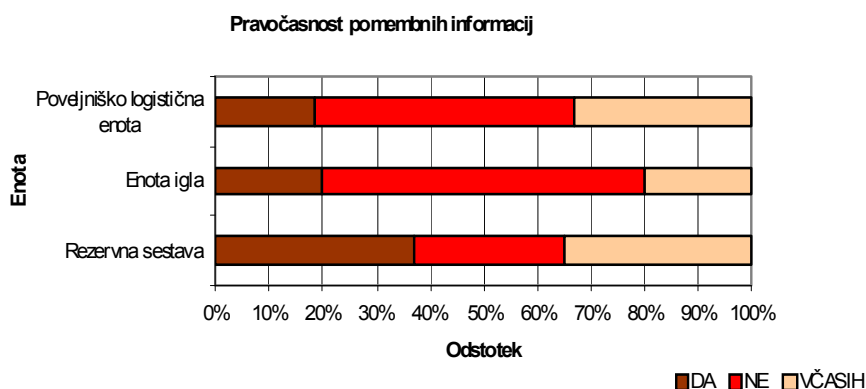
Graf 3.18 prikazuje odgovore na vprašanje "Ali vam ustreza vaš delovni čas?". Delovni čas najbolj ustreza 60 % vprašanim v bojni enoti igla. Delovni čas v bojnih enotah je zelo fleksibilen. Terenska usposabljanja in vaje se ne morejo opraviti v rednem delovnem času.

Graf 3.19: Delo izven delovnega časa



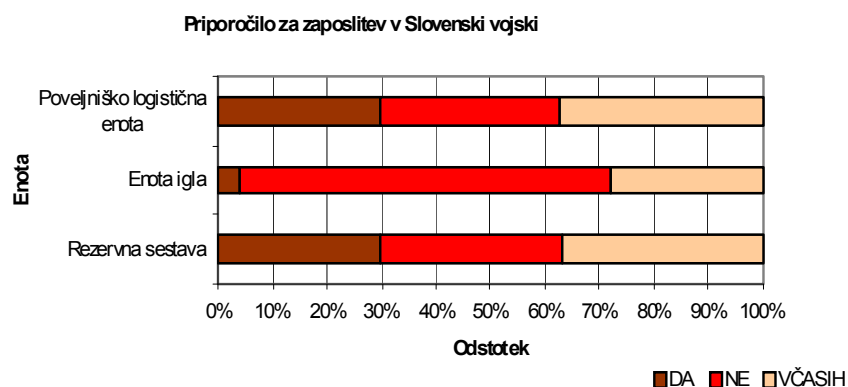
Na vprašanje "Ali ste pripravljeni delati več kot zahteva vaš delovni čas?" je pritrdilno odgovorilo 30 % vseh vprašanih (glej graf 3.19). Pripravljenost zaposlenih za delo izven delovnega časa je odvisna od delovnega mesta, od ugodnosti in stimulacij, ki jih organizacija nudi zaposlenim za dodatno delo. Delo izven rednega delovnega časa večini pripadnikov bojnih enot ne ustreza. Poleg tega pa je dodatno delo slabo plačano, mnogi vojaki pa že za pot na delo in z dela porabijo več kot dve uri.

Graf 3.20: Pravočasnost pomembnih informacij



Graf 3.20 prikazuje odgovore na vprašanje "Ali ste pravočasno seznanjeni z informacijami, ki so pomembne za vaše delo?". Iz odgovorov na to vprašanje lahko razberemo kako poteka komunikacija in sam pretok informacij v 9. bataljonu zračne obrambe. Odgovori so večinoma negativni. Tako lahko sklepamo, da je pretok informacij slab, saj informacije ne pridejo pravočasno do zaposlenih.

Graf 3.21: Priporočilo za zaposlitev v Slovenski vojski



Odgovori na vprašanje "Ali bi priporočali zaposlitev v Slovenski vojski tudi ostalim?" prikazujejo kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih, ugled Slovenske vojske pri zaposlenih in kakšna je pripadnost zaposlenih organizaciji. Odgovori so negativni, saj je le četrtina vprašanih v poveljniško logistični enoti in v rezervni sestavi odgovorila, da bi priporočala zaposlitev v Slovenski vojski tudi drugim. V enoti igla pa bi priporočalo zaposlitev le 4% vprašanih, kar je en anketiranec. Včasih bi priporočalo zaposlitev 38% vseh vprašanih. Zaposlitve v Slovenski vojski pa ne bi priporočalo 68% vprašanih v enoti igla in 33% vprašanih v poveljniško logistični enoti in v rezervni sestavi. Graf 3.21 prikazuje, da so zaposleni v enoti igla zelo nezadovoljni z delovnimi razmerami.

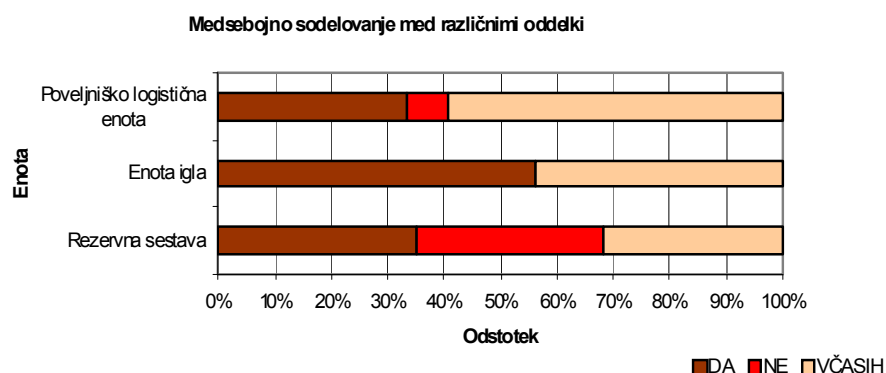


Zaposleni so z oceno zadovoljstva z delom ocenili, da so spremembe, ki se vnašajo v delovne procese, načine dela, novosti na področju tehnologije, nujne. Vsi se zavedajo, da je hitro prilagajanje novim tehnologijam prednost organizacije, ki pripomore k dobrim rezultatom in večjemu ugledu organizacije.

### 3.8 Medsebojni odnosi

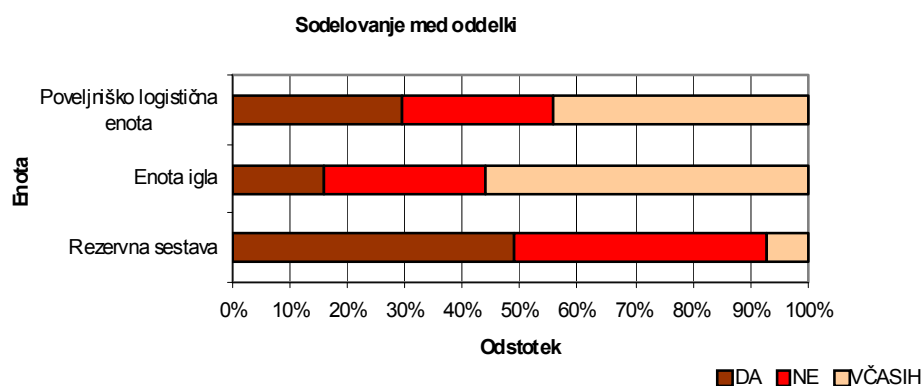
Dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu omogočajo hitrejšo in učinkovitejšo opravljanje vsakdanjih aktivnosti. Sklop medsebojni odnosi vključuje sodelovanje med različnimi oddelki, odnose s sodelavci, medsebojno zaupanje in odnos z nadrejenim.

Graf 3.22: Medsebojno sodelovanje različnih oddelkov



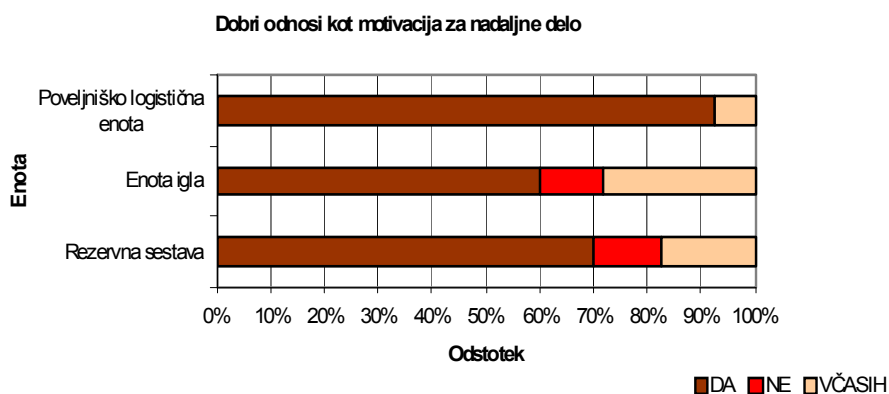
Graf 3.22 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali zaposleni v različnih oddelkih med seboj sodelujete?". Najbolj sodelujejo z različnimi oddelki v enoti igla, kjer sodeluje 56% vprašanih. V bojni enoti igla lahko samo usklajeno sodelovanje med oddelki pripelje do uspešno opravljene naloge. Med njimi ne sme biti tekmovalnosti, zavedati se je treba, da samo sodelovanje omogoča uspeh vseh.

Graf 3.23: Sodelovanje med oddelki



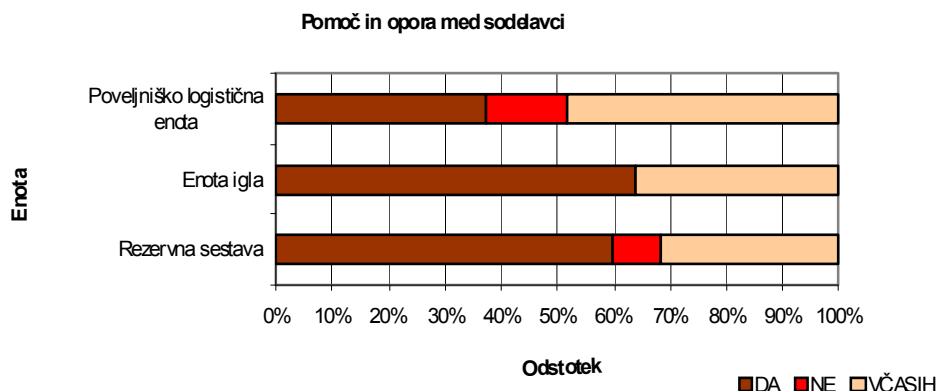
Že zgornji graf je pokazal, da zaposleni sodelujejo z različnimi oddelki, ali redno ali občasno. Z vprašanjem "Ali poteka sodelovanje z drugimi oddelki hitro in brez težav?" pa sem želel ugotoviti, ali je to sodelovanje tudi učinkovito. (glej graf 3.23).

Graf 3.24.: Dobri odnosi kot motivacija za nadaljnje delo



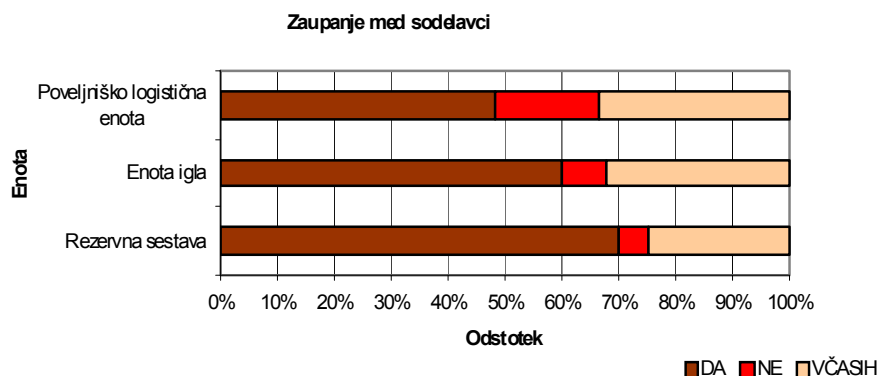
Iz grafa 3.24 lahko razberem, da so anketiranci na vprašanje "Ali vas dobri odnosi motivirajo za nadaljnje delo?" odgovorili večinoma pozitivno. Večino vprašanih dobri odnosi s sodelavci in nadrejenim motivirajo za nadaljnje delo. Dobri odnosi najbolj motivirajo zaposlene iz poveljniško logistične enote, in sicer 93%. Dobri odnosi so v enoti pomembni, če enota odide v tujino za dalj časa, kjer pripadniki preživijo skupaj veliko časa. Pripomorejo pa tudi k temu, da se vojaki družijo zunaj organizacije in s tem dobre odnose še okrepijo.

Graf 3.25: Pomoč in opora med sodelavci



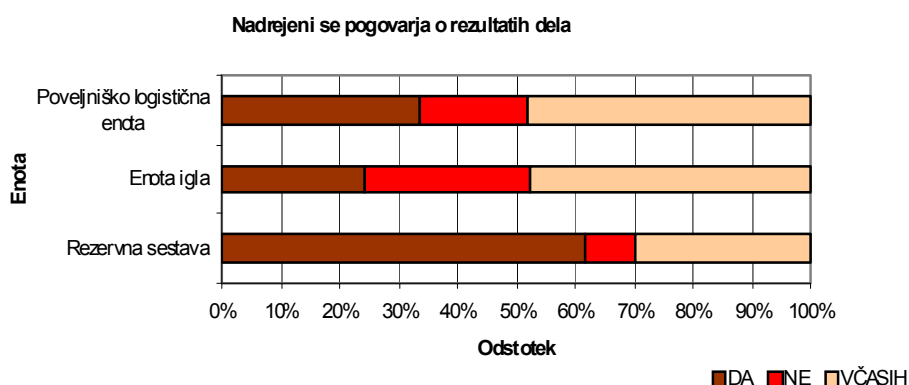
Graf 3.25 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali vam sodelavci pri vsakdanjem delu nudijo pomoč in oporo?". Najbolj zadovoljni s pomočjo in oporo sodelavcev so zaposleni v enoti igla. Dobro počutje v krogu sodelavcev pripomore k boljši in hitrejši izvedbi nalog. Opora sodelavcev pripomore k lažji izvedbi fizično napornih nalog.

Graf 3.26: Zaupanje med sodelavci



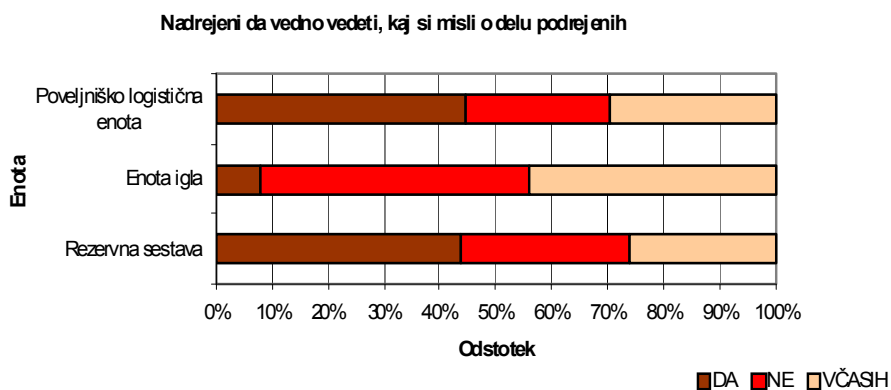
Graf 3.26 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali si zaposleni med seboj zaupate?". Največje je zaupanje med zaposlenimi v rezervni sestavi, kjer sodelavcem zaupa kar 70% vprašanih. Sledijo vprašani v enoti igla z 60% in vprašani v poveljniško logistični enoti z 45%. Zaposleni si med seboj zaupajo. To je tudi temelj dobrih medsebojnih odnosov. Zaupanje med sodelavci omogoča hiter pretok informacij, hitrejšo opravljanje delovnih nalog in povečuje odgovornost zaposlenih do dela.

Graf 3.27: Nadrejeni se pogovarja o rezultatih dela



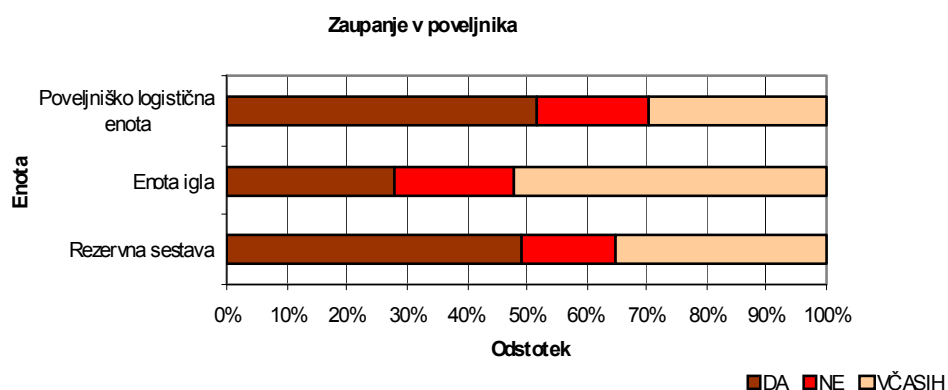
Iz grafa 3.27 lahko razberem, da je na vprašanje "Ali se nadrejeni z vami pogovarja o rezultatih dela?" odgovorilo pozitivno največ vprašanih (62%) v rezervni sestavi.. Nadrejeni se z zaposlenimi v bojnih enotah pogovarja o rezultatih dela manj kot z zaposlenimi v rezervni sestavi. Zaposleni pričakujejo, da bodo s strani vodje prejeli povratno informacijo, kako so opravili določeno nalogo. Samo na ta način lahko svoje ravnanje v prihodnosti izboljšajo. Tako zaposleni dobijo spodbudo za sprejemanje večje odgovornosti za lastno delo in usmerjenost k doseganju skupnih ciljev.

Graf 3.28: Nadrejeni da vedno vedeti, kaj si misli o delu podrejenih



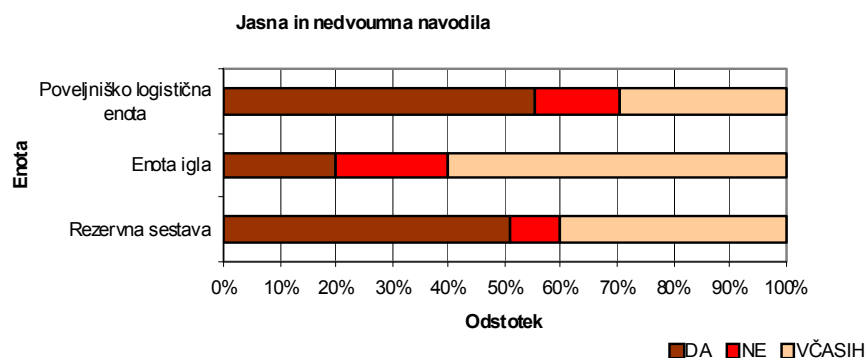
Graf 3.28 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali vam nadrejeni da vedno vedeti, kaj misli o vašem delu?". Nadrejeni da vedno vedeti, kaj si misli o njihovem delu 44% vprašanih v poveljniško logistični enoti in v rezervni sestavi ter 8% vprašanih v bojni enoti igla. Vsak poveljnik se sam odloči kaj, kdaj in kako bo komuniciral s svojimi podrejenimi.

Graf 3.29: Zaupanje v poveljnika



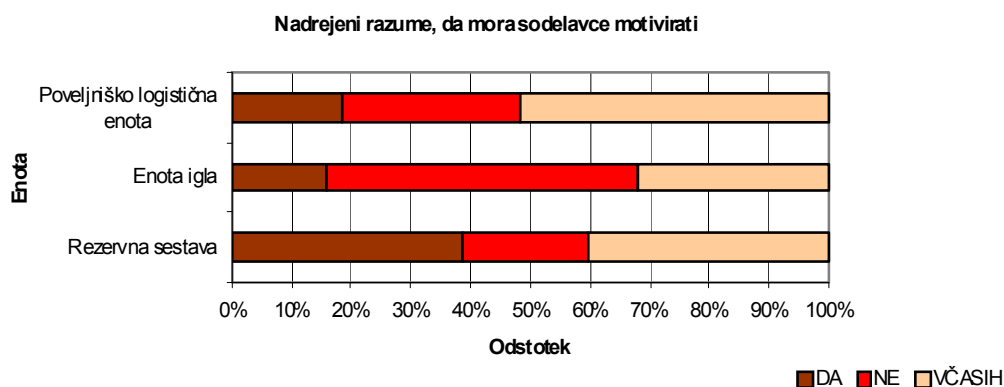
Polovica zaposlenih v poveljniško logistični enoti in v rezervni sestavi svojemu poveljniku zaupa. Razmerje nezaupanja je enako v vseh treh enotah, in sicer znaša okoli 18%. (glej graf 3.29).

Graf 3.30: Jasna in nedvoumna navodila



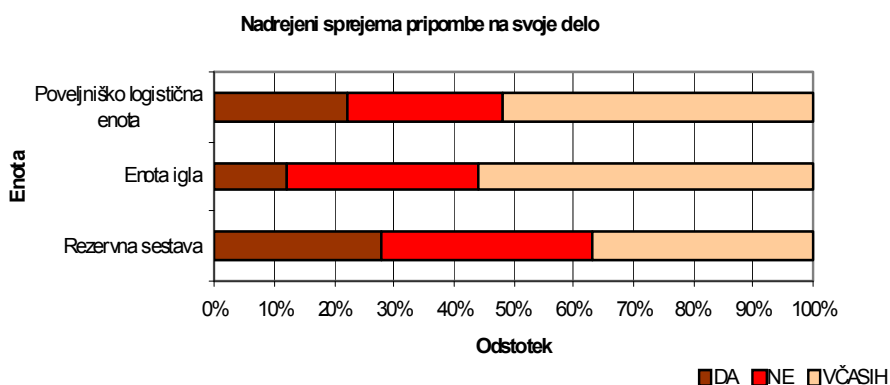
Na vprašanje "Ali so navodila vašega nadrejenega jasna in nedvoumna?" je polovica vprašanih iz poveljniško logistične enote in rezervne sestave, odgovorila pozitivno. Če navodila niso jasna in nedvoumna tudi naloga ne bo izpolnjena brezhibno (glej graf 3.30).

Graf 3.31: Nadrejeni razume, da mora sodelavce motivirati



Odgovori na vprašanje "Ali vaš nadrejeni razume, da mora sodelavce vedno znova motivirati?" so večinoma negativni. Kot je razvidno iz grafa 3.31 se v rezervni sestavi več zaposlenih strinja s tem, da vodja razume, da mora sodelavce motivirati, kot v bojnih enotah. Vloga vodje je ključnega pomena pri motiviranju sodelavcev.

Graf 3.32: Nadrejeni sprejema pripombe na svoje delo



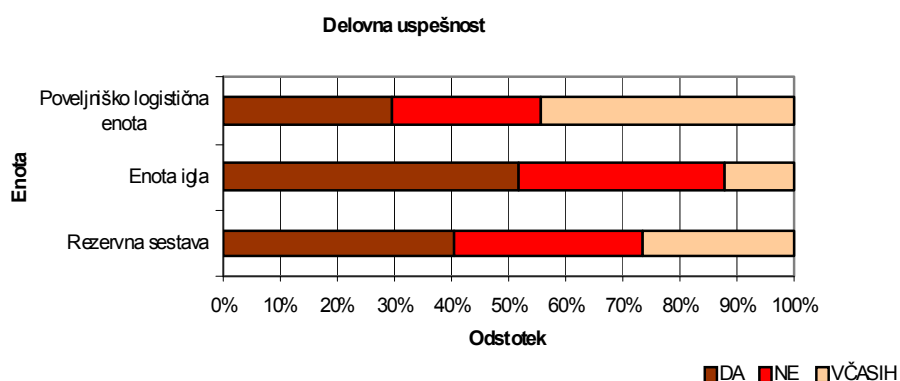
Podobno kot pri zgornjem grafu so tudi odgovori na vprašanje "Ali nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo" bolj negativni kot pozitivni. V rezervni sestavi je razmerje podobno kot v bojnih enotah. (glej graf 3.32).

Zaposleni so zelo dobro ocenili medsebojne odnose s sodelavci. S sodelavci dobro sodelujejo, si pomagajo in si zaupajo. Odnos z nadrejenim pa so ocenili s slabšo oceno. Po rezultatih sklepam, da se nadrejeni premalo ukvarjajo s svojimi zaposlenimi.

### 3.9 Zadovoljstvo s plačo in napredovanjem

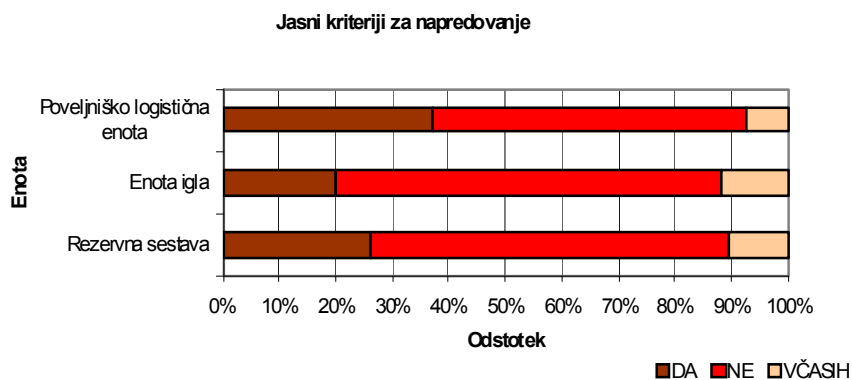
Dober plačni sistem in sistem nagrajevanja omogoča, da najboljši ljudje zasedejo najboljše položaje. Sklop zadovoljstvo s plačo in napredovanjem vključuje ocene delovne uspešnosti, napredovanja, nagrajevanja, plačnega sistema in ustreznost delodajalca.

Graf 3.33: Delovna uspešnost



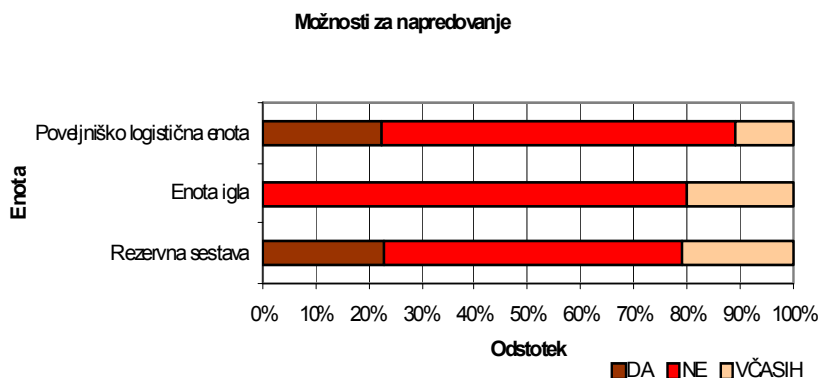
Graf 3.33 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali so v vaši organizaciji postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti?". V enoti igla največ vprašanih, 52%, meni, da imajo previsoke zahteve glede delovne uspešnosti. Ker naloge vojaka večinoma niso merljive, vojak sam ne ve kaj je merilo uspešnosti. Vojak izpolnjuje naloge po svojih najboljših močeh. Ker pa ni veliko pohval in napredovanj pa se mu zdi, da so merila uspešnosti visoka.

Graf 3.34: Jasni kriteriji za napredovanje



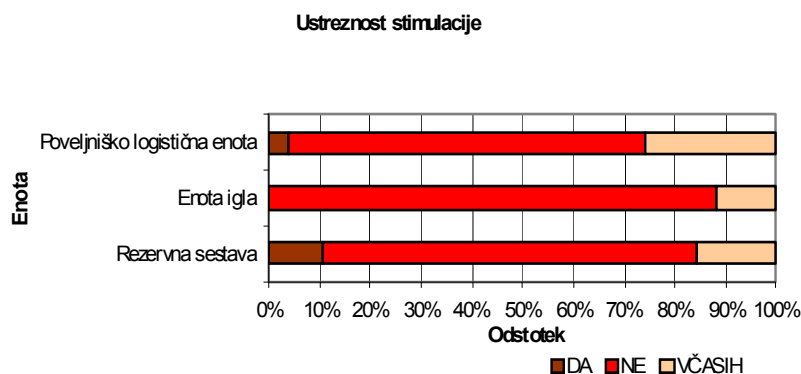
Odgovori na vprašanje "Ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim?" so negativni. Večini vprašanih ni jasno na kakšen način je mogoče napredovati. Razmerje odgovorov med enotami je zelo podobno, saj večini, 60%, vseh vprašanih, kriteriji za napredovanje niso jasni (glej graf 3.34). Merila in pogoji za častniške dolžnosti so določene. Pogoj je najmanj sedma stopnja izobrazbe. Za dolžnost podčastnika pa te predlagajo poveljniki po medsebojnem posvetovanju. Ker pa niso vsi izbrani mnogim niso jasni kriteriji za napredovanje.

Graf 3.35: Možnosti za napredovanje



Graf 3.35 se navezuje na odgovore iz zgornjega grafa. Tako kot niso jasni kriteriji za napredovanje, tako so tudi možnosti za napredovanje slabe. Vprašani so na vprašanje "Ali imate zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje?" odgovorili v več kot 60% negativno. V enoti igla je negativno odgovorilo celo 80% vprašanih, včasih pa 20% vprašanih. Enota igla je majhna, zato tudi ne potrebuje toliko podčastnikov, kot nekatere velike enote. Če pa poveljstvo pošlje vojaka iz enote na šolanje, pa ni zagotovila, da se vrne v isto enoto. Zato enota izgubi izurjenega in usposobljenega vojaka.

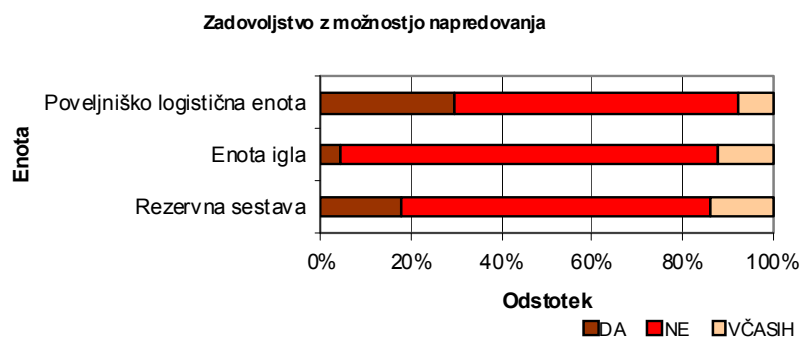
Graf 3.36: Ustreznost stimulacije



Vprašani, so na vprašanje "Ali ste za dobro opravljeno delo ustrezno stimulirani oz. nagrajeni?" odgovorili pretežno negativno. Najmanj so stimulirani vprašani v enoti igla, kjer 88% vprašanih ni ustrezno stimuliranih. Stimulacije v enoti so denarne. Ker pa so zelo nizke, večina to ne razume kot stimulacijo (glej graf 3.36).

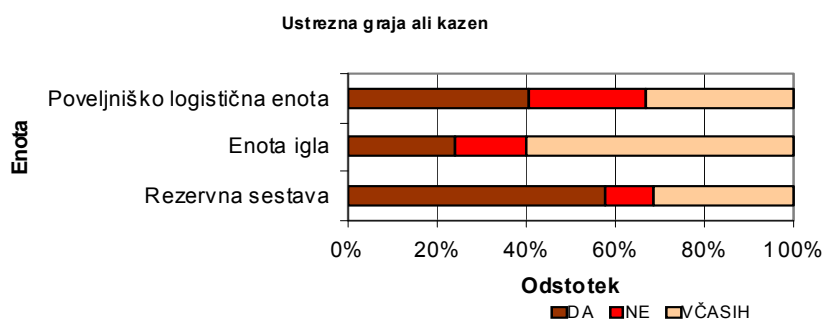


Graf 3.37: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja



Graf 3.37 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali ste zadovoljni s sedanjo možnostjo napredovanja?". Odgovori po različnih enotah so si dokaj podobni, saj je kot pri predhodnih vprašanjih v zvezi z napredovanjem, tudi tukaj večina odgovorov negativnih.

Graf 3.38: Ustrezna graja ali kazen



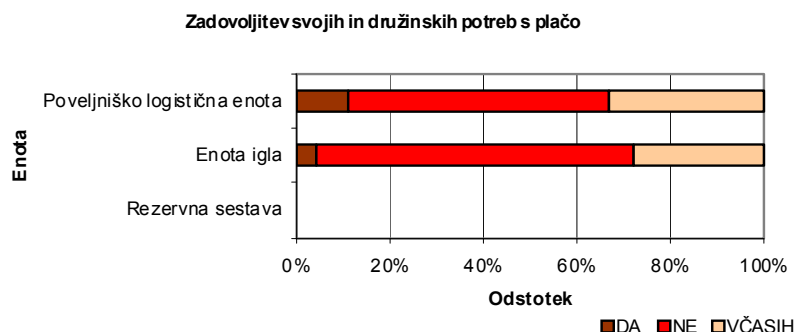
Graf 3.38 prikazuje odgovor na vprašanje "Ali za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen?". V poveljniško logistični enoti 41% vprašanih meni, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja. Zaposleni mora vedeti, kdaj delo opravlja dobro in kdaj ne. Pohvala ga spodbuja k boljšemu opravljanju dela, graja pa tudi pripomore, da se napake ne ponavljajo. Kritika je velikokrat lahko tudi konstruktivna, če jo zna nadrejeni pravilno posredovati. Pravilno izrečena graja je lahko za zaposlene izhodišče nadaljnjih izboljšav na določenem delovnem področju.

Graf 3.39: Lojalnost delodajalcu ob nižjem plačilu



Na vprašanje prikazano v grafu 3.39 "Menite, da ne bi zapustili organizacije, tudi če bi se vam znižala plača?" so vprašani odgovorili negativno. 80% vprašanih v poveljniško logistični enoti in enoti igla bi delodajalca zamenjali, če bi se jim znižala plača. To je še posebej pomembno, ker so v bojnih enotah stalno zaposleni. To kaže tudi na nizko lojalnost zaposlenih do delodajalca, kar lahko povežem tudi z nizko motiviranostjo, ki sem jo ugotovil pri predhodnih odgovorih. Za nižje plačilo bi pri delodajalcu ostalo 20% zaposlenih v bojnih enotah. V rezervni sestavi bi pri delodajalcu za nižje plačilo ostalo 42% vprašanih. Za vse vprašane ima plača zelo velik pomeni. Glede na specifičnost vojaškega poklica, je za zaposlene višina plače toliko bolj pomembna, kot za zaposlene pri drugih delodajalcih. Skleпам, da tudi drugi nematerialni motivatorji niso toliko izpostavljeni, da bi zaposlene, kljub nižjemu plačilu, zadržali v Slovenski vojski.

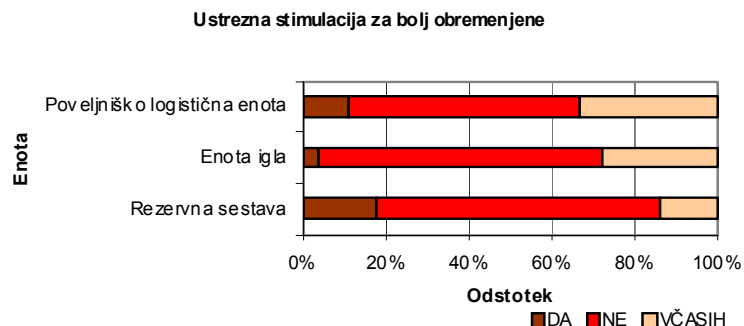
Graf 3.40: Zadovoljitev svojih in družinskih potreb s plačo



Na vprašanje "Ali lahko s svojo plačo zadovoljite svoje in družinske potrebe?" so odgovarjali samo zaposleni v bojnih enotah. Pripadniki rezervne sestave so zaposleni pogodbeno in poleg vojaškega poklica opravljajo redno svoj obstoječ poklic pri drugem delodajalcu. Zadovoljitev njihovih družinskih potreb ni v celoti odvisna od

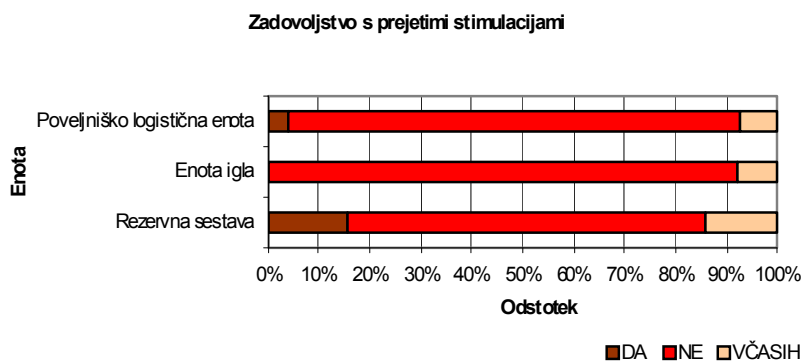
plačila Slovenske vojske, zato na to vprašanje niso odgovarjali. Plača je merilo standarda zaposlenega in njegove družine. (glej graf 3.40).

Graf 3.41: Ustrezna stimulacija za bolj obremenjene



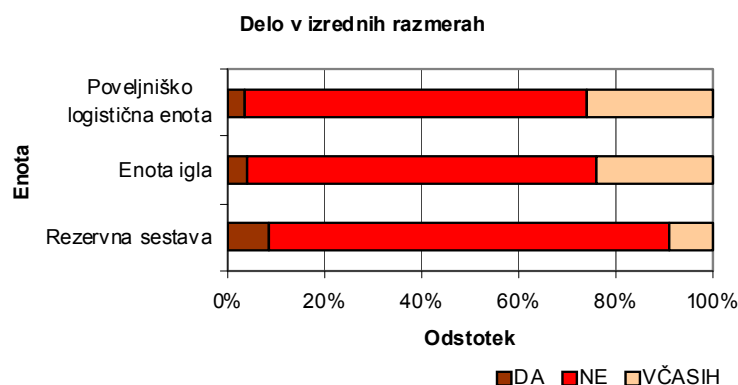
Graf 3.41 prikazuje odgovore na vprašanje "Ali so tisti, ki so bolj obremenjeni tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni?". Več kot polovica (od 55% do 68%) vseh vprašanih je odgovorila negativno. Ustrezna stimulacija zaposlenim, ki so na delovnem mestu bolj obremenjeni poveča motivacijo za tovrstno delo.

Graf 3.42: Zadovoljstvo s prejetimi stimulacijami



Odgovori vprašanih na vprašanje "Ali ste zadovoljni s stimulacijami (dodatki), ki jih prejimate?" so v 90 % negativnih. Pri vprašanih v rezervni sestavi je rezultat za malenkost boljši. So pa zaposleni vesplošno nezadovoljni s prejetimi dodatki (glej graf 3.42). Na podlagi teh rezultatov sklepam, da je stimulacij zelo malo oziroma jih sploh ni. S stimulacijami lahko spodbujamo zaposlene za opravljanje določenega dela ali za izvajanje določenih aktivnosti.

Graf 3.43: Delo v izrednih razmerah



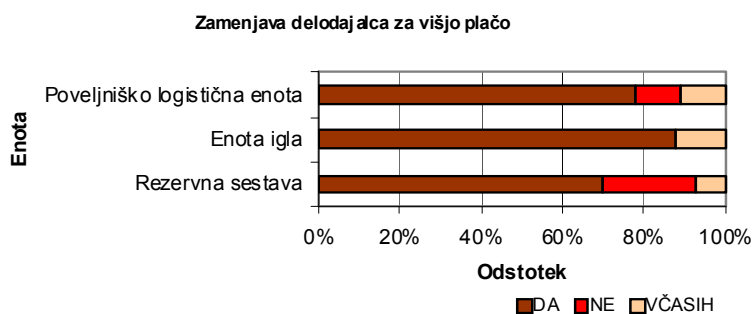
Podoben rezultat kot prikazujejo predhodni grafi povezani s stimulacijo, tudi graf 3.43 prikazuje precej negativno stanje. Tri četrtine vseh vprašanih je na vprašanje "Ali ste nagrajeni za delo v izrednih razmerah?" odgovorilo negativno.

Graf 3.44: Višja plača in stimulacija kot dodatna motivacija



Odgovori vseh vprašanih na vprašanje "Ali bi vas višja plača in stimulacija dodatno motivirala pri nadaljnjem delu?" so v 90 % pozitivni. Zaposleni pogrešajo dodatno stimulacijo kot spodbudo pri delu. (glej graf 3.44). Povišanje plače deluje pozitivno na motivacijo zaposlenega, zaposleni pa je v zameno pripravljen vložiti več truda v svoje delo. Plača ali dodatna stimulacija omogoča zaposlenim normalno življenje in vpliva na zavzetost za delo. Višja plača in stimulacija ne bi dodatno motivirala 2 vprašana v poveljniško logistični enoti in v rezervni sestavi ter 16% vprašanih v enoti igla.

Graf 3.45: Zamenjava delodajalca za višjo plačo



Podobno kot pri predhodnem grafu tudi graf 3.45 prikazuje visok delež pozitivnih odgovorov. Na vprašanje "Ali bi bili pripravljeni za višjo plačo zamenjati delodajalca?" je pozitivno odgovorilo tri četrtine vprašanih. Vsak hodi na delo za plačilo. Če se drugje ponuja boljše plačilo greš drugam. V bojnih enotah 9. bataljona zračne obrambe so večinoma mlajši pripadniki, ki si šele urejajo pogoje za samostojno življenje.

Pri tem zadnjem sklopu vprašanj so si vprašani v odgovorih zelo enotni. Večina vprašanih meni, da ni jasnih kriterijev za napredovanje, ni možnosti za napredovanje, ugodnosti ob plači so premajhne, ni ustrezne stimulacije in za višje plačilo bi zamenjali delodajalca. Plačni sistem, sistem nagrajevanja in napredovanja je dobil najslabši odziv. Na teh področjih bo morala Slovenska vojska še posebej graditi za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

### 3.10 Sklepne ugotovitve

S primerjalno analizo odgovorov na posamezna mnenjska vprašanja sem ugotovil, da je večina odgovorov med bojnimi enotami in rezervno sestavo podobnih. Določeni odgovori med bojnimi enotami in rezervno sestavo se razlikujejo, saj so v rezervni sestavi le pogodbeno zaposleni in vojaški poklic opravljajo ob svoji redni zaposlitvi. Tudi ugodnosti pri delu so večje kot za redno zaposlene vojake. Zanimiva pa je ugotovitev, da zaposleni v rezervni sestavi čutijo višjo stopnjo odgovornosti za kakovost, zadolžitve imajo jasno opredeljene, čutijo manjšo nujnost za spremembe, zaupanje med sodelavci je višje in odnos z nadrejenim je boljši. Pripadnost organizaciji je pri zaposlenih v rezervni sestavi večja.

V splošnem so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Vprašani tudi čutijo visoko odgovornost do dela, da ga opravijo natančno, zanesljivo, s primernimi metodami in tehnikami. Zaposleni se zavedajo, da morajo opravljati svoje delo v skladu s cilji organizacije. Cilji morajo biti jasni vsem zaposlenim. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti, če so obveščeni o svojem delu in če popolnoma razumejo cilje organizacije. Tako tudi prispevajo k izpolnjevanju organizacijskih ciljev. Informacije so zaposlenim posredovane na razumljiv način. Zaposlene je potrebno tudi informirati pravočasno in realno. Potrebno je zagotoviti, da so zaposleni dobro obveščeni. Neposredna komunikacija med zaposlenimi omogoča učinkovito izmenjavo izkušenj in prenosa znanja znotraj organizacije. Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom. Manjši delež zaposlenih bi bil pripravljen ostati v organizaciji tudi, če bi se razmere poslabšale.

Tabela 3.2: Pozitivno in negativno ocenjena področja

	<b>Pozitivno ocenjena področja</b>	<b>Negativno ocenjena področja</b>
1.	odgovornost za kakovost	nujnost sprememb
2.	pohvala motivira zaposlene	pohvaljen in opažen delovni rezultat
3.	pomembnost uspeha pri delu	možnost dodatnega usposabljanja
4.	ustreznost delovnega časa	pripravljenost za delo izven delovnega časa
5.	dobri odnosi motivirajo zaposlene	pravočasnost pomembnih informacij
6.	pomoč in podpora sodelavcev	nadrejeni da vedeti, kaj si misli o delu zaposlenih
7.	zaupanje med sodelavci	nadrejeni razume, da mora motivirati zaposlene
8.	višja plača kot motivacija	nadrejeni sprejema pripombe na svoje delo
9.		kriteriji za napredovanje
10.		možnost napredovanja
11.		ustrezna stimulacija
12.		pripadnost organizaciji
13.		ustrezna stimulacija za bolj obremenjene
14.		zadovoljstvo zaposlenih s prejetimi stimulacijami
15.		zadovoljitev lastnih in družinskih potreb s prejetimi plačo
16.		stimulacija za delo v izrednih razmerah
17.		zamenjava delodajalca za višje plačilo

Iz tabele 3.2 lahko razberem, da je več področij ocenjenih negativno kot pozitivno. Zaposleni so pozitivno ocenili odgovornost pri delu, pomembnost pohvale, uspeha pri delu in plače za motivacijo zaposlenih ter medsebojne odnose. Negativno so ocenili predvsem odnos z nadrejenim in zadolžitve pri delu, možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja, delo izven delovnega časa, informiranost, napredovanje, plačo in nagrajevanje. To so tudi področja na katera mora vodstvo Slovenske vojske dati v prihodnosti večji poudarek.

"Če se zaposleni v organizaciji dobro počutijo in imajo dobro mnenje o organizaciji, jo bodo svojim znancem pohvalili in tako širili dober glas o podjetju navzven. Z izgrajevanjem občutka pripadnosti bo organizacija ohranila dobro ime." (Podnar 2006, 5) Vprašani so do sodelavcev strpni, med seboj se spoštujejo in sodelujejo. Sodelovanje z drugimi oddelki pa bi lahko še izboljšali. Dobri medsebojni odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju. »Dobri medsebojni odnosi v delovni skupini so odvisni od dobre organizacije dela.« (Pezdirc 2005, 3) Področja, ki so povezana z napredovanjem, pripadnostjo, višino plačila in drugimi materialnimi ugodnostmi, so dobila slabše ocene. Vprašani ocenjujejo, da bi morala biti merila za napredovanje jasneje opredeljena in da bi morali imeti na vseh ravneh realne možnosti za napredovanje. S strani nadrejenih vprašani pričakujejo več podpore in motivacije. Pogrešajo pohvalo ob dobrih rezultatih, grajo ob slabih in vzbujanje občutka, da so naredili nekaj dobrega zase in za organizacijo. Vprašani za svoja prizadevanja pri delu in delovne dosežke ne dobijo dovolj priznanj. Kdor opravlja svoje delo kakovostno in je dodatno obremenjen, bi moral biti temu primerno stimuliran. Med zaposlenimi vlada medsebojno zaupanje in pomoč.

V nadaljevanju sem podrobneje predstavil dve pomembni področji, ki sta se v analizi pokazali kot pomanjkljivi.

### **3.11 Odnos do nadrejenega**

Stopnja motiviranosti zaposlenih za delo je v veliki meri odvisna od nadrejenih, ali znajo narediti delo zanimivo. Nadrejeni imajo visoko stopnjo odgovornosti pri zagotavljanju ustreznega nivoja znanj, veščin in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje za uspešno in učinkovito delo. Svoje znanje mora prenesti na zaposlene.

Razvoj izobraževanja in usposabljanja zaposlenih mora biti načrtno, sistematično in ciljno umerjeno. (Jereb v Možini 1998, 182) Nadrejeni mora dati večji poudarek na pohvalo zaposlenih. Sodelavce nadrejeni pohvali in nagradi javno. Z javno pohvalo zaposlenega spodbudi in motivira tudi ostale sodelavce. Graja mora biti izrečena premišljeno in ne vpričo drugih zaposlenih. Nadrejeni mora doseči pozitivno delovanje graje.

Sklepi glede odnosa do nadrejenega so naslednji:

- nadrejeni se z zaposlenimi ne pogovarja o rezultatih dela;
- nadrejeni zaposlenim ne da vedeti, kaj si misli o njihovem delu;
- navodila nadrejenega niso jasna in nedvoumna;
- nadrejeni ne razume, da mora sodelavce vedno znova motivirati.

Nadrejeni mora uvesti redne sestanke znotraj svoje delovne skupine. Na sestankih nadrejeni skupaj s sodelavci rešuje notranje problematike in izboljšuje komuniciranje. Za zaposlene je potrebno pripraviti letni plan izobraževanja in usposabljanja ter obvestiti zaposlene o vrsti izobraževalnih vsebin, ki so na razpolago ter pri tem upoštevati predloge zaposlenih pri vključevanju v strokovno usposabljanje. O pridobljenem znanju se ob vključitvi v delovni proces pridobi povratno informacijo. Z usposabljanjem je potrebno pomagati tudi nadrejenim in jih usposobiti za vrsto metod komuniciranja z zaposlenimi, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Vzpostaviti je potrebno vlogo vodje kot mentorja, ki bo svoje zaposlene znal pripraviti do tega, da dajo od sebe najboljše kar je v njih. Z vlogo mentorstva pa bodo nadrejeni pomagali posameznemu zaposlenemu, da razvije in uporabi svoje znanje, veščine in sposobnosti. Cilj takega programa usposabljanja mora biti usposobiti nadrejenega za vlogo nadrejenega kot mentorja, zagotoviti učinkovitejši pretok informacij, vzpostaviti odgovornost posameznika za opravljeno delo in izboljšati organizacijsko klimo. Predvsem je potrebno pri nadrejenih izoblikovati veščine in odgovornosti kot so razvoj zaposlenih, ocenjevanje dela, motiviranje in informiranje.

### **3.12 Plačni sistem in sistem nagrajevanja**

"Višina osnovne plače ima pomen konkurenčnosti same organizacije na trgu delovne sile, saj organizacije brez ustreznih kadrov ponujajo višjo osnovno plačo kadrom, ki



so že zaposleni v drugih podjetjih. S plačo delodajalec tudi opredeli razliko med manj zahtevnimi in bolj zahtevnimi deli." (Korpič-Horvat 2003, 231) Plača je večinoma merilo pri odločitvi mladih o izbiri službe poklicnega vojaka. "V kolikor je plača nižja kot v drugih primerljivih organizacijah, se lahko organizacija sooči z večjim številom odhodov iz organizacije. Denarne stimulacije so močan, vendar pogosto kratkoročen stimulator." (Zupan 2001, 54) Vendar pa če je stimulacija previsoka, nekaj časa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, po določenem času, pa nima več učinka. Če pa je stimulacija prenizka oz. je sploh ni, so zaposleni nezadovoljni in utegnejo celo oditi.

Sklepi glede plačnega sistema in sistema nagrajevanja:

- kriteriji za napredovanje niso jasni vsem zaposlenim;
- zaposleni na vseh nivojih nimajo realne možnosti za napredovanje;
- zaposleni za dobro opravljeno delo niso ustrezno stimulirani;
- zaposleni niso zadovoljni s sedanjo možnostjo napredovanja;
- slabo opravljenemu delu ne sledi ustrezna graja oziroma kazen;
- če bi se zaposlenim znižala plača, bi zapustili organizacijo;
- zaposleni s svojo plačo ne morejo zadovoljiti svojih in družinskih potreb;
- tisti, ki so bolj obremenjeni niso ustrezno stimulirani;
- zaposleni niso zadovoljni s stimulacijami, ki jih prejemajo;
- zaposleni niso nagrajeni za delo v izrednih razmerah;
- za višjo plačo bi bili zaposleni pripravljene zamenjati delodajalca;
- zaposlene bi višja plača in stimulacija dodatno motivirala pri nadaljnjem delu.

Na podlagi zgoraj navedenih dejstev bi morala organizacija spremeniti plačni sistem in sistem nagrajevanja zaposlenih. Urediti bi morala tudi jasna merila za napredovanje zaposlenih znotraj organizacije. Vse to pa mora biti povezano s cilji in delovnimi zadolžitvami. Za vsako delovno mesto bi morali biti navedeni kriteriji za napredovanje na višje delovno mesto. Kot kriteriji bi morali biti navedeni stopnja strokovne izobrazbe, funkcionalna znanja, uspešnost pri delu, izpolnjevanje delovnih ciljev in doseganje delovne uspešnosti. Jasno opredeljeni morajo biti pričakovani rezultati in ugotavljanje delovne uspešnosti.

Analiza zadovoljstva zaposlenih je ocena trenutnega stanja na tistih področjih, ki vplivajo na doživetje počutja zaposlenih v enotah 9. bataljona zračne obrambe. Zavedam se, da je proučevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih odraz

učinkovitosti in kakovosti dela, obveščenosti in komuniciranja ter težnje k doseganju dobrih rezultatov in skupnih ciljev. Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih in dobljeni analizirani podatki ocenjenih kriterijev so mi podali vpogled v trenutno stanje. Na podlagi zbranih in analiziranih podatkov lahko le delno potrdim hipotezi, da je v 9. bataljonu zračne obrambe *poklicna vojska bolj motivirana kot rezervna sestava in da imajo poklicni vojaki večjo željo po novih znanjih in napredovanju na delovnem mestu*. Rezultati so pokazali, da so pogodbeni pripadniki rezervne sestave ravno tako motivirani kot poklicna vojska. Pripadniki rezervne sestave imajo bolj jasno predstavo o zadolžitvah kot poklicna vojska, so večkrat pohvaljeni za dobre rezultate dela, imajo pravočasne informacije, imajo boljši odnos z nadrejenim in višjo stopnjo lojalnosti do delodajalca. Poklicna vojska ima bolj odgovorno delo, več možnosti za uporabo svojega znanja, jasnejše kriterije in več možnosti za napredovanje.

Nezadovoljstvo zaposlenih se lahko pojavi v obliki izgube volje za delo, namernem zmanjševanju delovnih naporov, izostajanje iz dela in podobno. Nadrejeni podrobno opazujejo delo zaposlenih, povedo jim kaj naredijo narobe in kako naj to izboljšajo. Visoko kakovostne rezultate lahko dosežemo z osebno učinkovitostjo, osebnim prispevkom, odgovornostjo in tveganjem vsakega posameznika. Zagotoviti je potrebno ustrezne programe usposabljanja, ki bi zaposlene pritegnili in povečati zavedanje vodstva o nujnosti pridobivanja teh znanj.

Če med zaposlenimi in nadrejenimi obstaja visoka raven zaupanja delo teče veliko hitreje. Formalnosti se v tem primeru zmanjšajo na minimum. Zaupanje ne pride čez noč, na njem je namreč potrebno graditi in ga sistematično razvijati. Prav tako je potrebno sistematično in kakovostno graditi medsebojne odnose. To mora postati način dela. Nadrejeni, če nima vpliva na plačni sistem, lahko za povečanje zadovoljstva zaposlenih uporabi druge vire, ki jih ima na razpolago. Pri delu je pomembno zadovoljstvo vsakega izmed zaposlenih. Menim, da zaposlenim veliko pomeni tudi to, da je delo ustvarjalno in da je preboj na tem tehnološkem oborožitvenem področju velik izziv za vsakega posameznika v Slovenski vojski. Vojaki imajo ob sedanji mednarodni vključenosti stik tudi z najnaprednejšim vojaško tehnološkim svetom, z različnimi posamezniki z različnim kulturnim ozadjem in bogatim znanjem, kar nenazadnje tudi krepi osebno zadovoljstvo zaposlenih. Pomembne so tudi vrednote, kot so povezovanje, razvoj in sodelovanje pri različnih akcijah.

## 4 SKLEP

Zaposleni predstavljajo ključno konkurenčno prednost organizacije. Učinkovita organizacija temelji na ustvarjalnih, visoko motiviranih in strateško usmerjenih zaposlenih. Bistvo so motivirani zaposleni, ki so pripravljeni zavzeto slediti organizacijskim ciljem. S primernim oblikovanjem dela lahko organizacija poveča tako delovne rezultate kot zadovoljstvo zaposlenih. Dejavniki zadovoljstva motivirajo zaposlene, medtem ko jih dejavniki nezadovoljstva ovirajo.

Spremeniti stopnjo zadovoljstva zaposlenih pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Uvesti je potrebno posamezne aktivnosti in ugotoviti, kakšen učinek ima ta aktivnost na zadovoljstvo zaposlenih. Cilj je usposobiti vodje, da bodo sposobni motivirati zaposlene za doseganje ciljev in visokokakovostnih rezultatov na podlagi medsebojnega sodelovanja. Če so delovne naloge jasno opredeljene in zaposlenim pojasnjene s strani nadrejene, imajo zaposleni jasno predstavo o temu, kaj se od njih pri delu pričakuje. Delovne naloge so tako boljše in natančnejše opravljene. Med zaposlenimi pa je manj slabe volje in konfliktov. Premajhna samostojnost in premajhno zaupanje v potencial zaposlenih imajo za motivacijo zaposlenih negativne posledice. Potrebno je povečati sodelovanje zaposlenih pri pomembnejših vprašanjih, ki se nanašajo na njihovo delo. Zadovoljstvo zaposlenih namreč ne vpliva samo na uspešnost pri delu, ampak tudi na njihovo osebnost in povečuje pripadnost zaposlenih. Posredno tako vpliva na ugled organizacije tudi v javnosti. Ugodnosti, ki zaposlenega motivirajo pri delu so lahko dodatno izobraževanje in usposabljanje, možnost napredovanja, ustrezna plača, delovni čas in drugo. Med zaposlenimi mora delovati medsebojno zaupanje, sodelovanje in skupna odgovornost. Dejavniki motivacije so tudi odgovornost, samostojnost pri delu, pohvala, dobri medsebojni odnos in uspeh pri delu. Vendar določen odstotek zaposlenih ti dejavniki ne motivirajo. Motivira jih samo denar. Ljudje smo si med seboj različni, in vsakega od nas motivira nekaj drugega. Seveda mora biti najprej zagotovljena primerna plača za opravljeno delo, ki je primerljiva plačam na podobnih delih. Zagotovljen mora biti osnovni življenjski standard. Vendar pa denar zaposlene motivira kratkoročno. Zaposleni prejmejo nagrade in ugodnosti kot poplačilo za svoj trud, sodelovanje in za preprečevanje odhoda iz organizacije.

Osebni dohodek je potrebno vzdrževati na ravni osebnih dohodkov za podobna dela v drugih organizacijah, s katerimi se zaposleni primerjajo.

Organizacija se mora osredotočiti na merjenje uspešnosti z jasno zastavljenimi cilji, ki jih morajo zaposleni doseči ter pričakovani in nalogami, ki jih morajo opraviti. Uporabljati mora denarne motivatorje, sistem plač mora postati učinkovito orodje v rokah nadrejenih, s katerim vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in s tem zagotavljajo dolgoročno uspešnost organizacije. Upoštevati mora potrebe in hotenja zaposlenih, ustvarjati medsebojen partnerski odnos in omogočiti dolgoročno učinkovitost organizacije. Poudarek naj bo na rednih osebnih pogovorih (tedenskih ali mesečnih) s spremljanjem osebnega razvoja zaposlenega, pogovoru o želeni poklicni poti in možnostih za napredovanje ter potrebnem izobraževanju zaposlenih. Zaposleni morajo imeti številne možnosti osebnega razvoja in napredovanja. Za nadaljnji razvoj pa ni dovolj samo pretekla uspešnost, saj znanje in tehnologija hitro zastarata. Pomembno je, kako dobro delamo danes in kako smo pripravljeni na jutrišnje izzive. Usmerjenost v večanje zadovoljstva zaposlenih je zahteven proces, ki lahko ogromno naredi za organizacijo in njegove ljudi.

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja za organizacije ključni element uspešnosti in učinkovitosti. Prav tako kot je Slovenska vojska specifična organizacija sama po sebi, prav tako so specifične metode s katerimi motivira svoje zaposlene. Vodstvo lahko uvede potrebne aktivnosti na celotnem nivoju organizacije, prav tako pa lahko vsak nadrejeni v svoji delovni skupini naredi največ s svojimi zaposlenimi. Za vsak izveden ukrep na tem področju je potrebno sprotno ugotavljanje učinka uvedenega ukrepa, merjenje doseganja ciljev in na podlagi teh rezultatov uvajati nenehne izboljšave. Tako se bo zadovoljstvo zaposlenih na kritičnih področjih postopno povečevalo.

## 5 LITERATURA

1. Bohinc, Rado. 2004. *Delovna in uslužbenska razmerja*. Ljubljana: GV založba.
2. Dunstan, Simon. 2007. *The Yom Kippur War*. London: Ospray publishing.
3. Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
4. Generalštab Slovenske vojske. 2006. *Bilten Slovenske vojske* 8: 99-158.
5. Korpič-Horvat, Etelka. 2003. *Plača in uspešnost poslovanja*. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti.
6. Kotnik Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Kralj, K.. 2001. *Uporaba lahkega raketnega voda zračne obrambe v zračni obrambi pehotnega bataljona v obrambi*. Ljubljana: Šola za častnike.
8. Kraševac, J.. 2004. *Opazovanje in javljanje v lahkem raketnem vodu zračne obrambe*. Poljče: Štabna šola.
9. Mali, S.. 2001. *Zračna zaščita enot Slovenske vojske*. Ljubljana: Šola za častnike.
10. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Intelektualni kapital.
11. *Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije*. Dostopno prek: [www.mors.si](http://www.mors.si) (12.maj 2008).
12. Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. PDRIU. 2007. *Lahka prenosna raketna baterija*. Osnutek. Interno gradivo.
14. Perko, A.. 2001. *Vizualno opazovanje zračnega prostora, javljanje in obveščanje*. Ljubljana: Šola za častnike.
15. Pezdirc, Marija Sonja. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
16. Podnar, Klement. 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija* 10 (5): 4-9.
17. *Revija Obramba*. 1996. Slovenska vojska – ob 5. obletnici osamosvojitve Republike Slovenije.
18. Sežun, D.. 2001. *Uporaba lahkega raketnega voda v zračni obrambi pehotnega bataljona na pohodu*. Ljubljana: Šola za častnike.
19. Slovenska vojska. 2003. *Pogodba o zaposlitvi*. Interno gradivo.

20. Slovenska vojska. *Pogodbeni rezervist*. Dostopno prek:  
<http://www.slovenskavojska.si/opk/rezervist/index.htm> (13.marec 2008).
21. Slovenska vojska. *Poklicni vojak*. Dostopno prek:  
<http://www.slovenskavojska.si/opk/vojak/index.htm> (13.marec 2008) .
22. Slovenska vojska. *Plačila*. Dostopno prek:  
<http://www.slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm> (12.maj 2008).
23. Slovenska vojska. *Ugodnosti in obveznosti*. Dostopno prek:  
<http://www.slovenskavojska.si/poklicna/enote/brzol/9.bzo.htm> (12.maj 2008).
24. Sofronič, S.. 1990. *Taktika artilerijsko raketnih jedinica protivazdušne odbrane*, Beograd: Vojno izdavački i novinarski centar.
25. Terman, A.. 1992. *Lahki prenosni raketni sistem 70 (9K32)*. IGLA. Uprava za logistiko. Ljubljana: MORS.
26. Topolovec, J. in V. Kranjčev in M. Peklenk, 2003. *Raketni oddelek lahkega prenosnega raketnega sistema zračne obrambe*. Ljubljana: Center vojaških šol.
27. Treven Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Vodopivec, J. . 2001. *Raketni sistemi zelo kratkega dosega*. Poljče: Štabna šola.
29. *Vojaška doktrina*. 2006. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Interno gradivo.
30. *Za Slovensko vojsko le najboljše*. 2000. 3.del. Posebna izdaja. Ljubljana.
31. Zidar Gale, Tatjana. 2005. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu: z osebnimi spremembami do boljših medosebnih odnosov*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
32. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
33. Žabkar, Anton. 1999. *Pehotni oborožitveni sistemi (skripta)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.