

Janja Vuga Beršnak
Andraž Melanšek
Ljubica Jelusič

DOI:10.2478/cmc-2025-0007

»KRUHA NE MOREM PLAČATI S TOVARIŠTVOM«: ZADOVOLJSTVO, IZZIVI IN PRILOŽNOSTI VOJAŠKE SLUŽBE

»CAMARADERIE DOESN'T BUY BREAD«: SATISFACTION, CHALLENGES, AND OPPORTUNITIES OF MILITARY SERVICE

Povzetek V članku so pojasnjeni dejavniki, ki jih povezujemo s prostovoljno fluktuacijo pripadnic in pripadnikov Slovenske vojske (SV). Pričujoča analiza individualnih zaznav delovnega mesta in pričakovanj pripadnikov SV predstavlja delne rezultate projekta Zadrževanje kadrov v SV. Osredotoča se na kvalitativne podatke iz intervjujev z nekdanjimi pripadniki SV in na odprte odgovore iz ankete med stalno sestavo SV s poudarkom na prepoznavanju dejavnikov in ne na merjenju njihove moči ter vpliva. Nakazujejo se potreba po osmišljanju dela, določeno razočaranje nad vrednotami, pričakovanje, da bo nadrejeni avtoriteto vzpostavil na vodenju z zgledom, in zaznava nizkih osnovnih dohodkov ter nezadovoljstvo nad nestabilnim plačilom dodatnega dela.

Slovenska vojska, vojaške vrednote, fluktuacija kadra, vertikalni odnosi, osebni dohodek.

Ključne besede

Abstract

This article highlights the factors associated with voluntary turnover of members of the Slovenian Armed Forces (SAF). The present analysis of individual job perceptions and expectations of SAF members presents partial results of the project Retention of SAF personnel. It focuses on qualitative data from interviews with former SAF members and open-ended survey responses among the current SAF members, with an emphasis on identifying diverse factors rather than measuring their power and influence. The following emerge: (a) the need to make work meaningful; (b) some disillusionment with values; (c) the expectation that authority will be built on leading by example; (d) perceptions of low basic income and dissatisfaction with unstable pay for additional work.

Key words *Slovenian Armed Forces, military values, personnel turnover, vertical relations, personal income.*

Uvod Evropske vojaške organizacije, ki so se po koncu hladne vojne spoprijele s koncem zasnove množične vojske in prehodom na poklicno popolnjevanje, so zaradi demografskih, vrednotnih, varnostnih ter drugih kulturno-političnih sprememb v razvitem zahodnem svetu postavljene pred vprašanje, kako ohraniti ali povečati obseg oboroženih sil in kako zadržati tiste pripadnike, ki pomembno prispevajo k funkcionalni profesionalizaciji. Ob prehodu na poklicno popolnjevanje je Slovenska vojska postala eden izmed delodajalcev na trgu delovne sile, ki si mora prizadevati tako za pridobivanje kadra kot njegovo zadrževanje. Trg vojaške delovne sile je tesno povezan z gospodarskim razvojem in družbenim blagostanjem. V obdobjih, ko se gospodarska rast povečuje, je na trgu vojaške delovne sile težko dobiti ustrezen kader, kar pa se lahko zelo hitro spremeni v času gospodarske recesije, ko se delovna sila seli v tiste panoge javnega sektorja, v katerih so plače redno izplačane in zanesljive, čeprav mogoče niso tako visoke kot v zasebnem sektorju. Pridobivanje delovne sile je zato zelo kompleksen proces, ki zahteva temeljite priprave in strokovno promocijo vojaških poklicev. Že dolgo je znano, da za ohranjanje ustreznega obsega oboroženih sil ni pomembno le pridobivanje kadra, temveč je pomembna tudi sposobnost vojaške organizacije, da pripadnike zadrži v svojih vrstah. Ustvarjati mora pogoje, ki bodo za zaposlene dovolj zanimivi, da bodo svoje zmogljivosti, energijo in znanje, torej pomemben del življenja, pripravljeni nameniti prav Slovenski vojski. To pomeni, da je vojaška organizacija s svojim delovanjem in odnosom do zaposlenih največji promotor vojaškega poklica.

1 KONCEPTUALIZACIJA

Zaradi posebnosti narave dela v vojaški organizaciji ni mogoče zadržati vsega osebja, kar je značilno tudi za veliko drugih organizacij. Tako prihaja do fluktuacije, ki je ena izmed osnovnih značilnosti vojaških organizacij. Posebna vojaška fluktuacija poteka v vojaški organizaciji s premeščanji med enotami in z napredovanji po hierarhični lestvici po činih ali delovnih položajih, ki pa so omejeni ter v obliki piramide. Ko pridejo do čina ali položaja, s katerega ni mogoče redno napredovanje zaradi zoženja piramide, in se njihove kariere ustavijo, se pripadniki znajdejo v položaju, ko morajo ostati več let na istem delovnem položaju ali v činu, kar lahko vodi v nezadovoljstvo in tudi strokovno nazadovanje, ali pa se odločiti za odhod iz vojaške organizacije. Druga oblika posebne vojaške fluktuacije se nanaša na demografske značilnosti vojaškega osebja, saj predvsem poklicni vojaki, ni pa to nujno za podčastnike in častnike, ko dosežejo določeno starostno mejo, zaradi slabše pripravljenosti ne morejo več ostati na nekaterih vojaških delovnih mestih. S tehnološkim napredkom in uvajanjem zahtevnih sistemov v vojaško organizacijo se sicer pomen telesne pripravljenosti v nekaterih rodovih in specialnostih zmanjšuje, pomembnejši dejavniki pa postajajo izobrazba, znanje, pridobljeno z leti usposabljanja, sposobnost presoje in odločanja ter drugo. Našteto je pomembno prav zaradi demografskih značilnosti razvitih zahodnih družb, negativnega naravnega prirasta in starajoče se družbe. Z uvajanjem tehnoloških rešitev se do določene mere lahko ublaži potreba po številčnem povečanju oboroženih sil in izključno mlajšem kadru, kar v nekaterih

vojskah že intenzivno preučujejo.¹ V ospredje namreč prihajajo posebno znanje² in izkušnje (tudi v Szvircsev Tresch, 2018), ne pa starost pripadnika. Zadrževanje kvalificiranega kadra zahteva ustrezno nagrajevanje, in sicer tako finančno in materialno kot v drugih oblikah (tudi v Močnik, 2018).

Ko je prehod zaradi posebnosti delovnega mesta potreben, imajo vojaške organizacije navadno mehanizme, s katerimi lahko pomagajo pri odhodu take delovne sile, na primer s prekvalifikacijo, delno upokojitvijo in prehodom v druge službe v javnem ter zasebnem sektorju, v katerem so iskane njihove z vojaškim delom pridobljene kompetence.

Poleg naravne fluktuacije poznajo vojaške organizacije tudi prostovoljno fluktuacijo, v kateri pa izurjen vojaški kader odhaja iz vojaške službe na lastno željo, ker so v javnem ali zasebnem sektorju našli zaposlitev, ki ponuja boljše delovne pogoje in/ali plačilo oziroma druge ugodnosti. Vsako povečanje fluktuacije vodi v povečanje vloženega truda kadrovskih služb in promotorjev vojaškega poklica za pridobivanje novega kadra. Naravna fluktuacija osebja je v vojaški organizaciji predvidljiva in jo je mogoče načrtovati, prostovoljna fluktuacija, ko osebje odhaja zaradi negativnih dejavnikov v delovnem okolju oziroma osebne izbire, pa je lahko z vidika načrtovanja obsega vojaške organizacije problematična. Prav to je treba spremljati z različnimi pristopi, zunanjimi raziskavami, intervjuji ali notranjim preučevanjem delovne klime.

Če pogledamo širše stanje na trgu delovne sile, ugotavljamo, da se razlogi za odhod iz organizacije med posamezniki zelo razlikujejo. Izhajajo lahko iz posameznikove osebnosti, vrednot, pričakovanj, zmožnosti in priložnosti, ki jih ima za uresničitev delovnih zamisli, poleg tega pa tudi iz posameznikove samopodobe ter odnosa do dela in sodelavcev. Sodelavci se lahko odločajo za spremembo delovnega okolja zaradi želje po izboljšanju ekonomskega položaja, ker si želijo več osebnostnega ali strokovnega razvoja, novih izzivov, uresnitve nerealiziranih zamisli, večje svobode izražanja in samostojnega odločanja ali iz veliko drugih razlogov (Stare, 2011).

Odhodi in razlogi za fluktuacije spadajo med zelo raziskana področja upravljanja človeških virov in že precej časa zanimajo avtorje, o čemer smo podrobneje pisali v sistematičnem pregledu literature (Vuga Beršnak in drugi, 2024a). Med klasične analize pomembnih dejavnikov, ki prispevajo k prostovoljni fluktuaciji, spada analiza, ki sta jo opravila Porter in Steers (1973). V njej sta te dejavnike razvrstila v štiri kategorije:

- organizacijska politika: kot so politika plač, načini nagrajevanja, ugodnosti in napredovanje;

¹ Na konferenci v organizaciji Theresian Military Academy Forum maja 2025 so predstavniki ene izmed manjših neevropskih držav prikazali simulacijo uspešnosti spopada z državo, katere populacija je številčno močnejša. Glede na kombinacijo uporabe žive sile in tehnoloških rešitev se je kot najmanj uspešen izkazal scenarij s prevladujočo živo silo, najuspešnejši pa tisti, ki je uvedel tehnološke rešitve in jih ustrezno kombiniral z živo silo.

² Na primer na ekskurzijah v Slovenski vojski poveljniki že več let poudarjajo pomen posebnega znanja in izkušenj (npr. računalništvo, kibernetika obramba idr.) in ne le psihofizične pripravljenosti. Mladost ni več najpomembnejši dejavnik, ko govorimo o kadru v vojaški organizaciji.

- delovne skupine, katerih član je posameznik: velikost skupine, odnosi s sodelavci in nadrejenim, način in raven nazora v skupini ter podobno;
- vsebina dela: delovne zahteve in naloge, ki pozneje (Demerouti in drugi, 2001; Schaufeli, 2017) dajejo poudarek tudi osebnim in institucionalnim virom, ki jih ima posameznik pri delu na voljo;
- individualni dejavniki zaposlenega: starost, delovna doba, raven izobrazbe, položaj v hierarhiji in podobno.

Porter in Steers (1973) kot dejavnike s posebno močnim vplivom na prostovoljno fluktuacijo navajata višino plače, možnost napredovanja, izzive pri delu, odnose z neposrednim vodjem in sodelavci ter zadovoljstvo pri delu. Ko organizacija teh pričakovanj ne izpolni, posameznik verjetneje razmišlja o spremembi delovnega okolja. Avtorja prav tako ugotavljata, da na fluktuacijo zelo vplivajo jasnost posameznikove vloge v organizaciji, kakovost povratnih informacij o opravljenem delu in priznanje oz. pohvala za opravljeno delo.

Na temelju omenjene analize je Mobley s sodelavci (1979) oblikoval aplikativni model fluktuacije, ki temelji na analizi šestih vrst dejavnikov:

1. demografski in osebni dejavniki: starost, delovna doba, spol, družinske obveznosti, izobrazba in osebnostne lastnosti;
2. raven zadovoljstva pri delu;
3. dejavniki organizacijskega in delovnega okolja: višina plače, napredovanje, nadzor in medosebni odnosi;
4. dejavniki zunanjega okolja: povpraševanje na trgu delovne sile, višina plač na trgu in stopnja zaposljivosti;
5. dejavniki, ki so povezani z določeno poklicno skupino, njeno profesionalizacijo ali sektorjem: javni uslužbenci, profesionalna združenja, beli in modri ovratniki ter podobno;
6. osebnost, pripadnost organizaciji in raven izpolnjevanja pričakovanj.

Florjančič in drugi (1999) med dejavniki, ki pomembno vplivajo na odhode in jih je zato treba analizirati najprej, navajajo slabe odnose, slabe možnosti napredovanja, nizke plače, slabo organizacijo dela, boljše pogoje dela zunaj organizacije, neustrezno delo, izmensko delo in neurejeno zdravstveno varstvo.

Da bi se organizacije izognile negativnim učinkom fluktuacije, poskušajo odkriti in preučiti vzroke za njen nastanek. Organizacije za to najpogosteje uporabijo vprašalnike, s katerimi preučujejo potencialno fluktuacijo, in izhodne intervjuje, s katerimi ugotavljajo vzroke in dejavnike za dejansko fluktuacijo. Analiza potencialne fluktuacije lahko poteka tudi prek drugih za organizacijo posebnih procesov, kot so na primer letni ali kvartalni pogovori s sodelavci, ankete o zadovoljstvu zaposlenih, raziskovanje organizacijske kline in podobno. Take procese je pomembno izvajati nenehno in hkrati prilagajati strategijo, cilje ter dejavnosti za obvladovanje fluktuacije (Černe in Kaše, 2023) različnih skupin sodelavcev oziroma fluktuacijo hkrati meriti in upravljati (Morrell in drugi, 2004). Podobno je že Neal (1989) oblikoval

tristopenjski program merjenja in upravljanja fluktuacije, ki vključuje zbiranje in analizo podatkov o vzorcih fluktuacije ter identifikacijo dejavnikov, ki prispevajo k fluktuaciji, s pomočjo formaliziranih in strukturiranih izhodnih intervjujev in izvajanje ukrepov, ki naslavlja in rešujejo glavne vzroke fluktuacije.

V raziskavi Zadrževanje kadrov v Slovenski vojski smo se fluktuacije kadra dotaknili z vidika raziskovanja glavnih dejavnikov prostovoljnega gibanja vojaškega osebja ob upoštevanju socialnoekološkega modeliranja ravni, s katerih dejavniki izhajajo. V konceptualnem smislu smo dejavnike, ki smo jih razbrali iz sistematičnega pregleda tuje in slovenske literature ter predhodnih raziskav na Obramboslovnem raziskovalnem centru Fakultete za družbene vede (Jelušič in Papler, 2006; Kopač, 2006; Malešič in drugi, 2015) oblikovali v teoretični socialnoekološki model dejavnikov tveganja za zadrževanje kadra v SV (Vuga Beršnak in drugi, 2024b), na katerem temelji nadaljnje raziskovanje. Ta članek se osredotoča le na ožji del našega teoretičnega modela, in sicer predvsem na zaznave delovnega mesta in pričakovanja pripadnikov ter prepoznavanje dejavnikov, ki jih trenutni in nekdanji pripadniki opredeljujejo kot pomembne ob razmisleku o ohranitvi ali morebitni opustitvi delovnega razmerja v SV.

1.1 Raziskovalni načrt in pojasnjevanje vzorca

Za izvedbo raziskave Zadrževanje kadrov v Slovenski vojski, v okviru katere ta članek predstavlja kvalitativni del, smo uporabili mešane metode družboslovnega raziskovanja. V tem članku predstavljeni rezultati izhajajo iz intervjujev z nekdanjimi pripadniki Slovenske vojske in iz odprtih vprašanj v anketi, opravljeni v stalni sestavi Slovenske vojske. Gre torej za analizo in interpretacijo kvalitativnih podatkov, ki nam povedo, katere dejavnike nekdanji ter trenutni pripadniki SV prepoznavajo in občutijo kot pomembne, ko razmišljajo o kakovosti delovnega okolja in svojem delu v SV. O medsebojnih korelacijah in vplivih teh dejavnikov tokrat ne bomo pisali, saj podatki, zbrani z anketo, ponujajo drugačne možnosti analize in interpretacije, kar bomo predstavili v prihodnjih mesecih.

1.1.1 Opis vzorca nekdanjih zaposlenih

Nekdanje pripadnike SV smo z metodo snežne kepe iskali sami, pri čemer smo jih intervjuvali 12. Med njimi so bili dve ženski in deset moških. Devet intervjuvancev je imelo v času zaposlitve v SV status vojaka oziroma vojakinje, dva sta bila častnika in eden podčastnik. Eden izmed intervjuvancev je bil v času prekinitve delovnega razmerja star 19 let, torej je bil v SV zaposlen zelo kratek čas. Pet intervjuvancev je bilo starih med 22 in 28 let, pet je bilo starih med 31 in 39, eden pa je bil star nekaj več kot 40 let. Eden je bil zaposlen v SV leto dni, dva sta bila zaposlena od dve do tri leta, trije so bili zaposleni tri leta, dva od šest do sedem let, eden devet let in trije od 16 do 17 let. Osem intervjuvancev je zaposlitev v Slovenski vojski prekinilo v zadnjih dveh letih, in sicer med letoma 2022 in 2024, trije v obdobju desetih let, eden pa tega podatka ni želel razkriti.

Nekdanje zaposlene smo spraševali o razlogih, ki so jih prepričali, da so vstopili v SV, in o tem, zakaj so se po kratkem času zaposlitve v SV odločili službo poiskati drugje. Zanimali so nas torej njihova pričakovanja ob vstopu v SV in kombinacija dejavnikov, ki so vodili do odločitve za odhod iz SV.

1.1.2 Opis vzorca ankete v stalni sestavi Slovenske vojske (STAS)

Anketa je bila opravljena elektronsko, pri čemer je SV pripadnike opozorila na povezavo, na kateri je bila objavljena anketa, ki je vsebovala zaprta in odprta vprašanja, pri čemer v tem članku predstavljamo zgolj analizo odprtih vprašanj.

V anketi STAS je sodelovalo 757 pripadnikov in pripadnic Slovenske vojske, od tega 85 odstotkov moških in 14 odstotkov žensk, odstotek pa se ni želel opredeliti. Med anketiranimi je bilo 36 odstotkov vojakov, 30 odstotkov podčastnikov in 22 odstotkov častnikov, 12 odstotkov pa jih je izbralo odgovor drugo. Povprečna starost je bila 41 let, pri čemer je 51 odstotkov vprašanih končalo srednjo poklicno ali strokovno šolo oz. gimnazijo, drugi pa so pridobili višjo izobrazbo. Za 81 odstotkov vprašanih zaposlitev v SV ni prva služba. 45 odstotkov vprašanih je v SV zaposlenih 21 let ali več, 31 odstotkov od 11 do 20 let, 24 odstotkov pa manj kot deset let.

Pri odprtih vprašanjih smo identificirali 1289 odgovorov, ki smo jih kodirali, poleg tega pa smo še opravili tematsko analizo. Nadpovprečen odziv na odprta vprašanja predstavlja posebno vrednost te raziskave, saj kaže, da so pripadniki želeli biti slišani in upoštevani. Tako je število odgovorov na odprta vprašanja samo po sebi pomembno sporočilo. Vprašani so pojasnjevali, kakšna pričakovanja imajo glede nadrejenih (444 odgovorov), zaradi katerih razlogov bi razmišljali o menjavi službe (230 odgovorov), kateri dejavniki jih zadržujejo v Slovenski vojski (243 odgovorov) in kaj jih še posebno moti v njihovi organizaciji (372 odgovorov). Ob tem je treba opozoriti, da pri kvalitativni raziskavi rezultatov nikoli ne posplošujemo na celotno populacijo, temveč iščemo različne odgovore, s čimer poskušamo iskati vzroke ali pojasnjevati neko težavo.

2 DEJAVNIKI TVEGANJA ZA ODHOD IZ SLOVENSKE VOJSKE

V prispevku izhajamo iz teoretičnega modela, v katerem smo dejavnike zadrževanja kadra prepoznavali na različnih socialnoekoloških ravneh, in tudi iz spoznanj empirične raziskave med nekdanjimi zaposlenimi v SV, ki je omogočila prepoznavanje vsebinskih sklopov, na katerih temelji nezadovoljstvo. V nadaljevanju se osredotočamo predvsem na dejavnike, o katerih so govorili nekdanji pripadniki in pripadniki stalne sestave SV in ki izhajajo iz individualnih okoliščin (npr. motivacija, plačilo, pričakovanja) ter mikro ravni (npr. neposredno delovno okolje, horizontalni in vertikalni delovni odnosi, karierna pot, družina).

V intervjujih z nekdanjimi pripadniki SV smo se osredotočili na okoliščine, ki so pomembne pri vstopu v Slovensko vojsko (osebni razlogi, družinske razmere,

podpora socialnega okolja idr.), mnenja in občutke glede vsakdanjega opravljanja dela v Slovenski vojski ter negativne in pozitivne vidike dela v SV, iz katerih izhajajo dejavniki tveganja za odhod. Med pripadniki STAS smo želeli preveriti, kakšna so njihova pričakovanja do neposredno nadrejenega, kaj jih v trenutnem delovnem okolju moti, kaj je pomembno pri razmisleku o prekinitvi delovnega razmerja in kaj bi jih prepričalo, da ostanejo zaposleni v SV.

Kodiranje in tematska analiza odgovorov sta razkrila štiri pomembna področja, in sicer vertikalni in horizontalni odnosi, finančni okvir, organizacijsko kulturo ter organizacijo delovnega procesa, ki skupaj pojasnijo kar 78,4 odstotka odprtih odgovorov v anketi, opravljeni med pripadniki stalne sestave SV. Omenjeni dejavniki se ne razlikujejo pomembno od konceptualnega okvira fluktuacije (Mobley in drugi, 1979).

Najpogostejše omenjeni dejavniki so na področju vertikalnih in horizontalnih odnosov. Gre za odgovore, v katerih anketiranci izražajo nezadovoljstvo z odnosi z nadrejenimi, pomanjkanje zaupanja, enosmerno komunikacijo, favoriziranje posameznikov ali občutek, da njihovo mnenje nima teže. Pripadniki zaznavajo tudi sistemsko nepravilnost, netransparentnost postopkov (npr. napredovanje, razporejanje, nagrajevanje), spremembe v pogodbah in nepredvidljivost organizacijskega okolja. Opaziti je mogoče tudi občutek, da pripadniki nimajo vpliva na svoj karierni potek ali da je sistem neprilagodljiv. Področje vertikalnih in horizontalnih odnosov je še posebno izrazito pri vprašanih, ki se nanašajo na pričakovanja do nadrejenih, vendar se pogosto pojavi tudi v odgovorih na vprašanja o razlogih za nezadovoljstvo ali odhod iz Slovenske vojske.

Finančni okvir je drugo najpogostejše področje. V tej skupini se pojavljajo izzivi, povezani z višino osnovnega dohodka, načinom izplačevanja dodatkov in zaposlitveno varnostjo. Odgovori pogosto nakazujejo, da pripadniki doživljajo razliko med plačilom na eni strani in zahtevnostjo ter odgovornostjo svojega dela na drugi.

Sledita organizacija delovnega procesa in organizacijska kultura, kar obsega odzive, povezane z zaznavami pri vsakdanjem delu, in sicer organizacijo dela, administrativno obremenjenost, nepreglednost nalog, pomanjkanje jasnih navodil, logistiko idr. Pomembno je poudariti, da gre za vidike, ki jih pripadniki pogosto doživljajo kot frustrirajoče, pri čemer jih ne pripisujejo nujno posameznikom, temveč sistemu.

Našteta področja predstavljajo temelje za razumevanje izkušenj pripadnikov Slovenske vojske in jasno nakazujejo, da so bistvena področja izboljšav povezana z neposrednim vodenjem, finančnimi in materialnimi pogoji dela, organizacijo vsakdanjega delovnega okolja in širšim upravljanjem kadra ter organizacijsko kulturo. Pri tem gre za razmeroma konsistentno prisotne kategorije, ki se pojavljajo v vseh odprtih vprašanih in pri vseh skupinah STAS (vojak, podčastnik in častnik) ter tudi med nekdanjimi pripadniki.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili občutke in zaznave pripadnikov Slovenske vojske.

2.1 Organizacijska kultura, vrednote in identiteta

Odperti odgovori v anketi med pripadniki stalne sestave razkrijejo, da precej vprašanih razmišlja o pomenu in smislu svojega dela ter izraža potrebo po zunanjem priznanju (s strani nadrejenih, Slovenske vojske in države) ter profesionalni izpolnitvi (*»Občutek, da moje delo nič ne pomeni«*). To kaže na erozijo notranje motivacije, ki torej ni povezana le s finančnimi spodbudami, temveč z osmišljanjem dela, prispevkom k širšemu cilju ter spoštovanju (*»Večje spoštovanje vojakov in njihovih družin«*). Odgovori razkrivajo tudi razliko v razumevanju vrednotnega okvira med različnimi skupinami (*»Zahrbtnost in pokvarjenost sta postali vrednoti uspeha.«*) in kritičnost glede osebnostnih lastnosti (*»Dvoličnost, individualizem ...«*).

Analiza pokaže, da se nekateri pripadniki ne počutijo cenjeni v SV, ocenjujejo, da njihovi nadrejeni ne prepoznajo potenciala in ne želijo oziroma ne zmorejo izkoristiti motivacije pripadnikov za delo. Tako nekateri, predvsem mlajši, nekdanji zaposleni poročajo, da so se za odpoved delovnega razmerja v SV odločili zaradi neuresničenih pričakovanj (*»Razmišljati sem začel zaradi neizpolnitve mojih pričakovanj glede zanimivosti in dinamike dela ... po nekaj mesecih dela v enoti ... V bistvu je realno stanje zelo odstopalo od predstav, ki sem jih imel o vojski, ko sem vstopil.«*; *»Samo delo se je zelo razlikovalo od tega, kar sem si jaz od vojske predstavljal, da nisem potem več videl smisla v tem.«*) (Vuga Beršnak in drugi, 2024c). Izziv predstavlja torej tudi monotonost, pri čemer se nekdanji pripadniki zavedajo, da je treba v vojski izuriti in velikokrat ponoviti iste postopke in da vojska dela na pripravljenosti (*»Vendar pa je ponekod delo tako monotono in rutinsko dolgočasno, da mu ni videti smisla.«*). Če bi bilo več vojaških aktivnosti, bi se bili nekateri pripravljeni vrniti v SV, saj jih vojaški poklic še vedno zanima.

Podobno je mogoče zaznati v odgovorih pripadnikov stalne sestave SV, ki pa nezadovoljstvo širijo tudi na odsotnost občutka vojaške identitete in neskladje med pričakovanji ter realnostjo (*»Nesmiselno delo, ukvarjanje s stvarmi, ki sploh niso povezane z delom vojaka«*).

Ob tem se pokažeta tudi nelagodje zaradi varnostnih razmer v Evropi in občutek, da se o tem neustrezno komunicira, kar nima pozitivnih motivacijskih učinkov (*»Strašenje z vojnimi razmerami, kar ustvarja občutek neperspektivnosti«*).

2.2 Finančni okvir

2.2.1 Redni dohodek in finančne spodbude kot vir motivacije in (ne)zadovoljstva

Veliko pripadnikov omenja višino plačila, kar zanje predstavljata tako osnovna plača kot tudi plačilo za dodatne obremenitve in delo prek polnega delovnega časa. Ob tem ocenjujejo, da finančna kompenzacija ne ustreza vedno obremenitvam in odgovornostim službe (*»Pošteno plačilo za pošteno opravljeno delo«*). Tako za vojake kot tudi podčastnike in častnike je skupen pogost razlog za odhod ali razmislek o odhodu iz Slovenske vojske, in sicer nezadovoljstvo z dohodkom

(»Plača ne pokrije stroškov življenja.«; »Plače ne sledijo privatnemu sektorju.«) in načinom dodeljevanja finančnih spodbud (»Izogibanje plačilu dodatkov«). Nekateri pripadniki so izrazili nezadovoljstvo zaradi občutka, da po več letih službe ne dosegajo dostojne plače, zaradi česar razmišljajo o prehodu v civilni sektor (»V privatnem sektorju imam precej možnosti za boljše plačilo brez dodatnih terenov in straž.«; »Kot vojak, ki oddela 200–250 ur mesečno, ni sprejemljivo, da imaš plačo isto kot pisarniški delavec, kateri ni fizično izpostavljen in ne izostaja od doma zaradi službe ...«).

V odgovorih se kaže tudi nezadovoljstvo zaradi občutka nedoslednega izplačevanja dodatkov, saj naj bi nekateri zaposleni prejeli nadomestila za določeno delo, drugi pa ne (*»Različna plačila za enake naloge, dodatki enkrat da, drugič ne«; »Večina moje plače temelji na dodatkih, za katere nikoli ne vemo, kdaj nam jih bodo vzeli.«*). Nekateri nekdanji zaposleni so prepričani, da je pri izplačevanju nadomestil za opravljeno delo prihajalo do kršitev delovnopravne zakonodaje (*»Neupoštevanje predpisov, različne in nekonsistentne interpretacije zakonov in stiskaštvo pri izplačilih sem opazal od začetka, vendar sem dvojne standarde razumel šele, ko sem podrobneje spoznal sistem in me je minilo prvotno navdušenje.«*) (Vuga Beršnak in drugi, 2024c).

Ob tem se nakazuje tudi občutek, da je z vsakokratno novo ureditvijo nagrajevanja pripadnik deležen slabših pogojev. Tako se pojavljajo dvomi o plačilu obvezne pripravljenosti na delovnem mestu, saj naj sistemska ureditev ne bi dopuščala polnega plačila za pripravljenost med dolgotrajnimi vojaškimi vajami, ki presegajo le nekaj dni v tednu. Če se spomnimo prostega dneva v MOM, lahko vidimo, da je tudi takrat prišlo do težav z interpretacijo in so morali nekateri pripadniki svojo pravico do plačila za opravljeno delo iskati na sodišču. Posledično se lahko pojavlja skrb glede plačila oz. neplačila za opravljeno delo. To dobro predstavi izjava pripadnika: *»V Hoferju kupim kruh z evri, ne s tovarištvom.«*

Pri tem zgoraj zapisano kaže, da SV ne izkoristi vedno priložnosti, da bi naslovila zunanjo motivacijo pripadnikov in poskušala krepiti zadovoljstvo tudi z doslednim ter transparentnim finančnim nagrajevanjem opravljenega dela.

2.2.2 Socialna varnost in materialne ugodnosti

Višina plačila je povezana tudi z zmožnostjo materialne preskrbljenosti in zagotavljanja kakovostnega družinskega življenja. Skrb pripadnikov se kaže v negotovosti glede reševanja stanovanjske problematike (*»Vojak si ne more privoščiti kredita, da si kupi stanovanje!«*) in v občutku, da odsotnost od doma ni ustrezno kompenzirana (*»Premalo plačilo za izostanek od doma«*).

Nekateri navajajo še, da SV ne zagotavlja materialnih ugodnosti, kot so boljše stanovanjske možnosti (*»Možnost stanovanjskega kredita za rešitev stanovanjskega problema«; »Najem opremljenih službenih stanovanj«; »Naj mi dajo službeno stanovanje pa podpišem še za 10 let na licu mesta.«*), ugodnosti za družine (*»Skrb za*

mojo družino oz. varstvo otrok ob moji daljši službeni odsotnosti«) ali boljši dostop do zdravstvenih storitev. Nekateri menijo, da bi morale biti ugodnosti, kot so vojaška stanovanja ali subvencije za nakup nepremičnin, bolje urejene, da bi pripadniki ostali motivirani za nadaljnjo službo.

2.3 Vertikalni in horizontalni odnosi v enoti

2.3.1 Vodenje

Odgovori razkrivajo precej izzivov z odnosi v kolektivu in z načinom vodenja. Veliko komentarjev se nanaša na občutek pomanjkanja spoštovanja do podrejenih (*»Neodločnost pri vodenju in poveljevanju ter v nekaterih primerih pretiran mikro-menedžment«*; *»Dobro delo ni opaženo.«*), na zaznavo nepoštenosti pri nadrejenih (*»Poštenje«*; *»Pristranskost nadrejenih in neenakovredno obravnavanje«*; *»Nadrejeni zelo subjektiven in s tem slabo vpliva na celoten kolektiv.«*; *»Se vse skriva pod preprogo ...«*) ter na izzive pri zagotavljanju enakih možnosti (*»Enake možnosti za vse pri napredovanjih«*; *»Jasna in enaka merila za vse«*). Podobne razloge za odhod so navajali tudi nekdanji zaposleni, in sicer s poudarkom na neizpolnjenih obljubah nadrejenih (Vuga Beršnak in drugi, 2024c).

Med pripadniki se opazita pomanjkanje komunikacije in posluha za težave zaposlenih ter odsotnost mehanizmov za reševanje konfliktov.

Težave z odnosi v enoti, ki so lahko posledica neustreznega vodenja in pomanjkljivega znanja za reševanje konfliktov, se kažejo tudi z nezaupanjem v pripravljenost in ustrezno motiviranost pripadnikov idr. (*»Slaba fizična pripravljenost in manj veselja do opravljanja tega poklica ter manj motivacije pri drugih sovojakih ... Smo potem tudi mi, bolj pripravljeni vojaki, vrženi v isti koš in ima civilna oseba o vseh nas isto mnenje, da smo slabo pripravljeni in nič ne delamo.«*).

Opazi se nezadovoljstvo z načrtovanjem dnevnih nalog (*»Slaba klima med sodelavci, slabo obveščanje za opravljanje nalog, spremembe iz danes na jutri«*). Občasne nenačrtovane spremembe so v vsaki organizaciji, vendar pa je pomembno, kako se o njih komunicira z zaposlenimi.

Raziskava torej nakazuje, da so težave v medosebnih odnosih, vendar se je pokazalo, da ne gre toliko za horizontalno raven odnosov med sodelavci, temveč za nezadovoljstvo na vertikalni ravni. Zdi se, da trenutni in nekdanji pripadniki opažajo, da so kolektivi dobri ter da si pripadniki pomagajo. Drugače ocenjujejo odnose z nadrejenimi, pri čemer zaposleni na vseh ravneh menijo, da skupaj s činom ne pride nujno tudi do osebne rasti in širine v poznavanju dela z ljudmi ter do strokovnih ali življenjskih izkušenj.

2.3.2 Kakšen bi moral biti vojaški vodja?

Odgovori kažejo na pričakovanje po pravičnem, transparentnem in odgovornem vodenju, ki temelji na spoštovanju vseh sodelavcev, tako nadrejenih kot tudi

podrejenih (*»Spoštovanje, integriteto, visoke moralne in etične standarde, iskrenost, odkritost, opravljanje svojega dela in ne prelaganja na podrejene, poštenost«*). Izpostavlja se tudi osnovna potreba po spoštovanju posameznikovega dostojanstva in občutku čustvene varnosti v kolektivu (*»Lojalnost svojemu kolektivu, spoštovanje, pravičnost, jasnost, organiziranost, neposrednost«*). Odgovori razkrivajo še visoko vrednotenje podpore in pomoči nadrejenega pri izobraževanju, usposabljanju ter kariernem razvoju podrejenih (*»Pričakujem, da je iskren, pošten, direkten, razumljiv ... da upošteva moje predloge in da vzpodbuja moj karierni razvoj.«*).

Kot vidimo iz veliko odgovorov, pripadniki od svojih nadrejenih pričakujejo tudi vojaško etiko, vodenje z zgledom, strokovnost in sposobnost reševanja konfliktov. Ne cenijo arbitrarnega odločanja, arogance in podcenjevanja podrejenih, ki izhajajo iz avtoritete moči, namesto iz moči avtoritete.

Zgovoren je citat, ki celovito povzema pričakovanja veliko pripadnikov SV: *»Nadrejeni mora biti poveljnik in mentor. Stremeti mora k spoštovanju vojaških vrednot.«*

2.3.3 Karierni razvoj in pravičnost napredovanja

Veliko pripadnikov navaja pomanjkanje možnosti za karierno rast kot pomemben razlog za razmislek o odhodu: *»Država oz. ministrstvo bi se moralo bolj zavzeti za vojaški poklic, vojakom nuditi večje možnosti za usposabljanja, večja vlaganja v infrastrukturo. Mnoge države dajo več možnosti vojakom za svojo usposobljenost in karierno pot.«* Menijo, da sistem napredovanja in razporejanja na delovna mesta ni transparenten ter da ni ustrezne podpore za dodatna usposabljanja. Posebno jih moti, da mlajši pripadniki napredujejo hitreje kot izkušeni vojaki, ki dolgo ostajajo na istih položajih, brez možnosti za napredovanje (*»V treh letih prehiti nekdo, ki je komaj prišel v vojsko.«*). Nekateri zaposleni so izrazili frustracijo, da po več kot desetih letih službe niso imeli priložnosti za napredovanje, čeprav so izpolnjevali vse formalne pogoje (*»Neenake možnosti napredovanja – kriteriji ne veljajo za vse enako.«*).

Tudi med nekdanjimi zaposleni je bila stagnacija na karierni poti razlog za odhod iz SV. Jasna karierna pot bi morala vsakemu pripadniku omogočiti, da ve, ali ima možnosti za napredovanje in kaj ga čaka na tej poti. Ugotavljamo, da pripadniki želijo več dinamike in bolj zanimivo ter različno delo, toda hkrati pričakujejo določeno stabilnost. Ta se po njihovem mnenju kaže v jasni karierni poti, možnosti za napredovanje, pravočasnem obveščanju glede morebitnih premestitev in vnaprejšnjem načrtovanju dnevnih aktivnosti. *»V vojski je veliko negotovosti glede tega, kaj bo treba delati, veliko premeščanj iz ene vojašnice v drugo, stalno se nekaj spreminja, ampak ljudje se radi ustalijo in navadijo na določen način dela.«* Kot pravi nekdanja vojakinja: *»Vrnili bi se v vojsko, če bi ne bilo toliko premeščanja.«* Odgovori nakazujejo, da pripadniki v SV vstopijo z željo po dinamiki in raznolikosti, dobijo pa negotovost glede organizacije in lokacije dela ter napredovanja.

2.4 Organizacija delovnega procesa

2.4.1 Organizacija dela

Pripadniki poudarjajo, da so zaradi pomanjkanja kadra preobremenjeni, pri čemer se obseg nalog nenehno povečuje. Administrativne obremenitve in birokratizacija otežujejo opravljanje osnovnih nalog. V odgovorih je mogoče zaznati občutek nepredvidljivosti in neenake obravnave zaposlenih (*»Novo zaposleni lahko izbirajo rod, starejši pa po 25 letih ne morejo zapustiti bojne enote.«*). V okviru organizacije dela sta pogosto izpostavljena učinkovitost delovnih procesov (*»Preveč nalog, vse je prioriteta ...«*; *»Manjka 'common sense' na sistemski ravni.«*; *»Preveč birokracije«*; *»SV postaja birokratska organizacija, kjer o delu enot odločajo birokratski vojaki.«*) in občutek uvajanja sprememb brez upoštevanja potreb enot (*»Na taktičnem nivoju imamo predloge in rešitve za veliko zadev, vendar smo neslišani.«*). Podobna opažanja so tudi pri nekdanjih pripadnikih (*»Šel sem, ker se v sistemu ni dalo nič spremeniti. Ljudje so togi, ni šans, da karkoli premakneš ali pa da imaš vpliv ... oni imajo pač čin.«*) (Vuga Beršnak in drugi, 2024c).

Prav zadnje kaže na nezadostno komunikacijo in neustrezno pojasnjevanje namena ter ciljev, ki jim s svojim delom sledijo pripadniki, enote in celotna SV, kar je povezano tudi z že omenjenim pomanjkljivim osmišljanjem dela in samoizpolnitve. Navedeno je potrebno za krepitev motivacije.

2.4.2 Usklajevanje dela in družine

Pripadniki pogosto omenjajo, da je delo v vojski preveč obremenjujoče in da zahteva številne nadure, dolge izmene ter napotitve na misije, ki jim otežujejo usklajevanje dela in zasebnega življenja oz. družine (*»Doma imam majhne otroke in sem predaleč od doma.«*). Prav tako poročajo o pomanjkanju prilagodljivosti pri določanju delovnih nalog in o neustrezni organizaciji dela.

Tudi med nekdanjimi zaposlenimi so se med razlogi za odpoved delovnega razmerja pojavljale družinske okoliščine in težavnost usklajevanja družinskih ter poklicnih obveznosti (*»Ker potem ni časa za osebno življenje in za družino, sem potem jaz moral črto potegniti, da sedaj dam prednost družini.«*).

Poudarjajo težave s prerazporeditvami v drugi rod in enoto ter s tem povezanimi dnevnimi delovnimi migracijami (*»Vožnja do službe 1.45 h«*; *»Dolga vožnja do delovnega mesta«*). Nekateri izpostavljajo, da jim ni omogočeno delo bliže domu.

Tudi ocenjevanje pomena nekaterih vidikov dela v vojski pokaže, da pripadniki skoraj enotno pričakujejo, da bo SV oziroma država ustrezno finančno poskrbela za družino ob poškodbi ali smrti pripadnika med opravljanjem nalog za Republiko Slovenijo.

2.4.3 Infrastruktura

Anketa razkrije še, da so pripadniki z vojašnicami precej nezadovoljni, v odprtih odgovorih pa izpostavljajo težave z zastarelo infrastrukturo, dotrajanimi objekti in pomanjkanjem ustreznih delovnih prostorov. Poleg tega jih moti pomanjkanje osnovnih pogojev (*»Nimamo tuša in ne WC bližje kot 100 m.«*) in primernih bivalnih prostorov. Pomanjkljiva športna infrastruktura (*»Izboljšan prostor za telovadbo – pomanjkanje športne dvorane«*; *»Pomanjkanje športne infrastrukture, vadišč in poligonov«*) in slaba opremljenost vojašnic sta prav tako pomembni težavi, ki negativno vplivata na delovne razmere, kakovost delovnega okolja ter posredno na motivacijo za delo.

Sklep Opazamo, da se vprašanja zadrževanja kadra v obdobju, ko SV vstopa v tretje desetletje profesionalizacije, močno razlikujejo od dilem, ki smo jih v raziskavah zaznali v prvem desetletju profesionalizacije, ko sta bila pridobivanje in zadrževanje kadra povezana z ugodno ponudbo na trgu vojaške delovne sile in z vprašanjem pogodb za določen čas.

Tematska analiza odgovorov kaže, da razmeroma malo dejavnikov pojasni pričakovanja pripadnikov SV in dejavnike tveganja za zadrževanje kadra. Analizirani najpogostejši dejavniki, ki kažejo na različne oblike nezadovoljstva, skupaj pojasnijo kar 78,4 odstotka odgovorov. V sklepnem delu smo ob dejavnikih tveganja zapisali tudi nekaj predlogov, pri čemer želimo poudariti, da bomo podrobnejša in na posamezno skupino osredotočena priporočila pripravili za zaključni projektni fazi ob upoštevanju celovitih rezultatov, pridobljenih z različnimi metodami in v različnih skupinah.

Pozitivni odnosi v delovnem okolju so se v preteklih študijah pokazali kot pomemben mehanizem spoprijemanja s stresom in dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo s službo v SV. Jasno je, da negativni odnosi ustvarjajo nasprotno učinke, torej so lahko dejavnik tveganja za odpoved delovnega razmerja. Odgovori pripadnikov, tako vojakov kot tudi podčastnikov in častnikov, nakazujejo izzive z vodenjem, pri čemer iz odgovorov opazamo, da se včasih pojavlja dvom o strokovnosti in vojaški etiki nadrejenih. Opazna je zaznava pomanjkanja znanja na področju komuniciranja in reševanja konfliktov. Kaže se tudi velika razlika v vertikalnih odnosih, saj podrejeni nekaterih nadrejenih ne vidijo kot avtoriteto, ki vodi z močjo zgleda, temveč prej kot nadrejenega, ki vodi z avtoriteto moči, ki mu jo podeljuje čin.

V tem kontekstu bi bilo torej smiselno izboljšati izobraževanje mladih poveljnikov na področju vodenja, komuniciranja, reševanja konfliktov in razumevanja socialno-ekološkega modela dejavnikov, ki so pomembni za motivacijo pripadnika, in drugega.

Pomembni razlogi za prostovoljno fluktuacijo izvirajo iz finančnega okvira, saj pripadniki zelo pogosto navajajo prenizek osnovni dohodek. Izzivi, ki so se pokazali

v preteklih dveh desetletjih profesionalizacije, so večinoma posledica dejstva, da je Slovenska vojska del javnega sektorja in da tudi zanjo velja sistem plač v javnem sektorju, dodatki kot posebne vojaške finančne nagrade pa so precej avtonomno področje, ki ga ureja SV v skladu s podzakonskimi akti, sprejetimi na Vladi RS. Na podlagi analiziranih odgovorov lahko izpostavimo, da je zaznava pravičnosti in transparentnosti dodeljevanja dodatkov zelo pomemben dejavnik zaupanja pripadnikov v vojaško organizacijo. Prav dodatki so tisti dejavnik, s katerim lahko povprečno osnovno plačo dvignejo nad povprečje in tako izboljšajo socialni status, zadovoljstvo ter zunanjo motivacijo pripadnikov. Finančni okvir je povezan tudi z notranjo fluktuacijo, in sicer s karierno potjo ter odhodi oziroma prehodi po določeni starosti, saj pripadniki občasno opazijo obratno razmerje med napredovanjem in višino plačila kot tudi znižanje rednega dohodka po premestitvi na civilno delovno mesto v sistemu. Pripadniki so ob napredovanju ali zaradi potreb organizacije pogosto premeščeni na drugo delovno mesto, pri čemer pa se lahko njihov dohodek zniža zaradi izgube posebnih dodatkov. Tako se nekoliko razkrije nestabilnost višjih dohodkov, ki temeljijo na dodatkih. Naravno je, da si zaposleni z leti službovanja, dodatnim izobraževanjem, usposabljanji in izkušnjami prizadevajo za višje prejemke, ne pa za njihovo zmanjšanje. To ni pomembno le z vidika kakovosti življenja, temveč tudi z vidika vrednotenja svojega dela, priznanja s strani organizacije in družbenega ugleda.

Višje plačilo je ukrep, ki ga uporablja že veliko oboroženih sil. Če SV vidi dodatke kot mehanizem za nagrajevanje pripadnikov, izboljšanje njihovih osnovnih prejemkov in krepitev konkurenčnosti vojaškega poklica, bi bilo smiselno zagotavljati transparentnost ter stabilnost teh dodatkov. Poleg tega bi bilo treba zaposlenim plačati opravljeno delo, namesto da se opravljeno delo večkrat poplača kot obvezno koriščenje ur, pri čemer je mogoče opaziti neenako obravnavo pripadnikov. Gre za spremenljiv del plače, na katerega ima SV neposreden vpliv. Če ugotavlja, da je pripadnikom zaradi različnih razlogov plačilo zelo pomembno, lahko to uporabi kot motivacijski mehanizem.

Kot pozitiven ukrep je lahko v kontekstu plačila in pridobivanja novih izkušenj tudi možnost začasne tako imenovane zamrznitve delovnega razmerja, ki pripadnikom omogoči odhod iz SV za določeno obdobje in vrnitev pod enakimi pogoji, kot so SV zapustili. V tem času lahko posameznik uresniči morebitne ambicije zunaj SV, si zagotovi višji dohodek in se vrne z novim znanjem ter izkušnjami. Podobno prakso poznajo tudi v Veliki Britaniji (Ministry of Defence, 2012).

V članku smo poleg organizacije dela, in sicer premestitve, izbire rodu, oddaljenega delovnega mesta in s tem povezano vožnjo na delo in drugega, pisali tudi o organizacijski kulturi in identiteti, povezani z občutkom smiselnosti opravljenega dela, tovarištva in vojaške etike.

Smiselno bi bilo, da bi bili namen in cilji nalog komunicirani tako, da se pripadniki lahko z njimi identificirajo ter osmislijo svoje delo. Pomembno je krepiti notranje odnose in ugled poveljujočih, kar temelji na osebnosti, čustveni inteligenci,

strokovnosti idr. Pomen spodbudnega delovnega okolja so prepoznali tudi kanadske oborožene sile in drugi, ki v strategiji zadržanja poudarjajo skrb za pripadnika vso kariero, da se ustvari varno, vključujoče in podporno okolje, v katerem bodo zaposleni želeli vztrajati. Med pomembnimi ukrepi so izboljšanje vojaške kulture (večja vključenost in spoštovanje), podpora družinam, karierni razvoj in nenehno prepoznavanje negativnih dejavnikov tveganja za odhod (Department of National Defence, 2022).

Na motivacijo zagotovo vplivajo še infrastruktura, torej prostori, in sredstva, s katerimi morajo zaposleni opravljati svoje delo. Na tem področju ima SV še veliko možnosti za izboljšave, pri čemer pa bodo sodobnejši prostori, vadišča in oprema pripomogli k višjemu zadovoljstvu ter motivaciji.

Poudarili bi še usklajevanje dela in prostega časa oz. družine, pri čemer se kažejo začetki nezadovoljstva s spodbudami in ukrepi SV. Pripadniki se zavedajo oporne funkcije in žrtvovanja svojih družin, ki se ukvarjajo s pogostimi odsotnostmi, dnevnimi delovnimi migracijami, izostanki v vsakdanjem življenju idr. Prevladujočo pohlepno vojaške organizacije (in države) želijo nadomestiti z višjim socialnim statusom in drugimi ugodnostmi za družino. S tem so povezane tudi sekundarne ugodnosti, kot so najem kredita po ugodnejši obrestni meri ali brez obveznega pologa (navadno banke zahtevajo 20 odstotkov), najem službenega stanovanja po ugodni ceni, počitniške zmogljivosti in podobno.

Vedno pomembnejše postaja zagotovilo, da bosta država in Slovenska vojska poskrbeli za pripadnike ob poškodbah ter za družine ob smrti. Zagotovilo, da bo za družino poskrbljeno materialno, finančno, psihološko in drugače, je neposredno povezano z moralo oz. pripravljenostjo za delovanje v tveganih okoliščinah. Ob tem bo treba prilagoditi tudi slovensko zakonodajo, ki danes ne predvideva ustrezne ravni skrbi za družine pripadnikov SV (npr. zagotovitev stanovanja, skrb za šolanje otrok, zagotovitev hitre in ustrezne zdravstvene obravnave ob poškodbi, ustrezno visoko finančno nadomestilo, ki zadostuje za večletno preživetje družine, in drugo).

V članku smo torej predstavili individualna opažanja pripadnikov o delovnem mestu in njihova pričakovanja. Tako lahko ugotovimo, da so dejavniki, ki bi pripadnike, sodelujoče v raziskavi, prepričali, da ostanejo zaposleni v SV, vojaška etika nadrejenih in vodenje z zgledom, organizacija dela, zaznava preglednega in pravičnega izplačevanja dodatkov, ustrežnejša infrastruktura in oprema ter skrb in ugodnosti za družino. Odgovori pripadnikov kažejo začetke krize identitete in vrednot, pri čemer se vse prepogosto pojavljata dvom o smiselnosti in ciljih ter nelagodje ob spoznanju, da mogoče obstaja razlika med vrednotami pripadnikov na različnih ravneh v SV.

Izražena je potreba po osmišljanju lastnega dela, kar lahko razumemo kot opozorilo pripadnikov SV, da naj njihova institucija z njimi transparentno komunicira in jim jasno predstavi namen in cilje njihovega dela ter pomen njihovega prispevka za razvoj SV in varnost ter obrambo Republike Slovenije.

Literatura

1. Černe, M., Kaše, R., 2021. Zadržanje in reševanje presežka sodelavcev. V: A. Kohont, Svetlik, I., ur. *Menedžment človeških virov. Fakulteta za družbene vede, Založba FDV*, 361–388.
2. Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B., 2001. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286. DOI: 10.5271/sjweh.615.
3. Department of National Defence, 2022. *Canadian Armed Forces retention strategy*. Ottawa: National Defence. <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/caf-retention-strategy/caf-retention-strategy-en-2022.pdf>, 2. 5. 2025.
4. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M., 1999. Planiranje in razvoj kadrov. *Kranj: Moderna organizacija*.
5. Jelušič, L., Papler, P., 2006. Človeški dejavnik v vojaškem sistemu. *Bilten Slovenske vojske*, 8(4), 7–25.
6. Kopač, E., 2006. Zadrževanje stalne sestave Slovenske vojske. *Bilten Slovenske vojske*, 8(4), 99–116.
7. Malešič, M., Jelušič, L., Garb, M., Vuga Beršnak, J., Kopač, E., Juvan, J., 2015. *Small, but smart?: the structural and functional professionalization of the Slovenian Armed Forces*. Baden-Baden: Nomos.
8. Ministry of Defence, 2012. *New Employment Model*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/guidance/new-employment-model>, 3. 5. 2025.
9. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M., 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. DOI: 10.1037/0033-2909.86.3.493.
10. Močnik, B., 2018. Lahko dobimo to vojno? Izzivi pridobivanja in zadrževanja kadra v Slovenski vojski 15 let pozneje. *Sodobni vojaški izzivi*, 20(2), 75–94. DOI: 10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.20.2.4.
11. Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. J., 2004. Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161–173. DOI: 10.1108/00483480410518022.
12. Neal, J. G., 1989. Employee Turnover and the Exit Interview. *Library trends*, 38(1), 32–39.
13. Porter, L. W., Steers, R. M., 1973. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. DOI: 10.1037/h0034829.
14. Schaufeli, W. B., 2017. Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008.
15. Stare, J., 2011. *Fluktuacija zaposlenih. V: Stare, J. (ur.), Odgovornost javnega sektorja: znanstvena konferenca: referati*, 1–10. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
16. Szvircsev Tresch, T., 2018. Izzivi na področju pridobivanja in zadrževanja kadra: ali obstaja rešitev? *Sodobni vojaški izzivi*, 20(2), 15–17. DOI: 10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.20.2.01.
17. Vuga Beršnak, J., Kohont, A., Melanšek, A., Ferme, G., 2024a. *Pregled literature in raziskovalnih spoznanj v slovenskem ter mednarodnem prostoru: konceptualizacija raziskave Zadrževanje kadrov v Slovenski vojski. Poročilo 1. faze*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Vuga Beršnak, J., Ferme, G., Melanšek, A., Kohont, A., Jelušič, L., Juvan, J., 2024b. *Naj ostanem ali odidem? Teoretični model zadrževanja kadrov v Slovenski vojski. Sodobni vojaški izzivi*, 26(4), 59–108. DOI: 10.2478/cmc-2024-0027.
19. Vuga Beršnak, J., Jurkovič, S., Juvan, J., Jelušič, L., 2024c. *Prepoznavanje dejavnikov tveganja za zadrževanje kadrov v Slovenski vojski: mnenja strokovnjakov in strokovnjakinj v primerjavi z nekdanjimi pripadniki in pripadnicami. Poročilo 3. faze*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

20. Vuga Beršnak, J., Melanšek, A., Ferme, G., Lobe, B., 2025. Analiza podatkov ankete, izvedene med pripadniki in pripadnicami stalne sestave Slovenske vojske. Poročilo 4. faze. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede (v pripravi).

E-pošta: janja.vuga@fdv.uni-lj.si

ORCID: 0000-0002-7819-6520

E-pošta: andraz.melansek@gmail.com

E-pošta: ljubica.jelusic@fdv.uni-lj.si