

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROSOCIALNE MOTIVACIJE IN ZAVZETOSTI
ZAPOSLENIH NA PRIMERU PLANINSKE ZVEZE SLOVENIJE**

Ljubljana, januar 2023

TINA RAJH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Rajh, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih na primeru Planinske zveze Slovenije, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROSOCIALNA MOTIVACIJA	4
1.1 Koncept motivacije	4
1.1.1 Pregled motivacijskih teorij	5
1.1.1.1 Vsebinske teorije motivacije.....	5
1.1.1.2 Procesne teorije motivacije.....	6
1.1.2 Načini motiviranja zaposlenih.....	7
1.2 Koncept prosocialne motivacije	7
1.2.1. Opredelitev prosocialne motivacije.....	7
1.2.2 Prosocialna vs intrinzična motivacija.....	10
1.2.3 Dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije	10
1.2.4 Značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih	14
1.2.5 Vloga in vpliv prosocialne motivacije v organizaciji	16
2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH	18
2.1 Opredelitev zavzetosti	18
2.2 Dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih	20
2.3 Značilnosti zavzetih zaposlenih	25
2.4 Vloga in vpliv zavzetosti v organizaciji	26
2.5 Ravni zavzetosti zaposlenih	28
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA PROSOCIALNE MOTIVACIJE IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PLANINSKE ZVEZE SLOVENIJE	29
3.1 Predstavitev organizacije - Planinska zveza Slovenije	30
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	30
3.2.1 Cilji in namen raziskave.....	30
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	31
3.2.3 Metode raziskovanja	31
3.2.4 Veljavnost in zanesljivost raziskave	32
3.2.5 Oblikovanje opomnika za intervju	32
3.2.6 Oblikovanje anketnega vprašalnika	32
3.3 Analiza intervjujev in interpretacija rezultatov	36
3.3.1 Vloga prosocialne motivacije v izbrani organizaciji.....	36
3.3.2 Vloga zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji	39
3.4 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov	41
3.4.1 Vloga prosocialne motivacije v izbrani organizaciji.....	41
3.4.1.1 Dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije.....	41
3.4.1.2 Značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih.....	45
3.4.1.3 Vpliv prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč	49

3.4.2 Vloga zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji.....	52
3.4.2.1 Dejavniki spodbujanja zavzetosti.....	52
3.4.2.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih.....	55
3.4.2.3 Vpliv zavzetosti na delovanje planinskih koč.....	61
3.4.3 Demografski podatki.....	64
3.5 Zaključne ugotovitve in priporočila	65
3.5.1 Zaključne ugotovitve	65
3.5.2 Priporočila in predlogi izbrani organizaciji	68
3.5.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave.....	69
SKLEP	71
LITERATURA IN VIRI.....	72
PRILOGE	77

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osem dejavnikov spodbujanja zavzetosti	24
Tabela 2: Pet stopenj zavzetosti zaposlenih.....	29
Tabela 3: Raziskovalna vprašanja, na katerih je zgrajena empirična raziskava v izbrani organizaciji.....	31
Tabela 4: Trditve iz anketnega vprašalnika glede dejavnikov spodbujanja prosocialne motivacije pri zaposlenih	33
Tabela 5: Trditve iz anketnega vprašalnika glede značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih	33
Tabela 6: Trditve iz anketnega vprašalnika glede vpliva prosocialne motivacije zaposlenih na organizacijo	34
Tabela 7: Dejavniki spodbujanja zavzetosti pri zaposlenih.....	35
Tabela 8: Trditve iz anketnega vprašalnika glede značilnosti zavzetih zaposlenih.....	35
Tabela 9: Trditve iz anketnega vprašalnika glede vpliva zavzetosti zaposlenih na organizacijo.....	36
Tabela 10: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije.....	44
Tabela 11: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih	48
Tabela 12: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč.....	51
Tabela 13: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi dejavniki spodbujanja zavzetosti pri zaposlenih	54

Tabela 14: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih zavzetih zaposlenih.....	59
Tabela 15: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu zavzetosti na delovanje planinskih koč	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Učinki prosocialne motivacije	16
Slika 2: Ključni dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih	20
Slika 3: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije	41
Slika 4: Odgovori na anketni vprašalnik o dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije.....	42
Slika 5: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih	46
Slika 6: Odgovori na anketni vprašalnik o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih	46
Slika 7: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč	49
Slika 8: Odgovori na anketni vprašalnik o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč	50
Slika 9: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih.....	52
Slika 10: Odgovori na anketni vprašalnik o posameznih dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih.....	53
Slika 11: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih zavzetih zaposlenih.....	56
Slika 12: Odgovori na anketni vprašalnik o značilnostih zavzetih zaposlenih	57
Slika 13: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu zavzetosti na delovanje planinskih koč.....	61
Slika 14: Odgovori na anketni vprašalnik o vplivu zavzetosti na delovanje planinskih koč	61
Slika 15: Prikaz demografskih podatkov – spol.....	64
Slika 16: Prikaz demografskih podatkov – starostne skupine.....	64
Slika 17: Prikaz demografskih podatkov – pogostost obiskovanja planinskih koč	65
Slika 18: Priporočila izbrani organizaciji.....	69

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za intervju z oskrbniki planinskih koč	1
Priloga 2: Transkript intervjuja s Teo (oskrbnica Zasavske koč na Prehodavcih).....	2
Priloga 3: Transkript intervjuja z Mašo (oskrbnica Pogačnikovega doma na Kriških podih)	7
Priloga 4: Transkript intervjuja s Petro in Alešem (oskrbniški par Mihovega doma na Vršiču).....	13
Priloga 5: Kodirna tabela	19
Priloga 6: Anketni vprašalnik	34

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

PZS – Planinska zveza Slovenije

UVOD

V današnjem svetu postaja vloga človeških virov v podjetjih in organizacijah vse bolj cenjena in dragocena. Posameznike je potrebno voditi na način, s katerim lahko organizacije dosežejo trajnostno konkurenčno prednost. Ljudje namreč predstavljajo vir znanja in dandanes je znanje najpomembnejša oblika kapitala podjetij in organizacij. Brez neprestanega poglobljanja in širjenja znanja ter veččin zaposlenih, se organizacije ne morejo razvijati in s tem ohraniti oziroma stopnjevati svoje konkurenčne prednosti (Pouchová, 2011, str. 151). Poleg tega pa organizacije danes potrebujejo vodje, ki vodijo z namenom, imajo močne vrednote in integriteto, vodje, ki ustvarjajo trajne organizacije in ki motivirajo svoje zaposlene z namenom zagotavljanja boljših storitev za uporabnike (Wang & Hsieh, 2013, str. 613).

Motivacija je ena izmed temeljnih tem raziskovanja na področju psihologije in organizacijskih študij. Motivacija namreč opisuje razloge, zaradi katerih posamezniki vršijo določena dejanja, zato je njeno razumevanje ključno za interpretacijo individualnih in organizacijskih vedenj (Grant, 2008, str. 48). Sodobni teoretični pogledi motivacijo ponavadi prikazujejo kot časovno sosledje rekurzivnih oz. ponavljajočih ter recipročnih oz. vzajemnih vedenjskih, afektivnih in kognitivnih procesov ter dejanj, ki so organizirani okoli posameznikovih ciljev (Kanfer & Chen, 2016, str. 7). Odgovornost zagotavljanja motivacijskega delovnega okolja za vse zaposlene pa pade na ramena managerjev in drugih vodij v organizaciji. Le-to je nujno za preživetje posameznih delovnih mest v današnjem globalno konkurenčnem poslovnem svetu (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2016, str. 20).

Vedenje v dobrobit organizaciji (angl. organizational citizenship behavior – OCB) predstavlja prizadevanja zaposlenih, ki prostovoljno prevzamejo pobudo za prispevanje k organizaciji na najrazličnejše načine, katere organizacija od njih formalno ne zahteva. Zaposleni lahko z vključevanjem omenjenega vedenja, kot na primer s pomočjo sodelavcem, zagovarjanjem stališč organizacije, podajanjem konstruktivnih predlogov, razvijanjem samega sebe in širjenjem dobrega imena organizacije, napredujejo v skupinski, organizacijski ter osebni učinkovitosti. Podjetja in organizacije, katerih del so posamezniki, ki se pogosteje poslužujejo vedenja v dobrobit organizaciji, dosegajo višje stopnje kakovosti in obsega delovanja ter zadovoljstva svojih uporabnikov. Raziskovalci so na podlagi različnih študij ugotovili, da vedenje v dobrobit organizaciji sprožajo številni prosocialni motivi (Grant & Mayer, 2009, str. 900).

Prosocialno vedenje je vsako vedenje, usmerjeno v korist drugih oziroma z namenom pomagati drugim. Koncept prosocialne motivacije je svojo mednarodno razsežnost pridobil predvsem z razvojem storitvenega sektorja in porastom timskega dela. Omenjena trenda sta namreč povečala raven medosebnih interakcij zaposlenih ter zagotovila nove oblike

delovnih razmerij, pri katerih lahko zaposleni doživljajo in izražajo različne vidike prosocialne motivacije. Prosocialna motivacija tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega vidika predstavlja pomemben pojav, saj bistveno vpliva na delovno vedenje in uspešnost zaposlenih. Različne raziskave kažejo, da lahko prosocialna motivacija zaposlene spodbudi k prevzemanju pobude, pomoči drugim, vztrajanju pri pomembnih nalogah in sposobnosti sprejemanja negativnih povratnih informacij (Grant & Berg, 2011, str. 1).

Prosocialna motivacija izpostavlja predvsem socialni vidik dela s poudarkom na izražanju skrbi posameznikov, in sicer na kakšen način bodo njihova dejanja vplivala na dobrobit ostalih ljudi. Prosocialno motivirani posamezniki so opredeljeni kot »tisti, ki dajejo«, katerih primarna skrb je prispevanje k blaginji drugih in ne kot »tisti, ki prejemajo«, kateri služijo predvsem na račun osebnih koristi (Hu & Liden, 2015, str. 3). Pojem prosocialne motivacije, opredeljen kot želja po pomoči drugim, je pritegnil mnogo pozornosti na področju raziskovanja organizacijskega vedenja in pozitivne organizacijske klime prav zaradi ugodnih posledic, ki jih prinaša v organizacije, kot sta prispevanje k delovni zavzetosti ter boljši uspeh pri delu (Ullah, Elahi, Abid & Butt, 2020, str. 183–184). Kolektivna prosocialna motivacija pa je opredeljena kot skupno oziroma enotno prepričanje ekipe v vrednost, katero prinaša pomoč drugim ter v lastno sposobnost ukrepanja, ki je potrebna za izvajanje tega prepričanja (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 1505).

Zavzetost zaposlenih je obširna tema, ki v glavnem razpravlja o simbiotičnem odnosu med zaposlenimi in organizacijo. Zavzeti zaposleni namreč do organizacije razvijejo posebno vez ter določeno raven predanosti in čustvene navezanosti, vse to pa vodi k bolj uspešnemu delovanju organizacije (Bin, 2015, str. 2). Posamezniki, ki so zavzeti za delo, katerega opravljajo in hkrati predani organizaciji, znotraj katere delujejo, predstavljajo ključno konkurenčno prednost, saj zavzeti zaposleni zagotavljajo višjo stopnjo produktivnosti in manjšo fluktuacijo zaposlenih. Zato ni presenetljivo, da organizacije vseh oblik in velikosti veliko vlagajo prav v politike in prakse, ki spodbujajo zavzetost in predanost delovne sile (Vance, 2006, str. 1).

Zavzetost zaposlenih je pomemben element in kritični faktor za doseganje uspeha organizacij. Predstavlja namreč pozitivno silo, ki motivira zaposlene ter jih povezuje z organizacijo na fizični, čustveni in kognitivni ravni. Managerji bi se morali pogosteje zavedati njihovega pomena za organizacijo, saj se s pomočjo zavzetih zaposlenih izboljša delovna uspešnost, kar posledično vodi organizacijo k doseganju zastavljenih ciljev (Singh, Burgess, Heap & Al Mehrzi, 2016, str. 831–832). Zavzetost ima ključni pomen tudi pri ohranjanju ugleda organizacije, stopnji njene uspešnosti in učinkovitosti v prihodnosti ter nenazadnje pri samem preživetju organizacije na konkurenčnem trgu (Rodrigues de Costa & Maria Correia Loureiro, 2019, str. 330).

Čeprav različne organizacije drugače opredeljujejo pojem zavzetosti, pa njegovo jedro pri

vseh ostaja enako. Vsem definicijam je skupno, da zavzetost zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji in percepcijo zaposlenih, da delodajalec ceni njihovo delo. Bolj, kot so zaposleni zavzeti, večja je verjetnost, da bodo v svoje delo vložili več truda in s tem zagotovili odlične rezultate na delovnem mestu (Vance, 2006, str. 2).

Namen magistrske naloge je skozi sistematičen pregled relevantne domače in tuje znanstvene literature analizirati konstrukta prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih, prav tako namen magistrske naloge zajema razširitev in poglobitev znanja o omenjenih konstruktih. Koncepta prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih sta svojo globalno razsežnost na področju raziskovanja pridobila predvsem z razvojem storitvenega sektorja in obenem porastom povpraševanja po delovni sili, ki je v ospredje postavljala prav človeški faktor. Dandanes namreč zaposleni predstavljajo eno izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetij in organizacij na mednarodnih trgih. Z magistrsko nalogo želim opomniti na izzive in priložnosti, katere prinašata koncepta prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih v marsikatero organizacijo oziroma podjetje.

Osnovni cilj magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature preučiti teorijo na področjih prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih ter prikazati njuno vlogo v organizaciji Planinske zveze Slovenije (v nadaljevanju PZS), natančneje v planinskih kočah.

Pomožni cilji magistrske naloge so naslednji:

- S pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature podrobno preučiti in predstaviti konstrukta prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih ter prikazati njun vpliv na delovanje organizacij.
- S pomočjo kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja prikazati vlogo, ki jo imata konstrukta prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih v PZS.
- Na podlagi preučevane teorije in pridobljenih rezultatov multimetodološke raziskave pripraviti priporočila oziroma smernice za posameznike v organizaciji PZS, natančneje za oskrbnike planinskih koč.

Na podlagi preučevane teme magistrske naloge, predstavljam **temeljno tezo**, ki pravi, da prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na uspešnost delovanja organizacije ter s tem zagotavljata njeno konkurenčnost na trgu.

Raziskovalni del magistrske naloge bo temeljil na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga prosocialne motivacije v izbrani organizaciji?

- Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je vloga zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji?
- Raziskovalno vprašanje 3: Na kakšen način zaznavajo prisotnost prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji?
- Raziskovalno vprašanje 4: Kako prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na delovanje izbrane organizacije?

Magistrska naloga bo razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični ter na raziskovalni del. Teoretični del, ki bo zajemal prvo in drugo poglavje, bo predstavljal sistematičen pregled domače in predvsem tuje znanstvene literature, na podlagi katere bom v prvem poglavju opredelila, opisala in razčlenila konstrukt prosocialne motivacije ter v drugem konstrukt zavzetosti zaposlenih. Za namen pisanja magistrskega dela bom uporabila nabor sekundarnih virov podatkov avtorjev, ki so se v svojih delih ukvarjali z omenjenima konceptoma. V teoretičnem delu bodo uporabljene metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Metoda deskripcije je v pomoč pri opisovanju, opazovanju in analizi, saj na osnovi povezav omogoča ustvarjanje sklepov. Vsebina teoretičnega dela bo prav tako sestavljena iz povzemanja in primerjave vidikov oziroma stališč različnih avtorjev, v ta namen bosta uporabljene metodi kompilacije in komparacije. Raziskovalni del bo zastavljen multimetodološko, temeljil bo na kvalitativni in kvantitativni raziskavi. Primarni viri podatkov, pridobljeni s pomočjo kvalitativne metode, bodo rezultat poglobljenih intervjujev, ki jih bom izvedla s posamezniki, ki delujejo v PZS, tj. z oskrbniki planinskih koč. Primarni viri podatkov, pridobljeni s pomočjo kvantitativne metode, pa bodo rezultat anketnega vprašalnika, ki ga bom izvedla med obiskovalci planinskih koč. V raziskovalnem delu bom primarne vire podatkov sprva interpretirala oziroma analizirala ter jih poskušala vsebinsko povezati z obravnavano teorijo prvega dela magistrske naloge. Nenazadnje bom podala ugotovitve raziskave ter predstavila možne predloge za izboljšave.

1 PROSOCIALNA MOTIVACIJA

Za boljše razumevanje konstrukta prosocialne motivacije, je koristno umestiti sam pojem prosocialne motivacije v osnovne motivacijske okvire (Grant & Berg, 2011, str. 3). V nadaljevanju tako sprva opredelim konstrukt motivacije v splošnem, nato pa predstavim še konstrukt prosocialne motivacije.

1.1 Koncept motivacije

Grant in Berg (2011, str. 2) motivacijo opredelita kot željo oziroma razlog za ukrepanje. Motivacija naj bi v najboljši luči odražala posameznikova prepričanja, stališča in zaznavanje okolice (Yu, Ye & Ma, 2020, str. 2). Koncept motivacije igra pomembno vlogo na vseh področjih, povezanih z učinkovitostjo (angl. performance). Motivacija predstavlja

vpliv specifičnih, ne nujno zavednih ali prepoznanih notranjih gonilnih sil na človeški um, te sile pa se lahko pojavijo v obliki spodbud oziroma motivov, kateri nadalje sprožijo določeno delovanje posameznika in hkrati ohranjajo to delovanje vzbujeno. Takšne aktivnosti se torej pojavljajo v obliki motiviranega delovanja (Pouchová, 2011, str. 152). Motivacija je močno cenjena prav zaradi posledic, ki jih prinaša – motivacija je namreč tista, ki ustvarja oziroma proizvaja, posamezniki pa so k ukrepanju spodbujeni iz različnih razlogov (Ryan & Deci, 2000, str. 69).

Obnavljanje motivacije se osredotoča predvsem na tri temeljne psihološke procese, in sicer usmerjenost (angl. direction), intenzivnost (angl. intensity) in vztrajnost (angl. persistence), pri čemer se usmerjenost nanaša na sprejemanje odločitev, intenzivnost na stopnjo moči oziroma prepričanosti v sprejete odločitve, vztrajnost pa na količino časa, ki ga posameznik nameni izpeljavi oziroma realizaciji sprejete odločitve (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2016, str. 21).

Motivacijo na delovnem mestu predstavlja tisti aspekt motiviranega vedenja posameznika, ki je povezan z učinkovitostjo delovnih aktivnosti, zasedanjem specifičnega položaja in opravljanjem ustreznih delovnih nalog. Motivacija na delovnem mestu izraža posebno obliko delovne pripravljenosti oziroma voljnosti (angl. willingness). Motivacijski potencial in nivo kvalificiranosti posameznika (sposobnosti, znanje, veščine) sta namreč dva osnovna osebna dejavnika, ki določata učinkovitost in produktivnost zaposlenega (Pouchová, 2011, str. 152).

1.1.1 Pregled motivacijskih teorij

Motivacijske teorije v splošnem delimo v dve skupini, in sicer na vsebinske ter procesne teorije motivacije. Vsebinske motivacijske teorije se osredotočajo predvsem na notranje, individualne dejavnike, medtem ko procesne motivacijske teorije temeljijo na zunanjih razlagah oziroma analizah posameznih vedenj (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2016, str. 21).

Raziskave na področju motivacije so se sredi 20. stoletja osredotočale predvsem na dve vprašanji – prvič, kako najbolje organizirati oziroma umestiti v neko celoto številne motive, ki so razlog za prizadevanja posameznikov ter drugič, kaj spodbudi te motive, da postanejo prevladujoč vzorec vedenja posameznikov (Kanfer & Chen, 2016, str. 8).

1.1.1.1 Vsebinske teorije motivacije

Obe omenjeni dilemi je obravnavala **teorija hierarhije potreb Maslowa**. Maslow je sprva oblikoval pet osnovnih kategorij potreb posameznika, in sicer fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po samospoštovanju ter potrebe po samouresničitvi. Ta teorija predvideva, da posameznik sprva zadovolji potrebe, ki so nižje

na hierarhični lestvici (torej osnovne fiziološke potrebe, kot sta spanje in prehranjevanje), šele nato bo imel željo po zadovoljevanju potreb, ki so višje na hierarhični lestvici (torej potreb po samouresničitvi, bodisi prek izražanja kreativnosti bodisi prek doseganja individualnega potenciala) (Kanfer & Chen, 2016, str. 8).

Kasneje je Alderfer petstopenjsko teorijo Maslowa preoblikoval v tristopenjsko **ERG teorijo** (angl. existence, relatedness, growth theory), ki zajema tri širše skupine potreb, in sicer potrebe po obstoju, pripadnosti ter razvoju (Kanfer & Chen, 2016, str. 8). Glavni namen Alderferjeve teorije je bil razložiti povezavo med posameznikovimi željami in njihovim zadovoljevanjem potreb. Potrebe po obstoju oziroma eksistencialne potrebe zajemajo potrebe po varnosti ter fiziološke in materialne potrebe. Potrebe po pripadnosti vključujejo potrebe po pripadanju, spoštovanju in varnosti. Razvojne potrebe pa predstavljajo predvsem potrebe po samouresničitvi, torej osebni rasti in uresničevanju lastnih sposobnosti (Yang, Hwang & Chen, 2011, str. 7886–7887).

Precej podobna teoriji hierarhije potreb Maslowa je tudi **Herzbergova dvofaktorska teorija**, ki sestoji iz dveh skupin dejavnikov, in sicer higienikov ter motivatorjev. Higieniki so tisti posamezniki v organizaciji, ki stremijo predvsem k zadovoljevanju fizioloških potreb, potreb po varnosti in pripadnosti. Če teh potreb ne zadovoljijo, sprožajo nezadovoljstvo. Na drugi strani pa motivatorji stremijo k zadovoljevanju potreb višje na hierarhični lestvici, torej k doseganju uspehov in napredovanju pri delu, prejemanju priznanj za rezultate, prevzemanju večje odgovornosti ipd. Motivatorji v organizaciji ustvarjajo okolje s pozitivno klimo, visoko stopnjo motivacije, zadovoljstva in predanosti pri delu (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2016, str. 21). Dobri delovni pogoji (kot na primer možnost napredovanja, plača, način organizacije dela, dejanski pogoji za delo, skrb za sodelavce ipd.), ki lahko prispevajo k večjemu zadovoljstvu posameznikov pri delu, večinoma vsaj posredno spodbujajo motivacijo na delovnem mestu (Pouchová, 2011, str. 153).

1.1.1.2 Procesne teorije motivacije

Med procesne teorije motivacije štejemo **Adamsovo teorijo enakosti oziroma pravičnosti**, ki se osredotoča na dojemanja posameznikov, na kakšen način oziroma kako so obravnavani znotraj organizacije. Povedano drugače, zaposleni stremijo k poštenosti in le-to cenijo v odnosu delodajalec-delojemalec. Posameznikovo zaznavanje neenakovrednega obravnavanja (na podlagi razmerja med vloženim trudom in končnimi rezultati v primerjavi z drugimi zaposlenimi) privede do občutkov neenakosti. V tem primeru zaposleni poskuša vzpostaviti enakost (Kanfer & Chen, 2016, str. 10).

Naslednja je **Vroomova teorija pričakovanj**, ki je ena najvplivnejših teorij delovne motivacije 20. stoletja. Teorija namreč predvideva posameznikovo izbiro med nalogami, delovnimi mesti in stopnjami vložene truda. Kaj oziroma kako bo posameznik pripravljen delati temelji na treh sklopih prepričanj, katera so valenca (angl. valence),

instrumentalnost (angl. instrumentality) ter pričakovanje (angl. expectancy) – od tu tudi drugo ime, in sicer VIE teorija (Kanfer & Chen, 2016, str. 11).

1.1.2 Načini motiviranja zaposlenih

Že Herzberg (2003, str. 3) je razvil idejo o tem, kaj posameznike na delovnih mestih motivira in kateri so tisti dejavniki, ki njihovo raven motivacije nižajo. Če zaposlene naslovimo z vprašanjem, kaj je tisto, kar jih na delovnem mestu naredi nesrečne, bo večina navedla razloge, kot so zoprni šef, nizka plača, neudoben delovni prostor in neumna pravila. Slabo upravljanje teh dejavnikov zaposlene zagotovo dela nesrečne in nemotivirane, vendar to še ne pomeni, da bodo zaposleni bolj motivirani, če bodo te dejavniki upravljani bolje. Tisto, kar ljudi pravzaprav motivira, je zanimivo delo, srečevanje z izzivi in povečevanje ravni odgovornosti, ki jo imajo posamezniki. Ti intrinzični faktorji so tisti, ki zadovoljujejo njihove potrebe po rasti oziroma razvoju ter dosežkih.

Leta 1976 sta Hackman in Oldham opredelila pet ključnih značilnosti neposrednega delovnega okolja, ki predstavljajo potencial za razvoj intrinzične motivacije na delovnem mestu. Te značilnosti so bile raznolikost spretnosti, identiteta in pomembnost nalog, avtonomija ter povratne informacije (angl. feedback). Te karakteristike vplivajo na tri kritična psihološka stanja, ki služijo kot prvotne determinante afekta ter motivacije – smiselnost oziroma pomembnost, odgovornost in poznavanje rezultatov (Kanfer & Chen, 2016, str. 9). Na stopnjo motivacije na delovnem mestu ima pozitiven vpliv tudi nivo prizadevanj zaposlenih – višja raven prizadevanj vodi k osebnostnemu razvoju posameznikov, večjemu dobičku organizacije in boljši kakovosti življenja (Pouchová, 2011, str. 152–153).

1.2 Koncept prosocialne motivacije

Medtem ko motivacija predstavlja željo oziroma razlog za ukrepanje, je prosocialno vedenje vsako vedenje, usmerjeno v korist drugih oziroma z namenom pomagati drugim (Grant & Berg, 2011, str. 2). Prosocialno vedenje je tisto vedenje, za katero posameznik, ki ga izvaja, pričakuje, da bo koristil enemu ali več posameznikom, na katere je to dejanje naslovljeno (Brief & Motowidlo, 1986, str. 711).

1.2.1. Opredelitev prosocialne motivacije

Prosocialna motivacija je opredeljena kot hrepenenje oziroma želja (angl. desire), ki sproža dejanja posameznikov, katera temeljijo na skrbi za korist in pomoč drugim ljudem (Yu, Ye & Ma, 2020, str. 3). Prosocialno motivacijo torej definiramo kot željo po pomoči drugim posameznikom oziroma skupinam ljudi (Grant & Berg, 2011, str. 3), hkrati pa služi številnim ciljem tistih, na katere je naslovljena (Shepherd, 2015, str. 29).

Prostovoljstvo, pripravljenost na sodelovanje, doniranje in pomoč drugim predstavljajo različne oblike prosocialnega vedenja. Gre za pozitivna družbena dejanja, katerih se posamezniki poslužujejo z namenom ustvarjanja ter vzdrževanja dobrega počutja in integritete drugih (Brief & Motowidlo, 1986, str. 710). Prosocialna usmerjenost se lahko razlikuje glede na vsakega posameznika in glede na položaje, ki jih le-te zasedajo. Prosocialno vedenje kot na primer vedenje v dobrobit organizaciji lahko vključuje različne orientacije oziroma usmeritve do posameznika, sodelavcev in organizacije (Yada in drugi, 2019, str. 544). Koncept vedenja oziroma obnašanja v obliki pomoči (angl. helping behavior) je bil raziskan na različnih področjih, med drugim na področju filozofije, sociologije in psihologije. Teoretični pristopi, ki pojasnjujejo omenjen koncept, so številni. Večina psiholoških raziskav se je pojavila v zadnjega pol stoletja, osredotoča pa se predvsem na ključne razloge, zaradi katerih se lahko pojavijo različne oblike vedenja pomoči. Te razloge predstavljajo okoliščine (npr. stopnja nujnosti), narava oziroma značaj (npr. skrb, empatija) ali motivacija. Dosedanje raziskave so pokazale, da različne oblike pomoči temeljijo na različnih psiholoških mehanizmih. Medtem ko je splošno sprejeto, da skoraj vsako obliko vedenja vodi mešanica eksplicitnih in implicitnih dejavnikov, pa so različne oblike pomoči le redko preučevane v luči tako implicitnih kot tudi eksplicitnih procesov. Zato Aydinli, Bender, Chasiotis, Cemalcilar in Vijver (2014, str. 645) v svoji raziskavi preizkušajo motivacijski model za napovedovanje različnih vrst pomoči z vidika interakcijskega, dvojnega sistema. Avtorji namreč trdijo, da vedenje v obliki pomoči določa medsebojno delovanje dveh različnih motivacijskih sistemov, in sicer eksplicitnega (zavednega) ter implicitnega (nezavednega). Nadalje ugotavljajo, da se dejanja pomoči iz spontanosti najverjetneje zgodijo ob hkratni oziroma skladni prisotnosti tako implicitne kot eksplicitne motivacije. Njihova raziskava je tudi prva, ki uvaja implicitno motivacijo kot predhodnico vedenja različnih oblik pomoči v vsakdanjem življenju (Aydinli, Bender, Chasiotis, Cemalcilar & Vijver, 2014, str. 655).

Motivacija kot taka deluje na treh hierarhičnih ravneh splošnosti, in sicer na globalni, kontekstualni ter situacijski. Sposobnost prosocialne motivacije je, da deluje na vseh treh omenjenih ravneh. Globalna prosocialna motivacija se nanaša na težnje zaposlenega k splošnemu izražanju koristi drugim ljudem, pri čemer se največ pozornosti usmerja prav na zaščito in promocijo dobrega počutja oziroma dobrobiti drugih ljudi. Kontekstualna prosocialna motivacija se nanaša na želje zaposlenega k izražanju koristi določeni skupini ljudi prek specifične vloge – torej delovnega mesta, zaposlitve, poklica ipd. Situacijska prosocialna motivacija pa se nanaša na željo zaposlenega k izražanju koristi določeni skupini ljudi v točno določeni situaciji (Grant & Berg, 2011, str. 3).

V motivacijski sferi je velikokrat predmet razprave prav dilema, ali gre pri prosocialni motivaciji za nasprotujoč ali za neodvisen pojem v primerjavi z motivacijo, ki temelji na lastnih interesih. Številni namreč menijo, da visoka raven prosocialne motivacije predvideva nizko raven motivacije, temelječe na lastnih interesih ter obratno. Med popolnoma sebičnim vedenjem na eni strani in altruističnim na drugi, se številna

organizacijsko pomembna dejanja najverjetneje izvajajo tako z namenom zadovoljevanja potreb posameznikov kot tudi z namenom zadovoljevanja potreb drugih, torej na kolektivni ravni (na ravni timov, oddelkov, organizacij). Širok spekter motivacijskih usmeritev torej zajema usmeritve, ki niso niti povsem individualistične (usmerjene zgolj v zadovoljstvo posameznika), niti povsem altruistične (usmerjene v maksimiziranje zadovoljstva drugih ljudi nasplošno) (Grant & Berg, 2011, str. 4).

Prosocialna motivacija lahko temelji na enem ali več izmed štirih različnih končnih ciljev, in sicer altruizmu, egoizmu, princilizmu ali kolektivizmu. Prosocialna motivacija služi altruističnim ciljem, kadar ščiti ali spodbuja dobro počutje drugih posameznikov brez pričakovanja osebnih koristi. Egoističnim ciljem služi, kadar zaščiti lasten ego in poveča samozavest, zagotovi materialne nagrade oziroma prepreči materialne kazni. Princilskim ciljem služi, kadar dosega moralne vrednote oziroma načela. Kolektivističnim ciljem pa služi, kadar brani ali krepi posameznikov odnos s preostalimi člani tima. Zaposleni so tako lahko prosocialno motivirani zaradi katerekoli izmed kombinacij omenjenih štirih razlogov (Grant & Berg, 2011, str. 5–6).

Kot sem že omenila, motivacija deluje prek treh osnovnih procesov, to so usmerjenost, intenzivnost in vztrajnost. S stališča usmerjenosti lahko prosocialna motivacija vpliva na različne upravičence (angl. beneficiaries) – to so posamezniki, na katere vplivajo dejanja prosocialno motiviranih ljudi. Posamezniki so tako lahko prosocialno motivirani z namenom zaščite in spodbude dobrega fizičnega (zdravje in varnost), razvojnega (učenje in osebna rast), psihološkega (sreča in užitek) ali materialnega počutja drugih (ekonomsko in finančno stanje). Usmerjenost prosocialne motivacije se poleg njenega namena razlikuje tudi v tem, ali je orientirana k drugim posameznikom oziroma skupinam posameznikov ali k večjim družbenim kolektivom, kot so organizacije, narodi ipd. Nenazadnje pa se razlikuje tudi glede na to, ali je usmerjena k posameznikom znotraj oziroma izven skupine ali k posameznikom znotraj (sodelavci, nadrejeni) oziroma izven organizacije (stranke, kupci, dobavitelji). S stališča intenzivnosti velja predpostavka, da skrajnejša, kot je prosocialna motivacija, večja je verjetnost, da bo upravljana s strani eksperimentalnega sistema, kot pa s strani kognitivnega sistema. S stališča vztrajnosti je prosocialna motivacija lahko precej časovno omejena, lahko pa je v delovanju posameznika prisotna celo življenje. Kadar je prosocialno vedenje motivirano zaradi potreb določenega upravičenca, je prosocialna motivacija precej krajša, traja zgolj nekaj trenutkov oziroma ur. V primeru vseživljenjske zavezanosti k prosocialnemu delovanju pa je njeno trajanje daljše oziroma celo neomejeno (Grant & Berg, 2011, str. 6).

Sprva so avtorji ločevali posledice prosocialne motivacije na podlagi njenega izvora, in sicer ali prosocialno motivirana dejanja nastajajo iz intrinzičnih ali ekstrinzičnih razlogov. Zato Grant in Berg (2011, str. 19) nadalje razlikujeta med dvema različnima oblikama prosocialne motivacije – intrinzično in ekstrinzično. Intrinzična prosocialna motivacija je v svojem bistvu avtonomna oziroma »stvar vsakega posameznika« ter kot taka temelji na željah posameznikov k pomoči drugim oziroma na občutkih zadovoljstva pri nudenju

pomoči drugim. Ekstrinzična prosocialna motivacija pa je definirana kot »stvar okolice«, saj temelji na občutkih posameznikov, da bi morali pomagati drugim, kar od njih zahteva okolica, povezujejo pa jo z občutki pritiska okolice. Zaradi tega je intrinzična prosocialna motivacija trajnejša oziroma obstojnejša, saj pri ekstrinzični obliki prosocialne motivacije pritiski iz okolja posameznikom povzročajo predvsem stres ter nižajo njihovo raven energije. Prav tako naj bi imela prosocialna motivacija bolj pozitivne učinke pri delovni uspešnosti, vztrajnosti in produktivnosti, kadar izvira iz intrinzičnih razlogov.

1.2.2 Prosocialna vs intrinzična motivacija

Gledano v splošnem, prosocialna motivacija z evdaimonistične perspektive kot glavne motive označuje vrednost, namen in pomen (angl. value, purpose and meaning), intrinzična motivacija pa s hedonistične perspektive kot glavne motive poudarja užitek in zadovoljstvo (Yu, Ye & Ma, 2020, str. 3). Intrinzična motivacija se nanaša na željo po porabi truda oziroma napora (angl. extend effort), ki temelji na zanimanju in uživanju v delu, ki ga posameznik opravlja (Grant & Berry, 2011, str. 74). Najverjetneje noben drug pojav ne odraža pozitivnega potenciala človeške narave v takšni meri, kot ga odraža intrinzična motivacija. Ta namreč predstavlja posamezniku lastno težnjo po iskanju novosti in izzivov z namenom razširjanja zmogljivosti posameznika, raziskovanja in učenja (Ryan & Deci, 2000, str. 70). V zadnjih desetih letih je intrinzična motivacija oziroma motivacija brez denarja (angl. motivation without money) postala pogosta tema pogovorov v poslovnem svetu. Številni avtorji so namreč domnevali, da je intrinzična motivacija povezana s številnimi pozitivnimi izidi (npr. delovno zavzetostjo, prepoznavanjem nalog, produktivnostjo zaposlenih) v okoljih, v katerih so tradicionalni vzpodbudni »top-down« sistemi navidezno že dosegli svoje meje. Intrinzična motivacija je opredeljena kot želja po izpolnitvi posamezne dejavnosti zaradi nje same, z namenom izkusiti užitek in zadovoljstvo, ki ga ta dejavnost prinaša. Intrinzična motivacija je pozitivno povezana z entuziazmom in zavzetostjo, uspešnostjo ter blaginjo, poleg povečevanja učinkovitosti pa spodbuja tudi širok spekter vedenjskih vzorcev, čustev in odnosov. Ker je intrinzična motivacija povezana s pozitivnimi čustvi in stališči, obenem posameznike ščiti pred stresorji in negativnimi izidi (npr. izgorelostjo) (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, str. 245–248).

1.2.3 Dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije

Dejavnike, ki povzročajo prosocialno motivacijo, Grant in Berg (2011, str. 7–8) razvrstita v naslednje štiri kategorije, in sicer relacijsko oblikovanje dela (angl. relational job design), kolektivistične norme in nagrade, transformacijsko vodenje in individualne razlike.

Nedavne raziskave dokazujejo, da **relacijsko oblikovanje dela** oziroma delovnih mest igra pomembno vlogo pri spodbujanju in izoblikovanju prosocialnega motiviranja zaposlenih. Grant in Berg (2011, str. 8–14) sta v ta namen razvila konceptualni okvir, kateri lahko s

pomočjo strukturnih značilnosti posameznih delovnih mest, ki vplivajo na to, v kakšnem odnosu (če sploh) bo zaposleni z drugimi ljudmi, pojasni, kakšen vpliv ima relacijsko oblikovanje dela na prosocialno motivacijo zaposlenih. Raven prosocialne motivacije je višja na tistih delovnih mestih, ki so zasnovana z namenom vplivanja zaposlenih na upravičence (npr. stranke, kupce, paciente). Prav to spodbuja zaposlene k vlaganju večjih količin časa in energije v določene delovne naloge, prek katerih lahko na različne načine pomagajo upravičencem. Nadalje sta avtorja definirala dve karakteristiki relacijskega oblikovanja dela, ki povezujeta zaposlene z njihovim vplivom na upravičence, in sicer pomembnost delovnih nalog (angl. task significance) ter stik z upravičenci (angl. contact with beneficiaries). Prek pomembnosti posamezne delovne naloge lahko zaposleni vplivajo na osebe, ki so vključene v določen odnos, medtem ko sam stik z upravičenci zagotavlja mnogotere priložnosti za komuniciranje s temi posamezniki. Ko zaposleni prepoznajo pomembnost posameznih delovnih nalog, hkrati spoznajo tudi, kako njihovo delo vpliva na upravičence, s čimer se ta vpliv še krepi. Nivo prosocialne motivacije se lahko poveča tudi z neposrednim povezovanjem zaposlenih z upravičenci ter prepoznavanjem potencialnih vplivov nanje. Stik z upravičenci zaposlenim namreč omogoča lažjo identifikacijo, poistovetenje, sočustvovanje in empatijo z upravičenci, pri čemer se krepi predvsem čustvena zavezanost upravičencem. Omenjena pojma predstavljata gonilno silo prosocialne motivacije, raven le-te pa naj bi bila najvišja na tistih delovnih mestih, kjer sta zagotovljeni obe karakteristiki hkrati. Različno zasnovana delovna mesta se med seboj razlikujejo predvsem v povezovanju zaposlenih z upravičenci. Povezovanje zaposlenih z bodočimi upravičenci služi funkciji navdihovanja zaposlenih z namenom osredotočanja na višje cilje in standarde s poudarkom na tem, da ima njihovo delo potencial za doseganje bolj specifičnih namenov. Povezovanje zaposlenih z nekdanjimi upravičenci služi predvsem funkciji izražanja hvaležnosti s poudarkom na tem, da je njihov trud cenjen. Povezovanje zaposlenih s trenutnimi upravičenci pa služi funkciji razvijanja občutkov empatije do drugega s poudarkom na tem, da upravičenci v določenem trenutku potrebujejo pomoč.

Zaposleni bodo prvine prosocialne motivacije bolj verjetno izkusili v organizacijah, kjer namesto individualističnih ohranjajo **kolektivistične norme in nagrade**, ki pomembno prispevajo k skupnim ciljem, medtem ko individualistične zajemajo predvsem prioritiziranje lastnih interesov. V okoljih, kjer prevladujejo kolektivistične norme, bodo zaposleni prosocialno delovali predvsem zato, ker bodo mnenja, da je primerno čutiti skrb oziroma empatijo do drugih ljudi. Kadar pa v organizaciji prevladujejo individualistične norme, posamezniki v ospredje postavljajo lasten interes, kar lahko privede do tega, da bodo zaposleni izražanje prosocialnega vedenja dojemali kot nekaj neprimernega. To lahko povzroči zatiranje želja zaposlenih po pomoči drugim in organizaciji – fokus bo namreč predvsem na dejanjih, ki bodo v korist njim samim. Nivo prosocialne motivacije lahko povečajo tudi kolektivistične nagrade, saj raziskave kažejo, da k dvigu ravni prosocialne motivacije bolj pripomore nagrajevanje zaposlenih v paru ali skupini kot pa nagrajevanje vsakega posameznika posebej. V skupini naj bi vsak posameznik večji pomen pripisal

skupinskim rezultatom, šlo naj bi za bolj kooperativno vedenje, nivo zaupanja znotraj skupine naj bi bil večji ipd. (Grant & Berg, 2011, str. 14–16).

Tretji faktor, ki lahko pripomore k višji stopnji prosocialne motivacije, je **transformacijsko vodenje**. Transformacijski vodje naj bi svoje zaposlene motivirali na način, da njihovo delo povezujejo z njihovimi temeljnimi vrednotami. Transformacijski vodje delujejo kot t.i. vzorniki, ki s pomočjo simboličnih in čustvenih vložkov pripomorejo k skupni, kolektivni identiteti ter vplivu nad preostalimi člani skupine (Grant & Berg, 2011, str. 16).

K višji stopnji prosocialne motivacije lahko pripomorejo tudi **individualne razlike** zaposlenih. Prvič, posamezniki se med seboj razlikujejo na podlagi vrednot – predvsem v tem, kakšne so njihove težnje oziroma želje glede doživljanja prosocialne motivacije ter kako odprti so za okolico oziroma druge ljudi. Poleg vrednot imata pomemben vpliv še prijetnost in vestnost. Prijetnost se nanaša predvsem na pozitivno orientacijo proti drugim ljudem in se izkazuje skozi pogostejša dejanja altruizma in sodelovanja ter višjo raven zaupanja. Vestnost pa se nanaša predvsem na zanesljivost ter se izraža prek različnih kompetenc, izpolnjevanja nalog, vzdrževanja reda in samodiscipline, stremenja k uspehu ipd. (Grant & Berg, 2011, str. 17–18).

Grant in Sumanth (2009, str. 941) sta na področje dejavnikov, ki lahko vplivajo na raven prosocialne motivacije zaposlenih, uvedla še koncept zaupanja. **Zaupanje** namreč krepi odnos med prosocialno motivacijo in učinkovitostjo tako, da služi pomembni funkciji posredovanja zaposlenim, da je znotraj organizacije mogoče uresničiti njihove želje po »dobrem delu«.

Prosocialno vedenje lahko motivirajo tudi **izrazi hvaležnosti** (angl. gratitude expressions). Hvaležnost namreč predstavlja občutek **zahvale** (angl. thankfulness), ki je usmerjena k drugim, pojavi pa se pri socialnih oziroma družbenih izmenjavah med posamezniki, ki nudijo pomoč (angl. helpers) in tistimi, ki pomoč prejemajo, torej upravičenci. Izrazi hvaležnosti nimajo pozitivnega vpliva samo na upravičence, temveč tudi na tiste posameznike, ki ta dejanja pomoči vršijo. Izrazi hvaležnosti namreč utrjujejo moralo in izboljšujejo prosocialno vedenje tistih, ki pomagajo. Številne raziskave so pokazale, da bodo posamezniki v prihodnosti bolj verjetno znova pripravljani pomagati, kadar za svoja dejanja pomoči prejmejo zahvalo. Avtorja Grant in Gino (2010, str. 946–947) se ukvarjata predvsem z vprašanjem, prek katerih psiholoških procesov izrazi hvaležnosti vodijo k višjim nivojem vedenja v obliki pomoči. V ta namen avtorja razlikujeta med dvema pojmom, in sicer agencijo (angl. agency) ter skupnostjo (angl. communion). Z individualne perspektive lahko izrazi hvaležnosti izboljšajo občutke lastne učinkovitosti posameznikov (angl. feelings of self-efficacy), kar jih z zmanjšanjem občutka negotovosti glede tega, ali sploh lahko učinkovito pomagajo drugim, spodbudi k prosocialnemu vedenju. S skupne perspektive pa lahko izražanje hvaležnosti pripomore k občutkom družbene vrednosti posameznikov (angl. feelings of social value), kar jih z zmanjšanjem

občutka negotovosti glede tega, ali bo njihova pomoč sploh cenjena s strani upravičencev, spodbudi k prosocialnemu vedenju. Avtorja Grant in Gino (2010, str. 953) nadalje ugotovita, da se z izražanjem hvaležnosti povečajo tako občutki lastne učinkovitosti kot tudi občutki družbene vrednosti, vendar zgolj slednja pojasni učinke hvaležnosti na prosocialno vedenje. Te občutki družbene vrednosti so ključni pri spodbujanju posameznikov k zagotavljanju pomoči drugim tudi v prihodnosti.

Hvaležnost drugih lahko spodbuja dejanja posameznikov glede pomoči drugim, saj krepi zavedanje o njihovi lastni sposobnosti, s čimer se občutki usposobljenosti in učinkovitosti zgolj utrjujejo. Ko ljudje zaradi svojih dejanj zaznavajo hvaležnost drugih, se ustvarja občutek o smiselnosti njihovega dela in prizadevanj. Kadar se prosocialno motiviranim posameznikom zdi, da je nekaj dragoceno oziroma koristno za druge, je njihov namen predvsem izvajanje dejanj, ki so usmerjena v doseganje teh koristi. Ljudje namreč pogosto ne izvršujejo dejanj pomoči drugim, ker niso prepričani, če so sposobni kompetentno in učinkovito ponuditi pomoč. Raziskave namreč kažejo, da posamezniki z višjo stopnjo prosocialne motivacije z večjo verjetnostjo sprejmejo mnenja drugih ter bolje razumejo njihove potrebe in vrednote. S tem posledično pridobijo zavedanje glede svojih zmožnosti in kompetenc (Yu, Ye & Ma, 2020, str. 3–4). Hvaležnost drugih pa lahko spodbuja tudi močnejše namene posameznikov, da pomagajo drugim ter okrepi njihove občutke glede kompetentnosti in učinkovitosti (Yu, Ye & Ma, 2020, str. 13).

Prosocialno motivacijo pri zaposlenih spodbujata tudi naslednja dva faktorja, in sicer **zaznana podpora organizacije** (angl. perceived organizational support – POS) ter **proaktivna osebnost** (angl. proactive personality) zaposlenih (Ullah, Elahi, Abid & Butt, 2020, str. 195). Na eni strani je zaznana podpora organizacije opredeljena kot stopnja, do katere zaposleni verjamejo, da organizacija ceni njihove prispevke, skrbi za njihovo dobro počutje ter izpolnjuje njihove družbene in čustvene potrebe (npr. pripadnost, socialno podporo, spoštovanje) (Ullah, Elahi, Abid & Butt, 2020, str. 186). Rezultati raziskave kažejo, da je zaznana podpora organizacije tesno povezana s prosocialno motivacijo. Zaposleni, ki zaznavajo podporo s strani organizacije izkazujejo večjo stopnjo pripravljenosti k pomoči sodelavcem, zato bi morale organizacije zmeraj skrbeti za dobro počutje svojih zaposlenih, nagrajevati njihova prizadevanja in vloženi trud ter zadovoljevati njihove potrebe po spoštovanju in pripadnosti. Na drugi strani pa zaposleni s proaktivnimi osebnostmi stremijo k pomoči drugim z medsebojnimi interakcijami in komuniciranjem. Takšni posamezniki so usmerjeni k spremembam (angl. change-oriented), prepoznajo nove priložnosti in ustvarjajo kakovostna razmerja s svojimi vrstniki. Kadar zaposleni na delovnem mestu pomagajo svojim sodelavcem, kažejo večjo čustveno predanost organizaciji (Ullah, Elahi, Abid & Butt, 2020, str. 196).

1.2.4 Značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih

Prosocialna motivacija je tema, ki ima pomembno vlogo predvsem v delovnih okoljih, kjer se prepletajo medsebojne odvisnosti posameznikov in njihovih nalog. Zaposleni z višjo stopnjo prosocialne motivacije namenjajo prednost potrebam sodelavcev ter se odzivajo na njihove prošnje pomoči (Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysvik, 2018, str. 1493). Pomoč drugim je bolj koristna, kadar jo motivira užitek oziroma predvidevanje pozitivnega učinka, ki ga bo to dejanje pomoči prineslo. Ljudje namreč lahko izvajajo enaka dejanja pomoči iz različnih razlogov in motivov, vendar učinki, ki jih ta dejanja sprožajo v korist drugih, niso enaki. Pomoč drugim, ki temelji na občutkih obveznosti oziroma nujnosti, nima takšnega vpliva na korist in dobro počutje drugih, kot ga imajo dejanja pomoči iz užitka oziroma zadovoljstva (Vecina & Fernando, 2013, str. 6).

Ker sta egoizem oziroma sebičnost (angl. self-interest) in zanimanje oziroma skrb za lastne interese (angl. self-concern) ena izmed močnejših ter pogostejših motivacijskih vzrokov za dejanja posameznikov, so nekateri drugi, enako pomembni motivi kot na primer usmerjenost k drugim (angl. other-orientation), lahko spregledani. Številne teorije vedenja na delovnem mestu namreč vključujejo idejo, da vedenje posameznika temelji tako na lastnem zavedanju kot tudi na zavedanju drugih (De Dreu & Nauta, 2009, str. 922). Zaradi motivacije, ki temelji na usmerjenosti k drugim, so ljudje pri svojem delu bolj strpni oziroma tolerantni. Posamezniki, ki so zaskrbljeni oziroma jim je mar za druge, bodo bolj odporni oziroma vzdržljivi (angl. resilient), kar igra pomembno vlogo tudi pri izboljševanju sposobnosti za obvladovanje stresa (Yada in drugi, 2019, str. 543). Vključevanje preostalih pomislekov tako vodi do bolj natančnega in dovršenega razumevanja vseh oblik vedenj na delovnem mestu (npr. izvajanje delovnih nalog, prosocialno vedenje, osebna pobuda) (De Dreu & Nauta, 2009, str. 924). Podoben koncept je tudi usmerjenost k družbenim vrednotam (angl. social value orientation), ki poudarja idejo, da posamezniki ne vrednotijo dejanj le z vidika koristi izidov za njih same, temveč tudi z vidika, kakšne koristi bodo posamezna dejanja prinesla drugim ljudem. Prosocialna usmerjenost je namreč opredeljena kot izboljšanje lastnih in tujih izidov (npr. maksimiziranje skupnih rezultatov) ter ohranjanje enakosti pri izidih (npr. minimiziranje lastnih in drugih absolutnih razlik v rezultatih) (Van Lange, Schippers & Balliet, 2011, str. 280).

Ker je prosocialno motiviranim zaposlenim mar za dobro počutje drugih, bodo bolj verjetno zaskrbljeni tudi glede vzpostavljanja in vzdrževanja medsebojnih odnosov znotraj tima (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 1503). Motivacijo z namenom ustvarjanja koristi za skupino kot celoto imenujemo kolektivizem. Njegov končni cilj ni zgolj povečanje lastne dobrobiti ali dobrobiti določenih drugih ljudi, temveč povečanje dobrobiti celotne skupine. Kolektivistična motivacija predstavlja produkt skupinske identitete in je izjemno pomembna predvsem pri nagovarjanju družbenih dilem (Batson, Ahmad, Powell & Stocks, 2008, str. 143). Kadar se zaposleni srečujejo s timskimi delovnimi nalogami, ki od njih zahtevajo višjo stopnjo soodvisnosti (angl.

interdependence), igra timska prosocialna motivacija (angl. team prosocial motivation) pomembno vlogo pri razvoju delovnih procesov in učinkovitosti končnih rezultatov. Prosocialno motivirani posamezniki, ki ustvarjajo in sodelujejo znotraj timov, velik pomen pripisujejo poštenosti in kolektivni blaginji ter cenijo enakovrednost pri porazdelitvi zaslug za dosežene rezultate. Poleg upoštevanja individualnih interesov, prav tako izražajo skrb za interese ostalih članov tima. Kadar prosocialno motivirani zaposleni delujejo kot tim, začnejo razvijati skupne predstave o njih samih in drugih, s čimer prosocialna motivacija posameznikov postane interes celotnega tima oziroma t.i. edinstvena entiteta. Prosocialno motivacijo lahko opredelimo kot kolektivno, kadar imajo člani tima skupne predstave o tem, v kakšnem odnosu so posamezniki do drugih ljudi – niso zagledani vase, imajo posluš za druge ipd. Raven kolektivne prosocialne motivacije vpliva tudi na to, v kolikšni meri so posamezniki pripravljeni pomagati drugim. To lahko spodbuja sinergijske dobičke (angl. synergistic gains) in olajša učinkovito timsko sodelovanje ter pripomore k učinkovitejši integraciji različnih idej in perspektiv znotraj tima. Timska prosocialna motivacija je edinstvena tudi zaradi tega, ker jo lahko obravnavamo kot skupek oziroma agregacijo individualnih prosocialnih motivacij, katere z vzpostavljanjem skupnega kolektivnega prepričanja postajajo še močnejše. Skupne vrednote tima imajo namreč prosocialni vpliv na vse člane in njihovo kolektivno prosocialno motivacijo (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 1505). Timska prosocialna motivacija tako prispeva k učinkovitosti celotne ekipe, med drugim z visoko stopnjo uspešnosti in posluževanjem vedenja v dobrobit organizaciji. Kadar timske delovne naloge zahtevajo večjo raven soodvisnosti med člani tima, imajo prosocialno motivirani zaposleni več priložnosti za medsebojno sodelovanje, vzpostavljanje močnejših medosebnih vezi in dokazovanje uspešnega delovanja. To so namreč koraki, ki vodijo do bolj učinkovitih rezultatov ekipe. Vpliv prosocialne motivacije na timsko učinkovitost pa povečuje tudi skupinsko sodelovanje (angl. team cooperation) in uspešno delovanje ekipe (angl. team viability) (Hu & Liden, 2015, str. 33–35).

Glede na to, da je prosocialno motiviranim posameznikom mar za dobrobit drugih, se pogosteje vzdržijo skrivanja znanja (angl. knowledge hiding) pred ostalimi člani tima (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 1503). Do skrivanja znanja najpogosteje pride takrat, kadar posamezniki doživljajo nizko stopnjo prosocialne motivacije. Da do skrivanja znanja znotraj organizacij ne bi prihajalo, bi morale vodje razvijati organizacije, v katerih bi prosocialna motivacija in vedenja pomoči igrala pomembno vlogo (Babič, Černe, Škerlavaj & Zhang, 2018, str. 416).

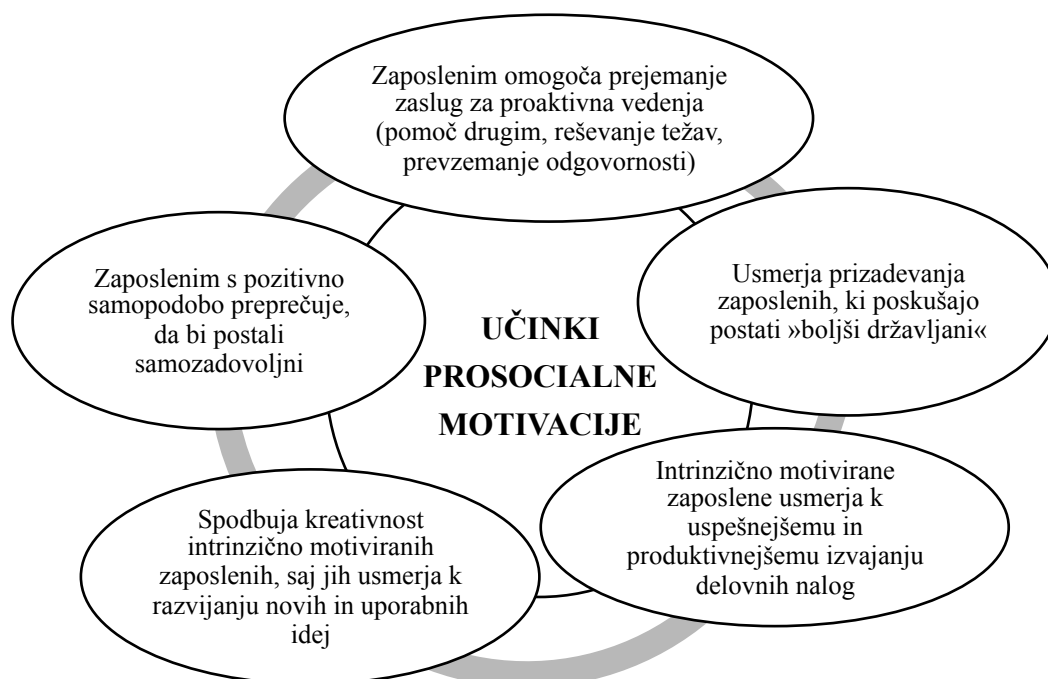
Prosocialno motivirani zaposleni bodo bolj verjetno spodbujali oziroma se udeleževali kooperativnega vedenja s svojimi sodelavci v timih. Ti zaposleni imajo prav tako več možnosti, da bodo z njimi ravnali kot z dobrimi in zaupanja vrednimi sodelavci. Na drugi strani pa lahko takšne zaposlene tudi lažje izkoriščajo. Prosocialno motivirani zaposleni cenijo vrednote, norme in pozitivno delovno klimo (Babič, Černe, Škerlavaj & Zhang, 2018, str. 398), hkrati pa dosejajo visoko raven predanosti (Škerlavaj, Connelly, Černe &

Dysvik, 2018, str. 1502). Prosocialno motivirani posamezniki prav tako več pozornosti namenjajo potrebam drugih ljudi, na posamezne situacije poskušajo gledati z njihove perspektive, se obnašajo oziroma delujejo na načine, ki maksimizirajo zadovoljstvo drugih ter hkrati od drugih pričakujejo pripravljenost na sodelovanje (An, Ngo & Chylinski, 2019, str. 193).

1.2.5 Vloga in vpliv prosocialne motivacije v organizaciji

Konstrukt prosocialne motivacije je v okviru organizacijskih študij pomemben predvsem iz treh temeljnih razlogov. Prvič, raziskave na področju prosocialne motivacije pod vprašaj postavljajo pogosto cinične predpostavke o tem, da so cilji zaposlenih izključno sebični in egoistični. Na ta način se vzpostavlja bolj uravnotežen, pluralističen in celovit pristop k raziskovanju ter interpretaciji razlogov, ki vodijo in omejujejo tako individualna kot tudi organizacijska dejanja. Drugič, prosocialna motivacija lahko služi kot sredstvo za razumevanje prizadevanj zaposlenih za ustvarjanje pozitivnih izidov za druge ter za zagotavljanje vpogleda v to, kako zaposleni doživljajo in zasledujejo željo po zaščiti in spodbudi dobrega počutja sodelavcev, strank in skupnosti. Tretjič pa lahko prosocialna motivacija deluje kot pogoj, ki omogoča doseganje rezultatov, ki so pogosto predstavljeni kot nekaj pozitivnega za zaposlene (smiselno delo in okrepljene družbene vezi) ter za organizacije (trud, vztrajnost, uspešnost, kreativnost, dobrobit in proaktivno vedenje) (Grant & Berg, 2011, str. 7). V nadaljevanju so na sliki 1 prikazani učinki, ki jih lahko prosocialna motivacija sproža znotraj organizacije.

Slika 1: Učinki prosocialne motivacije



Prيرهeno po Grant & Berg (2011, str. 2).

Eden izmed pogojev uspešnosti delovanja organizacije je zagotovo zavedanje visoke vrednosti, ki jo organizaciji prinaša področje upravljanja s človeškimi viri. Prav zaposleni so namreč tisti, ki predstavljajo največje bogastvo organizacije, saj s svojim delom pripomorejo k uspehom, ki jih lahko doseže posamezna organizacija. Prepoznavanje kvalitet, ki jih prinašajo zaposleni, pade na ramena managerjev. Če vodstvo organizacije pozna zaposlene ter njihove vrline, veščine in znanje, s katerim lahko pripomorejo k organizacijski uspešnosti, lahko managerji na ustrezen in primeren način vplivajo na zaposlene ter s tem optimizirajo njihovo delovno uspešnost. Zaznavanje vrednosti in pomena posameznikov v organizaciji bistveno pripomore k večji konkurenčnosti na trgu (Pouchová, 2011, str. 152).

Različne oblike prosocialnega vedenja pomembno vplivajo na delovanje organizacij. V ta namen je Daniel Katz opredelil več vrst vedenjskih vzorcev (v Brief & Motowidlo, 1986, str. 710), ki so nujni za učinkovito organizacijsko delovanje. Prvi vzorec predstavlja »postati in ostati del organizacije«. Naslednji predstavlja sledenje specifičnim standardom uspešnosti oziroma preseganje le-teh. Tretji v največji meri odraža prosocialne vidike vedenja, in sicer na način delovanja, ki presega zgolj opravljanje nalog znotraj zastavljenih okvirjev. Ta vzorec namreč vključuje aktivno sodelovanje s sodelavci in prevzemanje pobude, kadar je potrebno zaščititi »dobro ime organizacije«, podajanje predlogov, ki bi pripomogli k izboljšanju organizacije, pripravljenost na prevzemanje večje odgovornosti ter širjenje dobrega imena organizacije. Predvsem zadnji vzorec je posebej zanimiv, saj je izredno pomemben za preživetje organizacije, hkrati pa ga je zelo težko oziroma skoraj nemogoče opredeliti kot formalni del zahtev posameznih delovnih mest. Posledično torej predstavlja eno izmed oblik prosocialnega vedenja – predstavlja namreč načine vedenja, prek katerih lahko posameznik spontano in prostovoljno spodbuja interese organizacije.

Številni avtorji so pogosto domnevali, da prosocialna motivacija neposredno povečuje delovno uspešnost in vztrajnost ter dviga raven solidarnostnega vedenja, tj. pomoč drugim (Grant & Berg, 2011, str. 19). Dosedanje raziskave so pokazale, da prosocialna motivacija posameznikov znotraj organizacije vpliva na različna vedenja v dobrobit organizaciji oziroma prosocialna vedenja, proaktivna vedenja ter nekatere druge pomembne rezultate zaposlenih (npr. uspešnost). V okviru prosocialnega vedenja in vedenja v dobrobit organizaciji, je prosocialna motivacija povezana z vedenji »dajanja pomoči« (angl. helping behavior) in vedenji, ki »iščejo pomoč« (angl. help-seeking behavior), prepoznavanjem smiselnosti posameznih delovnih mest ter vedenji, kjer posamezne osebe predstavljajo »glas ostalih« (angl. voice behaviors). Proaktivna vedenja vključujejo predvsem kreativnost, prevzemanje odgovornosti in pobude ter zavzetost zaposlenih. Drugi izidi, povezani s prosocialno motivacijo, pa so izboljšana učinkovitost (angl. performance) in produktivnost na delovnem mestu, večja vztrajnost in sprejemanje negativnih povratnih informacij (Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysvik, 2018, str. 1493). Prosocialno motivirano ozračje znotraj tima pripomore k poviševanju (angl. elevate) članov ekipe ter njihovemu navduševanju nad in vključevanju v delovne naloge, kar lahko vodi k boljšim rezultatom.

Kadar so člani tima motivirani za spodbujanje koristi drugih, so njihova dejanja bolj učinkovita, pogosteje se poslužujejo vedenj v dobrobit organizaciji in dlje časa ostanejo znotraj svojih timov (Hu & Liden, 2015, str. 37).

Povezava med motivacijo in dolgoročno delovno uspešnostjo je ključnega pomena za delodajalca. Za delovni proces kot tak, je idealno doseči optimalno delovno uspešnost na dolgi rok, ne le kratkoročno. K temu zagotovo pripomore tako spodbujanje motivacije na delovnem mestu, kot tudi povečanje nivoja usposobljenosti zaposlenih ter izboljšanje delovnega okolja. Mnogokrat je cilj vodstva predvsem povečati raven motivacije zaposlenih, saj je le-ta pod svojo optimalno mejo ali pa s časom celo pada (Pouchová, 2011, str. 152–153).

2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Medtem ko med številnimi avtorji še danes ostajajo posamezna nesoglasja glede enotne opredelitve samega koncepta in načinov merjenja zavzetosti zaposlenih (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 5), je le-ta najpogosteje opredeljen kot pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano duševno stanje, za katerega so značilne tri dimenzije, in sicer zagnanost (angl. vigour), predanost (angl. dedication) ter zatopljenost (angl. absorption) (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, str. 74–75).

2.1 Opredelitev zavzetosti

Koncept zavzetosti je sčasoma postal precej priljubljen, sprva v poslovnem in kasneje še v akademskem okolju. Izvor izraza zavzetost zaposlenih (angl. employee engagement) ni povsem jasen (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 10). Ker se prve zapise o zavzetosti zaposlenih najde predvsem v strokovnih revijah, ki temeljijo na praksi ter ne teoriji in empiričnih raziskavah, je bil akademski svet do teh opredelitev precej kritičen. Akademskih in empiričnih raziskav je bilo o temi, ki je kasneje postala tako priljubljena, presenetljivo malo, zato so jo nekateri označevali z izrazom »staro vino v novi steklenici« (angl. old wine in a new bottle) (Saks, 2006, str. 601). Koncept zavzetosti zaposlenih je tolikšno pozornost pritegnil predvsem zaradi dejstva, ki ga uvaja, in sicer, da je mogoče, zaželjeno in dosegljivo, da so delovna mesta pozitivna okolja, ki posameznikom dajejo zagon (Shuck & Wollard, 2010, str. 107).

Bolj kot na momentalno oziroma specifično stanje se zavzetost nanaša na dolgotrajnejše, nenehno afektivno in kognitivno stanje, ki ni osredotočeno zgolj na specifičen predmet, dogodek, posameznika ali vedenje. Za vidik zagnanosti je značilna visoka raven energije in mentalne prožnosti med samim delom, pripravljenost k vlaganju truda v delo ter vztrajno vedenje tudi takrat, kadar se posamezniki soočajo s težavami. Za vidik predanosti je značilen občutek pomembnosti, entuziazem, inspiracija, ponos in spopadanje z izzivi. Nanaša se namreč na posebej močno oziroma izrazito vključenost, ki gre še korak dlje od

običajne stopnje identifikacije z organizacijo, saj poleg kognitivnega stanja vključuje tudi afektivno dimenzijo. Za zadnji vidik, torej vidik zatopljenosti, pa je značilna popolna osredotočenost in globoka vpetost posameznika v delo, pri čemer čas hitro mine, posameznik pa se težko loči od dela. Biti popolnoma zatopljen v delo se močno približa stanju, ki je poznano kot ideja »toka« (angl. flow). To je stanje, za katerega je značilna osredotočena pozornost, čiste oziroma bistre misli, sozvočje telesa in duha, enostavna koncentracija, popoln nadzor ter notranji užitek (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, str. 74–75).

Zavzetost zaposlenih je pogosto opredeljena tudi kot posameznikova vključenost v, zadovoljstvo z in navdušenje nad delom (Wang & Hsieh, 2013, str. 614) ter kot čustvena in intelektualna predanost organizaciji. Avtorji, ki se ukvarjajo z raziskovanjem področja izgorelosti (angl. burnout) pa zavzetost opredelijo kot nasprotje oziroma antitezo izgorelosti. Medtem ko so za zavzetost značilni energija, vključenost in učinkovitost, so za izgorelost značilni izčrpanost, cinizem ter neučinkovitost – temeljne dimenzije obeh konceptov torej predstavljajo pravo nasprotje (Saks, 2006, str. 601). Nekateri avtorji se tako ukvarjajo s preučevanjem temne plati zavzetosti oziroma negativnih posledic, ki jih lahko prinaša predvsem prekomerna zavzetost (angl. overengagement). Glede na to, da ima lahko pozitivno organizacijsko vedenje (dve obliki takšnega vedenja, ki potencialno napovedujeta zavzetost, sta samozavest in optimizem) negativen vpliv, očitno obstaja tudi temna plat prekomerne zavzetosti. Čeprav zavzeti zaposleni niso deloholiki, lahko postanejo zavzeti do tolikšne mere, da začnejo službene obveznosti nositi domov, torej v zasebno življenje (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 17–18).

Kahn (1990, str. 694) je koncept zavzetosti povezal z vedenji, s katerimi posamezniki v svoje delovne vloge vnašajo svojo osebno noto ali pa le-to izpušajo. Osebno zavzetost (angl. personal engagement) je opredelil kot koriščenje posameznikovih potencialov za opravljanje specifičnih delovnih vlog. Kadar so zaposleni zavzeti, se prek svojih delovnih vlog fizično, kognitivno in čustveno izražajo. Zavzetost zaposlenih je med drugim opredeljena tudi kot stopnja, do katere so zaposleni vključeni v organizacijo ter predani njenim vrednotam, hkrati pa v splošnem velja za eno izmed številnih potreb, katero je potrebno razviti z namenom zagotavljanja inovativnega in kooperativnega delovnega okolja, ki vodi do uspešnosti ter učinkovitosti. Tisto, kar spodbuja zavzetost zaposlenih, naj bi bili pravi ljudje v pravih vlogah pod vodstvom pravih managerjev (Anitha, 2014, str. 308–309).

Za poimenovanje zavzetosti se pogosto uporablja več različnih izrazov, v ospredju pa sta predvsem dva, in sicer zavzetost zaposlenih (angl. employee engagement) ter delovna zavzetost (angl. work engagement). Schaufeli in Bakker (2010, str. 10) dajeta prednost slednjemu, saj naj bi bil le-ta bolj specifičen – delovna zavzetost se namreč nanaša na odnos zaposlenega do njegovega dela, medtem ko lahko zavzetost zaposlenih vključuje še odnos zaposlenega do organizacije. Saks in Gruman (2014, str. 172–174) navajata tri različne vrste zavzetosti zaposlenih. Glede na to, da delovna mesta sestojijo iz različnih

delovnih nalog, se skladno s tem razlikuje tudi zavzetost zaposlenih – zavzetost zaposlenih je tako lahko višja pri opravljanju določenih nalog ter nižja pri opravljanju drugih. To vrsto zavzetosti poimenujeta zavzetost za nalogo (angl. task engagement). Nadalje, zaposleni se med seboj razlikujejo v obsegu prispevkov, ki jih vlagajo v svoje delovne vloge kot člani organizacije. Avtorja to poimenujeta organizacijska zavzetost (angl. organization engagement). Nazadnje pa se zaposleni lahko razlikujejo tudi glede količine zavzetosti, ki so jo posamezniki pripravljeni vložiti v timsko delo. To poimenujeta skupinska oziroma timska zavzetost (angl. group or team engagement).

Zavzetost zaposlenih se manifestira prek energije, vključenosti in usmerjenega prizadevanja k doseganju organizacijskih ciljev. Kljub temu, da univerzalnega strinjanja glede enotne definicije zavzetosti zaposlenih najverjetneje nikoli ne bo, pa je mogoče najti konsenz glede opredelitve koncepta – ta vključuje vidike energije (angl. energy), vključenosti (angl. involvement) in pripravljenosti k prispevanju k organizacijskim uspehom (angl. willingness to contribute to organizational success). Prav tako se delovna zavzetost močno razlikuje od sicer povezanih, pa vendar različnih konstruktov, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu (angl. job satisfaction), vključenost (angl. job involvement) in predanost (angl. commitment) pri delu (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 5–6).

2.2 Dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih

Obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na raven zavzetosti zaposlenih. Slika 2 prikazuje ključne dejavnike, ki po mnenju različnih avtorjev pripomorejo k zavzetosti zaposlenih.

Slika 2: Ključni dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih



Vir: lastno delo.

JD-R model (angl. job demands-resources model) predpostavlja, da na raven zavzetosti zaposlenih vplivajo **delovni viri** (angl. job resources) kot na primer avtonomija, povratne informacije (angl. feedback) in podpora nadrejenih ter **osebni viri** (angl. personal resources) kot na primer optimizem, prožnost in samoučinkovitost. To pa ima pomemben vpliv na nadaljnje rezultate, in sicer na uspešnost znotraj ter izven posameznih delovnih vlog, kreativnost in finančne izide (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 6)

Sodobne raziskave kažejo, da se višje izobraženi zaposlitveni kandidati vse pogosteje zanimajo za delovna mesta, ki prinašajo priložnosti za soočanje z izzivi, osebno rast in zavzetost. Da organizacije pritegnejo in ohranijo bolj izobražene, produktivne, predane ter zavzete zaposlene z visoko zastavljenimi cilji, morajo zagotavljati delovna okolja, ki predstavljajo stičišče med pričakovani kandidati glede njihove vloge v organizaciji in dejanskim delovnim okoljem. Vedenje je rezultat nenehne interakcije med posameznikom in njegovim situacijskim kontekstom, zato lahko rečemo, da je zavzetost stvar odločitve. Na drugi strani pa lahko organizacije raven zavzetosti povečajo s **selekcijo oziroma izbiro kandidatov**, ki so kar najbolj primerni za posamezno delovno mesto in organizacijsko kulturo. Avtorji Albrecht, Bakker, Gruman, Macey in Saks (2015, str. 8–10) ugotavljajo, da so nevroticizem, ekstravertnost, odprtost, sprejemljivost in vestnost ključne osebne lastnosti, ki lahko pripomorejo k doseganju višje ravni zavzetosti, integracija koncepta zavzetosti pa je smiselna le v primeru, če tudi organizacijsko okolje pripomore k razvoju teh lastnosti. Prav zato bi morale organizacije ustvarjati organizacijsko in delovno okolje ter psihološke in motivacijske faktorje, ki podpirajo avtentično izražanje osebnih lastnosti. Poleg omenjenih metod selekcije, ki pripomorejo k zavzetosti, avtorji navajajo še dve drugi alternativni metodi, in sicer strukturirane razgovore ter ocenjevalne centre.

Ko z delom pričnejo novi zaposleni, so ponavadi navdušeni nad novo službo in organizacijo, a imajo hkrati občutke negotovosti in tesnobe. V ta namen bi morale organizacije raven teh občutkov znižati ter graditi na občutkih navdušenja in entuziazma, le-te pa pretvoriti v visoke stopnje zavzetosti. Ta proces imenujemo **organizacijska socializacija**, ki je opredeljena kot proces, s katerim začne posameznik ceniti vrednote, sposobnosti, pričakovana vedenja in socialno znanje, kar je bistvenega pomena za prevzemanje vlog in sodelovanje znotraj organizacije. Stopnja zavzetosti posameznika pa je odvisna predvsem od izkušenj treh psiholoških stanj, in sicer psihološke smiselnosti, psihološke varnosti in psihološke razpoložljivosti. Te trije pogoji so še posebej pomembni pri novincih. Novinci se morajo, predvsem zaradi svoje občutljivosti, počutiti koristne, cenjene in ne obravnavane kot nekaj samoumevnega (stanje smiselnosti); čutiti morajo, da se lahko izražajo v celoti in so to, kar so, brez strahu pred negativnimi posledicami (stanje varnosti); na voljo morajo imeti fizične, čustvene in psihološke vire za opravljanje dela ter spopadanje s službenimi in neslužbenimi zahtevami (stanje razpoložljivosti) (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 10–11).

Po uspešni socializaciji posameznikov v njihove delovne vloge, je naloga kadrovskega oddelka pomoč in podpora zaposlenim pri doseganju ter vzdrževanju visokih nivojev zavzetosti in uspešnosti. Pravilen oziroma ustrezen pristop k **managementu uspešnosti** ima lahko pozitiven in neposreden vpliv na raven zavzetosti zaposlenih, posredno vplivanje pa je omogočeno na podlagi vpliva, ki ga imajo procesi managementa uspešnosti na organizacijsko klimo, zaznavanje delovnih zahtev in virov ter s tem povezanih občutkov smiselnosti, varnosti in razpoložljivosti. Pet aktivnosti managementa uspešnosti, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, so določanje ciljev uspešnosti in razvojnih ciljev, stalno zagotavljanje povratnih informacij (angl. feedback) in prepoznavanja, upravljanje razvoja zaposlenih, izvajanje ocenjevanja ter ustvarjanje ozračja zaupanja in opolnomočenja (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 14–15).

Kadrovski strokovnjaki zagotavljajo sisteme in procese, s pomočjo katerih lahko organizacije, timi in posamezniki prepoznajo ter zadovoljijo lastne potrebe po učenju in razvoju. Raziskave namreč kažejo, da lahko prisotnost **izobraževanj in usposabljanj** poveča raven zavzetosti zaposlenih. Avtorji Albrecht, Bakker, Gruman, Macey in Saks (2015, str. 17) razpravljajo predvsem o treh opcijah, ki lahko višajo nivo zavzetosti, in sicer zagotavljanje optimalne kombinacije delovnih zahtev in virov, optimiziranje osebnih virov ter spodbujanje zaposlenih k oblikovanju delovnih mest (angl. job crafting). Nadalje avtorji Bakker, Albrecht in Leiter (2011, str. 16–17) ugotavljajo, da zavzeti zaposleni, z namenom optimiziranja lastne uspešnosti, aktivno sodelujejo pri oblikovanju oziroma spreminjanju njihovega delovnega okolja. Gre predvsem za vpeljavo sprememb znotraj delovnih vlog, tako na fizični (na primer oblika, obseg in število delovnih nalog) kot kognitivni ravni (na primer dojetje dela).

Anitha (2014, str. 311–313) prepozna sedem ključnih dejavnikov spodbujanja zavzetosti zaposlenih, ki so opisani v nadaljevanju. Prvega predstavljajo različni vidiki **delovnega okolja**, ki vplivajo na raven zavzetosti zaposlenih, največji vpliv pa dosežejo podporna in smiselna oziroma pomembna (angl. meaningful) delovna okolja, v katerih skrbijo za potrebe zaposlenih, zagotavljajo pozitivne povratne informacije (angl. feedback) ter zaposlene spodbujajo k izražanju mnenj, razvijanju novih veščin in reševanju problemov, jim pomagajo pri osredotočanju na njihovo delo ter pri vzpostavljanju in vzdrževanju medosebne harmonije. Raziskave kažejo, da se zavzetost zgodi sama po sebi, kadar vodje vodijo z navdihom. Vodje so namreč odgovorne za to, da zaposleni čutijo, da njihov trud pomembno pripomore k splošnemu poslovnemu uspehu. Kadar je delo posameznikov obravnavano kot pomembno, to vodi k večjemu interesu in zavzetosti. **Avtentično in podporno vodenje** vpliva na zavzetost zaposlenih predvsem v smislu povečevanja njihove vključenosti, zadovoljstva in entuziazma pri delu. Naslednji dejavnik, ki spodbuja zavzetost, so **medosebni odnosi znotraj timov in s sodelavci**, ki temeljijo na podpori in zaupanju. Odprto in podporno okolje je namreč ključnega pomena, da se zaposleni na svojih delovnih mestih počutijo varne in pri svojem delu prevzemajo odgovornost. **Usposabljanja in izobraževanja** višajo standard kakovosti opravljenih storitev, kar vpliva

na uspešnost in posledično tudi zavzetost zaposlenih. Kadar so zaposleni deležni izobraževanj in programov razvijanja znanja, se poveča njihova samozavest na posameznih področjih, to pa jih motivira k večji zavzetosti pri delu. **Nagrajevanje** je nepogrešljiv atribut, ki prispeva k zavzetosti zaposlenih, saj le-te motivira k doseganju višjih ciljev ter osredotočanju na delo in osebni razvoj. Nagrajevanje vključuje tako finančne (na primer plača, bonusi, druge finančne nagrade) kot nefinančne oblike nagrad (na primer dodatni dnevi dopusta in uporaba službenih bonov). Kadar so zaposleni nagrajeni oziroma prejmejo priznanje, se počutijo »dolžne« odzvati se z višjo stopnjo zavzetosti. Prijazne oziroma prijetne **organizacijske politike in postopki** so izredno pomembni za zavzetost zaposlenih ter posledično doseganje poslovnih ciljev. Ključni postopki so predvsem pravično zaposlovanje in izbira oziroma selekcija zaposlenih, prilagodljiv delovni čas, pomoč pri usklajevanju dela in zasebnega življenja ter pravične politike napredovanja. Zadnji dejavnik, ki vpliva na zavzetost zaposlenih, pa je **dobro počutje na delovnem mestu**. Dobro počutje je namreč opredeljeno kot skupek stvari, ki so pomembne pri tem, kako razmišljamo o življenju in na kakšen način ga doživljamo. Ravno zaradi tega je tudi najpomembnejše merilo za merjenje vpliva, ki ga ima organizacija na svoje zaposlene.

Avtorja Wang in Hsieh (2013, str. 621–622) preučujeta, kakšen vpliv ima **avtentično vodenje** na zaupanje in zavzetost zaposlenih. Ugotovita, da so zaposleni na delovnem mestu bolj zavzeti takrat, kadar jih vodijo avtentični vodje, katerim lahko zaposleni zaupajo. Avtentični vodje naj bi za komunikacijo z zaposlenimi uporabljali preprost jezik z namenom čim bolj jasnega in transparentnega komuniciranja, ki vodi do pozitivnih medosebnih odnosov ter hkrati povečuje nivo zaupanja zaposlenih v vodje. Na ta način si vodje ustvarjajo odnos z zaposlenimi, ki temelji na zaupanju, kar pripomore k povečanju zavzetosti zaposlenih. Pozitivno korelacijo med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih na delovnem mestu ugotovita tudi Penger in Černe (2014, str. 521–522). Vpliv avtentičnega vodenja na zavzetost zaposlenih je pokazal, da so tisti zaposleni, ki vodje vidijo kot avtentične ter do njih vzpostavljajo spoštovan in cenjen odnos, pripravljeni v svoje delo vložiti dodaten napor. Poleg tega pa je bila v raziskavi potrjena mediatorska vloga polne podpore vodje (angl. perceived supervisor support) med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo. Avtentični managerji, ki vodijo odprto oziroma iskreno ter spodbujajo k medosebnim odnosom, ki temeljijo na zaupanju in podpori, prispevajo k razvoju psihološke varnosti zaposlenih. Kadar zaposleni na delovnem mestu izkušajo varnost in niso pod stalnim pritiskom glede doseganja visokokakovostnih rezultatov, se ne počutijo prisiljene, to pa jim omogoča, da so pri svojem delu bolj zavzeti. Avtentično vodenje je torej primeren način vodenja za izboljšanje rezultatov zaposlenih, saj vpliva na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Avtorji Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004, str. 18) pa nadalje menijo, da avtentični vodje ustvarjajo okolje, ki temelji na zaupanju, spodbujajo pozitivna čustva pri zaposlenih, olajšajo sprejemanje odločitev, izboljšujejo dobro počutje organizacije kot celote ter nenazadnje ustvarjajo delovno klimo z visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih.

Rezultati raziskav kažejo, da managerji, ki zagotavljajo **bogato delovno okolje** (delovna mesta z visoko stopnjo pomembnosti, raznolikosti, avtonomije in zaupanja sodelavcev), hkrati spodbujajo zavzetost zaposlenih. Zavzetost pa nadalje pripomore k širši oziroma bolj ohlapni opredelitvi delovnih vlog s strani zaposlenih – zaradi tega se poveča pripravljenost zaposlenih za prevzemanje odgovornosti za izzive oziroma dejanja, ki presegajo njihove dodeljene naloge. Takšni izzivi spodbujajo ljudi k inoviranju in proaktivnemu reševanju problemov (Vance, 2006, str. 11).

Na podlagi predhodnih raziskav Soni (2013, str. 53) v svojem delu navede osem ključnih dejavnikov spodbujanja zavzetosti zaposlenih. Ključne dejavnike in njihove značilnosti prikazujem spodaj v tabeli 1.

Tabela 1: Osem dejavnikov spodbujanja zavzetosti

DEJAVNIKI	ZNAČILNOSTI
Zaupanje in integriteta	Managerji naj bi jasno komunicirali, njihova dejanja pa sledila njihovim besedam.
Narava dela	Zaposleni naj bi svoje delo videli kot izziv, ki jim zagotavlja motivacijo.
Pomen individualne uspešnosti za uspešnost organizacije	Zaposleni naj bi prepoznali vrednost, ki jo prinašajo podjetju.
Priložnosti za napredovanje v karieri	Zaposleni naj bi imeli »prosto« karierno pot in priložnosti za njen razvoj.
Ponos zaposlenih	Zaposleni naj bi cenili povezanost z organizacijo.
Sodelavci in člani tima	Odnosi s sodelavci naj bi pomembno prispevali k višanju ravni zavzetosti.
Razvoj zaposlenih	Organizacija naj bi poskrbela za razvoj znanja, veščin in spretnosti zaposlenih.
Odnos z nadrejenimi	Zaposleni naj bi se ob managerjih (in njihovih vrednotah) počutili udobno oziroma prijetno.

Prirejeno po Soni (2013, str. 53).

Shuck (2011, str. 123) v svojem delu navede dva dejavnika, ki doprineseta k zavzetosti zaposlenih. Prvi je ustvarjanje in ohranjanje **pozitivne psihološke klime** oziroma ustvarjanje priložnosti, da zaposleni delujejo v vlogah, v katerih se njihovo znanje, spretnosti in sposobnosti ujemajo z njihovimi delovnimi nalogami. Drugi pa je zagotavljanje priložnosti, da se **zaposleni afektivno povežejo z organizacijo**. Vance (2006, str. 21) v svoji raziskavi med dejavnike, s katerimi lahko organizacije izboljšajo svojo raven zavzetosti, uvršča **oblikovanje dela** (angl. job design), **zaposlovanje** (angl. recruitment), **selekcijo**, **usposabljanje in razvoj**, **nagrajevanje** ter **management uspešnosti**.

Nenazadnje pa avtorji, ki zavzetost opredeljujejo kot nasprotje izgorelosti, navajajo šest področij poklicnega življenja, ki lahko posameznike vodijo k izgorelosti ali pa k

zavzetosti. Ta področja so **delovna obremenitev, nadzor, nagrade in priznanja, podpora organizacije in sodelavcev, zaznana pravičnost ter vrednote**. Tako kot izgorelost, lahko tudi prisotnost zavzetosti pri zaposlenih posreduje med omenjenimi šestimi dejavniki na eni strani ter številnimi poslovnimi izidi na drugi strani (Saks, 2006, str. 602–603).

2.3 Značilnosti zavzetih zaposlenih

Zavzeti zaposleni so odločni in samoučinkoviti posamezniki, ki uveljavljajo svoj vpliv nad dogodki, ki lahko vplivajo na njihovo življenje. Zaradi njihovega pozitivnega odnosa in stopnje aktivnosti, zavzeti zaposleni ustvarjajo lastne pozitivne povratne informacije (angl. feedback), v smislu hvaležnosti, priznanja in uspeha. Čeprav so zavzeti zaposleni po dolgem in napornem delovnem dnevu utrujeni, svojo utrujenost opisujejo kot precej prijetno stanje, saj je utrujenost povezana s pozitivnimi dosežki. Zavzeti zaposleni prav tako uživajo v aktivnostih izven dela, torej v svojem prostem času. Za razliko od deloholikov, zavzeti zaposleni ne delajo »trdo« zaradi močne in neustavljive notranje želje, temveč zaradi tega, ker delo zanje predstavlja zabavo (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 5). Zaposleni, ki so že po naravi bolj samoučinkoviti in proaktivni, bodo bolj verjetno prevzeli pobudo, sodelovali pri proaktivnem izvajanju storitev, prevzeli odgovornost z namenom doseganja sprememb, proaktivno reševali probleme ter implementirali lastne ideje (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 9). Kadar so zaposleni zavzeti, se zavedajo svojega dela odgovornosti pri poslovnih ciljih, hkrati pa za doseganje uspeha pri organizacijskih ciljih motivirajo tudi sodelavce. Zavzeti zaposleni z namenom doseganja odličnosti svoje vloge opravljajo izven klasičnih okvirjev dolžnosti, predvidenih za posamezno delovno mesto (Anitha, 2014, str. 308), hkrati pa pokažejo več pozitivnih in manj deviantnih oziroma odklonskih delovnih vedenj (Ariani, 2013, str. 52). Zaposleni so bolj zavzeti takrat, kadar svoje delo dojemajo kot pomembno oziroma smiselno (angl. meaningful) (Fairlie, 2011, str. 510).

Za zavzete zaposlene je značilen psihološki kapital in ustvarjanje lastnih virov, hkrati pa so pri svojem delu bolj uspešni, njihove stranke pa so bolj srečne (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 17). Psihološka blaginja (angl. psychological well-being) je pomembna pri razvoju trajnostnih ravni zavzetosti zaposlenih, prav tako pa krepi razmerje med zavzetostjo in koristnimi rezultati, ki jih le-ta prinaša (Robertson & Cooper, 2010, str. 334). Pri doseganju zavzetosti pomembno vlogo igrata tudi iskrenost in doslednost prepričanj ter dejanj nadrejenih oziroma vodij. To namreč pozitivno prispeva k odločitvam zaposlenih glede prostovoljnega podajanja pripomb in predlogov z namenom spodbujanja organizacijskih izboljšav. Raven zavzetosti se pri zaposlenih poveča tudi takrat, kadar zaznajo, da pri svojem delu prejemajo podporo in so iskreno obravnavani (Wang & Hsieh, 2013, str. 614–615). Številni sodobni pogledi zavzetosti predpostavljajo, da zavzeti zaposleni ne zgolj prispevajo več k organizaciji kot taki, temveč so tudi bolj lojalni, zaradi česar bodo manj verjetneje prostovoljno zapustili organizacijo (Macey & Schneider, 2008,

str. 4). Visoko zavzeti zaposleni prav tako dosledno delujejo nad pričakovanji (Soni, 2013, str. 52).

Tudi zelo zavzeti zaposleni imajo lahko slab dan in takrat je raven njihove uspešnosti na delovnem mestu pod povprečjem ali celo precej nižje. Posamezniki namreč niso vsak dan zavzeti z enako stopnjo intenzivnosti – nekatere dni so občutki moči, zatopljenosti in naklonjenosti močnejši, druge dni pa so te občutki prisotni v manjšini (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 10–11). Kadar pa zaposleni menijo, da z njimi ravna nepošteno oziroma krivično, se raven njihove zavzetosti močno zmanjša (Wang & Hsieh, 2013, str. 615). Dejavnik, ki prav tako niža raven zavzetosti zaposlenih, je pomanjkanje zaupanja v nadrejene ter v organizacijo kot celoto (Wang & Hsieh, 2013, str. 621).

2.4 Vloga in vpliv zavzetosti v organizaciji

Glavni razlog izjemne priljubljenosti koncepta zavzetosti zaposlenih so zagotovo pozitivne posledice, ki jih le-ta prinaša organizaciji. Kljub temu pa je zavzetost koncept, ki se artikulira na individualni ravni, zato mora za doseganje vpliva na organizacijske izide najprej vplivati na rezultate posameznikov (Saks, 2006, str. 606). Da doseže svoj namen, mora biti koncept zavzetosti integriran v vse vidike odnosa med delodajalcem in zaposlenim, prav tako mora biti del celotnega življenjskega cikla zaposlenih (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 20). Podjetja bi morala vlagati v zavzetost zaposlenih, saj je le-ta močno prepletena s pomembnimi poslovnimi rezultati (Markos & Sridevi, 2010, str. 92). V svetu, ki se spreminja tako z vidika globalne narave dela kot tudi z vidika staranja delovne sile, so lahko zavzeti zaposleni ključ do konkurenčne prednosti organizacije. Podjetja oziroma organizacije, ki znajo prepoznati in negovati dejavnike, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih, dosežejo nekaj, kar bodo konkurenti zelo težko posnemali. Zlahka je namreč zgolj spreminjati produkte in cene – nekaj čisto drugega pa je ustvarjati delovno okolje, ki spodbuja ter ohranja zavzetost zaposlenih (Macey & Schneider, 2008, str. 26).

Eden izmed pomembnejših načinov izboljšanja uspešnosti zaposlenih je namreč osredotočanje na spodbujanje njihove zavzetosti (Anitha, 2014, str. 313). Rezultati raziskav kažejo, da lahko zavzetost zaposlenih predstavlja vir konkurenčne prednosti, prav tako obstaja pozitivna povezava med zavzetostjo zaposlenih in izidi, ki so povezani z uspešnostjo, vedenjem in odnosi. V okviru rezultatov, povezanih z uspešnostjo, je zavzetost povezana predvsem z individualnimi delovnimi nalogami zaposlenih in uspešnostjo izven zastavljenih okvirjev delovnih vlog (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 6). Kot nenehno kažejo številne študije, je zavzetost zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov, ki spodbuja visoko raven uspešnosti zaposlenih. Zavzetost predstavlja orodje, ki lahko organizacijam pripomore k doseganju konkurenčne prednosti pred ostalimi. Ljudje so namreč dejavniki, ki ga konkurenti ne morejo podvajati oziroma posnemati, ob pravilnem upravljanju pa velja za najdragocenejše sredstvo organizacij

(Anitha, 2014, str. 309). Človeški viri tako postajajo center organizacijskih uspehov, ustvarjanje konkurenčne prednosti na podlagi človeškega kapitala pa zahteva precej pozornosti kadrovskih oddelkov, ki morajo to prednost pravilno izkoristiti (Sivapragasam & Raya, 2018, str. 11). Zavzetost torej pomembno prispeva k rezultatom zaposlenih, organizacijskemu uspehu in finančni uspešnosti (Saks, 2006, str. 600).

Poleg uspešnosti na delovnem mestu pa zavzetost pripomore še k vedenju posameznikov v dobrobit organizaciji, produktivnosti, diskrecijskemu trudu, čustveni in stalni predanosti, stopnji psihološke klime ter storitvam, povezanih s strankami (Anitha, 2014, str. 313). Zavzetost zaposlenih ima tako pomemben pozitiven vpliv na organizacijsko predanost (angl. organizational commitment). Zaposleni, ki pozitivna vedenja, povezana z delom, izražajo prek zavzetosti, bodo zaradi strasti in poguma, ki ga imajo za doseganje dosežkov, bolj verjetno razvili močnejšo predanost organizaciji (Hanaysha, 2016, str. 294–295). Psihološka povezanost zaposlenih z njihovim delom je v informacijsko storitvenih panogah 21. stoletja ključnega pomena. V sodobnem svetu morajo podjetja za učinkovito konkuriranje ostalim ne le zaposliti najbolj talentirane posameznike, temveč navdihniti in omogočiti svojim zaposlenim, da v svojem delu uporabijo oziroma uveljavijo svoje sposobnosti v celoti. Zato sodobne organizacije potrebujejo zaposlene, ki so psihološko povezani s svojim delom ter pripravljeni v celoti vlagati sebe in svoje znanje v delovne vloge. Potrebujejo namreč zaposlene, ki so proaktivni, odločni in predani, torej takšne, ki so zavzeti za svoje delo (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 4–5).

Že omenjeni JD-R model poleg izidov, povezanih z uspešnostjo, pripomore tudi k pojasnjevanju občutkov posameznikov na delovnem mestu, kot so izgorelost, organizacijska predanost, užitek pri delu, povezanost in zadovoljstvo na delovnem mestu ter bolniška odsotnost. Dobro počutje zaposlenih namreč odkriva pomembne razsežnosti koncepta ter prinaša pozitivne psihološke in evdaimonistične vidike zavzetosti – ta konstrukt imenujemo »polna zavzetost« (angl. full engagement). Nekatere raziskave so namreč pokazale pozitivno povezavo med organizacijsko klimo in sistemi upravljanja s človeškimi viri ter zavzetostjo zaposlenih (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 6). Avtorji Harter, Schmidt in Hayes (2002, str. 273–276) ugotavljajo, da zavzetost zaposlenih pozitivno prispeva še k zadovoljstvu oziroma lojalnosti strank, dobičkonosnosti, produktivnosti in fluktuaciji zaposlenih. S svojo raziskavo opozarjajo na dejstvo, da se lahko organizacije z ustreznim poznavanjem področja zavzetosti znotraj lastne poslovne enote veliko naučijo glede praks in postopkov, ki vplivajo na poslovne rezultate, saj je zavzetost zaposlenih močno povezana s pomembnimi poslovnimi izidi.

V zadnjem času se številni avtorji posvečajo zavzetosti zaposlenih na ravni timov ter njenemu pomenu za konkurenčno prednost organizacij. Kadar zaposleni znotraj organizacije izkusijo skladen sistem politik, praks in postopkov, povezanih z zavzetostjo, katerih namen je optimiziranje individualne, skupinske ter organizacijske učinkovitosti, se poveča verjetnost za usmerjeno prizadevanje zaposlenih k doseganju organizacijskih ciljev (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015, str. 6–7). V večini organizacij je

uspešnost rezultat skupnega truda posameznikov, zato si je mogoče predstavljati, da lahko t.i. križanje (angl. crossover) zavzetosti med posamezniki znotraj tima poveča raven uspešnosti. Križanje oziroma »čustveno okužbo« (angl. emotional contagion) lahko opredelimo kot prenos pozitivnih in negativnih izkušenj z ene osebe na drugo. Če torej posamezniki s svojo zavzetostjo vplivajo na ostale sodelavce, bodo kot tim najverjetneje uspešnejši. Zavzeti zaposleni, ki svoj optimizem, pozitiven odnos in proaktivno vedenje prenašajo na svoje sodelavce, ustvarjajo pozitivno klimo znotraj tima (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 15–16).

Kot sem že omenila, je organizacijska sposobnost upravljanja zavzetosti zaposlenih tesno povezana z njeno zmožnostjo doseganja visokih ravni uspešnosti in vrhunskih poslovnih rezultatov. Prednosti, ki jih prinašajo zavzeti zaposleni je precej, med drugim zavzeti zaposleni dlje časa ostanejo v podjetju, so zagovorniki podjetja, njegovih izdelkov in storitev ter prispevajo k poslovnemu uspehu. Običajno so zavzeti zaposleni bolj uspešni in motivirani, tvorijo čustveno povezavo s podjetjem, hkrati pa obstaja pomembna povezava med zavzetostjo in dobičkonosnostjo. Vse to vpliva na odnos zaposlenih do strank, izboljšuje njihovo zadovoljstvo, prav tako se viša raven kakovosti storitev. S tem se gradi strast, predanost ter usklajenost s strategijami in cilji organizacije, povečuje nivo zaupanja zaposlenih v organizacijo, ustvarja občutek lojalnosti v konkurenčnem okolju, zagotavlja delovno okolje z visoko stopnjo energije, spodbuja poslovno rast ter zaposlene spreminja v učinkovite ambasadorje blagovne znamke podjetja (Soni, 2013, str. 52).

Zavzetost zaposlenih je tako ključnega pomena za vsako organizacijo, ki želi obdržati cenjene oziroma dragocene zaposlene (Soni, 2013, str. 52). Zavzeti zaposleni lahko organizaciji pomagajo pri uresničevanju njenega poslanstva in strategije ter ustvarjanju pomembnih poslovnih rezultatov (Vance, 2006, str. 28). Organizacije morajo prepoznati močno vrednost, ki jo zaposleni prispevajo k njenemu konkurenčnemu položaju, hkrati pa mora biti zavzetost nenehen proces dejanj, učenja in izboljšav. Vzpostavljanje ter ohranjanje zavzetosti zaposlenih tako leži v rokah organizacije, za uspešno implementacijo pa zahteva popolno mešanico časa, truda in predanosti (Soni, 2013, str. 55). Zavzetost zaposlenih je torej ključnega pomena za uspeh organizacij, hkrati pa gre za kompleksen konstrukt, saj nanj in na njegovo implementacijo vplivajo številni dejavniki – uspeh pa se skriva v prepoznavanju le-teh (Khan, 2013, str. 675).

2.5 Ravni zavzetosti zaposlenih

Koncept zavzetosti je precej bolj zapleten, kot se morda zdi na prvi pogled. Organizacije namreč opredeljujejo ter merijo zavzetost na najrazličnejše načine, kar kaže na to, da ne obstaja eden in edini pravi oziroma najboljši način za definiranje in spodbujanje zavzetosti zaposlenih (Vance, 2006, str. 28). Merjenje zavzetosti zaposlenih je pametna poslovna strategija za izboljšanje produktivnosti in doseganje poslovnih ciljev, hkrati pa

organizacijam omogoča sledenje napredkom oziroma zaostankom (Lockwood, 2007, str. 6).

Po Gallupu obstajajo trije različni tipi posameznikov, in sicer zavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni ter aktivno nezavzeti zaposleni. Zavzeti zaposleni so tisti, ki si nenehno prizadevajo za doseganje odličnosti znotraj svojih vlog. Nezavzeti zaposleni se bolj kot na cilje organizacije osredotočajo na naloge, ki so jim bile zadane – delajo tisto, kar jim je naročeno. Aktivno nezavzeti zaposleni pa so tisti »nevarni« posamezniki, ki ne le, da ne delujejo dobro, temveč tudi demotivirajo ostale sodelavce (Anitha, 2014, str. 310).

Pri organizaciji Blessing White so razvili model, ki na podlagi individualnih prispevkov k uspešnosti organizacije in zadovoljstva pri delu, zaposlene razvršča v pet različnih skupin (Bhuvanaiah & Raya, 2014, str. 66–67). V tabeli 2 tako prikazujem pet stopenj zavzetosti zaposlenih ter njihove lastnosti.

Tabela 2: Pet stopenj zavzetosti zaposlenih

5 STOPENJ	LASTNOSTI
Zavzeti zaposleni	Visoko produktivni, predani in najsrečnejši zaposleni.
Skoraj zavzeti zaposleni	Precej produktivni zaposleni, ki so relativno zadovoljni s svojim delom.
Mladoporočenci in hrčki	Zaposleni, ki so zadovoljni z organizacijo, vendar malo prispevajo k njenemu uspehu.
Razočarani in potencialno izčrpani (<i>angl. crash burners</i>)	Visoko produktivni zaposleni, ki največ prispevajo k uspešnosti organizacije, vendar niso zadovoljni z osebnim uspehom.
Nezavzeti zaposleni	Zaposleni z visoko stopnjo nezadovoljstva in negativnim mnenjem glede organizacijskega pristopa.

Prirejeno po Bhuvanaiah & Raya (2014, str. 66–67).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA PROSOCIALNE MOTIVACIJE IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PLANINSKE ZVEZE SLOVENIJE

V prvem in drugem poglavju magistrske naloge sem na podlagi znanstvene literature predstavila koncepta prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih. V sledečem poglavju bom na podlagi teoretičnih spoznanj predstavila multimetodološko raziskavo, katero sem opravila v izbrani organizaciji. Raziskava dodaja analitično vrednost teoretičnemu delu ter hkrati odgovarja na zastavljena raziskovalna vprašanja in dosega cilje magistrske naloge.

3.1 Predstavitev organizacije - Planinska zveza Slovenije

PZS je ena največjih in najbolj množičnih nevladnih, prostovoljskih organizacij v Sloveniji. Gre za naslednico Slovenskega planinskega društva, ki je bilo ustanovljeno leta 1893. Predsednik PZS je Jože Rovani. PZS je prostovoljna zveza društev. Njena glavna dejavnost je povezovanje društev in zagotavljanje pogojev za planinstvo. Poslanstvo PZS in celotne planinske organizacije je: Planinstvo kot način življenja. PZS združuje 291 društev, planinska društva pa upravljajo 179 planinskih koč, zavetišč, bivakov in učnih središč s skoraj 7400 ležišči in več kot 10.000 sedišči. Slovenske gore letno obišče okoli 1,7 milijona obiskovalcev (PZS, 2022a). Planinske koče, ki so vpisane v register planinskih koč pri PZS, so dolžne nuditi obiskovalcem bivanje v koči, prenočišče, hrano in pijačo ter pomoč pri gorskih nesrečah (PZS, 2022b). Planinske koče so namenjene zavetju, počitku in okrepilu obiskovalcev gora. Zaradi omejenih naravnih virov (voda, kurjava), odročnosti (električno omrežje) in občutljivega gorskega okolja, oskrbniki ne morejo ustreči vsem zahtevam obiskovalcev (PZS, 2022c).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Na podlagi sekundarnih virov sem v prvem in drugem poglavju magistrskega dela opravila sistematičen pregled domače in tuje literature. S pomočjo deskriptivne metode sem predstavila ter preučila področje dveh konstruktov, in sicer prosocialne motivacije ter zavzetosti zaposlenih. Poleg deskriptivne metode sem uporabila še metodi kompilacije in komparacije, saj je bilo v ospredju obravnave sekundarnih virov predvsem povzemanje ter primerjava ugotovitev različnih avtorjev.

Empirični del magistrske naloge temelji na multimetodološki raziskavi izbrane organizacije, podatki v raziskavi so zbrani s primarnimi viri. Opravila sem namreč intervjuje z oskrbniki planinskih koč ter izvedla anketo med obiskovalci planinskih koč. S pomočjo sekundarnih virov in obravnavane teorije sem oblikovala opomnik za intervju ter anketni vprašalnik. Poglobljene intervjuje sem opravila z oskrbniki oziroma oskrbnikiškimi parimi treh planinskih koč, in sicer Zasavske koč na Prehodavcih, Pogačnikovega doma na Kriških podih ter Mihovega doma na Vršiču. Anketni vprašalnik pa je bil namenjen obiskovalcem planinskih koč. S pomočjo teh pristopov želim ugotoviti, ali je osebe v planinskih kočah prosocialno motivirane in zavzete ter kako omenjena koncepta vplivata na delovanje planinskih koč.

3.2.1 Cilji in namen raziskave

Na podlagi primarnih in sekundarnih podatkov sem raziskovala področje prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih ter njun vpliv na delovanje organizacije. Temeljni cilj je torej s pomočjo tuje in domače znanstvene literature preučiti teorijo na omenjenem

področju ter ugotoviti, kaj prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih prinašata organizacijam.

Osnovni namen multimetodološke raziskave je razširiti in poglobiti znanje o tematiki prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih ter poiskati povezavo med omenjenima konstruktoma in njunim vplivom na delovanje planinskih koč. Poleg tega je osnovni namen raziskave pridobiti primarne podatke ter na podlagi pridobljenih podatkov narediti analizo v primerjavi z obravnavano literaturo. Na tem mestu bom uporabila metodo sinteze, s pomočjo katere bom povezala raziskovalne ugotovitve s teoretičnimi spoznanji. Ob koncu raziskovalnega dela bodo sledila sklepna priporočila in predlogi izbrani organizaciji, katera bodo temeljila na podlagi obravnavane literature in rezultatov multimetodološke raziskave.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela na podlagi preučevanih konstruktov prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih pravi, da prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na uspešnost delovanja organizacije ter s tem zagotavljata njeno konkurenčnost na trgu. Empirična raziskava temelji na naslednjih raziskovalnih vprašanjih, ki jih prikazujem v tabeli 3.

Tabela 3: Raziskovalna vprašanja, na katerih je zgrajena empirična raziskava v izbrani organizaciji

1.	Kakšna je vloga prosocialne motivacije v izbrani organizaciji?
2.	Kakšna je vloga zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji?
3.	Na kakšen način zaznavajo prisotnost prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji?
4.	Kako prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na delovanje izbrane organizacije?

Vir: lastno delo.

3.2.3 Metode raziskovanja

V raziskavi sem uporabila multimetodološko metodo raziskovanja. To pomeni, da sem primarne podatke pridobivala na različne načine, natančneje dva, in sicer z izvedbo treh polstrukturiranih poglobljenih intervjujev ter z izvedbo anketnega vprašalnika. Opomnik za intervju in anketni vprašalnik sta bila oblikovana na podlagi teoretičnih ugotovitev, pridobljenih iz sekundarnih virov in predstavljenih v prvih dveh poglavjih magistrske naloge. Pridobljene podatke sem na podlagi obravnavane literature interpretirala in analizirala ter s pomočjo rezultatov oblikovala priporočila in predloge za izbrano organizacijo.

3.2.4 Veljavnost in zanesljivost raziskave

K veljavnosti in zanesljivosti raziskave doprinaša uporaba triangulacije, torej kombinacije različnih raziskovalnih pristopov oziroma tehnik znotraj iste raziskave – v mojem primeru gre za kombinacijo poglobljenih intervjujev in anketnega vprašalnika. Na ta način sem želela pridobiti čim bolj celovit vpogled v preučevano področje.

3.2.5 Oblikovanje opomnika za intervju

Za potrebe kvalitativne raziskave sem pred izvedbo intervjujev oblikovala enoten opomnik, katerega sestavljajo osrednje tematike intervjuja ter vprašanja oziroma potencialna podvprašanja. Izvedbe posameznih intervjujev so se med seboj razlikovale, saj so bile prilagojene toku pogovora. Polstrukturirane poglobljene intervjuje sem opravila z oskrbniki treh planinskih koč, in sicer z Mašo, oskrbnico Pogačnikovega doma na Kriških podih, Teo, oskrbnico Zasavske kočice na Prehodavcih ter Petro in Alešem, oskrbniškim parom Mihovega doma na Vršiču. Vsi intervjuji so bili izvedeni v živo, trajali so približno eno uro oziroma eno uro in pol. S Petro in Alešem smo se dobili v Mihovem domu, s Teo sva intervju izvedli pri njej doma, z Mašo pa sva se dobili v gostinskem lokalu v Ljubljani. Vse pogovore sem z dovoljenjem intervjuvancev posnela, nato pa opravila prepis oziroma transkript pogovora. Osrednje tematike pogovora in vprašanja za intervju sem si pripravila vnaprej in jih razdelila v dva sklopa. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na prosocialno motivacijo, drugi sklop na zavzetost zaposlenih. Vprašanja so bila oblikovana na podlagi teoretičnih izsledkov iz prvega dela magistrske naloge. Opomnik za intervju je podan v prilogi 1, transkripti pogovorov pa v prilogah 2, 3 in 4.

3.2.6 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Pridobljene kvalitativne podatke sem naknadno preverila še s kvantitativnim pristopom, in sicer z izvedbo anketnega vprašalnika. Oblikovala sem anketni vprašalnik, ki je bil namenjen obiskovalcem planinskih koč. Naredila sem spletno anketo na platformi 1KA. Anketa je bila dostopna in aktivna od 2. 11. 2022 do 16. 11. 2022 ter deljena na družabnih omrežjih. Anketni vprašalnik sem oblikovala na podlagi obravnavane znanstvene literature. Sestavljen je iz dveh sklopov, prvi sklop se nanaša na prosocialno motivacijo, drugi pa na zavzetost zaposlenih. V vsakem sklopu so zastavljena tri vprašanja. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, pet je zapisanih v obliki trditev, za katere so morali anketiranci določiti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja, pri enem vprašanju pa so naštetih dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, za katere so morali anketiranci prav tako določiti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja. Uporabila sem 5-stopenjsko Likertovo lestvico strinjanja, od vrednosti 1 = sploh se ne strinjam do vrednosti 5 = popolnoma se strinjam. Podatki, ki so bili zbrani s pomočjo ankete ter transkripti intervjujev predstavljajo moj vir primarnih podatkov. Anketni vprašalnik je podan v prilogi 6.

V prvem sklopu anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali trditve, ki se navezujejo na konstrukt prosocialne motivacije. Svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici strinjanja od 1 do 5. Trditve, ki se nahajajo v anketnem vprašalniku, so zasnovane na način, da večje strinjanje s trditvijo pomeni večjo vlogo oziroma višji nivo prosocialne motivacije pri zaposlenih.

Pri prvem vprašanju prvega sklopa anketnega vprašalnika se trditve nanašajo na dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije pri zaposlenih v planinskih kočah. Anketiranci so ocenjevali osem trditev, ki so prikazane v tabeli 4.

Tabela 4: Trditve iz anketnega vprašalnika glede dejavnikov spodbujanja prosocialne motivacije pri zaposlenih

Trditve, ki opisujejo dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije pri zaposlenih	Zaporedna št. trditve
Verjamem, da zaposleni vlagajo več časa in energije v tiste delovne naloge, prek katerih lahko na različne načine pomagajo obiskovalcem.	1
Verjamem, da bolj kot so zaposleni v neposrednem stiku z obiskovalci, višji bo nivo njihove prosocialne motivacije.	2
Verjamem, da je raven prosocialne motivacije zaposlenih višja v delovnih okoljih, kjer prevladujejo kolektivistične norme oziroma skupinski interesi.	3
Verjamem, da k dvigu ravni prosocialne motivacije zaposlenih bolj pripomore nagrajevanje zaposlenih v skupini kot pa nagrajevanje vsakega posameznika posebej.	4
Verjamem, da je nivo prosocialne motivacije zaposlenih odvisen od individualnih razlik in njihov vrednot.	5
Verjamem, da zaupanje med zaposlenimi viša nivo prosocialne motivacije.	6
Verjamem, da imajo zahvale obiskovalcev pozitiven vpliv na zaposlene in lahko izboljšajo prosocialno vedenje zaposlenih.	7
Verjamem, da podpora znotraj ekipe spodbuja prosocialno motivacijo zaposlenih.	8

Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju prvega sklopa anketnega vprašalnika se trditve nanašajo na značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih v planinskih kočah. Anketiranci so ocenjevali pet trditev, ki so prikazane v tabeli 5.

Tabela 5: Trditve iz anketnega vprašalnika glede značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih

Trditve, ki opisujejo značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih	Zaporedna št. trditve
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni pomembno vlogo pripisujejo medsebojnemu odnosu s sodelavci.	9
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni velik pomen pripisujejo poštenosti in kolektivni blaginji ter cenijo enakovrednost pri porazdelitvi zaslug za dosežene rezultate.	10
Menim, da kolektivna/timska prosocialna motivacija pripomore k učinkovitemu timskemu sodelovanju in uspešni integraciji različnih idej znotraj tima.	11
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni več pozornosti namenjajo potrebam ostalih in stremijo k maksimiziranju njihovega zadovoljstva.	12
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni dosegajo visoko raven predanosti organizaciji.	13

Vir: lastno delo.

Trditve pri tretjem vprašanju prvega sklopa anketnega vprašalnika se nanašajo na vpliv prosocialne motivacije na organizacijo. Anketiranci so ocenjevali štiri trditve, ki so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Trditve iz anketnega vprašalnika glede vpliva prosocialne motivacije zaposlenih na organizacijo

Trditve, ki opisujejo vpliv prosocialne motivacije zaposlenih na organizacijo	Zaporedna št. trditve
Verjamem, da različne oblike prosocialnega vedenja pomembno vplivajo na delovanje organizacije.	14
Verjamem, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani produktivnosti zaposlenih.	15
Verjamem, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani učinkovitosti zaposlenih.	16
Verjamem, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani delovni uspešnosti zaposlenih.	17

Vir: lastno delo.

V **drugem sklopu anketnega vprašalnika** so anketiranci ocenjevali dejavnike oziroma trditve, ki se navezujejo na konstrukt zavzetosti zaposlenih. Svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z dejavniki oziroma trditvami so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici strinjanja od 1 do 5. Dejavniki oziroma trditve, ki se nahajajo v anketnem vprašalniku, so ponovno zasnovani na način, da večje strinjanje s posameznim dejavnikom oziroma trditvijo pomeni večjo vlogo oziroma višji nivo zavzetosti pri zaposlenih.

Pri prvem vprašanju drugega sklopa anketnega vprašalnika so naštetih dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih v planinskih kočah. Anketiranci so ocenjevali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z desetimi dejavniki, ki so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Dejavniki spodbujanja zavzetosti pri zaposlenih

Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih
selekcija zaposlenih / izbira najbolj primernih kandidatov
organizacijska socializacija in angažiranje novincev
narava dela (zaposleni naj bi svoje delo videli kot izziv, ki jim zagotavlja motivacijo)
zaupanje
dobro počutje na delovnem mestu
medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi
podpora ostalih članov tima in nadrejenih
nagrajevanje
avtentično in podporno vodenje
pomen individualne uspešnosti za uspešnost organizacije

Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju drugega sklopa se trditve nanašajo na značilnosti zavzetih zaposlenih v planinskih kočah. Anketiranci so ocenjevali 11 trditev, ki so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Trditve iz anketnega vprašalnika glede značilnosti zavzetih zaposlenih

Trditve, ki opisujejo značilnosti zavzetih zaposlenih	Zaporedna št. trditve
Menim, da zavzeti zaposleni uživajo v aktivnostih izven dela, torej v svojem prostem času.	18
Menim, da se zavzeti zaposleni zavedajo svojega dela odgovornosti pri doseganju ciljev organizacije.	19
Menim, da zavzeti zaposleni za doseganje uspeha motivirajo tudi sodelavce.	20
Menim, da zavzeti zaposleni svojo utrujenost opisujejo kot precej prijetno stanje, saj je le-ta povezana s pozitivnimi dosežki.	21
Menim, da zavzeti zaposleni z namenom doseganja odličnosti svoje vloge opravljajo izven klasičnih okvirjev dolžnosti, predvidenih za delovno mesto.	22
Menim, da so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar svoje delo dojemajo kot pomembno oziroma smiselno.	23
Menim, da se zavzetost zaposlenih izraža prek zagnanosti in predanosti pri delu.	24
Menim, da so zavzeti zaposleni čustveno in intelektualno predani organizaciji, znotraj katere delujejo.	25
Menim, da so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar zaznajo, da pri svojem delu prejemajo podporo s strani ekipe in nadrejenih.	26
Menim, da se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša takrat, kadar menijo, da z njimi ravnajo nepošteno oziroma krivično.	27
Menim, da se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša, kadar primanjkuje zaupanja v nadrejene in v organizacijo kot celoto.	28

Vir: lastno delo.

Trditve pri tretjem vprašanju drugega sklopa anketnega vprašalnika se nanašajo na vpliv zavzetosti zaposlenih na organizacijo. Anketiranci so ocenjevali šest trditvev, ki so prikazane v tabeli 9.

Tabela 9: Trditve iz anketnega vprašalnika glede vpliva zavzetosti zaposlenih na organizacijo

Trditve, ki opisujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na organizacijo	Zaporedna št. trditve
Menim, da zavzeti zaposleni predstavljajo vir konkurenčne prednosti.	29
Menim, da zavzetost pomembno prispeva k ohranjanju ugleda organizacije.	30
Menim, da zavzetost pozitivno prispeva k zadovoljstvu strank.	31
Menim, da zavzetost pozitivno prispeva k produktivnosti zaposlenih.	32
Menim, da zavzetost pozitivno prispeva k učinkovitosti zaposlenih.	33
Menim, da zavzetost zaposlenih vpliva na uspešnost delovanja organizacije.	34

Vir: lastno delo.

3.3 Analiza intervjujev in interpretacija rezultatov

Po opravljenih prepisih oziroma transkriptih intervjujev, ki se nahajajo v prilogah 2, 3 in 4, sem pričela s selekcijo in razčlenjevanjem besedila na sestavne dele. Pri tem sem iz besedila izbrala tiste dele, ki so relevantni za nadaljnjo analizo. Podobnim besedilnim izsekom sem določila kodirne kode, katere sem nadalje razporedila v posamezne kodirne kategorije, ki predstavljajo preučevane tematike v magistrski nalogi. Kodirna tabela se nahaja v prilogi 5. S pomočjo kodirne tabele je primerjava odgovorov med intervjuvanci preglednejša, prav tako je enostavneje izluščiti glavne podobnosti in razlike. Ugotovitve intervjujev sem podala na podlagi obravnavane literature ter predstavila ujemanja oziroma razhajanja vseh intervjuvancev.

Odločila sem se za navkrižno analizo, pri kateri vsebino intervjujev analiziramo na podlagi posameznih tematskih sklopov oziroma kategorij ter s tem povezujemo odgovore vseh intervjuvancev. Pri tem mi je bila v veliko pomoč kodirna tabela, na podlagi katere v nadaljevanju podajam analizo opravljenih intervjujev ter interpretacijo rezultatov.

3.3.1 Vloga prosocialne motivacije v izbrani organizaciji

Pri analizi odgovorov, ki so se nanašali na prvi sklop osrednjih tematik in vprašanj opomnika za intervju, sem se ukvarjala s konstruktom prosocialne motivacije. Vsi intervjuvanci so mnenja, da so dobri **odnosi** med člani ekipe zelo pomembni in vplivajo na raven njihove prosocialne motivacije. Maša omeni, da so v ekipi predvsem mladi, ki so med seboj zelo povezani in se dobro razumejo. Radi delajo v takšni ekipi in zaradi tega

tudi dobro delujejo. Tudi Petra je mnenja, da odnosi vplivajo na raven prosocialne motivacije. Aleš izpostavi, da se opazi prijateljstvo, ki je prisotno med nekaterimi člani ekipe, prav tako, da se med seboj spodbujajo in motivirajo. Tea kot pomemben faktor izpostavi dejstvo, da se člani ekipe med seboj dobro razumejo, za svojo ekipo namreč pravi, da so kot družina. Maša in Tea sta mnenja, da v kolikor se nekdo ne bi razumel z ostalimi člani ekipe, bi to zagotovo znižalo raven prosocialne motivacije, zato pomembno vlogo pripisujeta tudi **socializaciji oziroma integraciji novih članov**.

Poleg dobrih odnosov znotraj ekipe večina intervjuvancev veliko vlogo pripisuje tudi **dobremu vzdušju**. Tea omeni, da pri njih delo poteka spontano in skrbijo za to, da je okolje sproščeno. Tudi Petra velik pomen pripisuje dobremu vzdušju ter dobri volji znotraj ekipe, vendar izpostavi, da je zagotavljanje oziroma ohranjanje tega precej zahtevno. Aleš je mnenja, da je dobro vzdušje bistvo uspešnega dela in poleg prosocialne motivacije zagotovo najbolj prispeva k uspešnosti planinske koč. Doda, da tudi obiskovalci začutijo, kakšno vzdušje je prisotno znotraj ekipe in zaključí, da dobro vzdušje odigra ključno vlogo še posebej takrat, kadar je v ekipi prisotna utrujenost.

Maša in Tea velik pomen pripisujeta tudi **druženju** z ostalimi člani ekipe. Predvsem Maša v druženju po končanem delu vidi največjo motivacijo, poleg tega pa izpostavi, da se družijo tudi po končani sezoni, torej v dolini. Prav tako omeni zaključni izlet z ekipo in zaključno zabavo, ki jo organizirajo vsako leto ob koncu sezone v koči, katera jim veliko pomeni.

Maša in Aleš izpostavita, da k boljši prosocialni motiviranosti pripomore še **zaupanje**. Maši se zdi pomembno, da je znotraj ekipe prisotno zaupanje in dobro sodelovanje, da so vsi na istem nivoju in med člani ni hierarhije. Aleš zaupanje izpostavi v kontekstu, da moraš imeti ob sebi ljudi, ki jim lahko zaupaš, predvsem z namenom, da jim lahko predaš delo za kakšen dan ali dva, da si lahko prost.

Dejavniku **zahval** vsi intervjuvanci pripišejo precej velik pomen. Maša v pohvalah obiskovalcev vidi motivacijo, Petri in Alešu veliko pomeni naziv »Naj planinske koč leta 2020«, ki sta ga osvojila na Siolovem natečaju za izbor Naj planinske koč. Aleš omeni, da se zaveš, da delaš prave stvari šele takrat, ko se ljudje začnejo vračati nazaj v koč. Tea nenazadnje izpostavi knjigo pohval, katera jim predstavlja zelo dobro motivacijo, poleg tega pa tudi ocene in komentarji na družbenih omrežjih ter pohvale obiskovalcev ob odhodu iz koč. Pravi, da jih takšne zadeve precej povzdignejo.

Vsi intervjuvanci enega izmed dejavnikov spodbujanja prosocialne motivacije prepoznajo tudi v **nagrajevanju**. Na eni strani je bilo omenjeno individualno nagrajevanje, torej plača oziroma stimulatívno plačilo, ki je odvisno od narejenega prometa. Tea pripoveduje, da jih to precej motivira, predvsem takrat, kadar so utrujeni, se med seboj še posebej spodbujajo. Maša pravi, da jim veliko pomeni tudi denarna nagrada, ki jo prejmejo ob koncu sezone in doda, da nenazadnje tudi oni delajo zaradi denarja. Na drugi strani pa so bile omenjene

kolektivistične nagrade, v smislu nečesa, kar prispeva k skupnim ciljem. Maša na tem mestu izpostavi nakup novih gospodinjskih aparatov, katerega jim omogoči planinsko društvo, Aleš pa omeni, da si občasno skupaj privoščijo kakšno pijačo ali hrano, ki je drugače v visokogorju ni.

Tekom analize intervjujev sem v nekaterih pogledih prepoznala prvine **transformacijskega oziroma avtentičnega vodenja**. Vsi intervjuvanci izpostavijo, da tako njim kot ostalim članom ekipe zagotovo dviga raven prosocialne motivacije tudi to, da si lahko, kadar to dopušča narava dela, vzamejo prosto in grejo na okoliške vrhove ipd. K temu jih spodbujajo vodje, saj vedo, da jim to ogromno pomeni. Poleg tega vsi intervjuvanci omenijo še naslednje, in sicer, da jim veliko pomeni to, da grejo za nekaj dni v dolino in »odklopijo glavo«, kadar so že zelo utrujeni. Potem se vrnejo nazaj v kočjo polni energije in delovne vneme.

Aleš in Tea omenita, da v njihovih ekipah ni prisotna neka stroga hierarhija oziroma klasična razdelitev vlog, temveč so člani ekipe med seboj precej enakovredni in enakopravni. Velik pomen pripisujejo **timskemu sodelovanju oziroma kolektivnosti**. Gre za to, da med seboj dobro komunicirajo, skupaj načrtujejo in organizirajo delo ter sodelujejo pri integraciji novih idej. Ravno zaradi te vključenosti v sam proces dela, lahko vsak posameznik veliko lažje dela dobro. Tudi Maša pripoveduje, da ne temelji celotna ponudba samo na njej, vendar si vsi v ekipi prizadevajo k temu, da pripomorejo k boljši in bolj raznoliki ponudbi njihove kočje. In zaradi tega so tudi bolj uspešni.

Vsi intervjuvanci omenijo, da k stopnji prosocialne motivacije zaposlenih pripomorejo tudi **individualne razlike** posameznikov. Menijo, da ni vsakdo primeren za delo v planinski kočji, največji kriterij pa je zagotovo osebnost oziroma karakter posameznika. Pripovedujejo, da imajo radi hribe in gorski svet, tja radi zahajajo ter se s pohodništvom oziroma gorništvom ukvarjajo že od nekdaj. Maša izpostavi, da obstaja nek profil človeka, ki je primeren za delo v planinskih kočah, da gre za posameznike, ki so prosocialno naravnani oziroma so motivirani »sami po sebi«. Doda, da so posamezniki precej preprosti in sproščeni ter meni, da je že neka notranja motivacija znotraj vsakega posameznika dovolj močna, zato ni potrebna še dodatna motivacija z njene strani kot vodje. Aleš pravi, da je pri posameznikih pomembno, da znajo poprijeti za vsako delo, v njihovi kočji namreč ne iščejo profesionalnih kuharjev in natakarjev. Gre za to, da želijo ostati planinska »bajta« s pravo planinsko (sicer široko) ponudbo in temu primerno iščejo tudi nove zaposlene. Doda, da morajo biti posamezniki zelo osredotočeni na svoje delo, še posebej takrat, kadar je veliko dela. Tako Petra kot Aleš sta mnenja, da so posamezniki motivirani še preden pričnejo z delom v kočji. Namreč kljub temu, da jih pripravijo na to, da je delo v kočji zahtevno, torej se tega zavedajo, imajo še vseeno željo priti delat. Petra doda, da so predvsem mladi zelo energični, aktivni in se znajo znajti v neznanih situacijah. Aleš in Tea delo v planinski kočji razlikujeta na občasno delo, ki traja nekje od 14 dni do enega meseca ter oskrbniško delo v kočji tekom celotne sezone oziroma oskrbniško delo kot način življenja. Tea doda, da ni veliko ljudi, ki bi bili pripravljeni biti tri mesece poleti

neprestano v hribih, v koči. Pripoveduje, da morajo biti posamezniki zelo prilagodljivi, prostega časa skoraj ni, prav tako ni zasebnosti. Morajo biti odprti in dobrovoljni, znati sklepati kompromise ter potrpežljivi. Gre namreč za delo z ljudmi. Nenazadnje pa morajo imeti posamezniki radi hribe. Doda, da so posamezniki, ki delajo v planinskih kočah, zagotovo prosocialni naravnani, saj je že sam koncept planinskih koč takšen – prosocialen. V kočah namreč planinci dobijo pomoč v obliki hrane, pijače, prenočišča, zdravniške pomoči ter nasvetov glede poti in vremenske napovedi.

Vsi intervjuvanci pripovedujejo, da **prosocialna motivacija vpliva na uspešnost delovanja planinskih koč**. Menijo, da ima prosocialna motivacija veliko vlogo v njihovi ekipi in hkrati prispeva k boljši uspešnosti delovanja same koč. Pripovedujejo, da je ravno zaradi te prosocialne naravnosti vseh članov ekipe k temu, da bi nekaj naredili čim boljše za obiskovalce, potem na koncu celotna zadeva bolj uspešna. Aleš kombinacijo prosocialne motivacije in dobrega vzdušja znotraj ekipe označi za bistvo uspešnega dela.

3.3.2 Vloga zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji

Pri analizi odgovorov, ki so se nanašali na drugi sklop osrednjih tematik in vprašanj opomnika za intervju, sem se ukvarjala s konstruktom zavzetosti zaposlenih. Tea kot enega izmed dejavnikov spodbujanja zavzetosti omeni dobre **odnose** z ostalimi člani. Na eni strani izpostavi odnose med člani ekipe in na drugi strani odnos, ki ga imajo s planinskim društvom. Prednost vidi v tem, da se z ostalimi člani ekipe dobro poznajo in med seboj dobro razumejo. Pripoveduje, da imajo sami res dober odnos tudi s planinskim društvom, ki jim vedno priskoči na pomoč, kadar organizirajo kakšne delovne akcije ipd.

Tea poleg dobrih odnosov izpostavi še **dobro vzdušje**, ki je prisotno znotraj njihove ekipe in povečuje raven zavzetosti. Pravi, da je vzdušje v koči sproščeno, saj so tudi oni sproščeni in preprosti.

Tako Maša kot Tea velik pomen pripisujeta **druženju**. Maša pravi, da jim druženje veliko pomeni, pa tudi to, da se vsi člani ekipe med seboj čim bolje razumejo ter sprejmejo drug drugega.

Maša meni, da je pomemben dejavnik spodbujanja zavzetosti **integracija oziroma socializacija novih članov**. Pomembno se ji zdi, da obstoječi člani ekipe pristopijo k novincem ter z njimi poskušajo najti skupne točke. Doda, da je za novince prav tako pomembno, da so motivirani in da stremijo k temu, da bi stvari izboljšali. To pa lahko dosežejo le tako, da najprej vzljubijo samo koč in tim.

Tea enega izmed dejavnikov spodbujanja zavzetosti prepozna tudi v **nagrajevanju**, in sicer pravi, da stimulatивно plačilo bolj prispeva k zavzetosti posameznikov. Izpostavi, da so zaradi stimulativnega načina nagrajevanja vsi člani bolj zavzeti, saj jim je bolj mar za to, koliko dnevnega prometa bodo naredili oziroma koliko se bodo za to trudili.

Zaključni, da denar postane pomembnejši dejavnik z leti, na začetku oskrbniške kariere ji namreč plačilo ni predstavljalo neke motivacije. Nadalje omeni še kolektivistične nagrade, ki jih prejmejo kot tim, in sicer, kadar jim kakšen znanec prinese kaj iz doline oziroma kadar jim kaj pripelje helikopter, ki dostavlja robo. Med seboj pa se nagradijo s kakšnim posebnim kosilom ali pecivom, ki ga pripravi eden izmed članov ekipe in ni značilno za visokogorje.

Prvine **transformacijskega oziroma avtentičnega vodenja** zaznam v Mašinem pripovedovanju o tem, da ona kot vodja prepozna, kdaj bi bilo za katerega posameznika dobro, da bi lahko imel prost dan ali vsaj del dneva. To v praksi recimo pomeni, da gre lahko nekdo, ki je utrujen, prej spat ali da gre lahko eden izmed članov ekipe naokrog po okoliških vrhovih, kadar je manj dela in si to lahko privoščijo. Maši se zdi pomembno, da zna vodja v ekipi to prepoznati in s tem omogočiti, da si posameznik vzame prosto, ko to potrebuje. Doda, da sam od sebe ne bo nihče nikoli rekel, da bi si rad vzel prosto, saj nihče noče, da bi imeli ostali člani na ta račun več dela. Na tem mestu je potem Maša kot vodja tista, ki jih spodbudi k temu in jim reče, naj si vzamejo prosto. Nenazadnje vsi vedo, da vsakemu ustreza, ko je lahko nekdo prost in se vrne v kočo napolnjen z energijo.

Tako Maša kot tudi Tea izpostavita, da k stopnji zavzetosti zaposlenih pripomorejo tudi **individualne razlike** posameznikov. Maši se zdi pomembno, da se posameznik trudi pri delu, ki ga opravlja ter da se zavzame za to, da bo delo opravil dobro. Kar se tiče zavzetosti pri stiku z obiskovalci, Maša meni, da so zaposleni komunikativni že po naravi in so pripravljeni pomagati drugim. Doda, da so zavzeti zaposleni samoiniciativni in delavni, da sami opazijo, kaj je za narediti. Prav tako so zavzeti zaposleni naklonjeni izboljšavam in novim idejam. Zaključni, da je raven zavzetosti pri zaposlenih najvišja na začetku sezone, potem pa sčasoma pada, predvsem z vidika implementacije novih idej. Tako Maša kot tudi Tea se strinjata s trditvijo, da so zavzeti zaposleni zagnani, predani in zatopljeni v svoje delo. Poleg tega doda, da so zavzeti zaposleni natančni, dosledni in predani pri svojem delu – da niso zadovoljni s tem, da je nekaj zgolj narejeno, vendar je narejeno res dobro. Prav tako so posamezniki odprti, prilagodljivi, vztrajni in zavzeti za delo.

Tea pravi, da **zavzetost zagotovo vpliva na uspešnost delovanja koč**. Doda, da ima zavzetost v njihovi ekipi zelo pomembno vlogo, predvsem zaradi tega, ker so v ekipi zgolj trije. Zaključni, da jih je v ekipi premalo, da ne bi bili pri delu resni oziroma da ne bi bili vsi zavzeti. Maša vlogo in vpliv zavzetosti izpostavi predvsem z vidika ponudbe, ki jo nudijo planincem ter doda, da so obiskovalci nad široko ponudbo hrane in pijače zelo navdušeni. K vsebini ponudbe prispevajo vsi člani tima in Maša pravi, da je to moč opaziti, saj ponudba zagotovo ne bi bila takšna, kakor je, če bi temeljlila samo na njej kot vodji. Najbolj inovativni so zagotovo pri pijači in sladicah, katere niso običajne za planinske koč

koče. Pravi, da se jih planinci po tem bolje zapomnijo.

3.4 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov

Drugi pristop, ki sem ga uporabila pri raziskavi, je bila izvedba anketnega vprašalnika. Pri analizi podatkov, pridobljenih s pomočjo ankete, bom sledila strukturi anketnega vprašalnika. Analiza torej sestoji iz dveh sklopov, vsak sklop pa je sestavljen iz treh delov. Prvi sklop zajema prosocialno motivacijo, pri čemer je v prvem delu predstavljena analiza dejavnikov spodbujanja prosocialne motivacije, v drugem značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih ter v tretjem delu vpliv prosocialne motivacije na delovanje organizacije. Drugi sklop pa zajema zavzetost zaposlenih, pri čemer je v prvem delu predstavljena analiza dejavnikov spodbujanja zavzetosti, v drugem značilnosti zavzetih zaposlenih ter v tretjem delu vpliv zavzetosti na delovanje organizacije.

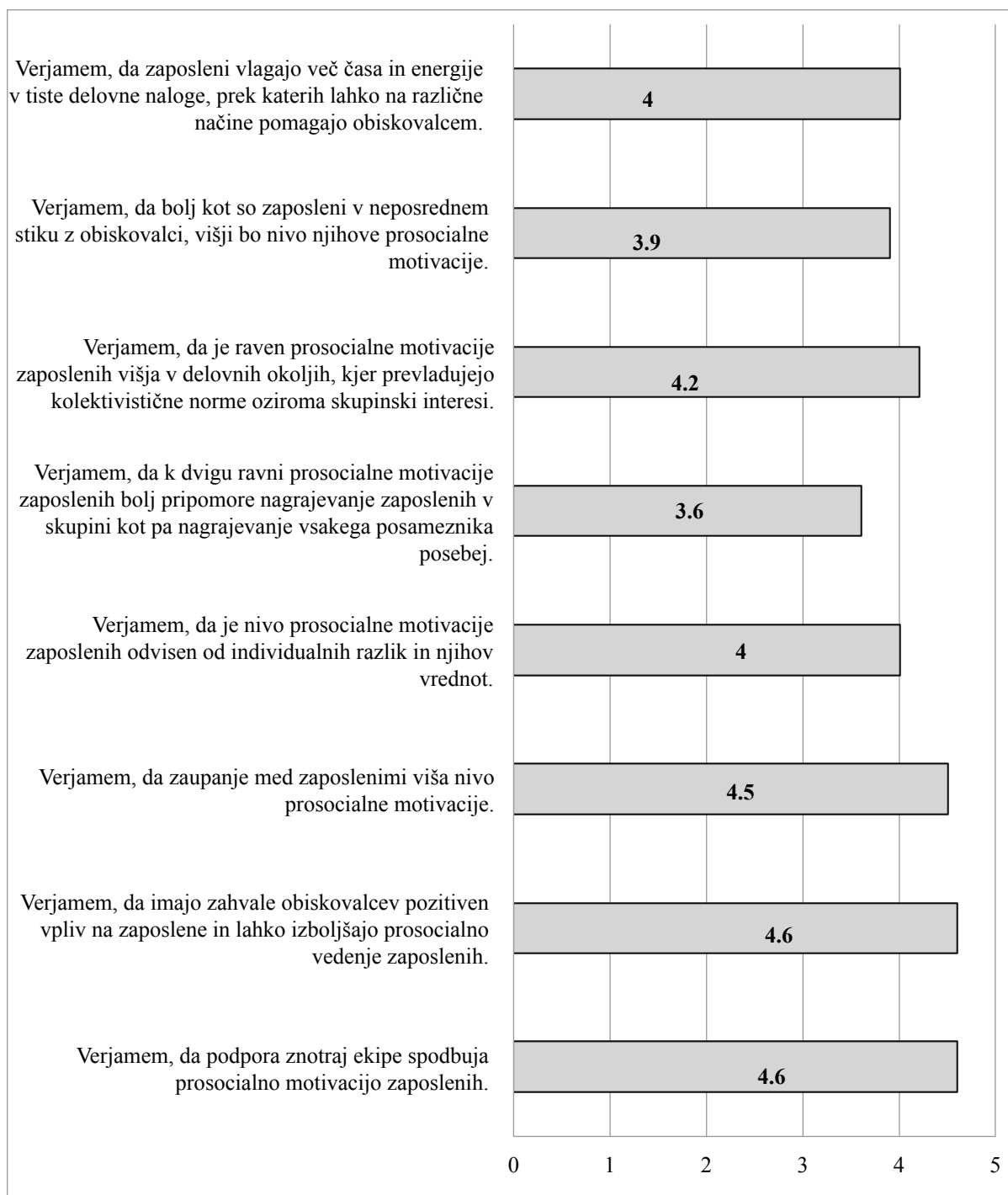
Anketni vprašalnik je ustrezno izpolnilo 45 oseb, od tega je 40 oseb anketo izpolnilo v celoti in 5 oseb delno. Skupaj je tako ustrezno izpolnjenih 45 anket. Poleg 45 ustreznih je bilo še 124 neustreznih odgovorov. Od tega je 93 oseb kliknilo zgolj na nagovor, 31 oseb je kliknilo na anketo. Skupek ustreznih in neustreznih odgovorov tako znaša 169. Menim, da je do tako visokega števila neustreznih izpolnjenih anket prišlo zaradi kompleksnosti preučevane tematike ter dolžine anketnega vprašalnika. Pojem prosocialno je v splošnem precej nepoznan, zato sem tudi na začetku anketnega vprašalnika predstavila in razložila, kaj koncept prosocialne motivacije predstavlja. Že pred objavo sem vedela, da je anketni vprašalnik precej dolg, na to me je opozorila tudi spletna platforma IKA. Po opozorilu sem anketni vprašalnik dodatno skrajšala, vendar je po kriterijih še vseeno sodil med daljše vprašalnike. Kljub temu sem se odločila za objavo.

3.4.1 Vloga prosocialne motivacije v izbrani organizaciji

3.4.1.1 Dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije

V prvem delu prvega sklopa je bilo predstavljenih osem trditev, ki so se nanašale na dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije, katere sem obravnavala v prvem delu magistrske naloge. Za ocenjevanje trditev so anketiranci v anketnem vprašalniku uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami je ponazorjeno na sliki 3 in 4. Na sliki 3 so prikazane povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki se nanaša na dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije.

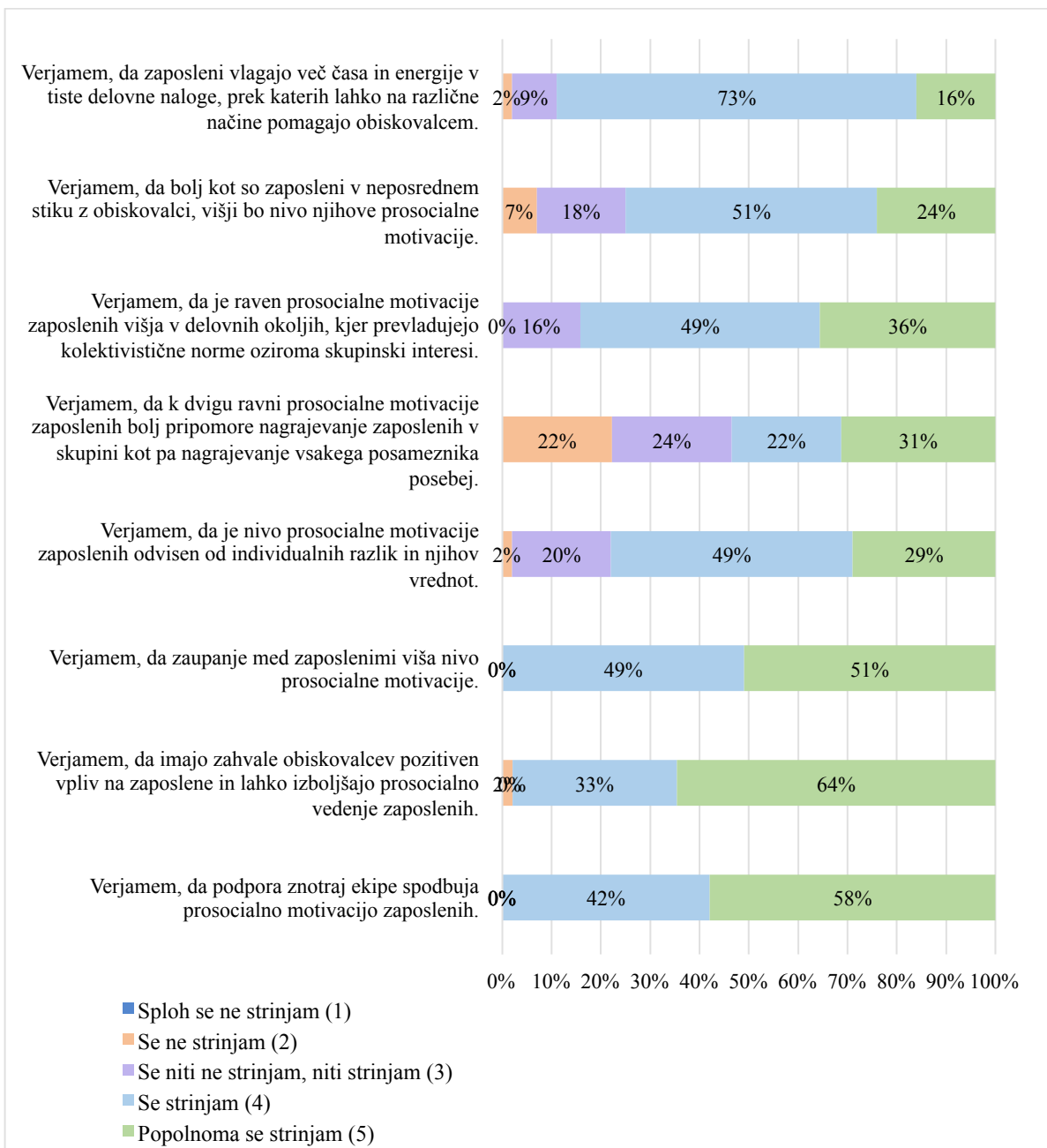
Slika 3: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije



Vir: lastno delo.

Na sliki 4 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik glede trditev, ki se nanašajo na dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije v %.

Slika 4: Odgovori na anketni vprašalnik o dejavnikih spodbujanja prosocialne motivacije



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno, tj. 4,6, imata dve trditvi, in sicer trditev št. 7 in trditev št. 8. Prva se nanaša na pozitiven vpliv zahval obiskovalcev, druga pa na podporo znotraj ekipe. S trditvijo št. 7 se je popolnoma strinjalo 64 % anketirancev, 33 % anketirancev se je z njo strinjalo (ocena 4). S trditvijo št. 8 se je v popolnosti strinjalo 58 % anketirancev, 42 % anketirancev se je z njo strinjalo (ocena 4). Druga najvišja povprečna ocena je znašala 4,5 in se nanaša na trditev št. 6 glede zaupanja med zaposlenimi. S to trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 49 % anketirancev, popolnoma se je z njo strinjalo 51 % anketirancev. Trditev št. 3, ki se nanaša na delovna okolja s kolektivističnimi normami oziroma skupinskimi interesi, ima povprečno oceno 4,2. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 36 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 49 % anketirancev, 16 % anketirancev se z njo ni niti ne strinjalo, niti

strinjalo (ocena 3). Povprečno oceno 4,0 imata trditvi št. 1 in 5. Trditev št. 1 se nanaša na naravo delovnih nalog, z njo se je strinjalo (ocena 4) 73 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo 16 % anketirancev. Trditev št. 5 pa se nanaša na individualne razlike zaposlenih, z njo se je strinjalo (ocena 4) 49 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo 29 % anketirancev, 20 % anketirancev se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3). Trditev št. 2, ki pravi, da je nivo prosocialne motivacije zaposlenih višji takrat, kadar so zaposleni v neposrednem stiku z obiskovalci, ima povprečno oceno 3,9. S to trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 51 % anketirancev, 24 % anketirancev se je popolnoma strinjalo, 18 % anketirancev se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3). Najnižjo povprečno oceno, in sicer 3,6, ima trditev št. 4, ki se nanaša na višjo raven prosocialne motivacije pri zaposlenih, kadar gre za nagrajevanje v skupini in ne nagrajevanje vsakega posameznika posebej. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 31 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 22 % anketirancev, 24 % anketirancev se ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3), 22 % anketirancev pa se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2).

V tabeli 10 so prikazana izračunana povprečja, standardni (v nadaljevanju std.) odkloni ter minimalni in maksimalni oceni strinjanja s posameznimi trditvami o dejavnih spodbujanja prosocialne motivacije. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da so vrednosti izračunanih std. odklonov posameznih trditev relativno visoke, kar kaže na to, da so bili anketiranci precej neenotni glede mnenj o trditvah, ki se nanašajo na dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije.

Tabela 10: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o dejavnih spodbujanja prosocialne motivacije

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Verjamem, da zaposleni vlagajo več časa in energije v tiste delovne naloge, prek katerih lahko na različne načine pomagajo obiskovalcem. (1)	4,0	0,58	2	5
Verjamem, da bolj kot so zaposleni v neposrednem stiku z obiskovalci, višji bo nivo njihove prosocialne motivacije. (2)	3,9	0,84	2	5
Verjamem, da je raven prosocialne motivacije zaposlenih višja v delovnih okoljih, kjer prevladujejo kolektivistične norme oziroma skupinski interesi. (3)	4,2	0,69	3	5

se nadaljuje

Tabela 10: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o dejavnikih spodbujanja prosocialne motivacije (nad.)

Verjamem, da k dvigu ravni prosocialne motivacije zaposlenih bolj pripomore nagrajevanje zaposlenih v skupini kot pa nagrajevanje vsakega posameznika posebej. (4)	3,6	1,15	2	5
Verjamem, da je nivo prosocialne motivacije zaposlenih odvisen od individualnih razlik in njihov vrednot. (5)	4,0	0,77	2	5
Verjamem, da zaupanje med zaposlenimi viša nivo prosocialne motivacije. (6)	4,5	0,51	4	5
Verjamem, da imajo zahvale obiskovalcev pozitiven vpliv na zaposlene in lahko izboljšajo prosocialno vedenje zaposlenih. (7)	4,6	0,62	2	5
Verjamem, da podpora znotraj ekipe spodbuja prosocialno motivacijo zaposlenih. (8)	4,6	0,50	4	5

Vir: lastno delo.

Najnižji vrednosti std. odklona pripadajo trditvam št. 6 in 8, pri katerih so bili anketiranci najbolj enotni. Trditev št. 6 (std. odklon znaša 0,51) pravi, da zaupanje med zaposlenimi viša nivo prosocialne motivacije (povprečna ocena znaša 4,5), trditev št. 8 (std. odklon znaša 0,50) pa pravi, da podpora znotraj ekipe spodbuja prosocialno motivacijo zaposlenih (povprečna ocena znaša 4,6). Najmanj enotni pa so bili anketiranci pri trditvah št. 2 in 4, katerima pripadajo najvišji vrednosti std. odklona. Trditev št. 2 (std. odklon znaša 0,84) pravi, da bolj kot so zaposleni v neposrednem stiku z obiskovalci, višji bo nivo njihove prosocialne motivacije (povprečna ocena znaša 3,9), trditev št. 4 (std. odklon znaša 1,15) pa pravi, da k dvigu ravni prosocialne motivacije zaposlenih bolj pripomore nagrajevanje zaposlenih v skupini kot pa nagrajevanje vsakega posameznika posebej (povprečna ocena znaša 3,6).

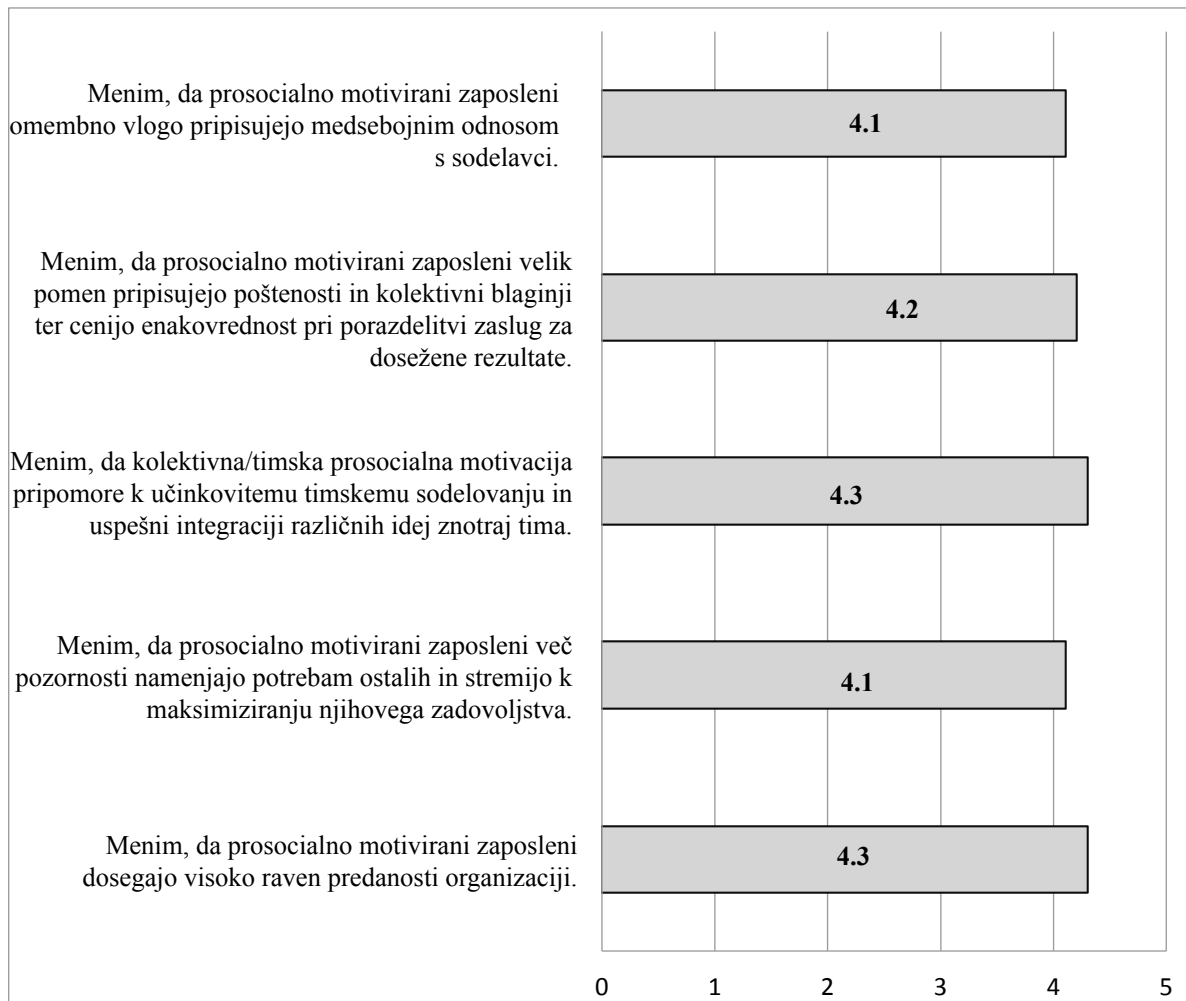
Na podlagi zgoraj prikazanih povprečij lahko sklenem, da gre za dva dejavnika, ki najbolj pripomoreta k spodbujanju prosocialne motivacije pri zaposlenih v planinskih kočah, in sicer zahvale obiskovalcev ter podpora znotraj ekipe. Dejavnik, ki ima na nivo prosocialne motivacije pri zaposlenih najmanjši vpliv, pa je kolektivistično nagrajevanje zaposlenih.

3.4.1.2 Značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih

V drugem delu prvega sklopa je bilo predstavljenih pet trditev, ki so se nanašale na značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih, katere sem obravnavala v prvem delu

magistrske naloge. Za ocenjevanje trditev so anketiranci v anketnem vprašalniku uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami je ponazorjeno na sliki 5 in 6. Na sliki 5 so prikazane povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki se nanaša na značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih.

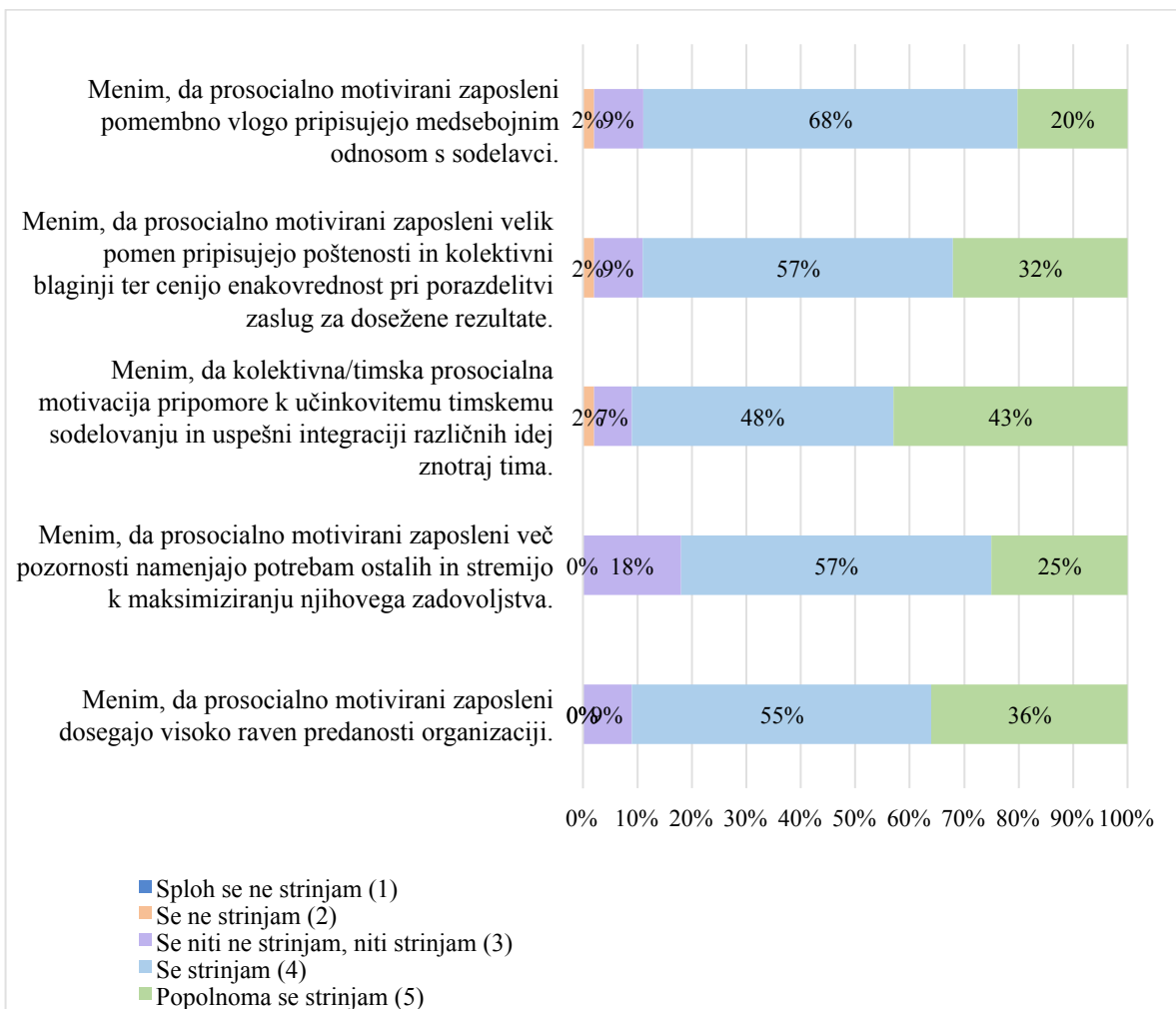
Slika 5: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih



Vir: lastno delo.

Na sliki 6 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik glede trditev, ki se nanašajo na značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih v %.

Slika 6: Odgovori na anketni vprašalnik o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih



Vir: lastno delo.

Vseh pet trditev dosega precej podobno povprečno oceno, in sicer v razponu od 4,1 do 4,3. Najvišjo povprečno oceno, tj. 4,3, imata trditvi št. 11 in 13. Prva se nanaša na to, da kolektivna prosocialna motivacija pripomore k učinkovitemu timskega sodelovanju in uspešni integraciji različnih idej znotraj tima, druga pa na to, da prosocialno motivirani zaposleni dosegajo visoko raven predanosti organizaciji. S trditvijo št. 11 se je popolnoma strinjalo 43 % anketirancev, 48 % anketirancev se je z njo strinjalo (ocena 4). S trditvijo št. 13 se je v popolnosti strinjalo 36 % anketirancev, 55 % anketirancev se je z njo strinjalo (ocena 4). Druga najvišja povprečna ocena je znašala 4,2 in se nanaša na trditev št. 10 glede tega, da prosocialno motivirani zaposleni velik pomen pripisujejo poštenosti in kolektivni blaginji ter cenijo enakovrednost pri porazdelitvi zaslug za dosežene rezultate. S to trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 57 % anketirancev, popolnoma se je z njo strinjalo 32 % anketirancev. Najnižji povprečni oceni, in sicer 4,1, imata trditvi št. 9 in 12. Trditev št. 9 se nanaša na to, da prosocialno motivirani zaposleni pomembno vlogo pripisujejo medsebojnemu odnosom s sodelavci. S trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 68 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo 20 % anketirancev. Trditev št. 12 pa se nanaša na to, da prosocialno motivirani zaposleni več pozornosti namenjajo potrebam ostalih ljudi in stremijo k maksimiziranju njihovega zadovoljstva. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 25

% anketirancev, strinjalo (ocena 4) 57 % anketirancev, 18 % anketirancev pa se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3).

V tabeli 11 so prikazana izračunana povprečja, std. odkloni ter minimalni in maksimalni oceni strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da so vrednosti izračunanih std. odklonov posameznih trditev relativno srednje, kar kaže na to, da so si bili anketiranci precej enotni glede mnenj o trditvah, ki se nanašajo na značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih.

Tabela 11: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni pomembno vlogo pripisujejo medsebojnemu odnosu s sodelavci. (9)	4,1	0,62	2	5
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni velik pomen pripisujejo poštenosti in kolektivni blaginji ter cenijo enakovrednost pri porazdelitvi zaslug za dosežene rezultate. (10)	4,2	0,69	2	5
Menim, da kolektivna/timska prosocialna motivacija pripomore k učinkovitemu timskega sodelovanju in uspešni integraciji različnih idej znotraj tima. (11)	4,3	0,71	2	5
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni več pozornosti namenjajo potrebam ostalih in stremijo k maksimiziranju njihovega zadovoljstva. (12)	4,1	0,66	3	5
Menim, da prosocialno motivirani zaposleni dosegajo visoko raven predanosti organizaciji. (13)	4,3	0,62	3	5

Vir: lastno delo.

Najnižja vrednost std. odklona (tj. 0,62) pripada dvema trditvama, in sicer trditvi št. 9 in trditvi št. 13, pri katerih so si bili anketiranci najbolj enotni. Trditev št. 9 pravi, da prosocialno motivirani zaposleni pomembno vlogo pripisujejo medsebojnemu odnosu s sodelavci (povprečna ocena znaša 4,1). Trditev št. 13 pa pravi, da prosocialno motivirani zaposleni dosegajo visoko raven predanosti organizaciji (povprečna ocena znaša 4,3). Malo manj enotni pa so si bili anketiranci pri trditvi št. 11, kateri pripada najvišja vrednost

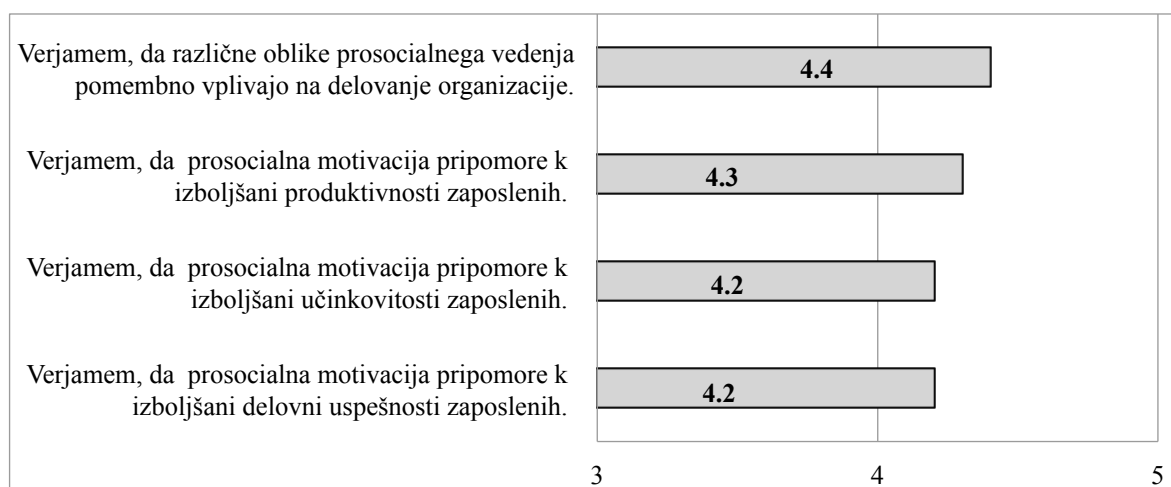
std. odklona, tj. 0,71. Ta trditev pravi, da kolektivna oziroma timska prosocialna motivacija pripomore k učinkovitemu tinskemu sodelovanju in uspešni integraciji različnih idej znotraj tima (povprečna ocena znaša 4,3).

Na podlagi zgoraj prikazanih povprečij lahko sklenem, da je za prosocialno motivirane zaposlene najbolj značilno to, da dosegajo visoko raven predanosti organizaciji ter da k učinkovitemu tinskemu sodelovanju pripomore to, da so zaposleni prosocialno motivirani na ravni kolektiva oziroma tima. Na tem mestu pa ne smem zanemariti dejstva, da so si povprečne ocene vseh trditvev o značilnostih prosocialno motiviranih zaposlenih precej podobne, saj se gibljejo od vrednosti 4,1 do vrednosti 4,3. Zato lahko zaključim, da anketiranci k že omenjenim značilnostim prosocialno motiviranih zaposlenih uvrščajo tudi to, da prosocialno motivirani zaposleni pomembno vlogo pripisujejo medsebojnim odnosom s sodelavci, poštenosti in kolektivni blaginji, cenijo enakovrednost pri porazdelitvi zaslug za dosežene rezultate ter nenazadnje več pozornosti namenjajo potrebam ostalih in stremijo k maksimiziranju njihovega zadovoljstva.

3.4.1.3 Vpliv prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč

V tretjem delu prvega sklopa so bile predstavljene štiri trditve, ki so se nanašale na vpliv prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč, katerega sem obravnavala v prvem delu magistrske naloge. Za ocenjevanje trditvev so anketiranci v anketnem vprašalniku uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami je ponazorjeno na sliki 7 in 8. Na sliki 7 so prikazane povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki se nanaša na vpliv prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč.

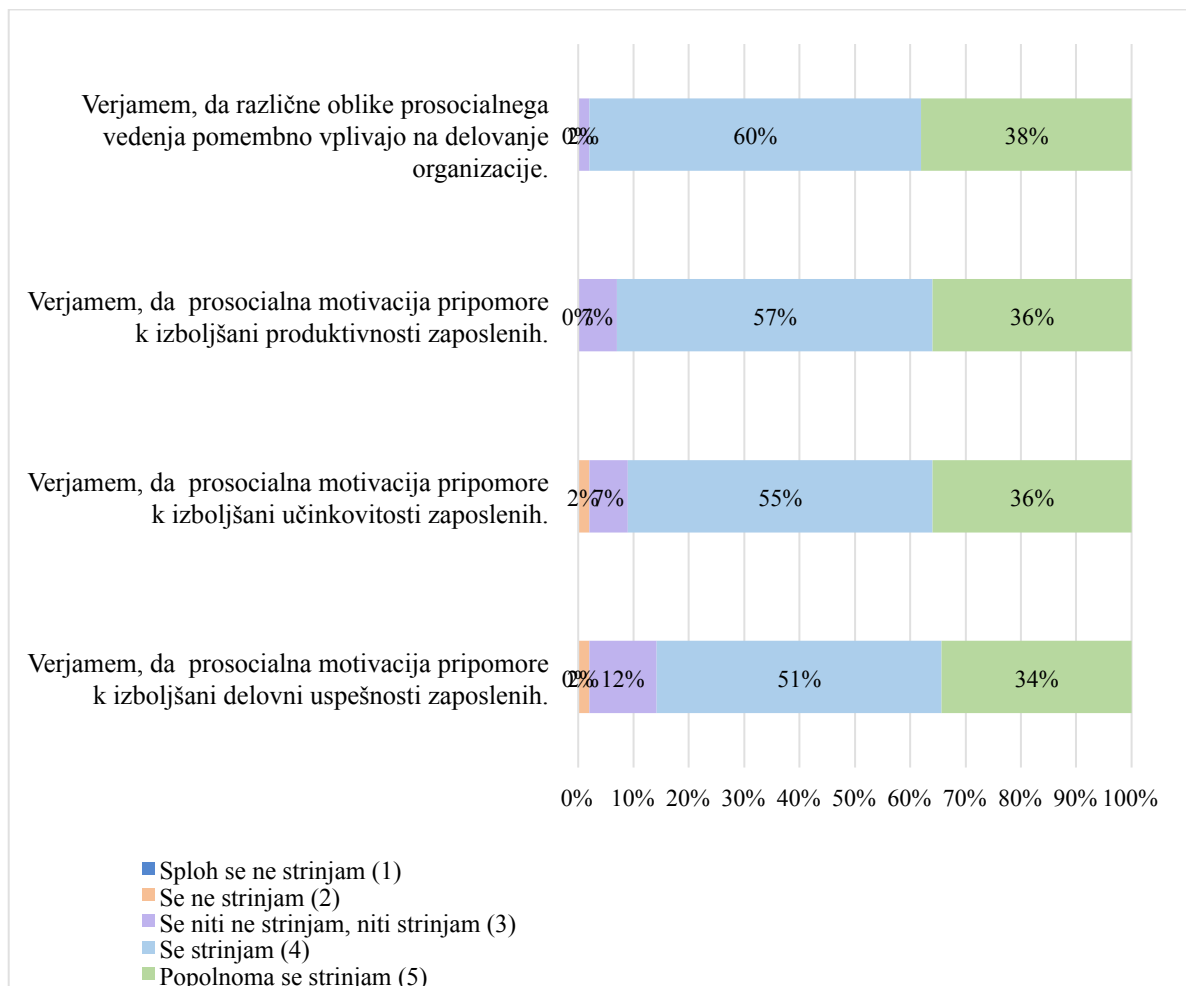
Slika 7: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč



Vir: lastno delo.

Na sliki 8 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik glede trditev, ki se nanašajo na vpliv prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč v %.

Slika 8: Odgovori na anketni vprašalnik o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno, tj. 4,4, ima trditev št. 14, ki se nanaša na to, da različne oblike prosocialnega vedenja pomembno vplivajo na delovanje organizacije. S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 38 % anketirancev, 60 % anketirancev se je z njo strinjalo (ocena 4). Druga najvišja povprečna ocena je znašala 4,3 in se nanaša na trditev št. 15 glede tega, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani produktivnosti zaposlenih. S to trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 57 % anketirancev, popolnoma se je z njo strinjalo 36 % anketirancev.

Najnižji povprečni oceni, in sicer 4,2, imata trditvi št. 16 in 17. Trditev št. 16 se nanaša na to, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani učinkovitosti zaposlenih. S trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 55 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo 36 % anketirancev. Trditev št. 17 pa se nanaša na to, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani delovni

uspešnosti zaposlenih. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 34 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 51 % anketirancev.

V tabeli 12 so prikazana izračunana povprečja, std. odkloni ter minimalni in maksimalni oceni strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da so vrednosti izračunanih std. odklonov posameznih trditev relativno srednje, kar kaže na to, da so si bili anketiranci precej enotni glede mnenja o trditvah, ki se nanašajo na vpliv prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč.

Tabela 12: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Verjamem, da različne oblike prosocialnega vedenja pomembno vplivajo na delovanje organizacije. (14)	4,4	0,53	3	5
Verjamem, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani produktivnosti zaposlenih. (15)	4,3	0,60	3	5
Verjamem, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani učinkovitosti zaposlenih. (16)	4,2	0,69	2	5
Verjamem, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani delovni uspešnosti zaposlenih. (17)	4,2	0,74	2	5

Vir: lastno delo.

Najnižja vrednost std. odklona pripada trditvi št. 14 (std. odklon znaša 0,53), pri kateri so si bili anketiranci najbolj enotni. Trditev št. 14 pravi, da različne oblike prosocialnega vedenja pomembno vplivajo na delovanje organizacije (povprečna ocena znaša 4,4).

Najmanj enotni pa so si bili anketiranci pri trditvi št. 17, kateri pripada najvišja vrednost std. odklona, tj. 0,74. Ta trditev pravi, da prosocialna motivacija pripomore k izboljšani delovni uspešnosti zaposlenih (povprečna ocena znaša 4,2).

Na podlagi zgoraj prikazanih povprečij lahko sklenem, da so si anketiranci enotni v mnenju, da različne oblike prosocialnega vedenja zaposlenih pomembno vplivajo na delovanje planinskih koč. Ponovno želim opozoriti na to, da so si povprečne ocene vseh trditev o vplivu prosocialne motivacije na delovanje planinskih koč precej podobne, saj se gibljejo od vrednosti 4,2 do vrednosti 4,4. Zopet lahko zaključim podobno, kot sem

zaključila pri analizi značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih, in sicer, da anketiranci poleg tega, da različne oblike prosocialnega vedenja pomembno vplivajo na delovanje organizacije, menijo tudi, da prosocialna motivacija zaposlenih pripomore k izboljšani produktivnosti, učinkovitosti ter delovni uspešnosti zaposlenih.

3.4.2 Vloga zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji

3.4.2.1 Dejavniki spodbujanja zavzetosti

V prvem delu drugega sklopa je bilo predstavljenih deset dejavnikov spodbujanja zavzetosti zaposlenih, katere sem obravnavala v prvem delu magistrske naloge. Za ocenjevanje posameznih dejavnikov so anketiranci v anketnem vprašalniku uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi dejavniki je ponazorjeno na sliki 9 in 10. Na sliki 9 so prikazane povprečne vrednosti strinjanja za vsak posamezen dejavnik spodbujanja zavzetosti zaposlenih.

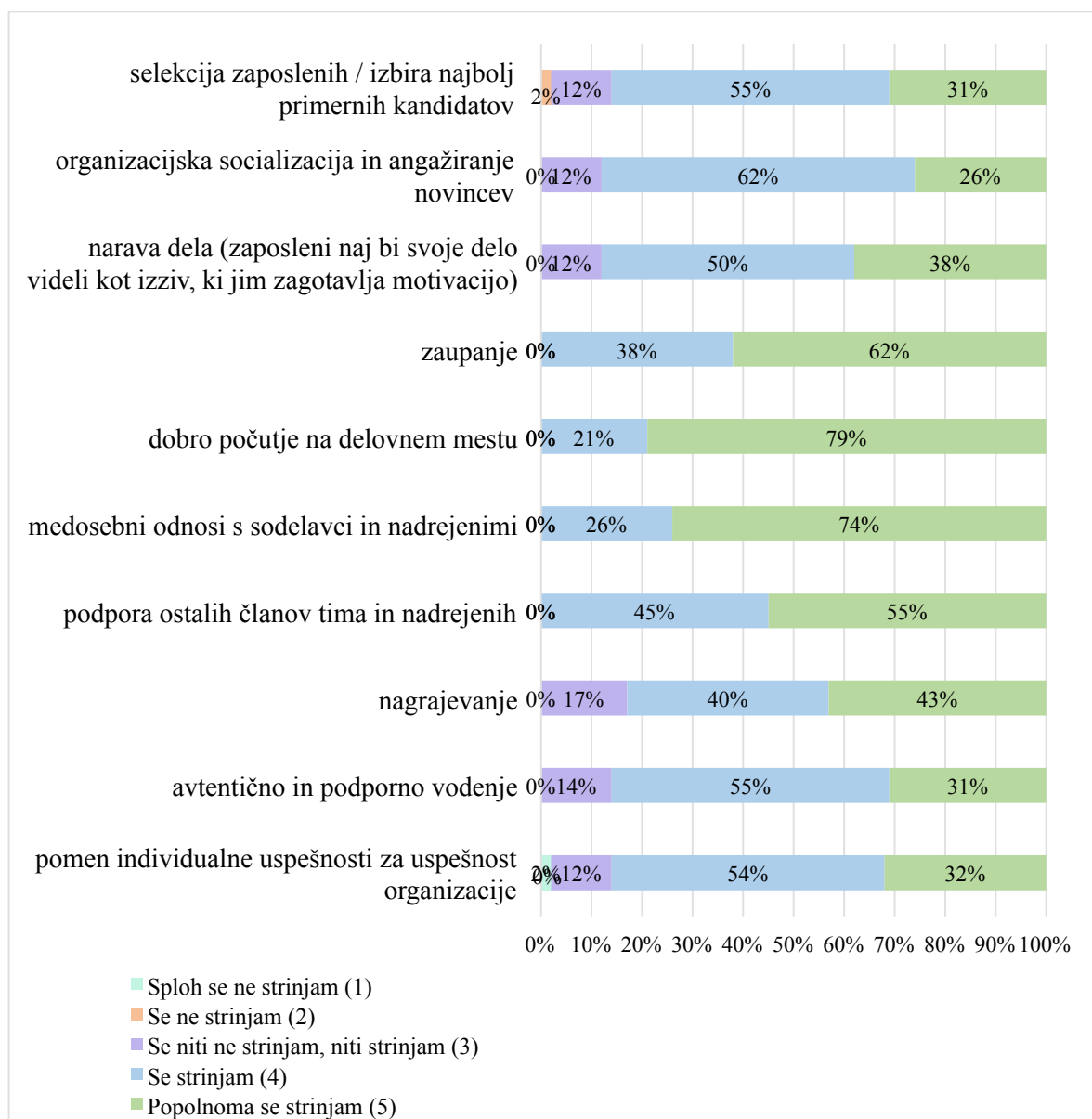
Slika 9: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih



Vir: lastno delo.

Na sliki 10 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik glede trditev, ki se nanašajo na dejavnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih v %.

Slika 10: Odgovori na anketni vprašalnik o posameznih dejavnikih spodbujanja zavzetosti zaposlenih



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno, tj. 4,8 ima dejavnik št. 5 – dobro počutje na delovnem mestu. S tem dejavnikom se je strinjalo (ocena 4) 21 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo preostalih 79 % anketirancev. Druga najvišja povprečna ocena je znašala 4,7 in se nanaša na dejavnik št. 6 – medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi. S tem dejavnikom se je strinjalo (ocena 4) 26 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo preostalih 74 % anketirancev. Dejavnik št. 4 – zaupanje ima povprečno oceno 4,6. S tem dejavnikom se je strinjalo (ocena 4) 38 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo preostalih 62 %

anketirancev. Povprečno oceno 4,5 ima dejavnik št. 7 – podpora ostalih članov tima in nadrejenih. S tem dejavnikom se je strinjalo (ocena 4) 45 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo preostalih 55 % anketirancev. Dejavnik št. 3 – narava dela in dejavnik št. 8 – nagrajevanje imata povprečno oceno 4,3. Z dejavnikom št. 3 se je popolnoma strinjalo 38 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 50 % anketirancev, 12 % anketirancev se z dejavnikom ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3). Z dejavnikom št. 8 se je popolnoma strinjalo 43 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 40 % anketirancev, 17 % anketirancev se z dejavnikom ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3). Povprečno oceno 4,2 ima dejavnik št. 9 – avtentično in podporno vodenje. S tem dejavnikom se je popolnoma strinjalo 31 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 55 % anketirancev, 14 % anketirancev se z dejavnikom ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3).

Najnižjo povprečno oceno, tj. 4,1, imajo naslednji dejavniki, in sicer dejavnik št. 1 – selekcija zaposlenih oziroma izbira najbolj primernih kandidatov, dejavnik št. 2 – organizacijska socializacija in angažiranje novincev ter dejavnik št. 10 – pomen individualne uspešnosti za uspešnost organizacije. Z dejavnikom št. 1 se je popolnoma strinjalo 31 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 55 % anketirancev, 12 % anketirancev se z dejavnikom ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3). Z dejavnikom št. 2 se je popolnoma strinjalo 26 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 62 % anketirancev, 12 % anketirancev se z dejavnikom ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3). Z dejavnikom št. 10 se je popolnoma strinjalo 32 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 54 % anketirancev, 12 % anketirancev se z dejavnikom ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3).

V tabeli 13 so prikazana izračunana povprečja, std. odkloni ter minimalni in maksimalni oceni strinjanja s posameznimi dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da so vrednosti izračunanih std. odklonov posameznih trditev relativno srednje, kar kaže na to, da so bili anketiranci precej enotnega mnenja glede dejavnikov spodbujanja zavzetosti zaposlenih.

Tabela 13: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi dejavniki spodbujanja zavzetosti pri zaposlenih

Dejavniki (zaporedna št. dejavnika)	Povprečna ocena	Std. odklon	Minimum	Maksimum
selekcija zaposlenih / izbira najbolj primernih kandidatov (1)	4,1	0,72	2	5
organizacijska socializacija in angažiranje novincev (2)	4,1	0,61	3	5
narava dela (zaposleni naj bi svoje delo videli kot izziv, ki jim zagotavlja motivacijo) (3)	4,3	0,66	3	5
zaupanje (4)	4,6	0,49	4	5

se nadaljuje

Tabela 13: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi dejavniki spodbujanja zavzetosti pri zaposlenih (nad.)

dobro počutje na delovnem mestu (5)	4,8	0,42	4	5
medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi (6)	4,7	0,45	4	5
podpora ostalih članov tima in nadrejenih (7)	4,5	0,50	4	5
nagrajevanje (8)	4,3	0,73	3	5
avtentično in podporno vodenje (9)	4,2	0,66	3	5
pomen individualne uspešnosti za uspešnost organizacije (10)	4,1	0,81	1	5

Vir: lastno delo.

Najnižja vrednost std. odklona pripada dejavniku št. 5 – dobro počutje na delovnem mestu. Pri tem dejavniku so si bili anketiranci najbolj enotni, std. odklon znaša 0,42. Prav tako imajo nizke vrednosti std. odkloni naslednjih dejavnikov, in sicer dejavnik št. 6, dejavnik št. 4 ter dejavnik št. 7. Dejavnik št. 6 predstavlja medosebne odnose s sodelavci in nadrejenimi, njegov std. odklon znaša 0,45. Std. odklon dejavnika št. 4, tj. zaupanja znaša 0,49. In nenazadnje še dejavnik št. 7 – podpora ostalih članov tima in nadrejenih, pri katerem std. odklon znaša 0,50. Pri omenjenih dejavnikih gre za nizke vrednosti std. odklonov, kar pomeni, da so si bili anketiranci glede svojih mnenj najbolj enotni.

Naslednja vrednost std. odklona znaša 0,61 ter pripada dejavniku št. 2 – organizacijska socializacija in angažiranje novincev. Dejavnik št. 3 – narava dela in dejavnik št. 9 – avtentično in podporno vodenje imata vrednost std. odklona 0,66. Temu sledi dejavnik št. 1 – selekcija zaposlenih oziroma izbira najbolj primernih kandidatov z vrednostjo std. odklona 0,72 ter dejavnik št. 8 – nagrajevanje s podobno vrednostjo std. odklona 0,73. Pri naštetih dejavnikih so si bili anketiranci precej enotni glede mnenj. Najmanj enotni pa so bili pri dejavniku št. 10 – pomen individualne uspešnosti za uspešnost organizacije. Njegov std. odklon znaša 0,81, povprečna ocena pa 4,1.

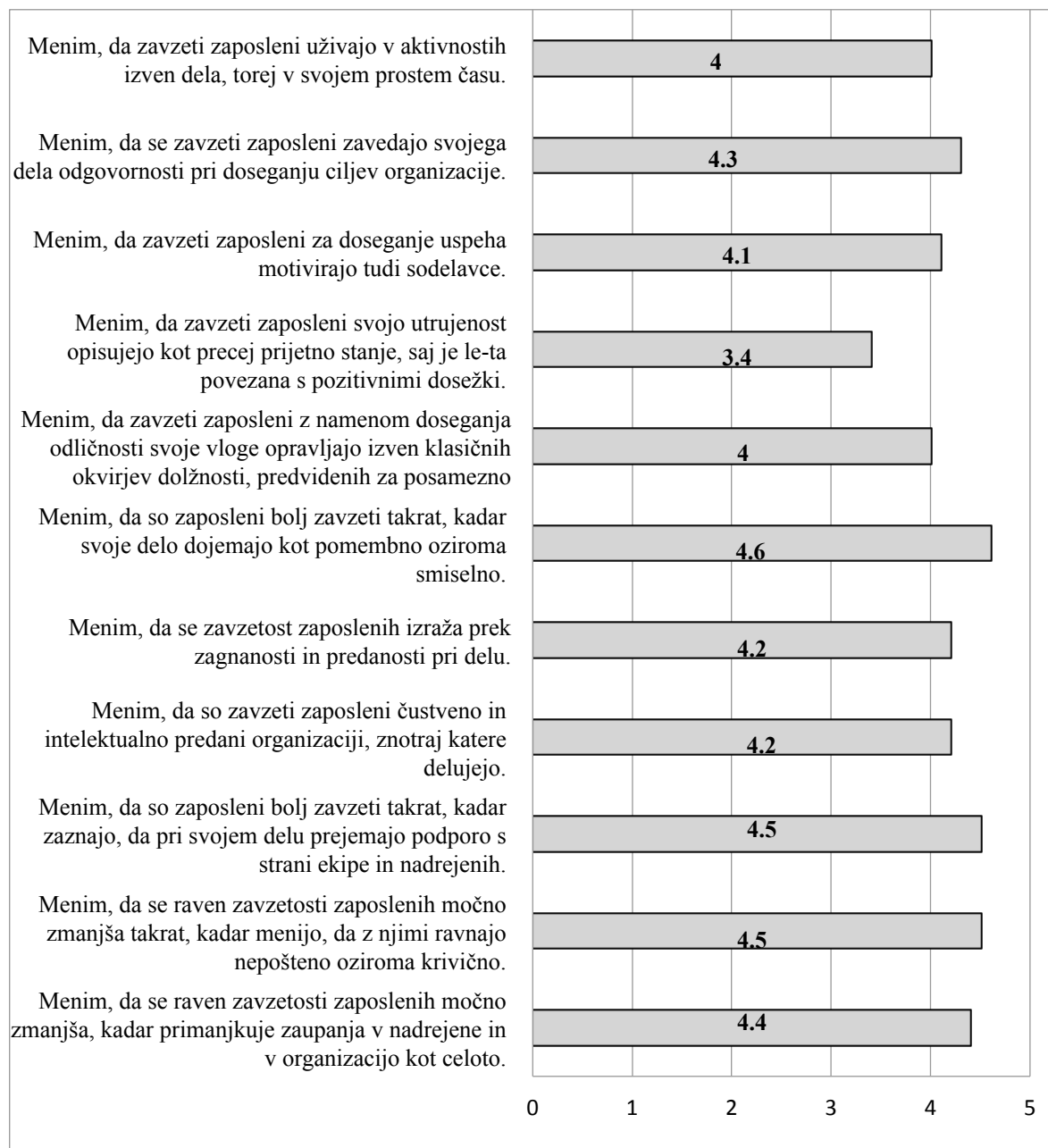
Na podlagi zgoraj prikazanih povprečij lahko sklenem, da je dejavnik št. 5 – dobro počutje na delovnem mestu tisti, ki najbolj pripomore k spodbujanju zavzetosti pri zaposlenih v planinskih kočah. Njemu sledita dejavnika št. 6 – medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter dejavnik št. 4 – zaupanje. Dejavniki, ki imajo na nivo zavzetosti pri zaposlenih najmanjši vpliv, pa so dejavnik št. 1 – selekcija zaposlenih oziroma izbira najbolj primernih kandidatov, dejavnik št. 2 – organizacijska socializacija in angažiranje novincev ter dejavnik št. 10 – pomen individualne uspešnosti za uspešnost organizacije.

3.4.2.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih

V drugem delu drugega sklopa je bilo predstavljenih enajst trditev, ki so se nanašale na značilnosti zavzetih zaposlenih, katere sem obravnavala v prvem delu magistrske naloge.

Za ocenjevanje trditev so anketiranci v anketnem vprašalniku uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami je ponazorjeno na sliki 11 in 12. Na sliki 11 so prikazane povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki se nanaša na značilnosti zavzetih zaposlenih.

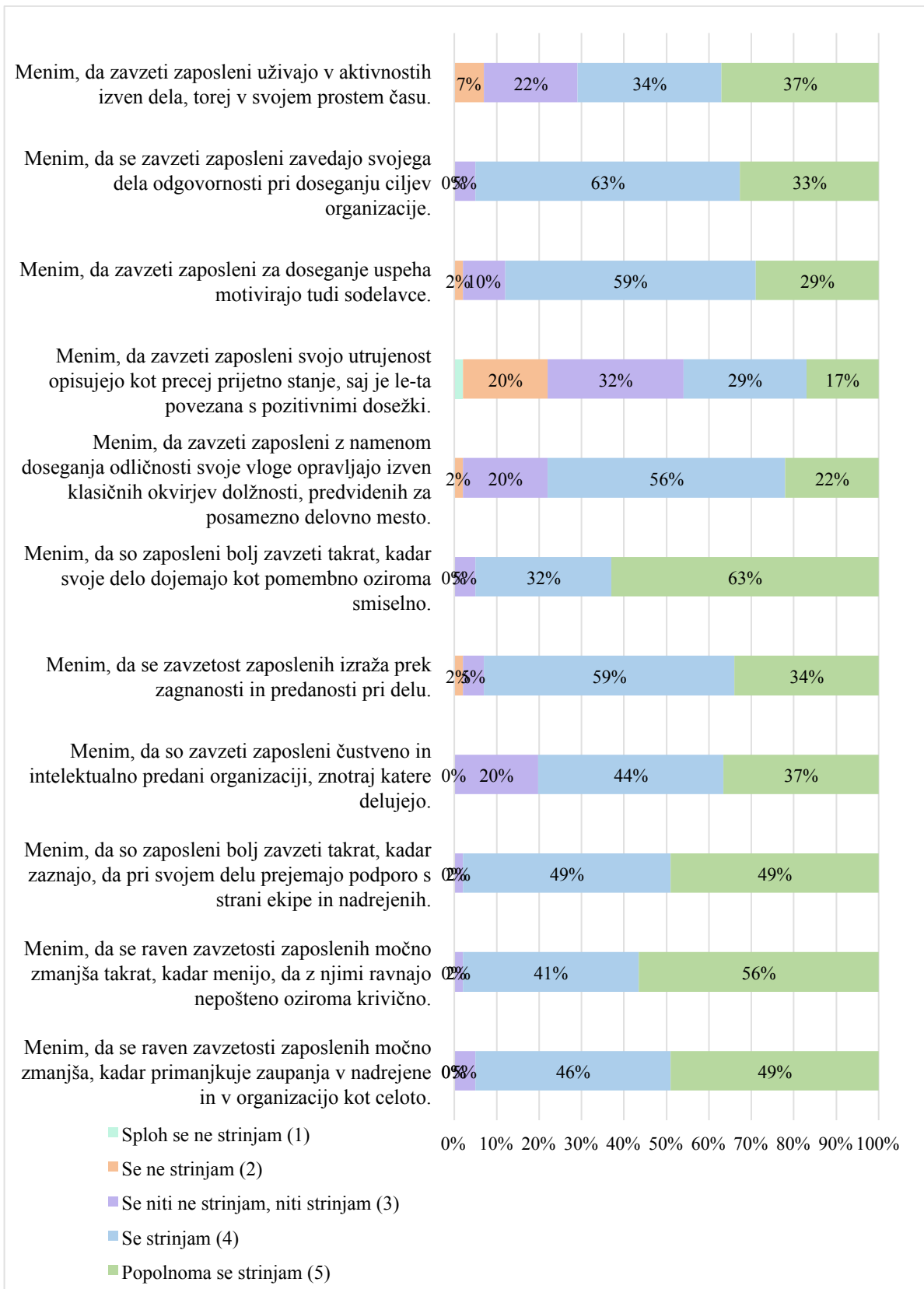
Slika 11: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih zavzetih zaposlenih



Vir: lastno delo.

Na sliki 12 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik glede trditev, ki se nanašajo na značilnosti zavzetih zaposlenih v %.

Slika 12: Odgovori na anketni vprašalnik o značilnostih zavzetih zaposlenih



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno, tj. 4,6, ima trditev št. 23, ki se nanaša na to, da so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar svoje delo dojemajo kot pomembno oziroma smiselno. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 63 % anketirancev, 32 % anketirancev se je z njo strinjalo (ocena 4).

Druga najvišja povprečna ocena je znašala 4,5, katero sta dosegli dve trditvi, in sicer trditev št. 26 ter 27. Trditev št. 26 pravi, da so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar zaznajo, da pri svojem delu prejemajo podporo s strani ekipe in nadrejenih. S tem se je popolnoma strinjalo 49 % anketirancev, prav tako se je 49 % anketirancev strinjalo (ocena 4). Trditev št. 27 pa se nanaša na to, da se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša takrat, kadar menijo, da z njimi ravnajo nepošteno oziroma krivično. S tem se strinja (ocena 4) 41 % anketirancev, popolnoma strinja pa 56 % anketirancev.

Povprečna ocena 4,4 pripada trditvi št. 28, ki pravi, da se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša, kadar primanjkuje zaupanja v nadrejene in v organizacijo kot celoto. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 49 % anketirancev, 46 % anketirancev se je strinjalo (ocena 4).

Naslednja povprečna ocena pripada trditvi št. 19 in znaša 4,3. Trditev št. 19 se nanaša na to, da se zavzeti zaposleni zavedajo svojega dela odgovornosti pri doseganju ciljev organizacije. S tem se je popolnoma strinjalo 33 % anketirancev, 63 % anketirancev se je strinjalo (ocena 4).

Povprečno oceno 4,2 imata dve trditvi, in sicer trditev št. 24 ter trditev št. 25. Trditev št. 24 pravi, da se zavzetost zaposlenih izraža prek zagnanosti in predanosti pri delu. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 34 % anketirancev, 59 % anketirancev se je strinjalo (ocena 4). Trditev št. 25 pa se nanaša na to, da so zavzeti zaposleni čustveno in intelektualno predani organizaciji, znotraj katere delujejo. S tem se je popolnoma strinjalo 37 % anketirancev, 44 % anketirancev se je strinjalo (ocena 4), 20 % anketirancev se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3).

Naslednja povprečna ocena pripada trditvi št. 20 in znaša 4,1. Trditev št. 20 pravi, da zavzeti zaposleni za doseganje uspeha motivirajo tudi sodelavce. S tem se je popolnoma strinjalo 29 % anketirancev, 59 % anketirancev se je strinjalo (ocena 4), 10 % anketirancev se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3).

Povprečno oceno 4,0 imata dve trditvi, in sicer trditev št. 18 ter trditev št. 22. Trditev št. 18 pravi, da zavzeti zaposleni uživajo v aktivnostih izven dela, torej v svojem prostem času. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 37 % anketirancev, 34 % anketirancev se je strinjalo (ocena 4), 22 % anketirancev se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3), 7 % anketirancev pa se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). Trditev št. 22 pa se nanaša na to, da zavzeti zaposleni z namenom doseganja odličnosti svoje vloge opravljajo izven klasičnih okvirjev dolžnosti, predvidenih za posamezno delovno mesto. S tem se je popolnoma strinjalo 22 % anketirancev, 56 % anketirancev se je strinjalo (ocena 4), 20 % anketirancev se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3).

Najnižjo povprečno oceno, in sicer 3,4, ima trditev št. 21, ki pravi, da zavzeti zaposleni svojo utrujenost opisujejo kot precej prijetno stanje, saj je le-ta povezana s pozitivnimi dosežki. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 17 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 29 % anketirancev, 32 % anketirancev se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3), 20 % anketirancev pa se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2).

V tabeli 14 ponovno prikazujem izračunana povprečja, std. odklone ter minimalne in maksimalne ocene strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih zavzetih zaposlenih. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da so vrednosti izračunanih std. odklonov posameznih trditev relativno srednje, kar kaže na to, da so si bili anketiranci, razen z izjemo dveh trditev (trditev št. 18 in 21), precej enotni glede mnenja o značilnostih zavzetih zaposlenih.

Tabela 14: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih zavzetih zaposlenih

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Menim, da zavzeti zaposleni uživajo v aktivnostih izven dela, torej v svojem prostem času. (18)	4,0	0,95	2	5
Menim, da se zavzeti zaposleni zavedajo svojega dela odgovornosti pri doseganju ciljev organizacije. (19)	4,3	0,55	3	5
Menim, da zavzeti zaposleni za doseganje uspeha motivirajo tudi sodelavce. (20)	4,1	0,69	2	5
Menim, da zavzeti zaposleni svojo utrujenost opisujejo kot precej prijetno stanje, saj je le-ta povezana s pozitivnimi dosežki. (21)	3,4	1,07	1	5
Menim, da zavzeti zaposleni z namenom doseganja odličnosti svoje vloge opravljajo izven klasičnih okvirjev dolžnosti, predvidenih za posamezno delovno mesto. (22)	4,0	0,72	2	5
Menim, da so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar svoje delo dojemajo kot pomembno oziroma smiselno. (23)	4,6	0,59	3	5
Menim, da se zavzetost zaposlenih izraža prek zagnanosti in predanosti pri delu. (24)	4,2	0,66	2	5

se nadaljuje

Tabela 14: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o značilnostih zavzetih zaposlenih (nad.)

Menim, da so zavzeti zaposleni čustveno in intelektualno predani organizaciji, znotraj katere delujejo. (25)	4,2	0,74	3	5
Menim, da so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar zaznajo, da pri svojem delu prejemajo podporo s strani ekipe in nadrejenih. (26)	4,5	0,55	3	5
Menim, da se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša takrat, kadar menijo, da z njimi ravnajo nepošteno oziroma krivično. (27)	4,5	0,55	3	5
Menim, da se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša, kadar primanjkuje zaupanja v nadrejene in v organizacijo kot celoto. (28)	4,4	0,59	3	5

Vir: lastno delo.

Najmanj enotni so si bili anketiranci pri trditvi št. 21, kateri pripada najvišja vrednost std. odklona, tj. 1,07. Ta trditev pravi, da zavzeti zaposleni svojo utrujenost opisujejo kot precej prijetno stanje, saj je le-ta povezana s pozitivnimi dosežki (povprečna ocena znaša 3,4). Prav tako visoko vrednost std. odklona, in sicer 0,95, je imela še trditev št. 18, ki se nanaša na to, da zavzeti zaposleni uživajo v aktivnostih izven dela, torej v svojem prostem času (povprečna ocena znaša 4,0).

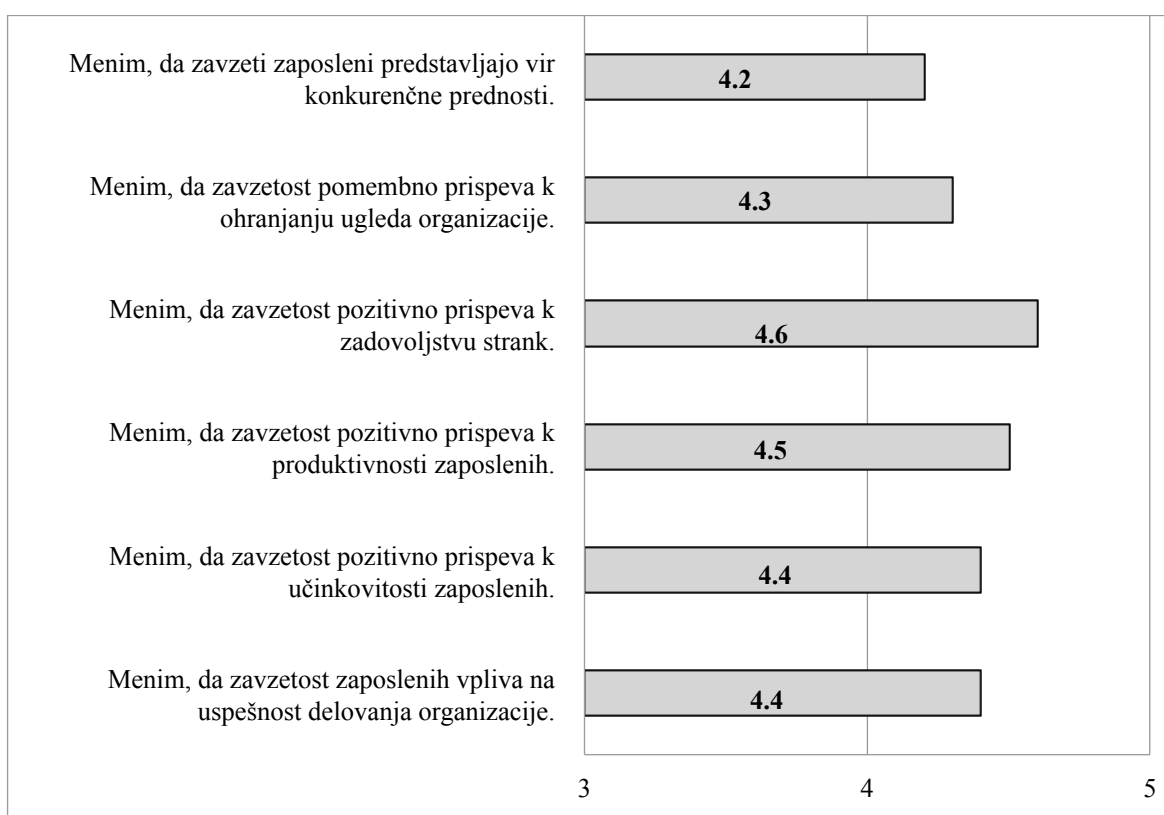
Najnižja vrednost std. odklona (tj. 0,55) pripada kar trem trditvam, in sicer trditvi št. 19, 26 ter 27, pri katerih so si bili anketiranci najbolj enotni. Trditev št. 19 pravi, da se zavzeti zaposleni zavedajo svojega dela odgovornosti pri doseganju ciljev organizacije. Trditev št. 26 pravi, da so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar zaznajo, da pri svojem delu prejemajo podporo s strani ekipe in nadrejenih. Trditev št. 27 pa se nanaša na to, da se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša takrat, kadar menijo, da z njimi ravnajo nepošteno oziroma krivično.

Na podlagi zgoraj prikazanih povprečij lahko sklenem, da je za zavzete zaposlene najbolj značilno to, da so bolj zavzeti takrat, kadar svoje delo dojemajo kot pomembno oziroma smiselno. Prav tako so bolj zavzeti takrat, kadar zaznajo, da pri svojem delu prejemajo podporo s strani ekipe in nadrejenih, njihova raven zavzetosti pa se močno zmanjša takrat, kadar menijo, da z njimi ravnajo nepošteno oziroma krivično.

3.4.2.3 Vpliv zavzetosti na delovanje planinskih koč

V tretjem delu drugega sklopa je bilo predstavljenih šest trditev, ki so se nanašale na vpliv zavzetosti zaposlenih na delovanje planinskih koč, katerega sem obravnavala v prvem delu magistrske naloge. Za ocenjevanje trditev so anketiranci v anketnem vprašalniku uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami je ponazorjeno na sliki 13 in 14. Na sliki 13 so prikazane povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki se nanaša na vpliv zavzetosti na delovanje planinskih koč.

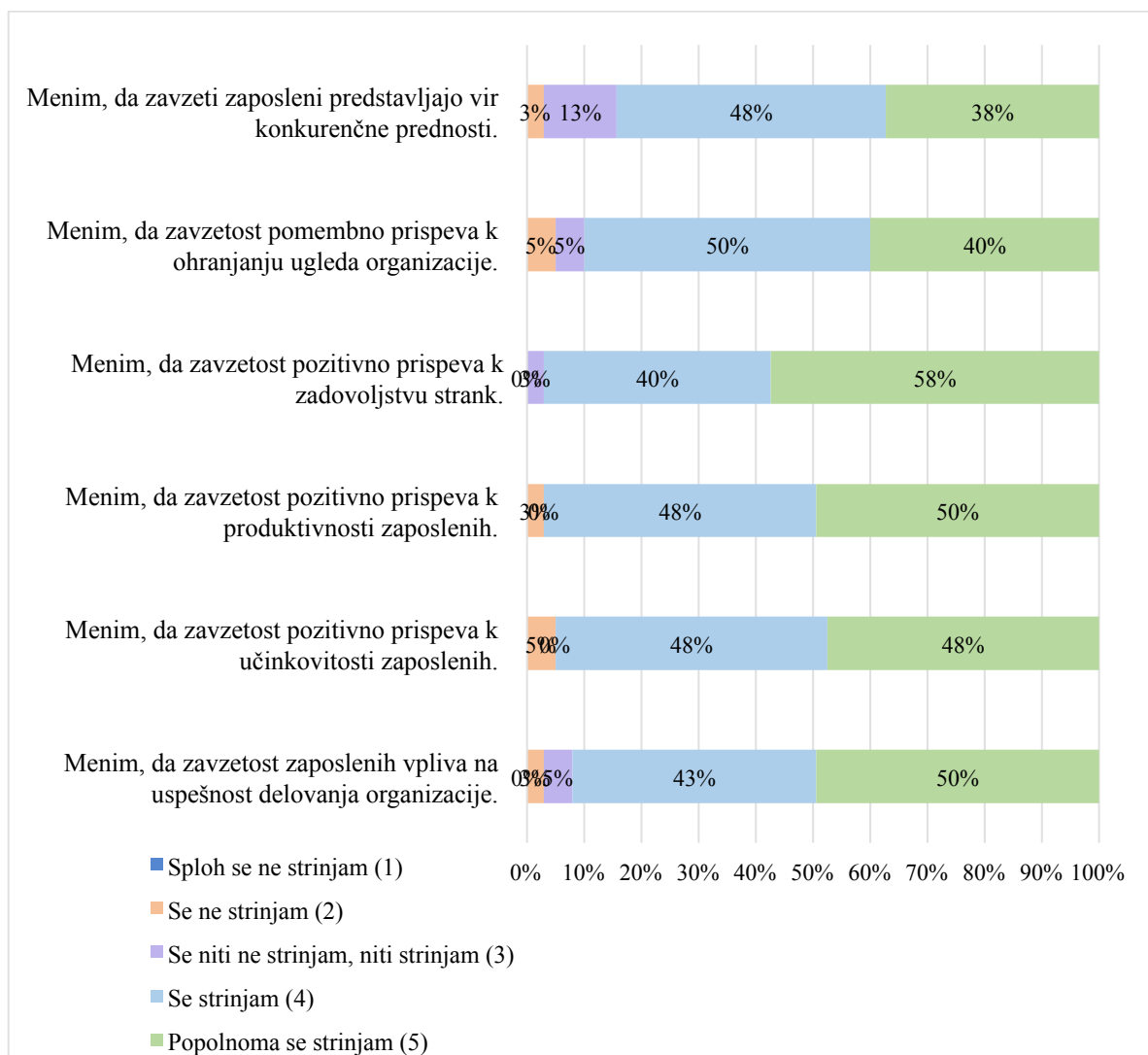
Slika 13: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu zavzetosti na delovanje planinskih koč



Vir: lastno delo.

Na sliki 14 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik glede trditev, ki se nanašajo na vpliv zavzetosti na delovanje planinskih koč v %.

Slika 14: Odgovori na anketni vprašalnik o vplivu zavzetosti na delovanje planinskih koč



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno, tj. 4,6, ima trditev št. 31, ki se nanaša na to, da zavzetost pozitivno prispeva k zadovoljstvu strank oziroma obiskovalcev. S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 58 % anketirancev, 40 % anketirancev se je z njo strinjalo (ocena 4). Druga najvišja povprečna ocena je znašala 4,5 in se nanaša na trditev št. 32 glede tega, da zavzetost pozitivno prispeva k produktivnosti zaposlenih. S to trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 48 % anketirancev, popolnoma se je z njo strinjalo 50 % anketirancev. Povprečno oceno 4,4 imata trditvi št. 33 in 34. Trditev št. 33 se nanaša na to, da zavzetost pozitivno prispeva k učinkovitosti zaposlenih. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 48 % anketirancev, prav tako se je strinjalo (ocena 4) 48 % anketirancev. S trditvijo št. 34, ki se nanaša na to, da zavzetost zaposlenih vpliva na uspešnost delovanja organizacije, pa se je popolnoma strinjalo 50 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) se je 43 % anketirancev. Trditev št. 30 ima povprečno oceno 4,3 in pravi, da zavzetost pomembno prispeva k ohranjanju ugleda organizacije. S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 40 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) pa se je 50 % anketirancev. Najnižjo povprečno oceno, in sicer 4,2, ima trditev št. 29, ki se nanaša na to, da zavzeti zaposleni predstavljajo vir konkurenčne

prednosti. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 38 % anketirancev, strinjalo (ocena 4) 48 % anketirancev, 13 % anketirancev pa se s trditvijo ni niti ne strinjalo, niti strinjalo (ocena 3).

V tabeli 15 so prikazana izračunana povprečja, std. odkloni ter minimalni in maksimalni oceni strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu zavzetosti zaposlenih na delovanje planinskih koč. Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da so vrednosti izračunanih std. odklonov posameznih trditev relativno visoke, kar kaže na to, da so bili anketirani posamezniki precej neenotni glede mnenja o trditvah, ki se nanašajo na vpliv zavzetosti zaposlenih na delovanje planinskih koč.

Tabela 15: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vplivu zavzetosti na delovanje planinskih koč

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Menim, da zavzeti zaposleni predstavljajo vir konkurenčne prednosti. (29)	4,2	0,76	2	5
Menim, da zavzetost pomembno prispeva k ohranjanju ugleda organizacije. (30)	4,3	0,78	2	5
Menim, da zavzetost pozitivno prispeva k zadovoljstvu strank. (31)	4,6	0,55	3	5
Menim, da zavzetost pozitivno prispeva k produktivnosti zaposlenih. (32)	4,5	0,64	2	5
Menim, da zavzetost pozitivno prispeva k učinkovitosti zaposlenih. (33)	4,4	0,74	2	5
Menim, da zavzetost zaposlenih vpliva na uspešnost delovanja organizacije. (34)	4,4	0,71	2	5

Vir: lastno delo.

Najnižja vrednost std. odklona pripada trditvi št. 31 (std. odklon znaša 0,55), pri kateri so si bili anketiranci najbolj enotni. Trditev št. 31 pravi, da zavzetost pozitivno prispeva k zadovoljstvu strank oziroma obiskovalcev (povprečna ocena znaša 4,6). Najmanj enotni pa so si bili anketiranci pri trditvi št. 30, kateri pripada najvišja vrednost std. odklona, tj. 0,78. Ta trditev pravi, da zavzetost pomembno prispeva k ohranjanju ugleda organizacije (povprečna ocena znaša 4,3).

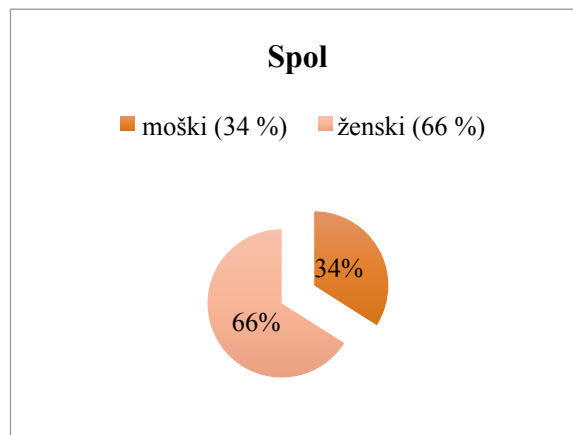
Na podlagi zgoraj prikazanih povprečij lahko sklenem, da po mnenju anketirancev zavzetost pozitivno prispeva k zadovoljstvu strank oziroma obiskovalcev planinskih koč. Na tem mestu želim opomniti, da so si povprečne ocene trditev o vplivu zavzetosti zaposlenih na delovanje planinskih koč precej podobne, saj se gibljejo od vrednosti 4,2 do vrednosti 4,6. Na podlagi tega lahko zaključim, da so anketiranci mnenja, da zavzetost

pripomore tudi k boljši produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih ter pomembno vpliva na uspešnost delovanja organizacije kot celote.

3.4.3 Demografski podatki

Ob koncu anketnega vprašalnika sem anketirancem zastavila demografska vprašanja, odgovore nanje prikazujem v nadaljevanju. Na sliki 15 je prikazano razmerje med spoloma. Od vseh posameznikov, ki so izpolnili anketni vprašalnik, je bilo 34 % anketirancev moškega spola, 66 % pa je bilo predstavnic ženskega spola.

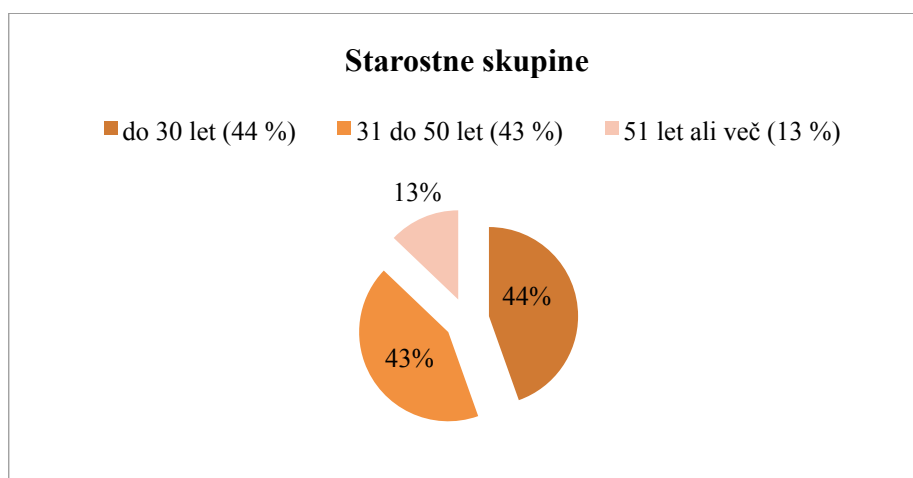
Slika 15: Prikaz demografskih podatkov – spol



Vir: lastno delo.

Na sliki 16 so prikazane različne starostne skupine anketirancev. 45 % anketirancev je bilo starih do 30 let, 43 % anketirancev je bilo starih od 31 do 50 let, 13 % anketirancev pa je bilo starih 51 let ali več.

Slika 16: Prikaz demografskih podatkov – starostne skupine



Vir: lastno delo.

Na sliki 17 je prikazano, kako pogosto anketiranci obiskujejo planinske koč. 5 % anketirancev planinske koč obiskuje trikrat tedensko ali več, 3 % anketirancev enkrat ali dvakrat na teden, 20 % anketirancev do trikrat na mesec ter 72 % anketirancev planinske koč obiskuje manj kot enkrat na mesec.

Slika 17: Prikaz demografskih podatkov – pogostost obiskovanja planinskih koč



Vir: lastno delo.

3.5 Zaključne ugotovitve in priporočila

3.5.1 Zaključne ugotovitve

V prvem delu magistrske naloge sem si zastavila štiri raziskovalna vprašanja, na katera sedaj poskušam odgovoriti s pomočjo preučevane znanstvene literature na področju prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih ter opravljene raziskave v planinskih kočah. V nadaljevanju podajam zaključne ugotovitve oziroma odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga prosocialne motivacije v izbrani organizaciji?

Ugotavljam, da ima prosocialna motivacija v ekipah, ki delujejo v planinskih kočah, pomembno vlogo. Delo v planinskih kočah je daleč od običajnega osemurnega delavnika, prav tako pa zaradi svojih specifik ustreza le določenim posameznikom. Že sama narava dela v planinskih kočah je tista, ki predvideva višjo raven prosocialne motivacije, saj je delo zasnovano z namenom vplivanja zaposlenih na obiskovalce. Ravno to je tisto, kar zaposlene spodbuja k vlaganju večjih količin časa in energije v posamezne delovne naloge,

prek katerih lahko na različne načine pomagajo obiskovalcem. Gre namreč za delo, ki je v svojem bistvu opredeljeno kot »pomoč pri nudenju zavetja, prenočišča ter hrane in pijače obiskovalcem gora, pomoč pri gorskih nesrečah ter napotkih o planinskih poteh in vremenski napovedi«. Gre za prosocialno naravnani koncept, ki je v svojem jedru usmerjen v korist drugih ljudi. Ugotavljam, da v planinskih kočah delujejo posamezniki, ki so odprti, komunikativni, prosocialno usmerjeni ter pripravljeni ustreči željam in zahtevam obiskovalcev. Prav tako se zavedajo svoje vloge v t.i. »sistemu gorskega sveta«, ki je vse prej kot zanemarljiva. Dela v planinskih kočah ni mogoče primerjati z delom v dolini, saj se v prvi vrsti močno razlikuje že v samih pogojih dela. Tisto, kar še razlikuje delo v planinskih kočah od dela v dolini, pa je ravno ta vidik prosocialnosti, ki je vpet v vsakega posameznika in ki omogoča, da delo v kočah poteka na način, kakor poteka. Vloga prosocialne motivacije v planinskih kočah je torej bistvenega pomena za njihovo eksistenco in uspešno delovanje.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je vloga zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji?

V nekaterih pogledih prosocialna motivacija posameznikov vpliva tudi na raven zavzetosti znotraj ekipe. Prosocialno ozračje v ekipi namreč spodbuja raven zavzetosti posameznikov. Kadar v ekipi prevladuje dobro vzdušje ter se člani med seboj dobro razumejo, so povezani in kot ekipa dobro delujejo, so hkrati tudi bolj zagreti, zagnani ter zavzeti, da bodo nekaj naredili čim boljše za obiskovalce. K ustvarjanju in ohranjanju ozračja, v katerem prevladuje zavzetost, na eni strani pripomore predvsem podpora in zaupanje znotraj ekipe ter na drugi strani zahvale obiskovalcev. Zavzetost vseh članov ekipe prav tako pomembno vpliva na ponudbo posamezne planinske kočice. Poleg lokacijske lege kočice in ponudbe kapacitet oziroma prenočišč (kar ni v domeni vpliva zaposlenih) ter odnosa zaposlenih do obiskovalcev, je ključnega pomena tudi sama ponudba posamezne planinske kočice. Zavzeti zaposleni z novimi in inovativnimi idejami pomembno prispevajo k sveži in široki ponudbi kočice, ki v očeh obiskovalcev predstavlja enega izmed ključnih kriterijev uspešnosti posamezne planinske kočice. Zavzeti zaposleni so namreč samoiniciativni posamezniki, ki organizaciji prinašajo tisti ekstra faktor, kateri posamezno planinsko kočico loči od ostale konkurence. Zavzeti zaposleni so pri opravljanju svojega dela zagnani, prav tako pa so timsko usmerjeni, saj se med seboj spodbujajo, s čimer še dodatno krepijo skupinsko zavzetost. Nenazadnje pa zavzetost odigra pomembno vlogo tudi z vidika majhnosti ekip. V planinskih kočah si namreč ne morejo dopustiti, da nekdo v ekipi svojega dela ne bi opravil dosledno in natančno.

Raziskovalno vprašanje 3: Na kakšen način zaznavajo prisotnost prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji?

Kljub morda slabšemu poznavanju koncepta prosocialne motivacije s strani intervjuvancev ob samem pričetku raziskovanja, sedaj ugotavljam, da zaposleni v kočah vseeno prepoznajo prvine prosocialne motivacije, ki je vpeta v njihovo delovno okolje. Po pripovedovanju intervjuvancev so posamezniki prosocialno motivirani že pred samim

prihodom v kočo, hkrati pa imajo razvit globlji osebni odnos do hribov in gorskega sveta ter pohodništva in gorništv. Prav tako so posamezniki večji prosocialnega vedenja, saj velik poudarek namenjajo odnosom, na eni strani z ostalimi člani ekipe ter na drugi stani z obiskovalci. Veliko jim pomeni dobro vzdušje znotraj ekipe, pomembno jim je druženje s sodelavci ter ustvarjanje odnosov, ki temeljijo na zaupanju. Prav tako so kolektivnega duha, saj velik pomen pripisujejo timskega sodelovanju in kolektivističnemu nagrajevanju. Prosocialni vidik sem prepoznala še v tem, da vodja in zaposleni vzajemno skrbijo za razporejanje delovnih obveznosti in prostih delovnih dni (npr. ob dnevih, ko je večji obisk v planinski koči). Na tem mestu ključno vlogo odigra tudi vodja, ki pove, kdaj naj si kdo vzame prost dan oziroma del dneva. S tem pokaže, da ceni vrednote svojih zaposlenih ter s takšnimi gestami pripomore k ohranjanju ravnovesja med zasebnim in poslovnim življenjem posameznikov. Na drugi strani pa so zaposleni v kočah odprti za interakcijo z obiskovalci, so namreč zelo komunikativni in zmeraj pripravljeni pomagati pohodnikom in gornikom. Prav tako velik pomen pripisujejo pohvalam oziroma zahvalam s strani obiskovalcev, katere jim predstavljajo dodatno motivacijo in spodbudo za naprej.

K stopnji zavzetosti posamezne ekipe pa prispeva skupek individualističnih elementov, kateri v koheziji tvorijo pozitivno okolje, ki posameznikom daje zagon. Zaznavanje prisotnosti zavzetosti znotraj ekipe je opazno že s samo integracijo novih članov, kateri stremijo k temu, da bi postali enakovreden del obstoječe ekipe, za njihovo socializacijo pa skrbi tudi vodja in ostali člani tima. Novinci namreč postanejo zavzeti že v zgodnji fazi integracije v ekipo. Zaposleni so prav tako bolj zavzeti takrat, kadar so del kolektivnega nagrajevanja, v smislu izboljšav na delovnem mestu oziroma v delovnem procesu ali pa v smislu prejete manjše pozornosti, ki je namenjena celotni ekipi. Poleg kolektivnega pa spodbuja raven zavzetosti še individualno nagrajevanje, in sicer stimulatивно plačilo, katerega prejmejo zaposleni. Za integracijo novih in inovativnih idej skrbijo vsi člani ekipe, velik poudarek namenjajo timskega »brainstormanju«, saj so mnenja, da so zadeve zmeraj bolj uspešne, kadar je ideja plod mišljenja celotne skupine in ne zgolj enega posameznika. Kot akterji v planinskih kočah želijo delovati po principu »Kako nekaj narediti čim boljše za obiskovalce?«. Nenazadnje pa zaposleni stremijo k temu, da svoje delo opravijo čim bolje – to pomeni, da so pri delu dosledni in natančni. Naloga vodje na tem mestu pa je, da delo prilagodi svojim zaposlenim, jih pri tem opolnomoči in spodbuja ter obenem nudi priložnost za rast.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na delovanje izbrane organizacije?

Prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih sta ključnega pomena za doseganje uspeha organizacije. Njun vpliv je povezan z večjim zadovoljstvom obiskovalcev ter boljšo produktivnostjo zaposlenih, ki vodi k bolj uspešnim in bolj učinkovitim organizacijskim rezultatom. Prosocialna motivacija in zavzetost sta koncepta, ki se sicer artikulirata na individualni ravni, zato morata za doseganje vpliva na organizacijski ravni sprva vplivati na rezultate posameznikov ter postopoma postati integrirana v vse vidike življenjskega

cikla organizacije. Kadar je v ekipi prisotno prosocialno motivirano ozračje, to pripomore k navduševanju posameznikov nad in vključevanju v delovne naloge, kar nenazadnje vodi k bolj učinkovitim dejanjem. Prav tako prispeva k boljšemu vzdušju znotraj ekipe in počutju posameznikov na delovnem mestu, kar spodbuja zaposlene k timskeemu sodelovanju. Prednosti timskega sodelovanja se v planinskih kočah odražajo predvsem na področju integracije novih in inovativnih idej, in sicer pri sami ponudbi posamezne planinske koč, ravno to pa je eden izmed pokazateljev tega, kako uspešna je neka planinska koč. Poleg številnih dejavnikov, ki pripomorejo k spodbujanju zavzetosti zaposlenih, pa je lahko eden izmed njih prav prosocialna motivacija. Kadar so posamezniki pri delu prosocialno motivirani, se lahko na ta račun spodbuja tudi raven njihove zavzetosti. Zavzeti zaposleni namreč stremijo k nenehnim izboljšavam, katere prinašajo marsikatero prednost za obiskovalce planinskih koč. Narava dela ter nenehen stik z obiskovalci jim omogočata, da neposredno vidijo, kako njihovo delo vpliva nanje, kar prispeva k višanju ravni njihove prosocialne motivacije in zavzetosti.

3.5.2 Priporočila in predlogi izbrani organizaciji

Po opravljenem kvalitativnem pristopu raziskave ugotavljam, da se zaposleni v planinskih kočah zavedajo pomena prosocialne motivacije in zavzetosti, ki ga omenjena koncepta prinašata organizaciji. Prav tako prepoznajo pozitivne elemente, ki so posledica njenega vpliva ter zaradi tega stremijo k vzpostavljanju in ohranjanju prosocialnega okolja ter zavzetosti znotraj ekipe. Prav tako po opravljeni kvantitativni raziskavi ugotavljam, da tudi obiskovalci planinskih koč prepoznajo mnogotere prednosti, ki jih prinašajo prosocialno motivirani in zavzeti zaposleni. V nadaljevanju zato podajam priporočila in predloge, za katere menim, da bi jih morali upoštevati oskrbniki planinskih koč, saj bistveno pripomorejo k višji ravni prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih ter posledično vplivajo na uspešnost delovanja planinskih koč.

Primarno je naloga vodje, da prepozna primerne osebne značilnosti oziroma karakteristike posameznikov ter njihove medosebne in timske spretnosti. Potrebno je namreč zagotoviti, da so novi zaposleni del aktivne integracije in socializacije v obstoječo ekipo ter da se jim hkrati zagotovi občutek pripadnosti tej ekipi. Na podlagi tega se lahko začne graditi nek globlji odnos zaposlen – zaposlen oziroma zaposlen – vodja. Nadalje na ramena vodje pade odgovornost, da ustvarja in ohranja prijetno delovno klimo ter zagotavlja podporno okolje znotraj ekipe. Prav tako mora vodja skrbeti za dobro vzdušje znotraj ekipe in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. K vsemu omenjenemu seveda velik del prispevajo tudi ostali člani ekipe. Vse zgoraj naštetu predstavlja temelj za gradnjo pozitivnih odnosov med člani ekipe, ki temeljijo na medosebnem zaupanju. Vodja mora prav tako spodbujati k timskeemu delu, kar lahko nadgradi tudi z zagotavljanjem privlačnih in spodbudnih oblik kolektivističnega oziroma skupinskega nagrajevanja. Prav tako mora vodja znati prepoznati želje in potrebe svojih zaposlenih, predvsem, da pozna ter ceni njihove temeljne vrednote – da motivira zaposlene na način, da njihovo delo povezuje

z njihovimi temeljnimi vrednotami. Nenazadnje pa mora vodja zaposlene spodbujati k doseganju visoke ravni predanosti organizaciji.

Slika 18 prikazuje priporočila izbrani organizaciji oziroma ekipam v planinskih kočah, katera so bila pripravljena na podlagi obravnavane literature konstruktov prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih ter ugotovitev multimetodološke raziskave.

Slika 18: Priporočila izbrani organizaciji



Vir: lastno delo.

3.5.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Opravljen multimetodološka raziskava ima določene omejitve, na katere želim opozoriti z namenom, da bi lahko bila prihodnja raziskovanja izboljšana. V nadaljevanju tako podajam tiste omejitve, ki so imele največji vpliv na potek raziskave ter hkrati predstavljam priporočila oziroma izboljšave za nadaljnje raziskovanje.

Ena izmed prvih omejitev, ki sem jih prepoznala na začetku raziskovanja, je morda slabše poznavanje koncepta prosocialne motivacije s strani intervjuvancev. Obenem sem prav tako opazila, da gre v njihovih očeh za neko bežno podobnost pojmov zavzetosti in sicer motivacije v splošnem, kar je morda zabrisalo mejo med obravnavanima konstruktoma pri analizi. Oba konstrukta sem pred samo izvedbo intervjujev predstavila in razložila, vendar sem kljub temu imela občutek, da predhodno nepoznavanje oziroma slabše poznavanje tematike vpliva na potek intervjujev in posledično pridobljene rezultate. Omenjeno problematiko bi morda lahko rešila na način, da bi intervjuvancem pred samo izvedbo intervjuja posredovala neko grobo predstavitev obravnavanih konceptov, predvsem koncepta prosocialne motivacije, s pomočjo katere bi pridobili jasnejši vpogled v obravnavana koncepta.

Pri anketnem vprašalniku sem konstrukta prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih prav tako predstavila in razložila, vendar sem se ob interpretaciji rezultatov srečala s precej visokim številom posameznikov, ki so zgolj kliknili na povezavo do ankete, na sam nagovor ali pa prenehali z izpolnjevanjem ankete pri prvem vprašanju. To na eni strani povezujem z morebitnim nepoznavanjem tematike, na drugi strani pa z dolžino samega anketnega vprašalnika.

Naslednjo omejitev sem prepoznala v tem, da v planinskih kočah, katere sem vključila v svojo raziskavo, naenkrat dela precej majhno število ljudi, ekipo namreč ponavadi sestavlja od tri do največ pet posameznikov. Zaradi tega so imeli nekateri intervjuvanci težave pri odgovorih na posamezna vprašanja – predvsem zaradi majhnosti ekip, v katerih ni prisotna neka klasična hierarhična lestvica oziroma razdelitev vlog.

Naslednja omejitev raziskave je zagotovo v izvedbi poglobljenih intervjujev z oskrbniki zgolj treh planinskih koč, kar predstavlja omejeno možnost posplošitve sklepnih ugotovitev na druge organizacije oziroma planinske koč. Ugotavljam, da bi bilo primerno opraviti več poglobljenih intervjujev z oskrbniki planinskih koč, prav tako bi se bilo potrebno pri opravljanju intervjujev orientirati glede na kategorije planinskih koč, lokacije planinskih koč, število zaposlenih v kočah ipd. Za nadaljnje raziskovanje bi torej predlagala širši vzorec za kvalitativni del, prav tako pa bi ga bilo smiselno dopolniti s kvantitativno raziskavo oziroma anketo med oskrbniki planinskih koč, s pomočjo katere bi lahko zajeli še večji vzorec ljudi.

Omejitve, ki jih je prinašala kvantitativna raziskava, so bile precej opazne. Kot sem že omenila, sem se srečala s precej visokim deležem neustrezno izpolnjenih anket, do katerega je po mojem mnenju prišlo predvsem zaradi slabšega poznavanja tematike s strani anketirancev ter dolžine anketnega vprašalnika. Predlagam, da bi bil anketni vprašalnik, ki je namenjen obiskovalcem planinskih koč, krajši in bolj enostaven. Prav tako bi bilo morda bolj smiselno, da bi anketni vprašalnik posamezniki izpolnjevali v živo, torej v planinskih kočah. Na tak način dosežemo, da ga resnično izpolnijo posamezniki, ki obiskujejo planinske kočice. Prav tako menim, da bi tako lahko dosegla večji vzorec anketirancev,

poleg tega najverjetneje ne bi bilo takšnega odstopanja v deležu anketirancev glede na starostne skupine ter pogostost obiskovanja planinskih koč. Menim, da bi lažje dosegla vse starostne skupine ter večje število posameznikov, ki pogosteje obiskujejo planinske koč.

Za boljšo kvantitativno raziskavo prav tako predlagam, da se v anketni vprašalnik poleg vprašanj zaprtega tipa vključi tudi vprašanja odprtega tipa, s katerimi lahko anketiranci k analizi doprinesejo globino ter podajo vidik mišljenja, ki ni zajet znotraj vprašanj zaprtega tipa.

SKLEP

Prosocialna motivacija na eni strani izpostavlja predvsem vidik socialnosti ter izražanja skrbi posameznikov za dobrobit ostalih ljudi, kar se kaže v prosocialno naravnanih dejanjih zaposlenih. Prosocialno motivirani posamezniki so namreč opredeljeni kot »tisti, ki dajejo« in ne kot »tisti, ki prejemajo« (Hu & Liden, 2015, str. 3). Na drugi strani pa obstaja nek simbiotičen odnos med zaposlenimi in organizacijo, ki temelji na karakteristikah oziroma prvinah zavzetosti. Zavzeti zaposleni namreč do organizacije razvijejo posebno vez ter določeno raven predanosti in čustvene navezanosti (Bin, 2015, str. 2). Omenjena koncepta tako prispevata k bolj uspešnemu delovanju organizacij oziroma podjetij.

V **prvem poglavju** magistrske naloge sem na podlagi domače in tuje znanstvene literature preučevala koncept prosocialne motivacije. Sprva sem opredelila pojem motivacije v splošnem ter predstavila kratek pregled motivacijskih teorij. V nadaljevanju sem opisala koncept prosocialne motivacije, predstavila dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije, opisala značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih ter na koncu predstavila vlogo in vpliv, ki ga prisotnost prosocialne motivacije prinaša posameznim organizacijam.

V **drugem poglavju** magistrske naloge sem na podlagi domače in tuje znanstvene literature preučevala koncept zavzetosti zaposlenih. Opredelila sem koncept zavzetosti, predstavila dejavnike spodbujanja zavzetosti in značilnosti zavzetih zaposlenih, opisala vlogo in vpliv, ki ga zavzetost prinaša posameznim organizacijam ter nenazadnje predstavila ravni zavzetosti zaposlenih.

V **tretjem poglavju** je predstavljena multimetodološka raziskava na primeru PZS, natančneje planinskih koč, katero sem zasnovala na podlagi teoretičnega dela. Vir primarnih podatkov predstavljajo rezultati anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen obiskovalcem planinskih koč ter rezultati poglobljenih intervjujev, ki sem jih opravila z oskrbniki planinskih koč.

V magistrski nalogi sem dosegla tako **osnovni cilj** kot tudi **pomožne cilje**. Na podlagi ugotovitev sem potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na uspešnost delovanja organizacije ter s tem zagotavljata njeno konkurenčnost na trgu. Prav tako sem odgovorila na predhodno zastavljena **raziskovalna**

vprašanja in predstavila **omejitve**, s katerimi sem se srečala pri izvedbi raziskave. Pripravila sem tudi **priporočila in predloge za izbrano organizacijo** ter podala **priporočila za nadaljnje raziskovanje**.

Dandanes je človeški faktor eden izmed najpomembnejših dejavnikov, katerega konkurenti ne morejo posnemati, kar organizacijam predstavlja orodje, ki pripomore k doseganju organizacijskih uspehov in konkurenčne prednosti. Prosocialna motivacija zaposlenih vpliva na različna vedenja v dobrobit organizaciji, na proaktivna vedenja, kot je zavzetost zaposlenih ter na mnoge druge pomembne poslovne rezultate, kot sta izboljšana organizacijska uspešnost in učinkovitost. Ugotavljam, da bodo prosocialno motivirani in zavzeti zaposleni bolj verjetno razvili močnejšo predanost organizaciji, psihološka povezanost zaposlenih z njihovim delom pa je v današnjem tehnološko-informacijskem svetu izredno pomembna. Prav zaradi tega je naloga in dolžnost posameznikov, ki zasedajo vodilne položaje, da skrbijo za dobrobit svojih zaposlenih. Vodje so namreč tisti, ki v prvi vrsti skrbijo za ustvarjanje prijetne delovne klime in zagotavljanje dobrega vzdušja znotraj tima. V kolikor vodji uspe takšno ozračje ustvariti, so zaposleni tisti, ki ga kasneje tudi ohranjajo. Na ta način se pripomore k dobremu počutju zaposlenih in zagotavljanju njihovega občutka varnosti, v takšnem okolju pa je spodbujanje k timskemu delu s strani vodje precej enostavnejše. Za uspešno timsko delo so namreč ključni dobri in pozitivni medosebni odnosi, kateri predstavljajo temelj za doseganje organizacijskih uspehov. Kljub mnogim (že) prisotnim dejavnikom, ki pozitivno vplivajo na nivo prosocialne motivacije in zavzetosti znotraj ekipe oziroma organizacije, bi bilo smiselno, da se le-te še naprej ohranja ter spodbuja. Ravno to so namreč ključni faktorji, ki doprinesejo k bolj uspešnemu delovanju posamezne planinske kočice.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
2. An, J., Ngo, L.V., Chylinski, M. & Tran, Q. (2019). Customer advocates with a generous heart. *Journal of Services Marketing*, 33(2), 192–205.
3. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308–323.
4. Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46–56.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.

6. Aydinli, A., Bender, M., Chasiotis, A., Cemalcilar, Z. & Van de Vijver, F. J. (2014). When does self-reported prosocial motivation predict helping? The moderating role of implicit prosocial motivation. *Motivation and Emotion*, 38(5), 645–658.
7. Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502–1522.
8. Babič, K., Černe, M., Škerlavaj, M., & Zhang, P. (2018). The interplay among prosocial motivation, cultural tightness, and uncertainty avoidance in predicting knowledge hiding. *Economic & Business Review*, 20(3), 395–422.
9. Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
10. Batson, C. D., Ahmad, N., Powell, A. A. & Stocks, E. L. (2008). Prosocial motivation. V J. Y. Shah & W. L. Gardner (ur.), *Handbook of motivation science* (str. 135–149). Guilford Press.
11. Bhuvanaiah, T. & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS journal of Indian Management*, 11(4), 61–71.
12. Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
13. Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710–725.
14. De Dreu, C. K. & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913–926.
15. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B. G. (2016). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20–32.
16. Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508–525.
17. Grant, A. M. & Berg, J. M. (2011). Prosocial motivation at work: When, why, and how making a difference makes difference. V K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (ur.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (str. 28–44). Oxford University Press.
18. Grant, A. M. & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73–96.
19. Grant, A. M. & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955.
20. Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of

- prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927–944.
21. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(8), 289–297.
 22. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
 23. Herzberg, F. (2008). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review Press*, 3–11.
 24. Hu, J. & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102–1127.
 25. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
 26. Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(2016), 6–19.
 27. Khan, N. (2013). Employee engagement drivers for organizational success. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(6), 675–680.
 28. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(C), 244–258.
 29. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1–12.
 30. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
 31. Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89–96.
 32. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526.
 33. Planinska zveza Slovenije – PZS. (2022a). *Predstavitev*. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://www.pzs.si/vsebina.php?pid=1>
 34. Planinska zveza Slovenije – PZS. (2022b). *Hišni red planinskih koč*. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz https://www.pzs.si/javno/gk_dokumenti/gk_pzs-hisni_red-koce_2020.pdf
 35. Planinska zveza Slovenije – PZS. (2022c). *Kaj je planinska koča?*. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://www.pzs.si/vsebina.php?pid=16>
 36. Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 21(3), 151–160.

37. Robertson, I. T. & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.
38. Rodrigues da Costa, L. & Maria Correia Loureiro, S. (2019). The importance of employees' engagement on the organizational success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328–336.
39. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68–78.
40. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600–619.
41. Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155–182.
42. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10–24.
43. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
44. Shepherd, D. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489–507.
45. Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89–110.
46. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.
47. Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J. & Al Mehrzi, N. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843.
48. Sivapragasam, P. & Raya, R. P. (2018). HRM and employee engagement link: Mediating role of employee well-being. *Global Business Review*, 19(1), 147–161.
49. Soni, B. S. (2013). Employee engagement – A key to organizational success in 21st Century. *Voice of Research*, 1(4), 49–79.
50. Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Černe, M. & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489–1509.
51. Ullah, I., Elahi, N. S., Abid, G. & Butt, M. U. (2020). The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. *Business, Management and Education*, 18(2), 183–205.

52. Van Lange, P. A., Schippers, M. & Balliet, D. (2011). Who volunteers in psychology experiments? An empirical review of prosocial motivation in volunteering. *Personality and individual differences*, 51(3), 279–284.
53. Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM foundation*, 1–53.
54. Vecina, M. L. & Fernando, C. (2013). Volunteering and well-being: Is pleasure-based rather than pressure-based prosocial motivation that which is related to positive effects?. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(4), 870–878.
55. Wang, D. S. & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613–624.
56. Yada, T., Räikkönen, E., Imai-Matsumura, K., Shimada, H., Koike, R. & Jäppinen, A. K. (2019). Prosociality as a mediator between teacher collaboration and turnover intention. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 535–548.
57. Yang, C. L., Hwang, M., & Chen, Y. C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumers selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7885–7898.
58. Yu, C., Ye, B. & Ma, S. (2020). Creating for others: linking prosocial motivation and social entrepreneurship intentions. *Management Decision*, 59(11), 2755–2773.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za intervju z oskrbniki planinskih koč

1. sklop: Prosocialna motivacija

- dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije,
- Siolov natečaj »Naj planinska koč«,
- značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih,
- vpliv prosocialne motivacije na uspešnost delovanja planinske koč.

Vprašanja:

1. Kakšno vlogo ima prosocialna motivacija v vaši ekipi?
2. Kateri dejavniki po vašem mnenju sprožajo prosocialno motivacijo pri zaposlenih?
3. Kako bi opisali vaše zaposlene? Katere so njihove lastnosti? So jim katere skupne?
4. Ali bi lahko rekli, da vaši zaposleni stremijo k pomoči drugim osebam oziroma skupinam ljudi? Zakaj tako menite?
5. Kako se kaže prisotnost prosocialne motivacije znotraj vaše ekipe?
6. Kako pomembna se vam zdi prisotnost prosocialne motivacije pri zaposlenih in zakaj tako menite?
7. Kakšen je vaš pristop k vzpostavljanju in ohranjanju prosocialne motivacije znotraj ekipe?
8. Kaj menite o tezi, ki pravi, da prosocialna motivacija vpliva na uspešnost delovanja organizacije ter s tem zagotavlja njeno konkurenčnost na trgu?

2. sklop: Zavzetost zaposlenih

- dejavniki spodbujanja zavzetosti,
- značilnosti zavzetih zaposlenih,
- vpliv zavzetosti na uspešnost delovanja planinske koč.

Vprašanja:

1. Kakšni so po vašem mnenju zavzeti zaposleni?
2. Kakšno vlogo pripisujete konceptu zavzetosti?
3. Menite, da so vaši zaposleni zagnani, predani in zatopljeni v svoje delo? Kako to opazate oziroma na podlagi česa lahko to trdite?
4. Ali bi lahko trdili, da so vaši zaposleni zavzeti? In zakaj?
5. Kateri dejavniki menite, da pripomorejo k večji zavzetosti zaposlenih?
6. Kako pomembna se vam zdi prisotnost zavzetosti pri zaposlenih in zakaj tako menite?

7. Kakšen je vaš pristop k vzpostavljanju in ohranjanju zavzetosti znotraj ekipe?
8. Kaj menite o tezi, ki pravi, da zavzetost vpliva na uspešnost delovanja organizacije ter s tem zagotavlja njeno konkurenčnost na trgu?

Priloga 2: Transkript intervjuja s Teo (oskrbnico Zasavske kočje na Prehodavcih)

1. sklop: Prosocialna motivacija

1. Kakšno vlogo ima prosocialna motivacija v vaši ekipi?

Po mojem mnenju kar veliko. V prvi vrsti smo v koči zato, da bomo nekaj zaslužili in motivirani smo tudi s strani planinskega društva, saj smo plačani glede na to, koliko prometa naredimo. Pa tudi bolj nasplošno, motivirani smo zato, ker imamo radi hribe, radi smo v hribih, drugače je kot tukaj v dolini. Gor greš, se odklopiš, res je, da veliko delaš, ampak je pomembno tudi to, da se ekipa razume. Če delaš z nekom, ki se ne razumeš, ne boš motiviran za delo, ampak razmišljaš samo o tem, kdaj boš lahko šel v dolino.

2. Delujete v stalnih ekipah?

Ja, načeloma delamo v koči po par let, jaz bom letos že šesto sezono, sodelavka bo tretjo. Tretji sodelavec pa je tudi od lani in se bosta menjala z enim, ki je delal že predlani. Bolj kot ne smo isti, nihče ne pride gor le za en mesec in ga potem ni več. V naši koči smo v ekipi trije in načeloma smo mi trije dovolj. Imamo tudi tak sistem dela, že dobro vpeljan, da deluje in nam uspeva. Samo dobro se moraš znati organizirati. Mislim, da nas je nasplošno, kar se tiče planinskih koč, v naši koči najmanj v ekipi, v drugih kočah jih je načeloma več. Naša kočja je namreč zelo majhna, tudi prostora načeloma ni še za enega člana, čeprav bi nam včasih prišel zelo prav, posebej takrat, kadar je veliko dela. Kadar je lepo vreme in je veliko dela, bi potrebovali še enega člana ekipe, včasih smo pa že mi trije preveč. Imamo eno veliko sobo za trideset ljudi, manjšo za devet in še bivak. Po mojem mnenju si večina ljudi delo v koči najbrž predstavlja kot zelo lušno delo, kjer malo delaš, ostalo pa hodiš po hribih. Saj je lušno in vse, ampak je res veliko dela. Dejansko je toliko dela, da nimaš prostega časa. Nekateri si mislijo, da bodo malo delali, malo pa bodo okrog hodili, pa ni temu tako.

3. Kako vi kot vodja motivirate vaše zaposlene?

Pri nas je vse tako spontano, ni tako, da imamo prav strukturirano, kako bomo počeli to in ono. Skrbimo, da je okolje sproščeno, da se med delom malo pohecamo, mogoče, da se nekaj naredi do konca in je potem eden izmed nas prost, da gre lahko za kakšno uro ali dve hodit po okoliških vrhovih, nekaj v tem smislu. Pa tudi to recimo, v koči je v bistvu vsak dan enak, pa potem, ko je na primer tri dni skupaj napovedano slabo vreme, se ponavadi zmenimo, da gre eden malo v dolino in tudi to je recimo potem motivacija. Dovolj je, da za

tiste tri dni okolje zamenjaš, da malo preklopiš. Tudi to potem že komaj čakamo, kdaj bo kaj slabega vremena, da gre vsaj eden malo v dolino. Mislim, da je bil lani vsak trikrat v dolini tekom sezone, se nam je kar lepo poklopilo. Prejšnja leta smo pa še ta dopust, ki nam pripada, izkoristili, ker drugače se je zmeraj delalo, nismo šli nič v dolino. Pri nas ni tako klasično, da ti toliko dni dopusta pripada in da bi se potem nekaj pritoževali, da nam ta dopust pripada, pa ga nismo izkoristili in podobno. Ker smo vsi radi gor, smo taka družina ali kako bi rekla.

4. Kakšne so osebnostne lastnosti posameznikov, ki delajo v planinskih kočah? Najbrž ni to delo za vsakogar?

Nikakor ne. Zelo malo ljudi je pripravljenih, da bi bili tri mesece neprestano v hribih, v koči. Prostega časa ni skoraj nič. Delo je res zelo naporno, saj se dela od jutra do večera, razen če je slabo vreme, se vmes malo počiva. Moraš biti zelo prilagodljiv, saj nimaš neke zasebnosti. Mi smo trije in imamo eno majhno sobo, smo skupaj v sobi. Moraš biti zelo odprt, moraš znati sklepati kompromise, moraš biti potrpežljiv. In nenazadnje, moraš imeti rad hribe. Na prvem mestu in najpomembnejša je zagotovo osebnost posameznika, torej kakšen si. Potem so pa tu še odnosi. Važno je, da se med seboj res razumeš, saj si neprestano skupaj.

5. Kako bi opisali vaše zaposlene? Imajo kakšne skupne lastnosti?

Ravno ta prilagodljivost in odprtost, ker gre za delo z ljudmi. Ljudje so raznorazni, včasih moraš tudi marsikaj »požreti«. Vesel, odprt in dobrovoljen moraš biti, ker nekdo, ki je zaprt vase, ne bi mogel zdržati v ekipi. Nimaš prav veliko prostora zase, edino, če se umakneš nekam za kakšno uro, ob jezero.

6. Ali bi lahko rekli, da so vaši zaposleni prosocialno naravnani, da stremijo k pomoči drugim?

Seveda, že sam koncept planinskih koč je tak, da planinci tam dobijo pomoč v obliki hrane, pijače, prenočišča, nasvetov glede poti in vremenske napovedi. In pa kar se tiče glede prve pomoči, da se, če je potrebno, pokliče gorsko reševalno službo. Tako da je že sam koncept prosocialno naravnan in če nisi tak človek, nimaš v koči kaj iskati.

7. Kako ohranjate motivacijo znotraj ekipe (tudi morda takrat, ko imate kaj prostega časa)?

Zvečer si malo oddahnemo, kaj skupaj spijemo in pojemo, ob deževnem vremenu igramo kakšne družabne igre, včasih pogledamo kakšen film, na ta način, da se malo odklopimo.

8. Kaj menite o dejstvu, da vodja predstavlja dejavnik spodbujanja ravni motivacije pri zaposlenih?

Pri nas je mogoče malo drugače, ker niti ni mišljeno, da sem jaz kot nek šef, mi trije smo v bistvu enakovredni. Jaz kot oskrbnica naše kočice sem v bistvu tista, ki urejam razno birokracijo in se dogovarjam z društvom. Kar se pa dela in odnosov tiče, smo pa enakovredni. Vsi delamo vse, moj položaj ni enak kot recimo biti vodja oddelka v nekem podjetju. Saj včasih je tako, da povem kaj je za narediti oziroma organiziram delo, ampak se mi zdi, da pri nas ni te klasične razdelitve vlog.

9. Kaj menite glede Siolovega natečaja za Naj planinsko kočico leta?

To je malo tako, ta natečaj. Kakor jaz vidim, je to odvisno od tega, kako bodo v planinskem društvu ali v koči zavzeti za to, da bo kočica to priznanje dobila in je glasovanje narejeno tako, da lahko en posameznik večkrat odda svoj glas. Mislim, da to ni ravno realna slika, ker ni tako, da bi glasovali pretežno obiskovalci hribov. Mi smo imeli prejšnja leta 70-80% tujih gostov, tuji gostje pa niti ne poznajo tega glasovanja, tako da ne glasujejo, od tistih 20% Slovencev pa tudi ne moremo dobiti prav veliko glasov.

10. Obstaja še kakšen drug način zbiranja mnenj obiskovalcev, morda knjiga pritožb in pohval?

V koči imamo knjigo pritožb in pohval, to je zelo dobra motivacija. Sploh ko vidiš gosta, da napiše, da se je imel fino in da se zahvaljuje. To te kar precej povzdigne. Tudi morda ocene in komentarji na Facebooku ter podobne stvari. Vsako leto na začetku sezone imamo visoke ambicije, da bomo vsaj enkrat na teden nekaj objavili na Facebook, ampak potem tekom sezone za to zmanjka časa in za razmišljati, kaj objaviti, ker ne moreš zmeraj eno in isto objavljati. Zmanjka nam časa in energije. Ponavadi gostje zjutraj, preden grejo, pridejo poravnati stroške in takrat nam povejo, kako so se imeli, nas pohvalijo, tudi to omenijo, kako lahko samo trije vse to upravljamo ipd.

2. sklop: Zavzetost zaposlenih

1. Kakšni so po vašem mnenju zavzeti zaposleni?

Da jim nič ni težko narediti, da ne rečejo kar »Ah saj je v redu«. Recimo, če postelja ni dobro postлана, pa bi vseeno rekli, da je dobro. Ne, ni dobro. V tem smislu, da so ne ravno perfekcionisti, ampak natančni, dosledni in predani. Da naredijo tisto, kar je potrebno. Za delo v koči mora biti posameznik odprt, prilagodljiv, zavzet za delo, pripravljen na vse, vztrajen, ne sme kar takoj obupati in iti v dolino.

2. Kakšno vlogo pripisujete zavzetosti?

Zavzetost ima sigurno zelo veliko vlogo. Ker smo samo trije in če eden od nas ne bi svojega dela opravil tako, kot je treba, da je potrebno potem za njim še popravljati ali karkoli, enostavno nas je premalo, da bi delo jemali z levo roko. Čas je omejen in tudi število rok je omejeno.

3. Ali bi lahko rekli, da so zavzeti zaposleni zagnani, predani in zatopljeni v svoje delo?

Ja, sigurno lahko.

4. Kako odreagirate, ko pride do konflikta?

Prav do konfliktov, da bi se kaj skregali, ne pride. Je pa razumljivo, da če si 24 ur na dan skupaj tako dolgo časa, da rabiš včasih nekaj časa zase. Že zaradi dela, ko si utrujen in včasih so še ljudje tečni, ker ne dobijo takoj hrane, se počasi nabere vse skupaj. Tako da ponavadi potem zvečer se zadnje pol ure skupaj usedemo, se malo nasmejimo, nekaj spijemo. Nikoli ni bilo, da bi se dva med seboj skregala, nikoli ni bilo kaj takega. Tudi veš, da moraš včasih kaj požreti.

5. Kaj so glavne prednosti, ki jih prinašate vi kot stalna ekipa?

Sigurno to, da se tako dobro poznamo. Čeprav z nekaterimi, ki so delali, se prej sploh nismo poznali, smo šli v dolini samo enkrat na kavo. Prednost je ta, da se poznaš, da točno veš, kako kateri deluje, da se razumeš, da se ujameš in da si sproščen med delom. Ponavadi smo bolj mlada ekipa, se malo pohecamo. Vzdušje v planinski koči je sproščeno, gostinstvo v dolini je recimo popolnoma nekaj drugega. Mi smo sproščeni, preprosti, tudi okolje je takšno. Smo seveda vljudni, kulturni, ampak na tak sproščen način. Mi smo kot nekakšna družina.

6. Na kakšne načine še (znotraj ekipe) dvigate raven motivacije oziroma zavzetosti?

Kadar imamo čas, kdo izmed nas kaj speče, si skuhamo kakšno posebno kosilo ipd. Ali pa, ko vemo, da pride v kočo kakšen poznan iz doline in nas pokliče, kaj potrebujemo in prinese kakšno meso, zelenjavo, takrat smo čisto navdušeni, kot bi prišel božiček. Ali pa takrat, kadar pride helikopter, ki nam dobavlja robo, takrat nam domači pripravijo kakšen paket in tudi takrat komaj čakamo, da pride. Takšne malenkosti. Ali pa recimo, ko komu pade raven energije, pa ti drugi reče, »Kaj boš jedel, ti bom jaz nekaj postregel«. V bistvu nič takega, ampak v tistem trenutku ti to ogromno pomeni. Ali pa, da recimo tisti, ki prvi vstane, gre potem tudi prvi na pavzo, si malo spočiti, ko je to mogoče. Ali pa kadar ni gneče, eden dežura in ostala dva počivata, tudi to nam veliko pomeni.

7. Kaj pa počnete izven sezone, ko kočica ni več odprta?

Že dve leti govorim, da bom mogoče poiskala kaj drugega, ker je tudi težko, recimo moj partner je sam doma celo poletje. Nekako zamudiš poletje. Odkar delam v visokogorju, ne hodim več po visokih hribih, ker pozimi ne hodim, razen po nižjih vrhovih. Predvsem to pogrešam. Težko je potem usklajevati to, ker moj partner ima recimo klasično službo, normalen delavnik, jaz pa tako. Čeprav jaz sem si to prav predstavljala, ker mi smo že od majhnih nog doma veliko v hribe hodili. In ko sem bila majhna, sem neprestano govorila,

da bom enkrat delala v koči, pa so se mi starši kar smejali, da bo to mogoče potem v penziji, ko bom imela čas. Prej sem šest let delala v marketingu in ko mi je to postalo rutina, pisarna in ta poslovni svet, se nisem dobro počutila. Ko imaš enkrat pogodbo za nedoločen čas, je težko kaj spremeniti oziroma se niti ne spraviš k temu. Potem so pa takrat naš oddelek ukinali, ostala sem brez službe in sem pomislila na to, da bi šla delat v kočo, ker mi je bilo to že od nekdaj res všeč. Poslala sem nekaj prošenj, najprej sem šla delat na Veliko planino, vendar je to čisto drug koncept dela kot tukaj zdaj, bolj kot na primer v gostilni. V tej koči sem pa poznala bivšega oskrbnika in sem ga vsako leto spraševala, če koga potrebujejo, ampak jih je bilo zmeraj dovolj. Enkrat mi je pa le rekel, da imajo še prosto delovno mesto in ko sem prišla gor, je bilo super. In mi je uspelo, tisto, kar sem si že od majhnega želela.

8. Ali je morda še kaj specifičnega, kar bi izpostavili glede zaposlenih ter motivacije in zavzetosti?

Prvo leto, ko sem začela delati v koči, mi denar sploh ni bil motivacija. Ja, bilo je tako, da nekaj zaslužiš, da imaš nekaj in to je to. Jaz sem prav želela iti v hribe, se pravi, to je bila moja motivacija, ker sem pač rada v hribih in ta sproščenost v primerjavi s prejšnjo službo, to je čisto nekaj drugega, si v drugačnem okolju. Potem sčasoma, ko že nekaj časa to delaš, pa vidiš, da je denar tudi neke vrste motivacija, saj moraš živeti od nečesa. Vidiš, da lahko v treh mesecih in pol delaš še potem za čez celo leto. Verjetno si res bolj zavzet, če si plačan tako kot mi, stimulatивно. Nam namreč pripada določen odstotek od prometa. Več, kot bomo naredili, več bomo imeli. Če imaš pa ti neko fiksno urno postavko, ti je pa recimo vseeno, ali bo nekdo na koncu pojedel še palačinke ali pa ne. Naša ekipa je res zelo zadovoljna s tem stimulativnim plačevanjem, še posebej, ko vidiš, da ko se res potrudiš, recimo mi smo začeli potem peči še razne piškote in gibanice, bolj si zavzet, da še kaj novega daš od sebe, da boš kaj dodatno prodal, da bo več prometa in boš ti dodatno zaslužil. Smo vsi zelo veseli, da je tako. Mi imamo recimo en zvezek, v katerega pišemo dnevni promet, ki ga sproti seštevamo, potem pa vsak dan gledamo, koliko smo že zaslužili. Malo se hecamo na ta račun, ampak tako vidiš, da boš na koncu res nekaj dobil.

9. Kaj menite o tezi, da prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na uspešnost delovanja organizacije oziroma kočje?

Sigurno vpliva, ja. Že to je motivacija, da si v takšni ekipi, s katero se dobro razumeš in potem tudi dobro delaš. Drugo je tudi finančna motivacija. Pri nas je tako, da smo plačani tudi stimulatивно, glede na promet. Tudi to nas precej motivira. In na koncu dneva recimo, ko smo že utrujeni in se nam nič več ne da, se med seboj spodbujamo. Ker veš, da tri mesece delaš za to, da boš nekaj zaslužil in boš potem preostanek leta prost. Pa potem tudi bolj recimo razmišljamo o kakšnih novostih, kar se hrane tiče recimo, da kaj novega ponudimo ali pa glede spominkov. Motiviran si, da potem iščeš neke nove stvari. Pomembno je tudi, v kakšen odnosu si s planinskim društvom, ki je pristojno za posamezno kočjo, tudi to je pomemben dejavnik. Mi se res dobro razumemo, vedno nam

priskočijo na pomoč, kadar jih potrebujemo, kadar je recimo kakšna delovna akcija, kadar so potrebna kakšna tehnična opravila. Ni pa povsod tako. V nekaterih kočah nimajo takšnih odnosov in to tudi vpliva na samo delovanje kočice potem.

Priloga 3: Transkript intervjuja z Mašo (oskrbnico Pogačnikovega doma na Kriških podih)

1. sklop: Prosocialna motivacija

1. Kakšno vlogo pripisujete prosocialni motivaciji?

Meni se zdi, da je naša ekipa motivirana že zaradi tega, ker smo v ekipi sami mladi in se res zelo dobro razumemo, med seboj smo zelo povezani. Se mi zdi, da je neka motivacija že to, da gremo gor v kočico zaradi družbe, zaradi tega, ker ti je kul delat v takem timu kot je in se mi zdi, da potem vse to za sabo povleče tudi to, da smo zagreti, kako bi čim boljše kuhali, kako bi naredili čim boljše za planince ipd. Ključno je pa to, da se med seboj zastopimo, da skupaj kot ekipa dobro delujemo. V bistvu je tako, da nismo samo gor v koči ekipa, ampak se tudi potem v dolini veliko družimo. Skoraj vsi smo še študenti oziroma mladi zaposleni.

2. Na kakšne načine motivirate ostale člane ekipe?

Meni se zdi, da smo tako že sami dovolj motivirani, ko nas pohvalijo oziroma dobimo pohvale, da smo nekaj dobro naredili. Se mi zdi, da je že neka notranja motivacija znotraj vsakega posameznika dovolj močna. Drugače se mi pa tudi zdi zelo dobro, ko poleg mesečnega plačila ob koncu sezone s strani planinskega društva dobimo še denarno nagrado. Kar se mi zdi kot neka dobra motivacija. Ko recimo že z mislimi zaključiš s sezono in potem šele dobiš neko nagrado, je občutek res dober. Ker konec koncev, čeprav nam je vsem gor zelo dobro, vsi delamo tudi zaradi denarja.

3. Kaj vam pomeni Siolov natečaj za Naj planinsko/visokogorsko kočico?

Če bi zmagali, bi se nam sigurno dobro zdelo, ampak ta način glasovanja se mi zdi malo čuden, kako si lahko vsake pol ure nekdo izbere svojo naj planinsko kočico. Zdi se mi tudi, da tiste kočice, ki imajo stalne obiskovalce, so med seboj bolj povezane in tudi več glasujejo. Tujci, ki pa na primer pridejo k nam enkrat, se pa ne bodo tako potrudili, da bodo recimo vsake pol ure glasovali. Pa tudi niti ne vedo za ta natečaj. Je pa akcija dobra, ker Siol s tem naredi zelo dobro reklamo. In tudi s tem, ko objavljajo te članke o kočicah, se mi zdi, da to ni nič slabega.

4. Kaj pa knjiga pohval, kot ste jo že prej omenili?

Knjigo pohval imamo, ampak jo imamo zraven vpisne knjige, tako da jo redko kdo sploh zazna. Včasih kdo izrecno reče zanjo, ampak v večini primerov gre za pohvale. Mi smo se že pogovarjali, da bi naredili anketo med gosti, samo je to težko izvesti oziroma si je potrebno vzeti veliko časa, da dejansko to izvedeš, da bi ugotovili, kaj manjka, kaj gosti potrebujejo, kaj pogrešajo. Meni se pri nas zdi plus tudi to, da se ekipa ne preustano menja in na ta način zmeraj pride nova energija, nove ideje. Če ti nekaj let že to delaš, si v to vpeljan, deluješ znotraj nekih okvirjev. Ko pa pride kakšen nov, pa predlaga nove načine, npr. kaj pa, če bi to tako delali ali kaj pa, če bi naredili tako sladico ipd. In je enako kot pri planincih, lahko vidi nekaj novega, potencial za kakšne izboljšave.

5. Katere dejavnike, ki vplivajo na raven motivacije, bi izpostavili?

Mi se potrudimo, da lahko gre vsak izmed ekipe kaj naokrog, se mi zdi, da je to nam velika motivacija, da si greš lahko malo prevetrit glavo na okoliške vrhove. Pa mogoče tudi to, da se zvečer precej družimo, spijemo kakšno pivo. Proti koncu dneva recimo vsi komaj čakamo, da se usedemo. Ko vse počistimo in tudi če je ura že polnoč in imamo ob šestih zjutraj budilko, se zvečer še zmeraj usedemo, ali pred kočjo ali v kuhinjo, in spijemo eno pivo, se posmejimo. Se mi zdi, da nam je po celem dnevu to tista največja motivacija. Mi recimo enkrat na teden dobimo žičnico in smo zmeraj zelo navdušeni, kaj bomo dobili in brskamo po tistih škatlah. Za vikende, ko dobimo pomoč (imamo namreč krog znancev in prijateljev, ki vsako leto zelo radi pridejo v kočjo pomagat, vsako leto kdo kakšnega novega pripelje), takrat se tudi zelo veselimo, ker se nam zdi, da vsak vikend pride nek nov zagon, nov veter. Zelo smo motivirani tudi, ko dobimo kaj novega, recimo, ko smo si umislili kuhinjskega robota. Prav tako smo si zelo želeli pomivalni stroj in potem smo ga lani dobili in to nam je bilo vsem v ekipi res všeč. Čeprav delaš skoraj enako, se ne gre samo za to, da nam je lažje, ampak nam je tudi boljše. Če planinska društva ne bi vlagala v kočjo, da bi se recimo mi zelo trudili, s strani društva pa ne bi bilo nobenega vložka, truda ipd., potem se tudi mi najverjetneje ne bi tako trudili. Tudi društvo vlaga v kočjo in v naše delo ter nam ustrezne v določenih stvareh, konec koncev mi ne bi mogli dobro delati, če ne bi imeli ustreznih in primernih pogojev za delo. Recimo, če bi si mi želeli delati neke določene sladice, pa nam društvo ne bi kupilo kozarčkov. Se mi zdi pomembno, da slišijo naše želje, kaj si želimo. Lani smo prenovili jedilnico, to nam je dalo tudi neko dodatno motivacijo.

6. Kaj pa morda stimulatívno plačilo?

Mi imamo določeno postavko fiksno, en delež pa je odvisen od narejenega prometa. Tako da se nam niti ne pozna prav veliko, ali naredimo malo ali veliko prometa. Dobra se nam zdi tudi denarna nagrada na koncu sezone. No, do korone (smeh), se nam je zdela neka motivacija tudi to, ko smo imeli zaključni izlet z ekipo, ponavadi smo šli spomladi nekam hodit, nekje smo prespali ipd. Pa tudi to, da se vsako leto pred začetkom sezone vsi skupaj dobimo na pijači. In še naša zaključna žurka, ki jo imamo vsako leto konec sezone v kočji, tudi to nam veliko pomeni.

7. Kako odreagirate, ko pride do konfliktov?

Včasih pride do konfliktov z gosti, ker danes v hribe hodijo vse sorte ljudi. Tudi, če pride do nekega konflikta oziroma pritožbe, si mislim, da če je ena pritožba in milijon pohval, najbrž tista pritožba ni najbolj merodajna. Včasih se kdo nad hrano pritožuje, potem vprašamo še ostale, ali nekaj res ni bilo dobro, ker tudi to se lahko zgodi. Velikokrat pa so tudi nerealne želje s strani planincev. Eden je enkrat ob desetih zvečer želel še biti v jedilnici, kjer so pa spali tisti, ki niso dobili sob, mi smo pa želeli tišino, ker ni pošteno do tistih, ki so želeli spat v jedilnici. In on je rekel, kakšni gostinci smo, da moramo mi točiti, dokler gost pije. Meni se to ne zdi prav. V planinski koči je ob desetih tišina, edino to je pošteno do vseh, ti pa lahko piješ v dolini, če želiš in če se zмениš. In recimo takega konflikta si jaz ne ženem k srcu. Če bo gost zaradi tega nezadovoljen, je to njegov problem. Drugih konfliktov znotraj ekipe ni, to se mi zdi zelo dobro. Tudi to je zmeraj neka bojazen. Konec koncev je ekipa skupaj res 24 ur na dan, 7 dni v tednu, spiš v isti sobi, neprestano smo isti v kuhinji, razen, ko gre kdo kdaj v hribe, in bi si lahko šli tudi že na živce.

8. Kakšne lastnosti imajo člani ekipe, so jim katere skupne?

Vsi imamo radi hribe in zdi se mi, da smo vsi precej preprosti, nobenih ni tak fin (smeh). Vsi so zelo na izi to se mi zdi zelo pomembno. Zanimivo je tudi to, da je pri nas ogromno interesa za delat, kar sami od sebe nas kontaktirajo, veliko je skavtov in tabornikov, oni imajo že veliko izkušenj z delom v ekipi, kuhanjem za večje število ljudi ipd.

9. Se kdaj zgodi, da pade raven motivacije?

Se mi zdi, da po parih tednih dela gor si res utrujen in takrat si res že kot en zombi in se samo še vlečeš. Se mi zdi, da je takrat nujno, da greš malo v dolino, če ne drugega vsaj za par dni, da zamenjaš okolje in se napiš. Zadnja leta sem jaz npr. krajše obdobje gor, pred tem sem bila pa dve leti skoraj celo poletje v koči, edino vmes sem šla dvakrat v dolino za par dni in se mi zdi, da imaš tistih par dni dovolj, da se spet napolneš z energijo in res prideš nazaj gor čisto drug. Če bi bil neprestano gor v koči, se ne sestaviš več skupaj. Ker si že tako utrujen, predvsem fizično. Takrat je res nujno, da greš v dolino.

10. Kako to, da ste sami mladi v ekipi?

Zdaj smo res že kar nekaj let sami mladi in se mi zdi, da je to dobro. V koči smo naenkrat načeloma od trije do pet ljudi. Odvisno je tudi od termina, na začetku in ob zaključku sezone, torej junija in septembra, smo v ekipi trije. Julija smo štirje in avgusta pet. Za vikende pa pokličemo še dodatno pomoč. Letos se nas bo skupno zamenjalo 14 oseb, ker nas bo več, ki bomo v koči krajše obdobje, zato smo vzeli tudi nekaj novih, ki bodo začeli s krajšim obdobjem, ne takoj za dva meseca. Mešana ekipa, starostno mislim, težko tako dobro deluje kot recimo sami mladi. Ker hitro pride do nekih navzkrižij interesov, težko je, tudi velikokrat slišim na teh seminarjih za oskrbnike: »Ah te mladi še za metle ne znajo

prijeti«. To je meni čisti predsodek, ker mi vsi, ki smo gor, vse znamo. Ni tako, da bi bili nesposobni, ker smo mladi. Se mi zdi, da če bi bila taka kuharica pri nas, že ne bi bili za skupaj, ker če ima take predsodke o mladih, potem bi enkrat sigurno prišlo do konflikta. Se mi zdi, da to ne more dobro delovati. Boljše, da so mladi ali pa stari skupaj. Tudi mi imamo recimo starejšega gospodarja, ki nam pomaga, če se kaj pokvari, pri dostavi hrane ipd., ampak on je tak mlad po duši in se mi zdi, da zelo dobro delujemo skupaj. Pa v bistvu pred njim je bil eden še starejši gospodar in je bil tudi tak, da se je z nami podružil, ne pa da bi govoril karkoli glede naše starosti ali pa bi nas nadziral.

11. Kaj menite o tezi, da prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na uspešnost delovanja organizacije oziroma koč?

Meni se zdi, da smo zaradi prosocialne motiviranosti in zavzetosti bolj uspešni. Se mi zdi, da zato, ker smo vsi motivirani, da bomo nekaj čim boljše naredili in zato tudi vsak član ekipe razmišlja, kako bi pa mi skupaj kot ekipa še kaj izboljšali. Ravno zadnjič, ko smo se dobili, smo vsi skupaj »brainstormirali«, recimo o kakšni novi sladici ipd. Se mi zdi, da ravno zato, ker vsi o tem razmišljamo in smo vsi motivirani, da bi nekaj izboljšali, je celotna stvar bolj uspešna. Če bi celotna ponudba recimo temeljila samo na meni, sigurno ne bi bili tako uspešni oziroma še slabše, če bi temeljila samo na društvu. Se mi zdi, da ravno zato, ker se nam vsem gre za to, da dobimo neke nove ideje ipd. in pripomoremo k boljši in bolj raznoliki ponudbi naše koč. Mi smo npr. najemniki koč, torej nismo neodvisni od društva, ampak sodelujemo z društvom. Ampak jaz nimam občutka, da bi nas društvo kakorkoli nadziralo. To se mi zdi, da je tudi zelo pomembno. Da ni recimo, da bi neka avtoriteta, npr. nekdo iz društva, prišel v koč in bi mi imeli občutek, da nas nadzirajo in nam gledajo pod prste, če bomo vse v redu naredili ali pa, da bi pri našem delu iskali napake. Pomembno je to, da sodelujemo, da je prisotno obojestransko zaupanje in dobra sodelovanja, da ni tistega odnosa »Jaz sem višje, ti si nižje«. In enako se mi zdi, da je znotraj oskrbniške ekipe pomembno to, da smo vsi na istem nivoju, da ni neke hierarhije, da bi se jaz recimo kričala na ostale člane ekipe ipd.

12. Kaj menite, da vpliva na zmanjšanje ravni prosocialne motivacije?

Najbolj zagotovo utrujenost. Pri nas recimo tudi to, če se nekdo ne bi ujel z ostalimi člani ekipe. Recimo, preden vzamemo nove člane, imamo razgovore. Letos smo imeli razgovore prek platforme Zoom, kar pač ni enako kakor v živo, ker ne vidiš človeka, ne čutiš ga, ne steče pogovor ipd. Pa tudi, če bi imeli razgovore v živo, v tistih 15 minutah, ko se pogovarjaš, te lahko nekdo zelo navduši ali pa je popolnoma zadržan, pa to še ne pomeni, da se potem kasneje ne bo odprl ali pa da potem ne bo kompatibilen. Tako da ja, zmeraj obstaja ta bojazen, kaj če se nekdo ne bo vklopil in se mi zdi, da če se nekdo ne bi vklopil, bi bil potem avtomatsko slabše motiviran, ker če mu ne bi bilo prijetno znotraj ekipe in pri delu, bi samo čakal, da gre lahko nazaj v dolino, da mine tisti mesec dni. To se mi zdi, da bi bilo zelo slabo. Pa mogoče tudi kakšno domotožje, da bi si kdo želel iti domov.

13. Kakšen je vaš pristop (kot vodje) k vzpostavljanju in ohranjanju prosocialne motiviranosti oziroma zavzetosti znotraj ekipe? Omenili ste namreč, da vsi že pridejo prej motivirani za delo.

Letos bo recimo tako, da bo polovica ekipe stara, torej mi, ki že dlje časa delamo in smo utečeni ter polovica novih sodelavcev. Se mi zdi, da je zelo pomembno, da smo mi kot stara ekipa zelo zagnani, da nove člane sprejmemo medse. Da jih dobro uvedemo, da jih sprejmemo, da se bomo res dobro razumeli ipd. Se mi zdi, da je pomembno, da smo vsi k temu motivirani, ne da bi bili recimo stara ekipa svoj mehurček in nova svoj. Da smo vsi k temu motivirani, da se čim bolj premrežimo med seboj, da postanemo res ena velika ekipa. Vsi se tudi družimo še potem po koncu sezone, smo v kontaktih, v dolini se družimo ipd. Menim, da tudi ostali sodelavci dajo veliko na odnose v ekipi, da so jim zelo pomembni. Če je ekipa, ki dobro deluje, ti (kot vodja) ne razmišljaš o motivaciji in o tem, kako bi delavce motiviral ipd. Ker je avtomatsko dobro, so tudi vsi sami po sebi motivirani. Če bi bilo pa slabo, bi pa verjetno razmišljala, kako jih motivirati ipd. Dokler pa zadeve funkcionirajo, pa nihče ne rabi neke dodatne motivacije. Najbrž ne bi škodila, ampak sploh ne vem, kaj bi lahko še naredili v smislu dodatne motivacije.

14. Zagotovo ni vsak primeren za delo v planinski koči. Nekateri menijo, da so, pa potem ugotovijo, da niso. Tisti, ki so, pa potem v tem delu tudi uživajo. Se vam zdi, da je to predvsem stvar posameznika, da je prosocialno naravnani (prej ste omenili tabornike in skavte, ki opravljajo predvsem prostovoljna dela)?

Ja seveda, se mi zdi, da je to nek tak profil človeka, ki je primeren za to delo. Ker konec koncev je to v največji meri delo z ljudmi, saj te obkroža in ekipa in planinci. Če ne moreš delati v timu, da si bolj individualist in če ne moreš delati z ljudmi, potem to delo odpade. Nimaš prav veliko za početi v planinski koči (smeh). Precej pomembno se mi zdi še to, da tisti zaposleni, ki so zadovoljni, kar je pri nas večina, se potem vračajo še naslednja leta. Če jim ne bi bilo všeč, bi naslednje leto najverjetneje odpovedali. Zdaj je veliko takih, ki že več sezon delajo zaporedoma.

2. sklop: Zavzetost zaposlenih

1. Kakšno vlogo ima zavzetost v vaši ekipi?

Meni kot oskrbnici se zdi pomembno, da se vsak zavzame, da bo tisto, kar ima za narediti, naredil dobro. Zdi se mi dobro, da se vsak potrudi, da svojega dela ne opravlja površno, npr. tisti, ki kuha, da se res potrudi, da skuha dobro in okusno. Čeprav se ti včasih malo ne da, da vseeno narediš dobro, da recimo dobro počistiš ipd. In predvsem to, da smo vsi prijazni do planincev. Se mi zdi, da tisti, ki pride v kočjo delat, je že sam po sebi komunikativen, da se ne rabi nekaj ekstra truditi, da je komunikativen in da pomaga drugim, se pogovarja s planinci, ker tak pač je že po naravi.

2. Kakšni so po vašem mnenju zavzeti zaposleni?

Taki, da sami vidijo, kaj je treba narediti. Zmeraj se mi dobro zdi, ko pride kdo na novo in sam od sebe reče npr. »Jaz grem pa zdaj tisto počistiti ali pa to in to narediti«. Ko sam od sebe nekaj reče, kar recimo še jaz včasih kdaj ne vidim oz. kar se tebi niti ne zdi, da je nujno za narediti, pa se oni kar sami ponudijo. Da sam vidi delo in samoiniciativno začne, nekaj izboljša ali pa da nekaj na novo naredi. Se mi zdi, da je to res velik plus.

3. Ali bi lahko rekli, da so zavzeti zaposleni zagnani, predani in zatopljeni v svoje delo?

Ja, lahko. Ponavadi je tako, da si na začetku sezone zelo zagnan, da bi vse rad naredil. Potem se pa začne sicer tista dnevna rutina, kar pač moraš narediti in potem ti za tisto ostalo v resnici zmanjka časa. Meni se je zmeraj zdelo tako, da ko sem junija prišla gor, sem bila polna idej, kaj vse bomo naredili na novo. Potem pa sem šele septembra imela v bistvu dovolj časa, da bi te stvari lahko uresničila, ampak se ti pač ne da več, ker si preveč utrujen. Ključno se mi zdi to, da ne rabimo zmeraj novincem govoriti, kaj naj naredijo, ampak da sami vidijo, kaj je za narediti. Se mi zdi, da tudi tisti, ki so bili že prejšnja leta ter vedo kaj jih čaka in kako delo poteka, pa ko pridejo v kočjo, so kljub temu vsi na začetku zelo zagnani in zagreti. Tudi to je zelo pomembno.

4. Ste imeli kdaj v ekipi koga, s katerim se niste ujeli?

Enkrat je bila ena punca, ki ni bila najbolj pripravljena sodelovati in je delala precej po svoje. Se mi zdi, da je potem težje delati s takim človekom. Ni bilo kritično, da bi ji rekli, da mora oditi, ni bilo pa ravno prijetno. Morda se je poznalo tudi to, da je bila karakternost precej drugačna od ostalih, nek svoj pogled na stvari je imela. Mi se recimo, ko smo toliko časa gor, pogovarjamo o vsem možnem, o pogledih na svet ipd. Mogoče je imela ona tudi malo drugačne poglede. Seveda, tudi ostali se ne strinjamo o vsem, ampak je pomembno, da znaš vzpostaviti neko debato, dialog. Ona je bila pa precej ozkogledna, ni sprejemala tujih mnenj in je potem tako zelo težko skupaj delati.

5. Kaj menite, da vpliva na zavzetost zaposlenih? Morda tudi njihova pričakovanja, ko pridejo v kočjo?

Prvo kot prvo mora biti človek delaven. Tisti, ki je delaven, pa ni nujno tudi motiviran za to, da bo nekaj izboljšal. Recimo za tiste, ki pridejo na novo, je pomembno, da postanejo motivirani, da začnejo razmišljati, kako bi stvari izboljšali. Da to dosežeš, pa moraš najprej vzljubiti kočjo in tim. Ko nekje začneš delati, ne razmišljaš takoj o novostih. Najprej je pomembno samo, da bo vse dobro narejeno, da bodo ostali zadovoljni z opravljenim delom, potem pa pride tisti moment, ko ti je mar za to, da bi bile vse stvari čim boljše.

6. Imate vi kot vodja kakšne načine za vzpodbujanje oziroma ohranjanje zavzetosti znotraj ekipe?

Druženje nam veliko pomeni. In to, da se cela ekipa čim bolje razume, da se sprejmemo med seboj. Pomembno je tudi to, da starejši člani ekipe pristopimo do novincev. Ker eni se prej odprejo, lažje vzpostavijo kontakt, drugi pa so bolj tihi, težje navežejo stik in se potem kasneje razživijo. Včasih potem jaz do novih pristopim in poskušam najti neke skupne točke.

7. Bi morda še kaj izpostavili glede zavzetosti?

Meni se zdi pomembno tudi to, da če vidiš, da je nekdo utrujen, če je možnost, da gre nekdo spat, da lahko gre. Ker če komaj živiš, težko delaš. Ali pa recimo, da gre vsake toliko časa nekdo naokrog po okoliških vrhovih. Se mi zdi, da je pomembno, da se potrudimo za to, da lahko gre vsake toliko eden naokrog, to pomeni, da ostali takrat »stisnemo« in čim več naredimo. Tudi jaz kot oskrbnica velikokrat rečem komu, naj si vzame prosto in gre malo naokrog. Včasih je tako, da štirje zmoremo opraviti delo, ampak če je še ta peti, je bolj prijetno. Recimo sam od sebe ne bo nihče rekel, da bi imel prosto, ker nihče noče, da bi imeli ostali ogromno dela in česa ne bi mogli podelati. Včasih potem jaz kar rečem, naj grejo in jih malo spodbudim k temu. Ker v resnici vemo, da je vsakemu dobro, če gre in pride potem poln energije nazaj. Se mi zdi, da je to zelo pomembno, včasih mogoče koga malo prisiliš, pa je potem na koncu tudi to neka motivacija.

8. Kakšni so odzivi gostov na trud, ki ga vlagate?

Mi imamo recimo široko ponudbo pijač. In se mi zdi, da so gostje nad tem zelo navdušeni. Imamo nefiltrirano pivo, pale ale ipd. Res so čisto navdušeni. Tudi sladice imamo veliko različnih, lani smo imeli v ponudbi pijano nevesto in apple crumble. Se mi zdi, da tudi, ko je nekaj malo drugače, je gostom zelo všeč. Po tem si nas bolj zapomnijo.

Priloga 4: Transkript intervjuja s Petro in Alešem (oskrbniškim parom Mihovega doma na Vršiču)

1. Kako bi opisali delo v planinski koči?

Aleš: Planinske koče med seboj niso primerljive, ljudje jih želijo primerjati, ampak ne gre, saj ima vsaka koča drugačne pogoje dela. Koča v Krnici recimo nima elektrike, imajo težave z vodo ipd. Midva vztrajava pri tem, da ostanemo planinska »bajta«, kar pomeni, da se ne gremo nekih kalamarov, dunajskih zrezkov in podobno, ampak se gremo sicer bogato ponudbo planinske hrane. In želiva, da »bajta« daje vtis planinske »bajte«. In temu primerno potem tudi iščeva nove zaposlene. Ne iščeva profesionalnih natakarjev in kuharjev, ampak ljudi, ki znajo prijeto za vsako delo. Od tega, da miši pospravljamo na vrtu, ki smo jih polovili, montiramo table, urejamo vrt in travo do priprave za kuhinjo, pomivanje posode, pospravljanje sob in stranišč, strežba, vse je. Marsikdo vidi to kot »U, gremo v hribe, super!«. Pa ni čisto tako. Midva veva, da včasih en mesec še ven ne prideva

iz hiše, no Petra še pride do konca vrta, jaz pa ne, ker sem v kuhinji. Takrat, ko se tukaj dela, se res dela. Ni to neka hribovska idila, kjer se sedi in občuduje hribe, tako res ne gre.

2. Kakšno vlogo ima pri vašem delu prosocialna motivacija?

Petra: Študentke, ki pridejo delat, so že same po sebi zelo motivirane. Ko pridejo, že vejo, kaj jih čaka. Pripravljene so priti za dlje časa delat, vejo, da bodo tu spale, za hrano je poskrbljeno, prav tako vejo, da ne bodo zapravljalale, to se pravi, kar bodo zaslužile, bodo obdržale. In so pripravljene priti delat tudi za en mesec ali mesec in pol.

Aleš: Ravno zdaj smo imeli razgovore. Ena študentka ostane od lanskega leta, dve bosta letos na novo. Bolj gre za neko pre-motivacijo, da že pridejo motivirane k nam, ne da bi jih morala midva motivirati. Morda pridejo že preveč motivirane oz. preveč optimistične, se malo precenijo, ker bi kar neprestano delale, ampak tudi, če si mlad, ne moreš tako delati, ker ne zdržiš. Potem pa postaneš zopr in ne moreš več delati tako dobro kot prej in to ni dobro ne zanjo, ker ima občutek, da ne dela dobro in dejansko ne dela dobro, se pa sili zato, ker si je zaobljubila, da bo nekaj naredila in ne za nas. Bolje, da dela en teden, potem se gre za par dni spočit in pride spet. To ni osem urni delavnik in potem vse ostalo je tvoj prosti čas, tukaj na žalost ni tako. Saj imajo zaposleni svojo sobo, ampak ni enako kot doma. Doma si navajen, da se zvečer lahko usedeš na kavč, pred televizijo, tukaj pa tega pač ni. Tukaj pa tisti, ki dela do konca, čaka, da odidejo zadnji gostje, potem mora še pospraviti, potem se pa dobesedno odvede spat. Ljudje pa dejansko mislijo, preden grejo delat v planinske kočice, da zdaj pa grejo za dva meseca »na lepše«, pa ni čisto tako. Je treba včasih zgodaj vstati, a se izogibamo tega, da bi imeli v ponudbi neke zajtrke ob štirih ali petih zjutraj, ker to privede do prevelike utrujenosti. Pa tudi ni zvečer ponočevanja ipd. Še zmeraj nas je premalo, da bi ob štirih zjutraj vstajali. Torej nimamo teh zgodnjih zajtrkov, ker ni življenjsko, da vstaneš ob štirih zjutraj in delaš do enajstih zvečer. Moraš imeti nek življenjski pogled na vse skupaj. Tako kot sem že prej rekel, niti dve planinski koči se ne moreta primerjati med seboj. Pri nama, v top sezoni, se pravi, ko je Kranjska Gora polna, zjutraj eventualno zaide kakšen posameznik na kavo. Po enajsti uri se pa začne, potem je pa vse okrog kočice polno. Takrat morajo biti tisti, ki delajo, zelo osredotočeni na svoje delo, ker drugače zaplavajo tako, da potem ni več mogoče priti ven. Je pa potem spet vse skupaj odvisno od posameznika, kakšen je hiperaktiven, pa ni rečeno, da je tudi njegov efekt tako dober.

3. Na kakšen način motivirate vaše zaposlene?

Petra: Predvsem, da poskušava vzdževati dobro voljo skozi cel dan, ampak to je zelo težko.

Aleš: Tudi nama gre ogromno energije, ko poskušava to vzdrževati. Je pa drugačen pristop recimo do študentk kot pa do penzionistov. Večinoma, ampak ne morem posploševati, študent prej ne vidi kakšnega dela kot pa upokojenec. Pri nama dela recimo upokojenka, ki dela zjutraj odkar vstane, vse dokler ne gre spat, da ji morava dobesedeno reči, naj se usede

in nekaj poje, pa še takrat neprestano okrog gleda, kaj je še za narediti. Pa recimo pride enkrat na leto k njej sin z družino, pa se bo šla seveda k njim usest. Moraš čisto drugače delati z različnimi ljudmi, jih motivirati na različne načine. Nje recimo ne boš nikoli videl, da bi se usedla, dokler ni vse narejeno.

Petra: Je pa res, da ona dela recimo tri dni in je potem frej, ni tako, da dela 14 dni v kosu, tako kot recimo študentke. To pa potem tudi ne bi šlo. Je tudi tu potem neka meja, kjer tudi finančna motivacija ne pomaga več, ker je nek deadline. Tudi midva sva potem že utrujena. Torej, če povzamem, motiviramo z dretjem (smeh), dobro voljo, s kakšno glasbo ipd.

Aleš: Včasih tudi s kakšno posebno pijačo, ki je nimamo tukaj, recimo gin tonic ali pa kakšno sadje skupaj pojemo. Sploh v visokogorju še toliko bolj, veliko pomeni, ko ljudje prinesejo kakšno sveže sadje, solato, ker tega tukaj ni. Tudi v ponudbi tega nimamo, kakšne lubenice, melone ipd. Takrat se pomenimo, naredimo malo plana, da sodelujemo, ne da je vse na naju, da midva nekaj zorganizirava in potem tako je. Tudi ljudje, tisti, ki delajo, veliko lažje delajo dobro, če so zraven in vključeni, ko se ena stvar pripravlja. Tudi če mu že skoraj rešitev položiš, pa da jo on najde, je še zmeraj boljše ali pa jo bo raje sprejel, kot da bova midva rekla, da mora nekaj biti tako pa tako. Sploh, ko smo že malo utrujeni, živčni, takrat je še posebej fajn, da je dobro vzdušje. Ker si dejansko cel dan skupaj. Včasih je prav fletno, tudi če je veliko dela, če ne pride do prezasičenosti, je lušno delat. Če pa pride do tega, potem pa ni več tako lušno. In poleti je nevarno da pride do tega.

4. Vam sodelovanje oziroma dobra uvrstitev na Siolovem natečaju Naj planinska koča predstavlja neko motivacijo?

Aleš: Mi smo bili naj planinska koča štirikrat, trikrat na Valvasorjevi koči pod Stolom in enkrat tukaj na Vršiču. Veliko pomeni v smislu prepoznavnosti same koče, je pa to stvar obiskovalcev, ne glasujemo mi, ampak glasujejo ljudje, tako da mi imamo v bistvu stik z ljudmi, za katere se moramo maksimalno potruditi, da so zadovoljni in da gredo zadovoljni od nas in da še raje nazaj pridejo. Potem padejo tudi glasovi, drugače jih ni. Je dobra reklama, bila je boljša v preteklosti, kakor je zdaj, malo je tudi ta korona spremenila, lansko leto še podelitve ni bilo. Je bilo pa, kar se mene tiče, včasih, ko še ni bilo prek Siola ampak Nedela, takrat si imel v časopisu obrazec, ki si ga izrezal ven, izpolnil in vrgel v nabiralnik. Medtem ko tukaj je pa tako, da je glasovanje dejansko tako, kot se nekateri pritožujejo, na vsake pol ure oziroma eno uro in tisti, ki hoče, lahko vsako uro en glas odda. Ampak kljub vsemu, če ne bi bilo veliko glasovalcev, ki so na tvoji strani, nimaš šans zmagati. Pomeni pa samo zmaga, vse ostalo ... Kot prepoznavnost je v redu, ljudje so firbčni, veliko ljudi pride k nam pogledat zaradi naziva naj planinske koče, kaj pa je tukaj tako ipd. Eni so zadovoljni, eni recimo rečejo, kaj pa je to takega, saj so čisto zraven ceste, je vse enostavno. To ocenjujejo ljudje, ki nikoli niso tako delali. Ko sva midva prišla v to kočo, se pravi pred slabima dvema letoma, ta dom ni imel enega pomivalnega stroja,

šanka, bil je v katastrofalnem stanju ipd. Nama vseeno kar pomeni ta naziv naj planinske kočice že zaradi tega, ker sva v enem letu to pripeljala do tega, da so se ljudje spet začeli tukaj ustavljati, da se vračajo in zdaj opažava res veliko ljudi, ki se družinsko, v parih ali posamično vračajo nazaj gor, k nam. Res pohvalijo, da imamo lepo. In to je potem tisto, da res veš, da si brcnil v pravo smer. Ker je pa tako kot sem že prej rekel, nobena kočica se ne more z drugo primerjati, konkretno Mihov dom dnevnih gostov nima, rekreativcev, tega pri nas ni. Za razliko od Valvasorjevega doma, kjer je bilo po sto vpisovalcev ali več dnevno. Torej na te goste ne moremo računati. Se pravi se moramo potruditi, da se ljudje pripeljejo do Kranjske Gore in nas potem obišejo. Imamo pa cestne in gorske kolesarje, motoriste, turiste, družine sprehajalce ipd. Smo izhodišče za marsikatero vrhove, nismo pa klasična planinska, visokogorska kočica. Pozimi imamo še turne smučarje, sankarje, krpljarje ipd.

5. Kot ste prej omenili, so posamezniki motivirani že pred pričetkom dela pri vas oziroma v planinsko kočico že pridejo motivirani. Se vam zdi vloga prosocialne motivacije pomembna? Ali se vam zdi, da je narava človeka pri vašem delu pomembna?

Aleš: To delo ni za vsakega. Eno je, če pride nekdo delati za dva meseca, torej sezonsko oziroma študentsko delo. To je nekaj čisto drugega od tega, če nekdo to dela kot življenjsko delo, kot tisto, kar v življenju počne.

Petra: Ti, ki pridejo, že vnaprej vejo, kakšno bo to delo, celodnevno ipd. Morejo biti malo pripravljene na to in tudi motivirane. Ne da bodo mislili, da bodo potem samo sedeli. Ko pridejo na razgovor, vsakemu poveva, kakšno bo delo.

Aleš: Tako je, tistemu, ki pride na razgovor, že midva poveva. Ampak ali on že ve?

Petra: Če še ne ve, bo pa vsaj takrat izvedel. Tudi, če mislijo, da bodo lahko zdržali, že midva tudi poveva, da bodo težko zdržali, da se tukaj res dela. To pomeni, da se zavedajo in bodo kljub temu prišli delat, to se pravi, da morajo biti že sami po sebi motivirani.

Aleš: Tisto, kar naredi delo v planinski koči drugačno od običajnega dela v gostinstvu, tisto spoznajo takrat, ko pridejo delat k nam. Oni so že motivirani, oni bi delali, imajo željo, midva jim poveva, kar se povedati da, moraš pa tudi sam na svoji koži izkusiti, kakšno je to delo. Je pa bistveno mogoče tudi to, da midva nimava prevelikih pričakovanj. Tudi če je eden zelo zaletav (pozitivno mišljeno), midva še zmeraj ne pričakujemo, da bodo čisto toliko zmogli, kolikor so bili motivirani takrat, preden so prišli. Ker na koncu se pokaže, da je nekje meja.

6. Kakšne lastnosti imajo zaposleni, so si v čem podobni? So jim kakšne lastnosti skupne?

Petra: Študentke ja, upokojenci pa prav tako. Mladi so bolj aktivni, več energije od sebe dajo, načeloma jim niso problem tuji jeziki, medtem ko kakšnim starejšim so. Mladi, tudi če ne znajo kakšnega jezika, se bolj znajdejo.

Aleš: Delovne navade med posamezniki pa zelo težko primerjamo. Ni podobnosti. Recimo starejši par, ki nama pomaga, sta si med seboj čisto različna, pa sta par. Ona recimo se trudi biti zelo hitra, v gneči se poskuša organizirati vnaprej, pripraviti, v strahu, da ne bo zaplavala. Medtem ko on, pa tudi če je zunaj sto ljudi, bo delal cappuccino isto kakor takrat, ko ga dela zase, ko ni nikjer nobenega. Ga ne premakneš. Zelo veliko je odvisno od karakterja ljudi. Potem pa še recimo tretja, ki nama pomaga, je pa hitra in pridna, pa vse mora biti pošlihtano. Spet nekaj čisto drugega, neprimerljivo. Ta gospa in gospod recimo oba delata pri nas v strežbi, pa si tudi po eni točki delovnih navad nista enaka.

Petra: No v delovnih navadah že, samo eden ne zmore toliko kakor drugi, že po hitrosti.

Aleš: Jaz pa mislim, da so tudi delovne navade.

Petra: Tudi z vsemi recimo ne komuniciraš enako. Do starejših se kot vodja drugače obnašaš, njima recimo zaupava, ju lahko pustiva sama, že dolgo časa se poznamo in jima ne rečeva kar vsega, kar bi jima drugače mogoče rekla.

Aleš: Nekdo, ki nama lahko oddela nekaj, kar nama drugi npr. ne more, od študentke recimo težko pričakujemo, da bo samostojna ali pa suverena v kuhinji. Se pravi ta starejši par, pa čeprav nista čisto suverena, ju imajo gostje radi, ker on se zmeraj na koncu še h komu usede in malo poklepeta. Ampak njima lahko midva zaupava in sva recimo midva en dan prosta ali pa dva. Če sta onadva pripravljena in jima midva nakuhava, bosta to že postregla. Tega študentkam ne moreš naložiti, ker je predvsem kuhinja problem, strežba niti ne toliko. In zaradi tega potem pri takšnih ljudeh malo bolj paziš, da ne pride do kakšnih zamer. Zato jim malo drugače poveš stvari, imaš drugačen pristop k odnosu.

7. Kateri dejavniki menite, da vplivajo na prosocialno motivacijo?

Petra: Odnosi so zelo pomembni, prej kot plača verjetno. S plačilom so tako že vnaprej seznanjeni in če to sprejmejo, v redu.

Aleš: Midva poskušava ljudem že na razgovoru dopovedati, pa tudi še kasneje jim kdaj rečeva, da jim malo osveživa spomin, da se v planinskih kočah običajno ne plačuje urna postavka, ampak se plačujejo oskrbniški dnevi, to pomeni dan, ko človek dela. Je res, da oseba da na razpolago svoj čas, ampak ni rečeno, da bo delala, plačana pa bo, tudi za nedelo. Se pravi, dobi oskrbniški dan in to, da je tukaj zastoj. Od desetih dni recimo ni rečeno, da bo deset dni garal. Lahko bo delal pet dni, pet dni bo slabo vreme in slab obisk, bo pa tukaj v bistvu dežural. Saj je zmeraj kaj za delati, enkrat se lahko pogovarjamo, ko ni dela, naslednjič bomo pa okna pomili, se naredi kakšna stvar, ki se v tistem času, ko se dela, ne naredi.

Petra: Ampak so tudi že vnaprej seznanjeni, da bodo delali cel dan, oni to sprejmejo. In tudi vejo, kaj jih čaka. Potem je pa odvisno od njih, ali to sprejmejo ali ne. Odločitev je njihova.

Aleš: Je pa res, da midva potem, to je pa recimo najina dobra volja in mislim, da tudi neke vrste stimulacija, predvsem za tiste, ki mu hribi veliko pomenijo (ta bo prvo kot prvo veliko lažje delal, ker, ko bo zjutraj vstal in pogledal čez okno, bo videl te razglede, če bo lep sončen dan, bo napolnjen z energijo), midva potem gledava, da predvsem zjutraj in zvečer, ko ni toliko dela, komu rečeva, naj gre za dve uri malo hodit, naj se shodijo, zlaufajo, nakolesarijo, kar želijo. So potem tri ure prosti in ljudem tudi to veliko pomeni. Si tudi midva to vzameva, ker to pač potrebuješ. Tudi midva greva zjutraj, če ne gre drugače, pa ob petih in sva do osmih nazaj. Konec koncev delamo vsi za denar.

8. Ali se člani ekipe tudi med seboj motivirajo, spodbujajo, se to opazi?

Aleš: Seveda se opazi. Najbolj se opazi to, da se nekateri pofočkajo med seboj. Nekateri se res zelo spoprijateljijo oziroma kar ena skupinica postanejo, kar z mojega vidika ni ravno najboljše. Čeprav je človeško in razumljivo, da če so nonstop skupaj, iz tega nastane neko prijateljstvo, je pa potem zelo nevarno, da če so na primer štirje v ekipi in če dva sprejmeta še enega, potem četrti ostane sam. Ni sam, ampak v delu bo četrto kolo. In to ni dobro, tako da je potem dobro, da se ta skupinica vsaj v času dela malo loči, da niso preveč skupaj, ker se bo eden hitro začel »šlepati«, drugi bo zapostavljen in efekt dela ne bo takšen, kot bi moral biti. Meni osebno to ni všeč. Raje vidim, da so malo manj povezani, ampak enotni. Če so štirje, da so vsi štirje približno tam tam, kakor, da dva enega sprejmeta, četrti pa ostane pri kraju, to meni ni všeč, čeprav je pri tem težko kaj veliko narediti. Ker zmeraj ne moreš biti zraven. Ampak midva sva recimo ogromno tukaj, ne vem, kako to v večjih kočah urejajo. Res je čisto drugačno delo. Mi smo neprestano skupaj, se gledamo, ne moreš se skriti, včasih je skoraj že malo zoprno, ker je vse tako majhno. Če hoče eden malo prostora in časa zase, se nima kam umakniti. To je edini prostor, ki ga imamo in če hočeš čisti mir zase, se moraš usesti v avto in odpeljati. V kočah, ki so odprte od junija do septembra, je drugače, tiste tri oziroma štiri mesece, ko so odprte, res delajo, potem je pa konec. In tam si pač uturiš v glavo, da boš takrat moral res delati. Pri nas je pa drugače. Mi smo odprti celo leto in tak pristop tukaj ne pije vode. Enostavno moraš imeti za seboj ljudi, ki vsaj kdaj kaj naredijo namesto tebe. Saj midva ogromno sama narediva, samo vsega pa tudi ne zmoreva.

9. Menite, da prosocialna motivacija in zavzetost zaposlenih vplivata na uspešnost delovanja vaše kočice? Zakaj?

Aleš: Seveda. Poleg motivacije pa po mojem mnenju k uspešnosti najbolj prispeva še dobro vzdušje. To je bistvo uspešnega dela. Dobro vzdušje je bolj pomembno, kakor si predstavljamo. In jaz sem precej kritičen opazovalec, ker že celo življenje hodim po hribih. Ko hodim po drugih kočah, poskušam malo primerjave narediti z nami in ta primerjava

velikokrat temelji na temu, da jaz začutim (in verjamem, da tudi ostali to začutijo), ali je, tam kjer sem, dobra in povezana ekipa. Ljudje to začutijo bolj, kot si mi predstavljamo - ali smo fajn ekipa ali smo prisiljena ekipa, ki mora to oddelati zato, da bo šlo mimo. Tudi jaz nimam vedno dobrega dneva, ampak če imam dober dan in če vidim, da so že vsi utrujeni, jih poskušam spraviti v dobro voljo in že to veliko pomeni.

Priloga 5: Kodirna tabela

V spodnji tabeli so prikazani besedilni izseki iz opravljenih intervjujev in prikazani kot enote kodiranja ter nadalje umeščeni v posamezne kode in kategorije.

Tabela s seznamom enot kodiranja, kod in kategorij o mnenjih oskrbnikov in oskrbnic planinskih koč glede prisotnosti prosocialne motivacije pri zaposlenih v planinskih kočah

ENOTE KODIRANJA	KODE	KATEGORIJE
<p>»Motivacija je že to, da gremo gor v kočo zaradi družbe, v ekipi smo predvsem mladi, dobro se razumemo in smo zelo povezani. Radi delamo v taki ekipi. In vse to za sabo povleče, da smo zagreti, kako bi naredili čim boljše za planince.« (Maša)</p> <p>»Ključno je to, da se med seboj zastopimo, da skupaj kot ekipa dobro delujemo.« (Maša)</p> <p>»Motivirani smo zato, ker imamo radi hribe, radi smo v hribih. Gor greš, se odklopiš, res je, da veliko delaš, ampak je pomembno tudi to, da se ekipa razume. Če delaš z nekom, ki se ne razumeš, ne boš motiviran za delo.« (Tea)</p> <p>»Najpomembnejša je zagotovo osebnost posameznika, torej kakšen si. Potem so pa tu še odnosi. Važno je, da se med seboj res razumeš, saj si neprestano skupaj.« (Tea)</p> <p>»Menim, da tudi ostali sodelavci dajejo veliko na odnose v ekipi, da so jim zelo pomembni.« (Maša)</p> <p>»Vsi smo radi gor v koči, smo taka družina.«</p>	<p>Razumevanje med člani ekipe</p> <p>Dobri odnosi med člani ekipe</p>	<p>ODNOSI</p>

<p>(Tea)</p> <p>»Odnosi zagotovo vplivajo na prosocialno motivacijo, so zelo pomembni, verjetno prej kot plača. S plačilom so tako že vnaprej seznanjeni.« (Petra)</p> <p>»Člani ekipe se med seboj spodbujajo in motivirajo. Najbolj se opazi to, da se nekateri res zelo spoprijateljujejo med seboj.« (Aleš)</p> <p>»Prosocialno motivacijo zavira to, če se nekdo ne bi ujel z ostalimi člani ekipe. Če se nekdo ne bi vklopil, bi bil potem avtomatsko slabše motiviran, ker če mu ne bi bilo prijetno znotraj ekipe in pri delu, bi samo čakal, da gre lahko nazaj v dolino.« (Maša)</p>	<p>Spodbujanje in motiviranje med člani ekipe</p>	
<p>»Pri nas je vse spontano, ni tako, da imamo delo strukturirano. Skrbimo, da je okolje sproščeno, da se tudi med delom malo pohecamo.« (Tea)</p> <p>»Midva poskušava vzdrževati dobro voljo skozi cel dan, ampak to je zelo težko. Motiviramo predvsem z dobro voljo, z dobrim vzdušjem in s kakšno glasbo.« (Petra)</p> <p>»Kadar smo že malo utrujeni in živčni, takrat je še posebej fino, da je dobro vzdušje. Ker si dejansko cel dan skupaj.« (Aleš)</p> <p>»Poleg prosocialne motivacije po mojem mnenju k uspešnosti najbolj prispeva še dobro vzdušje. To je bistvo uspešnega dela. Dobro vzdušje je bolj pomembno, kakor si predstavljamo. In jaz sem precej kritičen opazovalec, ker že celo življenje hodim po hribih. Ko hodim po drugih kočah, poskušam malo primerjave narediti z nami in ta primerjava velikokrat temelji na temu, da jaz začutim (in verjamem, da tudi ostali to začutijo) ali je, tam kjer sem, dobra in</p>	<p>Spontano in sproščeno okolje</p> <p>Dobra volja in dobro vzdušje znotraj ekipe</p>	<p>DOBRO VZDUŠJE</p>

<p>povezana ekipa. Ljudje to začutijo bolj, kot si mi predstavljamo. Če jaz vidim, da so že vsi utrujeni, jih poskušam spraviti v dobro voljo in že to veliko pomeni.« (Aleš)</p>		
<p>»Motivira nas tudi to, da se zvečer precej družimo, spijemo kakšno pivo. Tudi, če je že polnoč in imamo ob šestih zjutraj budilko, se zvečer še vseeno usedemo pred kočo ali v kuhinjo. Po celem dnevu nam je to največja motivacija.« (Maša)</p> <p>»Zvečer si malo oddahnemo, kaj skupaj spijemo in pojemo, ob deževnem vremenu igramo kakšne družabne igre, včasih pogledamo kakšen film, na ta način, da se malo odklopimo.« (Tea)</p> <p>»Vsi se tudi družimo še potem po koncu sezone, v dolini, smo v kontaktih.« (Maša)</p> <p>»Motivacija je tudi to, ko smo imeli zaključni izlet z ekipo, ponavadi smo šli spomladi nekam hodit, nekje smo prespali ipd. Pa tudi to, da se vsako leto pred začetkom sezone vsi skupaj dobimo na pijaci. In še naša zaključna žurka, ki jo imamo vsako leto ob koncu sezone v koči, tudi to nam veliko pomeni.« (Maša)</p>	<p>Druženje pred in po delu v koči</p> <p>Druženje v dolini, v prostem času</p>	<p>DRUŽENJE</p>
<p>»Zdi se mi, da je zelo pomembno, da smo mi kot stara ekipa zelo zagnani, da nove člane sprejmemo medse. Da jih dobro uvedemo, da jih sprejmemo, da se bomo res dobro razumeli ipd. Pomembno je, da smo vsi k temu motivirani, ne da bi bili recimo stara ekipa svoj mehurček in nova svoj. Da se čim bolj premrežimo med seboj, da postanemo res ena velika ekipa.« (Maša)</p>	<p>Mreženje z novinci</p>	<p>INTEGRACIJA IN SOCIALIZACIJA NOVIH ČLANOV</p>
<p>»Pomembno je, da je znotraj ekipe prisotno zaupanje, da med seboj dobro sodelujemo in da smo vsi na istem nivoju, da med nami ni neke hierarhije.« (Maša)</p> <p>»Se pravi ta starejši par, njima midva lahko</p>	<p>Vloga zaupanja med člani tima</p>	<p>ZAUPANJE</p>

<p>zaupava in sva recimo potem en dan ali dva prosta. Zato jim včasih kakšne stvari tudi malo drugače poveš, imaš drugačen pristop k odnosu. Enostavno moraš imeti ob sebi ljudi, ki jim lahko zaupaš in ki znajo kaj narediti namesto tebe.« (Aleš)</p>		
<p>»Pohvale obiskovalcev nas zagotovo motivirajo.« (Maša)</p> <p>»Ko sva midva prišla v to kočo, ni bilo niti enega pomivalnega stroja, šanka, bila je v katastrofalnem stanju. Nama vseeno kar pomeni ta naziv "Naj planinske kočice" že zaradi tega, ker sva v enem letu dosegla to, da so se ljudje spet začeli tukaj ustavljati in opažava res veliko ljudi, ki se vračajo nazaj gor, k nam. Res pohvalijo, da imamo lepo. In to je potem tisto, ko res veš, da si brcnil v pravo smer.« (Aleš)</p> <p>»V koči imamo knjigo pohval, ki je zelo dobra motivacija. Sploh, ko vidiš gosta, da napiše, da se je imel fino in da se zahvaljuje. To te kar precej povzdigne. Tudi morda ocene in komentarji na Facebooku ipd. Pa še, ko gostje pridejo poravnat stroške in nam povejo, kako so se imeli, nas pohvalijo.« (Tea)</p>	<p>Pohvale obiskovalcev</p> <p>Knjiga pohval</p>	<p>ZAHVALE</p>
<p>»Tisti, ki pridejo delat, so že sami po sebi zelo motivirani. Vedo, kaj jih čaka in so pripravljeni priti za dlje časa. Prav tako vedo, da kar bodo zaslužili, bodo obdržali – s plačilom so tako že vnaprej seznanjeni. Vendar je tudi tu neka meja, nek "deadline", ko tudi finančna motivacija ne pomaga več, saj ne zmoreš neprestano tako intenzivno delati.« (Petra)</p> <p>»Mi imamo določeno postavko fiksno, en delež pa je odvisen od narejenega prometa. Tako da se nam niti ne pozna prav veliko, ali naredimo malo ali veliko prometa. Dobra se nam zdi tudi denarna nagrada ob koncu sezone. Denarne nagrade se mi zdijo dobra motivacija. Konec koncev, vsi delamo tudi zaradi denarja.«</p>	<p>Denarne nagrade</p> <p>Stimulativno plačilo</p>	<p>NAGRAJEVANJE</p>

<p>(Maša)</p> <p>»Pri nas je tako, da smo plačani stimulatивно, torej glede na promet, ki ga naredimo. Tudi to nas precej motivira. In na koncu dneva recimo, ko smo že utrujeni in se nam nič več ne da, se med seboj spodbujamo.« (Tea)</p>		
<p>»Motivira nas tudi, ko v koči dobimo kaj novega, recimo, ko smo si umislili kuhinjskega robota. Prav tako smo si zelo želeli pomivalni stroj in to nam je bilo vsem v ekipi res všeč. Čeprav delaš skoraj enako, se ne gre samo za to, da nam je lažje, ampak nam je tudi boljše. Če planinska društva ne bi vlagala v kočo, da bi se recimo mi zelo trudili, s strani društva pa ne bi bilo nobenega vložka in truda, potem se tudi mi najverjetneje ne bi tako trudili. Tudi društvo vlaga v kočo in v naše delo ter nam ustreže v določenih stvareh, konec koncev mi ne bi mogli dobro delati, če ne bi imeli ustreznih in primernih pogojev za delo.« (Maša)</p> <p>»Motivira nas tudi to, da si včasih pripravimo kakšno posebno pijačo, ki je nimamo tukaj, recimo gin tonic ali pa kakšno sadje skupaj pojemo, kakšne lubenice, melone ipd. Sploh v visokogorju še toliko bolj pomeni, ko ljudje prinesejo kakšno svežo sadje, solato.« (Aleš)</p>	<p>Kolektivistične nagrade</p>	
<p>»Potrudimo se, da gre lahko vsak izmed nas kaj naokrog po okoliških vrhovih, malo prevetrit glavo. Se mi zdi, da je to nam velika motivacija.« (Maša)</p> <p>»Ko ni toliko dela, komu rečeva, naj gre za dve uri malo hodit, naj se shodijo, zlaufajo, nakolesarijo, kar želijo. So potem tri ure prosti in ljudem tudi to veliko pomeni. To je pa recimo najina dobra volja in mislim, da tudi neke vrste stimulacija, predvsem za tiste, ki mu hribi veliko pomenijo. Si tudi midva to vzameva, ker to pač potrebuješ.« (Aleš)</p>	<p>Pohodništvo</p>	

<p>»Kot vodja imam to vlogo, da včasih, ko se nekaj naredi do konca, rečem komu, naj si vzame prosto, da gre lahko za kakšno uro ali dve hodit po okoliških vrhovih.« (Tea)</p>		
<p>»Prosocialno motivacijo zagotovo najbolj zavira utrujenost. Se mi zdi, da po parih tednih dela gor si res utrujen in takrat si res že kot en zombi in se samo še vlečeš. Se mi zdi, da je takrat nujno, da greš malo v dolino, če ne drugega vsaj za par dni, da zamenjaš okolje in se napiš. Tistih par dni dovolj, da se spet napolneš z energijo in res prideš nazaj gor čisto drug. Če bi bil neprestano gor v koči, se ne sestaviš več skupaj. Ker si že tako utrujen, predvsem fizično. Takrat je res nujno, da greš v dolino.« (Maša)</p> <p>»Tudi, če si mlad, ne moreš neprestano tako delati, ker ne zdržiš. Potem postaneš zoprni in ne moreš več delati tako dobro kot prej. Bolje, da delaš en teden, potem se greš za par dni spočit in prideš spet. To ni osem urni delavnik in potem vse ostalo je tvoj prosti čas, tukaj na žalost ni tako.« (Aleš)</p> <p>»V koči je v bistvu vsak dan enak, pa potem, ko je na primer tri dni skupaj napovedano slabo vreme, se ponavadi zmenimo, da gre eden malo v dolino in tudi to je recimo potem motivacija. Dovolj je, da za tiste tri dni okolje zamenjaš, da malo preklopiš.« (Tea)</p>	<p>V dolino – ohranjanje ravnovesja med delom in prostim časom</p>	<p>PRVINE TRANSFORMACIJSKEGA IN AVTENTIČNEGA VODENJA</p>
<p>»Komuniciramo, naredimo malo plana, sodelujemo, ne da je vse na naju, da midva nekaj organizirava in potem tako je. Tudi ostali veliko lažje delajo dobro, če so zraven in vključeni, ko se ena stvar pripravlja.« (Aleš)</p> <p>»Pri nas je mogoče malo drugače, ker niti ni mišljeno, da sem jaz kot nek šef, mi trije smo v bistvu enakovredni. Jaz kot oskrbnica naše kočice sem v bistvu tista, ki urejam razno birokracijo in se dogovarjam z društvom. Kar</p>	<p>Dobra komunikacija med člani</p> <p>Sodelovanje med člani</p>	<p>TIMSKO SODELOVANJE</p>

<p>se pa dela in odnosov tiče, smo pa enakovredni. Vsi delamo vse, moj položaj ni enak kot recimo biti vodja oddelka v nekem podjetju. Saj včasih je tako, da povem kaj je za narediti oziroma organiziram delo, ampak se mi zdi, da pri nas ni te klasične razdelitve vlog.« (Tea)</p> <p>»Če bi celotna ponudba recimo temeljila samo na meni, sigurno ne bi bili tako uspešni. Vsem se nam gre za to, da pripomoremo k boljši in bolj raznoliki ponudbi naše koče.« (Maša)</p>		
<p>»Najpomembnejša je zagotovo osebnost posameznika, torej kakšen si. Vsi imamo radi hribe, radi smo v hribih.« (Tea)</p> <p>»Posamezniki se med seboj razlikujejo tudi v delovnih navadah, vendar jih težko primerjamo. Ni podobnosti. Zelo veliko je odvisno od karakterja ljudi.« (Aleš)</p> <p>»Najpomembnejša je zagotovo osebnost posameznika, torej kakšen si. Potem so pa tu še odnosi.« (Tea)</p> <p>»Se mi zdi, da je to stvar posameznika, da je prosocialno naravnani, da je to nek profil človeka, ki je primeren za delo v planinski koči. Ker konec koncev je to v največji meri delo z ljudmi, saj te obkroža in ekipa in planinci. Če ne moreš delati v timu, da si bolj individualist in če ne moreš delati z ljudmi, potem to delo odpade.« (Maša)</p> <p>»Že neka notranja motivacija znotraj vsakega posameznika je dovolj močna, ni potrebna neka dodatna motivacija z moje strani kot vodje.« (Maša)</p> <p>»Posamezniki, ki delajo v planinskih kočah so zagotovo prosocialni naravnani, že sam koncept planinskih koč je tak, da planinci tam dobijo pomoč v obliki hrane, pijače,</p>	<p>Osebnostne značilnosti</p> <p>Prosocialno naravnani posamezniki</p>	<p>INDIVIDUALNE RAZLIKE OZIROMA ZNAČILNOSTI POSAMEZNIKOV</p>

prenočišča, nasvetov glede poti in vremenske napovedi. In pa kar se tiče glede prve pomoči, da se, če je potrebno, pokliče gorsko reševalno službo. Tako da je že sam koncept prosocialno naravnan in če nisi tak človek, nimaš v koči kaj iskati.« (Tea)

»Bolj gre za neko pre-motivacijo, da že pridejo motivirane k nam, ne da bi jih morala midva motivirati. Morda pridejo že preveč motivirane oz. preveč optimistične, se malo precenijo, ker bi kar neprestano delale, ampak tudi, če si mlad, ne moreš tako delati, ker ne zdržiš.« (Aleš)

»Že midva posameznikom, ki želijo delati pri nas, poveva, da bodo težko zdržali, da se tukaj res dela. To pomeni, da se tega zavedajo in bodo kljub temu prišli delat, se pravi, da morajo biti že sami po sebi motivirani, preden pridejo k nam.« (Petra)

»Pri nas je plus tudi to, da se ekipa tekom sezon neprestano menja in na ta način zmeraj pride nova energija, nove ideje. Če že nekaj let to delaš, si v to vpeljan, deluješ znotraj nekih okvirjev. Ko pa pride kakšen nov, pa predlaga nove načine ipd.« (Maša)

»Vsi imamo radi hribe in zdi se mi, da smo vsi precej preprosti. Vsi smo sproščeni in to se mi zdi zelo pomembno.« (Maša)

»Zdaj smo res že kar nekaj let sami mladi in se mi zdi, da je to dobro. Starostno mešana ekipa težko tako dobro deluje kot recimo sami mladi. Ker hitro pride do nekih navzkrižij interesov.« (Maša)

»Midva vztrajava pri tem, da ostanemo planinska »bajta« in temu primerno potem tudi iščeva nove zaposlene. Ne iščeva

**Preprostost,
sproščenost**

<p>profesionalnih natararjev in kuharjev, ampak ljudi, ki znajo prijeti za vsako delo. Ni to neka hribovska idila, kjer se sedi in občuduje hribe.« (Aleš)</p> <p>»Kadar je veliko dela, morajo biti tisti, ki delajo, zelo osredotočeni na svoje delo, ker drugače zaplavajo tako, da potem ni več mogoče priti ven. Je pa potem spet vse skupaj odvisno od posameznika.« (Aleš)</p> <p>»To delo ni za vsakega. Eno je, če pride nekdo delat za dva meseca, torej sezonsko oziroma študentsko delo. To je nekaj čisto drugega, kot pa če nekdo to dela kot življenjsko delo.« (Aleš)</p> <p>»Oni so že motivirani, oni bi delali, imajo željo, midva jim poveva, kar se povedati da, moraš pa tudi sam na svoji koži izkusiti, kakšno je to delo. Je pa bistveno mogoče tudi to, da midva nimava prevelikih pričakovanj. Tudi če je nekdo zelo zaletav (pozitivno mišljeno), midva še zmeraj ne pričakujeva, da bodo čisto toliko zmogli, kolikor so bili motivirani takrat, preden so prišli. Ker na koncu se pokaže, da je nekje meja.« (Aleš)</p> <p>»Mladi so bolj aktivni, več energije od sebe dajo, načeloma jim niso problem tuji jeziki, medtem ko kakšnim starejšim so. Mladi, tudi če ne znajo kakšnega jezika, se bolj znajdejo.« (Petra)</p> <p>»Zelo malo ljudi je pripravljenih, da bi bili tri mesece neprestano v hribih, v koči. Prostega časa ni skoraj nič. Moraš biti zelo prilagodljiv, saj nimaš neke zasebnosti. Moraš biti zelo odprt, moraš znati sklepati kompromise, moraš biti potrpežljiv. In nenazadnje, moraš imeti rad hribe.« (Tea)</p>	<p>Vsestranskost pri delu</p> <p>Osredotočenost na delo</p> <p>Energični, aktivni, iznajdljivi posamezniki</p> <p>Prilagodljivost, odprtost, potrpežljivost, pripravljenost</p>	
--	---	--

<p>»Važno je, da se med seboj res razumeš, saj si neprestano skupaj. Vesel, odprt in dobrovoljen moraš biti, ker nekdo, ki je zaprt vase, ne bi mogel zdržati v ekipi.« (Tea)</p> <p>»Ker je avtomatsko dobro, torej delo v takšni ekipi ipd., so tudi vsi sami po sebi motivirani. (Maša)</p>	<p>na sklepanje kompromisov</p>	
<p>»Meni se zdi, da smo zaradi prosocialne motiviranosti bolj uspešni. Se mi zdi, da zato, ker smo vsi motivirani, da bomo nekaj čim boljše naredili in zato tudi vsak član ekipe razmišlja, kako bi mi kot ekipa nekaj izboljšali. Se mi zdi, da ravno zato, ker vsi o tem razmišljamo in smo vsi motivirani, da bi nekaj izboljšali, je celotna stvar bolj uspešna. Če bi celotna ponudba recimo temeljila samo na meni, sigurno ne bi bili tako uspešni. Vsem se nam gre za to, da pripomoremo k boljši in bolj raznoliki ponudbi naše koč.« (Maša)</p> <p>»Prosocialna motivacija ima veliko vlogo v naši ekipi in zagotovo vpliva na uspešnost delovanja naše planinske koč. Že to je motivacija, da si v takšni ekipi, s katero se dobro razumeš in potem tudi dobro delaš. Skupaj razmišljamo tudi o kakšnih novostih, kar se hrane tiče recimo, da kaj novega ponudimo ali pa glede spominkov. Motiviran si, da potem iščeš neke nove stvari. In vse to se odraža pri tem, kako uspešna je neka planinska koč.« (Tea)</p> <p>»Menim, da prosocialna motivacija prispeva k uspešnosti delovanja planinske koč. Poleg prosocialne motivacije pa najbolj prispeva še dobro vzdušje. To je bistvo uspešnega dela.« (Aleš)</p>	<p>Pomembna vloga prosocialne motivacije</p> <p>in dobrega vzdušja</p>	<p>VPLIV PROSOCIALNE MOTIVACIJE NA USPEŠNOST DELOVANJA PLANINSKIH KOČ</p>

Vir: lastno delo.

V spodnji tabeli so prikazani besedilni izseki iz opravljenih intervjujev in prikazani kot enote kodiranja ter nadalje umeščeni v posamezne kode in kategorije.

Tabela s seznamom enot kodiranja, kod in kategorij o mnenjih oskrbnikov in oskrbnic planinskih koč glede prisotnosti zavzetosti pri zaposlenih v planinskih kočah

ENOTE KODIRANJA	KODE	KATEGORIJE
<p>»Pri naši ekipi je prednost sigurno to, da se tako dobro poznamo. Prednost je ta, da se poznaš, da točno veš, kako kateri deluje, da se razumeš, da se ujameš in da si sproščen med delom. Ponavadi smo bolj mlada ekipa, se malo pohecamo. Mi smo kot nekakšna družina.« (Tea)</p> <p>»Ali pa recimo, ko komu pade raven energije, pa ti drugi reče, »Kaj boš jedel, ti bom jaz nekaj postregel«. V bistvu nič takega, ampak v tistem trenutku ti to ogromno pomeni. Ali pa, da recimo tisti, ki prvi vstane, gre potem tudi prvi na pavzo, si malo spočiti, ko je to mogoče. Ali pa kadar ni gneče, eden dežura in ostala dva počivata, tudi to nam veliko pomeni.« (Tea)</p> <p>»Pomembno je tudi, v kakšen odnosu si s planinskim društvom, ki je pristojno za posamezno koč, tudi to je pomemben dejavnik. Mi se res dobro razumemo, vedno nam priskočijo na pomoč, kadar jih potrebujemo, kadar je recimo kakšna delovna akcija, kadar so potrebna kakšna tehnična opravila. Ni pa povsod tako. V nekaterih kočah nimajo takšnih odnosov in to tudi vpliva na zavzetost zaposlenih in nenazadnje samo delovanje koč potem.« (Tea)</p>	<p>Sproščeno okolje</p> <p>Dobro razumevanje med člani ekipe</p> <p>Dobri odnosi znotraj ekipe</p> <p>Odnos s planinskim društvom</p>	<p>ODNOSI</p>
<p>»Vzdušje v planinski koči je sproščeno, gostinstvo v dolini je recimo popolnoma nekaj drugega. Mi smo sproščeni, preprosti, tudi okolje je takšno. Smo seveda vljudni, kulturni, ampak na tak sproščen način.«</p>	<p>Dobro vzdušje med člani ekipe</p>	<p>DOBRO VZDUŠJE</p>

(Tea)		
<p>»Druženje nam veliko pomeni. In to, da se cela ekipa čim bolje razume, da se sprejmemo med seboj.« (Maša)</p> <p>»Ponavadi se potem zvečer se zadnje pol ure skupaj usedemo, se malo nasmejimo. Nikoli ni bilo, da bi se dva med seboj skregala, nikoli ni bilo kaj takega. Tudi veš, da moraš včasih kaj požreti.« (Tea)</p>	Druženje in dobro razumevanje med člani ekipe	DRUŽENJE
<p>»Recimo za tiste, ki pridejo na novo, je pomembno, da postanejo motivirani, da začnejo razmišljati, kako bi stvari izboljšali. Da to dosežeš, pa moraš najprej vzljubiti kočo in tim. Ko nekje začneš delati, ne razmišljaš takoj o novostih. Najprej je pomembno samo, da bo vse dobro narejeno, da bodo ostali zadovoljni z opravljenim delom, potem pa pride tisti moment, ko ti je mar za to, da bi bile vse stvari čim boljše.« (Maša)</p>	Vključenost novincev	INTEGRACIJA IN SOCIALIZACIJA NOVIH ČLANOV
<p>»Pomembno je tudi to, da starejši člani ekipe pristopimo do novincev. Ker eni se prej odprejo, lažje vzpostavijo kontakt, drugi pa so bolj tihi, težje navežejo stik in se potem kasneje razživijo. Včasih potem jaz do novih pristopim in poskušam najti neke skupne točke.« (Maša)</p>	Socializacija novincev	
<p>»Prvo leto, ko sem začela delati v koči, mi denar sploh ni bil motivacija. Ja, bilo je tako, da nekaj zaslužiš, da imaš nekaj in to je to.« (Tea)</p> <p>»Ko že nekaj časa to delaš, pa vidiš, da je denar tudi neke vrste motivacija, saj moraš živeti od nečesa. Vidiš, da lahko v treh mesecih in pol delaš še potem za čez celo leto. Verjetno si res bolj zavzet, če si plačan tako kot mi, stimulatивно. Nam namreč pripada določen odstotek od prometa. Več, kot bomo naredili, več bomo imeli. Če imaš pa ti neko fiksno urno postavko, ti je pa</p>	<p>Denarne nagrade</p> <p>Stimulativno plačilo</p>	NAGRAJEVANJE

<p>recimo vseeno, ali bo nekdo na koncu pojedel še palačinke ali pa ne. Naša ekipa je res zelo zadovoljna s tem stimulatvnm plačevanjem, še posebej, ko vidiš, da ko se res potruđiš, recimo mi smo začeli potem peči še razne piškote in gibanice, bolj si zavzet, da še kaj novega daš od sebe, da boš kaj dodatno prodal, da bo več prometa in boš ti dodatno zaslužil. Smo vsi zelo veseli, da je tako. Mi imamo recimo en zvezek, v katerega pišemo dnevni promet, ki ga sproti seštevamo, potem pa vsak dan gledamo, koliko smo že zaslužili. Malo se hecamo na ta račun, ampak tako vidiš, da boš na koncu res nekaj dobil.« (Tea)</p>		
<p>»Ali pa, ko vemo, da pride v kočo kakšen poznan iz doline in nas pokliče, kaj potrebujemo ter prinese kakšno meso, zelenjavo, takrat smo čisto navdušeni, kot bi prišel božiček. Ali pa takrat, kadar pride helikopter, ki nam dobavlja robo, takrat nam domači pripravijo kakšen paket in tudi takrat komaj čakamo, da pride. Takšne malenkosti.« (Tea)</p> <p>»Kadar imamo čas, kdo izmed nas kaj speče, si skuhamo kakšno posebno kosilo in se ob tem podružimo.« (Tea)</p>	<p>Kolektivistične nagrade</p>	
<p>»Meni se zdi pomembno tudi to, da če vidiš, da je nekdo utrujen, če je možnost, da gre nekdo spat, da lahko gre. Ker če komaj živiš, težko delaš. Ali pa recimo, da gre vsake toliko časa nekdo naokrog po okoliških vrhovih. Se mi zdi, da je pomembno, da se potrudimo za to, da lahko gre vsake toliko eden naokrog, to pomeni, da ostali takrat »stisnemo« in čim več naredimo. Tudi jaz kot oskrbnica velikokrat rečem komu, naj si vzame prosto in gre malo naokrog. Včasih je tako, da štirje zmoremo opraviti delo, ampak če je še ta peti, je bolj prijetno. Recimo sam od sebe ne</p>	<p>Pohodništvo – ohranjanje ravnovesja med delom in prostim časom</p>	<p>PRVINE TRANSFORMACIJSKEGA IN AVTENTIČNEGA VODENJA</p>

<p>bo nihče rekel, da bi imel prosto, ker nihče noče, da bi imeli ostali ogromno dela in česa ne bi mogli podelati. Včasih potem jaz kar rečem, naj grejo in jih malo spodbudim k temu. Ker v resnici vemo, da je vsakemu dobro, če gre in pride potem poln energije nazaj. Se mi zdi, da je to zelo pomembno, včasih mogoče koga malo prisiliš, pa je potem na koncu tudi to neka motivacija.« (Maša)</p>		
<p>»Kot oskrbnici se mi zdi pomembno, da se vsak zavzame, da bo tisto, kar ima za narediti, naredil dobro, da se bo potrudil.« (Maša)</p> <p>»Se mi zdi, da tisti, ki pride v kočo delat, je že sam po sebi komunikativen, da se ne rabi nekaj ekstra truditi, da je komunikativen in da pomaga drugim, se pogovarja s planinci, ker tak pač je že po naravi.« (Maša)</p> <p>»Zavzeti zaposleni so taki, da sami vidijo, kaj je treba narediti. Zmeraj se mi dobro zdi, ko pride kdo na novo in sam od sebe reče npr. »Jaz grem pa zdaj tisto počistiti ali pa to in to narediti«. Ko sam od sebe nekaj reče, kar recimo še jaz včasih kdaj ne vidim oz. kar se tebi niti ne zdi, da je nujno za narediti, pa se oni kar sami ponudijo. Da sam vidi delo in samoiniciativno začne, nekaj izboljša ali pa da nekaj na novo naredi. Se mi zdi, da je to res velik plus.« (Maša)</p> <p>»Lahko bi rekla, da so zavzeti zaposleni zagnani, predani in zatopljeni v svoje delo. Ponavadi je tako, da si na začetku sezone zelo zagnan, da bi vse rad naredil. Potem se pa začne sicer tista dnevna rutina, kar pač moraš narediti in potem ti za tisto ostalo v resnici zmanjka časa.« (Maša)</p> <p>»Menim, da so zavzeti zaposleni zagnani,</p>	<p>Komunikativen, željan pomagati drugim – prosocialno naravn</p> <p>Samoiniciativnost</p> <p>Zagnanost, predanost, zatopljenost v delo</p>	<p>INDIVIDUALNE RAZLIKE OZIROMA ZNAČILNOSTI ZAVZETIH ZAPOSLENIH</p>

<p>predani in zatopljeni v svoje delo.« (Tea)</p> <p>»Se mi zdi, da tudi tisti, ki so bili že prejšnja leta ter vedo kaj jih čaka in kako delo poteka, pa ko pridejo v kočo, so kljub temu vsi na začetku zelo zagnani in zagreti. Tudi to je zelo pomembno.« (Maša)</p> <p>»Da jim nič ni težko narediti, da ne rečejo kar »Ah saj je v redu«. Recimo, če postelja ni dobro postлана, pa bi vseeno rekli, da je dobro. Ne, ni dobro. V tem smislu, da so ne ravno perfekcionisti, ampak natančni, dosledni in predani. Da naredijo tisto, kar je potrebno. Za delo v koči mora biti posameznik odprt, prilagodljiv, zavzet za delo, pripravljen na vse, vztrajen.« (Tea)</p> <p>»Jaz sem si prav predstavljala, ker mi smo že od majhnih nog doma veliko v hribe hodili. In ko sem bila majhna, sem neprestano govorila, da bom enkrat delala v koči, pa so se mi starši kar smejali, da bo to mogoče potem v penziji, ko bom imela čas. Prej sem šest let delala v marketingu in ko mi je to postalo rutina, pisarna in ta poslovni svet, se nisem dobro počutila.« (Tea)</p> <p>»Jaz sem prav želela iti v hribe, se pravi, to je bila moja motivacija, ker sem pač rada v hribih in ta sproščenost v primerjavi s prejšnjo službo, to je čisto nekaj drugega, si v drugačnem okolju.« (Tea)</p> <p>»Prvo kot prvo mora biti človek delaven. Vendar čeprav je nekdo delaven, še ne pomeni, da je obenem tudi motiviran za nekaj / da se nekaj izboljša.« (Maša)</p>	<p>Zagretost</p> <p>Natančnost, doslednost</p> <p>Ljubezen do hribov</p> <p>Delavne navade</p>	
<p>»Mi imamo recimo široko ponudbo pijač. In se mi zdi, da so gostje nad tem zelo navdušeni. Imamo nefiltrirano pivo, pale ale ipd. Res so čisto navdušeni. Tudi sladice</p>	<p>Široka in inovativna</p>	<p>VPLIV ZAVZETOSTI NA</p>

<p>imamo veliko različnih, lani smo imeli v ponudbi pijano nevesto in apple crumble. Se mi zdi, da tudi, ko je nekaj malo drugače, je gostom zelo všeč. Po tem si nas bolj zapomnijo.« (Maša)</p>	<p>ponudba v koči</p>	<p>USPEŠNOST DELOVANJA PLANINSKIH KOČ</p>
<p>»Zavzetost ima sigurno zelo veliko vlogo. Ker smo samo trije in če eden od nas ne bi svojega dela opravil tako, kot je treba, da je potrebno potem za njim še popravljati ali karkoli, enostavno nas je premalo, da bi delo jemali z levo roko. Čas je omejen in tudi število rok je omejeno.« (Tea)</p>	<p>Pomembna vloga zavzetosti</p>	
<p>»Zavzetost zaposlenih sigurno vpliva na uspešnost delovanja naše koč.« (Tea)</p>		

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Tina Rajh in v sklopu podiplomskega študija managementa na Ekonomski fakulteti pripravljam magistrsko delo na temo prosocialne motivacije in zavzetosti zaposlenih na primeru Planinske zveze Slovenije, natančeneje na primeru planinskih koč.

Vljudno vas prosim, da na anketo odgovorite v celoti in pri tem upoštevate navodila, zapisana pri vprašanjih. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene magistrskega dela. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu tinarajh94@gmail.com.

Za vaš čas in sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

1. sklop: Prosocialna motivacija

Medtem ko motivacija predstavlja željo oziroma razlog za ukrepanje, je prosocialno vedenje vsako vedenje, usmerjeno v korist drugih oziroma z namenom pomagati drugim (Grant & Berg, 2011, str. 2). Prosocialno motivirani posamezniki so opredeljeni kot »tisti, ki dajejo«, katerih primarna skrb je prispevanje k blaginji drugih in ne kot »tisti, ki prejemajo«, kateri služijo predvsem na račun osebnih koristi (Hu & Liden, 2015, str. 3).

1.1 Dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na dejavnike spodbujanja prosocialne motivacije pri zaposlenih v planinskih kočah. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Verjamem, da:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
zaposleni vlagajo več časa in energije v tiste delovne naloge , prek katerih lahko na različne načine pomagajo obiskovalcem	1	2	3	4	5
bolj kot so zaposleni v neposrednem stiku z obiskovalci, višji bo nivo njihove prosocialne motivacije	1	2	3	4	5
je raven prosocialne motivacije zaposlenih višja v delovnih okoljih, kjer prevladujejo kolektivistične norme oziroma skupinski interesi	1	2	3	4	5
k dvigu ravni prosocialne motivacije zaposlenih bolj pripomore nagrajevanje zaposlenih v skupini kot pa nagrajevanje vsakega posameznika posebej	1	2	3	4	5
je nivo prosocialne motivacije zaposlenih odvisen od individualnih razlik in njihov vrednot	1	2	3	4	5
zaupanje med zaposlenimi višja nivo prosocialne motivacije	1	2	3	4	5
imajo zahvale obiskovalcev pozitiven vpliv na zaposlene in lahko izboljšajo prosocialno vedenje zaposlenih	1	2	3	4	5

podpora znotraj ekipe spodbuja prosocialno motivacijo zaposlenih	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.2 Značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih v planinskih kočah. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Menim, da:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
prosocialno motivirani zaposleni pomembno vlogo pripisujejo medsebojnemu odnosu s sodelavci	1	2	3	4	5
prosocialno motivirani zaposleni velik pomen pripisujejo poštenosti in kolektivni blaginji ter cenijo enakovrednost pri porazdelitvi zaslug za dosežene rezultate	1	2	3	4	5
kolektivna/timska prosocialna motivacija pripomore k učinkovitemu timskega sodelovanju in uspešni integraciji različnih idej znotraj tima	1	2	3	4	5
prosocialno motivirani zaposleni več pozornosti namenjajo potrebam ostalih in stremijo k maksimiziranju njihovega zadovoljstva	1	2	3	4	5
prosocialno motivirani zaposleni dosegajo visoko raven predanosti organizaciji	1	2	3	4	5

1.3 Vpliv prosocialne motivacije na delovanje organizacije

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na prosocialno motivacijo zaposlenih ter njen vpliv na delovanje planinskih koč. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Verjamem, da:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
različne oblike prosocialnega vedenja pomembno vplivajo na delovanje organizacije	1	2	3	4	5
prosocialna motivacija pripomore k izboljšani produktivnosti zaposlenih	1	2	3	4	5
prosocialna motivacija pripomore k izboljšani učinkovitosti zaposlenih	1	2	3	4	5
prosocialna motivacija pripomore k izboljšani delovni uspešnosti zaposlenih	1	2	3	4	5

2. sklop: Zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je pomemben element in kritični faktor za doseganje uspeha organizacij (Singh, Burgess, Heap & Al Mehrzi, 2016, str. 831–832). Zavzeti zaposleni namreč do organizacije razvijejo posebno vez ter določeno raven predanosti in čustvene navezanosti, vse to pa vodi k bolj uspešnemu delovanju organizacije (Bin, 2015, str. 2).

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih

Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, ali se strinjate, da našeti dejavniki vplivajo na raven zavzetosti zaposlenih v planinskih kočah. Pri tem upoštevajte: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Ali se strinjate, da naštetih dejavniki vplivajo na raven zavzetosti zaposlenih v planinskih kočah?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
selekcija zaposlenih / izbira najbolj primernih kandidatov	1	2	3	4	5
organizacijska socializacija in angažiranje novincev	1	2	3	4	5
narava dela (zaposleni naj bi svoje delo videli kot izziv, ki jim zagotavlja motivacijo)	1	2	3	4	5
zaupanje	1	2	3	4	5
dobro počutje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi	1	2	3	4	5
podpora ostalih članov tima in nadrejenih	1	2	3	4	5
nagrajevanje	1	2	3	4	5
avtentično in podporno vodenje	1	2	3	4	5
pomen individualne uspešnosti za uspešnost organizacije	1	2	3	4	5

2.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na značilnosti zavzetih zaposlenih v planinskih kočah. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Menim, da:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)

zavzeti zaposleni uživajo v aktivnostih izven dela, torej v svojem prostem času	1	2	3	4	5
se zavzeti zaposleni zavedajo svojega dela odgovornosti pri doseganju ciljev organizacije	1	2	3	4	5
zavzeti zaposleni za doseganje uspeha motivirajo tudi sodelavce	1	2	3	4	5
zavzeti zaposleni svojo utrujenost opisujejo kot precej prijetno stanje, saj je le-ta povezana s pozitivnimi dosežki	1	2	3	4	5
zavzeti zaposleni z namenom doseganja odličnosti svoje vloge opravljajo izven klasičnih okvirjev dolžnosti, predvidenih za posamezno delovno mesto	1	2	3	4	5
so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar svoje delo dojemajo kot pomembno oziroma smiselno	1	2	3	4	5
se zavzetost zaposlenih izraža prek zagnanosti in predanosti pri delu	1	2	3	4	5
so zavzeti zaposleni čustveno in intelektualno predani organizaciji, znotraj katere delujejo	1	2	3	4	5
so zaposleni bolj zavzeti takrat, kadar zaznajo, da pri svojem delu prejemajo podporo s strani ekipe in nadrejenih	1	2	3	4	5
se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša takrat, kadar menijo, da z njimi ravnajo nepošteno oziroma krivično	1	2	3	4	5
se raven zavzetosti zaposlenih močno zmanjša, kadar primanjkuje zaupanja v nadrejene in v organizacijo kot celoto	1	2	3	4	5

2.3 Vpliv zavzetosti na delovanje organizacije

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na zavzetost zaposlenih ter njen vpliv na delovanje planinskih koč. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Menim, da:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
zavzeti zaposleni predstavljajo vir konkurenčne prednosti	1	2	3	4	5
zavzetost pomembno prispeva k ohranjanju ugleda organizacije	1	2	3	4	5
zavzetost pozitivno prispeva k zadovoljstvu strank	1	2	3	4	5
zavzetost pozitivno prispeva k produktivnosti zaposlenih	1	2	3	4	5
zavzetost pozitivno prispeva k učinkovitosti zaposlenih	1	2	3	4	5
zavzetost zaposlenih vpliva na uspešnost delovanja organizacije	1	2	3	4	5

3. sklop: demografski podatki

1. Spol

- a) ženski
- b) moški

2. Starost

- a) manj kot 30 let
- b) 30 do 50 let
- c) 51 let ali več

3. Kako pogosto obiskujete planinske kočé?

- a) trikrat tedensko ali več
- b) enkrat ali dvakrat na teden
- c) do trikrat na mesec
- d) manj kot enkrat na mesec