

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ŠTUDIJA PRIMERA: DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM
MESTU VODJE OBRATOVANJA NA VELIKI PLANINI, D.O.O.**

Ljubljana, junij 2016

TADEJ KONČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tadej Končnik študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Študija primera: Dejavniki motivacije na delovnem mestu vodje obratovanja na Veliki planini d.o.o. pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc.dr. Matejem Černetom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel/, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta

KAZALO

UVOD	1
1 SPLOŠNO O POJMU MOTIVACIJA	2
1.1 Model motivacije in motivacijska struktura	4
1.2 Tipi motivacije	4
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	5
2.1 Teorija hierarhije potreb (Abraham Maslow)	7
2.2 Teorija ERG (Clayton Alderfer)	8
2.3 Teorija pridobljenih potreb (David C. McClelland)	8
2.4 Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg)	9
2.5 Teorija okrepitve (B.F. Skinner)	9
2.6 Teorija enakosti (J. Stacy Adams)	10
2.7 Teorija ciljnega vodenja (Edwin A. Locke)	10
2.8 Teorija pričakovanj (Victor Vroom)	11
2.9 Teorija X & teorija Y (Douglas McGregor) in teorija Z (William Oichi)	11
3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	11
3.1 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki	12
3.2 Motivacijski programi	13
3.2.1 Oblikovanje delovnih mest	13
3.2.2 Plačilo po rezultatih	14
3.2.3 Udeležba zaposlenih	15
3.2.4 Prožnost delovnega časa	15
4 ZAKONSKA PODLAGA ZA OSEBJE ZA OBRATOVANJE ŽIČNIŠKIH NAPRAV	15
5 NALOGE VODJE OBRATOVANJA V PODJETJU VELIKA PLANINA D.O.O.	17
5.1 Žičniško osebje za obratovanje naprav	20
5.2 Opis podjetja Velika planina d.o.o.	24
5.2.1 Zgodovina družbe	24
5.2.2 Ocena kadrovske podstrukture	28
6 DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU VODJE OBRATOVANJA	29
6.1 Opis raziskave	29
6.2 Rezultati raziskave	30
7 DISKUSIJA	40
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tipi motivacije	5
Tabela 2: Delovne ure	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Teorije motivacije	6
Slika 2: Struktura odgovorov na vprašanje številka 1	30
Slika 3: Struktura odgovorov na vprašanje številka 2	32
Slika 4: Struktura odgovorov na vprašanje številka 3	33
Slika 5: Struktura odgovorov na vprašanje številka 4	33
Slika 6: Struktura odgovorov na vprašanje številka 5	35
Slika 7: Struktura odgovorov na vprašanje številka 6	37
Slika 8: Struktura odgovorov na vprašanje številka 7	37
Slika 9: Struktura odgovorov na vprašanje številka 8	38
Slika 10: Struktura odgovorov na vprašanje številka 9	38

UVOD

Motivacijo bi lahko opredelili kot sile, znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo vztrajati pri tem (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 232). Z motivacijo se srečujemo že kot otroci. Naši skrbniki nas usmerijo k cilju, nas motivirajo in nam pomagajo do zastavljenih ciljev. Pri tem nam pomagajo z vsemi razpoložljivimi sredstvi in vzpostavijo čim bolj spodbudnega okolja. Po dosegu zastavljenega cilja dobimo povratne informacije o našem ravnanju. Za dobro opravljeno delo smo nagrajani. To v nas prebudi občutek uspešnosti in nas spodbudi k doseganju nadaljnjih ciljev. Motivacija je tako psihološki razlog, da ljudje opravljamo neke naloge za doseganje ciljev. Brez motivacije to ni mogoče.

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb.« (Možina, 1994, str. 517)

Motivacija je torej ključna za uspeh vsakega posameznika in organizacij, v katerih delujemo. V organizacijah vlogo staršev oziroma voditeljev prevzamejo menedžerji. Z njihovega vidika je motivacija tako zbujanje potreb v zaposlenih in določanje ciljev kot spodbujanje dejanj za doseganje teh ciljev.

Tudi nekdanji ameriški predsednik Dwight Eisenhower je dejal, da je motivacija umetnost prepričati ljudi, da delajo, kar si želiš, zato, ker si sami to želijo.

Dober menedžer naj bi tako pomagal zaposlenim, da uresničujejo tako svoje lastne kot tudi skupne organizacijske cilje. Prav tako naj bi bil sposoben usmeriti jih k ustreznemu in pravilnemu cilju. Tudi študije so pokazale, da zaposlene bolj kot denarne nagrade motivira občutek, da delajo nekaj smiselnega tako za podjetje kot zanje (Grant, Christianson, & Price, 2007).

Predmeti preučevanja v diplomski nalogi so motivacija in dejavniki motiviranja na delovnem mestu v tehničnem sektorju določenega podjetja.

Namen diplomske naloge je preučiti proces motiviranja in motivacijskih dejavnikov v konkretnem primeru z empirično raziskavo. Opazovani primer se v nalogi podkrepí s teoretičnimi predpostavkami. V sklepu naloge se dobljeni rezultati primerjajo z izsledki raziskav na preučevanem področju. S temi izsledki se ožje opredeli dejavnike motiviranja v konkretnem podjetju, kar je temelj za odločanje v zvezi z motivacijo zaposlenih in razvoj kadrov.

Cilj diplomske naloge je opredeliti in ovrednotiti dejavnike motiviranosti v tehničnem sektorju v podjetju Velika planina d.o.o. Dejavniki motiviranosti se bodo raziskali z empirično raziskavo. Iskali se bodo tisti dejavniki, ki najbolj pripomorejo k motiviranosti za delo in pripadnosti podjetju. Iskale se bodo tudi razlike motivacijskih dejavnikov med

različnima poklicnima skupinama. Na podlagi rezultatov bo na koncu podan sklep o aktualnih razmerah v podjetju.

Delo sestavljajo uvod, vsebinska poglavja in sklep. V prvem sklopu naloge so podana teoretična izhodišča. V drugem sklopu sledi opis zakonske podlage v panogi, opis vloge vodje obratovanja v podjetju in opis podjetja oziroma delovnega okolja. Sledita empirična raziskava in diskusija. Naloga se zaključi s sklepom.

1 SPLOŠNO O POJMU MOTIVACIJA

Beseda »motivacija« izhaja iz besede motiv oz. latinsko »movere«. To pomeni gibati se. V širšem smislu to lahko razumemo kot pomikanje k cilju, iskanje smisla v nekem delovanju. Beseda »motivacija« je tako izpeljana kot glagol iz besede »motiv« (Jaušovec, 2010, str. 51).

Motiv pa je skupek človekovih želja in hotenj po delovanju, ki temeljijo na potrebah. Potrebo pa predstavlja razkorak med realnim in želenim stanjem (Uhan, 2000, str. 11). Lipičnik (1994, str. 491) je potrebo opredelil kot pomanjkanje, neprijetnost, ki sili posameznika k odpravi oziroma zmanjšanju te neprijetnosti. Proces motiviranega delovanja bi lahko splošno ponazorili s sliko 1. (glej priloge).

Nezadovoljena potreba sproži napetost za motiv. V opisanem primeru je to nelagodje zaradi nerešenega problema oziroma pomanjkanja znanja. Pomanjkanje motivira osebo za iskanje rešitve, kar privede do novega spoznanja in tako zadovoljitve potrebe po znanju.

Motive ločimo po nastanku, razširjenosti, vlogi in področju delovanja. Pri členitvi po nastanku se delijo na podedovane, te človek nosi v sebi od rojstva, ter pridobljene z izkušnjami. Ko govorimo o razširjenosti, ločimo univerzalne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, regionalne, ki so opazni le na določenem območju, in individualne, ki so edinstveni za posameznike. Glede na vlogo so motivi primarni in sekundarni, v smislu področja delovanja pa ločimo biološke in socialne (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 232).

Motiviranje je eden od pomembnejših psiholoških razvojnih procesov. Motivacija pogojuje človekovo udejstvovanje in delovanje. Deluje povezano, obsega vse vzvode delovanja in ni nikoli enaka, temveč vzbudi neponovljivost in edinstvenost delovanja (Kranjc, 1982, str. 76).

Motivacija je v najširšem smislu opredeljena kot »vsi notranji dejavniki kot so želje, hotenja, potrebe... To je notranje stanje, ki nas aktivira in nas usmerja v napredek« (Berelson & Steiner, 1964, str. 239). Motivacija je stopnja, do katere se je posameznik pripraviljen samovoljno udejstvovati v določenem procesu (Mitchell, 1982, str. 82)

Ena od definicij motivacijo opredeli kot: »skupni pojem za vse notranje dejavnike, kateri združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje« (Bahtijarević - Šiber, 1999, str. 557).

Craig C. Pinder je definiral motivacijo kot skupek silnic, ki izhajajo iz človeka in njegove okolice in sprožijo njegovo delovanje. Te silnice sooblikujejo obliko, način, smer, intenzivnost in trajanje tega delovanja (Pinder, 2008, str. 10).

Ta proces vključuje tri dimenzije, in sicer **intenzivnost** (angl. *effort*) oziroma trud, ki definira, kako močno si nekdo prizadeva doseči cilj, **smer** (angl. *direction*), ki definira cilj, ki ga poskuša doseči, ter **vztrajnost** (angl. *persistence*), ki definira časovni okvir prizadevanja (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1999, str. 267–268). Uspešnost človekovega delovanja pa je poleg njegovega znanja, psihofizičnih sposobnosti in usposobljenosti odvisna tudi od intenzivnosti želje, da doseže cilj (Uhan, 2000, str. 11).

Z vidika menedžerja je motiviran človek:

- učinkovit uslužbenec,
- sposoben in željan konsistentno opravljati svoje naloge in
- se sam usmerjati k pomembnim ciljem.

Motivacija tako vključuje prizadevanje, vztrajnost in cilj ter željo po delovanju. Nanaša se na notranje in zunanje silnice, ki vplivajo na navdušenje in vztrajnost pri doseganju cilja (Reichheld, 1993, str. 64–73).

Lipičnik poudarja, da je motivacija eden od najpomembnejših dejavnikov za doseganje kakršnih koli ciljev in želja, ki so temelj za uresničitev dolgoročnih vizij. Po njem bi se bilo dobro vprašati, kaj je treba storiti, da bi imeli ljudje željo delati, ne kako jih motivirati za delo (Lipičnik, 2002, str. 478).

Motivacija je zaradi vpliva na produktivnost ključ pozornosti menedžmenta podjetja, katerega naloga je uporabiti in usmerjati zaposlene k izpolnitvi organizacijskih ciljev. Razumevanje motivacije je zanj pomembno, saj le tako lahko razume, kaj spodbuja zaposlene k aktivaciji, kateri dejavniki vplivajo na njihove odločitve in zakaj vztrajajo pri doseganju organizacijskih ciljev. To je sodobna prednost uspešnih podjetij v konkurenčnem svetu (Daft & Marcic, 2011, str. 413). Tudi Walter B. Wriston (1919–2005), nekdanji predsednik Citybank, je dejal, da »gre človeški kapital tja, kjer se počuti dobrodošlega, in ostaja tam, kjer se z njim dobro ravna« (Hauser, 2014, str. 239).

O pomenu poznavanja motiviranosti zaposlenih v podjetjih govori tudi študija, ki jo je leta 2013 izdalo podjetje Gallup. Zajeli so približno 1900 zaposlenih v nemških podjetjih. Približno 90 % jih je menilo, da svojemu zaposlovalcu ne dolgujejo ničesar, saj je poslovodstvo ozko opredelilo njihova delovna mesta in naloge. V nadaljevanju se je samo

13 % vprašanih čutilo pripadne svojemu delodajalcu, po drugi strani pa je 67 % vprašanih odgovorilo, da opravijo le obvezne naloge. Vsaka dodatna odgovornost jim je bila odveč. 5 % vprašanih se je na svojih delovnih mestih počutilo odveč in niso bili motivirani za delo. Raziskava je pokazala, da je bil glavni razlog za to pasiven odnos posloводства do zaposlenih. Poudarjeno je bilo še, da sta bila med poglavitnimi razlogi neprimernost in neusposobljenost ljudi na ključnih poslovodskih delovnih mestih, ki niso prepoznali sposobnosti zaposlenih in njihovih zmožnosti, kar je demotiviralo zaposlene. V raziskavi je poudarjeno tudi dejstvo, da 5 % večja pripadnost oziroma zavzetost izzove za 2,4 % večjo realizacijo. Na ta račun se po ocenah samo v Nemčiji izgubi do 138 milijonov evrov letno. (Gostiša, 2015, str. 2–4).

1.1 Model motivacije in motivacijska struktura

Motivacija v širšem pomenu povzroča in usmerja naša dejanja. Razumevanje motivacije tudi pojasni, zakaj ljudje s podobnimi sposobnostmi dosegajo različne cilje. Pojem motivacije definira razloge, ki nas privedejo do tega, da nekaj storimo (Jaušovec, 2010, str. 51).

Do dejanja pa človeka privede občutek pomanjkanja oz. potreba po nečem odsotnem. Potrebo predstavlja neravnovesje, ki sproži motivirano obnašanje, s katerim jo poskušamo zadovoljiti. Če je uspešno, smo nagrajeni z zadovoljitvijo potrebe. Nagrada je tudi povratna informacija o tem, ali je bilo obnašanje primerno in če je takšno obnašanje smiselno uporabljati še naprej. Model motivacije ponazarja slika 2 (glej priloge)

Mehanizem motiviranja je zaradi razlik med ljudmi za vsakega posameznika individualen. Vsak posameznik ima svoje osebne cilje in motive. Ko pa več posameznikov s svojimi cilji in potrebami pride v stik, med njimi nastanejo motivacijska razmerja. V vsaki organizaciji so posamezniki v medsebojnih razmerjih in interakcijah in tako medsebojno vplivajo na določanje posameznikovih potreb in na način zadovoljevanja teh potreb. Zaradi takšnih odnosov pride do medsebojnega omejevanja. Iz teh razmerij nastane družbena matrika potreb, imenovana motivacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 111). Z motivacijsko strukturo pa sta pogojena tudi smer in moč obnašanja ljudi (Uhan, 2000, str. 27). Lipovec dodaja, da je to področje zaradi kompleksnosti in prepletenosti dokaj neraziskano (Lipovec, 1987, str. 122).

1.2 Tipi motivacije

Avtorja Nicolescu in Verboncu sta leta 2008 opredelila štiri pare tipa motivacij z namenom prikaza kontrasta oziroma razlik med njimi (Hauser, 2014).

Tabela 1: Tipi motivacije

Pozitivna	Negativna
Intrinzična	Ekstrinzična
Kognitivna	Čustvena
Ekonomska	Moralna

Vir: L. Hauser, Work motivation in organizational behavior, 2014, str. 242, tabela 2.

Tako pozitivna kot negativna motivacija se nanaša na večanje prizadevanj in prispevka zaposlenih pri doseganju organizacijskih ciljev v organizaciji. Če je pozitivna, se zadovoljstvo zaposlenih in pozitivni rezultati kažejo z različnimi motivatorji, kot so povišanje osebnega dohodka, boljši status zaposlenih, njihova osebna rast in splošno prijetno delovno okolje. V nasprotju s pozitivno usmerjeno motivacijo se v primeru negativne motivacije uporabljajo druga orodja, kot so eliminacije in redukcije, ki se uporabljajo ob nedoseganju organizacijskih ciljev (Hauser, 2014, str. 242).

Intrinzična oziroma notranja motivacija je neposredna in individualna. Temelji na zasledovanju kognitivnih aktivnosti osebnega tipa, kot so posameznikove ambicije, želje po uspehu in moči. Ekstrinzična oziroma zunanja motivacija pa izhaja iz okolja in organizacije, v kateri deluje posameznik. Ta tip motivacije temelji na udejstvovanju zaposlenih za pridobitev formalnih in neformalnih nagrad v organizaciji oziroma okolju. Zadovoljstvo zaposlenega se povečuje z odobravanjem okolja (Hauser, 2014, str. 243).

Teorije kognitivne motivacije trdijo, da človeško obnašanje pogojujejo pričakovanja in izkušnje posameznika. Leon Festinger dodaja, da obnašanje posameznika tako pogojujeta dva dejavnika. Prvi je razpoložljivost informacij o določenem stanju, drugi pa so pretekle izkušnje posameznika o določeni situaciji (Rani & Lenka, 2012, str. 17).

Čustvena motivacija je opredeljena kot zadovoljevanje osebnih sentimentalnih potreb in je usmerjena predvsem v čustveno in strogo človeško plat članov organizacij (Hauser, 2014, str. 243).

O ekonomski motivaciji govorimo, ko je ta pogojena z gmotnimi faktorji motiviranja, kot so pričakovanja o ekonomskemu prispevku in navdušenju članov organizacij. V nasprotnem primeru pa je moralna motivacija pogojena z bolj etičnimi in moralnimi faktorji motiviranja, kot so odnos do dela in sistem vrednot posameznika (Hauser, 2014, str. 243).

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Znanost že dlje časa preučuje motivacijo. Raziskave so pripeljale do različnih sklepov o tem, kaj in kako motivira ljudi. Večina teorij in metod preučevanja izhaja iz 20. stoletja. Prve teorije so opisovale razmerje med človekovim vedenjem in časovno komponento –

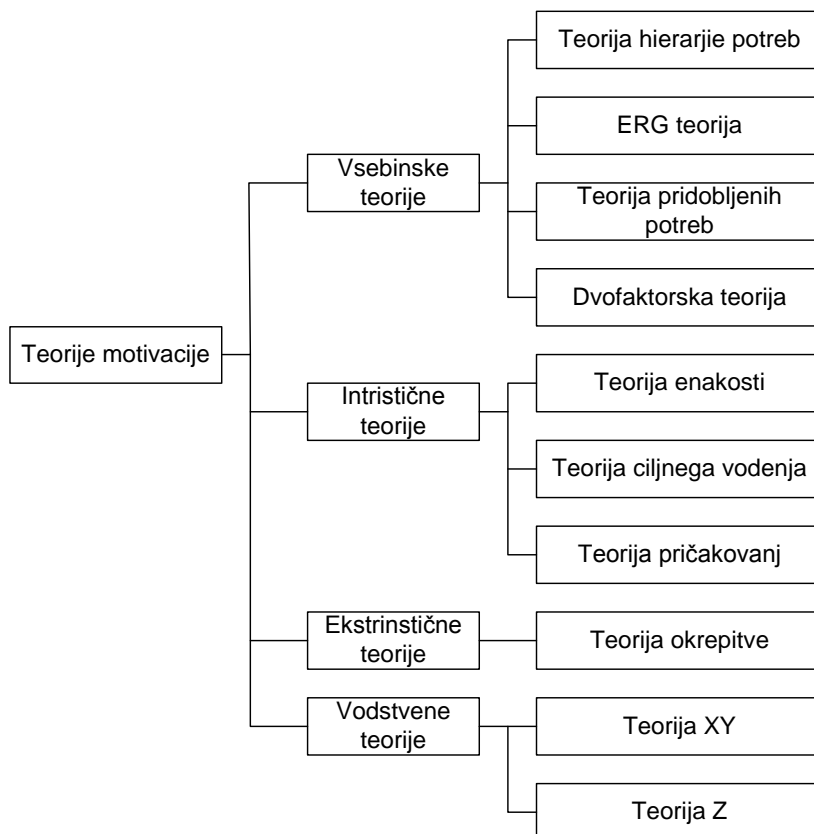
torej kdaj se je ponavljalo neko obnašanje. Sodobnejše teorije pa temeljijo na fizioloških meritvah in kogniciji. Vse teorije pa poskušajo razložiti odnos med potrebami in aktivnostmi. Skupna ugotovitev je, da stopnja motivacije pogojuje navdušenje za dejavnost oziroma dejanje. Posledično je od tega odvisna tudi delovna uspešnost oziroma produktivnost. Večina teorij se dopolnjuje in se ne izključujejo med seboj. To je pričakovano, saj je motivacija sestavljena iz fizioloških, spoznavnih in individualnih vidikov, ki so povezani med seboj.

Uporaba motivacije kot orodja je ključna pri doseganju organizacijskih ciljev. Vodstveni delavci se morajo pri motiviranju usmerjati na zadovoljstvo zaposlenih, postavljanje ciljev, usmerjanje pričakovanj, iskanje povratnih informacij in predanost organizaciji. Proces motivacije opisujejo različne teorije. V nalogi bom opisal tiste, ki jih v raziskavah uporabljajo različni avtorji.

Najpogosteje se teorije delijo na dve skupini. V prvi so vsebinske teorije, kjer je glavno vprašanje, kaj motivira ljudi in njihovo vedenje, v drugi skupini pa so procesne teorije, ki opisujejo proces motivacije in odgovarjajo na vprašanje, kako motivirati vedenje (Donnelly et al., 1999, str. 270).

Razdelitev teorij motivacije po Hauserju predstavlja slika 1:

Slika 1: Teorije motivacije



Vir: L. Hauser, *Work motivation in organizational behavior*, 2014, str. 24, slika 1.

2.1 Teorija hierarhije potreb (Abraham Maslow)

Avtor Abraham Maslow je leta 1943 predstavil eno od temeljnih teorij motivacije. Nastala je okoli leta 1945 in so jo pozneje dopolnjevali. Teorija Maslowa temelji na različnih hierarhičnih ravneh potreb. Trdi, da je treba najprej zadovoljiti potrebe na najnižji ravni, šele nato smo zmožni zadovoljevati potrebe na višjih hierarhičnih ravneh.

Potrebe so po Maslowu razdeljene na 5 ravni, ki so predstavljene na sliki 3 (glej priloge).

Bistvo te teorije je, da je človek prisiljen najprej zadovoljiti potrebe na najnižji ravni in šele potem napreduje k višjim. Ko je zadovoljena ena raven potreb, ta ne motivira več. Pojavi se potreba iz višje ravni. To je uporabna vrednost te teorije. Vodstveni delavci lahko ugotovijo, kateri dejavniki ne bodo več pripomogli k motiviranosti, in poiščejo druge (Lipičnik, 1994, str. 498).

Ta teorija je najširše sprejeta, saj je temelj študij motivacije. Hierarhija je lahko razumljiva in poudarja ključne dejavnike motiviranja. Njena slabost je posplošitev potreb. Realno so med potrebami individualne razlike, izvzete iz te teorije. Poleg tega je lahko ena potreba del različnih ravni. Visok osebni dohodek lahko pomeni zadovoljevanje v vseh ravneh hierarhije (Donnelly et al., 1999, str. 274).

Po Maslowu je samouresničevanje edina raven potreb, ki nikoli ne more biti zadovoljena. Ljudje se lahko ves čas razvijajo in učijo, dokler je to mogoče. Zanimivo in izzivalno delo, ki bo nagrajeno, bo spodbujalo osebno rast (Gomez - Mejia, Balkin, & Cardy, 2012, str. 507).

Do leta 1990 so teorijo hierarhij potreb dopolnili še z drugimi ravnmi, kot so potrebe po estetiki, aktualizaciji in transcendenci. Kljub temu ostaja 5-stopenjska hierarhična lestvica še vedno najbolj verodostojna (Maslow's hierarchy of needs, 2016).

Kljub temu Suzan Fowler (2014) trdi, da študije zadnjih let namesto osredotočanja na piramido potreb predlagajo osredotočanje na avtonomijo, povezanost in kompetence. Avtonomnost se razume kot človeška potreba po percepciji, da imamo izbiro. Ljudem je treba samo zastaviti cilje ter zagotoviti informacije in orodja za njihovo doseganje. Avtorica tudi ne predlaga nikakršnih pritiskov. S tem naj bi organizacije dosegle, da bi se zaposleni poistovetili z organizacijskimi cilji, ker sami tako hočejo, ne zato, ker se morajo. Povezanost predstavljajo potrebe po socializaciji v najširšem smislu in je povezana s pripadnostjo organizaciji. Zaposleni morajo začutiti, da so del nečesa večjega, kot so oni sami. To naj bi vodilo do medsebojnega spoštovanja in izpostavljanja višjih vrednot. Kompetence pa opredeljujejo vsa znanja in zmožnosti zaposlenih. Poudarja se prenos znanja in razvoj zaposlenih.

Avtorica tudi navaja, da si te tri osnovne potrebe ne sledijo hierarhično, temveč se prepletajo. Zadovoljitev vseh treh elementarnih potreb hkrati zagotavlja dolgoročno vzdržno motivacijo v organizaciji (Fowler, 2014, str. 1–2).

2.2 Teorija ERG (Clayton Alderfer)

Clayton Alderfer je predlagal teorijo, ki je za razliko od teorije hierarhije potreb manj toga in se opira na tri ključne skupine potreb:

- obstoj (angl. *existence*),
- razmerja (angl. *relationships*),
- rast (angl. *growth*).

Prva skupina se nanaša na potrebe po preživetju in se ujema s fiziološkimi potrebami in potrebami po varnosti Maslowa. Druga skupina se nanaša na medsebojne odnose in interakcije ter pripadnosti. Ta se v grobem ujema s potrebami po samospoštovanju in pripadnosti po Maslowu. Zadnja skupina se nanaša na osebno rast oziroma notranjo željo po razvoju osebnih pristožnosti in talentov. Ta se tesno prekriva z najvišjo ravniyo potreb po Maslowu.

Glavna razlika med teorijo ERG in teorijo Maslowa je, da je Alderfer namesto togega nivojskega hierarhičnega sistema potreb, ki pogojuje zaporedno zadovoljevanje potreb, predlagal 3 skupine potreb, ki lahko vplivajo na motivacijo sočasno. Alderferjeva teorija je bolj verjetna tudi zaradi bolj prožne definicije skupin potreb v primerjavi z Maslowom (Gomez - Mejia et al., 2012, str. 508).

2.3 Teorija pridobljenih potreb (David C. McClelland)

Teorija pridobljenih potreb trdi, da se nekatere potrebe pridobijo v življenju in niso prirojene. Te so (Dimovski et al., 2005, str. 236):

- potrebe po dosežkih: to so želje po dosežkih, ki zadovoljijo posameznika. Vodstveni delavci naj bi imeli visoke potrebe po dosežkih in naj bi bili ciljno usmerjeni;
- potrebe po vključitvi: to so želje po izogibanju konfliktom, vzdrževati dobre odnose z drugimi. Raziskave so pokazale, da imajo uspešni vodstveni delavci manjše potrebe po vključitvi, saj morajo pri delu velikokrat sprejemati odločitve, ki jih podrejeni ne odobravajo;
- potrebe po moči: želja vplivati na druge in jih voditi. Vodstveni delavci morajo imeti veliko željo po vplivanju.

Glavna ugotovitev te teorije je, da je visoka raven potreb po dosežkih v gospodarstvu pogoj za visoko gospodarsko aktivnost in rast (Gomez - Mejia et al., 2012, str. 509).

2.4 Dvofaktorska teorija (Frederick Herzberg)

Avtor F. Herzberg je dvofaktorsko teorijo razvil leta 1959 na podlagi vprašalnika, razdeljenega stotinam zaposlenih. Izvedeti je hotel, zaradi česa so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni in zaradi česa ne. Herzberg je s sodelavci prišel do teh sklepov:

- Nekateri dejavniki lahko na motivacijo ne delujejo in njihova navzočnost ne pripomore k visokemu zadovoljstvu. Ko so ti dejavniki slabi, povzročajo nezadovoljstvo. Ti dejavniki le odstranijo neprijetnosti. Imenoval jih je higieniki. Potrebujejo jih za vzdrževanje zadovoljivega zadovoljstva. To so zunanje nagrade organizacije za opravljeno delo. Herzberg je med higienike štel družbeno politiko, tehnični nadzor zaposlenih, medosebne odnose v organizaciji, plačo, varnost zaposlitve, delovne pogoje, status posameznika v organizaciji in osebno življenje (Donnelly et al., 1999, str. 275).
- V primerjavi s teorijo Maslowa so to potrebe in pogledi zaposlenih na delo z nižjih hierarhičnih ravni. (Gomez - Mejia et al., 2012, str. 510).
- Nekateri dejavniki delujejo na motivacijo pozitivno. Njihova odsotnost se kaže v drastičnemu upadu zadovoljstva. Ti dejavniki izhajajo iz individualnega odnosa in neposredno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg je kot motivatorje opredelil te dejavnike: dosežke, priznanja, možnost osebne rasti, napredovanje, strokovno usposabljanje in odgovornost (Donnelly et al., 1999, str. 275).

Ta teorija je pomembna za vodstvene delavce, saj opozarja na dejstvo, da osredotočanje zgolj na higienike ne bo povečalo motivacije zaposlenih. Za to je treba najprej z uporabo higienikov zmanjšati neprijetnosti na delovnem mestu, nato pa z uporabo motivatorjev izzvati aktivnosti posameznikov (Lipičnik, 1994, str. 502). Odnos med higieniki in motivatorji, torej da je treba najprej zadovoljiti nižjo raven potreb oziroma zahtev, je tudi podobnost te teorije s teorijo Maslowa. Odnos med higieniki in motivatorji prikazuje slika 4 (glej priloge).

2.5 Teorija okrepitve (B.F. Skinner)

Teorija okrepitve temelji na principu, ki ga je opredelil Edward Thorndike. Trdil je, da je obnašanje spodbujeno ali zatrto na podlagi posledic, ki sledijo. Avtor teorije B. F. Skinner je opredelil štiri ključne posledice. Prva je pozitivna okrepitev. To je okrepitev oziroma nagrada s ciljem povečati zadovoljstvo nekoga. S to tehniko pokažemo, da želimo ponavljanje nekega vedenja. Negativna okrepitev pomeni odstranitev negativnih posledic zaželenega dejanja. To pomeni, da se zaposleni nauči delati prav z izogibanjem nepravilnostim. S kaznijo poskušamo z neprijetnimi posledicami ljudi odvrti od nekega vedenja. Ugašanje pa pomeni popolno ignoriranja nekega vedenja. To pomeni, da ne uporabljamo posledic za zaželeno vedenje (Gomez - Mejia et al., 2012, str. 520).

Slika 5 (glej priloge) prikazuje možne posledice nekega vedenja.

To je pravzaprav nagradno motiviranje, ki temelji tudi na subjektivni oceni nadrejenega in nagradah od zunaj. Nadrejeni odloča o posledici nekega delovanja. To je tudi glavna slabost oziroma kritika te teorije. Nagrajevanje oziroma krepitev določenega obnašanja se lahko razume tudi kot manipulacijo in vsiljevanje mnenja vodstva o primernosti nekega vedenja (Donnelly et al., 1999, str. 285).

2.6 Teorija enakosti (J. Stacy Adams)

Teorija temelji na posameznikovem dojetanju poštenosti obravnavanja. Vsak primerja osebno razmerje med rezultati dela in vložki ter identično razmerje referenčne osebe.

$$\frac{\textit{osebni vložki}}{\textit{rezultati lastnega dela}} \quad \textit{proti} \quad \frac{\textit{vložki referenčne osebe}}{\textit{rezultati dela referenčne osebe}}$$

Če so razmerja približno enaka, obstaja enakost. Ob neenakosti pa se pojavi kognitivna disonanca oziroma odstopanje. Odpravi se lahko različno. V literaturi se najpogosteje pojavlja spreminjanje osebnega vložka, kar pomeni, da premalo plačan posameznik dela manj ali slabše, in vplivanje na rezultate dela, kar pomeni, da zaposleni lahko prosi za višji osebni dohodek. Če zaposleni ne more vplivati ne na vložke ne na rezultate, sledi vnovični premislek o dojetanju položaja ali odpovedi delovnega razmerja (Dimovski et al., 2005, str. 237).

Teorija uvaja dva pomembna koncepta. Prvi poudarja, da se ljudje nenehno primerjamo med sabo. Drugi koncept poudarja, da je motivacija pogojena z dojetanjem poštenosti obravnave v procesu razdelitve (Gomez - Mejia et al., 2012, str. 516).

2.7 Teorija ciljnega vodenja (Edwin A. Locke)

Locke je v desetletju med 1960–1970 predlagal teorijo ciljnega vodenja. Vsebuje povišanje produktivnosti in spodbujanje motiviranosti zaposlenih z določitvijo specifičnih in ambicioznih ciljev. Te naj bi se določali na določeno časovno periodo, zaposlenim pa je omogočeno spremljanje njihovih dosežkov. Glavni poudarki te teorije so konkretni cilji, ki morajo biti opredeljeni s številkami in merljivi. Slabo opredeljeni imajo negativen vpliv. Težavnost ciljev mora biti prilagojena razmeram v organizaciji. Poleg tega morajo biti cilji dosegljivi. V nasprotnem primeru bo imelo ciljno vodenje negativen učinek na motivacijo. Doseganje ciljev mora biti tudi ustrezno nagrajeno in sledljivo (Daft & Marcic, 2011, str. 421).

Vodstveni delavci ne morejo ves čas spremljati in ocenjevati dela podrejenih. Ciljno vodenje, ob pomoči napredka v informacijski tehnologiji, ki omogoča spremljanje doseženih ciljev, je samodejni mehanizem prilagajanja prioritet zaposlenih. S ciljnim vodenjem se odpravlja tudi del subjektivnosti v sistemu nagrajevanja zaposlenih (Locke & Latham, 2006, str. 265–268).

2.8 Teorija pričakovanj (Victor Vroom)

Teorija pričakovanj temelji na delavčevih pričakovanjih o možnih izidih delovanja. Posameznik preučuje proces, prek katerega si prizadeva za nagrade. Intenzivnost težnje je tako pogojena z dvema dejavnikoma. Prvi je verjetnost, da bo dejanju sledila posledica, drugi pa privlačnost te posledice oziroma valenca (Dimovski et al., 2005, str. 239).

Teorija temelji na razmerjih med prizadevanjem, dosežki in rezultati posameznika. Razmerje med prizadevanji in dosežki je odgovor na vprašanje, ali bo prizadevanje prineslo zadovoljive dosežke. Razmerje med dosežki in rezultati pa se nanaša na ustrezne rezultate dela. Če ima nekdo visoka pričakovanja glede obeh razmerij, ki vodita do rezultata dela, ki se pripisuje visoka valenca, bo motivacija za delo visoka (Daft & Marcic, 2011, str. 423).

Vroomova teorija ločuje tudi osebne in organizacijske cilje. Naloga vodstvenih delavcev je, da jih uskladijo. Vplivajo lahko na pričakovanja zaposlenih, preučijo ustreznost nagrad oziroma rezultatov dela in vzpostavijo okolje, v katerem bo vsem omogočeno doseganje njihovih in organizacijskih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 239).

2.9 Teorija X & teorija Y (Douglas McGregor) in teorija Z (William Oichi)

Avtor McGregor je zaposlene razdelil na dve kontrastni skupini. V skupino X je uvrstil zaposlene, ki naj bi se izogibali delu, naj bi bili manj sposobni od njihovih nadrejenih, naj bi se izogibali odgovornosti in naj bi vedno potrebovali nadzor in usmerjanje k ciljem. Zadovoljevali naj bi le nižje potrebe in naj ne bi bili ambiciozni. Takšni zaposleni naj bi potrebovali aktivno vodenje.

V skupino Y je uvrstil zaposlene, ki so vestni delavci, ki ne potrebujejo nenehnega nadzora in so pripravljeni sprejemati odgovornost. Pri njih je v ospredju zadovoljevanje višjih potreb in so ambiciozni. Posledično potrebujejo vodstvo, ki bo spodbujalo njihove sposobnosti.

Pozneje je avtor William Oichi predstavil teorijo Z, v kateri poudarja pomembnost vrednot zaposlenih, njihovo pripadnost in zvestobo podjetju z zagotavljanjem vseživljenjske zaposlitve v podjetju. Vloga vodstva je tako zagotavljanje stabilne in dolgoročne zaposlitve, kar naj bi vodila tudi do visoke motiviranosti in produktivnosti zaposlenih (Douglas McGregor - theory x y, 2016).

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Motivacijski dejavnik je razlog, da nekdo opravi določeno aktivnost za zadovoljitev želja in potreb. Te so odvisne od osebnih dejavnikov in dejavnikov okolja. Lipičnik opredeljuje

tri glavne dejavnike vpliva na motivacijo. To so individualne razlike, značilnost dela in organizacijska praksa (Lipičnik, 1998, str. 163).

Individualne razlike so osebne narave in se razlikujejo. Mednje štejemo osnovne potrebe posameznikov, vrednote, načela, norme in interese posameznika. Značilnosti dela so opredelitve in omejitve dela. Nanašajo se na nosilce delovnih nalog, opredeljujejo pa tudi vrsto in nabor povratnih informacij, ki jih prejme izvajalec dela. Politika podjetja, odnos do poslovnega okolja, sistem nagrajevanja in korporativna skladnost pa so pojmi, ki jih opredeljuje organizacijska praksa podjetja (Lipičnik, 1998, str. 162–163).

Naloga vodstvenih delavcev je prepoznati vse tri vrste dejavnikov. Upoštevati je treba tudi prepletenost in povezanost teh dejavnikov. Za uspeh motivacijske dejavnosti je treba vplivati na vse tri dejavnike hkrati. Ignoriranje katerega koli od teh dejavnikov lahko privede do demotivacije.

3.1 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki

Uhan (2000, str. 32) je dejavnike motiviranja razdelil na materialne in nematerialne. Ti dejavniki so močno povezani med seboj. Visok osebni dohodek je materialni dejavnik, omogoča pa tudi višji položaj v družbi, kar ga uvršča med nematerialne dejavnike. Osebni dohodek deluje kot motivator le, če se povečuje sorazmerno s povečevanjem odgovornosti in zahtevnosti dela (Jurman, 1981, str. 52).

Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo tudi različne dodatne prejemke oziroma dodatke k plači. Ločimo dve večji skupini denarnih nadomestil za delo (Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 613–614):

- neposredni materialni dejavniki. To so denarni prihodki oziroma neposredne denarne nagrade za delo posameznika. Obravnavajo se kot neposredne denarne nagrade za delo. Med te štejemo še različne bonuse, udeležbo pri dobičku, nagrade za inovacije in mentorstva in podobno;
- posredni materialni dejavniki pa so nedenarne nagrade v obliki potovanj, bonifikacij, zdravstvene zaščite, plačevanja pokojninskega ali življenjskega zavarovanja in druge ugodnosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja.

Nematerialni motivacijski dejavniki so potrebe višjega reda. Ljudje s svojim delom poleg eksistenčnih potreb zadovoljujemo tudi več drugih. Imamo različne cilje in vrednote. Nekateri so zadovoljni z dokaj nizkim plačilom, nekateri radi rešujejo organizacijske probleme, tretjim je cilj zadržati službo in tako ubogajo navodila nadrejenih (Možina et al., 1998, str. 156).

Nekateri pa svojega dela ne vrednotijo samo z denarjem oziroma materialnimi dejavniki. Menijo, da se lahko uporabi tudi druge vzvode in spodbude, kot so nematerialni dejavniki, ki usmerijo človeka k višji učinkovitosti (Florjančič & Paape, 2002, str. 101).

Oblikovalci delovnega procesa in vodstveni delavci se morajo zavedati raznolikosti zaposlenih in različnih interesov. V motiviranju je tako treba upoštevati različne nematerialne oblike, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in delovne razmere, organizacijo dela, raspored in prožnost delovnega časa, na samostojnost pri delu, pohvale in priznanja za opravljeno delo, vpogled v informacije o doseženih ciljih, možnosti napredovanja in varnost zaposlitve (Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 668–707).

3.2 Motivacijski programi

Vedenjski znanstveniki predlagajo različne motivacijske programe za večjo produktivnost zaposlenih (Robbins & Judge, 2015, str. 272–299):

- oblikovanje delovnih mest,
- plačilo po rezultatih,
- udeležba zaposlenih v podjetjih,
- prožnost delovnega časa.

3.2.1 Oblikovanje delovnih mest

Delovno mesto je ključna organizacijska enota, za katero odgovarja delavec. Delovna mesta so različna. Zaradi narave dela na nekaterih opravljajo rutinska dela, na drugih pa kompleksne in prepletene delovne aktivnosti. Cilj oblikovanja delovnih mest je povečati produktivnost zaposlenih na delovnih mestih z vplivanjem na motivacijo. Vodstveni delavci to lahko dosežejo s poenostavljanjem delovnih mest ali z njihovo rotacijo. To pomeni sistematično premikanje zaposlenega na različna delovna mesta, poenostavljanje pa manjšanje števila nalog na enem delovnem mestu. Nasprotno pa obogatitev in razširitev delovnega mesta pomenita združevanje nalog (Daft & Marcic, 2011, str. 429).

Obogatitev dela razumemo kot odgovor na zmanjšanje motivacije zaradi ponavljajočih se in rutinskih nalog. Po Herzbergu je cilj obogatitve dela povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenega z vključevanjem močnih motivatorjev, kot so osebna rast pri delu, osebni dosežki in priznanja. Pri obogatitvi dela zaposleni dobi nadzor o odločanju v zvezi z delom, nad viri in organiziranostjo dela. Herzberg razlikuje med obogatitvijo delovnega mesta in njegovo razširitvijo. To drugo pomeni povečanje števila delovnih nalog in odgovornosti, obogatitev pa za delavca pomeni možnost za osebno rast. Raziskave so pokazale, da so obogatitve dela povišale zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšale negativne posledice rutinskega dela. Raziskave so tudi potrdile, da je ob obogatitvi dela potrebno bolj zahtevno usposabljanje zaposlenih, pri delu pa se lahko pojavi tudi več stresa. Obogatitev dela je tako pogojena s številom aktivnosti, ki jih zahteva neka naloga in stopnjo avtonomnosti in odgovornosti pri izvrševanju teh aktivnosti (Donnelly et al., 1999, str. 290).

V okviru obogatitve delovnega mesta sta Richard Hackman in Greg Oldham opredelila pet glavnih značilnosti delovnih mest. To so raznovrstnost, identiteta nalog, pomen nalog, avtonomnost in povratne informacije. Raznovrstnost je število potrebnih aktivnosti in spretnosti za dokončanje neke naloge, identiteta nalog je zaokrožena celota nalog delovnega mesta od začetka do konca naloge. Na pomen nalog gledamo iz vidika pomembnosti naloge za organizacijo, avtonomnost zaposlenega je stopnja svobodnega odločanja o nalogi, povratne informacije pa razumemo kot kroženje informacij o uspešnosti zaposlenega (Dimovski et al., 2005, str. 241).

Obogatitev dela je podjetju General Foods Corporation omogočila konkurenčno prednost pred drugimi. Vzpostavili so delovne ekipe z največ 14 člani in jim omogočili veliko avtonomijo. Skladno s pričakovanji se je povečala produktivnost, zmanjšala se je odsotnost z dela in izmet v sami proizvodnji (Donnelly et al., 1999, str. 290).

3.2.2 Plačilo po rezultatih

Pri plačilu po rezultatih govorimo o denarnem nadomestilu za opravljeno delo. Na denar z ozirom na različne teorije motivacije gledamo različno. Po teoriji Maslowa z denarjem lahko zadovoljimo potrebe na vseh petih ravneh, po Herzbergovi teoriji pa denar spada med higienike. Po Vroomovi teoriji bi bil denar dober motivacijski faktor, če bi imeli zaposleni percepcijo, da z uspešnim delom pridobijo več denarja. Po teoriji enakosti denar predstavlja rezultat dela, ki ga posameznik primerja. Ob neenakosti bo posameznik ukrepal in jo skušal zmanjšati (Donnelly et al., 1999, str. 292).

Obstaja več načinov, kako plačati zaposlene. Najprej je treba vzpostaviti zaupanje, da uspešno delo pomeni tudi dobro plačilo. Izsledki študije iz leta 2008 kažejo na močno korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljivim plačilom za delo. Za uspešno motiviranje z denarnimi nagradami je potrebno opredeliti strukturo plačil, kako plačati posameznika, katere ugodnosti bodo imeli zaposleni in vzpostavitev sistema priznavanja posebnih dosežkov zaposlenih (Robbins & Judge, 2015, str. 287).

Kot nekaj oblik plačil sta avtorja navedla (Robbins & Judge, 2015, str. 287–291):

- plačilo z variabilnim delom plače (del plače je fiksen, del je odvisen od uspešnosti),
- kosovno plačilo (plačilo za vsako končano enoto proizvoda),
- variabilno plačilo (po oceni pristojnosti),
- bonusi,
- plačilo po stopnji izobrazbe oziroma usposobljenosti,
- delitev dobička,
- vstop v lastništvo podjetja (plačilo v obliki lastniškega kapitala).

Obstaja pa veliko razprav o tem, ali je denar res dober motivator. Avtor navaja, da je močan, učinkovit in preprost motivator, ker predstavlja menjalno sredstvo, s katerim si zagotovimo večjo kakovost življenja. Poleg tega je denar podlaga za zadovoljevanje potreb

in z njim je zelo preprosto nagraditi zaposlene, nagraditi posameznika v organizaciji pa je težko ali nemogoče zaradi potreb posameznika. Denar naj bi bil slab motivator, ker izpodriva intristično motivacijo. Bonusi in nagrade navadno niso povezani z vprašanji, kako je bilo delo dokončano, ampak je opredeljeno vrednostno in količinsko, torej koliko dela je bilo opravljenega. Denar je močan motivator samo, kadar ga primanjkuje (Furnham, 2012, str. 152 –154).

3.2.3 Udeležba zaposlenih

Udeležba zaposlenih je proces, ko se z njihovimi vložki v organizacijo povečuje tudi pripadnost zaposlenih organizaciji. Če zaposleni sodelujejo pri temeljnem odločanju, se povečata njihova avtonomnost in vpliv v organizaciji. Posledično so večji tudi njihova motivacija za delo, pripadnost organizaciji in zadovoljstvo na delovnem mestu. Glavni obliki udeležbe zaposlenih sta participativni menedžment in reprezentativna participacija. Po tem sistemu delavci s svojimi predstavniki sodelujejo pri odločanju, v participativnem menedžmentu pa si podrejeni z nadrejenimi delijo del moči odločanja (Robbins & Judge, 2015, str. 285).

3.2.4 Prožnost delovnega časa

S pojmom prožnost delovnega časa opisujemo razpored dela, ki omogoča zaposlenim izbiro, kdaj bodo delali. To je pogojeno z delovnim procesom in naravo dela. Raziskave so pokazale, da prožen delovni čas pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom in zmanjšuje odsotnost z dela (Donnelly et al., 1999, str. 295).

Dular poudarja tudi pomen zakonodaje na tem področju. Navaja, da narava dela na projektih in različnih dejavnostih, kot je turizem, zahteva več kot zakonsko predpisano trajanje delovnega časa. Sprostitev zakonodaje naj bi pozitivno vplivala na produktivnost, poleg tega bi se lahko izkazali tudi motivirani in pripadni zaposleni (Dular, 2007, str. 2).

4 ZAKONSKA PODLAGA ZA OSEBJE ZA OBRATOVANJE ŽIČNIŠKIH NAPRAV

Zakonska podlaga za obratovanje žičniških naprav in s tem tudi za osebje, odgovorno za ravnanje z njimi, je Zakon o žičniških napravah za prevoz oseb - ZŽNPO (Ur. l. RS, št. 126/03, 56/13 in 33/14). V tem zakonu so opredeljene vse zahteve za izgradnjo, uporabo, vzdrževanje in razgradnjo žičniških naprav. Izvajanje predpisov nadzoruje Inšpektorat za ceste, železniški promet, žičniške naprave in smučišča.

Konkretnejše zahteve za osebje na žičniških napravah predpisujeta predpisa oz. standarda:

- Evropski standard SIST EN 12397: Varnostne zahteve za žičniške naprave za prevoz oseb – obratovanje,

- Pravilnik o strokovnem usposabljanju osebja za obratovanje žičniških naprav (Ur. l. RS, št. 111/06, 29/07, 13/08, 7/09 in 109/13).

Prvi standard med drugim predpisuje naloge osebja na žičniških napravah, pravilnik pa usposabljanje in izobraževanje osebja. Obseg izobraževanja je pogojen s tem, za katero napravo se oseba izobražuje. Po ZŽNPO se žičniške naprave v grobem delijo na tri razrede, ki se ločijo po zahtevnosti upravljanja in obsegu morebitnih nevarnosti obratovanja:

- vlečnice (vlačilo vleče potnika po tleh),
- krožne žičnice (vozilo transportira potnike po zraku),
- nihalka in vzpenjače (vozilo transportira potnike po zraku).

Skladno s standardom se tudi žičniško osebje po zahtevnosti in odgovornosti dela deli na tri ravni:

- sprevodnik oz. strežnik,
- strojnik oz. voznik naprave,
- vodja obratovanja naprave.

Sprevodnik oz. strežnik usmerja potnike in jim pomaga pri ravnanju z napravami. Poleg tega je zadolžen za varno in neovirano uporabo naprave. O vseh napakah oziroma težavah mora takoj obvestiti strojnika naprave ali vodjo obratovanja. Praviloma je to delavec na napravi, ki je najpogosteje v stiku z gostom, zato od teh ljudi zahtevajo urejenost, samodisciplino, prijaznost, znanje tujih jezikov in komunikativnost.

Strojniki v najširšem pomenu upravljajo z napravo. Skladno z zakonom se delijo na tri ravni, ki jih pogojuje kompleksnost naprave. Najbolj preprosta raven je vlečnica, najzahtevnejša pa nihalka in vzpenjača. Glavne razlike med njimi izhajajo iz konstrukcijskih značilnosti naprav. Bolj kot je naprava kompleksna, več je morebitnih nevarnosti med upravljanjem in vzdrževanjem naprave. Posledično kompleksnejše naprave upravlja bolj izkušeno osebje. Pogoji za vključitev v usposabljanje strojnikov so odvisni od stopnje in vrste izobrazbe in delovnih izkušenj.

Kot primer lahko navedem, da kandidat s V. stopnjo izobrazbe najmanj 2 leti pridobiva naziv strojnik nihalka in vzpenjač, kandidat s IV. stopnjo netehnične izobrazbe pa najmanj 4 leta. Zaradi subjektivnih ocen nadrejenih o zanesljivosti osebja so ti roki navadno daljši.

Kadar naprava obratuje, je navzoč vodja obratovanja. Ta je praktično odgovoren za celotno obratovanje naprave, prevzema objektivno odgovornost za ravnanje osebja in vse dogajanje na napravi. Skrbeti mora predvsem za:

- urejeno dokumentacijo. Sem štejemo navodila potnikom in osebju, ažurne dnevnik obratovanja in vzdrževanja ter obratovalni predpis,

- osebje na napravi,
- dosledno vzdrževanje in obratovanje naprave po navodilih proizvajalca in zakona,
- ob morebitni nesreči oz. strojelomu med obratovanjem odloča o razrešitvi situacije (reševanje ali nadaljnje obratovanje s tehnično napako na napravi do izpraznitve),
- izobraževanje in usposabljanje osebja.

Vodjo obratovanja za delo pooblasti pristojni minister na podlagi opravljenega preizkusa znanja. Pogoji za usposabljanje so spet odvisni od vrste naprave. V praksi opravijo preizkus kandidati, ki so že strojniki posamezne naprave vsaj 2 leti. Za vodjo obratovanja nihalka in vzpenjače se lahko usposablja kandidat, ki ima vsaj 2 leti delovnih izkušenj kot strojnik nihalka in eno leto delovnih izkušenj kot vodja obratovanja krožnih žičnic. Skladno s Pravilnikom o strokovnem usposabljanju osebja za obratovanje žičniških naprav (Ur. l. RS, št. 111/06, 29/07, 13/08, 7/09 in 109/13) kandidat s V. stopnjo izobrazbe teoretično potrebuje najmanj 5 let, da pridobi naziv vodja obratovanja nihalka in vzpenjač. Realno so ta obdobja daljša zaradi delovnih izkušenj in subjektivne ocene o primernosti kandidata za to delovno mesto.

5 NALOGE VODJE OBRATOVANJA V PODJETJU VELIKA PLANINA D.O.O.

Naloge vodje obratovanja so določene v standardih in predpisih, ki jih je oblikovala organizacija OITAF (International Organization for Transportation by Rope). Te predpise je obravnaval, dopolnil in sprejel Evropski parlament, pozneje pa tudi Državni zbor Republike Slovenije. To so pravzaprav standardi SIST EN, ki predpisujejo obratovanje žičniških naprav.

Po teh predpisih se ravna tudi vodje obratovanja v podjetju Velika planina. Njihove naloge so natančno povzete v nadaljevanju naloge. Ker so pa poleg zakonsko predpisanih obveznosti pogojene tudi z organiziranostjo delitve odgovornosti v podjetju, sem se odločil za intervjuje z vodji obratovanja v podjetju. Opravil sem jih s tremi, ki imajo pooblastilo za vodjo obratovanja.

Vodja obratovanja lahko na določen dan prevzame tehnično vodenje katere koli od naprav, s katero upravlja podjetje. To so nihalka, sedežnica in dve vlečnici. Poleg tega je v omenjenem podjetju v zimskem času odgovoren za ustrezno pripravljeno smučišče. Vse leto je s preostalim osebjem dolžan tudi pomagati gostinskemu sektorju.

Vsi enotno menijo, da je vodja obratovanja preprosto odgovoren za vse dogajanje na določeni napravi, vključno z njenim obratovanjem in vzdrževanjem. Poleg tega je zadolžen za izdelavo reševalnega načrta, dolžan je usposobiti in razporediti osebje, voditi ustrezno tehnično dokumentacijo, skrbeti za rezervne dele in opremo ter za varnost na napravi tako med njenim obratovanjem kot vzdrževanjem.

Oseba A je svoje naloge v okviru obratovanja opisala takole: »Obratovanje je najlažji del nalog. Poskrbeti pač moram, da se naprava uporablja po navodilih proizvajalca in zakonu. Med obratovanjem moram biti v bližini naprave ali pa vsaj dosegljiv in se ob morebitnem klicu čim prej odzvati. To pomeni, da moram ob izrednih dogodkih, kot so okvare, strojelomi ali neugodne vremenske razmere, odločiti o nadaljnjem obratovanju ali zaprtju naprave. Tu naj poudarim, da nihalka in sedežnica večkrat obratuje na meji dovoljenega. V tem primeru je vsa odgovornost za obratovanje moja. Ob morebitni nesreči bi lahko kazensko odgovarjal. Žal zaradi preteklih odločitev o naložbah vse naprave niso idealno umeščene na območje in so dovzetne za veter. A če hočemo kaj zaslužiti, morajo naprave obratovati. O vseh teh dogodkih je treba obvestiti tudi poslovodstvo podjetja.«

Oseba B je v okvir obratovanja umestila tudi odpravljanje napak. Vodja obratovanja mora namreč po zakonu ob manjših napakah zaustaviti napravo, odpraviti napako in napisati poročilo o tem. Vodja mora skrbeti za nakup, ustrezno hrambo in vodenje zalog nadomestnih delov, potrošnega materiala in potrebnih orodij. Med popravilom mora poskrbeti za varno delo, po opravljenem večjem popravilu pa je napisati poročilo o popravilu naprave. Oseba C je poudarila pomanjkanje nadomestnih delov in pomanjkljivo tehnično opremo: »Kot vodja si dolžan ob morebitni okvari ustaviti napravo in odpraviti napako po navodilih proizvajalca. Ker pa žal nimamo vedno na voljo vsega orodja in nadomestnih delov, moramo včasih improvizirati. To z vidika varstva pri delu in zakonodaje ni pravilno. O popravilu je treba napisati poročilo. S tem odgovornost za delo nosi podpisnik oziroma odgovorna oseba. Z improvizacijo nekaj privarčujemo, prevzemamo nepotrebno tveganje, za to pa nismo nagrajeni. Žal se tako dela, odkar sem tu v službi. Posledično se tudi ne zaveda, kakšen strošek je vzdrževanje naprav. Poleg tega vzdrževalna dela velikokrat potekajo po obratovanju in nenapovedano, ker ne veš, kdaj se bo zgodila okvara. To je za zaposlene težko, saj imamo že tako več kot 10-urne delavnike, potem pa je treba še malo podaljšati.«

V okvir obratovanja spadajo tudi dnevne kontrole naprave. Sem se šteje kontrola delovanja, periodična kontrola stanja vozil, vrvi in preostalih podsistemov in elementov naprave. O vseh pregledih je treba voditi dokumentacijo oziroma dnevnik obratovanja. Pregledi vzamejo veliko časa, povezani so pa tudi s stroški dela. Oseba B meni, da se: »Premalo pozornosti namenja pregledom. Ker jih opravljamo površno, se dogajajo nepotrebni izpadi obratovanja, poleg tega pa s tem tudi razvrednotimo naš poklic.«

»Po končnem delavniku mi je najtežje zahtevati od sodelavcev, naj po opravljeni službi opravljajo še vzdrževalna dela,« je nadaljevala oseba C. Oseba s pooblastilom za vodjo obratovanja je odgovorna tudi za razporejanje nalog osebju v skladu z njihovo usposobljenostjo. Dolžnost vodje je, da je na voljo vedno ustrezno število usposobljenega osebja, ki opravlja dela na določeni napravi. Zagotoviti mora, da je osebje ustrezno usposobljeno in da ima konkretno dodeljene naloge. Ker vodja za izvajanje nalog nosi objektivno in subjektivno odgovornost za dogajanje med obratovanjem na napravi in ravnanje osebja, mora natančno nadzorovati izvajanje dodeljenih nalog. Poleg tega je dolžan

poskrbeti za nenehno izobraževanje in usposabljanje osebja. Vodja obratovanja prav tako ne sme trajno prevzemati delovnih nalog drugega osebja. Po besedah osebe C je to ena od glavnih težav: » Ena izmed težav pri razporejanju osebja je, da je za korektno opravljanje nalog na voljo preprosto premalo usposobljenega osebja. Žal sem v večini primerov razporejen na dve delovni mesti. Obenem sem vodja obratovanja za nihalko in strojnik sedežnice. Ob okvari in nepredvidljivih dogodkih na nihalki sem sicer dosegljiv, ker pa delovnega mesta strojnika ne smem zapustiti, lahko kot vodja obratovanja nihalko odločam samo po telefonu. Kot vodji bi mi moralo biti omogočeno, da si ogledam in preučim situacijo ter potem na podlagi vidnega odločim. Na koncu odgovornost za obratovanje in morebitne nezgode prevzamem jaz. Srečo imamo, da imamo zanesljivo osebje. Ko pa že omenjam osebje...podobno je pri razporejanju osebja. Večkrat se izkaže, da je v podjetju kadrovska primanjkljaj. Pri sestavljanju razporeda se po večini upošteva samo obratovanje naprav, vzdrževanje pa je redko vključeno. To pomeni, da moramo s sodelavci servisirati naprave po obratovanju. Ob morebitni napaki med obratovanjem pa na razporedu ni vzdrževalnega osebja. Za zaposlene to pomeni podaljšanje že tako dolgih in nepredvidljivih delavnikov. To predstavlja oviro tudi za poslovodstvo, saj je tako težko predvidevati stroške dela. Primanjkljaj zaposlenih se zapolnjuje s študentskim delom. Tu se lahko pojavijo težave z znanjem in izkušnjami. Poleg tega del študentov ni pripravljen na tako dolge delavnike in jih preprosto ni na delo. Ena izmed rešitev je, da bi bili vsi zaposleni vodje obratovanja. Tako bi lahko vsi delali vse. Žal pa sodelavci za to niso zainteresirani. Za večjo odgovornost, ki jo prinaša pooblastilo za vodjo obratovanja, ni predvideno zadostno povišanje osebnega dohodka. Sodelavce je težko motivirati za sprejemanje dodatnih nalog.«

Podjetje ima ob pridobivanju kadra različne omejitve. Ena izmed težav je pomanjkanje osebja s pooblastilom za vodjo obratovanja nihalk in vzpenjač in strojnikov za te naprave. Naslednja težava je izobraževanje osebja. To je pogojeno s časom, stroški usposabljanja in subjektivno oceno o primernosti. Oseba B meni, da je: »Za to odgovornost in to plačilo težko pridobiti ustrezen kader. Podjetje ima v lokalnem okolju zaradi preteklega poslovanja dokaj slab ugled in že zaradi tega ima zaposlitev tu negativen predznak. Poleg tega ob zakonsko predpisanih nalogah opravljaš še veliko drugega, kot je pomoč gostinskemu sektorju, vzdrževanje smučišč, oskrba z gorivom, teptanje smučišča, splošno vzdrževanje objektov in podobno. V drugih centrih so naloge najbrž bolj ozko določene. Poleg tega je najbrž tudi oprema v boljšem stanju.«

Vodja obratovanja je odgovoren tudi za splošno stanje naprave. To pomeni, da mora poskrbeti za ustrezne označbe za vodenje potnikov in primerno stanje okolice naprave. Ob reševanju prevzame tudi vlogo vodje akcije. Po zakonodaji ima ob tehnični okvari ali neustreznih vremenskih razmerah dve možnosti: Naprava lahko obratuje naprej kljub okvari ali neustreznim vremenskim pogojem ali pa se lahko izprazni z reševanjem. V tem primeru vodja obratovanja prevzame vlogo vodje reševanja ter s tem odgovornost za dogajanje v okviru reševalne akcije. Tudi ob morebitnem nadaljnjem obratovanju vso

odgovornost prevzame vodja obratovanja. Oseba A je povzela dogajanje leta 1998, ko je potekalo reševanje z nihalko: »Pred leti, ko je bilo potrebno reševanje z nihalko, se je pokazalo, kaj pravzaprav pomeni organizacija reševanja, usposobljeno osebje in izdelan reševalni načrt. Pred leti je reševanje potekalo ves dan. Sploh se ni vedelo, kdo je vodja reševanja, zato je nastala zmeda. Pobudo so prevzele neusposobljene osebe, zato se je reševanje zavleklo. Danes imamo za reševanje na voljo 3 ure. Odziv letno preverjamo na reševalnih vajah. Žal so to le vaje, ki se izvajajo v optimalnih pogojih. Upam, da se kaj podobnega ne bo ponovilo.«

Na vprašanje, kaj vodje obratovanja pri njihovem delu najbolj ovira, so vsi enotno povedali, da so najbolj omejeni s kadri. Ker je delo sezonsko, se v sezoni opravi izjemno veliko nadurnega dela, kar zelo demotivira zaposlene. Nadurno delo do leta 2014 ni bilo plačano. Oseba B nadaljuje: »Problem z osebjem je tudi porazdelitev odgovornosti. Žal se preostali ne počutijo dolžne prevzeti del nalog. Sam moram poskrbeti za gorivo, delovno opremo, orodje, razporede in vodenje dokumentacije. Preostali menijo, da tega niso dolžni opravljati. Žal je to povezano s plačilom in stimulacijo. Čeprav bi prevzeli del nalog, se jim to ne bi poznalo pri plačilu. Zaradi nadurnega dela pa je kolege težko motivirati za delo, a to žal mora biti opravljeno. Zaradi tega tudi sebe težko motiviram, a menim, da se moraš kot zaposlen vedno razvijati in se nekako siliti k napredku, zato spodbujam tudi preostale.«

Vsi so navedli tudi slabo stanje delovne opreme. Podjetje ima zdaj le en delujoč teptalec, objekti so v slabem stanju, vozila so pomanjkljivo vzdrževana. Za tekoče vzdrževanje je v preteklosti preprosto primanjkovalo sredstev. »Za trenutno stanje pa ne smemo kriviti trenutnega vodstva. Od leta 2010 se je marsikaj spremenilo na bolje. To stanje je posledica slabega gospodarjenja v preteklosti podjetja. Zdaj je pač čas, ko je treba vse naenkrat popraviti. Zaradi preteklih odločitev in dogajanja v podjetju je tudi podjetje na slabem glasu. Glede na stanje opreme in količino orodja menim, da se lahko zahvalimo samo pripadnosti in požrtvovalnosti osebja. V nekaj primerih smo bili prisiljeni zaščitno opremo in orodje prinesiti od doma. To slabo vpliva na klimo v podjetju. Poleg tega ne vidimo večjih premikov na tem področju, saj lastnik sam ne ve, kako bi ravnal s podjetjem.«

Vodja obratovanja je torej v najširšem smislu odgovoren za varno obratovanje in uporabo določene naprave. Njegovo delo je tako med drugim odvisno od **osebja**, s katerim dela, **tehničnega stanja naprav**, **tehnične opreme** in **finančnih omejitev** podjetja.

Ker so vsi trije sogovorniki navajali pomanjkanje kadrov in dejstvo, da je trenutno stanje opreme in splošno stanje v družbi pogojeno z zgodovino, bom v nadaljevanju naloge ta dva dejavnika opisal natančneje.

5.1 Žičniško osebje za obratovanje naprav

Žičniško osebje nastopa v dveh vlogah, in sicer kot turistični delavci in kot upravljavci oziroma vzdrževalci naprav. Ta poklic navadno opravljajo starejši z nižjo izobrazbo.

Razlogov za to je več. Prvi je sezonska narava dela. Večino smučarskih centrov ima velike potrebe po delovni sili le v zimski sezoni. Ker ta oblika zaposlitve ne omogoča trajne socialne varnosti, se za ta poklic ne odloča veliko mladih. Slaba kadrovska struktura je tudi rezultat slabega plačila osebja in sistema izobraževanja. Leta 2006 je začel veljati nov Pravilnik o strokovnem usposabljanju osebja za obratovanje žičniških naprav. Prej je veljal pravilnik, v katerem so bila merila sprejemljivosti za poklic žičničarja nizka. Potreben je bil le uspešno opravljen ustni izpit. Poleg tega v izobraževanju ni bilo zajetih vseh vsebin za varno obratovanje naprav. Posledično so kadri, izobraženi po starejšem pravilniku, praviloma slabše usposobljeni. To lahko izzove slabši odnos z gosti ter slabše gospodarjenje z napravami in preostalim premoženjem. Kako pomemben je človeški dejavnik, kažejo podatki o številu napak in času odpovedi zaradi različnih vzrokov. Iz študije, s katero so bili pridobljeni podatki za obdobje 1996–2006 za 58 žičniških naprav v Sloveniji (to predstavlja 25,4 % operativnih žičniških naprav pri nas leta 2006), je razvidno, da je človeški faktor zagrešil 73 % napak na napravah. Čas odpovedi, torej koliko časa naprave niso obratovale zaradi človeških napak, pa predstavlja 35 % časa vseh odpovedi naprav. Poleg tega je iz študije razvidno, da je največ napak na elektrotehničnih napravah. To so senzorji za vodenje vrvi in nadzor vozil, ki se preverjajo dnevno. Napake na tem sklopu se pojavijo bodisi zaradi napake na senzorju bodisi zaradi napačne uporabe vozila. V obeh primerih je za napako kriv človek. Pojavnost napak bi lahko pripisali površnim pregledom in slabemu vodenju potnikov. Iz tega sledi, da je osebje pomemben deležnik obratovanja in poslovanja podjetij v tej panogi (Težak, 2012, str. 274–276).

V opisani družbi žičniško osebje poleg nalog, ki jih za posamezno delovno mesto predpisujeta zakon in obratovalni predpis, opravlja tudi druge naloge, kot je prodaja vozovnic, vzdrževanje okolice in smučišča, ukrepanje ob nesrečah in pomoč gostinskemu sektorju. Poleg tega je žičniško osebje stik med ponudnikom in uporabnikom storitve. Osebje lahko pri stiku s stranko iztrži dodatne koristi za družbo (npr. predlaganje obiska gostinskih zmogljivosti) in kar je še pomembneje, pridobi povratne informacije o kakovosti storitve.

Izvajanje storitev ponazarja naslednji diagram oziroma slika 6 (glej priloge):

Iz diagrama je razvidno, da je vodja obratovanja praktično odgovoren za večino delovnih procesov, povezanih z obratovanjem določene žičniške naprave.

Pri razporejanju osebja na žičniški napravi je treba upoštevati te štiri dokumente:

- Zakon o žičniških napravah za prevoz oseb (v nadaljevanju ZŽNPO),
- navodila proizvajalca,
- obratovalni predpis ter
- Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013).

V skladu z ZŽNPO so za obratovanje naprav potrebni ti kadri:

- strežniki oz. sprevodniki,
- strojnik,
- vodja obratovanja.

V primeru družbe Velika planina d.o.o. in ob doslednem spoštovanju ZŽNPO pomeni, da je minimalno število osebja za posamezne naprave tako:

Nihalka: $3 (1 \text{ strojnik, } 2 \text{ sprevodnika v kabinah}) + 1 (VO) = 4$

Sedežnica: $4 (1 \text{ strojnik, } 3 \text{ strežniki na vsaki izmed postaj}) + 1 (VO) = 5$

Vlečnica Jurček: $3 (1 \text{ strojnik, } 2 \text{ strežnika na vsaki izmed postaj}) + 1 (VO) = 4$

Vlečnica Poma: $3 (1 \text{ strojnik, } 2 \text{ strežnika na vsaki izmed postaj}) + 1 (VO) = 4$

Skladno z obratovalnim predpisom je ob večjem številu obiskovalcev potrebno dodatno osebje na vstopnih in izstopnih postajah, v primeru nihalk se poveča na 6 (2 postaji) in v primeru sedežnice na 8 (3 postaje).

Ker bi bilo dosledno spoštovanje zakona in predpisov za večino smučarskih centrov stroškovno nesprejemljivo, so v sodelovanju s pristojnim inšpektoratom sklenili dogovor o manjšem številu osebja. Kljub temu varnost potnikov in obratovanja ni zmanjšana. V dogovoru je lahko vodja obratovanja za določeno napravo v pripravljenosti, kar pomeni, da ni nujno navzoč na delovnem mestu, le dosegljiv mora biti. Prav tako lahko strojnik sedežnice opravlja tudi strežniška dela. Poleg tega tudi navzočnost strežnika na obračalni oz. izstopni postaji na otroški vlečnici ni potrebna. Skupno število potrebnega osebja je tako:

Nihalka: $3 (1 \text{ strojnik, } 2 \text{ sprevodnika v kabinah}) = 3$

Sedežnica: $3 (1 \text{ strojnik, } 2 \text{ strežnika na vsaki izmed postaj}) = 3$

Vlečnica Jurček: $1 (1 \text{ strojnik}) = 1$

Vlečnica Poma: $2 (1 \text{ strojnik, } 1 \text{ strežnik na izstopni}) = 2$

Obseg osebja in število ur sta odvisna tudi od obratovalnega časa in števila obratujočih naprav.

Obratovanje naprav na Veliki planini se v grobem loči na poletno in zimsko sezono. Zimska traja od 1. novembra do 1. maja, poletna pa od 1. maja do 1. novembra. Razlika med sezonama je v obratovalnih časih naprav. Med poletno sezono obratujeta nihalka in sedežnica vse dni v tednu, med zimsko sezono pa sedežnica obratuje samo ob koncu tedna in praznikih. Sedežnica obratuje tudi za smučanje in nočno sankanje. V primeru odprtja smučišča med zimsko sezono vse dni v tednu poleg sedežnice obratujeta dve vlečnici.

Obratovalni časi naprav so od 7 do 12 ur. Delavnik na napravah pa traja eno uro dlje za pripravo naprave in končanje obratovanja.

Potrebno število delovnih ur je predstavljeno v naslednji tabeli. Za referenčno leto je vzeto leto 2016, za lažjo ponazoritev se ne upošteva podaljšanega časa obratovanja za nočno sankanje in morebitne smučarske sezone, torej obratovanja vlečnic. Prav tako se ne upoštevajo morebitni izpadi obratovanja zaradi različnih razlogov.

V ta izračun so vštete samo potrebne ure za obratovanje. Delovne ure za vzdrževanje niso vključene. Pri izračuni se upošteva minimalen obseg osebja, ki ga dopušča inšpektorat. To pomeni, da so na posamezne dneve obratovanja za vsako napravo, ki obratuje (nihalko in sedežnico), na voljo 3 osebe z ustreznimi dokazili in pooblastili.

Tabela 2: Delovne ure

Delovne ure			
	Nihalka	Sedežnica	Skupaj
Poletje	6531	4941	11472
Zima	5424	2295	7719
			19191

Ker je v podjetju v tehničnem sektorju zaposlenih 8 oseb, letni skupni sklad ur znaša 16.704 delovni ur. Opisano dokazuje, da je v podjetju za normalno obratovanje premalo zaposlenih. Vrzal med potrebnim in danim številom zaposlenih se zapolni bodisi z opravljanjem nadurnega dela bodisi z najemanjem dodatne delovne sile, ki pa ni dovolj usposobljena za različna dela. Posledice so napake pri delu in preobremenjenost določenih zaposlenih. Ker se med vrhuncem sezone dela prekomerno, so možne te motnje:

- slabo presojanje,
- nevestnost,
- površnost oziroma neresnost,
- izčrpanost,
- naveličanost,
- stres,
- slabo vzdrževanje naprav in nepravilno ravnanje z njimi,
- slab varnostni nadzor nad prevozi potnikov z žičniškimi napravami,
- napake pri prodaji vozovnic in vrste pred prodajnim mestom,
- neupoštevanje želja in predlogov strank pri izvajanju storitev,
- neusklajenost žičniške in smučarske infrastrukture (vrste pred napravami).

Vse to se odraža v slabši kakovosti storitev, kar dolgoročno za podjetje, ki se ukvarja s turistično dejavnostjo, ni konkurenčna prednost.

Ker je delo vodje obratovanja poleg osebja v veliki meri odvisno tudi od poslovnega okolja, sledi še opis podjetja.

5.2 Opis podjetja Velika planina d.o.o.

Velika planina d.o.o. je družba, ki opravlja dejavnosti na področju turizma in prevoza potnikov z žičniškimi napravami na območju planote Velika planina, nekaj kilometrov severno od Kamnika. Velika planina je največja pašna planina v Sloveniji. Človek je na planoti navzoč od prazgodovine. Pastirji so planino naselili v 16. stoletju in razvili pastirske stanove. Najbolj znan je pastirski stan na Veliki planini z znano kapelico.

Pastirski stan z značilnimi bajtami je ena od glavnih znamenitosti Velike planine. Stan je bil med drugo svetovno vojno požgan in izropan, po vojni pa obnovljen po načrtih arhitekta Vlasta Kopača. V obnovljenih stanih so se razvili zametki zimskega turizma oziroma »bajtarstvo«.

Leta 1964 je bila ustanovljena družba Velika planina d.o.o. in v javni promet predana nihalka na Veliko planino.

Družba zdaj upravlja s štirimi žičniškimi napravami in tremi gostinskimi lokali. Lastnica družbe je Občina Kamnik. Za vodenje družbe je odgovoren direktor. Ta odgovarja nadzornemu svetu, tega pa od 22.7.2011 imenuje Občinski svet Občine Kamnik. Družba je po Zakonu o gospodarskih družbah majhna gospodarska družba z omejeno odgovornostjo.

Največja težava družbe je slabo poslovanje. Razlogov je več, največji je pomanjkanje vizije razvoja Velike planine kot turistične destinacije in površno gospodarjenje z osnovnimi sredstvi. Zaradi občinskega lastništva se ne zasleduje samo gospodarskih ciljev, temveč tudi politične, s katerimi se pridobiva ali izgublja naklonjenost lokalnega volilnega telesa.

Družba se deli na dva dela, in sicer na žičniško dejavnost oz. tehnični sektor in gostinski del. V družbi je poleg direktorja in poslovne sekretarke redno zaposlenih še 15 ljudi, od teh 8 v tehničnem sektorju.

5.2.1 Zgodovina družbe

Družba je bila ustanovljena leta 1964 z namenom prevoza potnikov na Veliko planino. Leta 1965 je bila postavljena enosedežnica, ki je zagotovila transport na najvišjo točko Velike planine. Tu se je zgradilo tudi turistično naselje po zgledu planšarskih koč ter gostišče Zeleni rob. Do leta 1965 je bil odprt hotel Šimnovec, v naslednjih letih pa tudi nekaj vlečnic.

Čeprav se je državni denarni tok, namenjen razvoju smučarske dejavnosti, preusmeril v razvoj bližnjega Krvavca, družba tedaj ni imela težav s poslovanjem. Koče v turističnem naselju so bile polne vse leto, pozimi pa so snežne razmere omogočale uspešne smučarske

sezone. Zasedenost koč in številčnost obiska poleti sta bili predvsem posledici takratnega tako imenovanega »sindikalnega turizma«. Denarna sredstva za vzdrževanje in izgradnjo turistične infrastrukture so tako posredno in neposredno zagotavljala podjetja iz okolice Kamnika ter Ljubljanske kotline.

Z začetkom leta 1990, torej vzporedno s spremembo družbeno–ekonomskega sistema, se je spremenilo tudi poslovno okolje družbe. Uveljavila se je zasebna lastnina, motivacija in cilj družbe naj bi bil dobiček.

Skladno s tem se je spremenilo tudi lastništvo družbe, ki je iz družbene lastnine prešla v deljeno last. Do leta 1993 je Občina Kamnik prevzela 100 % lastništvo družbe.

V tistem obdobju je družba širila svojo dejavnost izven turizma, tudi na izgradnjo infrastrukture ter komunalne dejavnosti.

Kljub širitvi področij delovanja se je v drugi polovici 90. let poslovanje družbe občutno slabšalo. Razlogi so bili predvsem:

- visoki stroški vzdrževanja takrat že zastarelih naprav,
- konec sindikalnega turizma, kar pomeni manj prenočitev na Veliki planini. Privatizacija podjetij je povzročila tudi privatizacijo sindikalnih počitniških zmogljivosti, ki so postale zasebne počitniške hiše. Manjši obisk je izzval manjšo realizacijo tako v tehničnem kot gostinskemu delu družbe;
- pomanjkanje razvojne vizije družbe in okolja zaradi odnosov principal – agent.

Družba je bila večkrat pred stečajem in v prislini poravnavi (Vošnjak, 2005, 2006b). V tistem obdobju so zamenjali veliko direktorjev in veliko strategij razvoja (Petkovšek, 2006a).

Značilnost obdobja je prodaja dobičkonosnih gostinskih objektov. Tako je do leta 2003 hotel Šimnovec prešel v lastništvo podjetja Aedium fabuale finančna družba, d.o.o, gostišče Zeleni rob pa so najprej prodali zasebniku za približno 70.000 €, čez nekaj časa pa ga spet odkupili za 330.000 €. 81.000 € so vložili tudi v neuspešno iskanje vode na planoti. V tistem obdobju je bila tudi nezgoda na nihalki. Leta 1998 so reševali potnike iz kabin nihanke, kar je imelo negativne posledice za obisk.

Kljub temu so leta 2000 staro sedežnico zamenjali z rabljeno dvosedežnico, na kateri je bil že leta 2006 potreben večji remont. Ta naparava je bila zaradi zakonskih omejitev leta 2013 izvzeta iz javnega prevoza, leta 2015 pa po uspešni obnovi spet predana v javno uporabo.

Za to obdobje je bila značilna tudi visoka fluktuacija zaposlenih. Zaradi vse slabših delovnih pogojev je družbo zapustilo veliko izkušenih kadrov. Posledica je bila nezgoda na nihalki. Kombinacija neizkušenosti strojnika in tehnične napake je povzročila nalet kabin v

končne postaje. Zaradi tega je bila leta 2006 nihalka na Veliko planino zaprta več kot 9 mesecev. V tem času so obiskovalci uporabljali cesto, kar je vodilo do še manjšega obiska nihalka v naslednjih letih (Vošnjak, 2006a).

Obdobje od leta 1999 do 2009 je zaznamovalo pomanjkanje jasne strategije razvoja ali jasnih ciljev družbe. Zamenjani so bili 4 direktorji družbe, s tem pa tudi 4 razvojne strategije, kar je vodilo v obročno propadanje družbe in nesmiselne naložbe.

Vlaganja v družbo niso temeljila na načelih dobrega gospodarjenja, temveč so bila politično motivirana. Z namenom pomiritve kamniške javnosti je Občina v obdobju od leta 2000 do 2008 vložila približno 1,8 mio €. Kljub temu je bila družba leta 2009 spet plačilno nesposobna in pred stečajem (O supervizorju, 2016).

Razlog je bilo slabo upravljanje in vodenje. Statut družbe je do 22.7.2011 opredeljeval le dva organa: družbenika, ki ima pooblastila skupščine, in poslovodstvo. Vlogo družbenika je opravljal takratni župan, kar pomeni, da je tudi sam izbiral poslovodstvo. Rezultati tega obdobja so (Prodnik, 2011, str. 3–15):

- realizirana izguba pri prodaji in vnovičnem odkupu gostišča Zeleni rob v višini 260.000 €,
- izgube pri prodaji hotela Šimnovec v višini 71.000 €,
- izgube pri demontaži stare enosedežnice v znesku 138.000 €,
- financiranje neuspešnega projekta oskrbe z vodo na planoti v višini 81.000 €,
- nepravilnosti pri obračunu DDV v višini 320.000 €,
- nastala škoda na osnovnih sredstvih zaradi pomanjkljivega vzdrževanja,
- oportunitetna škoda v smislu izpada dohodkov zaradi neobratovanja naprav.

Leta 2010 je z zamenjavo vodstva sledila nova strategija s temi cilji:

- preusmeritev v letni turizem in delna opustitev smučišč,
- tehnološka posodobitev,
- razdolževanje družbe,
- (vnovično) odkupovanje gostinskih zmogljivosti.

Razlogi za prvo točko so visoki stroški obratovanja, zastarele in delno neustrezne naprave ter pomanjkanje snega. Zato imajo vsa ustrezna dovoljenja le še štiri naprave, in sicer dve vlečnici, nihalka in sedežnica. Zadnji dve obratujeta tudi poleti, zato so ju prenovili. Leta 2011 je bil s finančno pomočjo lastnika obnovljen pogonski sklop nihalka, leta 2015 pa je bila dokončana tudi splošna obnova dvosedežnice Šimnovec. Iz spletne aplikacije Supervizor je razvidno, da je bil skupni vložek Občine Kamnik v tem obdobju nekaj manj kot 2 mio €. (O supervizorju, 2016).

V tem obdobju je bil eden od glavnih ciljev družbe odkup gostinskih objektov. Odkupljeni so bili gostinski lokali na zgornji in spodnji postaji nihalka, do leta 2014 je bila poplačana

tudi kupnina v skupnem znesku 330.000 € za gostišče Zeleni rob. V okviru razdolževanja družbe so do prve polovice leta 2014 poplačali skoraj vse finančne obveznosti iz preteklosti. Kljub uspešnemu zasledovanju ciljev in povečanju števila prepeljanih potnikov in zato prihodkov na račun gostinstva je imela družba negativni poslovni izid. Razlogi so plačevanje visokih finančnih obveznosti iz preteklih let ter nadproporcionalno zviševanje stroškov v gostinskem sektorju glede na povišanje realizacije. V tem obdobju je poslovanje družbe zaznamovala tudi finančna kriza.

V drugi polovici leta 2014 se je spet zamenjalo vodstvo. Zdaj reorganizirajo družbo, pripravljajo tudi novo sistematizacijo delovnih mest. Ker so bila vsa večja finančna bremena poplačana, se je družba usmerila v racionalizacijo s ciljem doseči pozitivno poslovanje.

Kljub izboljšanju pa družbo in nadaljnji razvoj Velike planine kot turistične destinacije bremenijo te težave:

- finančna bremena nespametnega poslovanja v preteklosti,
- pomanjkanje pitne vode na planini:

Pomanjkanje pitne vode je velika ovira za razvoj gostinske dejavnosti in vzpostavitev nastanitvenih zmogljivosti na planoti.

- Brezplačen dostop na planoto po cesti:

Problem za poslovanje družbe, predvsem za obisk nihalke, je možnost dostopa tudi po cesti prek prelaza Črnivec. Uporaba ceste je brezplačna, prav tako parkirišča na planoti. Zato večina obiskovalcev na planoto dostopa brezplačno, ob tem pa ne družba ne lastniki zemljišč nimajo prihodka.

- Nesorazmerno poslovanje skozi koledarsko leto:

Ker se večina realizacije opravi poleti, ni sorazmerja prihodkov med poletno in tako imenovano mrtvo sezono ter stroški, ki se ne prilagajajo prihodkom. Ti so v mrtvi sezoni previsoki.

- Zastarela infrastruktura:

Zaradi nespametnega gospodarjenja je del naprav brez obratovalnega dovoljenja in v slabem stanju. To velja tudi za del nujne delovne opreme (npr. teptalec, vozni park).

- Pomanjkanje vizije in poslanstva podjetja:

Žal družba zaradi tekočih težav in pomanjkanja temeljne strategije lastnika in širšega okolja nima sredstev za izdelavo vizije in poslanstva. To je tudi eden od glavnih razlogov za aktualno stanje družbe. Kot pravi izrek: »Če ti cilj ni poznan, je lahko vsaka pot prava.«

Glavi problem je tako prav pomanjkanje jasnih ciljev in priorit. Lastnica družbe, Občina Kamnik, bi morala ukrepati. Družbo lahko pusti propadati, vsakoletne izgube pa pokriva iz davkoplačevalskega denarja. Lahko pa na podlagi resnih analiz razvije dolgoročno strategijo družbe in širšega okolja Velike planine. To dolgoročno prinaša obstoj in razvoj tako družbe kot regije. Zadnja možnost je ohranjanje statusa quo in nadaljnje vlaganje v podjetje, ki že desetletje stagnira.

5.2.2 Ocena kadrovske podstrukture

V tehničnemu sektorju družbe Velika planina d.o.o. je zdaj 8 zaposlenih. V zadnjem času se je njihovo število zmanjšalo. Leta 2010 se je administracija skrčila na le 2 osebi, pred tem je isto delo opravljalo 5 oseb. Tudi število zaposlenih v tehničnemu sektorju se je zmanjševalo zaradi manjšega obsega poslovanja (ukinitvev dela smučišč). Zmanjšanje števila kadrov administracije je okrnilo trženje in promocijo, od česar pa je družba močno odvisna.

Ocena menedžmenta je kompleksna. Ustrezen strokovnjak, ki bi poznal žičničarstvo in turizem, obenem pa tudi ekonomiko podjetja, je za družbo previsok strošek, enako veččlanska uprava, ki bi pokrivala vsa področja, zato pri vodilnih sklepajo kompromise. Večji problem je tudi vmešavanje lastnika, katerega cilj je bilo zadnja leta mirno okolje in volja volivcev, ne pa dobiček.

Kakovost delovne sile se ocenjuje prek več dejavnikov. Zaposleni v tehničnem sektorju so primerno usposobljeni in v primerjavi s prejšnjimi obdobji bolj strokovni in profesionalni. Edina slabost je odsotnost strategije razvoja kadrov. Vsi zaposleni bi potrebovali pooblastilo za vodjo obratovanja nihalk. Tako bi vsak lahko zasedel vsako delovno mesto. Zaradi opisanih težav so zanemarili razvoj kadrov. Osebe tako postaja apatično in nemotivirano za delo in razvoj. Napredovanje je tako omejeno, z njim pa po drugi strani zaradi specifik del ni večjih dodanih vrednosti. Pridobi se le univerzalen kader, kar poenostavi razporejanje zaposlenih. Žal je tudi splošna klima slaba, saj zaradi pasivnosti lastnika ni večjega napredka družbe.

Slaba ocena motiviranosti je predvsem rezultat dejstva, da se kolektiv počuti zapostavljen. Število zaposlenih se je zmanjšalo, plače so se znižale, v kadrovske podstrukturo niso vlagali. Zaposleni so tako velikokrat samoiniciativno prevzemali več odgovornosti in nalog.

Delo vodje obratovanja tako pogojujejo različni dejavniki, na katere je kratkoročno zelo težko vplivati. Ti dejavnike prikazuje slika 7 (glej priloge).

Vodja obratovanja mora za uspešno opravljene naloge uskladiti vse naštetje dejavnike, kar ni lahko. Za svoje delo mora biti motiviran. V nadaljevanju naloge so predstavljeni motivacijski dejavniki.

6 DEJAVNIKI MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU VODJE OBRATOVANJA

6.1 Opis raziskave

Raziskava je temeljila na vprašalniku oziroma anketi in osebnih intervjujih s tremi osebami, ki v podjetju opravljajo naloge vodje obratovanja na različnih napravah. Za intervju s temi osebami sem se odločil zaradi več razlogov. Pridobiti sem želel poglobljene podatke o delovnem mestu, nalogah in umeščenosti delovnega mesta v organiziranost podjetja. Pridobil sem tudi mnenja, ki jih z anketo zaprtega tipa ne bi. Vprašanja v intervjuju so se navezovala na anketna, temeljila pa so tudi na osebnem poznavanju obravnavane teme. Zanimalo me je predvsem, s čim so zaposleni zadovoljni, kaj bi spremenili in kako vodje obratovanja vidijo svoje delovno mesto in zadolžitve v odnosu z drugim osebjem. Intervjuji so bili po večini na delovnih mestih, nekaj tudi po opravljenih delovnih obveznostih.

Vsem zaposlenim v tehničnemu sektorju pa je bil razdeljen anketni vprašalnik zaprtega tipa. V prvem delu so vprašanja, povezana z značilnostmi populacije: starost, delovno mesto, tip zaposlitve, izobrazba in podobno. V naslednjem sklopu so vprašanja o splošnem zadovoljstvu zaposlenih, dejavnikih motivacije za delo in koliko ti vplivajo na motivacijo. V okviru tega sklopa se je z anketo preverila tudi možnost odhoda iz podjetja in mnenje o tem, koliko odločitve iz preteklih obdobjev vplivajo na aktualne razmere v podjetju.

Mnenja anketiranih so se v večini primerov zbirala z odgovori na vprašanja z ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 predstavlja negativno možnost in 5 pozitivno možnost odgovora. Na nekaj vprašanj je bilo treba odgovoriti z izbiro enega vnaprej podanega odgovora. Vprašanja so bila sestavljena na podlagi poznavanja tematike, opravljenih intervjujev ter teoretičnih domnev.

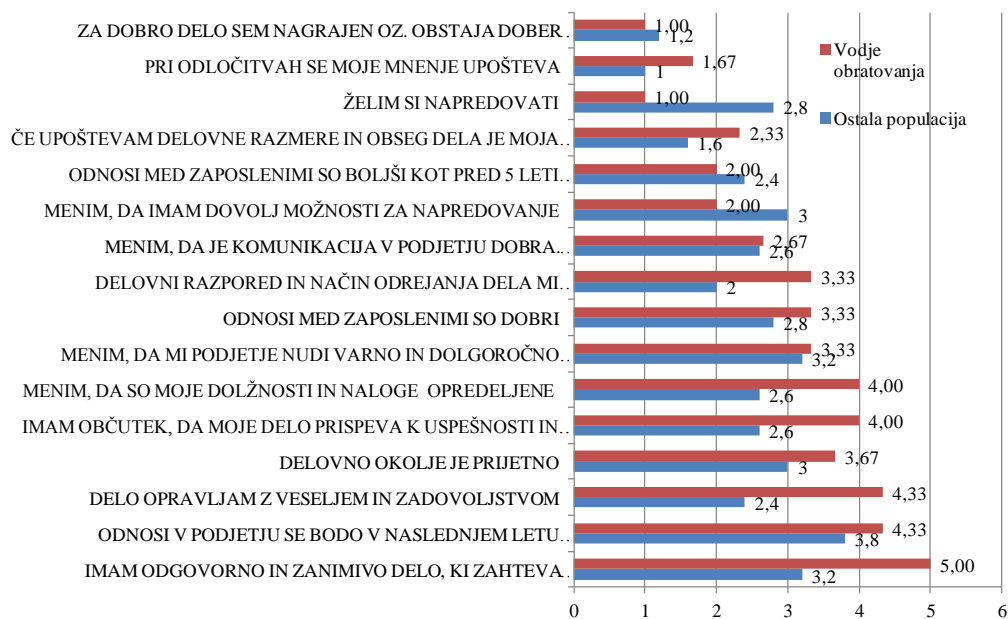
Podatki so bili obdelani s programom Excell. Pri vprašanjih proste izbire oziroma »multiple choice« so upoštevane frekvence posameznih odgovorov. Pri vprašanjih, na katere se je odgovarjalo z ocenjevalno lestvico, so pri oblikovanju sklepov uporabljene srednje vrednosti. Za vsako vprašanje se je izračunala srednja vrednost odgovorov. Jakost posameznega dela vprašanja (npr. trditev, izvzeta iz 1. vprašanja: »Delovno okolje je prijetno«) je tako določena na podlagi vrednosti trditve ter povprečne vrednosti vseh odgovorov v posameznemu vprašanju. Poleg tega se je z namenom odkrivanja razlik upoštevala tudi razlika v odgovarjanju med osebami s pooblastilom za vodjo obratovanja in preostalim osebjem. Trditev iz 1. vprašanja »Delovno okolje je prijetno« ima skupno vrednost 6,67, povprečna vrednost vseh trditev pa je 5,51. Sklepamo lahko, da se anketiranci s to trditvijo v povprečju strinjajo.

6.2 Rezultati raziskave

Eden od ciljev vprašalnika je ugotoviti odnos zaposlenih do zaposlitve, kateri dejavniki in v kolikšni meri jih motivirajo oziroma demotivirajo. Namen je naštetih dejavnike motiviranja, na katere družba lahko vpliva in tako izboljša stanje. Zato sem opravil intervju z osebami, ki imajo pooblastilo za vodjo obratovanja. Pokomentirali so tudi izsledke ankete in dodali svoje izkušnje.

Anketa je bila razdeljena med 8 zaposlenih, vsi so jih rešili. Vsi anketiranci so moški. V času reševanja ankete sta bili 2 osebi zaposleni za določen čas, 6 pa za nedoločen čas. 3 osebe imajo pooblastilo za vodjo obratovanja nihalke, 2 osebi za strojnika nihalke, 2 osebi sta sprevodnika oziroma strežnika, 1 oseba pa ima pooblastilo za strojnika krožnih žičnic. Največ (5) jih ima 4. stopnjo izobrazbe. 2 zaposlena imata 5. stopnjo in 1 zaposlen ima več kot 5. stopnjo izobrazbe. 6 oseb je v podjetju zaposlenih manj kot 15 let, 1 oseba manj kot 25 let in ena oseba več kot 25 let.

Slika 2: Struktura odgovorov na vprašanje številka 1



S prvim vprašanjem sem želel preveriti splošno klimo v podjetju. Anketiranci so se do vsake trditve opredelili z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje, 5 pa popolnoma strinjanje. Povprečna vrednost doseženih vrednosti pri tem vprašanju je 5,51. To pomeni, da se zaposleni strinjajo s trditvijo, pri kateri je vsota vrednosti VO in ostale populacije več kot 5,51.

Tako vodje obratovanja kot drugi zaposleni menijo, da opravljajo odgovorno in zanimivo delo. Takšno je mnenje vseh vodij obratovanja. V odgovorih pri tej trditvi je nastal drugi največji razkorak med VO in preostalim osebjem (1,8). To potrjuje zahtevnost in odgovornost delovnega mesta vodje obratovanja. Na drugem mestu (vrednost 8,13) je žal

trditev, da se bodo odnosi v prihodnje najverjetneje poslabšali. Še ena trditev o medsebojnih odnosih, trditev, da so odnosi med zaposlenimi boljši kot pred 5 leti, zavzema vrednost 4,4 in je tako na 12. mestu od 16. Na 8. mestu z vrednostjo 6,13 je trditev, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Menim, da niso najboljši, a so zadovoljivi. Razlog bi lahko bila preobremenjenost vseh zaposlenih. To potrjuje vprašanje o razporeditvi delovnega časa in nalog, ki se zaposlenim ne zdi najbolj ustrezna. Delo se odreja brez priprav, le to pa poteka v predolgih delavnikih. Kljub temu vsi zaposleni menijo, da delajo v prijetnem delovnem okolju (skupna ocena 6,67), da svoje delo opravljajo z veseljem in zadovoljstvom (skupna ocena 6,73) in da so delovne naloge dobro opredeljene (vrednost 6,6). Poleg tega zaposleni menijo, da njihovo delo prispeva k uspešnosti podjetja (vrednost 6,6).

Sklepam lahko, da so zaposleni dokaj pripadni podjetju. Kljub pripadnosti si ne želijo napredovanja. Trditev o želji po napredovanju je z vrednostjo 3,8 na 14. mestu. Iz vprašalnika je razvidno tudi, da zaposleni preprosto niso zadovoljni z višino osebnega dohodka (vrednost 3,93). Menijo, da se njihovih mnenj pri sprejemanju ne upošteva (vrednost 2,67) in da za uspešno delo niso nagrajeni (2,20). Iz naštetih razlogov si ne želijo napredovanja in s tem večje odgovornosti. Napredovanje ne pomeni zadovoljivega povišanja osebnega dohodka oziroma denarnih nagrad. Kljub temu menijo, da jim podjetje ponuja dolgoročno zaposlitev (vrednost 6,53).

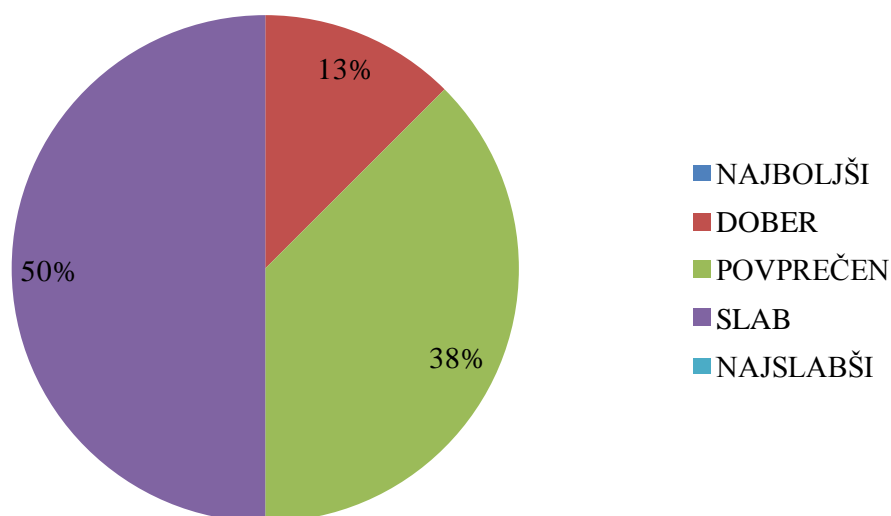
Največje razlike v odgovorih med VO in preostalim osebjem so pri teh trditvah:

- Delo opravljam z veseljem in zadovoljstvom.
- Imam odgovorno in zanimivo delo, ki zahteva uporabo mojih kompetenc.
- Imam občutek, da moje delo prispeva k uspešnosti in obstoju podjetja.

Tem trditvam so VO obratovanja pripisali večje vrednosti, kar pomeni, da se zavedajo svoje vloge v podjetju in da odgovorno opravljajo delo. V nasprotju so ostali zaposleni tem trditvam pripisali manjše vrednosti, kar bi bilo lahko pogojeno s pretokom informacij in informiranjem zaposlenih o rezultatih. Izpostavil bi tudi trditev o napredovanjih. Ta trditev tako pri VO kot pri preostalem osebju ne dosega visoke ocene, kar pomeni, da so želje po napredovanju majhne.

Če upoštevam še trditev o komunikaciji z nižjo vrednostjo od povprečja (5,27), lahko sklenem, da je splošno razpoloženje v kolektivu srednje. Zaposleni se na račun dobrih odnosov počutijo dobro in so pripadni podjetju. Delovni raspored in način odrejanja dela zavzema vrednost 5,33. Odnosi s poslovodstvom pa so slabi predvsem zaradi pomanjkljive komunikacije, premalo upoštevanja mnenj zaposlenih, nezadovoljstva s plačami ter slabih materialnih in nematerialnih nagrad za uspešno delo. To trditev podkrepijo tudi odgovori na 2. vprašanje. Kar polovica anketirancev meni, da je podjetje slab delodajalec.

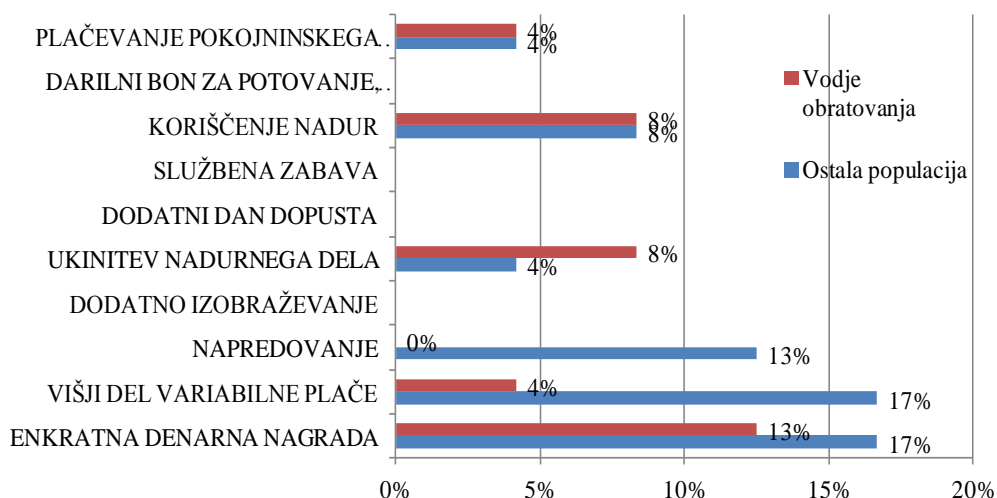
Slika 3: Struktura odgovorov na vprašanje številka 2



Zaposleni menijo tako, predvsem zaradi navedenih dejavnikov. Moti jih tudi pomanjkanje ustreznega orodja in delovne opreme, zaradi česar je kolektiv velikokrat prepuščen svoji iznajdljivosti in improvizaciji. Za delo se tako porabi več časa, kot bi bilo treba, po drugi strani se pa tako privarčuje nekaj materialnih stroškov. Zaposlene moti predvsem to, da za svojo iznajdljivost niso pohvaljeni in da se premalo vlaga v delovno opremo in orodja.

Z naslednjim vprašanjem sem želel preveriti, kakšnih nagrad oz. pohval si zaposleni najbolj želijo.

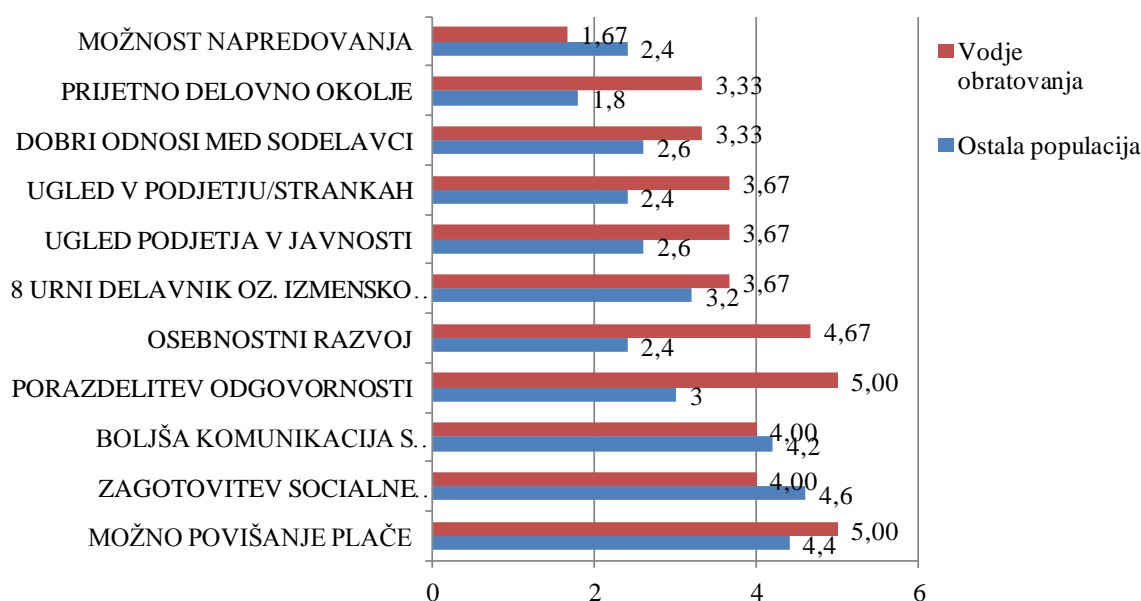
Slika 4: Struktura odgovorov na vprašanje številka 3



Pri tem vprašanju si je največ zaposlenih izbralo enkratno denarno nagrado. Sledi večji del variabilne plače. Lahko bi posplošil, da so si vsi zaposleni izbrali denarne nagrade. To je rezultat dejstva, da so plače glede na obseg, raznolikost in zahtevnost dela po mnenju zaposlenih slabe. Pri tem vprašanju ni bilo posebnih razlik med VO in preostalimi zaposlenimi. Omenil bi le napredovanje. Nihče izmed vodij ni izbral napredovanja, saj napredovati preprosto ne morejo več.

V nadaljevanju sem anketirance vprašal, kaj jih najbolj motivira za delo.

Slika 5: Struktura odgovorov na vprašanje številka 4



Srednja vrednost pri tem vprašanju je bila 6,87. Skladno s prvim vprašanjem se je izkazalo, da so tako za vodje obratovanja kot za preostalo osebje nekateri najboljših motivatorji prav tisti, ki jih zaposleni v podjetju najbolj pogrešajo.

Kot najboljši motivator s skupno vrednostjo 9,4 so izbrano možno povečanje plače. Že iz 1. vprašanja je bilo razvidno, da zaposleni niso najbolj zadovoljni s plačilom. Večje razlike med vodji obratovanja in preostalim osebjem pri tem ni. Naslednji motivator je prav tako materialen, in sicer zagotovitev socialne varnosti (8,6). Vsi zaposleni si želijo poravnane prispevke in dolgoročno zaposlitev. Naslednji motivator s skupno vrednostjo 8,2 je dobra oziroma boljša komunikacija z vodstvom podjetja. Ta rezultat tudi potrjuje ugotovljeno s 1. vprašanjem. Zaposleni pogrešajo odprto komunikacijo z vodstvom. Ne vedo, v kakšnem položaju je podjetje, kakšne naložbe načrtujejo, kakšen bo razpored dela vnaprej in kako se bo gibal njihov osebni dohodek. V komunikacijo z vodstvom bi lahko vključili tudi trditev iz 1. vprašanja, da zaposleni pogrešajo upoštevanje njihovega mnenja pri odločanju. Boljša komunikacija s poslovodstvom bi veliko prispevala k motivaciji zaposlenih. Pri vprašanju o porazdelitvi odgovornosti so odgovori mešani (8,0). Vsem zaposlenim s pooblastilom za vodjo obratovanja porazdelitev odgovornosti predstavlja močno motivacijo za delo, saj opravljajo neprimerljivo bolj odgovorno delo kot preostali zaposleni. Zanje porazdelitev oziroma prevzem odgovornosti ni močan motivator. Razlog je višina osebnega dohodka. Povišanje tega po mnenju zaposlenih ne odtehta povečanega obsega nalog in prevzema odgovornosti za dogajanje na ločeni napravi.

Največji razkorak med VO in preostalimi zaposlenimi pa se kaže pri odgovoru o osebnostrnem razvoju (7,07). Osebjem s pooblastilom za vodjo obratovanja se zdi ta motivator skoraj še enkrat pomembnejši kot preostalemu osebju. To dokazuje, da je osebje s pooblastilom bolj pripadno podjetju in samoiniciativno, da se rado dodatno izobražuje in je pripravljeno sprejeti del odgovornosti. S srednjo vrednostjo 6,87 se med dejavnike, ki jih zaposleni vidijo kot motivatorje, uvršča morebiten prehod na 8-urni delavnik. Delavniki so v omenjenem podjetju od 10- do 14-urni, kar po besedah zaposlenih postaja naporno. Krajši delavnik bi prinesel tudi druge pozitivne organizacijske učinke (npr. menjave) in vsi zaposleni bi bili bolj motivirani.

Anketiranci so ugled podjetja v javnosti oz. pri strankah prepoznali kot slab motivator (6,07 in 6,27). Ta trditev se ujema z 2. vprašanjem. Kar polovica zaposlenih meni, da je podjetje slab zaposlovalec. Glavni razlogi so neurejene delovne razmere, nezadovoljivo plačilo in dolgotrajni delavniki. Čeprav so v 1. vprašanju zaposleni odnose opredelili kot zadovoljive, jih ne prepoznavajo kot dobrega motivatorja za delo. S skupno oceno 5,93 zavzemajo 9. mesto od 11. Slaba motivatorja sta po mnenju zaposlenih tudi delovno okolje (5,13) in napredovanje (4,07), ki si ga zaposleni, kot sem pojasnil, preprosto ne želijo.

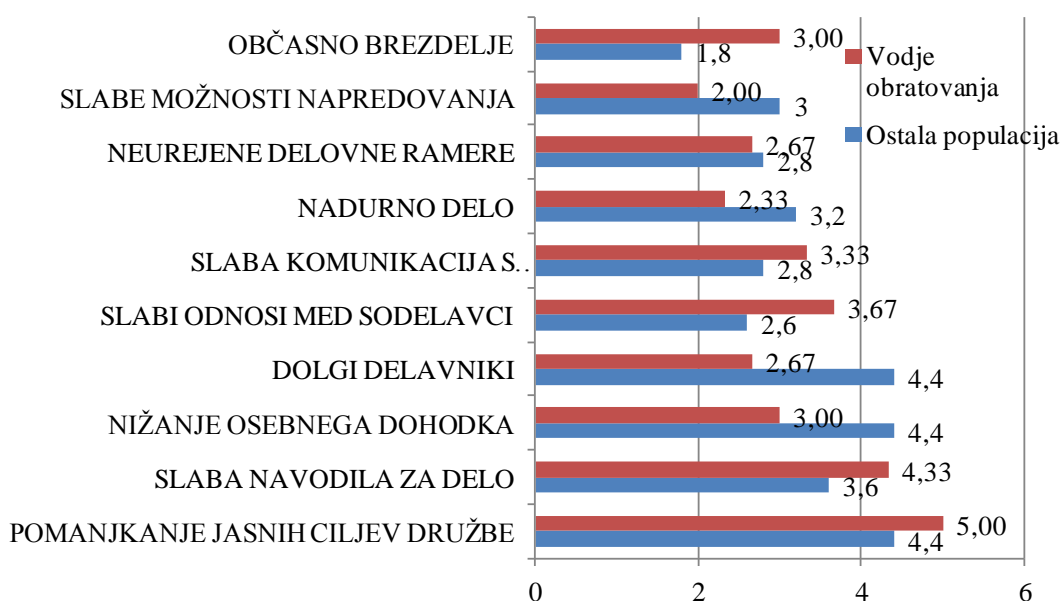
Kot zanimivost navajam, da so kot najboljše tri motivatorje za delo vodje obratovanja izbrali povišanje plače, porazdelitev odgovornosti in osebnostrni razvoj. Preostali zaposleni so si izbrali zagotovitev socialne varnosti, povišanje plače in boljšo komunikacijo s

poslovodstvom. Največji razkoraki pri izbiri motivatorja med vodji obratovanja in preostalimi zaposlenimi so pri teh motivatorjih: osebni razvoj, porazdelitev odgovornosti in delovno okolje. Najbolj enotni pa so pri teh motivatorjih: 8-urni delavnik in dobra komunikacija s poslovodstvom.

Sklepam, da si vodje obratovanja poleg ustreznega plačila najbolj želijo razbremenitve in porazdelitve odgovornosti. Žal pa si preostali zaposleni zaradi slabega plačila in pomanjkanja materialnih motivatorjev napredovanja in s tem prevzema odgovornosti preprosto ne želijo in je tudi niso pripravljene sprejeti. Poleg tega so vodje obratovanja bolj samoiniciativni, saj je osebni razvoj zanje močan motivator. Iz vprašalnika je razvidno tudi, da jim ugled podjetja pomeni več kot preostalim zaposlenim. Njihovo delo in upravljanje z napravami se namreč odraža v kakovosti storitev. To pomeni, da je ugled podjetja pravzaprav uresničitev in odraz njihovega dela.

Z naslednjim vprašanjem sem hotel preveriti, kaj zaposlene pri njihovem delu najbolj demotivira.

Slika 6: Struktura odgovorov na vprašanje številka 5



Pri tem vprašanju je srednja vrednost 6,5, anketiranci so ocenjevali trditve z lestvico od 1 do 5.

S skupno vrednostjo 9,4 se kaže, da vse zaposlene najbolj demotivira pomanjkanje jasnih ciljev družbe. V tako imenovani mrtvi sezoni nimajo motivacije. Ker ni jasnih ciljev, imajo vsi odpor do izvajanja nalog, kar ne prispeva k uspešnemu poslovanju. Zaradi pomanjkanja ciljev so tudi navodila za delo slaba in nepopolna (7,93). Vsi zaposleni so si enotni, da je to ena od glavnih ovir pri motivaciji. Kot je razvidno iz prejšnjega vprašanja, zaposleni niso zadovoljni z višino osebnega dohodka, moti jih njegovo znižanje v zadnjem obdobju. Ta

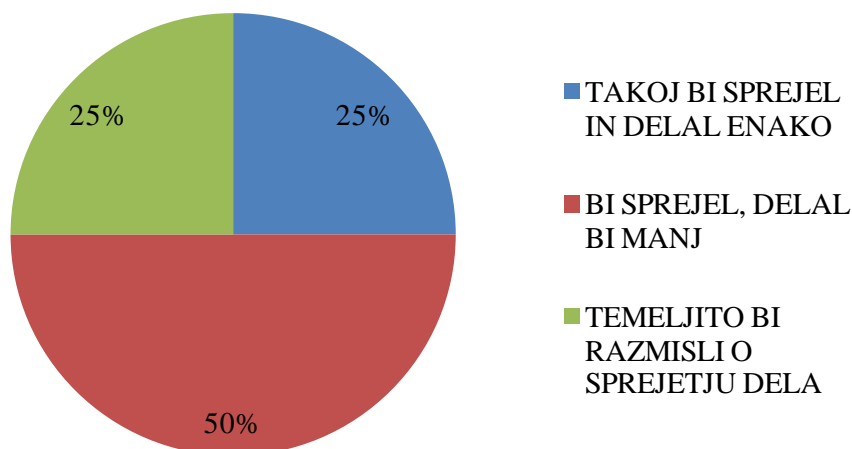
dejavnik je ocenjen s skupno oceno 7,4. Zanimivo je, da vodje obratovanja padca osebnega dohodka ne označujejo kot enega izmed glavnih dejavnikov za pomanjkanje motivacije, kot to velja za preostale zaposlene. Podoben vzorec je zaznaven pri trajanju delavnika (7,07). Tudi za ta dejavnik so bolj dovzetni preostali. Vodje obratovanja imajo namreč manj enolično delo. Poleg tega so tudi zaradi osebne odgovornosti lažje pristni dlje časa. S skupno oceno 6,27 so ocenjeni slabi odnosi med sodelavci ter slaba komunikacija s poslovodstvom in pomanjkanje povratnih informacij (6,13). Ta dva dejavnike ovirata bolj vodje obratovanja kot preostale. Vodje so odgovorni za opravljeno delo. V primeru slabih odnosov v kolektivu je težko zagotoviti zadovoljivo raven izvajanja nalog. Pomanjkanje povratnih informacij pa lahko izzove napačne odločitve in dejavnosti (npr. nerentabilen obratovalni čas naprave). Zanimivo je, da zaposleni kot ovire za motivacijo ne dojemajo opravljanja nadur (5,53) in neurejenih delovnih razmer (5,47). Zaposleni so že pri prvem vprašanju potrdili, da imajo v povprečju svoje delo radi in ga opravljajo v prijetnem okolju. Tako kot pri prejšnjem vprašanju so si enotni, da jih težavnost napredovanja pri motiviranju za delo ne ovira (5,0). Zadnji dejavnik, ki ga zaposleni prav tako ne ocenjujejo kot ovire pri motiviranju je občasno brezdelje (4,8). Občasno pomanjkanje nalog izven glavnih sezon vodje obratovanja ocenjujejo kot oviro pri motiviranju, preostalih zaposlenih to ne moti.

Vodje obratovanja so kot glavne ovire za motiviranje opredelili pomanjkanje jasnih ciljev, slaba navodila ter slabe odnose med delavci. Preostali zaposleni kot glavne demotivatorje prav tako zaznavajo pomanjkanje jasnih ciljev, nižanje osebnega dohodka in dolgotrajne delavnike. Obema skupinama anketirancev je skupno strinjanje o pomanjkanju jasnih ciljev družbe. Že v opisu podjetja je bila poudarjena ta problematika. Rezultati anketnega vprašanja potrjujejo, da razmere v podjetju pripomorejo k pomanjkanju motivacije. V kombinaciji s slabo komunikacijo s poslovodstvom zaposleni ne poznajo cilja družbe in kam naj usmerijo delovanje. Zaposleni potrebujejo usmeritev in cilj.

Razmere v družbi odražajo odgovori na naslednje vprašanje. Preveriti sem želel odnos zaposlenih do delovnega mesta z vidika fluktuacije oziroma stalnosti zaposlitve.

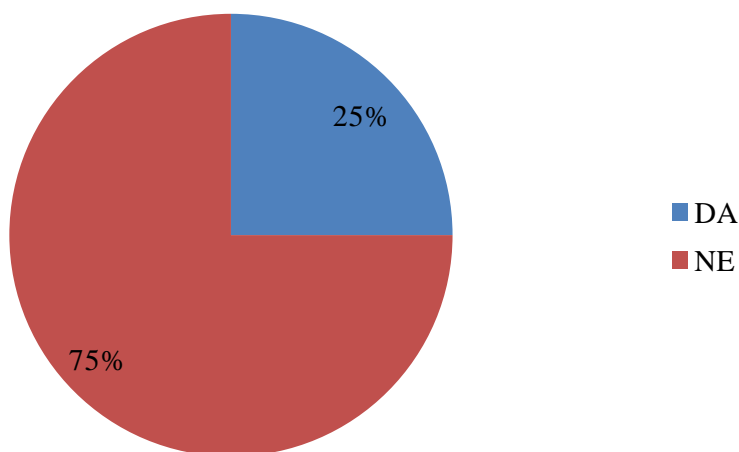
Z naslednjim vprašanjem sem želel preveriti, ali bi se zaposleni še enkrat zaposlili na trenutno delovno mesto in delali enako kot doslej.

Slika 7: Struktura odgovorov na vprašanje številka 6



Kar polovica (4) anketiranih bi sprejela delo in bi delali manj. Četrtnina (2) vprašanih je odgovorila, da bi delo takoj sprejela in delala enako, četrtnina (2) pa je v dvomih o sprejetju dela. Nihče izmed zadnjih dveh ni vodja obratovanja. Eden izmed vodij je odgovoril, da bi delo sprejel in delal enako, dva izmed vodij pa bi sprejela delo in delala manj. Večina zaposlenih meni, da kratkoročno, to je v enem letu, niso zamenljivi.

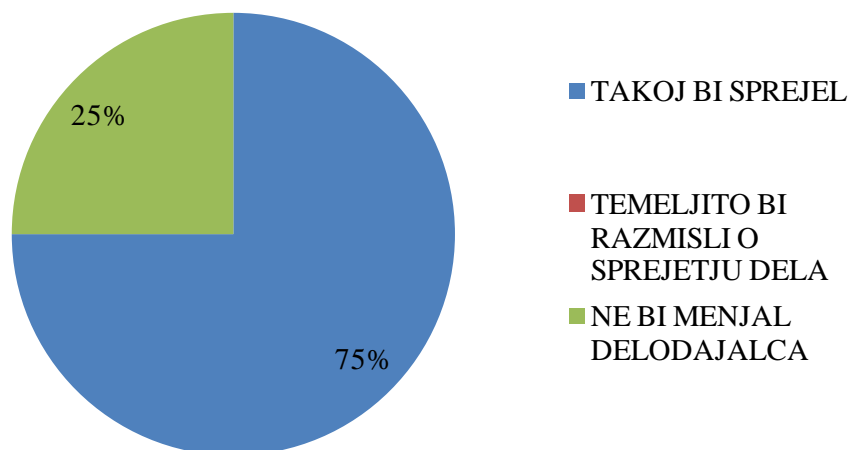
Slika 8: Struktura odgovorov na vprašanje številka 7



Samo 2 zaposlena menita, da sta kratkoročno zamenljiva. Kot je bilo predstavljeno v nalogi, so zaposlitve v panogi zaradi pridobivanja dokazil o usposobljenosti za strojnike in vodje obratovanj dokaj stabilne. Usposabljanje zaposlenih je za podjetje pogojeno tako s časovno komponento kot s stroški.

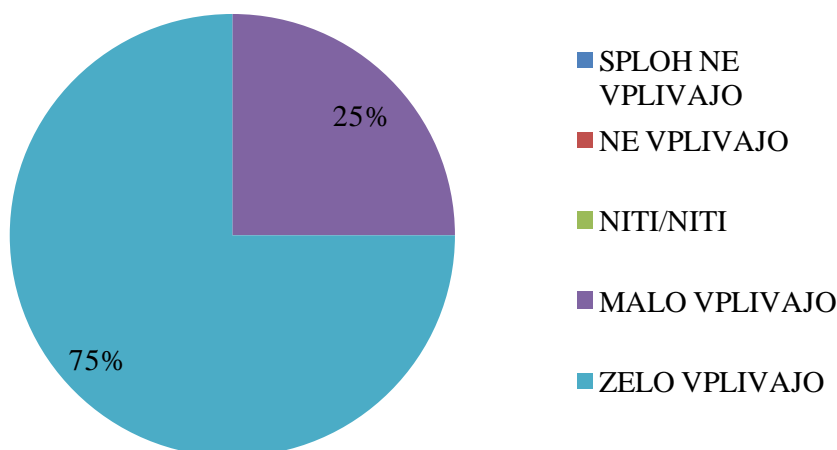
Čeprav na podlagi vprašalnika lahko sklepam, da je zadovoljstvo zaposlenih srednje, je rezultat odgovarjanja na vprašanje, ali bi zaposleni sprejeli drugo delo v drugem podjetju za isto plačilo, presenetljiv. Kar 75% (6) anketiranih bi takoj zamenjalo zaposlitev, le 25 % (2) pa jih ne bi menjalo delodajalca.

Slika 9: Struktura odgovorov na vprašanje številka 8



Z zadnjim vprašanjem sem želel preveriti, v kolikšni meri po mnenju zaposlenih poslovne odločitve, opisane v enem izmed prejšnjih poglavij, vplivajo na razmere v podjetju.

Slika 10: Struktura odgovorov na vprašanje številka 9



Kar 75 % (6) zaposlenih meni, da so zdajšnje razmere pogojene s preteklimi odločitvami, 25% (2) zaposlenih pa meni, da pretekla dejanja malo vplivajo na razmere v podjetju.

Vsi vodje obratovanja so enotni, da so razmere v podjetju v veliki meri odvisne od odločitev v preteklosti. »Slabo gospodarjenje je krivo za zastarelost naprav in objektov. Zdaj se pričakuje, da bomo v nekaj letih in z minimalnim vložkom odpravili napake, ki so se kopičile več kot 10 let. To je sicer mogoče, a žal je za obnovo potrebno ogromno sredstev,« je na v intervjuju potrdil eden od vodij obratovanja.

Vodje obratovanja sem prosil tudi za komentarje drugih tem iz anketnega vprašalnika. Pri 1. vprašanju sem ugotovil, da medsebojni odnosi med zaposlenimi niso najboljši, so na zadovoljivi ravni. To potrди izjava enega od vodij obratovanja. »Odnosi so sicer v redu. Žal pa opažam, da se krhajo, ker smo naveličani drug drugega in tudi enoličnega dela pozimi. Tudi komunikacija z vodstvom podjetja se slabša. Ne vemo, kje smo, premalo se pogovarjamo.« V nadaljevanju drugi komentira ugotovitev, da imajo žičničarji odgovorno delo: »Prepričanje, da je delo žičničarja enolično, je zmotno. Tu moraš delo preprosto najti sam, saj je skoraj vedno nekaj narobe. Če si neodgovoren in nepazljiv na delovnem mestu, bo skoraj zagotovo sledila nezgoda. Zavedati se je treba, da so naši potniki ljudje.« Ugotovitev, da zaposleni za dobro delo niso nagrajeni, je zajeta v misli: »Delo mora biti opravljeno ... navadno ga naredimo sami od sebe, zato ni pravilno ovrednoteno in ni na koncu vredno nič.«

Naslednjo trditev bi lahko pripisal plačilu. Ugotovljeno je bilo namreč, da bi povišanje plač močno vplivalo na motivacijo zaposlenih. »Plače na splošno niso visoke. So pa višje kot pri konkurenci. Se je pa treba zavedati, da se pri nas dela veliko več nalog kot drugod. Sprevodnik kabine poleg tega prodaja karte, vzdržuje okolico in naprave, pomaga gostincem in tako naprej. Pri konkurenci se navadno opravlja samo eno nalogo. Logično je, da zaposleni pričakujejo več. Lahko smo veseli, da imamo tako dobro ekipo.«

Pri 4. vprašanju so vsi vodje poudarili porazdelitev odgovornosti kot dober motivator. Naslednja trditev ponuja eno od pojasnil, zakaj bi bili vodje za delo bolj motivirani, če bi se odgovornost in delo porazdelila. »Odgovornost je velika. Največja težava je, da si obenem strojnik na eni napravi in vodja obratovanja na drugi napravi. Se je že tudi zgodilo, da sem bil na delovnem mestu sprevodnika v kabini, bil sem tudi vodja obratovanja, ki mora biti na napravi ali pa vsaj dosegljiv. Med vožnjo je zmanjkalo elektrike. Bil sem v kabini. Moja edina vez s strojnikom je bila po telefonu. Vožnja se je nadaljevala z zasilnim pogonom in vse je bilo v redu. Samo, kaj če bi prišlo do strojeloma? Kako bi se pravilno odzval? Po pravilih bi moral biti v strojnici, a kaj ko je premalo ljudi. Za vodjo se pa noče nihče prijaviti... saj se ne spleča, odgovoren si pa za vse.« S to trditvijo se strinja še ena oseba s pooblastilom za vodjo. »Največji problem je, da si odgovoren za vse in da si na več mestih hkrati. Kot vodja obratovanja bi moral biti vedno na voljo, v resnici pa smo razporejeni na delovno mesto, ki ga skoraj nikoli ne moreš in ne smeš zapustiti. Poleg tega moraš skrbeti za papirje, razporede, zalogo materiala in drugo. Ker si med obratovanjem na napravi, preostale naloge pač opraviš zunaj delovnega časa. Naloge vodje praktično opravljamo brezplačno in v prostem času. To res ni vredno 15 % višje plače.« Iz napisanega se lahko sklepa, da vodje najbolj moti to, da zaradi pomanjkanja osebja svoje

naloge težko opravljajo znotraj delovnega časa, saj so razporejeni na delovna mesta (npr. strojnik sedežnice) kot preostalo osebje brez pooblastil. Svoje dolžnosti tako opravljajo tudi v zunaj delavnika. Žal pa organiziranost dela zaradi kadrovske strukture še ne omogoča sprememb. To slabo vpliva na motivacijo vodij, saj v bližnji prihodnosti na tem področju ni pričakovati sprememb.

V sklopu tega vprašanja je bilo poudarjeno tudi dejstvo, da je za motivacijo slabo tudi pomanjkanje jasnih ciljev podjetja. To je slabo za dolgoročen razvoj družbe, posledično pa tudi za kratkoročno dodeljevanje nalog. Eden od vodij je dejal: »Najbolj me moti, da ne vemo, kaj počnemo in kje bi radi bili čez nekaj let. Čez poletje smo imeli cilj – obnovitev sedežnice. Še prej smo postavljali vlečnico. Tudi med poletno sezono ni težav, saj vemo, kaj je treba delati. Ko pa ni cilja in navodil, sledijo težave. Kljub naduram morajo biti ljudje v službi in delati nepomembne stvari ali pa čakati na goste. To nima smisla.«

7 DISKUSIJA

Iz napisanega lahko sklepam, da je oseba na delovnem mestu vodje obratovanja v podjetju Velika planina razpeta med več deležnikov. Po zakonu je zadolžena za varno obratovanje določene naprave v skladu z zakonodajo, pri tem pa je treba upoštevati kadrovske in finančne omejitve podjetja. Pri razporedu osebja je treba upoštevati tako Zakon o obratovanju žičniških naprav za prevoz oseb in s tem predpisane zakone in standarde, dodatne omejitve pa predstavlja Zakon o delovnih razmerjih. Pri obratovanju je treba upoštevati tudi stroške in rentabilnost obratovalnega časa naprave. Poleg zadostnega števila osebja je za varno obratovanje naprave potrebno ustrezno vzdrževanje. Tudi na tem področju se vodja sooča s kadrovskim omejitvami, pomanjkljivo in zastarelo vzdrževalno opremo.

Vodje obratovanja imajo poleg opisanih ovir še organizacijske, povezane z motivacijo. To je pripravljenost zaposlenega prizadevati si za doseg ciljev organizacije z dejanji, ki zadovoljujejo individualne potrebe (DeCenzo & Robbins, 2001, str. 313). Poleg razporejanja osebja in dodeljevanja nalog mora vodja obratovanja kot nadrejeni motivirati tudi preostale zaposlene. Tako bi moral (Maxwell, 2000, str. 66–79) okrepiti zaupanje podrejenih, biti mora samokritičen in odkrit do svojih napak, podrejenim mora nameniti dovolj časa in verjeti v njihove sposobnosti, pri delu jih mora spodbujati in jim dati vedeti, da je njihovo delo pomembno za doseg cilja. Poleg tega jim mora ponujati varno okolje za osebno rast in dovolj virov za delo, za katero bi morali biti ustrezno nagrajani. Da pa vodja lahko motivira podrejene, mora biti najprej motiviran sam. Kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na motivacijo vodij obratovanja, kažejo rezultati anketnega vprašalnika. Ta je pokazal mnenje vodij obratovanja, da imajo odgovorno in zanimivo delo, ki zahteva uporabo sposobnosti in znanj. Prav tako so vsi enotni, da delajo z veseljem in zadovoljstvom ter da njihovo delo prispeva k uspešnosti in obstoju podjetja. Žal za svoje delo ne prejemajo zadovoljivega plačila in njihovo mnenje premalo upoštevajo pri odločanju. Naslednja vprašanja so potrdila to trditev. Rezultati kažejo, da bi vodje

obratovanja za delo najbolj motivirali materialni motivatorji in razbremenitev na delovnem mestu. Želijo si porazdelitve odgovornosti z drugimi člani kolektiva prek napredovanj. Žal si preostali zaposleni ne želijo tega. Naslednji dejavnik, ki jih motivira, je osebni razvoj. Ker vodje menijo, da njihovo mnenje premalo upoštevajo pri odločanju, je dober motivator boljša komunikacija s poslovodstvom. Pri iskanju motivacije jih najbolj ovira pomanjkanje jasnih ciljev družbe.

To je največja razvojna ovira družbe. Na to je vplivalo več dejavnikov iz poslovnega okolja, ki presegajo okvire podjetja. Kljub temu to najbolj ovira zaposlene. Že star kitajski pregovor se glasi: »Ne bojte se počasne rasti, bojte se ostati na mestu.« Vodje bi za delo prav tako demotivirali slabi odnosi in komunikacija v podjetju. Slaba komunikacija in pomanjkanje povratnih informacij lahko privede do tega, da učinkovito delamo napačne stvari. To pomeni, da porabljammo sredstva za doseganje nesmiselnih ciljev. Dober znak za podjetje je, da so vodje lojalni in da se vidijo kot del podjetja tudi v prihodnosti.

Rezultati ankete prikazujejo motivacijo in dejavnike, ki vplivajo nanjo v podjetju. Težko je izluščiti enega. Kljub splošnemu prepričanju, da je eden od glavnih motivatorjev denar, je težko določiti ključnega. Vsi zaposleni enotno menijo, da so plače prenizke, zato bi lahko sklepali, da so glavni motivatorji materialni. Kljub temu sta sodeč po rezultatih ankete izmed petih glavnih motivatorjev le dva materialna, preostali se nanašajo na delovno okolje, osebni razvoj in komunikacijo v podjetju.

Podobne sklepe so predstavili avtorji študije iz leta 2015, ki so preučevali dejavnike motivacije v 50 zasebnih in javnih organizacijah v Sloveniji. Študija temelji na Herzbergovi teoriji, ki jo avtorji ob koncu študije potrdijo. Raziskava zajema visoko izobražene kadre, populacija pa je bila razdeljena na različne skupine. Zanimivo je, da so člani skupine, ki je primerljiva s preučevano skupino v diplomski nalogi, kot najpomembnejše motivatorje prepoznali občutek odgovornosti in da so njihovi dosežki pomembni, dobro komunikacijo in odnose v organizaciji ter zanimivo delo, ki jih osebno izpolnjuje. Slabe medsebojne odnose v podjetju so opredelili kot dejavnik, ki zmanjšuje motivacijo (Damij, Levnajić, Rejec Skrt, & Suklan, 2015, str. 1–14).

Tudi naslednja študija, ki preučuje motivacijo v turistični dejavnosti, poudarja podobna dejstva. Študija, ki je potekala leta 2015 in je zavzemala 107 restavracij v ZDA, temelji na teoriji izpodrivanja. Teorija trdi, da v primeru navzočnosti zunanjih, materialnih dejavnikov ti prevladajo nad notranjimi oziroma nematerialnimi dejavniki motiviranja. Študija je zavrgla to teorijo. Rezultati ne kažejo na izpodrivanje, temveč na dopolnjevanje notranjih in zunanjih dejavnikov motivacije. Kljub temu avtorji poudarjajo, da ima intrinstična motivacija večji vpliv na vodstvene zaposlene, na preostale pa ekstrinzična. Študija prav tako poudarja, da navzočnost finančnih nagrad ne zmanjšuje vpliva intrinstične motivacije zaposlenih (Putra, Cho, & Liu, 2015, str. 1–15).

O denarju kot motivatorju je pisal tudi Tomas Chamorro-Premuzic (2013). Sklepa, da je precepcija denarja kot motivatorja stvar posameznika in njegovih vrednot. Kljub temu poudarja, da denar ni zadostni pogoj za motivacijo, temveč potreben pogoj (Chamorro-Premuzic, 2013).

Kljub študijam, ki izpodbijajo dejstvo, da je denar glavni motivator, anketa kaže, da v omenjenemu podjetju res denar najbolj vpliva na motivacijo.

Pri tolmačenju rezultatov ankete je treba upoštevati omejitve. Vzorec je dokaj majhen. V anketi so sodelovali vsi zaposleni v tehničnem sektorju, kljub 100 % odzivnosti je vzorec majhen. Velikost vzorca vpliva na tolmačenje razlik. Anketa je potekala omejen čas in to lahko vpliva na izbiro odgovorov. Razpoloženje v podjetju vsebuje tudi časovno komponento. Razpoloženje je v vrhuncih sezon boljše. Upoštevati je treba tudi iskrenost, objektivnost in zanesljivost odgovorov. Težko bi trdili, da je bil vzorec izbran naključno in da je nepristranski. V anketi so namreč sodelovali vsi zaposleni, ki imajo o predmetu raziskave močno mnenje. To je tudi ena od glavnih omejitev zanesljivosti podatkov, zbranih z intervjuji.

Zaradi specifičnosti vzorca je rezultate težko primerjati z drugimi raziskavami s podobno tematiko. Če bi hoteli bolj reprezentativne podatke o določenem delovnem mestu, bi bilo treba opraviti anketo v vseh smučarskih središčih in primerjati podatke. S tem bi lažje opredelili statistično značilne razlike. Dobljene rezultate za določen poklic bi potem lahko primerjali z rezultati za druge primerljive poklice.

SKLEP

V začetnem poglavju diplomske naloge je opisana teoretična podlaga o motivaciji. To poglavje obsega definicije motivacije in potek motivacijskega procesa. Teoretični del se nadaljuje z opisom tipov motivacije in različnih motivacijskih teorij. Te teorije se med seboj dopolnjujejo in kot zaokrožena celota ponujajo različne poglede na razvoj in delovanje motivacije. Opisani so tudi dejavniki motiviranja, podanih je tudi nekaj uspešnih primerov iz praks.

Naloga se nadaljuje s splošnim opisom žičničarskih standardov in opisom potrebnega osebjem za delovanje žičnic. V tem sklopu so opisane tudi naloge in zadolžitve vodje obratovanja in omejitve, s katerimi se srečuje pri izvajanju svojih nalog. Sledi opis podjetja, iz katerega se lahko razberejo nekatere značilnosti delovnega okolja zaposlenih v podjetju. Opisu sledi empirična raziskava o motivaciji zaposlenih, v kateri so sodelovali vsi zaposleni v tehničnem sektorju podjetja. V končnem delu diplomske naloge so v diskusiji podani sklepi raziskave.

Najpomembnejši sklep raziskave je, da na motivacijo v podjetju najbolj vpliva denarno plačilo za delo. Kljub majhnim plačam je zaradi dobrih medsebojnih odnosov zaposlenih klima v podjetju zadovoljiva. Vodje obratovanja si želijo razbremenitev z napredovanji

preostalih zaposlenih in prenos določenih nalog nanje. Preostali zaposleni si zaradi majhnih razlik v plačilih preprosto ne želijo dodatnih zadolžitev in odgovornosti. Med glavnimi problemi sta pomanjkanje jasnih ciljev organizacije in pomanjkljiva komunikacija s poslovodstvom.

Če si družba želi razvoj in rast kadrov, bo pozitivno vplivala na dejavnike, ki motivirajo zaposlene, in poskušala odpraviti tiste z negativnim vplivom. Glede na razmere v podjetju bi bilo dobro z materialnimi motivatorji spodbujati zanimanje za napredovanje, porazdeliti odgovornost in prenesti znanja na nove vodje obratovanja. V podjetju bi bilo tako najprej treba poskrbeti za zadostno plačilo zaposlenim. Prav tako bi bilo v njih dobro videti potencial in ne samo strošek. Anketa kaže, da je v podjetju dovolj volje za nadaljnji razvoj kadrov in organizacije same. Naloga vodstva pa je prepoznati ta potencial in ga razvijati. Motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu sta odvisna od zadostnega plačila, možnosti usposabljanja in napredovanja. Vodstvo podjetja bi moralo prav tako vključiti zaposlene v odločanje, saj ne poznajo skupnih ciljev organizacije. Posledici sta pomanjkljivo vodenje in nezmožnost prilagajanja osebnih ciljev organizacijskim. Vzpostaviti je treba zadovoljivo raven komunikacije in zaupanja med zaposlenimi, ki je ključna za prenos znanja in posledično porazdelitev odgovornosti na člane kolektiva.

»Leaders don't create followers, they create more leaders.«

(van Vliet, 2010)

LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York: Harcourt, Brace & World.
3. Chamorro-Premuzic, T. (2013, 10. april). Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard Business Review*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
4. Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Management: the new workplace* (7th ed.). Australija: South-Western, Cengage Learning, cop.
5. Damij, N., Levnajić, Z., Rejec Skrt, V., & Suklan, J. (2015, 15. julij). What motivates us for work? Intricate web of factors beyond money and prestige. *PloS one*, 10(7), e0132641-1–e0132641-13. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>
6. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of human resource management*. Hoboken: J. Wiley, cop.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1999). *Fundamentals of management* (10th ed.). Boston: Irwin, cop.
9. Douglas McGregor - theory x y. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>
10. Dular, B. (2007). Večja fleksibilnost dela - priložnost za večjo poslovno uspešnost. *Industrijska demokracija*, 9, 1–6. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/Id070909.doc
11. Florjančič, J., & Paape, B. (2002). *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Fowler, S. (2014, 26. november). What Maslow's hierarchy won't tell you about motivation. *Harvard Business Review*. Najdeno 5. aprila na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/11/what-maslows-hierarchy-wont-tell-you-about-motivation>
13. Furnham, A. (2012). *The talented manager: 67 gems of business wisdom*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
14. Gomez - Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Management: people, performance, change*. Upper Saddle River: Pearson, cop.
15. Gostiša, M. (2015). Sanje o industrijskem preporodu z "mezdno delovno silo". *Ekonomska demokracija*, 19(5), 2–3. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/2346-1.docx
16. Grant, A. M., Christianson, M., & Price, R. M. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. Najdeno 8. februarja 2015 na spletnem naslovu https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=

YkSKaRMAAAAJ&cstart=80&sortby=pubdate&citation_for_view=YkSKaRMAAAAJ:ufrVoPGSRksC

17. Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Addelton academic publishers: economics managment and financial markets*, 9(4), 1842–3191. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3578292871/work-motivation-in-organizational-behavior>
18. Jaušovec, N. (2010). Motivacija in kako motivirati. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 8(2), 51–66. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-Y0CITZAB>
19. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Kranjc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
21. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 488–523). Radovljica: Didakta.
22. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
24. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
25. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*. Najdeno 15. aprila na spletnem naslovu <http://cmaleadershipconsultants.com/wp-content/uploads/2015/02/New-directions-in-goal-setting.pdf>
26. *Maslow's hierarchy of needs*. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
27. Maxwell, J. C. (2000). *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
28. Mitchell, T. R. (1982). *Motivation: new directions for theory, research and practice*. New York: The Acaademy of Managment Review.
29. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Musek, J. (2008). Predavanja predmeta Predmet in metode psihologije – 1. letnik psihologije. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu http://musek.si/Kurikuli/Predmet_metode/PRM%2008motivacija%20in%20emocije.pdf
32. *O supervizorju*. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://supervisor.kpk-rs.si/>
33. Petkovšek, J. (2006a, 13. junij). Preprečili stečaj Velike planine. *Delo*.
34. Petkovšek, J. (2006b, 7. junij). Gondula in dvosedežnica pokvarjeni, cesta pa slaba. *Delo*.
35. Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press.

36. Pravilnik o strokovnem usposabljanju osebja za obratovanje žičniških naprav. *Uradni list RS* št. 111/06, 29/07, 13/08, 7/09 in 109/13.
37. Prodnik, J. (2011). Seznanitev s poročilom o opravljenem nadzoru poslovanja družbe Velika planina d.o.o. Kamniška Bistrica 2, 1242 Stahovica za obdobje od leta 2000 do 2008. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.kamnik.si/resources/files/doc/JANJA_2011/SEJE/6._seja/8_Seznanitev_s_poroilom_o_nadzoru_poslovanja_drube_V.P._d.o.o._2000_-_2008_t._7.doc
38. Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: test of motivation crowding theory. *Tourism and hospitality research*, 0(0), 1–14. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://thr.sagepub.com.ezproxy.lib.ukm.si/content/early/2015/11/18/1467358415613393.full.pdf+html>
39. Rani, R., & Lenka, S. K. (2012). Motivation and work motivation: concepts, theories & researches. *International journal of research in IT*, 2(8), 14–22. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu www.euroasiapub.org/download.php?filename=iWv27FSHKOjyv8v.pdf&new=3.pdf
40. Reichheld, F. F. (1993, marec–april). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1993/03/loyalty-based-management>
41. Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Harlow: Pearson Education, cop.
42. Težak, S. (2012). *Žičniške naprave - poglobljeno S. Težak: gradivo za usposabljanje VO, CPU*. Maribor: Fakulteta za gradbeništvo, prometno inženirstvo in arhitekturo.
43. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
44. van Vliet, V. (2010). Tom Peters. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.toolshero.com/toolsheroes/tom-peters>
45. Vošnjak, A. (2005, 5. maj). Velika planina plačuje stare grehe. *Dnevnik*.
46. Vošnjak, A. (2006a, 7. junij). Žičniški sistem Velike planine je v razsulu. *Dnevnik*.
47. Vošnjak, A. (2006b, 14. junij). Velika planina ne gre v stečaj. *Dnevnik*.
48. Zakon o žičniških napravah za prevoz oseb (ZŽNPO). *Uradni list RS* št. 126/03, 56/13 in 33/14.

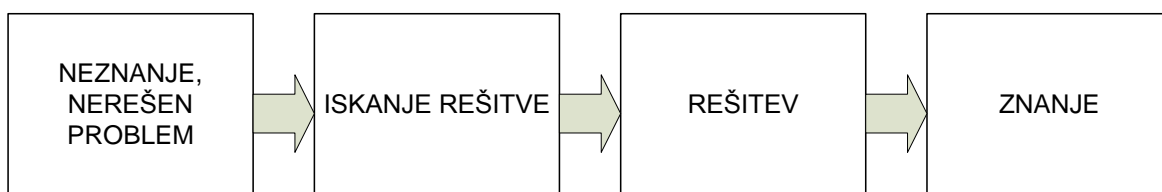
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slike	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	5

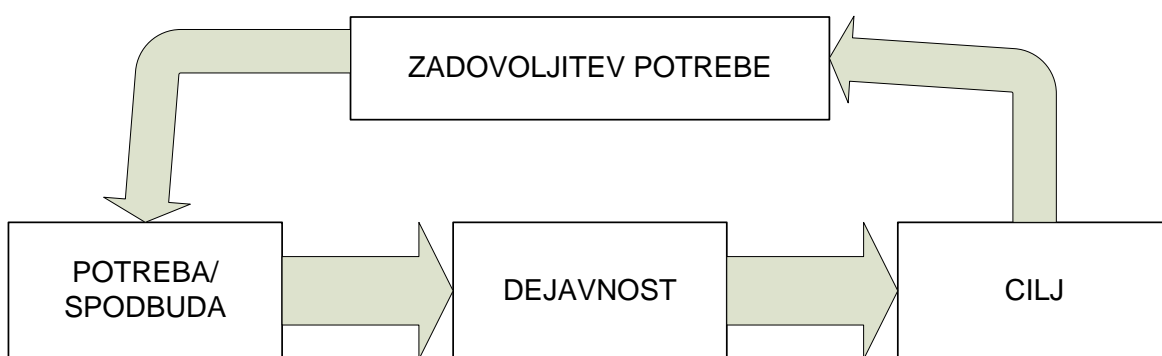
Priloga 1: Slike

Slika 1: Proces motiviranja



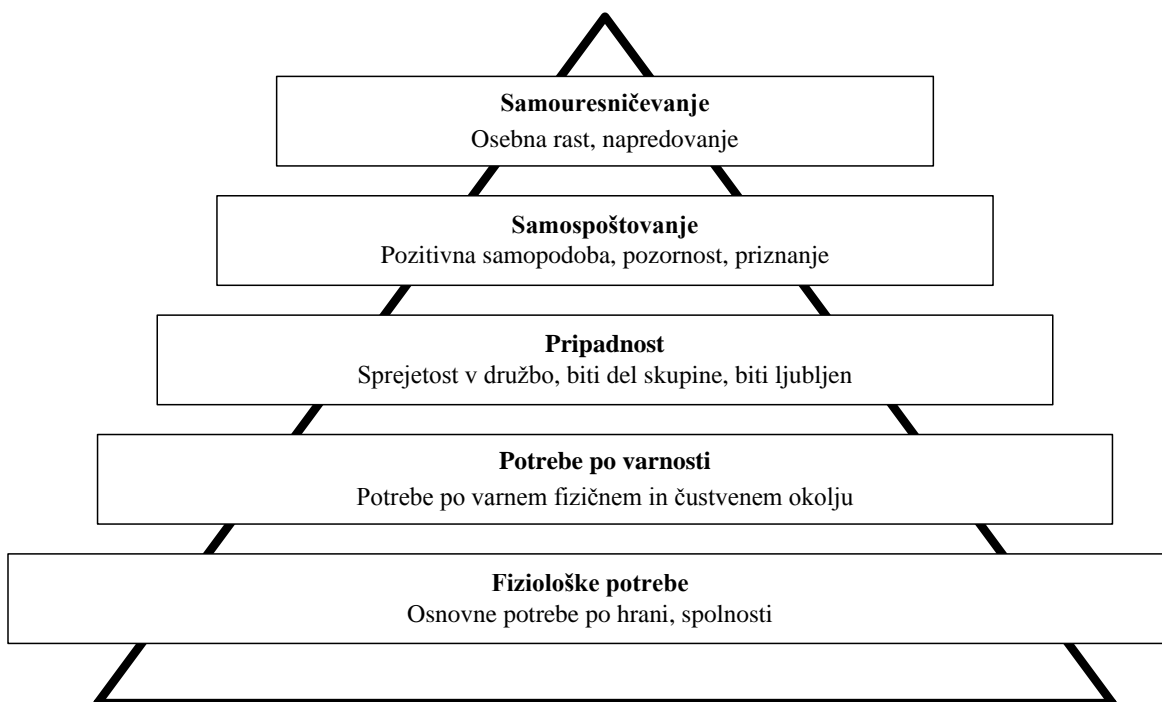
Vir: J. Musek, Predavanja predmeta Predmet in metode psihologije – 1. letnik psihologije, 2008, str. 11.

Slika 2: Model motivacije



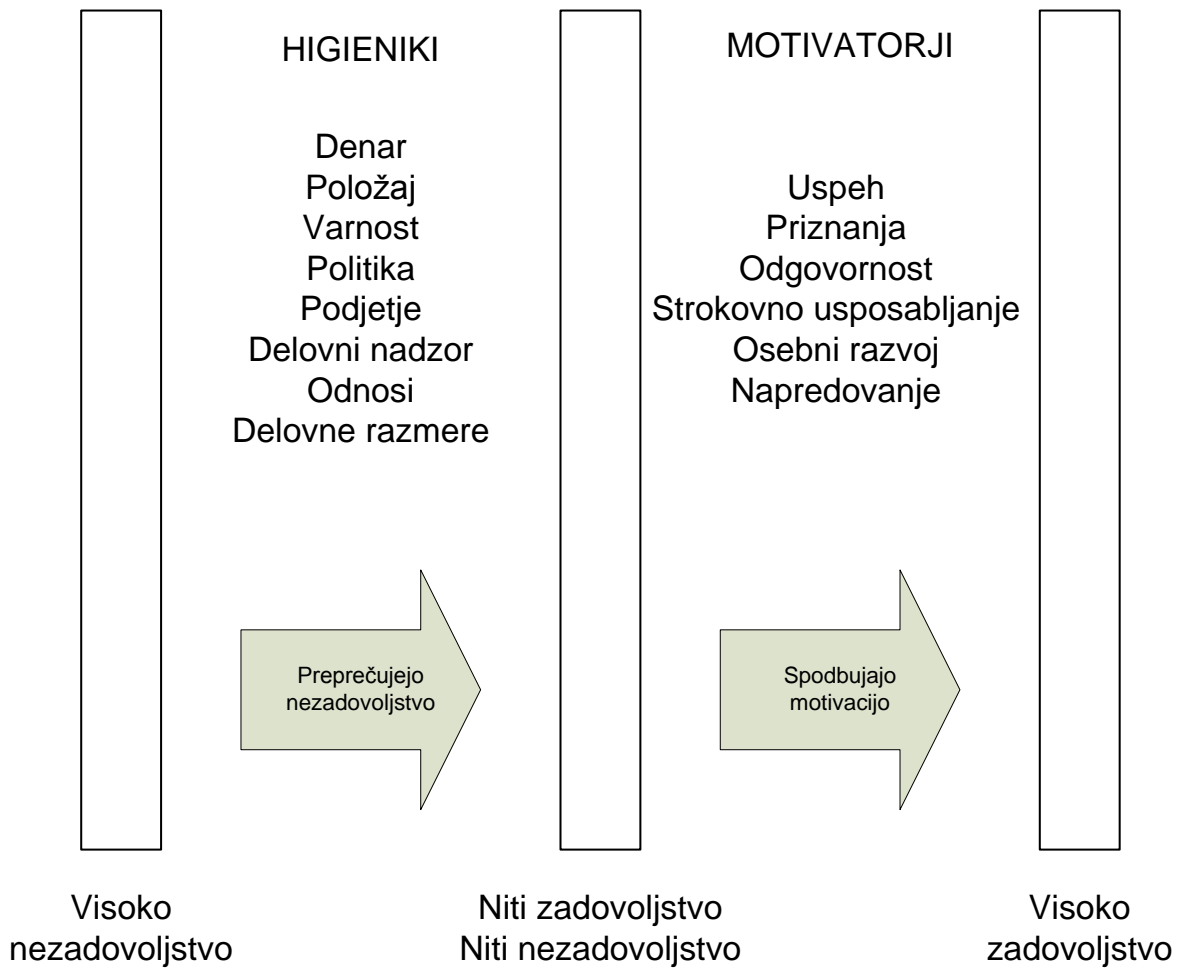
Vir: J. Musek, Predavanja predmeta Predmet in metode psihologije – 1. letnik psihologije, 2008, str. 10.

Slika 3: Maslowa hierarhija potreb



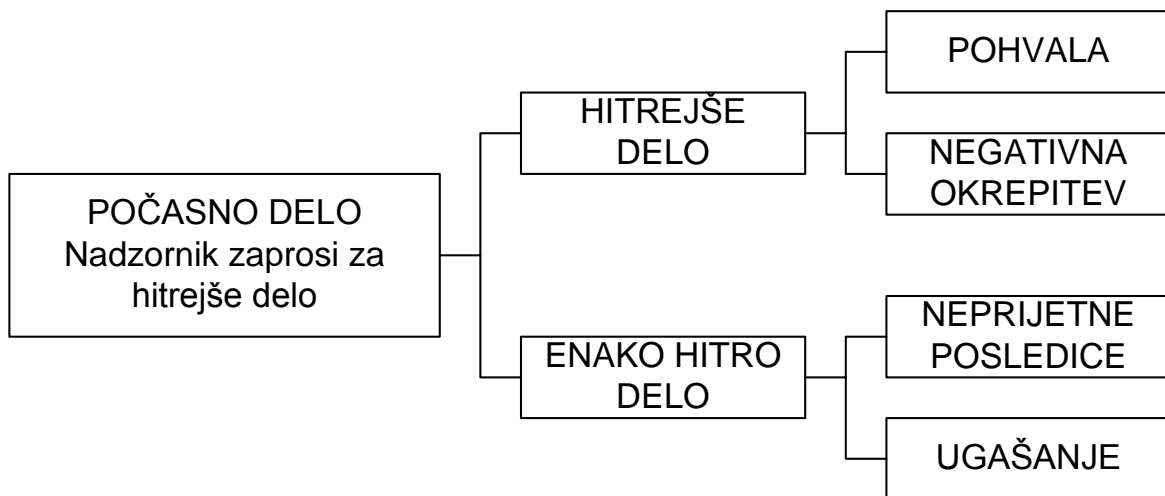
Vir: Maslow's hierarchy of needs, 2016.

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija



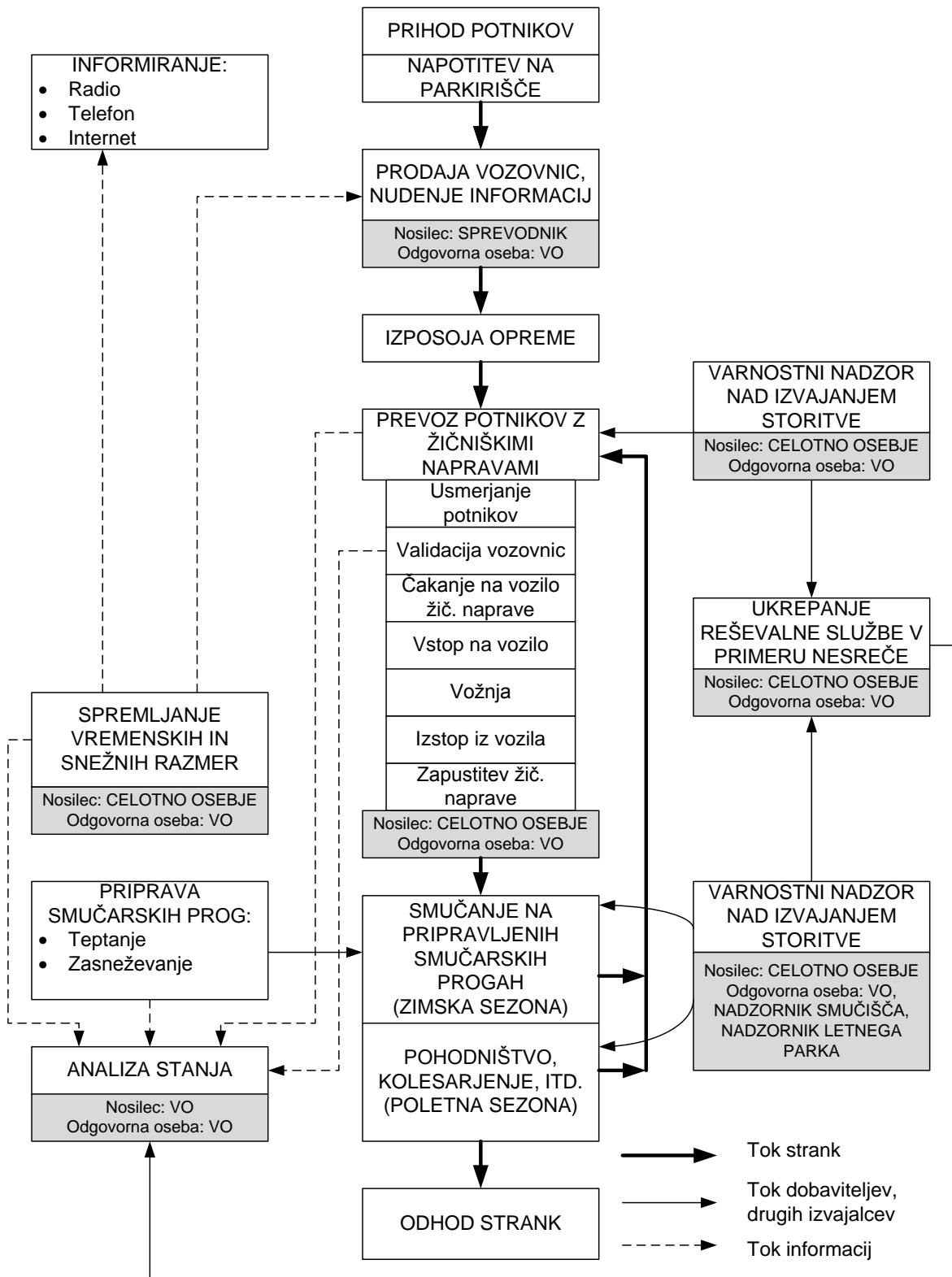
Vir: F. Bahtijarevič – Šiber, Management ljudskih potenciala, 1999, str. 575.

Slika 5: Možne posledice nekega vedenja po Skinnerju



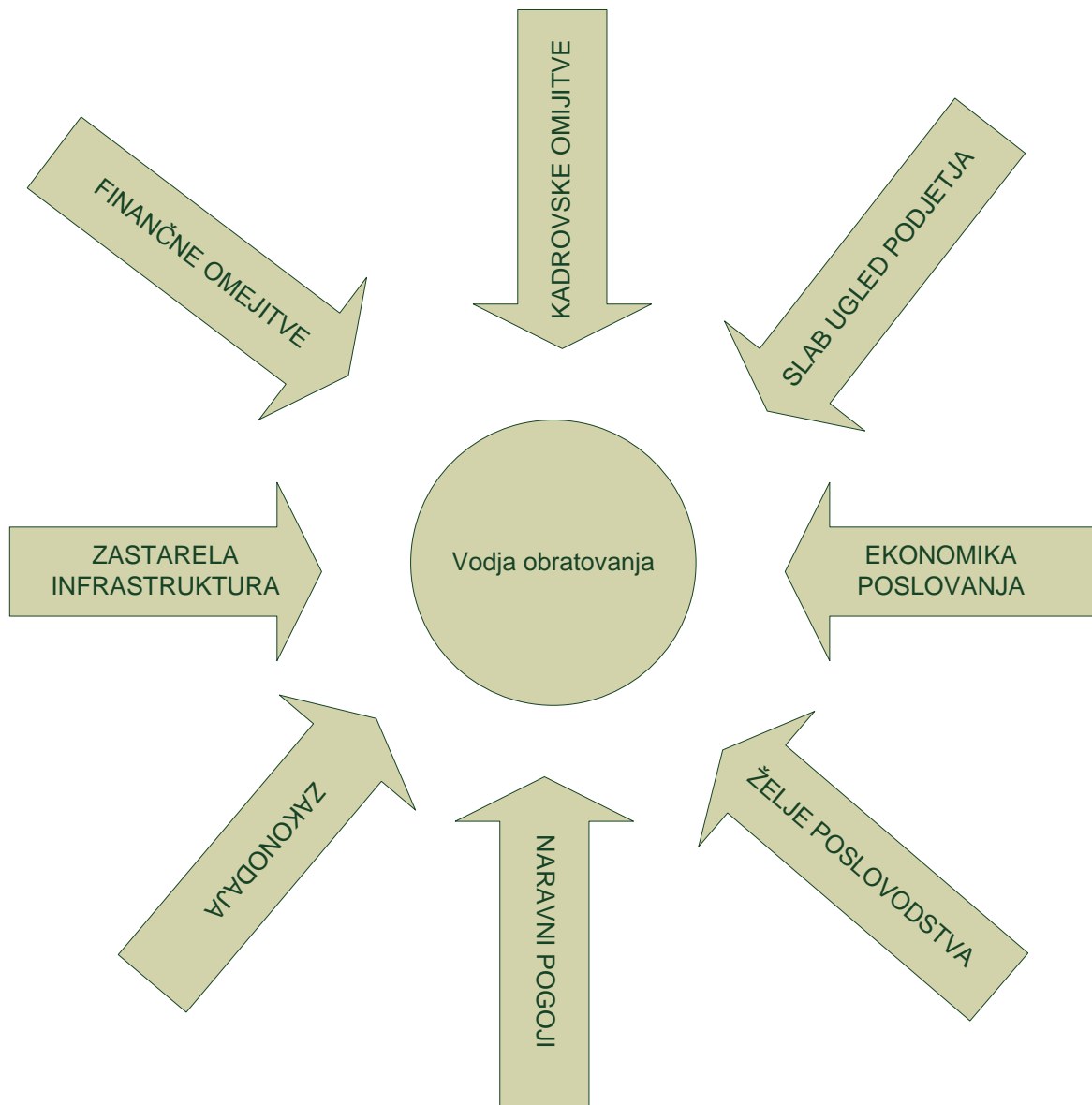
Vir: R. L. Daft & D. Marcic, Management: the new workplace, 2011, str. 425, slika 13.6.

Slika 6: Diagram procesa izvajanja storitve



Vir: S. Težak, Žičniške naprave - poglobljeno S. Težak: gradivo za usposabljanje VO, CPU, 2012, str. 258.

Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na delo VO



Priloga 2: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Moje ime je Tadej Končnik. Za namene diplomskega dela na Ekonomski fakulteti bi vas prosil za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Vprašanja se nanašajo na motiviranost in pripadnost podjetju. Prosil bi vas, da mi anketne liste vrnete v čim krajšem času in mi tako pomagate pri raziskovalnem delu moje naloge. Anketa je anonimna.

Hvala!

OBKROŽITE:

SPOL:

M	Ž
---	---

STAROST:

DO 25 LET	26-35 LET	36-45 LET	46 – 55 LET	NAD 55 LET
-----------	-----------	-----------	-------------	------------

DOKONČANA IZOBRAZBA:

DO 3. STOPNJE	4. STOPNJA	5. STOPNJA	NAD 5. STOPNJO
---------------	------------	------------	----------------

ZAPOSLEN SEM ZA:

DOLOČEN ČAS	NEDOLOČEN ČAS
-------------	---------------

PRI DRUŽBI SEM ZAPOSLEN:

DO 5 LET	6-15 LET	16 – 25 LET	NAD 25 LET
----------	----------	-------------	------------

USPOSOBLJENOST

SPREVODNIK			
STROJNIK	VLEČNICE	KROŽNE ŽIČNICE	NIHALKE IN VZPENJAČE
VO	VLEČNIC	KROŽNIH ŽIČNIC	NIHALK IN VZPENJAČE

1.) PRI NASLEDNJIH VPRAŠANJIH OBKROŽITE USTREZNO PTEVILKO OD 1 DO 5 PRI ČEMER POMENI 1 - SPLOH SE NE STRINJAM, 2 SE NE STRINJAM, 3 – NITI/NITI, 4 – STRINJAM SE, 5 - POPOLNOMA SE STRINJAM

DELO OPRAVLJAM Z VESELJEM IN ZADOVOLJSTVOM	1	2	3	4	5
ODNOSI MED ZAPOSLENIMI SO DOBRI	1	2	3	4	5
ODNOSI MED ZAPOSLENIMI SO BOLJŠI KOT PRED 5 LETI (OBKROŽITE SAMO, ČE STE ZAPOSLENI V PODJETJU 5 LET ALI VEČ)	1	2	3	4	5
ODNOSI V PODJETJU SE BODO V NASLEDNJEM LETU POSLABŠALI (MEDSEBOJNI ODNOSI)	1	2	3	4	5
ČE UPOŠTEVAM DELOVNE RAZMERE IN OBSEG DELA JE MOJA PLAČA DOBRA	1	2	3	4	5
DELOVNO OKOLJE JE PRIJETNO	1	2	3	4	5
MENIM, DA MI PODJETJE NUDI VARNO IN DOLGOROČNO ZAPOSLOSTEV	1	2	3	4	5
ŽELIM SI NAPREDOVATI	1	2	3	4	5
MENIM, DA IMAM DOVOLJ MOŽNOSTI ZA NAPREDOVANJE	1	2	3	4	5
DELOVNI RAZPORED IN NAČIN ODREJANJA DELA MI USTREZATA	1	2	3	4	5
IMAM ODGOVORNO IN ZANIMIVO DELO, KI ZAHTEVA UPORABO LASTNIH KOMPETENC	1	2	3	4	5
IMAM OBCUTEK, DA MOJE DELO PRISPEVA K USPEŠNOSTI IN OBSTOJU PODJETJA	1	2	3	4	5
MENIM, DA SO MOJE DOLŽNOSTI IN NALOGE OPREDELJENE	1	2	3	4	5
ZA DOBRO DELO SEM NAGRAJEN OZ. OBSTAJA DOBER SISTEM NAGRAJEVANJA	1	2	3	4	5
PRI ODLOČITVAH SE MOJE MNENJE UPOŠTEVA	1	2	3	4	5
MENIM, DA JE KOMUNIKACIJA V PODJETJU DOBRA. POSREDOVANE SO NAM VSE POMEMBNE INFORMACIJE	1	2	3	4	5

2.) KAKO BI OCENILI OMENJENO PODJETJE KOT DELODAJALCA V PANOGI?

- a.) NAJBOLJŠI
- b.) DOBER
- c.) POVPREČEN
- d.) SLAB
- e.) NAJSLABŠI

3.) PREDPOSTAVIMO, DA SO VAM PO USPEŠNO PRESTANI DELOVNI NALOGI (NPR. REMONT) PONUJENE NASLEDNJE NAGRADE. KATERE BI SI IZBRALI? (OBKRIŽITE LAHKO NAJVEČ 3)

ENKRATNA DENARNA NAGRADA	
VIŠJI DEL VARIABILNE PLAČE	

NAPREDOVANJE	
DODATNO IZOBRAŽEVANJE	
UKINITEV NADURNEGA DELA	
DODATNI DAN DOPUST	
SLUŽBENA ZABAVA	
KORIŠČENJE NADUR	
DARILNI BON ZA POTOVANJE, NAKUPE	
PLAČEVANJE POKOJNINSKEGA ZAVAROVANJA	

- 4.) KAJ BI VAS OSEBNO NAJBOLJ MOTIVIRALO ZA OPRAVLJANJE DELOVNIH NALOG. PRIPIŠITE USTREZNO VREDNOST OD 1 DO 5 (1 – ME SPLOH NE MOTIVIRA, 2 – ME NE MOTIVIRA, 3 – NITI/NITI, 4 – ME MOTIVIRA, 5 – ME ZELO MOTOVIRA)

MOŽNO POVIŠANJE PLAČE	
PRIJETNO DELOVNO OKOLJE	
ZAGOTOVITEV SOCIALNE VARNOSTI	
DOBRI ODNOSI MED SODELAVCI	
BOLJŠA KOMUNIKACIJA S POSLOVODSTVOM	
MOŽNOST NAPREDOVANJA	
PORAZDELITEV ODGOVORNOSTI	
UGLED V PODJETJU/STRANKAH	
OSEBNOSTNI RAZVOJ	
8 URNI DELAVNIK OZ. IZMENSKO DELO	
UGLED PODJETJA V JAVNOSTI	

- 5.) KAJ VAS OSEBNO NAJBOLJ DEMOTIVIRA ZA OPRAVLJANJE DELOVNIH NALOG. PRIPIŠITE USTREZNO VREDNOST OD 1 DO 5 (1 – ME SPLOH NE DEMOTIVIRA, 2 – ME NE DEMOTIVIRA, 3 – NITI/NITI, 4 – ME DEMOTIVIRA, 5 – ME ZELO DEMOTOVIRA)

NIŽANJE OSEBNEGA DOHODKA	
NADURNO DELO	
OBČASNO BREZDELJE	
SLABA NAVODILA ZA DELO	
SLABA KOMINIKACIJA S POSLOVODSTVOM IN POMANJKANJE POVRATNIH INFORMACIJ	
SLABE MOŽNOST NAPREDOVANJA	
SLABI ODNOSI MED SODELAVCI	
POMANJKANJE JASNIH CILJEV DRUŽBE	
NEUREJENE DELOVNE RAZMERE	
DOLGI DELAVNIKI	

- 6.) ČE BI BIL NA ZAČETKU POKLICNE POTI, ALI BI SE ŠE ENKRAT ZAPOSIL NA TRENUTNO DELOVNO MESTO IN DELAL ENAKO?
- a.) TAKOJ BI SPREJEL IN DELAL ENAKO
 - b.) BI SPREJEL, DELAL BI MANJ
 - c.) TEMELJITO BI RAZMISLI O SPREJETJU DELA

- 7.) ALI MISLITE, DA STE KOT ZAPOSLEN NA KRATEK ROK ZAMENLJIVI?

DA

NE

- 8.) ALI BI ZA ISTO PLAČILO SPREJELI DRUGO DELO V DRUGEM PODJETJU?
- a.) TAKOJ BI SPREJEL
 - c.) TEMELJITO BI RAZMISLI O SPREJETJU DELA
 - e.) NE BI MENJAL DELODAJALCA

- 9.) NA LESTVICI OD 1 DO 5 OCENITE V KOLIKŠNI MERI OCENJUJETE, DA POSLOVNE ODLOČITVE IZ PRETEKLOSTI VPLIVAJO NA SEDANJE RAZMERE V OMENJENI DRUŽBI, PRI ČEMER 1 – SPLOH NE VPLIVAJO, 2 – NE VPLIVAJO, 3 - NITI/NITI, 4 – MALO VPLIVAJO, 5 – ZELO VPLIVAJO.

1

2

3

4

5