

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Lah

Poklicna kariera stevardese

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Lah

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj - Sadar

Poklicna kariera stevardese

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Na tem mestu bi se želela spomniti na vse, ki so z menoj preživeli študijska leta in me podpirali.

Iskreno se zahvaljujem mentorici dr. Nevenki Černigoj - Sadar za svetovanje in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvala gre 81 anketirancem v podjetju Adria Airways za trud pri reševanju anketnega vprašalnika in šestim sodelujočim intervjuvancem.

Zahvaljujem se svojim staršem, sestri, teti in starim staršem, da so mi omogočili študij ter me pri tem neprestano spodbujali in podpirali s pozitivnimi mislimi, ki sem jih zelo potrebovala v vsem tem času.

Posebna zahvala gre partnerju Andražu za neskončno potrpljenje v trenutkih slabosti in za večno spodbujanje. Hvala, Andraž!

Zahvala tudi vsem prijateljem, ki ste mi polnili življenje s smehom, zaupanjem in nepozabnimi trenutki.

Hvala Jerci, Alenki, Lili, Romanu in drugim s katerimi sem preživela prečudovite ure nad oblaki.

POKLICNA KARIERA STEVARDESE

V diplomski nalogi sem se osredotočila na značilnosti poklica stevardese in opisala njihovo delo. Želela sem pokazati, čemu so stevardese na letalu, zato sem opisala njihove naloge. Povzela sem zgodovino tega poklica po vsem svetu in v Sloveniji. Ker se tema moje naloge nanaša na kariero, sem povzela osnovne oblike le - te in vso teorijo prenesla tudi na poklicno kariero stevardese. Z anketnim vprašalnikom in intervjuji sem preverjala motivacijske dejavnike in povzela glavne, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Ker se kabinsko osebje pri svojem delu srečuje z vsemi vrstami ljudi, sem opisala emocionalno delo in navedla nekaj primerov iz ameriške letalske družbe Delta. Delo v posadki je izrazito timsko, zato morajo biti njeni člani izredno prilagodljivi in morajo dobro poznati vse svoje delovne dolžnosti. Pomemben pa je tudi delovni sestanek posadke pred vsakim letom, na katerem se dogovorijo, kako bodo delali, in ponovijo ukaze v primeru nujnih ukrepov. Z analizo anket in intervjujev sem ugotovila, da ni večjih razlik v starostnih skupinah. Vsi imajo radi dinamičnost in zanimivost dela, zelo visoko pa se je uvrstil tudi motivacijski dejavnik denarna nagrada. Zaposleni pa niso zadovoljni z delovanjem podjetja, kar zadeva organizacijo in nagrajevanje. Kabinsko osebje je ključni člen verige, ki vodi od podjetja do stranke, zato bi jim moralo podjetje nameniti posebno pozornost pri obravnavanju njihovega zadovoljstva pri delu.

Ključne besede: *stewardesa, kariera, motivacija, timsko delo, emocionalno delo*

PROFESSIONAL CAREER OF CABIN CREW

In my diploma, I highlighted the characteristics of a flight attendant profession and describe their work. I wanted to show why the stewardesses are on the plane, so I describe their functions. I summarized the history of the profession throughout the world and in Slovenia. The title of my diploma is professional career of cabin crew, that is why I summarized the basic shapes of careers and described a flight attendant career. I summarized the main factors that affect the motivation of employees. As the cabin crew in their work facing all kinds of people, I described the emotional work and outline some examples of the American airline Delta. Operation of the crew is highly teamwork, and crew members must be extremely flexible and have a good knowledge of all its so - called duty check - lists. Very important are briefings of the crew before each flight. They arrange how to work and repeat the instructions in case of emergency situation. The analysis of surveys and interviews I found that there were no significant differences in the age groups. Everybody loves the dynamism and interesting work, highly ranked was also the motivating factor - money. Employees are not satisfied with the operation of enterprises in terms of the organization and reward. Cabin crew is a key element of the chain that leads from the company to customers, so the company should pay particular attention to the entity in consideration of their satisfaction at work.

Keywords: *flight attendant ,career, motivation, team work, emotional work*

VSEBINSKO KAZALO

1 UVOD	10
2 ZGODOVINA STEVARDES	13
3 OPIS POKLICA STEVARDESA, STEVARD V LETALU	16
3.1 OPREDELITEV POKLICA.....	16
3.2 OPIS OPRAVIL IN DELOVNIH NALOG	16
3.3 RAZPISNI POGOJI	17
3.4 POGOJI ZA DELO	19
3.5 MOŽNOST ZAPOSLOVANJA V POKLICU	19
3.6 IZOBRAŽEVANJE ZA STROKOVNE NAZIVE	20
4 POKLICNE IZBIRE, OPREDELITEV POJMA	21
4.1 POJMOVANJE POKLICA.....	21
4.2 ZASNOVA DELA IN OPREDELITEV POKLICA	21
4.3 ZASNOVA ZNANJA	22
4.4 RAZVOJ POKLICA STEVARDESE V SLOVENJI	23
5 KARIERA	28
5.1 BIROKRATSKA, PROFESIONALNA IN PODJETNIŠKA KARIERA	29
5.2 NOTRANJA IN ZUNANJA KARIERA	29
5.3 SUBJEKTIVNA IN OBJEKTIVNA KARIERA	30
5.4 HORIZONTALNA IN VERTIKALNA KARIERA	30
5.5 CILJI PRI OBLIKOVANJU KARIERE.....	30
6 RAZLIČNE OBLIKE MOTIVACIJE	32
7 EMOCIONALNO DELO	35
8 TIMSKO DELO	37
9 DELOVNI SESTANEK PRED LETOM (ANGL. BRIEFING)	39

10 EMPIRIČNI DEL	41
10.1 METODE ZBIRANJA PODATKOV.....	41
10.2 PROBLEM RAZISKOVANJA IN HIPOTEZE	42
10.3 OPIS POPULACIJE IN VZORCA.....	44
10.4 ANALIZA KVANTITATIVNE RAZISKAVE	47
10.4.1 Poklic za vse življenje.....	47
10.4.2 Zadovoljstvo z delom.....	50
10.4.3 Delovni motivi	51
10.4.3.1 SAMOIZPOLNITEV.....	51
10.4.3.2 UGLED, SPOŠTOVANJE	57
10.4.3.3 SOCIALNI MOTIV.....	59
10.4.3.4 VARNOST IN MATERIALNE UGODNOSTI.....	61
10.4.3.5 DELOVNI POGOJI.....	65
10.4.4 Zadovoljstvo z življenjem in delom.....	68
10.4.5 Zadovoljstvo zaposlenih glede na delovno razmerje.....	70
10.4.6 Možnosti za razvoj kariere	71
10.5 SKLEP ANALIZE ANKETNIH VPRAŠALNIKOV.....	75
10.6 ANALIZA KVALITATIVNE RAZISKAVE.....	77
11 SKLEP.....	90
12 LITERATURA	93
13 PRILOGE	96
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	96
PRILOGA B: FREKVENCE NEODVISNIH SPREMENLJIVK, NEKATERE REKODIRANE.....	102
PRILOGA C: IZHODIŠČNA VPRAŠANJA ZA INTERVJU	103

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika: Stevardesa Adrie Airways.....	9
Slika 1.1: Lufthansin center za usposabljanje v Frankfurtu, kjer se stevardi in stevardese Adrie Airways vsako tretje leto dodatno izobražujejo v simulatorju.	12
Slika 2.1: Stevardese nekoč.....	15
Slika 4.1: Prva generacija stevardes Adrie Aviopromet leta 1962.....	24
Slika 4.2: Videz novih uniform leta 2009 z rahlim retro pridihom.....	24
Slika 4.3: Posadka Adrie Airways ob letalu MD 80 leta 1986.....	25
Slika 4.4: Stevardese Adrie Airways ob novem letalu CRJ 900 leta 2007.....	25
Tabela 4.1: Sestava flote Adrie Airways.....	26
Slika 4.5: Canadair Regional Jet 100/200 LR.....	26
Slika 4.6: Canadair Regional Jet 900.....	27
Slika 4.7: Boeing 737-500.....	27
Slika 4.8: Airbus A320.....	27
Slika 6.1: Hierarhija potreb po Maslowu.....	34
Tabela 10.2: Značilnost populacije in vzorca redno zaposlenih.....	45
Tabela 10.3: Značilnost populacije in vzorca dela prek študentskega servisa.....	45
Tabela 10.4: Oblika delovnega razmerja.....	46
Tabela 10.5: Poklic za vse življenje.....	47
Tabela 10.6: Redno zaposleni.....	48
Tabela 10.7: Delo prek študentskega servisa.....	49
Tabela 10.8: Zadovoljstvo s sedanjim delom.....	50
Tabela 10.9: Možnost napredovanja.....	51
Tabela 10.10: Možnost strokovnega razvoja.....	52
Tabela 10.11: Motiv soodločanja pri delu.....	53
Tabela 10.12: Motiv zanimivosti dela.....	54
Tabela 10.13: Motiv ustvarjalnosti dela.....	55
Tabela 10.14: Motiv svobode in samostojnosti pri delu.....	56
Tabela 10.15: Izračun povprečja pomembnosti delovnih motivov v kategoriji samoizp... 56	56
Tabela 10.16: Ugled dela.....	57

Tabela 10.17: Biti neposredni vodja.....	58
Tabela 10.18: Izračun povprečja pomembnosti delovnih motivov v kategoriji ugled in spoštovanje	59
Tabela 10.19: Odnos s sodelavci	59
Tabela 10.20: Obveščenost o dogodkih v podjetju.....	61
Tabela 10.21: Plača in druge materialne ugodnosti.....	62
Tabela 10.22: Motiv stalnosti zaposlitve.....	63
Tabela 10.23: Varnost dela.....	64
Tabela 10.24: Izračun povprečja pomembnosti delovnih motivov v kategoriji varnost	64
Tabela 10.25: Delovne razmere.....	65
Tabela 10.26: Zahtevnost dela.....	66
Tabela 10.27: Izračun povprečja pomembnosti motivov v kategoriji delovnih pogojev ...	66
Tabela 10.28: Pregled vseh delovnih motivov	67
Tabela 10.29: Zadovoljstvo z življenjem in delom v starostni skupini do 31 let.....	68
Tabela 10.30: Zadovoljstvo z življenjem in delom v starostni skupini 32 let in več	69
Tabela 10.31: Zadovoljstvo zaposlenih glede na delovno razmerje.....	70
Tabela 10.32: Karierni sklop vprašanj glede na strinjanje s trditvami v odstotkih	71
Slika: Stevardesa Adrie Airways.....	92

Slika: Stevardesa Adrie Airways



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine (2008, 15).

1 UVOD

»Kdor visoko leta ... je stevardesa! So lepo oblečene in vsak dan na drugem koncu zemeljske oble. Poklica stevardese in stevarda se drži pridih avanture in vonj po potovanjih v daljne kraje«, se glasi uvodnik članka v Slovenskem dnevniku (Jagarinec 2006). Danes je to prej mit kakor resnica, delo visoko nad oblaki ima z romantiko kaj malo skupnega, še vedno pa veliko mladih potegne v ta poklic zanimiv in nevsakdanji delovnik.

Naslov poklicna kariera stevardese sem si izbrala, ker tudi sama opravljam to delo, pri pisanju diplomske naloge pa sem ga želela prikazati širše in razbiti mit, da smo na letalu zaradi postrežbe kave in čaja kakor nas večinoma vidijo drugi. Ker je premalo znanja, je naše delo v našem prostoru tudi premalo cenjeno. Nekateri potniki še vedno mislijo, da smo tam samo zaradi postrežbe in zaradi nasmehov: »Želite kavo, čaj ali mene?« (angl. »Coffee, tea, or me?«) Dejansko smo tam zaradi varnosti. Vidimo veliko drobnih malenkosti, ki so nas jih naučili med šolanjem in na katere moramo opozoriti potnike zaradi varne izvedbe leta. Večini se zdijo ta navodila oziroma opozorila smešna, dolgočasna, celo absurdna. Toda zavedati bi se morali, da letalo ni avtobus, in našo avtoriteto bolj spoštovati, saj si nihče ne želi doživeti kakršnihkoli izrednih situacij. Zanimala me je motivacija zaposlenih, ali jim delo predstavlja poklic za vse življenje, kateri so najpomembnejši motivi za opravljanje njihovega dela itd. Ker v anketah ne moreš zajeti misli posameznikov, sem pri nastajanju diplomske naloge opravila tudi intervjuje z zaposlenimi.

Zakaj sem si izbrala poklic stevardese? Kot prvo in najpomembnejše bi opozorila na naše delovno mesto deset tisoč metrov nad tlemi in občutke, ki jih doživiš, ko sonce vzhaja blizu tebe. Uživamo tudi v kar nekaj prostih dnevih na mesec, približno trinajst do sedemnajst dni, skupaj torej približno šest prostih mesecev na leto. Imamo tudi popust za letalske vozovnice po svetu in popust v hotelih. Kar zadeva prosti čas, nismo omejeni na prost konec tedna kakor skoraj vsi drugi ljudje po svetu, ampak imamo precej bolj prožen delovni čas. Ko opravljaš to delo, se počutiš tudi odgovornejšega, saj si na letalu za pomoč pri nujnih ukrepih. Dobri so občutki, ko nekomu daš medicinsko pomoč in si pri tem uspešen, ko nekomu polepšaš dan ... Seveda ta poklic nima samo lepih strani. Včasih si

po napornem letu zaradi dolžine ali težavnih potnikov duševno in telesno lahko zelo utrujen, bioritem se ti poruši in potrebuješ veliko več počitka, kakor če bi opravljal službo z ustaljenim delovnim ritmom.

V slovenskem letalskem prevozniku Adrii Airways dela po podatkih iz septembra 2008 183 stewardes in stewardov, od tega jih je redno zaposlenih 97, preostalih 86 pa jih dela prek študentskega servisa. Od tega je le osemnajst odstotkov pripadnikov moškega spola. Zgornje starostne omejitve opravljanja tega poklica ni, dokler zaposleni izpolnjujejo vse zahtevane pogoje. Osnovna naloga stewardes in stewardov je zagotavljati varnost in dobro počutje potnikov med letom.

Eno uro pred vsakim poletom dobimo pilotova navodila o nujnih postopkih, koordinaciji posadke, dolžini poleta, pričakovanih vremenskih razmerah in posebnih zahtevah glede potnikov. Zagotoviti moramo, da je na krovu in v obratovanju vsa nujna oprema, oprema za prvo pomoč in zadostna zaloga hrane, pijače in drugega. Preden letalo vzleti, potnikom predstavimo uporabo varnostne opreme in preverimo, ali so pasovi pravilno zapeti, naslonjala v pravih položajih, vsa prtljaga pravilno shranjena, vse elektronske naprave izključene in da v bližini zasilnih izhodov ni pod sedeži in na sedežih nobene prtljage. V zraku je naša najpomembnejša naloga pomoč potnikom v nujnem primeru, kar obsega marsikaj: od pomoči v slabem vremenu, pomoči pri slabem počutju in omedlevici do evakuacije potnikov v primeru zasilnega pristanka. Med poletom razdelimo promocijsko gradivo, blazine in odeje, postrežemo s hrano in pijačo, pomagamo majhnim otrokom, starejšim in bolnim ter ponudimo še drugo pomoč. Pred pristankom spet pregledamo naslonjala, varnostne pasove in vse drugo kakor pred poletom.

Ker letala nimajo omejenih delavnikov, delamo tudi ponoči, ob koncu tedna in praznikih. Ponavadi delamo od 65 do 80 ur na mesec in preživimo še dodatnih 50 ur na tleh pri pripravi za let, pisoč poročila in čakajoč na prihod letala. Od doma smo odsotni vsaj tretjino časa, med tem pa za nastanitev in prehrano poskrbi letalska družba.

Vsako leto po koncu sezone oddelek kabinskega osebja na podlagi komercialnega načrta določi približno število osebja, ki se potrebuje. Razpisi so objavljeni na spletnih straneh Adrie, v časopisih in na študentskih servisih. Osnovne zahteve razpisa so, da morajo biti kandidati slovenski državljani, stari med 20 in 24 let, visoki od 160 do 183 cm in s

statusom študenta. Obvezno je znanje plavanja, opravljen voziški izpit in stalno prebivališče v Ljubljani ali Kranju z okolico. Zahteva se aktivno znanje slovenskega in angleškega jezika, zaželeno je govorjenje nemškega ali francoskega jezika kot drugega tujega jezika in jezikov z območja nekdanje Jugoslavije. Na podlagi razpisa sprejemna komisija na preizkus znanja iz tujih jezikov povabi odobreno število ljudi. Pisni testi so samo iz angleškega jezika, ustno pa se poleg angleščine preverja še drugi tuji jezik - francoščina ali nemščina. Temu sledi preizkus analize osebnostnih lastnosti. Na podlagi rezultatov komisija izbere najprimernejše kandidate in jih povabi na pogovor. Komisija želi spoznati človeka, njegove cilje in pričakovanja ter nato oceni, ali je primeren za opravljanje tega dela. Izbrane kandidate v januarju ali februarju povabijo na enomesečni izobraževalni tečaj, ki je obvezen za pridobitev dovoljenja za opravljanje dela na letalu. Tečaj je usklajen z evropskimi standardi in usposobi kandidate za vse tipe letal, ki jih ima Adria Airways v svoji floti. Prihodnje stevardese in stevardi pridobijo na njem teoretično in praktično znanje. Temu sledi izpit, ki je sestavljen iz pisnega in ustnega dela ter traja tri dni. Medtem morajo kandidati še na zdravniški pregled. Tisti, ki uspešno opravijo teoretične preizkuse, dobijo dovoljenje za delo na letalu in so nato povabljeni na opazovalni let, kjer dodobra spoznajo svoje delo. Opraviti morajo deset »šolskih« letov, pod stalnim nadzorom inštruktorja. Temu sledi še izpitni let, in če je opravljen, izpitna komisija izreče kandidatu dobrodošlico v Adrii (glej Sliko 1.1). Kandidati študenti opravijo enako usposabljanje kakor redno zaposleno kabinsko osebje. Vsi morajo vsako leto podaljševati dovoljenje s pisnimi izpiti in praktičnim preverjanjem znanja ter na novo opraviti zdravniški pregled (povzeto po Jagarinec 2006).

Slika 1.1: Lufthansin center za usposabljanje v Frankfurtu, kjer se stevardi in stevardese Adrie Airways vsako tretje leto dodatno izobražujejo v simulatorju.



Vir: zasebne fotografije G.T.(2009).

2 ZGODOVINA STEVARDES

Leta 1926 so bili na letalih tako imenovani kurirji, stevardi, ki so nalagali prtljago, jo razkladali in skrbeli za potnike. Prva stevardesa je bila Ellen Church, ki je delala kot medicinska sestra leta 1930. Od takrat so medicinske sestre na letalih kot negovalke skrbele za potnike. Stevardese so bile samske ženske dvajsetih let, izbrane so bile na podlagi privlačne zunanosti, teže, višine in pogoj je bil tudi, da niso bile poročene. Pri 25 letih so letalske družbe zahtevale, da se upokojijo. Nosile so bele medicinske uniforme s pokrivali in klicali so jih »beli angeli z neba«.

Leta 1940 so bile medicinske sestre potrebne drugje, kajti začela se je druga svetovna vojna. Nadomestila so jih dekleta enake starosti. Kljub zelo nizkim plačam in nobene gotovosti v poklicu je bila želja mnogih postati stevardesa. Le redkim izbrankam je to tudi uspelo, predstavljale so vrhunec ženskosti. Delale so približno dve leti oziroma dokler se niso poročile.

Konec štiridesetih let so morale podpisati pogodbo, da bodo pri 32 letih nehale delati. Reklame v petdesetih letih so prikazovale stevardese s pladnji, polnimi dobrot, dobil si občutek, da so zares gostiteljice na nebu. Petdeseta predstavljajo zlato dobo letalstva - letala, piloti in stevardese so bili vrhunec uglajenosti. V tem obdobju je prvi kolegij stevardes odločil, da morajo stevardese opraviti tečaj za varnost na letalu, za medicinsko pomoč in za strežbo hrane.

1960 je prišla spolna revolucija. V tem obdobju je bilo vse hitro, letalske družbe so želele privabiti nove stranke, željne potovanj. Mary Wells se je domislila novega sporočila za Braniff International Airways: »Utrujen poslovnež naj si spočije oči na lepem dekletu.« Wellsova je najela oblikovalce za uniforme, da bi bila dekleta videti še prikupnejša. V tem obdobju so bila lepa dekleta pravica vsakega poslovneža, bile so modne ikone. Po vietnamski vojni so prvič zaposlili temnopolte stevardese.

Konec šestdesetih let se pojavijo različna gesla: »Ljubezen na prvem poletu«, »Poletite z menoj«, s čimer so želeli privabiti kar največ moških potnikov, in sicer s seksualno privlačnostjo stewardes (glej Sliko 2.1). V tem obdobju niso samo namigovali na spolnost, temveč so jo »ponujali« - sijaj je izginil. Pojavile so se razne kritike in ženska gibanja za pravice. Stevardese so morale imeti dokončan kolidž in znati najmanj dva jezika. Zaskrbljivo je bilo, da so jih prodajali zaradi njihovega nasmeha - tam so bile, če bi se kaj zgodilo. Kljub napredku v politiki so letalske družbe obdržale zastarelo predstavo o stewardesah. Združenje stewardes, ki so se bojevale za pravice, je spodbijalo kulturo letalskih družb, saj so se zaradi opazk potnikov počutile kot spolni objekt in ne kot osebe. Menile so, da dokler bodo stewardese seksualni simbol, tega poklica ne morejo imeti za kariero.

V sedemdesetih se stewardese dobro zavedajo, da odgovarjajo tudi za varnost. Družbe tega ne oglašujejo, ker bi ljudje pomislili na letalske nesreče. Posvetili so se temu, da varnost pokažejo kot nekaj zabavnega. Prelomno leto je bilo 1971 - zaradi ugrabitve letala so varnostna navodila nenadoma nadomestila nasvete za ličenje. Da bi zaposlene sprejele to odgovornost, so morali z njimi delati kot s strokovnjakinjami. Zakoni o enakopravnosti so v sedemdesetih končali diskriminacijo, služba je bila odprta vsem, tudi moškim.

V osemdesetih in devetdesetih so stewardese odgovorne za varnost in strežbo (glej Sliko 2.2). Omejitev za upokojitev se z dvaintridesetega leta prestavi na štirideseto, petdeseto in celo šestdeseto leto. Stevardese še danes predstavljajo svojo družbo z nasmehi na obrazu, vendar pa ima prednost varnost in šele nato potnikovo udobje (povzeto po Barry 2007 in Bock 2005).

Slika 2.1: Stevardese nekoč



Slika 2.2: Stevardese danes



Vir: Southwest Airlines tells a female passenger she's "too sexy" to fly (2007).

Vir: New uniforms (2003).

3 OPIS POKLICA STEVARDESA, STEVARD V LETALU

3.1 OPREDELITEV POKLICA

a) NAZIV POKLICA - STEVARDESA, STEVARD V LETALU (STW-D)

V letalski terminologiji se po svetu uporablja angleški izraz *flight attendant* ali *cabin attendant* za del letalske posadke, odgovorne za varnost in udobje potnikov v letalu.

3.2 OPIS OPRAVIL IN DELOVNIH NALOG

- a) PRIHOD NA DELO: javljanje v operativnem centru in priprava na let s posadko.
- PRIHOD V LETALO: pregled opremljenosti in urejenosti potniške kabine.
 - VSTOP POTNIKOV: sprejem in posedanje ter pomoč posebnim vrstam potnikov; štetje potnikov; seznanitev potnikov z varnostnimi predpisi.
 - MED LETOM: strežba in pospravljanje hrane in pijače potnikom; pospravljanje in urejanje kuhinj in »bar« vozičkov; dajanje prve pomoči potnikom, če jo potrebujejo; priprava potnikov in kabine za pristanek.
 - PO PRISTANKU: pomoč potnikom pri izstopu; pregled potniške kabine in toalet.
 - MED POSTANKOM LETALA: priprava kabine za povratni let; upoštevanje in izvajanje varnostnih predpisov.
 - PO KONČANEM LETU: odjava od dela in seznanitev z obvestili za naslednje letenje.
- b) DOLŽNOSTI STEVARDESE/STEVARDA OB PRISILNEM PRISTANKU:
- Na dogovorjeni znak iz pilotske kabine prekine servis in pospravi kuhinjo.
 - Udeleži se kratkega posveta s kabinskim osebjem o nastalem položaju.
 - Med objavo potnikom predstavi izhode in razloži ukaze.
 - Pripravi potnike, zlasti dojenčke, in kabino za prisilni pristanek.
 - Pouči potnike, kako se odpirajo zasilni izhodi.

- Zavzame svoje mesto in daje ustrezne ukaze za zaščito pred udarci.
 - Po pristanku odpre zasilni izhod.
 - Daje navodila in ukaze za evakuacijo.
 - Pomaga pri evakuaciji.
 - Po končani evakuaciji pregleda kabino, vzame opremo za prvo pomoč in zapusti letalo.
- c) DELOVNA PODROČJA: delo se opravlja v letalih in sicer na tipih, ki jih ima Adria Airways (Airbus A320, Canadair Regional Jet 200 LR, Canadair Regional Jet 900 in Boeing 737).
- d) DELOVNI PRIPOMOČKI: servirni vozički, vrči, pladnji, kozarci in drug pribor; različne vrste hrane, pijača in drugo potrošno blago; ustrezni pripomočki, literatura in strokovna navodila.
- e) IZDELEK IN STORITEV: neposredni stik s potniki narekuje vljudnost in ustrežljivost v želji, da bi se počutili varno in udobno ter si ustvarili kar najboljši vtis o letalski družbi.

3.3 RAZPISNI POGOJI

- a) KANDIDATI MORAJO IZPOLNJEVATI NASLEDNJE POGOJE:
- Biti morajo državljani Republike Slovenije.
 - Imeti morajo dokončano štiriletno srednjo šolo in status rednega študenta.
 - Aktivno morajo znati slovensko in angleško ter pasivno nemško ali francosko, zaželjeno je znanje še drugih jezikov.
 - Biti morajo stari od 20 do 24 let, prijetne zunanosti in uglajenega vedenja ter ustrezne višine (dekleta od 160 - 175, fantje od 179 - 185 cm) in telesne teže.
 - Imeti ustrezne telesne in duševne sposobnosti za tovrstno delo.
 - Imeti morajo stalno ali začasno bivališče v Ljubljani ali Kranju oziroma v njuni okolici.

- Imeti morajo opravljen vozniški izpit B - kategorije in možnost lastnega prevoza na delo na letališče.

- Izpolnjevati morajo pogoje za gibanje na obmejnem območju.

O ustreznosti kandidatov odloča sprejemna komisija AA.

Kandidati morajo pred nastopom dela v AA uspešno končati tečaj za stevardese, ki traja 5 - 6 tednov v obsegu 160 ur, in pridobiti dovoljenje za delo člana kabinskega osebja pri Republiški upravi za zračno plovbo Slovenije.

- b) **PSIHOFIZIČNE SPOSOBNOSTI IN ZDRAVSTVENO STANJE:** zahteva se redni letni zdravniški pregled pred pooblaščenno zdravniško komisijo, kar je eden izmed pogojev za pridobitev oziroma podaljšanje dovoljenja za delo člana kabinskega osebja. Zahteva se stalna psihofizična pripravljenost za delo, razen med odsotnostjo zaradi dopusta oziroma bolniškega dopusta.
- c) **INTERESI IN OSEBNOSTNE LASTNOSTI:** ustrežljivost, vljudnost, pozornost, natančnost, poštenost, urejenost, duhovitost, zgovornost, iskrenost, samozavestnost, smisel za estetiko; smisel za pogovor z ljudmi, organizacijske sposobnosti, smisel za sodelovanje in timsko delo, zanimanje za dogajanje okrog sebe, sposobnost samoobvladovanja in kritične presoje položaja, ročne spretnosti in psihofizična vzdržljivost.
- d) **ODGOVORNOST, POVEZANA Z IZVAJANJEM DEL:** za kakovostno in pravilno opravljanje delovne naloge; za stalno psihofizično in strokovno sposobnost pri izvajanju nalog v izjemnih razmerah; za spoštovanje vseh zakonskih in drugih določil.

3.4 POGOJI ZA DELO

a) RAZMERE ZA DELO:

- Izrazito stoječe delo v tesnih delovnih prostorih (kuhinje, prehod ob sedežih v potniški kabini).
- Delo po izvedbenem načrtu (ponoči, nedelje, prazniki).
- Neenakomerna obremenitev (stres - vzlet, pristanek, vrsta leta, število in vrsta potnikov).
- Delo, vezano na službena potovanja in bivanje v tujini.
- Pogosto menjavanje podnebnih in geografskih razmer.

b) NEVARNOSTI, MOŽNE POŠKODBE:

Pri delu je stevardesa/stevard izpostavljen(a):

- 1) **bistveno povečanemu telesnemu naporu:** teža servirnih vozičkov s hrano, teža barskih vozičkov s pijačo, teža vrčev s toplimi napitki, dviganje prtljage;
- 2) **obremenitev zaradi ropota:** hrup jakosti 94 - 117 dB;
- 3) **obremenitev zaradi vibracij:** frekvenca 1,6 do 80 Hz;
- 4) **izpostavljenost sevanju;**
- 5) **obremenitev zaradi umazanosti in okužb:** izpostavljenost je zelo velika zaradi neposrednega stika z ljudmi na majhnem prostoru; potniki prihajajo z različnih koncev sveta, tudi z ogroženih območij;
- 6) **nevarnost prehlada:** je zelo velika zaradi neugodne mikrokline (nizka vlažnost zraka, velike temperaturne razlike), prepih pri vstopu potnikov v letalo in izstopu;
- 7) **nevarnost nesreče pri delu:** opekline, odrgnine, fizični napad potnikov in letalska nesreča.

3.5 MOŽNOST ZAPOSLOVANJA V POKLICU

V skladu s potrebami po novih stevardesah/stevardih Adria Airways praviloma v novembru objavi razpis za pripravnice - ke STW/D za naslednje leto. Za začetek se

lahko opravlja delo STW samo po pogodbi o delu prek študentskega servisa. Pri bistveno povečanem obsegu poslovanja je v skladu s kadrovsko politiko podjetja mogoče tudi napredovanje in stalna zaposlitev.

3.6 IZOBRAŽEVANJE ZA STROKOVNE NAZIVE

V AA je v skladu s pravilnikom o strokovnih nazivih in napredovanju kabinskega osebja mogoče napredovati do:

- STW-2: pomoč pri oskrbi potnikov;
- STW-1: vodenje in organiziranje dela v posadki;
- INŠTRUKTOR STW.

(Republiški zavod za zaposlovanje 1998).

SLOVARČEK:

- STW/D – stevardesa, stevard;
- AA – Adria Airways;
- STW-2 – druga stevardesa;
- STW-1 – prva stevardesa, vodja kabinske posadke.

4 POKLICNE IZBIRE, OPREDELITEV POJMA

4.1 POJMOVANJE POKLICA

Trdno zakoreninjeno pojmovanje poklica v Sloveniji je enačilo poklic s strokovnim nazivom po končanem šolanju. V tem smislu je bil poklic nekaj, kar si je oseba pridobila s šolanjem, in to jo je spremljalo ves čas kot njena osebna značilnost. V pretežno netržnem, socialističnem gospodarstvu SFR Jugoslavije z visoko stopnjo zaposlenosti je veliko zaposlenih veliko let, največkrat pa kar vso delovno dobo, opravljalo enako delo na istem delovnem mestu. Zato razlikovanje med strokovno izobrazbo in delom, ki ga nekdo opravlja, ni predstavljalo pomembnejšega analitičnega problema. S prestrukturiranjem slovenskega gospodarstva in pod vplivom tržnih zakonitosti pa se številna delovna mesta zapirajo, nastajajo nova dela, posamezniki so vedno pogosteje prisiljeni menjati zaposlitev in velikokrat še poklic. Tako tudi iz dejanskih razmer izhaja nuja po ločitvi *dveh pojmov - strokovne kvalifikacije* oziroma v ožjem smislu naziva po končani šoli ter **poklica** kot vrste dela, ki ga opravlja posameznik. Po končanem izobraževalnem programu določene stopnje posameznik pridobi naziv poklicne oziroma strokovne izobrazbe in ne poklic. V skladu s klasifikacijsko zasnovo pa je razvrščen v poklic oziroma v skupino poklicev glede na zahtevnost, kompleksnost, vrsto in druge značilnosti nalog in dolžnosti, ki jih opravlja pri svojem delu. Poklicna usmeritev izobraževanja je torej nekaj drugega od poklica na trgu dela in slednjega ni mogoče enačiti z nazivom poklicne oz. strokovne izobrazbe. To pomeni, da s pojmom poklic označujemo tisto, kar posameznik dela, in ne stopnje ali smeri izobrazbe. (Dogovorjena oznaka spremenjenega in dopoljenega SKP 2008).

4.2 ZASNOVA DELA IN OPREDELITEV POKLICA

Temeljna klasifikacijska enota je delo, opredeljeno kot skupek nalog in dolžnosti, ki jih (jih je ali bi jih lahko) opravlja ena oseba. Niz del, katerih pogloblitve naloge in dolžnosti so si zelo podobne, tvori poklic.

Poklic je opredeljen kot statistično-analitična kategorija, v katero se razvršča delo, sorodno po vsebini in zahtevnosti, in ki ga je opravljala, ga opravlja ali bi ga lahko opravljala praviloma ena oseba. (Dogovorjena oznaka spremenjenega in dopolnjenega SKP 2008).

Poklic stevardese/stevarda je v šifrantu poklicev označen pod šifro **5. 61. 11 (IZP - stevardesa)**. Prva številka v šifri označuje kategorijo zahtevnosti poklica; zahtevnostnih kategorij je osem. Druga in tretja številka v šifri označujeta poklice po poklicnih skupinah znotraj večjih celot po naslednjem sistemu. Druga in tretja številka pri poklicu stevard(esa) sta 61, kar spada pod kategorijo letalcev. Poklicne skupine od 58 - 63 zajemajo poklice v različnih vrstah prometa in zvez. Četrta in peta številka označujeta posamezen poklic znotraj poklicne skupine. Na desni strani ob imenu poklica je navedena kratica IZP, kar pomeni: program za izpopolnjevanje po končanem programu za pridobitev strokovne izobrazbe (Strokovna služba Zveze skupnosti za zaposlovanje SR Slovenije 1984, 21 - 22, 88).

4.3 ZASNOVA ZNANJA

Znanje je opredeljeno kot sposobnost opravljanja nalog in dolžnosti pri nekem delu in ima dve razsežnosti. Prva je *raven znanja*, ki je neposredna zahteva celovitosti ter obsega naloge in dolžnosti, druga pa je *posebnost oziroma vrsta znanja*, ki jo zahtevajo konkretno področje dela, uporabljeno orodje in naprave, predmeti dela ter vrsta izdelkov in storitev kot rezultat opravljenega dela. Združevanje poklicev v poklicne skupine temelji na zgoraj opredeljeni osnovi znanja. Hierarhični položaj poklica oziroma njegovo uvrščenost v glavno poklicno skupino določa raven znanja, pozicijo poklica znotraj glavne skupine pa vrsta znanja.

Znanje je lahko pridobljeno formalno ali neformalno. Pri tem velja poudariti, da so pri razvrščanju pomembne le značilnosti, povezane neposredno z delom, in ne na značilnosti osebe, ki to delo opravlja, saj ima lahko oseba v posameznem konkretnem zaposlitvenem primeru višjo ali nižjo raven znanja od predvidene za opravljanje nekega poklicnega dela. (Dogovorjena oznaka spremenjenega in dopolnjenega SKP 2008).

4.4 RAZVOJ POKLICA STEVARDESE V SLOVENIJI

Adria Airways je nacionalni prevoznik v Sloveniji. Njeni začetki segajo v leto 1961, ko je bilo marca na pobudo iniciativnega odbora Letalske zveze Slovenije ustanovljeno prvo slovensko letalsko podjetje z imenom Adria Aviopromet. Sprva je opravljalo samo čarterski prevoz (na osnovi pogodb o najemu letala). Prva lastna štiri letala je družba kupila pri nizozemski letalski družbi KLM. To so bila letala tipa DC- 6B in do zgraditve brniškega letališča leta 1964, so imela matično letališče v Zagrebu. Z vsemi štirimi letali je podjetje poletelo aprila 1962. Večinoma so bili to dolgi leti v Ameriko, Afriko in na Daljni vzhod, in sicer za evropska prevozna podjetja, slovenske etnične skupine, Rdeči križ in Organizacijo združenih narodov. Poleti 1961 je Adria Aviopromet objavila prvi natečaj za delovno mesto stevardes. Nanj se je prijavilo zelo veliko deklet. Pogoji za sprejem so bili: dokončana srednja šola, aktivno znanje dveh tujih jezikov (angleščina obvezna), splošna razgledanost, starost od 20 do 28 let, neporočenost in zdravstvena sposobnost za letalsko službo. Komisija je v ožji izbor uvrstila šest kandidatk, ki so se morale posebej izšolati za opravljanje te službe (glej Sliko 4.1). Delovne dolžnosti stevardes takrat so se zelo razlikovale od današnjih. Dekleta so morala poprijeti za vsako delo. Sredi sedemdesetih let so čarterske lete pri AA najemale potovalne agencije iz Nemčije, Velike Britanije, Francije in Skandinavije za prevoz turistov na letovanje na jadransko obalo: v Dubrovnik, Split, Pulj, Tivat. Takrat se je začelo obdobje t. i. verig. Posadka je z letalom odletela iz Ljubljane v določen kraj, tam za nekaj časa nastanila in letela naprej. Bivali so v zasebnih sobah, pozneje v hotelih. Stroške bivanja je krilo podjetje. Samo delo stevardes je bilo še zelo nedodelano predvsem glede delovnega časa oziroma počitka.

AA je v začetku osemdesetih pridobila novo letalo McDonell Douglas MD 80 (167 sedežev), s katerim je podjetje lahko začelo izpolnjevati želje po uveljavitvi na mednarodnih trgih. Leta 1983 so napredovali z uvedbo prve redne proge Ljubljana - Beograd. Obseg dela se je večal, podjetje je povečalo in posodobilo floto, na letališču se je dokončno izoblikovala posebna služba - katering, ki je skrbela za nabavo, pripravo ter dostavo hrane in pijače v letalo. V teh letih so se dekletom, ki so delala kot stevardese in ki jih je v ta poklic pritegnil čar potovanja in odkrivanja neznanega (glej Sliko 4.3). Po mnenju nekaterih sogovornic bi osemdeseta leta v AA lahko označili kot najboljša za

stewardese. V začetku devetdesetih let, z nastankom neodvisne države Slovenije, je AA stopila na novo pot. Z osamosvojitvijo Slovenije se je podjetje preimenovalo v *Adria Airways* in postalo redni letalski prevoznik (22 rednih prog), ki v sezoni oziroma po potrebi opravlja tudi čarterske lete. Iz ekonomskih razlogov so skrčili obseg flote na sedem letal: tri letala Airbus A320 in štiri letala Canadair Regional Jet 200 (glej Sliko 4.4). Preobrat v poslovni naravnosti AA je za stewardese vsakdanji začetek in konec dela na matičnem pristajališču na Brniku. Dokončno so se izoblikovale tudi norme. Zakonodaja poleg ur letenja točno določa počitek in operativna služba strogo upošteva zakone. Fizično je postalo delo lažje, čeprav še vedno ni lahko, zahtevnejše pa je glede odnosa do potnikov (glej Sliko 4.2). Tržna naravnost podjetja, ki na zaposlovanje gleda strogo računsko, pa je za nekatere stewardese problem, saj se je težko zaposliti za nedoločen čas (povzeto po Adria se predstavi 1989).

Slika 4.1: Prva generacija stewardes
Adrie Aviopromet leta 1962



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine
(2008).

Slika 4.2: Videz novih uniform leta 2009 z
rahlim retro pridihom



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine
(2008/2009).

Slika 4.3: Posadka Adrie Airways ob letalu MD 80 leta 1986



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine (2008, 13).

Slika 4.4: Stevardese Adrie Airways ob novem letalu Canadair Regional Jet 900 leta 2007



Vir: Prvo novo letalo Adrie Airways v zraku že danes (2007).

Floto Adrie Airways (glej Tabelo 4.1) sestavlja **enajst letal Canadair Regional Jet** kanadskega proizvajalca letal Bombardier Aerospace Canada tipa 200 (glej Sliko 4.5) in 900 (glej Sliko 4.6), **eno letalo Boeing 737-500** (glej Sliko 4.7) in **tri letala Airbus A 320** (glej Sliko 4.8).

Tabela 4.1: Sestava flote Adrie Airways

Tip letala	Število letal	Minimalno število kabinske posadke	Število sedežev	Registracija letal
<i>Airbus A320</i>	3	4	162	S5- AAA, S5- AAB, S5- AAC
<i>Boeing 737-500</i>	1	3	112	S5- AAM
<i>Canadair Regional Jet 100/ 200LR</i>	7	2	48/50	S5- AAD, S5- AAE, S5- AAF, S5- AAG, S5- AAH, S5- AAI, S5- AAJ
<i>Canadair Regional Jet 900LR</i>	4	2	86	S5- AAK, S5- AAL, S5- AAN, S5- AAO

Vir: Wikipedia (2009).

Slika 4.5: Canadair Regional Jet 100/200 LR



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine (2008, 118).

Slika 4.6: Canadair Regional Jet 900



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine (2008, 118).

Slika 4.7: Boeing 737-500



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine (2008, 118).

Slika 4.8: Airbus A320



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine (2008, 118).

5 KARIERA

Vsako človeško bitje ima potrebo po razvoju. Osnovni namen načrtovanja in razvijanja kariere je torej razvijati se v življenju in poklicu. Brez osebnostnega razvoja ni poklicnega razvoja, brez poklicnega razvoja ni zadovoljstva, brez zadovoljstva ni uspehov ...

Nekoč je kariera pomenila visoko raven delovne zavzetosti in napredek v delovni vlogi, zdaj pa jo vse bolj razumemo kot vzorec delovnih izkušenj, ki usmerjajo človekovo življenje. Ključne za kariero so torej delovne izkušnje in njihova kronologija, pri čemer ni pomembno, ali gre tudi za vertikalne premike.

Pojmovanje kariere na prelomu tisočletja postaja vse bolj nevtralen okvir za odločitve posameznika v zvezi s poklicem. Karierni vzorci so vse bolj pestri in večsmerni. Pojem kariere se širi tudi zunaj okvirov delovnih izkušenj na področje prostega časa. Na odločitve v zvezi s kariero vplivajo družina in druga socialna okolja, v katerih posameznik zadovoljuje svoje potrebe (Brečko 2006, 19 - 23, 30 - 31).

Slovenski psiholog Konrad je razlike med tradicionalnimi in novejšimi pojmovanji strnil v pet postavk (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Sodobno in tradicionalno pojmovanje kariere

SODOBNO POJMOVANJE KARIERE	TRADICIONALNO POJMOVANJE KARIERE
1. Polna zaposlenost izgublja pomen.	1. Zagotovljena je polna zaposlenost.
2. Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne.	2. Uravnotežena in enosmerna poklicna pot.
3. Razvoj kariere je lahko tudi premik navzdol ali vstran.	3. Razvoj kariere pomeni premik navzgor.
4. Na razvoj kariere vplivajo družina in druge življenjske vloge, nepovezane z zaposlitvijo.	4. Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.
5. Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.	5. Razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.

Vir: Brečko (2006, 30 - 31).

OSNOVNE OBLIKE KARIERE

5.1 BIROKRATSKA, PROFESIONALNA IN PODJETNIŠKA KARIERA

Naštete vrste kariere ne pomenijo le osnovne opredelitve različnih oblik dela, temveč načelo po katerem se razvija delovna logika kariere.

a) *BIROKRATSKA KARIERA:*

Pri birokratski karieri gre za napredovanje v hierarhični zgradbi organizacije, torej za napredovanje na višji položaj oziroma za pridobitev večjih ugodnosti. To obliko razumemo kot formalni premik od ene k drugi delovni nalogi. Pri tem se spremeni naziv, menja delovna skupina ter povečata ugled in plača.

b) *PROFESIONALNA KARIERA:*

Profesionalno kariero zaznamuje predvsem znanje. Posamezniki, ki so se odločili zanj, so cenjeni člani družbe predvsem zaradi količine in vrste znanja. Ta kariera se ne navezuje na položaj, temveč na delo. Napredovanje je mogoče s pridobivanjem novega znanja.

c) *PODJETNIŠKA KARIERA:*

Glavni dejavnik napredovanja je ustvarjanje nove vrednosti (novi izdelki, nove storitve, večja organizacijska zmogljivost). Ta kariera je povezana predvsem z večjo odgovornostjo in povečevanjem moči, ne pa s spremembo naziva ali delovnega mesta.

5.2 NOTRANJA IN ZUNANJA KARIERA

Zunanja kariera se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu. Notranja kariera pa obsega sklop stopenj, ki sestavljajo posameznikovo lastno zasnovo napredovanja v poklicu.

5.3 SUBJEKTIVNA IN OBJEKTIVNA KARIERA

Objektivna kariera se nanaša na službeni položaj, spremembe v plači, formalni status in naziv. Subjektivna kariera, pa je opredeljena z izkušnjami, ki jih imajo posamezniki na uradnih položajih. Te izkušnje odsevajo aspiracije, zadovoljstvo in stališča do dela.

5.4 HORIZONTALNA IN VERTIKALNA KARIERA

Uspešna delovna kariera ne pomeni nujno napredovanja po vertikalni lestvici oziroma napredovanja navzgor, ampak je lahko tudi premik vstran.

a) HORIZONTALNA KARIERA:

Nanaša se na zamenjavo poklica v organizaciji ali zunaj nje na približno enaki ravni ali pa zamenjavo vsebine dela v poklicu. Posamezniki se srečujejo z novimi delovnimi izzivi, drugačno vrsto dela, drugačnimi sposobnostmi in osebnostnim razvojem v zvezi s pridobivanjem novega znanja.

b) VERTIKALNA KARIERA:

Je napredovanje po hierarhični lestvici organizacije oziroma družbeno priznanih položajev navzgor. To pomeni tudi vodenje več zaposlenih, večjo odgovornost, večji ugled in vpliv, drugačen naziv (Brečko 2006, 39 - 46).

5.5 CILJI PRI OBLIKOVANJU KARIERE

Za posameznikovo kariero se zanima tudi organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Človeške zmožnosti so njen bistveni konkurenčni element; načrtno jih lahko oblikuje in spreminja z izdelanim kariernim sistemom. Za oblikovanje, načrtovanje in udejanjenje kariere se zavzemata posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje:

- 1) Pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo.
- 2) Približati in združiti osebne cilje in cilje organizacije.

- 3) Razvijati nove karijerne smeri in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor.
- 4) Spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo.
- 5) Dati zaposlenim možnosti da bodo razvili sebe in svojo kariero.
- 6) Pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega (Brečko 2006, 46).

Osnovno, kar pričakujeta organizacija in posameznik, je prizadevanje slednjega za uresničitev v kariernem načrtu začrtane poti. Vsaka dosežena stopnja zbuja v njem željo po doseganju naslednje stopnje. Za ta napredek je posameznik pripravljen tudi nekaj storiti. V dobrih organizacijah je to navadno prav tisto, kar organizacija potrebuje (Lipičnik 1998, 180 - 181).

Napredovanje kabinskega osebja v letalu je izredno pomembno. Vsak njegov član mora imeti brezhibno znanje za pozicijo katero opravlja na nekem letu. Vsak mora poznati svoje delovne dolžnosti, po katerih se mora ravnati, in predložiti informacije svojemu nadrejenemu, oziroma drugim, če jih je več. Ko kabinsko osebje pride v letalo, je njegova prva delovna dolžnost preveriti opremo za pomoč v sili. Ko pregleda njeno pravilno namestitve in zadostno število ter plombe in datume veljavnosti, to javi vodji kabinskega osebja (angl. Purser oziroma CCM1) : »EMERGENCY EQUIPMENT CHECKED OK.« Član kabinske posadke mora imeti tudi brezhibno znanje o postopkih v sili kakršni so požar, pripravljeni zasilni pristanek, nepripravljeni zasilni pristanek, dekompresija, in povedati ukaze v štirih jezikih na pamet .

Napredovanje na delovnem mestu stevard(esa) v Adrii Airways je takšno:

1. delovno mesto stevard/stewardesa (CCM2);
2. delovno mesto vodja kabinskega osebja v posadki (Purser oziroma CCM1);
3. delovno mesto vodja kabinskega osebja v posadki s funkcijo inštruktor;
4. vodja oddelka kabinskega osebja.

6 RAZLIČNE OBLIKE MOTIVACIJE

»Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe« (Brejc 2000, 48).

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi poskušamo vplivati na posameznika ali skupine. Najpogosteje jih delimo na materialne in nematerialne. Med prve sodijo denar (osebni dohodek) in poslovna darila, plačano dodatno izobraževanje, nagradni dopust, službeni avto. Denar je močan, vendar ne edini motivator; vsekakor je spodbuden dejavnik, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. K nematerialnim motivacijskim dejavnikom pa prištevamo pohvalo in grajo, odgovornost in priložnost, sodelovanje pri postavljanju ciljev, zanimivo delo, delovne razmere, pozitivno socialno ozračje, sodelovanje delavcev itd. Na resnično zadovoljstvo in motivacijo pri delu po mnenju večine avtorjev vplivajo višji motivacijski dejavniki in višje potrebe, ki so predvsem v nematerialni skupini (Pavlin 2000, 25).

Ekonomska motivacija, katere temeljno izhodišče je, da človek dela, da bi zaslužil, velja zlasti za naslednje skupine delavcev:

- Delavci z nizkim zaslužkom.
- Mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe po zagotavljanju osnovnih življenjskih pogojev.
- Posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, tako imenovani materialisti v potrošniški družbi (Uhan 1999b, 3).

Denar je torej najpomembnejši spodbujevalec pri delu takrat, ko človek še nima zadovoljenih svojih osnovnih potreb.

Praksa naj bi pokazala najboljše rezultate, če je ekonomski dejavnik kombiniran s hkratnim delovanjem še več drugih motivacijskih dejavnikov (Uhan 1999a). S primernim oblikovanjem dela lahko bistveno vplivamo na povečanje motivacije pri delu, tako pa na večje zadovoljstvo delavcev in vodij. Za motivacijo delavcev je ključnega pomena zadovoljstvo z delom samim, to pa dosežejo tako, da svoje osebne interese in cilje

poenotijo s cilji podjetja. V takem delovnem okolju se delavci počutijo koristne, pomembne, varne in samozavestne (Pavlin 2000, 25).

Dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, je veliko. Lipičnik (1996) jih je strnil v tri sklope: INDIVIDUALNE RAZLIKE kakršne so osebne potrebe, stališča in interesi, so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost zaposlitve, tretje izzivi na delovnem mestu. LASTNOSTI DELA so razsežnosti, ki delo določajo, omejujejo in izzivajo. Te lastnosti vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo značilnost nalog, samostojnost pri delu in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti. ORGANIZACIJSKO PRAKSO sestavljajo pravila, splošna politika in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika določa nekatere ugodnosti, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Zaposlene lahko motiviramo z nagradami, vendar morajo te temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1996, 160 - 161).

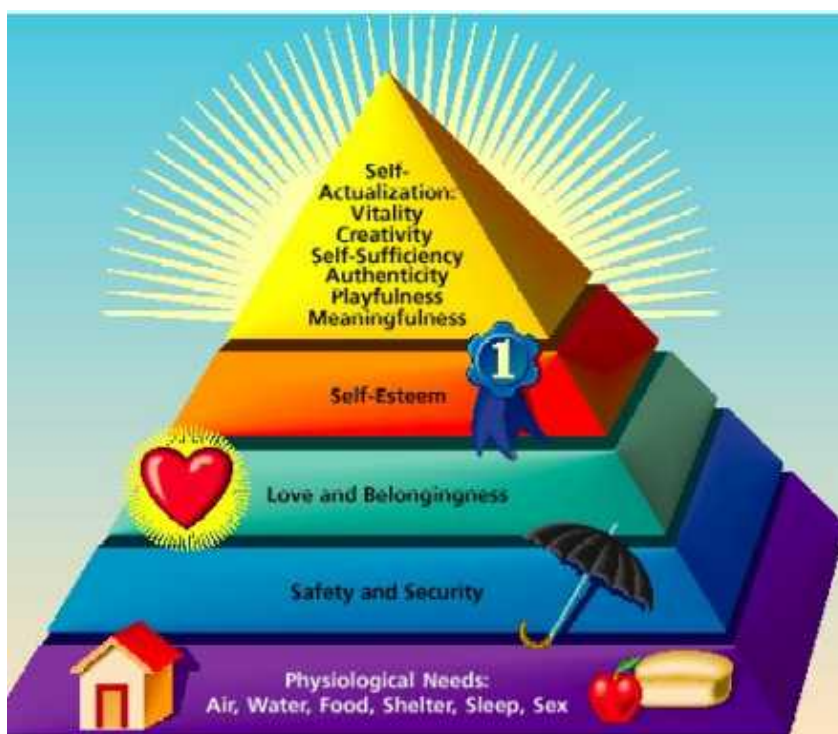
Wallace in Szilagyi sta nagradam pripisala naslednji vpliv:

- Nagrada lahko deluje kot cilj. Tako deluje takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- Nagrada lahko deluje kot instrument, ko z denarjem izzovemo pri ljudeh različno delovanje, ne da bi si to želeli. Spoznanje, da ustrezno delovanje vodi do nagrade, spodbudi v njih hotenje po tej nagradi in delovanje, ki do nje vodi.
- Nagrada lahko deluje kot simbol. Količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, jim pomeni prestiž, simbol moči.
- Nagrada lahko deluje kot vajeti. Z denarjem je namreč mogoče držati ljudi na vajetih, da torej iz njih izvabite skoraj vse, kar hočete. Tu ne moremo govoriti o motiviranju, govorimo lahko le o manipulaciji (povzeto po Lipičnik 1998, 199).

Verjetno ena najbolj znanih teorij motivacije je motivacijska teorija Maslowa (glej Tabela 6.1). Njena bistvena značilnost je hierarhija človeških potreb, ki jih lahko ponazorimo s piramido. Človek stremi predvsem k temu, da zadovolji primarne biološke motive, ki mu omogočajo preživetje. Nekateri te motive imenujejo **fiziološke potrebe** (potreba po hrani,

pijači, zraku, spanju ...). Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo nekemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti **potrebe po varnosti**, nato **socialne potrebe** (potrebe po pripadnosti in ljubezni, po socialni interakciji ...). Četrta raven so **potrebe po spoštovanju**. To so želje po moči, vplivu, ugledu. Kot zadnjo poskušamo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To je **želja po samopotrjevanju**. Nanaša se na polno izrabo lastnih zmogljivosti (povzeto po Schermerhorn 2005).

Slika 6.1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Tuffley (2008).

Zadovoljni delavci dosegajo najboljše delovne rezultate, kar je tudi osnovni pogoj za uspeh v konkurenčnem svetu. Dober vodilni delavec vedno jasno in vnaprej pove sodelavcem, kakšni so cilji organizacije in kakšne so njihove obveznosti v zvezi z njimi. Gre za dolžnosti oziroma naloge in odgovornosti ter seveda plačilo. Odnosi med vodilnimi in vodstvenimi delavci so dobri, kadar se naloge opravljajo po pogovorih in dogovorih, ne pa po ukazih (Uhan 1998).

7 EMOCIONALNO DELO

Brž se našemi, zatri bolečino:

Občinstvo plača, da tu se nasmeji!

Če Harlekin ti ukrade Colombino,

Smej se, Bajazzo... aplavz tako veli!

Nihče ne vpraša, kaj pod masko je skrito,

če smeh zakriva trpljenje in solze...

Smej se, Bajazzo, nad utvaro razbito,

smej se vsemu, kar ti zastruplja srce!

(Samec v Šadl 2002)

Šadlova opisuje, da ima Canieva arija sodobno relevanco. Nasmeh, s katerim se zadržijo osebna občutja, postaja osrednja delovna naloga številnih storitvenih delavcev. Delo z ljudmi zahteva zmožnost dobrega igranja vloge. Storitveni delavci morajo biti zmožni ustvariti vtis, da so na »odru« doma, in »nasmejati«, zadovoljiti svoje občinstvo - kupce storitev. »Produciranje« zadovoljnih strank zahteva novo obliko dela: emocionalno delo ali delo s čustvi (Šadl 2002, 50).

V življenju vsi igramo neke vloge. Emocionalno delo poteka na dva načina, bodisi s površinskim igranjem (angl. »surface acting«), bodisi z globinskim (angl. »deep acting«). Pri tako imenovanem površinskem igranju čustva, ki jih želimo pokazati, le simuliramo. To dosežemo s premišljeno in načrtovano manipulacijo nebesednega sporazumevanja, z obrazno mimiko, tonom glasu, telesno držo in drugimi gestami telesa. Z globinskim igranjem pa svoja čustva sprožamo, potlačimo in oblikujemo dejavno, kar pomeni, da jih želimo tudi občutiti. Vedenjska sprememba je zgolj stranska posledica. Pri površinskem igranju se osredotočamo na zunanje vedenje, pri globinskem pa neposredno na notranje stanje. V obeh primerih je ključnega pomena telesna govorica, ki je ne glede na to, ali je premišljena ali nenameravana, kazalec uspešnega igranja družbene vloge (Hochschild 2003, 35 - 39).

Emocionalno delo vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje lastnih čustev. Je »delo na sebi«, uporaba samega sebe kot delovnega orodja, obenem pa pomeni urejanje čustvovanja drugih ljudi. To je prizadevanje po spremembi stopnje ali kakovosti čustva oziroma občutka, ki ga storitveni delavci kažejo, da bi ustvarili ustrezen odnos s kupci storitev. Popolno poslovanje s strankami - »storitve z nasmehom«, je torej neločljivo povezano z opravljanjem čustvenega dela. Dobro opravljeno delo, tako pomeni dobro storitev, povečuje učinkovitost in delovno storilnost ter zagotavlja gladko potekanje neposredne interakcije med delavci in potrošniki. Storitve z nasmehom je eno najbolj cenjenih načel dobrega poslovanja oziroma prva obramba pred konkurenco (Šadl 2002, 57). «Stotine, morda tisoči dolarjev slonijo na vaši vljudnosti ... Potniki so naša življenjska kri ... Potnik nima vedno prav, nima pa nikoli narobe ...» opominjajo stevardese v Deltinem programu usposabljanja (Hochschild 2003, 108). »Zdaj, dekleta, želim, da greste na delo in se resnično smehljate. Vaš nasmeh je vaša največja vrednost. Hočem, da greste in nasmeh uporabite. Resnično se smehljajte. Nadenite si pravi nasmeh ...« To so delovna navodila stevardesam v ameriški letalski družbi Delta (Hochschild 2003, 4). Geslo slovenskega nacionalnega prevoznika Adrie Airways pa se glasi: »Če se imate vsaj malo radi, vam varnost in udobje med potovanjem predstavljata osnovo dobrega počutja. Ko pa vas na poti spremlja še prijazen pozdrav in občutek domačnosti, dobi vaše prijetno razpoloženje krila in se povzpne nad oblake...«

Pri svojem delu se kabinsko osebje srečuje z vsemi vrstami ljudi. Včasih so leteli le bogati, danes pa si let lahko privošči vsakdo, ne glede na izobrazbo ali starost. Nekateri potniki se resnično ne zavedajo čemu so stevardi/-ese pravzaprav sploh na letalu. Velikokrat jih tikajo, nekateri pa se obnašajo, kakor da so tam v vlogi »natakarice oziroma natakarja«. Včasih morajo potlačiti jezo v sebi, zaradi raznovrstnih opazk na račun zamude, majhnega letala in vrste postrežbe. Izbruhi jeze niso dovoljeni. Takšni dogodki lahko otopijo čustva ali pripeljejo celo do čustvene izgorelosti, ko ti ni nič več nič mar, nimaš več ničesar, kar bi lahko dal, ko si izčrpan in utrujen, skratka izgorel (Hochschild 2002, 199-200). Zato je veliko manj stresno delo za tiste, ki ločijo med »jazom« in vlogo, ki jo igrajo.

8 TIMSKO DELO

»Človek je premagal razdaljo do Meseca, še vedno pa mu ne uspe premagati razdalje do sočloveka ...« (Rattner v Mayer in drugi 2001, 109).

»Ena najbolj značilnih lastnosti uspešnega tima je odločanje. To je tisto, ki daje njegovim članom moč in občutek vpletenosti v celotno delovanje organizacije in učinkovito vpliva na končne rezultate« (Pryor v Rojšek 2001, 36).

»Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev« (Lipičnik 1998, 419).

Lahko pa se pojavijo tudi konflikti, in sicer na različnih ravneh organizacije:

- INTRAORGANIZACIJSKI KONFLIKT - zgradba organizacije, diferenciacija znotraj organizacije, vertikalni konflikt med menedžerji in podrejenimi, horizontalni konflikt med oddelki ...;
- INTRASKUPINSKI KONFLIKT - lahko se zgodi v timu, med člani;
- INTERSKUPINSKI KONFLIKT - lahko se zgodi med timi v organizaciji, med oddelki zaradi različnih ciljev;
- INTERPERSONALNI KONFLIKT - med dvema ali več osebami, zaradi osnovnih razlik v usmerjenosti (Larison v Rojšek 2001, 38).

Delo na letalu je oblika interdisciplinarnega tima. Zanj je značilno sodelovanje med člani. Omogoča neposredno povezovanje več strok na novi ravni spoznavanja in ravnanja. Sporazumevanje označuje nov »timski« jezik, ki presega strokovni jezik posamezne discipline in omogoča dogovarjanje. V takem timu vsakdo opravi svojo nalogo, ocene in mnenja pa prediskutira v timu (Mayer in drugi 2001, 33).

Posadko na letalih Adrie Airways sestavljajo dva pilota in štirje, tri ali dva člana kabinskega osebja. Na levem sedežu sedi kapitan, ki je vodja delovnega tima, na desnem pa je kopilot oziroma prvi častnik, ki je takoj za kapitanom. Na letalu Airbus so štirje člani kabinskega osebja, na letalu Boeing trije člani kabinske posadke, na letalu Canadair

Regional Jet, izvedba 200 in 900, pa sta samo dva člana kabinskega osebja. V vsaki posadki je vodja kabinskega osebja (angl. purser - CCM1 - Senior Cabin Crew Member), ki je član osebja z najdaljšim stažem. Vodja je odgovoren/ -a za vse papirje, za vse postopke, preveri znanje preostalih članov posadke in pove kakšna bo izvedba dela. Preveriti mora, ali drugi člani poznajo vse varnostne postopke, ali so prišli pripravljeni na let in ali so psihofizično spočiti. Vodja kabinskega osebja je vedno redno zaposleni član z dolgoletnimi izkušnjami letenja. Poleg njega je na letalu še en član kabinskega osebja na malem letalu (CRJ), na velikem letalu (AIRBUS, BOEING) pa še dva ali trije člani, ki so lahko ali študentje ali redno zaposleni. Dolžnosti vsakega se razlikujejo, zato obstajajo tudi tako imenovane »delovne check liste«, ki jih mora vsak član posadke poznati in vedeti, katere so njegove delovne dolžnosti. Vsi pa vedno odgovarjajo vodji kabinskega osebja. Pri drugih članih kabinskega osebja se upošteva rang, delovna doba, delovne funkcije so na večjem letalu razvrščene od 1 do 4. Tisti z več izkušnjami je na odgovornejšem mestu, kar pomeni, da so izkušnje pri tem poklicu izredno pomembne. Tako je vodja kabinskega osebja vodja timskega dela kabinske posadke, kapitan letala pa vodja letalske posadke in vodja celotne posadke. Vodja letala je odgovoren za letalo, potnike in drugo posadko v celotnem delovnem dnevu. Ima najvišja pooblastila na krovu, ki zadevajo red in varnost. Let mora opraviti v skladu s predpisi, od katerih se sme oddaljiti samo, kadar oceni, da je to neizogibno zaradi varne izvedbe leta. Člani posadke morajo za zagotovitev varnosti letenja izpolnjevati ukaze vodje letala, tudi če je to zunaj njihovih predpisanih dolžnosti.

Vodenje kateregakoli socialnega sistema je vedno odsev prevladujočih odnosov v sistemu. Skupina tako vzpostavlja na podlagi odnosov svojo notranjo zgradbo. Posameznik se poskuša uvrstiti na neko mesto kakor točka, prepoznavna v koordinatnem sistemu navpične smeri - nadrejeni - podrejeni, in vodoravne smeri - enakopravni med enakopravnimi. Vodenje dela v timu je v bistvu urejanje delovnih razmer, moderiranje delovnega sporazumevanja in zagotavljanje povratnega sporočila o učinkih dela. Vodja mora biti zdrava in celovita osebnost, ki lahko združuje svojo strokovno vlogo, vlogo člana in koordinatorja tima, ki se sporazumeva hkrati navzven in od zunaj navznoter (Mayer in drugi 2001, 35).

»Biti skupina se je treba učiti. Tako da odpiramo in zapiramo svoja notranja vrata, pa tudi zunanja, kadar je to potrebno za resno, zbrano delo. Da zmoremo biti sebi podobni ter hkrati odprti za druge in drugega« (Mayer in drugi 2001, 114).

9 DELOVNI SESTANEK PRED LETOM (angl. BRIEFING)

V Adria Airways se posveča veliko pozornosti izobraževanju in dopolnjevanju znanja letalskega osebja, da bi dosegli čim višjo raven profesionalnosti. Adria zdaj deluje s tremi tipi letal, pa tudi leti se med seboj močno razlikujejo. To pa seveda pomeni, da se za letalsko osebje pogoji in način dela pogosto spreminjajo. Delo kabinske posadke (Cabin Crew Member Manual - CCMM, Cabin Emergency Manual - CEM in check - liste) je standardizirano. Vsi člani posadke so seznanjeni s svojimi dolžnostmi na določenem tipu letala ter z načinom dela v normalnih in izrednih razmerah. Zaradi pogostih sprememb delovnih pogojev, je zelo pomembno, da se za vsak let posebej pripravijo. Le tako je let izveden profesionalno, v zadovoljstvo osebju, predvsem pa potnikom. Osnova za dobro izpeljan let pa je temeljit delovni sestanek pred vsakim letom. Skupna priprava posadke poteka v posebni sobi, vendar se priprave vsakega člana posadke začnejo že doma: preverijo veljavnost osebnih dokumentov, iz načrta letenja lahko razberejo osnovne podatke o letu - cilj, tip letala, čas letenja, redna proga ali čarter, dolžina odsotnosti od doma ...

Vsi člani posadke se morajo javiti na delo najpozneje v času, ki je v načrtu letenja vpisan pod rubriko »check in«. Točnost v letalskem poklicu je zelo pomembna. Če člani posadke iz kakršnihkoli razlogov zamujajo, pokličejo dežurnega dispečerja. Ko vodja kabinskega osebja, to je glavni steward(esa), zbere vse podatke in preveri prisotnost drugih članov kabinske posadke, sporoči to kapitanu. Sestanek pred letom, vodi vodja kabinskega osebja, ločijo pa ga na delovni sestanek in na sestanek o morebitnih izrednih razmerah (angl. emergency briefing). Delo v letalu je prostorsko in časovno omejeno, zato je tak vnaprejšnji dogovor pogoj za uspešno izvedbo leta. Vsi člani kabinske posadke morajo natančno poznati svoje delovne dolžnosti, po katerih poteka delovni postopek. Vodja kabinskega osebja pove sodelavcem, v katerih jezikih bo povedal objavo, katere

predstavitve bodo potrebne (varnostni pas, izhodi, kisikove maske, kartoni, rešilni jopiči) in vrstni red objav. Nato preveri poznavanje postopkov v izrednih razmerah in opreme. Delovni sestanek pred letom o morebitnih izrednih razmerah, naj bi vseboval ponovitev: povelj za evakuacijo, uporabe zasilnih izhodov, ravnanja v nevarnem položaju, mesta opreme, ki se uporablja v sili, odpiranje izhodov v normalnem in nevarnem položaju, ukazov in nalog članov ob dekompresiji, kisikovega sistema za potnike in posadko na določenem tipu letala, gašenja požarov. Po vsakem letu člani posadke razčlenijo svoje delo. Sestanek po končanem letu vsebuje analizo izvedbe leta v celoti in analizo dela posameznikov. Vodja kabinskega osebja pohvali njihovo dobro delo oziroma opozori člane posadke na napake, ki so nastale.

Delo na letalu je nekaj posebnega. Poleg psihofizičnega napora je vedno zraven tudi tveganje, kar pomeni, da mora biti kabinsko osebje nenehno pripravljeno na neobičajne ali nevarne razmere. Osnovno znanje pridobijo s šolanjem, na šolskih letih in pri dodatnem izobraževanju. Vse druge izkušnje se pridobijo z delom, saj se vsak dan srečujejo z novimi okoliščinami in problemi, ki jih morajo sproti reševati. Človek pozna svoje sposobnosti in odzive; kadar dela in se odloča sam, oceni položaj in se odloči za svoj vzorec dela. Kadar pa delujejo ljudje v skupini, povezani in odvisni drug od drugega, je nujen predhodni podroben dogovor. Pri kabinskem osebju še toliko bolj, ker imajo vedno omejen čas za izvedbo nalog. Delovni sestanek pred letom naj bi razumeli kot prijazen stik sodelavcev, v katerem s skupnimi močmi določijo potek dela in se izognejo kasnejšim zadregam, nepravilnostim in nejevolji (Cabin Crew Member Manual 2006, 3 - 8).

10 EMPIRIČNI DEL

10.1 METODE ZBIRANJA PODATKOV

V empiričnem delu naloge sem uporabila kvantitativno in kvalitativno metodo raziskovanja. Uporabila sem metodo anketiranja za celotno populacijo zaposlenih, izvzela sem le zadnjo generacijo, ki se je še šolala. Razdelila sem 148 vprašalnikov, od tega sem jih dobila vrnjenih 81, kar je 54,7 odstotna stopnja odzivnosti. Instrument raziskave je bil vprašalnik z zaprtimi odgovori, enote opazovanja so predstavljale stewardese in stewardi v letalski družbi Adria Airways. Vprašalnik je v prilogi. Raziskava je bila torej izvedena na vzorcu 81 anketirancev, med njimi je bilo 9 moških (11,1 %) in 72 žensk (88,9 %). Dejanske podatke o številu zaposlenih in izobrazbi pa so mi poslali iz kadrovske službe (glej Tabele 10.1, 10.2 in 10.3). Med stevarde in stewardese sem razdelila vprašalnike, ki sem jih deloma sestavila sama, nekatera vprašanja o karieri in motivih pa sem povzela po Pogačniku (2000), Brečkovi (2006) in Cvetku (2002). Za obdelavo podatkov in preverjanje hipotez sem uporabila statistični program SPSS s podprogramom Crosstabs. Nekatere kategorije spremenljivk sem zaradi nizkih frekvenc in večje preglednosti združevala.

Pri kvalitativni metodi sem uporabila polstrukturirani osebni intervju z ženskami in moškimi po različnih starostnih obdobjih in spolu. Vprašanja sem sestavila sama, nekatere pa sem povzela po Tivadarjevi (1991). Opravila sem šest intervjujev s tremi stewardesami in tremi stewardi, iz treh starostnih skupin in sicer dva iz vrst študentov, dva tridesetletnika in dva, stara nekaj čez štirideset let. V vsaki od teh treh skupin sem vprašala eno žensko in enega moškega. Štiri pogovore sem z vednostjo intervjuvancev snemala, dva pa sem si zapisovala. Pogovori so trajali približno štirideset minut. Zaradi anonimnosti so navedena imena in starost intervjuvanih v nalogi izmišljeni. Opozorila bom le na tiste odgovore anketirancev, ki se mi zdijo pomembnejši. Izhodiščna vprašanja so v prilogi.

10.2 PROBLEM RAZISKOVANJA IN HIPOTEZE

Namen moje raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih glede na starost, obliko zaposlitve in izobrazbo. Zanimalo me je tudi, ali si zaposleni želijo delo opravljati tudi v prihodnosti in kateri so po njihovem mnenju najpomembnejši motivi za opravljanje tega dela. Menila sem, da je starost tista neodvisna spremenljivka, ki bo pokazala največ razlik, zato sem jo tudi največkrat uporabila. Postavila sem štiri hipoteze, ki sem jih z raziskavo želela preveriti. Raziskovala sem tudi karijerne sklope vprašanj, za katere nisem postavila hipotez.

H1: Stevardese z več kakor končano srednjo šolo vidijo ta poklic kot poklic za določeno obdobje.

Želela sem preveriti, ali stopnja izobrazbe vpliva na željo po opravljanju tega poklica v prihodnosti pri redno in pri honorarno zaposlenih. Menila sem, da imajo tisti z višjo izobrazbo in študentje željo po zaposlitvi na področjih, za katera so pridobili znanje med formalnim izobraževanjem, oziroma da jim delo stewarda/-ese ne predstavlja poklica za vse življenje.

H2: Zadovoljstvo s poklicem je povezano s starostjo. Mlajši (do 31 let) so bolj zadovoljni s poklicem kakor starejši (32 let in več).

Pri drugi hipotezi sem želela preveriti, ali je starost tista neodvisna spremenljivka, ki vpliva na zadovoljstvo s poklicem. Mlajšim, ki so v podjetju manj časa, je samo delo najbrž zanimivejše in so posledično tudi bolj zadovoljni. Redno zaposleni so namreč v povprečju daljše obdobje na istem delovnem mestu, kar je lahko povezano tudi z občutkom zadovoljstva, saj jim delo ne predstavlja več takega izziva, kakor ga študentom, ki kot člani kabinskega osebja delujejo šele kratek čas.

H3: Motivi za opravljanje poklica se razlikujejo glede na starost.

Pri tretji hipotezi sem primerjala petnajst različnih motivov v dveh starostnih skupinah, in sicer v mlajši skupini do 31 let in v starejši skupini 32 let in več. Menila sem, da je starost tista neodvisna spremenljivka, ki bo pokazala največje razlike med naslednjimi motivi: možnost napredovanja, možnost strokovnega razvoja, soodločanje pri delu, zanimivost dela, ustvarjalnost pri delu, ugled dela, svoboda in samostojnost pri delu, odnos s sodelavci, neposredni vodja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, stalnost zaposlitve, varnost dela, delovne razmere, zahtevnost dela.

H4: Zadovoljstvo z delom je povezano s celotnim življenjskim položajem.

Pri zadnji hipotezi sem želela preveriti, ali starost in zadovoljstvo z življenjem vpliva na zadovoljstvo s poklicem. Menim, da celoten življenjski položaj posledično vpliva tudi na zadovoljstvo s poklicem. Tisti, ki so zadovoljni s svojim življenjem, naj bi bili tako posledično zadovoljni tudi s poklicem, ki ga opravljajo.

10.3 OPIS POPULACIJE IN VZORCA

Tabela 10.1: Značilnost populacije in vzorca vseh zaposlenih
(september 2008)

	VZOREC N = 81	POPULACIJA N = 183
SPOL		
Moški	9	33
Ženski	72	150
STAROST		
Do 31 let	54	113
32 let in več	27	70
IZOBRAZBA		
Srednja šola	55	63 + <i>(ni podatkov za študente)</i>
Več kakor srednja šola	26	34 + <i>(ni podatkov za študente)</i>
DELOVNO RAZMERJE		
Nedoločen čas	27	85
Določen čas	13 <i>(12 + 1 prek s. p.)</i>	12
Študentski servis	41	86
POZICIJA		
CCM1	29	84
CCM2	52	99

Tabela 10.2: Značilnost populacije in vzorca redno zaposlenih
(september 2008)

	VZOREC N = 40	POPULACIJA N = 97
SPOL		
Moški	2	14
Ženski	38	83
STAROST		
Do 31 let	13	27
32 let in več	27	70
IZOBRAZBA		
Srednja šola	20	63
Več kakor srednja šola	20	34
DELOVNO RAZMERJE		
Nedoločen čas	27	85
Določen čas	13 (<i>eden prek s. p.</i>)	12
POZICIJA		
CCM1	29	84
CCM2	11	13

Tabela 10.3: Značilnost populacije in vzorca dela prek študentskega servisa
(september 2008)

	VZOREC N = 41	POPULACIJA N = 86
SPOL		
Moški	7	19
Ženski	34	67
STAROST		
Do 31 let	41	86
32 let in več		
IZOBRAZBA		
Srednja šola	35	ni podatkov
Več kakor srednja šola	6	ni podatkov
POZICIJA		
CCM1		
CCM2	41	86

Tabela 10.4: Oblika delovnega razmerja

STAROST	VADRII STE ZAPOSLENI		SKUPAJ
	<i>redno zaposlen</i>	<i>prek študentskega servisa</i>	
<i>Do 31 let</i>			
<i>Frekvenca</i>	13	41	54
<i>Odstotek</i>	24,1	75,9	100
<i>32 let in več</i>			
<i>Frekvenca</i>	27		27
<i>Odstotek</i>	100		100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	40	41	81
<i>Odstotek</i>	49,4	50,6	100

10.4 ANALIZA KVANTITATIVNE RAZISKAVE

10.4.1 Poklic za vse življenje

Prva hipoteza je bila postavljena s trditvijo, da stevardi/-ese z več kakor končano srednjo šolo vidijo svoje delo kot poklic za določeno obdobje.

Tabela 10.5: Poklic za vse življenje

ALI JE TO ZA VAS POKLIC ZA VSE ŽIVLJENJE					
ZADNJA KONČANA ŠOLA	Da, sem redno zaposlen/-a	Ne, čeprav sem redno zaposlen/-a	Zame je to le honorarno delo med študijem	Delam honorarno, delo želim opravljati tudi v prihodnosti	SKUPAJ
Srednja šola					
<i>Frekvenca</i>	18	2	9	26	55
<i>Odstotek</i>	32,7	3,6	16,4	47,3	100
Več kakor srednja šola					
<i>Frekvenca</i>	19	1	2	4	26
<i>Odstotek</i>	73,1	3,8	7,7	15,4	100
SKUPAJ					
<i>Frekvenca</i>	36	3	11	31	81
<i>Odstotek</i>	44,4	3,7	13,6	38,3	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
12,119	3	0,007	0,387

Raziskava prve hipoteze pokaže, da je med stevardi/-esami s srednješolsko izobrazbo nižji delež tistih, ki si želijo ostati v podjetju, v primerjavi s tistimi, ki imajo več kakor srednješolsko izobrazbo (glej Tabelo 10.5). 32,7 % anketiranim s srednješolsko izobrazbo, ki so redno zaposleni, je zdajšnje delo poklic za vse življenje. Med temi s srednješolsko

izobrazbo je večina študentov, ki si skoraj vsi - 47,3 %, želijo redne zaposlitve. Le 16,4 % anketiranim je ta poklic le honorarno delo med študijem. Tisti z več kakor srednješolsko izobrazbo so s 73,1 % mnenja, da je to zanje poklic za vse življenje, saj so redno zaposleni. Tudi tisti, ki imajo že končano več kakor srednjo šolo in še delajo prek študentskega servisa - 15,4 %, si želijo redno zaposlitev kot steward/-esa.

Statistično značilna povezanost pokaže, da obstaja povezanost med izobrazbo in poklicem za vse življenje. Toda to velja le v primeru, ko ne upoštevamo zaposlitvenega statusa anketiranih.

Tabela 10.6: Redno zaposleni

ALI JE TO ZA VAS POKLIC ZA VSE ŽIVLJENJE			
ZADNJA KONČANA ŠOLA	Da, sem redno zaposlen(a)	Ne, čeprav sem redno zaposlen(a)	SKUPAJ
Srednja šola			
<i>Frekvenca</i>	18	2	20
<i>Odstotek</i>	90	10	100
Več kakor srednja šola			
<i>Frekvenca</i>	19	1	20
<i>Odstotek</i>	95	5	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	37	3	40
<i>Odstotek</i>	92,5	7,5	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,360	1	0,548	0,095

Pri redno zaposlenih (glej Tabela 10.6) ni bistvenih razlik med visokoizobraženimi in tistimi s srednješolsko izobrazbo, ki jim poklic stewarda/-ese pomeni poklic za vse življenje. Pri zaposlenih prek študentskega servisa (glej Tabela 10.7) tudi ni velikih razlik med tistimi s srednješolsko izobrazbo in visokoizobraženimi. Lahko povzamem, da si večina, ki delo opravljajo kot študentje, želijo redne zaposlitve. Redno zaposlenim pa

poklic stewarda/-ese tudi predstavlja poklic za vse življenje. Menim, da je velik motivacijski dejavnik pri tem tudi denarna nagrada oziroma plača, saj je pri vprašanju, ali menite, da je denarna nagrada najpomembnejši motivacijski dejavnik, skoraj 50 % vprašanih v obeh starostnih skupinah odgovorilo pritrdilno, 24 % v starostni skupini do 31 let se s to trditvijo ni strinjalo, 14 % v starostni skupini 32 let in več pa tudi ne. Drug velik motivacijski dejavnik je pestrost in razgibanost dela, ki ti »pride v kri« in te »zasvoji«. Natančneje bom to raziskala v poglobljenih intervjujih.

Tabela 10.7: Delo prek študentskega servisa

ALI JE TO ZA VAS POKLIC ZA VSE ŽIVLJENJE			
ZADNJA KONČANA ŠOLA	Zame je to le honorarno delo med študijem	Delam honorarno, delo želim opravljati tudi v prihodnosti	SKUPAJ
Srednja šola			
<i>Frekvenca</i>	9	26	35
<i>Odstotek</i>	25,7	74,3	100
Več kakor srednja šola			
<i>Frekvenca</i>	2	4	6
<i>Odstotek</i>	33,3	66,7	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	11	30	41
<i>Odstotek</i>	26,8	73,2	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,151	1	0,697	0,061

10.4.2 Zadovoljstvo z delom

Druga hipoteza se je glasila, da so mlajši (do 31 let) bolj zadovoljni z delom.

Tabela 10.8: Zadovoljstvo s sedanjim delom

KAKO ZADOVOLJNI STE S SVOJIM DELOM			
STAROST	Nezadovoljen	Zadovoljen	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	10	44	54
<i>Odstotek</i>	18,5	81,5	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	11	16	27
<i>Odstotek</i>	40,7	59,3	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	21	60	81
<i>Odstotek</i>	25,9	74,1	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
4,629	1	0,031	0,239

Največje zadovoljstvo je v skupini do 31 let, od katerih 81,5 % anketiranih trdi, da so zadovoljni s sedanjim delom. V skupini 32 let in več je zadovoljnih 59,3 % anketiranih, ostalih 40,7 % pa nezadovoljnih (glej Tabelo 10.8).

Statistično značilna povezanost pokaže, da obstaja povezanost med starostjo in zadovoljstvom s poklicem. Tako lahko potrdim tudi svojo hipotezo, namreč, da so mlajši bolj zadovoljni z delom kakor starejši.

10.4.3 Delovni motivi

Delovne motive sem povzela po Pogačniku, sama pa sem jih razvrstila še v podrazrede po Maslowu, ki jih prepoznamo kot temeljne človeške motive. Hipoteza se je glasila, da se motivi za opravljanje poklica razlikujejo glede na starost. V prvi razred - samoizpolnitev - sem uvrstila pet motivov, in sicer: možnost napredovanja, možnost strokovnega razvoja, soodločanje pri delu, zanimivost dela, ustvarjalnost pri delu ter svoboda in samostojnost pri delu.

10.4.3.1 SAMOIZPOLNITEV

- možnost napredovanja
- možnost strokovnega razvoja
- soodločanje pri delu
- zanimivost dela
- ustvarjalnost pri delu
- svoboda in samostojnost pri delu

Tabela 10.9: Možnost napredovanja

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV NAPREDOVANJA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	1	53	54
<i>Odstotek</i>	1,9	98,1	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	6	21	27
<i>Odstotek</i>	22,2	77,8	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	7	74	81
<i>Odstotek</i>	8,6	91,4	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
9,460	1	0,002	0,342

Motiv napredovanja je najpomembnejši za skupino mlajših - do 31 let, saj 98,1 % anketirancev trdi, da je napredovanje zanje pomembno. Takih je v skupini starejših le 77,8 %. Očitna je torej razlika med mlajšo in starejšo skupino anketirancev (glej Tabelo 10.9). Ugotovljena je statistično značilna povezanost med starostjo in možnostjo napredovanja. V tej oceni odseva želja študentov po redni zaposlitvi v podjetju. Kar 47 % članov kabinskega osebja je namreč zaposlenih prek študentskega servisa in imajo pri tem enake odgovornosti in naloge kakor redno zaposleni, vendar pa delajo pod precej drugačnimi pogoji glede plačila, nagrad in pravic. Zato se je pričakovano pokazala želja študentov po redni zaposlitvi, ki hkrati prinaša socialno varnost.

Tabela 10.10: Možnost strokovnega razvoja

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV STROKOVNEGA RAZVOJA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	6	48	54
<i>Odstotek</i>	11,1	88,9	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	4	23	27
<i>Odstotek</i>	14,8	85,2	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	10	71	81
<i>Odstotek</i>	12,3	87,7	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,228	1	0,633	0,053

Bistvene razlike v starostnih razredih do 31 let ter 32 let in več glede strokovnega razvoja ni; 88,9 % mlajših anketirancev uvrsti ta delovni motiv med pomemben, prav tako pa 85,2 % starejših meni, da je pomemben (glej Tabelo 10.10).

Starost in možnost strokovnega razvoja nista statistično značilno povezana med seboj.

Tabela 10.11: Motiv soodločanja pri delu

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV SOODLOČANJA PRI DELU			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	8	46	54
<i>Odstotek</i>	14,8	85,2	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	2	25	27
<i>Odstotek</i>	7,4	92,6	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	10	71	81
<i>Odstotek</i>	12,3	87,7	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,913	1	0,339	0,106

Soodločanje pri delu se starejši skupini zdi za malenkost pomembnejše kakor mlajši, saj 92,6 % starejših meni, da je ta motiv pomemben, medtem ko je 85,2 % mlajših enakega mnenja (glej Tabelo 10.11). Tudi med motivom odločanja pri delu in starostjo ni statistično značilne povezanosti.

Tabela 10.12: Motiv zanimivosti dela

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV ZANIMIVOSTI DELA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	1	53	54
<i>Odstotek</i>	1,9	98,1	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	3	24	27
<i>Odstotek</i>	11,1	88,9	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	4	77	81
<i>Odstotek</i>	4,9	95,1	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
3,287	1	0,070	0,201

Skupini, stari do 31 let, je motiv zanimivost dela v primerjavi s starejšo skupino pomembnejši, saj jih je 98,1 % odgovorilo, da jim je ta motiv pomemben. Starejši skupini pa je manj pomemben, saj jih je le 88,9 % odgovorilo pritrdilno (glej Tabela 10.12). Zanimivost poklica za mlade je tudi eden pomembnih razlogov, zakaj jih tako pritegne. Vendar pa je stopnja tveganja večja kakor 0,05, zato povezanost med starostjo in motivom zanimivosti dela zavrnamo.

Tabela 10.13: Motiv ustvarjalnosti dela

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV USTVARJALNOST DELA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	14	40	54
<i>Odstotek</i>	25,9	74,1	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	5	22	27
<i>Odstotek</i>	18,5	81,5	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	19	62	81
<i>Odstotek</i>	23,5	76,5	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,550	1	0,458	0,082

81,5 % starejših anketirancev je menilo, da je ustvarjalnost dela pomemben delovni motiv, medtem ko je odstotek mlajših nekoliko nižji in znaša 74,1 % (glej Tabela 10.13).

Med starostjo in motivom ustvarjalnosti dela ni statistično značilne povezanosti.

Tabela 10.14: Motiv svobode in samostojnosti pri delu

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV SVOBODE IN SAMOSTOJNOSTI PRI DELU			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	7	47	54
<i>Odstotek</i>	13	87	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	3	24	27
<i>Odstotek</i>	11,1	88,9	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	10	71	81
<i>Odstotek</i>	12,3	87,7	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,057	1	0,811	0,027

Tudi pri motivu svoboda in samostojnost dela so se anketiranci uvrstili podobno: za 87 % mlajših je ta motiv pomemben, za 88,9 % starejših prav tako. Bistvene razlike glede starosti torej ni (glej Tabela 10.14).

Starost ter motiv svoboda in samostojnost pri delu nista statistično značilno povezana.

Tabela 10.15: Izračun povprečja pomembnosti delovnih motivov v kategoriji samoizpolnitev

STAROST	MOTIV JE ZELO POMEMBEN/POMEMBEN						
	Napred.	Strok. r.	Soodl.	Zanim.	Ustvar.	Samost.	Povprečje
Do 31 let	98,10%	88,90%	85,20%	98,10%	74,10%	87%	88,60%
32 let in več	77,80%	85,20%	92,60%	88,90%	81,50%	88,90%	85,80%

Če gledamo povprečje, ni večjih razlik med skupinama. Skupini se najbolj razlikujeta pri motivu napredovanje in zanimivost dela (glej Tabela 10.15).

V drugi razred - ugled - sem uvrstila dva delovna motiva, in sicer ugled dela in biti neposredni vodja.

10.4.3.2 UGLED, SPOŠTOVANJE

- ugled dela

- biti neposredni vodja

Tabela 10.16: Ugled dela

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV UGLED DELA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	6	48	54
<i>Odstotek</i>	11,1	88,9	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	3	24	27
<i>Odstotek</i>	11,1	88,9	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	9	72	81
<i>Odstotek</i>	11,1	88,9	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,000	1	1,000	0,000

Pri delovnem motivu ugleda dela sta se obe starostni skupini opredelili popolnoma enako - obema se zdi pomembnost enaka (glej Tabelo 10.16). Za 88,9 % anketiranih v obeh kategorijah je ugled dela pomemben. Iz tega sklepamo, da starost in motiv ugleda nista povezana.

Tabela 10.17: Biti neposredni vodja

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV BITI NEPOSREDNI VODJA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	18	36	54
<i>Odstotek</i>	33,3	66,7	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	1	26	27
<i>Odstotek</i>	3,7	96,3	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	19	62	81
<i>Odstotek</i>	23,5	76,5	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
8,801	1	0,003	0,330

Pri motivu neposrednega vodja se pokaže razlika glede starosti. Starejša skupina - 96,3 % anketirancev meni, da je biti neposredni vodja pomembno. Mlajšim pa ta motiv ni tako pomemben (glej Tabelo 10.17). Le 66,7 % anketirancev jih meni, da je pomemben. Po mojem mnenju je ta razlika tako očitna zaradi položajev - mlajši delujejo kot drugi/-a stevard/-esa in niso neposredni vodje. Starejši pa so vodje kabinskega osebja v posadki in jim je motiv izredno pomemben, saj vodijo tim kabinske posadke.

Starost in motiv neposrednega vodja sta statistično značilno povezana na ravni 0,003. Statistično značilna povezanost tako pokaže, da obstaja povezanost med starostjo in delovnim motivom biti neposredni vodja.

Tabela 10.18: Izračun povprečja pomembnosti delovnih motivov v kategoriji ugled in spoštovanje

STAROST	MOTIV JE ZELO POMEMBEN/POMEMBEN		Povprečje
	Ugled dela	Biti neposredni vodja	
Do 31 let	88,90 %	66,7 %	77,8 %
32 let in več	88,90 %	96,3 %	92,6 %

Če gledamo povprečje med motivoma ugled dela in biti neposredni vodja, vidimo, da je zelo velika razlika med skupino do 31 let ter skupino 32 let in več. Skupini se najbolj razlikujeta pri delovnem motivu biti neposredni vodja, predvsem mlajša skupina (glej Tabela 10.18).

V tretji razred – socialni motiv - sem uvrstila samo en delovni motiv, in sicer odnos s sodelavci.

10.4.3.3 SOCIALNI MOTIV

- odnos s sodelavci

Tabela 10.19: Odnos s sodelavci

STAROST	KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV ODNOSA S SODELAVCI		
	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	1	53	54
<i>Odstotek</i>	1,9	98,1	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>		27	27
<i>Odstotek</i>		100	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	1	80	81
<i>Odstotek</i>	1,2	98,8	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,506	1	0.477	0,079

Vsem anketirancem v skupini 32 let in več je motiv odnosa s sodelavci pomemben. Mlajša skupina se ne razlikuje veliko od starejše, saj 98,1 % vprašanih meni, da je odnos s sodelavci pomemben. Poklic stewarda/-ese je poseben, zato morajo kot tim še toliko bolj sodelovati in so medsebojni odnosi v posadki izredno pomembni (glej Tabelo 10.19).

Empirični rezultati so pokazali, da ne obstaja povezanosti med starostjo in odnosom s sodelavci.

V četrti razred - varnost in materialne ugodnosti - sem uvrstila štiri naslednje motive: obveščенost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, stalnost zaposlitve in varnost dela.

10.4.3.4 VARNOST IN MATERIALNE UGODNOSTI

- obveščенost o dogodkih v podjetju
- plača in druge materialne ugodnosti
- stalnost zaposlitve
- varnost dela

Tabela 10.20: Obveščенost o dogodkih v podjetju

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV OBVEŠČENOSTI O DOGODKIH V PODJETJU			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	12	42	54
<i>Odstotek</i>	22,2	77,8	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	1	26	27
<i>Odstotek</i>	3,7	96,3	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	13	68	81
<i>Odstotek</i>	16	84	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
4,581	1	0,032	0,238

Starejšim je motiv obveščенosti o dogodkih v podjetju pomembnejši kakor mlajšim, saj je razlika kar precejšnja; 96,3 % starejših je ta motiv uvrstilo med pomembne, medtem ga je 77,8 % mlajših uvrstilo enako (glej Tabela 10.20). Ugotovljena je statistično značilna povezanost med starostjo in obveščенostjo o dogodkih v podjetju.

Tabela 10.21: Plača in druge materialne ugodnosti

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV PLAČE IN DRUGIH MATERIALNIH UGODNOSTI			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	1	53	54
<i>Odstotek</i>	1,9	98,1	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>		27	27
<i>Odstotek</i>		100	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	1	80	81
<i>Odstotek</i>	1,2	98,8	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,506	1	0,477	0,079

Vsem anketirancem v razredu 32 let in več je motiv plače pomemben. Tudi mlajši so z 98,1 % enakega mnenja (glej Tabelo 10.21) .

Ni pa statistično značilne povezanosti med starostjo in delovnim motivom plače in drugih materialnih ugodnosti.

Tabela 10.22: Motiv stalnosti zaposlitve

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV STALNOSTI ZAPOSLOTITVE			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	2	52	54
<i>Odstotek</i>	3,7	96,3	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>		27	27
<i>Odstotek</i>		100	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	2	79	81
<i>Odstotek</i>	2,5	97,5	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
1,025	1	0,311	0,113

Ponovno so vsi starejši anketirani menili, da je motiv stalnosti zaposlitve pomemben. Tudi tu se mlajša skupina zelo približa večini, saj jih 96,3 % meni, da je ta motiv pomemben (glej Tabela 10.22).

Statistična analiza je pokazala, da ni povezanosti med starostjo in delovnim motivom stalnosti zaposlitve.

Tabela 10.23: Varnost dela

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV VARNOSTI DELA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	1	53	54
<i>Odstotek</i>	1,9	98,1	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	1	26	27
<i>Odstotek</i>	3,7	96,3	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	2	79	81
<i>Odstotek</i>	2,5	97,5	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,256	1	0,613	0,056

Varnost dela je obema skupinama pomemben motiv - 98,1 % mlajših in 96,3 % starejših anketirancev meni tako (glej Tabelo 10.23).

Starost in varnost dela nista povezana.

Tabela 10.24: Izračun povprečja pomembnosti delovnih motivov v kategoriji varnost

STAROST	MOTIV ZELO POMEMBEN/POMEMBEN				
	Obveščeno o dogodkih	Plača in druge materialne ugodnosti	Stalnost zaposlitve	Varnost dela	Povprečje
Do 31 let	77,80 %	98,10 %	96,30 %	98,10 %	92,58 %
32 let in več	96,30 %	100,00 %	100,00 %	96,30 %	98,15 %

Če gledamo povprečje v razredu varnosti in materialnih ugodnosti, ni večjih razlik med skupinama. Najbolj se razlikujeta pri delovnem motivu obveščeno o dogodkih, pri čemer je starejšim pomembnejša obveščeno o dogodkih v podjetju (glej Tabelo 10.24).

V zadnji razred - delovni pogoji - sem uvrstila dva delovna motiva: delovne razmere in zahtevnost dela (fizična in psihična).

10.4.3.5 DELOVNI POGOJI

- delovne razmere

- zahtevnost dela (fizična in psihična)

Tabela 10.25: Delovne razmere

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV DELOVNIH RAZMER			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>		54	54
<i>Odstotek</i>		100	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>		27	27
<i>Odstotek</i>		100	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>		81	81
<i>Odstotek</i>		100	100

Na vprašanje, kako pomemben je za vas motiv delovnih razmer, je vseh 81 anketiranih odgovorilo, da je pomemben. Spremenljivka je tu konstanta (glej Tabelo 10.25) .

Tabela 10.26: Zahtevnost dela

KAKO POMEMBEN JE ZA VAS MOTIV ZAHTEVNOSTI DELA			
STAROST	Nepomemben	Pomemben	SKUPAJ
Do 31 let			
<i>Frekvenca</i>	6	48	54
<i>Odstotek</i>	11,1	88,9	100
32 let in več			
<i>Frekvenca</i>	1	26	27
<i>Odstotek</i>	3,7	96,3	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	7	74	81
<i>Odstotek</i>	8,6	91,4	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
1,251	1	0,263	0,124

96,3 % starejših anketirancev meni, da je motiv zahtevnosti dela pomemben, medtem ko se v enako kategorijo uvrsti 88,9 % mlajših anketirancev (glej Tabela 10.26).

Povezanost med starostjo in motivom zahtevnosti dela zavrnamo.

Tabela 10.27: Izračun povprečja pomembnosti motivov v kategoriji delovnih pogojev

STAROST	POMEMBNOST MOTIVOV		
	Delovne razmere	Zahtevnost dela	Povprečje
Do 31 let	100,00 %	88,90 %	94,45 %
32 let in več	100,00 %	96,30 %	98,15 %

Če gledamo povprečje v razredu delovni pogoji, ni večjih razlik med skupinama. Najbolj se razlikujeta pri delovnem motivu zahtevnost dela, delovne razmere pa so obema skupinama enako pomemben motiv (glej Tabela 10.27).

10.4.3.6: Pregled vseh delovnih motivov

Tabela 10.28: Pregled vseh delovnih motivov

RAZVRSTITEV PO MASLOWU	MOTIVI	P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
1. SAMOIZPOLNITEV	Možnost napredovanja	9,460	1	0,002	0,342
	Možnost strokovnega razvoja	0,228	1	0,633	0,053
	Soodločanje pri delu	0,913	1	0,339	0,106
	Zanimivost dela	3,287	1	0,070	0,201
	Ustvarjalnost pri delu	0,550	1	0,458	0,082
	Svoboda in samostojnost pri delu	0,057	1	0,811	0,027
2. UGLED, SPOŠTOVANJE	Ugled dela	0,000	1	1,000	0,000
	Neposredni vodja	8,801	1	0,003	0,330
3. SOCIALNI MOTIV	Odnos s sodelavci	0,506	1	0,477	0,079
4. VARNOST IN MATERIALNE UGODNOSTI	Obveščenost o dogodkih	4,581	1	0,032	0,238
	Plača in druge materialne ugodnosti	0,506	1	0,477	0,079
	Stalnost zaposlitve	1,025	1	0,311	0,113
	Varnost dela	0,256	1	0,613	0,056
5. DELOVNI POGOJI	Delovne razmere	Spremenljivka je konstanta			
	Zahtevnost dela	1,251	1	0,263	0,124

10.4.4 Zadovoljstvo z življenjem in delom

Tabela 10.29: Zadovoljstvo z življenjem in delom v starostni skupini do 31 let

KAKO ZADOVOLJNI STE S SEDANJIM DELOM		KAKO ZADOVOLJNI STE S SVOJIM ŽIVLJENJEM		
		STAROST - DO 31 LET	Nezadovoljen	Zadovoljen
Nezadovoljen	<i>Frekvenca</i>	1	9	10
	<i>Odstotek</i>	10	90	100
Zadovoljen	<i>Frekvenca</i>	6	38	44
	<i>Odstotek</i>	13,6	86,4	100
Skupaj	<i>Frekvenca</i>	7	47	54
	<i>Odstotek</i>	13	87	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,095	1	0,757	0,042

70,4 % anketiranih je zadovoljnih s svojim življenjem in delom, medtem ko jih je 1,9 % nezadovoljnih. 16,7 % je zadovoljnih s svojim življenjem, vendar nezadovoljnih z delom, ki ga opravljajo. 11,1 % anketiranih je nezadovoljnih z življenjem, vendar zadovoljnih s svojim delom. Hipotezo zavrnem, saj v starostni skupini do 31 let ni statistične povezanosti med zadovoljstvom z življenjem in zadovoljstvom z delom. Pri tem moramo upoštevati dejstvo, da je večina anketiranih zadovoljnih z življenjem in da je vzorec majhen (glej Tabela 10.29).

Tabela 10.30: Zadovoljstvo z življenjem in delom v starostni skupini 32 let in več

		KAKO ZADOVOLJNI STE S SVOJIM ŽIVLJENJEM		
KAKO ZADOVOLJNI STE S SEDANJIM DELOM	STAROST - 32 LET IN VEČ	Nezadovoljen	Zadovoljen	Skupaj
Nezadovoljen	<i>Frekvenca</i>	1	10	11
	<i>Odstotek</i>	9,1	90,9	100
Zadovoljen	<i>Frekvenca</i>	1	15	16
	<i>Odstotek</i>	6,3	93,8	100
Skupaj	<i>Frekvenca</i>	2	25	27
	<i>Odstotek</i>	7,4	92,6	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
0,077	1	0,782	0,053

V starostni skupini 32 let in več je 55,6 % anketirancev zadovoljnih z življenjem in delom in 3,7 % nezadovoljnih z življenjem in tudi z delom. 37 % jih je zadovoljnih z življenjem, vendar nezadovoljnih z delom. 3,7 % anketirancev pa je nezadovoljnih z življenjem in zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo. Hipotezo zavrnem, ker tudi v starostni skupini 32 let in več ni statistično značilne povezanosti med zadovoljstvom z življenjem in zadovoljstvom z delom. Pri tem moramo prav tako upoštevati dejstvo, da je večina anketiranih zadovoljnih z življenjem in da je vzorec majhen (glej Tabelo 10.30).

Glede na celotno populacijo anketiranih jih je 65,4 % zadovoljnih s svojim delom in življenjem ter 2,5 % nezadovoljnih. Med tistimi, ki so zadovoljni s svojim življenjem in nezadovoljni z delom, je 23,5 % anketiranih ter 8,6 % takih, ki so nezadovoljni z življenjem in zadovoljni z delom.

10.4.5 Zadovoljstvo zaposlenih glede na delovno razmerje

Tabela 10.31: Zadovoljstvo zaposlenih glede na delovno razmerje

V ADRII STE ZAPOSLENI	KAKO ZADOVOLJNI STE S SEDANJIM DELOM		
	Nezadovoljen	Zadovoljen	SKUPAJ
redno za nedoločen čas			
<i>Frekvenca</i>	10	17	27
<i>Odstotek</i>	37	63	100
redno za določen čas			
<i>Frekvenca</i>	2	11	13
<i>Odstotek</i>	15,4	84,6	100
prek študentskega servisa			
<i>Frekvenca</i>	9	32	41
<i>Odstotek</i>	22	78	100
SKUPAJ			
<i>Frekvenca</i>	21	60	81
<i>Odstotek</i>	25,9	74,1	100

P.Chi-Square	df	sig	Cr.V
2,825	2	0,244	0,187

Med najbolj zadovoljne se uvrščajo zaposleni za določen čas; kar 84,6 % jih je odgovorilo, da so zadovoljni. Po mojem mnenju je ta skupina najbolj zadovoljna zaradi zaposlitve pred nedavnim. 78 % študentov je odgovorilo, da so zadovoljni s sedanjim delom, 22 % pa, da so nezadovoljni - predvidevam, da zaradi zaskrbljenosti o redni zaposlitvi, saj nekaterim kmalu poteče študentski status, večina pa si jih želi zaposlitve. 63 % redno zaposlenih za nedoločen čas je zadovoljnih in 37 % nezadovoljnih. Če povzamem, so najbolj nezadovoljni zaposleni za nedoločen čas. Po mojem mnenju zato, ker so že kar nekaj let v podjetju in jih moti, kako stvari potekajo (glej Tabela 10.31).

10.4.6 Možnosti za razvoj kariere

Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na kariero.

Tabela 10.32: Karierni sklop vprašanj glede na strinjanje s trditvami v odstotkih

TRDITVE	DELEŽ ODGOVOROV ZELO SE STRINJAM/SE STRINJAM		
	Do 31 let	32 let in več	SKUPAJ
Pristojnosti in odgovornosti za delo so dobro opredeljene	68,5	77,8	71,6
Razpoložljivi viri za opravljanje dela	70,4	48,1	63
Podjetje ceni sodelavce, ki imajo nadpovprečne dosežke	22,2	11,1	18,5
Ukrep podjetja, če zaposleni ne dosegajo pričakovanih rezultatov	22,2	14,8	19,8
Podjetje premalo nagrajuje glede na odgovornost in dosežke	75,9	66,7	72,8
Denarna nagrada kot najpomembnejši motivacijski dejavnik	50	48,1	49,4
Podjetje lahko zadovolji karierne načrte	37	40,7	38,3
Podjetje pri napredovanju upošteva delovno uspešnost	35,2	22,2	30,9

Pristojnosti in odgovornosti za delo so dobro opredeljene

Rezultat pri prvem vprašanju me ni presenetil, saj sem pričakovala, da bo večina anketiranih odgovorila pritrdilno, saj naj bi bilo vsakemu članu kabinske posadke jasno, kakšne so njegove delovne dolžnosti, zaradi t. i. »delovnih check list«, po katerih opravljajo dolžnosti in naloge, tako da je delo poenoteno, usklajeno.

Razpoložljivi viri za opravljanje dela

Na vprašanje, ali imajo za nemoteno opravljanje dela na razpolago potrebne vire, se z večjim problemom srečujejo vodje kabinskega osebja, saj je samo 48,1 % anketiranih, starih 32 let in več, odgovorilo pritrdilno ter je razlika med mlajšo in starejšo skupino očitna. Rezultati analize so potrdili statistično značilne razlike na ravni 0,024 med skupinama.

Podjetje ceni sodelavce, ki dosegajo nadpovprečne rezultate

Po mnenju zaposlenih podjetje premalo ceni tiste sodelavce, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Večji odstotek tako mislečih je v skupini 32 let in več. Motivacija mlajših je višja kakor pri starejših, saj so krajši čas v podjetju. Le 11,1 % anketiranih v skupini 32 let in več je pozitivnega mnenja. Redno zaposleni so v povprečju daljše obdobje na istem delovnem mestu kakor študenti, kar bi bilo lahko povezano tudi z odgovori, namreč starejši opazijo, da podjetje ne nagrajuje oziroma premalo ceni sodelavce, ki dosegajo nadpovprečne rezultate. 50,6 % vseh anketiranih meni, da podjetje ne ceni sodelavce, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate.

Ukrep podjetja, če zaposleni ne dosegajo pričakovanih rezultatov

Skoraj 50 % je zaposlenih prek študentskega servisa in imajo pri tem enake dolžnosti in naloge kakor redno zaposleni člani kabinskega osebja, toda delajo pod precej drugačnimi pogoji glede plačila, nagrad in pravic. Po mojem mnenju je to velik problem, saj v drugih tujih letalskih družbah nimajo zaposlenih prek študentskega servisa, in čeprav naj bi bili tudi študentje enakopravni delavci v firmi, ni tako. Nekateri se posledično lahko tudi manj trudijo in službe ne jemljejo dovolj resno. Sama menim, da je tu zelo velika težava, saj bi morali to delo opravljati zreli, predvsem pa odgovorni ljudje.

Podjetje premalo nagrajuje glede na odgovornost in dosežke

Tudi pri tem vprašanju so študentje večinsko prepričani, da jih podjetje premalo nagrajuje glede na odgovornost in dosežke. Kar 75,9 % jih meni, da so premalo nagrajeni glede na odgovornost. Tudi po mojem mnenju bi bilo veliko boljše ozračje med študenti, če bi vedeli, da jih čaka zanesljiva zaposlitev po sezoni ali dveh in boljša urna postavka. Toda

zaposlitev tako rekoč visi do zadnjega v zraku in nekateri morajo, čeprav radi opravljajo ta poklic, oditi, ko jim poteče status študenta. Po letu 1991 v Adrii Airways ni bilo redne zaposlitve približno deset let, šele pred nekaj leti, se je ponovno odprla ta možnost, vendar imajo pri zaposlitvi prednost študentje, ki so dalj časa v podjetju.

Denarna nagrada najpomembnejši motivacijski dejavnik

Kakim 50 % anketiranih v starejši in mlajši generaciji je v zelo veliko spodbudo denar oziroma plača. Študentje si želijo redne zaposlitve deloma tudi zaradi plače, ki je precej drugačna od »študentske«. Prepričana pa sem, da denar ni edini motivator, saj je 24,1 % anketiranih v skupini do 31 let odgovorilo, da jim denar ni najpomembnejši. Samo zaradi denarja tudi po mojem mnenju ne moreš opravljati poklica stevardese oziroma stewarda, saj je treba v tem tako posebnem poklicu tudi uživati.

Podjetje lahko zadovolji karijerne načrte

Zelo malo anketiranih je izreklo, da podjetje ne more zadovoljiti njihovih kariernih načrtov. Večina mlajših se je opredelila na sredino, saj se delno strinjajo s tem in imajo hkrati pomisleke, da bi podjetje dejansko lahko zadovoljilo njihove razvojne načrte, okrog 37 % pa jih meni, da podjetje lahko brez dvoma zadovolji njihove karijerne načrte. Od starejših, ki so že dalj časa v firmi in imajo večji vpogled v to, kako ta deluje, pa jih kar 18,5 % meni, da podjetje ne more zadovoljiti njihovih kariernih načrtov. Starejši so večinoma bolj kritični od mlajše generacije, saj so dalj časa v podjetju.

Podjetje pri napredovanju upošteva delovno uspešnost

Starejša generacija je precej kritična tudi na tem področju in s kar 48,1 % večinoma meni, da podjetje pri napredovanju ne upošteva izkazane delovne uspešnosti posameznika. Kar nekaj se jih je ponovno opredelilo na sredino, saj se delno strinjajo s trditvijo. Mlajši so malo manj kritični in so se opredelili na dva pola: 37 % jih meni, da podjetje pri napredovanju ne upošteva izkazane delovne uspešnosti posameznika, 35,2 % pa jih meni ravno nasprotno.

Naj povzamem: največje razlike med starejšo in mlajšo skupino se pokažejo pri drugem vprašanju o razpoložljivosti virov, najmanjše razlike pa pri vprašanjih o denarni nagradi kot glavnem motivacijskem dejavniku in pri vprašanju o kariernih načrtih. Zelo nizek odstotek pri skupini do 31 let (22,2 %), ter pri skupini 32 let in več (11,1 %) je pri vprašanju, ali podjetje ceni sodelavce, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Ta nizki odstotek se mi zdi zaskrbljiv, ker le zaposleni, ki imajo občutek, da so za podjetje pomembni in potrebni, in ki so s svojim delom v podjetju zadovoljni, lahko ustvarjajo takšne delovne rezultate, ki so v korist podjetju. K temu pa seveda sodi primerno nagrajevanje zaposlenih, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. To potrdi tudi vprašanje, ali podjetje premalo nagrajuje delavce glede na odgovornost in dosežke, saj se s to trditvijo strinja 75,9 % mlajših in 66,7 % starejših. Nizek odstotek je tudi pri vprašanju, ali podjetje pri napredovanju upošteva delovno uspešnost, pri čemer se le 35,2 % mlajših in 22,2 % starejših strinja s to trditvijo. Menim, da so visoko motivirani in zadovoljni zaposleni vir konkurenčne prednosti ter ključni element dolgoročne uspešnosti podjetja, zato bi morale podjetje poiskati rešitve in jim pokazati, da so pomembni oziroma ključni člen uspešnosti podjetja (glej Tabelo 10.32).

10.5 SKLEP ANALIZE ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

Pri preverjanju prve hipoteze sem ugotovila, da je dokončana izobrazba povezana tudi z obliko delovnega razmerja, zato sem jo preverjala posebej za skupino, ki so zaposleni preko študentskega servisa, v drugo skupino pa sem vključila ostale. Pri tem se je pojavil problem nizkega števila pričakovanih frekvenc v posameznih kategorijah, zato te hipoteze statistično ni možno preverjati. Empirični podatki kažejo v smeri možnosti potrditve hipoteze le pri zaposlenih preko študentskega servisa, v primeru, da bi bil vzorec večji. Za celoten vzorec obstaja statistično značilna povezanost med izobrazbo in poklicem, vendar v nasprotni smeri, kakor sem pričakovala. Obstaja povezanost med izobrazbo in poklicem, vendar tisti z višjo izobrazbo z veliko večino trdijo, da jim je biti stevard/-esa poklic za vse življenje. K temu rezultatu je pripomoglo tudi, da je v razredu s srednješolsko izobrazbo večina študentov, ki so največkrat odgovorili, da si tudi v prihodnosti želijo opravljati delo stewarda/-ese.

Druga hipoteza se je glasila, da je *zadovoljstvo s poklicem povezano s starostjo*. Hipotezo lahko sprejemem, saj se je izkazalo, da so mlajši oziroma anketiranci v starostni skupini do 31 let v večini odgovorili, da so zadovoljni s sedanjim delom.

Tretjo hipotezo *motivi za opravljanje poklica se razlikujejo glede na starost* sem preverjala s petnajstimi delovnimi motivi. Pri tem se je izkazalo, da hipotezo lahko potrdim le pri dveh motivih. Prvi motiv, ki ga lahko potrdim s hipotezo, je **motiv neposrednega vodja**. Starejši skupini se zdi ta motiv pomembnejši, saj večina trdi, da jim je pomemben. Drugi motiv, ki ga lahko potrdim je **obveščенost o dogodkih v podjetju**. Starejšim je motiv obveščенosti o dogodkih v podjetju pomembnejši kakor mlajšim, saj je razlika kar precejšnja. Med drugimi motivi: delovne razmere, možnost strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu in ustvarjalnost pri delu, ni povezanosti s starostjo. Sedem motivov s statističnega vidika ne morem ne sprejeti ne zavrniti in sicer: možnost napredovanja, zanimivost dela, odnos s sodelavci, plača in druge materialne ugodnosti, stalnost zaposlitve, varnost dela in zahtevnost dela.

Pri teh motivih je 50 % frekvenc manjših od 5, pri nekaterih motivih pa je tudi najnižja teoretična frekvenca manjša od 2.

Zadnjo hipotezo zadovoljstvo z delom je povezano s celotno življenjsko situacijo sem preverjala ločeno – v skupini do 31 let in v skupini 32 let in več. V skupini do 31 let lahko hipotezo zavrnem, ker ni statistično značilne povezanosti. V skupini 32 let in več pa hipoteze ne morem ne sprejeti, ne zavrniti, ker ima 50 % frekvenc manjšo vrednost od 5, najnižja teoretična frekvenca pa znaša le 0,81. Med celotno populacijo je večina tistih, ki so zadovoljni s svojim življenjem in s svojim delom. Zadovoljstvo zaposlenih z lastnim zasebnim življenjem tako ni pomembno odvisno od zadovoljstva z lastnim delom.

Kariernega sklopa vprašanj sicer nisem preverjala s hipotezami, rezultati pa so pokazali naslednje. Največje razlike med starejšo in mlajšo skupino se pokažejo pri drugem vprašanju o razpoložljivosti virov, najmanjše razlike pri skupinah pa pri vprašanjih o denarni nagradi kot glavnem motivacijskem dejavniku in pri vprašanju o kariernih načrtih.

10.6 ANALIZA KVALITATIVNE RAZISKAVE

Odgovore intervjuvancev sem razdelila po sklopih in opozorila le na tiste, ki so se mi zdeli pomembnejši. Izčrpnih odgovorov intervjuvancev, ki sledijo, ne potrebujejo daljših komentarjev in interpretacij, zato so pod vsako temo le krajši povzetki povedanega.

MOTIVACIJA ZA POKLIC

Na vprašanje, **zakaj si postal/-a stevard/-esa**, so intervjuvanci odgovarjali podobno. Če povzamem, večina anketiranih si je vedno želela leteti, imajo radi dinamičnost in zanimivost dela, pa tudi delo z ljudmi. Menjavajo se potniki in posadka, kar jim je všeč.

Zaradi tega, ker se mi je zdel ta poklic vedno zanimiv, od nekdaj imam rada letala, zdi se mi zelo dinamičen in pa seveda rada delam z ljudmi ... (Metka, 25 let)

Ker mi je všeč dinamika pri delu, rad sem med ljudmi, všeč mi je, da se moji sodelavci menjavajo ... (Peter, 24 let)

Ker me je prijateljica prijavila na razpis, no, od nekdaj pa sem si tudi sama želela okusiti ta poklic ... (Iza, 34 let)

Ker mi je všeč letenje z letali, rad imam delo z ljudmi, predvsem pa zato, ker je ta poklic poseben, drugačen ... (Leon, 30 let)

Ker sem vedno rada delala z ljudmi, želela sem si poskusiti nekaj dinamičnega in jasno tudi potovati – kar mi je prvih nekaj let celo uspevalo, dokler se ni spremenil način letenja v AA v samo enodnevne lete in občasne kratke prenočitve ... (Katarina, 44 let)

Zanimivo, zabavno in tudi precej dobro plačano počitniško delo ... (Andrej, 46 let)

POKLIC ZA VSE ŽIVLJENJE

Prvi štiri intervjuvanci niso prepričani, da je to poklic za vse življenje. Radi ga opravljajo, vendar se časovno - koliko časa ga bodo še opravljali, ne morejo opredeliti.

Definitivno bi to delal še nekaj časa, ja. Ne morem pa določiti tega termnsko do konca življenja, ker ne vem, kako bodo stvari nanesle naprej, kakšne priložnosti pridejo naproti. Ta poklic bi opravljal še naprej, ker mi je všeč dinamika dela, všeč mi je sam poklic, ker je drugačen od ostalih ... (Peter, 24 let)

Upam, da ne. Vsako leto dalj ko letiš, ugotavljaš, da je vedno bolj naporno, ni več tako kot v starih časih, aviacija se spreminja v smislu tega, da se posadke porabi do maksimuma, vedno več ur preživimo v letalu, tudi tip letala, na katerem preživimo največ časa, ker jih je v naši firmi največ, ni najbolj primeren za vsakodnevno delo v tesnih prostorih, sključena drža ... Mogoče se z leti nekako ustališ in se naveličaš potnikov, zamud, dela v takih prostorih, zadovoljstvo lahko upade, pa tudi fizično je precej naporno in z leti je seveda to še veliko težje. Ampak nikoli ne reci nikoli, lahko pa, da bom še pri petdesetih uživala ... (Iza, 34 let)

V tem trenutku tega ne morem z gotovostjo trditi, ker v življenju vedno lahko pridejo druge priložnosti, drugi izzivi. Zdaj v tem poklicu uživam in ga bom opravljal še naprej ... (Leon, 30 let)

Najmlajša vprašana ima zelo kritičen pogled na to, da bi ostala, saj pravi, da ni prave motivacije in ni sistema nagrajevanja tistih, ki se trudijo.

Nimam namena ostati, zaenkrat me delo zelo veseli, ampak me ne izpopolnjuje oziroma ni prave motivacije, da bi ostala, ravno zaradi tega nespoštovanja vodstva in nekaterih potnikov do nas in nenagrajevanja tistih, ki se zelo trudimo, pa zato nismo prav nič več nagrajeni kakor ostali ... (Metka, 25 let)

Zadnja dva anketiranca, ki sta stara 44 in 46 let, pa pravita, da je to poklic za vse življenje glede na njuna leta in njun dosedanji staž.

Glede na moja leta in dosedanji staž je odgovor DA; seveda če mi bo dopuščalo zdravje in kondicija ... (Katarina, 44 let)

Da, sem tudi že v letih, ko je težko menjati službo ... (Andrej, 46 let)

OCENA POKLICA

Kako bi ocenil/-a svoj poklic? Kakšno mnenje imaš o svojem poklicu?

Intervjujanci ta poklic predstavijo kot lep in zanimiv, pa tudi naporen. Predstavlja jim neko drugačnost, svobodo, hkrati pa neki način življenja, ki je zelo nestandarden.

Jaz imam ta poklic zelo rada, zdi se mi zelo lep, po drugi strani pa je tudi zelo naporen in na nek način tudi nekreativen. Je tudi zelo psihično naporen, drugače se mi zdi pa načeloma super poklic, če rad delaš z ljudmi ... (Metka, 25 let)

Rekel bi, da je to še vedno izredno zanimiv poklic, ki se precej razlikuje od vseh ostalih, je zelo raznolik. Vedno je nekaj drugače, potniki se menjavajo, posadka je raznovrstna. Po eni strani mi predstavlja neko svobodo, neki adrenalin ... (Peter, 24 let)

Zame je to zanimiv, lep poklic, je pa tudi naporen. Letenje mi vsekakor predstavlja nekaj posebnega, popolnoma druga dimenzija, vedno novi ljudje, vedno se nekaj novega dogaja, nikoli ni dolgčas. Tudi ti pogledi, čez zasnežene Alpe, sončni vzhodi, vsak del letenja je nekaj posebnega ... (Iza, 34 let)

Poklic je lep, je drugačen od ostalih poklicev, ponuja mi drugačne stvari, drugačno obliko dela. Letenje je že samo po sebi nekaj posebnega, letenje na deset tisoč metrih, da si v dveh urah na drugi strani Evrope in, če si del tega, je zares nekaj posebnega ... (Leon, 30 let)

Poklic je vsekakor zanimiv, ni pa za vsakogar. Je fizično in psihično naporen, zahteva dobro kondicijo, dobre živce in veliko mero potrpežljivosti. Pa smisel za organizacijo; pogosto tudi za improvizacijo. Splošno mnenje o poklicu je prej podcenjujoče kot kaj drugega, saj večina ljudi poklic stewardese povezuje samo s točenjem kave, stalnimi potovanji in mogoče še z našminkano podobo mlade, lepe, vedno nasmejjane in obvezno suhljate manekenke v visokih petah. Letenje je zame več kot služba, je način življenja. Ljudje smo različni - meni nikakor ne bi odgovarjalo delo v pisarni z urejenim delovnim časom, z zagotovljenimi prostimi vikendi in prazniki. Kaj šele, da bi vrsto let delila pisarno z istimi ljudmi! Ko postavim na tehtnico vse minuse in vse pluse svoje službe, plusi absolutno prevladajo ... (Katarina, 44 let)

Tega poklica ne more opravljati vsak ... (Andrej, 46 let)

HIERARHIJA NA DELOVNEM MESTU

Naslednje vprašanje, na katerega odgovore bom opozorila se glasi: **meniš, da je hierarhija na delovnem mestu potrebna?** Hierarhija na delovnem mestu se zdi vsem vprašanim zelo pomembna. Pri poklicu stewardese oziroma stewarda mora vsak poznati svoje delovne dolžnosti in vedeti, kdo je nadrejen, še posebno v izrednih razmerah.

Menim, da je nujno potrebna, sploh v našem poklicu, ker moramo delati po delovnih check listah in mora vsak poznati in spoštovati svoje dolžnosti. Treba je vedeti, kdo je nadrejen in podrejen, nekdo mora biti vodja ... (Metka, 25 let)

Je, ja, ker gre za prevzemanje odgovornosti na prvem mestu in mora vsak poznati svoje dolžnosti v normalni situaciji in v »emergency« situaciji ... (Peter, 24 let)

Ja, jaz mislim, da se mora vedeti, kdo je glavni, da se ga upošteva, se ga spoštuje. Seveda ni potrebno, da je ta glavni neki »bav bav«, ampak naj bi bil nekdo, ki je starejši oziroma bolj izkušen. Neki sistem vsekakor mora biti vzpostavljen, da se ve kako in kaj, seveda pa je treba upoštevati mnenja tudi ostalih članov posadke ... (Iza, 34 let)

V vsakem primeru, da se ve, kdo kaj dela, kdo vodi ekipo. Tudi v primeru če se kaj zgodi, da se ve, kdo ukazuje, kakšne so posamezne dolžnosti od vsakega člana posadke ... (Leon, 30 let)

Absolutno, trikrat podčrtano ... (Katarina, 44 let)

Da, posebno v izrednih situacijah. V običajnih situacijah je prav, da mi to vemo, ni pa nobene potrebe, da to opazijo tudi potniki ... (Andrej, 46 let)

ZADOVOLJSTVO S SEDANJIM DELOM

Na vprašanje, **kako zadovoljen/-a si s sedanjim delom, kaj te posebno moti, kaj ti je posebno všeč**, so intervjuvanci odgovarjali naslednje. Motijo jih odnosi znotraj firme in sama organiziranost, moti jih, da je z nekaterimi sodelavci težje sodelovati v smislu timskega dela, težko si uredijo zasebno življenje, ker ne morejo ničesar načrtovati zaradi spreminjajočega se delovnega načrta, moti jih godrnjanje in nejevolja potnikov za stvari, za katere nisi sam nič kriv. Intervjuvance motijo tudi nekatere stvari, ki jim jih kot obvezne predpisujejo ljudje, ki tega dela sami ne opravljajo, prenizko delovno mesto in prevelika utrujenost zaradi dolgih delovnikov.

Všeč jim je, ko nekomu lahko polepšajo dan, da se sodelavci menjavajo, všeč jim je nestandardni urnik, da jim ni treba iti vsak dan v službo - razgibanost dela, všeč jim je tudi, da ne nosijo službe domov.

Trenutno sem dokaj zadovoljna, kot že rečeno, rada delam z ljudmi, rada jim pomagam, kar ti lahko zelo polepša dan, ko nekomu narediš neko malenkost, pa ti

vrne nasmeh, zahvalo. Niso mi pa vseč odnosi v firmi, vseč mi je, če so odnosi v posadki sproščeni, takrat grem tudi z večjim veseljem v službo ... (Metka, 25 let)

Moti me predvsem to, da je z nekaterimi sodelavkami teže delati, ker so tudi nekatere manj pripravljene sodelovati timsko. Motijo me tudi nekateri odnosi znotraj firme, včasih se prepleta tudi osebno življenje s službenim ... Všeč mi je ravno to, da se sodelavci menjavajo, da na primer z enim sodelavcem delaš samo enkrat na leto, z nekom trikrat v enem mesecu, kar predstavlja neko dinamiko ... (Peter, 24 let)

Kot sem že povedala, me moti ta plan, pa to, da si težko urediš privatno življenje, ker ne moreš nič načrtovati. Godrnjanje potnikov za vsako malenkost, nejevolja potnikov za stvari za katere nisi sam popolnoma nič kriv, ne za tehnične probleme, ne za zamude, ne za slabo hrano. Všeč mi je pa, jasno, samo letenje, raznolikost dela, hitro mine, delaš vedno z drugimi ljudmi. Odkar sem postala prva na letalu, mi je všeč, da delam z mladimi, ki so polni energije. Poleg tega mi je všeč, da mi ni treba iti vsak dan v službo in biti tam od osmih do štirih popoldan in grem lahko smučat med tednom dopoldan ali na morje za dva dni med tednom, se pravi, da nisem odvisna od vikendov, kar je pa seveda hendikep, če imaš partnerja, ki je samo vikende prost ... (Iza, 34 let)

Zelo všeč mi je to, da ne nosim službe domov, ko let zaključim, je službe konec. Osebno me pa motijo odnosi ljudi v naši firmi in sama organiziranost družbe ... (Leon, 30 let)

Kot že rečeno, motijo me nekatere stvari, ki nam jih kot obvezne predpisujejo ljudje, ki tega dela sami ne opravljajo in potem porabiš veliko energije, da to spraviš v neke normalne okvire. Motijo me sicer še druge stvari znotraj našega oddelka, vendar pa se ne tičejo samega dela, na kar se nanaša vprašanje. Všeč mi je razgibanost in neenakomeren delovni čas. To, da je vsak let drugačen od prejšnjega, da vsakič delam z drugimi ljudmi v posadki, da ni monotonosti, da delam z ljudmi (pa če bi še tako rada kdaj koga kar zadavila). Da mi služba omogoča ugodna potovanja po principu »stand-by« letalskih vozovnic drugih družb. In čisto na koncu, da za slovenske razmere relativno dobro zaslužim. S poudarkom na relativno ... (Katarina, 44 let)

Z delom sem še vedno zadovoljen, v službo hodim rad. S kolegi se razumem dobro, to mi je všeč. Tudi s potniki rad delam, še posebno, ko je moj trud z njihove strani opažen in vidim, da je let uspel. Motijo me stvari, npr. prenizko delovno mesto in prevelika utrujenost, kot sem že navedel, zaradi zelo dolgih delavnikov ... (Andrej, 46 let)

ZADOVOLJSTVO Z DELOM - STAREJŠI/MLAJŠI

Večina intervjuvancev je pri vprašanju, **zakaj so po tvojem mnenju starejši manj zadovoljni z delom kakor mlajši**, mnenja, da so starejši manj zadovoljni zato, ker so že dalj časa v podjetju. Delali so že v boljših razmerah in so zato bolj kritični.

Predvsem zaradi tega, ker so že dalj časa v firmi in vidijo, kakšni so bili pogoji prej in kakšni so zdaj. Včasih so bile višje plače, delo je bilo tudi veliko bolj zabavno, saj so ostajali izven baze tudi po teden dni in so videli tudi kaj drugega kot samo letališče ... (Metka, 25 let)

Nekateri intervjuvanci menijo, da so naveličani enovrstnega dela in da so tudi leti veliko bolj naporni, kakor so bili nekoč.

Ker imajo praktično že kar nekaj let dela za sabo, ker se mogoče teže prilagajajo spremembam, novim načinom dela. Znano je, da se je starejšim teže prilagajati, predvsem zaradi svojih starih navad. V aviaciji pa se dandanes zadeve zelo hitro spreminjajo in tudi sam način dela, prihajajo nova letala ... (Peter, 24 let)

Včasih so bili tudi leti drugačni, dejansko si tudi videl nekaj sveta in opravljati ta poklic je bilo nekaj popolnoma drugega kakor danes, ko se vse obrača samo k minimiziranju stroškov.

Naše starejše generacije so bile navajene drugega letenja, bile so verige, ko so videli tudi kaj sveta, plača je bila boljša, drugi avioni so bili, večji, boljši za osebje in so bili navajeni popolnoma drugačnega letenja kot ga sedaj letimo mi. Letenje je bilo včasih nekaj drugega kot npr. dvakrat Dunaj, gor, dol, gor, dol, tako da sploh ne veš, kje si...Naveličani so že, poleg tega je to delo tudi fizično naporno in si tudi bolj utrujen. Ko si mlad, na začetku neke poklicne kariere, imaš veliko več energije, zagona, vse opravljaš z lahkoto, ni ti tak problem vstajati ob različnih

urah, se prilagajati, s starostjo pa je vse te stvari početi veliko težje. Najbrž tudi prenasičenost letenja, sploh v poletnih mesecih ... (Iza, 34 let)

Mladi imajo več energije, večjo željo po uspehu, zanje je to nekaj novega in jim je delo izziv.

Zato, ker to delo opravljajo že dolgo časa in, kot sem že omenil že prej, je to delo precej konstantno, ves čas opravljajo enako delo, nobene prevelike spremembe ni. Mladi pa imajo več energije, več motivacije, ker želijo še napredovati do tistega, kar pač lahko dosežejo, zaslužiti več denarja, tako da imajo več motivacije ... (Leon, 30 let)

Le Katarina (44 let) je ravno nasprotnega mnenja. Meni, da so starejši bolj zadovoljni z delom kakor mlajši, ki imajo prevelika pričakovanja, preveč idealistične poglede na vse. Pravi, da so nekateri nagnjeni k pritoževanju ne glede na leta.

Moje mnenje ni tako. Nasprotno - mislim celo, da so starejši na splošno zadovoljni bolj kot mlajši. Mladi imajo prevelika pričakovanja - mogoče ne glede dela samega, temveč glede odnosov in načina delovanja v operativi - preveč idealistične poglede na vse. Starejši smo »dali skozi« že nekaj ciklov dobrih in slabih časov, imeli smo že tako in drugačno oblast, zato nas praktično nič ne more presenetiti. Nekateri so pač nagnjeni k pritoževanju ne glede na leta, vendar so po mojem mnenju to bolj izjeme kot pravilo ... (Katarina, 44 let)

Poznali so tudi boljše čase. Z leti si bolj vpet v samo podjetje, opaziš probleme, ki jih prej nisi, občutljiv postaneš, ko se ti delovni pogoji poslabšajo, pri tem pa se zavedaš, da ti do upokojitve manjka še kar nekaj let ... (Andrej, 46 let)

MOTIVACIJA ZA DELO

Intervjuvanci so pri vprašanju, **kateri motiv je zate najpomembnejši za delo, ki ga opravljaš, in zakaj**, izpostavili naslednje motive: odnos s sodelavci, skoraj vsi vprašani so izpostavili plačo in druge materialne ugodnosti, npr. ugodne letalske vozovnice, zanimivost dela in uspešnost posameznega leta. Vsi intervjuvanci so tudi odgovorili, da je denar eden izmed dejavnikov, da si želijo redne zaposlitve oziroma da ostajajo v firmi.

Zelo pomemben se mi zdi odnos s sodelavci, rada delam z ljudmi, s svojimi vrstniki, predvsem pa seveda finance, ker se mi zdi, da je kolikor toliko v redu

plača za študenta, seveda, če še živiš doma in nimaš kakšnih večjih stroškov ...
(Metka, 25 let)

Predvsem neko dobro počutje v podjetju, kjer delaš, oziroma dobri odnosi s sodelavci, definitivno pa ima denar tudi svojo vlogo ... (Peter, 24 let)

Denar sigurno, se mi pa zdi pomemben motiv tudi zanimivost dela, se pravi sam način dela, ker je raznolik, razgiban, nikoli ti ni dolgčas ... (Iza, 34 let)

Kot prvi motiv bi izpostavil denar; živimo v takih časih, da vsak gleda tudi na denar. Delo opravljam z namenom, da zaslužim denar med drugim ... (Leon, 30 let)

Všeč mi je razgibanost in neenakomeren delovni čas. To, da je vsak let drugačen od prejšnjega, da vsakič delam z drugimi ljudmi v posadki, da ni monotonosti, da delam z ljudmi. In čisto na koncu, da za slovenske razmere relativno dobro zaslužim ... (Katarina, 44 let)

Uspešen let, zadovoljni potniki in dobro vzdušje v posadki ... (Andrej, 46 let)

REDNA ZAPOSLOITEV:

Vsi intervjuvanci so pri vprašanju, **zakaj meniš, da si večina študentov želi redne zaposlitve v firmi**, menili, da predvsem zaradi zaslužka, se pa tudi navadiš na delo nad oblaki in hkrati te zasvoji. Delo je zanimivo, a vsak ga ne more opravljati.

Menim, da predvsem zaradi financ, glede na stopnjo izobrazbe, ki jo potrebuješ, je dokaj visoka plača, kot na primer drugje. Zdi se mi tudi dokaj nestresno delo, ko končaš, greš domov in pozabiš na stvari, nimaš še kakšnega posebnega dela doma. Navadiš se tudi takega načina dela, ki ti na neki način pride v kri, in postaneš zasvojen ... (Metka, 25 let)

Ker si s tem zagotovi nek obstoj v firmi, zagotovi si neko lastno varnost, se pravi redna plača, ki pa je kar precej višja od študentske, in s tem denarjem lahko normalno živiš ... (Peter, 24 let)

Zato, ker so že toliko svojega časa in let pustili tukaj, se odrekli poletnim mesecem, kar se tiče dopusta. Seveda, pa imaš tudi kot redno zaposleni več pravic, seveda bolj siguren status, boljše pogoje, vsekakor pa tudi veliko boljšo plačo. Tudi samo delo mora osebi odgovarjati, da si potem tudi želi redne zaposlitve.

Definitivno je velik razlog tudi denar, ni pa to edini razlog, ker če si se sposoben odrekati poletnim počitnicam za ne preveč dober denar prek študentskega servisa, ti je očitno to delo tudi všeč ... (Iza, 34 let)

Predvsem se mi zdi, da v prvi vrsti igra vlogo denar. Študent s končano fakulteto v drugih službah ne dobi takega plačila, kot ga dobi v tej službi. Sam urnik dela je mogoče lažji kot v drugih službah, poleg tega pa bi izpostavil tudi dejstvo, da je letenje izredno lepa stvar. Delo je sicer lahko zelo zelo stresno, ker je treba poudariti, da gre za delo na letalih. Na letalih se lahko zgodi veliko stvari, situacij, v katerih je lahko tvoje življenje ogroženo ... (Leon, 30 let)

Ker je delo zanimivo, družba velja za precej ugledno v slovenskem prostoru, pa tudi zaslužek je soliden ter redno izplačan. Študentje so si vedno želeli redne zaposlitve v Adrii, odkar pomnim ... (Katarina, 44 let)

Težko je v sedanjem času dobiti redno zaposlitev, najbrž tudi zaradi zaslužka in zaradi prestiža ... (Andrej, 46 let)

KARIERNI NAČRTI

Vprašanje se je glasilo, **ali meniš, da podjetje lahko zadovolji tvoje karijerne načrte.** Vsi intervjuvanci menijo, da je pri tem poklicu težko govoriti o nekih kariernih ciljih, ker možnosti za napredovanje ni veliko; ko dosežeš naziv vodje kabinskega osebja, je to že skoraj vse, kar se da doseči. Tisti malo bolj ambiciozni najbrž ne želijo ostati v podjetju oziroma delajo še kakšno drugo stvar v času, ko ne letijo. Samo Katarina (44 let) je odgovorila, da podjetje lahko zadovolji njene karijerne načrte.

Moje osebne ne, zdi se mi pa da ljudje ostajajo v firmi predvsem zaradi financ in pa zaradi načina dela, ki predvsem mladim ustreza ... (Metka, 25 let)

Hmmm ... Mislim, da to malo težje, ker gre za manjšo firmo in je možnost napredovanja majhna. No, obstaja možnost, ampak traja dalj časa, da prideš do nekega napredovanja. Že kot prvo bi izpostavil to, da kar nekaj časa traja, da te redno zaposlijo, ostaja pa vprašanje, če te sploh bodo! Po mojem mnenju ljudje ostajajo tukaj zaradi tega, ker se še vedno dokaj dobro počutijo, ker za svoje delo dobijo še vedno soliden denar in ker jim je to delo praktično všeč, še vedno pa

imaš ob tem delu še vedno dovolj časa za kaj drugega, se pravi za svoj prosti čas, družino ... (Peter, 24 let)

Čisto odvisno, koliko je človek ambiciozen. Nekateri se s tem zadovoljijo in jim kariera v življenju ne predstavlja bistva, za tiste malo bolj ambiciozne pa menim, da firma težje zadovolji karijerne načrte. Moje karijerne načrte ... hmmm ... nimam zdaj kakšne silne želje po ne vem kakšni uspešni karieri, bi pa še kaj drugega delala, ker se sčasoma tega tudi malo naveličaš, predvsem zaradi strukture letenja - gor, dol, gor, dol. Zakaj pa ljudje ostajajo v firmi, se mi zdi, da padeš v nek tak tok življenja, pa si rečeš, še malo, še malo, še malo, potem je pa to že toliko let, da tudi, če bi rad poizkusil še kaj drugega, nimaš mogoče izobrazbe, izkušenj definitivno nimaš, ne dobiš nekaj takega, kar bi te zanimalo. Najbrž tudi iz finančne plati: ko enkrat letiš že dvajset let, je tudi druga plača in bi se najbrž zelo težko privadil na precej nižjo, če bi iskal službo drugje in bi začel na samem začetku. Poleg tega začneš razmišljat, če bi se mi dalo vsak dan zjutraj vstati in iti v službo od osmih do štirih. Zdi se mi, da padeš v en tak način življenja, da se kar ne vidiš nekje drugje ... (Iza, 34 let)

Ne do popolnosti, do neke mere. Največji faktor, zakaj ljudje ostajamo tu, je seveda denar, kljub temu da imajo nekateri višje karijerne načrte, je pot do teh karier precej dolga in težka. Ljudje se v te stvari ne spuščajo in se zadovoljijo z razmerami, ki jih imajo trenutno, ki pa niso, vsaj iz finančnega vidika, slabe ... (Leon, 30 let)

Lahko jih zadovolji - kljub temu da večina študentov zaključi smer študija, ki s tem delom nima nobene zveze ... (Katarina, 44 let)

Kar zadeva poklic stevardese, je o visokih kariernih ciljih težko govoriti, ker možnosti za napredovanje ni veliko. Ostajajo tisti, ki jim ta poklic ustreza in nimajo visokih kariernih ciljev oziroma svoje ambicije, potrebe, želje uresničujejo v času, ko ne letijo ... (Andrej, 46 let)

DELAVCI, KI DOSEGAJO NADPOVPREČNE DELOVNE REZULTATE

Vprašanje se je glasilo, **zakaj po tvojem mnenju zaposleni mislijo, da podjetje ne ceni dovolj sodelavcev, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate.** Oba študenta menita, da s pridnostjo ne dosežeš veliko, saj so največkrat nagrajeni tisti, ki imajo z nadrejenimi dobre odnose. Ni nekih objektivnih instrumentov za merjenje, vse je subjektivno.

Mislím, da predvsem zaradi vodstva; nagrajeni so največkrat tisti, ki imajo dobre odnose z nadrejenimi. Sama se strinjam s trditvijo, saj na žalost samo s pridnostjo tu ne dosežeš veliko ... (Metka, 25 let)

Spet bi rekel, da zato, ker gre za neko manjšo firmo, kjer še kar precej stvari še vedno peša. Sam se tudi popolnoma strinjam s trditvijo, ker v firmi še vedno ni nekih orodij, s katerimi bi prišli do nekih nagrad ali do nekih rezultatov. Oziroma da bi boljši hitreje prišli do redne zaposlitve, ker je v prvi vrsti pomembna seniority lista: kdor prej pride v firmo, ima prednost pred teboj. Še vedno ni nekih objektivnih instrumentov, s katerimi bi se dalo prikazati, kdo ima prednost in kdo je nima, vse je bolj subjektivne narave, oziroma dobrih odnosov ... (Peter, 24 let)

Tudi intervjujanca v srednji starostni skupini menita, da podjetje ne ceni dovolj sodelavcev.

Ne, pri nas firma definitivno ne ceni dovolj sodelavcev, ki so nadpovprečni. Včasih smo študentje dobili konec sezone glede na naše delo motivacijo v obliki denarne nagrade, nekega dodatka, vendar so se redno zaposlene kmalu uprle, da so one tudi pridne, pa ne dobijo nobenega dodatka, čeprav so imele veliko boljše plače, in tako se je tudi to ukinilo. To je bila ena zelo velika motivacija, zdaj pa mislim, da je skoraj popolnoma vseeno, ali se zelo trudiš ali malo manj, isto plačo imaš. Popolnoma nobene motivacije ni znotraj firme, mogoče kot študent še, ker čakaš na redno zaposlitev ... (Iza, 34 let)

S trditvijo se strinjam. Dostikrat se zgodi, da kakšna posadka opravi dober let, dobi pohvalo s strani potnikov, vendar to ni s strani sektorja vodenja nikoli opaženo. Kadarkoli pa pride do kakršnihkoli minimalnih problemov, pa so takoj nujni zagovori. Kadarkoli naredi posameznik kakšno dobro stvar, to ni videno s strani vodstva ... (Leon, 30 let)

Intervjuvanca v starejši starostni skupini tudi menita, da vodstvo temu namenja premalo pozornosti oziroma je sploh ne.

Žal je nagrajevanje v našem oddelku oziroma sektorju odvisno od tega, kdo je trenutno vodja oddelka oziroma direktor sektorja. V zadnjih 20 letih so ti dve funkciji (večino časa) zasedali ljudje, ki so redno nagrajevali samo krog svojih privržencev (beseda je namerna in ni pretirana), ostale pa namenoma prezrli. Rešitev tega je samo ena – obe izmed funkcij bi morali biti dodeljeni ne samo na podlagi strokovnosti, temveč neodvisnim ljudem - ljudem s hrbtenico, če lahko povem po domače. Ljudem, ki so sposobni pohvaliti in nagraditi tudi nekoga, ki jim osebno ni simpatičen, delo pa sicer opravlja brežhibno. To je seveda težko in takih ljudi je med nami malo – pa še tisti, ki so, ponavadi takih funkcij ne želijo opravljati. To še ne pomeni, da podjetje kot celota ne ceni sodelavcev, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Do podjetja oziroma uprave to sploh ne pride, ker se ustavi na nižjih nivojih oziroma so upravi kot pohvale in nagrade vredni predstavljeni samo točno določeni ljudje ... (Katarina, 44 let)

Tisti, ki bi to morali opaziti, so prezaaposleni oziroma si za to ne vzamejo časa. Za njih je pomembno le, da stvari potekajo po kolikor toliko zastavljenem planu. Sam menim, da bi kljub vsemu nekdo moral prizadevnejšim nakloniti vsaj minimalno priznanje. Ni vse v denarju, potrebujemo tudi pohvale, spodbude, motivacijo, prijazno besedo ... (Andrej, 46 let)

Vsi intervjujanci so mnenja, da bi moralo podjetje temu nameniti večji poudarek.

NAGRADE ZA DELO:

Na vprašanje, **ali meniš, da si za svoje delo premalo nagrajen glede na odgovornost, ki jo imaš**, sta študenta soglasno pritrdila, da bi bile plače lahko višje glede na odgovornost. Srednja dva po starosti sta odgovorila, da nista nezadovoljna. Zadnja dva intervjuvanca po starosti pa menita, da sta premalo nagrajena glede na odgovornost.

Študenta:

Ja tudi kar se tiče plač, smo veliko manj plačani kot redno zaposleni, odgovornost, ki jo nosimo, pa je dokaj podobna, znanje moramo imeti enako tako kot redno zaposleni ... (Metka, 25 let)

Bi rekel, da ja. Po mojem mnenju je študentsko delo preslabo plačano, predvsem nadure, nočni leti, nedeljske ure, praznične ure, za te stvari bi moralo bit bolje poskrbljeno. Pa med drugim tudi to, da smo plačani samo takrat, ko so prižgani motorji letala, nimamo pa dnevnic in tudi ura našega dela se že nekaj časa ni drastično povečala. Menim, da bi bili potrebni kakšni dodatki ... (Peter, 24 let)

Srednje dva po starosti sta odgovorila:

Vedno bi bilo lahko več. No, nisem nezadovoljna, ampak bi bilo lahko bolje ... (Iza, 34 let)

Trenutno ne. Zdi se mi, da za delo, ki ga opravljam, trenutno zaslužim dovolj denarja ... (Leon, 30 let)

Zadnja dva intervjujanca po starosti menita, da sta za svoje delo premalo nagrajena:

Odgovor je na žalost da ... (Katarina, 44 let)

Glede na pogoje dela in na vpliv na zdravje bi lahko bil odgovor pritrdilen. Če pa bi se počutil tako zelo podcenjenega, pa bi najbrž že odšel ... (Andrej, 46 let)

11 SKLEP

Velik problem, ki sem ga zasledila pri odgovorih, je, da se uspešnost posameznika premalo nagraduje, ne ceni se sodelavcev, z nadpovprečnimi delovnimi dosežki. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi številni nematerialni dejavniki, kakršni so odnosi s sodelavci, delovne razmere, varnost zaposlitve in drugi. Splošno zadovoljstvo se izoblikuje kot skupek zadovoljstva s posameznimi dejavniki. Če so zaposleni z enim izmed dejavnikov zelo nezadovoljni, se to kaže v njihovem splošnem zadovoljstvu z delom. Motiviranost zaposlenih je precej nizka. Morda je v skupini mlajših nekoliko višja zaradi upa, ki ga imajo študentje, čakajoč na redno zaposlitev. Glede na ugotovitve anket in opravljenih pogovorov menim, da motiviranost in pozitiven odnos do organizacije z leti upada. Po odgovorih sodeč, zaposlene moti, kako firma deluje, vendar se s tem z leti nekako sprijaznijo, saj je starejšim težje iskati drugo službo. Menim, da je nizka motivacija za podjetje velik minus, posledica je namreč nezadovoljstvo, zaradi česar zaposleni ne delajo tako, kakor bi morali, in na delo ne prihajajo z veseljem.

Naloga vsake organizacije je najti motivacijske dejavnike, ki so za zaposlene najpomembnejši. Na tej podlagi mora izvesti ukrepe, ki bodo zagotovili kar najboljše delovanje teh dejavnikov. Glede na izsledke, ki sem jih pridobila z anketnimi vprašalniki in intervjuji, lahko sklepam, da se nekateri motivi po pomembnosti razlikujejo, če primerjam dve starostni skupini. **Možnost napredovanja in zanimivost dela** sta motiva, ki sta mlajši skupini anketirancem zelo pomembna, medtem ko so starejšim zelo pomembni motivi: **zahtevnost dela, obveščenenost o dogodkih v podjetju in neposredni vodja**. Obema starostnima skupinama so pomembni **odnosi s sodelavci, plača in druge materialne ugodnosti, stalnost zaposlitve, varnost dela in delovne razmere**. V mojem primeru je pomembno materialno in nematerialno nagrajevanje, najbrž tudi zato, ker je raziskava zajela kar nekaj študentov, ki še nimajo rešenega tako imenovanega po Maslowu osnovnega eksistenčnega problema.

Ker je bila večina vprašanih precej kritična pri kariernem sklopu vprašanj in pri intervjujih o delovanju podjetja, menim, da bi moralo vodstvo zagotoviti večje sodelovanje zaposlenih. Kljub temu da je kabinsko osebje Adrie Airways z delom načelno zadovoljno,

bi moralo vodstvo več časa nameniti obravnavi posameznika ter prisluhniti njegovim željam in potrebam. Vodje se morajo zato lotiti motiviranja načrtno in stalno vzdrževati človekovo zavzetost za delo. Zaposleni se počutijo premalo nagrajeni za svoj trud, zato bi se morali vodje bolj posvetiti nematerialnemu nagrajevanju in ustrezno spodbuditi zaposlene k napredovanju, delovni vnemi in kolegijskim odnosom. Pohvale so zelo močan spodbujevalec, ki vpliva na bolj zavzeto delo. Posamezniku se s pohvalami in nagradami potrjuje lastna vrednost, kar je Maslow uvrstil na vrh svoje motivacijske lestvice. Študentom bi morali zagotoviti večjo socialno varnost in jih čez nekaj časa, če so v podjetju zadovoljni z njihovim delom, zaposliti. Naloga vodij je torej, da posvetijo večjo pozornost pravi in pravočasnim povratnim informacijam.

Kabinsko osebje je ključni člen verige, ki vodi od podjetja do stranke, zato bi jim morali nameniti posebno pozornost pri obravnavanju njihovega zadovoljstva pri delu (Hribar 2007, 50). Vodstvo bi moralo izboljšati obstoječe stanje v podjetju. Upoštevati bi moralo želje zaposlenih in omogočiti sodelovanje pri nekaterih odločitvah, ki zadevajo njihovo delo. Za dobro opravljeno delo bi morali biti zaposleni ustrezno nagrajeni in pohvaljeni. Le tisti, ki imajo občutek, da so za podjetje pomembni in potrebni, ter so s svojim delom zadovoljni, lahko ustvarjajo takšne delovne dosežke, ki so v korist podjetju. Delavci so bolj zavzeti pri svojem delu, če so delovne razmere v podjetju ugodne, hkrati pa je večja tudi njihova storilnost in zadovoljstvo. Močno motivirani in zadovoljni zaposleni so lahko vir konkurenčne prednosti in ključni element dolgoročne uspešnosti podjetja.

Kakor je bilo že povedano, je najpomembnejša naloga kabinskega osebja varnost. V izrednih razmerah je njihova naloga pomagati potnikom in poskrbeti za njihovo varno izkrcavanje. Še vedno pa obstajajo miti o službi stewardov/-es, nekateri potniki to tudi jasno pokažejo z neprimernim obnašanjem. Mi pa jim odgovorimo le z vljudnim nasmehom in si mislimo: »We are here to save your ass, not kiss it!!!!« (Whitelegg 2007).

Slika: Stevardesa Adrie Airways



Vir: Adria Airways In- Flight Magazine (2008/2009, 8).

12 LITERATURA

1. *Adria se predstavi*. 1989. Brošura Adrie. Ljubljana: Služba za informiranje in stike z javnostjo Adrie Airways.
2. *Adria Airways*. Dostopno prek : <http://www.adria.si/> (15. december 2008).
3. Air Baltic. 2003. *New uniforms* . Dostopno prek: <http://www.airbaltic.com/public/28543.html> (25. oktober 2008).
4. Barry M., Kathleen. 2007. *Femininity in Flight: A history of flight attendants*. Durham and London: Duke University Press.
5. Bock S., Becky. 2005. *Welcome Aboard: Your Career as a Flight Attendant*. Newcastle, Washington: Aviation Supplies and Academics, Inc.
6. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
7. Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
8. *Cabin Emergency Manual (CEM)*. 2006. Interno gradivo Adrie Airways. Ljubljana: Adria Airways.
9. *Cabin Crew Member Manual (CCMM)*. 2006. Interno gradivo Adrie Airways. Ljubljana: Adria Airways.
10. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: FDV.
11. Finance-on.net. 2007. *Prvo novo letalo Adrie Airways v zraku že danes*. Dostopno prek: http://www.cruise-ferry-center.com/default.asp?k=prikazi_novico&id=368 (2. junij 2008).
12. Hochschild, Arlie Russell. 2002. Upravljanje srca: Komercializacija človeških čustev. *Teorija in praksa* 39 (1): 196 - 213.
13. --- 2003. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
14. Hribar, Irena. 2007. *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways, d. d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Jagarinec, Darja. 2006. Priprite si varnostni pas. *Dnevnik*, 1. april. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=76> (20. april 2008).

16. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Mayer, Janez, Janez Bečaj, Ana Nuša Kneževič, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
19. Pavlin, Samo. 2000. *Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. --- 2007. Ustreznost poklicnih predstav v perspektivi karijerne orientacije. *Teorija in praksa* 44 (5): 658 - 672.
21. Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
22. --- 2000. Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja* 9 (4): 105 - 114.
23. Republiški zavod za zaposlovanje. 1998. *Opis poklica stevardesa, stevard v letalu*. Interno gradivo. Ljubljana.
24. Rojšek, Maja. 2001. *Timsko delo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Schermerhorn, John. 2005. *Organizational behaviour*. New York: Wiley, cop.
26. *Southwest Airlines tells a female passenger she's "too sexy" to fly*. 2007. Dostopno prek: <http://blog.kosmonaut.net/?p=264> (8. september 2007).
27. Statistični urad Republike Slovenije. 2000. *Standardna klasifikacija poklicev: Metodološka pojasnila. Koncept SKP-ja*. Dostopno prek: http://www.stat.si/doc/klasif/skp_metnav.doc (13. april 2008).
28. Strokovna služba zveze skupnosti za zaposlovanje SR Slovenije. 1984. *Šifrant poklicev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Svetlik, Ivan. 1991. *Delo in kakovost življenja*. Ljubljana: FDV.
30. Šadl, Zdenka. 2002. *We are out to make you smile*. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49 - 80. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021Sadl2.PDF> (januar/februar 2002).

31. Tivadar, Blanka. 1991. *Delo in življenje stewardes Adria Airways*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
32. Tuffley, David. 2008. *A Life Well-Lived: a Guide to Self-Actualisation*. Dostopno prek: <http://www.cit.gu.edu.au/~davidt/self-actualisation.htm> (10. junij 2008).
33. Uhan, Stane. 1998. Raziskave o motivaciji. *Organizacija* 31 (10): 591 - 602.
34. --- 1999a. Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija* 3 (5): 3 - 8.
35. --- 1999b. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* 3 (6/7): 3 - 5.
36. Žnidar, Barbara. 2008. Oblikovanje uniform je lahko tudi prestiž. *Adria Airways In- Flight Magazine* 5 (oktober, november): 8 - 15.
37. --- 2008/2009. *Naše nove uniforme*. *Adria Airways In- Flight Magazine* 6 (december, januar): 8 - 9.
38. Wikipedia. 2009. *Adria Airways*. Dostopno prek: http://sl.wikipedia.org/wiki/Adria_Airways (26. april 2009).
39. Whitelegg Drew. 2007. *Working the skies*. New York and London: New York University Press.

13 PRILOGE

Priloga A: anketni vprašalnik

Spoštovane kolegice, spoštovani kolegi!

Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom *Poklicna kariera stevardese* na Fakulteti za družbene vede. Pred vami je vprašalnik, ki se nanaša na zadovoljstvo s poklicem, motivi za opravljanje poklica stevardese, stevarda... Vprašalnik je anonimen. Vsak izpolnjen vprašalnik je zame izredno dragocen, saj mi brez vaše pomoči ne bo uspelo dokončati diplomske naloge, zato vas lepo prosim za sodelovanje. Tistemu, ki ga zanima kaj bo pokazala analiza podatkov, bom podatke z veseljem posredovala, z grafi in z vsemi priloženimi tabelami, sicer pa bo celotna diplomska naloga dostopna tudi v elektronski obliki preko spleta. Za vsa vprašanja sem vam na voljo na telefonski številki 041/ 814-776, oziroma preko elektronske pošte sandra.lah@guest.arnes.si . Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem in vas hkrati lepo pozdravljam.

Sandra Lah

ANKETNI VPRAŠALNIK

1) SPOL

- 1- MOŠKI
- 2- ŽENSKI

2) STAROST

- 1- 18-24 let.
- 2- 25-31 let.
- 3- 32-38 let.
- 4- 39-45 let.
- 5- 46-52 let.
- 6- 52-60 let.

3) ZAKONSKI STATUS

- 1- Poročen(a), brez otrok.
- 2- Poročen(a), z otroci.
- 3- Izvenzakonska skupnost, brez otrok.
- 4- Izvenzakonska skupnost, z otroci.
- 5- Samski(a), brez otrok.
- 6- Samski(a), z otroci.
- 7- Ločen(a)/ razvezan(a), brez otrok.
- 8- Ločen(a), razvezan(a), z otroci.

4) KATERA JE ZADNJA ŠOLA, KI STE JO KONČALI, REDNO ALI IZREDNO?

- 1- Splošna gimnazija, štiriletna strokovna šola.
- 2- Dvoletna višja šola.
- 3- Visoka šola ali fakulteta.
- 4- Magisterij.
- 5- Doktorat.

5) V ADRII STE ZAPOSLENI?

- 1- Redno za nedoločen čas.
- 2- Redno za določen čas.
- 3- Preko študentskega servisa.
- 4- Preko s.p.-ja.

Priloga B: frekvence neodvisnih spremenljivk, nekatere rekodirane

SPOL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 moški	9	11,1	11,1	11,1
	2 ženski	72	88,9	88,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

STAROST

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7 Do 31 let	54	66,7	66,7	66,7
	8 32 let in vec	27	33,3	33,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

ZADNJA KONCANA ŠOLA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6 Srednja šola	55	67,9	67,9	67,9
	7 Veè kot srednja šola	26	32,1	32,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

V ADRII STE ZAPOSLENI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 Redno zaposlen	40	49,4	49,4	49,4
	6 Študent	41	50,6	50,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

DELO OPRAVLJATE KOT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 CCM 1 (Purser)	29	35,8	35,8	35,8
	2 CCM 2	52	64,2	64,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Priloga C: izhodiščna vprašanja za intervju

VPRAŠALNIK

1. KOLIKO SI STAR/A?
2. KAKŠEN JE TVOJ ZAKONSKI STAN?
3. KATERI STROKOVNI NAZIV IMAŠ?
4. KOLIKO ČASA ŽE LETIŠ?
5. ZAKAJ SI POSTAL/A STEVARD/ESA
6. KAKO BI OCENIL/A SVOJ POKLIC? KAKŠNO MNENJE IMAŠ O SVOJEM POKLICU? TI LETENJE POMENI KAJ POSEBNEGA?
7. KATERI DEJAVNIKI TE NA DELOVNEM MESTU NAJBOLJ MOTIJO?
8. ALI RAZMIŠLJAŠ O DELU V KAKŠNI DRUGI LETALSKI DRUŽBI? ČE DA ZAKAJ? ČE NE, ZAKAJ?
9. MENIŠ, DA JE HIERARHIJA NA DELOVNEM MESTU POTREBNA?
10. ZAKAJ MENIŠ, DA NAS NEKATERI POTNIKI JEMLJEJO PREMALO RESNO, OZIROMA KOT NATAKARJE V ZRAKU?
11. NA KAKŠEN NAČIN SE JE SPREMENIL TVOJ ŽIVLJENJSKI STIL, KO SI POSTAL/A STEVARD/ESA?
12. ALI JE TO ZATE POKLIC ZA VSE ŽIVLJENJE, BOŠ OSTAL/A STEVARD/ESA? ZAKAJ?
13. KAKO ZADOVOLJEN/NA SI S SEDANJIM DELOM, KAJ TE POSEBNO MOTI, KAJ TI JE VŠEČ?
14. KATERI MOTIV JE ZATE NAJPOMEMBNEJŠI ZA DELO KI GA OPRAVLJAŠ IN ZAKAJ?
15. KAJ PA DENARNA NAGRADA? ALI JE TUDI EDEN IZMED FAKTORJEV ZAKAJ OSTAJAŠ V FIRMI OZIROMA SI ŽELIŠ REDNE ZAPOSLOTITVE?
16. ZAKAJ MENIŠ, DA SI VEČINA ŠTUDENTOV ŽELI REDNE ZAPOSLOTITVE V FIRMI?
17. ALI MENIŠ, DA FIRMA LAHKO ZADOVOLJI KARIERNE NAČRTE? ČE JE ODGOVOR NE → ZAKAJ POTEM LJUDJE OSTAJAJO V FIRMI??
18. ZAKAJ SO PO TVOJEM MNENJU STASREJŠI MANJ ZADOVOLJNI Z DELOM KOT MLAJŠI?

19. ZAKAJ MENIŠ, DA SO ZAPOSLENI MNENJA DA PODJETJE NE CENI DOVOLJ SODELAVCEV, KI DOSEGAJO NADPOVPREČNE DELOVNE REZULTATE? KAJ PA TVOJE MNENJE, SE STRINJAŠ S TRDITVIJO?
20. ALI MENIŠ, DA SI ZA SVOJE DELO PREMALO NAGRAJEN GLEDE NA ODGOVORNOST, KI JO IMAŠ?
21. KDO PO TVOJEM MNENJU LAHKO OPRAVLJA TA POKLIC?
22. IMAŠ KAKŠNE REŠITVE, KATERE BI IZBOLJŠALE STVARI V FIRMI?
23. BI ZA KONEC ŠE KAJ DODAL/A KAR NI BILO ZAJETO V VPRAŠANJIH PA SE TI ZDI POMEMBNO?