

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK:
PRIMERJAVA DVEH PODJETIJ**

Ljubljana, avgust 2010

NATAŠA MEDVED

IZJAVA

Študentka Nataša Medved izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH.....	2
1.1 OPREDELITEV OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH.....	2
1.2 ZNAČILNOSTI OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH	4
1.3 ELEMENTI OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH.....	5
1.4 PROCES OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH.....	6
1.5 OVIRE PRI PROCESU OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH	8
2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK.....	9
2.1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	10
2.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH PREKO POVEČEVANJA SAMOUČINKOVITOSTI	11
2.3 DIMENZIJE PSIHOLOŠKEGA OPOLNOMOČENJA	12
2.4 POSLEDICE OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH KOT MOTIVACIJSKEGA DEJAVNIKA	13
2.5 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE	13
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA V DVEH PODJETJIH.....	16
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA AUSTRIA TREND HOTEL LJUBLJANA.....	16
3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA AUSTRIA TREND HOTEL EUROPA GRAZ	16
3.3 CILJ RAZISKAVE V DVEH PODJETJIH TER HIPOTEZE.....	17
3.4 METODOLOGIJA ANALIZE PODATKOV	19
3.4.1 Potek intervjujev.....	19
3.5 REZULTATI INTERVJUJEV V PODJETJU AUSTRIA TREND HOTEL LJUBLJANA.....	20
3.5.1 Intervju z osebo A.....	20
3.5.2 Intervju z osebo B.....	21
3.5.3 Intervju z osebo C.....	22
3.5.4 Intervju z osebo D	23
3.6 REZULTATI INTERVJUJEV V PODJETJU AUSTRIA TREND HOTEL EUROPA GRAZ	24
3.6.1 Intervju z osebo E.....	24
3.6.2 Intervju z osebo F.....	25
3.6.3 Intervju z osebo G	26
3.6.4 Intervju z osebo H	26
4 DISKUSIJA.....	27
SKLEP.....	31
LITERATURA IN VIRI	33
PRILOGE.....	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Cikel opolnomočenja	6
Slika 2: Kontinuum opolnomočenja.....	8
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	9

KAZALO TABEL

Tabela 1: Hipoteze	18
Tabela 2: Rezultati preverjanja hipotez.....	27

UVOD

Podjetja danes poslujejo v okolju, za katerega so značilne stalne spremembe, intenzivna globalna konkurenca, nova tehnologija ter zahteve kupcev po prilagajanju produktov in storitev njihovim individualnim željam. V tem novem poslovnem okolju tradicionalni model »vodje, ki vodi ter zaposlenih, ki so vodeni« ne deluje več tako uspešno. Podjetja se ukvarjajo z vprašanjem, kako doseči maksimalno storilnost z manjšim kolektivom. Poznavalci managementa ponujajo odgovor v vlaganju v človeški faktor. Ljudje so namreč najpomembnejše sredstvo in če se zaposleni ne razvijajo, podjetje nima pogojev za rast. Kot ena od sodobnih rešitev reorganizacije poslovnega procesa v podjetjih je spremenjena strategija vodenja zaposlenih z uporabo koncepta opolnomočenja.

Opolnomočenje je postalo razširjeno kot netradicionalna paradigma človeških virov ter praks organizacijskega vedenja (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Osredotoča se na prenos moči na zaposlenega, kar jim omogoča večjo avtonomijo pri sprejemanju odločitev, sprostí njihov potencial ter motivira za boljše opravljanje dela. Odgovornost nosi zaposleni sam, medtem ko je vloga vodje usmerjanje ter poučevanje zaposlenih. To dopolnjuje z opredelitvijo ciljev in jasnih vlog, dostopom do informacij, nudenjem izobraževanj, sistemom nagrajevanja ter z ostalimi tehnikami opolnomočenja.

Namen diplomske naloge je preučiti teoretično ozadje opolnomočenja zaposlenih ter njegov vpliv na motivacijo zaposlenih, ki kljub prisotnosti v poslovni miselnosti vodij ter zaposlenih še ni bil do potankosti raziskan. Želim tudi ugotoviti, kako so teoretična izhodišča aplicirana v praksi. Tako je temeljni cilj moje diplomske naloge raziskati, do kakšne mere oz. ali uvedba opolnomočenja motivira zaposlene za bolj učinkovito izvedbo delovnih nalog. Hkrati bom preverjala kakšen je odnos zaposlenih in vodij do opolnomočenja, kateri izmed štirih elementov opolnomočenja prevladuje kot motivator zaposlenih, koncept samoučinkovitosti in nenazadnje vpliv dimenzij opolnomočenja na posameznikovo zaznavanje opolnomočenosti.

Moja diplomska naloga zajema teoretični ter empirični del. V prvem delu predstavim različne vidike razumevanja oz. uporabe koncepta opolnomočenja ter njegove značilnosti in elemente, ki so bistvenega pomena za uspešno izvedbo opolnomočenja, ki ga bodo zaposleni odobravalí. Nadalje razložim proces opolnomočenja zaposlenih, pri čemer omenim morebitne ovire. Za potrebe lastne raziskave se poglobim tudi v motiviranje zaposlenih, pojasnim koncept samoučinkovitosti, dimenzije ter posledice opolnomočenja zaposlenih. V tem delu na kratko predstavim predhodne empirične raziskave, ki znova prikažejo različne pristope k temi opolnomočenja kot sredstva motivacije zaposlenih.

V empiričnem delu izvedem raziskavo v podjetju Austria Trend Hotel Ljubljana ter v podjetju Austria Trend Hotel Europa Graz, ki temelji na petih hipotezah. Z uporabo kvalitativne metode raziskovanja opravim osem globinskih intervjujev. Obnovi le-teh sledijo analiza rezultatov, lastna interpretacija in primerjava med podjetji, omemba omejitev pri raziskovanju ter predlogi za izboljšavo in nadaljnje raziskave.

1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

1.1 OPREDELITEV OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Zasnovo koncepta opolnomočenja vidim v McGregorjevi »Teoriji X in Y«, v katerih je razvil predpostavke o človeški naravi. Prvotno prepričanje v »Teoriji X«, da so ljudje v izhodišču leni ter zato potrebujejo usmeritve oz. prisilo, je dopolnil s »Teorijo Y«, ki predpostavlja, da ljudje lahko v pravih razmerah delo vzljubijo ter prevzemajo odgovornosti, zato jih je treba motivirati ter dati večjo svobodo pri delu (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 58). Vseeno se koncept opolnomočenja v literaturi praktično ni pojavljal do leta 1985, čeprav je uporabo tovrstnega vodenja mogoče zaslediti že prej v obliki Hackamove in Oldhamove obogatitve delovnega mesta, avtonomije pri delu ter Kanterjeve analize notranje organizacijske moči in nadzora (v Honold, 1997, str. 203).

Vse do danes opolnomočenje ni dobilo enotne definicije. Obstaja splošno strinjanje poznavalcev, da opolnomočenje pomeni prenos moči na zaposlenega, vendar se porajajo dileme, do kakšne stopnje in kateremu zaposlenemu naj se moč dodeli. Pereča tema je tudi, na kakšen način opolnomočiti zaposlene ter katere vrste odločitev lahko sprejemajo z dodeljeno močjo (Hales, 2000, str. 503).

Daft in Noe (2001, str. 429) opredelita opolnomočenje kot razporeditev moči ljudem, ki so na najboljšem položaju, da jo uporabijo na način, koristen podjetju. Te osebe so običajno zaposleni, ki so najbližje proizvodnim aktivnostim ter stiku s strankami. Poudarjata, da opolnomočenje deluje le v prisotnosti zaupanja v zaposlene ter obratno.

Velik korak v smeri definiranja koncepta opolnomočenja naredita Conger in Kanungo (1988, str. 472-479), ki ga predstavita z dveh vidikov, in sicer opolnomočenje kot **dejavnik medsebojnih odnosov** ter opolnomočenje kot **motivacijski dejavnik**. Prvi vidik zajema vplive managerskih praks na participacijo zaposlenih. V nadaljnji razpravi priporočata, da je bolje gledati na opolnomočenje z vidika motivacijskih procesov v zaposlenih. Tako definirata opolnomočenje kot **proces povečevanja samoučinkovitosti zaposlenih** preko identifikacije pogojev, ki podpirajo občutek nemoči, ter preko odstranitve le-teh s tako formalnimi organizacijskimi praksami kot neformalnimi tehnikami pridobivanja informacij o lastni učinkovitosti. Conger (1989, str. 18) meni, da opolnomočenje ne vključuje le niz zunanjih dejanj, temveč je proces spreminjanja notranjih prepričanj zaposlenih. Posameznik se smatra opolnomočenega, ko čuti, da se lahko spoprijema z zahtevami okolja. Conger ter Kanungo (1988, str. 476) tudi trdita, da izkušnja opolnomočenja povečuje začetno zagnanost ter vztrajnost v delavčevem vedenju pri izvedbi delovnih nalog.

Thomas in Velthouse (1990, str. 667) izhajata iz modela Congerja in Kanunga, pri čemer poskušata model nadgraditi. Prvič, opolnomočenje definirata kot notranjo motivacijo za izvedbo delovnih nalog (angl. *intrinsic task motivation*). Drugič, poskušata definirati t.i.

ocenjevalce delovnih nalog (angl. *task assessments*), ki vodijo k tovrstni motivaciji. Prikažeta jih kot štiri dimenzije opolnomočenja: pomen, sposobnosti, izbira ter vpliv.

Pomemben vidik opolnomočenja pravi, da je potrebno reorganizirati ter sprostiti v organizacijo moč in potencial, ki ga zaposleni že imajo v njihovem bogastvu uporabnega znanja ter interne motivacije. Metode vsebujejo delovno vključenost, obogatitev dela in sodelovanje v različnih oblikah. Ljudje namreč potrebujejo svobodo ter izbiro, prostor za dajanje pobud, tveganje, sprejemanje odločitev ter vero, da je učenje ter razvoj visoko cenjen v podjetju (Randolph, 1995; Smith, 1997). S tem se strinja Ivančič (2008, str. 43), ki opozarja, da je opolnomočenje koncept delovanja, mehanizem, pri katerem ljudje, organizacije ter skupnosti pridobijo nadzor nad svojim življenjem. Opolnomočenje se torej ne tiče le poslovnega sveta, ampak tudi zasebnega življenja zaposlenih.

Geroy, Wright in Anderson (1998, str. 57) poudarjajo, da je opolnomočenje zaposlenih proces, kjer vodje zaposlenim nudijo potrebno usmerjanje ter veščine, da jim omogočijo avtonomijo pri sprejemanju odločitev. Pri tem odgovornost za odločitve nosi zaposleni sam.

Številne opredelitve opolnomočenja imajo skupne točke, tako tudi Dimovski et al. (2003, str. 28, 242) povzemajo, da gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Povečana moč naj bi povečala motivacijo za izpolnitev nalog, saj zaposleni povečajo svojo učinkovitost z določanjem načina dela ter kreativnimi rešitvami. Poleg tega imajo več svobode ter informacij za odločanje. Avtorji poudarjajo, da z opolnomočenjem organizacije v večji meri obdržijo kakovostne kadre in njihovo znanje.

Če je pravilno implementirano, je opolnomočenje koristno tako za zaposlene kot za njihove vodje. Predstavlja namreč sodobno (angl. *cutting-edge*) tehnologijo, ki zagotavlja strateško prednost, katero iščejo organizacije, ter priložnost, ki jo iščejo zaposleni (Blanchard, 1999, str. 5). Vendar pa je dokaj kompleksno, saj mora vsaka organizacija izoblikovati svojo strategijo opolnomočenja na organizacijski ravni ter na ravni zaposlenega (Honold, 1997, str. 202).

V praksi pogosto prihaja do enačenja pomena delegiranja ter opolnomočenja. **Delegiranje** pomeni, da so zaposleni pooblašeni za izvajanje aktivnosti v imenu vodje, kar ne pomeni, da imajo popolno moč za spreminjanje poslovnih procesov v organizaciji (Lee & Koh, 2001, str. 687). Delegiranje prav tako ne vključuje psihološkega stanja zaposlenega, ki so mu bile delegirane pristojnosti. Opolnomočenje je širši pojem, saj pri delegiranju odgovornost za izvedbo delovne naloge nosi vodja, medtem ko se pri opolnomočenju ta odgovornost prenese na zaposlenega, kateri tudi nosi posledice svojih odločitev (DuBrin, 2000, str. 195).

Številne organizacije že vrsto let delujejo po ustaljenem principu vodenja, zato se vodje sprašujejo, zakaj bi tvegali z vpeljavo nove strategije vodenja. Dimovski et al. (2003, str. 31) navajajo tri razloge za implementacijo opolnomočenja:

- 1) ker je to strateška nuja za izboljšanje proizvodov ali storitev;
- 2) ker druga podjetja v panogi tako ravna;
- 3) ker imajo priložnost ustvariti edinstveno učečo se organizacijo.

Poleg tega opolnomočenje daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti ter zvišuje motivacijo zaposlenih.

1.2 ZNAČILNOSTI OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Opolnomočenje je sprememba kulture zaposlenih, ki terja čas ter predanost (Smith, 1997, str. 122). Če povzamem dognanja poznavalcev, je za okolje, v katerem uspeva opolnomočenje, značilna obojesmerna ter odprta komunikacija, timsko delo, stalne spremembe in novi izzivi. Značilni so tudi participativni management, decentralizacija sredstev, mreženje, rotacija delovnega mesta, management celovite kakovosti, deljenje informacij, kolektivizem ter predanost (Kanter, 1983; Smith, 1997; Ugboro & Obeng, 2000). Iz tega lahko sklepamo, da opolnomočenje zahteva celotno reorganizacijo procesov poslovanja v organizacijah, še posebej v tistih, kjer delujejo tradicionalen stil vodenja, strategija nizkih stroškov ter nezapletena tehnologija (Ford & Fottler, 1995, str. 27). Okolje, ki podpira opolnomočenje, mora omogočati visoko vključenost zaposlenih, avtonomijo pri odločanju, raznolikost dela, pomenskost in identiteto delovnih nalog ter povratno informacijo (Hackman & Oldham, 1980, str. 78-80). Organizacije pri tem spreminjajo pomen ter namen opolnomočenja v skladu s svojo politiko ter organizacijskim kontekstom (Siegall & Gardner, 2000, str. 704).

Na številne izmed naštetih značilnosti okolja ter dela, kjer uspeva opolnomočenje, lahko vplivajo vodje. Njihova glavna vloga ni več le odločanje, temveč tudi motiviranje in podpiranje zaposlenih ter ustvarjanje pogojev, da se lahko učijo ter sami sprejemajo odločitve in posledično zasledujejo cilje organizacije. Pri tem morajo postati neke vrste vzorniki zaposlenim in jim ponujati izzive (Smith, 1997, str. 121). Treba je opozoriti, da je obvezna sprememba tudi vedenja višjega managementa, saj morajo tudi vodje biti opolnomočeni, v kolikor želijo opolnomočiti zaposlene (Quinn & Spreitzer, 1997, str. 46-47).

Zaposleni, ki so pomemben dejavnik pri procesu opolnomočenja, so v primeru, da se počutijo opolnomočene, bolj motivirani za izboljšanje svoje uspešnosti pri izvedbi delovnih nalog. Opolnomočeni zaposleni v večji meri dajejo pobude, tvegajo, spodbujajo inovacije ter se soočajo z visoko negotovostjo (Spreitzer, 1995, str. 1448). S psihološkega vidika se pri njih razvije večja samopodoba, navdušenost ter zadovoljstvo pri delu, pripadnost, inovativnost ter občutek lastništva, ki prihajajo iz visoke vpletenosti v delovno mesto ter procese (Umiker, 1992; Ugboro et al., 2000; Wickisier, 1997).

Quinn in Spreitzer (1997, str. 39) tako naštevata pogoje, ki so potrebni, da se zaposleni počutijo opolnomočene:

- dostop do informacij;
- vizija oz. poslanstvo ter postavljeni cilji, s katerimi se identificirajo;
- jasno definirane vloge vseh zaposlenih;
- nagrade za njihov prispevek.

Izvedba delovnih nalog postaja vedno bolj kompleksna, zato se v organizacijah uveljavlja timsko delo. Nekateri celo predlagajo, da timi nadomestijo hierarhijo (Randolph, 1995, str. 28). Številni poznavalci trdijo, da je za uspešen proces opolnomočenja potrebno uvesti **samousmerjajoče se time** (angl. *self-managed teams*). Vodja takšnemu timu dodeli avtoriteto, da lahko izvede svoje poslanstvo, ter nadzor nad nalogami in procesi. Člani samousmerjajočega se tima sprejemajo odločitve, jih implementirajo, obenem pa sami nosijo odgovornost za potek dela. Z vidika opolnomočenja so timi priporočljivi, saj se tako ljudje znebijo bremena odgovornosti posameznika za odločitve (Parker, 2003; Randolph, 1995).

1.3 ELEMENTI OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju delovnih nalog zaposlenim omogočajo štirje elementi opolnomočenja. Daft in Noe (2001, str. 217) jih opredelita sledeče:

- **Informacije:** zaposleni imajo dostop do vseh informacij, vključno z informacijami o uspešnosti podjetja ter plačah vrhnjega managementa.
- **Znanje:** organizacije zaposlenim nudijo izobraževalne programe oz. usposabljanje, ki jim pomaga osvojiti znanje ter veščine, potrebne za opravljanje dela ter doprinos k uspešnosti poslovanja organizacije.
- **Moč:** zaposlenim je potrebno dati moč za samostojno odločanje. Še posebej z uporabo krožkov kakovosti ter samousmerjajočih se timov lahko zaposleni vplivajo na delovne procedure in uspešnost organizacije.
- **Nagrada:** zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotne organizacije.

Zaposleni morajo dobiti povratno informacijo o uspešnosti svojega dela, saj je ključnega pomena, da vedo, ali njihova dejanja kaj spremenijo (Randolph, 1995, str. 22). Za razumevanje, kako s svojim delom omogočajo organizaciji zasledovanje ciljev, so relevantne informacije o učinkovitosti dela, strategiji, poslanstvu, ciljih ter konkurenčnosti organizacije (Spreitzer, 1996, str. 488). Prav tako so z informacijami prisiljeni ravnati odgovorno, kar dvigne raven zaupanja. Med številnimi sredstvi informiranja naj omenim intranet ter odprta vrata vodij za vprašanja zaposlenih.

Znanje je bistvenega pomena za kvalitetno izvedbo delovnih nalog. Wickisier (1997, str. 215) opozarja, da je potrebno zaposlene izobraževati o sprejemanju odločitev, reševanju konfliktov, vodenju ter racionalni porabi sredstev, saj večinoma nimajo izkušenj z opolnomočenjem. S pridobljenim znanjem so zaposleni bolj prepričani v svoje sposobnosti,

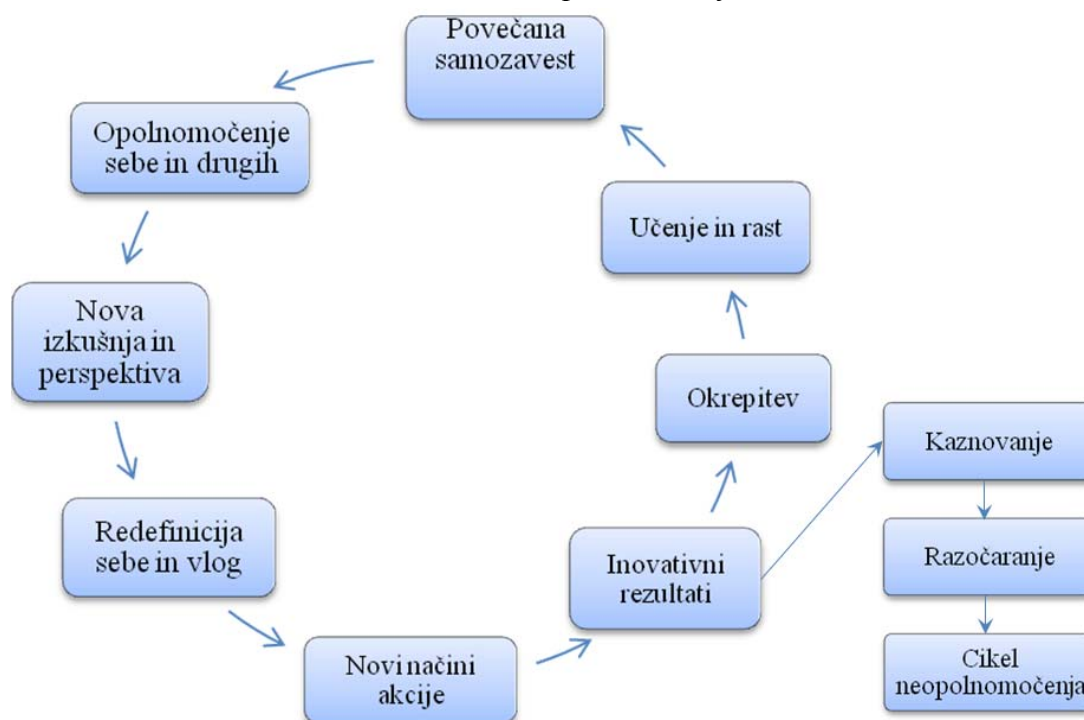
kar jih motivira, da sprejmejo več izzivov. Tukaj velja omeniti **osebno mojstrstvo** kot eno od tehnik učenja. Je skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih ciljev. Poteka na individualni ravni in je vseživljenjski proces učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 305).

Kot že omenjeno element moči sega v samo definicijo opolnomočenja. Velja pa poudariti nagrajevanje, kjer morajo biti priznani tudi prispevki posameznega zaposlenega. S tem vodje sporočajo, da cenijo sposobnosti zaposlenih ter spodbujajo k sodelovanju in vplivanju na odločanje (Spreitzer, 1995, str. 1448). Nagrade naj bodo tako denarne kot nedenarne, saj le ob prisotnosti obojih dosežemo visoko motiviranost zaposlenih. Behavioristična ideja temu pritrjuje z razlago, da se ljudje pri delu vedejo ugodno za podjetje, če so nagrajeni in se izogibajo dejavnosti, za katere so kaznovani (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 197).

1.4 PROCES OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Slika 1 prikazuje nepretrgan proces opolnomočenja oz. zaporedje faz na poti do najvišje stopnje opolnomočenja. Ford et al. (1995, str. 30) priporočajo, da vodje napak zaposlenih ne kaznujejo, temveč na njih gledajo kot priložnost za učenje. Iz slike je namreč razvidno, da kaznovanje vodi k neopolnomočenosti.

Slika 1: Cikel opolnomočenja



Vir: R. Quinn & G. Spreitzer, The road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, 1997, str. 43.

Redefinicija sebe in vlog se v literaturi pogosto pojavlja kot sestavni del procesa opolnomočenja. Omenjata jo tudi Daft in Noe (2001, str. 219-220), ki pri procesu opolnomočenja predlagata sledeče korake:

- Začeti je treba s poslanstvom: služi za povečanje predanosti zaposlenih ter ponuja napotke za načrtovanje ter odločanje.
- Postaviti visoke cilje: ambiciozni cilji zaposlenim narekujejo mišljenje v novi smeri.
- Ustvariti okolje, ki spodbuja učenje: zaposleni si morajo stalno postavljati vprašanja ter dvomiti v že obstoječe rešitve, saj jih bo to usmerjalo k pridobivanju novega znanja ter kreativnosti.
- Redefinirati vloge za planerje: njihova nova vloga je podporna, priskrbeti morajo informacije, na podlagi katerih bodo skupaj z ostalimi odločali o ukrepih.
- Stalen napredek smatrati kot način življenja: vse zaposlene je potrebno vključiti v načrtovanje. Rešitve niso razumljene kot absolutne, saj se z novimi dognanji utegnejo hitro spremeniti.
- Načrtovanje se začne ter konča pri vrhnjem managementu: vodje postavijo okvirje za načrtovanje ter nudijo podporo.

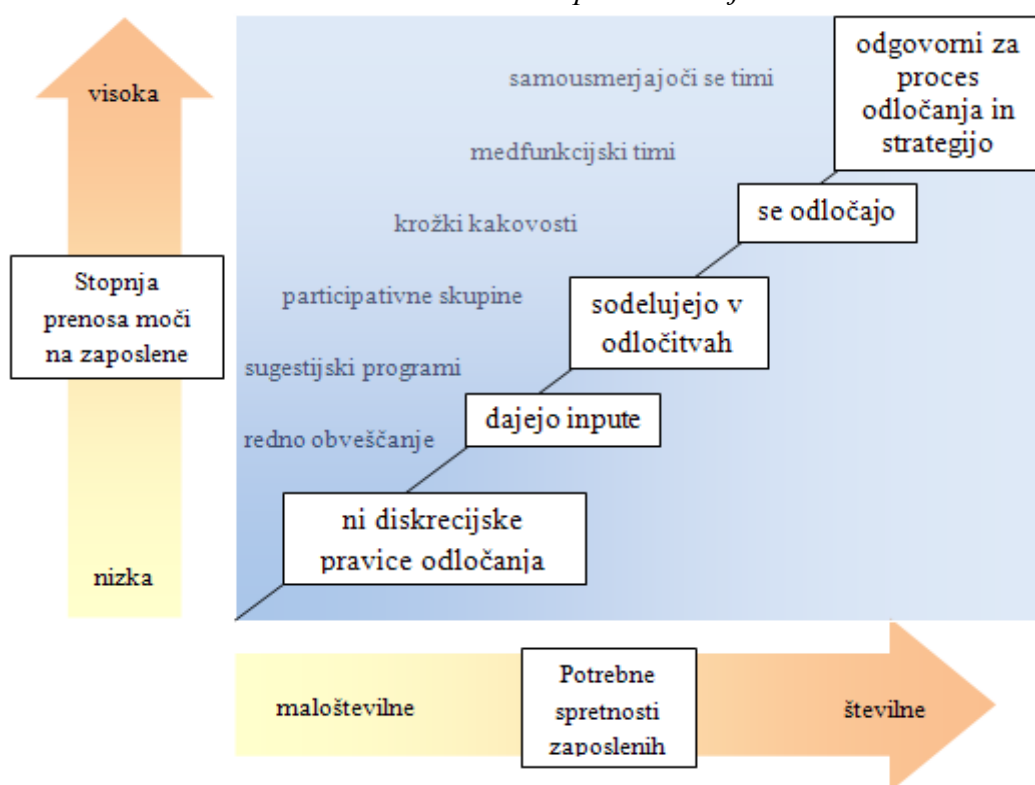
Proces opolnomočenja se začne, ko vrhnji management spozna, da je treba sploščiti organizacijsko strukturo. Collins (v Ivančič, 2008, str. 44) meni, da so vanj vključeni tako zaposleni kot vrhnji management, saj le s timskim delom lahko prispevajo k uspehu. Opolnomočenje v organizaciji poteka praktično do zadnjega zaposlenega, tako da imajo vsi možnost prispevati ideje. Nicholls (v Ivančič, 2008, str. 46) pa poudarja pomembnost **analize stanja** v začetni fazi, ki vključuje vse zaposlene. Šele potem lahko vodja uporabi primerne tehnike in strategije za vpeljavo procesa opolnomočenja. Zaupanje zaposlenih pa si pridobi s posredovanjem svoje vizije ter vrednot.

Conger in Kanungo (1988, str. 474) sta proces opolnomočenja opredelila v skladu s svojo teorijo o samoučinkovitosti, in sicer sta ga razdelila v pet faz:

- 1) določanje pogojev znotraj organizacije, ki povzročajo občutek nemoči;
- 2) uporaba managerskih strategij;
- 3) oskrba zaposlenih z informacijami o samoučinkovitosti;
- 4) zaposleni imajo izkušnjo opolnomočenosti;
- 5) vedenjski učinki opolnomočenja.

Daft in Noe (2001, str. 218) sta ta večstopenjski proces združila v **kontinuum opolnomočenja** (Slika 2), v katerem sta izhajala iz razprav večih poznavalcev. Kontinuum opolnomočenja sega od stopnje, kjer zaposleni nimajo pooblastil za odločanje, do stopnje, kjer so zaposleni maksimalno opolnomočeni ter pomagajo vodjam oblikovati organizacijsko strategijo. V najvišji stopnji imajo zaposleni pristojnosti za odločanje in sami nadzirajo svoje delo. Vpliv imajo tudi na področjih, kot so organizacijski cilji, strukture in sistemi nagrajevanja. Takšno stopnjo opolnomočenosti imajo samousmerjajoči se timi, ki so na vrhu kontinuumu (Dimovski et al., 2005, str. 282).

Slika 2: Kontinuum opolnomočenja



Vir: R. Daft & R. Noe, *Organizational behavior*, 2001, str. 218.

1.5 OVIRE PRI PROCESU OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH

Na poti do vpeljave procesa opolnomočenja v organizacije se pojavi nemalo ovir, nekatere s strani zaposlenih ter druge s strani vrhnjega managementa.

Problem, ki se pojavlja pri obeh straneh je **odpor do sprememb**. Zaposleni nočejo biti opolnomočeni, saj se bojijo **večje stopnje odgovornosti** ali pa koncept opolnomočenja vidijo le kot prazno besedičenje vrhnjega managementa in še en poskus njihovega izkoriščanja. Vodje pa po drugi strani v opolnomočenju vidijo grožnjo zmanjšanja ali **izgube lastne moči, statusa** in morda celo **službe**, kajti organizacijska struktura postaja bolj sploščena (Ivančič, 2008; Johnson, 1994).

Druga ovira, ki prizadeva predvsem zaposlene, je **birokracija**. Prehod iz sistema močne birokracije, kjer za vsak korak potrebuješ privolitev nadrejenega, k opolnomočenemu managementu pa je dolgotrajen ter zahteva celotno reorganizacijo procesov (Randolph, 1995, str. 19). Kaplan (1991, str. 9) opozarja, da so zaposleni **navajeni tradicionalnega načina poslovanja**, zato nočejo izkoristiti moči, ki jim je ponujena. Wickisier (1997, str. 214) meni, da je pri zaposlenih prisoten tudi **strah** sprejeti odgovornost za napake ter strah izgube službe. Posledica je večja **tekmovalnost** med zaposlenimi in pomanjkanje timskega duha. Proces opolnomočenja lahko močno ovira tudi **prepričanje zaposlenih, da nimajo sposobnosti** za izvedbo delovnih nalog, kar zmanjšuje motivacijo (Yoon, 2001, str. 198). Seveda pa dejansko **pomanjkanje znanja** predstavlja oviro.

Pogosta ovira s strani vodij je **pomanjkanje predanosti** oblikovanju vedenja, ki podpira opolnomočenje (Cook, 1994, str. 9). Kaplan (1991, str. 9) pa je ovire s strani vrhnjega managementa razdelil v pet vrst:

- **Odpoved:** vodje pogosto prepustijo vso moč ter nadzor namesto le delne odpovedi.
- **Sindrom zvezdnštva:** opolnomočiti želijo le zaposlene, ki so na podobnem položaju kot so sami.
- **Motnje v značaju:** vodja noče predati moči, saj želi obdržati ves nadzor.
- **Potreba po uspehu:** vodje želijo sami doseči uspešen izid delovnih nalog.
- **Perfekcionizem in samovšečnost:** prevelika vnema, vodje želijo, da se delovne naloge izpolnjujejo na njihov način.

Vzroke za ovire pri procesu opolnomočenja lahko najdemo tudi v nejasno opredeljenih nalogah, slabi koordinaciji ter sodelovanju, drugačnih ciljih ter v že uveljavljenih odnosih moči.

2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo ter uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Treven, 1998, str. 107). Lipičnik in Mežnar (1998, str. 162-163) jih razdelita v tri skupine, prikazane na Sliki 1.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Za uspešno vodenje mora vodja doumeti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Zaposleni se razlikujejo v individualnih značilnostih, kot so potrebe, vrednote, stališča in interesi, katere prinesejo s seboj na delo. S tem razlogom

nekateri motivira denar, druge varnost in tretje izziv oz. priložnost za učenje. Značilnosti dela so dimenzije dela, ki določajo zahteve po različnih zmožnostih, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni prejme o svoji uspešnosti. Zadnji motivacijski dejavnik, organizacijsko prakso, pa sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik et al., 1998, str. 162-163). Tehnike in sredstva opolnomočenja ter zaznavanje opolnomočenosti so delno prisotni v vseh treh motivacijskih dejavnikih, zato lahko utemeljeno trdimo, da pravilna implementacija opolnomočenja motivira zaposlene za učinkovitejše izvajanje delovnih nalog, sprejemanje dodatnih odgovornosti ter kreativnost.

2.1 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Treven (1998, str. 106-107) trdi, da si motivacijo lahko razlagamo na dva načina, kot **psihološki koncept**, ki se nanaša na posameznikovo mentalno stanje, ter z vidika **ene od strategij managementa**, kjer si vodje z aktivnostjo motiviranja prizadevajo prepričati zaposlene, da bi z delom dosegli rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Zagotovo je motiviranje zaposlenih ena najtežjih nalog vrhnjega managementa, saj gre za individualni pristop ugotavljanja, kaj točno jih motivira. Ukrepi motiviranja, ki jih vodje uporabljajo za usmerjanje aktivnosti zaposlenih v želeno smer, morajo biti prilagojeni osebnim značilnostim posameznika. Delovanje zaposlenih je torej potrebno jasno opredeliti, določijo se delovne naloge ter cilji oz. pričakovani rezultati teh nalog. Vključena mora biti nagrada, bodisi materialna ali nematerialna, ki zaposlenim predstavlja cilj oz. sredstvo za zadovoljitev njihovih potreb (Zupan, 2001, str. 60). Bandura (1989, str. 363) pa trdi, da so zaposleni motivirani z uspehom drugih, ki so na podobnem delovnem mestu kot so sami.

Uhan (2000, str. 1) meni, da je motiviranje zaposlenih proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, in sicer z namenom, da učinkovito ter prostovoljno opravijo zadane delovne naloge ali pa da delujejo v smeri določenih ciljev. Vsem zaposlenim je poleg nagrade ter spodbude potrebno omogočati enake pogoje za delo, nove izzive ter priložnost za učenje. V primeru uspešnega motiviranja zaposlenih organizacija pridobi zadovoljne zaposlene, ki bodo profesionalno opravljali svoje delo.

Na vodjah je, da preučijo, kateri vidiki dela motivirajo ter kakšna nadomestila za rutinsko delo, ki ne ponuja dosti zadovoljstva, je treba zagotoviti. Z uporabo motivacijskih teorij lahko oblikujejo delovna mesta za motivacijo, ki ponuja rešitev za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. Uporabljajo se pristopi, kot so **poenostavitev delovnega mesta**, **rotacija delovnega mesta**, **povečanje** in nenazadnje **obogatitev delovnega mesta**. Zaradi prepletanja s temi pristopi lahko sem umestimo koncept opolnomočenja zaposlenih, za katerega Dimovski et al. (2003, str. 239) ugotavljajo, da postaja najnovejši trend v motiviranju zaposlenih.

Kot motivacijski vzvod vodje lahko uporabljajo tudi organizacijsko klimo, na katero imajo vpliv. Nedvomno imajo zaposleni, ki delajo v sproščenem delovnem okolju, kjer imajo vodje

z zaposlenimi dobre medsebojne odnose, večjo motivacijo za dosežke. Med drugim je naloga vodij, da ugotovijo, kateri dejavniki v okolju najmočneje določajo vedenje zaposlenega, saj lahko s pomočjo le-tega ugotovi s katerim dejavnikom motivirati zaposlenega.

Najuspešnejša strategija motiviranja še vedno ostaja **samomotivacija** zaposlenih (Bandura, 1989, str. 367). Hackman in Oldham (1980, str. 72-73) govorita o ustvarjanju pogojev za notranjo motivacijo za delo. Prvič, zaposleni mora dobiti povratno informacijo o uspešnosti lastnega dela. Drugi pogoj je, da se zaposleni čuti odgovornega za rezultate dela ter zadnji pogoj je doživljanje dela kot pomenskega. Za visoko notranjo motivacijo morajo biti prisotni vsi trije pogoji.

Literatura obravnava ogromno vidikov motiviranja zaposlenih, ki so mu pripisali temelje na zaznavanju poštenosti, pričakovanju ter nagradah, naučenih posledicah vedenja ter želenemu stanju v prihodnosti (Daft & Noe, 2001, str. 193-207).

2.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH PREKO POVEČEVANJA SAMOUČINKOVITOSTI

Samoučinkovitost je preučeval Bandura (1989, str. 361-384) v svoji socialno kognitivni teoriji. Po njegovih ugotovitvah nizka samoučinkovitost vodi zaposlene k izogibanju situacijam, kjer potrebujejo pomembne sposobnosti. Nasprotno se visoka samoučinkovitost odraža v spodbudnem vedenju, višjih ciljih, visokem trudu in vztrajnosti pri soočanju z ovirami. To so potrdile tudi mnoge študije, ki so samoučinkovitost opredelile kot napovednik visoke uspešnosti na številnih organizacijskih področjih ter psiholoških situacijah (v Yoon, 2001, str. 198).

Zaznana samoučinkovitost govori o posameznikovih prepričanjih v svoje sposobnosti motiviranja, mobiliziranja kognitivnih virov ter dejanj, potrebnih za izvajanje nadzora nad dogodki v svojem življenju. Ljudje z enakimi sposobnostmi so lahko različno uspešni, odvisno od njihovih prepričanj o samoučinkovitosti, ki poveča ali pomanjša motivacijo in trud reševanja težav (Bandura, 1989, str. 364). Prepričanje zaposlenih v njihovo samoučinkovitost se lahko poboljša na štiri načine, s čimer dosežemo tudi zaznavanje večje opolnomočenosti:

- preko izkušnje mojstrstva (angl. *mastery experience*);
- vzornišvo (angl. *modeling*);
- socialno prepričanje;
- psihološko stanje.

Za učinkovito delovanje opolnomočenja je torej izjemnega pomena, kako zaposleni **zaznavajo** svojo opolnomočenost. Tudi v primeru, da ne dosežejo želenih rezultatov, se zaposleni lahko počutijo opolnomočene, v kolikor je njihovo prepričanje v samoučinkovitost okrepljeno s strani vodjevega priznavanja njihovega dela (Conger & Kanungo, 1988, str. 476). Opolnomočenje med drugim lahko motivira tudi v času težkih organizacijskih

sprememb ter vpliva na začetno spodbudo ter vztrajanje zaposlenih pri vedenju, ki vodi k uspešno izvedeni delovni nalogi.

Ključnega pomena za celoten proces je **odpraviti občutek nemoči**, ki ga imajo nekateri zaposleni, kajti moč ter dojemanje zaposlenih, da imajo nadzor nad sprejemanjem odločitev, sta sestavna dela opolnomočenja. Občutek nemoči lahko nastane dokaj hitro ter zaradi različnih dejavnikov, med katerimi so tudi komunikacijski sistemi, dogovori o mreženju, dostop do sredstev ter oblikovanje delovnega mesta (Kanter, 1977, str. 159-160). Ker zmanjšuje prepričanje zaposlenih v samoučinkovitost ter posledično motivacijo in stopnjo opolnomočenosti, je pri njegovem odpravljanju potrebno postopati premišljeno.

2.3 DIMENZIJE PSIHOLOŠKEGA OPOLNOMOČENJA

Med prebiranjem literature sem se pogostokrat srečala z izrazom **psihološko opolnomočenje**. Nekateri avtorji so ločili med strukturami, politikami in praksami, ki opolnomočijo, ter med opolnomočenjem samim, ki predstavlja psihološke reakcije zaposlenega na te managerske prakse (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 332). Z drugimi besedami, opolnomočenje je kombinacija psihološkega stanja zaposlenih, na katere vplivajo opolnomočenjska vedenja vodij (Lee & Koh, 2001, str. 686).

Najbolj uveljavljen koncept psihološkega opolnomočenja razlaga Spreitzer (1995, str. 1444), ki ga definira kot motivacijski konstrukt prikazan v štirih dimenzijah. Slednje kažejo na aktivno orientacijo k delovni vlogi, kjer se zaposleni čuti sposobnega ter želi oblikovati svojo delovno vlogo ter vsebino. Zajemajo posameznikovo kognitivno stanje označeno z zaznavanjem delovne naloge ter opolnomočenosti same. Ta definicija izhaja iz kognitivnega modela Thomasa in Velthousa (1990, str. 669-673). Po njunem mnenju, opolnomočenje kot notranja motivacija za izvedbo delovnih nalog vsebuje tiste splošne pogoje posameznika, ki se nanašajo direktno na delovno nalogo ter povzročijo motivacijo in zadovoljstvo. Te splošne pogoje oz. pozitivno cenjene izkušnje razvrstita v štiri dimenzije tako imenovane ocenjevalci delovne naloge:

- **Vpliv:** kakšen vpliv ima zaposleni na doseg namena delovne naloge oz. na strateške, administrativne ali operativne izide. Je pričakovanje uspešnosti rezultatov.
- **Sposobnosti:** posameznikovo prepričanje do katere stopnje lahko spretno izvede nalogo, v kolikor se trudi.
- **Pomen:** vrednost cilja oz. namena delovne naloge, sojena v razmerju s posameznikovimi ideali in standardi.
- **Izbira:** vzročna odgovornost za posameznikova dejanja. Zaznana možnost izbire pripelje do večje fleksibilnosti, kreativnosti, pobude, elastičnosti ter samoregulacije. Ponekod je opredeljena tudi kot samoodločanje.

Manjkanje katerekoli izmed dimenzij bo zmanjšalo stopnjo občutenega opolnomočenja. Dimenzijo sposobnosti Conger in Kanungo (1988, str. 473-474) enačita z motivacijskim

konceptom povečane samoučinkovitosti, zato naj bi bil model Thomasa in Velthousa (1990, str. 669-673) nadgradnja njune teorije, saj ponuja več dimenzij. V kognitivnem modelu, čigar bistvo je neprekinjen krog dogodkov iz okolja, ocenjevalcev delovnih nalog ter vedenja, poskušata tudi identificirati ključne procese, ki povzročajo raznolikost v posameznikovih dimenzijah opolnomočenja. S tem namenom dodajata nov niz neodvisnih spremenljivk v organizacijsko vedenje, tako imenovane **interpretativne stile**. Le-ti naj bi skupaj z neosebnimi spremenljivkami v posameznikovem okolju imeli dodaten učinek na posameznikove ocenjevalce delovne naloge ter posledično na njihovo opolnomočenje.

2.4 POSLEDICE OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH KOT MOTIVACIJSKEGA DEJAVNIKA

V kolikor je proces opolnomočenja zaposlenih uspešen in motivira zaposlene, se ugodne posledice kar vrstijo. Veliko dejavnikov je med seboj povezanih, tako opolnomočenje vodi k **večji učinkovitosti** tako zaposlenih kot vodij, ki so si s prenosom določenih odgovornosti ter pooblastil na zaposlene za izvajanje njihovih delovnih nalog prihranili čas za druge obveznosti. Večja učinkovitost prispeva k **večjemu zadovoljstvu pri delu**, kar pa vpliva na izboljšanje odnosov v kolektivu. Kot posledico tega Seibert et al. navajajo **manjšo fluktuacijo delovne sile** ter **manj izostajanja od dela** (v Meyerson & Kline, 2008, str. 447).

Delitev informacij o vsem, tudi o kočljivih zadevah kot so plače vrhnjega managementa, pomaga zaposlenim pridobiti **zaupanje** v vodstvo, kar pripelje do večje pripadnosti organizaciji. Vodje pa se naučijo spodbujati zaposlene, jih spoštovati ter iz njih izvatiti ves potencial. Tekmovalnost nadomesti **timski duh**, ki je pravo okolje za **gojenje inovativnega vedenja**. Spreitzer (1995, str. 1449) dodaja, da je psihološko opolnomočenje koristen koncept vedenja pri spodbujanju sprememb v organizaciji, katerim zaposleni ponavadi niso naklonjeni. Razvije se **občutek lastništva**, motivacijsko in kreativno okolje, kjer se zaposleni ne bojijo dajati novih predlogov (Parker, 2003, str. 81). Cilji zaposlenih so znatno bolj usklajeni s cilji vrhnjega managementa ter tudi vloge posameznika postanejo bolj jasne.

Zgoraj našteje posledice prispevajo k hitrejšemu poteku procesov znotraj podjetja. Kaplan (1991, str. 9) poudarja hitrejši odziv na probleme, sveže ideje za optimizacijo procesov ali iznajdbo novih produktov ter nenazadnje organizacija ponuja boljše storitev kupcem. S te perspektive lahko kot posledico opolnomočenja zaposlenih razumemo tudi hitrejše reševanje reklamacij. Ugotovljena je bila tudi pozitivna soodvisnost opolnomočenja ter zadovoljstva strank (Ugboro et al., 2000, str. 252).

2.5 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Tekom izdelave diplomskega dela sem opazila, da kljub rastoči popularnosti opolnomočenja zaposlenih obstaja velik primanjkljaj na področju raziskav o opolnomočenju kot motivacijskem dejavniku. Vseeno pa kar nekaj avtorjev raziskuje opolnomočenje v povezavi z ostalimi dejavniki, ki so vzročno povezani z motivacijo. Spreitzer (1995, 1996) tako

ugotavlja, da so samopodoba, kontrolni prostor, nagrade in dostop do informacij pozitivno povezani s psihološkim opolnomočenjem. Številni avtorji potrjujejo pozitivno povezanost opolnomočenja z zadovoljstvom pri delu (Seibert et al., 2004; Kappelman & Richards, 1996). Ugboro et al. (2000, str. 247) opolnomočenje povezujejo z vodenjem managementa, zadovoljstvom zaposlenih in strank. Izvedena pa je bila tudi raziskava na temo ali opolnomočenje posreduje v odnosu med participativno klimo ter zadovoljstvom pri delu (Carless, 2004, str. 405). Precejšen del raziskav pa preučuje, kakšen odnos ima zaposlenčeva doživljanje opolnomočenja z dejavniki, kot so organizacijska kultura, dostop do informacij, pripadnost itd. (Liu, Chiu & Fellows, 2007; Sigler & Pearson, 2000; Spreitzer, 1996).

V nadaljevanju opisujem tri empirične raziskave in njihove glavne ugotovitve, ki se mi zdijo relevantne na področju opolnomočenja zaposlenih ter njihove motivacije.

1. Kappelman in Richards (1996, str. 26-30) sta izvedla raziskavo, v kateri je sodelovalo 512 podružnic meddržavne banke, od katerih je 52 podružnic uvajalo spremembo informacijskega sistema. Anketo so predstavili dva tedna pred spremembo, razdelili pa pet tednov po njeni uvedbi. Vrnjenih je bilo 146 popolno izpolnjenih anketnih obrazcev. V raziskavi so na vsakemu od zaposlenih merili dve vedenjski ter tri odnosne spremenljivke. Pod vedenjski spremenljivki sta šteti **izobraževanje in stopnja opolnomočenja**, odnosne spremenljivke pa so v tem primeru **motivacija za nov sistem, zadovoljstvo glede izobraževanja ter zadovoljstvo glede spremembe**.

Ugotovitve kažejo, da so bili tisti zaposleni, ki so bili opolnomočeni, 88% bolj motivirani za uvedbo organizacijske spremembe, 146% bolj zadovoljni z izobraževanjem ter 99% bolj zadovoljni z organizacijsko spremembo kot celoto. Opolnomočeni zaposleni so si lahko sami organizirali, kdaj bodo imeli izobraževanje. S tem so imeli vsaj majhno stopnjo nadzora, kar je znatno zmanjšalo odpor do uvedbe novega informacijskega sistema, nad katero niso imeli nadzora. Izobraževanje je tako predstavljalo priložnost za opolnomočenje z zagotavljanjem možnosti zaposlenim, da lahko vplivajo na odločitve, ki se jih tičejo, kar je močno povečalo motiviranje zaposlenih ter nenazadnje njihov pozitiven odnos do organizacijske spremembe. Splošno sprejeto je, da motiviranje zaposlenih ter ostala vedenja vplivajo na končni rezultat izobraževanja, ki ne zajema le znanja ter razumevanja, ampak tudi čustva in vedenja.

Avtorja tudi utemeljita, da so motivirani ter zadovoljni zaposleni bolj produktivni, kar se kaže v merilih produktivnosti, prometu ter odsotnosti od dela. Raziskava torej jasno kaže, da nudenje izkušnje opolnomočenja zaposlene močno motivira za sprejemanje novih delovnih nalog in izzivov.

2. Gagne in Koestner (1997, str. 1222-1240) sta leta 1995 v raziskavi zajela 84 tehnikov, 57 prodajnikov, 13 pomočnikov ter 6 vodij iz dveh različnih oddelkov kanadskega podjetja, ki ponuja telekomunikacijske storitve. Anketni obrazci so vsebovali **šest značilnosti dela** (raznolikost dela, identiteta delovne naloge, pomembnost delovne naloge, podpora avtonomije, povratna informacija s strani delovnih aktivnosti ter s strani vodij), **lestvico**

opolnomočenja ter lestvico delovne motivacije. Rezultati raziskave potrjujejo hipotezo, da značilnosti dela razlikovalno vplivajo na štiri dimenzije opolnomočenja (vpliv, sposobnosti, pomen, izbiro), katere posledično razlikovalno vplivajo na notranjo motivacijo. Iz raziskave je tudi razvidno, da je opolnomočenje bolj razumeti kot večdimenzionalen konstrukt. Avtorja opisujeta opolnomočenje kot pospeševalnik notranje motivacije zaposlenega. Ugotovitve nakazujejo, da pomen kot dimenzija opolnomočenja povečuje notranjo motivacijo zaposlenega, medtem ko vpliv ne. Presenetljiva je ugotovitev, da bolj ko se zaposleni počuti sposobnega, manj je notranje motiviran za delo. Izmed šestih značilnosti dela pa notranjo motivacijo zaposlenih povečujeta predvsem pomembnost delovne naloge ter avtonomija.

3. Yoonova raziskava (2001, str. 195-206) je bila opravljena v dveh velikih korejskih podjetjih med novembrom 1996 ter marcem 1997. Eno podjetje je proizvajalec gospodinjskih aparatov, multimedijskih in telekomunikacijskih naprav ter polprevodnikov, ki je v času raziskave zaposlovalo 57.000 ljudi. Drugo podjetje pa spada med korejske največje distributerje električne energije s tedaj 38.000 zaposlenimi. Vzorec anketirancev je vseboval različna delovna mesta. Končno število vrnjenih popolno izpolnjenih anketnih obrazcev je bilo 2.850. Namen raziskave je bil preučiti mehanizme, ki vodijo k izidom opolnomočenja, zato sta bili postavljeni dve hipotezi, in sicer **strukturni** ter **motivacijski pristop**. Strukturne značilnosti delovnih mest ter organizacije so glavni dejavniki za doseg izidov opolnomočenja. Avtor se osredotoča na naslednja izida opolnomočenja:

- **proaktivnost**, tj. stopnja, do katere zaposleni iščejo priložnosti in izzive, dajejo pobude ter ukrepajo, dokler ne dosežejo zaključka z izpolnitvijo želenih sprememb;
- **izčrpanost**, tj. mera, do katere zaposleni doživljajo simptome mentalne ter fizične utrujenosti na delu ter po njem.

To pomeni, da neposredno povečujejo proaktivno vedenje zaposlenih ter zmanjšujejo stopnjo izčrpanosti. Značilnosti strukture delovnega mesta so definirane z raznolikostjo dela, avtonomijo ter preobremenitvijo z delom. Značilnosti strukture organizacij pa sta podpora organizacije ter položaj zaposlenega v hierarhiji organizacije. Hipoteza motivacijskega pristopa trdi, da eden izmed ključnih motivacijskih konstruktov – samoučinkovitost, posreduje med strukturnimi značilnostmi organizacij in delovnih mest ter med izidi opolnomočenja. Strukturne značilnosti niso dovolj, vplivati morajo na zaposlenčevo motivacijo ter posledično povečati njegovo samoučinkovitost, če želijo priti do povečanja proaktivnega vedenja ter zmanjšanja stopnje izčrpanosti.

Hipoteza strukturnega pristopa je dobila le delno podporo, medtem ko je bila hipoteza motivacijskega pristopa bolj ali manj potrjena. Yoon ugotavlja, da je v sodobnem poslovnem svetu opolnomočenje eno najbolj učinkovitih intervencijskih programov za motiviranje zaposlenih in s tem povečanje proaktivnosti in zmanjšanje zdravstvenih težav. Sodeč po rezultatih raziskave, opolnomočenje nima pravega učinka, v kolikor ni prisotna motivacija zaposlenih.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA V DVEH PODJETJIH

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA AUSTRIA TREND HOTEL LJUBLJANA

Austria Trend Hotel Ljubljana (v nadaljevanju ATH Ljubljana) vse od začetka delovanja posluje pod uradnim imenom Hotel Management d.o.o. Podjetje je junija 2004 ustanovila italijanska hotelska veriga Domina Hotel Group. Pod tedanjim nazivom Domina Grand Media Hotel & Casino Ljubljana je delovalo do 1. julija 2007, ko je podjetje prevzela avstrijska hotelska veriga Austria Trend Hotels & Resorts, ki mu je nadela današnje ime. Z njo posluje na podlagi pogodbe o upravljanju, pri čemer ohranja pravico do samostojnega managementa. Hotelska veriga tako združuje 34 hotelov višje kategorije, med njimi 19 hotelov na Dunaju, 8 hotelov in 5 hotelskih središč drugod po Avstriji ter 2 mednarodna hotela. So različnih vrst, od gradov v funkciji hotelov, zimskih športnih središč, kongresnih hotelov do modernih mestnih hotelov. Austria Trend Hotels & Resorts spada pod Verkehrsbüro Hotellerie GmbH, tj. hotelski sektor največjega avstrijskega turističnega koncerna Österreichisches Verkehrsbüro AG (Priloga 1). Slednjega sestavlja tričlanska uprava, kateri poročajo direktorji vseh hotelov v verigi Austria Trend.

Austria Trend Hotel Ljubljana s štirimi zvezdicami sodi med najboljše sodobne prvorazredne mestne hotele v Sloveniji. Hotelsko dejavnost dopolnjujejo kongresni turizem, restavracija in bar. Ponudba zajema nastanitev v 214 sobah in apartmajih ter 911 m² prireditvenih prostorov. V hotelu se nahaja tudi sprostitevni center, ki ga upravlja podjetje Esense d.o.o. Prenoitve predstavljajo okoli 70% prihodkov, kongresna dejavnost 20% prihodkov, restavracija ter ostalo 10% prihodkov. Od tega 70% storitev koristijo tuje stranke. V podjetju je 51 redno zaposlenih ter 10 zunanjih sodelavcev oz. študentov, kar ga uvršča med srednje velike družbe. Prisotna je visoka fluktuacija delovne sile, saj so v preteklih dveh letih zamenjali okoli deset ljudi. V istem obdobju se je število zaposlenih zmanjšalo za kar petnajst ljudi. Podjetje ima funkcijsko organizacijsko strukturo, kjer so zaposleni razdeljeni v devet oddelkov (Priloga 2).

Vizija podjetja je zagotoviti si vodilno mesto v Sloveniji v segmentu prvorazrednih hotelov, povečati prepoznavnost lastne blagovne znamke, povečati obseg kongresne dejavnosti ter krepiti sodelovanje s svojo hotelsko verigo Austria Trend Hotels & Resorts.

Poslanstvo podjetja zajema nudenje kakovostne in cenovno konkurenčne storitve gostom, kar utemeljujejo z motom: Vaš nasmeh je naša služba. Temu sledi opravljanje celovitega spektra storitev kot podpore k osnovni dejavnosti, doseganje vrhunskih storitev z inovativnim delom zadovoljnih zaposlenih ter doseganje dobička.

3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA AUSTRIA TREND HOTEL EUROPA GRAZ

Austria Trend Hotel Europa Graz (v nadaljevanju ATH Europa Graz) z uradnim nazivom Hotel Europa Graz GesmbH & CO KG je eden izmed vodilnih hotelov v kategoriji štirih

zvezdic v Gradcu, prestolnici avstrijske zvezne dežele Štajerske. Hotel, ki se nahaja nasproti glavne železniške postaje ter v bližini starega mestnega centra, je bil zgrajen leta 1986, v upravljanje pa ga je hotelska veriga Austria Trend Hotels & Resorts dobila leta 1991. Tako tudi ATH Europa Graz s hotelsko verigo posluje na podlagi pogodbe o upravljanju ter spada pod avstrijski turistični koncern Österreichisches Verkehrsbüro AG.

Celotni hotel je bil prenovljen leta 2007. Kot edini poslovni hotel te hotelske verige v Gradcu ponuja nastanitev v 116 sobah in apartmajih ter 290 m² prireditvenih prostorov. Poleg osnovne hotelske in kongresne dejavnosti ponudba zajema tudi sprostitevni center s savnami, bar ter restavracijo, ki posluje po principu vnaprejšnjega naročanja. Hotel se tako kot vsa ostala podjetja v hotelski verigi poslužuje tehnike internetnega naročanja, medtem ko stranke internetno poslujejo preko spletnih rezervacijskih sistemov Bookings.com, Expedia ter Hotel Reservation System.

Sestava prihodkov je sledeča: 80% prihodkov prinaša hotelska dejavnost, 15% kongresne storitve ter 5% restavracija, bar in ostalo. Tuje stranke koristijo le okoli 45% vseh storitev, saj ima ATH Europa Graz precejšnji del kratkoročnih nastanitev, ki jih koristijo predvsem avstrijski poslovneži. Podjetje redno zaposluje 38 ljudi, ostalih 6 ljudi je zunanjih sodelavcev. Po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah ter definiciji Evropske komisije o majhnih ter srednje velikih družbah podjetje spada med majhne družbe. Glede na manjši obseg poslovanja ima ATH Europa Graz bistveno več zaposlenih kot ATH Ljubljana. To število se je v preteklem letu zmanjšalo za tri ljudi. Zaposleni so razvrščeni v osem oddelkov, ki so opredeljeni s funkcijsko organizacijsko strukturo (Priloga 3).

Vizija podjetja je utrjevanje položaja enega vodilnih podjetij v segmentu prvorazrednih hotelov v Gradcu, postati vodilni hotel v tem segmentu v avstrijski zvezni deželi Štajerski, povečati obseg prenočitev tujih gostov ter nadgraditi ponudbo storitev tako, da bo prilagojena profilu njihovih strank.

Poslanstvo podjetja je kakovosten, cenovno konkurenčen in dinamičen pristop k stranki z uporabo sodobne tehnologije, izpopolnjevanje kadra, vzpostavljanje razmer za doseganje optimalne uspešnosti ter združevanje znanj in kreativnih idej zaposlenih za doseg vrhunskih storitev, ki zagotavljajo zadovoljstvo gostov, zaposlenih in lastnikov. Hkrati pa tudi spodbujanje splošne kulture zdravega načina življenja ter pozitivne klime med zaposlenimi.

3.3 CILJ RAZISKAVE V DVEH PODJETJIH TER HIPOTEZE

V teoretičnem delu poskušam prikazati vzajemnost med opolnomočenjem zaposlenih ter motivacijo. Literatura ponuja več razlag ter vidikov opolnomočenja, pogosto v povezavi z psihološkim opolnomočenjem, zadovoljstvom pri delu, organizacijsko klimo, transformacijskim vodenjem itd. Nekateri avtorji pa poglobljeno razpravljajo o opolnomočenju kot povzročitelju notranje motivacije zaposlenih oz. povečanja samoučinkovitosti.

V empiričnem delu želim predstavljene argumente in teorijo podpreti z analizo opolnomočenja zaposlenih kot motivacijskega dejavnika v podjetjih Austria Trend Hotel Ljubljana ter Austria Trend Hotel Europa Graz. Osrednji cilj raziskave je preveriti, ali opolnomočenje resnično motivira zaposlene za bolj učinkovito izvedbo delovnih nalog ali v njih prebudi strah pred dodatno odgovornostjo, neznanjem ter morda še čim. Poleg tega želim raziskati vpliv štirih dimenzij opolnomočenja, ki jih omenjam v teoretičnem delu, na notranjo motivacijo zaposlenih. V svoji raziskavi bom izhajala iz **ničelne hipoteze**, ki je naslednja: opolnomočenje zaposlenih je pozitivno povezano z motivacijo zaposlenih za učinkovitejše opravljanje dela. Hipoteze, ki jih želim preveriti, so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Hipoteze

	HIPOTEZA
H 1a	Zaposleni imajo pozitiven odnos do opolnomočenja ter želijo biti opolnomočeni.
H 1b	Vodje imajo pozitiven odnos do opolnomočenja zaposlenih.
H 2	Zaposleni, ki so vključeni v proces opolnomočenja, so bolj motivirani za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog.
H 3	Prenos moči ter nagrajevanje imata večji vpliv na motivacijo zaposlenih kot dostop do informacij ter znanje.
H 4	Zaposleni, ki so vključeni v proces opolnomočenja, imajo povečano prepričanje o samoučinkovitosti.
H 5	Zaposleni, ki preko visoko ocenjenih štirih dimenzij opolnomočenja zaznavajo, da so opolnomočeni, imajo večjo notranjo motivacijo za dobro opravljanje dela.

H 1: Prvi korak v analiziranju opolnomočenja zaposlenih kot sredstva motivacije je ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do samega koncepta, saj je to ključnega pomena za uspeh implementacije procesa opolnomočenja zaposlenih v podjetje. Pomembno je tudi z vidika motivacije, kajti metode opolnomočenja zaposlene, ki si tega ne želijo, najverjetneje ne bodo motivirale. Tako je potrebno najprej analizirati stanje odnosov do opolnomočenja, da lahko kasneje predlagamo spremembe vedenja. Prav tako je treba preveriti odnos vodij do opolnomočenja, saj se nemalokrat stališča vodij ter zaposlenih razlikujejo.

H 2: Sledi izhajajoč iz ničelne hipoteze.

H 3: Elementi opolnomočenja, to so informacije, znanje, moč ter nagrada, so potrebni za svobodnejše postopanje pri izvedbi delovnih nalog. Vendar pa menim, da imajo elementi različno močan vpliv na motivacijo zaposlenih. Ta hipoteza temelji na predvidevanjih vedenjskih vzorcev širše populacije.

H 4: Conger in Kanungo (1988, str. 472-479) v svoji razpravi poudarjata, da opolnomočenje z motivacijskega vidika pomeni povečanje samoučinkovitosti, tj. zaposlenčevo prepričanje v lastno učinkovitost oz. sposobnosti, kar ga motivira za spopadanje z novimi izzivi, dajanje

pobud in razvijanje kreativnih rešitev za delovne naloge. Zato želim preveriti, ali imajo zaposleni v preučevanih podjetjih povečan občutek samoučinkovitosti.

H 5: Za uspešnost opolnomočenja je nujno, da zaposleni zaznavajo, da so opolnomočeni, saj drugače ne bodo spremenili svojega vedenja. Literatura predlaga zaznavanje oz. ocenjevanje s pomočjo štirih dimenzij opolnomočenja – vpliv, sposobnosti, pomen in izbira.

3.4 METODOLOGIJA ANALIZE PODATKOV

Za pridobivanje podatkov sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja. Koncept opolnomočenja kot sredstva za motiviranje zaposlenih je namreč kompleksen ter zahteva poglobljene informacije in posameznikovo osebno mnenje. Kvalitativne metode raziskovanja to omogočajo, saj so interpretativne tehnike, ki opisujejo in pomagajo razumeti globlji pomen situacije raziskovanega problema in ne le pogostost nekega pojava. Odgovarjajo na vprašanje, kako in zakaj se je nek pojav zgodil, kaj je nanj vplivalo ter kakšne so njegove posledice in odziv ljudi. Literatura pa opozarja, da se pri tovrstnih metodah pojavlja problem zaupanja v pridobljene rezultate zaradi prisotnosti subjektivnosti raziskovalca, tako pri sami raziskavi kot interpretaciji rezultatov (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug, 2001, str. 65-66).

Za potrebe raziskave sem uporabila metodo globinskega intervjuja, saj so središče mojega opazovanja ljudje, ta metoda pa je dovolj odprta, da pridobimo podatke o njihovi motivaciji, stališčih, občutkih, spominih ter pogledih na določeno temo (Carson et al., 2001; Mediana, 2010). Walliman (2006, str. 131) kvalitativni intervju opredeli kot postavljanje vprašanj ter spodbujanje pogovora z namenom, da bi pridobili informacije ter razumeli družbene pojave in vedenje. Prednosti vodene oblike pogovora so osredotočenost na predmet raziskovanja ter boljši vpogled v problematiko (Yin, 2003, str. 89). Odločila sem se za polstrukturiran globinski intervju, kjer spraševalec vodi pogovor po vnaprej določenih vprašanjih, vendar lahko sproti vprašanja prilagodi, če ugotovi, da bo tako pridobil dodatne, bolj poglobljene informacije o izbrani temi (Bryman & Bell, 2003, str. 343). Pri izvedbi intervjuja je pomembna izkušnost spraševalca, kar zase ne morem trditi, saj sem bila prvič v tej vlogi.

3.4.1 Potek intervjujev

Opravila sem osem globinskih intervjujev, in sicer tako med vodjami kot zaposlenimi v ATH Ljubljana ter ATH Europa Graz, s čimer sem pridobila objektivnejše rezultate. V raziskavi so v obeh podjetjih sodelovali zaposleni ter nadrejeni v prodajnem oddelku ter v oddelku, ki združuje rezervacije in recepcijo. Ta dva oddelka sem izbrala, ker menim, da bi bilo prav tam najbolj potrebno uporabiti opolnomočenje kot motivacijski dejavnik, saj imajo ti zaposleni neposreden stik s strankami, kar zahteva hitro sprejemanje odločitev.

Vsi intervjuji v podjetju ATH Ljubljana so bili predhodno dogovorjeni po telefonu, medtem ko so bili intervjuji v podjetju ATH Europa Graz dogovorjeni preko elektronske pošte. Pri vzpostavitvi stikov mi je pomagal zaposleni v podjetju ATH Ljubljana, poleg tega sem v tem

podjetju tudi sama več kot leto dni opravljala delo preko študentskega servisa, torej sem imela možnost opazovanja z udeležbo. Vse intervjuje sem izvedla na delovnem mestu intervjuvancev, in sicer so potekali med njihovim delovnim časom med 24. in 28. julijem 2010. Pri tem je bila intervjuvancem zagotovljena anonimnost pri objavi rezultatov. Intervjuji so trajali od 30 do 45 minut, kar je za globinski intervju relativno malo, vendar so me intervjuvanci opozorili na njihovo omejenost s časom. Pri izvedbi raziskave sem si delala zapiske, diktafona za snemanje pogovora nisem uporabila.

Intervju sem začela z razlago koncepta opolnomočenja ter njegove povezave z motivacijo, saj sem domnevala da je intervjuvancem ta tema pretežno nepoznana. Cilj raziskave je bil preveriti postavke ter ugotoviti morebitna odstopanja pri obeh vključenih podjetjih. Nadaljevala sem s polstrukturiranimi vprašanji, med katerimi so bila tako tradicionalna kognitivna vprašanja kot pojasnjevalna in potrditvena vprašanja. Najprej sem jih naslovila na vodjo prodajnega oddelka v ATH Ljubljana, ki se v šestraverski hierarhiji uvršča na drugo raven. Naslednja vodja je odgovorna za oddelek Rezervacije in recepcija, ki se nahaja na isti ravni v organizacijski strukturi kot vodja prodajnega oddelka. Vmes pa sem opravila pogovor z zaposlenima iz obeh oddelkov, ki se nahajata na četrti ter peti ravni hierarhije, kar razumem kot intervju z delavcem, saj nimata podrejenih delavcev. Intervjuji v ATH Europa Graz so bili izvedeni po enakem principu, z izjemo, da so potekali v nemškem ter angleškem jeziku.

3.5 REZULTATI INTERVJUJEV V PODJETJU AUSTRIA TREND HOTEL LJUBLJANA

V nadaljevanju na kratko predstavim intervjuje z osebami A, B, C in D. Zaradi večje preglednosti ter lažjega primerjanja odgovorov sem intervju z vodjo ter zaposlenim iz istega oddelka umestila enega za drugim. Transkripcije celotnih intervjujev glej v Prilogi 7.

3.5.1 *Intervju z osebo A*

Moj prvi sogovornik je vodja prodajnega oddelka v podjetju ATH Ljubljana. To funkcijo opravlja tretje leto, pod seboj pa ima štiri zaposlene. Pri vsakdanjem delu uporablja participativni oz. demokratični stil vodenja z upoštevanjem mnenj zaposlenih. Uporabi pa tudi ostale stile vodenja, kadar situacija to zahteva. Sogovornik meni, da je opolnomočenje dobra tehnika motiviranja zaposlenih, ki jo izvaja tudi zaradi lastne razbremenitve. Zaposlenim predstavi jasne cilje, jih redno sooča z izzivi ter jim nakazuje smernice delovanja, nadaljnje odločanje pa je v njihovih rokah. Za način izvedbe določene delovne naloge zaposleni ne potrebujejo njegove odobritve, saj pravi, da si tudi sami želijo večjo samostojnost.

Avtonomijo omogočajo tudi pravila ter postopki, ki so le okvirni, torej jih zaposleni lahko prilagajajo potrebam strank. To zajema tudi pristojnost spreminjanja cene storitev, v kolikor to pripomore k dolgoročnemu sodelovanju s strankami. Zaposleni so po njegovem mnenju veliko bolj samostojni ter angažirani za projekt, katerega lahko sami vodijo do neke mere, saj se tako lahko dokažejo. S tem imajo prav tako večje zaupanje v svoje sposobnosti.

Sogovornik trdi, da pri zaposlenih, ki sebe doživljajo kot opolnomočene, opaza večjo kreativnost in pobude za izboljšavo paketne ponudbe in kongresov.

V prodajnem oddelku vsakodnevno izvajajo tako imenovane »briefinge«, to je sestanek, kjer se pogovorijo o dnevnih delovnih nalogah ter razčistijo vse nejasnosti ter tekoče težave. Poleg tega si vodja deli pisarno s svojimi zaposlenimi, kjer je stalno na voljo za morebitna vprašanja. Kadar je odsoten zaradi poslovnih sestankov, o nujnih zadevah komunicirajo preko telefona. Vse zadeve, ki ne potrebujejo sogovornikove takojšnje obravnave, so posredovane preko elektronske pošte.

Izobraževanj trenutno ne omogočajo, z izjemo prodajnih kongresov oz. seminarjev, katere vsake štiri mesece organizira centrala hotelske verige na Dunaju. Le-te se mu zdijo izredno kvalitetni, saj je pridobljeno znanje možno aplicirati v njihovo delo. Dodaja, da svoje zaposlene na nek način izobražuje tudi sam, predvsem jih uči, kako postopati pri delovnih nalogah ter jim razložiti, da so spremembe nujno potrebne in niso slabe.

Na vprašanje, kaj zaposlene bolj motivira, sem prejela odločen odgovor, da so to moč in nagrade. Kot glavni motivator je poudaril denarno nagrado, ki so je prodajniki deležni pri vsakem uspešno izvedenem poslu v obliki odstotkov od dobička. Prejmejo tudi ustno pohvalo. V kolikor projekt ni uspešen, ga analizirajo, da ugotovijo, kaj je privedlo do takšnih rezultatov ter kako je treba ravnati v prihodnje.

Nadzor izvaja preko jutranjih sestankov ter različnih orodij poročil, saj tako najhitreje zazna, če je bila storjena kakšna napaka. V primeru reklamacij prodajni vodja sam prevzame naročilo. Poleg tega pa se ob koncu vsakega projekta sestane s stranko ter se z njo pogovori o delu zaposlenih. Tako dobi najboljšo povratno informacijo. Uspešnost se preverja na podlagi mesečne ter letne realizacije in s primerjavo s prejšnjimi leti. Določene imajo tudi cilje ter norme za vsakega zaposlenega. Pri tem poudarja, da imajo njegovi zaposleni vedno vpogled v rezultate svojega dela ter cilje tako za posameznika kot za celotni oddelek.

3.5.2 Intervju z osebo B

Druga oseba, ki sem jo intervjuvala, je prodajnica. Na to delovno mesto je bila sprejeta v tekočem letu, vendar je pred tem delala na enakem delovnem mestu v drugem podjetju. Sogovornica na vprašanja, ki se nanašajo direktno na opolnomočenje kot sredstvo motivacije zaposlenih, odgovarja, da si izredno želi biti opolnomočena, saj jo dodatne odgovornosti in pristojnosti močno motivirajo in vzpodbujajo k poslovni ter osebni rasti. Meni, da delo tako poteka hitreje, saj odločitve sprejema oseba, ki je neposredno vpletena v potek projekta. Posledično se okrepi njeno prepričanje v lastno učinkovitost. Pri tem opozarja, da mora opolnomočenje spremljati uvajanje v nov način dela ter podpora vodje, ki je ne sme opolnomočiti zaradi lastne nedoraslosti delovni nalogi. Sogovornica ima vtis, da večino odgovornosti ter pristojnosti, ki jih ima, pridobi oz. si jih prisvoji, kadar je vodja preobremenjen. Kljub potrebi po pravilih in postopkih, njihova nefleksibilnost nemalokrat

omejuje njeno kreativnost, saj z njo v primeru neuspeha tvega manjšo stopnjo opolnomočenosti v prihodnje.

Glede na njen vpliv na delovno nalogo, pomen le-te, sposobnosti ter možnost samoodločanja zaznava, da je opolnomočena do neke mere, kar jo notranje motivira za večjo učinkovitost ter kreativnost, vendar bi potrebovala dodatno motivacijo v obliki denarne nagrade. Pri nagradah, ki jih lahko prejmejo zaposleni, omenja nagrado v obliki odstotkov od uspešne prodaje. Pravi, da bi sistem nagrajevanja moral biti vezan bolj na prizadevnost posameznika. En korak v tej smeri vidi v priznanju delavca meseca, ki prejme vikend paket v enem izmed hotelov v njihovi hotelski verigi. Pri glavnih motivatorjih za delo se opredeli za nagrade ter znanje. Slednjega ocenjuje, da ima dovolj še iz časa pred prihodom v to podjetje. Želela pa bi si dodatno izobraževanje, ki ji doslej ni bilo ponujeno.

Kar se tiče vodenja njenega nadrejenega, meni, da pogosto spodbuja sodelovanje vseh prodajnikov, vendar pa nadzor ter denarno kaznovanje napak v določenih situacijah prevladata. Pravi, da se izkaže premalo razumevanja za okoliščine, na katere sama nima vpliva. Kljub temu se njeno uspešnost pri delu ne ocenjuje na podlagi teh okoliščin. Vodja ima vlogo usmerjevalca, a je vseeno ne motivira dovolj. Sogovornica trdi, da se njene ideje ter predlogi v veliki meri udeležujejo, vendar brez posebnega priznanja, da je to njeno delo.

Komunikacija z nadrejenim se ji zdi nezadostna, saj njena vprašanja obravnava preveč površinsko. Zato je prepričana, da dostikrat ne dobi vseh informacij, potrebnih za kakovostno opravljanje dela. Pravi, da bi bila dobrodošla vsaka povratna informacija, saj se tako uči, kako delovati. Komunikacijo med oddelki komentira kot stvar posameznika, meni pa, da je izredno slaba med vodjami oddelkov. Sama nima težav s komunikacijo tako med oddelki kot z ožjimi sodelavci, med katerimi prevladuje dobro vzdušje ter sodelovanje. Tako se lahko poslužujejo timskega dela znotraj oddelka. Samousmerjajoč se tim smatra kot dobro idejo, saj bi potemtakem vsi člani tima iz pripadnosti ostalim članom delali bolj vneto za skupen cilj.

3.5.3 Intervju z osebo C

Moja naslednja sogovornica je vodja oddelka Rezervacije in recepcija. V hotelu je zaposlena že od leta 2005, ko je ta še spadal pod upravljanje italijanske verige Domina Hotel Group. Svojih devet zaposlenih, pri katerih uporablja vmesno različico med avtokratskim ter demokratičnim stilom vodenja, opolnomoči v veliki meri, saj je to zaradi razdeljenosti oddelka na rezervacije in recepcijo nujno potrebno. Sama namreč ne more popolnoma voditi vse delovne naloge, ki potekajo v obeh delih, zato prenaša odgovornosti ter pristojnosti sorazmerno s hierarhijo, se pravi še posebej na pomočnico recepcije, vodje izmene ter na pomočnico rezervacij. Vsi njeni zaposleni so obveščeni o delovnih nalogah, pri katerih imajo določeno stopnjo avtonomije, ter o ciljih oddelka.

Po mnenju sogovornice zaposleni na recepciji, ki sebe doživljajo kot opolnomočene, to dojemajo kot dodatno obremenitev pri že velikem obsegu vsakdanjih zadolžitvev. Temu

botruje dejstvo, da se je število receptorjev v preteklem letu zmanjšalo za pet ljudi. Na rezervacijah je situacija obratna. Kot največje motivatorje intervjuvanka opredeli moč ter nagrade. Slednje se zaposlenemu podelijo le v primeru nadstandardnih dosežkov. Kot prejšnja intervjuvanka tudi vodja oddelka Rezervacije in recepcija omenja priznanje delavca meseca. Tukaj omeni, da naj bi dobro delo zaposlenih prinašalo pozitivne rezultate, zato v primeru neuspešno izvedene storitve niso pohvaljeni. Na vprašanje o izobraževalnih programih pa odgovarja, da jih zaradi zniževanja stroškov trenutno ne nudijo.

Za postopke in pravila trdi, da utegnejo biti nefleksibilni, vendar brez njih zaposleni ne morejo usklajeno delati, še posebej kar se tiče cen prenočitev. Sogovornica zaradi narave dela daje vnaprejšnje napotke in navodila, vmesno posredovanje ni mogoče, saj se odvija v prisotnosti gosta. Je pa vedno dosegljiva tako v pisarni kot po telefonu izven delovnega časa.

Kot sredstvo obveščanja uporablja telefon ter elektronsko pošto, enkrat mesečno pa skliče sestanek. Zaposleni izvejo povratno informacijo v pogovoru z vodjo, receptorski oddelek pa tudi iz anket, ki jih izpolnijo gosti. Na ta način se tudi preverja uspešnost zaposlenih, saj je zadovoljstvo strank njihova primarna skrb. Poleg tega sogovornica izvaja letne ter redne pogovore z zaposlenimi, pogovore z vodjami ostalih oddelkov ter generalnim direktorjem, ki prav tako opazujejo zaposlene ter nenazadnje preverja dosežene rezultate celotnega oddelka. Za nadzor ima več orodij, in sicer pregledovanje dnevnih poročil, neomejen vpogled v program, kamor vnašajo vse aktivnosti ter morebitne pritožbe gostov.

3.5.4 Intervju z osebo D

Zadnji intervjuvanec iz podjetja ATH Ljubljana je vodja izmene na recepciji. Skozi vsa štiri leta dela v tem hotelu mu je omogočena velika avtonomija pri odločanju, kajti poleg prodajnikov mora prav njegovo delovno mesto imeti moč, da lahko prilagaja ponudbo gostu v čim krajšem možnem času. Zaradi neprekinjenega delavnika recepcije, ima pristojnosti za odločitve, kot so ocenjevanje gostove plačilne sposobnosti, odločitve pri kriznem reševanju pritožb gostov, usmerjanje poteka dela v kateremkoli oddelku v odsotnosti vodij ter določanje urnika. Vendar pravi, da za vsako odgovornost nosi breme posledic lastnih odločitev. Torej, v primeru slabega izida storitve ali napak je denarno kaznovan. S tega vidika ne želi biti dodatno opolnomočen, čeprav dodatne odgovornosti in pristojnosti povečujejo njegovo zaupanje v lastno delo in sposobnosti ter ga posledično dostikrat motivirajo za kreativno reševanje delovnih nalog.

Njegovo motivacijo znižuje tudi različna interpretacija pravil in postopkov s strani vodij. Tudi vodji ne pripomoreta dosti k povečevanju motivacije, saj sogovornik meni, da njegove zamisli le delno upoštevata, delovne naloge pa bi včasih bolje in hitreje opravil sam. Hkrati trdi, da vodja oddelka uporablja stil vodenja z nadzorom in kaznovanjem, kljub temu da na zaposlene prenaša ogromno pooblastil. Če jih opolnomoči, bi morala imeti več zaupanja v njih. Sodeč po vplivu, sposobnostih, pomenu delovne naloge ter možnosti samoodločanja, sogovornik smatra, da je opolnomočen. To ga zavljo prevelikega obsega odločitev, ki jih je treba

sprejeti, za kar ni posebno nagrajen, notranje ne motivira. Pri sistemu nagrajevanja omeni, da so bili zaposleni na recepciji do nedavnega upravičeni do 5% deleža od prihodka od slučajnih gostov. Moč ter nagrade ga bolj motivirajo pri delu, medtem ko ima znanja zaradi dolgoletnih izkušenj v podjetju dovolj. Seveda bi bilo izobraževanje dobrodošlo, vendar mu ni ponujeno.

Vzdušje v ožjem kolektivu je po njegovem mnenju dobro, v širšem kolektivu pa srednje. Všeč bi mu bilo tudi timsko delo, vendar je zaradi narave dela bolj primerno za prodajni oddelek. Po drugi strani pa komunikacijo med oddelki ocenjuje kot slabo, kot vzrok za slabšo komunikacijo znotraj svojega oddelka pa navaja različne delavnike zaposlenih ter preobremenjenost z delom. Pravi, da bi potrebovali notranji sistem obveščanja, saj določene informacije izve šele tekom procesa dela, ko je dostikrat že prepozno. Popolne povratne informacije dobi od gostov, negativne pa tudi s strani vodij. Pri tem poudari, da včasih te informacije niso točne, saj njegovo delo ocenjujejo po dejavnikih, na katere nima vpliva.

3.6 REZULTATI INTERVJUJEV V PODJETJU AUSTRIA TREND HOTEL EUROPA GRAZ

V nadaljevanju povzamem intervjuje z osebami E, F, G in H. Transkripcije celotnih intervjujev glej v Prilogi 7.

3.6.1 Intervju z osebo E

Tudi v ATH Europa Graz sem prvi pogovor opravila z vodjo prodajnega oddelka, ki ima pod seboj tri zaposlene. V svoji dolgoletni praksi v tem podjetju stalno uporablja demokratični ter občasno liberalni stil vodenja, odvisno od stopnje zaupanja do zaposlenega ter narave projekta. Njegova ideologija je, da prodaja ne bi mogla rasti brez opolnomočenih zaposlenih, saj so v stalnem stiku s stranko ter se morajo prilagajati razmeram na trgu. To tehniko s pridom uporablja pri motiviranju zaposlenih, vendar je pogosto ne more izvesti v polni moči zaradi vezanosti na direktive centralne prodaje na Dunaju. Slednja določa pravila ter postopke za vseh 32 domačih hotelov. Vsekakor je sogovornik mnenja, da se zaposleni, ki zaznavajo svojo opolnomočenost, izkažejo kot bolj inovativni.

Med elementi opolnomočenja, ki najbolj motivirajo njegove zaposlene, je sogovornik izbral nagrade ter znanje. Dejal je, da ljudje primarno hodimo v službo zaradi denarja, medtem ko moč ne zagotavlja vselej večjo plačo, temveč lahko prinese več skrbi. Znanje pa povečuje osebno rast, zato še posebej obžaluje, da znotraj hotela ne izvajajo izobraževanj. Omenil je nekajmesečna izobraževanja za prodajnike na Dunaju ter lastno intenzivno sodelovanje z novimi zaposlenimi na določenih projektih z namenom uvajanja v njihov sistem dela. Sam kot vezni člen med direktivami generalne uprave ter zaposlenimi poskuša usmerjati njihovo delo. Z zaposlenimi redno komunicira preko elektronske pošte, saj si z njimi ne deli pisarne. Je pa dosegljiv tudi preko ostalih sredstev komuniciranja oz. ima odprta vrata za vprašanja. Sestanke izvajajo po potrebi.

V primeru nadpovprečne uspešnosti vodja prodajnega oddelka zaposlene nagradi s procentualno udeležbo pri skupnem dohodku pri doseženem cilju. Dodaja, da je nekaterim zaposlenim že uspeh sam po sebi samomotivacija. Kot izreden motivacijski dejavnik omeni pohvalo, ki jo uporabi tudi v primeru neuspešnih rezultatov, če oceni, da so se zaposleni trudili. To se ponavadi zgodi na sestanku, izvedenem ob vsakem končanem projektu.

Temeljitega nadzora sogovornik ne izvaja, saj meni da to lahko privede do pretirane živčnosti zaposlenih ter skrivanja napak. Zaposlene poskuša navaditi, da sami nadzirajo potek svojega dela. Največji nadzor se mu zdi pogovor s strankami, ki mu povedo, ali so bili zadovoljni s storitvijo. Uspešnost zaposlenih preverja s standardnimi orodji, kot so doseganje planov ter prihodkov na ravni oddelka ter doseganje mesečne norme na ravni posameznega zaposlenega.

3.6.2 Intervju z osebo F

V prodajnem oddelku sem intervjuvala prodajnika s štiriletnimi izkušnjami v dotičnem podjetju. Ima pozitiven odnos do opolnomočenja, saj pravi, da je prodajnikova želja po opolnomočenju skoraj potrebna, kajti le tako lahko doseže večjo prodajo ter nadgradi svoje prodajne tehnike. Zase pravi, da ima pristojnosti za nujne odločitve ter da bi jih lahko imel veliko več. Upoštevajoč vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja, pride do zaključka, da se sicer čuti delno opolnomočenega, vendar bi ga večja avtonomija zagotovo bolj notranje motivirala.

Stroga pravila ter postopki ga močno demotivirajo, saj mora stalno paziti na pravilnost postopanja, izgubi pa se pristen stik s stranko. V situaciji, ki terja nov pristop, mora pred uporabo novega postopka počakati na odobritev generalne prodaje ter vodje. Dodatne odgovornosti in pooblastila ga motivirajo, ker se želi izkazati ter se identificira s svojo delovno nalogo, hkrati pa utrdijo njegovo prepričanje v lastno produktivnost, ki se ob neuspešni prodaji lahko marsikdaj omaja. Pravi tudi, da je zaupanje v svoje sposobnosti ključno za samozavestno opravljanje dela, saj drugače zaposleni stalno išče vodjevo potrditev.

Sogovornik dodaja, da ga vodja motivira ter upošteva njegove predloge, kolikor le lahko v dani situaciji. Tako se recimo ne spominja, da bi se napake kdaj kaznovale, saj jih tako vodje kot zaposleni dojemajo kot nujno posledico nerutinskega dela. Tudi uspešnost njegovega dela se ne ocenjuje po dejavnikih, na katere nima vpliva. Pravi, da je za uspešnost nagrajen denarno, in sicer z deležem od skupne uspešne prodaje, kar ga poleg cenjenja njegovih dosežkov močno motivira. Kot možno nagrado pa je predlagal razne vrste druženja npr. piknik za celoten kolektiv. Iz tega je tudi razvidno, da je vzdušje v oddelku kolegialno.

Sogovorniku izraz samousmerjajoči se tim ni poznan, vendar pravi, da v oddelku sodelujejo v timu, kadar imajo obsežen projekt. Tedaj jim vodja delegira delovne naloge, katere potem izvajajo dokaj samostojno. Komunikacija z ostalimi poteka na visoki ravni, pri vodji pa pogrša osebni stik. Kljub temu dobi vse potrebne povratne ter ostale informacije, včasih celo

preveč. Kar se tiče znanja, sogovornik zatrjuje, da ga ima dovolj za opravljanje dela, bi pa dodatno izobraževanje koristilo pri preseganju pričakovanj vodij.

3.6.3 Intervju z osebo G

Moja naslednja sogovornica je vodja oddelka Rezervacije ter recepcija. Prvotno je opravljala delo v rezervacijah, pred šestimi leti pa je prevzela funkcijo vodje sedmih zaposlenih. Pri delu ceni sodelovanje, zato uporablja demokratični slog. Že ob pričetku intervjuja sogovornica opozori, da je opolnomočenje dober način motiviranja le pri zaposlenih, ki želijo prejemati dodatne odgovornosti ter pristojnosti. V njenem oddelku se zaposleni med seboj razlikujejo, kajti nekateri želijo natančna navodila za delo ter rutino, spet drugi pa so zadovoljni z avtonomijo. Glede na možnost opazovanja opolnomočenih ter manj opolnomočenih zaposlenih trdi, da so opolnomočeni zaposleni bistveno bolj motivirani za reševanje težavnejših delovnih nalog ter dosegajo boljše rezultate. Po njenem mnenju se pri opolnomočenju prilagaja vsakemu zaposlenemu, z njimi se pogovori o ciljih dela, jim priskrbi vse potrebne informacije ter jim pomaga doseči zadani cilj. Pri tem ji pomagajo ohlapna pravila ter postopki, ki so namenjena bolj svetovanju in poučevanju kot ukazovanju.

Sogovornica pravi, da je potrebno ugotoviti, kaj posameznika motivira. Pri večini njenih zaposlenih so to moč ter nagrade, znanje ter pravočasne informacije naj bi bile premalo cenjene ter motivirajo le v prisotnosti prvih dveh elementov opolnomočenja. Kljub temu se sama trudi intenzivno uvajati vse nove sodelavce. Glede izobraževanj pa pove, da jih trenutno ne nudijo ter tudi niso toliko potrebna, saj že v osnovi privabljajo izkušen kader. Podobna je situacija pri nagrajevanju, ki ga sogovornica poskuša izboljšati z ustno pohvalo zaposlenim ter s poročanjem generalnemu direktorju. V primeru posebnega truda ter veččin se zaposlenemu ponudi napredovanje. Denarnih nagrad pa so deležni le v obliki napitnin gostov.

Sogovornica razloži, da se njena pisarna nahaja poleg delovnega mesta njenih zaposlenih, tako da je vedno prisotna za nujne zadeve. Vse ostalo ji zaposleni sporočajo preko elektronske pošte. Sestanke izvedejo enkrat mesečno. Zaradi bližine pisarne lažje nadzira zaposlene, če omeni, da je to potrebno. Delni nadzor se izvede s preverjanjem dnevnih poročil. Uspešnost pa je razvidna iz povratne informacije strank, dosežene norme prenočitev ter ostalih prodanih storitev. Omenja tudi ocenjevalca kakovosti celotne ponudbe, ki nenapovedano pride ter naredi poročilo o vseh zaznanih napakah.

3.6.4 Intervju z osebo H

Pogovarjala sem se z receptorko, ki je na tem delovnem mestu zaposlena zadnjih pet let. Njeno stališče glede opolnomočenja je, da je potrebno za večjo učinkovitost pri delu, vendar ne želi prejeti dodatnih odgovornosti ter pristojnosti, kot jih ima sedaj. Samostojno lahko sprejema odločitve pri ravnanju z gosti. Toda dodatne odgovornosti bi zanje pomenile stres in ne motivacijo, saj bi jo skrbelo kako kakovostno opraviti vse te delovne naloge. Prav tako jo postopki in pravila ne motivirajo dosti. Sogovornica verjame, da prenos pooblastil ne

namiguje nujno na njeno sposobnost, temveč je lahko odraz preobremenjenosti vodje. Le-ta jo nekoliko motivira s svojimi idejami za reševanje problemov ter vključuje predloge zaposlenih v proces dela. Ko sogovornica pretehta svoj vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja, sklone, da se počuti opolnomočeno do mere, ki ji ustreza. Poudari, da je to dogovorjeno z vodjo. Pri stilu vodenja se opredeli za participativni stil, kjer se napake ne kaznujejo, v kolikor niso prepogoste. Tudi uspešnost zaposlenih vodja ocenjuje z dejavniki, na katere imajo zaposleni vpliv.

V oddelku imajo dobro komunikacijo, medtem ko bi se komunikacijo med manj povezanimi oddelki dalo izboljšati. Tudi z vodjo, na katero se lahko zanese, se redno pogovarjata ter obveščata o dogodkih, tako da prejme vse potrebne informacije. Opozori le, da ravno povratne informacije, ki jo najbolj motivirajo, dobi dokaj pozno. S sodelavci je v prijateljskem odnosu ter bi brez težav delala z njimi v timu, vendar zaradi različnih delavnikov to ni mogoče. Timsko delo se uporablja le pri reševanju pritožb gostov. Na temo izobraževanj pa odgovarja, da ni deležna formalnega izobraževanja, zato se je včasih primorana sama naučiti določenih opravil. Kot edino nagrado omenja priznanje delavca meseca, ki se ji zdi manj vredno od denarne nagrade, katera je njen največji motivator.

4 DISKUSIJA

Na osnovi rezultatov raziskave, ki sem jo izvedla v podjetjih ATH Ljubljana ter ATH Europa Graz, lahko potrdim ničelno hipotezo, ki pravi, da je opolnomočenje zaposlenih pozitivno povezano z motivacijo zaposlenih za učinkovitejše opravljanje dela. Ostale hipoteze, katere sem preverjala, ter njihov končni status so prikazani v Tabeli 2. Zatem sledi obrazložitev statusov hipotez, primerjava rezultatov v obeh podjetjih, omejitve pri raziskavi ter predlogi za izboljšavo.

Tabela 2: Rezultati preverjanja hipotez

	HIPOTEZA	STATUS
H 1a	Zaposleni imajo pozitiven odnos do opolnomočenja ter želijo biti opolnomočeni.	Hipoteza je delno potrjena.
H 1b	Vodje imajo pozitiven odnos do opolnomočenja zaposlenih.	Hipoteza je potrjena.
H 2	Zaposleni, ki so vključeni v proces opolnomočenja, so bolj motivirani za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog.	Hipoteza je potrjena.
H 3	Prenos moči ter nagrajevanje imata večji vpliv na motivacijo zaposlenih kot dostop do informacij ter znanje.	Hipoteza je delno potrjena.
H 4	Zaposleni, ki so vključeni v proces opolnomočenja, imajo povečano prepričanje o samoučinkovitosti.	Hipoteza je potrjena.
H 5	Zaposleni, ki preko visoko ocenjenih štirih dimenzij opolnomočenja zaznavajo, da so opolnomočeni, imajo večjo notranjo motivacijo za dobro opravljanje dela.	Hipoteza je delno potrjena.

Pri raziskavi sem poskušala zajeti čim bolj raznolik oz. reprezentativen vzorec intervjuvancev. Obe podjetji zaposlujeta relativno mlad kader, tako da sem imela možnost razgovora le z dvema osebama srednje starosti. Tako vodje kot večina zaposlenih v prodajnem oddelku ter oddelku Rezervacije in recepcija v obeh preučevanih podjetjih so visoko izobraženi. Sogovorniki so glede na spol zastopani enakomerno, v dotičnih podjetjih pa so v povprečju zaposleni štiri leta in pol.

Pri hipotezi 1a ter 1b sem poskušala ugotoviti, kakšno je stališče zaposlenih ter vodij glede opolnomočenja, ali želijo prisotnost opolnomočenjskih tehnik pri delu ali se jih želijo izogniti. Rezultati raziskave so pokazali, da se stališče zaposlenih razlikuje glede na delovno mesto. Prodajnika sta pokazala izredno pozitiven odnos do opolnomočenja, ki si ga želita še v večji meri, saj pravita, da je nujno zaradi prilagajanja potrebam posameznih strank. Poleg tega omenjata tudi vpliv na njuno osebno rast. Receptorja v obeh podjetjih sta opolnomočena pri vsakdanjem delu, kar jima do neke mere ustreza, vendar zaradi preobremenjenosti z delom ne želita prejemati dodatnih odgovornosti ter pristojnosti. Slednje v njunem vrednostnem sistemu predstavljajo nujno sredstvo delovanja, ki ju motivirajo v manjši meri kot prodajnike. Vodja izmene na recepciji v ATH Ljubljana trdi: »Novih odgovornosti si ne želim, saj vsak nov pristop terja napake, ki pa v našem podjetju žal niso razumljene kot priložnost za učenje, temveč so nedopustne in kaznovane.« Zato je hipoteza le delno potrjena, čeprav se vsi zaposleni strinjajo, da brez opolnomočenosti ne morejo učinkovito opravljati svoje delo, še posebej kadar le-to zahteva neposreden stik s stranko.

Pri vodjah sem hipotezo 1b uspela potrditi, saj so bili enotni v mnenju, da je opolnomočenje dobra tehnika motiviranja zaposlenih, ki jo tudi redno uporabljajo. Prvi korak k opolnomočenju so storili s participativnim stilom vodenja, kjer pa je po mnenju slovenskih zaposlenih še zmeraj prisoten nadzor. Predvsem se poslužujejo prenosa dodatnih odgovornosti ter pristojnosti na zaposlene, ki sami nosijo odgovornost za rezultate. Hkrati jim poskušajo nuditi vse potrebne povratne ter delovne informacije.

Kot predpostavlja hipoteza 2, je posledica vključenosti zaposlenih v proces opolnomočenja povečana motivacija za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog. Čeprav ta ugotovitev malce nasprotuje le delni potrjenosti hipoteze 1a, vzrok najdem v načinu opolnomočenja. Zaposleni imajo na splošno sicer dobro mnenje o opolnomočenju, vendar pa zaposlena na recepciji zaradi nepravilne oz. nezadostne uporabe posameznih opolnomočenjskih tehnik v podjetju ne izkazuje željo po dodatnem opolnomočenju. V kolikor bi bile razmere drugačne, bi ju opolnomočenjske tehnike motivirale. Večina zaposlenih je občutno bolj zavzetih za delo, kadar lahko določajo njegov potek. Tukaj pride do izraza želja po dokazovanju lastnih sposobnosti ter identifikacija z delovno nalogo. Z večjo motiviranostjo zaposlenih vodje dosežejo večjo angažiranost za spoznavanje procesa oz. učenje, spodbujanje hitrosti izvedbe delovnih nalog ter kreativne rešitve.

Velik vpliv na motivacijo imajo postopki ter pravila, ki po mnenju večine intervjuvancev omejujejo avtonomijo. Vodje se zavedajo potrebnosti pravil ter postopkov zaradi doslednosti

ter usklajenosti, medtem ko zaposleni izpostavijo problem drugačne interpretacije pravil s strani vodij ter primoranost k stalnemu iskanju odobritve svojih odločitev. Podjetje ATH Europa Graz je obenem zavezano k upoštevanju pravil in procedur, ki jih predpiše vodstvo hotelske verige na Dunaju.

Na podlagi lastne raziskave ugotavljam, da je največji motivator zaposlenih denarna nagrada, medtem ko si drugo mesto delita moč ter znanje. Na področju nagrad na splošno ocenjujem, da sta obe podjetji premalo angažirani. Edini obliki nagrajevanja sta priznanje delavca meseca, ki prinese vikend paket za dve osebi v enem izmed hotelov verige Austria Trend Hotels & Resorts, ter odstotek od prihodka uspešne prodaje posameznika ali celotnega oddelka. Pohvala ter povišanje delovnega mesta sta premalo koriščeni. Zaposleni v tej smeri niso dovolj motivirani, saj ne želijo biti inovativni, če jim to ne predstavlja osebne koristi.

Tudi kar se izobraževalnih programov tiče, obe podjetji svojim zaposlenim ne ponujata dosti možnosti, kar zmanjšuje stopnjo opolnomočenosti zaposlenih. Zaposleni sicer imajo dovolj znanja, potrebnega za kakovostno opravljanje delovnih nalog, a bi za preseganje pričakovanj vodij potrebovali dodatno izobraževanje. Zaradi varčevalnih ukrepov, se trenutno izvajajo le kongresi za prodajnike, ki jih vsake štiri mesece na Dunaju organizira hotelska veriga. Zaposlene bi bilo potrebno izobraziti tako, da bodo sprejemali spremembe ter znali delati v okolju, kjer je prisoten nov način vodenja.

Sodeč po odgovorih sogovornikov je pretok informacij, kot eden izmed štirih elementov opolnomočenja, nekoliko drugačen v obeh podjetjih. Večina se poslužuje komunikacije preko elektronske pošte, telefona ter sestankov, nekateri pa si z zaposlenimi delijo pisarno. Večina zaposlenih komunikacijo znotraj oddelka ocenjuje kot dobro, med oddelki ter z nadrejenim pa bi jo lahko izboljšali z npr. notranjim sistemom obveščanja. Tako bi določene ključne informacije izvedeli prej kot med samim procesom dela. Še posebej povratne informacije o svoji uspešnosti zaposleni ne zvedo pravočasno ter v popolni obliki. Dojemajo jih kot zelo dobrodošle, tudi v primeru neuspeha. Receptorji dobijo dodatne povratne informacije preko anket, ki jih izpolnijo gosti, prodajniki pa so o svojem uspehu obveščeni na sestankih ob koncu vsakega projekta.

Vodje pogovore s strankami uporabljajo kot del nadzora nad zaposlenimi. Temu sledi pregledovanje dnevnih poročil zaposlenih, končno preverjanje uspešnosti pa večinoma temelji na doseganju zastavljenih ciljev oz. realizacije ter primerjava s prejšnjimi leti. Ugotovila sem, da hotelska veriga zaposluje ocenjevalca kakovosti celotne ponudbe, ki prav tako poroča o uspešnosti dela zaposlenih.

Glede na izide intervjujev lahko sklepam, da opolnomočenje zaposlenih povečuje prepričanje v lastno učinkovitost oz. sposobnosti. V kolikor zaposleni ne bi imeli sposobnosti, jim dodatne odgovornosti ter pristojnosti ne bi bile dodeljene. Brez zaupanja v samoučinkovitost pa je tudi kakovostno opravljanje dela precej oteženo, saj zaposleni tako stalno iščejo potrditev s strani vodij. Vse vodje oddelkov, s katerimi sem opravila razgovor, trdijo, da

zaposlene poskušajo navaditi na samostojno reševanje delovnih nalog ter morebitnih zapletov. Zaposleni so namreč najboljše seznanjeni s svojim projektom, tako da so najbolj primerna oseba za sprejemanje odločitev. Vodje jih pri tem usmerjajo ter so vedno dostopni za vprašanja. Poleg tega pa se tudi sami tako razbremenijo nekaterih zadolžitev. Velja omeniti, da v primeru obeh podjetij končni rezultat do neke mere vpliva na celotni oddelek, čeprav odgovornost za rezultate nosi vsak sam.

Delna potrjenost zadnje hipoteze priča, da so zaposleni, ki glede na vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja zaznavajo sebe kot opolnomočene, notranje motivirani za večjo produktivnost, a vseeno potrebujejo dodatno spodbudo s strani vodij. Omenjene štiri dimenzije opolnomočenja ne kažejo na popolno opolnomočenost zaposlenih.

Tekom raziskave sem izkusila določene omejitve. Ena izmed njih je relativno majhen vzorec intervjuvancev, zato rezultate raziskave ne moremo šteti kot dejansko stanje v širšem poslovnem okolju. Poleg tega so bili moji sogovorniki omejeni s časom, zaradi česar nisem imela možnosti za temeljito preučitev mnenj ter delovnega okolja vsakega intervjuvanca. V večini so sogovorniki podajali obsežne odgovore, še posebej to velja pri podjetju ATH Ljubljana, kar je posledica mojega študentskega dela v tem podjetju. Intervjuji zaposlenih niso potekali na njihovem delovnem mestu, temveč v drugih prostorih hotela. Menim, da so se na ta način intervjuvanci bolj sprostili in posledično dajali pristnejše odgovore.

Želim opozoriti na splošno slabo seznanjenost intervjuvancev s samo temo pogovora, ki sem jo poskušala izboljšati z razlago moje teme ter tudi z obrazložitvijo posameznih vprašanj. Naslednja omejitev je morebitna subjektivnost odgovorov ali pa celo subjektivnost raziskovalca pri interpretaciji odgovorov. Pri razglabljanju teme o opolnomočenju kot dejavniku motivacije gre namreč za posameznikovo osebno doživljanje odnosov ter stanja v njegovem delovnem okolju, kar ni merljivo oz. je težko preveriti resničnost trditev. Odgovori so tako lahko odraz sogovornikovega prepričanja, kaj je pravilen odgovor oz. kakšen odziv se od njega pričakuje. Nek drug raziskovalec bi morda prejel drugačne odgovore pri enakih intervjujih. Nenazadnje pa so pogovori v podjetju ATH Europa Graz potekali v nemškem ter angleškem jeziku, kar me je malce omejevalo pri razlagi vprašanj.

Primerjava rezultatov obeh podjetij razkrije, da se oboji soočajo s podobnimi težavami, razlike so bolj kot med podjetjema prisotne med oddelki. V obeh primerih vodje trdijo, da so dobro seznanjeni s konceptom opolnomočenja ter ga koristijo pri svojih zaposlenih, vendar hkrati skromno nagrajujejo ter izobražujejo zaposlene. Poleg tega bi bilo potrebno sploščiti organizacijsko strukturo podjetij. V ATH Ljubljana pomembno vlogo igra tudi nadzor s kaznovanjem, kar močno zmanjša stopnjo opolnomočenosti, saj zaposleni ne doživljajo avtonomije ter namesto učenja iz napak le-te poskušajo skriti pred vodjami. Zaposleni v ATH Europa Graz po drugi strani gojijo kolegialen odnos z vodjami, od katerih prejmejo dosti motivacije ter podpore. Oba intervjuvana prodajnika sta opolnomočena do neke mere, vendar bi zavoljo vsesplošnega napredka ter delno zaradi večje plače želela imeti večjo stopnjo opolnomočenosti. Menim, da jima to predstavlja ogromno motivacijo za delo. Razlika v

nmenju teh dveh sogovornikov je v tem, da prodajni vodja v ATH Ljubljana prodajnico morda ne želi bolj opolnomočiti, vodja v ATH Europa Graz pa zaposlene opolnomoči kolikor mu to dovoljujejo njegove pristojnosti. Potrebno je opozoriti, da je ATH Europa Graz vezana na direktive hotelske verige, medtem ko ima ATH Ljubljana kot mednarodni hotel bolj proste roke pri poslovanju. Receptorja se spopadata z drugačno situacijo. Vodje ju že sedaj toliko opolnomočijo, da bi nove odgovornosti doživljala kot stres oz. preobremenjenost, za katero nista poplačana. Najverjetneje je velik del preobremenjenosti zasluga pomanjkanja kadra na recepciji. Zaposleni v ATH Ljubljana se počuti prekomerno opolnomočenega, receptorka v ATH Europa Graz pa trdi, da ji stopnja opolnomočenosti ustreza. Razlika med vodjama tega oddelka je, da vodja prvega ne preuči profila zaposlenih, medtem ko vodja v ATH Europa Graz zaposlene opolnomoči na podlagi temeljitega pogovora z njimi.

Analiza intervjujev ter statusov postavljenih hipotez je pokazala, da je opolnomočenje učinkovito sredstvo motivacije zaposlenih, če je pravilno izvedeno. Pri preučevanih podjetjih manjkajo določeni elementi opolnomočenja ter pogoji, ki okrepijo opolnomočenost. Zato bi podjetjema predlagala, da uvedeta nov sistem nagrajevanja, ki bo vključeval denarne nagrade kot npr. stimulacijo pri plači, nagrado za trud zaposlenih ter organizirana neformalna druženja. Prav tako bi bilo potrebno uvesti izobraževalne programe, ki se prilagajajo delovnemu mestu zaposlenih. Potrebno se je zavedati, da za uspešno uvedbo opolnomočenja ni enotnega postopka, vsak vodja mora preučiti obstoječe delovno okolje in vedenje zaposlenih ter na podlagi tega izdelati svojo strategijo vpeljave opolnomočenja, ki bo pripomogel k večji motivaciji zaposlenih.

Timsko delo ocenjujem kot dobro v skladu z danimi pogoji, dalo pa bi se izboljšati obveščanje, in sicer predlagam uporabo intraneta. Posebno mesto v procesu opolnomočenja pripada povratnim informacijam, ki ob pravilnem posredovanju zaposlene motivirajo za napredek. Uspehe zaposlenih bi lahko beležili na oglasno desko. Priporočila bi tudi pohvalo sposobnosti ter dobrega dela zaposlenih, jasno definiranje vlog, usklajevanje ciljev podjetja s cilji zaposlenih ter učenje iz napak namesto kazni. Vsako neuspešno izvedeno delovno nalogo naj se analizira ter poda sklepe za prihodnje delovanje. Rešitev za preobremenjenost receptorskega kadra vidim v zaposlitvi dodatnih ljudi.

SKLEP

Nepredvidljivost razmer poslovanja v sodobnem gospodarstvu omogoča obstoj na trgu podjetjem, ki imajo opolnomočene, visoko usposobljene ter zadovoljne in posledično motivirane zaposlene. Tema opolnomočenja zaposlenih kot motivacijskega dejavnika je aktualna že vrsto let. Kljub temu pa do danes številni strokovnjaki na tem področju niso uspeli razviti enotne formule, saj je opolnomočenje potrebno integrirati v poslovni proces posameznih podjetij na podlagi njihovih že vzpostavljenih formalnih odnosov, pravil in postopkov ter narave dela. Slednje dejavnike mora podjetje najprej temeljito preučiti, nato pa se odloči, kako jih bo preoblikovalo, da bodo optimalno podpirale elemente ter tehnike opolnomočenja.

Na podlagi izvedene raziskave v podjetjih ATH Ljubljana ter ATH Europa Graz sem prišla do ugotovitev, ki podpirajo večino dognanj literature in ničelno hipotezo. Razlike so bolj prisotne med oddelki kot med podjetjema. Ključnega pomena je pravilna aplikacija opolnomočenja, kajti drugače zaposleni z dodelitvijo dodatnih odgovornosti ter pristojnosti namesto zadovoljstva zaradi večje moči občutijo pritisk preobremenjenosti z delom, od katerega ne prejemajo dodatnih koristi. Opolnomočenje s podporo štirih elementov – dostopa do informacij, izobraževanja, prenosa moči ter nagrajevanja, pripomore k sprostitvi potenciala zaposlenih in motivaciji. Vloga vodij naj bi bila ugotoviti, kaj posameznega zaposlenega motivira. Potrebno je tudi usmerjanje, sodelovanje ter poučevanje zaposlenih. Nadzor zaposlenih teži k preusmeritvi k samonadzoru. Pravilen pristop je tudi obravnavanje napak kot priložnost za učenje. Predvsem te vrste težave sem zaznala v enem od obravnavanih podjetij. Tekom raziskovanja sem opazila, da podjetji premalo pozornosti namenita znanju, nagradam in sporočanju ciljev oz. vizije, s katerima bi se opolnomočeni zaposleni identificirali.

Poznamo različne stopnje opolnomočenosti, ki pa vodjam večinoma niso bile poznane. V precejšnji meri dodatne odgovornosti ter pooblastila smatrajo kot opolnomočenje, toda to lahko pripelje do občutka izkoriščanja, prevelike tekmovalnosti med zaposlenimi, dvoma v lastne sposobnosti ter odpora zaradi strahu pred spremembami. Pri podjetjih ATH Ljubljana in ATH Europa Graz sem ocenila, da imajo tretjo in četrto stopnjo opolnomočenosti z določenimi slabostmi, saj zaposleni sodelujejo pri odločanju oz. sami sprejemajo odločitve, vendar imajo pri tem premalo ali preveč odgovornosti ter pristojnosti. Samousmerjajoči se timi kot najvišja stopnja opolnomočenosti so v oddelku Rezervacije in recepcija zaradi narave dela neizvedljivi, medtem ko pri prodajnem oddelku še niso del vsakdanjega načina dela.

Poseben vidik, ki povezuje opolnomočenje z motiviranjem zaposlenih, je koncept povečevanja samoučinkovitosti zaposlenih, razvit iz socialno kognitivne teorije. Tukaj pride v poštev spodbujanje osebnega mojstrstva, vzornišvo, socialno prepričanje ter psihološko stanje, ki pomagajo odpraviti občutek nemoči. Vodje z učinkovito komunikacijo ter pohvalo in povratnimi informacijami vzpostavijo odnose, ki zmanjšujejo izostajanje od dela in fluktuacijo delovne sile ter gojijo timsko delo, zaupanje, inovativnost in občutek lastništva. Ta koncept je v obeh primerih slabo integriran, čeprav zaposleni potrdijo teorijo Congerja et al. (1988, str. 471-482), da je proces opolnomočenja povezan s povečevanjem samoučinkovitosti.

Veliko govora pa je tudi o kognitivnem modelu Thomasa in Velthousa (1990, str. 666-681), ki govorita o štirih dimenzijah psihološkega opolnomočenja, in sicer o vplivu zaposlenega na delovno nalogo, njegovem mnenju o svojih sposobnostih za izvedbo delovne naloge, pomenu le-te ter možnosti samoodločanja. Na podlagi ocenjevanja teh dimenzij zaposleni zaznava svojo stopnjo opolnomočenosti, ki ga notranje motivira za učinkovito ter kreativno izvedbo delovnih nalog. Ta model bi utegnil predstavljati koristno orodje pri nadaljnjem raziskovanju te teme. Morda bi bodoče raziskave lahko vključevale kvantitativno metodo raziskovanja, kjer bi bil zajet večji vzorec ljudi iz različnih panog ter več oddelkov znotraj podjetja. Nadaljnje preučevanje bi lahko zajemalo dodatna vprašanja, kaj zaposlene dejansko motivira ter vpliv posameznega elementa ter tehnike opolnomočenja na motivacijo zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. *Austria Trend Hotel Europa Graz - Downloads*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.austria-trend.at/Hotel-Europa-Graz/en/downloads.asp>
2. *Austria Trend Hotel Ljubljana - Informacija*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.austria-trend.at/hotel-ljubljana/si/hotelinfo.asp>
3. *Austria Trend Hotels & Resorts - Hotel Directory*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.austria-trend.at/en/hotelindex.asp>
4. Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1999). *The 3 Keys to Empowerment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
5. Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
6. Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
7. Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications Ltd.
8. Conger, J. A. (1987-1989). The Art of Empowering Others. *The Academy of Management Executive*, 3(1), 17-24.
9. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
10. Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9-13.
11. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. Orlando: Harcourt Inc.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
14. DuBrin, A. J. (2000). *The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your way to Success*. (1st trade ed.) United States of America: South-Western College Publishing A Division of International Thomson Publishing Inc.
15. *Esense d.o.o. - Sense Wellness Club Info*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.sense-club.com/info.html>
16. *European Commission: Enterprise and Industry - SME definition*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
17. Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.
18. Gagne, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240.
19. Geroy, G. D., Wright, P. C., & Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations*, 6(2), 57-65.

20. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
21. Hales, C. (2000). Management and Empowerment Programmes. *Work, Employment & Society*, 14(3), 501-519.
22. Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
23. Ivančič, A. (2008). Opolnomočenje zaposlenih-rešitev za spreminjanje obstoječih praks. *Vzgoja in izobraževanje*, 39(3), str. 42-49.
24. Johnson, P. R. (1994). Brains, heart and courage: keys to empowerment and self-directed leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 17-21.
25. Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
26. Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster Inc.
27. Kaplan, R. E. (1991). Why Empowerment Often Fails. *Executive Excellence*, 8(12), 9.
28. Kappelman, L. A., & Richards, T. C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. *Empowerment in Organizations*, 4(3), 26-29.
29. Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
30. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Liu, A. M. M., Chiu, W. M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 568-580.
32. *Longman Dictionary of Contemporary English* (2001). Edinburgh: Pearson Education Ltd.
33. *Mediana - Metode kvalitativnega raziskovanja*. Najdeno 29. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.mediana.si/raziskovalne-metode/metode-kvalitativnega-raziskovanja>
34. Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
35. Parker, G. M. (2003). *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
36. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
37. Randolph, W. A. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 26(2), 19-32.
38. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, A. W. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
39. Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
40. Sigler, H. T., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

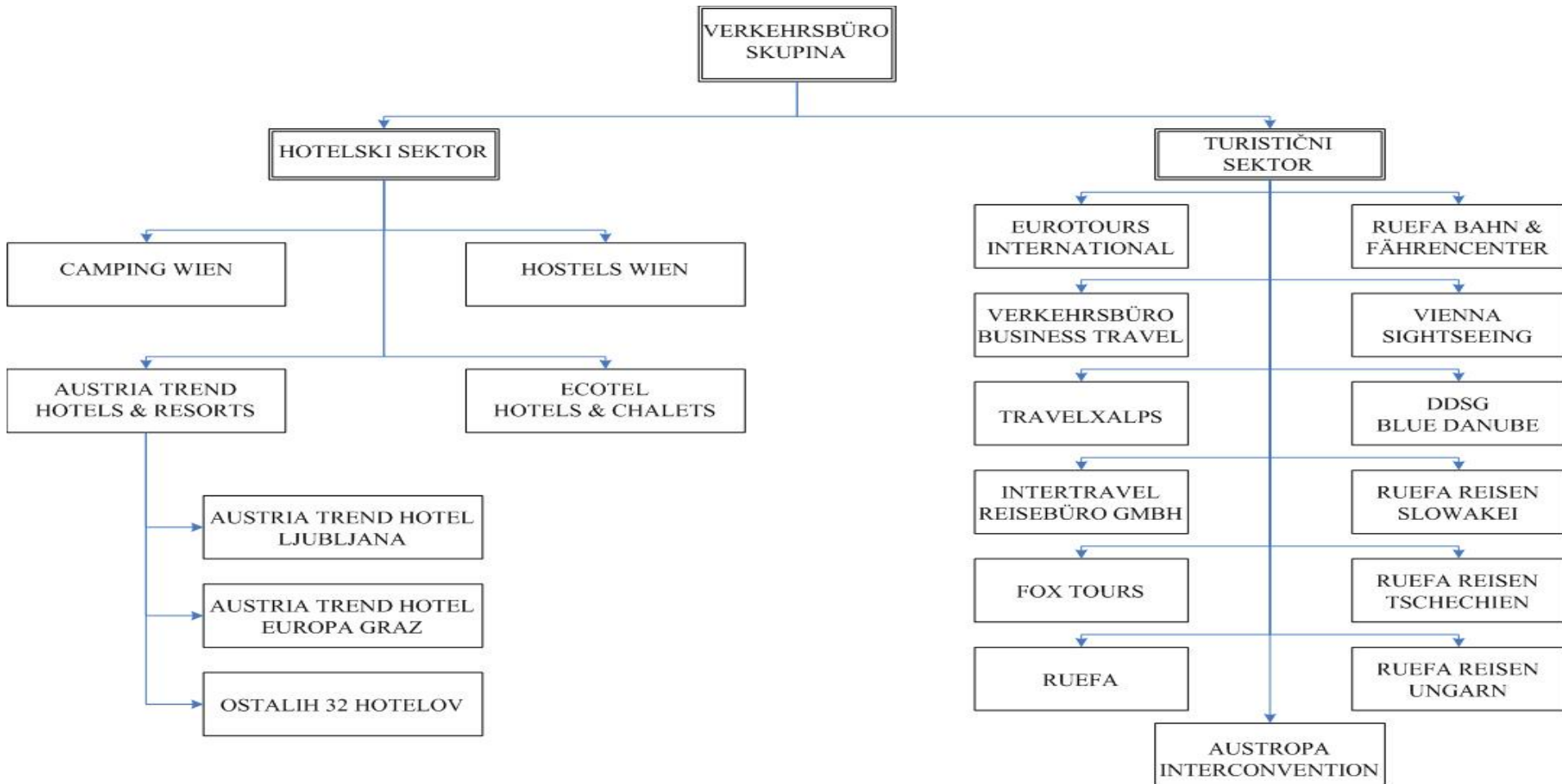
41. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1995). Ljubljana: DZS.
42. Smith, B. (1997). Empowerment - the challenge is now. *Empowerment in Organizations*, 5(3), 120-122.
43. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
44. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
45. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
46. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
48. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
49. Umiker, W. O. (1992). Empowerment: the latest motivational strategy. *Health Care Supervisor*, 11(2), 11-16.
50. *Veliki angleško-slovenski slovar* (1995). Ljubljana: DZS.
51. *Verkehrsbüro Group - Verkehrsbüro Hotellerie*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.verkehrsbuero.com/index.asp>
52. Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. London: Sage Publications Ltd.
53. Wickisier, E. L. (1997). The paradox of empowerment - a case study. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 213-219.
54. Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
55. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. (3rd ed.) United Kingdom: Sage Publications Inc.
56. Yoon, J. (2001). The Role of Structure and Motivation for Workplace Empowerment: The Case of Korean Employees. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 195-204.
57. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35.
58. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

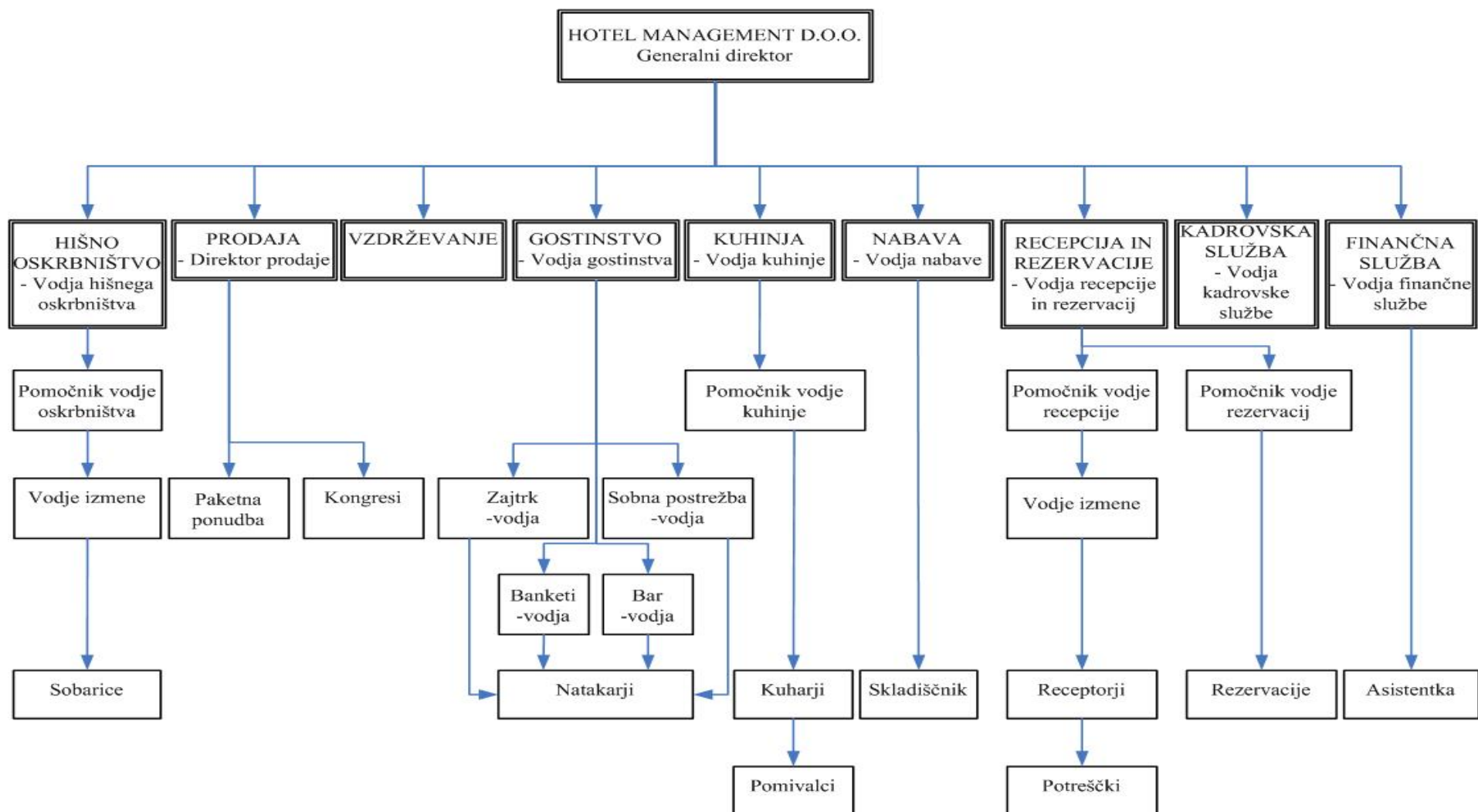
PRILOGA 1: Organizacijska struktura koncerna Österreichisches Verkehrsbüro AG ter umestitev ATH Ljubljana in ATH Europa Graz v koncern	2
PRILOGA 2: Organizacijska struktura podjetja Austria Trend Hotel Ljubljana – uradni naziv Hotel Management d.o.o.	3
PRILOGA 3: Organizacijska struktura podjetja Austria Trend Hotel Europa Graz – uradni naziv Hotel Europa Graz GesmbH & CO KG	4
PRILOGA 4: Angleško slovenski terminološki slovarček	5
PRILOGA 5: Vprašalnik za vodje oddelkov.....	7
PRILOGA 6: Vprašalnik za zaposlene.....	8
PRILOGA 7: Transkripcije intervjujev.....	10

PRILOGA 1: Organizacijska struktura koncerna Österreichisches Verkehrsbüro AG ter umestitev ATH Ljubljana in ATH Europa Graz v koncernu



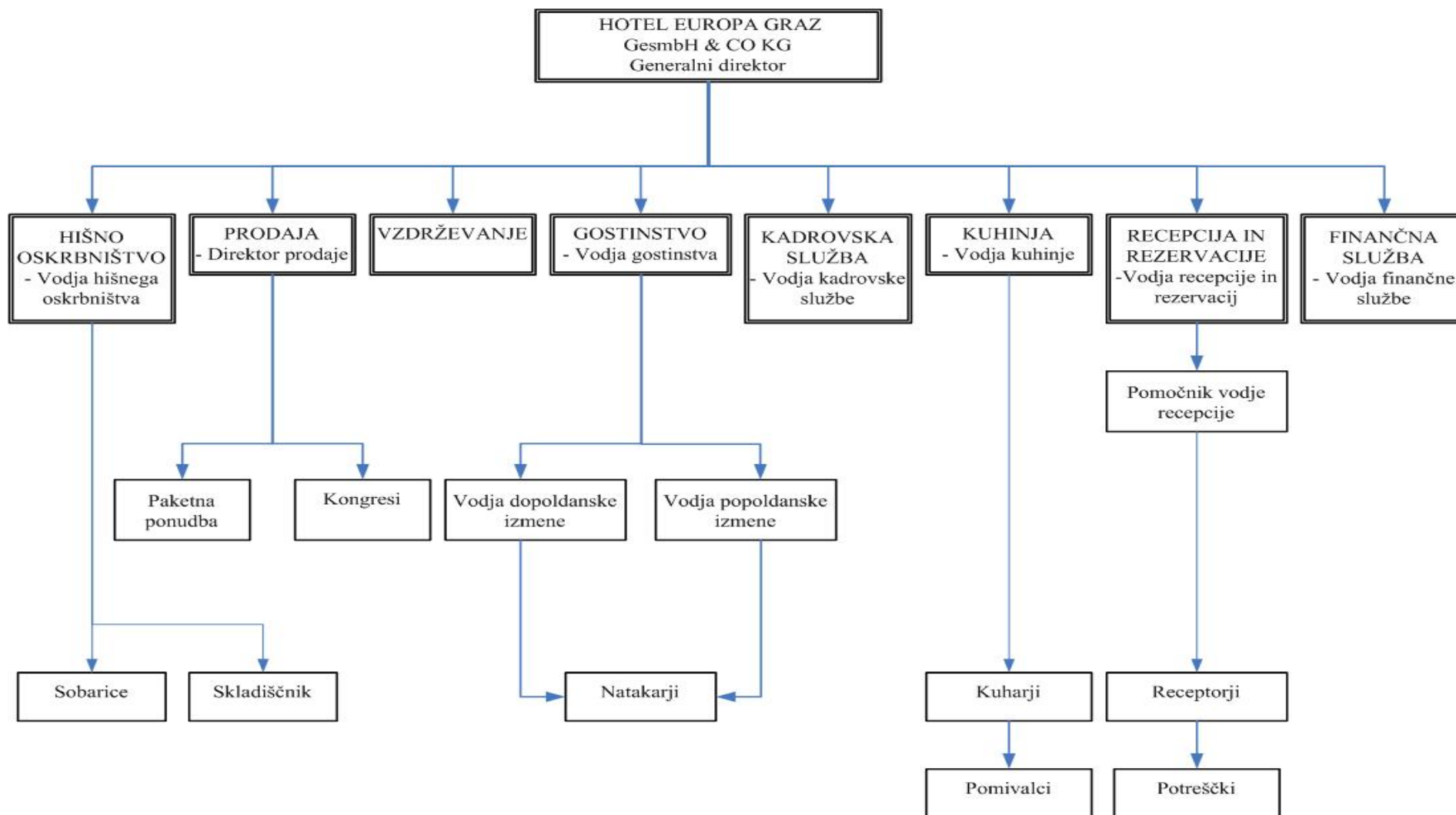
Vir: Intervju z vodjo izmene v oddelku Rezervacije in recepcija v ATH Ljubljana, julij 2010.

PRILOGA 2: Organizacijska struktura podjetja Austria Trend Hotel Ljubljana – uradni naziv Hotel Management d.o.o.



Vir: Intervju z vodjo izmene v oddelku Rezervacije in recepcija v ATH Ljubljana, julij 2010.

PRILOGA 3: Organizacijska struktura podjetja Austria Trend Hotel Europa Graz – uradni naziv Hotel Europa Graz GesmbH & CO KG



Vir: Intervju z vodjo prodajnega oddelka v ATH Europa Graz, julij 2010.

PRILOGA 4: Angleško slovenski terminološki slovarček

Angleško	Slovensko
Abdication	Odpoved
Absenteeism	Izostajanje od dela
Acoountability	Odgovornost
Autonomy	Avtonomija, neodvisnost
Behavioral effect	Vedenjski učinek
Briefing	Sestanek, kjer se dajo navodila in napotki
Challenge	Postavljanje izzivov
Character disorder	Motnja v značaju
Coaching	Usmerjanje
Cognition of empowerment	Dimenzija opolnomočenja
Commitment	Obveza, pripadnost
Competence	Sposobnosti
Constant improvement	Stalen napredek
Continuum of empowerment	Kontinuum opolnomočenja
Cutting-edge	Sodoben
Delegation	Delegiranje
Empowerment	Opolnomočenje
Fatigue	Izčrpanost
Feedback	Povratna informacija
Goal setting	Postavljanje ciljev
Impact	Vpliv
Iniciative	Dajanje pobud
Interpretive style	Interpretativen stil
Intrinsic task motivation	Notranja motivacija za izvedbo delovne naloge
Job enrichment	Obogatitev delovnega mesta
Job rotation	Rotacija delovnega mesta
Job satisfaction	Zadovoljstvo pri delu
Job variety	Raznolikost dela
Locus of control	Kontrolni prostor
Managerial practice	Managerska praksa
Mastery experience	Izkušnja mojstrstva
Meaning	Pomen
Modeling	Vzornišvo
Motivational construct	Motivacijski dejavnik
Networking	Mreženje
Ownership	Občutek lastništva
Participation	Vključenost oz. sodelovanje

se nadaljuje

nadaljevanje

Perception od empowerment	Zaznavanje oz. doživljanje opolnomočenja
Powerlessness	Nemoč
Proactivity	Proaktivnost
Psychological empowerment	Psihološko opolnomočenje
Redefinition of roles	Redefinicija vlog
Relational construct	Dejavnik medsebojnih odnosov
Responsibility for decision-making	Odgovornost za sprejemanje odločitev
Risk-taking	Tveganje
Self-determination	Samoodločanje, izbira
Self-efficacy	Samoučinkovitost
Self-esteem	Samopodoba
Self-managed team	Samousmerjajoč se tim
Self motivation	Samomotivacija
Skill	Veščina
Social Cognitive Theory	Socialno kognitivna teorija
Superstar syndrome	Sindrom zvezdnitva
Task assessments	Ocenjevalci delovnih nalog
Total Quality Management	Management celovite kakovosti
Training	Izobraževanje
Turnover of work force	Fluktuacija delovne sile
Wellness	Sprostitutveni center
Work overload	Preobremenjenost z delom

PRILOGA 5: Vprašalnik za vodje oddelkov

1. Kakšen je vaš stil vodenja – avtorski, demokratični ali liberalni?
2. Ali menite, da je opolnomočenje dobra tehnika motiviranja zaposlenih? Ali jo uporabljate pri svojih zaposlenih? Če da, kako jih opolnomočite?
3. Ali postopki ter pravila pri procesu dela omogočajo avtonomijo zaposlenih? Ali jim tudi sami nudite podporo ter usmerjanje pri delu ter na kakšen način lahko na vas naslovijo vprašanja?
4. Kakšno vrsto komunikacije uporabljate, da zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za delo ter tudi povratne informacije o uspešnosti svojega dela (npr. intranet, elektronska pošta, sestanek itd.)?
5. Ali menite, da so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, bolj motivirani za kreativne rešitve ter izzive?
6. Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da se lahko prilagodijo novemu načinu delovanja podjetja ter pridobijo znanje, potrebno za opravljanje svoje dela?
7. Kako zaposlene nagradite za dosežke? Ali pohvalite njihovo zavzeto sodelovanje tudi v primeru, da delovna naloga ni prinesla posebno dobrih rezultatov?
8. Kaj po vašem mnenju zaposlene bolj motivira – moč in nagrade ali znanje ter dostop do informacij?
9. Na kakšen način nadzirate svoje zaposlene?
10. Kako preverjate uspešnost dela zaposlenih?

PRILOGA 6: Vprašalnik za zaposlene

1. Kakšno je vaše mnenje o opolnomočenju – želite biti opolnomočeni? Če ne, zakaj? Si želite prejeti dodatne odgovornosti ter pristojnosti za vaše delo?
2. Ali imate pristojnosti za samostojno sprejemanje nekaterih odločitev? Če da, opredelite katere odločitve! Katera delovna mesta imajo po vašem mnenju večje pristojnosti ter odgovornosti za samostojno postopanje pri delu?
3. Menite, da vas dodatne odgovornosti in avtonomija pri odločanju ter poteku dela bolj motivirajo za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog ali vam predstavljajo breme?
4. Ali ste bolj prepričani v lastno učinkovitost oz. sposobnosti, če ste vključeni v proces opolnomočenja?
5. Se vam zdi, da pravila ter postopki v procesu delovanja zmanjšujejo ali povečujejo vašo motiviranost za bolj učinkovito in kreativno reševanje delovnih nalog?
6. Mislite, da vas nadrejeni s svojim načinom dela ter razmišljanja motivira? Se vam zdi, da upošteva vaše predloge?
7. Kakšna je po vaši oceni komunikacija ter kako poteka med oddelki ter z nadrejenimi? Ali si vaš nadrejeni vzame čas, da vam pomaga pri reševanju problemov, nudi usmerjanje?
8. Kakšno je vzdušje v kolektivu? Ali si zaposleni med seboj pomagata? Bi želeli delati v samousmerjajočem se timu, ki ima avtonomijo pri izvedbi delovnih nalog ter nosi odgovornost za potek dela? Vam je timsko delo omogočeno?
9. Se vam zdi, da imate na voljo vse informacije za nemoteno opravljanje dela? Ali vas povratna informacija o uspešnosti svojega dela motivira za nadaljnje izboljšanje oz. učinkovito opravljanje dela, tudi v primeru neuspešno izvedene delovne naloge?
10. Ocenjujete, da imate dovolj znanja za kakovostno opravljanje vašega dela? Vam je podjetje omogočilo izobraževanje? Če da, kakšno?
11. Ali je vaše uspešno delo priznано ter nagrajeno? Kakšen je sistem nagrajevanja (katere denarne, nederarne nagrade)? Ali ste z njim zadovoljni? Katera elementa opolnomočenja imata večji vpliv na vašo motivacijo za delo – moč ter nagrade ali znanje in dostop do informacij?
12. Menite, da vaši nadrejeni uporabljajo stil vodenja z nadzorom ter kaznovanjem napak ali spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju, napake pa so razumljene kot priložnost za učenje?

13. Uspešnost mojega dela se ocenjuje po stvareh/dejavnikih, nad katerimi sem imel/-a vsaj nekaj nadzora: DA ali NE.

14. Kakšno je vaše mišljenje o:

- Kolikšen imate **vpliv** na potek dela?
- Ali menite, da imate ustrezne **sposobnosti** za izvedbo delovnih nalog?
- Ali je vaše delo **pomensko** glede na vaše osebne ideale ter standarde?
- Menite, da imate izbiro oz. možnost **samoodločanja** glede delovnih nalog ter njihovega poteka?

Ali glede na vaš vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja zaznavate, da ste opolnomočeni? Ali vas to notranje motivira za delo ali potrebujete dodatno motivacijo s strani managementa?

INTERVJU Z OSEBO A (vodja prodajnega oddelka v ATH Ljubljana)

1. Kakšen je vaš stil vodenja – avtorski, demokratični ali liberalni?

Večinoma uporabljam demokratični slog, kadar pa situacija to zahteva, ne izključujem ostale sloge.

2. Ali menite, da je opolnomočenje dobra tehnika motiviranja zaposlenih? Ali jo uporabljate pri svojih zaposlenih? Če da, kako jih opolnomočite?

Da, uporabljam, ker menim, da je koristna tehnika motiviranja, saj si moji podrejeni definitivno želijo večjo samostojnost pri delu. Poleg tega se na ta način razbremeni tudi moje delo. Zaposleni imajo jasno definirane cilje in so redno postavljeni pred nove izzive, katere rešujejo brez mojega ukazovanja. Jaz jim le nakažem grobe smernice delovanja, znotraj katerih se samostojno odločajo o poteku dela (se pravi brez moje odobritve).

3. Ali postopki ter pravila pri procesu dela omogočajo avtonomijo zaposlenih? Ali jim tudi sami nudite podporo ter usmerjanje pri delu ter na kakšen način lahko na vas naslovijo vprašanja?

V pretežni meri omogočajo avtonomijo, saj imamo določena le okvirna pravila ter postopke poslovanja (npr. okvirne cene, ki jih ponujamo morebitnim kupcem), ki pa se lahko občasno prilagodijo določenemu kupcu. Vsak od mojih zaposlenih ima neposreden stik s kupcem in sam določi ceno, ima pa moč postaviti nižje cene v primeru, da oceni, da bo s tem pripomogel k dolgoročnemu sodelovanju. Sedim v isti pisarni kot zaposleni, tako da sem zmeraj dostopen za vprašanja, brez predhodne najave.

4. Kakšno vrsto komunikacije uporabljate, da zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za delo ter tudi povratne informacije o uspešnosti svojega dela (npr. intranet, elektronska pošta, sestanek itd.)?

Imamo dnevne sestanke okoli devete ure, kjer se pogovorimo o dnevnih delovnih nalogah ter razjasnimo vsa morebitna vprašanja oz. probleme. Zaposleni imajo zmeraj vpogled v rezultate dela in cilje. Sam sem velikokrat odsoten zaradi poslovnih sestankov, tako da takrat komuniciramo predvsem preko telefona. Zadeve, ki ne potrebujejo moje takojšnje posredovanja, mi sporočijo po elektronski pošti.

5. Ali menite, da so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, bolj motivirani za kreativne rešitve ter izzive?

Da, saj so bolj samostojni pri delu in se po mojem mnenju veliko bolj angažirajo za projekt, katerega vodenje jim prepustim do določene mere. Na ta način namreč želijo dokazati, da so sposobni speljati celotni projekt. Z opolnomočenjem pa tudi dobijo večje zaupanje v svoje sposobnosti in znanje, kar jim da dodatni zagon. Odkar imajo določene dodatne pristojnosti, opažam večjo kreativnost in predloge za izboljšavo paketne ponudbe in kongresov, kar je

izredno dobrodošlo, saj moramo še posebno pri današnjih pogojih poslovanja iskati nove načine zadovoljevanja potreb naših strank.

6. Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da se lahko prilagodijo novemu načinu delovanja podjetja ter pridobijo znanje, potrebno za opravljanje svoje dela?

Do nedavnega smo organizirali tečaj nemškega jezika, ki je potekal v prostorih hotela izven delovnega časa. Žal pa trenutno nudimo le interna izobraževanja. Tukaj govorim predvsem o svojem poučevanju zaposlenih o načinu dela, še posebej kadar so postavljeni pred nove izzive. Poskušam jih pokazati, da spremembe v načinu poslovanja niso slabe, temveč jim bodo olajšale dosedanje opravljanje dela. Vsake štiri mesece pa nam hotelska veriga organizira izobraževanja v centrali na Dunaju. Gre za prodajne kongrese oz. seminarje na temo kaj, kako in komu prodati naše storitve. Ta izobraževanja so izredno kvalitetna, saj je pridobljeno znanje možno aplicirati v naše delo (npr: tehnike prodaje, diferenciacija storitev, prilagajanje na recesijo itd.).

7. Kako zaposlene nagradite za dosežke? Ali pohvalite njihovo zavzeto sodelovanje tudi v primeru, da delovna naloga ni prinesla posebno dobrih rezultatov?

Ustno ter denarno. Pri vsakem uspešno izvedenem poslu, so moji zaposleni nagrajeni z odstotki od dobička. Če projekt ni bil uspešen, ga analiziramo, da bi ugotovili, zakaj ni bilo rezultatov in kaj je treba narediti drugače.

8. Kaj po vašem mnenju zaposlene bolj motivira – moč in nagrade ali znanje ter dostop do informacij?

Moč in nagrade, predvsem denar je velik motivator.

9. Na kakšen način nadzirate svoje zaposlene?

Preko jutranjih sestankov in preko sistema, ki ga uporabljamo. Imamo različna orodja poročil. Torej, kadar opazimo kakšno napako, lahko s pomočjo poročil relativno hitro ugotovimo, kateri zaposleni jo je zagrešil. V primeru reklamacije storitve osebno prevzamem naročilo ter poskušam urediti zadeve s kupcem, nato pa sestavim poročilo o dogodku ter ga predstavim generalnemu direktorju. Poleg tega se ob koncu vsakega dogodka sestanem s kupcem ter se z njim pogovorim o našem delu (ali so bili zadovoljni, kaj bi lahko storili bolje, kje so bile naše napake itd.). Takšen način nadzora zaposlenih se mi zdi najbolj učinkovit, saj je povratna informacija s strani končnega uporabnika najpomembnejša.

10. Kako preverjate uspešnost dela zaposlenih?

Na podlagi mesečne ter letne realizacije in s primerjavo s prejšnjimi leti. Imamo plan, koliko storitev naj bi prodali v določenem obdobju. To je cilj celotnega oddelka, medtem ko preverjamo tudi uspešnost posameznika pri njegovih samostojnih projektih. Moj zaposleni ima predpisane minimalne prodajne cene za vsako storitev, na njemu pa je, da jo proda po čim višji ceni, kar je eno od meril ocenjevanja uspešnosti. Kot sem omenil pri prejšnjem vprašanju pa pridobim povratno informacijo s strani kupcev.

INTERVJU Z OSEBO B (prodajnica v ATH Ljubljana)

1. Kakšno je vaše mnenje o opolnomočenju – želite biti opolnomočeni? Si želite prejeti dodatne odgovornosti ter pristojnosti za vaše delo?

Da, vsekakor si želim dodatnih odgovornosti ter pooblastil, saj tako postane moje delo kreativno in zanimivo. Seveda pa je to odvisno od načina opolnomočenja:

- če nadrejeni prenaša odgovornosti na podrejene, ker jim sam ni kos, je to zelo negativen vpliv na podrejenega;
- če nadrejeni prenaša odgovornosti, da motivira in tudi nagradi podrejenega, je to zelo pozitiven vpliv.

Želim si biti opolnomočena, če sem deležna ustreznega uvajanja ter podpore nadrejenih. Mislim, da na takšen način lahko veliko več prispevam k uspešni izvedbi delovnih nalog.

2. Ali imate pristojnosti za samostojno sprejemanje nekaterih odločitev? Če da, opredelite katere odločitve! Katera delovna mesta imajo po vašem mnenju večje pristojnosti ter odgovornosti za samostojno postopanje pri delu?

V glavnem nimam pristojnosti za samostojno sprejemanje odločitev. Včasih si to pristojnost pridobim oz. prisvojim, če je nadrejeni preobremenjen in nima časa. Največ pristojnosti naj bi imela prav prodaja.

3. Menite, da vas dodatne odgovornosti in avtonomija pri odločanju ter poteku dela bolj motivirajo za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog ali vam predstavljajo breme?

Absolutno motivirajo in vzpodbujajo k poslovni rasti in osebnem napredovanju. Delo tako poteka hitreje, odločitve pa sprejema oseba, ki je neposredno vpletena v potek projekta. Osebno sem namreč najboljše seznanjena s potrebami kupcev ter načinom poslovanja z njimi, zato mislim, da sem bolj primerna oseba za sprejemanje odločitev kot nadrejeni, ki večkrat ni popolnoma vključen v delovni proces ter posledično nima popoln pregled nad situacijo. Če smatram, da je večina izvedbe projekta moja, kar bo odražalo mojo uspešnost dela, bom bolj motivirana za dodatne ideje ter inovativne rešitve.

4. Ali ste bolj prepričani v lastno učinkovitost oz. sposobnosti, če ste vključeni v proces opolnomočenja?

Seveda, že samo dejstvo, da so mi bile zaupane dodatne odgovornosti, mi okrepi prepričanje, da sem dovolj sposobna in učinkovita pri delu. Je nekakšna potrditev mojega dobrega opravljanja dela.

5. Se vam zdi, da pravila ter postopki v procesu delovanja zmanjšujejo ali povečujejo vašo motiviranost za bolj učinkovito in kreativno reševanje delovnih nalog?

Pravila in postopki nam dajejo smernice in preprečujejo kaotično stanje v podjetju. Vendar pa se mi zdi, da nefleksibilnost pravil ter priporočena uporaba ustaljenih postopkov večkrat omejuje mojo kreativnost. Vedno, kadar poskušam delovati izven predpisanih okvirov, ob neuspehu tvegam, da bo v prihodnje stopnja moje opolnomočenosti bistveno manjša.

6. Mislite, da vas nadrejeni s svojim načinom dela ter razmišljanja motivira? Se vam zdi, da upošteva vaše predloge?

Zelo različno. Včasih mi odpre kakšen nov vidik, motivira pa ne. Moje ideje in predlogi se sicer udeležujejo, vendar za to ne dobim nikakršnega priznanja oz. se včasih sploh ne poudari, da je to moja ideja.

7. Kakšna je po vaši oceni komunikacija ter kako poteka med oddelki ter z nadrejenimi? Ali si vaš nadrejeni vzame čas, da vam pomaga pri reševanju problemov, nudi usmerjanje?

Nadrejeni si vzame čas, kolikor si ga lahko oz. hoče. Mislim, da je komunikacija z nadrejenim nezadostna, saj moja vprašanja obravnava preveč površinsko in se vanje ne poglobi v taki meri kot bi jaz želela. Zaradi tega pogosto ne dobim informacij, potrebnih za kakovostno opravljanje mojega dela. Komunikacija med oddelki je odvisna od posameznika, vsekakor pa je med vodjami oddelkov izredno slaba.

8. Kakšno je vzdušje v kolektivu? Ali si zaposleni med seboj pomagata? Bi želeli delati v samousmerjajočem se timu, ki ima avtonomijo pri izvedbi delovnih nalog ter nosi odgovornost za potek dela? Vam je timsko delo omogočeno?

Vzdušje v kolektivu je zelo dobro prav zaradi tega, ker se vedno lahko zanesemo na pomoč sodelavcev. Timsko delo v oddelku nam je omogočeno, izven oddelka pa malo manj. Takšen način dela bi mi zelo ustrezal, saj bi lahko združili vsa znanja, ki jih premoremo, kar bi pripeljalo do hitrejših ter učinkovitejših rešitev. Če bi vsi nosili odgovornost za projekt, bi po mojem mnenju delali bolj vneto, saj rezultati ne bi vplivali le na nas osebno temveč na celoten tim (imam pripadnost sodelavcem, zato bi se tudi zaradi njih bolj potrudila).

9. Se vam zdi, da imate na voljo vse informacije za nemoteno opravljanje dela? Ali vas povratna informacija o uspešnosti svojega dela motivira za nadaljnje izboljšanje oz. učinkovito opravljanje dela, tudi v primeru neuspešno izvedene delovne naloge?

Nisem prepričana, če imam vse informacije. Večkrat se zgodi, da jih nimam. Povratna informacija se mi zdi vedno dobrodošla, še posebej, če je negativna. Na napakah se namreč učimo.

10. Ocenjujete, da imate dovolj znanja za kakovostno opravljanje vašega dela? Vam je podjetje omogočilo izobraževanje? Če da, kakšno?

Imam dovolj znanja, izkušenj in želje, vendar sem jih večino pridobila pred prihodom v to podjetje. V zadnjem času mi ni bilo ponujeno ali omogočeno nobeno izobraževanje.

11. Ali je vaše uspešno delo priznано ter nagrajeno? Kakšen je sistem nagrajevanja (katere denarne, nedenarne nagrade)? Ali ste z njim zadovoljni? Katera elementa opolnomočenja imata večji vpliv na vašo motivacijo za delo – moč ter nagrade ali znanje in dostop do informacij?

Eden izmed načinov nagrajevanja je priznanje za delavca meseca, za katero nas nadrejeni ocenjujejo in predlagajo. Nagrada je ponavadi vikend paket v enem izmed hotelov v naši

hotelski verigi. Sigurno je kakršna koli nagrada dobrodošla in motivira. Največja nagrada je seveda denarna, pri nas se podeli v obliki odstotkov od uspešne prodaje. Sistem nagrajevanja bi lahko bil poleg uspešnosti prodaje vezan bolj na prizadevnost zaposlenih. Na mojo motivacijo dela imata največji ter enakovreden vpliv nagrada ter znanje.

12. Menite, da vaši nadrejeni uporabljajo stil vodenja z nadzorom ter kaznovanjem napak ali spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju, napake pa so razumljene kot priložnost za učenje?

Nadrejeni sicer dostikrat spodbuja naše sodelovanje, vendar pa imam občutek, da nadzor ter denarno kaznovanje napak v določenih situacijah vseeno prevlada. Premalo se izkaže razumevanja za določene dane okoliščine, na katere mi sami nimamo vpliva.

13. Uspešnost mojega dela se ocenjuje po stvareh/dejavnikih, nad katerimi sem imel/-a vsaj nekaj nadzora: DA ali NE.

Da.

14. Kakšno je vaše mišljenje o:

- Kolikšen imate vpliv na potek dela?

Moj vpliv na potek dela je velik. Vse je stvar organizacije svojega dela.

- Ali menite, da imate ustrezne sposobnosti za izvedbo delovnih nalog?

Seveda, če ne bi imela ustreznih sposobnosti, ne bi želela oz. mogla opravljati svojega dela.

- Ali je vaše delo pomensko glede na vaše osebne ideale ter standarde?

Da, zdi se mi pomensko.

- Menite, da imate izbiro oz. možnost samoodločanja glede delovnih nalog ter njihovega poteka?

Pri poteku delovnih nalog imam možnost samoodločanja, medtem ko pri izbiri samih delovnih nalog nimam možnosti izbire.

Ali glede na vaš vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja zaznavate, da ste opolnomočeni? Ali vas to notranje motivira za delo ali potrebujete dodatno motivacijo s strani managementa?

Da, mislim, da sem do neke mere opolnomočena, kar me notranje motivira za večjo učinkovitost pri delu. Kljub temu pa potrebujem dodatno motivacijo v obliki denarne nagrade, saj pomanjkanje potrditve mojega dobrega dela ter nezadostne informacije dostikrat zmanjšujejo mojo motiviranost za delo.

INTERVJU Z OSEBO C (vodja oddelka Rezervacije in recepcija v ATH Ljubljana)

1. Kakšen je vaš stil vodenja – avtorski, demokratični ali liberalni?

Mislim, da uporabljam neko vmesno različico med avtorskim ter demokratičnim stilom vodenja. Odnosi med zaposlenimi morajo biti sproščeni, vendar pa specifičnost mojega

oddelka dostikrat tega ne dovoljuje, saj morajo zaradi neposrednega stika z gosti zaposleni imeti natančna pravila postopanja ter dolžnosti.

2. Ali menite, da je opolnomočenje dobra tehnika motiviranja zaposlenih? Ali jo uporabljate pri svojih zaposlenih? Če da, kako jih opolnomočite?

Opolnomočenje je dobra motivacija. Predvsem ga uporabljam pri pomočnici vodje recepcije, vodjah izmene in pomočnici vodje rezervacij. Redno so obveščeni o svojih delovnih nalogah, pri katerih imajo določeno stopnjo avtonomije, ter o ciljih oddelka. Moj oddelek je razdeljen na dva dela, zaradi česar je preveč kompleksen za eno vodjo, kar pomeni, da je opolnomočenje nujno za učinkovit potek dela vseh zaposlenih. Razdelitev odgovornosti ter pristojnosti je skrbno določena ter poteka sorazmerno s hierarhijo (pomočnica lahko opravi večino zadolžitev brez moje odobritve, medtem ko imajo receptorji manjše pristojnosti).

3. Ali postopki ter pravila pri procesu dela omogočajo avtonomijo zaposlenih? Ali jim tudi sami nudite podporo ter usmerjanje pri delu ter na kakšen način lahko na vas naslovijo vprašanja?

Postopki in pravila so nujno potrebni za dosledno opravljanje dela. Do določene mere omejujejo avtonomijo zaposlenih, vendar brez njih še posebej receptorji ne bi mogli usklajeno delati (npr: potemtakem bi lahko vsak receptor ponudil drugačno ceno prenočitve gostu). Svoje zaposlene usmerjam, kolikor je le mogoče, a zaradi narave dela večinoma dajem vnaprejšnje napotke oz. navodila. Med samim delom mora zaposleni samostojno reševati naročila, pritožbe ter ostale zadeve v zvezi s kupci, saj se vse odvija v prisotnosti kupcev. Sem pa vedno dosegljiva osebno in po telefonu, tudi izven delovnega časa.

4. Kakšno vrsto komunikacije uporabljate, da zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za delo ter tudi povratne informacije o uspešnosti svojega dela (npr. intranet, elektronska pošta, sestanek itd.)?

Večinoma uporabljam telefon in elektronsko pošto. Za širši pregled pa imamo sestanek enkrat mesečno, kjer razpravljamo o vseh tekočih zadevah ter prihajajočih planih oz. spremembah. Povratno informacijo o uspešnosti dela dobijo zaposleni v pogovoru z mano, receptorji pa dobijo dodatno informacijo iz rezultatov anket, ki jih izpolnijo gosti.

5. Ali menite, da so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, bolj motivirani za kreativne rešitve ter izzive?

Po mojem mnenju zaposleni v mojem oddelku, ki sebe doživljajo kot opolnomočene, le-to ne dojemajo kot motivacijo, temveč kot dodatno breme, saj pogosto trdijo, da so preobremenjeni. V preteklem letu smo namreč zmanjšali število zaposlenih na recepciji za pet ljudi. Res pa je, da so pred zmanjšanjem recepcijskega kadra zaposleni kazali željo po večjih pristojnostih, avtonomiji ter možnosti za dokazovanje svoje uspešnosti. Pri rezervacijah je situacija malce drugačna. Moji zaposleni, ki menijo, da imajo večjo moč ter odgovornosti, so občutno bolj motivirani za delo ter dajejo več pobud za delo izven stalnih okvirjev.

6. Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da se lahko prilagodijo novemu načinu delovanja podjetja ter pridobijo znanje, potrebno za opravljanje svoje dela?

Žal zaradi zniževanja stroškov trenutno ne nudimo izobraževanj.

7. Kako zaposlene nagradite za dosežke? Ali pohvalite njihovo zavzeto sodelovanje tudi v primeru, da delovna naloga ni prinesla posebno dobrih rezultatov?

Čeprav bi želela nagraditi vsak poseben trud zaposlenih, jih zaradi omejenih sredstev lahko nagradim le v primeru nadstandardnih dosežkov. To naredim tako, da jih predlagam za delavca meseca, ki prejme vikend paket v enem izmed Austria Trend Hotelov. Ob razglasitvi te nagrade pa imamo tudi pogostitev, kar pripomore k ohranjanju dobrih odnosov med zaposlenimi in vodjami. Razen izjem pa naj bi načeloma dobro delo zaposlenega prinašalo dobre rezultate, zato v primeru slabih rezultatov ne prejmejo pohvale, temveč organiziramo sestanek, kjer se pojasni situacija ter kakšne so možnosti izboljšanja storitve.

8. Kaj po vašem mnenju zaposlene bolj motivira – moč in nagrade ali znanje ter dostop do informacij?

V večini primerov moč in nagrade.

9. Na kakšen način nadzirate svoje zaposlene?

Seznajena sem z vsemi pritožbami gostov, pri čemer ocenjujem pravilnost postopanja mojih zaposlenih. Reden nadzor pa izvajam s pregledovanjem dnevnih poročil (npr.: poročilo o predaji izmene, pregled dnevnih cen, poročila o določenih sobah itd.). Ker delamo z istim programom, imam v vsakem trenutku možnost direktnega vpogleda v njihovo delo.

10. Kako preverjate uspešnost dela zaposlenih?

Preverja se jo s sledečimi orodji:

- povratne informacije strank;
- letni pogovori z vsakim zaposlenim;
- redni pogovori z zaposlenimi;
- pogovori z drugimi vodjami oddelkov in generalnim direktorjem, ki pomagajo opazovati zaposlene;
- doseženi rezultati celotnega oddelka.

INTERVJU Z OSEBO D (vodja izmene na recepciji v ATH Ljubljana)

1. Kakšno je vaše mnenje o opolnomočenju – želite biti opolnomočeni? Če ne, zakaj? Si želite prejeti dodatne odgovornosti ter pristojnosti za vaše delo?

To je odvisno od odgovornosti oz. pristojnosti. Po eni strani se počutim pomembnega v delovnem procesu, ker so mi zaupane dodatne odgovornosti. S tega vidika si želim biti opolnomočen. Vendar pa za vsako odgovornost ter potek dela, ki ga sam določam, nosim breme posledic lastnih odločitev. To pomeni, da sem v primeru slabega izida storitve ali lastnih napak kaznovan (denarna odgovornost). Potemtakem si novih odgovornosti ne želim,

saj vsak nov pristop terja napake, ki pa v našem podjetju žal niso razumljene kot priložnost za učenje, temveč so nedopustne in kaznovane.

2. Ali imate pristojnosti za samostojno sprejemanje nekaterih odločitev? Če da, opredelite katere odločitve! Katera delovna mesta imajo po vašem mnenju večje pristojnosti ter odgovornosti za samostojno postopanje pri delu?

Imamo veliko avtonomijo pri odločanju, navsezadnje moramo pri stiku z gostom takoj reagirati na njegove dodatne želje, zato moramo imeti moč, da lahko prilagodimo ponudbo gostu v čim krajšem možnem času. Vpletanje vodij v določene odločitve bi zajemalo preveč časa, poleg tega imamo neprekinjen delavnik recepcije, naši dve vodji pa nista vedno prisotni, ko je treba sprejeti odločitev. Ena izmed odločitev, ki jih na recepciji redno sprejemamo, je ocenjevanje njegove plačilne sposobnosti, saj na podlagi tega določimo pristop h gostu. Poleg tega smo samostojni pri odločitvah, ki se tičejo kriznega reševanja pritožb gostov (dodeljevanje boljših sob, razni popusti, brezplačna pijača in večerje, prost vstop v sprostitevni center itd.), usmerjanja poteka dela v kateremkoli oddelku v odsotnosti vodij ter določanja urnikov. Mislim, da so prav zaposleni na recepciji najbolj opolnomočeni in posledično najbolj obremenjeni. Večje pristojnosti imajo tudi zaposleni v prodaji ter nabavi.

3. Menite, da vas dodatne odgovornosti in avtonomija pri odločanju ter poteku dela bolj motivirajo za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog ali vam predstavljajo breme?

Oboje. Kot sem že omenil, je odvisno od naloge oz. odgovornosti. V primeru uspešne izvedbe delovnih nalog sem še bolj motiviran za kreativno reševanje nadaljnjih zadolžitev. V nasprotnem primeru, sem denarno kaznovan, kar me absolutno demotivira.

4. Ali ste bolj prepričani v lastno učinkovitost oz. sposobnosti, če ste vključeni v proces opolnomočenja?

Vsekakor, če prejemam dodatne odgovornosti, pomeni, da dobro opravljam svoje delo.

5. Se vam zdi, da pravila ter postopki v procesu delovanja zmanjšujejo ali povečujejo vašo motiviranost za bolj učinkovito in kreativno reševanje delovnih nalog?

Pravil je res veliko in so jasno opredeljena, vendar pa jih naše vodje oddelkov v podobnih situacijah pogosto različno interpretirajo, kar pripelje do zmede, saj je postopanje lahko v enem primeru pravilno, v drugem pa ne. Znotraj teh pravil in postopkov je velik manevrski prostor, vendar zaradi nedoslednosti ne pomaga pri motivaciji.

6. Mislite, da vas nadrejeni s svojim načinom dela ter razmišljanja motivira? Se vam zdi, da upošteva vaše predloge?

V mojem primeru me nadrejeni ne motivirajo s svojim načinom dela, saj mislim, da bi določene delovne naloge lahko izpeljal bolje samostojno. Moji predlogi so le delno upoštevani.

7. Kakšna je po vaši oceni komunikacija ter kako poteka med oddelki ter z nadrejenimi? Ali si vaš nadrejeni vzame čas, da vam pomaga pri reševanju problemov, nudi usmerjanje?

Komunikacija med oddelki je slaba, tudi znotraj mojega oddelka, kar pa je včasih posledica naših različnih delavnikov. Če ponazorim s primerom: receptor, ki dela v nočni izmeni, ne komunicira dosti s sodelavcem iz jutranje in popoldanske izmene. Poleg tega zaradi preobremenjenosti oz. utrujenosti od dela dostikrat pozabi kaj omeniti. To zna izredno škoditi procesu dela, saj je težje ugotoviti, kdo je kaj naredil in se dostikrat zaposlenega kliče na dom. Nadrejeni so sicer dosegljivi za posvetovanje, vendar bi me lahko malo bolj usmerjali.

8. Kakšno je vzdušje v kolektivu? Ali si zaposleni med seboj pomagata? Bi želeli delati v samousmerjajočem se timu, ki ima avtonomijo pri izvedbi delovnih nalog ter nosi odgovornost za potek dela? Vam je timsko delo omogočeno?

Vzdušje v ožjem kolektivu je dobro, v širšem pa nekaj srednjega. Želel bi si delati v takšnem timu, vendar je to zaradi premajhnega števila zaposlenih na recepciji bolj kot ne neizvedljivo, saj delamo maksimalno po dve osebi na izmeno. Timsko delo bi bilo dobrodošlo, saj bi se tako kaj novega naučili ter skupaj prišli do optimalnih rešitev, vendar bi to zahtevalo dodatna srečanja, kjer bi bili zbrani vsi zaposleni. Mislim, da je te vrste delo bolj primerno za prodajni oddelek, kjer delajo na projektih.

9. Se vam zdi, da imate na voljo vse informacije za nemoteno opravljanje dela? Ali vas povratna informacija o uspešnosti svojega dela motivira za nadaljnje izboljšanje oz. učinkovito opravljanje dela, tudi v primeru neuspešno izvedene delovne naloge?

Ne, potrebovali bi kakšen notranji sistem obveščanja, saj določene ključne informacije za moje delo izvem med samim procesom dela, kar je v večini primerov prepozno. Namesto, da bi nas nadrejeni obvestili o postopkih za določene goste, jih moramo dostikrat sami doumeti oz. predvidevati. Pozitivno povratno informacijo dobimo le s strani gostov, negativno informacijo pa s strani gostov in nadrejenih. Povratne informacije so torej pomanjkljive, zato me posebno ne motivirajo, če pa bi bile popolne, bi jih z veseljem upošteval pri nadaljnjem delu.

10. Ocenjujete, da imate dovolj znanja za kakovostno opravljanje vašega dela? Vam je podjetje omogočilo izobraževanje?

Mislim, da imam trenutno znanja dovolj, tudi zaradi večletnih izkušenj, vendar pa je izobraževanje vedno dobrodošlo. Podjetje mi do sedaj ni omogočilo dodatnega izobraževanja.

11. Ali je vaše uspešno delo priznано ter nagrajeno? Kakšen je sistem nagrajevanja (katere denarne, nedenarne nagrade)? Ali ste z njim zadovoljni? Katera elementa opolnomočenja imata večji vpliv na vašo motivacijo za delo – moč ter nagrade ali znanje in dostop do informacij?

Pred obdobjem slabšega poslovanja smo bili upravičeni do 5% deleža od prihodka od slučajnih gostov (tisti, ki niso naredili vnaprejšnje rezervacije). Sedaj pa imamo le še nagrado v obliki priznanja delavca meseca, kjer prejmemo vikend paket za dve osebi v enem izmed

naših hotelov. Denarnih nagrad torej ni več, vsaj v našem oddelku. Moč ter nagrade bi me bolj motivirale pri delu.

12. Menite, da vaši nadrejeni uporabljajo stil vodenja z nadzorom ter kaznovanjem napak ali spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju, napake pa so razumljene kot priložnost za učenje?

Večinoma uporabljajo nadzor ter kaznovanje, seveda pa nam prepuščajo dosti odločitev.

13. Uspešnost mojega dela se ocenjuje po stvareh/dejavnikih, nad katerimi sem imel/-a vsaj nekaj nadzora: DA ali NE.

Ne.

14. Kakšno je vaše mišljenje o:

- Kolikšen imate *vpliv* na potek dela?

Velik.

- Ali menite, da imate *ustrezne sposobnosti* za izvedbo delovnih nalog?

Da.

- Ali je vaše delo *pomensko* glede na vaše osebne ideale ter standarde?

Lahko bi bilo bolj pomensko, nekatere zadolžitve se mi zdijo nesmiselne.

- Menite, da imate izbiro oz. možnost *samoodločanja* glede delovnih nalog ter njihovega poteka?

Nekaj malega.

Ali glede na vaš vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja zaznavate, da ste opolnomočeni? Ali vas to notranje motivira za delo ali potrebujete dodatno motivacijo s strani managementa?

Imam pooblastila za odločanje, se pravi da lahko vplivam na delo. Torej mislim, da sem opolnomočen, vendar pa nimam vpliva na to, kaj bomo delali. To me bolj malo notranje motivira, saj je vseh odločitev, ki jih moramo sprejeti, enostavno preveč. Motivacija s strani managementa bi bila dobrodošla.

INTERVJU Z OSEBO E (vodja prodajnega oddelka v ATH Europa Graz)

1. Kakšen je vaš stil vodenja – avtorski, demokratični ali liberalni?

Demokratično – liberalni stil, odvisno od zaposlenega (koliko mu zaupam) ter narave projekta.

2. Ali menite, da je opolnomočenje dobra tehnika motiviranja zaposlenih? Ali jo uporabljate pri svojih zaposlenih?

Je sicer dobra tehnika motiviranja, vendar pa v mojem oddelku večkrat neizvedljiva kljub željam zaposlenih. Vzrok je v vezanosti na direktive centralne prodaje na Dunaju, kar nam

dovoljuje le malo samostojnosti pri večjih odločitvah kot so cene paketov ter kongresov, ciljne skupine kupcev ter sodelovanje s turističnimi agencijami.

3. Ali postopki ter pravila pri procesu dela omogočajo avtonomijo zaposlenih? Ali jim tudi sami nudite podporo ter usmerjanje pri delu ter na kakšen način lahko na vas naslovijo vprašanja?

Ni veliko maneverskega prostora pri odločanju, pravila ter postopku so posredovani s strani centrale naše hotelske verige ter so enaka za vse domače hotele. Sam sem vezni člen med direktivami generalne uprave ter ravnanjem zaposlenih. Vprašanja ter dileme so dobrodošla znotraj prodajnega kolektiva, sam jim poskušam pomagati po najboljših močeh.

4. Kakšno vrsto komunikacije uporabljate, da zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za delo ter tudi povratne informacije o uspešnosti svojega dela (npr. intranet, elektronska pošta, sestanek itd.)?

Več ali manj se uporablja elektronska pošta, saj si ne delim pisarne s podrejenimi. Pošto redno pregledujem, tudi vsa obvestila prejemajo na ta način. Seveda pa sem dosegljiv tudi preko ostalih sredstev komuniciranja. Sestanke izvedemo predvsem po potrebi, včasih nobenega, lahko pa se zgodijo tudi štirje v enem tednu.

5. Ali menite, da so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, bolj motivirani za kreativne rešitve ter izzive?

Da, mislim da nekaterim ljudem že dodatne odgovornosti same po sebi predstavljajo izziv. Brez takšnih ljudi prodaja ne bi mogla rasti, saj se moramo stalno prilagajati razmeram na trgu. Bolj motivirani zaposleni so bolj inovativni.

6. Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da se lahko prilagodijo novemu načinu delovanja podjetja ter pridobijo znanje, potrebno za opravljanje svoje dela?

Izobraževalnih programov znotraj hotela ne organiziramo. Večkrat na leto pa na Dunaju potekajo izobraževanja za prodajnike. Drugače pa z vsakim na novo zaposlenim intenzivno sodelujem na projektu, tako da ga naučim ter navadim na naš sistem dela.

7. Kako zaposlene nagradite za dosežke? Ali pohvalite njihovo zavzeto sodelovanje tudi v primeru, da delovna naloga ni prinesla posebnih dobrih rezultatov?

Če se nadpovprečno odrežejo, prejmejo procentualno nagrado od skupnega dohodka pri doseženem cilju. Znotraj prodajnega oddelka je pohvala dober motivacijski dejavnik. Mislim pa, da je mojim podrejenim nagrada že samo dejstvo, da so izvrstno opravili svoje delo. Če vidim, da se je podrejeni zelo trudil, a kljub temu ni uspešno izvedel projekta zaradi zunanjih dejavnikov, mu vseeno dam vedeti, da sem seznanjen z njegovim trudom. Ponavadi o tem razpravljamo na sestanku, ki ga imamo ob vsakem končanem projektu.

8. Kaj po vašem mnenju zaposlene bolj motivira – moč in nagrade ali znanje ter dostop do informacij?

Če lahko izbiram, bi rekel, da zaposlene najbolj motivirajo nagrade ter znanje. Moč je sicer zaželena, vendar ljudje primarno hodijo v službo zaradi denarja, medtem ko moč ne zagotavlja vselej večjo plačo. Znanje pa je večanje lastnih sposobnosti, tako da zelo motivira, saj s tem osebno rastemo.

9. Na kakšen način nadzirate svoje zaposlene?

Sam ne izvajam temeljitega nadzora. Mislim, da so zaposleni včasih celo živčni, če so nadzorovani, kar lahko privede do pogostejših napak ter skrivanja napak pred mano. Zato jih poskušam navaditi, da sami nadzirajo svoj potek dela. Mi pa tudi naročniki povedo na kratko, kako so bili zadovoljni z našim delom, tako da dobim približen pregled nad delom podrejenih.

10. Kako preverjate uspešnost dela zaposlenih?

S standardnimi orodji – doseganje letnih planov ter prihodkov. Na osebni ravni pa doseganje individualne mesečne norme, na podlagi katere so tudi nagrajeni.

INTERVJU Z OSEBO F (prodajnik v ATH Europa Graz)

1. Kakšno je vaše mnenje o opolnomočenju – želite biti opolnomočeni? Si želite prejeti dodatne odgovornosti ter pristojnosti za vaše delo?

Glede na vašo razlago opolnomočenja si definitivno želim biti opolnomočen. Menim, da drugače nisi perspektiven kader za prodajni oddelek, saj je skoraj potrebno, da prodajnik želi nove odgovornosti in pooblastila, ki mu bodo omogočile boljšo prodajo ter nadgrajevanje svojih prodajnih tehnik.

2. Ali imate pristojnosti za samostojno sprejemanje nekaterih odločitev? Če da, opredelite katere odločitve! Katera delovna mesta imajo po vašem mnenju večje pristojnosti ter odgovornosti za samostojno postopanje pri delu?

Samostojen sem pri odločitvah, ki so nujno potrebne za nemoteno delo, toda mislim, da bi lahko imel veliko več pristojnosti. Po eni strani moram delovati znotraj določenih norm, po drugi strani pa je ravno tako pomemben pristen stik s kupcem, katerega ni mogoče postaviti v okvire. Po mojem mnenju sta ta dva vidika premalo povezana v celoto, kajti pravila delovanja mi večkrat onemogočijo prilagajanje določeni stranki. Ravno tukaj si želim več pristojnosti. Najverjetneje pa sem prav jaz deležen največjih pristojnosti, kajti ostali sodelavci iz mojega oddelka so še tesneje vezani na postopke (denimo pri sklepanju pogodb).

3. Menite, da vas dodatne odgovornosti in avtonomija pri odločanju ter poteku dela bolj motivirajo za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog ali vam predstavljajo breme?

Absolutno me motivirajo, kajti če mi nadrejeni zaupa neko novo nalogo, se želim izkazati. Poleg tega imam tudi občutek, da so rezultati v celoti posledica mojega dela.

4. Ali ste bolj prepričani v lastno učinkovitost oz. sposobnosti, če ste vključeni v proces opolnomočenja?

Seveda utrdi moje prepričanje v svojo produktivnost, če ne bi imel sposobnosti, mi namreč nadrejeni ne bi dodelil novih odgovornosti. Brez zaupanja v lastne sposobnosti ne bi mogel samozavestno opravljati svoje delo, saj bi stalno želel za svoje odločitve prejeti potrditev od nadrejenega.

5. Se vam zdi, da pravila ter postopki v procesu delovanja zmanjšujejo ali povečujejo vašo motiviranost za bolj učinkovito in kreativno reševanje delovnih nalog?

Zdi se mi, da imamo kar stroga pravila ter postopke, ki se jih je treba vedno držati, kar zmanjšuje mojo motivacijo, saj moram stalno paziti na pravilnost mojega postopanja. Tudi v situaciji, ki terja nov pristop, se moram držati ustaljenih postopkov, vsaj dokler nadrejeni ne odobri novega.

6. Mislite, da vas nadrejeni s svojim načinom dela ter razmišljanja motivira? Se vam zdi, da upošteva vaše predloge?

Nadrejeni me v dani situaciji motivira, kolikor me lahko. Mislim, da posluša moje predloge in jih tudi poskuša uresničiti, če so izvedljivi. Vendar pa tudi on odgovarja svojim nadrejenim, tako da včasih ne moremo izpeljati vsega tako, kot smo si zamislili.

7. Kakšna je po vaši oceni komunikacija ter kako poteka med oddelki ter z nadrejenimi? Ali si vaš nadrejeni vzame čas, da vam pomaga pri reševanju problemov, nudi usmerjanje?

Komunikacija z nadrejenim poteka dobro, toda pogrešam osebni stik z njim. Kadar je potrebno, sicer skličemo sestanek oz. se lahko pogovorimo z njim, toda ostale tekoče zadeve urejamo preko elektronske pošte, kjer včasih ne morem dobro razložiti dano situacijo. S sodelavci ter ostalimi oddelki je komunikacija na dokaj visoki ravni.

8. Kakšno je vzdušje v kolektivu? Ali si zaposleni med seboj pomagata? Bi želeli delati v samousmerjajočem se timu, ki ima avtonomijo pri izvedbi delovnih nalog ter nosi odgovornost za potek dela? Vam je timsko delo omogočeno?

Vzdušje je kolegialno, ne čutim tekmovalnosti med zaposlenimi, temveč bolj sodelovalno vzdušje za doseg boljših skupnih rezultatov prodaje. Da, nisem še slišal za samousmerjajoči se tim, vendar se sliši zanimivo. Naše delo poteka v timu le v primeru velikega dogodka, ko smo vsi primorani delati na tem projektu, že zaradi same zahtevnosti projekta. Takrat nam nadrejeni delegira naloge in vodi tim, seveda pa smo do določene mere sami odgovorni za svoj del zadolžitev. Takšne vrste delo mi izredno ustreza, mislim pa, da nimamo še dovolj izkušenj, da bi si člani tima sami določali zadolžitve, saj bi to vzelo preveč časa.

9. Se vam zdi, da imate na voljo vse informacije za nemoteno opravljanje dela? Ali vas povratna informacija o uspešnosti svojega dela motivira za nadaljnje izboljšanje oz. učinkovito opravljanje dela, tudi v primeru neuspešno izvedene delovne naloge?

Zaradi dolgoletne prakse v tem podjetju in izkušenosti nadrejenih so nam vedno dostopne vse informacije. Včasih dobim celo toliko informacij, da moram izluščiti bistvene. Pred nekaj leti smo zaposleni izrazili željo po povratnih informacijah glede našega dela, saj smo želeli vedeti, če smo dobro sodelovali z naročniki. Sedaj imamo po vsakem končanem projektu kratek sestanek, kjer nam nadrejeni opiše vtise iz pogovora z naročniki. Informacija iz prve roke me motivira, da popravim ali izboljšam svoje delo.

10. Ocenjujete, da imate dovolj znanja za kakovostno opravljanje vašega dela? Vam je podjetje omogočilo izobraževanje? Če da, kakšno?

Znanja imam dovolj za opravljanje dela na način, ki ga nadrejeni pričakujejo od mene. Sam pa si želim kakšnega dodatnega izobraževanja, da bi lahko presegel pričakovanja svojih nadrejenih. Imamo izobraževanja za prodajnike, ki poteka na Dunaju, vendar to po mojem mnenju ni dovolj.

11. Ali je vaše uspešno delo priznано ter nagrajeno? Kakšen je sistem nagrajevanja (katere denarne, nedenarne nagrade)? Ali ste z njim zadovoljni? Katera elementa opolnomočenja imata večji vpliv na vašo motivacijo za delo – moč ter nagrade ali znanje in dostop do informacij?

Zdi se mi, da nadrejeni prepozna moje delo ter ga ceni, kar mi veliko pomeni. Nagrajen sem tudi denarno, in sicer z deležem od skupne uspešne prodaje, kar mi kot vsem ostalim predstavlja veliko motivacijo. S sistemom nagrajevanja sem torej zadovoljen, bi pa lahko vključeval tudi kakšne piknike za zaposlene in podobno. Kot sem že povedal, me bolj motivirajo nagrade ter znanje.

12. Menite, da vaši nadrejeni uporabljajo stil vodenja z nadzorom ter kaznovanjem napak ali spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju, napake pa so razumljene kot priložnost za učenje?

Ne spomnim se, da bi za napake bil kaznovan, saj so nujna posledica nerutinskega dela. Če se zgodijo, jih vsi skupaj poskušamo konstruktivno rešiti, iz tega pa se naučimo, kako ravnati v prihodnje. Do napak prihaja večinoma pri novih nalogah, kar pa vodstvo razume, saj kreativnost zahteva nove pristope in s tem napake.

13. Uspešnost mojega dela se ocenjuje po stvareh/dejavnikih, nad katerimi sem imel/-a vsaj nekaj nadzora: DA ali NE.

Da.

14. Kakšno je vaše mišljenje o:

- Kolikšen imate vpliv na potek dela?

Imam nekaj vpliva, a bi ga lahko imel več.

- **Ali menite, da imate ustrezne sposobnosti za izvedbo delovnih nalog?**

Da, seveda pa se jih vedno da nadgraditi.

- **Ali je vaše delo pomensko glede na vaše osebne ideale ter standarde?**

Da.

- **Menite, da imate izbiro oz. možnost samoodločanja glede delovnih nalog ter njihovega poteka?**

Delovne naloge si ne izbiram sam, lahko pa se sam odločim, kako jih bom izpeljal.

Ali glede na vaš vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja zaznavate, da ste opolnomočeni? Ali vas to notranje motivira za delo ali potrebujete dodatno motivacijo s strani managementa?

Rekel bi, da sem opolnomočen, vendar še zdaleč ne tako, kot bi po mojem mnenju zahtevalo moje delo. Če bi imel še večjo avtonomijo, bi me to zagotovo notranje motiviralo. Ker pa je imam premalo, potrebujem motivacijo s strani nadrejenega, ki mi jo na srečo nudi v obliki podpore.

INTERVJU Z OSEBO G (vodja oddelka Rezervacije in recepcija v ATH Europa Graz)

1. Kakšen je vaš stil vodenja – avtorski, demokratični ali liberalni?

Demokratični, saj menim, da je sodelovanje med zaposlenimi ter z nadrejenimi bistvenega pomena. To ne pomeni, da lahko zaposleni brez moje odobritve izvajajo čisto vse naloge kakor želijo. O njih se pogovorimo, jaz pa jim nakažem smernice delovanja.

2. Ali menite, da je opolnomočenje dobra tehnika motiviranja zaposlenih? Ali jo uporabljate pri svojih zaposlenih? Če da, kako jih opolnomočite?

Da. Mislim, da je dober način motiviranja ljudi, vendar pa opolnomočenje predstavlja le en del motivacije zaposlenih. Nekateri namreč ne želijo prejemati dodatne odgovornosti ter sami sprejemati odločitve, temveč želijo moja navodila. Zaposlenim, pri katerih zaznam željo po dodatni odgovornosti, uporabljam to tehniko. Predvsem se poskušam z njimi osebno pogovoriti o ciljih dela, jim dam na voljo vse potrebne informacije ter jim pomagam doseči zadan cilj.

3. Ali postopki ter pravila pri procesu dela omogočajo avtonomijo zaposlenih? Ali jim tudi sami nudite podporo ter usmerjanje pri delu?

V našem oddelku imamo kar precejšnjo mero avtonomije pri izvedbi delovnih nalog. Postopki in pravila tako znotraj podjetja kot tista, ki jih prejmemo od vodstva hotelske verige, so dokaj ohlapna in odprta za lastno interpretacijo. Njihov namen je bolj svetovanje, poučevanje ter usmerjanje v pravo smer, saj je pri našem delu potrebno sprotno prilagajanje, dogodki se spreminjajo dnevno. Podporo jim seveda nudim, a jih vseeno poskušam navaditi na samostojnost, drugače lahko porabim cel dan samo za reševanje problemov zaposlenih.

4. Kakšno vrsto komunikacije uporabljate, da zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za delo ter tudi povratne informacije o uspešnosti svojega dela (npr. intranet, elektronska pošta, sestanek itd.)?

Moja pisarna je prav zaradi lažje komunikacije v neposredni bližini recepcije ter rezervacij. Tako da imam vedno odprta vrata za nujne zadeve. Vse ostalo mi zaposleni sporočajo preko elektronske pošte. Imamo pa tudi notranjo mrežo, ki lahko služi prenosu informacij, vendar je žal ne uporabljamo toliko, kot bi želeli. Sestanke organiziramo mesečno, kar je več kot dovolj, saj sem stalno prisotna v pisarni.

5. Ali menite, da so zaposleni, ki zaznavajo, da so opolnomočeni, bolj motivirani za kreativne rešitve ter izzive?

V mojem oddelku imam priložnost opazovati opolnomočene zaposlene ter tiste, ki ne želijo biti opolnomočeni. Slednji najdejo motivacijo v nalogah, ki jih obvladajo. Vseeno pa opažam, da so opolnomočeni zaposleni bistveno bolj motivirani in prinašajo boljše rezultate ter se raje spoprijemajo s težavnejšimi nalogami. Neopolnomočeni zaposleni se dodatnih izzivov ponavadi izogibajo, saj pri delu iščejo neko ustaljenost oz. rutino.

6. Kakšne izobraževalne programe nudite zaposlenim, da se lahko prilagodijo novemu načinu delovanja podjetja ter pridobijo znanje, potrebno za opravljanje svojega dela?

Novi sodelavci so deležni intenzivnega uvajanja, toda le notranjega. Dodatnih izobraževanj niti ne potrebujemo toliko, saj že v osnovi poskušamo privabiti kader, ki ima vso potrebno znanje ter izkušnje. Trenutno se zaradi varčevalnih ukrepov dodatna izobraževanja ne nudijo.

7. Kako zaposlene nagradite za dosežke? Ali pohvalite njihovo zavzeto sodelovanje tudi v primeru, da delovna naloga ni prinesla posebnih dobrih rezultatov?

Sistem nagrajevanja je trenutno dokaj skromen, kar poskušam dopolnjevati z ustno pohvalo, o dosežkih zaposlenih pa poročam tudi generalnemu direktorju, ki se v primeru posebnega truda ter sposobnosti zaposlenega odloči za njegovo napredovanje. Denarne nagrade dobivajo receptorji le v obliki napitnin gostov.

8. Kaj po vašem mnenju zaposlene bolj motivira – moč in nagrade ali znanje ter dostop do informacij?

Menim, da moč in nagrade, znanje ter pravočasne informacije so premalo cenjene. Zaposleni dostikrat svojo uspešnost merijo le v obsegu dodeljene moči ter nagradah, kar jih spodbudi za nadaljnjo prizadevnost. Nova znanja pa motivirajo le, če so prisotna skupaj z nagradami ter močjo.

9. Na kakšen način nadzirate svoje zaposlene?

Glede na to, da imam pisarno zraven njihovega delovnega mesta, imam stalen vpogled v njihovo delo. Kot del njihovih obveznosti je tudi redno izpolnjevanje poročil o dnevnih dogodkih.

10. Kako preverjate uspešnost dela zaposlenih?

Glede na doseženo normo prenočitev ter ostalih prodanih storitev. Pomembna je tudi povratna informacija, ki jo podajo sami gosti. Hotelska veriga pa zaposluje ocenjevalca kakovosti celotne ponudbe, ki nenapovedano hodi po hotelih ter preverja našo celotno ponudbo storitev. Na koncu izpolnjeno poročilo o vseh zaznanih napakah pošlje v centralo na Dunaju ter generalnemu direktorju vsakega hotela.

INTERVJU Z OSEBO H (Receptorka v ATH Europa Graz)

1. Kakšno je vaše mnenje o opolnomočenju – želite biti opolnomočeni? Si želite prejeti dodatne odgovornosti ter pristojnosti za vaše delo?

Všeč mi je moč, ki pride z opolnomočenjem. Želim biti opolnomočena do neke mere, saj se mi zdi, da sem lahko bolj učinkovita, ker imam bolj proste roke pri poteku dela in zato tudi najboljše poznam delo. Ne želim pa prejemati še več odgovornosti ter pristojnosti kot jih imam sedaj, saj jih imam ravno dovolj za dobro opravljanje receptorskega dela.

2. Ali imate pristojnosti za samostojno sprejemanje nekaterih odločitev? Če da, opredelite katere odločitve! Katera delovna mesta imajo po vašem mnenju večje pristojnosti ter odgovornosti za samostojno postopanje pri delu?

Da, imam pristojnosti za odločanje pri ravnanju z gosti. Po mojem mnenju imajo večje odgovornosti le še vodilna mesta.

3. Menite, da vas dodatne odgovornosti in avtonomija pri odločanju ter poteku dela bolj motivirajo za učinkovito ter kreativno reševanje delovnih nalog ali vam predstavljajo breme?

Dodatne odgovornosti in pristojnosti poleg teh, ki jih imam sedaj, bi mi prinesle več stresa. Samostojnost, ki jo imam trenutno, mi odgovarja, saj bi brez nje težko delala z gosti, vendar me še dodatne odgovornosti ne bi motivirale, saj bi me skrbelo, kako kakovostno opraviti vso to delo.

4. Ali ste bolj prepričani v lastno učinkovitost oz. sposobnosti, če ste vključeni v proces opolnomočenja?

Ne, prenos pooblastil ne pomeni nujno, da sem sposobna, temveč je to morda posledica preobremenjenosti nadrejenega, ki v danem trenutku ne more opraviti svojega dela in posledično meni dodeli odgovornost za to delovno nalogo. Ko se stanje vrne v obvladljivo, nadrejeni ponavadi prevzame nazaj svoje odgovornosti.

5. Se vam zdi, da pravila ter postopki v procesu delovanja zmanjšujejo ali povečujejo vašo motiviranost za bolj učinkovito in kreativno reševanje delovnih nalog?

Po mojem mnenju bi me lahko bolj motivirala.

6. Mislite, da vas nadrejeni s svojim načinom dela ter razmišljanja motivira? Se vam zdi, da upošteva vaše predloge?

To je odvisno od primera. Včasih me motivira s svojimi idejami za reševanje problemov, vendar me ne motivira v smislu, da bi želela prejemati več zadolžitev in pristojnosti. Kolikor sem seznanjena, so mnogi moji predlogi upoštevani ter tudi vpleteni v proces dela.

7. Kakšna je po vaši oceni komunikacija ter kako poteka med oddelki ter z nadrejenimi? Ali si vaš nadrejeni vzame čas, da vam pomaga pri reševanju problemov, nudi usmerjanje?

Komunikacija s sodelavci v istem oddelku je zelo dobra, vedno si pomagamo ter podpiramo kreativne rešitve sodelavcev. Med oddelki je komunikacija sicer na zadovoljivem nivoju, a bi se dalo izboljšati predvsem komunikacijo med manj povezanimi oddelki. Z nadrejenim redno komuniciram, saj ima pisarno praktično zraven mojega delovnega mesta in mi je vedno dostopen. Lahko se zanesem, da mi bo pomagal v primeru težav.

8. Kakšno je vzdušje v kolektivu? Bi želeli delati v samousmerjajočem se timu, ki ima avtonomijo pri izvedbi delovnih nalog ter nosi odgovornost za potek dela? Vam je timsko delo omogočeno?

Odlično, med sabo se dobro razumemo ter imamo prijateljski odnos. Delo v timu se mi zdi zanimivo, saj še nikoli nisem tako delala. S sodelavci sodelujemo predvsem, kadar pride do raznih pritožb s strani gostov. Vendar pa ne vidim druge možnosti dela v timu, saj imamo različne delavnike ter poročila, ki jih moramo izpolniti individualno. Tudi vpis gosta ne more delati več ljudi, temveč le en zaposleni.

9. Se vam zdi, da imate na voljo vse informacije za nemoteno opravljanje dela? Ali vas povratna informacija o uspešnosti svojega dela motivira za nadaljnje izboljšanje oz. učinkovito opravljanje dela, tudi v primeru neuspešno izvedene delovne naloge?

Imam vse informacije, ki jih potrebujem. Le povratno informacijo včasih izvem dokaj pozno. Kadar moji nadrejeni ocenijo, da sem dobro opravila delo, ter mi to tudi povedo, tedaj me povratna informacija za delo motivira.

10. Ocenjujete, da imate dovolj znanja za kakovostno opravljanje vašega dela? Vam je podjetje omogočilo izobraževanje?

Za ustaljene zadolžitve sem že pridobila dosti znanja. Kadar pa sem soočena z novimi nalogami, je včasih potrebno, da se sama naučim postopanja, saj nisem deležna formalnega izobraževanja.

11. Ali je vaše uspešno delo priznано ter nagrajeno? Kakšen je sistem nagrajevanja (katere denarne, nedenarne nagrade)? Katera elementa opolnomočenja imata večji vpliv na vašo motivacijo za delo – moč ter nagrade ali znanje in dostop do informacij?

Sistem nagrajevanja ni dovršen, predvsem ni možno pridobiti več finančnih sredstev s kreativnim delom. Edina nagrada je priznanje delavca meseca, ki prinese vikend paket v enem

izmed naših hotelov. To se mi zdi manj vredno od denarne nagrade. Menim, da me najbolj motivirajo nagrade, še posebej denarne.

12. Menite, da vaši nadrejeni uporabljajo stil vodenja z nadzorom ter kaznovanjem napak ali spodbujajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju, napake pa so razumljene kot priložnost za učenje?

V večini primerov spodbuja sodelovanje ter napak ne kaznuje. Seveda pa se ne smejo pojavljati prepogosto. Nadrejeni tudi upošteva naše želje glede dodatnih odgovornosti – tisti, ki želi nove izzive, jih dobi ter obratno.

13. Uspešnost mojega dela se ocenjuje po stvareh/dejavnikih, nad katerimi sem imel/-a vsaj nekaj nadzora: DA ali NE.

Da.

14. Kakšno je vaše mišljenje o:

- Kolikšen imate *vpliv* na potek dela?

Srednji.

- Ali menite, da imate ustrezne *sposobnosti* za izvedbo delovnih nalog?

Primerne.

- Ali je vaše delo *pomensko* glede na vaše osebne ideale ter standarde?

Moje delo se mi zdi izredno pomensko, saj je eden izmed najpomembnejših delov celotne storitve.

- Menite, da imate izbiro oz. možnost *samoodločanja* glede delovnih nalog ter njihovega poteka?

Nekaj.

Ali glede na vaš vpliv, sposobnosti, pomen delovne naloge ter možnost samoodločanja zaznavate, da ste opolnomočeni? Ali vas to notranje motivira za delo ali potrebujete dodatno motivacijo s strani managementa?

Mislim, da sem opolnomočena do mere, ki mi ustreza. To je po dogovoru z nadrejenim, tako da bi lahko v obliki opolnomočenja dobila dodatno motivacijo za delo, če bi tako želela. Trenutno stanje me dovolj notranje motivira za učinkovito opravljanje dela.