

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KOMUNICIRANJE MED VODJI IN ZAPOSLENIMI V VODNEM MESTU
ATLANTIS**

Ljubljana, september 2011

URŠA NOVAK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV VODENJA	2
1.1 Vloga vodje v organizaciji in njegove sposobnosti	2
1.2 Naloge vodje v organizaciji	3
1.3 Stili in načini vodenja	4
2 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA	5
2.1 Sestavine in potek komuniciranja	6
2.2 Vrste in načini komuniciranja v podjetju	7
2.3 Orodja komuniciranja med vodji in zaposlenimi	8
2.3.1 Pisna orodja komuniciranja	8
2.3.2 Ustna orodja komuniciranja	9
2.3.3 Elektronska orodja komuniciranja	9
3 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU MED VODJI IN ZAPOSLENIMI V VODNEM MESTU ATLANTIS	10
3.1 Predstavitev preučevanega podjetja	10
3.2 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave	11
3.3 Namen in cilji analize	12
3.4 Opis procesa raziskave	13
3.5 Predstavitev podatkov o anketirancih	13
3.6 Ugotovitve in analiza raziskave	14
3.6.1 Notranje komuniciranje in informiranje	14
3.6.2 Področni vodja: Njegovo delo in uspešnost pri delu	16
3.6.3 Odnos zaposlenih do vodstva podjetja	20
3.6.4 Način vodenja	21
3.6.5 Zadovoljstvo z delovnim mestom glede na trenutno stanje	22
3.7 Povzetek ugotovitev in predlog možnih izboljšav	23

SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Področje v podjetju</i>	14
<i>Slika 2: Starostni razred.....</i>	14
<i>Slika 3: Ali imate vse informacije, potrebne za delo?</i>	15
<i>Slika 4: Ali ste redno obveščeni o vseh dogodkih?</i>	15
<i>Slika 5: Ali ste informirani o rezultatih dela in uspešnosti pri delu?</i>	15
<i>Slika 6: Ali so delovni sestanki uspešni in produktivni?</i>	16
<i>Slika 7: Ali vodja pozna delo svojih zaposlenih?</i>	16
<i>Slika 8: Ali vodja pozna potencialne svojih zaposlenih in spodbuja njihov razvoj?</i>	17
<i>Slika 9: Ali si vodja prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer?.....</i>	17
<i>Slika 10: Ali vodja skrbi za nemoten potek dela?</i>	18
<i>Slika 11: Ali vodja upošteva mnenja drugih?</i>	18
<i>Slika 12: Ali vodja ceni dobro opravljeno delo?.....</i>	19
<i>Slika 13: Ali zaposlenim takšen način vodenja ustreza?.....</i>	19
<i>Slika 14: Ocena zaposlenih odnosa vodja - zaposleni</i>	20
<i>Slika 15: Grafični prikaz deleža sproščenih/nesproščenih ob prisotnosti vodje</i>	20
<i>Slika 16: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z glavnim vodstvom</i>	21
<i>Slika 17: Mnenje zaposlenih o načinu reševanja problemov s strani vodstva.....</i>	21
<i>Slika 18: Odločitev za sprejem delovnega mesta na podlagi trenutnega stanja v podjetju.....</i>	22

UVOD

Danes živimo v informacijski družbi, kjer so informacije in znanje glavne sile vsega dogajanja. To je družba, kjer znanje ljudi predstavlja dodatno vrednost in je pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti na trgu (Svetlik et al., 2009, str. 101-102). In danes se vse več podjetij zaveda dejstva, da ključ do uspeha podjetja predstavljajo prav zaposleni, saj so glavni nosilci znanja. Da pa zaposleni pokažejo ves svoj potencial in zmožnosti, ki jih imajo, jih morajo vodje znati motivirati in jih navdušiti za delo. To pomeni, da jim predstavijo poslanstvo in vizijo podjetja, jim dodelijo taka delovna mesta, ki ustrezajo njihovim zmožnostim in da ustvarijo tako delovno okolje, v katerem se počutijo dobro in jim omogoča nadaljnji razvoj. Le tako bodo podjetja s svojimi zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi lahko sledila ciljem in dosegala odlične rezultate, saj so prav taki zaposleni najboljša reklama za podjetje.

Vendar samo njihovo znanje ni dovolj, ampak je pomembno, da znajo zaposleni in vodje med seboj sodelovati, da so med seboj povezani. Podjetja, ki niso sposobna povezati svojih zaposlenih v celoto, kjer vsi stremijo k istim ciljem, bodo to priložnost prepustila drugim podjetjem. Danes težko najdemo delovno mesto, ki bi bilo popolnoma neodvisno od ostalih, zato je sporazumevanje nujno. In prav komunikacija omogoča to povezavo med ljudmi, saj poteka vedno in povsod, nehote ali hote. Je sredstvo, ki omogoča razvoj, napredek in tudi nazadovanje, če je neučinkovita. Zato je pomembno, da imajo vodje poleg vodstvenih znanj in veščin tudi komunikacijske sposobnosti, ki vodijo k učinkovitemu komuniciranju v podjetju. Uspešnost vodje se kaže ravno v tem, koliko so sposobni prenesti cilje na nižje ravni.

Namen moje zaključne naloge je predstaviti, kaj je vodenje, kakšna je vloga vodje in njegove naloge in načine vodenja. Predvsem pa sem se osredotočila na komuniciranje v podjetju, in sicer med vodji in zaposlenimi. Pri tem sem predstavila komunikacijski proces, načine komuniciranja ter orodja, ki jih v podjetju uporabljajo za komuniciranje. Namen je torej vodilne opozoriti na pomen uspešne komunikacije v podjetju, kar vodi tudi do uspešnega vodenja.

Temeljni cilj pa je s pomočjo empirične raziskave ugotoviti, kako so zaposleni v Vodnem mestu Atlantis zadovoljni s svojim vodstvenim kadrom, predvsem pa z njihovim načinom komuniciranja in vodenjem ter odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, katera so predstavljena v empiričnem delu. Prav tako želim dognati, ali zaposleni dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo pri delu, ali se težave rešujejo na ustrezen način in ali vodje vodijo podjetje na uspešen način. Na osnovi pridobljenih rezultatov pa bom podala še nekaj predlogov za vodilne v podjetju, kako izboljšati proces komunikacije v podjetju, povečati pretok informacij in s tem doseči večje zadovoljstvo zaposlenih in s tem večjo pripadnost in lojalnost podjetju.

Strukturno je zaključna naloga sestavljena iz treh delov. V prvem delu sem se osredotočila na vodenje, vlogo in naloge vodje ter njegove sposobnosti in kakšne načine ter stile vodenja poznamo. V drugem delu sem opredelila, kaj je komuniciranje, njegove sestavine in potek ter prav tako načine glede na različne dimenzije. Prav tako so predstavljena orodja, ki omogočajo komunikacijo, predvsem v podjetju. Tretji del pa je namenjen predstavitvi Vodnega mesta

Atlantis, ki je del družbe BTC d.d.. Predstavljen je razvoj trgovskega centra skozi leta, poslanstvo in vizija. V nadaljevanju tega poglavja je podrobneje predstavljena raziskava o zadovoljstvu zaposlenih z načinom komuniciranja in vodenjem v Vodnem mestu Atlantis. Na koncu tega poglavja se na podlagi dobljenih rezultatov anketnega raziskovanja nahajajo ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšanje trenutnega stanja.

1 OPREDELITEV VODENJA

Praden lahko opredelimo, kaj je vodenje, je potrebno odgovoriti na vprašanje, zakaj je potrebno vodenje oziroma zakaj sploh pride do pojava vodenja. Ker govorimo o vodenju podjetja oziroma organizacije, je predhodno potrebno razčistiti, kaj organizacija sploh je. Poenostavljeno lahko organizacijo opredelimo kot skupek ljudi in sredstev, ki s svojim sodelovanjem želijo doseči predhodno zastavljene cilje (Rozman, 2000, str. 15). Da lahko dosežemo zastavljene cilje, razčlenimo delovni proces na delovne naloge oziroma na delovne podprocese, ki jih dodelimo različnim ljudem, ki imajo različna znanja in sposobnosti. Tu pa se pojavi potreba po vodenju, saj je potrebno tako razčlenjeno delo ponovno vzpostaviti v neko koordinirano celoto (Možina, 1990, str. 87).

Vodenje torej lahko opredelimo kot zmožnost vplivanja na posameznika ali skupino ljudi, da sledijo in stremijo k doseganju organizacijskih ciljev (Robbins & Judge, 2007, str. 403). Smisel vodenja torej je, da s smiselno uporabo virov, kot so znanje, zaposleni, denar dosežemo cilje organizacije in vplivamo na medsebojne odnose v podjetju, zato je komuniciranje in motiviranje med vodji in zaposlenimi pomemben faktor uspešnega vodenja.

Vendar pa ima beseda vodenje širši in ožji vidik, kar trdita tudi Hersey in Blanchard (1982, str. 3). V ožjem pomenu o vodenju govorimo, ko ima nekdo moč vplivati na vedenje posameznika ali skupine, ki ni nujno usmerjeno v doseganje ciljev organizacije. Vodenje v širšem smislu pa je mišljeno v smislu doseganja organizacijskih ciljev, kar lahko poimenujemo tudi uveljavljanje planiranih ciljev organizacije oziroma management.

1.1 Vloga vodje v organizaciji in njegove sposobnosti

Vloga vodje v podjetju je torej sposobnost imeti vpliv na ljudi, s katerimi si prizadevamo doseči skupne cilje (Lipovec, 1987, str. 51). Vendar vloga vodje ni samo v koordiniranju in kontroliranju (nadziranju) zaposlenih, temveč tudi v učinkoviti motivaciji. Da lahko vodja učinkovito opravlja svoje delo, je potrebna primerna usposobljenost vodje, motivacija za doseganje zastavljenih ciljev, organizacijska klima, sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam, ki jih je danes vse več in več.

Vendar je vloga vodje danes precej drugačna, kot je bila nekaj let nazaj. Včasih je bila vloga vodje predvsem v nadziranju oziroma kontroliranju, da so dodeljene naloge opravljene učinkovito. Vodje so si zagotovile lojalnost zaposlenih v primeru, da so svojim zaposlenim zagotovile varno in dolgoročno zaposlitev. Danes pa lahko vidimo vlogo vodje predvsem v zagotavljanju takšnega delovnega okolja, v katerem spodbujamo samoiniciativno delo oziroma

mu omogočamo osebni razvoj. Vodja spodbuja svoje delavce, da izkoristijo vse svoje zmožnosti, sposobnosti in potencialne (Zupan & Kaše, 2003, str. 84).

Dejstvo je, da zadovoljni in motivirani zaposleni predstavljajo ključ do uspeha podjetja in s tem večjo konkurenčnost na trgu. Da podjetje dosega nadpovprečne rezultate, je pomembno, da ima prepoznavne in sposobne vodje, ki imajo takšne lastnosti in sposobnosti, ki zaposlene ne le usposobi, da dosežejo zastavljene cilje, temveč jih tudi pripravi do tega, da si to želijo. To pomeni, da poskrbi za primerne delovne pogoje z vsemi potrebnimi sredstvi, jih pri delu spremlja in vodi ter jih nagradi za uspešno opravljeno delo (Svetlik et al., 2009, str. 421).

Uspešni vodje imajo dobro razvite komunikacijske, medosebne in tehnične sposobnosti. Imajo sposobnost deliti moč, poznati morajo samega sebe, da ugotovijo, kje so njegove prednosti in slabosti. Intuitiven občutek vodji omogoča lažje oblikovanje vizije, pri tem pa mora biti skladen z vrednotami podjetja in zaposlenih, ki jih mora združiti v skladno celoto (Adizes, Možina, Milivojevič, svetlik & Terpin, 1996, str. 92 - 93).

Poleg sposobnosti, ki jih vodja ima, na njegovo uspešnost vplivajo tudi osebne lastnosti in izkušnje (King, 2011, str. 56). Ambicioznost je lastnost, ki loči dobrega vodjo od slabega. Kaže se skozi vizijo, ki jo izrazijo kot idealen cilj, ki jo nato učinkovito posreduje svojim zaposlenim. Tu postane pomembna tudi kreativnost, ki omogoča prilagajanje vizije in ciljev nenehnim spremembam. Na poti k ciljem mora vodja prevzeti določeno mero tveganja, biti pri svojih dejanjih odločen in samozavesten. Med pomembne vrline vodje spadajo tudi čut za delo z ljudmi in prilagodljivost, ki sta pomembni predvsem pri timskem delu. Prav tako pa je pomembno, da vodja odkrito priznava napake, jih na poti k ciljem sproti odkriva in se jim ne izogiba ter jih tudi sproti rešuje.

1.2 Naloge vodje v organizaciji

Da pa lahko nekdo opravlja vlogo vodje, mora biti sposoben opravljati naloge, kot so načrtovanje, nadziranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje in delegiranje, kar trdi tudi Marjan Račnik (2010, str. 12). Pri načrtovanju je naloga vodje v opredelitvi ciljev, pri čemer mora opredeliti tudi, kako bodo ti cilji doseženi. Zato je pomembno, da ima vodja zadostno znanje o področju dela, na katerem deluje. Pri nadziranju vodja spremlja delo, ali zaposleni na pravi način sledijo zastavljenim ciljem. Predhodno pa mora določiti merila, s katerimi bo lahko presojal o uspešnosti, ali so rezultati ustrezni. Organiziranje vključuje opredelitev poti, po kateri bodo zaposleni dosegli cilje. Vodja izbere takšno pot, kjer uporabimo racionalno število virov in sredstev. Pri tej nalogi vodja torej jasno opredeli, kaj bo kdo naredil, kdaj in na kakšen način. Vodja torej razdeli naloge med vse zaposlene. Pri koordiniranju pa tako razdeljene naloge skuša ponovno organizirati v smiselno celoto. Gre za uskladitev razdeljenih nalog, da bodo cilji doseženi v dogovorjenih rokih.

Poleg osnovnih štirih nalog pa mora vodja pozornost posvetiti tudi motiviranju in delegiranju odgovornosti (Račnik, 2010, str. 12). Večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih je odvisna od načina motivacije in s tem tudi nagrajevanja. Vodja mora najti način, kako čim učinkoviteje spodbujati zaposlene in pri tem najti pravo ravnovesje med materialnimi in nematerialnimi

spodbudami, ki pridobivajo vedno večjo veljavo. Delegiranje pa pomeni dodeljevanje nalog s strani vodje in sprejemanje nalog s strani zaposlenih. Poleg nalog dodeljujemo tudi odgovornosti in pristojnosti tistim zaposlenim s primernimi kompetencami. Delegiranje nalog omogoča vodji, da se ukvarja s pomembnejšimi nalogami, medtem ko manj težavne oziroma pomembne naloge prepusti zaposlenim na nižjih ravneh, ki imajo znanja in sposobnosti, da opravijo te naloge enako uspešno kot bi jih vodje.

1.3 Stili in načini vodenja

Različne okoliščine, narava delovnih nalog, karakterji sodelavcev ter filozofija vodenja so dejavniki, ki vplivajo na stil vodenja. Stil pomeni, na kakšen način se lotimo zadeve. Stil vodenja lahko potem opredelimo kot način vedenja, s katerim uresničujemo zastavljene naloge. Ker pa imajo vodje različne osebnostne značilnosti, sposobnosti, avtoriteto, ki je lahko strokovna, osebnostna ali statusna, se potemtakem razlikujejo tudi stili vodenja (Kavčič, 1991, 218-219).

Stil vodenja je torej vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja pri delu z ljudmi, ki pa ni odvisen samo od obnašanja vodje, temveč tudi od vrste naloge in sprejemljivosti zaposlenih (Lipičnik, 1996, str. 120-121). V literaturi je moč zaslediti več stilov vodenja glede na različne dimenzije.

Ena izmed razčlenitev stilov vodenja je opredeljena glede na usmerjenost vodij k nalogam oziroma ljudem in način uporabe moči, ki jo vodja ima (Everard & Morris, 1996, str. 34). Če je vodja usmerjen k nalogam, ki spadajo med trde pristope, vodja večjo pozornost namenja produktivnosti, nizkim stroškom, postavljanju standardov in kontroli doseganja teh standardov. Pri tem so natančno določeni postopki dela in časovni roki izvedbe. Mehkejši pristop, ko vodja večjo pozornost namenja zaposlenim, pa povezujemo z upoštevanjem interesov in idej zaposlenih, njihovih potreb in želja. Vodja se trudi ustvariti tako delovno okolje in klimo, ki povečuje privrženost zaposlenih podjetju, daje možnost za njihov strokovni in osebni razvoj ter na ta način zadrži ključen oziroma perspektiven kader (Svetlik et al., 2009, str. 101-102).

Glede na to, v kolikšni meri vodja dopušča sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev, ločimo (Zupan & Kaše, 2003, str. 89):

1. Avtokratsko vodenje

Vodenje, pri katerem vodja odločitve sprejema sam, delegira naloge in odgovornost zaposlenim ter določi časovne roke izvedbe nalog. Ta stil se dobro obnese v kriznih situacijah, v katerih je odločitve potrebno sprejemati hitro in učinkovito, s čimer se zagotovi večja produktivnost, vendar je zadovoljstvo zaposlenih posledično nižje.

2. Demokratično vodenje

Stil, ko se odločitve sprejemajo skupno, s sodelovanjem vseh zaposlenih. Zaposleni in vodja s skupnimi močmi postavijo cilje, pri čemer odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju in podpori. Ta stil povečuje zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, vodja pa lahko izkoristi vse potenciale zaposlenih. Dobra informiranost je dodaten element k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, poleg nagrad, ki so jih deležni ob uspešnem delu. Med slabosti pa lahko uvrstimo predvsem počasnejše sprejemanje odločitev in ponekod višje stroške.

3. Brezvladje oziroma laissez-faire

Vodja se svoji vlogi odreče ali pa mu vloga ni priznana s strani sodelavcev. Cilje si postavlja vsak sam, prav tako pa nihče ne preverja njihove uspešnosti. Če se cilji preveč razlikujejo med seboj, to vodi v popoln kaos, kar posledično pripelje do neučinkovitega poslovanja podjetja.

Lipičnik (1996, str. 120) v svoji literaturi opozarja na razliko med pojmom stil in način vodenja. Način namreč pomeni, na kakšen način izkoristiti iz zaposlenih čim več njihovih potencialov in s tem doseči večjo konkurenčno prednost. Po njegovem ločimo naslednje načine vodenja:

1. Vodenje z izjemami

Način, pri katerem se vodje ukvarjajo z izjemami oziroma odkloni, ki izrazito odstopajo od standardov. Vse ostale naloge, ki niso vodstvene, pa prenese na nižje ravni, pri čemer določijo pričakovanja in komunikacijska pravila. Ta način vodji omogoča, da večjo pozornost namenja zahtevnejšim nalogam.

2. Vodenje s pravili odločanja

Vsi delavci na različnih ravneh se sami odločajo, kaj bodo storili, predhodno pa jim mora vodja določiti pravila, ki jih potrebujejo pri odločanju. Ta način je uporaben, če so znani vsi dogodki, o katerih potekajo odločitve.

3. Vodenje z motiviranjem

Koncept, ki je osnovan na človekovi želji po samouresničevanju. Vodja zaposlenim daje možnost razvoja in izobraževanja, naredijo delo zanimivo ter jim omogočijo veliko mero samostojnosti. Med vodji in zaposlenimi se oblikuje partnerstvo.

4. Vodenje s soudeležbo

Način, pri katerem se prav tako razvije partnerstvo in omogoča zaposlenim sodelovanje pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev. Zaposleni se tako lažje poistovetijo s cilji in učinkoviteje opravljajo naloge.

5. Vodenje z delegiranjem

Vodja delegira naloge in odgovornosti zaposlenim, vendar je potrebno predhodno izpolniti določene organizacijske zahteve.

6. Vodenje s cilji

Vodenje je aktivnost, s katero opredelimo in določimo cilje, ki služijo za usmeritev zaposlenih. Uspešnost se meri glede na dosežene cilje.

2 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Da lahko vodenje v podjetju sploh poteka, je za to potreben družbeni proces, ki nam omogoča sporazumevanje, to je oddajanje in sprejemanje sporočil in ga imenujemo komuniciranje. Beseda komuniciranje izhaja iz besede *communicare*, ki je latinskega izvora, kar pomeni razpravljati, sodelovati, posvetovati se oziroma izmenjevati si mnenja. Tako si udeleženci komunikacijskega procesa izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje (Verbinc, 1971, str. 362).

Poznanih je več opredelitev, kaj komuniciranje sploh je, vendar so si v splošnem vse precej podobne. Lipovec (1987, str. 101) pravi, da je »komuniciranje oddajanje sporočil tako, da jih

prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil«. Lorbek pa citira Schramma, ki meni, da komuniciranje »v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanje zaznavanja«, in Wrighta, ki opredeli komuniciranje kot »proces prenosa mnenja med posamezniki« (Lorbek, 1979, str. 18).

Kot pravi Smrekarjeva v svojem članku (Smrekar, 2010), je potrebna inspiracija, s čimer navdušimo in pritegnemo zaposlene, da izkoristijo vse svoje potenciale. Dokazano namreč je, da večja motiviranost in zavzetost zaposlenih vodi do večje produktivnosti podjetja in s tem tudi do konkurenčnih prednosti. Zato je pomembno, da se podjetje zaveda pomena in vloge komuniciranja pri vodenju in motiviranju zaposlenih kot tudi razvoju podjetja. Podjetje namreč težko uvaja novosti in sprejema spremembe, če ni deležno podpore in zaupanja zaposlenih. Podpore pa podjetje zagotovo ne bo dobilo, če zaposleni ne vedo, kaj se v podjetju dogaja, kakšna je njegova vloga v podjetju ter kaj so njegove naloge. Ni dovolj, da zaposleni vedo, kaj so njihove naloge in do kdaj morajo biti dokončane, temveč je pomembno, da so seznanjeni s strategijo in vizijo podjetja, da aktivno sodelujejo pri oblikovanju ciljev ter da so primerno nagrajeni za dobro opravljeno delo. Vodja mora skupaj s svojimi zaposlenimi ustvarjati zgodbo u uspehu.

2.1 Sestavine in potek komuniciranja

Da komunikacija sploh lahko poteka, morajo biti prisotni vsi elementi komunikacijskega procesa. Ti elementi so (Možina, Tavčar & Kneževič., 2004, str. 50): pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal.

Pošiljatelj je pobudnik komunikacijskega procesa in vir informacij ter ima jasno opredeljen cilj sporočanja. Poskrbeti mora, da je sporočilo, ki ga pošilja, jasno in razumljivo, saj se ljudje razlikujemo med seboj in ista sporočila lahko razumemo popolnoma drugače.

Prejemnik je oseba, kateri je sporočilo namenjeno. Njegova naloga je, da sporočilo sprejme in ga dekodira, da lahko iz sporočila pridobi informacije.

Sporočilo je lahko mnenje, dejstvo, skratka nekaj, kar pošiljatelj želi sporočiti prejemniku. Sporočilo naj bi tako pošiljatelj kot prejemnik razumela na enak način. Posredujemo ga lahko na različne načine, to je z besedami, kretnjami ali gibi.

Komunikacijski kanal pa je pot, po kateri sporočilo potuje. To je lahko pismo, telekomunikacijske zveze, neposredni stik ipd. Pošiljatelj mora poznati pravila komuniciranja in pri pošiljanju izbrati tak način posredovanja informacij, ki najbolj ustreza prejemniku. Poleg tega pa je dobro, da upošteva tudi stroške komuniciranja, porabljeni čas za prenos informacij ter učinkovitost načina komuniciranja. V komunikacijskih kanalih pogosto prihaja tudi do motenj, ki onemogočajo natančen prenos sporočila, prav tako pa imajo tudi omejeno kapaciteto. V tem primeru pride do pojava entropije, kar pomeni, da sporočilo ni dospelo do prejemnika v taki obliki, kot bi moralo, temveč popačeno (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 16).

Ko so prisotni vsi elementi, potem lahko rečemo, da je komunikacijski proces stekel in je sestavljen iz naslednjih faz (Thill & Bovee, 2005, str. 18-19). Pošiljatelj idejo, ki jo želi poslati

prejemniku preoblikuje v prenosljivo obliko. To se imenuje kodiranje, kar pomeni, da pošiljatelj posreduje sporočilo v taki obliki, ki najbolj ustreza prejemniku. Naslednja faza je prenos sporočila do prejemnika, ki je lahko posredno ali neposredno. Nato prejemnik sporočilo prejme, kar je pogoj, da ga lahko tudi dekodira. Dekodiranje je obraten proces pošiljateljevemu kodiranju. Prejemnik mora razvozlati vsebino sporočila in ga razumeti na enak način kot pošiljatelj. Ko prejemnik sporočilo razume, se sproži proces reagiranja in povratnega informiranja. Je zadnja faza in hkrati začetna, saj odgovor prejemnika služi kot podlaga za novo sporočilo. V tej fazi se vlogi prejemnika in pošiljatelja izmenjata, saj nalogo kodiranja prevzame prejemnik, nalogo dekodiranja pa pošiljatelj. V povratni informaciji je tudi razvidno, ali je prejemnik pravilno dekodiral sporočilo

2.2 Vrste in načini komuniciranja v podjetju

Da lahko vodje in zaposleni med seboj sodelujejo, je med njimi potrebno sporazumevanje, informiranje, posvetovanje, skratka komuniciranje. To je vezivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina et al., 2004, str. 21). Ne komunicirati pravzaprav sploh ni mogoče, saj v primeru, da se odgovoru na vprašanje izognemo oziroma molčimo, prav tako nekaj sporočamo. Komunikacija torej poteka hote ali nehote. Zato v literaturi ločijo med različnimi načini komuniciranja glede na različne dimenzije oziroma kriterije (Kavčič, 2000, str. 47-49; Možina et al., 1995, str. 46; Brajša, 1994, str. 46-48):

1. Smer (enosmerno, dvosmerno)

- **Enosmerno** komuniciranje poteka samo v eni smeri, od pošiljatelja do prejemnika. Pošiljatelj ne prejme povratnega sporočila, zato je ta način primeren za sporočanje večjemu številu ljudi in za prenos enostavnejših sporočil.
- **Dvosmerno** komuniciranje poteka v obeh smereh, kar pomeni, da pošiljatelj prejme tudi povratno sporočilo. Na ta način prejemnik pokaže razumevanje prejetega sporočila, zato je učinkovitost takšnega načina večje, zmanjšuje negotovost, vendar je zato tudi počasnejše in na videz neurejeno.

2. Predpisanost oziroma načrtovanost (formalno, neformalno)

- Pri **formalnem** načinu komuniciranja so določena pravila, na kakšen način se v podjetju lahko komunicira, katera sredstva se lahko uporabljajo, kakšna mora biti oblika sporočil. Gre za načrtovan način sporočanja, ki je povezan s hierarhično strukturo podjetja.
- **Neformalno** komuniciranje se pojavlja v vsakem podjetju poleg formalnega. Ni načrtovano in je temelj odnosov med zaposlenimi. Ker ni načrtovano, ne pomeni, da ni potrebna. Pogosta oblika so govornice, ki jih lahko opredelimo kot zgodbe brez dokazov. Vsebinsko poenostavijo, izpostavijo najbolj zanimive ideje in prilagajajo zmožnostim in pričakovanjem prejemnika. Ta način komunikacije krepi pripadnost zaposlenih, vpliva na uspešnost zaposlenih in vzpostavlja nove vezi med člani organizacije.

Mintzberg (v Berlogar, 1999, str. 123) razlaga, da pride do pojava neformalnega komuniciranja zaradi dveh razlogov. Prvi je povezan z delom, kjer standardizacijo zamenjuje prilagajanje. Drugi pa je družbenega značaja, saj smo ljudje socialna bitja in se med seboj povezujemo.

3. Razdalja med udeleženci

- **Neposredno** komuniciranje poteka brez posrednikov, se pravi direktno od pošiljatelja k prejemniku.
- Pri **posrednem** načinu sporočilo prispe do prejemnika s pomočjo posrednika. To je lahko tehnično sredstvo ali tretja oseba. V tem primeru je učinkovitost odvisna tudi od posrednika. Sem sodijo vsa sredstva množičnega komuniciranja, prav tako pa med ta način sodi tudi komuniciranje prek telefona in elektronske pošte.

4. Uporaba besed

- Pri **verbalnem** komuniciranju gre za prenos sporočil z besedami, tako pisno, ustno in elektronsko. Je načrtovano in nadzirano.
- **Neverbalno** dopolnjuje verbalno komuniciranje in obsega govorico telesa, kretnje, mimiko obraza, prav tako pa tudi osebni izgled in naše zaznavanje okolice. Za razliko od verbalnega je bolj spontano in manj nadzorovano, saj deluje podzavestno.

2.3 Orodja komuniciranja med vodji in zaposlenimi

Za prenos informacij med vodjo in zaposlenimi je na voljo več različnih orodij, katerih izbira je odvisna od mnogih dejavnikov. Vodja izbere orodje glede na vsebino sporočila, značaj prejemnika, okolje, čas in stroške sporočanja ter glede na zmožnosti komunikacijskega orodja. Mumel (2008, str. 164) orodja komuniciranja v podjetju deli v tri kategorije: pisna, govorna in elektronska.

2.3.1 Pisna orodja komuniciranja

Sporočilo je zajeto v grafičnem zapisu besed, kar omogoča njihovo trajnost. Sporočila lahko pri tem načinu shranimo in posredujemo naprej. Primerno je za sporočanje kompleksnejših vsebin, zato je ta način tudi dražji in počasnejši. Pisno komuniciranje uporabimo, ko ni potreben takojšen odziv prejemnika, želimo pa večjo trajnost sporočila. Ta način omogoča najmanj možnosti, da bi se sporočilo med prenosom popačilo. Katero obliko pisnega sporočanja izberemo, je odvisno od namena in cilja sporočila (Mumel, 2008, str.165).

Najpogostejša pisna orodja komuniciranja v podjetju so: interni časopis oziroma časopis za zaposlene, naslovljena pošta, poročilo, revija in oglasna deska.

Časopis za zaposlene predstavlja formalni način komuniciranja, ki je bogato opremljen in se uporablja, ko podjetje ne more več komunicirati z vsakim zaposlenim posebej (Mumel, 2008, str. 166).

Naslovljena pošta je cenovno ugoden način pošiljanja sporočil tarčnim skupinam. Sporočila pošiljamo točno določenim osebam in prejemnikom dajejo občutek nemnožičnega sporočanja (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 143).

Poročilo je uradna predstavitev podatkov o podjetju in njegovi uspešnosti. Pojasnjuje stališča in vsebuje napovedi za naprej (Gruban et al., 1997, str. 146).

Revija je tiskano gradivo, ki izhaja tedensko ali mesečno in je namenjen širši množici. Vsebovane teme so obravnavane podrobneje. Od časopisa se loči po boljši kakovosti tiska in je včasih namenjena tudi prodaji (Mumel, 2008, str. 168).

Oglasna deska je način sporočanja, ki omogoča hitro medsebojno komunikacijo in je cenovno ugodna. Pogoji uspešnosti je pravilna razporejenost, da se nahaja v prostoru, kjer je največji pretok zaposlenih, prilagodljivost in preglednost (Gruban et al., 1997, str. 144).

2.3.2 Ustna orodja komuniciranja

Sporočilo izražamo z govorom in omogoča hitre povratne informacije, prav tako pa omogoča sodelovanje večjega števila oseb. Uporabljamo ga za sporočanje enostavnih sporočil, ki hitro prispejo do prejemnika. Napram pisnemu ima govorno komuniciranje večjo možnost popačenja (Kavčič, 2000, str. 151-153).

Oblike govornega komuniciranja v podjetju so: sestanek, obhod in letni razgovor.

Sestanek je organizirana oblika srečanja, ki je sklicana z določenim namenom. Udeleženci morajo imeti iste cilje, da lahko dosežejo skupen sklep oziroma sporazum. Je najdražji način komuniciranja, zato je pomembna dobra vnaprejšnja pripravljenost. Obvezni del sestanka je zapisnik, ki odpravlja slabosti govornega komuniciranja (Kavčič, 2000, str. 233).

Obhod je način, kjer se vodilni osebno seznanijo s stanjem v podjetju. Vodja se sprehodi skozi delovni prostor, pri tem pa komunicira z zaposlenimi ter jim posreduje navodila, jih motivira, ob tem pa sprejema tudi njihove predloge. Je sredstvo, ki krepi zaupanje med vodji in zaposlenimi (Mumel, 2008, str. 171).

Razgovor je govorni način prenosa informacij med dvema ali več osebami, za katerega je značilna manjša formaliziranost in večja naravnost na poslovne cilje. Pomembno je, da se na razgovor dobro pripravimo, opredelimo izhodišča in zelene cilje ter nato skrbno spremljamo uresničevanje le teh (Možina et al., 2004, str. 162).

2.3.3 Elektronska orodja komuniciranja

Ko za komuniciranje uporabimo elektronsko orodje, govorimo o elektronskem komuniciranju. Pri prenašanju sporočil uporabimo telefon, telefaks, računalnik in podobno, ki omogočajo prenos govora ali slike oziroma pisnega zapisa ali obojega hkrati. To omogoča hitrejši prenos sporočila in tudi večjo učinkovitost, vendar pa nekatere naprave ne omogočajo hitrega povratnega odziva prejemnika (Mumel, 2008, str. 173). Pogosta elektronska orodja so telefon in telefaks, elektronska pošta, intranet, tele- in videokonferenca ter elektronska oglasna deska. Vse hitrejši

tehnološki razvoj nam pa prinaša tudi spletna orodja in socialna omrežja, ki jih tudi podjetje lahko uporabi za hiter prenos podatkov in informacij. Sem spadajo omrežja, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Netlog in podobno (Huber, 2007).

Telefon omogoča govorno komuniciranje na daljavo in nadomešča osebni pogovor. Je priročen način prenosa informacij in bolj osebno od pisnega, vendar omogoča nebesedno komuniciranje. Slabost se kaže tudi v manjši zasebnosti, saj ne vemo, če je sogovornik sam, prav tako pa po pogovoru nimamo trajnega zapisa o vsebini sporočanja. Pri *telefaksu* pa preko telefonske linije prenašamo sliko. Danes ga nadomešča *elektronska pošta*, kjer s pomočjo spleta pošiljamo sporočila v sliki in besedi širšemu krogu ljudi (Gruban, 1997, str. 140, 150).

Intranet je omrežje, preko katerega sporočamo informacije samo zaposlenim, do katerega pa osebe izven podjetja nimajo dostopa. Zaposleni po informacijah lahko posegajo, kadar želijo, saj je to lahko središče vseh informacij. Nevarnost pa je, da se zmanjšajo osebni stiki med zaposlenimi (Kavčič, 2000, str. 322).

Elektronska oglasna deska je deska, kjer sporočila lahko vidijo vsi uporabniki sistema. To ni običajna oglasna deska, temveč je dostopna preko računalnika, kjer udeleženci vtiskavajo svoje predloge in ideje (Mumel, 2008, str. 175).

Tele- in videokonferenca omogoča prenos informacij med osebami, ki so fizično ločene med seboj. Če gre za prenos glasu, govorimo o telekonferenci, ko pa prenašamo sliko udeležencev, pa govorimo o videokonferenci. Primerni sta za organizacije, ki poslujejo na večih lokacijah oziroma kontinentih, saj tako prihranijo stroške in čas (Kavčič, 2000, str. 319-320).

Socialna omrežja so spletne storitve oziroma strani, ki omogočajo socialne odnose med ljudmi. Uporabnikom omogočajo izmenjavanje idej in interesov, pri čemer pa ni potrebna fizična bližina. Podjetja jih lahko uporabljajo kot komunikacijsko orodje, saj je komunikacija hitra in ugodna. Slabost pa je, da zaposleni te spletne strani uporabljajo bolj za zasebne namene, kar zmanjšuje delovno produktivnost (Huber, 2007).

3 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU MED VODJI IN ZAPOSLENIMI V VODNEM MESTU ATLANTIS

V tem poglavju bom predstavila in analizirala raziskavo, ki sem jo izvedla v Vodnem mestu Atlantis, in sicer na temo uspešnosti vodij pri svojem delu in načinom komuniciranja med vodji in zaposlenimi.

3.1 Predstavitev preučevanega podjetja

Vodno mesto Atlantis je eden izmed največjih vodnih parkov v Evropi, ki ga je leta 1995 ustanovila družba BTC d.d.. To podjetje je bilo ustanovljeno leta 1954 z imenom Centralna skladišča, ki se je kasneje zaradi širitve svoje skladiščne dejavnosti preimenovala v Javna skladišča. Leta 1975 pa je podjetje postalo največji blagovni transportni center in ponovno dobilo novo ime, in sicer Blagovni transportni center Ljubljana (BTC). Leta 1990 pa se je

podjetje preobrazilo v delniško družbo z imenom Blagovno trgovinski center, kjer so pod vodstvom Jožeta Mermala začele nastajati prve trgovine. BTC se je tako po desetletjih nenehnih sprememb razvilo v središče BTC City, ki danes velja za gospodarja, ki upravlja s prostorom, ki skupaj s svojimi poslovnimi partnerji skrbi za široko ponudbo trgovskih, poslovnih, rekreativnih, zabavnih in kulturnih storitev na enem mestu (BTC City, 2011).

Njihovo poslanstvo je še naprej odgovorno nadaljevati pot, v skladu z interesom, tako podjetniškim kot javnim, identiteto mesta in okolja, predvsem pa poslušati svoje obiskovalce. Vizija pa ostaja stalnica, to je težnja k razvoju in rasti družbe, upoštevati tako domače kot mednarodne politične, gospodarske in finančne tokove ter si pri tem prizadevati za profesionalne in kakovostne storitve (BTC, 2011).

Vodno mesto Atlantis, ki je eno izmed večjih enot BTC-ja, se razprostira na 20.000 m² veliki površini in je sestavljen iz treh tematskih sklopov, to je Svet doživetij, Termalni tempelj in Dežela savn. Poleg vodnih užitkov pa Vodno mesto Atlantis v svojem objektu ponuja tudi kozmetične in frizerske storitve ter prodajo opreme za plavalce in potapljače (BTC d.d., 2005).

V letu 2010 je Vodno mesto Atlantis obiskalo 268.650 obiskovalcev, kar na dnevni ravni to znaša 736 obiskovalcev. Dobra polovica obiskovalcev obišče bazenski del Svet doživetij, petina Termalni tempelj, dobra četrtnina pa Deželo savn, vendar je obisk v letu 2010 od predhodnega leta nižji za 10% (BTC d.d., 2010).

Poslovanje družbe BTC d.d. je bilo v letu 2010 zelo uspešno, saj se je dobiček v pirmerjavi s predhodnjim letom povečal za 30%, kar je znižalo zadolženost družbe in bo omogočilo nadaljnji razvoj. Vodnemu mestu Atlantis je kljub manjšemu obisku uspelo doseči prvo mesto v kategoriji Naj wellness 2010 in Naj kopališče 2010, k čemur so prispevali tudi zaposleni Vodnega mesta Atlantis s svojo profesionalnostjo in strokovnostjo. Značilnosti kadrovanja družbe so znižanje povprečne starosti zaposlenih, povečanje izobrazbene strukture zaposlenih in vključevanje vseh zaposlenih v projekt kreiranja inovacij (BTC d.d., 2010).

3.2 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave

Vodenje zaposlenih in poslovnih procesov ni enostavna naloga. Uspeh vodje lahko pripišemo mnogim dejavnikom, kot so motivacija za doseganje ciljev, usposobljenost vodje, organizacijska klima v podjetju, sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam na trgu ter način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu. In prav komunikacija od vodij k zaposlenim v podjetju je pomemben element, ki prispeva k doseganju ciljev organizacije, saj vpliva na delovno uspešnost, organizacijsko kulturo, pripadnost zaposlenih podjetju in s tem tudi na njihovo prizadevnost pri delu. Prav pretočnost informacij omogoča, da delo poteka tako, kot mora. Nemogoče je pričakovati od zaposlenih, da bodo opravljali svoje delo tako, kot si vodja zamisli, če mu pri tem ne poda natančnih, pravočasnih informacij. Zato podjetje brez medsebojnega izmenjevanja idej, načrtov in informacij ne more pričakovati dobrih rezultatov.

Kot študentka sodelujem v Vodnem mestu Atlantis že več kot dve leti in sem opazila, da komunikacija ne poteka, tako kot bi morala - ni učinkovita in ne prinaša zelenih rezultatov.

Mnogokrat so se zaposleni znašli v situaciji, ko niso bili obveščeni o novostih, ki se v podjetju dogajajo kar pogosto. Prav tako od svojih vodij ne dobivajo informacij, kako je vodja zadovoljen z njihovim delom. Zaposleni namreč morajo vedeti, če delo opravljajo pravilno, da prinaša zelene rezultate podjetja. Naj omenim še, da ima v Vodnem mestu Atlantis vsako področje svojo vodjo (v nadaljevanju: področni vodja), nad katerim se nahaja še glavno vodstvo. Področni vodja izvaja naloge, ki jih prejme od glavnega vodstva, ki je zadolženo za postavljanje vizije in poslanstva ter sprejemanje strateških ciljev.

Zato sem se odločila, da bom v tem delu diplomske naloge s pomočjo anketnega vprašalnika pridobila mnenja zaposlenih, kaj menijo o učinkovitosti komunikacije v Vodnem mestu Atlantis oziroma kako zadovoljni so z dosedanjim načinom informiranja in komuniciranja.

3.3 Namen in cilji analize

V teoretičnem delu diplomske naloge sem predstavila, kaj je komuniciranje, na kakšen način lahko poteka in pa tudi kaj je vodenje, kakšne stile in načine vodenja poznamo, kakšne so naloge vodje in kdaj je vodja uspešen pri svojem delu.

Namen mojega diplomskega dela je bilo torej raziskati, kako so zaposleni zadovoljni s komuniciranjem in informiranjem v podjetju ter vodenjem podjetja. Na podlagi mojih ugotovitev s pomočjo anketne analize bom navedla morebitne predloge, ki bi pripomogli k boljšemu komuniciranju in s tem k večjemu zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, kar vsekakor pripomore k večji konkurenčnosti podjetja.

Osnovni cilj je torej poiskati načine, da bo komunikacija v podjetju bolj učinkovita, ob tem pa vodstvo podjetja opozoriti, da so v primeru nezadovoljstva zaposlenih s komunikacijo vodje - zaposleni, potrebne korenite spremembe, da se stanje izboljša. K izboljšanju dosedanje situacije pa bodo morali stopiti skupaj, s sodelovanjem in timskim delom.

Poleg tega bom v diplomskem delu skušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na komuniciranje med vodjo in zaposlenimi in njihov medsebojni odnos.:

1. raziskovalno vprašanje: Ali med področnimi vodji obstajajo razlike glede tega, kako dobro poznajo delo svojih zaposlenih in jih dovolj informirajo o samem delu, novostih in njihovi uspešnosti?
2. raziskovalno vprašanje: Ali so odnosi na relaciji sodelavec – vodja enako dobri kot na relaciji sodelavec – sodelavec?
3. raziskovalno vprašanje: Ali se zaposleni ob prisotnosti vodje pri delu počutijo nesproščeno in napeto?
4. raziskovalno vprašanje: Ali se glavno vodstvo pri sprejemanju pomembnih odločitev posvetuje s svojimi zaposlenimi in njihove predloge tudi upošteva?

3.4 Opis procesa raziskave

Stopnjo zadovoljstva zaposlenih s komuniciranjem v podjetju sem izmerila z metodo primarnega zbiranja podatkov, to je s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. V raziskavo sem vključila tako redno zaposlene delavce kot tudi delavce preko študentskega servisa, saj študentje predstavljajo večji delež delovne sile. Izpustila pa sem delavce, ki v podjetju delajo manj kot en mesec, saj menim, da si v tako kratkem času še niso uspeli oblikovati svojega osebnega mnenja. Vzorec raziskave torej predstavljajo vsi zaposleni in študentje, tako ženskega kot moškega spola, ki v Vodnem mestu Atlantis delajo vsaj 1 mesec. Izključeni pa so bili zaposleni, ki opravljajo vodstvena dela. Razdeljenih je bilo 49 vprašalnikov, od tega so bili trije izpolnjeni nepopolno, štirje anketiranci pa vprašalnikov niso vrnili, ker niso bili pripravljene sodelovati. Vprašalnike so prejeli vsi osebno v roke, vračali pa so jih v ta namen označeno mesto, tako da je bila anonimnost zagotovljena.

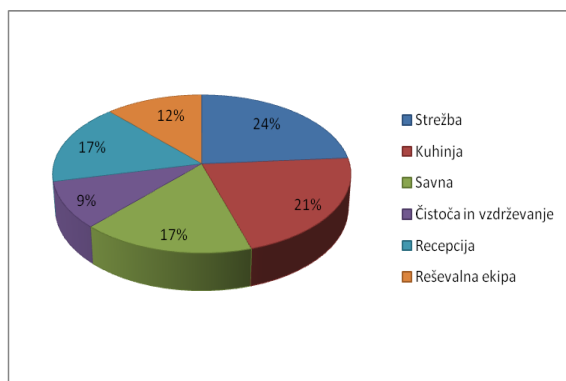
Anketni vprašalnik sem sestavila na podlagi teorije in tako oblikovala vprašanja, da sem dobila čim bolj jasne odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 16 vprašanj zaprtega tipa, le pri nekaterih je še dodano podvprašanje odprtega tipa, pri katerem lahko podajo razlog svoje izbire. Celotni vprašalnik je razdeljen na štiri sklope. V prvem sklopu se vprašanja in trditve nanašajo na notranje komuniciranje in informiranje ter delo področnih vodij, sledijo jim vprašanja o odnosu zaposlenih do glavnega vodstva podjetja in nazadnje o načinu vodenja. V zadnjem delu vprašalnika pa se nahajajo še vprašanja demografskega tipa.

V anketnem vprašalniku lahko najdemo dva tipa vprašanj, in sicer vprašanja, pri katerih imamo dane možnosti, in pa vprašanja, pri katerih so zaposleni obkroževali strinjanje s trditvami na petstopenjski lestvici (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti-niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam). Za boljši pregled sem pri vprašanjih s petstopenjsko lestvico izračunala tudi aritmetične sredine in standardne odklone, ki so predstavljeni v Prilogi 3.

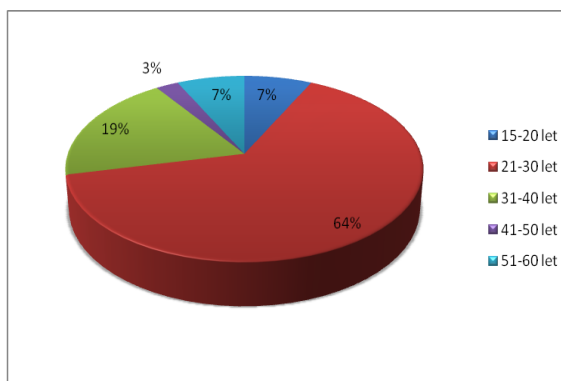
3.5 Predstavitev podatkov o anketirancih

Anketiranje je potekalo v mesecu novembru in decembru leta 2010 na sedežu podjetja. Vzorec raziskave obsega 42 delavcev Vodnega mesta Atlantis, od tega 15 (36%) žensk in 27 (64%) moških. Anketo so lahko izpolnjevali vsi zaposleni z vseh področij, kar prikazuje slika 1. Največji delež anketirancev predstavlja osebje v gostinstvu, savni in na recepciji, saj predstavljajo največji delež delovne sile v podjetju.

Slika 1: Področje v podjetju



Slika 2: Starostni razred



Med demografskimi vprašanji so bili vključeni tudi starostni razredi, iz česar lahko razberemo, da največji delež vzorca raziskave predstavljajo zaposleni, stari od 21 do 30 let, kar prikazuje tudi slika 2.

Večji delež anketirancev ima izobrazbo do srednje šole (vključno z njo), saj le-ti predstavljajo 62% vzorca raziskave, kar znaša 26 zaposlenih. Preostalih 38%, to je 16 anketirancev, pa imajo višjo izobrazbeno raven.

V raziskavo so bili vključeni tudi študentje, saj bi bil sicer vzorec premajhen. Redno zaposleni delavci predstavljajo 64% vzorca, kar znaša 27 zaposlenih, medtem ko študentje predstavljajo 38%, to je 15 anketirancev.

Med demografska vprašanja sem vključila tudi vprašanje delovne dobe v Vodnem mestu Atlantis, saj menim, da dolžina skupnega sodelovanja prav tako vpliva pa uspešnost komuniciranja med vodji in zaposlenimi. 17 (40%) jih dela v Vodnem mestu Atlantis do 2 leti, ostalih 25 (60%) pa je zaposlenih že dlje kot 2 leti.

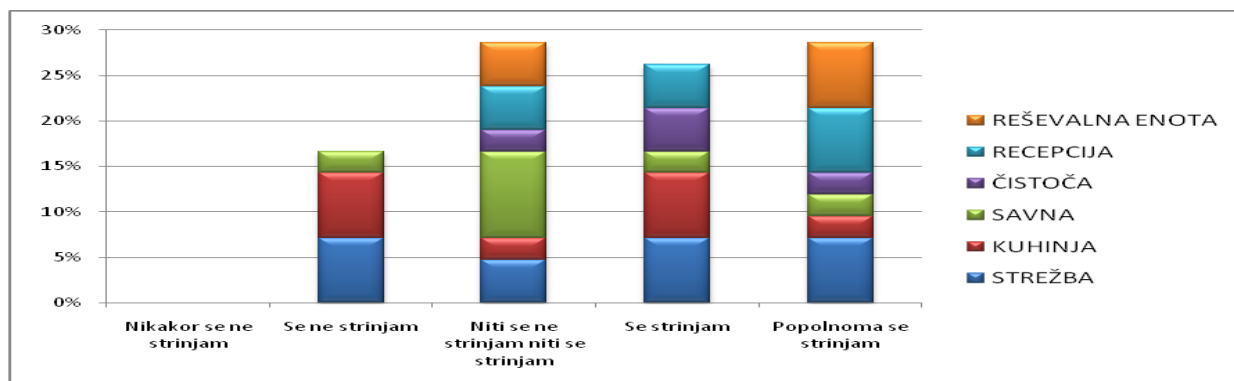
3.6 Ugotovitve in analiza raziskave

V tem delu bom predstavila ugotovitve anketnega vprašalnika in jih tudi grafično prikazala. V prvem delu bodo predstavljeni rezultati anketnih vprašanj, ki se nanašajo na področne vodje, in sicer na njihovo komuniciranje z zaposlenimi ter kako so pri svojem delu uspešni oziroma če opravljajo delo tako, kot morajo. Nato sledi predstavitev rezultatov odnosa zaposlenih do glavnega oziroma vrhovnega vodstva ter kako so zadovoljni z njihovim načinom vodenja. Za boljšo sliko o zadovoljstvu zaposlenih s komuniciranjem in vodenjem sem na koncu anketnega vprašalnika dodala še dve splošni vprašanji, ki se ne nanašajo na ocenjevanje vodstva.

3.6.1 Notranje komuniciranje in informiranje

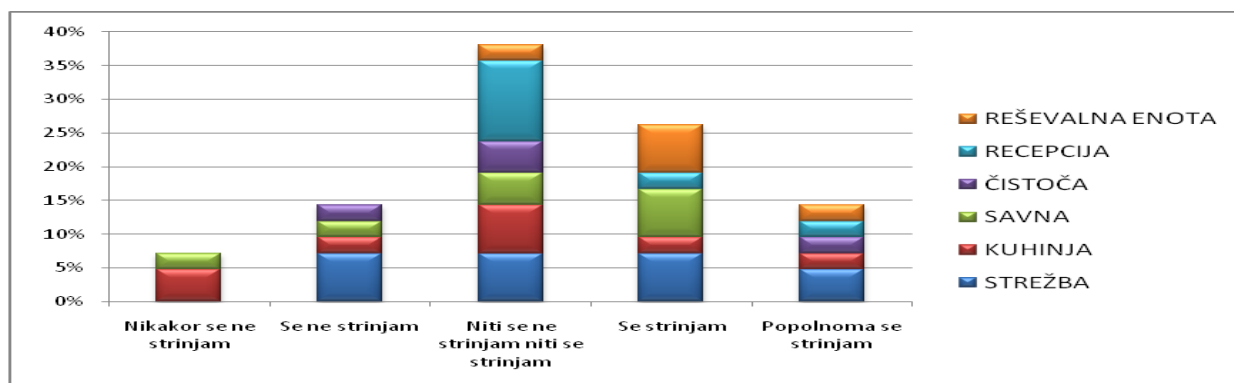
V prvem sklopu anketnega vprašalnika se vprašanja nanašajo na informiranje in komuniciranje med zaposlenimi in področnimi vodjami, to so vodje, ki so jim neposredno nadrejeni in so zadolženi le za določeno področje.

Slika 3: Ali imate vse informacije, potrebne za delo?



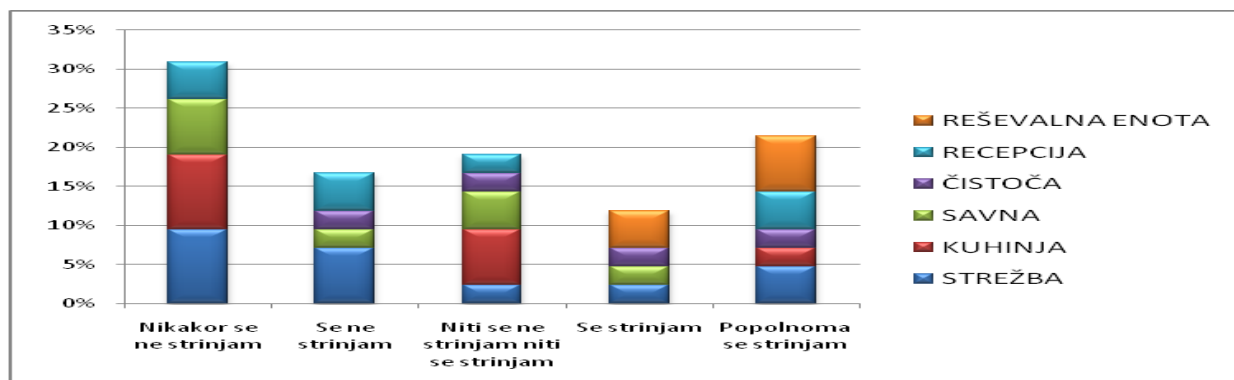
Iz slike 3 je razvidno, da so zaposleni kar v precejšnji meri informirani z informacijami, kako in kaj je potrebno delati. Vidimo, da so z informiranostjo v največji meri zadovoljni predvsem na področju recepcije in reševalne enote, precej nezadovoljnih pa je v kuhinji in strežbi.

Slika 4: Ali ste redno obveščeni o vseh dogodkih?



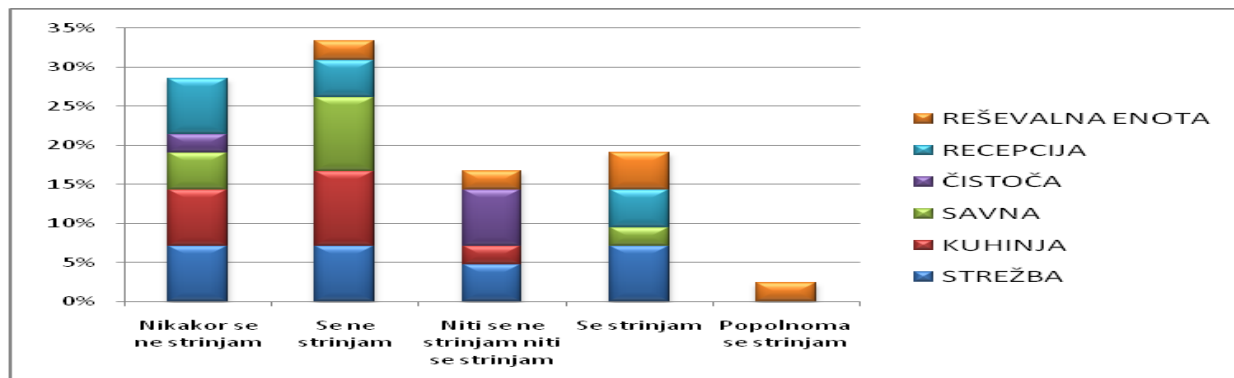
Anketiranci so o obveščeniosti o dogodkih, ki se dogajajo v Vodnem mestu Atlantis, precej neopredeljeni, saj je skoraj 40% anketirancev neodločenih, kar prikazuje tudi slika 4. Še zmeraj pa je večji delež tistih, ki se strinjajo, da je obveščeniosti dovolj. Z obveščeniostjo je še najbolj zadovoljna reševalna enota. Recepcija, čistoča, savna in strežba pa je bolj ali manj neopredeljena. Najbolj nezadovoljni so v kuhinji, saj je večji delež tistih, ki se s trditvijo ne strinjajo, kot tistih, ki se strinjajo.

Slika 5: Ali ste informirani o rezultatih dela in uspešnosti pri delu?



Pri tej trditvi, kot vidimo iz slike 5, pa so mnenja precej deljena. Skoraj 31% anketirancev se nikakor ne strinja s tem, da od nadrejenih prejema povratne informacije o uspešnosti pri delu. Od tega jih je skoraj 20% s področja strežbe in kuhinje. Največ anketirancev s področja reševalne enote pa meni, da prejemajo informacije o njihovi uspešnosti.

Slika 6: Ali so delovni sestanki uspešni in produktivni?

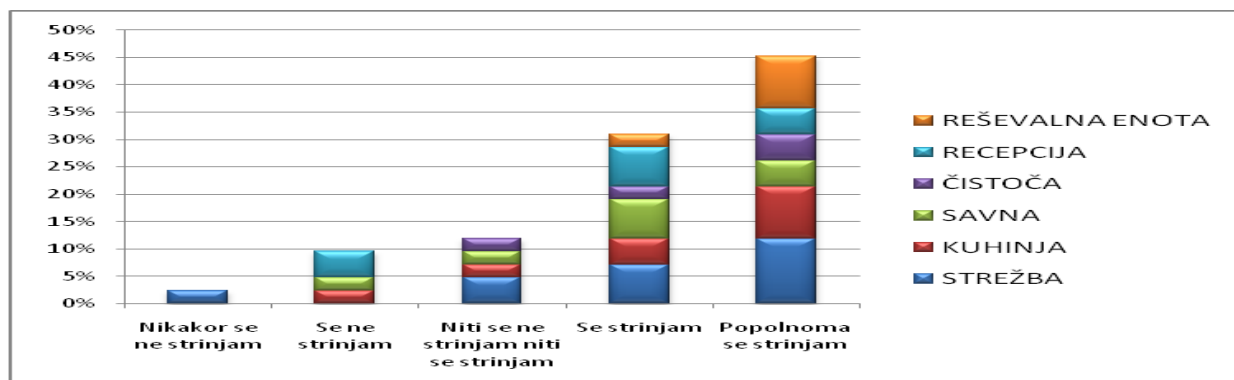


V Vodnem mestu Atlantis kot orodje komuniciranja potekajo tudi sestanki, ki naj bi bili namenjeni izražanju mnenj in predlogov in kjer skušajo timsko reševati težave in poiskati morebitne izboljšave. Vendar pa, kot je razvidno iz slike 6, lahko vidimo, da je večji delež anketirancev mnenja, da sestanki niso uspešni in produktivni ter s tem ne prinašajo želenih rezultatov. Morda je razlog v tem, da se sestankov ne udeležujejo vsi zaposleni, čeprav bi se morali in pa tudi pomanjkljiva priprava, saj so sestanki uspešni, ko se na njih dobro pripravimo. Največje nezadovoljstvo so izrazili aketiranci s področja savne, kuhinje in strežbe, nekoliko manj pa z recepcije. Strinja se predvsem reševalna enota, medtem ko je čistoča tu precej neopredeljena.

3.6.2 Področni vodja: Njegovo delo in uspešnost pri delu

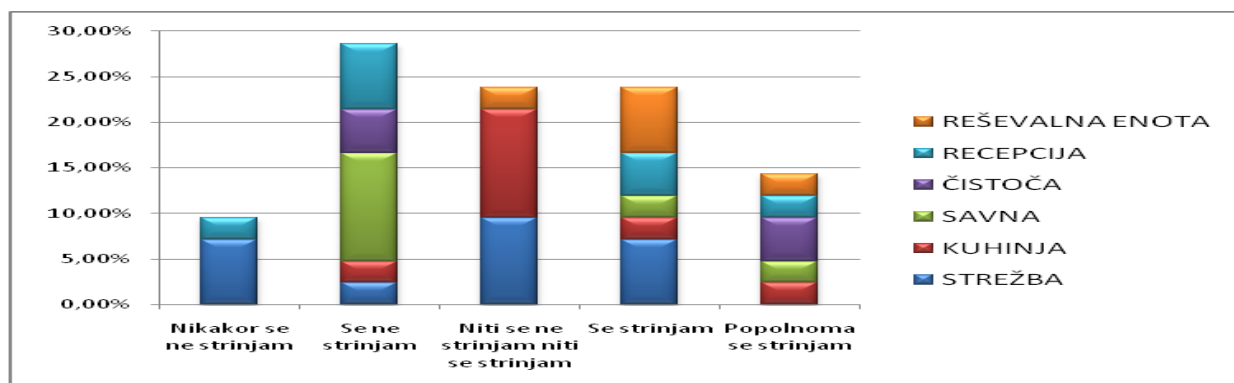
Zaposleni v Vodnem mestu Atlantis delajo na različnih področjih, ki ga vodi za to določena oseba. Imenuje se področni vodja in je zadolžena, da delo poteka tako, kot mora, vodi in usmerja svoje zaposlene, jih informira o dogajanju v podjetju in jih motivira k doseganju čim boljših rezultatov.

Slika 7: Ali vodja pozna delo svojih zaposlenih?



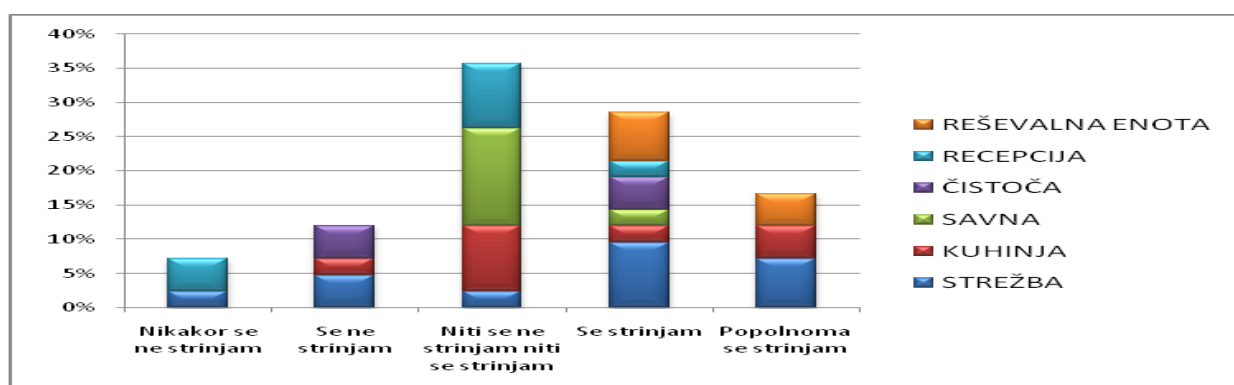
Da lahko vodja opravlja svoje delo, mora najprej poznati delo, ki ga opravljajo njegovi zaposleni, da jim lahko delegira naloge in odgovornosti. Kot je razvidno iz slike 7, se 45% anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da vodje dobro poznajo njihovo delo. S to trditvijo se strinjajo predvsem s področja reševalne enote in čistoče. Dokaj dobro mnenje imajo tudi s področja kuhinje, strežbe in savne, repecija pa ima tu največji delež anketirancev, ki se s to trditvijo ne strinja.

Slika 8: Ali vodja pozna potenciale svojih zaposlenih in spodbuja njihov razvoj?



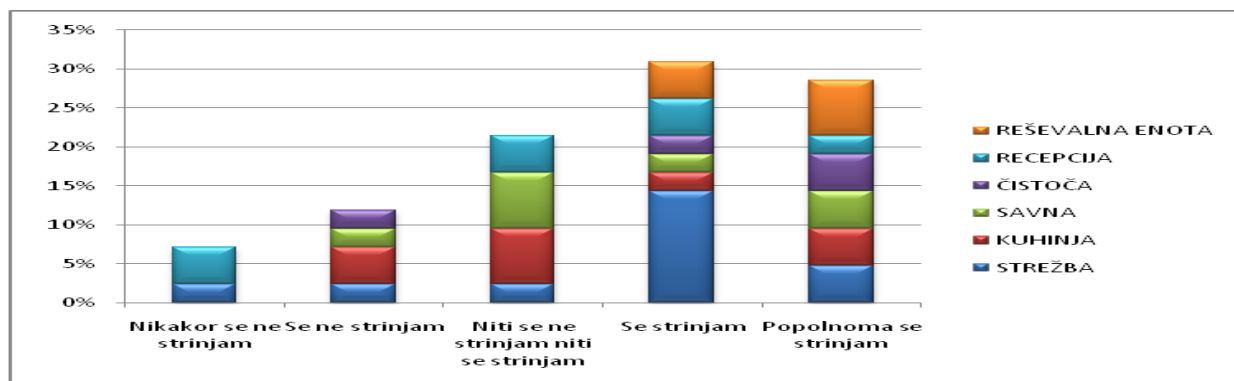
Ni dovolj, če vodja ve, kakšno je delo njegovih zaposlenih. Prav tako mora svojo pozornost nameniti tudi samim zaposlenim, spoznati njihove potenciale in sposobnosti ter jim pri tem omogočiti nadaljnji razvoj in napredek. Pomembno je, da so zaposleni postavljeni na tisto delovno mesto, ki ustreza njihovim sposobnostim, zmožnostim ter znanju, ki ga imajo. Kot pa je razvidno iz slike 8, lahko vidimo, da so mnenja precej deljena, kar lahko pripišemo temu, da so anketiranci z različnih področij in imajo nad sabo različne vodje. Največje nezadovoljstvo so izrazili s področja savne, recepcije in strežbe, neopredeljenih pa je največ s področja kuhinje in tudi strežbe. Ponovno je navečje zadovoljstvo izrazila reševalna enota.

Slika 9: Ali si vodja prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer?



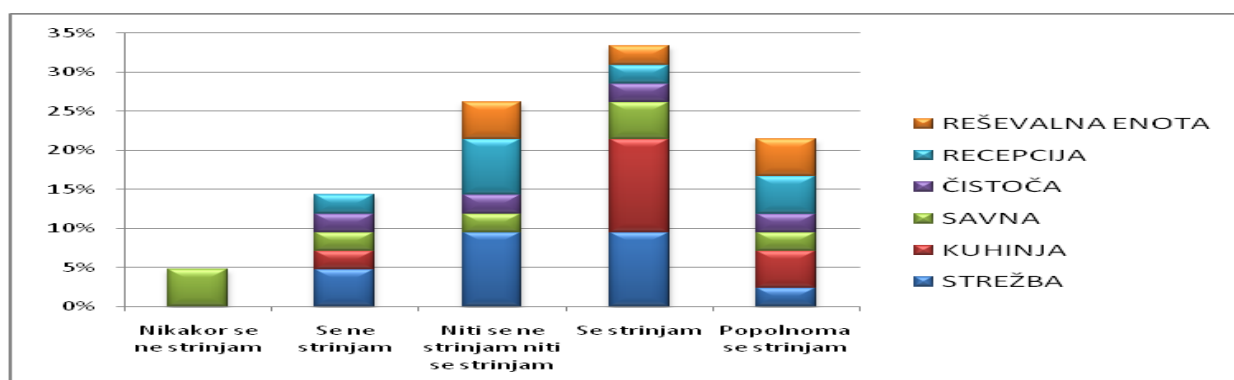
Pomembno je, da vodja svojim zaposlenim nudi dobre delovne razmere, kot je oskrba z delovno uniformo, delovno opremo in podobno. Iz slike 9 je vidno, da so anketiranci precej neopredeljeni, predvsem anketiranci s področja savne. Deljena mnenja pa so na področju kuhinje, strežbe, čistoče in recepcije. Za dobre delovne razmere najbolj skrbi vodja reševalne enote.

Slika 10: Ali vodja skrbi za nemoten potek dela?



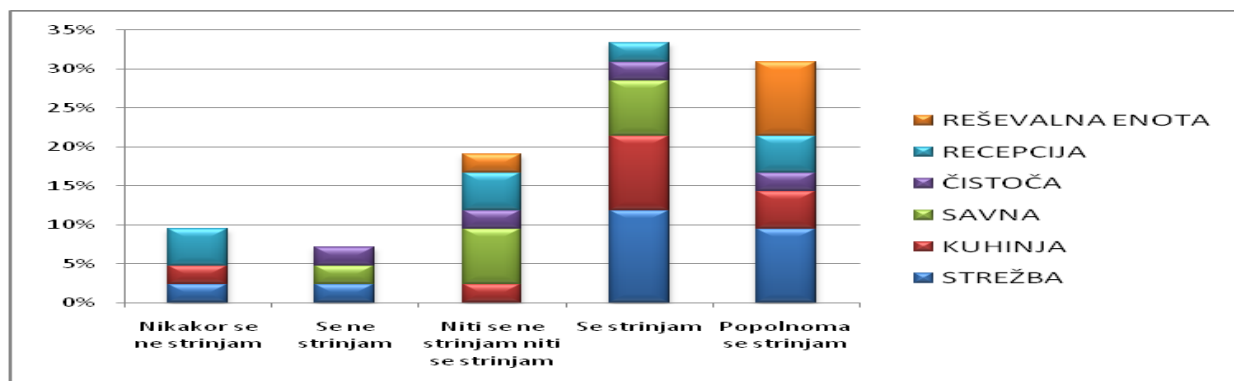
Med naloge vodje spada tudi skrb za nemoten potek dela, brez nepotrebnih zastojev. To pomeni, da skrbijo za to, da je material, potreben za delo, vedno na zalogi, da je orodje, potrebno pri delu, prav tako vedno na dosegu rok in podobno. Skoraj 31% se jih strinja, da njihove vodje skrbijo za nemoten potek, 21% pa se jih s tem popolnoma strinja, kar nam prikazuje slika 10. Največji delež le-teh predstavlja prav osebje v strežbi, saj je tu še najbolj pomembno, da je material na zalogi. Gostinsko podjetje si namreč ne sme privoščiti, da ponuja nekaj, česar nima.

Slika 11: Ali vodja upošteva mnenja drugih?



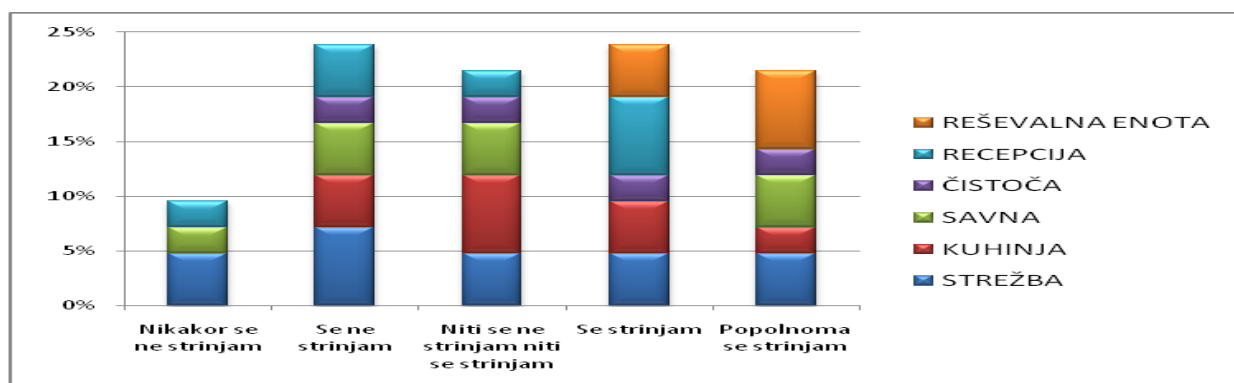
Ena izmed vrlin vodij je tudi poslušnost in čut do dela z ljudmi. Pomembno je, da vodja zna prisluhniti željam, predlogom in idejam svojih zaposlenih in tudi sodelavcev na drugih področjih ter jih tudi sprejema pri svojih odločitvah. Iz slike 11 vidimo, da se skoraj 34% anketirancev strinja s trditvijo, da njegov vodja upošteva mnenja drugih, več kot 21% pa se jih s tem popolnoma strinja. Kar velik delež je tudi anketirancev, ki so pri tej trditvi ostali neopredeljeni. Presenetljivo se tu kuhinja precej bolje odreže kot v predhodnih trditvah, saj se skoraj vsi strinjajo. To bi lahko pomenilo, da se vodja zaveda pomena upoštevanja mnenj svojih zaposlenih pri sprejemanju odločitev. V negativno smer pa izstopa predvsem savna, kar nakazuje na to, da je vodenje področja savne avtokratsko.

Slika 12: Ali vodja ceni dobro opravljeno delo?



Pomembno pri vodji je tudi, da loči med zaposlenimi, ki svoje delo opravijo korektno in v skladu z načrti in zaposlenimi, ki delajo le zato, ker morajo in ne vlagajo posebnega truda v delo, da bi se izkazali. Vodja mora pokazati spoštovanje do tistih, ki delo dobro opravljajo, pokažejo, da si želijo uspeti in narediti korak naprej v svoji karieri ter jih temu primerno tudi nagraditi. Iz slike 12 vidimo, da je precejšen delež anketirancev mnenja, da njihove vodje cenijo dobro opravljeno delo. Dobrega mnenja so predvsem s področja kuhinje, strežbe in reševalne enote. Pri ostalih področjih pa so mnenja precej deljena. Ponovno so z odgovori presenetili s področja kuhinje in tokrat tudi s strežbe. To lahko povežemo s trditvijo, ali zaposleni prejema informacije o usešnosti pri delu. Tu se je področje strežbe in kuhinje odrezalo precej slabše, kar pomeni, da vodja sicer ceni uspešno delo, vendar tega ne pokaže svojim zaposlenim, kar bi lahko storil z informiranjem o njihovi uspešnosti pri delu in jih temu primerno nagradil.

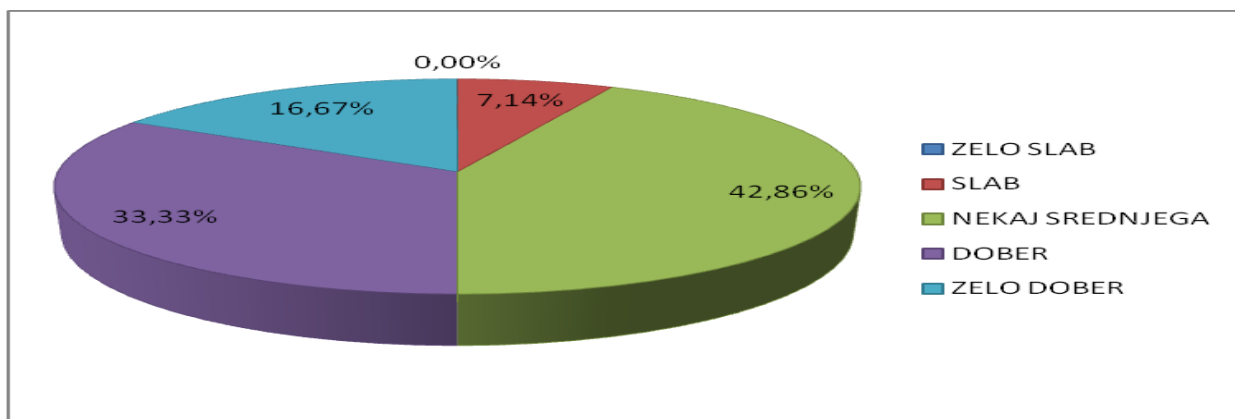
Slika 13: Ali zaposlenim takšen način vodenja ustreza?



Glede na naravo nalog, osebnostnih lastnosti zaposlenih in karakterje vodij ločimo med različnimi načini vodenja, k čemur spada tudi to, na kakšen način skuša vodja iz svojih zaposlenih izkoristiti čim več. Zato sem v anketni vprašalnik vključila tudi oceno, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni z načinom vodenja njihovih vodij. Iz slike 13 lahko razberemo, da so mnenja precej deljena. Še najbolj so z načinom vodenja svoje vodje zadovoljni na področju reševalne enote, pri vseh ostalih področjih pa imajo anketiranci precej različna mnenja, vse od »nikakor se ne strinjam« pa do »popolnoma se strinjam«.

V tem sklopu je dodano še vprašanje izbirnega tipa, in sicer kako bi zaposleni ocenili odnos njihove vodje na splošno do vseh svojih podrejenih.

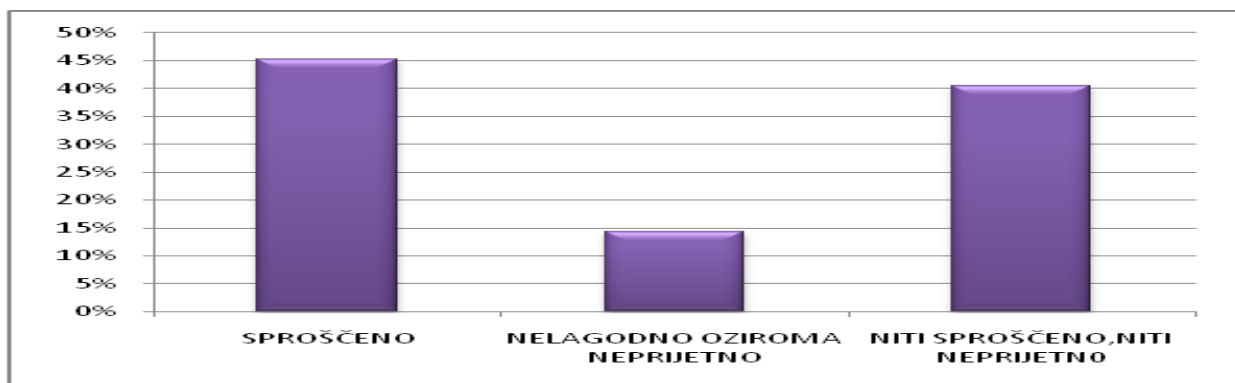
Slika 14: Ocena zaposlenih odnosa vodja - zaposleni



Iz slike 14 je razvidno, da je ponovno kar nekaj anketirancev neopredeljenih, vendar jih je 50% ocenilo, da je odnos v splošnem dober oziroma zelo dober.

V ta sklop je dodano tudi vprašanje, kako se zaposleni počuti, ko je pri delu navzoč katerikoli član vodstva. Pri marsikateremu lahko njegova navzočnost povzroči zmedo, nelagodje in napetost, kar vodi v večjo razdražljivost in prav tako v ravnodušno voljo. Ker pa v Vodnem mestu Atlantis prihaja do mnogih stikov z gosti, to lahko negativno vpliva na odnos gost-zaposleni. Zato je pomembno, da zaposleni ostanejo mirni in sproščeni, čeprav je v njihovi navzočnosti vodilna oseba.

Slika 15: Grafični prikaz deleža sproščenih/nesproščenih ob prisotnosti vodje



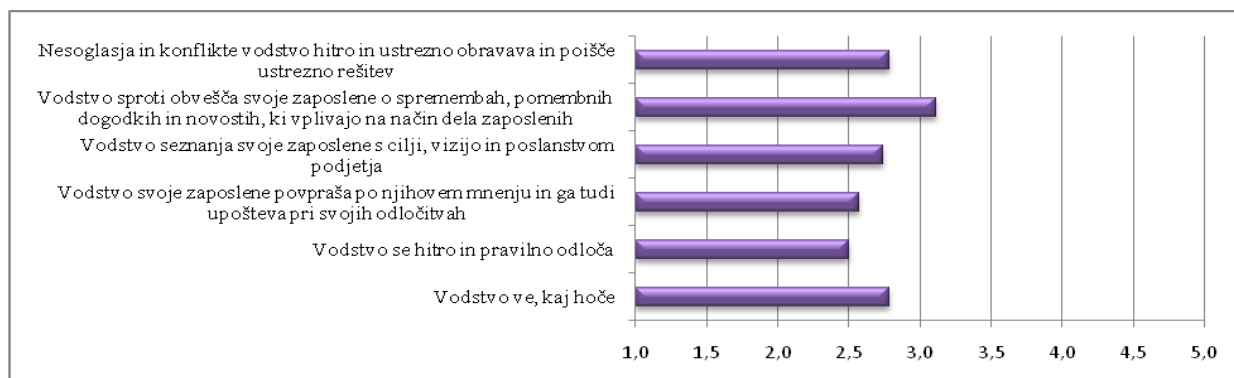
Iz Slike 15 je razvidno, da se skoraj polovica anketirancev počuti sproščeno, kar kaže na pozitivno klimo v podjetju. Prav tako pa kaže tudi na precejšen odstotek anketirancev, ki se ne počutijo niti sproščeno niti neprijetno, torej lahko rečemo, da prisotnost vodje na njih nima vpliva.

3.6.3 Odnos zaposlenih do vodstva podjetja

V tem sklopu se vprašanja nanašajo na glavno vodstvo podjetja, torej najvišjo raven v podjetju. V prejšnjem delu so se vprašanja nanašala na posamezne vodje oddelkov, tu pa se bom osredotočila predvsem na delo najvišjega vodstva, ki sprejema pomembne odločitve, postavi poslanstvo in vizijo podjetja ter opredeli strateške cilje in strategije, kako jih doseči. Ker je to

vodstvo hierarhično gledano nad vsemi oddelki enako, bom rezultate ankete predstavila s povprečjem vseh anketirancev, ne glede na področje dela.

Slika 16: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z glavnim vodstvom



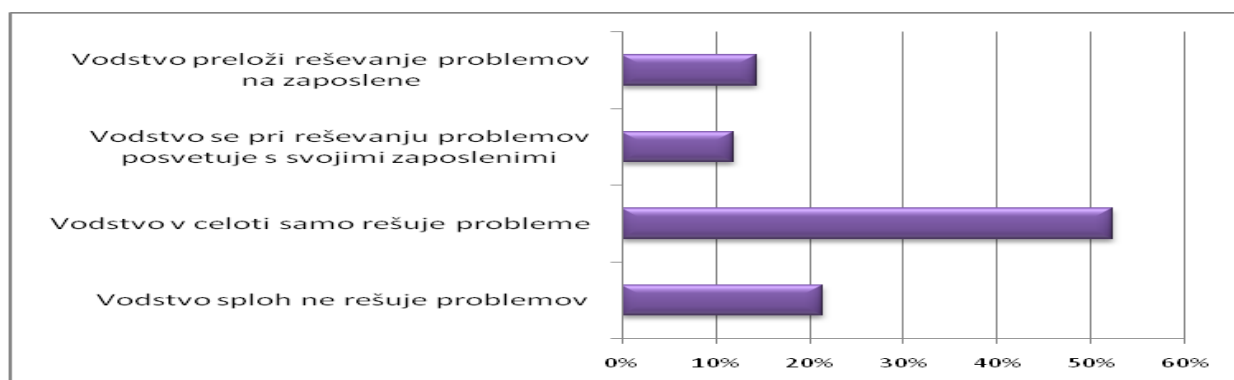
Povprečne ocene skoraj vseh trditev se nahajajo na negativni strani lestvice, razen pri drugi trditvi povprečje prestopi na pozitivno stran lestvice. Slika 16 nam torej prikaže, da so anketiranci precej bolj nezadovoljni z glavnim vodstvom kot pa s svojo področno vodjo.

3.6.4 Način vodenja

V tem sklopu se vprašanja nanašajo na način vodenja v podjetju oziroma kako vodje rešujejo težavne situacije in ali so zaposleni zadovoljni s takšnim načinom vodenja.

Prvo vprašanje se nanaša na reševanje težav, v katerih se znajdejo zaposleni in kako jih vodstvo rešuje.

Slika 17: Mnenje zaposlenih o načinu reševanja problemov s strani vodstva



Iz slike 17 je razvidno, da več kot 50% anketirancev meni, da vodje sami rešujejo težave, brez posvetovanja s svojimi sodelavci. Velik delež anketirancev, to je 20%, je tudi mnenja, da se problemi ne rešujejo.

Zaposlene sem tudi povprašala, če so s trenutnim načinom vodenja zadovoljni, pri čemer so imeli možnost navesti tudi razlog zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Kar 64% anketirancev je s trenutnim vodenjem nezadovoljnih, kar je dovolj velik znak, da so potrebne spremembe, saj je zadovoljstvo zaposlenih pogoj za kakršnekoli uspehe. Ker tudi tokrat niso vsi navedli razloga, jih

bom navedla le okvirno. Razlogi nezadovoljstva so predvsem neupoštevanje njihovih mnenj, neaktivno reševanje težav, premalo posvetovanja z zaposlenimi, slaba organiziranost, kar je posledica nesoglasja med vodstvom.

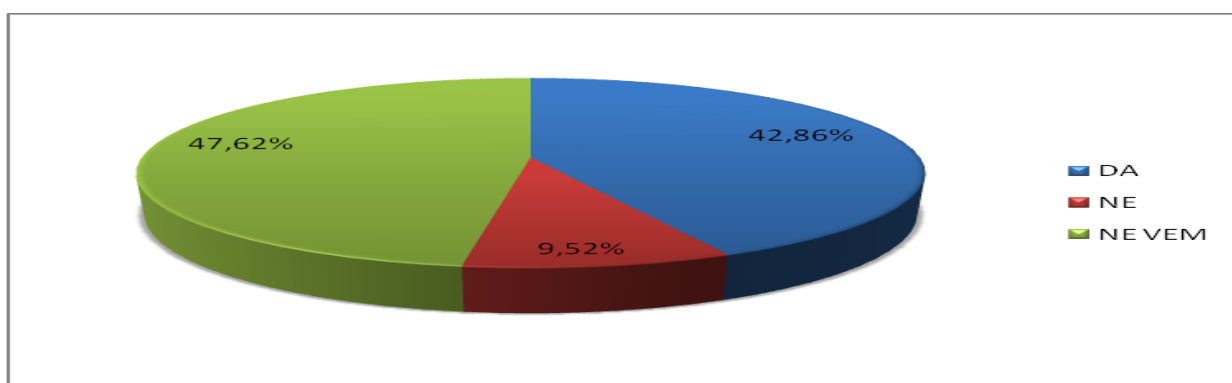
V naslednjem vprašanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje, kakšen način vodenja si pravzaprav želijo. Skoraj 93% zaposlenih si želi, da bi se vodje pri svojih odločitvah posvetovali z njimi, jim omogočili izražanje njihovih predlogov, ki bi jih nato tudi upoštevali pri odločitvah. To bi v zaposlenih vzbudilo večji občutek pripradnosti podjetju, pripomoglo k njihovi motivaciji za delo ter jih spodbudilo k večji inovativnosti.

3.6.5 Zadovoljstvo z delovnim mestom glede na trenutno stanje

Za zaključek in lažjo celotno sliko o zadovoljstvu pa sem anketirance povprašala tudi po tem, ali radi prihajajo v službo, pri katerem sem dodala podvprašanje odprtega tipa, kjer so lahko podali tudi razlog, zakaj radi oziroma ne radi prihajajo v službo. Skoraj 86% odstotkov anketirancev trdi, da v službo prihaja z veseljem. Ker so tu imeli še dodatno podvprašanje, so navajali, zakaj je temu tako, vendar pa na to vprašanje niso odgovorili vsi anketiranci, zato bom razloge navedla le okvirno. Kar 15 anketirancev je kot razlog za prihod na delo z veseljem navedlo dober kolektiv, 4 anketiranci, ker radi opravljajo to delo in pri tem tudi uživajo ter 3 anketiranci, ki so odgovorili, da jim to delo prinaša vir prihodkov in jim zato prinaša veselje. Anketiranci, ki ne radi prihajajo v službo, so kot razlog navedli monotono delo, prenizko plačo, delovne vikende in praznike ter nezmožnost napredovanja oziroma doseg nekega osebnega napredka.

Poleg tega pa me je zanimalo tudi, če bi se morali danes odločiti za sprejem te službe glede na trenutno stanje v podjetju, ali bi se odločili pritrdilno.

Slika 18: Odločitev za sprejem delovnega mesta na podlagi trenutnega stanja v podjetju



Iz slike 18 je razvidno, da je največji delež anketirancev, to je skoraj 48%, neodločenih, velik % kaže tudi na število anketirancev, ki bi sprejeli službo. Kot razloge za sprejem so navajali predvsem dober kolektiv, prilagodljiv delovni čas in ker v tem delu preprosto uživajo. Kot razloge proti pa so navedli slabo mesečno plačilo, slabo organizacijo, negotovo službo, vedno večje zahteve s strani vodstva in tudi s strani gostov.

3.7 Povzetek ugotovitev in predlog možnih izboljšav

Iz prvega sklopa anketnega vprašalnika, kjer se vprašanja nanašajo na informiranost, lahko povzamemo, da so zaposleni dokaj dobro obveščeni o poteku in načinu dela v podjetju, novostih, vendar pa področne vodje pozabljajo na pomembnost povratnih informacij o njihovi delovni uspešnosti. Na podlagi povratnih informacij lahko vodja svoje zaposlene motivira za nadaljnje delo. Največji delež nezadovoljnih zaposlenih s svojo vodjo je na področju kuhinje, strežbe in savne. Pri vseh vprašanjih se je najbolje odrezala reševalna enota. Rezultati kažejo tudi, da sestanki, ki potekajo v podjetju med vodji oddelkov in zaposlenimi, ne prinašajo želenih rezultatov in ne predstavlja uspešnega načina komuniciranja. Razlog lahko pripišemo temu, da se sestankov udeležuje le peščica zaposlenih, zato izmenjava informacij ni uspešna, in pa neustrezni pripravi na sestanek.

V naslednjem delu vprašalnika se vprašanja nanašajo na delo področnih vodij in njihovi uspešnosti pri delu. Rezultati ankete so prikazali, da vodje dobro poznajo potek dela na svojem področju, skrbijo za nemoten potek dela in nekoliko manj za dobre delovne razmere. Pri svojih odločitvah se posvetujejo s svojimi zaposlenimi, saj se zaposleni kar v precejšnji meri strinjajo s tem in upoštevajo njihove predloge, kolikor jim glavno vodstvo dovoljuje. Tu je izstopalo predvsem področje kuhinje, ki je trditev skoraj v večini potrdila. Negativno je presenetilo področje savne, kjer se s tem niso strinjali, kar nakazuje na avtoritativno vodjo. Anketiranci tudi menijo, da vodje ne poznajo dovolj njihovih potencialov, na podlagi katerih bi lahko spodbujali njihov razvoj in napredovanje. Vodje dobro delo sicer cenijo, kar kaže slika 12, kjer je zopet presenetila kuhinja in tudi strežba, vendar je težava v tem, da tega ne prenesejo na svoje zaposlene, kar bi lahko naredili s pohvalo in nagrado.

Iz naslednjih trditev, ki se nanašajo na glavno vodstvo podjetja, lahko ugotovimo, da so zaposleni veliko bolj nezadovoljni z delom glavnega vodstva, saj se rezultati ankete nahajajo predvsem na negativni strani merske lestvice. Zaposleni so mnenja, da se glavno vodstvo odloča nepremišljeno, ob tem pa svojih zaposlenih ne povprašajo po njihovih mnenjih in predlogih. Večina zaposlenih meni, da vodstvo v večji meri probleme rešuje samo, brez posvetovanja s svojimi zaposlenimi, ki pogostokrat mnogo bolje poznajo težavno situacijo in bi pripomogli s sodelovanjem pri reševanju težav.

Rezultati ankete torej kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih s trenutnim načinom vodenja oziroma predvsem z uspešnostjo komuniciranja. Kot razloge nezadovoljstva lahko navedem neupoštevanje njihovih mnenj, neaktivno reševanje težav in slabo organiziranost.

Na podlagi dobljenih rezultatov anketnega raziskovanja dobimo sliko zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih s svojim vodstvom, njihovim vodenjem in načinom komuniciranja ter kje so potrebni ukrepi za izboljšave. Ugotovitve, ki se nanašajo na področne vodje, kažejo na to, da premalo pozornosti posvečajo svojim zaposlenim na področju njihovih potencialov, na podlagi katerih bi spodbujali njihov razvoj. Ne posredujejo jim informacij o njihovi uspešnosti pri delu, kar povečuje njihovo negotovost in zmanjšuje motiviranost. Menim, da bi morale področne vodje v Vodnem mestu Atlantis med svoje naloge vključiti tudi osebne razgovore s svojimi zaposlenimi, morda tudi v skupini, kjer bi potekale informacije tako od vodje k

zaposlenim o njihovi uspešnosti in napredku kot tudi od zaposlenih do vodje, ki bi izražali svoja mnenja in predloge za spremembe.

Precej več nezadovoljstva so zaposleni izrazili nad glavnim vodstvom, saj so s trenutnim načinom njihovega vodstva precej nezadovoljni. Razlog je predvsem v tem, da vodje ne upoštevajo njihovih mnenj in jih ne vključujejo v pomembne odločitve. Torej so potrebne spremembe predvsem na področju večjega vključevanja zaposlenih v odločanje, kar bo vsekakor vodilo do njihovega večjega zadovoljstva, pripadnosti podjetju in njihovi motiviranosti za delo in spremembe. Kot prvo mora glavno vodstvo postati odprto za sprejemanje različnih mnenj in predlogov in pri tem ne sme gledati na svoje zaposlene kot manjvredne, če imajo nižjo izobrazbo, saj to ne pomeni, da pri delu ne znajo biti iznajdljivi in inovativni. Vsak delavec prinese v podjetje neko novost, vodstvo pa mora biti za to odprto. Kot rešitev tega problema bi predlagala nabiralnik idej in predlogov, kjer lahko vsak zaposleni anonimno odda predloge, kaj bi lahko izboljšali, kaj dodali in kaj odvezli. Nato pa bi vsak mesec potekala skupna srečanja oziroma sestanki, kjer bi morali biti prisotni vsi, da bi si informacije na ta način učinkovito izmenjevali tako med vodji kot zaposlenimi na različnih področjih. S tem bi dosegli način vodenja, ki si ga zaposleni želijo.

Na podlagi rezultatov ankete in povzetka ugotovitev lahko sedaj odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na prvo vprašanje nam rezultati ankete potrjujejo, da med področnimi vodji obstajajo razlike. Še najboljše izmed vseh se je pri večini trditvev izkazal vodja reševalne enote. Navečje nezadovoljstvo je pri trditvah izkazovalo osebje iz kuhinje in strežbe, ki so pozitivno presenetili le pri nekaterih trditvah. Prav tako osebje savne nima dobrega mnenja o svoji vodji, ki se je izkazal za dokaj avtoritativnega. Tudi področje recepcije ima slabo mnenje o svoji vodji, predvsem pri spodbujanju njihovega nadaljnjega razvoja. Področje čistoče pa ima pri večini trditvev deljena mnenja. Prav z vseh področij pa so mnenja, da so sestanki neproduktivni.

Na drugo vprašanje prav tako lahko odgovorim pritrdilno, kar potrjujejo tudi odgovori na vprašanji 9 in 10 (Priloga 1). Zaposleni so nezadovoljni z glavnim vodstvom, nekoliko manj s področnimi vodji, vendar rezultati kažejo na velik odstotek zaposlenih, ki radi prihajajo v službo. Kot razlog so navajali predvsem dober kolektiv. Prav tako pa je dober kolektiv tudi razlog, da bi sprejeli službo, če bi se morali zanjo odločati danes glede na trenutno stanje.

Pri tretjem vprašanju rezultati nakazujejo negativen odgovor, kar dokazuje tudi slika 15. Le majhen odstotek anketirancev, to je 15%, se počuti pri delu nesproščeno ob prisotnosti vodje. Pomembno je, da zaposleni profesionalno opravljajo svoje delo tudi ob prisotnosti vodje, ki nenehno opazuje in ocenjuje delo svojih zaposlenih. Vendar to lahko pri manj samozavestnih zaposlenih vodi do prevelike treme pri delu, kar vodi do napak, ki jih sicer ne delajo.

Ne četrto vprašanje, ki se nanaša na glavno vodstvo, moram prav tako odgovoriti negativno, saj rezultati ankete prikazujejo negativno mnenje zaposlenih do glavnega vodstva. Večji delež je anketirancev, ki menijo, da glavno vodstvo ne upošteva njihovih mnenj in predlogov. Negativen odgovor potrjujejo tudi odgovori na vprašanje 6 (Priloga 1), pri katerem sem povpraševala po načinu reševanja težav glavnega vodstva. Več kot 50% anketirancev je odgovorilo, da vodstvo samo rešuje težave, kar vsekakor ni ustrezen način.

SKLEP

S tem diplomskim delom sem želela predstaviti kaj je vodenje, kakšna je vloga in naloga vodje ter kako pomembna je komunikacija pri njegovem delu. Če vodja želi uspešno voditi podjetje, se mora zavedati, da zadovoljni zaposleni predstavljajo ključ do uspeha celotnega podjetja. In prav to sem skušala prikazati na praktičnem primeru, kako pomembna je učinkovita komunikacija pri vodenju v podjetju. S pomočjo anketne analize sem v Vodnem mestu Atlantis preverjala zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem v smeri vodje – zaposleni.

Vodstvo se mora zavedati dejstva, da sta dvosmeren pretok informacij in nenehno povratno informiranje znotraj podjetja glavna pogoja, da je podjetje lahko uspešno tudi navzven. Ni dovolj, da se zaposleni dobro razumejo samo med seboj, kot je trenutno v Vodnem mestu Atlantis, temveč je kot prvo potrebno urediti odnose in komuniciranje med vodji in zaposlenimi, saj so vodje tisti, katerih naloga je skrb za zaposlene, dobro delovno okolje, dviganje motivacije in zadovoljstvo pri delu.

V kriznih časih, ki smo jih bili deležni ravnokar, je še toliko bolj pomembno, da pozornost posvečamo učinkoviti komunikaciji in dobrim odnosom, saj tako zaposleni kot vodje pritiske iz okolice dojemajo drugače. Le stalna in sprotna komunikacija omogoča hitro reševanje problemov in s tem zmanjšanje negotovosti v podjetju. Poleg tega uspešen dialog med vodji in zaposlenimi razkriva vlogo vsakega posameznika v podjetju, kar vodi tudi do večjega občutka pripadnosti podjetju.

Kot vsako podjetje tudi Vodno mesto Atlantis stremi k vedno boljšemu. Zavedati se je potrebno dejstva, da ljudje postajamo vedno bolj zahtevni in pričakujemo vedno višji standard storitev. Če glavno vodstvo želi, da bodo lahko sledili vedno večjim zahtevam, morajo svojim zaposlenim tudi ponuditi možnost dodatnega izobraževanja, ki bi lahko potekala v obliki delavnic oziroma seminarjev. S tem bodo zaposlenim dali možnost, da svoje delo opravljajo bolj kakovostno, kar bi vodilo tudi do večjega zadovoljstva vodstva s svojim kadrom. Skrb za izobraževanje pa bi pri zaposlenih vsekakor povečalo njihovo pripadnost podjetju in s tem večjo zavzetost za doseganje še boljših rezultatov.

Dolgoročen uspeh podjetja ni samo rezultat vedno boljše tehnologije, izboljševanja delovnih procesov in podobno, temveč tudi izboljševanja kakovosti odnosov v podjetju. Jasno opredeljeni cilji in pričakovanja, ki so bili postavljeni skupaj z vsemi zaposlenimi, spodbujanje k čim večjim dosežkom, ki so tudi ustrezno nagrajeni, upoštevanje mnenj in idej zaposlenih je tisto, kar vodi zaposlene k zadovoljstvu in doseganju ciljev podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojevič, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. BTC. Najdeno 19.maja 2011 na spletnem naslovu <http://btc.si/vsebina.php?idm=384>
5. BTC City. Najdeno 25.marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.btc-city.com/>
6. BTC d.d. (2005). *Vodno mesto Atlantis* (interno gradivo). Ljubljana: BTC d.d.
7. BTC d.d. (2010). *Letno poročilo podjetja BTC d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: BTC d.d.
8. Everard, B., & Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
9. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
10. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
11. Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall.
12. Huber, J. (2007, 26. februar). Socialne mreže na internetu. *Revija MojeDelo*. Najdeno 2. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/socialne-mreze-na-internetu-294.aspx>
13. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. King, W. (2011). *What Qualities Must a Leader Have?*. *National Driller*, 32(2), 56.
16. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
18. Lorbek, F. (1979). *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Možina, S., Tavčar, M., & Knežević, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
21. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A.N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
22. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
23. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja si, treningi vodstvenih veščin.
24. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
25. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Smrekar, L. (2010, 30. april). Notranja komunikacija kot preventiva. *Finance*. Najdeno 2. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/278236/Laura-Smrekar-Notranja-komunikacija-kot-preventiva>
27. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

28. Thill, V. J., & Bovée, L. C. (2005). *Excellence in Business Communication* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
29. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Kazalo prilog

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Tabelarni prikaz rezultatov anketnega vprašalnika.....	4
Priloga 3: Rezultati ankete, aritmetična sredina in standardni odklon	12

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETA

Pozdravljen, pozdravljena! Sem Urša Novak, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in za svojo diplomsko nalogo raziskujem komuniciranje med vodji in zaposlenimi v Vodnem mestu Atlantis. Ker zato potrebujem vaša osebna mnenja, potrebujem tudi vašo pomoč. Anketa je anonimna in namenjena izključno samo raziskavi diplomske naloge. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

NOTRANJE KOMUNICIRANJE in INFORMIRANJE (med zaposlenimi in področnimi vodji)

1. Prosim, obkrožite številko, ki je najbližje vašemu mnenju!

<u>Notranje komuniciranje in informiranje</u>					
Ali imate vse informacije, potrebne za delo?	1	2	3	4	5
Ali ste redno obveščeni o vseh dogodkih?	1	2	3	4	5
Nadrejeni vam dajejo informacije o vaših rezultatih dela in uspešnosti.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so uspešni in produktivni.	1	2	3	4	5

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti-niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam

2. Prosim, obkrožite številko, ki je najbližje vašemu mnenju!

<u>Področni vodja: Njegovo delo in uspešnost</u>					
Pozna moje delo.	1	2	3	4	5
Pozna moje potenciale in vzpodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5
Si prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer.	1	2	3	4	5
Skrbi za nemoten potek dela.	1	2	3	4	5
Upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Način vodenja mi ustreza.	1	2	3	4	5

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti-niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam

3. Kako bi ocenili odnos svojega nadrejenega do vseh svojih podrejenih?

- a. Zelo slab
- b. Slab
- c. Nekaj srednjega
- d. Dober
- e. Zelo dober

4. Ob navzočnosti člana vodstva pri mojem delu se počutim:

- a. Sproščeno
- b. Nelagodno oziroma neprijetno

ODNOS ZAPOSLENIH DO GLAVNEGA VODSTVA PODJETJA

5. Ocenite, kako naslednje trditve držijo glede usmerjenosti vodstva:

<u>Trditve o usmerjenosti celotnega vodstva</u>	1=nikakor se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam				
Vodstvo ve, kaj hoče.	1	2	3	4	5
Vodstvo se hitro in pravilno odloča.	1	2	3	4	5
Vodstvo me povpraša po mojem mnenju in ga tudi upošteva pri svojih odločitvah.	1	2	3	4	5
Vodstvo me seznanja s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja.	1	2	3	4	5
Vodstvo me sproti obvešča o spremembah, pomembnih dogodkih in novostih, ki vplivajo na način dela zaposlenih.	1	2	3	4	5
Nesoglasja in konflikte vodstvo hitro in ustrezno obravnava in poišče ustrezno rešitev.	1	2	3	4	5

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti-niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam

NAČIN VODENJA

6. Kako v Vodnem mestu Atlantis vodstvo najpogosteje rešujete probleme?

- a. Vodstvo sploh ne rešuje problemov
- b. Vodstvo v celoti samo rešuje probleme
- c. Vodstvo se pri reševanju podjetja posvetuje s svojimi zaposlenimi
- d. Vodstvo preloži reševanje problemov na zaposlene

7. Ste s trenutnim načinom vodenja oziroma načinom reševanja težav zadovoljni?

- a. Da
- b. Ne

Zakaj? _____

8. Kakšen način vodenja si želite od vašega vodstva?

- a. Da se posvetuje s svojimi zaposlenimi in njihove predloge nato tudi upošteva pri odločitvah (demokratičen)
- b. Da se vodstvo ukvarja z vsemi težavami in jih tudi samo rešuje ter da diktira naloge in odgovornosti zaposlenim (avtokratičen)
- c. Da pusti vse zaposlene pri miru, da delajo tako kot se jim zdi najbolje (liberalen)

9. Ali z veseljem odhajate v službo?

- a. Da
- b. Ne

Zakaj? _____

10. Če bi se danes odločali za to delo, bi ga sprejeli?

- a. Da
- b. Ne

Zakaj? _____

Še nekaj vaših osnovnih podatkov:

11. Spol:

- a. Ženski
- b. moški

12. Starost:

- a. 15-20
- b. 21-30
- c. 31-40
- d. 41-50
- e. 51-60

13. Izobrazba:

- a. Do srednje šole (vključno z njo)
- b. Več kot srednja šola

14. Vrsta zaposlitve v Vodnem mestu Atlantis:

- a. Redno delo
- b. Študentsko delo

15. Področje dela v Vodnem mestu Atlantis:

- a. Strežba
- b. Kuhinja

- c. Osebjje v savni
- d. Čistoča in vzdrževanje
- e. Recepcija
- f. Reševalna ekipa

16. Koliko časa že delate v Vodnem mestu Atlantis?

- a. Do 2 let
- b. Nad 2 leti

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Tabelarni prikaz rezultatov anketnega vprašalnika

Tabela 1: Demografski podatki anketirancev

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANCEV	PODSKUPINA	ŠTEVILO ANKETIRANCEV (%)
SPOL	moški	27 (64%)
	ženski	15 (36%)
STAROST	21-30 let	3 (7%)
	21-30 let	27 (64%)
	31-40 let	8 (19%)
	41-50 let	1 (3%)
	51-60 let	3 (7%)
IZOBRAZBA	Do srednje šole (vključno z njo)	26 (62%)
	Več kot srednja šola	16 (38%)
VRSTA ZAPOSLOTITVE	Redno delo	27 (64%)
	Študentsko delo	15 (36%)
PODROČJE DELA	Strežba	10 (23,8%)
	Kuhinja	9 (21,4%)
	Savna	7 (16,7%)
	Čistoča in vzdrževanje	4 (9,5%)
	Recepcija	7 (16,7%)
	Reševalna ekipa	5 (11,9%)
TRAJANJE ZAPOSLOTITVE	Do 2 let	17 (40%)
	Nad 2 leti	25 (60%)

Tabela 2: Imate vse informacije potrebne za delo?

Imate vse informacije potrebne za delo?	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	0	0	0	0	0	0	0
Se ne strinjam.	3	3	1	0	0	0	7

Niti se ne strinjam niti se strinjam.	2	1	4	1	2	2	12
Se strinjam.	3	3	1	2	2	0	11
Popolnoma se strinjam.	3	1	1	1	3	3	12
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 3: Ste redno obveščeni o vseh dogodkih?

Ste redno obveščeni o vseh dogodkih?	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	0	2	1	0	0	0	3
Se ne strinjam.	3	1	1	1	0	0	6
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	3	3	2	2	5	1	16
Se strinjam.	3	1	3		1	3	11
Popolnoma se strinjam.	2	1		1	1	1	6
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 4: Nadrejeni vam dajejo informacije o vaših rezultatih dela in uspešnosti

Nadrejeni vam dajejo informacije o vaših rezultatih dela in uspešnosti.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	4	4	3	0	2	0	13
Se ne strinjam.	3		1	1	2	0	7
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	1	3	2	1	1	0	8
Se strinjam.	1	0	1	1	0	2	5
Popolnoma se strinjam.	2	1		1	2	3	9
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 5: Delovni sestanki so uspešni in produktivni

Delovni sestanki so uspešni in produktivni.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	

Nikakor se ne strinjam.	3	3	2	1	3	0	12
Se ne strinjam.	3	4	4	0	2	1	14
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	2	1		3		1	7
Se strinjam.	3	0	1	0	2	2	8
Popolnoma se strinjam.	0	0	0	0	0	1	1
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 6: Pozna moje delo

Pozna moje delo.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	1	0	0	0	0	0	1
Se ne strinjam.	0	1	1	0	2	0	4
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	2	1	1	1	0	0	5
Se strinjam.	3	2	3	1	3	1	13
Popolnoma se strinjam.	5	4	2	2	2	4	19
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 7: Pozna moje potenciale in vzpodbuja moj razvoj

Pozna moje potenciale in vzpodbuja moj razvoj.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	3	0	0	0	1	0	4
Se ne strinjam.	1	1	5	2	3		12
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4	5	0	0	0	1	10
Se strinjam.	3	1	1	0	2	3	10
Popolnoma se strinjam.	0	1	1	2	1	1	6
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 8: Si prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer

Si prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	

Nikakor se ne strinjam.	1	0	0	0	2	0	3
Se ne strinjam.	2	1	0	2	0	0	5
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	1	4	6	0	4	0	15
Se strinjam.	4	1	1	2	1	3	12
Popolnoma se strinjam.	3	2	0	0	0	2	7
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 9: Skrbi za nemoten potek dela

Skrbi za nemoten potek dela.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	1	0	0	0	2	0	3
Se ne strinjam.	1	2	1	1	0	0	5
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	1	3	3	0	2	0	9
Se strinjam.	6	1	1	1	2	2	13
Popolnoma se strinjam.	2	2	2	2	1	3	12
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 10: Upošteva mnenja drugih

Upošteva mnenja drugih	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	0	0	2	0	0	0	2
Se ne strinjam.	2	1	1	1	1	0	6
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4	0	1	1	3	2	11
Se strinjam.	4	5	2	1	1	1	14
Popolnoma se strinjam.	1	2	1	1	2	2	9
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 11: Ceni dobro opravljeno delo

Ceni dobro opravljeno delo.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	1	1	0	0	2	0	4
Se ne strinjam.	1	0	1	1	0	0	3

Niti se ne strinjam niti se strinjam.	0	1	3	1	2	1	8
Se strinjam.	5	4	3	1	1	0	14
Popolnoma se strinjam.	4	2	0	1	2	4	13
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 12: Način vodenja mi ustreza

Način vodenja mi ustreza.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	2	0	1	0	1	0	4
Se ne strinjam.	3	2	2	1	2	0	10
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	2	3	2	1	1	0	9
Se strinjam.	2	2	0	1	3	2	10
Popolnoma se strinjam.	2	1	2	1	0	3	9
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 13: Ocena odnosa nadrejenega do vseh svojih podrejenih

Kako bi ocenili odnos svojega nadrejenega do vseh svojih podrejenih?	FREKVENCA	ODSTOTEK (%)	KUMULATIVNI ODSTOTEK (%)
ZELO SLAB	0	0,00	0,00
SLAB	3	7,14	7,14
NEKAJ SREDNJEGA	18	42,86	50,00
DOBER	14	33,33	83,33
ZELO DOBER	7	16,67	100,00
SKUPAJ	42	100	

Tabela 14: Počutje zaposlenih ob prisotnosti člana vodstva

Ob navzočnosti člana vodstva pri svojem delu se počutim:	FREKVENCA	ODSTOTEK (%)	KUMULATIVNI ODSTOTEK (%)
SPROŠČENO	19	45,24	45,24
NELAGODNO OZIROMA	6	14,29	59,53
NEPRIJETNO			
NITI SPROŠČENO,NITI NEPRIJETNO	17	40,47	100,00
SKUPAJ	42	100,00	

Tabela 15: Vodstvo ve, kaj hoče

Vodstvo ve, kaj hoče.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	3	1	2	0	0	0	6
Se ne strinjam.	1	4	1	1	2	1	10
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4	3	2	1	3	2	15
Se strinjam..	3	0	2	2	0	2	9
Popolnoma se strinjam	0	0	0	0	2	0	2
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 16: Vodstvo se hitro in pravilno odloča

Vodstvo se hitro in pravilno odloča.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	2	0	2	0	0	0	4
Se ne strinjam.	3	6	3	1	5	2	20
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	5	2	1	2	1	1	12
Se strinjam.	1	0	1	0	1	2	5
Popolnoma se strinjam.	0	0	0	1	0	0	1
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 17: Vodstvo povpraša po mojem mnenju in ga tudi upošteva pri svojih odločitvah

Vodstvo povpraša po mojem mnenju in ga tudi upošteva pri svojih odločitvah.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	3	3	1	1	0	1	9
Se ne strinjam.	3	4	2		3	1	13
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4	1	1	1	3	1	11
Se strinjam.	1	0	3	1	0	0	5
Popolnoma se strinjam.	0	0	0	1	1	2	4
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 18: Vodstvo seznanja s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja

Vodstvo seznanja s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	2	2	1	1	1	0	7
Se ne strinjam.	2	2	1		2	2	9
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	5	3	3	1	2	2	16
Se strinjam.	2	1	2	0	2	1	8
Popolnoma se strinjam.	0	0	0	2	0	0	2
	11	8	7	4	7	4	42

Tabela 19: Vodstvo sproti obvešča o spremembah, pomembnih dogodkih in novostih, ki vplivajo na način dela zaposlenih

Vodstvo sproti obvešča o spremembah, pomembnih dogodkih in novostih, ki vplivajo na način dela zaposlenih.	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	
Nikakor se ne strinjam.	0	3	1	0	0	0	4
Se ne strinjam.	2	2	1	2	3	0	10
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	3	1	1	0	2	2	9
Se strinjam.	5	2	4	2	1	1	15
Popolnoma se strinjam.	1	0	0	0	1	2	4
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 20: Nesoglasja in konflikte vodstvo hitro in ustrezno obravnava in poišče ustrezno rešitev

Nesoglasja in konflikte vodstvo hitro in ustrezno obravnava in poišče ustrezno	STREŽBA	KUHINJA	SAVNA	ČISTOČA	RECEPCIJA	REŠEVALCI	

rešitev.							
Nikakor se ne strinjam.	2	2	0	0	0	0	4
Se ne strinjam.	4	3	1	2	3	1	14
Niti se ne strinjam niti se strinjam.	5	1	4	0	3	2	15
Se strinjam.	0	1	1	1	1	1	5
Popolnoma se strinjam.	0	1	1	1	0	1	4
	11	8	7	4	7	5	42

Tabela 21: Reševanje problemov s strani vodstva

Kako v Atlantisu po vašem mnenju vodstvo najpogosteje rešuje probleme?	FREKVENCA	ODSTOTEK (%)	KUMULATIVNI ODSTOTEK (%)
VODSTVO SPLOH NE REŠUJE PROBLEMOV	9	14,29	14,29
VODSTVO V CELOTI SAMO REŠUJE PROBLEME	22	52,38	66,67
VODSTVO SE PRI REŠEVANJU PROBLEMOV POSVETUJE S SVOJIMI ZAPOSLENIMI	5	11,90	78,57
VODSTVO PRELOŽI REŠEVANJE PROBLEMOV NA ZAPOSLENE	6	14,29	100,00
SKUPAJ	42	100,00	

Tabela 22: Zadovoljstvo s trenutnim načinom reševanja težav

Ste zadovoljni s takšnim načinom?	FREKVENCA	ODSTOTEK (%)	KUMULATIVNI ODSTOTEK (%)
DA	15	35,71	35,71
NE	27	64,29	100,00
SKUPAJ	42	100,00	

Tabela 23: Način vodenja, ki si ga zaposleni želijo

Kakšen način vodenja si želite od vašega vodstva?	FREKVENCA	ODSTOTEK (%)	KUMULATIVNI ODSTOTEK (%)
DEMOKRATIČEN	39	92,85	92,85
AVTOKRATIČEN	2	4,76	97,61
LIBERALEN	1	2,39	100,00
SKUPAJ	42	100,00	

Tabela 24: Veselje do prihajanja v službo

Ali z veseljem odhajate v službo?	FREKVENCA	ODSTOTEK (%)	KUMULATIVNI ODSTOTEK (%)
DA	36	85,71	85,71

NE	6	14,29	100,00
SKUPAJ	42	100,00	

Tabela 25: Odločitev za sprejetje delovnega mesta v Vodnem mestu Atlantis

Če bi se danes odločali za to delo, bi ga sprejeli?	FREKVENCA	ODSTOTEK (%)	KUMULATIVNI ODSTOTEK (%)
DA	18	42,86	42,86
NE	4	9,52	52,32
NE VEM	20	47,62	100,00
SKUPAJ	42	100,00	

Priloga 3: Rezultati ankete, aritmetična sredina in standardni odklon

Tabela 26: Notranje komuniciranje in informiranje (med področnim vodjem in zaposlenim)

	1	2	3	4	5	SKUPAJ	AS	SO
Imate vse informacije potrebne za delo?	0,00	16,67	28,57	26,19	28,57	100,00	3,50	1,15
Ste redno obveščeni o vseh dogodkih?	7,14	14,29	38,10	26,19	14,29	100,00	3,26	1,19
Nadrejeni vam dajejo informacije o vaših rezultatih dela in uspešnosti.	30,95	16,67	19,05	11,90	21,43	100,00	2,75	2,32
Delovni sestanki so uspešni in produktivni.	28,57	33,33	16,67	19,05	2,38	100,00	2,33	1,32

Tabela 27: Področni vodja - njegove naloge in uspešnost pri delu

	1	2	3	4	5	SKUPAJ	AS	SO
Pozna moje delo.	2,38	9,52	11,90	30,95	45,24	100,00	4,07	1,16
Pozna moje potenciale in vzpodbuja moj razvoj.	9,52	28,57	23,81	23,81	14,29	100,00	3,05	1,47
Si prizadeva za zagotavljanje dobrih delovnih razmer.	7,14	11,90	35,71	28,57	16,67	100,00	3,36	1,23
Skrbi za nemoten potek dela.	7,14	11,90	21,43	30,95	28,57	100,00	3,62	1,47
Upošteva mnenja drugih.	4,76	14,29	26,19	33,33	21,43	100,00	3,52	1,25
Ceni dobro opravljeno delo.	9,52	7,14	19,05	33,33	30,95	100,00	3,69	1,55
Način vodenja mi ustreza.	9,52	23,81	21,43	23,81	21,43	100,00	3,24	1,66

Tabela 28: Usmerjenost celotnega vodstva podjetja

	1	2	3	4	5	SKUPAJ	AS	SO
Vodstvo ve, kaj hoče.	14,29	23,81	35,71	21,43	4,76	100,00	2,79	1,17
Vodstvo se hitro in pravilno odloča.	9,52	47,62	28,57	11,90	2,38	100,00	2,50	0,82
Vodstvo svoje zaposlene povpraša po njihovem mnenju in ga tudi upošteva pri svojih odločitvah.	21,43	30,95	26,19	11,90	9,52	100,00	2,57	1,48
Vodstvo seznanja svoje zaposlene s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja.	16,67	21,43	38,10	19,05	4,76	100,00	2,74	1,19
Vodstvo sproti obvešča svoje zaposlene o spremembah, pomembnih dogodkih in novostih, ki vplivajo na način dela zaposlenih.	9,52	23,81	21,4	35,71	9,52	100,00	3,12	1,34
Nesoglasja in konflikte vodstvo hitro in ustrezno obravava in poišče ustrezno rešitev.	9,52	33,33	35,71	11,90	9,52	100,00	2,79	1,17