

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
VLOGA VODJE PRI MOTIVACIJI ZAPOSLENIH
(Primer hotelirstvo)

MAJA KARNIČNIK

IZJAVA

Študent/ka **MAJA KARNIČNIK** izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom **mag.Mihelič Katarine Katje**, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD

1. VODENJE.....	1
1.1. Opredelitev vodenja	1
1.2. Stili vodenja	2
1.3. Vplivi in vključevanje zaposlenih v proces odločanja.....	3
1.4. Dejavniki zadovoljstva pri delu	4
1.5. Uspešen vodja je tisti, ki mu uspe motivirati zaposlene.....	4
1.5.1. Značilnosti uspešnega vodja.....	5
1.5.2. Zmožnosti uspešnega vodje	5
2. POMEN MOTIVCIJE PRI USPEŠNEM VODENJU	6
2.1. Kaj pridobimo z motiviranjem?	7
2.2. Motivacijski dejavniki.....	7
2.3. Dejavniki, ki uničujejo motivacijo	8
2.4. Motivacijske teorije.....	10
2.4.1. Maslowa motivacijska teorija	11
2.4.2. Herzbergova motivacijska teorija.....	11
3. SPODBUJANJE MOTIVACIJE IN ODNOS VODJA - ZAPOSLENI	12
3.1. Vodenje z motiviranjem.....	12
3.2. Zadovoljstvo zaposlenih.....	13
4. EMPIRIČNA RAZLAGA:	14
4.1. Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave.....	14
4.2. Namen in cilji.....	15
4.3. Uporabljene raziskovalne metode.....	16
4.4. Predstavitev podjetja	16
4.5. Predstavitev raziskave	16
4.6. Predstavitev vprašalnika	17
4.7. Potek raziskave	17
4.7.1. Predstavitev rezultatov vprašalnika A	17
4.7.2. Predstavitev rezultatov vprašalnika B	25
4.8. Predstavitev ugotovitev empiričnega in teoretičnega dela	30
SKLEP	32
LITERATURA	33

KAZALO SLIK

SLIKA 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	8
SLIKA 2: Ponazoritev Maslowe motivacijske teorije	11
SLIKA 3: Grand hotel Union	16
SLIKA 4: Struktura anketiranih po starosti (%)	17
SLIKA 5: Struktura anketiranih po starosti (%)	17
SLIKA 6: Struktura anketiranih po izobrazbi (%)	18
SLIKA 7: Struktura anketiranih glede na dolžino časa dela v podjetju (%)	18
SLIKA 8: Temeljne lastnosti vodilnega neposrednega vodje (%)	19
SLIKA 9: Odnos vodje oddelka do zaposlenih (%)	19
SLIKA 10: Samega/o sebe vidim v vlogi... (%)	20
SLIKA 11: Komunikacija s strani vodje (%)	20
SLIKA 12: Način organizacije dela v oddelku (%)	21
SLIKA 13: Vodja spodbuja zaposlenega k timskeemu delu (%)	21
SLIKA 14: Vodstveni slog v podjetju (%)	21
SLIKA 15: Svoje mnenje vodji odkrito izražam (%)	22
SLIKA 16: Vodja zaposlenega spoštuje in mu pomaga (%)	22
SLIKA 17: Plača kot način motiviranja v podjetju (%)	22
SLIKA 18: Načini motiviranja v podjetju (%)	23
SLIKA 19: Motiviranje vodje za učinkovitost pri delu (%)	24
SLIKA 20: Plačane oblike izpopolnjevanja in izobraževanja, ki sem jih bil/a deležen/a v našem podjetju (%)	24
SLIKA 21: Struktura anketiranih po spolu (%)	25
SLIKA 22: Struktura anketiranih po starosti (%)	25
SLIKA 23: Struktura anketiranih po izobrazbi (%)	25
SLIKA 24: Struktura anketiranih glede na dolžino časa v podjetju (%)	25
SLIKA 25: Dejavniki, ki vplivajo na moje delo (%)	26
SLIKA 26: Delovno mesto vodje me osrečuje (%)	26
SLIKA 27: Moje osebnostne lastnosti kot vodja (%)	27
SLIKA 28: Uspešnost podjetja je povezana... (%)	27
SLIKA 29: Ukrepi, ki jih najpogosteje uporabljam kot vodja za motiviranje (%)	28
SLIKA 30: Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se v podjetju deli pravično (%)	29
SLIKA 31: Rad delam z ljudmi (%)	29
SLIKA 32: Kot vodja posvečam največ pozornosti... (%)	29
SLIKA 33: Pri delu najbolj uživam če zaposlenim....	30
SLIKA 34: Način organizacije dela v oddelku (%)	30
SLIKA 35: Kot vodja menim, da je podjetje...(%)	30

PRILOGE

I

UVOD

V današnjem času so pogosteje uspešni vodje »narejeni« in ne rojeni. Obstajajo tečajji in različne delavnice, kjer se lahko posameznik izoblikuje v dobrega vodjo. Vendar v nenehno spreminjajočem se okolju, kjer se je potrebno nenehno prilagajati, mora dober vodja obvladati marsikatero spretnost, ki se je ne more naučiti v šolskih klopeh. Uspešni vodja mora hitreje in boljše reševati težave in probleme od drugih. Zato mora najprej dobro spoznati svoje zaposlene, njihovo delo, in težave s katerimi se srečujejo, saj jim s tem lažje zagotavlja pravo delovno mesto in razvoj njih samih, da dosežejo najboljše rezultate. Saj morajo vsi zaposleni vedeti kaj podjetje pričakuje od njih in s tem vodja ve, s čimer bo lahko zaposlene motiviral, da bo lahko zadovoljeval njihove potrebe. Motivacija kot naravna sila tako ustvarja določeno vedenje pri ljudeh, bodisi pozitivno ali negativno in če želimo kot dober vodja uspešno vplivati na zaposlene kmalu lahko ugotovimo, da to ni tako preprosto.

V diplomskem delu sem obravnavala uspešnost vodje preko preučevanja njihovega vpliva na zaposlene s pomočjo motiviranja. Skušala sem spoznati koliko se preučevano podjetje »Grand hotel Union« zaveda, da je poleg kapitala uspešno toliko, kolikor dobro usklajuje ostale dejavnike, ki vsak zase pomembno prispevajo k izgradnji uspešne celote podjetja. V nalogi sem opredelila vodenje, ter vodjo in njegovo vlogo pri spodbujanju zaposlenih. Namen diplomske naloge, je predvsem prikazati vlogo vodje pri motivaciji zaposlenih. Želela sem preučiti kako lahko vodje postanejo še uspešnejši pri motivaciji zaposlenih, odkriti njihove morebitne šibke točke in na podlagi izvedene raziskave podati predloge za njihovo izboljšanje.

Hipoteza moje diplomske naloge je, da boljša plača ni motivacijski ukrep, ki zaposlenega motivira za boljše opravljanje dela, ampak lahko vodja uspešno motivirati zaposlenega tudi z drugimi motivacijskimi ukrepi. Temeljila bo na povezavi med teorijo-pregledovanje relevantne literature in člankov in prakso, ki ga bom nazorneje prikazala v panogi hotelirstva, v podjetju »Grand hotel Union, Ljubljana«. Diplomsko delo sestavlja pet poglavij. V prvem delu bom predstavila kaj vodenje kot pojem predstavlja in katere načine vodenja poznamo. Kateri so glavni razlogi za vodenje in kdo sploh je uspešen vodja, ter njegove značilnosti. V drugem delu bom opisala pomen motivacije, predstavila motivacijske teorije in njihove dejavnike. V zadnjem delu teoretičnega dela bom razčlenila vpliv motivacije na odnose med vodjo in zaposlenimi s spodbujanjem motivacije in kako dobra motivacija s strani vodje vpliva na večjo produktivnost delovne sile.

V praktičnem delu bom opisala, svoje rezultate preučevanja vpliva motivacije na zaposlene v podjetju »Grand hotel Union«. Najprej bom opisala namene in cilje raziskave, s katerimi predpostavkami in omejitvami sem se srečala pri raziskavi. Katere raziskovalne metode sem uporabila, opisala samo podjetje, ki sem ga preučila, predstavila vprašalnik in opisala potek raziskave. Na koncu sem želela prikazati, da je v vsakem podjetju najpomembnejša vloga vodje ta, da na svojem področju postane uspešen s tem, da mu uspe motivirati zaposlene v podjetju.

1. VODENJE

Pod pojmom vodenje zaposlenih oz. ljudi, vsak najprej pomisli na to da svojim podrejenim nalaga naloge, ki jih morajo opraviti. Ali bodo zaposleni te naloge opravljali z veseljem ali ne in ali jih bodo opravljali kvalitetno ali ne, na to pa redko kdo pomisli. Prav tako redko kdo pomisli na to kako motivirati oz. kakšen pristop ubrati za motivacijo zaposlenih. Tisti, ki na te stvari ne pomislijo, lahko z gotovostjo trdimo da so slabi vodje. Ampak tudi slabe vodje se da naučiti, da postanejo dobri in uspešni vodje. Ampak **kako postati uspešen vodja?**

1.1. Opredelitev vodenja

**»Če slepec slepca vodi, oba v jamo padeta«
(Matthew XV, str. 14).**

Na pragu enaindvajsetega stoletja doživlja svet vedno večje spremembe na vseh področjih življenja. Vodenje postaja vedno bolj pomembno in voditelj bo moral imeti trezno predstavo in občutek za vrednote organizacije, ki jo bo želel voditi. Moderni vodja bo moral obvladati medsebojno sporazumevanje in znati bolj spodbujati ljudi kot voditelj v preteklosti. Moral bo znati ohraniti razi sodnost med nenehnimi spremembami v okolju in znati povezati človeške vire v organizacijo, ki bo dihala skupaj in zrla z istimi cilji v prihodnost (Carnegie, 1993, str. 9-10).

Vodenje je kompleksna dejavnost, ki se nanaša na ljudi. Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi stani vodenega, med njima pa odnos, imenovan vodenje. Kvaliteta vodenja je torej odvisna od kvalitete njihovih odnosov, rezultat pa predstavlja pozitiven ali negativen rezultat vodenja (Brajša, 1983, str. 79). A na nek način samo vodenje lahko pomeni tudi manipuliranje, saj vodja oz. manipulator pripravi ljudi do tega, da mu sledijo, ne glede na njihove interese (Adizes, 1996, str. 20).

V podjetju je torej potreben sodobnejši pristop, pri katerem je poudarek na ustvarjanju razmer za kreativno in inovativno delo zaposlenih. Podjetja, ki takšen pristop uporabljajo, temeljijo na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja delavcev pri doseganju ciljev podjetja (Treven, 1998, str. 131). Vodenje postaja vse bolj sistemski, biološki in socialni proces ter vedno manj tehnični (Ambrož, Mihalič, 1998, str. 117).

Različni avtorji različno opredeljujejo vodenje, skupno v današnjem času pa jim je, da se zavedajo, da se uspešnega vodenja da naučiti in se ga je potrebno naučiti, če želi vodja doseči pozitivne rezultate vodenja (Hemingway, 1990, str. 6-7).

1.2. Stili vodenja

Za vodilne predstavlja stil vodenja način, kako uresničiti svoje naloge (Kavčič, 1991, str. 218). Poleg tega pa mora uspešen vodja uspešno zagotavljati sinergijo in kompatibilnost dveh funkcij. Ti funkciji sta (Morris&Edvard, 1996, str. 34):

1. **USMERJENOST V NALOGE:** odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje in reševanje problemov.
2. **USMERJENOST V LJUDI:** motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje.

Načinov vodenja je več in različni avtorji jih tudi različno poimenujejo. Skupno vsem pa je, da dajejo uspešne rezultate le, če je v določeno organizacijski klimi uporabljen pravi način vodenja. Če želi vodja izbrati pravi način usmerjanja zaposlenih, mora najprej imeti vizijo oziroma podobo zaželenega stanja organizacije v prihodnosti. Postaviti mora cilje podjetja in temu primerno spodbujati zaposlene, da bodo dosegli največ kar zmorejo. Bistvena naloga vodje je uskladiti delo, zahteve organizacije z interesi in možnostmi posameznikov v skladno celoto.

Raziskava podjetja za svetovanje Hay/McBer, narejena med naključno izbranim vzorcem 3871 vodilnih kadrov iz podatkovne baze 20.000 direktorjev z vsega sveta, je podala ugotovitev, da poznamo šest različnih načinov vodenja, ki izhajajo iz različnih delov čustvene inteligence (Goleman, junij, 2000):

- 🌀 **ukazovalni vodje** zahtevajo takojšnjo voljnost,
- 🌀 **avtoritativni vodje** mobilizirajo ljudi v smeri vizije,
- 🌀 **očetovski/materinski vodje** ustvarijo čustvene vezi in harmonijo,
- 🌀 **demokratični vodje** s sodelovanjem vseh dosežejo sporazum,
- 🌀 **narekovalni vodje** pričakujejo odličnost in samousmeritev,
- 🌀 **inštruktorji vzgajajo** ljudi za prihodnost.

Avtoritativni vodja je vizionar; s tem ko ljudem pokaže, kako se njihovo delo vključuje v širšo sliko organizacije. Ljudje, ki delajo za takšnega vodjo, razumejo, kaj in zakaj je nekaj pomembno. Avtoritativno vodenje tudi v najvišji meri razvija pripadnost ciljem in strategiji podjetja. S tem, ko uokviri naloge posameznikov znotraj celotne vizije, določa standarde, ki se vrtijo okrog te vizije. Ko poroča o delovni uspešnosti, pozitivni ali negativni, je edini kriterij, ali delovna storilnost nadaljuje načrtano vizijo. Merila za uspeh so vsem jasna, kot tudi nagrajevanje. Ta oblika vodenja se pokaže kot uspešna predvsem v kriznih situacijah in kadar v poslih vlada zmeda. Zato avtoritativno vodenje, nekdanje eno od najuspešnejših oblik, danes ne velja več za zelo uspešno, saj avtoritativni vodja stremi k uresničevanju svoje vizije, kar pa njegovih ljudi ne motivira, ker to tudi ni njegov namen. Neuspešnost te oblike vodenja se kaže zlasti, kadar takšen vodja dela s skupino strokovnjakov, ki je bolj izkušena kot je sam; lahko se jim bo zdel domišljav in brez stika z realnostjo. Avtoritativnost vodje lahko hitro preraste v vzvišenost, ker meni da lahko za vse poskrbi sam. Najuspešnejši način vodenja ljudi temelji na zaupanju, sodelovanju, ter komunikaciji in ne na ukazovanju. Najpomembnejša ugotovitev raziskave pa je bila, da se najboljši vodje ne zanašajo samo na en način vodenja, temveč v

tekočem tednu uporabljajo tudi druge načine, ki v različni meri in neopazno prehajajo drug v drugega, odvisno od poslovnih razmer (Goleman, junij, 2000).

1.3. Vplivi in vključevanje zaposlenih v proces odločanja

Vodje se bolj ali manj vsakodnevno srečujejo s procesom odločanja. Kot vodja, je to tudi njegova naloga. Različne odločitve imajo različen pomen in vpliv na zaposlene. Zato se v določenih situacijah vodje poslužujejo vključevanja zaposlenih v proces sprejemanja odločitev. Poznamo več različnih načinov vključevanja zaposlenih v odločitvene procese, ki imajo različne učinke.

☉ participativno – demokratičen stil

Bistvo demokratičnega vodenja se kaže v tem, da sodelavci skupaj z vodjo postavljajo jasne cilje organizacije, ter skupaj sprejemajo odločitve, ki so po njihovem mnenju najugodnejše za podjetje. Predlogi nadrejenega se obravnavajo enakovredno kot predlogi delavcev, kjer najboljšo rešitev poskušajo poiskati v razpravi.

Močno je čutiti tudi medsebojno zaupanje med delavci in vodjo. Informiranost delavcev v takem podjetju je zelo velika, kar pozitivno prispeva k uresničevanju njihovih ciljev. Za dodatno motiviranost delavcev vodja uporablja razne pohvale oziroma nagrade. Delavci so dolgoročno bolj zadovoljni z demokratičnim načinom vodenja.

Seveda pa ima vsaka pozitivna stran tudi negativno, ki se pri takem vodenju kaže v upočasnjem sprejemanju odločitev in za podjetje predstavlja velika poraba časa in s tem večje stroške.

☉ avtokratsko - direktivni stil

Kratkoročno so delavci s tem slogom vodenja zadovoljni. Omogoča jim da delo opravljajo z določeno zanesljivostjo, v zadovoljstvo nadrejenega, ker je vse do podrobnosti določeno. Pri tem je tudi poraba časa manjša in s tem tudi stroški. Za vzdrževanje discipline je uporabljena kazen, prisila, grožnje, opomini vse skupaj pa dopolnijo pohvale za najlažje vodljive zaposlene. Vsakršna samoiniciativa in samostojnost ni zaželena. Izvajanje nalog je edini cilj tega stila poleg poročanja o uspešnosti. Učinkovitost takega načina je zelo nizka, stvari se delajo, ker je to nujno. Dolgoročno pa ta način delavcem ne prinaša zadovoljstva, ker jih vodje izločijo iz vseh pomembnih odločitev. Takšen način se v današnjih časih predvsem uporablja v kriznih situacijah, kjer pa se je izkazal za učinkovitega kadar je nujno sprejeti prave odločitve, drugače pa naj bi bilo v teoriji ta način bolj ali manj preživet in stvar preteklosti.

☉ laissez-faire oziroma liberalni stil

Kljub veliki svobodi so delavci kratkoročno in dolgoročno večinoma nezadovoljni. Nadrejeni jih ne obvešča in komunicira z njimi le če ga izrecno zaprosijo in tako so delavci prepuščeni sami sebi (npr: » Naredite to, kakor želite.«) (Schneider&Potočnik 2007, str. 13-14).

1.4. Dejavniki zadovoljstva pri delu

Ljudje smo si različni in tako so si različne tudi posameznikove potrebe. Nikogar ni mogoče prisilite, da prevzame določeno delovno mesto, saj ne moreš opravljati nekaj dobro in uspešno če nisi pri tem zadovoljen. Posamezniki vrednotijo različne reči in si zastavljajo različne cilje. Nekaterim je najpomembnejši denar in varna zaposlitev. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, in jim večji izziv pomeni razreševanje tehničnih in organizacijskih problemov. Pomembno je, da je podjetje na to pozorno že pri izbiri kandidatov za določeno delovno mesto.

V večini podjetij spoznajo, da ima veliko ljudi vodstveni potencial, vendar so le redki res pripravljeni sprejeti to odgovornost. Zato je potrebno skrbno načrtovati kariero, ki ponuja zgodnje priložnosti za vodenje in z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem za tako delovno mesto (Abell, 1989, str. 16).

Poleg določenih prirojenih vodstvenih sposobnosti, pa na vodjo vplivajo različni dejavniki, kjer eden bolj kot drugi vpliva na to, zakaj se nekdo odloči za vodjo. Eden izmed njih so **zunanji dejavniki**, ki predstavljajo posamezniku nagrade v obliki plače, dodatkov in delnic. Drugi pa so **notranji dejavniki**, ki vodju predstavljajo čast, prestiž in možnost za samopotrjevanje. S tem pa mu je omogočeno, da pri sebi in drugih uresničuje potrebe, ki jih sicer vsak sam zase ne more doseči (Možina, 2002, str. 503-504).

1.5. Uspešen vodja je tisti, ki mu uspe motivirati zaposlene

V veliko podjetjih menijo, da so njihova konkurenčna prednost hitrost, prilagodljivost, dobra organizacijska kultura, učinkovita organizacijska sestava, odlični procesi, inventivno trženje ali izjemna kakovost izdelkov. Toda za vsemi temi koncepti, procesi in managerskimi pristopi stojijo ljudje. Uspešni vodje so tisti, ki določajo, kaj mora biti narejeno, in poskrbijo, da je to zares storjeno. Vodje ustvarjajo organizacijsko kulturo, procese in pravila, oblikujejo organizacijsko strukturo in zaposlujejo nove sodelavce. Uspešni vodje oblikujejo in uporabljajo različne tehnike vodenja, med katerimi je najpomembnejša, da jih zna voditi z motiviranjem. Dobrih vodij ni strah tvegati in preizkusiti kaj novega, da bi našli najbolj učinkovito obliko opravljanja nekega posla. Pripravljeni so poslušati in sprejemati ideje drugih. Znajo prepoznati dobre ideje in se zoperstavljajo ustaljenim postopkom, da bi predstavili nove proizvode, procese ali storitve.

Pri opravljanju svojega dela pa delajo napake vsi, tako zaposleni, kot tudi vodstvo. Uspešen vodja mora izbrati pravi način, kako uslužbencu povedati, da je storil napako in mu hkrati pokazati, da se ljudje na napakah učimo. Po izrekanju kritike zaposleni ne sme imeti občutka, da je za podjetje nepomemben. Na drugi strani, je pohvala in nagrajevanje prav tako pomembno, ki pa ne sme biti prekomerno, saj so zaposleni lahko kaj hitro neha truditi za svoje opravljanje nalog. Med zaposlenimi prihaja tudi do konfliktov, katere mora vodja znati pravočasno razreševati.

Vodenje je umetnost, ki zahteva veliko več kot le teoretično znanje. Uspešen vodja se zaveda lastnosti in vrednot posameznika in njegovega neomejenega potenciala. Bistvo napredka in zadovoljstva vidi v osebni rasti posameznika, ki je tudi hkrati njegov razvoj. Uspešen vodja mora imeti moč pravilnega usmerjanja potenciala zaposlenih. Le to je bistveno za obojestransko zadovoljstvo, ki pomeni tudi cilj. Uspešno vodenje pa je še vedno za mnoge ljudi in podjetja neznanost. Preko spleta lahko posameznik najde mnogo različnih tečajev, kjer strokovnjaki za vodenje ponujajo nasvete, ki temeljijo le na domnevah, izkušnjah in intuiciji, posameznik oziroma vodja, pa se lahko tam priuči ali nadgradi svoje vodstvene spretnosti.

1.5.1. Značilnosti uspešnega vodja

Uspešni vodje se razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih, lahko bi rekli tudi sposobnostih. Med drugimi izstopajo naslednje (Možina et. al., 1994, str. 527-528):

- ☉ **PRIZADEVNOST, ŽELJA PO DOSEŽKIH.** Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
- ☉ **ZMOŽNOST UČENJA IZ TEŽAV PRI DELU.** Večina intervjuvanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se nekaj naučili.
- ☉ **POSVEČANJE DELU.** Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur časa opravljanju dela, in menijo, da je delo vodje najbolj pomemben element njihovega dela.
- ☉ **ANALIZA IN REŠEVANJE PROBLEMOV.** Uspešni vodje so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnosti, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
- ☉ **DELO Z LJUDMI.** Vsi vprašani so dejali, da dosegajo (organizacijske) cilje s pomočjo sodelavcev. V glavnem vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativni način dela.
- ☉ **USTVARJALNOST.** Če pride do sprememb, uspešni vodje na osnovi svojih zamisli raje napravijo drugačno strategijo, kot pa da bi spreminjali obstoječo. Skratka, ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

1.5.2. Zmožnosti uspešnega vodje

Za vodenje mora imeti vodja različne vrste znanj, ki so potrebna za nemoteno delovanje v organizaciji. Med njimi ločimo:

- ☉ **TEHNIČNA ZNANJA** torej znanja stroke, kar pomeni znati uporabljati orodja, opremo, metode in tehnike značilne za to stroko. Vključuje tudi specialna znanja, analitične sposobnosti in kompetentno uporabo orodij in tehnik za reševanje problemov na nekem specifičnem področju. Tehnična znanja so na osnovnem nivoju in so zato manj pomembna od konceptualnih in od znanj o človeku.
- ☉ **ZNANJA O ČLOVEKU** in medsebojnih odnosih, to je sposobnost za delo z ljudmi in delovanje v skupini. V tem se kaže kako je pomembno sodelovanje z drugimi

ljudmi, vključno z motiviranjem, vodenjem, komuniciranjem in razreševanjem konfliktov. Ta znanja postajajo vse bolj pomembna zaradi globalizacije, raznovrstnosti delovne sile in konkurence.

- ☉ **KONCEPTUALNA ZNANJA** so umske sposobnosti za usklajevanje, povezovanje zamisli in dejavnosti. Poleg tega vključuje razmišljanje, obdelovanje informacij in sposobnosti planiranja. To pomeni razmišljati strateško na dolgi rok in iz širšega vidika. Ta znanja so najbolj pomembna za višje ali top managerje.

Uspešni vodje si pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo. Imajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina, 1994, str. 35). Dober vodja mora delavcem vliti tri vrste zaupanja (Hemingway, 1990, str. 12):

- ☉ v vrednost dela, ki ga opravljajo,
- ☉ v svojo lastno vrednost kot posameznika in
- ☉ zaupanje v vrednost kolektiva. S tem bo postavil temelje za motivirano delovno silo, ki bo svoje delo rada opravljala in uspešno.

Svoje sposobnosti in znanje pa lahko vodje in zaposleni razvijajo in povečujejo tudi s povezovanjem s sodelavci, ki imajo več izkušenj kot oni sami. S tem lahko vodja postane mentor komu pod njim in ga uspešneje uvede v delo, ki ga opravlja (Treven, 1998, str. 207).

S kvalitetnejšim vodenjem in sposobnostjo motiviranja, bi podjetje lahko brez večjih težav doseglo, da bi ljudje v enakem času naredili vsaj 10% več, kar po definiciji pomeni 10% čistega dobička ob enakih stroških poslovanja. Torej ko bomo za 10% uspešno nadgradili usposobljenost vodij, bo uspeh zagotovljen (Schmidt, 2006, str. 4).

2. POMEN MOTIVCIJE PRI USPEŠNEM VODENJU

»Motivacije ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeli, da bi delo dobro opravili« (Carnegie, 1993, str. 46).

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se oziroma širše nagib, premik, korak, akcija, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna–vodilna misel (Hodgetts, 1991, str. 129). Motivacijo izpeljemo kot glagol iz besede motiv in pomeni navajanje pobud, razlogov, utemeljitev (Verbinc, 1997, str. 467).

Motivacija je torej proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naravni proces, ki ga posamezniki nosijo v sebi že od rojstva (Lipičnik, 2002, str. 478).

2.1. Kaj pridobimo z motiviranjem?

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo managerji uporabljajo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1996, str. 191).

Preden se lahko osredotočimo na sam proces motivacije, moramo (Keenan, 1996, str. 62-63):

- ☉ razumeti, kaj ljudi motivira,
- ☉ v naslednji fazi ljudi motivirati,
- ☉ nato pa moramo motivacijo tudi stalno vzdrževati.

Z motiviranimi ljudmi pridobimo veliko pozitivnih stvari (Keenan, 1996, str. 62):

- ☉ motivirani ljudje svoje delo opravijo kakovostno in v roku,
- ☉ svoje delo imajo radi in se v podjetju počutijo koristne,
- ☉ pripravljeni so trdo delati, ker sami tako želijo,
- ☉ motivirani ljudje potrebujejo manj nadzora,
- ☉ zavest je visoka, kar v okolici ustvari odlično vzdušje.

2.2. Motivacijski dejavniki

Za celovito razumevanje ter uspešno in učinkovito vplivanje na motivacijo je potrebno razumeti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki človeka motivira, da opravi določeno aktivnost. Nemotivirani delavci lahko zaman poskušajo motivirati druge. Vzroke za vsako aktivnost je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbenoekonomskih, kot osebnih dejavnikov. Lipičnik meni, da na motivacijo vplivajo naslednji trije dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 162):

- ☉ individualne razlike,
- ☉ značilnosti dela in
- ☉ organizacijska praksa

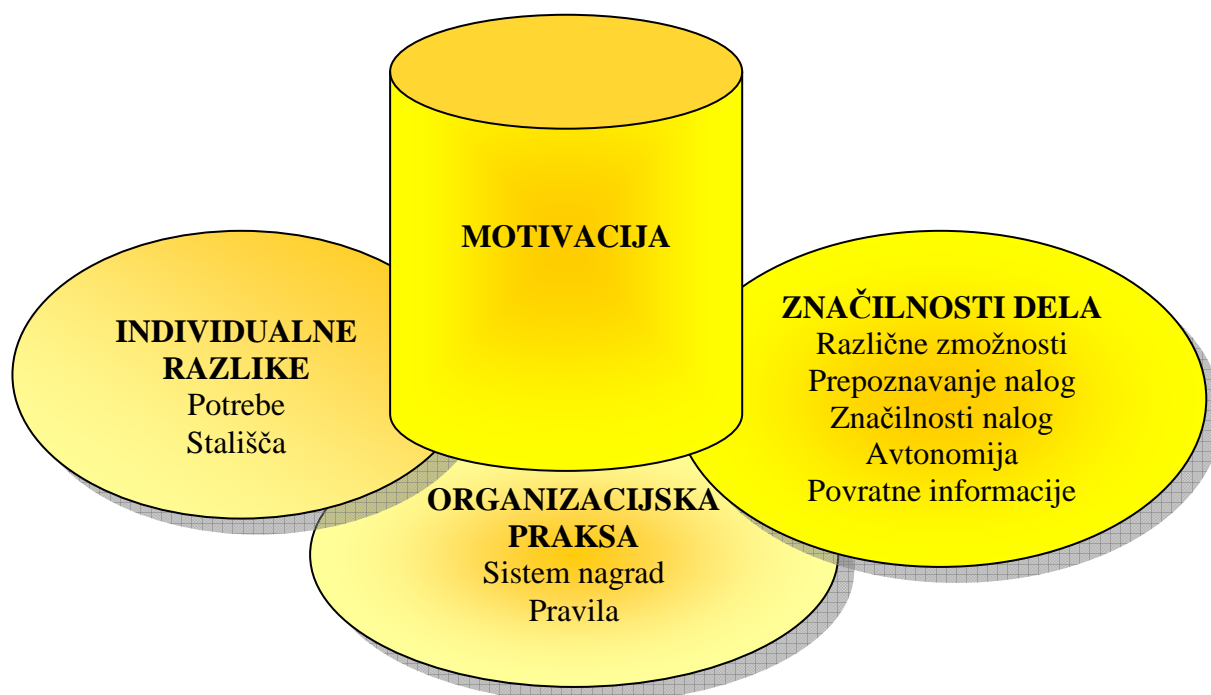
Individualne razlike lahko opredelimo kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje pa izzivov polno delo. Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih možnostih, določajo kateri zaposleni lahko opravijo naloge v celoti od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih zaposleni dobijo o svoji uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da opravijo dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Med sredstva uvrščamo različne nagrade,

priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega vzpodbujanja, ki posameznike odvrtaajo od ciljev in akcij (Plut, 1995, str. 67). Za klasično organizacijsko teorijo je bilo značilno poenostavljeno pojmovanje, da delavci v organizaciji delajo zaradi denarja. Kasnejše teorije o medčloveških odnosih so poudarjale zadovoljstvo zaposlenih tudi zaradi nematerialnih motivatorjev (Kavčič, 1991, str. 114).

Visok dohodek ni edini in zadosten motivacijski dejavnik, ki vodi k večji produktivnosti. V uspešnih podjetjih se motiviranost zaposlenih vzpodbuja s širjenjem njihovega obzorja, kar pomeni, da se ljudje seznanjajo s problemi dela oziroma poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbnostjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (Možina, 1999, str. 3–5).

SLIKA 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1998, str. 162.

2.3. Dejavniki, ki uničujejo motivacijo

Izguba motivacije je zelo zahrbtnen pojav. Sposobnost prepoznavanja, kdaj so ljudje s svojim delom nezadovoljni, je prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Nizka moralna zavest, negativno odzivanje in nizka storilnost zaposlenih je posledica padca motiviranosti. Negativno odzivanje lahko opazimo takrat, kadar delo ne poteka več tako dobro kot prej in ko ljudje

razkrijejo svoje razpoloženje z izrazi nezadovoljstva. Ukvarjanje z razlogi za slabo storilnost in prizadevanje, da bi odpravili negativni odnos do dela, kot tudi razumevanje potreb posameznika, v veliki meri prispeva, da izboljšamo motiviranost v organizaciji (Keenan, 1996, str. 6-12).

Obstaja veliko različnih načinov kako motivirati zaposlene, vendar tudi če v organizaciji še ustvarimo uspešno motivacijo, jo lahko hitro tudi uničimo. Če se želimo pravi čas izogniti uničenju motivacije, moramo upoštevati naslednja priporočila (Lipičnik, 1998, str. 178):

- ☉ vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva,
- ☉ sproščeno kritiziraj: pokaži kaj znaš in koliko veljaš,
- ☉ vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,
- ☉ obvladuj in kontroliraj situacijo,
- ☉ poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- ☉ podrejene pripravi, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve,
- ☉ zavedaj se, da kot vodja veš že vse, kar je za delo pomembno.

Nizko storilnost zlahka pripišemo pomanjkanju motivacije. V resnici pa obstajajo različni razlogi, nobeden med njimi pa nima nič opraviti z motivacijo posameznika. Dejavniki, ki preprečujejo večjo storilnost, so lahko (Keenan, 1996, str. 9-10):

- ☉ **nezadostna usposobljenost:** če je pri delu prišlo do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo kot so bili za prejšnje, in zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih;
- ☉ **nesposobnost:** če ljudje niso sposobni za svoje delo, jih lahko označimo kot lenuhe, saj je malo takšnih ljudi, ki so pripravljeni priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni;
- ☉ **nedisciplina:** če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela;
- ☉ **nizka norma:** norme za posamezno delo morajo biti jasno določene, kajti v nasprotnem primeru lahko zaposleni dobi občutek: »Karkoli naredim, je narobe.«;
- ☉ **slabo vodenje:** če so zaposleni imeli v preteklosti z vodstvom slabe izkušnje, se lahko zgodi, da imajo le malo spoštovanja do kakršnegakoli nadzora, kar pa pomeni, da bodo naredili le tisto, kar jim bodo naročili, in se najverjetneje ne bodo odzvali z navdušenjem;
- ☉ **osebne težave:** če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Uničevanje motivacije se lahko razširi tudi na sistem nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 178):

- ☉ če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- ☉ če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da svojo plačo primerja s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- ☉ če plača izgubi prvotni namen, na primer, da jo začnejo imeti za socialno podporo.

Uničevanje motivacije je na videz zelo preprosto. Če bi se zavedali nekaterih značilnosti motivacije, bi se temu lahko vsaj včasih izognili. Med takšne nasvete štejemo (Lipičnik, 1998, str. 179):

- Ⓜ Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov. Če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja, lahko to nevarnost v mnogih primerih nevtraliziramo.
- Ⓜ Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato jo je potrebno stalno vzdrževati. To vzdrževanje naj bo po možnosti načrtovano, realiziranje pa naj poteka z več znanja.
- Ⓜ Izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.
- Ⓜ Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi.

Vodje bi se morali zavedati, da lahko s prehitrimi in agresivnimi reakcijami izzovejo samo agresijo. Sodelavci lahko vodje kaznujejo, če le-ti kršijo družbene norme. Delavci jih lahko tudi prezirajo, če jih vodje ne spoštujejo. Pri delavcih lahko vodje le s težavo dosežejo želeno reakcijo, če si sami tega resnično ne želijo.

Nemotiviranost ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč vedno ne povedo, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo svoje nezadovoljstvo. Pogosto lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse dobro poteka, lahko začutimo ozračje, polno energije in zanimanja. Če pa tega ne zaznamo, moramo na to postati takoj pozorni, kajti le nekaj ljudi, ki so postali malodušni, lahko hitro poruši motivacijo pri mnogih drugih. Takrat ko večina ljudi izgubi motivacijo, je veliko težje v zaposlenih ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati učinkovitost zaposlenih (Keenan, 1996, str. 6–11).

2.4. Motivacijske teorije

Številni avtorji so poskušali in poskušajo razložiti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na vedenje ljudi oziroma, kako motivirati zaposlene, da bi delali bolje. Najbolj splošen odgovor na to vprašanje je, da človek dela zato, ker želi zadovoljiti svoje fiziološke potrebe in potrebe svojih bližnjih. Zaradi njihovega razvoja in vpliva okolja srečujemo v strokovni literaturi različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. Različni avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom tako, da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo, pa tudi dopolnjujejo.

Tako so najbolj poznane (Lipičnik, 1996, str. 162-169) :

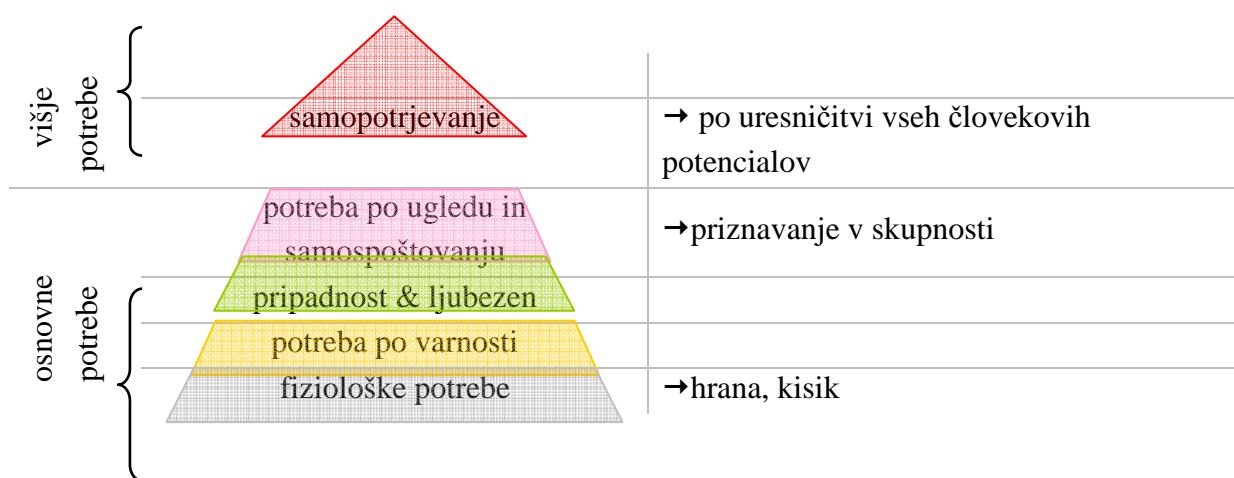
- Ⓜ Maslowa motivacijska teorija,
- Ⓜ Leavittova motivacijska teorija,

- 📍 Vroomova motivacijska teorija,
- 📍 Herzbergova dvofaktorska teorija,
- 📍 Problemsko motivacijska teorija,
- 📍 Frommova motivacijska teorija.

2.4.1. Maslowa motivacijska teorija

Maslow je hierarhijo potreb razvil leta 1954. V svoji teoriji je trdil, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke potrebe, ker so to osnovne potrebe, ki mu omogočajo preživetje. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti, nato potrebo po ugledu, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. Če je človek že zelo na vrhu svoje piramide spet začena na dnu, ko je ogrožena njegova ohranitev. V smislu motivacijske teorije Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Motivacijski dejavnik, ki je torej na zadnjem mestu, je mogoče interpretirati na dva načina: ali je potreba že zadovoljena, ali pa potreba še ni aktivirana (Lipičnik&Možina, 1993, str. 42).

SLIKA 2: Ponazoritev Maslowe motivacijske teorije



Vir: Lipičnik, Možina, Psihologija v podjetjih, 1993, st. 42.

2.4.2. Herzbergova motivacijska teorija.

Psiholog Frederick Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela. Njegova teorija se zato imenuje dvofaktorska teorija.

Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je Herzberg imenoval satisfaktorji ali higieniki. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar (zaslužek), položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo.

Druga vrsta potreb delavca direktno spodbuja k delu in te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki, imenovani motivatorji. To so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo in so: uspeh pri delu, dobri medsebojni odnosi, povečanje samostojnosti in odgovornosti pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj (Lipičnik, 1996, str. 166).

Uspešen vodja mora biti zmožen vnesti v podjetje motivacijske dejavnike ali okoliščine, če je usmerjen v ljudi in se vsak dan posveča zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehnični plati dela. Vendar je pomembno, da unese v delovni proces tudi higienike in s tem prepreči nezadovoljstvo med zaposlenimi. Ključen dejavnik pa je, da ima uspešen vodja v podjetju pod sabo ljudi s katerim lahko te motivacijske dejavnike še lažje uresniči. Motivirani so znak uspešnega vodje.

3. SPODBUJANJE MOTIVACIJE IN ODNOS VODJA - ZAPOSLENI

3.1. Vodenje z motiviranjem

Pri motiviranju je treba upoštevati tudi vodenje, saj se le-to nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. Vodstvo poskuša v okviru tega procesa vplivati na zaposlene, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi svoje naloge opravili najbolje. To pa vodje poizkušajo doseči z uporabo različnih stilov vodenja, ki sem jih opisala v prejšnjem poglavju. Različni stili so tudi različno uspešni. Njihova uspešnost se meri po tem, ali je podjetje doseglo svoj cilj ali ne (Lipičnik, Možina, 1993, str. 90).

V diplomskem delu sem opisala nekaj načinov vodenja, med najbolj uspešnimi pa se mi zdi vodenje z motiviranjem. To je koncept vodenja, ki izkorišča človekovo željo po uresničevanju samega sebe za vpliv na njegovo vedenje. Če se zaposleni pri svojem delu lahko izobražujejo in razvijajo, če je delo zanimivo in zahteva tudi veliko samostojnosti ter lahko posamezniki svoje rezultate kontrolirajo kar sami, se lahko doseže, da so zaposleni bolj dejavni. Pri tem načinu vodenja se med vodjo in delavci pojavi poseben odnos, ki ga imenujemo partnerstvo (Lipičnik, Možina, 1993, str. 91).

Glede na to, da prava motivacija prihaja od znotraj, je zelo težko motivirati druge. Lahko pa se ustvari takšno delovno okolje, ki spodbuja in omogoča usklajevanje zaposlenih s cilji in vrednotami podjetja. Na ta način se spodbudi notranja motivacija posameznika, kar omogoča večji prispevek zaposlenega k podjetju. Motivirani delavci so tisti, ki delajo z veseljem, s prepričanjem, da so pomemben del podjetja in na ta način cilje podjetja usklajujejo s svojimi.

Idealno bi bilo, da bi bili vsi ljudje motivirani do te mere, a na žalost takšnega stanja ni mogoče doseči. Managerji morajo pri upravljanju s človeškimi viri upoštevati spoznanja o notranji motivaciji, šele nato lahko od zaposlenih pričakujejo sodelovanje, sledenje skupno oblikovanim ciljem in dobro počutje v delovnem okolju.

Uspešen vodja mora biti vreden zaupanja zaposlenih in mora znati prisluhniti svojim podrejenim. Zaposlene mora za dobro opravljeno delo nagraditi, lahko s pohvalo, ali s kakšnim drugim motivacijskim prijemom (Denny, 1997, str. 86). Če zaposlenim ne daje primernih delovnih zadolžitev, je zaposlene težko motivirati, da naredijo še kaj več kot je potrebno (Grubiša, 2001, str. 148).

Razlikujemo naslednjih deset načel vodenja z motivacijo, kjer mora vodja (Denny, 1997, str. 102–107) :

- ☉ jasno določiti cilje, ki jih je potrebno doseči,
- ☉ sam sebe postaviti kot vzgled,
- ☉ se nenehno izpopolnjevati,
- ☉ si vzeti čas za razmišljanje,
- ☉ voditi brez prisile,
- ☉ soditi po dosežkih,
- ☉ pridobivati in utrjevati svojo samozavest,
- ☉ pričakovati in sprejeti kritiko,
- ☉ misliti na prihodnost,
- ☉ razmišljati kot zmagovalec.

Dober vodja uspe združiti cilje in navdušiti ljudi, da jih uresničujejo in mu sledijo. Zaposleni morajo v svojem delu uživati in najti tisto, kar jih navdušuje in zanima, vodje pa jih morajo usmerjati in vzpodbujati k vztrajanju pri delovnih nalogah. V tem primeru grede vsi proti istemu cilju, in uspešnost poslovanja in delovanja podjetja je zagotovljena (Grubiša, 2001, str. 152–153).

3.2. Zadovoljstvo zaposlenih

Ljudje strmijo k temu, da se želijo izogniti nezadovoljstvu in približati zadovoljstvu. Zato si kot dober vodja ne smemo dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja, in jim obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti (Lipičnik, 1991, str. 20).

Pripraviti zaposlene do tega, da želijo delati po svojih najboljših močeh pomeni, da moramo ustvariti prave delovne pogoje, obenem pa mora delo zanje predstavljati vir zadovoljstva oziroma nekaj, kar je po njihovem mnenju vredno vsega truda.

Razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni je eno, dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo pa je nekaj povsem drugega. Potrebno je, da v mejah svojih moči naredimo čim več za zagotovitev pravih razmer, ki zaposlene motivirajo k zagnanemu delu. Če želimo, da delo daje zadovoljstvo,

je potrebno, da ljudje dobijo občutek, da delajo nekaj koristnega. Vedeti morajo tudi, kaj je smisel njihovega dela, in imeti možnost, da izpolnijo čim večji možni delež celotne naloge. Prevzem odgovornosti jim omogoča, da sprejmejo nadzor nad svojim delom in da dobijo občutek, kako sami prispevajo nekaj pozitivnega. Čim izčrpnije zaposlene seznanimo s tem, kako dobro delajo, več osebnega zadovoljstva imajo ob opravljanju dela. Vsi ti pogoji ustvarjajo trdne temelje za razmere, v katerih ljudje bolje delajo in se za svoje delo še posebej potrudijo (Keenan, 1996, str. 22–30).

Delavci zapuščajo podjetje, kadar niso izpolnjeni njihove želje in pričakovanja. Nekatere delavce motivira plačilo, druge pa možnost osebnega razvoja, in s tem povezano napredovanje in dodatne bonitete. Nadrejeni si prevečkrat domišljajo, da ljudje delajo samo zaradi plače, in naj bojo raje zadovoljni, da sploh imajo delo. To zaposlene ne motivira in večkrat dobijo odpor do dela. Zaposleni v podjetju potrebujejo dinamičnost in raznolikost delovnih postopkov, samostojnost pri delu in dobro komunikacijo, občutek lastne pomembnosti in uspešnosti pri delu, predvsem pa ustrezno zahtevnost dela. Pri tem je pomembno pravično nagrajevanje, saj to posameznika motivira da je pri delu še bolj produktiven.

Poleg plače in izobraževanja obstaja cela vrsta motivacijskih prijemov, kot so na primer prilagodljiv delovni čas, proste ure kot zamena za nadure, več dni dopusta, nagrade ob dosegu določenega cilja, napredovanjem, darila, javnim priznanjem in dodatnim izobraževanjem. Med javna priznanja lahko štejemo slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje in prispevki v časopisih podjetij. Med darila pa sodijo najpogosteje različna darila z logotipom podjetja, kot so poslovne aktovke, oblačila, nakit in darilni boni (Treven, 1998, str. 146).

Kateremu dejavniku daje posameznik večjo pomembnost, pa v podjetju najlažje ugotovijo, ko izvedejo letne razgovore z zaposlenimi. Pomembno je, da posameznik sam izrazi, kaj pričakuje od podjetja, od vodja in pove, kaj lahko podjetju sam ponudi za večjo produktivnost (Stražišar, 2008, Finance.si).

4. EMPIRIČNA RAZLAGA:

PREUČEVANJE VLOGE VODJE PRI SPODBUJANJU MOTIVACIJE V PODJETJU »GRAND HOTEL UNION«

4.1. Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave

Uspešni vodje znajo spodbuditi motivacijo zaposlenih z določenimi sredstvi oziroma motivacijskimi dejavniki z namenom, da se delovne naloge opravijo učinkovito in na podlagi lastne odločitve. V preučevanem podjetju na zaposlene najbolj vpliva motivacijski dejavnik individualnih razlik. Nekatere tako motivira denar, kot sredstvo za preživetje, druge občutek varnosti, ki mu jo zaposlitev nudi in tretje vedno novi izzivi s kateri se srečujejo.

Cilj motiviranja je predvsem ta, da zaposleni naredijo nekaj zato, ker sami tako hočejo, in ne zato, ker so v to prisiljeni. V podjetju se velikokrat srečujemo z dvema problemoma. Prvi

problem je v tem, da zaposleni menijo, da morajo drugi skrbeti za njihovo motivacijo. To je povsem napačno mišljenje, saj morajo vsi zaposleni v podjetju sami zase vedeti kaj jih motivira, šele potem jih lahko usmerjajo drugi. Drugi problem se nanaša na zaposlene, ki menijo, da si lahko druge z motivacijo podredijo. Zaposleni v podjetju s takšnim mišljenjem so največkrat sovražniki motivacije.

Poleg različnih znanj in sposobnosti je uspešnost zaposlenih odvisna tudi od motivacije. V primeru pomanjkljivih sposobnosti zaposlenih mora vodja znati razvijati njihove zmožnosti ali pa jih prerazporediti na delovno mesto, kjer lahko uveljavljajo svoje prednosti. Tako se lahko hkrati odpravljajo slabosti in razvijajo zmožnosti, ki so potrebne za dobro opravljeno delo. Vodja mora dobro poznati zaposlene v podjetju in vedeti, kaj je tisto, s čimer jih lahko spodbudi k boljšemu, bolj ustvarjalnemu delu. Ugotoviti mora, kaj je za zaposlene pri delu pomembno, kateri so dejavniki, ki prispevajo k delovanju v smeri doseganja ciljev podjetja, ki so hkrati tudi njihovi lastni cilji. Obvladovati mora ukrepe, kako nemotivirane zaposlene sprebrniti v motivirane, torej v takšne, da svoje delo uspešno opravljajo. Uspešnost zaposlenih povečuje njihovo zadovoljstvo in zavzetost pri delu, kar vpliva tudi na večjo uspešnost podjetja.

4.2. Namen in cilji

Namen mojega diplomskega dela je bilo raziskati kako uspešni so vodje in kakšna je njihova vloga v podjetju. S svojimi ugotovitvami želim predstaviti možne rešitve, da bi si podjetje povečalo konkurenčno prednost na trgu s pomočjo zadovoljnejših in bolj motiviranih zaposlenih. Osnovni cilj mi je bil ugotoviti kateri način vodenja bi bil v podjetju najprimernejši, da bi povprečen vodja postal najboljši na svojem področju, ker prav on igra pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih, predvsem zato, ker jih vodi, usmerja in deli naloge oz. opravila. Zato mora čim bolj izkoristi potencial vsakega posameznika, za doseg čim boljšega rezultata.

S svojo raziskavo želim ugotoviti kateri motivacijski dejavniki so tako najbolj učinkoviti v preučevanem podjetju, kakšen je odnos vodje do zaposlenih in katere so temeljne lastnosti vodilnega. Med sabo sem želela primerjati motivacijske dejavnike, tako s strani vodij, kot s strani zaposlenih. Zanimalo me je predvsem kakšna je organizacija dela v oddelku, ali vodja spodbuja zaposlene k timskemu delu, ali predstavlja plača način motiviranja v podjetju, in katere plačane oblike izpolnjevanja in izobraževanja so zaposleni deležni v podjetju. Svoja teoretična izhodišča o motivaciji zaposlenih v podjetju sem tako poskušala potrditi z empiričnimi dokazi s pomočjo izvedene ankete med vodstvom in med zaposlenimi.

Pri sami izvedbi raziskave nisem upoštevala vseh motivacijskih dejavnikov, prav tako pa sem omejila število anketiranih in izbrala vzorec iz različnih področji podjetja in s tem dobila povprečje.

4.3. Uporabljene raziskovalne metode

Teoretični del diplomske naloge sem obogatila s praktičnim primerom. Zato je bila potrebna raziskava in analiza dobljenih izidov, ki sem jih pridobila v podjetju Grand hotel Union.

Dobljeni izidi na podlagi opravljene ankete v tem podjetju mi bodo služile za predlaganje možnih ukrepov, ki bi vplivale na večjo motiviranost zaposlenih v podjetju in s tem tudi na večjo uspešnost poslovanja podjetja.

4.4. Predstavitev podjetja

Podjetje, v katerem sem preučevala vlogo vodje pri spodbujanju zaposlenih, je Grand hotel Union, d.d. iz Ljubljane. Grand hotel Union je bil zgrajen oktobra 1905 in je bil že takrat eden najsodobnejših in najlepših hotelov v jugovzhodni Evropi. Narejen je bil po načrtih češkega arhitekta Josipa Vancaša ter je imel že takrat dvigalo, centralno kurjavo in telefon, kar je bilo v tistem času prava redkost. Združuje dva med seboj povezana dela Executive in Business ter manjši Garni hotel. Vsi hoteli skupaj ponujajo 401 hotelsko sobo in apartmaje. Konferenčni center obsega 21 dvoran in salonov s kapaciteto od 10 do 850 oseb. V svoji preteklosti in tudi danes je hotel gostil številne znane osebnosti in tudi s tem prenaša svojo tradicijo uglajenosti in prefinjenosti naprej.

SLIKA 3: Grand hotel Union



Vir: Grand hotel Union. Najdeno 10.oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.gh-union.si/>

4.5. Predstavitev raziskave

Pri empirični raziskavi o motivaciji sem uporabila metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je metodo pisnega anketiranja. Uporabila sem deskriptivno metodo. Gre torej za strukturiran vprašalnik zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, kar omogoča tudi lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Nekaj vprašanj je bilo v anketi tudi odprtega tipa. Gre za strukturiran vprašalnik z odkritim namenom raziskovanja. Vprašanja v anketi so bila sestavljena tudi tako, da so lahko anketirani na podlagi stopenjske lestvice izrazili svoje mnenje. Anketni vprašalniki so bili anonimni in razdeljeni na dva sklopa vprašanj. Prvi sklop je bil namenjen zaposlenim v podjetju, ki delajo pod vodstvom drugih, drugi sklop pa vodstvenemu kadru.

4.6. Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik A je bil namenjen za zaposlene, vprašalnik B pa je bil namenjen vodstvenemu kadru. Vsi anketiranci so ocenjevali vodstveni kader, samo da imamo dva različna pogleda na to. Z ene strani, v kakšni luči zaposleni vidijo svoje vodje in z druge strani, v kakšni luči vodje vidijo same sebe. Za ugotovitev šibkih točk vodstvenega kadra v podjetju je nujno potrebno imeti sliko obeh neposredno vpletenih strani. Običajno vsak pri ocenjevanju samega sebe ni preveč samokritičen, saj bi to pomenilo priznanje lastnega neuspeha, zato bi bilo zelo zmotno ocenjevati sposobnosti in lastnosti vodij na podlagi samo njihovih samoocene. Primerjava anket z dveh različnih strani pa nam da veliko bolj realne rezultate in lahko vidimo kje se interesi oz. mnenja najbolj razhajajo.

4.7. Potek raziskave

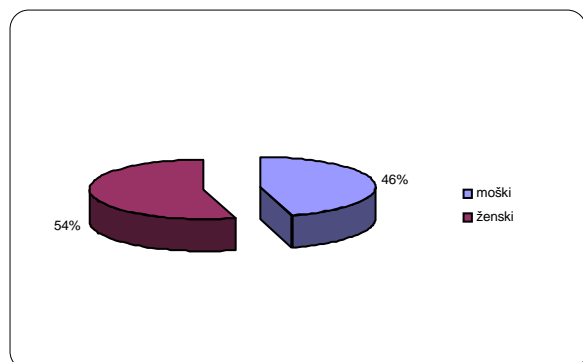
Anketiranje zaposlenih podjetja »Grand hotel Union« je potekalo prvih štirinajst dni v mesecu juniju 2008 na sedežu podjetja. Sama sem na dovoljenje vodstva podjetja anketne vprašalnike razdelil v različnih oddelkih. Zaposleni so izpolnjene vprašalnike vrnil meniju osebno. Tako sem namreč želela dobiti čim bolj realne in resnične odgovore zaposlenih.

V podjetju je zaposlenih od 150 do 199 ljudi. Razdeljenih je bilo 70 vprašalnikov, vrnjenih in pravilno izpolnjenih pa je bilo 56 vprašalnikov. Od vseh anketiranih v podjetju »Grand hotel Union« jih enajst ni bilo mogoče anketirati zato, ker vprašalnika niso želeli izpolniti. Trije zaposleni so anketni vprašalnik izpolnili napačno.

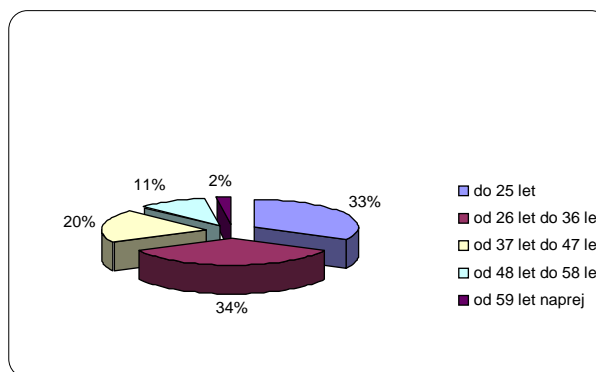
4.7.1 Predstavitev rezultatov vprašalnika A

Na sliki 4 je prikazano, da v strukturi anketiranih po spolu v podjetju »Grand hotel Union« prevladujejo ženske, ki jih je 54%, medtem ko je moških 46%. Na sliki 5 je prikazano, da so zaposleni razporejeni v pet starostnih skupin.

SLIKA 4: Struktura anketiranih po starosti (%)



SLIKA 5: Struktura anketiranih po starosti (%)

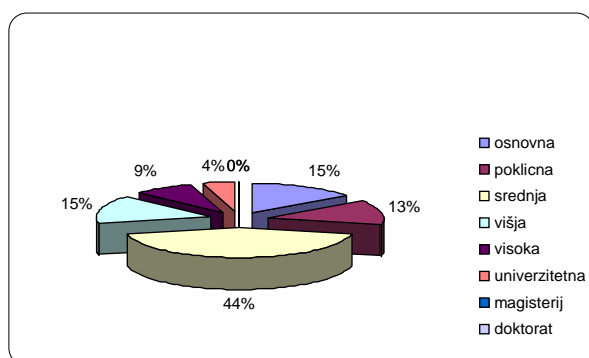


Vir: Podatki iz ankete.

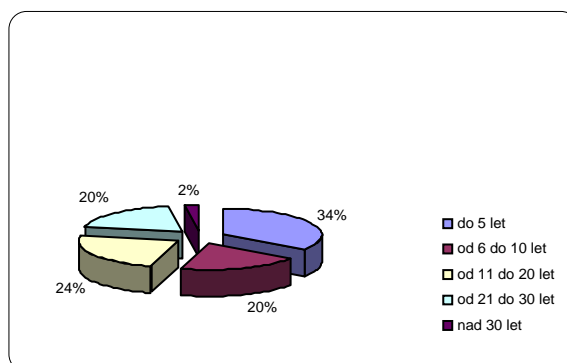
V prvo starostno skupino (do 25 let) je zajetih 33% zaposlenih, v drugo (od 26 do 36 let) 34% anketiranih, v tretjo starostno skupino (od 37 do 47 let) je zajetih 20% anketiranih, v četrto (od 48 do 58 let) 11% anketiranih, v peto starostno skupino (od 59 let) pa je zajetih 2% anketiranih. Iz slike je razvidno, da je največji delež anketiranih zajetih v drugi starostni skupini (od 26 do 36 let), teh je kar 34%, najmanjši delež anketiranih pa je zajetih v peti starostni skupini (od 59 let), saj jih je le 2%.

Na sliki 6 je prikazano, da so zaposleni v podjetju »Grand hotel Union« glede na dokončano izobrazbo razporejeni v osem skupin. Na sliki 7 je prikazano, da so anketirani zaposleni, glede na delovno dobo, razporejeni v pet skupin.

SLIKA 6: Struktura anketiranih po izobrazbi (%)



SLIKA 7: Struktura anketiranih glede na dolžino časa dela v podjetju (%)



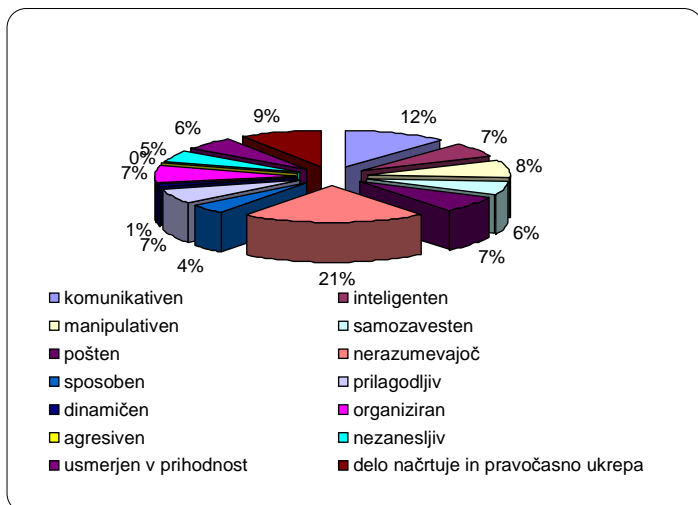
Vir: Podatki iz ankete.

V podjetju je 15% zaposlenih, ki imajo dokončano le osnovno šolo, 13% poklicno šolo, 44% jih ima dokončano srednjo izobrazbo, 15% višjo izobrazbo, 9% zaposlenih je dokončalo visoko izobrazbo, ter 4% z univerzitetno izobrazbo. Največ anketiranih v podjetju ima dokončano srednjo šolo, saj jih je kar 44%. Slika nam torej prikazuje dokaj nizko izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju »Grand hotel Union«.

V podjetju je 34% zaposlenih, ki v podjetju delajo do 5 let, od 6 do 10 let je 20% anketiranih, 11 let do 20 let ima 24% zaposlenih, 20% zaposlenih ima od 21 let do 30 let delovne dobe, 2% zaposlenih ima nad 30 let delovne dobe. Iz slike je razvidno, da je v podjetju »Grand hotel Union« največ zaposlenih z delovno dobo od 11 do 20 let, saj jih je kar 40%. Najmanj zaposlenih pa je takih, ki imajo nad 30 let in več let delovne dobe in jih je le 2%.

Na sliki 8 je prikazano, kako so zaposleni ocenjevali svoje vodje.

SLIKA 8: Temeljne lastnosti vodilnega neposrednega vodje (%)

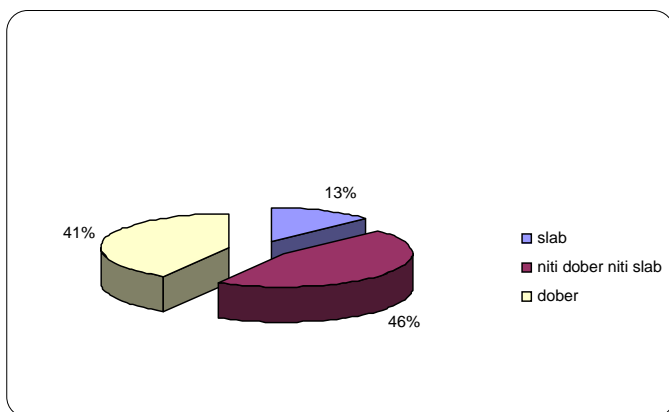


Vir: Podatki iz ankete.

Vsak anketiranec je moral izbrati tri najpomembnejše izmed štirinajstih možnih. Največ, kar 21% anketiranih jih je menilo, da je njihov vodja nerazumevajoč, 12% da je komunikativen in 9% da delo načrtuje in pravočasno ukrepa. Nihče ni imel mnenja da je njegov neposredni vodja agresiven. Iz slike je razvidno, da med zaposlenimi in vodilnimi ne poteka pozitivna komunikacija in zaposleni niso zadovoljni z lastnostmi vodilnih.

Na sliki 9 je prikazan odnos vodje do zaposlenih.

SLIKA 9: Odnos vodje oddelka do zaposlenih (%)

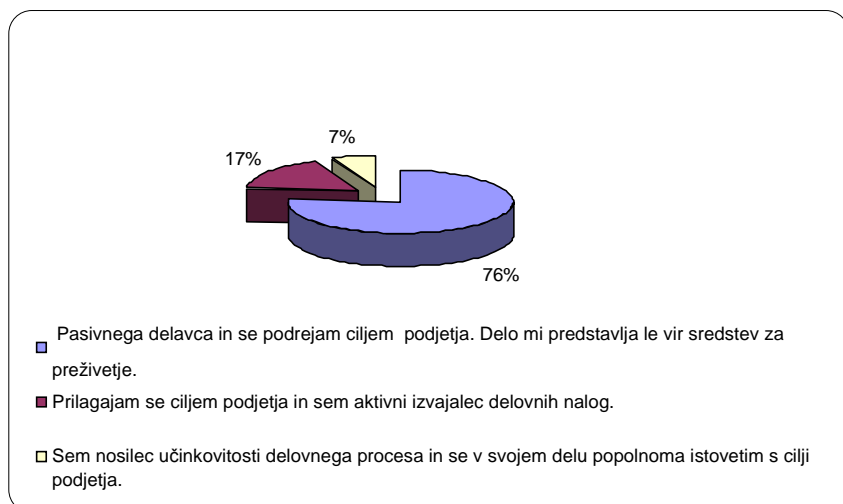


Vir: Podatki iz ankete.

Po mnenju zaposlenih imajo vodje oddelkov dober odnos do zaposlenih, saj se večina anketiranih to je 41% strinja, da je ta odnos dober. Kar 46% anketiranih pa ni želelo opredeliti odnos in so menili, da odnos vodja oddelka ni niti dober niti slab. 13% jih meni, da je odnos med vodjem in zaposlenin slab. Menim, da v podjetju nimajo jasnega merila za izbiro novih zaposlenih, saj se mladi ne želijo zaposliti in se s tem obvezati podjetju.

Na sliki 10 je prikazano, kako zaposleni ocenjujejo oz. kakšnega delavca vidijo v sebi.

SLIKA 10: Samega/o sebe vidim v vlogi... (%)

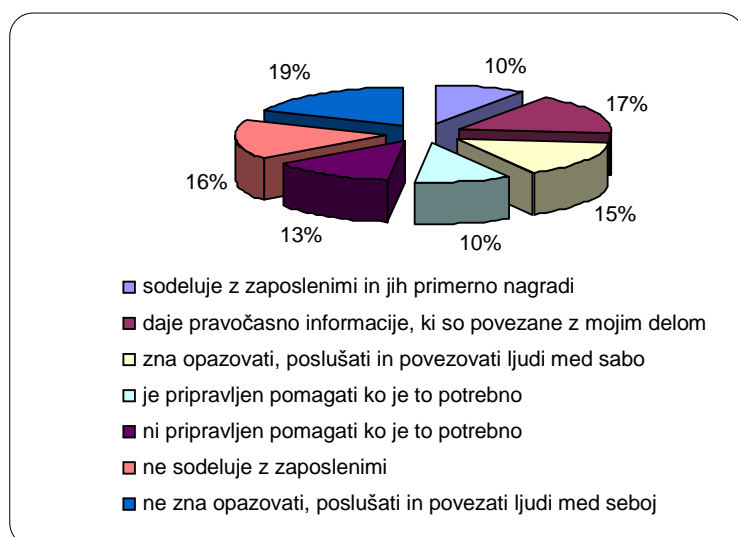


Vir: Podatki iz ankete.

Največ kar 76% se je opisalo kot pasivni delavec, ki se podreja ciljem podjetja in mu delo predstavlja le vir sredstev za preživetje. 17% anketiranih se prilagaja ciljem podjetja in se vidi kot aktivni izvajalec delovnih nalog. Med vsemi anketiranimi se samo 7% vidi kot nosilci učinkovitosti delovnega procesa, ki se v svojem delu popolnoma poistovetijo s cilji podjetja. Rezultati nam pokažejo, da anketirani niso motivirani za delo in jim delo predstavlja le vir preživetja, ne pa tudi možnega napredovanja. Vendar pa kljub slabim rezultatom ankete, zaposleni še vedno vztrajajo na delovnem mestu in ne želijo zapustiti podjetja.

Na sliki 11 je prikazano kako zaposleni ocenjujejo sposobnost vodij, ustrezno obveščanje, pravilno posredovanje informacij, itd.

SLIKA 11: Komunikacija s strani vodje (%)

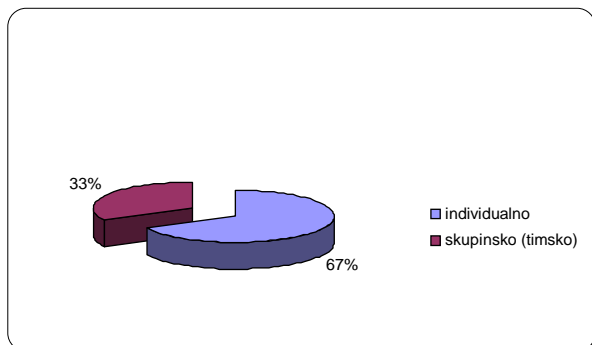


Vir: Podatki iz ankete.

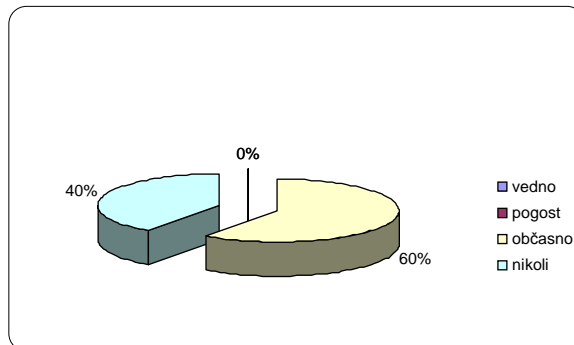
Večina anketiranih v podjetju to je 19% meni, da vodja ne zna opazovati, poslušati in povezovati ljudi med sabo, 17% pa meni, da daje pravočasne informacije, ki so povezane z delavčevim delom.

Na sliki 12 je prikazano mnenje zaposlenih glede načina organizacije dela v oddelku. Na sliki 13 je prikazano kako pogosto vodje spodbujajo zaposlene k timskeemu delu.

SLIKA 12: Način organizacije dela v oddelku (%)



SLIKA 13: Vodja spodbuja zaposlenega k timskeemu delu (%)



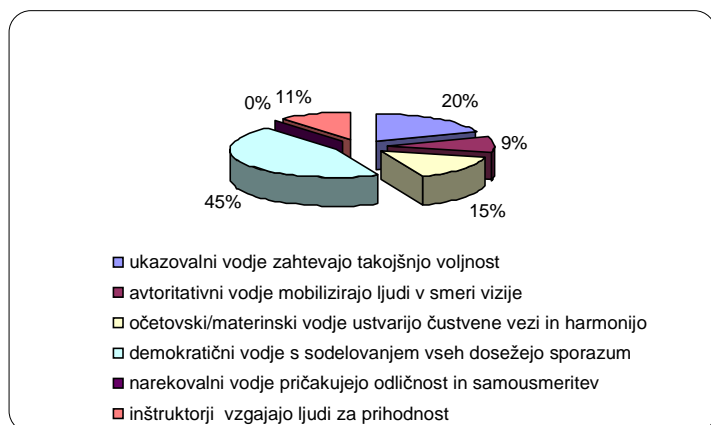
Vir: Podatki iz ankete.

Iz slike je razvidno, da kar 67% anketiranih meni, da je način dela v podjetju individualno, ter le 33% anketiranih skupinsko oziroma timsko delo.

Kar 40 % zaposlenih je odgovorilo, da jih njihov vodja nikoli ne vzpodbuja k timskeemu delu, in 60 % da samo občasno. Tu lahko ugotovimo da je rezultat ankete lahko zaskrbljujoč.

Na sliki 14 je prikazano mnenje zaposlenih o vodstvenem slogu v podjetju.

SLIKA 14: Vodstveni slog v podjetju (%)



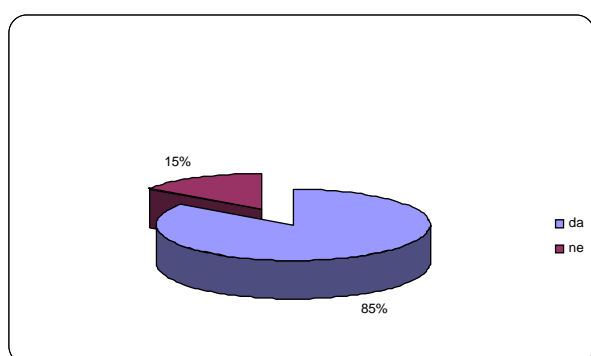
Vir: Podatki iz ankete.

Anketa kaže, da je 45% anketiranih mnenja, da so v podjetju na položajih demokratični vodje, ki s sodelovanjem vseh dosežejo sporazum. 20% je ukazovalnih, ki zahtevajo takojšnjo voljnost,

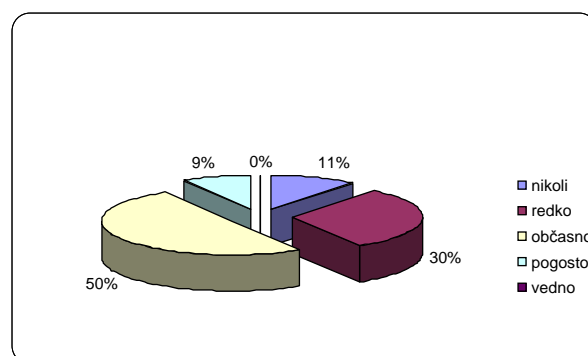
15% očetovskih oz. materinskih, ki ustvarjajo čustveni vezi in harmonijo, 11% je inštruktorjev, ki vzgajajo ljudi za prihodnost in 9% narekovalnih vodij, ki pričakujejo odličnost in samousmeritev. Vodstveni slog vodje se mora ujemati s slogom podjetja in tako pozitivno vplivati na delovne vrednote in ustvarjati pozitivno delovno klimo

Na sliki 15 je prikazano, da več kot polovica anketiranih, to je 85% si v podjetju upa odkrito povedati svoje mnenje, 15% pa raje zadrži mnenje zase. Na sliki 16 je prikazan odnos vodje do zaposlenih. 50% anketiranih je mnenja da vodja spoštuje in pomaga zaposlenim le občasno, 30% vedno, 9% pogosto in 11% anketiranih v podjetju pa je ocenilo, da je odnos vodje do zaposlenih slab in da vodja nikoli ne spoštuje zaposlenega in mu pomaga.

SLIKA 15: Svoje mnenje vodji odkrito izražam (%)



SLIKA 16: Vodja zaposlenega spoštuje in mu pomaga (%)



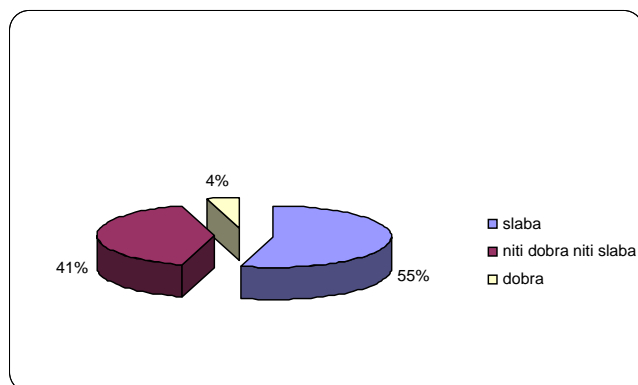
Vir: Podatki iz ankete.

Odkrita komunikacija med zaposlenimi v podjetju omogoča dvosmerno in odprto komunikacijo, ki je za uspešno in učinkovito poslovanje vsakega podjetja izjemnega pomena.

Za uspešnost poslovanja podjetja je zelo pomembno, da vodstvo upošteva želje zaposlenih, saj so tako le-ti za delo v podjetju veliko bolj motivirani.

Na sliki 17 je prikazano kako velik motivacijski dejavnik je plača.

SLIKA 17: Plača kot način motiviranja v podjetju (%)

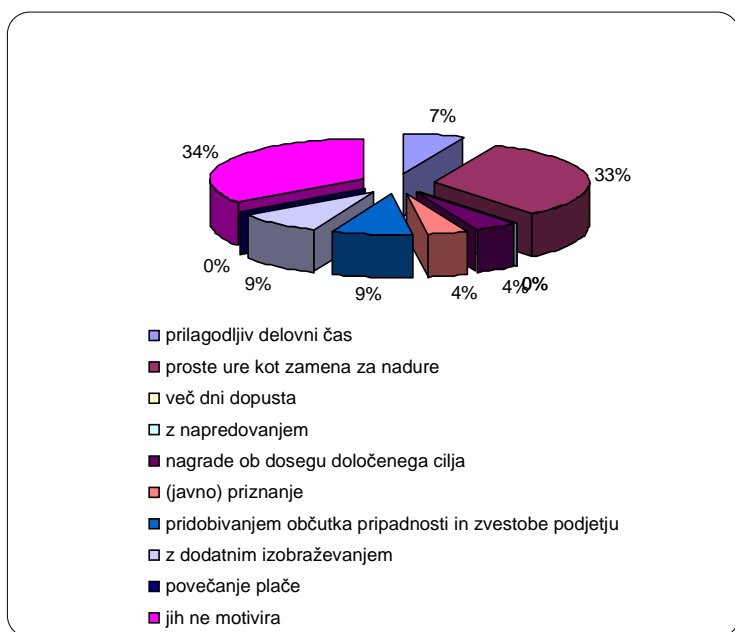


Vir: Podatki iz ankete.

Z višino plače ni zadovoljna več kot polovica anketiranih, to je 55%. 4% anketiranih je z višino plače zadovoljnih in je mnenja, da je plača dobra, 41% jih je z višino plače ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih. Zaposleni v podjetju »Grand hotel Union« torej z višino svoje plače na splošno niso zadovoljni.

Na sliki 18 je prikazano na kakšen način vodje motivirajo zaposlene.

SLIKA 18: Načini motiviranja v podjetju (%)

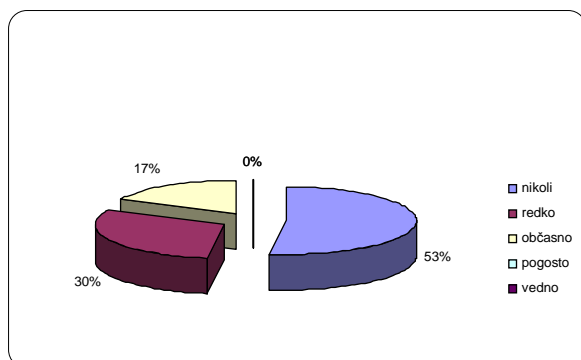


Vir: Podatki iz ankete.

33 % je motiviranih s koriščenjem prostih ur, kot zamena za nadure. 7 % s prilagodljivim delovnim časom, 4 % z nagrado ob dosegu določenega cilja, 4 % z javnim priznanjem, med katerimi je več ustnih kot pisnih, 9 % s pridobivanjem občutka pripadnosti in zvestobe podjetju in 9 % na način dodatnega izobraževanja. Največ kar 34% anketiranih pa je mnenja da niso deležni nobenega načina motiviranja. Ko govorimo o motivaciji ljudi v podjetju, večina zaposlenih razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah. Pri tem pa marsikdo spregleda dejstvo, da plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Vodje se morajo zavedati, kako pomembno je za podjetje kot celoto, da razmišljanje in udeležanje različne načine motiviranja zaposlenih. Saj je z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih povezano tudi napredovanje. Zaposleni morajo vedeti kakšne možnosti napredovanja imajo v podjetju, ker to vpliva na njihov trud. Zadovoljni zaposleni so za podjetje zelo pomembni element.

Na sliki 19 je prikazano kako pogosto vodja motivira zaposlene.

SLIKA 19: Motiviranje vodje za učinkovitost pri delu (%)

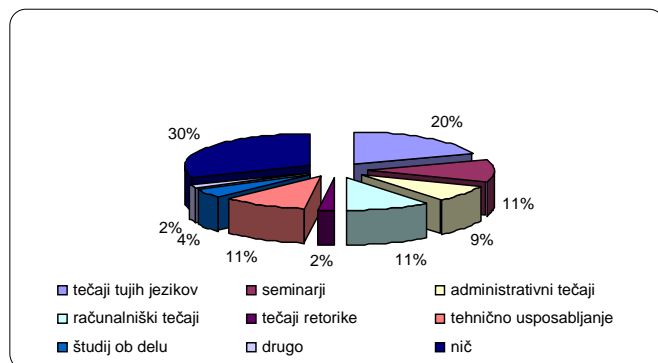


Vir: Podatki iz ankete.

55 % anketiranih je mnenja, da vodja neučinkovito motivira zaposlene za delo. 30 % jih je mnenja da redko in 17 % da so za učinkovitost pri delu motivirani le občasno. Zaposlene lahko s prisilo skoraj vedno pripravimo do tega, da opravijo določeno delo ali izvršijo ukaz, vendar je ta rešitev kratkoročna. Pravi pristopiti k motivaciji zaposlenih, zagotavlja trajno usmerjenost v doseganje čim boljših delovnih uspehov.

Na sliki 20 je prikazano kakšnih izpopolnjevanj in izobraževanj so deležni zaposleni.

SLIKA 20: Plačane oblike izpopolnjevanja in izobraževanja, ki sem jih bil/a deležen/a v našem podjetju (%)



Vir: Podatki iz ankete.

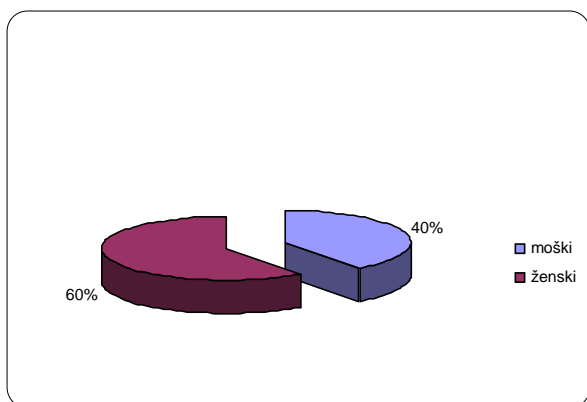
Izidi raziskave kažejo, da največ anketiranih, kar 30% ni deležnih nobenih plačanih oblik izobraževanja s strani podjetja. 20% jih obiskuje tečaje tujih jezikov, 11% jih obiskuje seminarje, 9% jih obiskuje administrativne tečaje, 11% jih obiskuje računalniške tečaje, 2% anketiranih tečaje retorike, 11% se jih tehnično usposablja, 4% anketiranih študira ob delu in 2% anketiranih je bilo deležno drugih oblik izobraževanja, kot je menjalniški tečaj. Slabe ocene, ki so jih zaposleni v podjetju namenili vodstvu podjetja, so posledica dejstva, da v podjetju namenjajo usposabljanju vodij pozornost, vendar še vedno ne dovolj. Velikokrat se namreč dogaja, da vodja napreduje, ker se je na svojem ožjem strokovnem področju izkazal, ne da bi pri tem imel ali si pridobil dodatno usposobljenost in znanje, ki bi mu omogočalo učinkovito vodenje tudi na

višji ravni. Zato je usposabljanje vodilnih, kjer se naučijo pravilnega komuniciranja s sodelavci, lahko zelo pomembno in vodi do izboljšanja odnosov v podjetju.

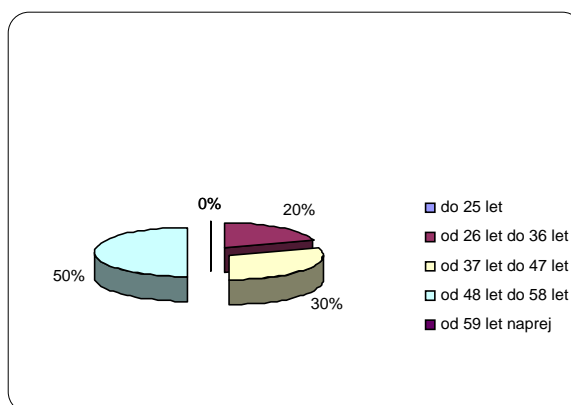
4.7.2 Predstavitev rezultatov vprašalnika B

Na sliki 21 je prikazano, da v strukturi anketiranih vodij po spolu v podjetju »Grand hotel Union« prevladujejo ženske, ki jih je 60%, medtem ko je moških 40%. Na sliki 22 je prikazano, da je vodstveni kader razporejen v pet starostnih skupin.

SLIKA 21: Struktura anketiranih po spolu (%)



SLIKA 22: Struktura anketiranih po starosti (%)

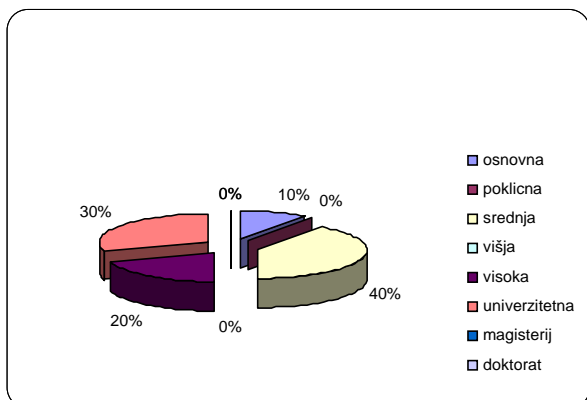


Vir: Podatki iz ankete.

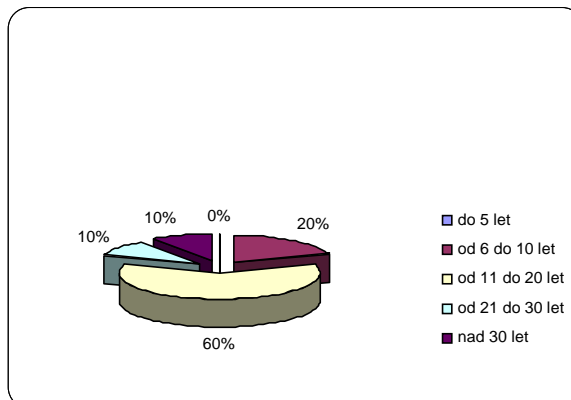
V prvo starostno skupino (do 25 let) in v peto starostno skupino (od 59 let) ni zajet nihče od anketiranih, v drugo (od 26 do 36 let) 20% zaposlenih, v tretjo starostno skupino (od 37 do 47 let) je zajetih 30% zaposlenih in v četrto (od 48 do 58 let) pa največ 50% anketiranih.

Na sliki 23 je prikazano kakšno izobrazbo imajo vodje. Na sliki 24 je prikazana delovna doba vodij.

SLIKA 23: Struktura anketiranih po izobrazbi (%)



SLIKA 24: Struktura anketiranih glede na dolžino časa v podjetju (%)



Vir: Podatki iz ankete.

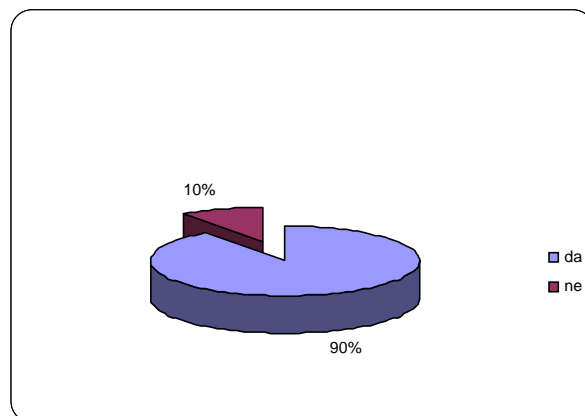
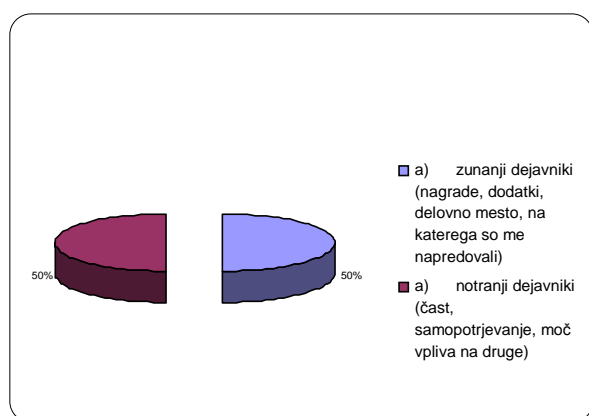
Od anketiranih, razvrščenih v osem skupin, je v podjetju 10% vodij, ki imajo dokončano le osnovno šolo, 40% ima končano srednjo šolo, 9% zaposlenih ima dokončano visoko šolo in 30% univerzitetno izobrazbo. Med anketiranimi ni bil zajet nihče, ki bi imel dokončano poklicno šolo, višjo šolo, magisterij ali doktorat. Največ anketiranih v podjetju ima dokončano srednjo šolo, saj jih je kar 40%. Zaključimo lahko, da je izobrazbena struktura nizka.

V pet skupin razporejenih, je v podjetju 20% zaposlenih, ki v podjetju delajo od 6 do 10 let, od 11 let do 20 let jih je največ, kar 60%, 10% jih ima od 21 let do 30 let delovne dobe in 10% jih ima nad 30 let delovne dobe. Zaključimo lahko, da zaposleni kažejo zvestobo podjetju, saj jih je kar 60% z delovno dobo med 11 in 20 let.

Na sliki 25 je prikazano, da na polovico anketiranih vplivajo zunanji dejavniki med katerimi so različne nagrade in dodatki. Na sliki 26 je prikazano koliko je srečnih z vlogo vodje.

SLIKA 25: Dejavniki, ki vplivajo na moje delo (%)

SLIKA 26: Delovno mesto vodje me osrečuje (%)



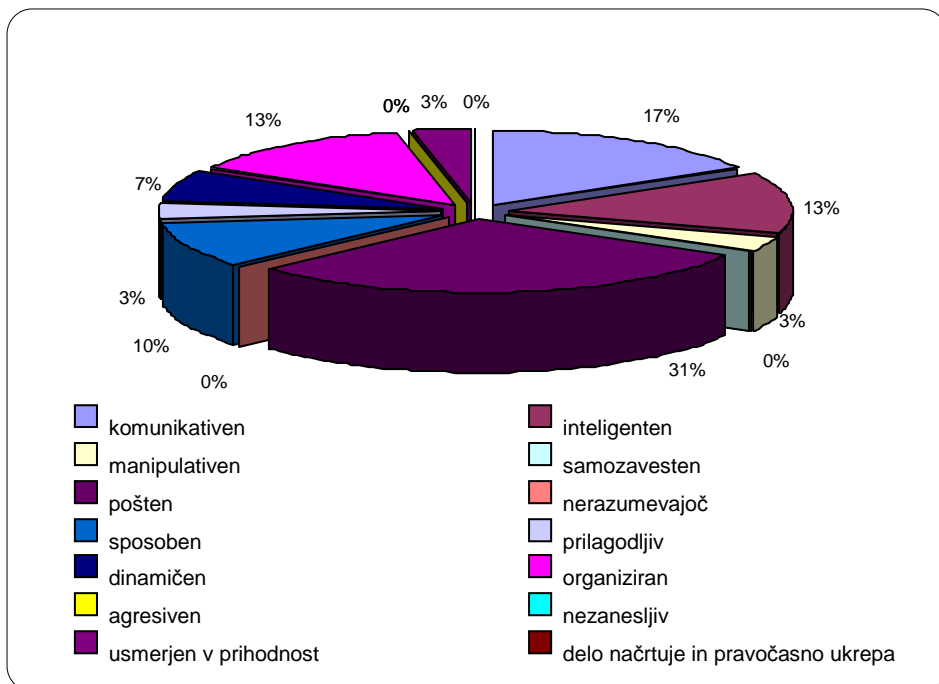
Vir: Podatki iz ankete.

Na drugo polovico pa vplivajo notranji dejavniki, kot so osebna čast, samopotrjevanje in posameznikova moč, da vpliva na druge.

Vidimo, da 90% anketiranih vodij svoje delo rado opravlja in jih delo vodje osrečuje. 10% pa jih delo vodje dela nesrečne. Če želi biti posameznik uspešen na določenem delovnem mestu, mora svoje delo opravljati z veseljem.

Na sliki 27 je prikazano katere osebnostne lastnosti jih odlikujejo po njihovem mnenju .

SLIKA 27: Moje osebnostne lastnosti kot vodja (%)

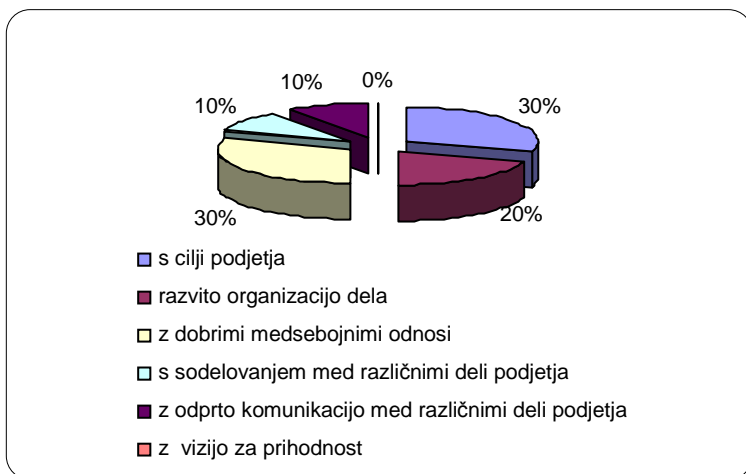


Vir: Podatki iz ankete.

Največ jih meni, da jih odlikuje poštenost 31%, komunikativnost 17%, sposobnost 10%, organiziranost in inteligentnost 13%, dinamičnost 7% in 3% manipulativnost, prilagodljivost, ter usmerjenost v prihodnost. Zanimiv podatek pri tem je ta, da nihče od zaposlenih ni svojega vodjo označil kot poštenega, glede na to, da so vodje mnenja, da jih ravno ta osebnostna lastnost najboljše opisuje.

Na sliki 28 je prikazano s čim je po mnenju vodij povezana uspešnost podjetja.

SLIKA 28: Uspešnost podjetja je povezana... (%)

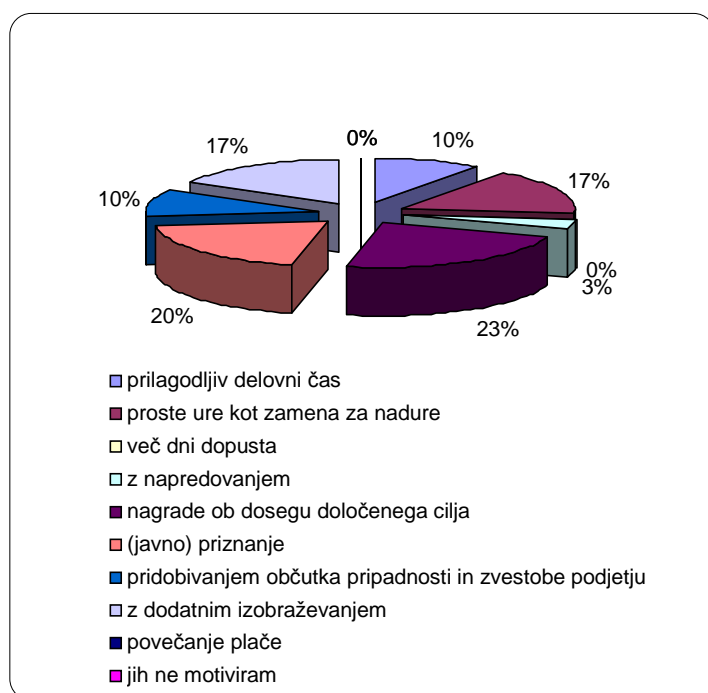


Vir: Podatki iz ankete.

30% jih je menilo, da z dobrimi medsebojnimi odnosi, ter s cilji podjetja. 20% je bilo mnenja, da je uspešnost podjetja povezana z razvito organizacijo dela. 10% jih je menilo, da s sodelovanjem med različnimi deli podjetja, ter z odprto komunikacijo med različnimi deli podjetja. Nihče med anketiranimi ni bil mnenja, da je uspešnost podjetja povezana z vizijo za prihodnost.

Na sliki 29 so prikazani motivacijski ukrepi vodij.

SLIKA 29: Ukrepi, ki jih najpogosteje uporabljam kot vodja za motiviranje (%)

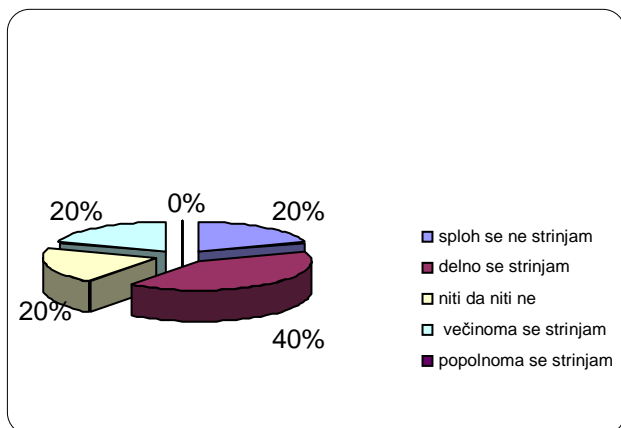


Vir: Podatki iz ankete.

Najpogostejši način motiviranja za delo s strani vodij so v 23% nagrade ob dosegu določenega cilja, v 20% (javno) priznanje, v 17% proste ure kot zamena za nadure, ter dodatna izobraževanja. Za 10% anketiranih, je najpogostejši ukrep za povečanje motivacije prilagodljiv delovni čas, ter dajanje zaposlenemu občutek pripadnosti, za 3 % vodij pa napredovanje. Vodja lahko na različne načine vpliva, da se v podjetju poveča motivacija zaposlenih in tudi z različnimi ukrepi. Eden od teh, ki pa ga sicer nihče od anketirancev ne uporablja, je tudi povečanje števila dni dopusta.

Na sliki 30 je prikazano kako pravično se deli stimulacija.

SLIKA 30: Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se v podjetju deli pravično (%)

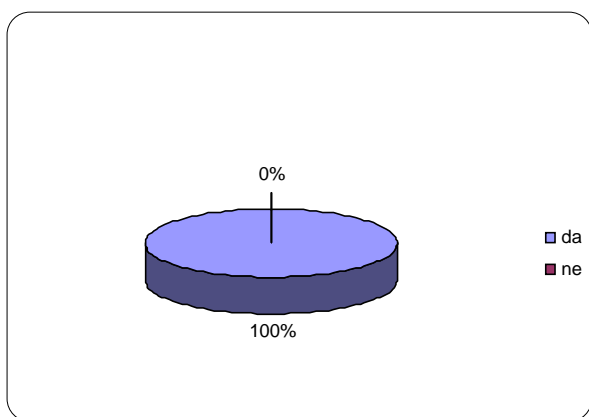


Vir: Podatki iz ankete.

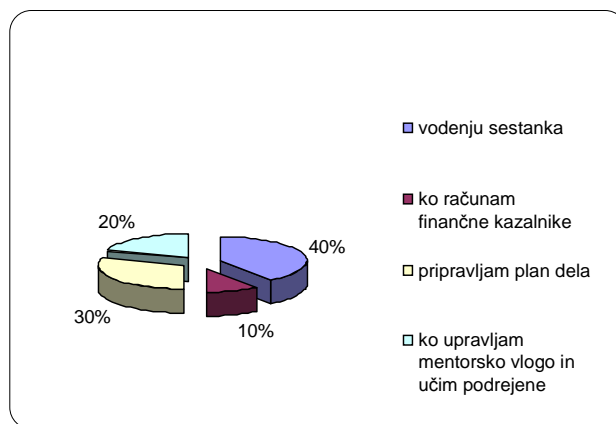
40 % anketiranih vodij se delno strinja, da je nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo v podjetju pravično razdeljena, ter 20% anketiranih, se s tem ne strinja, pri vprašanju 20% anketirancev ni bila opredeljena ali pa se večinoma strinja. Nihče ni bil mnenja, da se nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo v podjetju deli pravično iz vseh zornih kotov.

Na sliki 31 je prikazano da vsi anketirani vodje radi delajo z ljudmi, kar je s strani vodenja ljudi dobro za podjetje. Na sliki 32 je prikazano, da anketirani vodje največ pozornosti namenijo vodenju sestankov, kar 40%.

SLIKA 31: Rad delam z ljudmi (%)



SLIKA 32: Kot vodja posvečam največ pozornosti...(%)



Vir: Podatki iz ankete.

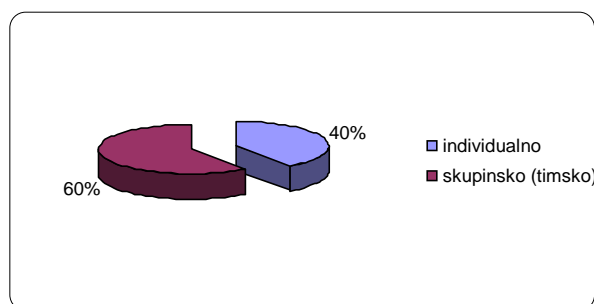
Največ, 30%, pozornost posveča pripravljanju plana dela, 20% upravljanju mentorskih vlog in učenju podrejenih o delu in novostih. Le 10% jih je menilo, največ pozornosti posvečajo računanju finančnih kazalnikov.

SLIKA 33: Pri delu najbolj uživam če zaposlenim....

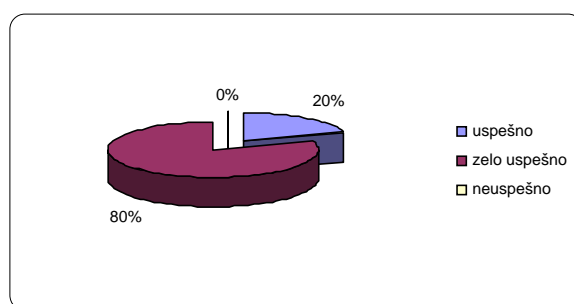
Pri tem vprašanju so lahko anketirani sami podali svoje mnenje. Med najbolj pogostimi odgovori vodij so, da pri delu najbolj uživajo če zaposlenim pomagajo, jim uspešno poveljujejo, jim delo pravično razdelijo in jih po opravljenem delu primerno pohvalijo, ter da jim pravočasno predstavijo novosti.

Na sliki 34 je prikazan način organizacije dela. Na sliki 35 je prikazana ocena uspešnosti podjetja s strani vodij.

SLIKA 34: Način organizacije dela v oddelku (%)



SLIKA 35: Kot vodja menim, da je podjetje... (%)



Vir: Podatki iz ankete.

V 60% menijo, da je organiziranje dela na oddelku skupinsko oz. timsko in tako delajo skupaj z zaposlenimi. 40% pa jih meni, da zaposleni delajo individualno.

Ta nam kaže, da 80% anketiranih vodij meni, da je podjetje »Grand hotel Union« zelo uspešno, 20% pa da je uspešno. Nihče med njimi ni mnenja, da je podjetje neuspešno.

4.8. Predstavitev ugotovitev empiričnega in teoretičnega dela

Vodenje podjetja ali samo oddelka je odgovorno, naporno in ustvarjalno delo ter v sodobnem poslovanju podjetja nepogrešljivo. Če želi podjetje gledati dolgoročno v prihodnost, potrebuje v svojem timu ljudi z vizijo, pogumom in sposobnostjo za ustvarjanje pozitivnih sprememb v sami organizaciji.

Uspešen vodja lahko postaneš na več načinov, nekaj lastnosti imaš prirojenih, ostalo pa se lahko naučiš in nadgradiš. Uspešni vodje uporabljajo več vodstvenih načinov, vendar vsakega v pravi meri in ob pravem času. Lastnosti, ki naj bi jih dober vodja imel, so to predvsem predanost delu, poštenost, dobro razvite komunikacijske sposobnosti in razumevanje ljudi. Vendar osebnostne lastnosti same po sebi ne določajo uspešnega vodjo, kar je pomembno, je način kako se izražajo v odnosu do drugih. Premalo podjetij se zaveda, da je bistvo uspešnega vodenja v motiviranju ljudi, to pa je umetnost, ki jo mora vodja obvladati.

Pri sami izvedbi ankete sem lahko dobila vpogled v samo delovanje preučevanega podjetja tako s strani zaposlenih, kot s strani vodstva podjetja. Ključ do uspeha podjetja v današnjem času

predstavljajo zadovoljni zaposleni, saj je njihova učinkovitost v veliki meri odvisna od njihovega zadovoljstva. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da je večina zaposlenih z delom v podjetju »Grand hotel Union« zadovoljna, vendar menijo, da bi lahko bilo bolje. Nezadovoljni so predvsem z višino osebnega dohodka, in z organizacijo dela. Vendar je dober pokazatelj pripadnosti podjetju rezultat raziskave, da je v povprečju več kot polovica anketiranih v podjetju zaposlenih nad 6 let in več. Stalnost zaposlitve je eden tistih motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Predpogoj za stalnost zaposlitve je stabilno in uspešno podjetje, kamor sodi tudi podjetje »Grand hotel Union«. Zaposleni so veliko bolj motivirani za delo, če so prepričani, da bo njihova prihodnost v podjetju stalna.

Poleg stalnosti zaposlitve je tudi varnost zaposlitve v današnjih negotovih razmerah eden tistih motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vpliva na to, da se zaposleni v podjetju počutijo varne, kajti zaposleni se lahko le tedaj v celoti posvetijo svojim delovnim nalogam. Vodstvu podjetja »Grand hotel Union« svetujem, da stalno spremlja razmere na delovnih mestih in varnost, ki je pri teh potrebna in po potrebi tudi pravočasno ukrepa.

Raven motiviranosti zaposlenih v preučevanem podjetju je s strani vodij dobra, s strani zaposlenih pa nekoliko slabša, vendar nihče od zaposlenih samega sebe ne vidi v vlogi, da je ob prvi priložnosti odločen zapustiti podjetje. Veliko zaposlenih pa se vseeno vidi kot pasivnega delavca in se podreja ciljem podjetja, saj jim delo predstavlja le vir preživetja, ne pa tudi možnost napredovanja. Sama vidim problem predvsem v tem, da je med zaposlenimi nizka izobrazbena struktura, predvsem pa je zaslediti starejšo populacijo ljudi, ki so tik pred upokojitvijo. Podjetje bo moralo v svoje kadre vpeljati mlade ljudi, z vizijami za prihodnost in željo po napredovanju. Vendar jih bo moralo za delo tudi primerno nagraditi. Med anketiranjem sem ugotovila, da mlajši kader večkrat ne dobi stalne zaposlitve, ali pa se raje zaposlijo pogodbeno in imajo sami manj obveznosti do podjetja. Za podjetje pa je pomembno, da zaposleni svoje delovne cilje enačijo s cilji podjetja, kajti z njihovo uresničitvijo se ne povečuje le zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi njihova pripadnost k podjetju in takšni zaposleni verjetno ne bodo kar tako zapustili podjetja.

Da bi vodje spodbujali motivacijo zaposlenih, je bistveno da vse zaposlene seznanjajo s cilji, politiko, strategijo in poslovnimi rezultati podjetja. Vsakemu zaposlenemu bi moralo biti vse navedeno popolnoma jasno. Predlagam, da vodstvo podjetja »Grand hotel Union« vsako leto na novo obvesti zaposlene o tem kakšni so cilji, politika, strategija in poslovni rezultati podjetja in se prepriča, če zaposleni vse navedeno tudi poznajo. V podjetju naj redno izdajajo svoj interni časopis, ki bi zaposlene obveščal o novostih. V njem naj bodo navedeni cilji, politika, strategija in poslovni rezultati podjetja. Na ta način lahko imajo zaposleni določene stvari stalno v zavesti. Prav tako pa lahko notri objavljajo dosežke zaposlenih, pohvale, nagrade in ostale aktivnosti v podjetju. Zaposlene lahko podjetje motivira tudi s tem, da imajo zaposleni možnost dajati različne predloge za izboljšanje dela in najboljše predloge naj podjetje objavi v internem časopisu in jih nagradi.

Podjetje, ki želi obdržati tako zaposlene na nižjih delovnih mestih kot nadarjene delavce, mora zato ustvariti ravnotežje med dejavnikom denarnega nagrajevanja in drugimi motivacijskimi dejavniki.

V stvarnem svetu je zelo težko ustreči vsem, predvsem ko gre za večjo organizacijo. Motivacija izhaja od znotraj, in dober vodja mora svojo energijo uskladiti s cilji podjetja in ustvariti prave delovne pogoje in na ta način motivirati zaposlene, da jim da občutek da so pomemben del podjetja.

SKLEP

Po analizi rezultatov anket, lahko povzamemo, da so prisotne določene slabosti pri njihovih vodjih, niso pa zelo kritične, kajti kazalniki delovne dobe v podjetju niso tako slabi. Tudi odnos vodje do zaposlenih je bil ocenjen kot dober, ter demokratičen. Demokratičnost se kaže tudi z visokim odstotkom zaposlenih, ki si upajo odkrito povedati svoje mnenje. Ampak velik neizkoriščen potencial se nam kaže v velikem pomanjkanju motiviranja zaposlenih, saj se veliko delavcev označuje kot pasivne, veliko zaposlenih vodje nikoli ne motivirajo. Poleg pomanjkanja motiviranja zaposlenih je prisotna tudi slaba komunikacija in opazovanje s strani vodij, ter nevzpodbujanje k timskemu delu. Vse to nam potrjuje tudi kazalnik, da vodje preveč pozornosti usmerjajo k vodenju sestankov, zato imajo premalo časa za druge pomembnejše dejavnike. Splošna ocena vodstvenega kadra bi bila da niso slabi, vendar jim primanjkuje vodstvenih sposobnosti. Zato podjetju Grand hotel Union priporočam da organizira dodatna izobraževanja za vodje, predvsem na področju spoznavanja motivacijskih metod in komunikacijskih sposobnosti. Motiviranost zaposlenih je nujno potrebno dvigniti na višjo raven in s tem zmanjšati odstotek pasivnih delavcev. Eden od načinov je tudi racionaliziranje sistema stimuliranja, da bo pravičnejši za vse v podjetju.

Vodje imajo o sebi nekoliko boljše mnenje, kot pa jih ocenjujejo njihovi podrejeni, zato priporočam podjetju izvajanje takšnih anket, morda še nekoliko bolj detajlnih, s čimer bodo lažje ugotavljali, kje so še slabosti njihovih vodij in jih skušati izboljšati. S tem se izboljša stopnja zadovoljstva zaposlenih, ter posledično uspešnost celotnega podjetja. Saj v vsakem podjetju predstavljajo največje bogastvo njihovi zaposleni. Zato je najpomembnejša vloga vodij ta, da jim uspe držati raven zadovoljstva njihovih zaposlenih čim višje. Uspešen vodja je tisti, ki mu uspe spodbujati motivacijo, in so zato zaposleni pri svojem delu veliko bolj uspešni. Zadovoljen delavec in učinkovit delavec pa je za podjetje pomemben element. Tu se skriva odgovor na vprašanje kdo je uspešen vodja? To je tisti, ki ima pod sabo zadovoljne in inovativne ljudi. Kako pa to postati? Poleg strokovne usposobljenosti, tudi poznavanje in uporaba ustreznih motivacijskih metod. Odločanje o ustreznosti metode pa je pogojeno z veliko mero opazovanja in poznavanja svojih delavcev.

LITERATURA IN VIRI

- 1) ABELL F. (1989): *Vodenje v organizaciji prihodnosti*. Brdo pri Kranju: Center za usposabljanje vodilnih delavcev
- 2) AMBROŽ&MIHALIČ (1998): *Pot k odličnosti*. Škofja Loka: Inštitut za Samorazvoj.
- 3) BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P.; ZIGARMI, D. (1995): *Eno minutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- 4) BRAJŠA (1983): *Vodenje kot medsebojni proces (Odnosna psihodinamika vodenja)*. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum.
- 5) BREJC (1999): *Kako način vodenja vpliva na uspešnost podjetja. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 1) ČEPIN (2002). *Moč, ljubezen, zabava in svoboda*. *Gospodarski vestnik*, (8)27.
- 2) DENNY (1997): *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
- 3) DRUCKER (2001): *Managerski izzivi v 21.stoletju*. Ljubljana: GV.
- 4) GRUBIŠA (2001): *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- 5) GLAMOČANIN (2002): *Motiviranje zaposlenih : Nova Ljubljanska banka in SKB banka*. Diplomsko delo: Ekonomska fakulteta.
- 6) GOLEMAN (2001): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 7) GOLEMAN&BOYATZIS&McKEE (2002): *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV.
- 8) HEMINGWAY (1990): *Kjer je volja...(Vodenje in motivacija)*. Video center Ljubljana.
- 9) HOČEVAR&JAKLIČ&ZAGORŠEK (2003): *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
- 10) HODGETTS (1991): *Organizational behavior : theory and practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
- 11) KEENAN (1996): *Kako motiviramo*, Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 12) LIPIČNIK&MOŽINA: *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana, 2003: Državna založba Slovenije.
- 13) LIPIČNIK (1991): *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod republike slovenije za šolstvo in šport.
- 14) LIPIČNIK (1999): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 15) MAZI (2004): *Uspešni menedžerji o motivaciji*. Delo 105: 13.
- 16) MOŽINA (1999): *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Industrijska demokracija 3.
- 17) MOŽINA (1994): *Osnove vodenja*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 18) MOŽINA Stane et al (1994):. *Management*. Radovljica: Didakta.
- 19) LIPIČNIK&MOŽINA: *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 20) PLUT, Helena, in Tadeja. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče. 173 str.

- 21) RUSSEL C.J (1990).: *Selecting Top Corporate Leaders, Journal of Management.*
- 22) TREVEN (1998): *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 23) TWENTIER (1999): *Pozitivna moč pohvale.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 24) SANG H. KIM, Ph.D. (2001) :*1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti.* Ljubljana: Tuma.
- 25) SCHMIDT (2006): *Najmanj kar bi morali vedeti o vodenju: predstavitev najučinkovitejših orodij za delo z ljudmi.* Ljubljana, Samozaložba.
- 26) SCHNEIDER&POTOČNIK (2007): *Gospodarsko poslovanje 4.* Ljubljana: Mohorjeva
- 27) URH (1999): *Uspešno vodenje.* Diplomsko delo visoke poslovne šole: Ekonomska fakulteta.
- 28) ZUPANČIČ (2001): *Vodenje in motivacija zaposlenih.* Diplomsko delo visoke poslovne šole: Ekonomska fakulteta.
- 29) VERBINC, France: *Slovar tujk.* Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997. str. 770
- 30) Grand hotel Union: [URL: <http://www.gh-union.si/>]
- 31) Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev:
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>]
- 32) Umetnost vodenja in uspeha: [URL: <http://www.umetnost-vodenja.com/>]
- 33) Good leaders: [URL: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>]
- 34) Osebnostni profil uspešnega vodje:
[URL: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebnostni-profil-uspesnega-vodje-824.aspx>] 20.5.2008 17:46
- 35) Kdaj bomo začeli zares motivirati tudi zaposlene:
[URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030802.doc>]
- 36) Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih:
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>]
- 37) Orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih:
[URL: http://www.profil.si/sl/Profil_Management_Tool/]
- 38) Motivirajte zaposlene, da bodo pripomogli k uspehu:
[URL: <http://www.microsoft.com/slovenija/malapodjetja/themes/build-your-business/motivate-your-employees-to-help-you-succeed.msp>]
- 39) Delavska participacija; dr. Stane Uhan:
[URL: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990603.doc]
- 40) Goleman, Daniel: *Uspešno vodenje I*, junij 2000:
[URL: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&ClanekID=76>]
- 41) Keber Sandi: *Vodenje - lastnosti in vzvodi dobrega vodje*(članek), 17.3.2008:
[URL: <http://www.znajdise.net/index.php?p=oGNma1nNzuLc09qrpby/sq2lq5Lh35iWm6HNkdLix9XSfoR8e2e3p5XY0aGpb2Se:>]
- 42) Stražišar Magda: *Za spodbujanje najboljših pomembno ravnatežje različnih oblik motivacije:* [URL:<http://www.finance.si/10229>]
- 43) Bizi.si: Grand hotel Union, 14.8.2008: [URL: <http://www.bizi.si/podjetje/o-podjetju.aspx?H87TxGxZT29wpyTtMgEiLGwbcCbUGWtRyHifzAJZ1BCc%3d>]
- 44) Zakaj delodajalci anketirajo svoje zaposlene?, 26.8.2008:
[URL: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/novice/Default.aspx?n=855>]

PRILOGE

Priloga 1: Spremnno pismo k anketnemu vprašalniku

Spoštovani,

Moje ime je Maja Karničnik in sem absolventka Visoke poslovne šole na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Diplomsko delo z naslovom »Vodja in njegova vloga pri spodbujanju zaposlenih: primer hotelirstvo« pripravljam pod mentorstvom prof. Katarine Katje Mihelič, v katerem obravnavam področje motiviranja zaposlenih s strani vodij.

V ta namen bom opravila empirično raziskavo, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku na naslednjih straneh. Namen ankete je ugotoviti motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju »Grand hotel Union«, zato Vas prosim, da vprašalnik izpolnite. V njem ni pravih in ni napačnih odgovorov. Pomembno je le, da so Vaši odgovori realni. Anketa je popolnoma anonimna, zato Vas lepo prosim, da na zastavljena vprašanja podajate resnične odgovore.

Priložen vprašalnik mi bo pomagal napisati zanimivo in s podatki podkrepljeno diplomsko delo, zato je Vaše sodelovanje pri izpolnjevanju ankete zame velikega pomena. Tako zbrani podatki in ugotovitve bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave v diplomskem delu. Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

S spoštovanjem,

Maja Karničnik

Anketni vprašalnik A: za zaposlene

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 36 let
- c) od 37 do 47 let
- d) od 48 do 58let
- e) od 59 let naprej

3. Dokončana izobrazba:

- a) osnovna
- b) poklicna
- c) srednja
- d) višja
- e) visoka
- f) univerzitetna
- g) magisterij
- h) doktorat

4. Kako dolgo že delate v podjetju »Grand hotel Union«:

- a) do 5 let delovne dobe
- b) od 6 do 10 let delovne dobe
- c) od 11 do 20 let delovne dobe
- d) od 21 do 30 let delovne dobe
- e) nad 30 let delovne dobe

5. Katere so temeljne lastnosti vašega neposrednega vodje v vašem podjetju? (označite 3)

- a) komunikativen
- b) inteligenten
- c) manipulativen
- d) samozavesten
- e) pošten
- f) nerazumevajoč
- g) sposoben
- h) prilagodljiv
- i) dinamičen
- j) organiziran
- k) agresiven
- l) nezanesljiv

- m) usmerjen v prihodnost
- n) delo načrtuje in pravočasno ukrepa

6. Odnos vodja oddelka do zaposlenih je:

- a) slab
- b) niti dober niti slab
- c) dober

7. Samega/o sebe lahko opišem z enim izmed naslednjih stavkov:

- a) Pasivnega delavca in se podrejam ciljem podjetja. Delo mi predstavlja le vir sredstev za preživetje.
- b) Prilagam se ciljem podjetja in sem aktivni izvajalec delovnih nalog.
- c) Sem nosilec učinkovitosti delovnega procesa in se v svojem delu popolnoma istovetim s cilji podjetja.

8. Način komuniciranja z zaposlenimi s strani vodje je sledeč: (označite 3)

- a) sodeluje z zaposlenimi in jih primerno nagradi
- b) daje pravočasno informacije, ki so povezane z mojim delom
- c) zna opazovati, poslušati in povezovati ljudi med sabo
- d) je pripravljen pomagati ko je to potrebno
- e) ni pripravljen pomagati ko je to potrebno
- f) ne sodeluje z zaposlenimi
- g) ne zna opazovati, poslušati in povezati ljudi med seboj

9. Kako je pretežno organizirano delo v oddelku?

- a) individualno
- b) skupinsko (timsko)

10. Vodja me spodbuja k timske delu?

- a) vedno
- b) pogosto
- c) občasno
- d) nikoli

11. Kakšen vodstveni slog je najbolj značilen za vodje v podjetju?

- a) **ukazovalni vodje** zahtevajo takojšnjo voljnost,
- b) **avtoritativni vodje** mobilizirajo ljudi v smeri vizije,
- c) **očetovski/materinski vodje** ustvarijo čustvene vezi in harmonijo,
- d) **demokratični vodje** s sodelovanjem vseh dosežejo sporazum,
- e) **narekovalni vodje** pričakujejo odličnost in samousmeritev,
- f) **inštruktorji vzgajajo** ljudi za prihodnost.

12. Vodji si upam odkrito povedati svoje mnenje:

- a) da

b) ne

13. Vodja me spoštuje in mi pomaga:

- a) nikoli
- b) redko
- c) občasno
- d) pogosto
- e) vedno

14. Plača kot način motiviranja v podjetju je:

- a) slaba
- b) niti dobra niti slaba
- c) dobra

15. Na kakšen način vodja v podjetju motivira zaposlene (označite 3 najbolj pogoste):

- a) prilagodljiv delovni čas
- b) proste ure kot zamena za nadure
- c) več dni dopusta
- d) z napredovanjem
- e) nagrade ob dosegu določenega cilja
- f) (javno) priznanje
- g) pridobivanjem občutka pripadnosti in zvestobe podjetju
- h) z dodatnim izobraževanjem
- i) povečanje plače
- j) jih ne motivira

16. Kako pogosto vas vodja motivira za učinkovitost pri delu?

- a) nikoli
- b) redko
- c) občasno
- d) pogosto
- e) vedno

17. Plačane oblike izpopolnjevanja in izobraževanja, ki ste jih deležni v podjetju?

- a) tečaji tujih jezikov
- b) seminarji
- c) administrativni tečaji
- d) računalniški tečaji
- e) tečaji retorike
- f) tehnično usposabljanje
- g) študij ob delu
- h) drugo _____
- i) nič

Za Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujem!

Anketni vprašalnik B: za vodstveni kader

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 36 let
- c) od 37 do 47 let
- d) od 48 do 58let
- e) od 59 let naprej

3. Dokončana izobrazba:

- a) osnovna
- b) poklicna
- c) srednja
- d) višja
- e) visoka
- f) univerzitetna
- g) magisterij
- h) doktorat

4. Kako dolgo že delate v podjetju »Grand hotel Union«:

- a) do 5 let delovne dobe
- b) od 6 do 10 let delovne dobe
- c) od 11 do 20 let delovne dobe
- d) od 21 do 30 let delovne dobe
- e) nad 30 let delovne dobe

5. Kaj je tisto, zaradi česar vodite druge ljudi?

- a) zunanji dejavniki (nagrade, dodatki, delovno mesto, na katerega so me napredovali)
- b) notranji dejavniki (čast, samopotrjevanje, moč vpliva na druge)

6. Ali je delovno mesto vodje nekaj kar si želite?

- a) da
- b) ne

7. Kako ocenjujete svoje osebnostne lastnosti, katere so za vas najbolj značilne? (označite 3)

- a) komunikativen
- b) inteligenten
- c) manipulativen
- d) samozavesten

- e) pošten
- f) nerazumevajoč
- g) sposoben
- h) prilagodljiv
- i) dinamičen
- j) organiziran
- k) agresiven
- l) nezanesljiv
- m) usmerjen v prihodnost
- n) delo načrtuje in pravočasno ukrepa

8. S čim je po vašem mnenju najbolj povezana uspešnost podjetja? (označite 1)

- a) s cilji podjetja
- b) razvito organizacijo dela
- c) z dobrimi medsebojnimi odnosi
- d) s sodelovanjem med različnimi deli podjetja
- e) z odprto komunikacijo med različnimi deli podjetja
- f) z vizijo za prihodnost

9. Katere ukrepe vi najbolj pogosto uporabljate za motiviranje zaposlenih: (označite 3)

- a) prilagodljiv delovni čas
- b) proste ure kot zamena za nadure
- c) več dni dopusta
- d) z napredovanjem
- e) nagrade ob dosegu določenega cilja
- f) (javno) priznanje
- g) pridobivanjem občutka pripadnosti in zvestobe podjetju
- h) z dodatnim izobraževanjem
- i) povečanje plače
- j) jih ne motiviram

10. Nagrajevanje in stimulacija za uspešno delo se v podjetju deli pravično:

- a) sploh se ne strinjam
- b) delno se strinjam
- c) niti da niti ne
- d) večinoma se strinjam
- e) popolnoma se strinjam

11. Ali radi delate z ljudmi?

- a. da
- b. ne

12. Kot vodja v podjetju posvečate največ pozornosti:

- a) vodenju sestanka
- b) ko računam finančne kazalnike
- c) pripravljam plan dela
- d) ko upravljam mentorsko vlogo in učim podrejene

13. Pri delu najbolj uživam če zaposlenim _____.
(dopolnite)

14. Kako se rešujejo problemi v podjetju?

- a) individualno
- b) skupinsko (timsko)

15. Kot vodja ocenjujete, da je podjetje »Grand hotel Union«:

- a) uspešno
- b) zelo uspešno
- c) neuspešno

Za Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujem!