

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNNA NALOGA

NELI HORVAT

NELI HORVAT

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VODENJE, ZADOVOLJSTVO IN MOTIVIRANJE
ZAPOSLENIH

Neli Horvat

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi sta predstavljena dva pomembna dejavnika za uspešnost podjetja, in sicer vodenje in motiviranje zaposlenih. Predstavili smo načine vodenja in motiviranja sodelavcev. Na primeru organizacije s področja igralništva smo raziskovali zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in motiviranjem. Na primeru izbranega podjetja smo raziskali, kakšne lastnosti potrebuje uspešni vodja ter kako lahko doseže višjo motiviranost zaposlenih.

Ključne besede: manager, organizacija, zaposleni, vodenje, zadovoljstvo, motivacija, igre na srečo.

SUMMARY

This final project paper presents two factors that greatly contribute to a successful business: management and motivation of employees. Based on the analysis of the selected gambling company we wanted to find out what the employees thought of the management and motivation on employees in the company. Furthermore, by studying the selected company we analysed the characteristics that a successful leader should have and the methods of achieving long – term motivation of employees.

Keywords: manager, organisation, employees, management, contentment, motivation, gambling.

UDK:

ZAHVALA

Zaključna naloga je odraz dobrih štirih let dela na dodiplomskem študiju Fakultete za management. Na tem mestu bi se rada zahvalila vsem, ki so me motivirali, spodbujali in verjeli vame, da sem v tem času osebnostno in strokovno napredovala.

Največja zahvala gre mojim staršem in sestri, ki so mi skozi vsa leta študija nudili pomoč in podporo ter tudi v času, ko ni šlo vse po načrtih, niso izgubili upanje vame. Njihova pomoč je pripomogla k dokončanju študija. Zahvala gre tudi prijateljici Mihaeli Gabršček, ki me je s svojo pozitivno energijo neprestano motivirala in podpirala skozi vsa leta študija in bistveno pripomogla, da sem zaključno nalogo konkretno izpeljala do konca.

Zahvala gre tudi mojemu mentorju, mag. Dušanu Gošniku, za pomoč, strokovnost, podporo in napotke pri pisanju zaključne naloge. Zahvaljujem se tudi vsem profesorjem in asistentom na fakulteti, ki so pripomogli k mojemu napredku v izobraževanju. Zahvala gre tudi g. Simonu Petrovčiču, ki mi je priskrbel vso potrebno dokumentacijo o HIT d. d., Nova Gorica.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	1
1.3	Uporabljena metodologija raziskovanja	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem primeru	2
2	Vodenje, zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih	4
2.1	Kaj je vodenje	4
2.1.1	Modeli vodenja sodelavcev	4
2.1.2	Razlika med vodenjem in managementom	5
2.2	Kako voditi sodelavce	5
2.3	Lastnosti uspešnega vodje	6
2.4	Zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih	7
2.4.1	Nedenarne nagrade	7
2.4.2	Denarne nagrade	8
2.5	Kako do zadovoljnih sodelavcev	8
2.6	Kako spodbuditi zaposlene	9
3	Predstavitve podjetja HIT d.d., Nova Gorica	10
3.1	Zgodovina podjetja HIT d. d., Nova Gorica	10
3.2	Vizija in poslanstvo podjetja	11
3.3	Predstavitve storitev podjetja HIT d. d., Nova Gorica	11
4	Vodenje, zadovoljstvo in motiviranje sodelavcev na primeru podjetja HIT d.d., Nova Gorica	13
4.1	Trenutno stanje na področju vodenja zaposlenih v OE IZC Park	13
4.2	Razvoj anketnega vprašalnika	14
4.3	Izvedba anketne raziskave	14
4.4	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	14
4.5	Zaznano zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih	23
4.6	Predlogi izboljšav v vodenju za doseganje večjega zadovoljstva in motiviranosti ...	24
5	Povzetek spoznanj	26
6	Zaključek	27
	Literatura	29
	Priloga	31

SLIKE

Slika 1: Struktura OE IZC Park.....	13
Slika 2: Področja dela anketirancev	15
Slika 3: Prikaz zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu	15
Slika 4: Prikaz ocene sedanje metode motiviranja, ki jo uporabljajo sedanje vodje.....	16
Slika 5: Prikaz metod, ki po mnenju anketirancev predstavljajo najučinkovitejši dejavnik motiviranja zaposlenih	17
Slika 6: Ocena sodelavcev o pristopu vodje v vodenju	18
Slika 7: Ocena zaposlenih kaj preprečuje vodji, da bi še bolj motiviral zaposlene.....	19
Slika 8: Ocena zaposlenih, kako sodelavce motivira sedanji vodja	19
Slika 9: Prikaz ocen vodenja sedanjih vodij.....	20
Slika 10: Ocena zaposlenih o potrebnih lastnostih vodje, ki pripomorejo k uspešnejšemu vodenju.....	21
Slika 11: Ocena zaposlenih o pomembnosti nadenarnih nagrad	22
Slika 12: Ocena sodelavcev o lastnostih sedanjih vodij.....	23

KRAJŠAVE

IA	igralni avtomati
IM	igralne mize
IZC	igralniško zabaviščni center
OE	organizacijska enota

1 UVOD

Tempo poslovanja in zahteve za konkurenčnost podjetij so iz leta v leto višje. Tudi stroški poslovanja podjetij so pogosto vse višji. Večina podjetij se pri zniževanju stroškov odloči za zmanjšanje plače zaposlenih. Zaradi takšnih ravnanj managerjev je pogosto tudi vse več nemotiviranih zaposlenih. Pred managerji je tako izziv, da izberejo in uporabijo ustrezen način vodenja in motiviranja zaposlenih. To področje zadovoljstva in motiviranja sodelavcev v tej nalogi tudi raziskujemo.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Razvoj in uspeh podjetja nista odvisna le od finančnih rezerv, trga in dobre tehnologije. Ni dovolj, da je manager odličen finančni strokovnjak, spreten in iznajdljiv komercialist in odličen tehnolog. To znanje mu ne pomaga pri obvladovanju ljudi, sodelavcev, zaposlenih. Poleg vsega navedenega bi manager moral biti tudi strokovnjak za ljudi. Naj bo možnost definiranja pojma vodenja še tako težka ali celo nemogoča, pa je pomembno priti do soglasja o tem, kaj pojem vodenja dejansko vključuje oz. vsebuje, kajti značaj voditelja je tisti, ki narekuje njegove akcije in njegova dejanja v trenutkih najtežjih preizkušenj (Černetič 2012, 13).

Različni avtorji vodenje opredeljujejo kot (Clemmer 2008, 19):

- Prva naloga vodje je opredeliti vizijo organizacije. Vodenje je zmožnost predstaviti vizijo v realnost (Branden 2000, 10).
- Vodenje je zmožnost posameznika, da vpliva, motivira in usposobi druge, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu celotne organizacije, katere člani so (Scobie 2009, 15).
- Vodenje je proces, s katerim posameznik v skupini ali organizaciji vpliva na interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev in strategij, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo ljudi za doseganje ciljev, vzdrževanje sodelovanja, razvoj spretnosti in zaupanja članov in pridobivanje podpore ter sodelovanja ljudi izven skupine ali organizacije. Je tako specializirana vloga kot tudi družbeno vplivni proces (Yuki 1998, 17).
- Upravljanje je prepričati ljudi, da naredijo, kar mora biti narejeno. Vodenje je prepričati ljudi, da želijo narediti, kar mora biti narejeno. Managerji potiskajo, voditelji vlečejo. Managerji ukazujejo, voditelji komunicirajo. Voditelji so ljudje, ki delajo pravo stvar, managerji so ljudje, ki delajo stvari prav (Branden 2000, 11).

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je preučiti literaturo s področja vodenja, zadovoljstva in motiviranja zaposlenih. Na primeru izbrane organizacije smo raziskali, kako pomembna sta vodenje in motivacija zaposlenih. V nalogi smo raziskali, kakšen vpliv ima uspešno vodenje zaposlenih na poslovanje in kakovost podjetja. Namen raziskave je analiza sedanjega vodenja podjetja, natančneje OE IZC Park kot dela podjetja HIT d. d., Nova Gorica. Razvili smo tudi

predloge za izboljšanje vodenja.

Cilj raziskave jena primeru velikega podjetja v panogi izvajanja storitev iger na srečo preučiti sedanje stanje vodenja, zadovoljstva in motiviranosti sodelavcev v OE IZC Park, podjetja HIT d. d., Nova Gorica ter s tem v povezavi raziskati, s kakšnimi problemi se srečujejo vodje na področju vodenja in motiviranja sodelavcev in kako te probleme rešujejo. Raziskali smo tudi komunikacije med zaposlenimi in izbrano poslovno okolje lastnosti idealne vodje.

Cilj naloge je razviti predloge izboljšav, kako naj management v izbrani organizaciji doseže in ohrani večje zadovoljstvo in motiviranost sodelavcev.

1.3 Uporabljena metodologija raziskovanja

V zaključni projektni nalogi smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metoda opazovanja, opisovanja dejavnosti, pojavov in procesov,
- metoda zbiranja javno dostopnih podatkov in sekundarnih virov (strokovne literature),
- metoda analize podatkov in informacij, spoznanj in ugotovitev,
- metoda kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj,
- metoda analize vodenja in motiviranja sodelavcev na primeru izbrane organizacije s področja izvajanja storitev iger na srečo, HIT d. d., Nova Gorica.

V teoretičnem delu smo se posvetili proučevanju strokovne literature različnih avtorjev in poslovne dokumentacije, na podlagi katere smo povezovali različne analize. Raziskali in predstavili smo različne pojme in pojave, povezane s tematiko te naloge, kot so vodenje, zadovoljstvo in motiviranje sodelavcev.

V empiričnem raziskovalnem delu smo se opirali na metodo analize vodenja in motiviranja sodelavcev v izbranem podjetju. Največji poudarek smo namenili metodi analize procesa vodenja in opazovanja in metodi sinteze spoznanj. Izvedli smo tudi anketo med zaposlenimi, s katero smo raziskali trenutno zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter razvili predloge izboljšav na tem področju.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem primeru

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk:

- Predpostavljamo, da se v podjetju HIT d. d., Nova Gorica vse bolj zavedajo pomembnosti vodenja in motivacije zaposlenih in so zainteresirani za izboljšanje metod vodenja in motivacije.
- Predpostavljamo, da bodo razviti predlogi izboljšav podjetju HIT d. d., Nova Gorica zelo koristili in jih bodo upoštevali.

- Omejitve zaključne projektne naloge so:
- Omejenost na eno izbrano podjetje v panogi igralništva in na razpoložljive vire podjetja HIT d. d., Nova Gorica. Zaupnost informacij podjetja HIT d. d., Nova Gorica poslovnih skrivnosti nismo objavljali.
- Omejena sposobnost enega raziskovalca v času trajanja te raziskave junij–september 2014.

2 VODENJE, ZADOVOLJSTVO IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

V tem poglavju predstavljamo, kaj sta vodenje in motivacija. Poleg tega so predstavljene različne metode vodenja, kakšne lastnosti ima uspešen vodja ter razlika med vodjo in managementom. Predstavljamo tudi tematiko zadovoljstva zaposlenih ter kako jih spodbuditi k delu.

2.1 Kaj je vodenje

Svet in s tem poslovno okolje postajata vse bolj nepredvidljiva, prehitro se gibljeta, zato samo upravljanje podjetja ni dovolj. Potrebno je vodenje, pomoč ljudem, da dosežejo tisto, za kar so sposobni, zasnovati je treba vizijo za prihodnost, spodbujati, poučevati, svetovati, razvijati in ohranjati uspešne medsebojne odnose. Zaposlene uspešno vodimo takrat, ko jih pridobimo na svojo stran. To pa dosežemo tako, da jim sporočimo, kakšne so njihove naloge in kako jih je treba izvesti. Prav tako so pomembni vzroki, ki jih moramo navesti, da bodo začeli odgovorno delat (Brajša 1996, 5).

Glavne funkcije managerjev so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Ko manager določi te funkcije, mora poskrbeti, da se te funkcije začnejo uveljavljati. V fazi uveljavljanja pa pridejo na vrsto vodje, ki s svojim vplivom poskrbijo za motivacijo, mobilnost, navdušenje in empatijo zaposlenih (Kramar Zupan 2009, 33).

Pomen vodenja je vplivanje na druge ljudi z ustrežno komunikacijo, pravilno motivacijo, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da le-ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev organizacije. Cilj vodje je, da po najboljših močeh poskuša prepričati, navdušiti zaposlene ter vplivati nanje tako, da delujejo v skladu z organizacijo (Kramar Zupan 2009, 34).

2.1.1 Modeli vodenja sodelavcev

Vodenje se je skozi čas zelo spreminjalo in tako so nastali različni modeli vodenja, ki so se skozi čas dopolnjevali, nadgrajevali in spreminjali. Navajamo nekaj modelov vodenja (Kramar Zupan 2009, 118–144):

- Model osebnih značilnosti temelji na domnevi, da so osebne, socialne in telesne posebnosti značilne za vodjo. V skladu s temi značilnostmi je prisotnost oz. odsotnost le-teh osnovnega pomena za razlikovanje med vodjo in ne vodjo.
- Model vedenja vodij je mogoče opazovati in se ga učiti. Zelo težko je najti oz. določiti osebne značilnosti, ki bi definirale uspešne vodje, zato je lažje ugotoviti, kaj bolj ali manj uspešno počnejo. To pa pomeni, da lahko posameznike usposabljam, da postanejo bolj uspešni v vodenju.
- Situacijski model vodenja je nadgradnja modela vedenja vodij, saj ta predpostavlja, da so situacijski dejavniki odločilnega pomena pri določanju primerne načina vodenja. Za ta

model je osnova specifična situacija, ki se ji mora vodenje prilagajati.

- Transakcijsko in transformacijsko vodenje v osnovi prinašata vrsto izmenjav ali tako imenovano transakcijo med vodjo in zaposlenimi. Takšen model se osredotoča na razčiščevanje ciljev, pričakovanj in nagrad. Ta model nam da najjasnejše odgovore na vprašanja, kot so: kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce, kakšna je potreba po spodbudi in usmerjanju zaposlenih.

Nemogoče je uporabljati vse metode naenkrat. Bistvo je, da se vodenju temeljito posvetimo, saj bomo samo z uspešnim vodenjem dosegli, da bodo naši zaposleni zadovoljni.

2.1.2 Razlika med vodenjem in managementom

Večina obravnava management in vodenje kot sestavni del. Zasledimo lahko, da se management povezuje s kompleksnostjo, vodenje pa s spremembami. Tako management kot vodenje zajemata iste aktivnosti, kot so oblikovanje ciljev ter organiziranje posameznikov v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Bistvena razlika med tema dvema izrazoma je v tem, da naj bi management poudarjal sistematično-analitični pristop, vodenje pa razumemo kot iskanje uspešnih učinkov pri povezovanju posameznikov za doseganje skupnih ciljev. Delo managerja zajema skrb, da se delajo stvari pravilno in učinkovito, vodja pa skrbi, da se delajo prave stvari ter sledijo uspešnosti. Poenostavljena definicija za vodenje je izpolnjevanje nečesa z drugimi ljudmi. Management definira doseganje organizacijskih ciljev z organiziranjem drugih, da opravijo stvari (Kramar Zupan 2009, 169).

2.2 Kako voditi sodelavce

Ljudje predstavljajo srce in dušo organizacije, zato je pomembno, da voditelji pomagajo ljudem, da delajo tisto, kar morajo na najbolj učinkovit in prikladen način. Voditelj je uspešen samo takrat, ko mu ljudje sledijo. Voditeljeva poglobljena naloga je, da ljudi nekam vodi. Daje jim smer, namen in občutek uspeha. Pravi voditelj mora pomagati ljudem doseči kar največ v njihovih prizadevanjih. Walter Lippman je rekel: »Najpomembnejša naloga voditelja je, da v drugih ljudeh utrdi prepričanje in voljo, da bodo stvar izpeljali.« (Carnegie 2013, 54) Voditelji morajo razviti spretnosti, ki so pomembne, če želijo pomagati ljudem pri uresničevanju njihovih ciljev. Samo s razvitimi spretnostmi lahko vodje pomagajo svojim zaposlenim, da razvijejo svoje sposobnosti. Voditi zaposlene pomeni, da vodja prepozna temelj njihovih zmožnosti, ga neguje, razvija, uri, hrani ter spodbuja. Voditelji morajo skrbeti za nenehno oskrbo svojih zaposlenih s primernimi dejavniki, da bodo le-ti lahko kar najbolj povečali svoje sposobnosti, obenem pa presegli svoje pomanjkljivosti (Carnegie 2013, 57).

2.3 Lastnosti uspešnega vodje

Večina ljudi se ne rodi kot vodja, vendar lahko z ustreznim usposabljanjem razvije lastnosti uspešnega vodje. V današnjih časih, ko je vodenje zaposlenih vse bolj pomembno, moramo nekatere lastnosti nedvomno razviti. V nadaljevanju predstavljamo najpogosteje našteje lastnosti uspešnih vodij (Carnegie 2013, 29–34):

- Spoštujejo pomembne vrednote in imajo visoke etične standarde. Pogosto so najuspešnejše osebe z izjemno močno integriteto. Takšni ljudje imajo izostren občutek za pomembnost poslovne etike in jim lahko popolnoma zaupamo, da bomo prejeli, za kar smo se dogovorili. Tisti vodje, ki so se naučili v delo vložiti sebe, bodo dosegli visoke uspehe.
- Pri vodenju so vzor tudi sami, njihovo poslovno življenje zaznamuje integriteta. Uspešen vodja bo zastavljene cilje skušal doseči ne glede na to, čigava je zamisel.
- Dobro poznajo cilje družbe in oddelke ter spremljajo vse spremembe. Vodje si poskušajo zastaviti čim višje standarde in nato trdo delajo, da bi jih izpolnili. Razumno je, da bodo tudi vodje naredili napake, ampak pomembno je, da te napake vidimo kot izkušnje, iz katerih se lahko česa naučimo.
- So dobri govorniki in odlični poslušalci. Dober vodja se mora zavedati, da lahko tudi zaposleni, ki niso na vodilnih položajih, prispevajo zamisli in predloge, zato morajo vodje svojim zaposlenim prisluhniti.
- Odprti so za nove zamisli in sprejemanje predlogov. Vodjem mora biti pomembno, kako spodbuditi posameznike v delovni skupini in jim nuditi pomoč na poti k uspehu. Zavedajo se svoje vloge pri spodbujanju ljudi, pri čemer morajo upoštevati, kaj jih žene, in poskrbijo, da s svojimi dejanji dobro vplivajo na njihovo počutje.
- Znajo prepoznati in spodbuditi dobre lastnosti v drugih. Vodje, ki poskušajo z negativnimi spodbudami ali grožnjami prisili ljudi k delu, niso pravi vodje. Res je, da bodo dosegli, da jih bodo podrejeni ubogali, a nič več kot to. Pravi vodja poskuša krepiti samozavest in zaupanje zaposlenih.
- So ustvarjalni in inovativni. Pravi vodja je ves čas na preži za novostmi, ki bi izboljšale način dela, zagotovile zadovoljstvo ter povečale dobiček podjetja. Ravno zaradi tega vodje niso nikoli povsem zadovoljni sami s seboj.
- So ljudje z vizijo. Takšni ljudje točno vedo, kaj želijo doseči in kako bodo te cilje dosegli. Osredotočajo se na dolgoročne cilje in na stvari gledajo širše.
- Njihov cilj je opraviti delo. Pomembno je, da vodja svojo vizijo in poslanstvo tudi uresniči. To pa pomeni, da jo pripelje do konca in začne svoje zamisli izvajati tudi v praksi.
- Ne pustijo se zlahka odvrniti. Pomembno pri vodenju je, da ko se srečajo z neuspehom, prevzamejo vajeti in se borijo, da bi težavo razrešili.

Uspešen vodja bo znal različne lastnosti uporabiti v različnih okoliščinah. Poleg naštetih lastnosti pa mora biti vodja odločen, samozavesten, odličen v komunikaciji z zaposlenimi, imeti mora čut za ljudi in občutek za sprejemanje različnih odločitev.

2.4 Zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih

Danes ni več dvomov o tem, ali naj zaposlene motiviramo ali ne. Motiviranje je nujno in brez motiviranja in stimuliranja sodelavcev ni uspešnega vodenja. Brez uspešnega vodenja ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešne organizacije. Zato je motiviranje sodelavcev tako zelo pomembno in zato mora biti izvajanje motiviranja ena zmed prioriternih nalog in odgovornost vsakega vodje (Mihalič 2010, 4). Včasih je bilo delo višje na lestvici vrednot, zato je bila tudi motiviranost zaposlenih bistveno višja in lažja. Danes pa temu ni tako, saj so vrednote dela bistveno nižje. Vzroki, ki so pripeljali do tako nizke vrednote dela, so višji splošni standard, boljše karijerne možnosti, večja izbira, višja stopnja zahtevnosti zaposlenih, boljša informiranost, večja samostojnost in neodvisnost, obenem pa nižja stopnja tolerantnosti, pogostejše precenjevanje lastnih sposobnosti in podobno. Vsi naštetih dejavniki pripeljejo do manjše motivacije, saj so ljudje hitreje demotivirani. Zaposleni so večino časa demotivirani, zato moramo uporabljati več vrst motiviranja, kot so nedenarne nagrade, ki zajemajo nagrade za delo, uspehe in znanje; izpostavljanje uspehov in uspešnih sodelavcev; izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim; priznanja za uspehe in dobre rezultate; omogočanje lastnih privilegijev tudi sodelavcem. Glavno pravilo motiviranja je, da motiviramo redno in vse zaposlene. Bistvenega pomena je, da motiviramo samo s pozitivnimi ukrepi (Mihalič 2010, 6).

2.4.1 Nedenarne nagrade

Glavno pravilo pri nedenarnem nagrajevanju, ki ga moramo upoštevati, je vedeti, kaj naj nagrajujemo, katerih pravil se moramo držati ob izvajanju nagrajevanja in kakšne nagrade naj izberemo, da bo zaposleni s prejeto nagrado tudi motiviran. Obstajajo nenapisana dejanja, ki so vredna nedenarne nagrade (Mihalič 2010, 31):

- uspešnost in učinkovitost pri delu,
- predlaganje zamisli, idej in razvoj novosti,
- pridobitev novih znanj in drugih kompetenc,
- inoviranje in uvajanje izboljšav pri delu,
- razvoj lastnih zmožnosti in sposobnosti,
- izkazan prispevek k dobremu imenu organizacije.

Tako kot je pomembno, kaj nagrajujemo, so pomembni tudi učinki nagrajevanja, ki jih ne smemo spregledati. Navedeni učinki nagrajevanja nam pomagajo k večji motivaciji zaposlenih (Mihalič 2010, 35):

- nagrajevanje vedno izvajamo zgolj za preteklo delo, uspehe in dosežke,
- za nagrajevanje določimo jasna, objektivna in tudi povsem transparentna ter nedvoumna merila,
- pravila nagrajevanja morajo biti enaka za vse,
- nagrajevanje izvajamo dovolj pogosto in zaposlene nagrajujemo javno, pred sodelavci.

Pri izbiri nedenarne nagrade lahko izbiramo med različnimi oblikami, ampak pomembno je, da nagrado prilagodimo posamezniku in vrsti uspeha. Za nedenarno nagrado štejemo (Mihalič 2010, 36):

- izobraževanja, izpolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- odgovornejše delo in delovno mesto,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- javna izpostavitve dosežkov in uspehov,
- omogočanje večjih izzivov pri delu,
- različne manjše simbolne nagrade.

Nedenarne nagrade imajo velik vpliv na zaposlene, zato moramo upoštevati različna pravila, če želimo z njimi doseči pozitiven učinek.

2.4.2 Denarne nagrade

Pri nagrajevanju se vse pogosteje pojavlja vprašanje o tem, ali denarne nagrade motivirajo zaposlene. Izkušnje kažejo, da ima denarna nagrada večji učinek, vendar je motivacija zaposlenega krajša. Najboljša motivacija je sestavljena tako iz denarne nagrade kot tudi nedenarne nagrade. Poiskati moramo pravilno kombinacijo, ki bo dolgoročno motivirala zaposlene. Denarna nagrada se ravno tako kot nedenarna nagrada navezuje na uspešnost, znanje, inovativnost, produktivnost in podobno. Najboljša izbira za denarno nagrado je, če se ta veže na ustvarjeno dodano vrednost (Mihalič 2010, 39).

2.5 Kako do zadovoljnih sodelavcev

Vodji mora biti pomembnejša skrb za tiste, ki jih vodi kot za lastno blaginjo. Glavni cilj vodje je, da izpolni svoje poslanstvo. To bo pa dosegel samo tako, da bo imel zadovoljne zaposlene. Želja organizacije je imeti čim več zadovoljnih zaposlenih, vodja lahko doseže to tako, da določi nekatera načela, ki jih morajo zaposleni poznati. Glavno načelo, ki ga mora vodja določiti, je smer. (Mihalič 2010, 42) Vodja mora vedeti in razumeti, kam grejo. Samo s točno določenimi cilji bodo zaposleni zadovoljni in brez težav sledili svojemu vodji. Torej je smiselno določiti jasne, strnjene smernice. Vodja pa mora poskrbeti, da bodo smernice merljive in jedrnate, cilj pa uresničljiv. Drugo načelo nas opozarja, da je pomembnost zaposlenih bistvenega pomena. Zaposleni bodo zadovoljni samo takrat, ko bodo imeli občutek pomembnosti. Najboljša motivacija je tista, ki zaposlenim daje občutek, da so dragoceni in pomembni za organizacijo (Mihalič 2010, 43).

2.6 Kako spodbuditi zaposlene

Najboljši vodja je tisti vodja, ki doseže, da njegovi zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo. Da bi vodja to dosegel, mora pravilno spodbuditi svoje zaposlene. Predstavljenih je nekaj dejavnikov, ki so ključnega pomeni pri spodbujanju zaposlenih (Carnegie 2013, 54):

- Potrditev in cenjenje dela. Potrditev je eden ključnih dejavnikov, ki nam pomaga spodbuditi zaposlene. S pravičnim in zglednim vodenjem, katerega del sta tudi usmerjanje in mentorstvo, bomo obdržali ter spodbudili zaposlene.
- Delo, ki spodbuja in zadovoljuje. Delovni zanos je neprecenljiva vrednota. Večini zaposlenih je pomembnejša spodbuda in delo, ki jih zadovoljuje, kot osebni prihodek. Vodje, ki svoje zaposlene vključujejo v projekte, od zaposlenih prejemaajo boljše zamislili, poleg tega pa ti vložijo v rezultate več truda in ponosa.
- Odprta poklicna pot in možnosti za razvoj. V primeru, da zaposlenim ponudimo priložnost za osebni in poklicni razvoj, se bodo ti veliko manj ozirali po drugih delovnih mestih. Vodja pokaže zaposlenim, da je v njih pripravljen vlagati, tako da jim ponudi možnost usposabljanja, s katerim si bodo razvil nove sposobnosti in si izboljšali poklicno pot.

V tem poglavju smo spoznali različne definicije vodenja in motivacije zaposlenih. Poleg tega smo omenili še različne lastnosti, ki jih ima uspešen vodja ter načine, kako uspešno voditi zaposlene. Spoznali smo, da obstaja razlika med managementom in vodjo. Ugotovili smo, da obstaja veliko možnosti nedenarnega nagrajevanja, s katerimi zaposlene motiviramo.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA HIT D.D., NOVA GORICA

»Vesolje zabave«, se glasi geslo podjetja HIT d. d., Nova Gorica, ki se ponaša z dolgoletno tradicijo. Podjetje predstavlja največji igralniški zabavišni park v Evropi. Svoje poslovanje so razširili tudi v tujino. V 25 letih se je razvilo v kompleksno igralniško-turistično skupino, predano gostom, njihovim željam in visoki kakovosti ponudbe za preživljanje prostega časa.

3.1 Zgodovina podjetja HIT d. d., Nova Gorica

Začetki družbe HIT d. d., Nova Gorica so bili zelo skromni. V 70. letih je imela Nova Gorica samo tri hotele: Park, Argonavte in Sabotin. Park so zgradili v 50. in 60. letih. Takrat je bila hotelirska dejavnost na robu preživetja. Novogoriška občina je podpirala združitev med hotelirskimi podjetji v Novi Gorici in Rožni Dolini ter Parkom. Tako je 1. januarja 1984 nastalo novo podjetje HGP Gorica. Podjetje je prevzelo vodenje tudi hotela Argonavti, ki je bil sicer v stečaju, a je imel veljavno licenco za izvajanje iger na igralnih avtomatih, zato je Ministrstvo za finance igralniško licenco preneslo na podjetje HGP Gorica (Jakomin 2009, 3).

Čez nekaj let se je novoustanovljeno podjetje HGP preimenovalo v HIT (hoteli, igralnice, turizem). Pobudo za takratno organizacijsko in finančno reorganizacijo je podprl tedanji generalni direktor Danilo Kovačič. Tako se je začelo načrtovanje prve igralnice v Novi Gorici, kljub dvomom, ki so jih izražali turistični operaterji v prepričanju, da igralništvo ne bo imelo prave prihodnosti (Jakomin 2009, 3).

22. decembra 1984 so se odprla vrata Roulette Salona, prvega v dolgem nizu Hitovih uspehov. Sprva je bila to zgolj manjša igralnica s 30 igralnimi avtomati in igralno mizo za igro boule, ki so jo odprli s pomočjo igralnice v Portorožu (Jakomin 2009, 3).

Na podlagi uspeha igralnih avtomatov z igrama blackjack in ameriška ruleta se je leta 1987 peščica članov vodstva igralnice odločila odpotovati v ZDA z namenom, da bi si ogledala strukturo ameriških igralnic in se hkrati od vodilnih igralnic v igralniškem sektorju priučila večje profesionalnosti. V teh letih je bila podpisana pogodba z ameriškim operaterjem Stevom Stojanovičem, ki ji je sledila namestitev 145 igralnih avtomatov v novem igralniškem prostoru, imenovanem Las Vegas, medtem ko so klasične igre ostale v Roulette Salonu. Kasneje je bil nameščen sistem notranje video kontrole, ki so ga uporabljale najbolj znane igralnice po svetu, da bi gostom zagotovili maksimalno profesionalnost in vrhunsko kakovostne igre.

Tekom leta so marsikaj prenovili in razširili, da bi zadovoljili potrebe gostov. Družba HIT d. d., Nova Gorica je začela svojo širitev s prenovo različnih hotelskih kompleksov, kar ji je omogočilo, da je postala vodilno podjetje v slovenskem turizmu. Tako se je začela zgodba o uspehu. Leta 1989 je HIT d. d., Nova Gorica odprl vrata igralnice v Rogaški Slatini, leta 1991 v Tolminu in Kranjski Gori ter 1992 na Otočcu. September 1993 je zaznamovalo odprtje Perle, največje evropske igralnice v Evropi (Jakomin 2009, 3).

3.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija

Še bolj utrditi položaj največjega igralniško zabavišnega park ter zabavati goste iz različnih držav (HIT 2014a).

Poslanstvo

»Soustvarjamo doživetja in priložnosti,« se glasi poslanstvo HIT d. d., Nova Gorica (HIT 2014a).

Družba HIT d. d., Nova Gorica je od svojega začetka neločljivo povezana s hotelirstvom, igralništvom in turizmom ter razvojem širših okolij, kjer delujejo. Pretekli časi, ki so omogočali, da je bila temeljna usmeritev družbe le izvajanje igralniških in turističnih storitev, so neizprosno minili. Zahtevnejše pridobivanje in ohranjanje gostov zahteva temeljit zasuk usmeritev družbe v upravljanje odnosu z gosti, kar se odraža tudi v novem poslanstvu, viziji in motu. V vodstvu družbe se zavedajo, da ima pomembno vlogo razumevanje potreb, zahtev, želja in pričakovanja njihovih gostov ter njihovo tenkočutno zadovoljevanje ob hkratnem zadovoljenju potreb vseh udeleženi strani.

Z novimi znanji in profesionalnim pristopom ter podprto z veliko mero čustvene inteligence vseh zaposlenih so ustvarjalno razvijali vrhunsko turistično ponudbo ter široko paleto spremljevalnih storitev, ki so gostom v njihovem prostem času v užitek, sprostitev in zabavo (HIT 2014a).

3.3 Prestavitev storitev podjetja HIT d. d., Nova Gorica

Hit Universe of Fun

Pod korporacijsko znamko Hit Universe of Fun so združili vse dejavnosti skupine Hit, ki predstavljajo številne novodobne oblike preživljanja prostega časa in gostom zagotavljajo kakovostna in bogata doživetja. Posamezne oblike preživljanja prostega časa so združili v zaokrožene vsebinske celote, v krovne znamke za posamezne dejavnosti (HIT 2014a).

Hit Casinos

V igralniško-zabavišnih centrih in igralnicah ter igralnih salonih lahko obiskovalec ujame svoj košček sreče v sproščenem in čarobnem okolju. Izziv igre na igralnih avtomatih, spektakli, koncerti, vrhunska kulinarčna ponudba in odlična zabava so skupni imenovalci vseh Hitovih zabavišč, kjer sta doma sreča in sproščeno druženje (HIT 2014c).

Izbiramo lahko med Perla, Casinò & Hotel; Park, Casinò & Hotel; Korona, Casinò & Hotel;

Kristal, Casinò & Hotel; Aurora, Casinò & Cabaret; Mond, Casinò & Cabaret; Coloseum Club, Casinò & Entertainment; Casinò Fontana; Casinò Drive-in. Igralnica Perla je največja igralnica v Evropi.

Hit Holidays

Hoteli in apartmajski kompleksi s širokim izborom dodatne in spremljevalne ponudbe so opremljene po željah gostov, ki želijo na počitnicah predvsem uživati v naravnih in kulturnih lepotah, športu in popolni sprostitvi. Slikovite pokrajine od dih jemajočih alpskih vršacev do aromatičnih širjav južnega Jadrana so čudovita počitniška okolja, kjer se gostje lahko v vseh letnih časih odpočijejo v hotelih in turističnih naseljih Hit Holidays (HIT 2014b).

Med drugim se ponujata kot izbira hotela Lipa ali Sabotin.

HIT d. d., Nova Gorica se ukvarja s številnimi dejavnostmi. Poleg igralništva in hotelirstva HIT d. d., Nova Gorica organizira in financira večino zabav, ki se dogajajo v Novi Gorici.

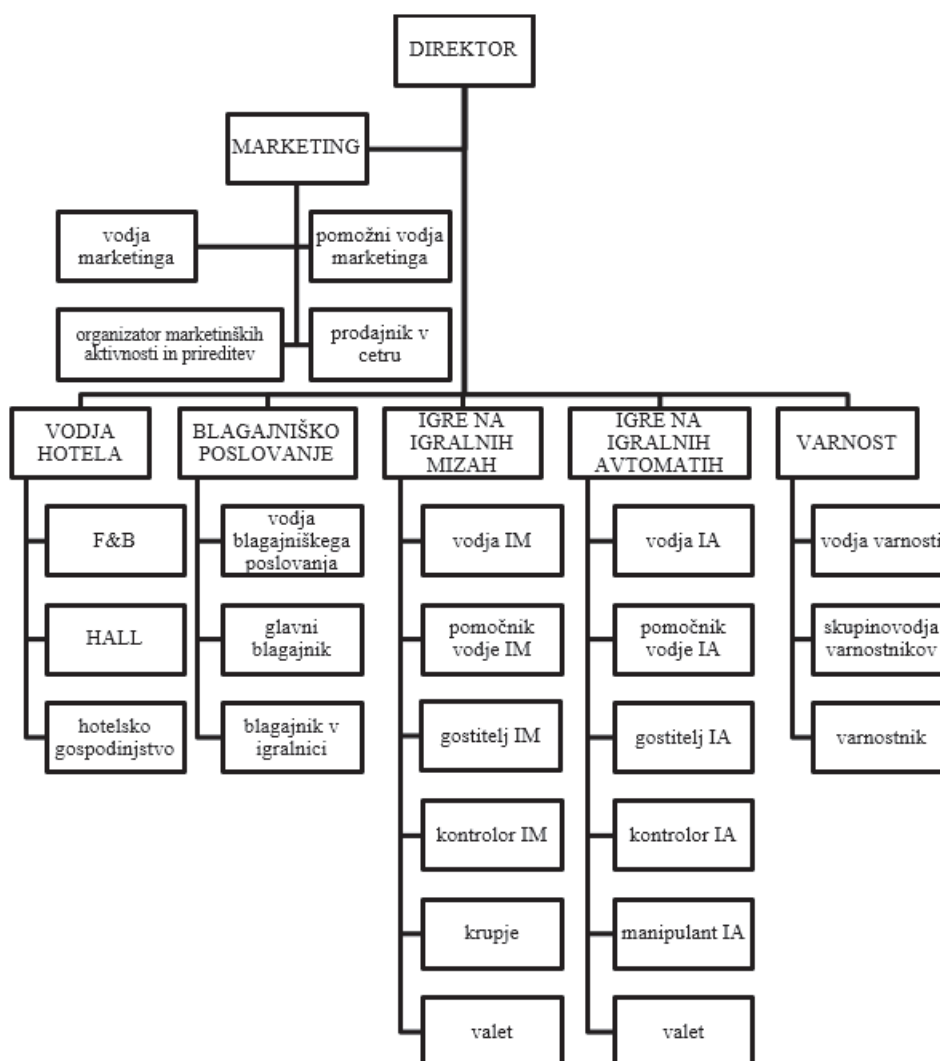
4 VODENJE, ZADOVOLJSTVO IN MOTIVIRANJE SODELAVCEV NA PRIMERU PODJETJA HIT D.D., NOVA GORICA

Temeljna lastnost vodenja velikega števila zaposlenih je v komunikaciji. V OE IZC Park, kjer je ogromno število zaposlenih ter veliko oddelkov, mora biti naloga vodje točno določena. Vsak vodja mora vedeti, kakšne so njegove naloge in odgovornosti. Podjetje uspešno deluje samo takrat, ko je komunikacija med vodji in direktorji brez napak.

4.1 Trenutno stanje na področju vodenja zaposlenih v OE IZC Park

V OE IZC Park je zaradi večjega števila oddelkov določenih šest vodij, ki neposredno odgovarjajo direktorju.

Spodnja struktura nam prikazuje razdelitev vodij v OE IZC Park.



Slika 1: Struktura OE IZC Park

Vir: HIT 2014d.

Dogodke, ki se odvijajo v posameznem oddelku, mora vodja posredovati direktorju. Vsak vodja odgovarja za svoj oddelek in svoje podrejene. V primeru težav v oddelku v prvi fazi reševanja to prevzame namestnik vodje, če le-temu težave ne uspe rešiti, jo posreduje naprej vodji oddelka. V primeru večje težave se vodja oddelka o njeni razrešitvi posvetuje z direktorjem.

4.2 Razvoj anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 14 vprašanj. Vprašanja smo oblikovali glede na tematiko, ki je predstavljena v zaključni projektni nalogi. Izhajali smo iz spoznanj v teoretičnem delu naloge. Z vprašanji smo se poskušali čim bolj približati resničnemu stanju vodenja in zadovoljstva v OE IZC Park ter poiskati metode za izboljšanje trenutnega stanja.

Vprašanja so bila zaprtega tipa. Anketo so izpolnili zaposleni v OE IZC Park z različnih oddelkov. Anketirance smo izbrali tako, da je bila približno polovica anketirancev moškega in polovica ženskega spola. Anketiranci so bili tudi z različnih delovnih mest oz. pozicije v OE IZC Park.

Cilj ankete je bil ugotoviti sedanje stanje vodenja in motivacije zaposlenih v OE IZC Park. Vprašanja so se nanašala na delo sedanjega vodje ter kakšno metodo motivacije uporablja. Anketirance smo vprašali tudi po mnenju, kakšne metode motivacije so zanje najboljše.

4.3 Izvedba anketne raziskave

Poudariti moramo, da rezultati veljajo samo za OE IZC Park. Anketo so reševali zaposleni na različnih oddelkih ter študentje, ki delajo v OE IZC Park več kot tri leta.

Za takšno obliko ankete smo se odločili na podlagi dosega zaposlenih. Sklepali smo, da spletno ali telefonsko anketiranje ne bi doseglo takšnega odziva, saj bi potrebovali stike zaposlenih, porabili pa bi tudi več časa. Ankete smo postavili na vidna mesta na različnih oddelkih. Poleg prostovoljnega izpolnjevanja smo anketirancem omogočili tudi popolno anonimnost.

Anketirance smo izbrali naključno z različnih oddelkov v OE IZC Park. Anketa se je izvajala dva dneva. Prvi dan se je anketa izvajala v popoldanskem času. To pomeni, da so anketiranci delavci, ki večinoma delajo popoldanski urnik. Drugi dan pa je anketa potekala v večernih urah. Za takšen sistem smo se odločili, ker smo želeli pridobiti čim več mnenj.

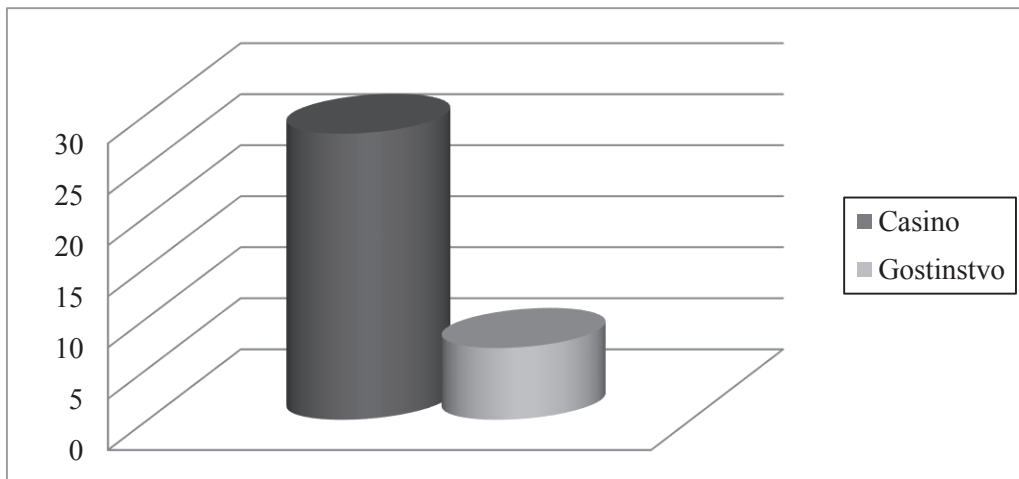
4.4 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Anketo je izpolnilo 35 zaposlenih z različnih oddelkov. Po pričakovanjih je bilo največ izpolnjenih anket v enoti igralništva, saj zajema največ oddelkov ter zaposlenih (krupje, gostitelj, kontrolor, vale, zaposleni v trezorju in blagajnik). V enoti, ki spada pod gostinstvo, so

reševali anketo šankisti, natakarji, vodja natakarjev in kuhar.

Iz ankete lahko razberemo, da je sodelovalo 51,4 % moških ter 48,6 % žensk. Največ anketirancev je bilo starih od 41 do 45 let. Ta odgovor je obkrožilo kar 25,7 %. Le en anketiranec je bil star med 31. in 35. letom.

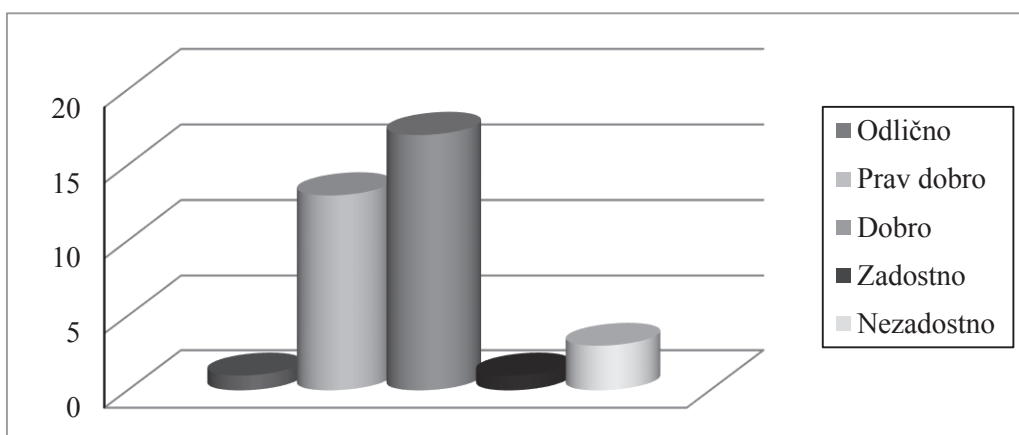
Iz grafa, ki prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje s področje dela, je razvidno, da večina anketirancev dela na področju casinoja.



Slika 2: Področja dela anketirancev

Graf je razdeljen na dve osi, in sicer X in Y os. Na X osi lahko razberemo, ali je anketiranec zaposlen na področju casinoja ali gostinstva. Os Y pa nam prikazuje število anketirancev.

V naslednjem grafu lahko razberemo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Najpogostejši odgovor je bil, da se na delovnem mestu dobro počutijo. Takšen odgovor predstavlja kar 48,6 % anketirancev. Glede na to, da vodje dobro opravljajo svoje vodenje zaposlenih, bi bilo zadovoljstvo na delovnem mestu nekoliko višje, če bi bili zaposleni boljše motivirani. Vodje bi se morali bolj posvetiti modelom motiviranja, kot so npr. individualni mesečni razgovori z zaposlenimi.

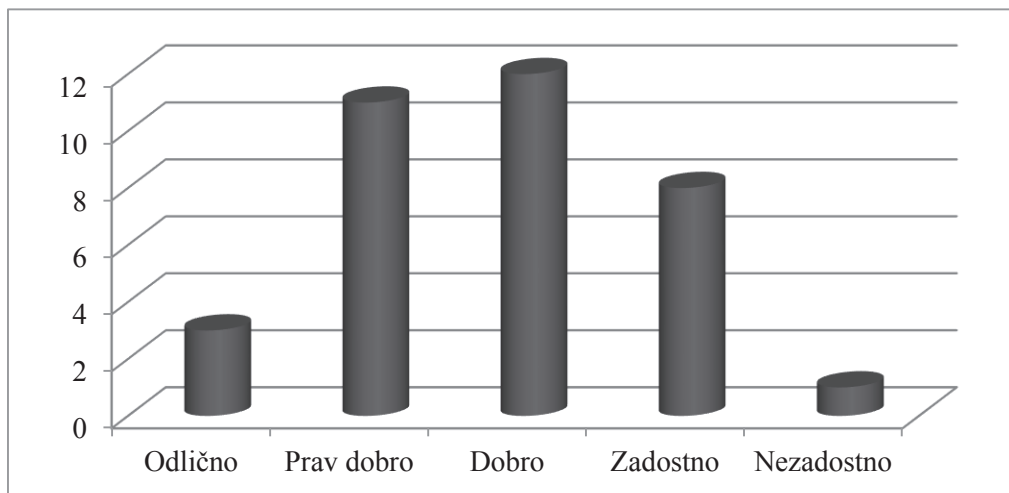


Slika 3: Prikaz zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu

Kot je v grafu razvidno, je visoko odstopanje od dobrega vodenja do zadostnega oz. nezadostnega vodenja. Velik odstotek anketirancev je mnenja, da so njihovi vodje pri svojem delu prav dobri. To dokazuje, da se vodje, kljub temu da vodijo veliko število zaposlenih, pri svojem delu dobro odrežejo. S pogovori z zaposlenimi ter poslušanjem in reševanjem njihovih problemov bi bili vodje še uspešnejši. Morda bi s to metodo dvignili odstotek zadovoljstva na delovnem mestu. Menim, da bi vodje z dodatno motivacijo spodbudili in povečali zadovoljstvo na delovnem mestu. Ko vodja pokaže zaposlenim, da je z njimi zadovoljen, se motiviranost zaposlenih poveča.

Večina zaposlenih, zlasti vodje, je v OE IZC Park zaposlenih že vrsto let, to pa pripelje do tega, da vodja zelo dobro pozna proces dela ter zaposlene. Vzrok, ki vpliva na to, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu, je tudi ta, da se med seboj poznajo že vrsto let in so med seboj oblikovali prijateljske odnose.

Na vprašanje o sedanji metodi motivacije, ki jo izvajajo sedanji vodje, so bila podana različna menja. Z odličnim vodenjem svojega vodje se strinjajo trije anketiranci, ki predstavljajo 8,6 % vseh anketirancev. Kar 8 anketirancev, kar predstavlja 22,8 % vseh vprašanih, meni, da je njihov vodja nezadosten pri opravljanju svoje naloge.



Slika 4: Prikaz ocene sedanje metode motiviranja, ki jo uporabljajo sedanje vodje

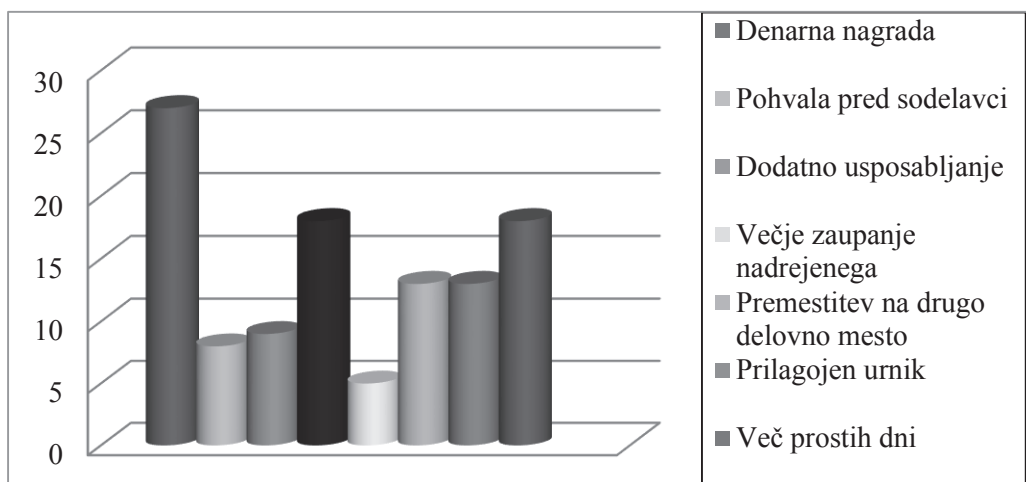
Graf je razdeljen na dve osi, in sicer X in Y os. Na X osi so predstavljene ocene od odličnega do nezadostnega načina motiviranja. Na Y osi pa lahko razberemo število anketirancev, ki so podali enako oceno.

Trenutna metoda motiviranja zaposlenih v OE IZC Park je takšna, da vodje organizirajo sestanke, na katerih svoje podrejene seznanijo s trenutnim stanjem v organizaciji, s cilji organizacije v prihodnosti ter s predstavitvijo letnega plana.

Rezultati kažejo, da sedanjim vodjem primanjkuje znanja ter izkušenj na področju motivacije zaposlenih. Različne metode, kot so pohvala zaposlenih ali pozitivne pripombe, bodo

pripomogle k višji motivaciji zaposlenih. Pohvala je dosti bolj osebna in ima večji učinek, če vodja uporablja zaimke jaz in mi, kot pa izraz vodstvo. Odlična motivacija zaposlenih bi pomenila, da bi vodja z vsakim zaposlenim posebej imel mesečne razgovore, na katerih bi jih poskušal motivirati oz. pohvaliti za dobro opravljeno delo, mu na pozitiven način omeniti morebitne napake pri delu in mu ponuditi pomoč pri reševanju le-teh problemov. Zaposleni bi bili dodatno motivirani, če bi vodja na takšnem razgovoru omenil cilje ter pričakovanja, ki jih želijo doseči v prihodnje in mu dal vedeti, da je tudi on pomemben del teh ciljev. Takšnih pogovorov skoraj ni mogoče izvesti oz. so zelo redki, saj imajo vodje v OE IZC Park pod seboj veliko število zaposlenih.

Zaposlene v OE IZC Park najbolj motivirajo naslednji dejavniki, ki so prikazani v grafu.



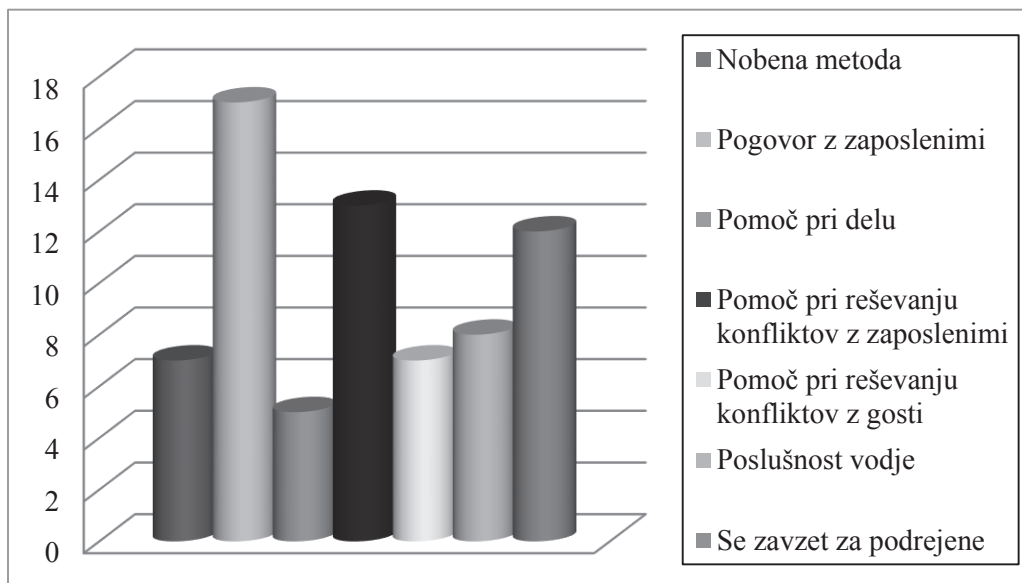
Slika 5: Prikaz metod, ki po mnenju anketirancev predstavljajo najučinkovitejši dejavnik motiviranja zaposlenih

Na grafu lahko razberemo, da so na X osi predstavljeni dejavniki motiviranja. Anketiranci so imeli na razpolago naslednje dejavnike: denarna nagrada, pohvala pred sodelavci, dodatno usposabljanje, dodatna odgovornost, večje zaupanje nadrejenega, premestitev na drugo delovno mesto, prilagojen urnik ter več prostih dni. Na Y osi pa lahko razberemo število anketirancev, ki so se odločili za enako metodo motiviranja.

Čeprav bi zaposlene najbolj motivirala denarna nagrada, bomo poskušali navesti nenedarne metode motiviranja, saj OE IZC Park poskuša znižati stroške. Iz grafa razberemo, da poleg denarnih nagrad zaposlene motivira še dodatna odgovornost ter več prostih dni. Predlagam, da se zaposlene dodatno usposablja, saj bi s tem pridobili bolj motivirane ljudi. Glede na to, da je v igralnici vse več gostov s Kitajske, bi lahko zaposlene poslali na usposabljanje, kjer bi pridobili znanje in informacije o njihovih navadah. Takšno izobraževanje bi bilo v korist zaposlenim, saj bi predstavljalo dodatno motivacijo ter večje zadovoljstvo gostov.

Naslednji graf se nanaša na različne vodje v OE IZC Parku. Spraševali smo, kakšna metoda motivacije manjka sedanjemu vodji. Najpogostejši odgovor je bil, da se sedanji vodja premalo

pogovarja z zaposlenimi. Ta odgovor predstavlja kar 48,6 %. Naslednja najpogostejša metoda, ki primanjkuje sedanji vodji, je pomoč pri reševanju konfliktov med zaposlenimi. S tem se strinja kar 37,1 % anketirancev. Odgovori so prikazani na sliki 6.

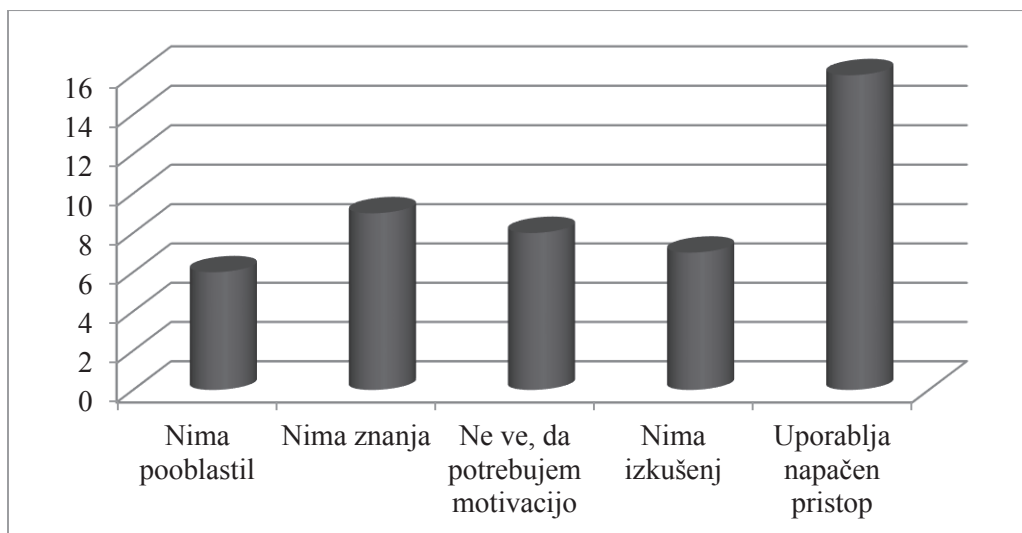


Slika 6: Ocena sodelavcev o pristopu vodje v vodenju

Anketiranci so imeli podane različne metode, ki pomagajo pri boljšem vodenju. Cilj vprašanja je bil, da anketiranci obkrožijo tiste metode vodenja, ki primanjkujejo vodjem. Tako lahko na X osi vidimo našteje metode, ki naj bi vodjem primanjkovala. Na Y osi pa lahko vidimo, koliko anketirancev se je odločilo za posamezno metodo.

Rešitev, ki bi povečala prvi odgovor, je enostavna. Vodje bi se morali več pogovarjati s svojimi zaposlenimi. Ne samo glede službe, ampak bi morali vodje imeti zanimanje tudi za privatno življenje svojih zaposlenih. Tudi če delo poteka nemoteno, morajo biti odnosi med zaposlenimi urejeni, za to je odgovoren vodja. V trenutku, ko pride do konflikta, mora vodja dobiti idealno rešitev. Za tesnejši odnos med zaposlenimi predlagamo nadaljevanje različnih športnih predstavitev za zaposlene, kjer bi utrdili svoje odnose. Menim, da bi morala biti takšna srečanja bolj pogosta, ne samo nekajkrat na leto. Vodja mora pridobiti spoštovanje zaposlenih in jim biti za zgled. Zaposleni morajo imeti občutek, da lahko zaupajo vodji in se lahko zanesejo nanj.

Najpogostejši odgovor glede vzroka, ki preprečuje vodji, da bi motiviral zaposlene, je bil, da sedanji vodje uporabljajo napačen pristop do zaposlenih. Takšen odgovor predstavlja kar 45,7 % anketiranih. Sledi mu odgovor, ki pravi, da se to dogaja zato, ker vodje nimajo potrebne znanja. S tem se strinja 9 anketirancev. Kar 8 anketirancev je mnenja, da njihovi sedanji vodje ne vedo, da zaposleni potrebujejo motivacijo. 20 % anketirancev je mnenja, da njihovi sedanji vodje nimajo pravih izkušenj, ki bi pripomogle h boljši motivaciji zaposlenih. Vzrok, ki preprečuje vodji, da svoje zaposlene boljše motivira, je tudi to, da nima pravih pooblastil. S to trditvijo se strinja 6 anketirancev.

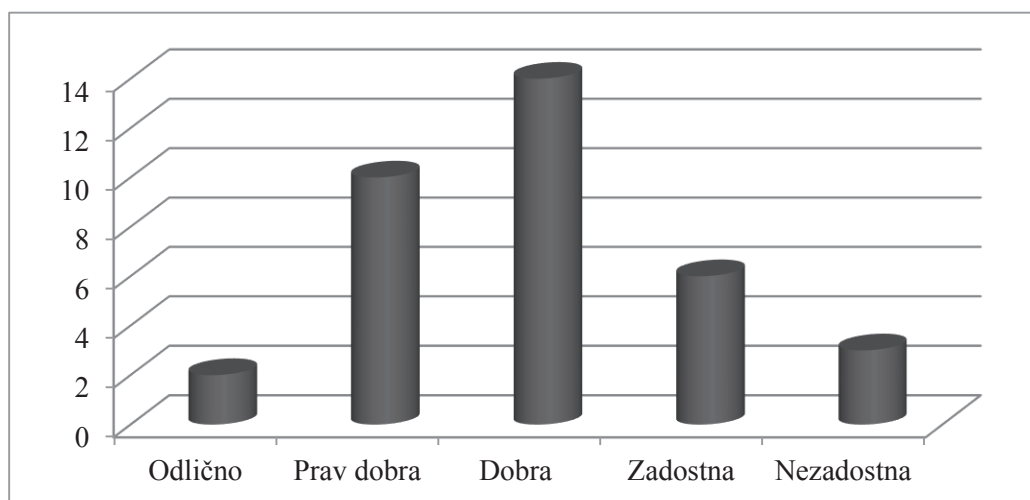


Slika 7: Ocena zaposlenih kaj preprečuje vodji, da bi še bolj motiviral zaposlene

Anketiranci so imeli podane različne trditve, ki preprečujejo vodji, da bi še bolj motiviral svoje zaposlene. V grafu se te trditve nahajajo na X osi. Na Y osi pa lahko razberemo, koliko zaposlenih se je odločilo za posamezno trditev.

Pri tem vprašanju smo dobili dokaj podobne odgovore, le en odgovor bistveno odstopa. Pri posredovanju informacij niso pomembne le besede, ampak tudi govorica telesa, izraz na obrazu in kretnja. Vodje imajo vedno znova opravka z istimi zaposlenimi, zato so se zaposleni naučili brati njihovo govorico telesa. Vodje bodo pri motivaciji uspešnejši, če bodo uporabljali pravilen pristop do zaposlenih. Z majhnimi in prijaznimi potezami se da pri zaposlenih veliko doseči. Prav tako mora vodja sam opaziti, kdaj zaposleni potrebujejo motivacijo. Pravilno je, da vodja vsakodnevno motivira svoje zaposlene.

Anketirance smo povprašali, kakšna sem jim zdi sedanja metoda motivacije njihovih vodij. Odgovori so bili sledeči.

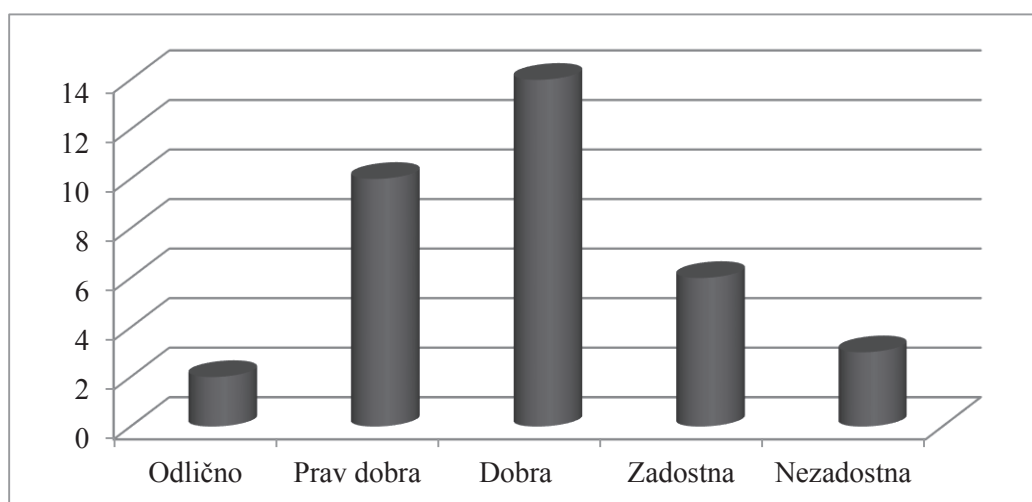


Slika 8: Ocena zaposlenih, kako sodelavce motivira sedanji vodja

Anketiranci so z ocenami ocenili, kako jih sedanji vodja motivira. Tako lahko na grafu na X osi razberemo ocene, na Y osi pa lahko razberemo, koliko anketirancev se je odločilo za posamezno oceno.

Čeprav je to vprašanje dobilo kar veliko število glasov, ki se nanašajo na to, da sedanji vodja dobro motivira sodelavce, lahko iz drugih vprašanj razberemo, da bi lahko bili sedanji vodje pri motivaciji zaposlenih nekoliko boljši. Vodja bi moral vse svoje zaposlene redno motivirati s pohvalo in pozitivnimi ukrepi. Zaposleni so motivirani že s tem, če je dobro vzdušje na delovnem mestu.

Anketiranci so odgovorili tudi na vprašanje, kako zaposlene vodi njihov sedanji vodja. Kar 12 anketirancev, kar predstavlja 34,3 % vseh anketiranih, je odgovorilo, da so njihovi sedanji vodje dobri pri svojem vodenju. 11 anketirancev se strinja, da so njihovi sedanji vodje pri opravljanju svojega dela prav dobri. 8 anketirancev se strinja, da njihovi sedanji vodje zadostno opravljajo svoje vodenje. 8,5 % anketirancev je mnenja, da so njihovi vodje odlični pri opravljanju svojega dela. Le 1 anketiranec meni, da je njegov sedanji vodja nezadosten pri opravljanju svojega dela.



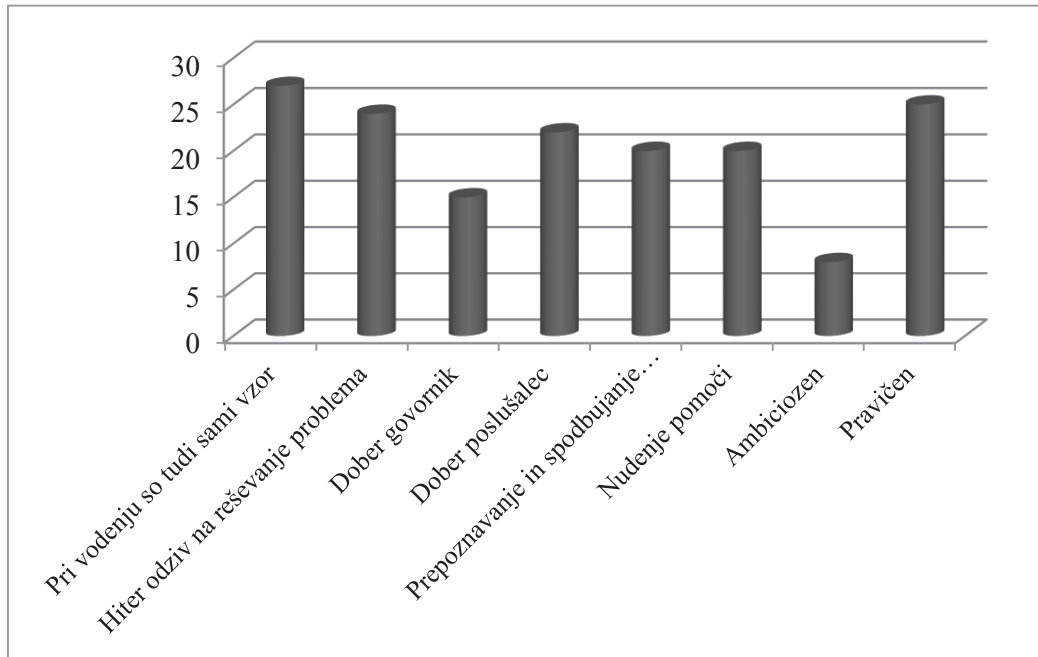
Slika 9: Prikaz ocen vodenja sedanjih vodij

Ravno tako kot pri motiviranju so anketiranci tudi pri vodenju z ocenami ocenili vodenje sedanjih vodij. Tako lahko v grafu na X osi razberemo ocene, na Y osi pa lahko razberemo, koliko zaposlenih se je odločilo za posamezno oceno.

Rezultati vodenja so nekoliko boljši v primerjavi z rezultati motivacije zaposlenih. V OE IZC Park je komunikacija med zaposlenimi uspešna, zato ne pride do večjih težav ali konfliktov.

Zaposlene smo vprašali, kakšne lastnosti bi moral imeti uspešen vodja. Možnih je bilo več odgovorov, ampak večina, ki predstavlja kar 77,1 %, je odgovorila, da mora vodja pri vodenju biti tudi sam vzor. Kar 25 vseh anketirancev se strinja, da mora biti vodja pravičen pri svojem vodenju. Pri vodenju je pomemben tudi hiter odziv vodje k reševanju problema. S to trditvijo se strinja kar 24 vseh anketirancev. 22 anketirancev je odgovorilo, da mora vodja biti tudi dober

poslušalec. 20 anketirancev je mnenja, da mora imeti uspešen vodja »talent« za prepoznavanje in spodbujanje dobrih lastnosti v drugih, pomembno pa je tudi, da nudi pomoč zaposlenim. 15 anketirancev se strinja, da je poleg že naštetih lastnosti pomembno tudi, da je vodja dober govorec. Le 8 anketirancev je mnenja, da mora biti vodja tudi ambiciozen.

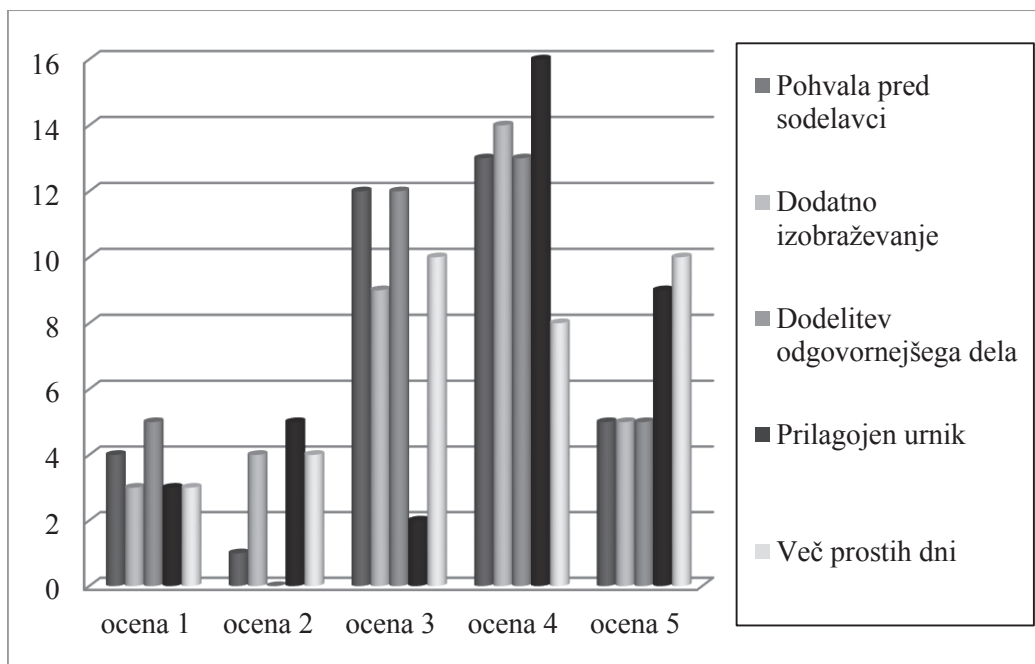


Slika 10: Ocena zaposlenih o potrebnih lastnostih vodje, ki pripomorejo k uspešnejšemu vodenju

Anketiranci so imeli podane različne lastnosti vodje, ki pripomorejo k uspešnejšemu vodenju. V grafu se našteje lastnosti nahajajo na X osi, na Y osi pa lahko razberemo, koliko anketirancev se je odločilo za posamezno lastnost.

Pri tem vprašanju ni posebnega odstopanja, anketiranci so mnenja, da dober vodja potrebuje vse lastnosti. Dober vodja mora imeti čim več pozitivnih lastnosti, ki mu pomagajo pri boljšemu vodenju zaposlenih.

Anketiranci so od ena do pet ocenili pomen nederarne nagrade. Rezultati so naslednji.



Slika 11: Ocena zaposlenih o pomembnosti nedenarnih nagrad

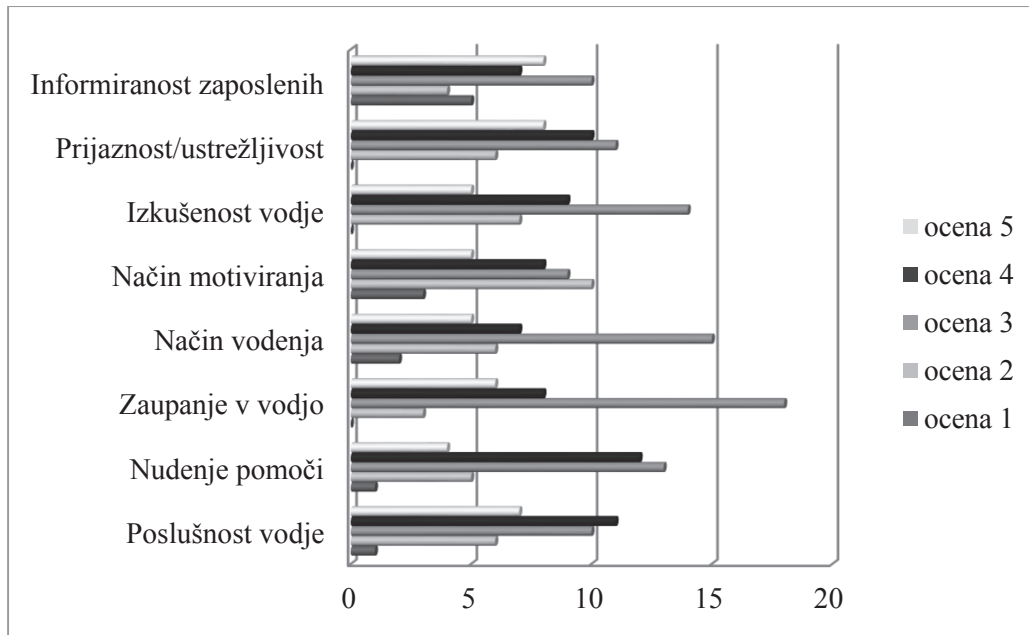
V anketi so anketiranci ocenjevali pomembnost nedenarnih nagrad. Na X osi so podane ocene. Pod vsako oceno so podane nedenarne nagrade. Vsak anketiranec je moral oceniti posamezno nedenarno nagrado z oceno od 1 do 5. Tako lahko na Y osi razberemo, koliko anketirancev je podalo posamezno oceno za določeno nedenarno nagrado.

Večina zaposlenih v OE IZC Park ima pogodbo, ki vključuje padajoči urnik. Ravno zaradi takšnega načina dela zaposleni cenijo prilagojen urnik. Zaposlenim so na voljo naslednje pogodbe na podlagi urnika:

- padajoči urnik,
- 3/4 (delavec dela samo vikende),
- Polovička,
- podaljšan vikend (delavec dela poleg vikenda še ponedeljek in torek).

Takšne pogodbe veljajo za zaposlene v igralnici.

V anketi so zaposleni ocenili tudi lastnosti sedanjega vodje. Rezultati ankete so prikazani v grafu.



Slika 12: Ocena sodelavcev o lastnostih sedanjih vodij

V anketi so anketiranci z oceno od 1 do 5 ocenjevali lastnosti sedanjih vodij. Na zgornjem grafu lahko razberemo, da so na Y osi podane lastnosti oz. dejavnosti sedanjih vodij. Vsaka podana lastnost oz. dejavnost vsebuje oceno od 1 do 5. Na X osi pa lahko ugotovimo, koliko anketirancev se je odločilo za posamezno oceno. Tako lahko ugotovimo, da so vodje glede informiranosti zaposlenih dobili sledeče ocene; 8 anketirancev je to lastnost ocenilo z oceno 5, 7 anketirancev je mnenja, da je informiranost zaposlenih prav dobra, kar 10 anketirancev se strinja, da je informiranost dobra, 4 anketiranci so ocenili, da je informiranost zaposlenih zadostna. Z nezadostno oceno glede informiranosti zaposlenih se strinja 5 anketirancev.

Graf prikazuje oceno lastnosti sedanjih vodij. Tako lahko vidimo, da je kar 18 anketirancev obkrožilo zaupanje v vodjo z oceno 3. Povprečna ocena ocenjevalnih lastnosti vodje je tako 3. Največ glasov z negativno oceno je dobila lastnost, ki se navezuje na informiranost zaposlenih. S tem se strinja 5 anketirancev. Ravno zaradi tega je v OE IZC Park tako nizka motivacija, saj zaposleni niso na tekočem s cilji, ki jih ima organizacija.

Rezultati kažejo, da imajo sedanji vodje v OE IZC Park lastnosti uspešnega vodje. In po rezultatih dela je vidno, da vodje dobro usmerjajo svoje zaposlene. Pomanjkanje znanja in izkušenj imajo samo na področju motivacije zaposlenih. Metode motivacije bi lahko pridobili na različnih predavanjih ali usposabljanju. Že s pravim pristopom in pogovorom lahko vodja močno vpliva na motivacijo zaposlenega.

4.5 Zaznano zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih

Na podlagi ankete, ki so jo izpolnili zaposleni v OE IZC Park, lahko sklepamo, da je večina anketirancev zadovoljna na svojem delovnem mestu. Sedanji vodje dobro opravljajo svoje delo

glede vodenja zaposlenih. Sedanji vodje imajo visoko ocenjene lastnosti, kot sta prijaznost in ustrežljivost, informiranost zaposlenih ter poslušnost vodje. Način motiviranja, ki ga uporabljajo sedanji vodje, so dobile najnižjo oceno. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da vodjem v OE IZC Park primanjkuje sposobnosti za motivacijo zaposlenih. Najpogostejši vzrok, da sedanji vodje ne dosežejo želene motivacije, je napačen pristop do zaposlenega ter pomanjkanje znanja, ki bi pripomoglo k motivaciji zaposlenih. Najpogostejša metoda motivacije, ki primanjkuje sedanjim vodjem, je ravno pogovor z zaposlenimi in pomoč pri reševanju konfliktov med zaposlenimi. Zavedati se moramo, da ima OE IZC Park veliko število zaposlenih, zato je motivacija zaposlenih še toliko težja. Rezultati ankete so nam pokazali, da je pogostost motivacije, ki jo izvajajo vodje, nizka in povprečna.

Rezultati ankete dokazujejo, da je še vedno najučinkovitejša motivacija denarna nagrada, a kaj, ko je ta samo začasna motivacija. Med najpogostejšimi odgovori, ki motivirajo zaposlene v OE IZC Park, so poleg denarne nagrade še nagrade, kot so večje zaupanje nadrejenega, prilagojen urnik ter več prostih dni. Visoke rezultate, ki se navezujejo na prilagojen urnik ter več prostih dni, sem tudi pričakovala. Glede na to, da je OE IZC Park casino, ki ima svoja vrata odprta 365 dni v letu ter da večina zaposlenih tako slovenske kot tudi italijanske praznike preživi na delovnem mestu in da je nočno delo nekaj povsem normalnega, so takšne nagrade visoko cenjene.

Iz ankete je razvidno, da zaposleni spodbujajo vodje, ki so tudi sami vzor ter prav tako cenijo hiter odziv pri reševanju problemov.

4.6 Predlogi izboljšav v vodenju za doseganje večjega zadovoljstva in motiviranosti

S pomočjo anket smo ugotovili, da sedanji vodje svoje zaposlene vodijo po njihovih pričakovanjih. Sedanji vodje znajo voditi tako veliko število zaposlenih. Pojavi pa se napaka oz. pomanjkljivost pri motivaciji zaposlenih. Tukaj vodje ne dosegajo pričakovanja zaposlenih. Zato predlagamo dodatna usposabljanja in izobraževanja, kako uspešno motivirati večje število zaposlenih. S pridobljenim dodatnim znanjem bi višja motiviranost zaposlenih vplivala tudi na zadovoljstvo gostov.

Zaposleni pri metodi motivacije, ki jo izvajajo vodje, pogrešajo več pogovorov z vodjo, večje zaupanje vodje ter poslušnost vodje. Glede na to, da je nedenarna motivacija, ki se navezuje na prilagojen urnik ter več prostih dni tako visoko ocenjena, predlagamo, da se to metodo izkoristi in omogoča zaposlenim prilagojen urnik. Podjetje bo uspešnejše, če bodo zaposleni pravilno vodeni. Po raziskavi in analizi, ki smo jo naredili v OE IZC Park, predlagam naslednje izboljšave:

1. Vodje morajo postaviti dosegljive cilje in jih pravočasno predstaviti sodelavcem. To ne pomeni, da so cilji nižji in lažji, temveč takšni, ki jih bodo zaposleni znali doseči, čeprav bodo morali vložiti veliko napora in boja. Dosegljivi cilji predstavljajo, da kot vodja ve,

česa so njegovi zaposleni sposobni. Vodje ne smejo na skupino preveč pritiskati, hkrati pa ne smejo dopustiti, da bi jih nadrejeni imeli za nezmožne. To predstavlja pravi izziv za vodjo.

2. Vodja mora poskrbeti, da njegovi zaposleni delajo po svojih najboljših močeh. To bo vodja dosegel z zaupanjem in pravilnim spodbujanjem. Dober vodja mora biti na svojem položaju samozavesten in sproščen. Vodja mora biti pogumen, ko želi spodbuditi ljudi, da pokažejo, kaj znajo.
3. Pomembno je, da pri razlaganju doseženih rezultatov vodja uporablja zaimpek mi. S tem se bodo zaposleni čutili bolj povezani z organizacijo. Morebitne zaplete pri vodenju mora vodja pogumno sprejeti in priznati. Ko vodja prevzame krivdo nase ob neuspelem poizkusu pri doseganju rezultatov, zaposleni začutijo pripadnost do vodje.
4. Pri vodenju je pomembna doslednost. Uspešen vodja si mora zapomniti veliko stvari, zato je pomembno, da si vodja stvari zapisuje. Zaposleni od vodje pričakujejo doslednost in pravičnost, to bo vodja dosegel le tako, da si bo zapisoval vse, kar naredi.
5. Uspešen vodja se mora zavzeti za svoje zaposlene. Pride čas, ko se mora vodja potruditi za več virov za svoje zaposlene. Vodja se lahko poteguje za dodatno osebje, več denarja, večje in boljše pripomočke. Ne glede na to, za kaj se vodja poteguje, je pomembno, da svoje zadeve podkrepí z dejstvi.
6. Podjetje bo uspešnejše, če bodo vodje prisluhnili tujim zamislim. Vodji se ni treba posvetovati prav za vsako malenkost. Pri pomembnih zadevah, bi se morali vodje pogovoriti in pridobiti dodatne informacije. Vodje naj prisluhnejo svojim zaposlenim, a hkrati jim ne smejo dati občutka, da bodo njihove ideje samoumevno uporabili.
7. V primeru, da zaposleni predlaga uporaben predlog in se predlog izvede, je javno pohvaljen in primerno nagrajen. Nagrada je lahko zgolj simbolična.
8. Z mesečnimi sestanki, na katerih bi vodja predstavil cilje v prihodnje in zaposlenim dal vedeti, da so pomemben del teh ciljev, bi se motivacija zaposlenih povečala.
9. Zaposleni bi bili bolj motivirani, če bi organizacija organizirala dodatna usposabljanja, na katerih bi zaposleni pridobili nova znanja, ki bi poleg motivacije zaposlenih pripomogla tudi pri uspešnosti podjetja.
10. Za probleme, ki se dogajajo med zaposlenimi, je potrebno takoj poiskati rešitev.

5 POVZETEK SPOZNANJ

V zaključni projektni nalogi, ki se nanaša na primer podjetja HIT d. d., Nova Gorica, natančneje na OE IZC Park, smo spoznali, da so vodje v organizaciji seznanjeni s svojimi nalogami in da dobro vodijo svoje zaposlene. V tako veliki organizaciji, z velikim številom zaposlenih, je vodenje bistvenega pomena za uspešno poslovanje organizacije. Vodje v OE IZC Park so izbrani na podlagi izkušenj in znanj, ki pripomorejo k boljšemu vodenju zaposlenih.

Sedanjim vodjem primanjkuje znanja na področju motivacije zaposlenih. V zaključni nalogi smo ugotovili, da je motivacija zaposlenih ključni dejavnik za doseganje uspešnih rezultatov organizacije. Zaposleni, ki so bolj motivirani, dosegajo boljše rezultate, zato mora imeti organizacija takšne vodje, ki bodo znali pravilno motivirati svoje zaposlene. Trenutne okoliščine, v katerih podjetja poslujejo, preprečujejo oz. podjetjem onemogočajo, da bi svoje zaposlene denarno motivirala. Prav zaradi tega je bistvenega pomena, da poskušajo vodje svoje zaposlene motivirati z nedenarnimi metodami motivacije. Glavni nedenarni motivator je pogovor z zaposlenimi. S pravilnim pristopom lahko vplivamo na motivacijo zaposlenega. Poleg tega mora biti vodja pozitiven, ambiciozen in tudi sam vzor, če želi zaposlene uspešno in dolgoročno motivirati. Vodja mora dati vedeti zaposlenim, da brez njih organizacija ne bi bila tako uspešna.

Čeprav ima vodja vse lastnosti uspešnega vodje in pri vodenju uporablja različne metode, katere pripomorejo k boljšemu vodenju, to ni dovolj, če ne zna ustrezno motivirati svojih zaposlenih.

6 ZAKLJUČEK

Tema, ki zajema vodenje in motivacijo zaposlenih, je vse bolj aktualna, kajti vsaka organizacija se zaveda, da pravilno vodeni in motivirani zaposleni prinašajo boljše rezultate. Zavedamo se, da motivirani zaposleni opravljajo svoje delo z veseljem in so ob tem zadovoljni. Za organizacijo so takšni zaposleni bistvenega pomena. Spoznali smo različne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, vendar imajo zaposleni različne interese, zato mora vodja uporabljati čim več motivacijskih dejavnikov.

Iz rezultatov, ki smo jih dobili s pomočjo anket, je razvidno, da so sedanji vodje v OE IZC Park dobro poučeni in svoje zaposlene odlično vodijo. Manjka jim samo dodatno znanje, ki se navezuje na motivacijo zaposlenih. Motivirati tako veliko število zaposlenih je za vodjo še posebej velik izziv. V OE IZC Park se je denarna metoda nagrajevanja pokazala za najbolj zelen dejavnik motiviranja. Glede na to, da so sedanji vodje željni izzivov in dodatnih izobraževanj, menimo, da so dovolj iznajdljivi in kreativni, da lahko vplivajo na pomembnost motivacijskih dejavnikov pri svojih zaposlenih s pomočjo nedenarnih nagrad, ki bodo povečale produktivnost, kakovost ter zadovoljstvo zaposlenih.

V zaključni projektni nalogi smo spoznali, da mora biti vodja predan svojemu delu ter vztrajen. Uspešen vodja ima lastnosti, kot je poslušnost, je dober govornik in tudi sam vzor. Pojasnili smo tudi, da je pomembnejše zanimanje za delo oz. delo, ki ga nekdo opravlja z veseljem in ki mu je zanimivo, kot pa bolje plačano delo, ki mu ni zanimivo.

Upamo, da bodo ugotovitve in predlogi v zaključni nalogi v pomoč vodjem v OE IZC Park in bodo tako postali še boljši pri svojem delu.

LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Jakomin, Tanja. 2009. *25let Parka*. Nova Gorica: HIT d. d., korporativno trženje.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviram sodelavce: 30minut za vodenje*. Škofje Loka: Mihalič in Partner.
- Scobie, Chris J. 2009. *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Krščansko društvo Horeb.
- Stuart, Levine R. in Michael A. Crom. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Templar, Richard. 2009. *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila International.
- Yuki, Gary. 1998. *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- HIT d. d., Nova Gorica. 2014a. *O podjetju*. [Http://www.hit.si/index.php?id=corporate](http://www.hit.si/index.php?id=corporate) (1. 12. 2014).
- HIT d. d., Nova Gorica. 2014b. *Skupina*. [Http://www.hit.si/index.php?id=skupina_hit](http://www.hit.si/index.php?id=skupina_hit) (1. 12. 2014).
- HIT d. d., Nova Gorica. 2014c. *Park, Casinò & Hotel*. [Http://www.thecasinopark.com/index.php?id=casinopark&L=1243](http://www.thecasinopark.com/index.php?id=casinopark&L=1243) (1. 12. 2014).
- HIT d. d., Nova Gorica. 2014d. *Struktura*. [Http://www.hit.si/index.php?id=identiteta](http://www.hit.si/index.php?id=identiteta) (1. 12. 2014).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Neli Horvat, absolventka Fakultete za management v Kopru in pripravljam zaključno nalogo, v kateri raziskujem vodenje, zadovoljstvo in motivacijo v podjetju HIT d. d., Nova Gorica. Prosim Vas, da mi pomagate in si vzamete nekaj časa za priložena vprašanja, saj mi s tem pomembno pomagate pri pisanju zaključne naloge. Anketa je anonimna.

V spodaj navedenih vprašanjih označite ustrezni odgovor.

SPOL

- moški
- ženski

STAROST

- 18–25 let 31–35 let 41–45 let 51 in več let
- 26–30 let 36–40 let 46–50 let

DELOVNO MESTO

- casino
- gostinstvo

KAKŠNO JE ZADOVOLJSTVO NA VAŠEM DELOVNEM MESTU?

- odlično
- dobro
- zmerno
- slabo
- zelo slabo

KAKŠNA SE VAM ZDI SEDANJA MOTIVACIJA, KI JO IZVAJAJO VODJE?

- odlična
- dobra
- zmerna
- slaba
- zelo slaba

OCENITE POMEMBNOST NEDENARNE MOTIVACIJE

(5 – odlično, 4 – prav dobro, 3 – dobro, 2 – zadostno, 1 – nezadostno)

• pohvala pred sodelavci	5	4	3	2	1
• dodatno izobraževanje	5	4	3	2	1
• dodelitev odgovornejšega dela	5	4	3	2	1
• delo v tujini	5	4	3	2	1
• prilagojen urnik	5	4	3	2	1

Priloga 1

KAKŠNA METODA MOTIVACIJE VAS NAJBOLJ MOTIVIRA?

(možnih je več odgovorov)

- denarna nagrada
- pohvala pred sodelavci
- dodatno usposabljanje
- dodatna odgovornost
- večje zaupanje nadrejenega
- premestitev na drugo delavno mesto (za isto plačo)
- prilagojen urnik
- več prostih dni

KAKO BI OCENLILI DELO VAŠE VODJE?

(5 – odlično, 4 – prav dobro, 3 – dobro, 2 – zadostno, 1 – nezadostno)

• poslušnost vodje	5	4	3	2	1
• nudenje pomoči	5	4	3	2	1
• zaupanje v vodjo	5	4	3	2	1
• način vodenja	5	4	3	2	1
• način motiviranja	5	4	3	2	1
• izkušnost vodje	5	4	3	2	1
• prijaznost/ustrežljivost	5	4	3	2	1

KAKŠNO SE VAM ZDI SEDANJE VODENJE?

- odlično
- dobro
- zmerno
- slabo
- zelo slabo

KAKŠNE LASTNOSTI VODJE SE VAM ZDIJO POMEMBNE (možnih je več odgovorov)?

- pri vodenju so tudi sami vzor
- hiter odziv na reševanje problema
- dober govornik
- dober poslušalec
- prepoznavanje in spodbujanje dobrih lastnosti v drugih
- nudenje pomoči
- ambiciozen
- pravičen

Hvala za sodelovanje!