

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

VLOGA MANAGERK V SLOVENSKEM  
PROSTORU IN PRIMERJAVA V  
OBRAVNAVANEM PODJETJU

MOJCA JANČAR

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VLOGA MANAGERK V SLOVENSKEM  
PROSTORU IN PRIMERJAVA V  
OBRAVNAVANEM PODJETJU

Mojca Jančar

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok



## POVZETEK

Diplomsko delo obravnava vlogo managerk v slovenskem prostoru ter konkretno vlogo managerke v Hotelu Evropa Celje. V teoretičnem delu so pojasnjeni pojmi vezani management ter razlika v ženskem in moškem načinu vodenja. Obravnavan je tudi delež žensk v vodstvu najuspešnejših slovenskih podjetjih. Drugi, empirični del diplomskega dela predstavlja Hotel Evropa Celje, ki deluje pod vodstvom ženskega managementa ter vključuje analizo z raziskavo organizacijske klime pridobljenih podatkov. S preučevanjem zadovoljstva zaposlenih se preverja tudi skladnost vizije managementa in zaposlenih na vseh nivojih. Sklepno poglavje potrjuje osnovno hipotezo, da je zaradi ženske managerke organizacijska klima v Hotelu Evropa Celje ugodna in pozitivna, kar je osnova za dobro ter učinkovito delovanje hotela, katerega glavni cilj je zadovoljstvo slehernega gosta.

*Ključne besede:* management, managerke, ženski in moški način vodenja, stereotipi, organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu, Hotel Evropa Celje.

## SUMMARY

Diploma thesis deals with the role of women managers in the Slovenian territory and the practical role of woman manager in the Hotel Evropa Celje. In the theoretical part concepts related to management are explained and also the difference of men and woman leadership. The proportion of women in the leadership of the most successful Slovenian companies is also considered. The second, empirical part of this diploma presents Hotel Evropa Celje acting under the direction of female management and includes an analysis of organizational climate survey data obtained. By examine employee satisfaction there is also examining the vision of the management and compliance staff at all levels. The concluding chapter confirms the basic hypothesis that the because of women manager organizational climate at the Hotel Evropa Celje is favourable and positive. That is the basis for good and effective operating of the hotel, which main is the satisfaction of every guest.

*Key words:* management, women manager, female and male way of management, stereotypes, organizational climate, job satisfaction, Hotel Evropa Celje.

**UDK: 005-055.2(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	2
1.2	Cilji naloge .....	3
1.3	Zastavljene hipoteze .....	3
1.4	Omejitve .....	4
1.5	Predvidene metode za doseg ciljev .....	4
<b>2</b>	<b>Management .....</b>	<b>7</b>
2.1	Opredelitev pojmov management, manager in managerka.....	7
2.2	Vodenje in management .....	9
2.3	Stili vodenja in značilnost uspešnih vodij .....	11
<b>3</b>	<b>Ženske proti moškim .....</b>	<b>15</b>
3.1	Stereotipi in ovire za karierni vzpon managerk.....	15
3.2	Razlike med moškim in ženskim načinom vodenja .....	19
3.3	Delež žensk v vodstvu najuspešnejših slovenskih podjetjih .....	20
<b>4</b>	<b>Predstavitev Hotela Evropa Celje .....</b>	<b>23</b>
4.1	Poslanstvo, vizija in cilji Hotela Evropa .....	24
4.2	Struktura zaposlenih v Hotelu Evropa.....	26
<b>5</b>	<b>Raziskava.....</b>	<b>29</b>
5.1	Oblikovanje vprašalnika.....	29
5.2	Predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime .....	30
5.3	Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime ter zadovoljstva pri delu.....	32
5.4	Ključne ugotovitve .....	42
5.5	Ovrednotenje hipoteze in predpostavk.....	44
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>





## PONAZORILA

Slika 2.1	Procesi vodenja z interakcijo med vodjem, sledilci in okoliščinami.....	10
Slika 2.2	Sedem nasvetov Kouzesa in Posnerja .....	13
Slika 3.1	Delež žensk na menedžerskih položajih v Evropski uniji.....	16
Slika 3.2	Delež žensk v vodstvu nekaterih slovenskih podjetij.....	22
Slika 4.1	Hotel Evropa Celje .....	23
Slika 4.2	Hotel Evropa Celje .....	25
Slika 5.1	Vodenje.....	32
Slika 5.2	Notranji odnosi .....	33
Slika 5.3	Razvoj kariere.....	34
Slika 5.4	Motivacija in zavzetost.....	35
Slika 5.5	Notranje komuniciranje in informiranje .....	36
Slika 5.6	Odnos do kakovosti .....	37
Slika 5.7	Nagrajevanje.....	38
Slika 5.8	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev .....	39
Slika 5.9	Žensko vodenje.....	40
Slika 5.10	Zadovoljstvo pri delu.....	41
Slika 5.11	Povprečna ocena dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva pri delu ..	42
Tabela 2.1	Štirje osnovni stili vodenja in njihove značilnosti.....	11
Tabela 3.1	Poklicne izkušnje managerk .....	18
Tabela 3.2	Androgini stil vodenja .....	20
Tabela 3.3	Podjetja in struktura njihovega vrhnega menedžmenta.....	21
Tabela 4.1	Struktura zaposlenih v Hotelu Evropa v Celju .....	26
Tabela 5.1	Število anketirancev glede na spol .....	30
Tabela 5.2	Število anketirancev glede na nivo v podjetju.....	30
Tabela 5.3	Število anketirancev glede na staž v hotelu.....	31
Tabela 5.4	Število anketirancev glede na starostno strukturo .....	31
Tabela 5.5	Število anketirancev glede na izobrazbeno strukturo .....	31



## 1 UVOD

V človeški zgodovini je dolgo veljalo, da je delo oziroma boljše rečeno posele domena ustvarjanja in delovanja moških. O tem, da bi v poslovnem svetu bilo kakšno mesto namenjeno osebi ženskega spola, se ni razmišljalo. V 21. stoletju pa se, in to zavoljo številnih dejavnikov. Uveljavljanju demokratičnih načel, enakopravnosti med spoloma, visoki stopnji zaposlenosti žensk, njihovi višji stopnji izobrazbe, ekonomskim motivom za prisotnost na trgu delovne sile, pridružijo še osebni, med drugimi z željo po lastni uspešni karieri, in navkljub oviram, omenimo samo kulturne, izobraževalne, zakonske, podjetniške ovire. Ženske vse bolj uveljavljajo ne le v t. i. feminiziranih poklicih (medicinske sestre, negovalke, čistilke ...), ampak vse bolj tudi na področjih, kjer so doslej »kraljevali« skoraj izključno moški. Eno takih je management v smislu najvišje in najpomembnejše strukture slehernega gospodarskega subjekta.

Kakšna je ekonomska kultura? Kaj določa glavne akterje managementa? Kdo so glavni akterji? Katerega spola so? Zakaj je delitev takšna, kakršna je? Kateri so ključni stereotipi o managerjih in managerkah, ter katere so ovire, ki zaznamujejo napredovanje žensk po hierarhični lestvici? Kakšna je razlika med moškim in ženskim načinom vodenja ter kateremu strokovnjaki napovedujejo boljše prihodnost? To so vprašanja, na katera odgovarjamo v prvem delu naše naloge.

Prvi del tako ponuja teoretsko pojmovanje pojmov, kot so: management, ekonomska kultura, razlike med moškim in ženskim načinom vodenja, stereotipi, povezani s spoloma, vloga in delež žensk v današnjem managementu, ovire, na katere naletijo ženske, ki želijo uspeti v poslovnem svetu, njihove konkretne izkušnje, in moški ter ženski način vodenja. Splošen položaj in delovanje žensk smo podkrepili in preverili s preučitvijo, v katerih podjetjih so ženske kot managerke reprezentativno zastopane v vodstvenih strukturah oziroma ponazorili, kakšen je delež žensk v vodstvu 100 najuspešnejših in največjih podjetjih po dobičku v Sloveniji. Prvi del diplomskega dela bomo strnili v razmišljanje, kdo je manager prihodnosti in kakšen je profil takega človeka.

Drugi del diplomskega dela ponazarja poslanstvo, vizijo in cilje Hotela Evropa v Celju, ki deluje pod vodstvom ženskega managementa. Strateške cilje in druge cilje preverjamo z vidika skladnosti s cilji managementa in s cilji vseh zaposlenih v hotelu. Zadovoljstvo zaposlenih z managementom kot pomembna komponenta organizacijske klime, kjer so ljudje zadovoljni in radi opravljajo svoje delo, se odraža v zadovoljstvu gosta kot uporabnika hotelskih in gostinskih uslug. Z induktivno metodo preučevanja zadovoljstva zaposlenih preverjamo skladnost vizije na vseh nivojih v hotelu. Hkrati nam ta metoda podaja sliko aktualnega razpoloženja zaposlenih v hotelu z namenom določitve šibkih točk v kulturi podjetja.

Sklepno poglavje nam daje strnjen odgovor na postavljeno osnovno hipotezo ter podhipoteze, da je zaradi ženske postave managementa klima zadovoljstva v hotelu ugodna in pozitivna, kar je osnova za dobro in učinkovito delovanje hotela, katerega glavni cilj je zadovoljstvo gosta. Dobra organizacijska klima je relativno trajna lastnost podjetja, ki ga loči od slabih podjetji in predstavlja pomembno ter trajno konkurenčno prednost.

## **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča**

Žensko razumevanje sveta je posebno. To ne pomeni, da imajo vse enako zavest ali da verjamejo v iste stvari, ampak da so v vsaki kulturi ali skupini izoblikovale specifično zavest, način gledanja, ki je skupen vsem ženskam prav zato, ker se razlikuje od moškega pogleda v isti kulturi ali skupini (Linehan 2001).

Tema naloge je predstavitev položaja ženske kot managerke v današnjem času in v okolju, ki je polno ovir. Poleg vidnih zunanjih ovir obstajajo še notranje, prikriti ovire, ki onemogočajo ženski napredovanje po karierni lestvici do najvišjih managerskih položajev. Ženske, ki veljajo za šibkejši spol, se danes trudijo postati enakopravne članice in partnerice svojim moškim kolegom na trgu dela. Pri tem se morajo spopasti tudi s segregacijo in predsodki. Ti med drugim še vedno stereotipno določajo tipično ženske in moške poklice, kjer je najvišji položaj v managementu podjetja determiniran kot izrazito moški poklic. Z analiziranjem splošnega položaja ženske v managementu doma in v tujini se bomo usmerili na delovanje enega poslovnega subjekta, kjer je ženska na najvišjem položaju. Predstavili bomo položaj, delovanje in vlogo ženske v managementu Hotela Evropa in z opravljeno anketo preverili zadovoljstvo delavcev na delovnem mestu, njihovo zadovoljstvo z managementom, organizacijsko klimo in preverili skladnost vizije in ciljev delovanja v Hotelu Evropa. V vodstvu slednjega se zavedajo, da so zaposleni pomemben dejavnik vsake družbe, zato pri uresničevanju ciljev podjetja potrebujejo ustrezno usposobljene, izobražene in zadovoljne kadre, še posebej v storitveni dejavnosti, kot je hotelirstvo in turizem. Zadovoljstvo zaposlenih ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, organiziranosti dela ter od interesov vsakega posameznika in skladnosti le-teh z interesi in cilji managementa oziroma celotnega podjetja. Skupek vseh teh sestavin predstavlja organizacijsko kulturo v podjetju.

Kultura je ključen kolektivni fenomen, s katerim se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja, organizacija pa je kolektiv (katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja, kot so pritisk konkurence, potrošniške zahteve, naraščanje ekološke zavesti), ki želi ustvariti nek skupen sklad dogovorov, sistem vrednot in kulturnih oblik, da bi si tako lahko zagotovili preživetje. Organizacija je tako kulturni sistem, saj svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti (Merslavič 1998).

## 1.2 Cilji naloge

Osrednji cilj diplomskega dela je v prvem delu podati teoretično osnovo ter jo preveriti še na konkretnem, empiričnem primeru. Tako v prvem kot drugem delu je ciljev več:

- opredelitev pojma managementa in žensk v njem,
- opredelitev razlik med moškim in ženskim delovanjem v top managementu,
- postavitev ženske v vlogo managerja prihodnosti in opredelitev lastnosti, ki jih tak manager potrebuje,
- vpogled v delež žensk na najvišjih managerskih položajih v najuspešnejših podjetjih v Sloveniji,
- predstavitev položaja in vloge ženske na managerskem položaju Hotela Evropa,
- ugotovitev zadovoljstva zaposlenih v hotelu z managementom in določitev organizacijske klime v hotelu, z namenom poiskati šibke točke v kulturi podjetja,
- določanje in ocenjevanje ovir ter težav v podjetju z vidika postavljenih strateških ciljev, razvijanja novih strategij za doseg te in proučevanje odklonov teh ciljev med zaposlenimi in managementom.

## 1.3 Zastavljene hipoteze

Analiza vloge managerke v slovenskem prostoru in primerjava v obravnavanem podjetju naj bi potrdila naslednje hipoteze:

- H 1: Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima v Hotelu Evropa je na visokem nivoju.
- H 1.1: Kljub velikemu številu novonastalih podjetij je delež žensk v top-managementu majhen.
- H 1.2: Ženske imajo enake možnosti napredovanja po karierni lestvici kot moški, saj jih ne onemogočajo ovire, s katerimi se njihovi moški kolegi ne srečujejo.
- H 1.3: Položaj managerke Hotela Evropa je identičen in primerljiv položaju managerk velikih podjetij.
- H 1.4: Vzdušje, klima in organizacijska kultura v Hotelu Evropa je na visokem nivoju predvsem zaradi ženske v managementu.
- H 1.5: Dobri poslovni rezultati in naraščajoči »good will« Hotela Evropa so vzrok za skladnost ciljev in vizije v podjetju.

## 1.4 Omejitve

V diplomski nalogi bomo torej skušali potrditi oziroma ovreči zgoraj zastavljene hipoteze. Ob tem se zavedamo omejitev tako v teoretičnem kot empiričnem delu.

- Obravnavali bomo vlogo managerke v slovenskem prostoru, širši prostor bomo izbrali le za primerjavo podatkov.
- Obravnavano lestvico najuspešnejših podjetij po dobičku v Sloveniji bomo omejili na prvih sto podjetij.
- Omejili se bomo le na top managerke, ostale vodje in člane uprave bomo obravnavali kot nižje v hierarhiji vodstva.
- Obravnavali bomo vlogo managerke enega obravnavanega podjetja.
- Anketa bo opravljena le z zaposlenimi v rednem delavnem razmerju, ostali pogodbeno zaposleni delavci in študenti ne bodo zajeti v anketo.

## 1.5 Predvidene metode za doseg ciljev

Diplomsko delo temelji na poslovni raziskavi o vlogi žensk v managementu v Sloveniji in vlogi ženske managerke v Hotelu Evropa.

Za proučevanje teoretičnih izrazov bomo uporabljali predvsem metodo selekcioniranja sekundarnih virov podatkov izbrane domače in tuje literature, poslovnih revij ter elektronskih virov. Znanstvena deskripcija strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov in prispevkov bo podkrepjena z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji in dognanji s preučevanega področja.

V okviru analize našega problema bomo uporabili naslednje metode:

- metodo deskripcije kot navedbo in opis dejstev,
- komparativno metodo za primerjavo moških in žensk v managementu,
- metodo kompilacije v smislu povzemanja stališč ter spoznanj različnih avtorjev.

Primarne podatke bomo pridobili z anketnim vprašalnikom, ki bo meril zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, njihovo zadovoljstvo z managementom, z njim pa bomo pridobili tudi oceno o organizacijski klimi podjetja. Za anketiranje bomo uporabili standardni vprašalnik, ki je bil izdelan v okviru projekta za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji (SiOK 2002).

V empiričnem delu bomo s statistično metodo zbiranja in obdelave podatkov rezultate anketiranja obdelali s programom Excel, katerega grafični prikaz nam omogoča pregled in registracijo rezultatov merjenja te ankete.

V sklepnem delu bomo z metodo sinteze povzeli bistvo rezultatov ankete, dodali naše ugotovitve iz teoretičnega dela ter z metodo dedukcije na podlagi lastnega znanja, izkušenj, intuicije in dolgoletne delovne prakse oblikovali sklepni del.

Potrdili bomo zastavljene hipoteze in poizkušali izoblikovati skupno strategijo za dosego zastavljenih ciljev, ki bodo temeljili predvsem na skladnosti in harmoniji interesov posameznikov v kolektivu ter interesov celotnega podjetja.





## 2 MANAGEMENT

Pojmi, kot so management, manager, managerka, so del našega vsakdana. Za strokovno publikacijo, kot je diplomsko delo, pa so ključne definicije omenjenih fenomenov. Najprej zato navajamo in opisujemo naloge, ki jih opravlja manager ter izpostavimo vpetost vodenja v management, pomen vodenja ter stile vodenja, ki jih ločujemo. V nadaljevanju opisujemo ravni managementa in izpostavimo top managerja kot izhodišče za nadaljnje zbiranje podatkov o deležu žensk v vodstvu največjih slovenskih podjetij. Na koncu tega poglavja pojasnimo razlike med pojmi ekonomska kultura, organizacijska kultura in klima v podjetju. Sestavni del slednje je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in zadovoljstvo zaposlenih z managementom.

### 2.1 Opredelitev pojmov management, manager in managerka

Management je v današnjem, globalnem, izrazito kapitalističnem svetu eden najpogosteje omenjenih, izgovorjenih in navedenih pojmov. Je del našega vsakdana, del splošne svetovne poslovne kulture in nepogrešljiv element uspešnega podjetja ali organizacije. Čeprav se številne definicije managementa med seboj razlikujejo, pa lahko v splošni obliki povzamemo, da gre za proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter razpoložljivih resursov za doseganje zastavljenih ciljev.

V literaturi je mogoče zaslediti številne definicije managementa, med njimi pa so nekatere, ki izstopajo po dobrem ujemanju v dialektiki teorija – praksa.

Svetovni guru managementa, Peter Drucker, zadnja leta je gostoval in predaval tudi v Sloveniji, pravi: »Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni instrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa kot celota glasbe. Toda dirigent ima glasbo; je samo njen izvajalec. Manager pa je skladatelj in izvajalec obenem.« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 20)

Možina in drugi na nekoliko drugačen način navajajo, da je management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina 2002, 16).

Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996, 12) meni, da večina opredelitev managementa združuje upravljanje in poslovanje. Upravljanje je definirano kot dejavnost, namenjena zastavljanju ciljev, politike in strategije poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, usmerjanju in kontroli uresničevanja ciljev. Poslovanje pa opredeljuje kot proces in dejavnost usklajevanja človeških in materialnih virov zato, da bi uresničili

določene naloge in postavljene cilje. Tako je v tem okviru management definiran kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovanje) funkcij.

Ob doslej navedenih definicijah Merkačeva še izpostavlja obstoječe spremembe. Prevladujoči princip organizacije se namreč intenzivno spreminja iz organizacije, kjer poteka upravljanje zaradi kontrole podjetja, v organizacijo s takim vodenjem, ki ljudi motivira in razvija ter usmerja podjetje v dobičkonosnost (Merkač Skok 2001).

Robbins management opredeljuje z močjo. Pravi, da je management obvladovanje organizacije vladanje v malem – je oblast in moč, s katero je mogoče graditi in dosegati – in ki že od nekdanj privablja najbolj podjetne, ustvarjalne in odločne ljudi. Je tudi poklic, v katerem so obremenitve velike, delavnik nereden, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja težavno (Tavčar 2006, 24).

Seriji opredelitev managementa je mogoče dodati še Tavčarjev pogled. Meni namreč, da je management obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje. Organizacija je za ustanovitelje, za deležnike (vlagatelje, lastnike) uspešna tedaj, če ustreza namenu, za katerega so jo ustanovili. V pridobitnih organizacijah je ta namen povečanje premoženja lastnikov (Tavčar 2006, 79).

Peter Drucker (2001) je dejal: »Management je zgodba dvajsetega stoletja o uspehu.« Ne dvomimo, da je ta pojem nastal, se razvijal in definiral v prejšnjem stoletju, v stoletju, ki je veljalo za stoletje novosti, napredka in eksplozivnega znanstveno-tehnološkega razvoja, ki je povzročil spremembe na vseh področjih. Management je danes eden izmed najpomembnejših dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti podjetja, ki lahko hkrati med drugim predstavlja izredno konkurenčno prednost. Dober management bo še pomembnejši dejavnik v poslovanju podjetja v kriznih časih, ki so nas zajeli, in v katerih bodo zdržali ter obstali samo tisti, ki imajo zdravo jedro in odličen management.

Tako kot je v strokovni literaturi veliko definicij in opredelitev managementa, so številne in raznolike tudi definicije managerja oziroma managerke. Sam izraz manager oziroma managerka je v okviru managementa v prvi vrsti povezan s funkcijo ter vlogo in nalogami, ki so tej funkciji v nekem podjetju oziroma organizaciji pripisane.

Vloga managerja sodobnega časa je koordiniranje delovnih aktivnosti, procesov in sistemov organizacije ali podjetja, opravljanje osnovnih vodstvenih funkcij v podjetju ter vseh ostalih nalog in funkcij, ki pripomorejo k blaginji podjetja.

Možina (2002, 20) je definiral naslednje osnovne naloge managerja oziroma managerke:

- Načrtovanje oziroma planiranje v okviru katerega sodi določanje ciljev ter način, s katerim bi lahko te cilje v prihodnosti, ki je negotova, dosegli.
- Organiziranje – to se nanaša na pripravo virov za uresničevanje zastavljenih načrtov ter tako velja za ključno dejavnost pri izvajanju načrtov.

- Vodenje – v smislu načina, kako usmerjati, motivirati, vplivati na ljudi in na njihovo čim boljše opravljanje nalog.
- Kontroliranje oziroma ocenjevanje – je proces ugotavljanja, kako so bili zastavljeni cilji doseženi.

Omenjeni definiciji osnovnih nalog managerja oziroma managerke dodajamo še nekaj definicij različnih avtorjev.

Florjančič (v Andrejčič et al. 1994, 19) izhaja iz etimološkega izvora besede manager. Ta je izpeljanka iz termina management, ki ga prevajamo z izrazom upravljanje, a ga pogosto razumemo tudi kot vodenje. Manager je angleški termin, ta pa je izpeljanka iz italijanske besede maneggiare, ki pomeni vodenje, in izhaja iz besede manus – roka. V našem besednem zakladu tako beseda manager pomeni: upravitelj, direktor, ravnatelj, podjetnik, vodja ...

Tavčar navaja, da je manager tisti, ki mu deležniki, ustanovitelji ali nadrejeni poverijo obvladovanje organizacije ali dela organizacije, da bi učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje (Tavčar 2006, 23). Managerji so torej uresničevalci in nosilci managerskih nalog. So osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju za komuniciranje, vplivanje na druge in vodenje pri doseganju organizacijskih ciljev. Managerske veščine obsegajo teoretična in praktična znanja ter spretnosti, ki jih je mogoče razdeliti v tri kategorije, in sicer: tehnična znanja, socialna znanja in konceptualna znanja ter strateška znanja (Kanjuro Mrčela 1996, 15). Temeljna naloga vsakega managerja je vodenje podjetja. Voditi mora z ljubeznijo in zaupanjem in biti mora osebnost s posebno karizmo (Brajša 1996, 15).

## **2.2 Vodenje in management**

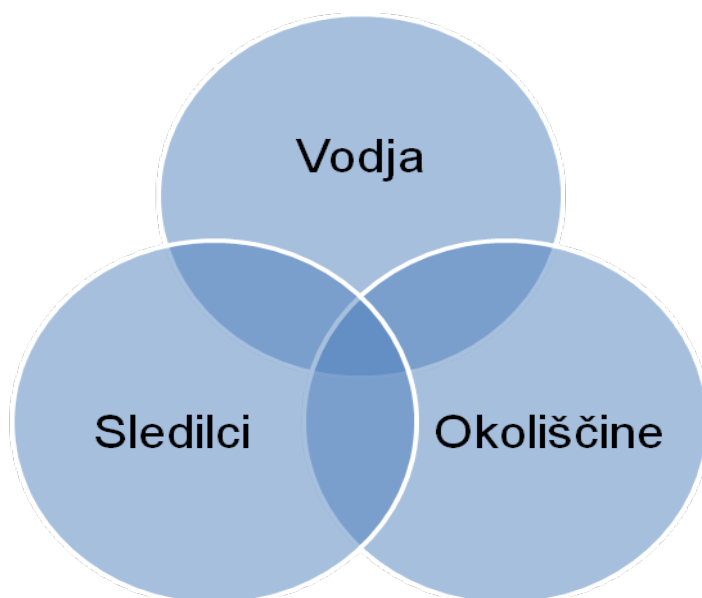
Vodenje je ena od štirih temeljnih komponent managementa. Vodje so subjekti, ki se pojavljajo v vseh družbenih sferah. Tako v politiki, kulturi kot tudi v gospodarstvu. Ne glede na to, v katero sfero jih uvrstimo, velja, da so vodje tisti posamezniki, ki pomembno vplivajo na posameznike, s katerimi so v neposrednem ali posrednem kontaktu. Ta definicija na načelni ravni vzdrži, za proučevanje vloge vodenja v managementu pa so potrebne konkretnejše in bolj poglobljene razlage. Vodenje je namreč silno kompleksna in zapletena zadeva.

Ena najbolj strnjениh, kratkih in jedrnatih definicij vodenja pravi, da je vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 17). Je umetnost vplivanja na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar je vodja prepričan, da mora biti storjeno. Torej je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 130). Torrington dodaja, da je tudi pojem vodenja (angl. leadership) pogosto navajan kot sinonim za management. V teh primerih je vodenje definirano kot odnos med osebami, v okviru katerega ena oseba usmerja,

koordinira in nadzoruje druge pri izvajanju skupne naloge (Kanjuo Mrčela 1996). Tavčar vodenju ob bok po pomembnosti postavlja odločanje (Tavčar 2006, 325). Sodobna švedska ekonomista se strinjata, saj pravita, da sta vodenje in upravljanje temeljni sestavini konkurenčnih prednosti in danes pomembni bolj kot kdajkoli prej (Nordstrom in Ridderstrale 2001, 33).

V nekoliko širši različici se definicija vodenja glasi, da gre za proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja (njegove osebne lastnosti, moč, status, motivacija, način vodenja ...), sledilci (izkušnje, vrednote, norme, osebne lastnosti, sposobnost prilagajanja, obnašanja ...) in okoliščine (organizacijska kultura, komunikacija znotraj podjetja, odnosi med zaposlenimi, poslovna strategija ...).

**Slika 2.1** Procesi vodenja z interakcijo med vodjem, sledilci in okoliščinami



Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 131.

Enotne definicije vodenja torej ni in je na tem mestu tudi ni smiselno iskati, bistveno pa je, da se izpostavi pomen funkcije vodenja kot vplivanja na ljudi, da bi dosegli zastavljene cilje, ki si jih je zadal management oziroma najvišje vodstvo neke institucije. Čeprav lahko ločimo vodenje formalnih in neformalnih skupin, razlikujemo tudi vodenje kot »management« in vodenje kot »leadership«, proučujemo različne dimenzije vodenja, pa ni nezanemarljivo, da navedemo, kaj je tisto, kar v celoti ali po elementih determinira sleherni proces vodenja. Slednjega lahko razdelimo na (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 20–21):

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,

- dajanje povratnih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- zaupanje in usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev ter
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Vodenje. V njem je bistvo. Za lasten uspeh, uspeh organizacije, uspeh družbe (Cimerman et al. 2003, 10).

### 2.3 Stili vodenja in značilnost uspešnih vodij

Ker je vsak človek svet zase, unikum v množici podobnih svetov, je posledično razumljivo, da si sleherni vodilni manager v podjetju izoblikuje edinstven način vodenja. Kljub temu pa so strokovnjaki razvili različne vrste tipologij oziroma delitev stilov vodenja. Vprašanje, kateri je najprimernejši stil vodenja, je seveda na mestu, odgovor nanj pa še zdaleč ni preprost. Izbira stila je namreč izredno subjektivne narave, odvisna od konkretnih okoliščin v nekem poslovnem okolju kot tudi od lastnosti in sposobnosti vodij ter značilnosti zaposlenih.

Ker bomo v naslednjem poglavju obravnavali razliko med moškim in ženskim načinom vodenja, ter v empiričnem delu naloge ponazorili model ženskega vodstva v praksi, v tem delu obravnavamo stile vodenja in kakšne so značilnosti uspešnih vodij.

Ena od teorij teh ločuje štiri osnovne stile, ki so navedeni v spodnji tabeli.

**Tabela 2.1** Štirje osnovni stili vodenja in njihove značilnosti

Stil vodenja	Značilnosti
<i>Direktivni</i>	Vodja daje navodila in nadzira izpeljavo naloge.
<i>Inštruktivni</i>	Vodja daje navodila, nadzira izpeljavo naloge, razlaga svoje odločitve, prisluhne sugestijam.
<i>Bodrilni</i>	Vodja pomaga podrejenim, jih podpira pri izpeljavi naloge, skupaj z njimi sprejema odločitve.
<i>Delegirni</i>	Vodja odgovornost sprejemanja odločitev in reševanje težav prenese na podrejene.

Vir: Blanchard, Zigarmi in Zigarmi 1995, 33.

Lahko bi rekli, da sta direktivni in inštruktivni stil vodenja usmerjena k izpolnjevanju nalog in upoštevanju osebnostnih lastnosti managerjev, medtem ko sta bodrilni in delegirani stil vodenja usmerjena na podrejene oziroma na ljudi ter hkrati

usmerjena iz proučevanja osebnostnih lastnosti managerjev na proučevanje njihovega konkretnega obnašanja v določeni situaciji.

Glede na veliko število različnih opisov možnih obnašanj so raziskovalci določili dva temeljna stila vodenja (Cimerman et al. 2003, 12):

- Usmerjenost na nalogo, ki se nanaša na stopnjo, do katere manager definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih z namenom doseči cilj. Specifična obnašanja, ki izhajajo iz tega, se kažejo v načrtovanju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, delegiranju, kontroli ipd.
- Usmerjenost na ljudi (skrb za ljudi) pa se nanaša na stopnjo managerjevega zaupanja v ljudi, sprejemanja njihovih zamisli ter izkazovanja skrbi za njihova stališča in občutke. Specifična obnašanja se v tem primeru nanašajo na dajanja priznanj, nagrajevanje, motiviranje, zagotavljanje opore, mentorstvo, graditev tima, reševanje medosebnih konfliktov idr.

Glede na to, da današnji čas prehaja od hierarhične k horizontalni organizaciji in k obrnjeni piramidi, pomeni, da ni več najpomembnejši človek tisti, ki je na vrhu in katerega ideje uresničujejo podrejeni. Pomeni, da postajajo pomembni vsi zaposleni, predvsem tisti, ki prihajajo v stik s strankami (Merkač Skok 2005, 63).

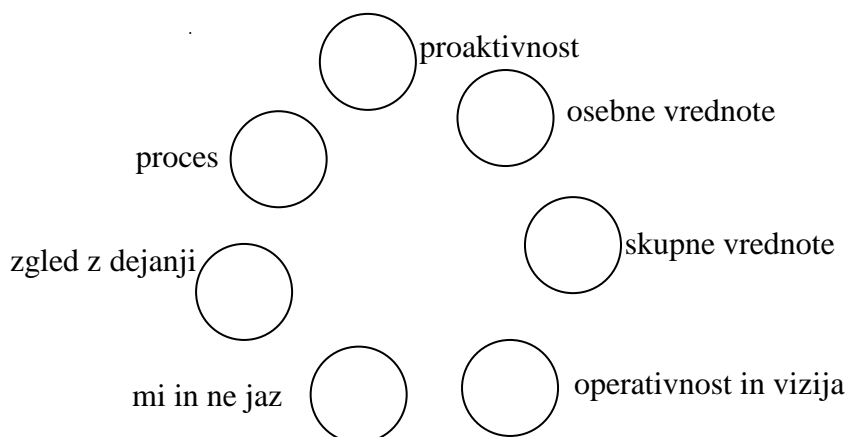
Domneva se, da je uspešen stil vodenja sedanjega časa učinkovita kombinacija obeh stilov, vendar nastaja zmeda v percepciji usmerjenosti na določen stil pri opisovanju le tega pri managerju in pri zaposlenih. Zaposleni pretežno navajajo, da je manager usmerjen le na en stil, medtem ko managerji trdijo, da so usmerjeni v obe smeri.

Ker ne en ne drug stil vodenja ni primeren v vseh situacijah in v vseh okoljih, se zato uveljavljajo kontingenčne oziroma situacijske teorije za vedenje in stile vodenja, kot navajajo Cimerman et al. (2003, 13).

Najnovejši modeli vodenja so tako bistveno kompleksnejši. Poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge managerja, odvisno od konkretnih nalog podrejenih (ibidem).

Managerji in vodje v organizacijah se sprašujejo, kako novo filozofijo vodenja izvajati v vsakodnevni praksi. Za vsakodnevne potrebe managerjev na vseh ravneh sta Kouzes in Posner (v Merkač Skok 2005, 65) oblikovala sedem nasvetov, ki predstavljajo delovanje uspešnih vodij v organizaciji prihodnosti.

**Slika 2.2** Sedem nasvetov Kouzesa in Posnerja



Vir: Merkač Skok 2005, 65.

Proaktivnost je dejanje vodje. Le vodja je tisti, ki z dejanji pokaže, kaj so cilji podjetja in ne čaka na dejanja drugih. Jasnost njegovih osebnih vrednot povečuje njegovo verodostojnost. Skupne vrednote povzročajo spremembe v podjetju, operativnost in vizija ter »mi in ne jaz« nasveti pa sovpadajo z reko: »Vodja ne more delati sam, saj zmagovalne strategije v vse kompleksnejšem, informatiziranem svetu temeljijo na filozofiji 'mi', ne na filozofiji 'jaz'.« (Merkač Skok 2005, 65)

Ključna lastnost dobrega vodje je, da zna poenotiti lastno percepcijo in percepcijo njegovih zaposlenih glede svojih vodstvenih veščin (Meško Štok 2008, 106).

Meško Štokova (2008, 104) navaja, da morajo imeti managerji naslednja znanja in sposobnosti:

- strokovno znanje s področja poslovnih ved (ekonomije, trženja, prava ...),
- psihološka znanja in sposobnosti poznavanja ljudi,
- sposobnosti reševanja konfliktov,
- sposobnost prilagajanja,
- sposobnost uveljavljanja,
- sposobnost motiviranja,
- sposobnost odločanja,
- sposobnost za skupinsko delo in kreativnost,
- sposobnost prevzemanja odgovornosti in njenega zavedanja.

Povzamemo lahko, da vodenje podjetja danes ni več le položaj. Je proces, ki zahteva od uspešnih vodij določene spretnosti, sposobnosti, visoko stopnjo inteligence, znanja, uporabe znanja v praksi, izkušnje in izostreno intuicijo. Stil vodenja, ki je usmerjen v vodenje ljudi, od vodje zahteva visoko stopnjo čustvene inteligence, ki dopolnjuje ostale njegove sposobnosti. Visoka stopnja čustvene inteligence predstavlja pomemben dejavnik, ki determinira dobrega managerja. Goleman, Boyatzis, McKee

(2002, 265) razlagajo moč čustvene inteligence, ki je ključ uspeha uspešnih vodji in vsebujejo sestavine kot so:

- samozavedanje, ki vključuje: čustveno samozavedanje, natančno ocenjevanje samega sebe, samozavest,
- obvladovanje sebe, katere sestavine so: nadzorovanje sebe, transparentnost, prilagodljivost, želja po doseganju rezultatov, dajanje pobud, optimizem,
- družbeno zavedanje kot empatija, organizacijska zavest in ustrežljivost,
- upravljanje odnosov, katerega sestavni deli so navdih, vplivnost, razvijanje drugih, spodbujanje sprememb, razreševanje sporov in timske sposobnosti ter sodelovanje.

Visoka stopnja čustvene inteligence vodje podjetja med zaposlenimi vzbuja optimizem, navdih, širi pozitivno energijo ter daje podporo. Takšen vodja tudi ne skopari s pohvalami, poslanstvo in cilje podjetja oblikuje na način, da vsak prispevek posameznika dobi svoj pomen. Čustveno inteligentni vodja usmeri delovanje podjetja tako, da imajo ljudje okoli njega jasen občutek za smer in vizijo, za poslanstvo in cilje v podjetju. Rezultat načina vodenja vodje z visoko stopnjo čustvene inteligence je splošno zadovoljstvo med zaposlenimi in posledično poslovna uspešnost celotnega podjetja.



### 3 ŽENSKÉ PROTI MOŠKIM

Beseda kariera je tujka, torej prevzeta beseda ženskega spola, ki izvira iz latinskega izraza »carrus«. V slovenskem jeziku ima, kot navaja Priročni e-slovar tujk (2005), dva pomena, in sicer dir, galop konja, ter potek življenja ali življenjska pot. Ne glede na njen spol kariera tako za moške kot za ženske označuje življenjski cikel, ki zaznamuje človekovo delo, izkušnje, znanja in napredovanja. Iz naštetega izhaja tudi besedna zveza »delati kariero«. Čeprav je torej kariera vezana tako na ženski kot na moški spol, je njen razcvet v realnem svetu za moške bistveno drugačen in lažji kot za ženske. Karierni vzpon žensk na najvišjih položajih, torej managerk, namreč determinirajo številni stereotipi in ga ovirajo številne prepreke.

#### 3.1 Stereotipi in ovire za karierni vzpon managerk

Eno temeljnih načel človekovih pravic in eno temeljnih načel sodobne demokracije je enakost med spoloma. Enakost med ženskami in moškimi med drugim zagotavlja tudi Ustava Republike Slovenije. Žal pa v praksi, zavoljo različnih dejavnikov, med katerimi igrajo veliko vlogo stereotipi ter družbena pričakovanja, povezana s posameznim spolom, temu še zdaleč ni tako. Področje, ki izstopa, je nedvomno management, ki je še vedno v veliki večini domena moških.

Kot najpogostejše stereotipe o moških Merkačeva izpostavlja naslednje (Merkač Skok 2001, 10):

- moški so intelektualno superiornejši,
- moški so čustveno stabilnejši,
- moški cenijo dosežke, napredek in pomembno delo bolj kot ženske,
- moški so odločnejši od žensk,
- uspešen manager ima moške attribute.

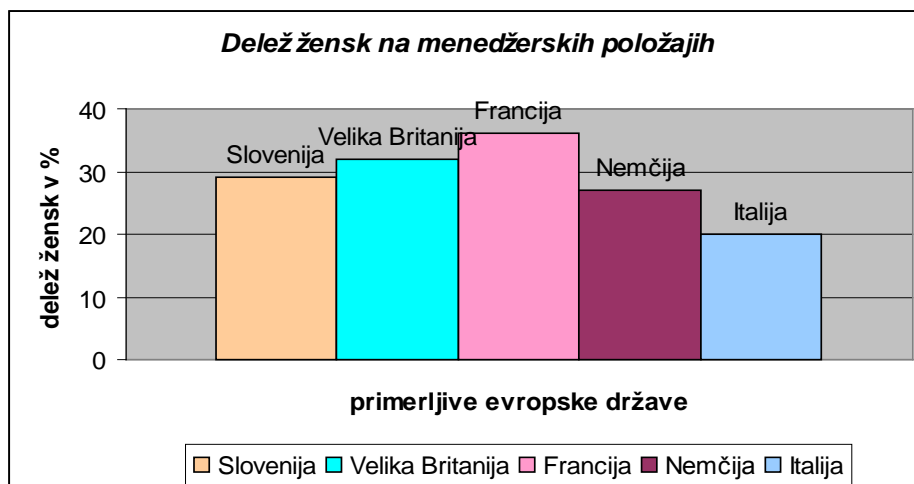
Med stereotipi o ženskah pa lahko navedemo naslednje (Mulej 1992, 67 in Kanjuo Mrčela 1996, 74–78):

- ženske imajo pomanjkanje samozavesti,
- ženske so emocionalno nestabilne,
- ženske imajo pomanjkanje ambicij,
- za ženske je značilna manjša geografska mobilnost,
- ženske bolj pristajajo na odnos podrejenih,
- večina žensk misli, da mora lastne želje in potrebe postaviti na drugo mesto.

Raziskave o navedenih stereotipih pričajo, da gre za predsodke in ne odraz dejanskega stanja na trgu. So pa prav ti predsodki eden ključnih razlogov, zakaj je na vodilnih položajih tako malo žensk, tako pri nas kot v drugih evropskih državah. Po

statističnih podatkih naj bi namreč v Sloveniji okrog 30 % menedžerskih položajev zasedale predstavnice ženskega spola, torej managerke. Podobno velja za Francijo in Nemčijo, ne pa tudi za Združene države Amerike, kjer je odstotek žensk managerk precej višji, saj znaša okrog 46 %.

**Slika 3.1** Delež žensk na menedžerskih položajih v Evropski uniji



Vir: Eurostat 2005.

Upoštevajoč v prejšnjem poglavju navedenih managerskih ravni pa pridemo do bistveno drugačnih podatkov. Če upoštevamo le managerke na najvišji ravni, se njihov delež namreč bistveno zniža in ne presega 5 %. In to kljub temu, da je stopnja zaposlenosti žensk le nekaj odstotkov nižja od zaposlenosti moških, znaša namreč okrog 48 %, in da so ženske v povprečju bolj izobražene. To še ne pomeni, da imajo tudi višje osebne dohodke. Po podatkih Eurostata za leto 2002, objavljenimi sredi leta 2005 (Eurostat 2005), povprečna ženska plača v EU znaša tri četrtine povprečne moške plače. Podatki Statističnega urada Republike Slovenije (2010), so plače žensk v Sloveniji v letu 2007 dosegale povprečno 92,2 % povprečne mesečne bruto plače moških. To pomeni, da ženske za enako delo, za enako stopnjo strokovne sposobnosti in za enako uspešno opravljeno delo, prejmejo manj denarja, po nekaterih podatkih v top managementu tudi za 30 % manj. Vzrokov za takšno stanje je več. Nekaj teh, zgodovinskih, političnih, ekonomskih, predvsem pa tudi kulturno pogojenih, navajam v nadaljevanju.

Iz proučevanja seksizma in položaja žensk v konkretni družbi je mogoče razbrati, kakšno je trenutno stanje družbe, kakšne so vrednotne orientacije, kakšna so razmerja moči in kako se način življenja v neki družbi, pod vplivi različnih dejavnikov, spreminja. V tradicionalni družbi je imela družina osrednji položaj, obstajala je delitev dela po spolu, vendar pa ženske niso bile manjvredne. To se pojavi v času moderne. Z industrializacijo je namreč prišlo do ločevanja med javnim in zasebnim, trg se je ločil

od dela, ekonomsko neproduktivno življenje doma od zunanjega produktivnega, plačanega sveta. Vse naštetu je poglobilo tudi družbeno diferenciacijo po spolu. Ženska je, poleg vlog žene in matere, nase prevzela še vlogo gospodinje. Ženska 20. stoletja pa je udeležena v proizvodnji, kar pomeni, da opravlja vsaj dve vlogi – vlogo gospodinje in plačane delavke. Po 50. letu 20. stoletja so se zgodile še očitnejše spremembe. V ospredju zaposlovanja žensk niso le ekonomski motivi, ampak tudi osebni, denimo želja po neodvisnosti, iskanje družabnih stikov na delovnem mestu, uveljavljanje v različnih poklicih. Na omenjene spremembe kažejo tudi podatki o deležu žensk med vsemi zaposlenimi. Leta 1952 je bil ta 33 %, leta 1970 41 %, leta 1980 44 % in leta 1997 46 %. Približno takšen je tudi danes.

Glede na visoko stopnjo zaposlenosti žensk, ki je le nekoliko nižja od deleža moških, ter z zakonodajo definirano enakopravnostjo med spoloma, bi pričakovali visoko stopnjo slednje, vendar v praksi, žal, temu ni tako. Kljub poudarjanju demokratičnosti in deklarirani enakosti je mogoče reči, da v naši družbi še vedno prevladuje androcentrizem, da je družba izrazito moško usmerjena. To še posebej velja za top management.

Ovire, ki ženskam onemogočajo dostop do vrha managerske lestvice, so naslednje (Linehan 2001):

- *Stekleni strop* – je komaj prepustna membrana med srednjim in višjim managementom. Gre za skrite, nevidne stvari, kot so denimo pomanjkanje zaupanja, in dejstvo, da je moške treba prepričevati o sposobnosti žensk za najvišje položaje.
- *Mentorstvo* – običajno gre za managerke na višjih položajih, ki managerkam pomagajo pri ustvarjanju ugleda, jih usmerjajo in podpirajo na poklicni poti.
- *Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic* – zaradi večje prepoznavnosti se bolj izpostavljajo napake in lastnosti, ki jih sicer povezujejo s spolom in ne s sposobnostmi. Vzornice pa imajo pomembno motivacijsko vlogo, saj so dokaz, da je mogoče uspeti in se povzpeti na vrh.
- *Mreže poznanstev* – gre predvsem za neformalne oblike druženja, na katerih se pletejo mreže poznanstev, denimo golf, tenis ... Ženskam je običajno dostop do takšnih povezav omejen z moške strani, po drugi strani pa imajo ženske same, zaradi obveznosti doma in v družini, manj časa za tovrstna druženja.
- *Podcenjen managerski stil* – managerski stil moškega in ženske se razlikuje. Ženske oblike vodenja so običajno podcenjene in manjvredne od moških oblik.
- *Načrtovanje poklicne kariere* – prevladujoč je moški razvojni model, medtem ko ženske nimajo dovolj priložnosti, da bi kariero gradile na osnovi ženskega razvojnega modela.

- *Spolno nadlegovanje* – v smislu nezaželenega obnašanja spolne narave ali drugega vedenja, ki temelji na spolu in prizadene dostojanstvo žensk ali moških na delovnem mestu.
- *Feminizacija* – ne glede na politično in ekonomsko ureditev je povsod po svetu značilno, da so ženske v manjšini prisotne na vodilnih položajih.

Vse omenjeno potrjujejo tudi rezultati raziskav o poklicnih izkušnjah menedžerk.

**Tabela 3.1** Poklicne izkušnje managerk

Izkušnje	Dognanja raziskav
Napredovanje	Ženske napredujejo počasneje po managerski hierarhiji kot moški.
Ovire za poklicno napredovanje	Pojav »steklenega stropa« nakazuje, da se ženske v karieri soočajo z ovirami, ki za njihove moške kolege ne obstajajo.
Osebni dohodek	Ženske imajo nižje osebne dohodke kot moški.
Zakonski stan	Ženske se v primerjavi z moškimi managerki redkeje poročijo. Pri moških je zakonski stan posebna prednost, pri ženskah pa obremenilni dejavnik.
Gospodinjstvo in skrb za otroka	Ženske porabijo več časa za gospodinjska dela in skrb za otroke kot moški.
Pritiski	Ženske se soočajo z večjimi pritiski kot moški.
Učinkovitost in izvedba	Med moško in žensko managersko učinkovitostjo in končno izvedbo je več podobnosti kot razlik.
Mentorstvo	Ženske imajo težave z iskanjem mentorjev, ker moški raje izbirajo ljudi, ki so jim najbolj podobni.

Vir: Linehan 2001, 98.

Kljub naštetemu lahko rečemo, da se je v zadnjih letih marsikaj spremenilo. Da se položaj žensk izboljšuje, da napredujejo po hierarhični managerski lestvici, da so ambicioznejše in dosegajo dobre, če ne že odlične poslovne rezultate.

Podoba managerja, ki sicer velja za globalen fenomen, je kulturno determinirana, kar pomeni, da je odvisna od konkretnega lokalnega okolja in kot takšna edinstvena za določen prostor ter družbeno ozračje. Vendar je, že ob bežnem pogledu na vodilna imena največjih svetovnih družb mogoče zaključiti, da se uspešen management v večini primerov povezuje s pripadniki moškega spola oziroma bolje rečeno z njihovo moškostjo. To je tudi ena največjih ovir za karierni vzpon ambicioznih in sposobnih žensk.

### **3.2 Razlike med moškim in ženskim načinom vodenja**

Ko je z industrializacijo v Evropi in Združenih državah Amerike prišlo tudi do izrazite družbene diferenciacije po spolu, so vse očitneje postajale tudi želje žensk po uveljavitvi v poslovnem svetu. V managementu in predvsem v vodenju podjetju so še vedno v ospredju moški, vendar pa nekateri strokovnjaki opozarjajo, da podoba managementa in vodenja vendarle ni tako jasno spolno določena.

Čeprav se v vsakdanjem poslovnem svetu kaže popolnoma drugačna slika, takšna, v kateri prevladujejo moški in z njimi povezane lastnosti vodenja, pa raziskave kažejo, da so razlike v stilu vodenja glede na spol zelo majhne in znašajo le 1/5 standardne deviacije. Vzrokov za omenjene, sicer majhne razlike, je več. Mednje zagotovo sodi to, da so vloge moških in žensk v nekem lokalnem okolju kulturno determinirane in da je kulturno determinirana tudi socializacija oseb glede na spol v neki konkretni kulturi. Za našo praviloma velja, da vzgoja deklice bolj kot dečke spodbuja k sodelovanju, popuščanju, razumevanju, fleksibilnosti pri premagovanju težav, diplomatskim odnosom z ljudmi nasprotnega spola, naklonjenosti mirnim in praktičnim rešitvam, pripravljenosti za dialog in odprto komunikacijo. Pomembno vlogo naj bi imelo tudi materinstvo, saj to od ženske zahteva spretnosti podobne managerskim, denimo dobro organizacijo, učenje, vodenje, opazovanje, informiranje, premagovanje konfliktnih situacij ... Za ženske velja tudi, da jim je pomembna vizualna plat razmišljanja in delovanja. Poleg tega naj bi bili, ob kulturnih, pomembni tudi biološko pogojeni dejavniki. Nekateri biokemiki in psihologi so namreč prepričani, da imajo ženske bolj razvito intuicijo, čustvenost in razumevanje človeškega vedenja kot moški in s tem praviloma višji emocionalni kvocient. Kot pojasnjujejo strokovnjaki, se center za naše občutke nahaja v desni možganski hemisferi, slednja pa je pri ženskah dejavnejša kot pri moških (Mazi 1998, 48).

V nasprotju z naštetim moški tip vodenja zaznamujejo: agresivnost, brezobzirnost, čustvena hladnost, tekmovalnost, vzpostavljanje hierarhičnega odnosa podrejenosti in nadrejenosti, želja po moči, pogumu ... Spolna diferenciacija se kaže tudi v jeziku. Za moške managerje velja, da naj bi uporabljali neoseben jezik, operativni način govora, poudarjal naj bi organizacijsko moč in status. Managerke v povprečju večkrat izražajo strinjanje s sogovornikom in sprašujejo po strinjanju, a so hkrati manj sproščene in bolj introvertirane. Na kratko bi torej veljalo, da moški vodijo z močjo, ženske pa s prepričevanjem.

Spoznanja, da je v osemdesetih letih prevladovalo mnenje, da uspešen managerski stil označujejo lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z moškim: samouresničevalnost, agresivnost, tekmovalnost, brezkompromisnost, in da ga je v devetdesetih nadomestil stil, katerega označujejo lastnosti, značilne za ženske, denimo sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim, vključevanje smisla za družino v delovno

okolje, sposobnost dobre komunikacije, prilagodljivost, intuicija (Merkač Skok 2001, 15), so pripeljale tudi do novega modela, ki ne govori o moškem ne o ženskem načinu vodenja, ampak o sinergijskem stilu, ki je kombinacija obeh, in se strokovno imenuje tudi androgini management. Njegova učinkovitost je v tem, da od obeh stilov, torej moškega in ženskega, prevzema najboljše. S tem je bolj fleksibilen in primernejši za večje število situacij. Managerji, tako moškega kot ženskega spola, z androginim stilom, uporabljajo tako logiko kot intuicijo, priznavajo dejstva kot občutke, so tehnološko kompetentni in se ozirajo na čustva.

**Tabela 3.2** Androgini stil vodenja

Ženski stil vodenja (usmerjenost k ljudem)	– delitev moči
	– kolektivizem
	– prepričevanje
	– kooperativnost
	– partnerstvo
Sinergični stil vodenja	– usmerjenost k ljudem
	– kooperativnost
	– poštenost in odločnost
Moški stil vodenja (usmerjenost k nalogam)	– hierarhičnost in vodenje od zgoraj
	– individualizem
	– izključnost in tekmovalnost

Vir: povzeto po Kanjuo Mrčela 1996, 90.

Kakšen stil vodenja bo izbral manager ali managerka, je odvisno od tega, kakšno je stanje podjetja, ali je podjetje poslovno uspešno ali ima težave. Odvisno je tudi od skladnosti vizije in ciljev v podjetju med managementom in zaposlenimi in kakšno je vzdušje v podjetju oziroma organizacijska klima, katere dimenzije so: vodenje podjetja, notranji odnosi, možnosti za razvoj kariere zaposlenih, motivacija, notranje komuniciranje in informiranje zaposlenih z managementom, inovativnost in iniciativnost, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev podjetja, organiziranost dela, zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu ...

### **3.3 Delež žensk v vodstvu najuspešnejših slovenskih podjetjih**

Na globalni ravni sicer ločujemo tri ravni managementa, vendar je v praksi ta strukturiranost odvisna predvsem od velikosti organizacije. V večini (v analizo vključenih podjetij) managerje na najvišji ravni predstavlja uprava. Ponekod pa je slednja enočlanska, in ji sledijo managerji srednje ravni. Zaradi različnih organizacijskih

struktur smo se na tej točki odločili, da ločimo osebe, ki so na čelu podjetja od ostalih vodstvenih oseb, in jih primerjamo glede na spol.

Na lestvici 100 najuspešnejših slovenskih podjetij, ki je bila leta 2009 objavljena v reviji Kapital, se na samem vrhu družb nahaja le 8 predstavnic ženskega spola. To pomeni, da je v 92 % na najvišji funkciji moški in v 8 % ženska.

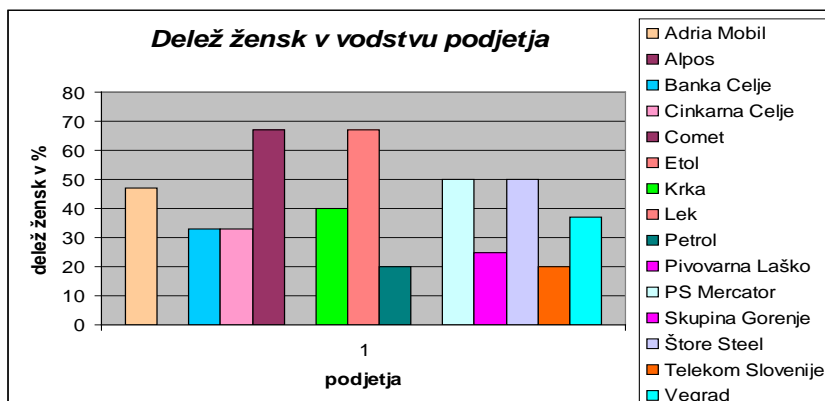
Spodbudnejši so podatki, pridobljeni iz interne analize petnajstih slovenskih podjetij, pri katerih je bil v analizo vključen celoten top management, torej ne le direktor oziroma predsednik uprave, ampak celotna uprava.

**Tabela 3.3** Podjetja in struktura njihovega vrhnega menedžmenta

Ime podjetja	Vodilna oseba / spol	Delež žensk/delež vseh
1. Adria Mobil	Ženska – generalna direktor	6 žensk v vodstvu
2. Alpos	Moški – predsednik uprave	0 žensk
3. Banka Celje	Moški – predsednik uprave	1 članica uprave od skupaj 3
4. Cinkarna Celje	Moški – predsednik uprave	1 članica uprave od skupaj 3
5. Comet	Moški – predsednik uprave	2 pomočnici predsednika od skupaj 2
6. Etol	Moški – predsednik uprave	0 žensk od skupaj 2
7. Krka	Moški – predsednik uprave in generalni direktor	2 ženski od skupaj 5
8. Lek	Ženska – predsednica uprave	2 ženski od skupaj 3
9. Petrol	Moški – predsednik uprave	1 ženska od skupaj 5
10. Pivovarna Laško	Moški – generalni direktor	0 ženska od skupaj 5
11. Ps mercator	Moški – predsednik uprave	2 ženski od skupaj 4
12. Skupina Gorenje	Moški – predsednik uprave	1 ženska od skupaj 4
13. Štore Steel	Moški – direktor	1 ženska od skupaj 2
14. Telekom Slovenije	Moški – predsednik uprave	1 ženska od skupaj 5
15. Vegrad	Ženska – glavna direktorica	3 ženske od skupaj 8

Analiza v vzorec zajetih podjetij in njihovih vodstvenih struktur je potrdila teoretične predpostavke. Osebe ženskega spola so del vodstvene strukture kot članice uprave ali kot pomočnice direktorjev oziroma predsednikov uprav v dvanajstih od petnajst primerov. To pomeni, da ženske predstavljajo od 20 % do 67 % v vodstvu obravnavanih podjetij. Le v treh primerih žensk v upravi oziroma drugem primerljivem organu ni.

**Slika 3.2** Delež žensk v vodstvu nekaterih slovenskih podjetij



Zbrani empirični podatki so torej potrdili, da ženske v managementu vendarle so prisotne, ponekod celo v večini (primer: Comet, Lek ...).

Z zbranimi empiričnimi podatki pa je mogoče potrditi, da le peščica žensk zaseda najvišje hierarhično mesto, torej mesto direktorice ali predsednice uprave. V petnajstih obravnavanih podjetjih se na najvišjem stolčku, le v 3 primerih, kar predstavlja 20 %, nahajajo ženske, in sicer v družbi Adria Mobil, Lek in Vegrad. Ostalih 12 mest oziroma 80 % vodilnih mest je rezerviranih za osebe moškega spola.



#### 4 PREDSTAVITEV HOTELA EVROPA CELJE

»Že več kot 130 let nudi zavetje potnikom in mimoidočim. Stoji mogočna in neustrašno kljubuje času. Še vedno je lepa in bleščeča kot takrat, ko so okoli nje vozile kočije. Kot takrat zna z gostoljubjem očarati obiskovalca in poskrbeti, da se počuti kot doma. Svet okoli nje se spreminja, ona pa bo še dolgo stala tukaj in s prijaznim nasmehom sprejemala goste.« (Hotela Evropa 2007)

**Slika 4.1** Hotel Evropa Celje



Vir: Hotela Evropa 2007.

Hotel Evropa Celje se nahaja v strogem središču mesta Celja. Svoja vrata je odprl davnega leta 1873 in po nekaterih podatkih velja za drugi najstarejši hotel pri nas. Je pravi mestni hotel, namenjen turistom, poslovnežem in popotnikom, zlasti pa Celjanom. Delna obnova hotela je potekala leta 2007 ter bila končana leto kasneje. Staro arhitekturo so osvežili s pridihom modernosti ter s tem postavili nove standarde udobja v mestu ob Savinji.

Hotel je razdeljen na tri ločene segmente, ki navzven delujejo kot celota.

V pritličju hotela se nahaja »najboljša restavracija v mestu, ki je opremljena s sodobnim interjerjem, ki v spremljavi prijetne glasbe, ob pomoči vrhunskih natakarjev in podpora sommelieja ter ob navdihujočih mojstrovinah kuharskih virtuoz vedno znova razvaja s pestrostjo izbranih okusov« (Hotel Evropa 2008). Zadnja novost tega dela Hotela Evropa je ambient obnovljenega srednjeveškega vodnega stolpa iz 14. stoletja, ki je namenjen protokolarnim sprejemom, poslovnim kosilom in večerjam ter zasebnim zabavam.

Kavarna Hotela Evropa je drugi segment omenjenega hotela. V njej se začne ali konča najlepši sprehod po centru Celja. Kavarna slednjega predstavlja in hkrati želi biti

njegov odraz. Kavarniška ponudba je nadgrajena z zajtrki, kosili, prigrizki in široko, svežo ter inovativno ponudbo hotelske slaščičarne. Slaščičarna oziroma kavarna se postavljata tudi z znano in zaščiteno blagovno znamko – višnjevo torto, imenovano torta Evropa, katere receptura izhaja iz leta 1980.

Tretji segment hotela predstavljajo prenočitvene zmogljivosti. Zadnja faza obnove mestnega Hotela Evropa je Celje obogatila z višjo hotelsko kategorizacijo. Trem so dodali eno zvezdico in s tem je Hotel Evropa postal edini celjski hotel s štirimi zvezdicami. Po novem ima 46 moderno opremljenih sob. V obnovljenem srednjeveškem stolpu pa ponuja ugodje predsedniškega apartmaja.

#### **4.1 Poslanstvo, vizija in cilji Hotela Evropa**

Poslanstvo in vizija zaposlenih v Hotelu Evropa Celje sledi viziji razvoja turistične destinacije Celja. V skladu s tem so zastavljeni tudi strateški razvojni cilji knežjega mesta, ki med drugim predvidevajo izgradnjo novih prenočitvenih kapacitet visoke kakovosti.

Poslanstvo družbe hotel Evropa je tako s prepletanjem izkušenj in modrostjo podjetju pripadnih zaposlenih, s svežimi idejami ter pogumom stalno strokovno šolajočih se kadrov, ustvariti enkratno vzdušje in neponovljiva doživetja za goste, ki se radi vračajo v drugi dom, v katerem dobijo več kot pričakujejo (Hotela Evropa 2008). Z uresničitvijo poslovne vizije in glavnega cilja bo Hotel Evropa postal pomemben ponudnik visoko kakovostnih namestitvenih kapacitet v Celju in prepoznavna blagovna znamka na turističnem zemljevidu destinacije »Dežela Celjska« ter na zemljevidu celotne Slovenije.

Glavnemu cilju sledijo drugi, kvalitativni in kvantitativni cilji podjetja:

Kvalitativni cilji so:

- uspešno dokončana prenova in obnova multimedijske dvorane v petem nadstropju Hotela Evropa,
- uspešno poslovanje Hotela Evropa ter s tem posledično tudi podjetja,
- izboljševanje kakovosti storitev z izobraževanjem vseh zaposlenih in stalnim nadgrajevanjem znanja,
- ustvarjanje prijaznega in stimulativnega okolja za doseganje najboljših rezultatov zaposlenih,
- usklajevanje plač zaposlenih glede na njihov realni prispevek k prihodkom in uvedba načina nagrajevanja za delo, skladno z modernimi standardi,
- pridobitev ustreznih standardov kakovosti hotela, vključno z ekološkimi standardi,

- vključitev Hotela Evropa v celjsko, slovensko in mednarodno turistično ponudbo kot blagovno znamko za izhodišče za poslovni, športno - rekreacijski, tranzitni, kulturni in družinski turizem,
- doseči visoko prepoznavnost hotela kot hotela s tradicijo, visoko kakovostnimi storitvami in dobro vpetostjo v lokalno okolje, in sicer v slovenskem ter mednarodnem prostoru,
- prispevek k povečanju kakovosti vseh celjskih prenočitvenih kapacitet, k povečanju števila gostov in nočitev v turistični destinaciji »Dežela Celjska«.

Kvantitativni cilji so:

- doseči 42 % stopnjo zasedenosti prenočitvenih kapacitet v prvem letu polnega poslovanja po obnovi,
- doseči 11.970 nočitev v tretjem letu in 12.950 nočitev v petem letu polnega poslovanja,
- doseči povprečno letno rast nočitev za 6 % v prvih dveh letih in nato ??? % povprečno letno rast,
- ustvariti pozitiven poslovni izid v prvem letu poslovanja po obnovi in zagotoviti stabilno rast prihodkov in dobička v naslednjem letu poslovanja,
- zaposliti še pet novih delavcev do konca leta 2009,
- doseči dodano vrednost na zaposlenega v višini 38.300 evrov v letu 2013,
- doseči dobiček na zaposlenega 9.300 evrov v letu 2013.

**Slika 4.2** Hotel Evropa Celje



Vir: Hotela Evropa 2007.

Hotel Evropa je, glede na svojo primarno naravo, mestni hotel. S svojo ponudbo dopolnjuje pester seznam raznovrstnih turističnih proizvodov in storitev turistične destinacije »Dežela Celjska«. Ponovna oživitev nekdanjega eminentnega celjskega hotela je in bo prispevala svoj delež k povečanju kakovosti celjskih turističnih kapacitet in k povečanju števila gostov ter nočitev v tej turistični destinaciji.

#### **4.2 Struktura zaposlenih v Hotelu Evropa**

V Hotelu Evropa je bilo spomladi 2009 29 redno zaposlenih oseb.

Za zagotovitev normalnega poslovanja in zagotavljanja želene visoke kakovosti bo podjetje zaposlilo še dodatno tri osebe, in sicer predvidoma po zaključku investicije v kongresno dvorano. Slednja naj bi bila končana do konca leta 2009.

**Tabela 4.1** Struktura zaposlenih v Hotelu Evropa v Celju

Šifra	Delovno mesto	Število zaposlenih
DM-2/1	kuharski pomočnik	3
DM-2/4	sobarica	2
DM-4/1	kuhar	2
DM-4/2	natakar	8
DM-4/3	slaščičar	3
DM-4/5	administrator	1
DM-4/7	vodja v kuhinji	1
DM-5/1	vodja strežbe	1
DM-5/2	vodja recepcije	1
DM-5/3	receptor	3
DM-5/4	vodja sobaric-hotelska gospodinja	1
DM-5/5	vzdrževalec	1
DM-5/6	vodja marketinga	1
DM-5/7	manager hotela	1
	<b>Skupaj</b>	<b>29</b>

Vir: Hotela Evropa 2009.

Vodenje Hotela Evropa je, glede na hierarhično organiziranosti, razdeljeno na tri ravni managementa.

1. Manager na najvišji ravni je vodja hotela, ki predstavlja Hotel Evropa v okolju, formulira glavne organizacijske cilje, strategije za doseg teh, se ukvarja s ključnimi problemi hotela interno in eksterno ter vodi managerje na srednji ravni.
2. Managerji na srednji ravni so v hotelu v vlogi vodje recepcijske službe, vodje strežbe, vodje kuhinje ter vodje sobaric, kot hotelska gospodinja. Ti pa imajo

nalogo, da spreminjajo cilje v konkretne naloge, planirajo, organizirajo in koordinirajo delo ter ga seveda tudi nadzorujejo. Hkrati pa o svojem delu poročajo vodji hotela.

3. Raven managementa v hotelu so vsi zaposleni v hotelu, pogodbeno zaposleni in ostali izvajalci, ki skrbijo za nemoteno delovanje hotela, ter da hkrati izpolnjujejo posamezne naloge, ki jih imajo, da zadovoljijo svoje cilje in cilje vodstva Hotela Evropa.

V strukturi zaposlenih je pomembno dejstvo, da sta na najvišjih mestih, torej na mestu vodje marketinga in na mestu managerja hotela, zaposleni ženski.



## 5 RAZISKAVA

### 5.1 Oblikovanje vprašalnika

Temelj empiričnega dela pričujoče diplomske naloge je bil anketni vprašalnik in na analizi zbranih podatkov predstavljena analiza. Vprašalnik temelji na osnovi vprašanj iz projekta SiOK in predstavlja klasičen način raziskovanja organizacijske klime v podjetjih. Dodana so še vprašanja, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu in demografska vprašanja, ki se nanašajo na spol, nivo v organizaciji, delovni staž v hotelu, starost ter stopnjo izobrazbe.

Anketni vprašalnik meri naslednje dimenzije organizacijske klime:

- vodenje,
- notranji odnosi,
- razvoj kariere,
- motivacija in zavzetost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- nagrajevanje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- organiziranost,
- pripadnost organizaciji.

Vsaka od dimenzij je nato opredeljena s trditvami oziroma petstopenjsko lestvico, na kateri so zaposleni ocenjevali posamezne dimenzije organizacijske klime. Številke od 1 do 5 so pomenile naslednje: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Vprašalnik, ki omogoča merjenje organizacijske klime, dopolnjuje še dimenzija merjenja zadovoljstva pri delu. Izpostavljeni so bili naslednji vidiki: zadovoljstvo z vodstvom, delom, sodelavci, z neposredno nadrejenimi, možnostjo napredovanja, plačilom, možnostjo izobraževanja, delovnimi pogoji in stalnostjo zaposlitve.

Tudi zadovoljstvo z različnimi vidiki dela so anketiranci ocenjevali na podlagi petstopenjske lestvice, pri čemer so številke od 1 do 5 pomenile naslednje: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

## 5.2 Predstavitev rezultatov merjenja organizacijske klime

Analize organizacijske klime v Hotelu Evropa smo se lotili s kvantitativnim raziskovanjem, s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili 27 redno zaposlenim (razen top managementu, torej dvema osebama). Anketo (priloga 1) je izpolnjeno vrnilo vseh 27 redno zaposlenih, kar je 100 %, in kar predstavlja reprezentativen vzorec za analizo organizacijske klime v Hotelu Evropa. Raziskavo smo izvedli v času od marca do maja 2009.

### *Spol*

Na anketni vprašalnik je odgovarjalo 27 anketirancev, od tega 15 moških (56 %) in 12 žensk (44 %).

**Tabela 5.1** Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	Delež (v %)
Moški	15	56
Ženski	12	44
Skupaj	27	100

### *Nivo v organizaciji*

S pomočjo demografskega vprašanja o nivoju v podjetju smo ugotovili, da 3 (11 %) zaposleni v Hotelu Evropa delajo kot vodje posameznih enot v hotelu, torej kot vodje kuhinje, slaščičarne, kavarne, hotelskih nastanitev. Največ, 21 (78 %) anketirancev, deluje kot samostojni strokovni kader in 3 (11 %) kot pomočniki.

**Tabela 5.2** Število anketirancev glede na nivo v podjetju

Nivo v podjetju	Število	Delež (v %)
Vodja posameznih enot	3	11
Samostojni strokovni kader	21	78
Pomočnik	3	11
Skupaj	27	100

### *Stož v hotelu*

Največ, 19 (70 %) zaposlenih, je v hotelu zaposlenih do 2 leti. Od 2 do 5 let ni v hotelu nobenega (0 %) zaposlenega. 2 (8 %) anketiranca sta v Hotelu Evropa zaposlena od 5 do 10 let, 3 (11 %) od 10 do 20 let in prav tako 3 (11 %) nad 20 let.



**Tabela 5.3** Število anketirancev glede na staž v hotelu

Stož v hotelu	Število	Delež (v %)
Do 2 leti	19	70
Od 2 do 5 let	/	0
Od 5 do 10 let	2	8
Od 10 do 20 let	3	11
Nad 20 let	3	11
Skupaj	27	100

*Starostna struktura*

Med 27 zaposlenimi in sodelujočimi v anketi je 8 (30 %) starih do 30 let. Največ, 11 (41 %) anketirancev, je starih od 30 do 40 let. 7 (26 %) je takšnih, ki sodijo v starostno skupino od 40 do 50 let in 1 (4 %), ki je star nad 50 let.

**Tabela 5.4** Število anketirancev glede na starostno strukturo

Starost	Število	Delež (v %)
Do 30 let	8	30
Od 30 do 40 let	11	41
Od 40 do 50 let	7	26
Nad 50 let	1	4
Skupaj	27	100

*Stopnja izobrazbe*

3 (11 %) zaposleni v Hotelu Evropa imajo opravljeno dvoletno srednjo šolo ali manj. 14 (52 %) jih ima končano poklicno šolo, 9 (33 %) srednjo šolo in 1 (4 %) višjo oziroma visoko strokovno šolo.

**Tabela 5.5** Število anketirancev glede na izobrazbeno strukturo

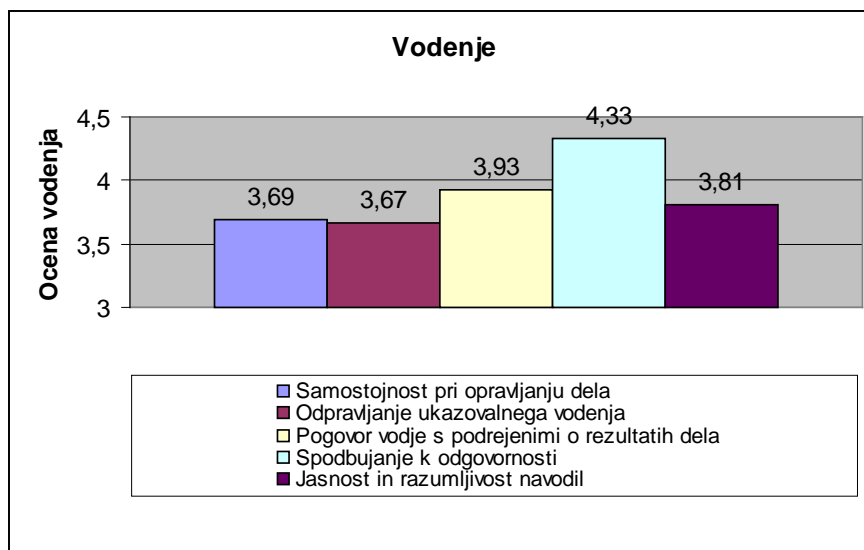
Stopnja izobrazbe	Število	Delež (v %)
Dvoletna srednja šola ali manj	3	11
Poklicna šola	14	52
Srednja šola	9	33
Višja oziroma visoka strokovna šola	1	4
Skupaj	27	100

### 5.3 Pregled rezultatov po dimenzijah organizacijske klime ter zadovoljstva pri delu

#### Vodenje

Dimenzija vodenje, ki jo določa pet trditvev, je s strani zaposlenih prejela oceno 3,87.

**Slika 5.1** Vodenje



Večina zaposlenih 12 (44 %) je glede trditve št. 1, ki se nanaša na samostojnost pri opravljanju svojega dela, nevtralnih. 10 (37 %) anketirancev se s trditvijo večinoma strinja, 4 (15 %) popolnoma, 1 (4 %) pa se delno ne strinja. Povprečna ocena za omenjeno trditev znaša 3,63.

Trditev št. 2 meri odpravljanje ukazovalnega vodenja v Hotelu Evropa. Povprečna dodeljena ocena je 3,67. 9 (33 %) anketiranih je bilo pri trditvi nevtralnih, prav toliko se s trditvijo večinoma strinja, 6 (23 %) vprašanih pa se z navedeno trditvijo popolnoma strinja.

Preverjali smo tudi, v kolikšni meri se vodja s podrejenimi pogovarja o rezultatih svojega dela. Nihče (0 %) od anketiranih, zaposlenih v Hotelu Evropa, se s trditvijo sploh ne strinja in nihče se delno ne strinja. Večina, 13 (48 %) vprašanih, se s trditvijo večinoma strinja, 6 (22 %) pa popolnoma. 8 (30 %) je glede tega nevtralnih. Povprečna ocena znaša 3,93.

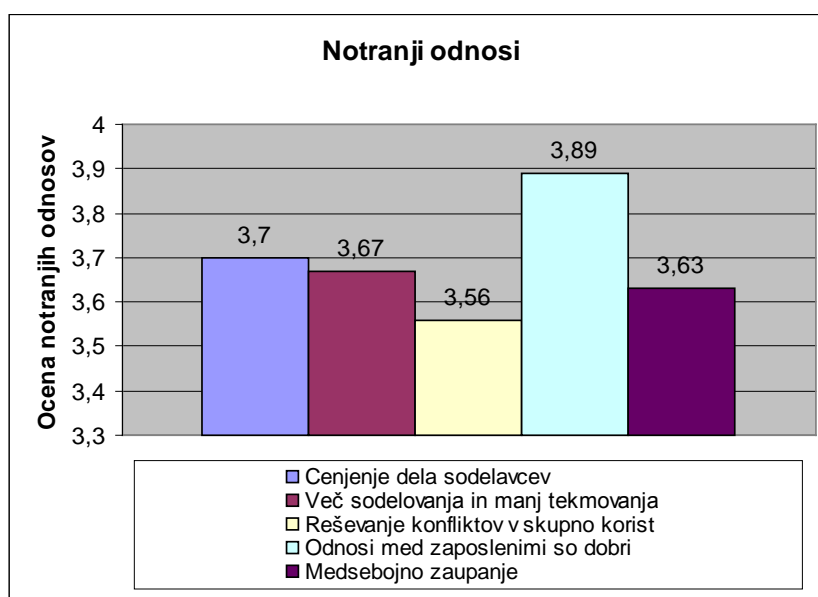
»Vodja nas spodbuja k sprejemanju odgovornosti svojega dela,« se je glasila naslednja trditev. Največ anketirancev, in sicer 14 (52 %), se z omenjeno trditvijo večinoma strinja. 11 (41 %) se jih popolnoma strinja, 2 (7 %) pa sta glede tega vprašanja nevtralnega mnenja. Povprečna ocena spodbujanja odgovornosti do dela je 4,33.

V Hotelu Evropa je zadovoljivo tudi zadovoljstvo glede navodil vodij. 11 (41 %) vprašanih se večinoma strinja, da so navodila jasna in razumljiva. 9 (33 %) zaposlenih je odgovorilo z »niti da niti ne«, 1 (4 %) se s trditvijo delno ne strinja, 6 (22 %) pa se z njo popolnoma strinja. Povprečna ocena je 3,81.

### Notranji odnosi

Dimenzija notranji odnosi, v anketi zajeta v petih trditvah, je prejela oceno 3,69.

**Slika 5.2** Notranji odnosi



S trditvijo, da se v podjetju ceni delo sodelavcev, se 13 (48 %) anketirancev večinoma strinja, 4 (15 %) se strinjajo popolnoma, 8 (30 %) je nevtralnih, 2 (7 %) pa se s trditvijo delno ne strinjata. Stopnja strinjanja oziroma nestrinjanja je 3,7.

Da je v Hotelu Evropa pred tekmovanjem v ospredju sodelovanje, se popolnoma strinjajo 4 (15 %) anketiranci, večinoma 12 (44 %) anketiranih, nevtralnih je 9 (33 %) vprašanih, delno pa se ne strinjata 2 (8 %). Povprečna ocena znaša 3,67.

»Konflikte rešujemo v skupno korist,« se je glasila trditev številka 8. 3 (11 %) se z omenjeno trditvijo ne strinja. 10 (37 %) je nevtralnih, prav toliko, torej 10 (37 %), se jih večinoma strinja, 4 (15 %) pa se jih popolnoma strinja. Stopnja strinjanja oziroma nestrinjanja znaša 3,56.

Rezultati merjenja zadovoljstva z odnosi med zaposlenimi so spodbudni. Nihče (0 %) se pri trditvi številka 9 ni odločil za odgovor 1 in 2, 9 (33 %) jih je odgovorilo z »niti da niti ne«, največ, 12 (44 %) anketiranih, se s trditvijo večinoma strinja, 3 (23 %) pa se strinja v celoti. Povprečna ocena je tako 3,89.

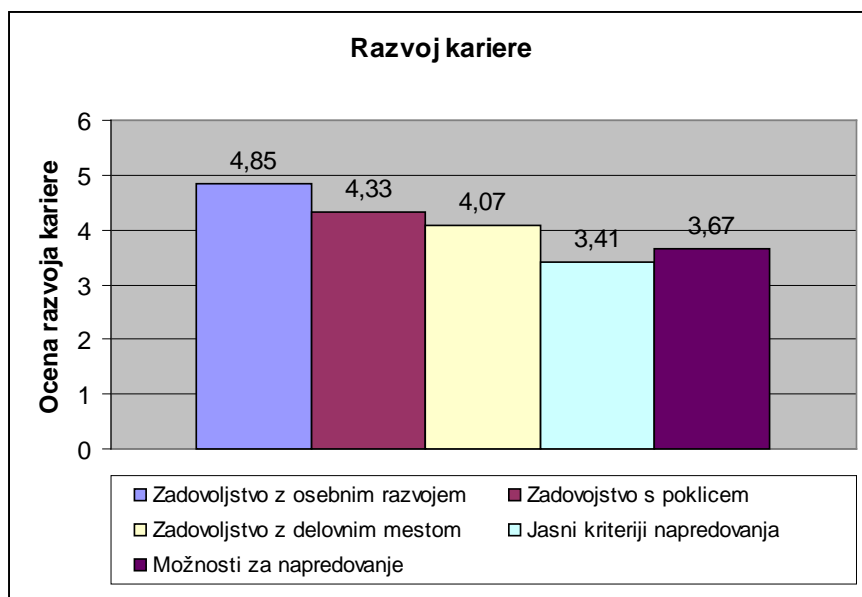
Tudi stopnja medsebojnega zaupanja je relativno visoka. Skoraj polovica, 13 (48 %) anketirancev, se s trditvijo številka 10 večinoma strinja, 4 (15 %) se strinjajo v

celoti, 6 (22 %) je nevtralnih, 4 (15 %) pa se delno ne strinjajo. Stopnja strinjanja oziroma nestrinjanja znaša 3,63.

### Razvoj kariere

Dimenzijo razvoj kariere, ki vsebuje pet trditev, so zaposleni ocenili s 3,87.

**Slika 5.3** Razvoj kariere



Kar več kot polovica anketiranih 16 (59 %) se večinoma strinja s trditvijo, da so zaposleni v podjetju zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. 4 (15 %) se s trditvijo strinjajo popolnoma, 6 (22 %) je nevtralnih, 1 (4 %) pa meni, da temu ni tako. Stopnja strinjanja znaša 3,85.

Zaposleni so v večini zadovoljni s svojim poklicem. Pri trditvi številka 12 se jih skoraj polovica 12 (44 %) večinoma oziroma popolnoma strinja s trditvijo. Le 3 (12 %) je nevtralnih. Stopnja strinjanja je visoka in znaša 4,33.

Zadovoljivo je tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Največ, 10 (37 %) anketirancev, je popolnoma zadovoljnih, 9 (33 %) jih je v večini zadovoljnih, 8 (30 %) pa je na trditev številka 13 odgovorilo z »niti da niti ne«. Povprečna stopnja zadovoljstva je tako 4,07.

Zanimalo nas je tudi, kaj zaposleni menijo o jasnosti kriterijev, določenih za napredovanje. Glede na odgovore na trditev številka 14 je mogoče sklepati, da kriteriji niso najbolj jasno določeni. 15 (55 %) anketirancev je namreč nevtralnih, 10 (37 %) se večinoma strinja s to trditvijo, 1 (4 %) se popolnoma strinja in prav tako 1 (4 %) se delno ne strinja. Povprečna ocena je 3,41.

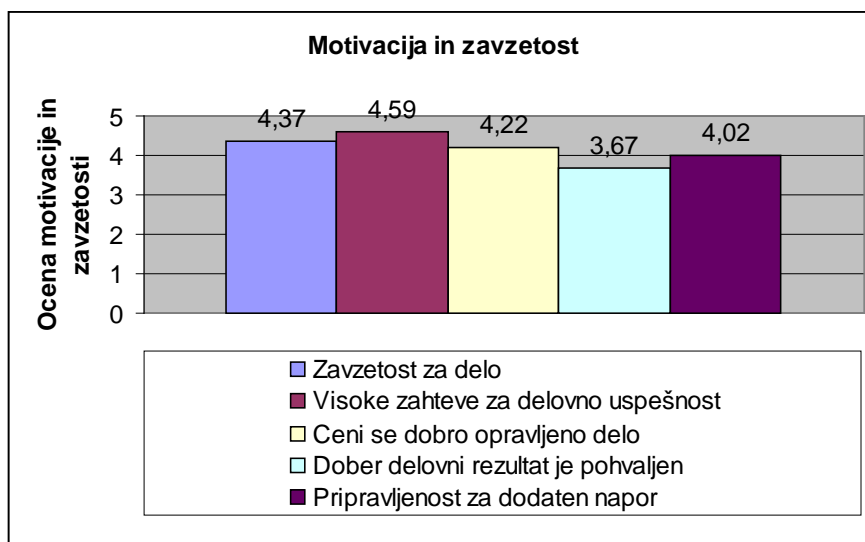
Trditev pod številko 15 se je nanašala na mnenje o tem, ali imajo vsi zaposlenih na vseh področjih realne možnosti za napredovanje. 12 (44 %) anketirancev je glede te

trditve nevtralnih, prav toliko, torej 12 (44 %), pa se jih s trditvijo večinoma strinja. 3 (12 %) se strinjajo v celoti. Stopnja strinjanja je 3,67.

### Motivacija in zavzetost

Dimenzija motivacija in zavzetost je bila dobro ocenjena, in sicer z oceno 4,18.

**Slika 5.4** Motivacija in zavzetost



Zavzetost zaposlenih za svoje delo je velika. 12 (44 %) anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo številka 16, ki se glasi »zaposleni smo zavzeti za svoje delo«. 13 (48 %) se jih s tem večinoma strinja, 2 (8 %) pa sta nevtralna. Zaposlenih, ki se s trditvijo ne bi strinjali, v Hotelu Evropa ni. Stopnja strinjanja pri tej trditvi znaša 4,37.

»V našem podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti,« se je glasila trditev številka 17. Z omenjeno trditvijo se popolnoma strinja kar 17 (63 %) zaposlenih, 9 (33 %) se jih večinoma strinja, le 1 (4 %) je izbral odgovor »niti da niti ne«. Stopnja strinjanja s trditvijo je kar 4,59.

Zaposleni so prepričani, da je dobro opravljeno delo s strani vodje cenjeno. 14 (52 %) anketiranih se s tem popolnoma strinja s trditvijo številka 18. 7 (26 %) vprašanih se strinja večinoma, 4 (15 %) je glede tega vprašanja nevtralnih, 2 (7 %) pa se delno ne strinjata. Povprečna izbrana ocena je 4,22.

2 (18 %) zaposlena v Hotelu Evropa se ne strinjata, da je dober delovni rezultat hitro opazen in pohvaljen. 9 (33 %) je glede tega vprašanja nevtralnih, 12 (44 %) se jih s trditvijo številka 19 večinoma strinja, 4 (15 %) pa se jih strinja v celoti. Ocena navedene trditve znaša 3,67.

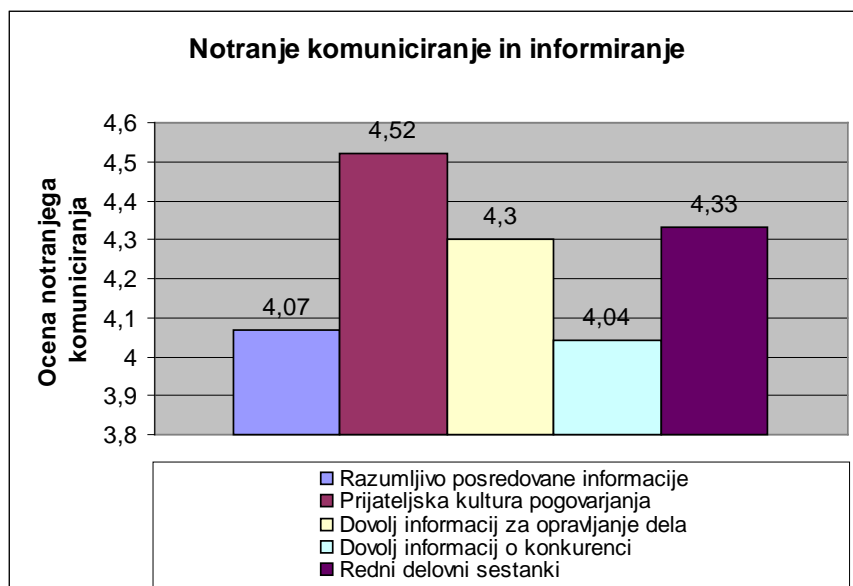
Da so anketiranci v Hotelu Evropa zavzeti za delo, dokazujejo rezultati, merjeni pri trditvi številka 20. 8 (30 %) vprašanih je nevtralnih glede trditve »vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva«. 9 (33 %) se s trditvijo večinoma

strinja, 10 (37 %) posameznikov pa se s trditvijo strinja v celoti. Povprečna ocena obravnavanih trditev je 4,07.

#### *Notranje komuniciranje in informiranje*

Dimenzija notranje komuniciranja in informiranja je prejela visoko oceno, in sicer 4,25.

**Slika 5.5** Notranje komuniciranje in informiranje



Posredovanje informacij od vodij do zaposlenih v Hotelu Evropa je razumljivo. Največ anketirancev, in sicer 14 (52 %), se večinoma strinja, da vodja zaposlenim informacije posreduje na razumljiv način. 8 (30 %) se jih s trditvijo popolnoma strinja, 4 (15 %) so nevtralni, 1 (4 %) pa se ne strinja. Dodeljena ocena je 4,07.

Da kultura pogovarjanja in dogovarjanja poteka na prijateljski in sproščen način, se popolnoma strinja 16 (59 %) anketirancev. 9 (33 %) se jih strinja večinoma, 2 (8 %) pa sta nevtralna. Nihče se s trditvijo popolnoma oziroma delno ne strinja. Povprečna ocena trditve številka 22 znaša visokih 4,52.

Visoka je tudi stopnja strinjanja s trditvijo številka 23, ki se glasi »vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela«. Skoraj polovica 12 (44 %) vprašanih se s trditvijo popolnoma strinja, 11 (41 %) se jih večinoma strinja, 4 (15 %) pa so izbrali odgovor »niti da niti ne«. Stopnja strinjanja znaša 4,30.

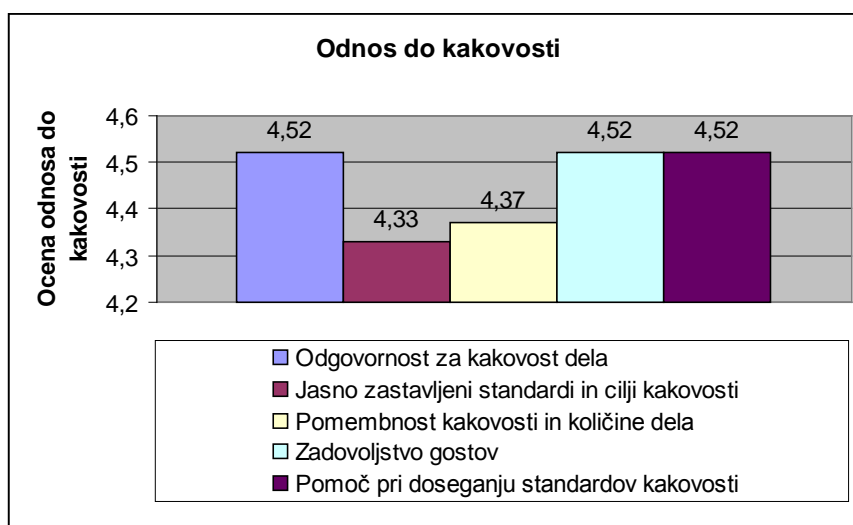
Zaposleni so tudi relativno zadovoljni, ko gre za informacije, ki jih dobijo o dogajanju v konkurenčnih gostinskih oziroma hotelskih obratih. 7 (26 %) anketiranih je pri trditvi številka 24 nevtralnih. 12 (44 %) se s trditvijo večinoma strinja, 8 (30 %) pa se jih strinja v celoti. Ocena te trditve je 4,04.

Tudi stopnja zadovoljstva z rednimi sestanki je v Hotelu Evropa visoka. 3 (12 %) vprašanih je nevtralnih, 12 (44 %) se s trditvijo številka 25 večinoma strinja, prav toliko (44 %) pa se jih strinja v celoti. Stopnja strinjanja je 4,33.

#### *Odnos do kakovosti*

Dimenzija odnosa zaposlenih do kakovosti je zelo visoko ocenjena. Prejela je namreč oceno 4,45.

**Slika 5.6** Odnos do kakovosti



»Zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela,« se glasi naslednja trditev. 2 (8 %) anketirana sta izbrala odgovor »niti da niti ne«. 9 (33 %) anketiranih se s trditvijo večinoma strinja, kar 16 (59 %) pa se jih strinja v celoti. Povprečna ocena je visoka, in sicer 4,52.

Da imajo gostinske enote jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, se v celoti strinja 13 (48 %) anketiranih. 10 (37 %) se jih strinja večinoma, 4 (15 %) pa je glede te trditve številka 27 nevtralnih. Stopnja strinjanja znaša 4,33.

Trditev številka 28 se nanaša na pomembnost kakovosti dela in njegove količine. Da sta enako pomembna, se strinja več kot polovica, 14 (52 %) anketiranih. 9 (33 %) se jih večinoma strinja, 4 (15 %) pa je izbralo odgovor »niti da niti ne«. Dodeljena ocena je 4,37.

Da so gostje v večini zadovoljni z delom v Hotelu Evropa, se popolnoma strinja 15 (55 %) zaposlenih. 11 (41 %) se jih strinja večinoma, le 1 (4 %) je nevtralen. Stopnja strinjanja je zelo visoka, saj znaša 4,52.

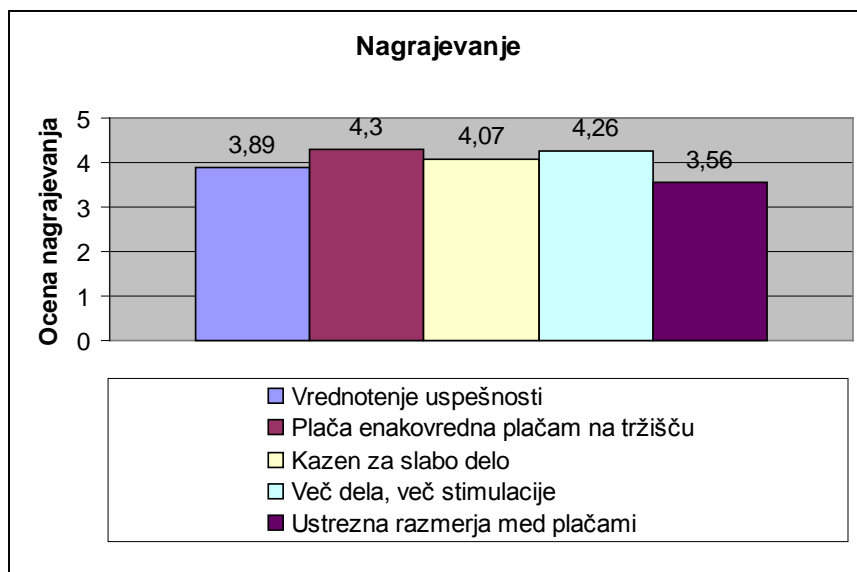
Zaposleni so v veliki meri prepričani, da po svoji moči zelo prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Kar 15 (59 %) se jih v celoti strinja s trditvijo številka 30, 9

(33 %) se jih strinja večinoma, le 2 (8 %) pa sta izbrala odgovor »niti da niti ne«. Povprečna ocena znaša 4,52.

### Nagrajevanje

Dimenzija nagrajevanja je bila ocenjena z nižjo oceno kot ostale dimenzije. Prejela je oceno 4,01.

**Slika 5.7** Nagrajevanje



Trditve številka 31 se je glasila: «Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljnih standardih.» Nevtralno mnenje glede te trditve je izrazilo 6 (22 %) anketiranih. 16 (67 %) se jih s trditvijo večinoma strinja, 3 (11 %) pa se jih strinja v celoti. Povprečna ocena je 3,89.

Da zaposleni v Hotelu Evropa prejema plače, ki so enakovredne ravni plač na tržišču, se popolnoma strinja 13 (46 %) vprašanih. 10 (37 %) se jih strinja večinoma, 3 (11 %) je vmesnega mnenja, 1 (4 %) pa se s trditvijo delno ne strinja. Povprečna ocena znaša 4,30.

Relativno visoka je tudi stopnja strinjanja s trditvijo številka 33, in sicer »za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen«. 5 (19 %) je izbralo odgovor »niti da niti ne«, 15 (55 %) vprašanih se s trditvijo večinoma strinja, 7 (26 %) pa se jih strinja v celoti. Dodeljena ocena je 4,07.

Ustrezni graji oziroma kazni pa je nasproti tudi ustrezna pohvala in nagrajevanje. 11 (41 %) vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo »tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani«. 12 (44 %) se jih z navedeno trditvijo strinja večinoma, 4 (15 %) pa je glede te trditve nevtralnega mnenja. Povprečna prejeta ocena je 4,26.

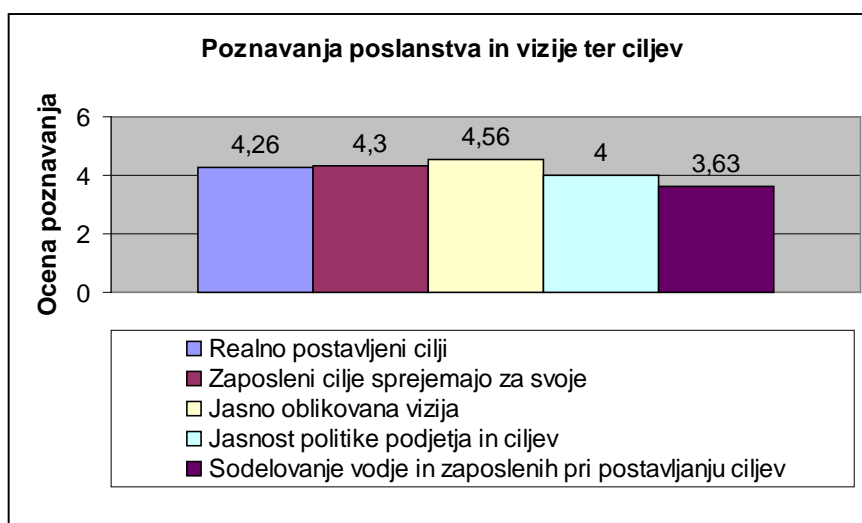


Zanimalo nas je tudi, ali zaposleni menijo, da so razmerja med plačami v podjetju ustrezna. Trije (11 %) se s trditvijo številka 35 delno ne strinjajo, 10 (37 %) jih je odgovorilo z »niti da niti ne«, prav toliko (37 %) se jih s trditvijo večinoma strinja, 4 (15 %) pa se jih strinja v celoti. Dodeljena ocena je 3,56.

#### *Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev*

Dimenzija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je prejela oceno 4,15.

**Slika 5.8** Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



Prva trditev, vezana na poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev, se je glasila: »Cilji, ki jih moramo doseči, so realno postavljeni.« 4 (15 %) anketirani imajo do te trditve nevtralnno mnenje. 12 (44 %) se jih s trditvijo večinoma strinja, 11 (41 %) pa se jih strinja v celoti. Povprečna ocena znaša 4,26.

Zaposleni v Hotelu Evropa so v veliki meri prepričani, da cilje podjetja sprejemajo za svoje. 12 (44 %) anketiranih je popolnoma prepričanih v to, prav toliko (44 %) je večinoma prepričanih, 2 (8 %) sta nevtralnega mnenja, 1 (4 %) pa se s trditvijo številka 37 delno ne strinja. Dodeljena ocena je 4,30.

Da ima podjetje jasno oblikovano vizijo in z njo dolgoročni obstoj podjetja, se strinja 16 (59 %) anketiranih. 10 (37 %) se jih s tem večinoma strinja. Le 1 (4 %) pa je glede tega nevtralnega mnenja. Stopnja strinjanja je zelo visoka, in sicer 4,56.

Politika podjetja in cilji so tudi vsakomur dovolj jasni. 8 (30 %) zaposlenih v Hotelu Evropa se jih s trditvijo številka 39 popolnoma strinja. 11 (40 %) se jih strinja večinoma, 8 (30 %) vprašanih pa je nevtralnega mnenja. Povprečna ocena znaša 4.

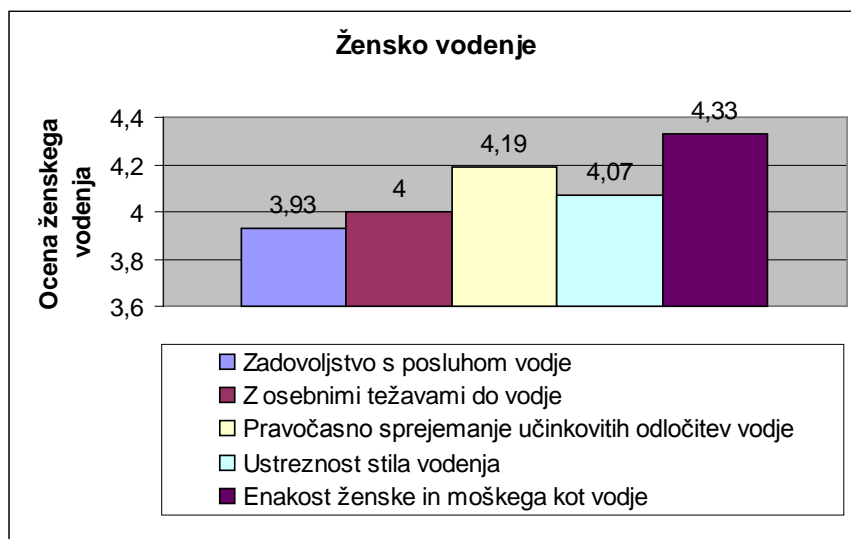
»Pri postavljanju ciljev vodje sodelujejo z zaposlenimi,« se je glasila trditev številka 40. Polovica, natančneje 14 (52 %) anketiranih, je glede te trditve nevtralnega

mnenja, 9 (33 %) se jih večinoma strinja, 4 (15 %) pa se jih strinja v celoti. Dodeljena ocena je precej nižja od ostalih, saj znaša 3,63.

### Žensko vodstvo

Dimenzija ženskega vodstva je glede na posamezne ocene petih trditev prejela skupno oceno 4,10.

**Slika 5.9** Žensko vodenje



Glede na žensko vodstvo Hotela Evropa je bil prav ta način vodenja tudi predmet merjenja organizacijske klime.

»Zadovoljni ste s posluhom vodje za vaše težave in reševanje le-teh,« se je glasila prva trditev te dimenzije. Največ, 14 (52 %) anketiranih, se večinoma strinja z navedeno trditvijo. 6 (22 %) se jih strinja popolnoma, 6 (22 %) je nevtralnega mnenja, 1 (4 %) anketiran pa se s trditvijo delno ne strinja. Povprečna ocena je 3,93.

Podobna je tudi stopnja strinjanja pri trditvi številka 42, ki pravi »v primeru osebnih težav se obrnete na vašo vodjo«. 1 (4 %) zaposlen se s trditvijo delno ne strinja, 7 (26 %) je izbralo odgovor »niti da niti ne«, 10 (37 %) anketiranih se s trditvijo večinoma strinja, 9 (33 %) pa se jih strinja popolnoma. Stopnja strinjanja znaša 4.

10 (37 %) sodelujočih v anketi se popolnoma strinja, da so odločitve vodje sprejete pravočasno in da so učinkovite. 13 (48 %) vprašanih se s trditvijo večinoma strinja, 3 (11 %) je glede tega nevtralnih, 1 (4 %) pa se delno s trditvijo ne strinja. Dosežena ocena je 4,19.

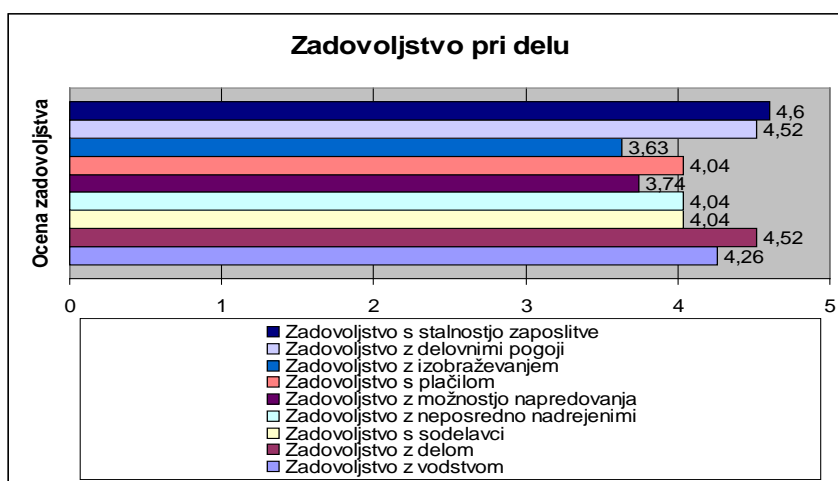
Relativno visoka je stopnja strinjanja s stilom vodenja. 10 (37 %) zaposlenim v Hotelu Evropa v celoti ustreza stil vodenja. Prav tolikim (37 %) stil vodenja v večini ustreza. 6 (22 %) vprašanih je med petimi ocenami izbralo odgovor »niti da niti ne«. En (4 %) anketiranec se s trditvijo številka 44 delno ne strinja. Povprečna ocena znaša 4,07.

»Ženska kot vodja je enako učinkovita kot moški,« je trditev, s katero se 4 (15 %) zaposleni niti strinjajo niti ne strinjajo, 10 (37 %) se jih večinoma strinja, 13 (48 %) pa se jih z omenjeno trditvijo strinja v celoti. Stopnja strinjanja znaša 4,33.

### Zadovoljstvo pri delu

Dimenzijo osebnega zadovoljstva pri delu smo merili s pomočjo devetih trditev. Navedena dimenzija je ocenjena z oceno 4,15.

**Slika 5.10** Zadovoljstvo pri delu



Na prvo trditev, ki se je nanašala na zadovoljstvo z vodstvom, je največ anketiranih, 12 (44 %), odgovorilo, da so zadovoljni. 11 (41 %) vprašanih je z vodstvom zelo zadovoljnih, 4 (15 %) pa so srednje zadovoljni. Povprečna ocena je 4,26.

Stopnja zadovoljstva z delom je zelo visoka. 2 (8 %) zaposlena sta z delom srednje zadovoljna, 9 (33 %) je zadovoljnih, največ, 16 (59 %), pa je zelo zadovoljnih. Skupna stopnja zadovoljstva je tako 4,52.

Tudi zadovoljstvo s sodelavci je dokaj visoko. 7 (26 %) anketiranih je srednje zadovoljnih, 12 (44 %) zadovoljnih in 8 (30 %) zelo zadovoljnih. Dodeljena ocena je 4,04.

Merjenje zadovoljstva z neposredno nadrejenimi je pokazalo, da so 4 (15 %) zaposleni srednje zadovoljni z neposredno nadrejenimi, 18 (67 %) anketiranih je zadovoljnih, 5 (18 %) pa je zelo zadovoljnih. Povprečna ocena je 4,04.

Zaposleni so tudi relativno zadovoljni z možnostjo napredovanja. 10 (37 %) jih je odgovorilo, da so srednje zadovoljni, zadovoljnih je 14 (52 %), 3 (11 %) pa so zelo zadovoljni. Povprečna ocena je 3,74.

Nekoliko bolj razpršeno je zadovoljstvo s plačilom. En (4 %) zaposleni je nezadovoljen, 6 (22 %) je srednje zadovoljnih, 11 (41 %) je zadovoljnih, 9 (33 %) pa je zelo zadovoljnih. Stopnja zadovoljstva je 4,04.

Analiza odgovorov glede zadovoljstva z možnostjo izobraževanja je pokazala, da je 12 (44 %) anketiranih srednje zadovoljnih, 10 (37 %) je zadovoljnih, 4 (15 %) je zelo zadovoljnih, 1 (4 %) pa je nezadovoljen. Dodeljena ocena je nižja od predhodnih, saj znaša 3,63.

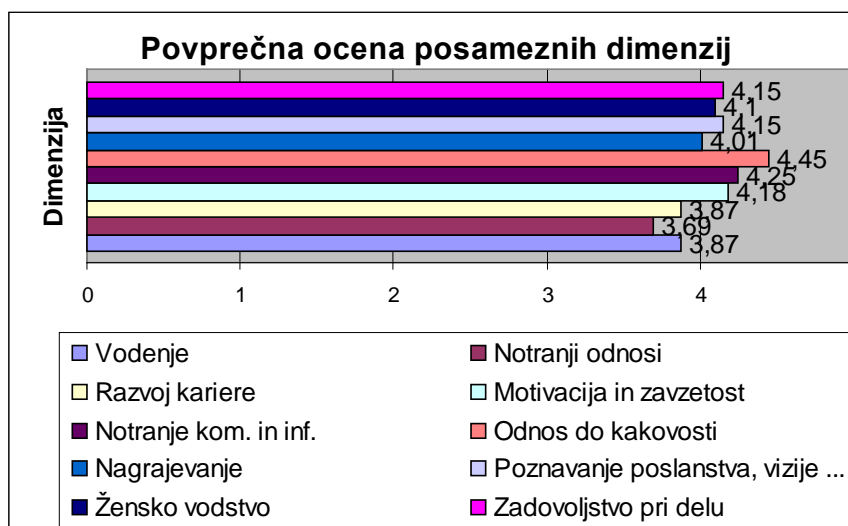
V nasprotju z zadovoljstvom glede možnosti izobraževanja pa je zadovoljstvo z delovnimi pogoji bistveno višje stopnje. Kar 15 vprašanih (55 %) je z delovnimi pogoji zelo zadovoljnih, 11 (41 %) je zadovoljnih, 1 (4 %) pa je srednje zadovoljen. Povprečje znaša 4,52.

Še višja pa je stopnja zadovoljstva glede stalnosti zaposlitve. Kar 16 (59 %) anketiranih zaposlenih v Hotelu Evropa je s stalnostjo zaposlitve zelo zadovoljnih, 11 (41 %) pa je zadovoljnih. Srednje zadovoljnih, nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih med anketiranimi ni. Stopnja zadovoljstva je tako 4,60.

#### 5.4 Ključne ugotovitve

Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva pri delu v Hotelu Evropa in analiza zbranih podatkov, narejena na podlagi kvantitativnega raziskovanja z anketnim vprašalnikom, je pokazala, da je organizacijska klima v omenjenem hotelu dobra in da so zaposleni zadovoljni oziroma celo zelo zadovoljni s svojim delom. Prav tako so nadpovprečno zadovoljni z vsemi merjenimi vidiki ženskega stila vodenja. Povprečna ocena vseh proučevanih dimenzij je 4,07. Vendar pa, kljub zelo dobrim doseženim rezultatom, ostajajo možnosti in priložnosti za izboljšavo organizacijske klime ter zadovoljstva pri delu med zaposlenimi v Hotelu Evropa.

**Slika 5.11** Povprečna ocena dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva pri delu



Glede na to, da je večina anketiranih v Hotelu Evropa zaposlenih manj kot dve leti, je pričakovati, da se z daljšanjem zaposlitvenega staža povečevala tudi stopnja

pripadnosti delovnemu kolektivu in stopnja zadovoljstva pri opravljanju različnih delovnih nalog. Posameznik namreč potrebuje nekaj časa, da se asimilira v delovno okolje, da osvoji dobro opravljanje nalog in da sčasoma svoje delo tudi vse bolj opravlja. Hitrost omenjenega procesa je odvisna od posameznikovih individualnih karakteristik, pa tudi od managerja, ki kolektiv vodi, ter ostalih zaposlenih. Tako bodo zaposleni sčasoma zagotovo imeli občutek, da so bolj samostojni pri opravljanju svojega dela, trenutno jih je namreč večina (44 %) glede tega nevtralnih. Pričakovati je, da bo to vodilo tudi v izboljšanje notranjih odnosov ter možnosti za hitrejši razvoj kariere. Pri notranjih odnosih je, po mnenju anketirancev, najbolj »sporno« reševanje konfliktov, saj je 37 % vprašanih nevtralnih glede trditve o reševanju konfliktov v skupno korist. Spodbudno pa je prepričanje (44 % anketiranih meni tako), da so odnosi med zaposlenimi dobri. V dimenziji razvoja kariere je pomemben podatek, da so skoraj vsi vprašani zadovoljni s svojim poklicem. Ni jim povsem jasno, kakšne imajo možnosti za napredovanje (55 % je nevtralnih). Zavedajo se, da so za delovno uspešnost postavljene visoke zahteve, vendar pa nekateri hkrati menijo, da bi bil dober delovni rezultat lahko hitreje in pogosteje opažen ter pohvaljen. Zaposleni so tudi zelo zadovoljni s prijateljskim in sproščenim načinom pogovarjanja in dogovarjanja (povprečna ocena znaša 4,52), prav tako je visoka stopnja zadovoljstva (nad oceno 4) v primerih, ko gre za razumljivost posredovanih informacij, količino informacij za opravljanje dela, informacije o konkurenci ter redne delovne sestanke. Za »žensko« vodstvo Hotela Evropa je potrditev dobrega dela tudi visoko ocenjen odnos do kakovosti med zaposlenimi (tri povprečne ocene znašajo 4,52). Slednji namreč čutijo, da so tudi oni odgovorni za kakovost, da so posledično z njihovim delom zadovoljni gosti in da vsak po svoji moči kar se da največ prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Pri merjenju vrednotenja nagrajevanja so rezultati pričakovani. Zaposleni si, tako kot drugod, tudi v Hotelu Evropa želijo, da bi imeli višje plače in so mnenja, da bi lahko bila razmerja med plačili ustreznejša. Zavedajo pa se, da je slabo opravljeno delo kaznovano, da več dela prinaša večjo stimulacijo, in da so njihove plače primerljive s plačami drugih zaposlenih v gostinstvu in turizmu. 27 anketiranih tudi dobro pozna (povprečna ocena 4 ali več) zastavljeno vizijo in cilje v podjetju, kjer so zaposleni. Izjema je prepričanje, da vodje pri postavljanju ciljev z zaposlenimi ne sodelujejo dovolj (povprečna ocena je 3,63). Da so ženske dobre vodje in da je izbrani stil vodenja ženske managerke v Hotelu Evropa pravi, dokazujejo zbrani podatki, ki se nanašajo na dimenzijo ženskega vodstva (skupna ocena je 4,10). Anketirani so zadovoljni s poslušom vodje za njihove težave in reševanje, imajo občutek, da se lahko obrnejo nanjo v primeru osebnih težav, prepričani so, da so odločitve vodje učinkovite in sprejete pravočasno, da je stil vodenja ustrezno izbran, in da je v njihovem delovnem okolju ženska kot vodja enako učinkovita, kot bi bil moški.

Prav za vodstvo Hotela Evropa pa je bistvenega pomena tudi stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Skupna ocena znaša 4,15. Med posameznimi vidiki pa je zadovoljstvo najnižje (3,63) pri možnosti izobraževanja, najvišja (4,60) pa je stopnja zadovoljstva glede stalnosti zaposlitve.

Da je način in stil vodenja Hotela Evropa pravi, dokazujejo zbrani podatki. Ti tudi kažejo, da se je z novim lastnikom hotela dejansko začelo novo poglavje v njegovi zgodovini. Po dveh letih začetnega poslovanja torej vrhunec poslovne uspešnosti še ni bil dosežen in realno je to mogoče pričakovati v prihodnosti. Seveda ob nenehnih izboljšavah v internem, torej delovnem, ter eksternem okolju ter prilagajanju razmeram na lokalnem, nacionalnem in globalnem trgu.

### **5.5 Ovrednotenje hipoteze in predpostavk**

V diplomski nalogi smo zastavili eno glavno hipotezo ter pet podhipotez. Analiza organizacijske klime in merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu v Hotelu Evropa je osnovno hipotezo potrdila. Na podlagi teoretičnih in empiričnih podatkov pa je bilo mogoče potrditi tudi štiri od petih podhipotez.

*H 1: Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima v Hotelu Evropa je na visokem nivoju, kar je osnova za dobro in učinkovito delovanje hotela, doseganja dobrih poslovnih rezultatov in se reflektira v zadovoljstvu gostov hotela. Zaposleni so z delom »ženske postave« managementa zadovoljni, vizija in cilji delovanja so usklajeni.*

Skupna povprečna ocena vseh desetih merjenih dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva pri delu (vodenje, notranji odnosi, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, žensko vodstvo in zadovoljstvo pri delu) v Hotelu Evropa je visokih 4,07, pri čemer bi 5 pomenila najvišjo možno oceno. Najslabše ocenjena dimenzija so notranji odnosi, najboljša pa odnos do kakovosti. Glede na to, da so vse ocene bistveno višje od vmesne 3, je mogoče z gotovostjo trditi, da sta zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima v Hotelu Evropa res na visokem nivoju. To je seveda tudi pogoj, da je delovni kolektiv usklajen, da med zaposlenimi vladajo kolegialni odnosi, da so jasno določene naloge zaposlenih in da celoten tim skuša doseči zastavljene poslovne rezultate ter slediti zastavljeni viziji in ciljem vodstva hotela. Najpomembnejše pa je, da je zavoljo vseh doslej naštetih dejavnikov zadovoljen sleherni gost, ki pride v Hotel Evropa. Posebnost slednjega je, da ga vodi ženska managerka. Vendar zaposleni to ocenjujejo kot neke vrste »prednost« oziroma so prepričani, da je izbrani stil vodenja ustrezen in da spol pri tem ne predstavlja nobene ovire. Vse naštetito potrjuje, da je organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih pri delu na visokem nivoju, da je to osnova za dobro in učinkovito poslovanje hotela, doseganje dobrih poslovnih rezultatov in da se to reflektira tudi v zadovoljstvu hotelskih gostov. Podatki so tudi potrdili, da so zaposleni z ženskim vodenjem hotela

zadovoljni in da so vizija ter cilji delovanja med managementom ter zaposlenimi usklajeni. Hipoteza je torej v celoti potrjena.

*H 1.1: Kljub velikemu številu novonastalih podjetij je delež žensk v top managementu majhen.*

Čeprav smo pregledali in v interno raziskavo vključili najuspešnejša in ne novonastala podjetja ter proučevali delež žensk v njihovem vodstvu, pa je mogoče zaključiti, da je delež žensk v top managementu dejansko majhen. Na najvišji funkciji se, na lestvici 100 najuspešnejših slovenskih podjetij, na vrhu družbe nahaja še osem predstavnic ženskega spola. 92 % je torej moških. Nekoliko manjši je njihov odstotek, če je upoštevana celotna uprava in ne le njen direktor oziroma predsednik. V petnajstih obravnavanih podjetjih ženske predstavljajo od 20 do 67 % v vodstvu podjetja. Hipotezo potrdimo.

*H 1.2: Ženske imajo enake možnosti napredovanja po karierni lestvici kot moški, saj jih ne onemogočajo ovire, s katerimi se njihovi moški kolegi ne srečujejo.*

Kljub demokratičnosti družbe in z zakonodajo definirano enakopravnostjo med spoloma pa se ženske pri vzpenjanju po karierni lestvici srečujejo z ovirami, ki »moškemu« niso poznane. Najpogostejše ovire so: stekleni strop, mentorstvo, simbolna vloga in pomanjkanje vzornic, mreže poznanstev, podcenjen ženski managerski stil, načrtovanje poklice kariere, spolno nadlegovanje in feminizacija. Hipoteze ne potrdimo.

*H 1.3: Položaj managerke Hotela Evropa je identičen in primerljiv položaju managerk velikih podjetij.*

Ne glede na to, kako veliko je podjetje in koliko zaposlenih ima, so osnovne naloge managerja ali managerke: načrtovanje oziroma planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje oziroma ocenjevanje. Obseg in način soočanja s posameznimi nalogami pa je odvisen od številnih objektivnih in subjektivnih dejavnikov. V grobem je torej položaj managerke Hotela Evropa identičen in primerljiv s položajem managerk v drugih podjetjih. Hipotezo potrdimo.

*H 1.4: Vzdušje, klima in organizacijska kultura v Hotelu Evropa je na visokem nivoju predvsem zaradi ženske v managementu.*

Ženski stil vodenja med drugim odlikujejo: sodelovanje s kolegi, dobra komunikacija, prilagodljivost, visoka stopnja intuicije, čustvena inteligenca, pripravljenost na dialog, dobra organizacija ... Vse to so odlike dobrega vodenja, in kot so pokazali rezultati, tudi vodenja managerke Hotela Evropa. Posledica ustreznega stila vodenja je tudi visok nivo vzdušja, klime in organizacijske kulture v podjetju. Podrobnejša raziskava oziroma poglobljeni intervju z managerko Hotela Evropa pa bi pokazala, ali gre v obravnavanem primeru za androgini stil. Ta je namreč mešanica moškega in ženskega stila, v katerem managerji, ne glede na spol, uporabljajo tako logiko kot intuicijo, priznavajo dejstva in občutke, so tehnološko kompetentni ter se ozirajo na čustva. Hipotezo potrdimo.

*H 1.5: Dobri poslovni rezultati in naraščajoči »good will« Hotela Evropa so vzrok za skladnost ciljev in vizije v podjetju.*

V Hotelu Evropa je novi lastnik zastavil visoko vizijo ter cilje ter na osnovi tega danes žanje pozitivne poslovne rezultate. Še več. Z dopolnjeno strukturo zaposlenih, izbranim managementom in jasno načrtano razvojno potjo rastejo iz leta v leto. Arhitekturnim posodobitvam, prenovi hotelskih kapacitet na višji kakovostni nivo, izpolnjevanju ponudbe in večanju dodane vrednosti z ustvarjanjem enkratnega vzdušja ter neponovljivimi doživetji za goste sledijo novi poslovni izzivi, načrtani v viziji vodstva Hotela Evropa. Dobri poslovni rezultati in naraščajoči »good will« hotela je torej osnova za skladno uresničevanje ciljev in vizije podjetja. Hipotezo potrdimo.



## 6 SKLEP

Na primeru obravnavanega podjetja Hotela Evropa smo ugotovili, da so prav vse dimenzije organizacijske kulture pomemben člen v verigi, ki se ji reče poslovna uspešnost gospodarskega subjekta. Management je v smislu najvišje in najpomembnejše strukture tisti, katerega naloga je pravilno zastaviti in vzpostaviti delovanje celotnega poslovnega sistema tako interno kot eksterno. V Hotelu Evropa je na najvišjem položaju ženska, managerka. Čeprav je tovrstni položaj v številnih podjetjih determiniran kot izrazito moški poklic, pa številne teorije govorijo v prid ženskemu načinu vodenja ali celo ne izpostavljajo ne moškega ne ženskega, ampak t. i. androginega, kjer gre za mešanico enega in drugega. V obravnavanem hotelu ženska managerka (glede na dosežene poslovne rezultate, primerjavo med nekaterimi drugimi slovenskimi managerkami ter analizo opravljene raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu) svoje delo dobro, celo odlično opravlja. Kot kaže, se dobro spoprijema z ovirami in težavami, na katere naletijo ženske, ki želijo uspeti v poslovnem svetu. Prav tako pa je s stilom vodenja na pravi poti. Zaposleni so namreč zadovoljni z načinom vodenja, notranji odnosi so relativno dobri in predstavljajo, glede na to, da je večina v Hotelu Evropa zaposlenih manj kot dve leti, potencialno možnost, da se še izboljšajo. Prav tako zaposleni vedo, kakšne so možnosti napredovanja, zadovoljni pa so tudi z osebnim razvojem in delovnim mestom. Možnost napredovanja jih žene dalje in spodbuja pri vsakodnevem delu. Zaradi delovanja v odprtem ozračju s poudarkom na pogovarjanju in dogovarjanju, rednih delovnih sestankov in dovolj koristnih ter potrebnih informacij, z notranjim komuniciranjem ter informiranjem ni težav, zaposleni so za dobro delo nagrajeni, slabo opravljeno delo pa je sankcionirano. Visoka je tudi stopnja pozitivnega odnosa zaposlenih do različnih oblik kakovosti poslovanja ter stopnja poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev podjetja oziroma Hotela Evropa. Managerka med zaposlenimi uživa ugled, ti ji zaupajo, prav tako pa vedo, da jim rada prisluhne ter pomaga pri osebnih težavah. Prepričani so, da je pri vodenju enako uspešna, kot bi bil kateri od njenih moških kolegov, da je izbrala pravi način vodenja, in da so njene poslovne odločitve sprejete ob pravem času na pravem mestu. Našteto potrjuje, da je organizacijska klima v Hotelu Evropa na visokem nivoju in da imajo zasluge za to na eni strani management ter na drugi zaposleni. Slednji so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve. To jim daje občutek socialne varnosti ter preprečuje stres, ki ga prinaša vsakodnevna skrb za ohranitev delovnega mesta. Visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu (ter že prej omenjena organizacijska klima) sta predpogoja za dobro in učinkovito delovanje podjetja ter posledično za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Ključen pa je še vedno, kot pravijo turistični strokovnjaki, gost, ki je bil, je, in bo kralj. Popolno zadovoljstvo slehernega gosta, ustvarjanje enkratnega vzdušja zanj ter ponudba neponovljivih doživetij, je vsakodneven izziv, ki

### *Sklep*

na trgu utrjuje in povečuje prepoznavnost blagovne znamke Hotel Evropa ter jo že danes umešča na pomembno mesto na turističnem zemljevidu lokalne destinacije »Dežela Celjska« ter na zemljevidih celotne Slovenije, Evrope in sveta.

## LITERATURA

- Blanchard, K., P. Zigarmi in D. Zigarmi. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Brajša, P. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič, B. Ložar in B. Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Eurostat. 2005. *A statistical portrait of women and men in all stages of life*. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,1&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,1&_dad=portal&_schema=PORTAL) (december 2009).
- Florjančič, J., Andrejčič, R., J. Brekiuč. J., J. Jereb, J. Jesenko, B. Kavčič, N. Pavlin, F. Ekar, J. Kokalj, S. A. Ritonja, M. Štrajhar in I. Voršnik. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Goleman, D., R. Boyatzis in A. McKee. 2002. *Moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Hočevar, M., M. Jaklič in H. Zagoršek. 2003. Kako postati odličen vodja. *Manager +*, 2: 68–73.
- Hotela Evropa. 2007. *Slike hotela*. Arhivsko gradivo, Hotel Evropa Celje.
- Hotela Evropa. 2008. *Poslanstvo, vizija in cilji*. Interni dokumenti, Hotel Evropa Celje.
- Hotela Evropa. 2009. *Struktura zaposlenih*. Poslovni dokumenti, Hotel Evropa Celje.
- Kanjuo Mrčela, A. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kapital. 2009. *100 najuspešnejših slovenskih podjetji*. Številka 444. Maribor: Založba Kapital.
- Kouzes, J. M., B. Z. Posner. 1996. Seven lessons for leading the voyage to the future. V *The leader of the future*, ur. F. Hesselbein, M. Goldsmith in R. Beckhard, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kovač, J., J. Mayer in M. Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj. Moderna organizacija.
- Linehan, M. 2001. *Uspešne ženske*. Ljubljana: GV Založba.
- Mazi, N. 1998. Kako stlačiti kvadrat v krog?: o ženski intuiciji in moških živcih. *Manager*, junij: 45–47.

## Literatura

- Merkač Skok, M. 2001. Konstrukcija managerskih vlog. V *Managerke in poslovna odličnost*, 8–26. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merslavič, M. 1995. (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. *Teorija in praksa* 35 (4): 633–646
- Meško Štok, Z. 2008. *Management znanja kot temelj odličnosti v gospodarskih družbah*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Možina, S. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Mulej, N. 1992. *Ženska na poti k sebi*. Ljubljana: Tangram.
- Nordstrom, K. A. in J. Ridderstrale. 2001. *Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV založba.
- Priročni e-slovar tujk*. 2005. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- SiOk. 2002. *Slovenska organizacijska klima*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Menedžerke v Sloveniji*. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=2952](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2952) (19. 2. 2010).
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Torrington, D. 1974. *Encyclopedia of personnel management*. London: Gower.

## **PRILOGE**

- Priloga 1 Tržna usmeritev
- Priloga 2 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v Hotelu Evropa
- Priloga 3 Anketa k diplomski nalogi



## TRŽNA USMERITEV

Hotel Evropa na turističnem trgu deluje v pogojih popolne konkurence, kjer vladata ponudba in povpraševanje. Na slednjega se odzivajo in prilagajo z izvirnimi lastnimi proizvodi ter z ustrezno trženjsko strategijo, ki zagotavlja doseganje optimalnega tržnega deleža in ustvarjanje optimalnih prihodkov. V skladu s tem je tržna usmeritev poslovanja Hotela Evropa v naslednjih letih določena z opredeljenimi tržnimi segmenti, tržnimi potmi in programi aktivnosti ter orodji tržnega komuniciranja. Slednji so eden od ključnih elementov zagotavljanja uspešnega poslovanja hotela kot celote.

Ciljni trgi po geografski segmentaciji so:

- primarna tržišča: Slovenija, Nemčija, Italija, Velika Britanija, Hrvaška, Avstrija, Madžarska, države Beneluksa;
- sekundarna tržišča: Francija, Španija, Srbija, Skandinavija, evropske prestolnice z letalskimi povezavami s Slovenijo.

Ciljni trgi po produktni segmentaciji so:

- tržišče klasičnih in kratkih počitnic za programe odkrivanja kulture, športa, rekreacije, zabave, prireditve ...;
- tržišče poslovnih gostov za kongresne programe, poslovna srečanja, incentive izobraževanja, proslave, sejme ...;
- tržišče krožnih potovanj za programe odkrivanja narave in življenja z naravo, odkrivanje kulture, zabave in prireditev ...;
- tržišče dnevnih gostov in izletnikov za programe odkrivanja narave, kulture ...

Vodstvo Hotela Evropa se zavzema za produktno segmentiranje turistične destinacije »Dežela Celjska« s poudarkom na produktih mestnega, poslovnega, športno-rekreativnega in doživljajskega turizma. Naštetim je dodan še nacionalni prioritetni turistični proizvod, tj. gastronomija in z njo ponudba edinstvenih kulinaričnih doživetij.

Demografska segmentacija gostov Hotela Evropa je skladna z demografsko segmentacijo turistične destinacije »Dežela Celjska«. Ciljne skupine gostov so: (glede na motiv obiska): poslovneži, športniki, v manjši meri počitnikarji, družine, t. i. »young seniors«, ki se počutijo mlajši in želijo biti aktivni ter veliko potovati, finančno dobro situirani gostje, ki uživajo v potovanjih, kulturnih in kulinaričnih doživetjih najvišje kakovosti, ter gostje srednjega in višjega dohodkovnega razreda.

### *Proizvodi in storitve Hotela Evropa*

Hotel Evropa je mestni hotel, ki s svojo ponudbo dopolnjuje serijo raznovrstnih turističnih proizvodov in storitev turistične destinacije »Dežela Celjska«. Glavna storitev Hotela Evropa so namestitvene kapacitete, in sicer gre za 74 visoko

## *Priloga 1*

kakovostnih ležišč v 40 hotelskih sobah ter v predsedniškem apartmaju. V hotelu deluje a´ la carte restavracija z 80 sedeži ter kavarna in slaščičarna z 90 sedeži. V obnovljenem obrambnem stolpu je podaljšana restavracija za zaprte družbe in vinoteka z degustacijskim prostorom. V hotelu že obstaja večnamenska konferenčna dvorana v velikosti 105 m<sup>2</sup>, vendar v petem, najvišjem nadstropju poteka gradnja nove, večje in multimedijsko izpopolnjene dvorane, ki jo bo zagotovo mogoče tržiti, saj so v hotelu zaznali povečano povpraševanje po kongresnem turizmu.

Glavne prodajne vrednosti hotela so visoko kakovostne storitve hotelskih in gostinskih uslug, tradicija, povezanost z lokalnim okoljem in mestom, izbrana kulinarična ponudba in izjemna gostoljubnost zaposlenih, usmerjenih na individualno obravnavanje gosta v hotelu.



## **ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI V HOTELU EVROPA**

### *Prednosti*

- lokacija v središču mesta
- razvita javna turistična infrastruktura mesta
- bogata arhitekturna dediščina
- prepoznavnost kavarne in slaščičarne
- visoka kakovost nastanitvenih kapacitet
- visoka kakovost kulinarične ponudbe
- izkušnje in tradicija pri organiziranju večjih prireditev v Celju
- območje, bogato z zgodovino in zgodovinskimi objekti
- dobro ohranjeno naravno okolje z mnogimi lokalnimi posebnostmi
- dobre prometne povezave

### *Slabosti*

- nepovezanosti z ostalimi turističnimi ponudniki v okviru destinacije
- slabo razvita dodatna doživljajska ponudba v okviru destinacije
- neprepoznavnost Celja kot turistične destinacije
- šibke obstoječe prodajne poti hotela
- splošno pomanjkanje ustreznega kadra v gostinstvu

### *Priložnosti*

- rast povpraševanja po storitvah hotelov z zgodbo
- rast povpraševanja po visoko kakovostnih, individualnih storitvah
- povezovanje ponudbe z drugimi turističnimi ponudniki v destinaciji
- razvoj blagovne znamke hotela in turistične destinacije
- neizkoriščeni potenciali za razvoj
- prisotnost nizkocenovnih letalskih prevoznikov
- izkoriščanje sinergij in znanj med turističnimi ponudniki v destinaciji
- razvoj vrhunske kakovostne ponudbe
- bogata in raznolika etnološka ponudba Celja
- bogata kulturna dediščina Celja
- hiter gospodarski razvoj mesta
- Celje kot sejmsko mesto
- Celje kot mesto športa

## *Priloga 2*

- uresničevanje turističnih razvojnih projektov na Mestni občini Celje

### *Nevarnosti*

- neuveljavljenost in neprepoznavnost blagovne znamke destinacije
- odsotnosti sodelovanja in povezovanja turističnih ponudnikov v destinaciji na področju skupnega trženja
- odsotnost oblikovanja integralnih turističnih proizvodov v destinaciji
- hitrejši razvoj drugih turističnih destinacij v Sloveniji
- gospodarska recesija

## ANKETA K DIPLOMSKI NALOGI

*Vloga managerk v slovenskem prostoru – ocenjevalna lestvica*

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1 Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
2 V našem podjetju odpravljamo ukazovalno vodenje	1	2	3	4	5
3 Vodja se pogovarja s podrejenimi o rezultatih svojega dela	1	2	3	4	5
4 Vodja nas spodbuja k sprejemanju odgovornosti svojega dela	1	2	3	4	5
5 Navodila vodje so jasna in razumljiva	1	2	3	4	5
6 V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
7 V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo	1	2	3	4	5
8 Konflikte rešujemo v skupno korist	1	2	3	4	5
9 Odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
10 Ljudje si medsebojno zaupajo	1	2	3	4	5
11 Zaposleni v podjetju smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	1	2	3	4	5
12 Zaposleni smo zadovoljni s svojim poklicem	1	2	3	4	5
13 Zaposleni smo zadovoljni na svojem delovnem mestu	1	2	3	4	5
14 Kriteriji napredovanja so jasno določeni	1	2	3	4	5
15 Vsi zaposleni na vseh področjih imajo realne možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
16 Zaposleni smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
17 V našem podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti	1	2	3	4	5
18 Vodja ceni dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
19 Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5
20 Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	1	2	3	4	5
21 Vodja posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	1	2	3	4	5
22 Kultura pogovarjanja in dogovarjanja je na prijateljski, sproščen način	1	2	3	4	5
23 Vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	1	2	3	4	5

Priloga 3

24	Kaj se dogaja v drugih gostinskih obratih dobimo dovolj informacij	1	2	3	4	5
25	Delovni sestanki so redni	1	2	3	4	5
26	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	1	2	3	4	5
27	Naše gostinske enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	1	2	3	4	5
28	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	1	2	3	4	5
29	Gostje so v večini zadovoljni z delom v našem podjetju	1	2	3	4	5
30	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	1	2	3	4	5
31	Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	1	2	3	4	5
32	Zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču	1	2	3	4	5
33	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen	1	2	3	4	5
34	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	1	2	3	4	5
35	Razmerja med plačami v podjetju so ustrezna	1	2	3	4	5
36	Cilji, ki jih moramo doseči so realno postavljeni	1	2	3	4	5
37	Zaposleni cilje podjetja sprejemajo za svoje	1	2	3	4	5
38	Naše podjetje ima jasno oblikovano vizijo-dolgoročni obstoj podjetja	1	2	3	4	5
39	Politika podjetja in cilji so jasni vsakemu	1	2	3	4	5
40	Pri postavljanju ciljev vodje sodelujejo z zaposlenimi	1	2	3	4	5
41	Zadovoljni ste z prisluhom vodje za vaše težave in reševanje le-teh	1	2	3	4	5
42	V primeru osebnih težav se obrnete na vašo vodjo	1	2	3	4	5
43	Odločitve naše vodje se sprejemajo pravočasno in so učinkovite	1	2	3	4	5
44	Stil vodenja vodje mi ustreza	1	2	3	4	5
45	Ženska kot vodja je enako učinkovita kot moški	1	2	3	4	5

*Podatki o anketirancu:*

Prosimo, da označite ustrezen odgovor.

**Spol**

- moški
- ženska

**Nivo v podjetju**

- vodja posameznih enot v hotelu (kuhinja, slaščičarna, kavarna, hotelske nastanitve)
- samostojni strokovni kader
- pomočnik

**Stož v hotelu**

- do 2 leti
- od 2 do 5 let
- od 5 do 10 let
- od 10 do 20 let

**Starost**

- do 30 let
- od 30 do 40 let
- od 5 do 10 let
- nad 50 let

**Stopnja izobrazbe**

- dveletna srednja šola ali manj
- poklicna šola
- srednja šola
- višja oz. visoka strokovna šola