UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

# MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA PRIMERU IGRALNIH MIZ V IGRALNICI

Ljubljana, november 2011 ZORANA PETRIČ

## IZJAVA

Študentka Zorana Petrič izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Sandre Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

# KAZALO

**UVOD** ..... **1**
**1 MOTIVACJA** ..... **2**
1.1 Človek in njegove zmožnosti ..... 2
1.2 Pomen in vrste motivov ..... 3
1.3 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo ..... 4
1.4 Motivacijske teorije ..... 5
1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije ..... 5
1.4.2 Procesne motivacijske teorije ..... 7
1.5 Denarna motivacija ..... 9
1.5.1 Sistem nagrajevanja ..... 9
1.5.2 Psihološka pogodba ..... 10
**2 ZADOVOLJSTVO** ..... **10**
2.1 Dejavniki zadovoljstva ..... 11
2.2 Pripadnost in uspešnost zaposlenih ..... 11
2.3 Proces upravljanja zadovoljstva zaposlenih ..... 12
2.3.1 Delo kot izziv ..... 13
2.3.2 Uskladitev ciljev ..... 13
2.3.3 Podpora zaposlenim ..... 14
2.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih ..... 14
2.4.1 Namen merjenja zadovoljstva ..... 14
2.4.2 Brayfield-Rotova lestvica ..... 15
**3 PRIMER ZAPOSLENIH NA IGRALNIH MIZAH V IGRALNICI** ..... **15**
3.1 Enota igralne mize v igralnici ..... 15
3.2 Metoda raziskovanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih ..... 16
3.3 Analiza podatkov ankete ..... 17
3.3.1 Struktura anketirancev ..... 17
3.3.2 Analiza rezultatov glede motivacije zaposlenih ..... 19
3.3.3 Analiza rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih ..... 21
3.3.4 Glavne ugotovitve analize ..... 23
**SKLEP** ..... **24**
**LITERATURA IN VIRI** ..... **26**

# KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni model človekovega obnašanja ..... 3

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo ... 4
Slika 3: Maslowova hierarhija potreb ... 6
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija ... 6
Slika 5: Vromova teorija pričakovanj ... 8
Slika 6: Skinnerjeva teorija okrepitve ... 8
Slika 7: Ključne stopnje v procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti ... 13
Slika 8: Graf strukture anketirancev glede na spol v % ... 17
Slika 9: Graf strukture anketirancev glede na starost v % ... 18
Slika 10: Graf strukture anketirancev glede na izobrazbo v % ... 18
Slika 11: Graf motivacije in zavzetosti pri delu ... 19
Slika 12: Graf notranjih odnosov ... 19
Slika 13: Graf razvoja kariere ... 20
Slika 14: Graf nagrajevanja ... 20
Slika 15: Graf glede zadovoljstva pri delu ... 21
Slika 16: Graf glede pripadnosti organizaciji ... 22
Slika 17: Graf glede vodenja ... 22
Slika 18: Graf povprečnih vrednosti ... 23

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijske teorije ... 5
Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu ... 11
Tabela 3: Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenja zadovoljstva ... 15

# UVOD

Motivacija je tisto gonilo, zaradi katerega so ljudje ob določenih sposobnostih in znanju dejavni. Vsaka človekova dejavnost, tudi delo, je spodbujena z več zapletenimi dejavniki – tako poznanimi kot nepoznanimi. Zatorej tudi odgovora na vprašanje, zakaj človek dela, ni treba iskati na vrat na nos. Ne gre se namreč slepiti, da tudi v primeru, ko je poznana večina glavnih gibal človekove dejavnosti, ni odkrita tudi univerzalna resnica o človekovi motivaciji za delo. V strokovni literaturi so predstavljene različne teorije, ki bolj ali manj uspešno poskušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela (Lipičnik, 1998, str. 155). Z razumevanjem motivacije se tako ustvari pregled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. Slednje menedžerjem omogoča oblikovanje takih motivacijskih modelov, ki vsebujejo njihovo hoteno vedenje zaposlenih in želene cilje, h katerim stremi sama organizacija. Pri tem pa se mora paziti na občutke zaposlenih, še zlasti na pravičnost, enakost in pričakovanja, ki lahko korenito spremenijo želeni vzorec vedenja (Lipičnik, 1998, str. 184).

Končni rezultat motivacije je vedno neko pričakovanje, zato uresničitev le-tega privede do zadovoljstva. Slednje je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Pri tem je treba paziti, da se zaposlenim ne budijo napačna pričakovanja oziroma obljube, ki jih ni moč izpolniti (Lipičnik, 1998, str. 171). Čeravno praksa dokazuje, da temu ni vedno tako, bi se morali menedžerji vedno zavedati dejstva, da je pri delu in na delovnem mestu le zadovoljni zaposleni uspešen ter učinkovit. Začetek in nadaljevanje vsake uspešne organizacije se namreč začenja z zadovoljnimi zaposlenimi (Mihalič, 2008, str. 10).

Delovni dosežki, delo, odgovornost pri delu, napredovanje, priznanje za opravljeno delo in osebna rast so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo. Nezadovoljstvo pa povzročajo odsotnost ustrezne politike in ravnanja v organizaciji, neustrezno vodenje, slabi odnosi med zaposlenimi, slabe delovne razmere in neustrezna plača (Ivanko & Stare, 2007, str. 76).

**Namen** zaključne strokovne naloge je proučitev motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter z njima povezanih ostalih dejavnikov. Temeljna **cilja** te naloge sta dva: prvi cilj sta ovrednotena konstrukta motivacije in zadovoljstva zaposlenih s pomočjo strokovne domače in tuje literature ter virov, drugi cilj pa je izvedena študija primera zaposlenih na igralnih mizah v igralnici.

Zaključna naloga je **strukturno** razdeljena na tri vsebinske dele: prvi in drugi del predstavljata teoretični vpogled v področje motivacije in zadovoljstva zaposlenih, tretji oziroma empirični del pa obsega študijo primera zaposlenih na igralnih mizah v igralnici. Ta je bila izvedena s pomočjo metode zbiranja podatkov, in sicer prek anketnih vprašalnikov, ki so bili razdeljeni med zaposlene. Vprašalnik sestavljajo vprašanja glede zadovoljstva pri delu, motivacije, odnosa do kakovosti, inovativnosti, pripadnosti k organizaciji in podobno. Pri sami študiji je bila uporabljena **metoda** kvalitativne analize, medtem ko sta bili pri teoretičnem vsebinskem delu uporabljeni metodi deskripcije in klasifikacije.

# 1 MOTIVACJA

Motivacija je definirana kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Scott & Mitchell, 1972, str. 76). Proces motivacije sestoji iz treh sestavin: identifikacije nezadovoljene potrebe, določitve cilja, ki naj zadovolji potrebo, in opredelitve akcije, s katero bi ta cilj dosegli (Lipičnik & Možina, 1987, str. 138).

Potreba in cilj vsake aktivnosti sta torej v interakcijskem odnosu in le-ta opredeljuje mehanizem motivacije (Uhan, 1989, str. 194): potreba – delovanje – cilj. Motiviranje je torej proces, ki z določenimi sredstvi spodbuja zaposlene, da bodo učinkovito opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene se spodbuja z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude (Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Motiviramo in stimuliramo vedno le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navdušenje in podobno. Na žalost v praksi pogosto naletimo na prepričanje, da se s sankcijami motivira zaposlenega. Slednje pripelje zgolj do ustrahovanja in povzročitve stresa. To pa nikakor ne pomeni, da zaposlenega ob večji napaki ne smemo kritizirati. Kritika kot taka je potrebna in dobrodošla le, če je izvedena na spoštljiv in diskreten način, v nobenem primeru pa ni motivacija zaposlenega. Motiviranje in stimuliranje je treba izvajati redno in na vseh zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 25–26).

## 1.1 Človek in njegove zmožnosti

Človeka kot edinstvenega določa njegova osebnost. Ta je plod dednosti, okolja in samodejavnosti in se deli na tri lastnosti: temperament, značaj in sposobnosti. Le-te pa so sestavljene iz karakternih značilnosti, ki so prirojene, in osebnostnih značilnosti, ki jih človek pridobi v prvih letih življenja. Osebnost, katere pomemben del se oblikuje s socialnimi stiki, je bistven kazalec za razumevanje vidikov dela, načinov dela in motivacije.

Menedžerji morajo biti seznanjeni z osnovnimi psihološkimi modeli ljudi in odnosov z njimi, čeprav od njih ne moremo zahtevati, da so tudi psihologi. Vsekakor bi se morali zavedati dejstva, da primerno ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na veliko dejavnikov v podjetju (Tosi & Mero, 2003, str. 5). Slika 1 predstavlja osnovni model človekovega obnašanja, iz katerega so razvidni odnosi med okoljem, osebo, obnašanjem in posledicami.

*Slika 1: Osnovni model človekovega obnašanja*

*Vir: H. L. Tosi & N. P. Mero, The foundamentals of Organizational Behaviour, 2003.*

Vodstva podjetij so bila sprva skeptična do upravljanja človeških virov, kasneje pa so, tudi na osnovi študij, tej tematiki posvečali vse večjo pozornost. Pravilnost takega ravnanja potrjujejo boljši zaposleni, ki so bolje izobraženi, spretnejši in z večjimi zmožnostmi za delo. Zaposleni so tudi bolj motivirani na osebnostnem nivoju in so v korist podjetju. S povečanjem pozornosti motivaciji zaposlenih se v podjetju lahko poveča produktivnost, kar doprinese k večji konkurenčni prednosti (Liu, Combs, Ketchen & Ireland, 2007, str. 503–511).

Pri odnosu do dela so pomembni dejavniki, kot so narava dela, plača, organizacijski odnosi, osebni razvoj in podobno. Zavedati se moramo, da zadovoljstvo zaposlenih ni samoumevno in se spreminja. Prav lahko se zgodi, da zadovoljni zaposleni v trenutku to niso več. Pomemben je torej pravi odnos do zaposlenih in poznavanje zaposlenih, njihovega tipa človeka ter reagiranja na različne situacije (Tosi & Mero, 2003, str. 38).

## 1.2 Pomen in vrste motivov

Motiv je središče motivacijskega procesa in temelj človekovega delovanja. Opredelimo ga lahko kot razlog oziroma hotenje, da človek deluje. Njegov osnovni namen je izpolniti primanjkljaj. Na človekovo obnašanje nikoli ne deluje samo en motiv, ampak več motivov hkrati (Ivanko & Stare 2007, str. 69).

Motive, ki usmerjajo človekovo dejavnost, ločimo v tri skupine, in sicer v primarne biološke potrebe, primarne socialne potrebe in sekundarne motive. Primarne biološke potrebe so podedovane in splošne ter vodijo človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje. V to skupino spadajo: potreba po vodi, hrani, izločanju, spanju, počitku idr. Zaradi njihove razširjenosti so kot motivatorji zelo uspešni (Lipičnik, 1998, str. 157). Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in so privzete iz okolja. Njihovo zadovoljevanje je nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj (občutek manjvrednosti, enoličnosti, osamljenosti). Med primarne socialne

potrebe sodijo: potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi, socialnem konformizmu idr. (Možina, 1994, str. 156). Sekundarni motivi, kot so stališča, interesi in navade, so individualni in pridobljeni ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik, 1998, str. 159).

## 1.3 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

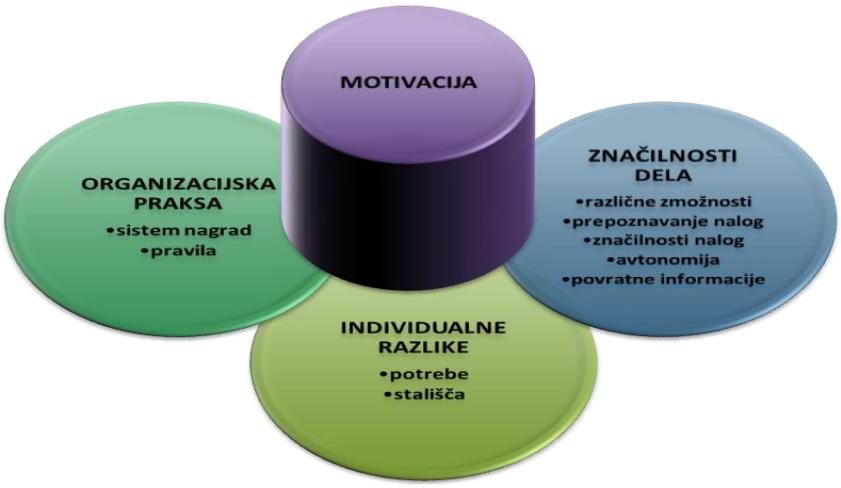
Motivacijo zaposlenih za delo lahko izboljšamo s primernim oblikovanjem, kar vpliva na delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Da bi lažje razumeli in uspešno vplivali na motivacijo, je treba razumeti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo (Ivanko & Stare, 2007, str. 74).

Lastnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, se pri vsakem posamezniku razlikujejo, zato se postavlja vprašanje, kaj ljudi motivira. Pri nekaterih je to materialna motivacija, pri drugih pa nematerialna. Pomembno je zavedanje, da individualne razlike izvirajo iz osebnosti in delovnih vrednot.

Značilnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih. Le-teh se lahko naučimo, deloma pa so že prirojene. Tako narava dela določa, kateri delavec lahko v celoti opravi nalogo, pogojuje lastnosti dela, avtonomijo pri delu in odreja vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi na podlagi uspešnosti (Ivanko & Stare, 2007, str. 75).

Slika 2 prikazuje interakcijo med tremi motivacijskimi dejavniki.

*Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo*




*Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 1998.*

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sam sistem nagrajevanja. Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

## 1.4 Motivacijske teorije

Skozi čas so se razvile številne motivacijske teorije, ki skušajo razložiti človekov odnos do dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Tabela 1 prikazuje delitev motivacijskih teorij na vsebinske in procesne teorije.

*Tabela 1: Motivacijske teorije*

*Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji mamagementa, 2008.*

Ena od skupnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost (Černetič, 2007, str. 223).

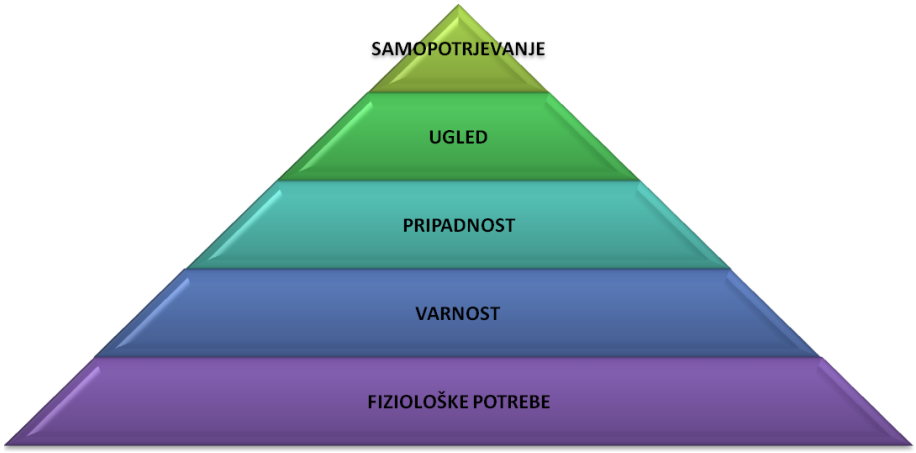
### 1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije zajemajo in poudarjajo potrebe, ki motivirajo ljudi. V vsakem trenutku imajo ljudje osnovne potrebe, ki si jih posameznik želi, zato bo delal v smeri, da jih tudi dobi (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Maslowova teorija

Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb (Ivanko & Stare, 2007, str. 79). Bistvena značilnost teorije je hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami. Po Maslowu je treba najprej zadovoljiti nižje potrebe, da bi lahko začutili višje. Ko je potreba enkrat zadovoljena, se lahko premaknemo na višjo raven (Dimovski & Penger, 2008, str. 133). Slika 3 prikazuje Maslowovo hierarhijo potreb.

*Slika 3: Maslowova hierarhija potreb*

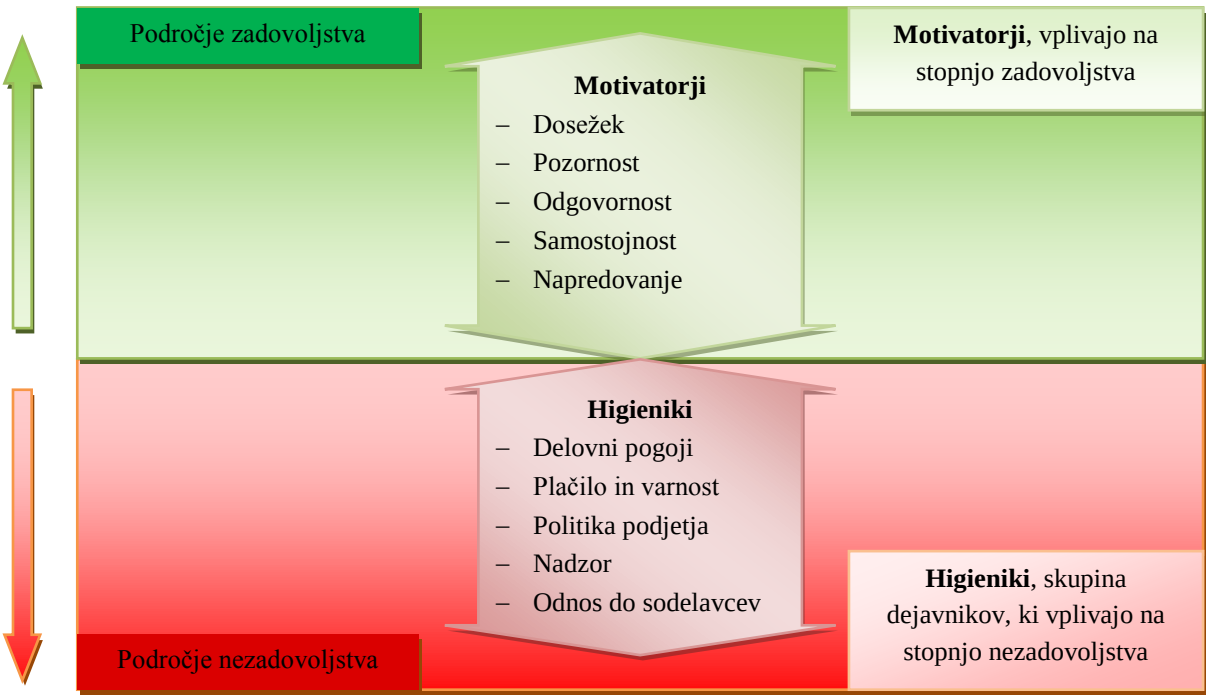



*Vir: H. L. Tosi & N. P. Mero, The Fundamentals of Organizational Behavior, 2003.*

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergove ugotovitve kažejo, da so značilnosti dela, povezane z nezadovoljstvom, precej drugačne od tistih v povezavi z zadovoljstvom (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Za menedžerje je Herzbergova teorija uporabna, ker se zaveda dveh orodij za motiviranje zaposlenih: higienikov, s katerimi je mogoče povzročati zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo, in motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 169). Slika 4 prikazuje Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo.

*Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija*




*Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008.*

McClellandova teorija

Teorija pridobljenih potreb trdi, da so določene vrste potreb tekom življenja pridobljene, in jo kot tako sestavljajo tri bistvene potrebe človeka: prva je potreba po dosežkih, ki se izraža kot želja doseči nekaj težkega, doseči visoke standarde uspešnosti oziroma obvladovati kompleksne naloge; druga, potreba po vključitvi, strmi k oblikovanju tesnih osebnih odnosov, vzpostavljanju toplih prijateljskih vezi in k izogibanju konfliktov; tretja potreba je potreba po moči, ki se kaže v želji vplivati na druge ali jih kontrolirati oziroma imeti avtoriteto nad njimi (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

### 1.4.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne teorije pojasnjujejo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

Vromova teorija pričakovanj

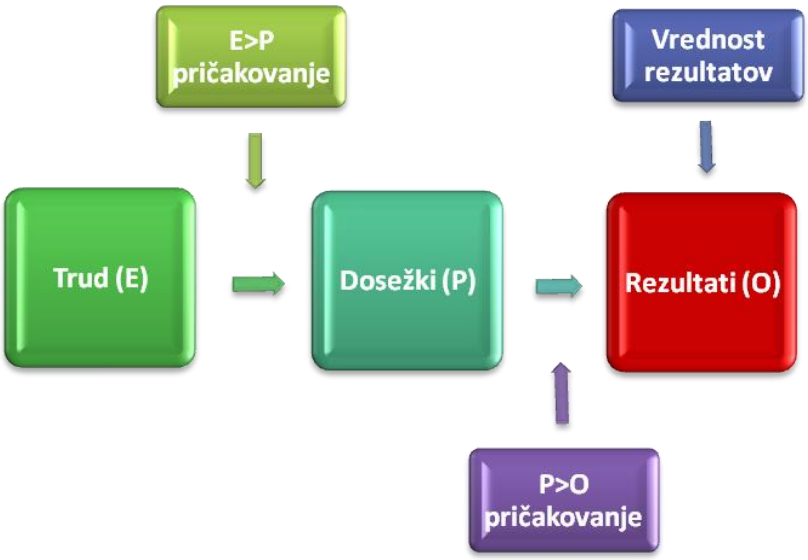
Po Vromovi teoriji posameznik izbira, se odloča na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Ivanko & Stare, 2007, str. 81). Osnova teorije pričakovanj je v odnosu med trudom posameznika (E: effort), njegovimi dosežki (P: performance) in željo po rezultatih (O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki.

E → P – pričakovanje, ali bo vloženi trud privedel do dobrih dosežkov
P → O – pričakovanje, ali bo dosežek vodil do želenih rezultatov

Če posameznik rezultata ne ceni, bo motivacija nizka, v nasprotnem primeru pa visoka (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

Slika 5 prikazuje Vromovo teorijo pričakovanj.

*Slika 5: Vromova teorija pričakovanj*




*Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008.*

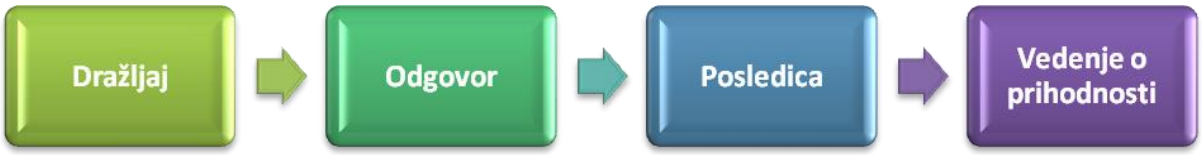
Adamsova teorija enakosti

V središču teorije enakosti je posameznikovo dojemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke, tako da uporabljajo sebe za primerjavo z ostalimi. Enakost zaposleni ocenjujejo kot razmerje inputov in outputov. Inputi vključujejo izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost, outputi pa plačo, priznanje, bonuse in napredovanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 236).

Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve se ukvarja z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki naj bi neželeno vedenje preprečevale. Poznamo več načinov okrepitve: pozitivna okrepitev je tehnika, s katero želimo doseči ponavljajoče se želeno vedenje; kaznovanje je način, ko skušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene odvrniti od neželenega vedenja; ugašanje se pojavi takrat, ko nismo uporabili niti nagrade niti kazni – tako lahko določeno vedenje preprosto prezremo (Lipičnik, 1998, str. 175–177). Slika 6 prikazuje Skinnerjevo teorijo okrepitve.

*Slika 6: Skinnerjeva teorija okrepitve*




*Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008.*

## 1.5 Denarna motivacija

Teorija ekonomske motivacije opredeljuje ljudi kot ekonomska bitja, ki so primarno motivirani z denarnimi nagradami. Izhodišče teorije je, da človek dela zato, da zasluži. Z denarjem in materialnimi dobrinami se posameznik prosto vključi v tiste aktivnosti, ki prinašajo plačilo in zaslužek. Ljudje so motivirani za delo, če so nagrade in kazni neposredno povezane z dosežki. Teorija poudarja uporabo zunanjega nadzora, hkrati pa zanemarja druge posameznikove potrebe. Po instrumentalni teoriji predstavlja denar razlog za doseganje ciljev. Kot motivator je odvisen od pomena in potreb posameznikov ter njihove preference za različne tipe denarnih in nedenarnih nagrad (Amstrong & Murlis, 1998, str. 33).

Denarne nagrade imajo v primerjavi z nedenarnimi določene prednosti, a tudi slabosti. So zaželene, enostavne in razumljive ter lahko predstavljajo dodatno spodbudo, po drugi strani pa niso obstojne, so običajne, težko izboljšljive in lahko postanejo same po sebi umevne, kar pripelje do padca motivacije (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 317).

Denar lahko motivira, ni pa edini motivator. Moč denarne motivacije je odvisna od posameznika in razmer, v katerih živi. V različnih obdobjih kariere imajo posamezniki različne potrebe po denarnih nagradah v primerjavi z nedenarnimi. Raziskave so pokazale, da v situacijah, kjer so razmere dobre, denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Denar se postavlja v ospredje le takrat, ko niso zadovoljene temeljne človeške potrebe (Uhan, 2000, str. 33).

### 1.5.1 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191). Ne zajema samo plač, ampak opredeljuje tudi mehanizme motivacije v zvezi z delom in ugodnostmi pri delu (Merkač Skok, 1998, str. 99). Sistem nagrajevanja v podjetju mora biti pošten, pravičen, dosleden in v skladu z vrednostjo dosežkov v organizaciji oziroma vlogo pri doseganju ciljev. Za celovit sistem plač in nagrajevanja je bistveno, da je nadomestilo zaposlenemu za njegovo delo sestavljeno iz več vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in odgovornosti dela, ki ga opravlja posameznik. Vsak del nadomestila ima svojo vlogo pri zadovoljevanju različnih potreb delavcev in pri motiviranju zaposlenih (Černetič, 2007, str. 234).

Sistem nagrajevanja sestavljajo finančne nagrade, ki vključujejo fiksni in variabilni del plače ter ugodnosti pri delu, in nefinančne nagrade, ki vsebujejo priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in podobno (Možina et al., 2002, str. 318). Nagrajevanje pa ne deluje na vse zaposlene enako. V čim veji meri, kot sta zaposlenim z zaslužkom zagotovljena normalen način življenja in socialna varnost, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki poleg materialne motivacije pojavljajo tudi drugi motivacijski dejavniki (Ivanko & Stare, 2007, str. 84).

Temeljni cilj sistema nagrajevanja je v prvi vrsti pritegniti usposobljene ljudi v organizacijo, jih v organizaciji obdržati in ne nazadnje zaposlene motivirati, da bodo vse bolj učinkoviti. Organizacije bi morale večjo pozornost posvečati tako denarnim kot tudi nedenarnim nagradam. Pri slednjih je treba izpostaviti različne bonitete, ki predstavljajo poseben del nagrajevanja zaposlenih, predvsem vodilnih in vodstvenih delavcev (Peters, Chakraborty, Mahapatr & Steinhardt, 2010).

### 1.5.2 Psihološka pogodba

Psihološka pogodba je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Gre za popolno združitev pričakovanj, želja, ciljev, ambicij med zaposlenim in organizacijo. S takim psihološkim dogovorom so določena pričakovanja posameznika glede na to, kaj bo sam ponudil organizaciji in kaj bo pridobil od organizacije. Vzporedno pa velja tudi za težnje delodajalca do zaposlenega. Psihološka pogodba vedno temelji na dvostranski obljubi in na občutku pravičnosti ter zaupanja. Sklene se v vsakem primeru, in to ne glede na to, ali gre za zavedno ali nezavedno sklenitev. Upravljanje psiholoških pogodb pozitivno vpliva na celotno klimo zaposlenih in tako povečuje njihovo produktivnost, kar vodi do višje stopnje uspešnosti in učinkovitosti tako zaposlenih kot tudi celotne organizacije. Kršitev psihološke pogodbe pripelje do padca motivacije za delo in povečuje nezadovoljstvo (Mihalič, 2007, str. 10).

# 2 ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Če zapišemo enostavneje, je zadovoljstvo pri delu oziroma na delovnem mestu tisti občutek, ki navdaja posameznika, da se z veseljem odpravlja na delo in med sodelavce, kjer se dobro počuti in se veseli novih izzivov pri opravljanju dela. Tako lahko trdimo, da je zadovoljstvo za zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu, zadovoljni zaposleni pa so največ, kar si lahko želi vsak vodja oziroma organizacija, kajti le zadovoljni delavci so pri delu uspešni in učinkoviti. Od tu pa do naslednje trditve je le korak. Stopnja zadovoljstva je namreč najpomembnejši dejavnik pri delu, kar nam ne nazadnje potrjuje tudi dejstvo, da je prav nezadovoljstvo posameznika vzrok za slabo in neustrezno opravljanje del ter nalog kot tudi za odhod zaposlenih iz organizacije. Končni cilj vsake organizacije bi moral biti srečen in ne le zadovoljen delavec (Mihalič, 2008, str. 4).

Menedžerji se pogosto ne zavedajo, kako pomembno je pridobiti zaupanje zaposlenih, saj se preradi osredotočajo le na njihove sposobnosti in zmogljivosti, ne zavedajoč se pomembnosti pridobitve zaupanja zaposlenih. Posledica takšnega obnašanja vodstvenih delavcev se izraža v negativnih čustvih zaposlenih, kot so strah, jeza, bes, dvom, sumničenje in podobno, kar prej ali slej pripelje do slabše produktivnosti (Majcen, 2009, str. 198).

## 2.1 Dejavniki zadovoljstva

Ljudje si kot individualne osebe postavljajo različne cilje in pomembne so jim drugačne vrednote. Kar nekomu pomeni spodbudo in zadovoljstvo, je drugemu lahko samoumevno oziroma celo ovirajoče. Tako lahko trdimo, da univerzalne formule, ki bi zagotavljala zadovoljstvo in motiviranost delavcev, ni. Med dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo zaposlenih, uvrščamo delovne dosežke, delo, odgovornost pri delu, napredovanje, priznanje za opravljeno delo in osebno rast. Nezadovoljstvo pa vzbuja odsotnost ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov zaposlenih z nadrejenimi in sodelavci, slabe delovne razmere in neustrezna plača. S primernim oblikovanjem dela in pravo organizacijo se lahko doseže ustreznejše delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih (Ivanko & Stare, 2007, str. 76).

Menedžerji morajo že pri izbiri delavcev, ki vstopajo v organizacijo, upoštevati, da ljudje vrednotijo različne stvari različno in si postavljajo različne cilje. Tako bodo spoznali, katere organizacijske cilje bo delavec lahko sprejel za svoje. Podobno velja tudi pri oblikovanju dela, saj vse rešitve namreč ne ustrezajo vsem delavcem enako (Zupan et al., 2009, str. 341). Tabela 2 prikazuje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu.

*Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu*

| Dejavniki | Razlogi za zadovoljstvo |
|---|---|
| **Vsebina dela** | Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela. |
| **Samostojnost pri delu** | Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanja o splošnejših vprašanjih dela in organizacije. |
| **Plača, dodatki in ugodnosti** | Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni. |
| **Vodenje in organizacija dela** | Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela. |
| **Odnosi pri delu** | Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. |
| **Delovne razmere** | Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup itd. |

*Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009.*

## 2.2 Pripadnost in uspešnost zaposlenih

Pripadnost in lojalnost zaposlenega lahko opredelimo kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu, da želi pomagati sodelavcem v organizaciji, da podpira

svojega vodjo, da ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, da se zavzema za kolektivno dobro, da ob krizah ne zapusti organizacije, da mu je v čast opravljati svoje delo, da širi dobro ime o organizaciji in podobno. Pripadnost in lojalnost sta nekoliko manj pomembni za uspešnost in učinkovitost posameznika, sta pa za organizacijo izrednega pomena. Od lojalnega posameznika se pričakuje dolgoročnejše sodelovanje, skrbnejše varovanje poslovnih skrivnosti, višja stopnja zanesljivosti v kriznih trenutkih, odločnejše zagovarjanje kolektivnih interesov in podobno. Pripadnost in lojalnost zaposlenih je veliko težje doseči kot pa njihovo zadovoljstvo pri delu. Vsekakor pa drži, da je zadovoljstvo osnovni pogoj za pripadnost, pa tudi uspešnost, ni pa nujno, da je to tudi dovolj. Z višanjem zadovoljstva zaposlenega se veča tudi verjetnost, da bo posameznik pripaden in lojalen. Ta namreč nikoli ne razmišlja o tem, kako bi bil bolj lojalen organizaciji, temveč se pripadnost ali lojalnost razvije sama po sebi na osnovi zadovoljstva. Siljenje zaposlenih k pripadnosti in lojalnosti namreč vodi do nasprotnih učinkov (Mihalič, 2008, str. 6–8).

Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in nadaljevala z zadovoljnimi zaposlenimi. Organizacija je lahko uspešna in učinkovita le, če so uspešni in učinkoviti zaposleni, kar pa v največji meri poskrbi prav zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih vedno vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih in v končni posledici na večjo uspešnost organizacije. Poudariti pa velja, da so tisti ukrepi, ki najprej povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, najbolj učinkoviti tudi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti v nadaljnjem delovanju ukrepov (Mihalič, 2008, str. 10).

## 2.3 Proces upravljanja zadovoljstva zaposlenih

Vsak vodja, vsaka organizacija in vsak delodajalec lahko in tudi morajo izvajati koncept upravljanja zadovoljstva zaposlenih, v katerega mora biti vključen vsak zaposleni, vsak član tima, vsak delojemalec. Glede na vedenje, kako zelo pomembno je zadovoljstvo zaposlenega, je namreč nedopustno, če organizacija za slednje ne skrbi. Delodajalec ali vodja, ki se ne trudi, da bi bili zaposleni zadovoljni pri delu, je nedostojen svoje funkcije, saj se očitno ne zaveda, da s tem povzroča enormno škodo tako zaposlenim kot sebi in celotni organizaciji.

Sam koncept je mogoče izvajati kot projekt, ki sledi stopnjam, in sicer od merjenja obstoječega zadovoljstva do načrtnega uvajanja ukrepov za povečanje stopnje zadovoljstva, analiziranja individualnih dejavnikov zadovoljstva in njihovega uvajanja na vsakem posamezniku. Lahko pa se izvaja tudi manj načrtno, tako da se postopno uvajajo elementi zadovoljstva v vsakdanjo prakso, ne da bi se držali določenega zaporedja. Presenetljivo je, da se že s tem, ko vodstvo izrazi željo oziroma napove izvajanje tovrstnih ukrepov, vselej poveča tudi stopnja zadovoljstva. Slika 7 prikazuje ključne stopnje v procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti.

*Slika 7: Ključne stopnje v procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti*

*Vir: R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008.*

Gre za projekt, ki ni nikoli popolnoma zaključen, se sproti razvija in pridobiva nove razsežnosti. Vsi ukrepi se izvajajo v soglasju z zaposlenimi, poleg tega pa je bistvenega pomena, da so v upravljanje zadovoljstva vključeni vsi zaposleni. Osnovni namen projekta je načrten, sistematičen in celosten pristop k povečanju stopnje zadovoljstva posameznikov pri delu in na delovnem mestu ter da slednje tudi analiziramo, načrtujemo, ohranjamo in izboljšujemo. Ne nazadnje pa ne smemo pozabiti, da se s povečanjem stopnje zadovoljstva naredi ogromno za zaposlene, saj se tako gradi prijazna organizacija, kar se bo vsekakor močno obrestovalo (Mihalič, 2008, str. 12–16, 100–103).

### 2.3.1 Delo kot izziv

Stalna navzočnost izziva je za zaposlene pri njihovem delu in nalogah izrednega pomena. Izostanek le-tega vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, premajhno pozornost pri opravljanju del, ravnodušnost do dela in navsezadnje v nezadovoljstvo. Za spodbujanje in ohranjanje izziva je ključnega pomena, da je zahtevnost del in nalog zaposlenega vedno v skladu ter malenkost nad njegovimi sposobnostmi in nikoli pod njimi. Poleg tega je treba poskrbeti, da samo delo ne postane monotono in da bo pri delu mogoče napredovati, kar pomeni, da se zaposlenemu omogoča, da opravlja delo vedno bolj kakovostno, z manj napakami, pa tudi lažje in hitreje. Za zagotovitev tega je treba napredek zaposlenega spremljati in nagrajevati (Mihalič, 2008, str. 18).

### 2.3.2 Uskladitev ciljev

Za doseganje višje stopnje zadovoljstva je na področju doseganja ciljev treba oblikovati skupne cilje v soglasju z zaposlenimi in jih uskladiti s cilji timov, skupin ter posameznikov. Podana mora biti jasna predstavitev vseh elementov ciljev in visoka stopnja zavezanosti ciljem s strani vodstva. Treba je preverjati, ali zaposleni pravilno razumejo cilje, in jih

usklajevati ter popravljati glede na spremembe. Prav tako je pomembno voditi razgovore z zaposlenimi glede ciljev in hkrati preverjati, ali so zaposleni skupne cilje prevzeli za svoje.

Pri doseganju ciljev je pomembno, da mora vsak zaposleni v vsakem trenutku vedeti, kaj se od njega pričakuje. Pričakovanja do zaposlenega naj bi bila v skladu z njegovimi sposobnostmi, lastnostmi, zmožnostmi in podobno oziroma nekoliko nad njimi. Bistvo je, da se jih ne preseže, saj posledično to vodi do nezadovoljstva. Presoditi je torej potrebno, kako visoka in kakšna morajo biti pričakovanja do vsakega posameznika, da bodo realna in dosegljiva. S pomočjo razgovora z zaposlenimi se ugotavlja stanje glede realizacije pričakovanj in se v primeru odstopanj poiščejo rešitve in podajo predlogi za izboljšanje stanja. V primerih, ko se določena pričakovanja izkažejo kot previsoka, prenizka ali napačno definirana, je treba obstoječa pričakovanja preoblikovati oziroma določiti novo (Mihalič, 2008, str. 30–32).

### 2.3.3 Podpora zaposlenim

Dober vodja v vsakem trenutku in povsod podpira vse svoje zaposlene, in to ne glede na to, kaj posameznik naredi oziroma kakšno odločitev sprejme. To podporo, ki je lahko moralna ali pa v materialni obliki, posameznik tudi občuti in tako ve, da ga bo vodja vedno podprl pri njegovem delu, projektu, učenju in podobno. Z večkratnim izkazovanjem podpore zaposlenim lahko ta občutek prerase v občutek brezpogojne podpore. Taki zaposleni so veliko bolj samozavestni, odločni in bolj uspešni. Vodja, ki ne podpira svojih zaposlenih, najbrž ne podpira niti samega sebe (Mihalič, 2008, str. 35).

## 2.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje stopnje zadovoljstva poda organizaciji poglavitne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva zaposlenih. Samo merjenje ne predstavlja nikakršnega tabuja, je namreč enostavno, saj se izvaja s pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika. Priporočljivo je, da se opravlja vsaj enkrat letno oziroma pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. Le na ta način se lahko učinkovito spremlja, kako zaposleni sprejemajo posamezne spremembe in kako le-te vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Če je le mogoče, naj merjenje vključuje vse zaposlene (Mihalič, 2008, str. 90).

### 2.4.1 Namen merjenja zadovoljstva

Merjenje omogoča vodstvu pomembne povratne informacije, na podlagi katerih je mogoče sklepati, kje in na katerih področjih organizacije so potrebne spremembe ter večja prizadevanja, kdo od neposrednih vodij morda ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kakšno je splošno stanje in podobno. Obenem se s pomočjo merjenja zadovoljstva ugotavlja velikost izziva na tem področju, kje so prednosti in slabosti, pridobijo se tudi temelji za lažje upravljanje zadovoljstva, poleg tega pa se s

periodičnimi merjenji spremlja napredek pri zadovoljstvu zaposlenih oziroma se zaznajo spremembe zaradi različnih ukrepov (Mihalič, 2008, str. 90).

### 2.4.2 Brayfield-Rotova lestvica

Priporočljivo je, da se za merjenje zadovoljstva zaposlenega z delom uporablja uveljavljena Brayfield-Rotova lestvica. Z njeno pomočjo se meri splošna stopnja zadovoljstva z delom, in sicer prek same uporabe navedb, ki jih posameznik glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo ocenjuje na lestvici od 1 do 5 (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam). Tabela 3 prikazuje elemente Brayfield-Rotove lestvice in elemente splošnega merjenja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu (Mihalič, 2008, str. 91–92).

*Tabela 3: Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenja zadovoljstva*

| Brayfield-Rotova lestvica | Splošno merjenje zadovoljstva |
|---|---|
| • moje delo je zame zabava<br>• moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam<br>• mislim, da moje delo ni prijetno<br>• bolj uživam pri delu kot v prostem času<br>• na delu se pogosto dolgočasim<br>• popolnoma sem zadovoljen z delom<br>• najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo<br>• vedno bolj sem zadovoljen z delom<br>• menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil<br>• svojega dela sploh ne maram<br>• čutim, da sem pri delu srečnejši od večine ljudi<br>• najpogosteje opravljam delo z velikim elanom<br>• vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg<br>• svoje delo imam raje kot večina sodelavcev<br>• moje delo je razmeroma nezanimivo<br>• v delu ne najdem pravega zadovoljstva<br>• razočaran sem nad tem, da sem sprejel delo | • zadovoljstvo z delom in nalogami<br>• zadovoljstvo z neposredno nadrejenim<br>• zadovoljstvo z ožjimi sodelavci<br>• zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja<br>• zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve<br>• zadovoljstvo z delovnim časom<br>• zadovoljstvo z možnostjo napredovanja<br>• zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo<br>• zadovoljstvo s svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti<br>• zadovoljstvo z zmožnostjo svojih kompetenc<br>• zadovoljstvo z oblikami nagrajevanja<br>• zadovoljstvo s fizičnimi pogoji dela |

*Vir: Mihalič, Management človeškega kapitala, 2006.*

# 3 PRIMER ZAPOSLENIH NA IGRALNIH MIZAH V IGRALNICI

## 3.1 Enota igralne mize v igralnici

V zadnjih petnajstih letih se je igralniška dejavnost v Sloveniji razvila v pomemben del turističnega gospodarstva, ki zaposluje veliko število ljudi in ustvari precejšen delež prihodkov lokalnih skupnosti in državnega proračuna. Tako v državi posluje šest igralniških podjetij, ki prirejajo tako žive igre na srečo kot tudi igre na srečo na avtomatih.

Temeljna enota igralništva je vsekakor igralnica. Ta ponuja igralcem tako igro na srečo na igralnih mizah in avtomatih kot tudi različno zabavo, kot so raznovrstni koncerti, zanimivi zabavni programi in prenosi pomembnejših športnih dogodkov. Poleg tega redno prireja tudi različne turnirje, razna žrebanja in nagradne igre, vse to pa z namenom pridobivanja novih in ohranjanja rednih igralcev. Običajno je igralnica razdeljena na več organizacijskih enot.

Enota igralne mize v igralnici ponuja živo igro na igralnih mizah, kot so ameriška in francoska ruleta, black jack, double dack black jack, punto banco, midi punto banco, caribbean poker, craps, chemin de fer, poker, progresivni draw poker in druge (Ur.l. RS št. 14/2011-UPB3).

Delo in naloge na igralnih mizah v igralnici opravljajo krupjeji, vodje igralne mize, interni nadzorniki in vodje igralnice. Krupje, uslužbenec v igralnici, vodi, izvaja ali sodeluje pri samem izvajanju iger na srečo ter skrbi za pravilen potek le-teh. Med samo igro nadzira igralce in jim posreduje različne informacije. Izvajalec iger na srečo opozarja tudi na nekorektna vedenja gostov in na neupoštevanje pravil, skratka sodeluje pri vzdrževanju reda v igralnih prostorih. Za nemoten potek igre skrbi tudi vodja igralnih miz. Slednji nadzira brezhibnost delovanja samega dela, zagotavlja izvajanje predpisanih postopkov in opozarja na nekorektna ravnanja tako sodelavcev kot tudi igralcev. Interni nadzornik iger na igralnih mizah je odgovoren tako za pripravo dela kot tudi za sam potek in zaključek iger na srečo. Tako nadzira druge zaposlene in goste, spremlja njihovo vedenje ter ustrezno posreduje pri morebitnih sporih. Opozarja na opažene napake, jih odpravlja ali kako drugače ukrepa v skladu s pristojnostmi. K samem delu v igralnici na igralnih mizah pripomore tudi blagajnik, ki izvaja igralniška dela v zvezi z gotovinskim in negotovinskim poslovanjem, in videokontrolor. Slednji v igralnici s pomočjo videonadzorne tehnike nadzira priprave na delo, sam potek vseh iger na srečo in vedenje zaposlenih ter igralcev. Vse posnetke, ki jih hrani, posreduje kot dokazno gradivo v primeru morebitnega spora. Ne nazadnje pa ne gre pozabiti še na direktorja igralnice, vodjo in pomočnika iger na igralnih mizah, ki zastopajo, načrtujejo, organizirajo, vodijo, razporejajo, koordinirajo ali nadzirajo delo v igralnici (Zavod RS za zaposlovanje, 2010; Urad RS za nadzor prirejanja iger na srečo, 2011; Ministrstvo za šolstvo in šport, 2008).

## 3.2 Metoda raziskovanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih

Študija primera je bila opravljena na osnovi ankete in je osnovana na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, ki proučuje motivacijo in zadovoljstvo pri delu na igralnih mizah v igralnici. Anketa je obsegala različne trditve o raziskovalni temi, na katera so anketiranci podali svojo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo in s tem izrazili svoje mnenje o le-tej. Poleg nagovora je anketa vsebovala tudi navodila za izpolnjevanje, ki morajo biti skrbno in nedvoumno pripravljena. Sama vprašanja morajo biti pregledna in urejena, med seboj ločena in prikladna za kasnejšo statistično obdelavo (Rozman, 2000, str. 109). Anketa je bila razdeljena med zaposlene na igralnih mizah v igralnici. V raziskavo je bilo vključenih 60

zaposlenih, pri čemer je bila odzivnost ankete 45-odstotna. V prvem delu ankete so bila postavljena vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti, kot so spol, starost in dokončana izobrazba. Drugi del je zajemal vprašanja glede na motivacije in zavzetosti, notranjih odnosov, notranjega komuniciranja in informiranja, razvoja kariere ter glede nagrajevanja. Tretji del pa je vseboval vprašanja o zadovoljstvu pri delu, pripadnosti organizaciji, organiziranosti, poslanstvu, viziji, ciljih in vodenju.

Zbiranje podatkov se je začelo z razdelitvijo ankete zaposlenim na igralnih mizah in je potekalo od 10. 10. 2011 do 17. 10. 2011. Od 60 zaposlenih, vključenih v raziskavo, je anketo izpolnilo 27 zaposlenih, kar predstavlja 45 %.

## 3.3 Analiza podatkov ankete

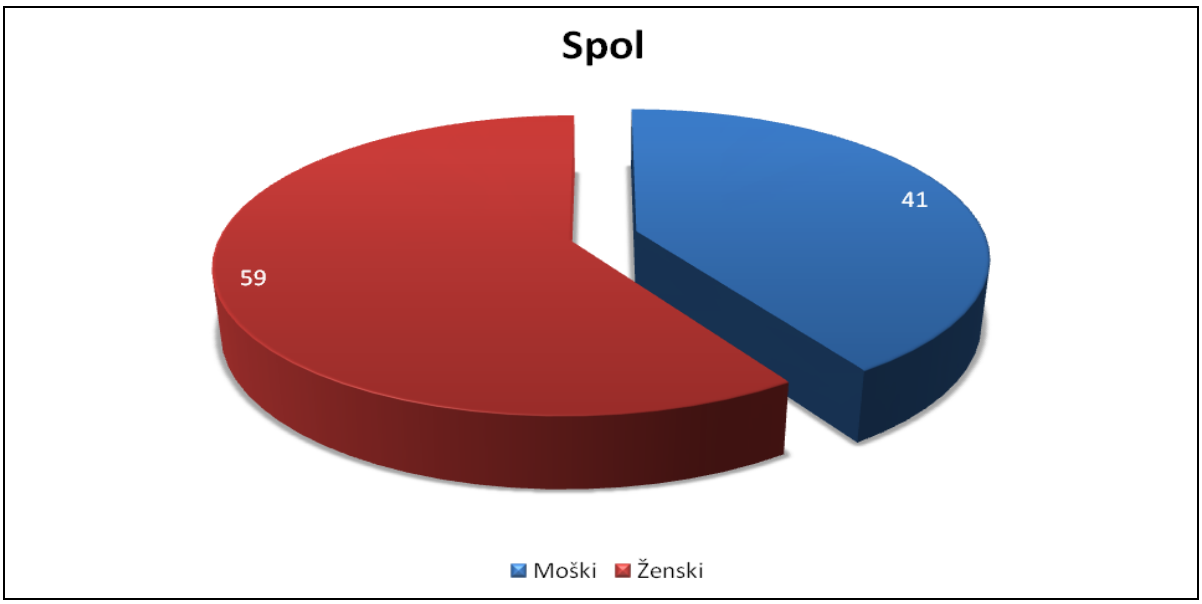
Rezultati ankete so izraženi po skupinah vprašanj, torej v treh delih. Prvi sklop opredeljuje strukturo anketirancev glede na demografske podatke, drugi sklop razčlenjuje odgovore na vprašanja o motivaciji zaposlenih pri delu, medtem ko tretji predstavlja rezultate o zadovoljstvu izpraševancev na delovnem mestu.

### 3.3.1 Struktura anketirancev

Predstavljena je struktura anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi zaposlenih na igralnih mizah v igralnici.

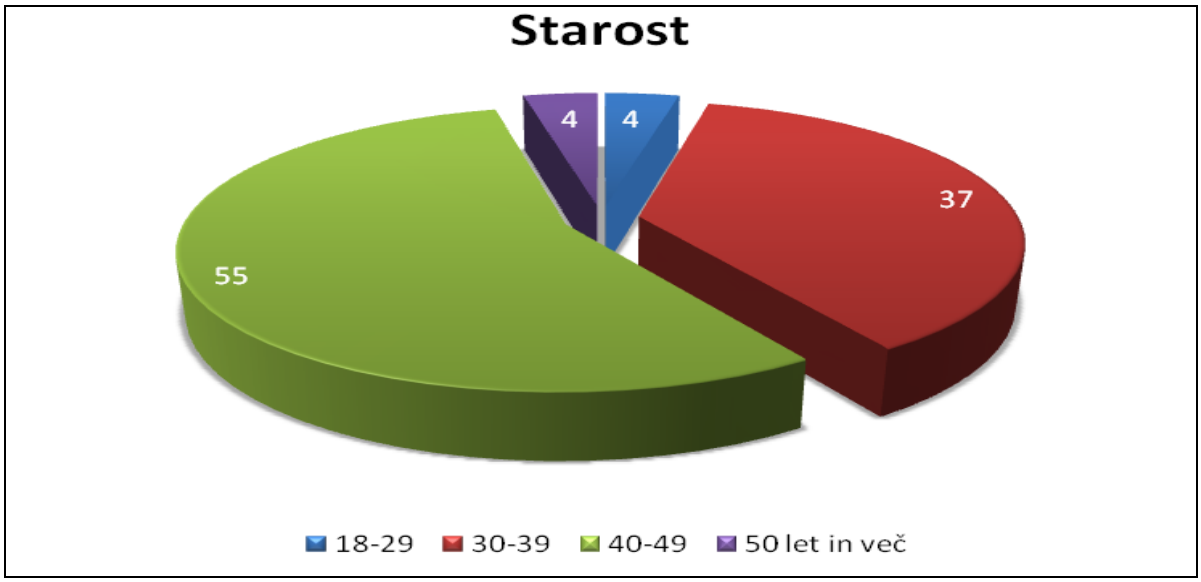
Slika 8 prikazuje strukturo anketirancev po spolu, iz katere je razvidno, da je od 27 anketirancev 16 žensk (59 %) in 11 moških (41 %). Na osnovi tega se lahko sklepa, da je na igralnih mizah v igralnici zaposlenih več žensk kot moških.

*Slika 8: Graf strukture anketirancev glede na spol v %*



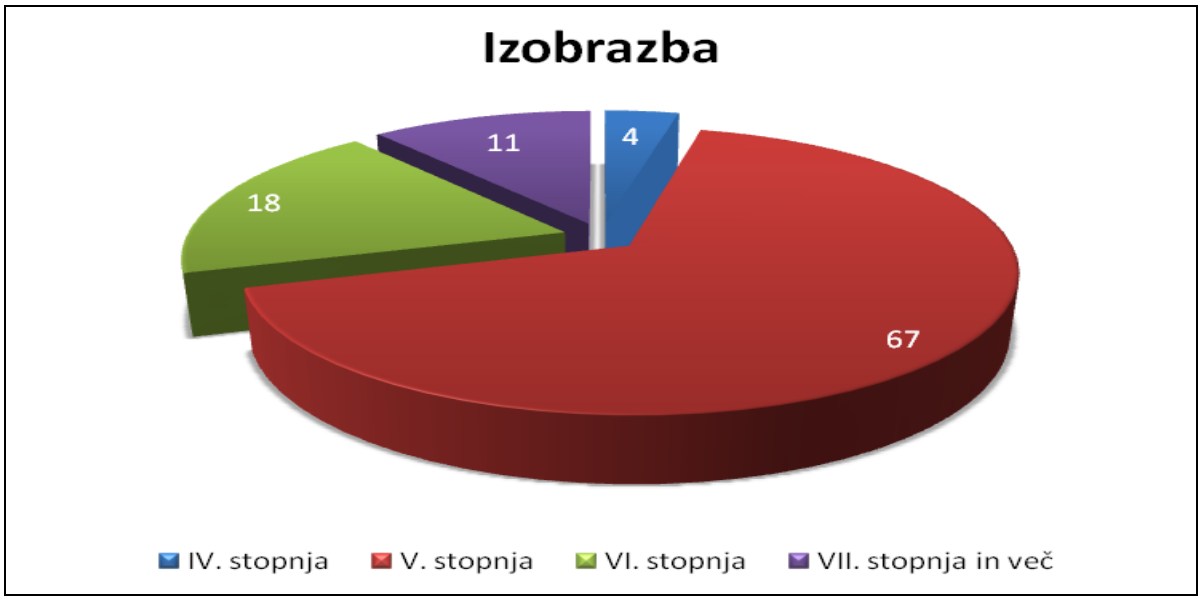
Slika 9 predstavlja strukturo anketirancev glede na starost. Na igralnih mizah največ anketiranih spada v starostno skupino 40–49 let, kar predstavlja dobro polovico oziroma 15 anketiranih (55 %). V starostni skupini 30–39 let je 10 anketiranih (37 %), medtem ko je tako v starostni skupini 18–29 let kot tudi v skupini 50 let in več anketiran le po en delavec (4 %).

*Slika 9: Graf strukture anketirancev glede na starost v %*




Slika 10 prikazuje strukturo anketirancev glede na izobrazbo, katere največji delež predstavljajo ankentiranci s končano V. stopnjo izobrazbe, in sicer 18 anketirancev (67 %). Sorazmerno visok delež predstavljajo anketiranci z zaključeno VI. stopnjo izobrazbe, kar številčno pomeni 5 (18 %), in anketiranci z zaključeno VII. stopnjo izobrazbe, in sicer 3 anketiranci (11 %). Med vsemi anketiranci ima samo en zaposleni doseženo IV. stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 4 %.

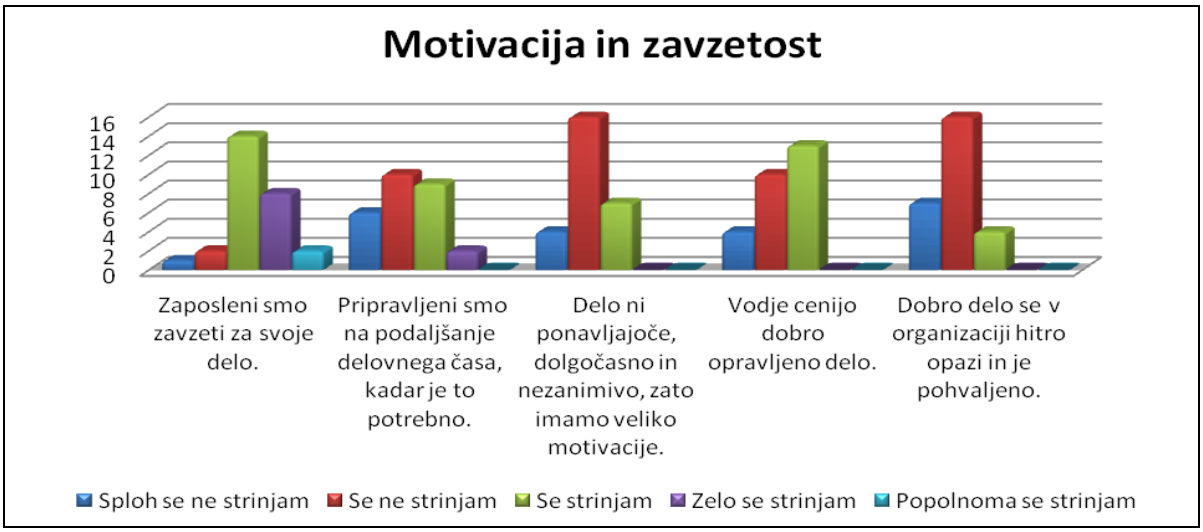
*Slika 10: Graf strukture anketirancev glede na izobrazbo v %*



### 3.3.2 Analiza rezultatov glede motivacije zaposlenih

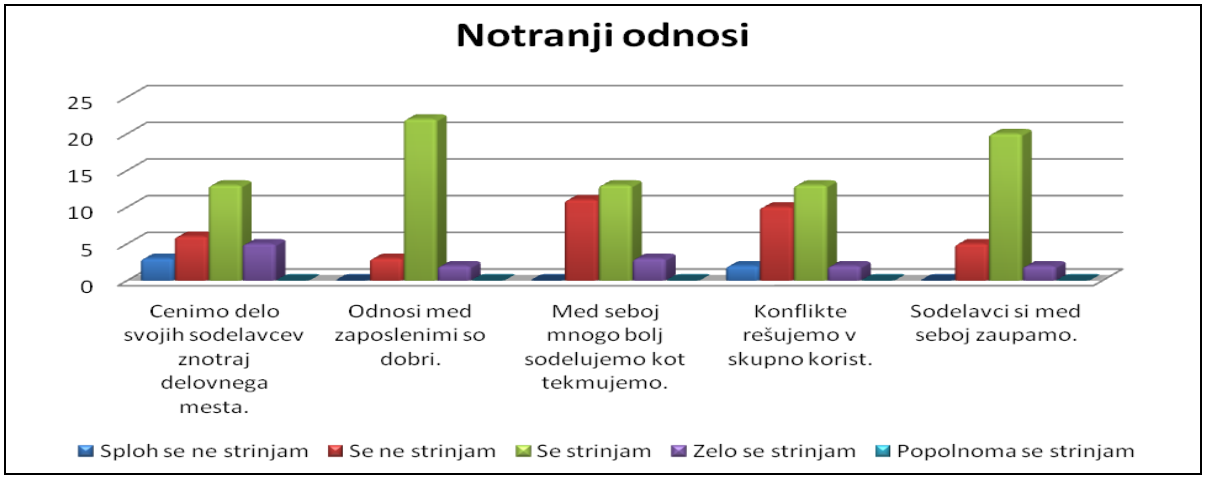
Slike v nadaljevanju predstavljajo grafično upodobitev glede na zastavljena vprašanja zaposlenim o motivaciji in zavzetosti, notranjih odnosov, razvoju kariere ter nagrajevanju.

*Slika 11: Graf motivacije in zavzetosti pri delu*




Slika 11 prikazuje visoko zavzetost zaposlenih, saj se kar 14 anketirancev (52 %) strinja, da so zavzeti za svoje delo, 8 anketiranih (30 %) se zelo strinja, medtem ko se s trditvijo popolnoma strinjata 2 anketiranca (7 %). Na žalost pa ostali pokazatelji kažejo na negativno usmerjenost zaposlenih. Če se pri vprašanju, ali vodje cenijo dobro opravljeno delo, še kaže neko navidezno ravnotežje, saj se s tem strinja 13 anketirancev (48 %), potem gre pri ostalih trditvah samo še strmo navzdol. Tako se s postavko, da se v organizaciji dober delovni rezultat hitro opazi in pohvali, strinjajo samo še 4 anketirani (15 %).

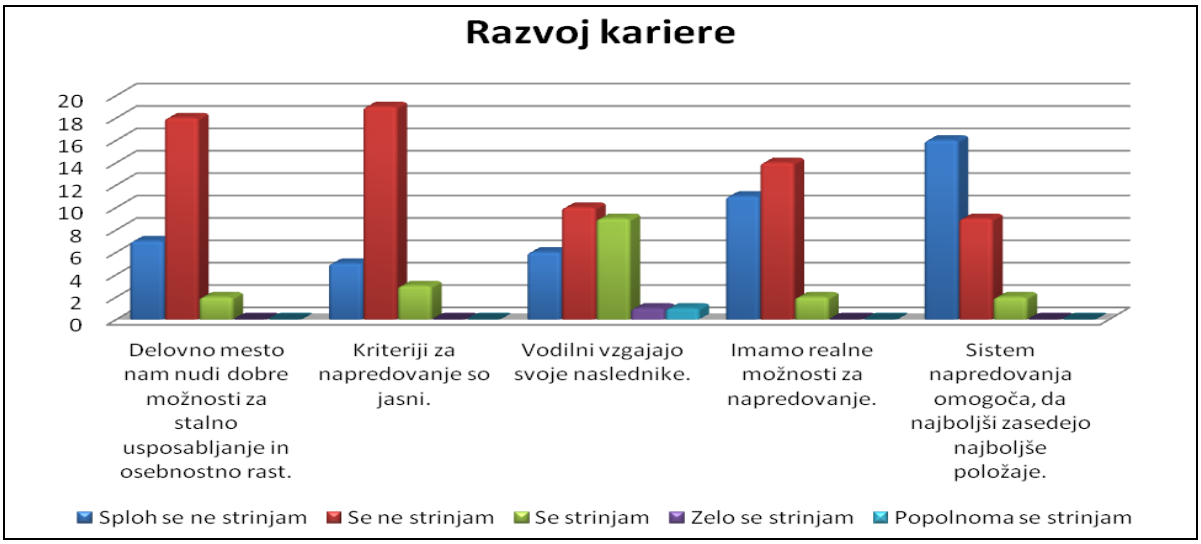
*Slika 12: Graf notranjih odnosov*




Slika 12 kaže na dobre odnose med zaposlenimi, s čimer se strinja kar 22 anketirancev (81 %), poleg tega pa se zelo strinjata še 2 anketiranca (7 %). Podobno velja tudi za

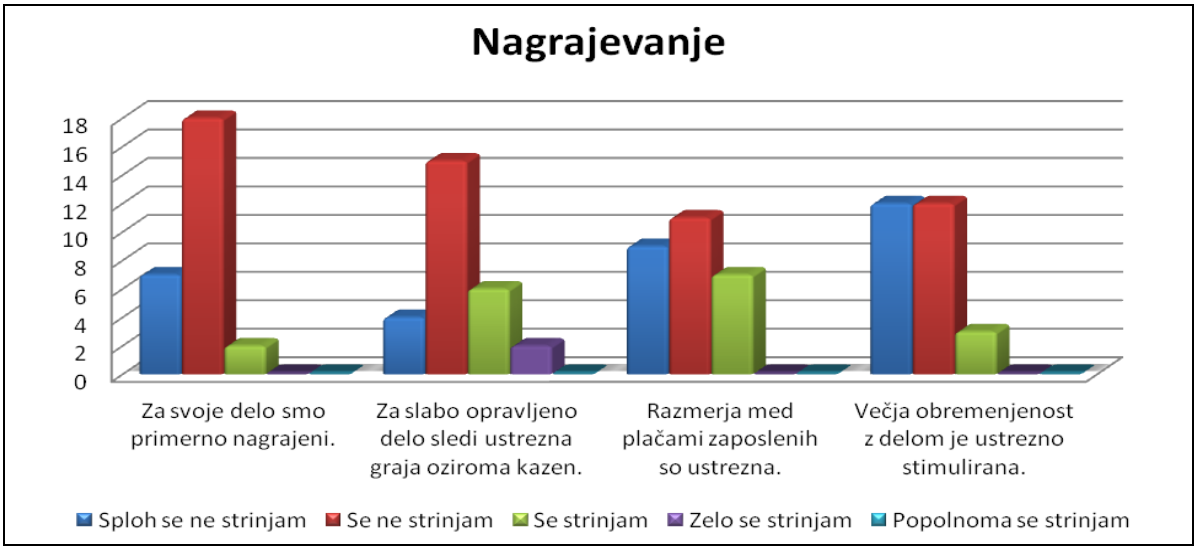
medsebojno zaupanje, saj se s trditvijo strinja 20 anketirancev (74 %), zelo strinjata pa se še 2 anketiranca (7 %). Nekoliko slabše so se odrezale ostale trditve, pri katerih pa je vseeno zaznan pozitiven trend zaposlenih.

*Slika 13: Graf razvoja kariere*




Slika 13 kaže na negativno naravnanost na celotnem področju razvoja kariere. Največje nezadovoljstvo se odraža pri trditvi, da sistem omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Kar 16 anketirancev (59 %) se s slednjim sploh ne strinja, 9 (33 %) pa se jih ne strinja. Močno nestrinjanje je izraženo tudi pri možnostih za napredovanje kot tudi pri možnostih na delovnem mestu za usposabljanje in osebno rast, kjer se ne strinja oziroma se popolnoma ne strinja kar 25 anketirancev (93 %). Le malo bolje je pri kriterijih za napredovanje, kjer znaša skupno nestrinjanje 89 % (24 anketirancev). Najvišji odstotek strinjanja, poudarjenega strinjanja in popolnega strinjanja, in sicer 41 % (11 anketirancev), se kaže pri trditvi, da vodje vzgajajo svoje naslednike.

*Slika 14: Graf nagrajevanja*

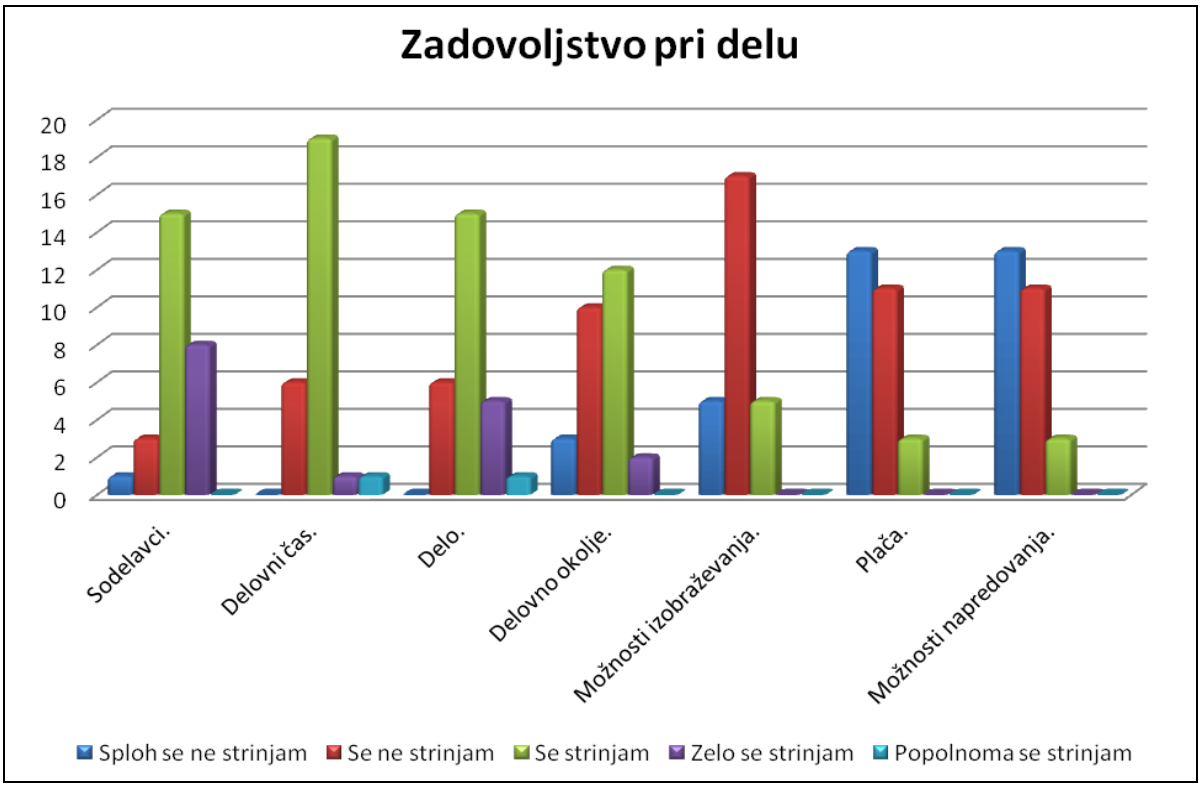


Slika 14 odraža visoko nezadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja. Kar 18 anketirancev (67 %) se s primernim nagrajevanjem za delo ne strinja, dodatnih 7 (26 %) pa se jih sploh ne strinja. Le 2 anketiranca (7 %) se strinjata s to trditvijo. Da je večja obremenjenost pri delu tudi ustrezno stimulirana, se skupaj ne strinja 24 anketirancev (88 %), od tega se jih kar polovica popolnoma ne strinja. Z ustrznim razmerjem plač zaposlenih se strinja le 7 anketirancev (26 %). Z ustreznostjo graje oziroma kazni za slabo opravljeno delo se strinja samo 6 anketirancev (22 %), popolnoma pa se strinjata še 2 anketiranca (7 %).

### 3.3.3 Analiza rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih

V zadnjem oziroma tretjem sklopu vprašanj so zaposleni na igralnih mizah v igralnici odgovarjali na vprašanja glede zadovoljstva pri delu in pripadnosti organizaciji ter na vprašanja glede vodenja.

*Slika 15: Graf glede zadovoljstva pri delu*



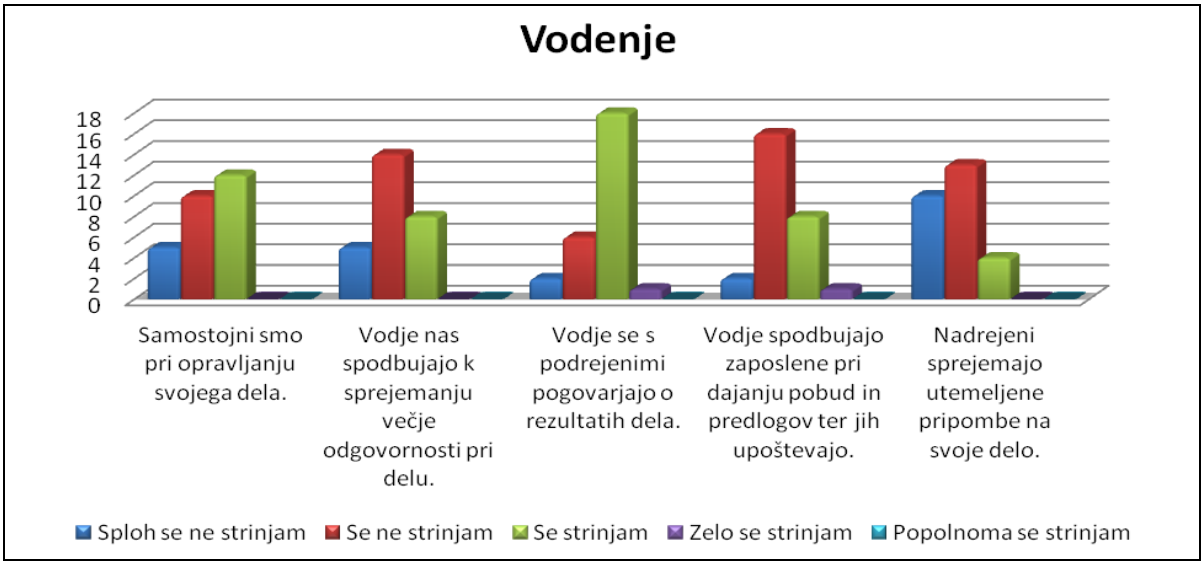

Slika 15 prikazuje graf zadovoljstva zaposlenih pri delu. Anketiranci so zadovoljni s sodelavci, z delovnim časom in s samim delom. Tako je 15 anketirancev (56 %) zadovoljnih s sodelavci, nadaljnih 8 (30 %) pa je zelo zadovoljnih s sodelavci. Kar 19 anketirancev (70 %) se strinja z delovnim časom, poleg tega pa se še po eden (4 %) zelo strinja in popolnoma strinja. Visok odstotek anketirancev, in sicer 56 % (15 anketirancev), je zadovoljnih z delom, poleg tega je še 6 anketirancev (22 %) zelo zadovoljnih z delom, po drugi strani pa je 6 (22 %) anketirancev takih, ki z delom niso zadovoljni. Kar se delovnih razmer tiče, je dobra polovica anketirancev (52 %) z njimi zadovoljna. Izrazito nezadovoljstvo se kaže pri plači in

možnosti napredovanja, kjer sta izida popolnoma enaka. Tako je kar 13 anketirancev (48 %) zelo nezadovoljnih, 11 (41 %) nezadovoljnih, le 3 anketiranci (11 %) so zadovoljni. Zadovoljstvo pri možnosti izobraževanja se izraža le pri 5 anketirancih (19 %), nezadovoljstvo oziroma popolno nezadovoljstvo pa je prisotno pri 22 anketirancih (81 %).

*Slika 16: Graf glede pripadnosti organizaciji*

Slika 16 odraža negativno usmerjenost anketirancev glede pripadnosti organizaciji. Slednje se najbolj kaže pri varnosti zaposlitve, s čimer se strinjajo le 4 anketiranci (15 %). Rezultati kažejo na to, da anketiranci niso ponosni, da so zaposleni v organizaciji in da o njej ne govorijo pozitivno. Pri obeh trditvah se namreč s trditvijo strinja le po 6 anketirancev (22 %). Prav tako se anketiranci ne strinjajo, da ima organizacija velik ugled v okolju, kar potrjuje dejstvo, da se samo 10 anketirancev (37 %) bolj ali manj strinja s trditvijo. Dobra polovica anketirancev, in sicer 14 (52 %), bi zapustila organizacijo zaradi znižanja plač.

*Slika 17: Graf glede vodenja*

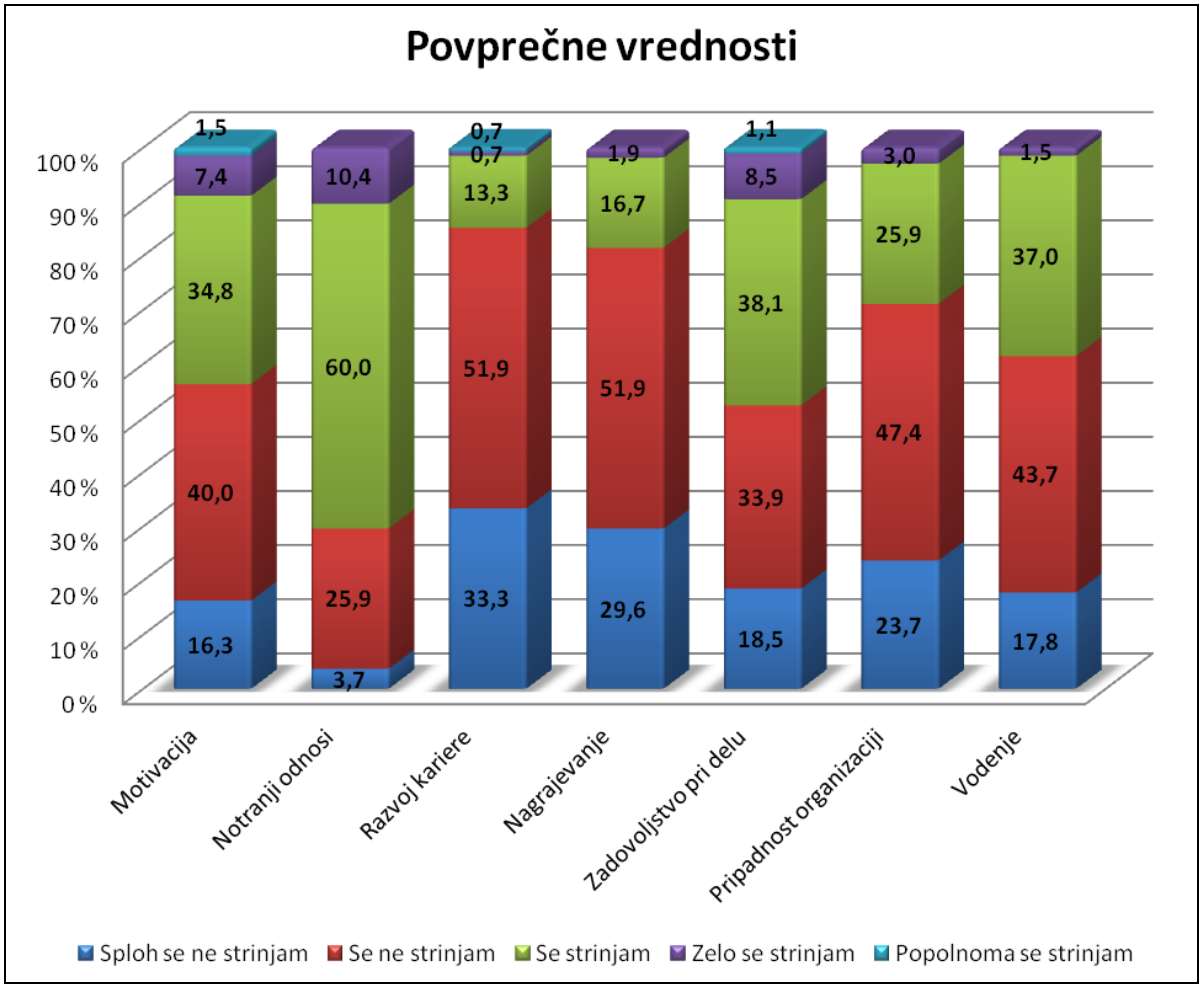


Slika 17 kaže pozitivno mišljenje le glede trditve, da se vodje s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela, na kar kaže dokaj visok odstotek anketirancev, in sicer 19 (70 %), ki se s trditvijo strinjajo oziroma se zelo strinjajo. Po drugi strani je treba omeniti, da se 23 anketirancev (85 %) ne strinja oziroma se sploh ne strinja s tem, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Visok odstotek nezadovoljstva anketirancev se kaže tako pri spodbujanju vodij k sprejemanju večje odgovornosti (70 %) kot tudi pri spodbujanju vodij zaposlenih pri dajanju pobud in predlogov ter pri upoštevanju le-teh (67 %). Le slaba polovica anketirancev (44 %) meni, da so samostojni pri opravljanju svojega dela.

### 3.3.4 Glavne ugotovitve analize

Povprečne vrednosti rezultatov ankete glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja anketirancev po posameznih sklopih vprašanj nakazujejo dejansko stanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih na igralnih mizah v igralnici.

*Slika 18: Graf povprečnih vrednosti*




Slika 18 odraža precejšnje nezadovoljstvo anketirancev, na kar kaže količina rdeče barve na grafu. Edini sklop vprašanj, s katerimi so anketiranci zadovoljni, so notranji odnosi. Največje

nezadovoljstvo so anketiranci izrazili tako pri razvoju kariere kot tudi pri nagrajevanju. V obeh primerih stopnja nezadovoljstva presega 80 %. Večina anketirancev tudi ne čuti velike pripadnosti organizaciji, saj nivo strinjanja dosega le 28,9 %. Prav tako se nezadovoljstvo odraža tudi pri vodenju, kjer znaša več kot 60 %. Tako niti ni presenetljivo, da tako motivacija kot tudi zadovoljstvo pri delu zaposlenih ne dosegata 50-odstotne stopnje strinjanja oziroma zadovoljstva.

## SKLEP

Zaključna strokovna naloga sledi dvema temeljnima ciljema: prvi cilj sta raziskana pojma motivacije in zadovoljstva pri delu s pomočjo strokovne domače in tuje literature ter virov, drugi cilj pa je izvedena študija primera zaposlenih na igralnih mizah v igralnici.

Motivacija zaposlenih je vsekakor eden izmed pomembnejših dejavnikov za uspešno in učinkovito igralnico, kajti motivirani zaposleni so na delu produktivnejši in uspešnejši. Zatorej igralnica ne sme zanemariti zadovoljevanja potreb zaposlenih na delovnem mestu, ki se odražajo v zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni, ki na delovnem mestu niso zadovoljni, tudi niso dovolj motivirani za delo. Za uspešno motiviranje je treba poznati potrebe zaposlenih, jim ponuditi privlačne nagrade in natančno zastaviti cilje njihovega dela. Poleg tega je treba poskrbeti tudi za ustrezne povratne informacije o njihovem delu, zagotoviti pravičnost sistema nagrajevanja kot tudi napredovanja in njuno poznavanje. Na motivacijo močno vpliva pomen, ki ga zaposleni vidijo v delu, in to, kakšno vlogo ima pri njihovih ciljih. Četudi je delo predvsem rutinsko, je lahko motivacija kljub temu visoka, če le zaposleni vidijo smisel v tem, kar počnejo. Motiviranje mora biti stalen proces, saj se v nasprotnem primeru med zaposlenimi hitro razvijeta nezadovoljstvo in želja po menjavi službe. Pomembno je, da vodstvo pozna motivacijske teorije in izbere tisti model, ki jih bo pripeljal do želenih učinkov. Nezadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju dela vodi do neželenih posledic, kot so odsotnost z dela, zamujanje na delo, manjše prizadevanje pri delu, nekorekten odnos tako do strank kot tudi do ostalih zaposlenih in v skrajnem primeru tudi odpoved. Vodstvo se mora zavedati, da čeravno so zaposleni zadovoljni, to ni samoumevno in se venomer spreminja. Tako so potrebne periodične meritve zadovoljstva zaposlenih pri delu in spremljanje dobljenih rezultatov glede na uvedene spremembe.

Glavna ugotovitev analize na primeru zaposlenih na igralnih mizah v igralnici je, da so zaposleni zadovoljni le s področjem notranjih odnosov. Najslabše ocenjeni kategoriji motivacije in zadovoljstva zaposlenih sta bili področji razvoja kariere ter nagrajevanja. Presenetljivo je dejstvo, da večina zaposlenih meni, da so pri svojem delu motivirani, in to kljub dejstvu, da so nezadovoljni glede nagrajevanja in z možnostjo napredovanja, ki sta znana kot glavna prediktorja delovne motivacije. Vodstvo bi moralo določiti jasne kriterije za napredovanje in z njimi seznaniti zaposlene, po drugi strani pa bi slednji morali čutiti, da imajo realne možnosti za napredovanje. Poleg tega bi bilo treba korenito poseči v sistem nagrajevanja, ki bi tako stimuliral večjo obremenitev zaposlenih z delom in bi zagotavljal

pravilna plačna razmerja. Slabo opravljenemu delu bi morala slediti ustrezna graja oziroma kazen, dobro opravljenemu pa ustrezna pohvala oziroma nagrada.

Zaposleni predstavljajo največje bogastvo vsake organizacije. Oni so namreč tisti, po katerih se v konkurenčnem poslovnem okolju organizacije medsebojno najbolj razlikujejo. Glede na to, da je učinkovitost organizacij v precejšnji meri odvisna od zadovoljstva zaposlenih, v današnjem času zadovoljni zaposleni predstavljajo ključ do uspeha organizacije.

## LITERATURA IN VIRI


1. Armstrong, M., & Murlis, H. (1998). *Reward management*. London: Kogan Page Ltd.
2. Černetič, M. (2007). *Managementi in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling Limited at the Dorset Press.
5. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
6. Lipičnik, B., & Možina, S. (1987). *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov* (VI. Študijski tečaj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, B. (1998a). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management of organizational performance. *Business Horizons, 50*(6), 503–511.
11. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
12. Merkač Skok, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management.
13. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
14. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
16. Ministrstvo za šolstvo in šport. (2008). Poklici. Najdeno 20. oktobra na spletnem naslovu http://www.mojaizbira.si/vsebina/poklic.htm?p=278
17. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: fakulteta za družbene vede.
19. Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., & Steinfardt, L. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human resources for health, 8*(27), 1–11.
20. Rozman. R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Scott, G. W., & Mitchell, R. T. (1972). *Organization theory*. Ontasrio: Irwin-Dorsey Ltd.
22. Tosi, H. L., & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of Organizational Behavior: Maslow's Hierarchy of Needs*. Oxford: Blackwell Publisher Ltd.
23. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
24. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
25. Urad RS za nadzor prirejanja iger na srečo. (2011). Licenca. Najdeno 22. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.unpis.gov.si/fileadmin/unpis.gov.si/pageuploads/zakonodaja/igralniski_standardi_cistopis.pdf

26. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Zakon o igrah na srečo. *Uradni list RS* št. 14/2011-UPB3, 134/2003-UPB1.
28. Zavod republike Slovenije za zaposlovanje. (2011). Opis poklica. Najdeno 21. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev

# PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

## Anketni vprašalnik

Spoštovani!

V okviru moje zaključne strokovne naloge z naslovom »Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih na primeru igralnih miz v igralnici« vas naprošam, da izpolnite anonimni vprašalnik. Prosim vas, da vprašanja skrbno preberete in nanje iskreno odgovorite, tako da označite ustrezen predalček.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Zorana Petrič

### Demografski podatki

1. **Spol:**
   - ☐ Moški
   - ☐ Ženski
2. **Starost:**
   - ☐ 18–29
   - ☐ 30–39
   - ☐ 40–49
   - ☐ 50 in več
3. **Izobrazba:**
   - ☐ IV. stopnja
   - ☐ V. stopnja
   - ☐ VI. stopnja
   - ☐ VII. stopnja in več

## Motivacija

### 1. Motivacija in zavzetost

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Se strinjam | Zelo se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Zaposleni smo zavzeti za svoje delo. | | | | | |
| Pripravljeni smo na podaljšanje delovnega časa, kadar je to potrebno. | | | | | |
| Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imamo veliko motivacije. | | | | | |
| Vodje cenijo dobro opravljeno delo. | | | | | |
| Dobro delo se v organizaciji hitro opazi in je pohvaljeno. | | | | | |

### 2. Notranji odnosi

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Se strinjam | Zelo se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Cenimo delo svojih sodelavcev znotraj delovnega mesta. | | | | | |
| Odnosi med zaposlenimi so dobri. | | | | | |
| Med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo. | | | | | |
| Konflikte rešujemo v skupno korist. | | | | | |
| Sodelavci si med seboj zaupamo. | | | | | |

### 3. Razvoj kariere

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Se strinjam | Zelo se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Delovno mesto nam nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in osebnostno rast. | | | | | |
| Kriteriji za napredovanje so jasni. | | | | | |
| Vodilni vzgajajo svoje naslednike. | | | | | |
| Imamo realne možnosti za napredovanje. | | | | | |
| Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. | | | | | |

## 4. Nagrajevanje

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Se strinjam | Zelo se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Za svoje delo smo primerno nagrajeni. | | | | | |
| Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. | | | | | |
| Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna. | | | | | |
| Večja obremenjenost z delom je ustrezno stimulirana. | | | | | |

## Zadovoljstvo

## 1. Zadovoljstvo pri delu

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Se strinjam | Zelo se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Zadovoljen/-a sem s sodelavci. | | | | | |
| Zadovoljen/-a sem z delovnim časom. | | | | | |
| Zadovoljen/-a sem z delom. | | | | | |
| Zadovoljen/-a sem z delovnim okoljem (oprema, prostor, klima). | | | | | |
| Zadovoljen/-a sem z možnostmi za izobraževanje. | | | | | |
| Zadovoljen/-a sem s plačo. | | | | | |
| Zadovoljen/-a sem z možnostmi za napredovanje. | | | | | |

## 2. Pripadnost organizaciji

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Se strinjam | Zelo se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji. | | | | | |
| Zaposleni o organizaciji govorimo pozitivno. | | | | | |
| Naša organizacija ima velik ugled v okolju. | | | | | |
| Zaposlitev je varna (zagotovljena). | | | | | |
| Zaradi znižanja plače (finančne težave) ne bi zapustili organizacije. | | | | | |

## 3. Vodenje

| | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Se strinjam | Zelo se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|---|---|---|---|---|
| Samostojni smo pri opravljanju svojega dela. | | | | | |
| Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti pri delu. | | | | | |
| Vodje se s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela. | | | | | |
| Vodje spodbujajo zaposlene pri dajanju pobud in predlogov ter jih upoštevajo. | | | | | |
| Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. | | | | | |