

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IGRALNICI  
GRAND CASINÒ PORTOROŽ

Mentor:	doc. dr. Marjana Merkač Skok
Obravnavana organizacija:	Grand Casinò Portorož
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Miran Opara

KOPER, 2006

KSENIJA ABRAM



## POVZETEK

Predstavljena je družba Casinò Portorož d.d., njen dosedanji razvoj in delovanje ter dejavniki, ki so vplivali na dosedanjo organiziranost. Nova doba igralništva, ki se začne po letu 1990, postavi družbo v povsem drugačen položaj in od nje zahteva povsem nov način delovanja. Strategija funkcioniranja iger na srečo mora zato temeljiti na ključnemu segmentu v turizmu, skrbi za kadre. Ker so zaposleni ključni dejavnik razvoja je potrebno ob upoštevanju dosedanjih izkušenj nove pogoje dela prilagoditi zadovoljstvu zaposlenih. Skozi analizo organizacijske klime podjetja je ugotovljena stopnja (ne)zadovoljstva zaposlenih v igralnici ter ugotovitve, ki bi jih bilo modro upoštevati pri postavitvi ciljev družbe.

*Ključne besede:* turistična ponudba, igralništvo, organizacijska kultura, organizacijska klima, skrb za zaposlene, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija zaposlenih

## ABSTRACT

This thesis presents the company Casinò Portorož d.d., its development and activities, and the factors that influenced its hitherto organisation. The concept of gambling changed after 1990 and altered the company's position, requiring it to redefine its activities. Its strategy should thus focus on a key segment of tourism, i.e. staff care. Since staff is a key development factor, the new working conditions need to be adapted so as to guarantee staff satisfaction. The level of staff (un)satisfaction is presented through an analysis of corporate climate, together with the findings to be taken into account when setting the company's objectives.

*Key words:* the tourist offer, gambling, corporate culture, corporate climate, staff care, staff satisfaction, staff motivation

UDK 331.101.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Struktura diplomske naloge .....	3
<b>2</b>	<b>Predstavitev podjetja Casinò Portorož d.d.....</b>	<b>4</b>
2.1	Osnovni podatki o gospodarski družbi .....	4
2.2	Razvoj družbe .....	4
2.3	Oprelitev problema in namena .....	5
2.3.1	Cilj raziskave .....	7
2.3.2	Hipoteze.....	8
<b>3</b>	<b>Organizacijska klima .....</b>	<b>10</b>
3.1	Definiranje organizacijske klime .....	10
3.2	Dimenzije organizacijske klime.....	11
3.3	Preučevanje in merjenje organizacijske klime.....	13
3.4	Spreminjanje organizacijske klime .....	14
3.5	Koristi dobre klime .....	15
3.6	Organizacijska klima in organizacijska kultura .....	15
3.7	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.....	16
3.8	Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih .....	17
<b>4</b>	<b>Raziskava zadovoljstva zaposlenih v igralnici Grand Casinò Portorož.....</b>	<b>19</b>
4.1	Metodologija.....	19
4.2	Sestava vprašalnika.....	20
4.3	Omejitve anketiranja.....	21
4.4	Rezultati raziskave .....	21
4.4.1	Struktura anketiranih .....	22
4.4.2	Deskriptivna analiza posameznih dimenzij organizacijske klime .....	25
4.4.3	Preverjanje hipotez .....	56
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>59</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>61</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>63</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>64</b>

## SLIKE

Slika 3.1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.....	18
---	----

## TABELE

Tabela 2.1: Struktura zaposlenih v družbi Grand Casinò Portorož d.d.....	4
Tabela 2.2: Izobrazbena struktura zaposlenih celotne družbe.....	6
Tabela 2.3: Izobrazbena struktura zaposlenih v nočni službi.....	6

## GRAFI

Graf 4.1: Struktura anketiranih po spolu .....	22
Graf 4.2: Struktura vzorca po starosti.....	23
Graf 4.3: Struktura vzorca po izobrazbi .....	23
Graf 4.4: Struktura vzorca po nivoju v podjetju.....	24
Graf 4.5: Struktura vzorca po delovni dobi v igralnici.....	24
Graf 4.6: Ocene po dimenzijah delovnih razmer.....	25
Graf 4.7: Deleži ocen po dimenzijah delovnih razmer .....	26
Graf 4.8: Ocene po dimenzijah kakovosti storitev .....	27
Graf 4.9: Deleži ocen po dimenzijah kakovosti storitev .....	28
Graf 4.10: Ocene po dimenzijah pripadnosti organizaciji.....	29
Graf 4.11: Deleži ocen po dimenzijah pripadnosti organizaciji .....	30
Graf 4.12: Ocene po dimenzijah inovativnosti in iniciativnosti.....	31
Graf 4.13: Deleži ocen po dimenzijah inovativnosti in iniciativnosti.....	31
Graf 4.14: Ocene po dimenzijah motivacije in zavzetosti.....	35
Graf 4.15: Deleži ocen po dimenzijah motivacije in zavzetosti.....	35
Graf 4.16: Ocene po dimenzijah strokovne usposobljenosti .....	37
Graf 4.17: Deleži ocen po dimenzijah strokovne usposobljenosti .....	37
Graf 4.18: Ocene po dimenzijah notranjih odnosov .....	39
Graf 4.19: Deleži ocen po dimenzijah notranjih odnosov .....	40
Graf 4.20: Ocene po dimenzijah vodenja .....	42

Graf 4.21: Deleži ocen po dimenzijah vodenja .....	43
Graf 4.22: Ocene po dimenzijah notranjega komuniciranja in informiranja.....	45
Graf 4.23: Deleži ocen po dimenzijah notranjega komuniciranja in informiranja.....	46
Graf 4.24: Ocene po dimenzijah razvoja kariere.....	48
Graf 4.25: Deleži ocen po dimenzijah razvoja kariere .....	49
Graf 4.26: Ocene po dimenzijah nagrajevanja .....	51
Graf 4.27: Deleži ocen po dimenzijah nagrajevanja .....	52





## 1 UVOD

Razlog za nenaden interes za "človeški dejavnik" v organizacijah ni naključen. V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčno prednost sodobnih podjetij v odnosu na njihove tekmece ne predstavlja le nov izdelek, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse zgoraj naštetu je namreč moč razmeroma hitro posnemati, zato ni dovolj, da si dober, boljši. Biti moraš drugačen ali sploh neposnemljiv. Takšno konkurenčno usposobljenost ponuja le en organizacijski vir, zaposleni - človeški kapital.

Casinò Portorož ima na področju igralništva v Sloveniji najdaljšo tradicijo, ki sega v leto 1964. Prva leta so bila leta velike ekspanzije, zakonska regulativa je bila postavljena le zasilno. Igralnica je ustvarjala velike prihodke, zato skrbi za zaposlene v preteklosti nihče ni posvečal posebne pozornosti. Z novo zakonodajo in regulacijo davčne politike ter uvedbo koncesioniranja se po letu 1990 pričinja nova doba igralništva, ki postavi povsem drugačno strategijo funkcioniranja iger na srečo. Zaradi večanja konkurence bo zato potrebno izoblikovati tudi sodobnim potrebam in trgu prilagojeni koncept igralništva, ki bo temeljil na ključnemu segmentu v turizmu, *skrbi za kadre*. Vedno večje zahteve gostov postavljajo zaposlenim v turistični dejavnosti visoke psihofizične in druge kriterije ter kompleksne pogoje dela. Sezonska in vsakodnevna nihanja povzročajo v tej dejavnosti težko rešljivo specifično utrujenost pri delu. Ravno zato je v storitveni dejavnosti najpomembnejši element posameznik s svojo motivacijo, izobrazbo, sposobnostmi in komuniciranjem. Delo croupier-ja zahteva veliko spretnosti, pa čeprav je za to delovno mesto zahtevana le 5. stopnja izobrazbe. Ravno slednji so namreč tisti, ki delajo neposredno z našimi gosti-končnimi porabniki storitve. Ne smemo zanemariti dejstva, da so to petični gostje, ki se pridejo v igralnico zabavati, istočasno pa v igralnici izgubljajo velike vsote denarja, zato je ustrezen pristop zaposlenega še kako pomemben. V zadovoljstvu gosta se namreč kaže kakovost naše storitve, vendar lahko gosta popolnoma zadovolji le ustrezen motiviran delavec. Vodstvo družbe se bo moralo zavedati, da le motivirani zaposleni, njihova naklonjenost in pripadnost organizaciji ter zaupanje vodstvu pri odločitvah, lahko pripomorejo k večji storilnosti v družbi ter končno uspešnosti celotne organizacije. Kajti ljudje in procesi, povezani z njimi, so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno. Od tega kako ravnamo z njimi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacije. Posameznik in organizacija morata uravnotežiti izmenjavo koristi, ki jih rezultati uresničenih ciljev prinesejo. Iz tega izhaja, da je najpomembnejša naloga in izziv managementa zagotavljanje zadovoljstva in vzdrževanje motivacije zaposlenih.

Kot v večini slovenskih podjetij tudi vodstvo v Casinò Portorož d.d., zelo počasi prihaja do tako pomembnih spoznanj. V omenjenem podjetju že 10 let opravljam v glavnem dela croupierja, nekaj let preko študentskega servisa, kasneje kot samostojni podjetnik na podlagi pogodbe o poslovnem sodelovanju, sedaj pa v rednem delovnem razmerju. V tem času sem imela možnost podrobneje spoznati pogoje poslovanja in delovanja igralnice, predvsem pa način ravnanja z zaposlenimi oziroma zunanjimi sodelavci. Zaradi zniževanja stroškov delovne sile in neenakomernega obsega dela, ki je strnjeno na vikende in praznike, se je z leti v podjetju izoblikovala praksa različnih oblik »zaposlovanja« (zaposlovanje za določen čas, zaposlovanje preko zunanjih posrednikov za zaposlovanje delovne sile, študentskih servisov, zaposlovanje v obliki samostojnih podjetnikov). Omenjen segment zaposlenih ne čuti pripadnosti družbi, predvsem pa jih neenakopraven status (fiksna urna postavka, brez dodatkov za posebne pogoje dela, brez možnosti bolniške odsotnosti in letnega dopusta, itd.), ki ga imajo v primerjavi z redno zaposlenimi, obremenjuje oziroma povzroča nezadovoljstvo med njimi. Slednje pa se vsekakor odraža tudi na goste, kljub temu, da delavci v upanju na morebitno redno zaposlitev, svoje delo opravljajo vestno in kakovostno. Tudi med redno zaposlenimi delavci je opaziti visoko stopnjo vsesplošnega nezadovoljstva. Nezadovoljstvo se sluti predvsem na področju medsebojnih odnosov, v nezmožnosti komunikacije med zaposlenimi in vodstvom ter pri nedorečenosti glede plač in nagrajevanja. Odraža pa se v obliki apatije ali jeze, z visoko stopnjo bolniških odsotnosti ter s slabimi medsebojnimi odnosi.

Vodstvo mora strmeti k zagotavljanju in ohranitvi zadovoljstva vseh zaposlenih in vzdrževanju motiviranosti. Cilji družbe bi morali biti vsem jasni, predvsem pa skupni, vendar je to možno doseči le z zadostno mero skrbi za zaposlene. Pri slednjih je stopnja vlaganja energije v delo, njihova pripravljenost do sodelovanja pri realizaciji ciljev družbe in končno kakovost njihove storitve, namreč v veliki meri odvisna od stopnje motiviranosti.

Po Merkačevi je kadrovski management v ospredju zanimanja razvoja managementa:

Kadri predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost za organizacije. Pomen ustreznega ravnanja s kadri in ustreznega vodenja se veča. V prihodnosti bo na pomenu pridobilo predvsem motiviranje zaposlenih. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo po tem, kako management ravna s kadri, kako jih načrtuje, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagrajuje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek (Merkač Skok, 2004, 4).

Med opravljanjem delovnih obveznosti sem prišla do spoznanja, da je zadovoljstvo zaposlenih v družbi na sploh na relativno nizki ravni, zato sem si zadala nalogo najti vzroke nezadovoljstva med zaposlenimi in omenjeno področje raziskati v okviru diplomske naloge.

### **1.1 Struktura diplomske naloge**

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodu so predstavljeni razlogi za opredelitev izbrane teme. V nadaljevanju so navedeni osnovni podatki družbe ter njen dosednji razvoj, sledi opredelitev problema, namena in cilja raziskave ter postavljene hipoteze. V poglavju organizacijska klima, so podrobneje razloženi pojem organizacijske klime, dimenzije organizacijske klime, kako se jo proučuje in meri, kako se jo spreminja in kakšne so koristi dobre organizacijske klime v podjetju. Nadalje sledi razlaga razlik med organizacijsko klimo in sorodnimi pojmi ter povezanost med njimi. Četrto poglavje je namenjeno raziskavi organizacijske klime v podjetju. Najprej je navedena metodologija analize, sledi opis sestave vprašalnika, omejitve anketiranja ter rezultati raziskave, ki zajemajo strukturo anketiranih, deskriptivno analizo posameznih dimenzij organizacijske klime in analizo povezav med skupinami zaposlenih in dimenzijami organizacijske klime ter preverjanje hipotez. Diplomska naloga je zaključena s sklepom interpretiranih ugotovitev.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA CASINÒ PORTOROŽ D.D.

Uvodoma so navedeni osnovni podatki o obravnavani gospodarski družbi ter njen dosednji razvoj. V nadaljevanju sta opredeljena problem in namen ter cilj raziskave. Poglavje je zaključeno s postavljenimi hipotezami.

### 2.1 Osnovni podatki o gospodarski družbi

Družba Casinò Portorož d.d. - Prirejanje posebnih iger na srečo se je registrirala kot družba leta 1998 na podlagi Zakona o igrah na srečo (1995) ter Zakona o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prirejajo posebne igre na srečo in o strukturi kapitala pravnih oseb, ki opravljajo dejavnost prirejanja posebnih iger na srečo (1997).

Družba je vpisana pri Gospodarskem oddelku Okrožnega sodišča v Kopru, pod matično številko 1/03500/00. Sedež družbe je v Portorožu, Obala 75/a. Vpisan je osnovni kapital delniške družbe v višini 2.332.530.000 SIT. Lastniška struktura je sledeča:

- Kapitalska družba d.d. 53,07%,
- Slovenska odškodninska družba d.d. 33,33%,
- Občina Piran 13,60%.

Družbo Casinò Portorož d.d. sestavljajo 4 enote in sicer igralnice: Grand Casinò Portorož, Grand Casinò Lipica, Casinò Lido v Čatežu in 1 salon igralnih avtomatov: Casinò Žusterna. Družbo vodi dvočlanska uprava. Število redno zaposlenih je 403, od tega 344 delavcev, ki delajo v nočnem delovnem času. Narava dela igralništva je takšna, da se razen administrativnih in nekaterih upravnih del vsa druga dela opravljajo v nočnem času. To nedvomno predstavlja specifikko.

Tabela 2.1: Struktura zaposlenih v družbi Grand Casinò Portorož d.d.

Struktura zaposlenih	št. zaposlenih	%
nočni delovni čas	344	85,4
dnevni delovni čas	59	14,6
<b>Skupaj</b>	<b>403</b>	<b>100</b>

Vir: baza podatkov Casinò Portorož

### 2.2 Razvoj družbe

Skupščina občine Piran je leta 1964 sprejela akt o ustanovitvi igralnice v okviru Zavoda za turizem v Portorožu. Igralnica je bila v starem hotelu Palace.

Igralnica je bila namenjena tujim gostom, kajti državljanom Jugoslavije tedaj se zakonsko ni bilo dovoljeno udeleževati iger na srečo.

Dejavnost se je zelo hitro razvijala, zato se je igralnica leta 1972 preselila v svoje prostore v okviru hotelskega kompleksa Metropol. To je bil čas izjemne ekspanzije. Zakonodaja je bila v tem času namreč liberalizirana, zato se je povečal promet v igralnicah in večal prihodek. Zato je Casinò v skladu s slovensko politiko razvoja turizma in igralništva ustanovil salon igralnih avtomatov v novogoriškem hotelu Park. Iz teh zametkov se je kasneje razvil HIT.

Leta 1989 je Casinò začel razvijati igralnico v Lipici prav tako s salonom igralnih avtomatov. Le-ta je postala kasneje enota Casinòja in je leta 1990 pridobila nove prostore in igralne mize. Pa tudi kasneje je širila in izpopolnjevala svoj obseg in pogoje dela.

V tem času velike ekspanzije je Casinò leta 1990 skupaj s Kompasom Magistratom ustanovil še igralnico v Ljubljani. Zaradi tako hitrega razvoja igralnice je leta 1992 prišlo do statusnih sprememb, tega leta je namreč Turistično podjetje Portorož d.o.o. izločilo dejavnost prirejanja iger na srečo in ustanovilo hčerinsko družbo Igralnica Casinò Portorož d.o.o.

Nova zakonodaja (Zakon o posebnem prometnem davku od posebnih iger na srečo (1993), Zakon o igrah na srečo (1995) in Zakon o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prirejajo posebne igre na srečo in o strukturi kapitala pravnih oseb, ki opravljajo dejavnost prirejanja posebnih iger na srečo (1997) je vnesla povsem nove pogoje v delovanje igralništva. S koncesioniranjem je na široko odprla vrata konkurenčnosti. S tem se je tudi Casinò Portorož znašel v težavnejšem finančnem položaju, ki ni več primerljiv z nekdanjim položajem igralnice. Konkurenčnost in nova pravila razporeditve dohodka so postavila igralnico v novi položaj.

### **2.3 Opredelitev problema in namena**

Za družbo Casinò Portorož je nedvomno značilno, da stopa, mnogo kasneje kot druga podjetja, na trg konkurence in ekonomskih zakonitosti. Pogoji, v katerih je bila ustanovljena igralnica Portorož, pa tudi pogoji dela in pravila so bila do nedavnega povsem specifična, zato se s problemi notranjega okolja v preteklosti nihče ni posebej ukvarjal. Zaposleni so bili sami po sebi zadovoljni, saj jim je igralnica zagotavljala nadpovprečno nagrajevanje. To pa je pasiviziralo delavce tako v smislu lastnega napredovanja kot v smislu prevzemanja odgovornosti za usodo igralnice.

Podatki o izobrazbi delavcev igralnice, ki jih prikazujem v spodnji tabeli, nazorno ilustrirajo te razmere.

Tabela 2.2: Izobrazbena struktura zaposlenih celotne družbe

Stopnja izobrazbe	Število delavcev	%
Visoka	13	3,23%
Višja	35	8,68%
Srednja	220	54,59%
Poklicna	93	23,08%
Osnovna	42	10,42%
<b>Skupaj</b>	<b>403</b>	<b>100%</b>

Vir: kadrovska služba Casinò Portorož

Tabela 2.3: Izobrazbena struktura zaposlenih v nočni službi

Stopnja izobrazbe	Število delavcev	%
Višja, visoka	18	15
Srednja	97	80,8
Poklicna	2	1,7
Osnovna	3	2,5
<b>Skupaj</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Vir: izsledki lastne raziskave

Z novo zakonodajo, rastočo konkurenco in nasploh zaostrenimi pravili poslovanja pa se postavljajo velike zahteve tudi pred notranje okolje.

S spremembo v organizaciji igralnice bi bilo potrebno doseči logične spremembe v smeri:

- prevzemanja soodgovornosti za uspeh podjetja pri vseh delavcih,
- z boljšo notranjo organizacijo postaviti cilje poslovnih ( notranjih ) enot,
- po enotah ugotavljati poslovne rezultate,
- znotraj enot jasno opredeliti odgovornost vsakega posameznika,
- povečevati motive za splošno in strokovno izobraževanje delavcev,
- na tej podlagi postaviti sistem napredovanja,

Potrebno bi bilo torej preusmeriti sedaj nekontrolirano spreminjanje kulture podjetja. Ko bodo delavci spoznali resničnost in zahtevnost pogojev dela, jih bo možno pridobiti za večje sodelovanje in prevzemanje odgovornosti za položaj igralnice. Pri delavcih manjka prav realistični pogled na sedanje, spremenjeno stanje družbe in pa pripravljenost, da uvidijo probleme in sami prevzamejo svoj del odgovornosti za usodo

podjetja. Sedanje poglede in predstave zaposlenih o predmetnih temah pa lahko spremeni le vodstvo, z natančno izdelano notranjo organizacijo in načinom dela, ki bo izzval željeni način reagiranja zaposlenih. Ker so za uspešnost poslovanja družbe potrebne velike spremembe, je potrebno računati tudi na delni odpor delavcev.

Spreminjanje kulture v organizaciji je zahteven proces. Pri spreminjanju kulture v organizaciji se tudi zelo ozaveščeni vodilni soočajo z najrazličnejšimi odpori proti spremembam dejanskih norm obnašanja v kolektivu. Na norme obnašanja zaposlenih vsekakor vplivajo njihove vrednote in jih usmerjajo v določeno obnašanje. Ker zahteva spreminjanje kulture pogosto spreminjanje temeljev podjetja, so odpori proti tovrstnim spremembam največji. Zavedati se moramo dejstva, da vsaka sprememba zahteva dodatna vlaganja, napor. Ljudje, ki se jih sprememba tiče, v osnovi nimajo v njem takšnega nadzora nad dogajanjem kot v stanju pred nastopom tega dogajanja. Če je zahtevan napor velik in če ga »prizadeti« ne morejo povezati z učinki, ki so sicer lahko prikazani kot pozitivni, bo takšna sprememba v njih povzročila frustracijo in celo konflikt s povzročitelji spremembe (Snoj, 1998, 150).

Zaradi tega mora vodstvo pred nastopom takšnih sprememb pripraviti akcijski načrt, ki bi temeljil na raziskavi, kakršno vsebuje pričujoče diplomsko delo.

### **2.3.1 Cilj raziskave**

Za podjetje ne sme biti izziv le razviti vizijo razvoja podjetja in postaviti strategijo za njeno uresničitev, temveč ustvariti sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničujejo. Posameznik in organizacija morata uravnovežiti izmenjavo koristi, ki jih rezultati uresničenih ciljev prinesejo.

Osnovni namen diplomske naloge je proučitev učinkovitosti procesov upravljanja s človeškimi viri v igralnici Grand Casinò Portorož. Dejavniki, kot so motiviranost zaposlenih za delo, vlaganje dodatnega truda ter pripadnost organizaciji, so namreč v premem sorazmerju s stopnjo učinkovitosti organizacije pri procesu upravljanja s človeškimi viri.

Vodilo pri proučevanju motiviranosti zaposlenih so bila vprašanja, kako zaposleni doživljajo organizacijo v celoti (organizacijska klima podjetja) in kakšna je stopnja njihovega osebnega zadovoljstva z delom. Analiza je bila izvedena s pomočjo ocenjevalne lestvice iz določenega števila trditev. Posamezniki so morali oceniti, kako dobro posamezen opis (teza) označuje njihovo socialno okolje oz. organizacijo, v kateri so zaposleni. Merjenje zadovoljstva je potekalo anonimno.

Cilj raziskave je bil torej ugotoviti organizacijsko klimo igralnice. V odvisnosti od rezultatov raziskave so v nadaljevanju podani možni predlogi za izboljšanje stanja oz. navedene konkretne spremembe, ki bi jih bilo smotno uvesti.

Organizacijski klimi je bilo posvečeno celotno poglavje v nadaljevanju, pred tem pa je potrebno definirati osnovne trditve (hipoteze), na katerih temelji raziskava.

### **2.3.2 Hipoteze**

V kontekst zadovoljstva zaposlenih, ki izhaja iz organizacijske klime spada tudi ustrezna motivacija zaposlenih za delo. Slednja je še posebej pomembna v storitvenih dejavnostih, kamor spada igralništvo. Turizem je specifična storitvena dejavnost, sestavljena iz ljudi, ki jo nenehno vzdržujejo in razvijajo. Ta dejavnost torej ne more obstajati in se razvijati brez ljudi, zato pravimo, da smo turizem ljudje. Zaposleni v tej panogi bi morali biti deležni posebne pozornosti, vendar pa vodilni kadri v podjetjih pogosto podcenjujejo ali celo zanemarjajo dejstvo, da je splošno poslanstvo turistične dejavnosti skrb za zadovoljstvo zaposlenih. Porabnikom je potrebno ponuditi poosebljene storitve z vsemi osebnostnimi potenciali, ki jih zaposleni premore. Uresničitev tega cilja pa je možna le z zagotavljanjem ustreznih turističnih kadrov.

Pozitivno spodbujanje izrabljanja človeških virov poganja razvoj turizma, vpliva na kakovost storitev, omogoča premagovanje konkurence in posledično osvajanje trgov ter zagotavlja cvetočo prihodnost te dejavnosti. Pomemben dejavnik uspešnosti posameznih organizacij in turistične dejavnosti na sploh so ustrezno usposobljeni in motivirani kadri. (Florjančič in Jesenko, 1997, 65).

Kakovost dela v turizmu je torej v veliki meri odvisna od tega, kako močno so zaposleni motivirani za delo. Prva hipoteza se zato glasi, da motivacija vpliva na odnos do kakovosti storitev, in sicer višje zadovoljstvo z motivacijo pomeni višje zadovoljstvo z odnosom do kakovosti storitev ( $\uparrow$  motivacija  $\rightarrow$   $\uparrow$  odnos do kakovosti storitev).

Kljub temu, da je kakovost dela odvisna od motivacije zaposlenih, so človeški potenciali in njihove rezerve v turizmu še vedno premalo izrabljeni. Temeljni instrument ustvarjanja in vzdrževanja človeških potencialov in rezerv v turizmu sta angažiranost zaposlenih pri svojem poklicu oz. v panogi nasploh in pristnost medčloveških odnosov. Poleg ustrezne motivacije za delo sta prijetno in korektno delovno okolje vsekakor pogoj za razvijanje uspešnega sodelovanja in ustvarjalnosti. Na povedanem sloni tudi druga hipoteza, ki pravi, da zadovoljstvo z delovnim okoljem vpliva na ustvarjalnost oziroma večje zadovoljstvo z delovnim okoljem pomeni višjo stopnjo inovativnosti in iniciativnosti ( $\uparrow$  zadovoljstvo z delovnim okoljem  $\rightarrow$   $\uparrow$  inovativnost, iniciativnost).

Pri tem je zelo pomembno tudi razvijanje zaupanja med zaposlenimi. Tretja hipoteza se torej glasi, da večje zaupanje med zaposlenimi vpliva na višjo stopnjo motivacije ter višjo stopnjo inovativnosti in iniciativnosti ( $\uparrow$  medsebojni odnosi (zaupanje)  $\rightarrow$   $\uparrow$  motivacija (a),  $\uparrow$  inovativnost, iniciativnost (b)).



Kot že rečeno, je rezerv v ljudeh veliko, najdemo jih na različnih področjih. Poleg medčloveških odnosov, lahko iščemo rezerve na področju bolniškega staleža, ki je morda posledica pomanjkanja motivacije in slabih medsebojnih odnosov (hipoteza 5). Bolniški stalež je v večini primerov upravičen, včasih pa so vzroki lahko v okolju in počutju zaposlenega. Raziskave kažejo, da na bolniški stalež pomembno vplivajo razmere na delovnih mestih ter da so neustrezni medsebojni odnosi bistveno pogostejši vzrok bolniških izostankov kot bolezni. Statistika v podjetju beleži dodatno porast bolniških odsotnosti ob povečanju obsega dela, torej ob večjih praznikih in med turistično sezono, kar bi nadalje lahko bil pokazatelj ne le nezadostne stopnje motivacije in slabih medsebojnih odnosov, temveč tudi potrebe po dodatnem nagrajevanju. Pri tem se predpostavlja, da zadovoljstvo z nagrajevanjem vpliva tako na motivacijo kot na medsebojne odnose, posredno pa na stopnjo bolniških odsotnosti (hipoteza 4). Četrta in peta hipoteza se med seboj dopolnjujeta, saj četrta hipoteza pravi, da nizko zadovoljstvo z nagrajevanjem pomeni nizko stopnjo motivacije in slabše medsebojne odnose. ( $\downarrow$ nagrajevanje  $\rightarrow$   $\downarrow$  motivacija,  $\downarrow$  medsebojni odnosi). Peta hipoteza pa, da nagrajevanje preko hipoteze 4 vpliva na bolniške odsotnosti, in sicer nižje zadovoljstvo z nagrajevanjem pomeni višjo stopnjo bolniških odsotnosti ( $\downarrow$  nagrajevanje  $\rightarrow$   $\uparrow$  stopnja bolniških odsotnosti).

Glede na to, da kontekst zadovoljstva zaposlenih izhaja iz organizacijske klime v podjetju in na dejstvo, da je bilo zadovoljstvo zaposlenih v igralnici Portorož merjeno z dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju, je tretje poglavje namenjeno seznanjenju s pojmom organizacijske klime in njenimi dimenzijami ter proučevanjem in merjenjem klime v podjetju. Obrazloženi so tudi načini spreminjanja organizacijske klime in koristi dobre klime ter navedene razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo kot tudi med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih. Poglavje je zaključeno z razlago povezav med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvom zaposlenih.

### **3 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Pri prebiranju strokovne literature sem našla veliko izrazov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, osebnost podjetja ali preprosto klima.

Tako je Konrad (Lipičnik, 1997, 198), ki je preučeval pojme za označevanje klime, ugotovil, da je po Schneiderju pojem kultura globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture. Pojem kulture je bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezikov, ritualov, mitov, itd.). Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki).

Lipovec ugotavlja: »pojmi se uporabljajo kot sinonim in pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj« (Lipovec, 1987, 302). Po Kavčiču je:

Organizacijska klima je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico-slab rezultat ali dober rezultat. Pozitivna klima v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene (dobro počutje v podjetju, zadovoljstvo pri delu, itd.), cilji pa se poenotijo v cilje podjetja. Nasprotno lahko negativna klima v podjetju škodi ljudem. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v podjetju, vsi skupaj in vsak posebej. Pomembno je, da se tega zavedajo ljudje na vodilnih mestih in da zavestno poskušajo klimo usmerjati v maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Kavčič, 1994, 191).

Če povzamem vse zgoraj navedene definicije in ugotovitve, lahko trdim, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v družbi ter njihovih interakcij.

Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Kavčič, 1991, 95).

#### **3.1 Definiranje organizacijske klime**

Po Lipičniku je organizacijska klima vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih

se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh (Lipičnik, 1998, 198).

Trevnova (2001, 123) pravi, da je klima odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, od sodelavcev, od predpostavljenih, od podrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Pravi tudi, da organizacijsko klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej. Dejavniki organizacijske klime so številni, njihovo število je odvisno od natančnosti in poglobljenosti raziskovalca.

Torej lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod pritiskom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in želja zaposlenih.

### 3.2 Dimenzije organizacijske klime

Po Lipičniku (1998, 75) so dimenzije organizacijske klime tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati.

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki jih v diplomskem delu obravnavam so:

- **Zadovoljstvo z delovnim okoljem:** meri se zadovoljstvo zaposlenih z ustreznostjo delovnih razmer (urejanje delovnih mest, opreme in drugih pripomočkov za delo). Z vprašalnikom se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom, ki ga imajo delavci na voljo, da opravijo delovne naloge
- **Odnos do kakovosti:** poskuša se ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti. Ugotavlja se tudi odnos zaposlenih do drugih sodelavcev in oddelkov v združbi.
- **Pripadnost organizaciji:** v okviru te dimenzije so v vprašalnik vključene trditve o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima podjetje v okolici in odnos zaposlenih do družbe. S to dimenzijo organizacijske klime se ocenjuje ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva, ampak vseh zaposlenih v podjetju, zato naj bi predloge za izboljšave dajali vsi.

- **Inovativnost, iniciativnost:** ugotavlja se, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela. »Naloga združbe je »motivirati« ustvarjalnost vseh zaposlenih in spodbujati inovativnost, hkrati pa tudi zagotoviti ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij« (Pšeničny, 2000, 132).
- **Motivacija in zavzetost:** ugotavlja se zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v združbi in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Meri se tudi, ali se v družbi ceni dobro opravljeno delo ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti.
- **Strokovna usposobljenost in učenje:** v to dimenzijo klime so vključene trditve, da se zaposleni, ne glede na starost, delovno dobo in položaj učijo od drugih, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da združba nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in upošteva tudi želje zaposlenih. Ugotavlja se stališče zaposlenih o sistemu usposabljanja v njihovi družbi.
- **Notranji odnosi:** v to dimenzijo so vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju svojega dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo pri delu in tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V družbi se poskuša odpraviti slog vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Pomembno je, da si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje.
- **Vodenje:** s to dimenzijo se proučuje tudi odnos med zaposlenimi in vodstvom. »Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev. Dobro klimo bo ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte« (Florjančič in Vukovič, 1998, 147).
- **Notranje komuniciranje in informiranje:** z vprašalnikom se učinkovitost komunikacij ugotavlja s trditvami, kot so: komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela, vodstvo posreduje informacije na razumljiv način in daje samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.
- **Razvoj kariere:** ugotavlja se zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma sistemom napredovanja, ki naj bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Poskuša se tudi ugotoviti,

ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim ali se zaposlene spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti in ali vodilni vzgajajo svoje naslednike.

- **Nagrajevanje:** ugotavlja se mnenje zaposlenih o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v podjetju in o sistemu plač, ki mora biti oblikovan, da pravočasno in stimulatивно nagraduje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja.

### 3.3 Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Po Lipiču (2001, 20) raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu združbe vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. Rezultati meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

»Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti« (Lipičnik, 1997, 200).

Nadalje Lipičnik navaja, da se pri preučevanju klime srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni potrebno iskati, ker je vedno prisotna. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne, katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so vedno prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo, zato moramo posamezne dimenzije klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne. Predpostavimo lahko, da je ustvarjalnost prisotna in skušamo ugotoviti, kakšna je. Prav tako ne ugotavljamo, ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so, zato pa jih moramo najprej predpostavljati.

Če povzamem zgornje navedbe, lahko trdim, da je organizacijska klima z vsemi dimenzijami, ki jo odražajo, v podjetju vedno prisotna. S predpostavljanjem posameznih dimenzij, ugotovimo, kaj se znotraj le-teh dogaja. S preučevanjem klime se vodstvo podjetja seznanja s tem, kako družba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih in posledično lahko pripravi načrt sprememb, ki bi jih bilo potrebno uvesti za izboljšanje stanja.

### **3.4 Spreminjanje organizacijske klime**

Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja. Najpogostejši način spreminjanja klime je tisti, ko se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar sama od sebe, vendar ne tudi slučajno. Gre za klimo, ki kasneje običajno ovira doseganje cilja in narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča nešteto vplivov iz okolja, bližnjega in daljnega ter nas ta trenutek zanima kot vsak moteč dejavnik pri realizaciji namer. Drugi način spreminjanja klime pa je tisti, ko z navodili in odločbami poskušamo regulirati vedenje posameznikov (Lipičnik, 1997, 204).

Če poskušamo odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da imajo managerji največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime. Združba namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v združbi (Bernik, 1998, 6).

Najpomembnejša naloga managementa je določiti smer, v katero naj bi podjetje šlo in pridobiti pripadnost zaposlenih, da bodo šli v isto smer. To je mogoče samo z jasno vizijo, s poslanstvom in strategijo. Samo v tem primeru bo proces spreminjanja klime stekel v pozitivno smer. V nasprotnem primeru je proces spreminjanja klime proces z zelo vprašljivimi izidom. (Gorišek, 2001, 12-13).

Veliko število dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja-delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Tako so v svojih namerah praviloma propadle vse organizacije, ki so s pravili in okrožnicami poskušale urejati slabe medsebojne odnose (Lipičnik, 1997, 205).

Lipičnik pravi tudi, da večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Seveda pa jim s tem povzročajo mnoge nezaželene reakcije.

Vidimo lahko, da večino klime ali njene dimenzije ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi in da imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, pa naj gre za formalne ali neformalne vodje.

### **3.5 Koristi dobre klime**

Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, 302).

Rozman (2000, 68) navaja podobne koristi. Dodaja še, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov družbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani družbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto storitev ter usluge gostom.

### **3.6 Organizacijska klima in organizacijska kultura**

V kontekstu zadovoljstva zaposlenih, ki izhaja iz organizacijske klime v podjetju, v literaturi pogosto zasledimo tudi pojem organizacijske kulture.

Najpogosteje omenjena definicija, ki jo je oblikoval velik poznavalec organizacijske kulture E.H.Schein (Kavčič, 1994, 177), se glasi takole:

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja okolju in notranjega povezovanja, vzorec, ki se je pokazal za dovolj dobrega, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.

Kljub temu, da je definicija obsežna in obogatena s številnimi vsebovanimi sestavinami, je ni mogoče imeti za izčrpno in dokončno. Njen razvoj pri istem avtorju to najboljše dokazuje. Scheinova (Kavčič, 1994, 177) definicija organizacijske kulture leta 1987 se glasi takole:

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v skupnem okolju in na probleme notranjega povezovanja. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo (Mesner-Andolšek, 1995, 21).

Spremenjena opredelitev organizacijske kulture pri istem avtorju opozarja na razvoj te znanstvene discipline in na spoznanje, da je nerealno pričakovati, da bi lahko izoblikovali samo eno splošno veljavno opredelitev. Za večino opredelitev je značilno,

da je organizacijska kultura pojmovana kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vodenju ljudi v organizaciji. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot njeni zaposleni oziroma člani. (Ivanko, 1999, 209).

Pojma organizacijska klima in organizacijska kultura ne pomenita enako. Konrad (1987, 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Razlike so sledeče:

- Kultura je globalen pojem, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov, itd.).
- Klima pa je bolj analitičen pojem, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika med zgoraj omenjenima pojmom je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji.

Stična točka obeh pojmov je po Konradu v tem, da oba poskušata razlagati določeno vedenje v družbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov.

Organizacijska klima je torej vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj z osnovnim načinom reševanja problemov družbi in s samimi procesi medsebojnega vplivanja.

### **3.7 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja, saj je čustveni odziv na zaznavanje najpomembnejših elementov delovnega okolja. Pomembno dejstvo je, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista ena dimenzija, ampak dve neodvisni dimenziji s skupno izhodiščno točko.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave, ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih je neposredno odvisno od motivov posameznikov. Ti so pri različnih ljudeh različni. Lahko so zadovoljni »z lagodnim življenjem« in ne želijo dati od sebe več, kot je nujno. Le-ti gotovo ne bodo prispevali k uspešnosti združbe. Ko management doseže, da so zaposleni zadovoljni s svojim vpenjanjem v strateške cilje združbe, to pomeni ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev združbe. Skratka, izjemno velik pomen pri zadovoljstvu zaposlenih imajo managerji, ki morajo razvijati zaupljivost zaposlenih in dobre medsebojne odnose, znati



poslušati in usmerjati čustva zaposlenih, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacije, ki bodo temeljile na dialogu ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado in slaviti zmage (Gorišek, 2001, 6-11).

Če primerjamo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Podobno velja za dimenzijo vodenja. Če zaposleni čutijo, da je njihova osebna blaginja zaščitena s prijaznim, obzirnim in splošno humanim vodstvom, to povečuje zadovoljstvo zaposlenih, ker vpliva na občutek, da se upošteva njihova čustva (Schneider, 1990, 303-304).

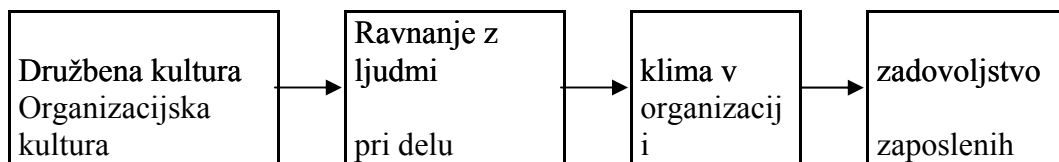
Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja izkušenj pri delu.

Povzamem lahko, da sta zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima tesno povezana pojma, saj višje ocene dimenzij pomenijo večje zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni, kako zaposleni dojemajo lastno delovno okolje in kako dojemajo svoje možnosti za pogoje dela. Kako bodo zaposleni dojemali oziroma zaznavali okolje, v katerem delajo pa je v veliki meri odvisno od vodstva podjetja, saj jih le slednje z ustreznim pristopom lahko usmerja k uresničevanju skupnih ciljev.

### **3.8 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih**

Avtorji Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, 282-307) trdijo, da kultura v združbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je prikazano v sliki (Slika 3.1).

Slika 3.1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, 289

Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider, 1990, 282-307).

## **4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IGRALNICI GRAND CASINÒ PORTOROŽ**

Sledeči del diplomskega dela je namenjen izvedeni raziskavi. Poglavje se prične z opisom metodologije dela in sestave vprašalnika ter omejitvami anketiranja. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati statistične raziskave, sledita analiza stanja znotraj posamezne dimenzije organizacijske klime ter navedbe možnih predlogov za izboljšanje stanja v družbi. Poglavje je zaključeno s preverjanjem hipotez, ki so bile postavljene v drugem poglavju diplomskega dela.

### **4.1 Metodologija**

Interese zaposlenih se meri z raziskovanjem klime, ki izhaja iz izhodišča, da je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila podobnih dimenzij oziroma dejavnikov klime. Ocenjevalna lestvica temelji na Pogačnikovi lestvici delovnega zadovoljstva, ki obsega 15 temeljnih motivov (plača, vodja, delovne razmere,..), kjer zaposleni označujejo, v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni, vendar »mehko plat« podjetja, ki se nanaša na človeški dejavnik, poleg delovnega zadovoljstva opisujejo še organizacijska klima in kultura podjetja. Zaradi specifičnosti dela in obravnavanega delovnega okolja je bila lestvica zadovoljstva zaradi večje strukturiranosti dopolnjena s pripomočki za merjenje organizacijske klime v podjetju. Tako je bilo predmetnih 15 motivov Pogačnikove lestvice zajetih v 11 apriornih dejavnikov klime: 1. delovne razmere, 2. odnos do kakovosti storitev, 3. pripadnost organizaciji, 4. inovativnost, iniciativnost, 5. motivacija in zavzetost, 6. strokovna usposobljenost, 7. notranji odnosi, 8. vodenje, 9. razvoj kariere, 10. notranje komuniciranje in informiranje, 11. nagrajevanje.

Analiza je bila izvedena v prostorih igralnice Portorož med delavci, zaposlenimi v nočni službi in njihovimi neposredno nadrejenimi. Z metodo večstopenjske numerično ocenjevalne lestvice se je zadovoljstvo s posameznimi motivatorji merilo neposredno. Zaposleni so z absolutnimi ocenami označevali zadovoljstvo z delovno situacijo. Absolutna ocena na grafično-numerični skali od 1 do 5 izraža različne stopnje, in sicer od nezadovoljstva do zadovoljstva.

Rezultati, dobljeni na petstopenjskih skalah, so bili obdelani z metodo parametrične statistike:

- za vsakega od motivov je bila izračunana frekvenca posamičnih ocen in tako ugotovljeno (ne)zadovoljstvo s posameznim dejavnikom. Iz frekvenc so bili izračunani odstotki,
- za vsakega od motivov je bila izračunana povprečna ocena (kazalnik stopnje zadovoljstva s posameznim motivatorjem) in standardni odklon (mera razpršenosti ocen),

- ugotavljalo se je vpliv demografije na posamezen motiv (korelacija med motivom in posamezno demografijo),
- ugotavljalo se je vpliv (ne)zadovoljstva z enim motivom na vpliv (ne)zadovoljstva z drugim (korelacije med motivi).

Dobljeni rezultati so bili ustrezno interpretirani in v določeni meri korelirani z visoko stopnjo bolniških odsotnosti, ki so v igralnici pereč problem. Vse potrebne podatke je posredovalo vodstvo igralnice.

#### **4.2 Sestava vprašalnika**

Kot je bilo predhodno predstavljeno, sloni uporabljena lestvica na Pogačnikovi lestvici delovnega zadovoljstva, ki obsega 15 temeljnih delovnih motivov, vendar je bila zaradi specifične obravnavanega delovnega okolja dopolnjena s pripomočki za merjenje organizacijske klime v podjetju. Pri sestavi vprašalnika so bile uporabljene tudi metode iz projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih, imenovanega SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt je na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi dosedanjih izkušenj teh podjetij najbolje »izmeril« organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Temeljni principi delovanja so primerljivost, periodičnost, kvantitativnost (Poročilo SiOK, 2003).

Gre za strukturiran vprašalnik (priloga 1). Vprašanja so pretežno zaprtega tipa s ponujenimi odgovori (61), dve vprašnji pa sta popolnoma odprtega tipa. Vprašanja zaprtega tipa se navezujejo na sledeče dimenzije organizacijske klime:

- delovne razmere (trditve 1-2),
- odnos do kakovosti storitev (trditve 3-4),
- pripadnost organizaciji (trditve 5-14),
- inovativnost, iniciativnost (trditve 15-17),
- motivacija in zavzetost (trditve 18-23),
- strokovna usposobljenost (trditve 24-27),
- notranji odnosi (trditve 28-38),
- vodenje (trditve 39-43),
- razvoj kariere (trditve 44-48),
- notranje komuniciranje in informiranje (trditve 49-54),
- nagrajevanje (trditve 55-61).

### **4.3 Omejitve anketiranja**

- Prva in glavna omejitev pri izvedbi raziskave je bila izvzem strokovnih (dnevnik) služb iz raziskave, saj so ravno delavci v nočnih službah (croupier-ji, služba marketinga, recepcija, blagajniki,..) v neposrednem stiku z gosti. Omejitev je bila postavljena po posvetu z vodstvom igralnice.
- Vprašalnik so imeli možnost izpolniti le tisti, ki so bili v času poteka raziskave (dvodnevno anketiranje) prisotni na delu. Torej vsi odsotni zaradi bolezni ali dopusta niso mogli izpolniti vprašalnika, kar je predstavlja drugo omejitev.
- Tretja omejitev so prostori, v katerih se je anketa izvajala, saj so bili vprašalniki dostopni le v prostorih internega bara, kjer odmora preživljajo le croupier-ji (vsake pol ure 15 min.). Ostale službe niso vezane na periodične odmora oz. so delavci na svojih delovnih mestih prisotni ves večer, z izjemo odmora za malico, ki pa ni nujno, da ga preživijo v internem baru (možnost izhoda).
- Vprašalnik je zajemal osnovne demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba, delovno mesto, delovna doba v igralnici), kar je mnogim anketirancem predstavljalo problem, saj bi bilo nekatere izmed zaposlenih navkljub anonimnosti vprašalnika moč prepoznati vsaj po eni spremenljivki. Ker svoje identitete niso hoteli razkriti, se niso opredelili in so pustili nekatere spremenljivke neizpolnjene (36).
- Zadnja omejitev je dejstvo, da zaradi povečanega obsega dela (vikend), ni bilo moč ves čas prisostvovati izvajanju ankete (le med periodičnimi odmori). Tako nekateri zaposleni niso bili seznanjeni z nameni in cilji ankete in se zato niso odločili za izpolnjevanje.

### **4.4 Rezultati raziskave**

V nadaljnjem besedilu so predstavljeni rezultati statistične raziskave. Zaposleni so izpolnjevali vprašalnik z 68 vprašanji, med katerimi je bilo 61 vprašanj zaprtega tipa, 5 identifikacijskih oz. sociodemografskih trditev in 2 odprti vprašanji.

Anketirane osebe so bile naprošene, da vsako trditev ocenijo od 1 do 5, pri čemer pomeni:

1. sploh se ne strinjam trditvijo,
2. delno se strinjam s trditvijo,
3. niti da niti ne,
4. večinoma se strinjam,
5. popolnoma se strinjam.

Vrnjenih je bilo 54 vprašalnikov, med katerimi je bil en vprašalnik neveljaven in izločen iz analize, ki je tako zajemala 53 vprašalnikov. Nekaj vprašalnikov je bilo pomanjkljivo izpolnjenih, predvsem pri demografskih podatkih.

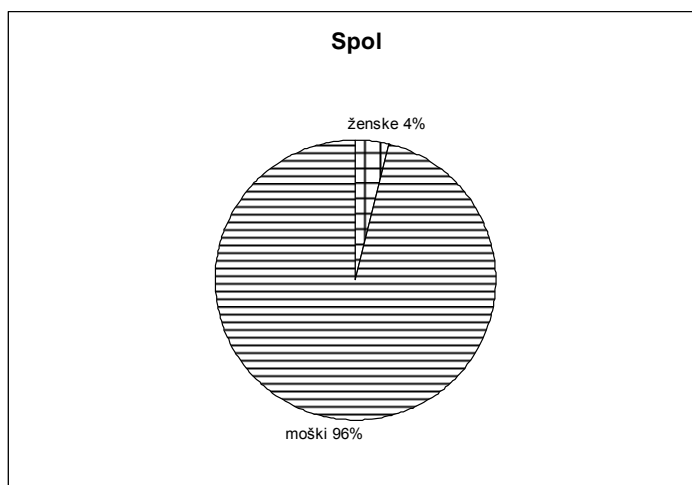
#### 4.4.1 Struktura anketiranih

Iz slik, ki sledijo v nadaljevanju, je razvidno, da kadrovska struktura kaže na dokaj neugodno sliko. Na nivoju celotne družbe, v kateri je zaposlenih 403 ljudi, znaša odstotek žensk, zaposlenih v nočni službi 5,8%. V Grand Casinò Portorož, kjer je bila opravljena raziskava pa od 120 zaposlenih, odstotek zaposlenih žensk predstavlja 1,6 % zaposlenih.

Velika večina dela se opravlja v nočnem času, tu pa zakon postavlja omejitve, še zlasti za žensko delovno silo. Ravno z namenom do zaščite žensk, slednjim povzroča velike krivice in le še dodatno potencira kulturo podjetja, ki je ženskam kot delovni sili vse prej kot naklonjena. To dokazuje tudi podatek o zaposlovanju preko študentskih servisov oziroma sklepanju pogodb v obliki samostojnih podjetnikov, kjer znaša od 56 zaposlenih delež ženske delovne sile kar 62,5 %.

Struktura anketiranih zaposlenih po sociodemografskih značilnostih (spolu, starosti, izobrazbi, nivoju zaposlenih v podjetju, stažu zaposlenih v podjetju) je prikazana v spodnjih grafih.

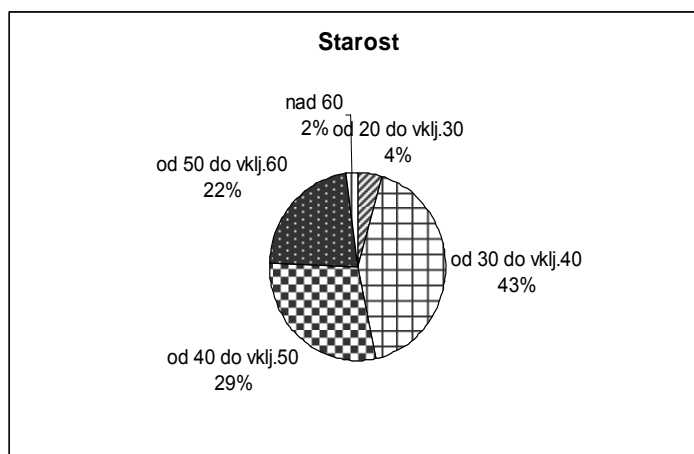
Graf 4.1: Struktura anketiranih po spolu



Vir: Lastna raziskava 2005

Iz zgornjega grafa je razvidno, da kar 96% delovne sile predstavlja moška populacija. 11 anketirancev se ni opredelilo, obe predstavnici ženskega spola sta vprašalnik izpolnili.

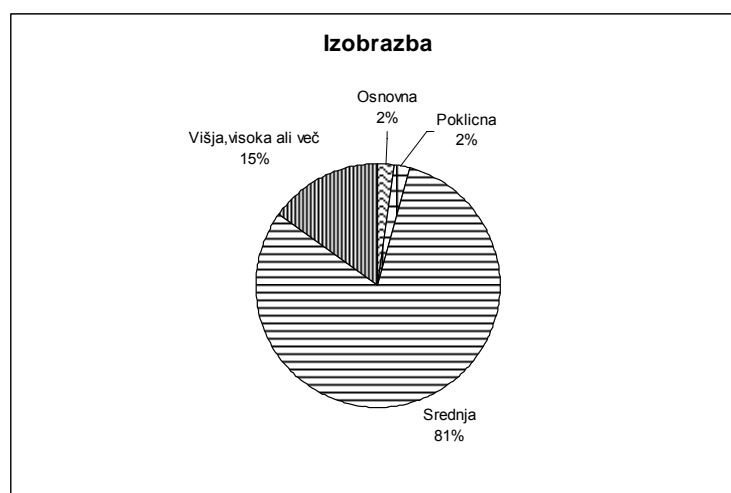
Graf 4.2: Struktura vzorca po starosti



Vir: Lastna raziskava 2005

Iz zgornjega grafa je razvidno, da je 43% anketiranih starih 30-40 let. Sledi delež anketiranih starih 40-50, ki znaša 29%, 50-60 let z 22% ter delež anketirancev, starejših od 60 let, ki znaša 2%. 8 anketirancev se ni opredelilo. Struktura delavcev po starosti kaže, da je kader v pretežni meri v starosti največje delovne učinkovitosti (20-40 let). Istočasno pa ne smemo zanemariti segmenta zaposlenih, ki so stari 50-60 oziroma nad 60 let (skupno kar 24%), ki opozarja na potrebo po zaposlovanju nadomestnih kadrov v bližnji prihodnosti.

Graf 4.3: Struktura vzorca po izobrazbi

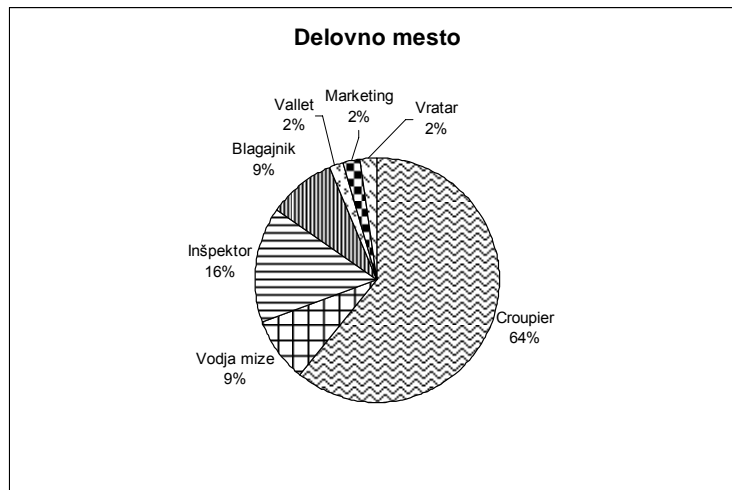


Vir: Lastna raziskava 2005

Iz zgornjega grafa se lahko razbere, da je najbolj zastopana srednješolska izobrazba s kar 81% deležem, ki je zahtevana za večino del v igralništvu. Sledi ji višješolska in

visokošolska izobrazba (15%). Delež anketirancev z osnovno in poklicno izobrazbo pa znaša 2%. 7 anketirancev se ni opredelilo.

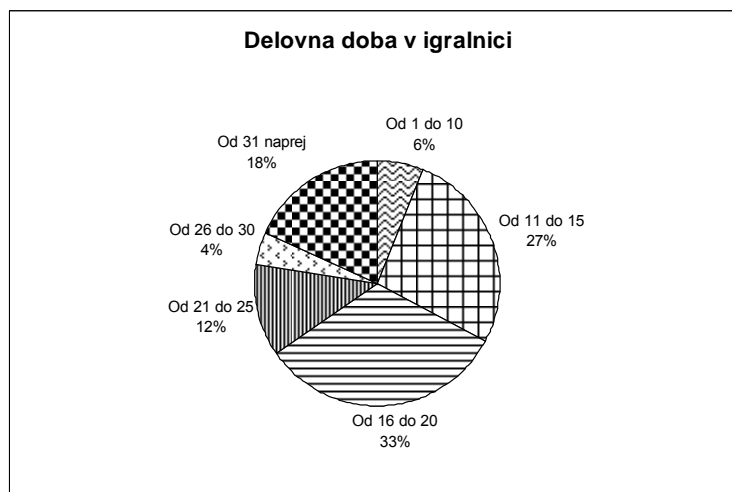
Graf 4.4: Struktura vzorca po nivoju v podjetju



Vir: Lastna raziskava 2005

Iz zgornjega grafa je razvidno, da največji delež anketiranih (64% ) zaseda delovno mesto croupierja. Sledijo jim inšpektorji (16%), vodje miz in blagajniki (9%) ter valeji (strežba), marketing in vratarji z deležem 2%. 6 anketirancev se ni opredelilo.

Graf 4.5: Struktura vzorca po delovni dobi v igralnici



Vir: Lastna raziskava 2005

Iz zgornjega grafa je razvidno, da je največ (33%) anketirancev v podjetju zaposlenih 16-20 let, sledijo tisti, ki so zaposleni 11-15 let (27%), nato tisti, ki so v podjetju zaposleni več kot 31 let (18%), nato z deležem 12% zaposleni z 21-25 let



delovne dobe ter nazadnje zaposleni z 1-10 let (6%) in z 26-30 let (12%). 4 anketiranci se niso opredelili.

#### 4.4.2 Deskriptivna analiza posameznih dimenzij organizacijske klime

Najprej so prikazani rezultati analize po posameznih dimenzijah organizacijske klime. Tako je podana slika o tem, kako so zaposleni v povprečju odgovarjali na posamezna vprašanja oziroma kakšne povprečne vrednosti so bile dosežene v okviru posameznih dimenzij organizacijske klime. Iz predmetnih povprečij je že razvidno okvirno stanje organizacijske klime v obravnavanem podjetju.

##### Zadovoljstvo z delovnim okoljem: trditve 1-2

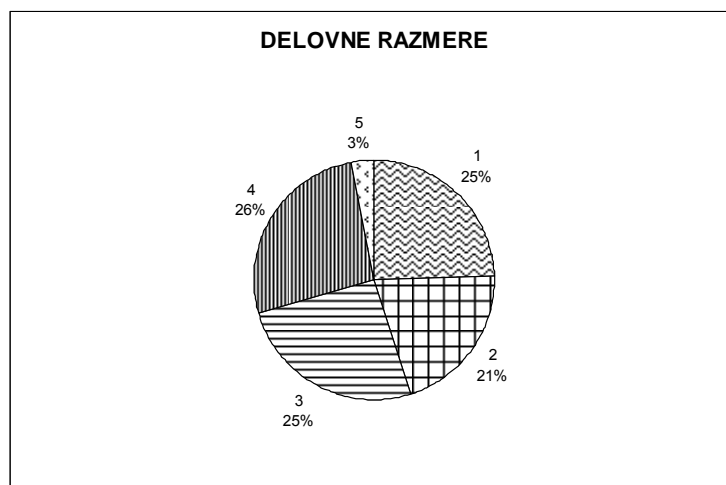
Z zadostno mero skrbi za zadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem želijo organizacije kar najbolje izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša enako ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev ter končno tudi ustrezne sanitarne razmere.

Graf 4.6: Ocene po dimenzijah delovnih razmer



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.7: Deleži ocen po dimenzijah delovnih razmer



Vir: lastna raziskava 2005

Anketiranci so relativno slabo ocenili prvo trditev, in sicer se jih kar 70% ni strinjalo z ustreznostjo delovnih pogojev, le peščici so se delovni pogoji zdeli ustrezni oz. povsem zadovoljivi.

Takšne ocene je moč pripisati nočnemu delu na sploh, ki je že samo posebej zahtevno in fizično naporno, poleg tega pa delo še dodatno otežuje umetna svetloba, zakajeni in močno klimatizirani prostori, ropot avtomatov, gneča, itd., vendar bi se zaposleni morali zavedati dejstva, da lahko delodajalec delovne pogoje v neki meri le omili s tem, da zagotovi ustrezna delovna sredstva. Ne more pa povsem odpraviti omenjenih motečih dejavnikov, saj so del službe v igralnici. To je tisti del delovnih pogojev, zaradi katerih zaposleni prejema »ustrezne« zakonsko določene dodatke k plači.

Pri drugi trditvi, s katero se analizira ustreznost delovnega časa, je potrebno poudariti, da tako kot pri prvi vodstvo lahko delovne razmere ureja le do določene mere. Zaradi velikih sezonskih nihanj števila obiskovalcev kakor tudi tedenskega nihanja ter relativno visokih stroškov dela je namreč ustrezno razporejanje delovnega časa zaposlenih precej problematično. Urejanje tega področja je namreč obremenjeno z zakonskimi okvirji, ki seveda ne upoštevajo specifike igralniškega poslovanja na eni strani ter precejšnjo mero nerazumevanja zaposlenih in njihovih predstavnikov na drugi strani. Kljub temu so bili drugi trditvi, ki se navezuje na ustreznost razporejanja delovnega časa, zaposleni večinoma naklonjeni, pri ocenjevanju ni bilo večjih odstopanj.

Iz zgornjega grafa, ki prikazuje delež ocen po dimenzijah delovnih razmer, je razvidno, da so mnenja anketirancev glede ustreznosti delovnih razmer deljena v približno enakih odstotkih.

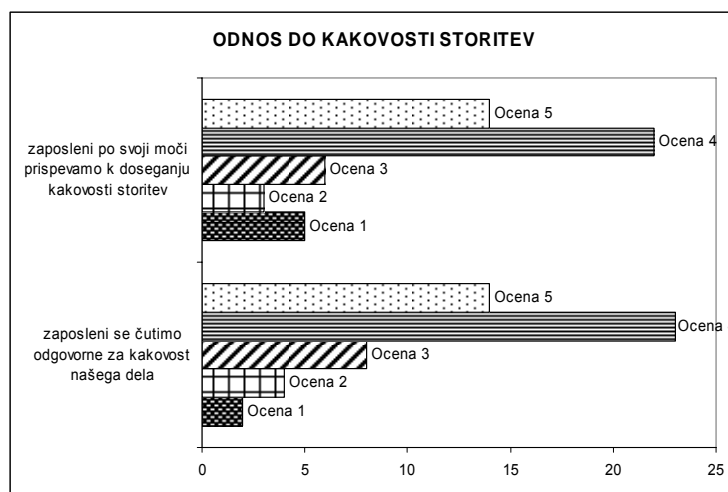
Narejene so bile tudi korelacije med demografijo in delovnimi razmerami, ki so se izkazale za statistično značilne, in sicer so delovne razmere bolje ocenili delavci, ki so višje izobraženi (0,014), delavci, ki zasedajo višje položaje (0,0254), ter delavci z daljšim delovnim stažem v podjetju (0,0417).

Po zgornji analizi se lahko povzame, da delovnim razmeram ni potrebno posvečati dodatne pozornosti, vsekakor pa bi bilo modro upoštevati morebitne pripombe zaposlenih.

*Odnos do kakovosti storitev: trditve 3-4*

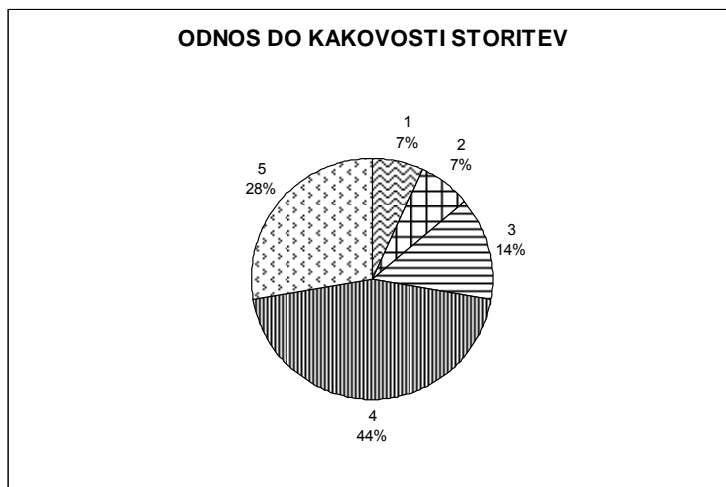
Kakovost je za podjetja ne le konkurenčna prednost, ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšše kakovostne in ekološke kriterije. Dejstvo je, da se vse bolj uveljavlja program celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management-TQM), ki postavlja v središče zaposlene, ki lahko najbolj prispevajo k zagotavljanju kakovosti, kot so npr. ISO standardi, EQA (Evropska nagrada za kakovost).

Graf 4.8: Ocene po dimenzijah kakovosti storitev



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.9: Deleži ocen po dimenzijah kakovosti storitev



Vir: lastna raziskava 2005

Kot je razvidno iz zgornjega grafa, menijo anketiranci, da po svoji moči prispevajo k doseganju kakovosti storitev in se čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela.

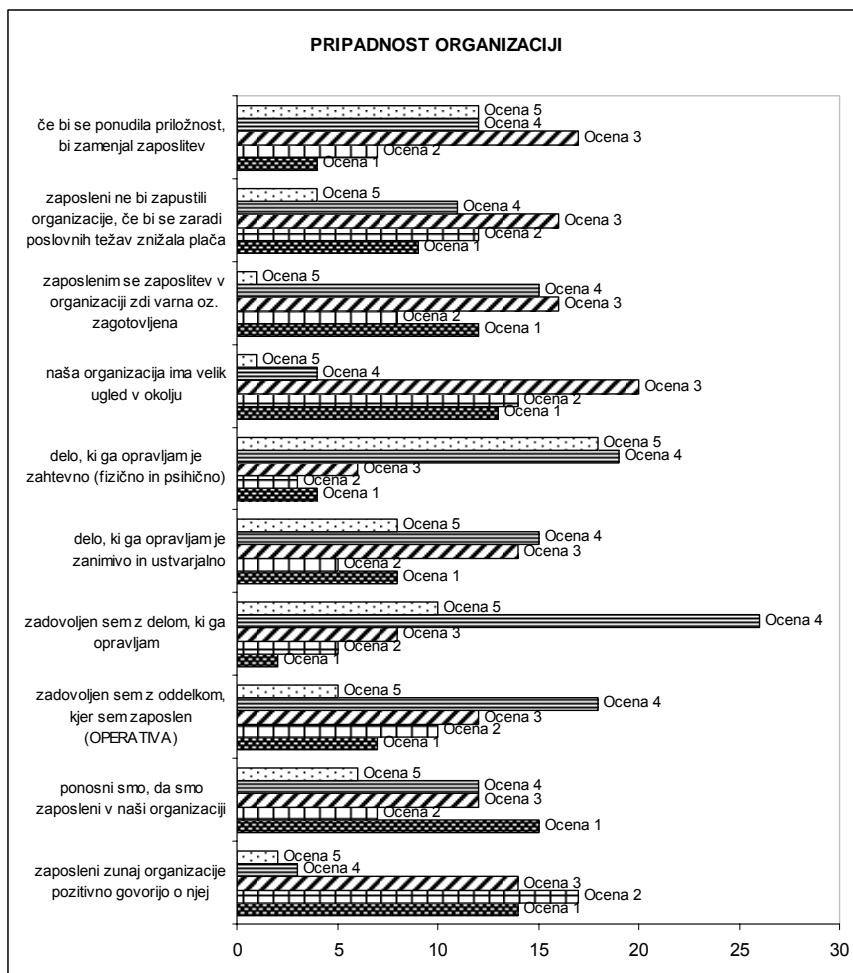
Iz grafa deleži ocen po dimenziji kakovosti storitev je razvidno, da znaša delež višjih ocen (4,5) kar 72%, z oceno tri je odnos do kakovosti storitev ocenilo 14% anketirancev. Najnižje ocene je trditvama pripisalo 14% anketirancev.

Iz statistično značilne korelacije med delovnim mestom in odnosom do kakovosti storitev je razvidno, da so anketiranci na višjih delovnih mestih odnos do kakovosti storitev slabše ocenili (-0,0251) kot anketiranci na nižjih delovnih mestih.

#### *Pripadnost organizaciji: trditve 5-14*

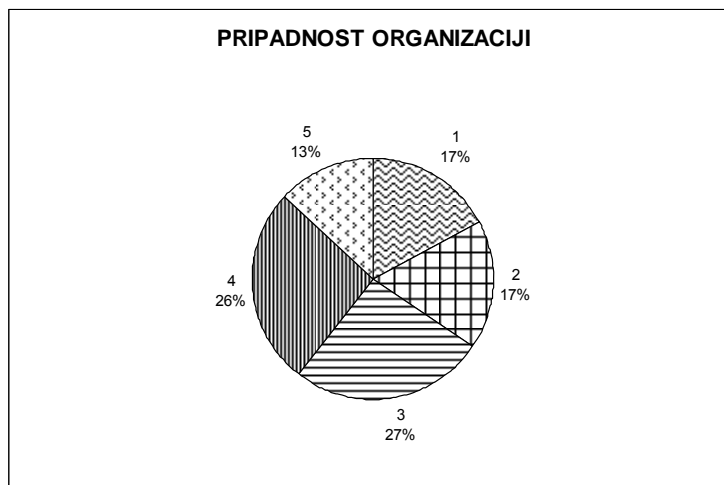
Zupanova je mnenja, da si morajo organizacije zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel, s katerim jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, 40).

Graf 4.10: Ocene po dimenzijah pripadnosti organizaciji



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.11: Deleži ocen po dimenzijah pripadnosti organizaciji



Vir: lastna raziskava 2005

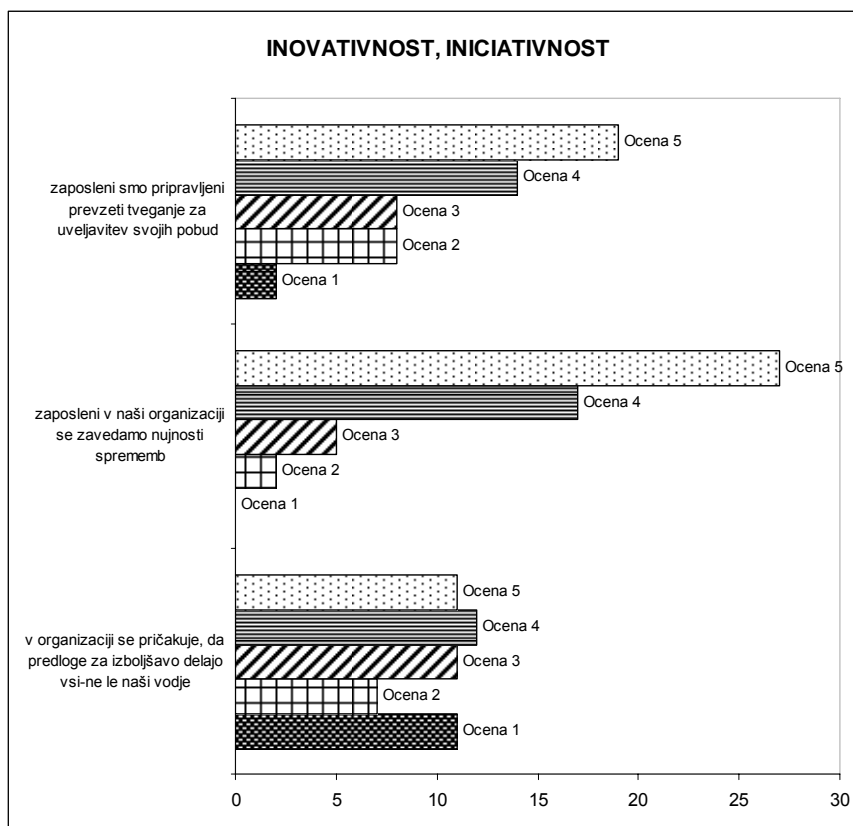
Če se pri proučevanju pripadnosti organizacije orientiramo po povprečnih ocenah, ugotovimo, da večjih odstopanj od povprečja ocen (3,023) ni bilo. Veliko število višjih ocen so dodelili trditvam 5,6,7 in 8, ki govorijo o zahtevnosti, ustvarjalnosti in zanimivosti ter zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo, kar je vsekakor spodbuden podatek.

Kot je razvidno iz grafa deležev ocen, tudi večjih procentualnih izstopanj pri ocenah ni bilo.

Iz statistično značilnih koeficientov korelacij je razvidno, da zaposleni z več delovne dobe v igralnici (-0,03173) in višje izobraženi (-0,0297) čutijo manj pripadnosti organizaciji.

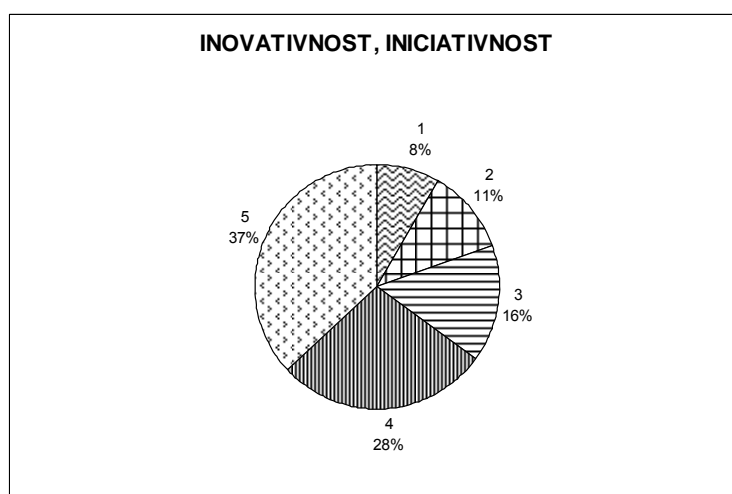
Inovativnost in iniciativnost: trditve 15-17

Graf 4.12: Ocene po dimenzijah inovativnosti in iniciativnosti



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.13: Deleži ocen po dimenzijah inovativnosti in iniciativnosti



Vir: lastna raziskava 2005

Iz zgornjega grafa je razvidno, da so anketiranci zelo visoko ocenili prvi dve trditvi, kar priča o tem, da delavci čutijo potrebo po spremembah in so tudi pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Tretji trditvi, ki pravi, da se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi, ne le vodje, pa so dodelili ocene od 1 do 5 v skoraj enakem razmerju.

Iz statistično značilnih korelacij med demografijo in trditvijo »v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi, ne le naši vodje« razberemo, da so zaposleni z več delovne dobe trditev boljše ocenili (0,022582), višje izobraženi (-0,05917) in starejši anketiranci (-0,09644) pa slabše.

#### *Motivacija in zavzetost: trditve 18-23*

Po Lipičniku (1994, 517) je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.

Med zaposlenimi in vodstvom gre torej za uravnoteženo izmenjavo koristi, ki jih prinesejo uresničeni skupni cilji. Delovna aktivnost se začne z ustrezno stopnjo motivacije zaposlenih in nadaljuje z vzdrževanjem zadovoljstva med njimi.

Bajukova navaja, da se je v zadnjem času v povezavi z motiviranostjo zaposlenih pojavil pojem psihološke pogodbe. Gre za nov motivacijski dejavnik. Psihološka pogodba vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. Zaposleni razvijejo določen sklop predstav in predvidevanj o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi jim zaradi tega pripadajo. Takšen organiziran sklop prepričanj, torej psihološka pogodba, močno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Tudi če gre za isto zaposlitev, ima vsakdo svojo različico psihološke pogodbe, saj je le-ta odvisna od zaznavanja zaposlenih, na to pa vplivajo vrednote, potrebe, interesi, celo razpoložljive alternativne zaposlitve. (Bajuk, 1998, .45).

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Sestavljena je iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega v organizaciji). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost z dela in odhodi iz podjetja (menjava zaposlitve). Popolnoma normalno je, da so pričakovanja zaposlenih višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Pomembno pa je, da se razlike v pričakovanjih med delavci in delodajalci čim bolj zmanjšajo. Če so te razlike velike, je to zelo neugodno za podjetje. Tipično za slovenska podjetja je, da so razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci velike. Podjetje se mora truditi čim bolj prizemljiti pričakovanja zaposlenih oziroma jih znižati, v nasprotnem primeru



bodo konflikti še večji. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in lažje spremenili svojo miselnost (Zupan, 2001, 60-62).

Stopnja motivacije zaposlenih pomembno vpliva tudi na stopnjo bolniških odsotnosti z dela. Podatek, dobljen od vodstva igralnice na temo bolniških odsotnosti z dela, je relativno zaskrbljujoč, zato bo v sklopu te dimenzije podrobneje analizirana predmetna problematika.

Nekatera napredna slovenska podjetja namreč že nekaj let posebej poudarjajo kadre, saj so prišla do spoznanja, da se v ljudeh nahaja največji kapital. Kot je v drugem poglavju diplomske naloge naznanjeno, lahko veliko rezerv najdemo ravno pri bolniškem staležu. Kajti velja splošno pravilo, da če je v podjetju bolniške odsotnosti več kot 3 do 5 odstotkov, je priporočljivo začeti razmišljati o zmanjšanju bolniškega staleža. Navedenim dejstvom vodilni v igralnici Portorož zaenkrat še niso posvetili posebne pozornosti kljub statistiki v podjetju, ki kaže 6% stopnjo bolniške odsotnosti, ki se v obdobju povečanega obsega dela (prazniki) dvigne na 8%. Statistike bolniških vsekakor ne gre zanemarjati, saj je stopnja slednjih pokazatelj problema, ki bi ga vsekakor bilo smotno podrobneje raziskati in analizirati. Gre namreč tako za problem s področja nezadovoljstva zaposlenih kot tudi problem na nivoju družbe, saj bolniške odsotnosti predstavljajo s finančnega vidika vsekakor nepotrebno breme, ki ga plačuje podjetje v obliki ur odsotnosti zaposlenih. Navedeni podatki kažejo na to, da bi morda bilo potrebno pričeti slediti bolniške odsotnosti oziroma glede na že dosežen visok delež, podrobneje proučiti vzrok in narediti načrt za zmanjševanje tovrstne odsotnosti. Sedanji sistem bolniških odsotnosti je namreč za delavca relativno ugoden, saj delavec v prvem mesecu bolniške odsotnosti dobi znatno višje nadomestilo kot v naslednjih mesecih, ko mu bolniško odsotnost obračunava in izplačuje Zavod za zdravstveno zavarovanje (ZZZS). Nadomestilo za prvi mesec odsotnosti namreč zajema povprečje osebnih dohodkov, ki vsebuje tudi dodatke na osnovno plačo, ZZZS pa obračunava višino nadomestila na osnovno plačo zaposlenega, kar v igralnici predstavlja cca. 60% končnega izplačila. Za igralnico je problem bolniških odsotnosti še posebej pereč, saj nekateri delavci po enem mesecu bolniški staž ponavadi prekinejo ter po nekaj dneh ponovno odidejo na bolovanje. Nosilec stroškov za bolniške odsotnosti je tako v večini primerov podjetje. Znižanje prejemkov med bolniško odsotnostjo z dela oziroma uskladitev le-teh s prejemki, ki jih izplačuje ZZZS, bi lahko vplivalo na zmanjšanje bolniške odsotnosti. Poleg tega bi bilo smiselno stimulirati delavce, ki so prisotni na delovnem mestu takrat, ko je njihova prisotnost najbolj potrebna, torej med povečanim obsegom dela (vikendi, prazniki). Na vrhuncu turistične sezone in med večjimi prazniki zaposleni namreč nimajo pravice koristiti letnega dopusta. Nadalje bi bilo smotno

ponovno uvesti kontrolo med bolniško odsotnostjo. Nekaj ukrepov na tem področju je bilo v preteklosti namreč že izvedenih, vendar je vodstvo naletelo na burno reakcijo zaposlenih oziroma njihovih predstavnikov (sindikata, sveta delavcev), zato je uprava zaradi nevšečnosti prenehala s tovrstno aktivnostjo.

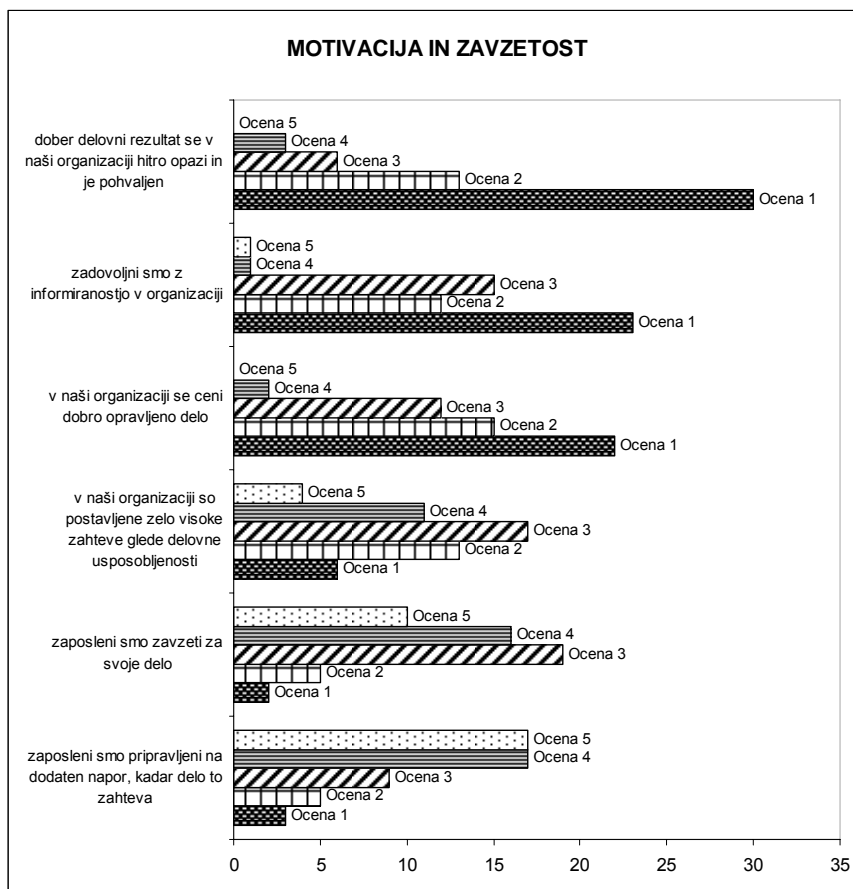
Za dolgotrajnejšo rešitev problema bi lahko podjetje pripravilo projekt znižanja bolniškega staleža, ki bi vseboval štiri področja: organizacijo dela in managementa, varstvo pri delu, medicino dela in motivacijo zaposlenih. Kar zadeva prvi dve področji bi lahko vpeljali naslednje novosti: nov način organiziranja in vodenja zaposlenih, letne osebne pogovore med vodjem oddelka in podrejenim, redne pogovore med delavcem in nadrejenim ob koncu bolniškega staleža (cilj razgovora: delavca, ki se vrača z bolniške pravilno sprejeti, se pogovoriti in ugotoviti, v čem je bila težava ter kakšna bi bila možna rešitev le-te), voditi bi bilo potrebno evidence delovnega časa, ki bi omogočale vsakodnevni vpogled v podatke o odsotnosti delavca, potrebno bi bilo redno spremljanje bolniških odsotnosti, predvsem tistih do 30 dni (podjetje ima nanjo neposreden vpliv, medtem ko gre v primerih daljših od 30 dni lahko za večje zdravstvene težave, na katere podjetje nima neposrednega vpliva). Pogovori naj bi potekali kar se da neformalno. Ciljna skupina naj bi bile bolniške, ki trajajo od 2 do 3 dni in jih je mogoče obvladovati.

Tovrstnega projekta oziroma zmanjševanja bolniškega staleža so se med drugimi lotili tudi v Krki, kjer so z rezultati zelo zadovoljni. Učinki drugačnega pristopa so se namreč skladno s pričakovanji pokazali po treh letih. V prvih dveh letih je bil učinek manjši, tretje leto pa je prišlo do velikega padca. Zelo pomemben pa je podatek, da se je delež bolniških znižal ob dejstvu, da fluktuacije kadra ni bilo in je povprečna delovna doba v družbi 22 let.

Zgornji primer je vsekakor spodbuden, saj je tudi kadrovska slika v igralnici Portorož zelo podobna. Projekt pa ne sme temeljiti le na zmanjšanju bolniških odsotnosti. Potrebno je izboljšati ustvarjalnost in motivacijo ljudi, s tem izboljšati kakovost dela in znižati stroške ter šele posledično znižati odstotek bolniških odsotnosti.

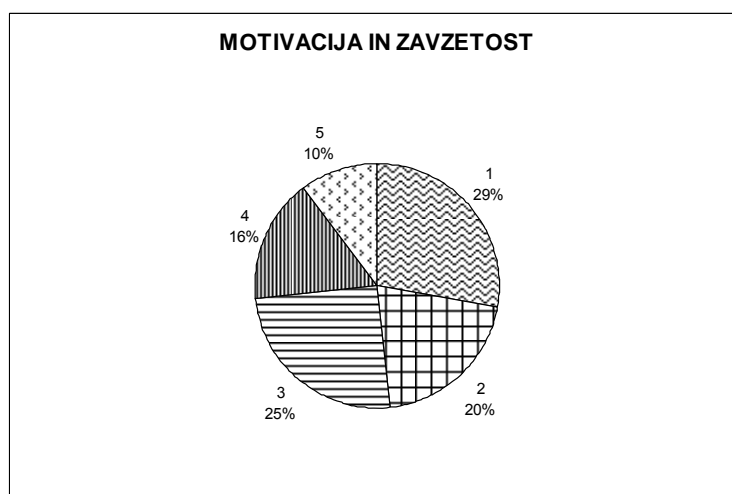
Kot je tudi iz nadaljnje analize te dimenzije razvidno, je motivacija zaposlenih na zelo nizki ravni, vendar bolniške odsotnosti z dela vsekakor tega problema ne morejo rešiti.

Graf 4.14: Ocene po dimenzijah motivacije in zavzetosti



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.15: Deleži ocen po dimenzijah motivacije in zavzetosti



Vir: lastna raziskava 2005

Iz zgornjega grafa je razvidno, da so anketiranci zelo očitno izrazili svoje nestrinjanje s prvimi tremi trditvami, ki pravijo, da se dobri delovni rezultati in dobro opravljeno delo ceni oziroma pohvali ter da so zadovoljni z informiranostjo v družbi. Drugi polovici trditev pa so anketiranci pripisovali višje ocene. Svojo delovno usposobljenost, zavzetost za delo in pripravljenost na morebitne dodatne napore pri delu so ocenili mnogo bolje, kar je bilo tudi pričakovati. Korelacija med starostjo zaposlenih in zavzetostjo za svoje delo je statistično značilna in pravi, da so starejši zaposleni manj zavzeti za svoje delo (-0,01488), vendar so kljub temu pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva (0,067679).

Rezultati analize pravijo, da zaposlene vodstvo zelo slabo motivira, kljub temu pa ostajajo zavzeti za svoje delo in v veliki večini pripravljeni na dodatne napore. Kot je bilo že v analizi dimenzije pripadnosti organizacije navedeno, so zaposleni zadovoljni s svojim delom, imajo pa relativno slabo mnenje o organizaciji, v kateri so zaposleni.

Omenjenega dejavnika ne gre zanemarjati, saj uspešnosti in konkurenčne prednosti podjetja danes ne moremo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom oziroma dobičkom, še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, kar se najbolje pokaže ravno v dejavnostih, kot je igralništvo.

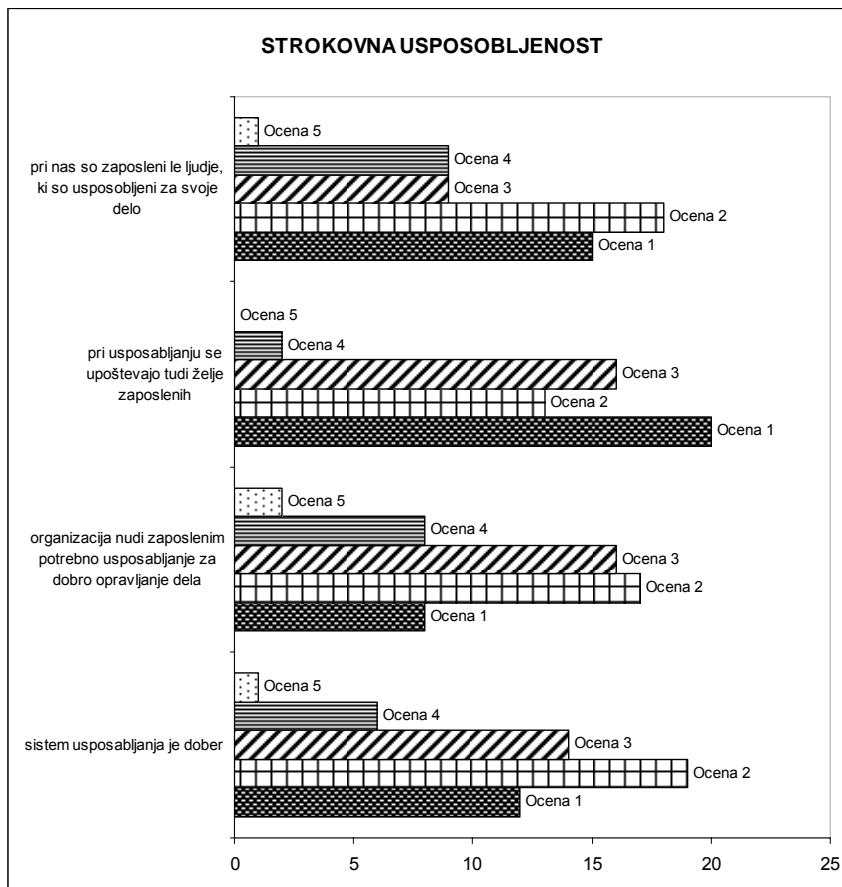
Vsekakor je potrebno zgoraj navedene rezultate tolmačiti tudi skozi splošno stanje družbe. Vsesplošno nezadovoljstvo in apatijo oziroma jezo zaposlenih gre pripisati tudi težkim razmeram družbe, ki se je v zadnjih letih znašla v hudih finančnih težavah. Ukrepi, ki so sledili, so bili znižanje osebnih dohodkov, odpovedovanje sporazumov z zaposlenimi in vsesplošno zniževanje stroškov na nivoju celotne družbe, kar je dodatno zaostriло že tako šibke odnose med upravo in zaposlenimi. Dolgotrajna nestabilnost družbe tako finančna kot tudi vodstvena je vsekakor pripomogla k nastajanju tovrstnih težav. Nezadovoljstvo in nezaupanje med zaposlenimi samimi pa je vsekakor tudi posledica številnih groženj o stavkah in neuspešno izpeljanih stavk, ki so se zvrstile v zadnjih treh letih ter tako stanje samo poslabšale. Omeniti pa je potrebno tudi kadrovske specifikke igralnice, saj gre tudi temu dejavniku pripisati del nezadovoljstva zaposlenih. Slednja je nekoliko podrobneje razdelana pri proučevanju dimenzije razvoja kariere.

#### *Strokovna usposobljenost: trditve od 24-27*

Kot navaja Černetič (1997, 197) se morajo v združbi zavedati, da so le izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni razvijati svoje sposobnosti in hkrati prispevati k rasti

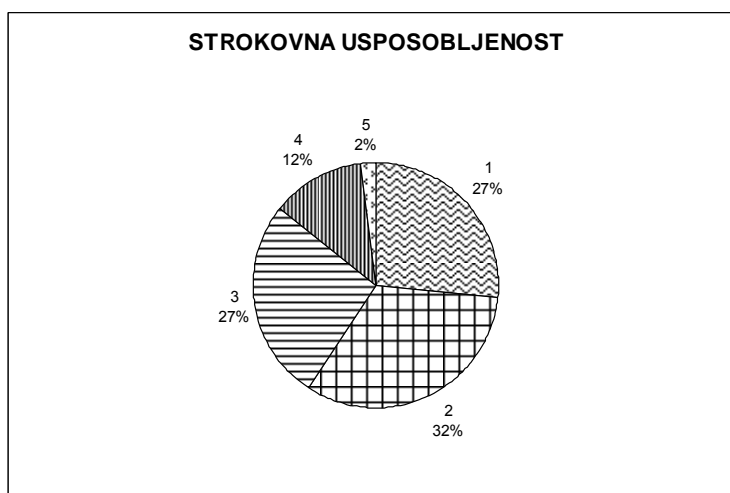
družbe, pomemben element, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj ter posredno povečuje vrednost združbe.

Graf 4.16: Ocene po dimenzijah strokovne usposobljenosti



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.17: Deleži ocen po dimenzijah strokovne usposobljenosti



Vir: lastna raziskava 2005

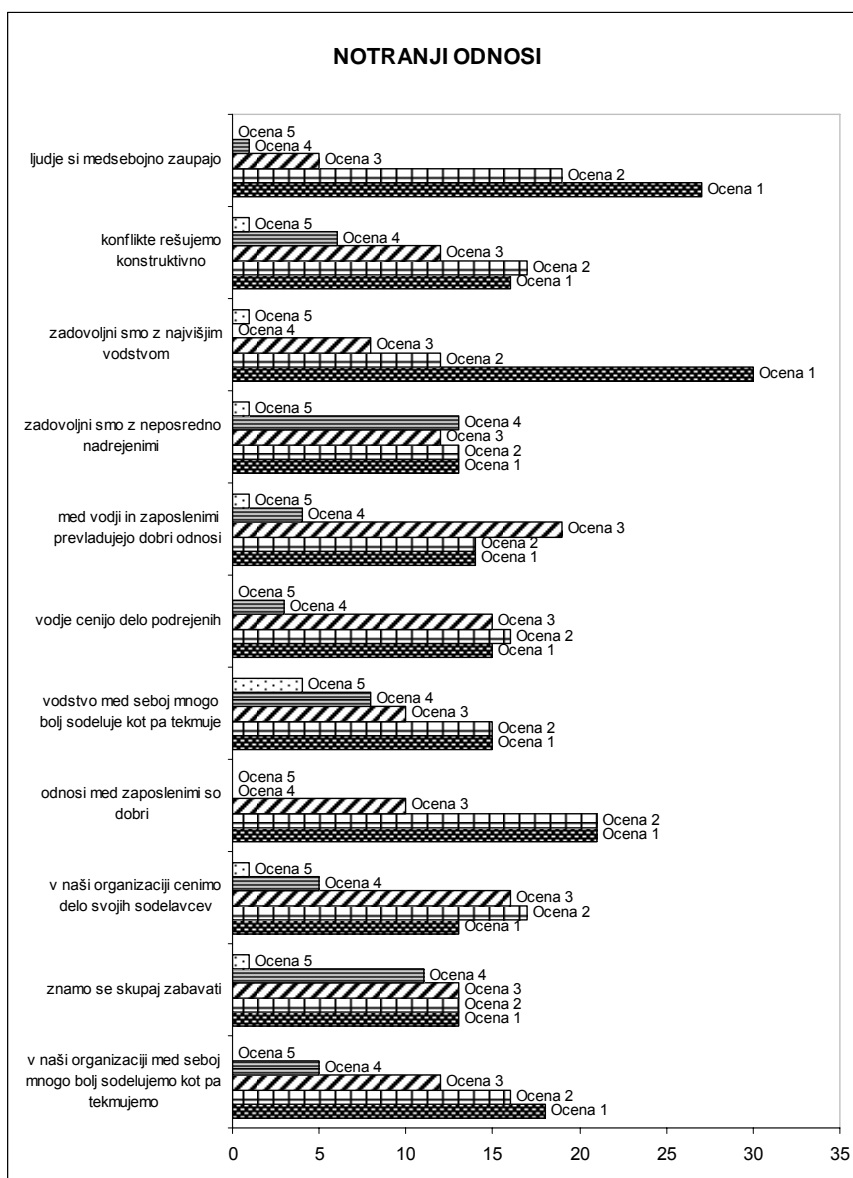
Strokovni usposobljenosti so anketiranci na splošno pripisovali ocene od 2 do 2,6. Na podlagi prikazanih ocen bi se lahko ugotovilo, da podjetje ne posveča dovolj pozornosti strokovnemu usposabljanju in učenju. Pri prirejanju iger na srečo bi bilo morda dobro zaposlenim ponuditi širšo paleto znanja, s pomočjo zunanjih specializiranih institucij, npr. s področja psihologije igralcev, komuniciranja, zgodovine in teorije iger na srečo, osebne urejenosti in zadovoljstva, bontona, organizacije dela, motivacije, zakonodaje in podobno. Skratka, v praksi zelo uporabna znanja, ki bi vsekakor lahko na zaposlene delovala tudi kot dodatni motivator.

Željo po dodatnem izobraževanju so izrazili predvsem zaposleni z višjo izobrazbo. Le ti so strokovno usposobljenost slabše ocenili (-0,0229). Anketiranci na višjih delovnih mestih (0,016) ter tisti z daljšim stažem v podjetju (0,0221) pa so strokovno usposobljenost ocenili kot zadovoljivo.

#### *Notranji odnosi: trditve od 28-38*

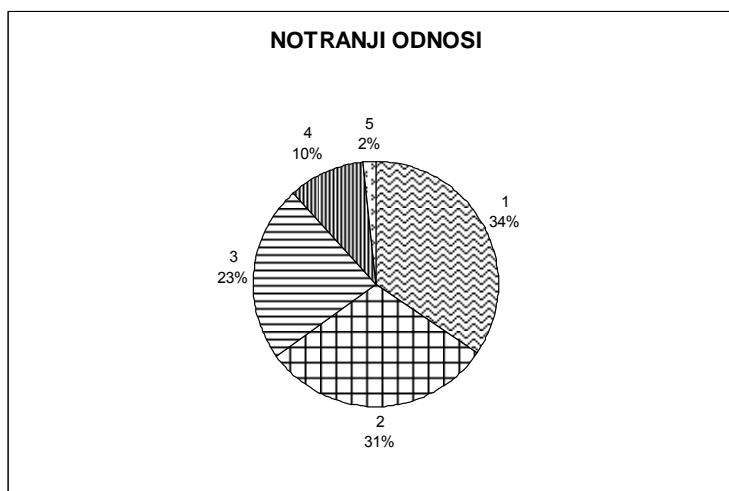
Dimenziji notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v družbi ustvarjajo predvsem vodilni kadri, zato je razumljivo, da ima način vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se med njimi ustvari konflikt. Lahko pa z demokratičnim načinom vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli, doseže bistveno več. Takšen vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje.

Graf 4.18: Ocene po dimenzijah notranjih odnosov



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.19: Deleži ocen po dimenzijah notranjih odnosov



Vir: lastna raziskava 2005

Povprečna skupna ocena je nizka in znaša 2,118. Najnižjo oceno so anketiranci pripisali trditvama, da si ljudje medsebojno zaupajo (1,62) in trditvi o zadovoljstvu z najvišjim vodstvom (1,65), relativno najvišjo pa trditvi o zadovoljstvu z neposredno nadrejenimi (2,54). Razmerje med demografijo in notranjimi odnosi nazorno predstavijo sledeči korelaciji: starejši anketiranci bolje ocenjujejo notranje odnose (0,0354) kot mlajši, bolj izobraženi pa stanje notranjih odnosov v organizaciji ocenjujejo slabše (-0,0305) kot nižje izobraženi.

Zgoraj navedeni podatki pričajo o zelo slabem odnosu med zaposlenimi ter odnosu med zaposlenimi in vodstvom. Poleg dejstva, da odnose v družbi ustvarjajo predvsem vodilni kadri, ki bi lahko z drugačnim vodenjem bistveno spremenili oziroma izboljšali to dimenzijo organizacijske klime, pa k slabim odnosom med zaposlenimi samimi dodatno pripomore tudi temna plat specifikke dela v igralnici. Ljudje namreč ostajajo na istem delovnem mestu do upokojitve. Delo, ki ga zaposleni opravljajo, je monotono in z leti postaja rutinsko, ne vzbuja več emocij. K temu pripomore tudi skoncentriranost dela le na vikende in praznike. Med tednom zaposleni tako rekoč dežurajo na svojih delovnih mestih, znotraj katerih kroženja celotne kapacitete zaposlenih ni. Tako za istimi igralnimi mizami posedajo vedno isti ljudje. Poleg tega je treba vedeti, da ima večina igralcev svojo priljubljeno igro, kar pomeni tudi prisotnost istih gostov na določeni igri. Že sama razporeditev delavcev v obliki "kroženja" na različnih igrah, bi vsekakor razbila monotonost dela. Seveda pa je slednje mogoče realizirati le z zadostnim številom zaposlenih, ki bi morali biti tudi ustrezno usposobljeni (imeti opravljene tečaje vseh iger, ki se odvijajo v igralnici).

Vodstvu bi na podlagi ugotovitev bilo možno svetovati izvedbo dodatne raziskave samo za segment odnosov med zaposlenimi. Le tako bodo lahko izvedeli, kje je ključni



problem slabih odnosov ter se na podlagi konkretnih rezultatov odločili, kako stanje popraviti.

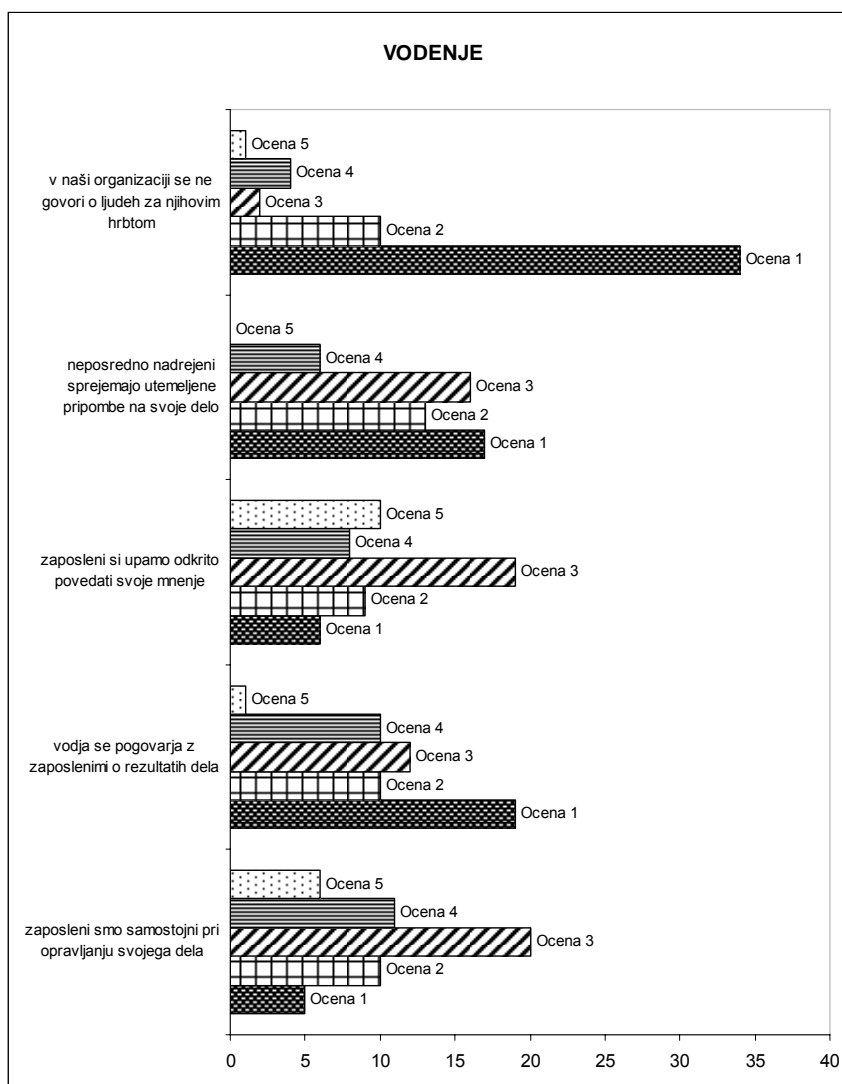
*Vodenje: trditve 39-43*

Kot že povedano, se dimenziji vodenje in notranji odnosi dopolnjujeta, saj odnose v družbi ustvarjajo predvsem vodilni kadri z njihovim načinom vodenja.

Da bodo kadri v organizaciji lahko postali dejavniki konkurenčne prednosti, je treba uveljaviti novo filozofijo vodenja. Ta med drugim poudarja, da naj vodja gradi na produktivnosti, osebnih in skupnih vrednotah, naj bo operativen in vizionarski, naj daje zgled z dejanji, postavlja v ospredje skupino in ne sebe ter naj upošteva, da je vodenje stvar vsakogar, da je proces in ne položaj (Merkač Skok, 2004, 4).

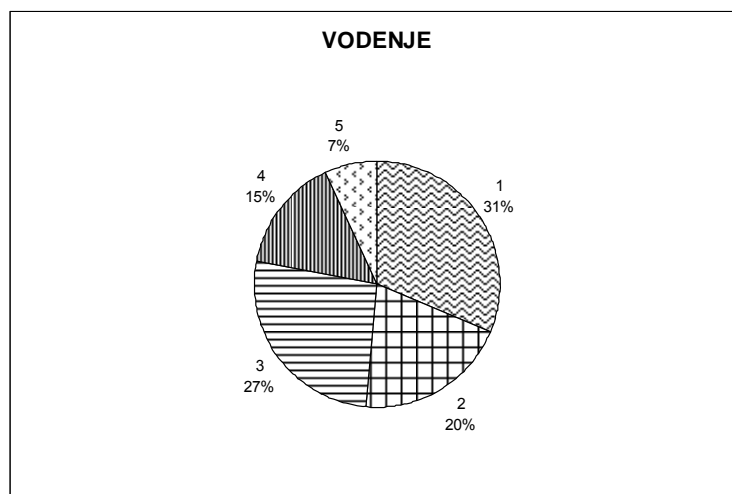
Vodja naj torej uveljavi takšno filozofijo vodenja, ki bo temeljila na demokratičnih odnosih, saj le slednji lahko zagotovijo ustrezno organizacijsko klimo v podjetju.

Graf 4.20: Ocene po dimenzijah vodenja



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.21: Deleži ocen po dimenzijah vodenja



Vir: lastna raziskava 2005

Relativno veliko število nizkih ocen (1,2) so anketiranci dodelili prvi trditvi, ki vnovič poudarja nezaupanje med ljudmi. Bolje so ocenili samostojnost pri opravljanju svojega dela in trditev, da si upajo odkrito povedati svoje mnenje. Odnos z neposredno nadrejenimi in vodstvom so ocenili med 2,2 in 2,3. Značilnih demografskih korelacij med rezultati ni bilo.

Na podlagi ugotovitev je možno povzeti, da bi vodstvo igralnice moralo tej dimenziji nameniti več pozornosti. Z ocenami, ki so jih dodelili tretji trditvi, so zaposleni povedali, da si upajo odkrito povedati svoje mnenje. Ocene četrte trditvi »vodja se pogovarja z zaposlenimi o rezultatih dela« pa pričajo o tem, da vodstvo zaposlenim ni pripravljeno prisluhniti. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev, vendar je sodelovanje zaposlenih in managementa možno le z vzpostavljanjem komunikacije med obema ter z usmerjenim informiranjem zaposlenih. Za začetek vzpostavljanja dialoga bi vodstvo lahko uvedlo mesečne osebne razgovore in si s tem pridobilo zaupanje in naklonjenost zaposlenih ter njihovo pripravljenost za sodelovanje. Sodelovanje namreč temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Reševanje problema komunikacije z osebnimi razgovori je podrobneje obrazloženo v dimenziji notranjega komuniciranja in informiranja.

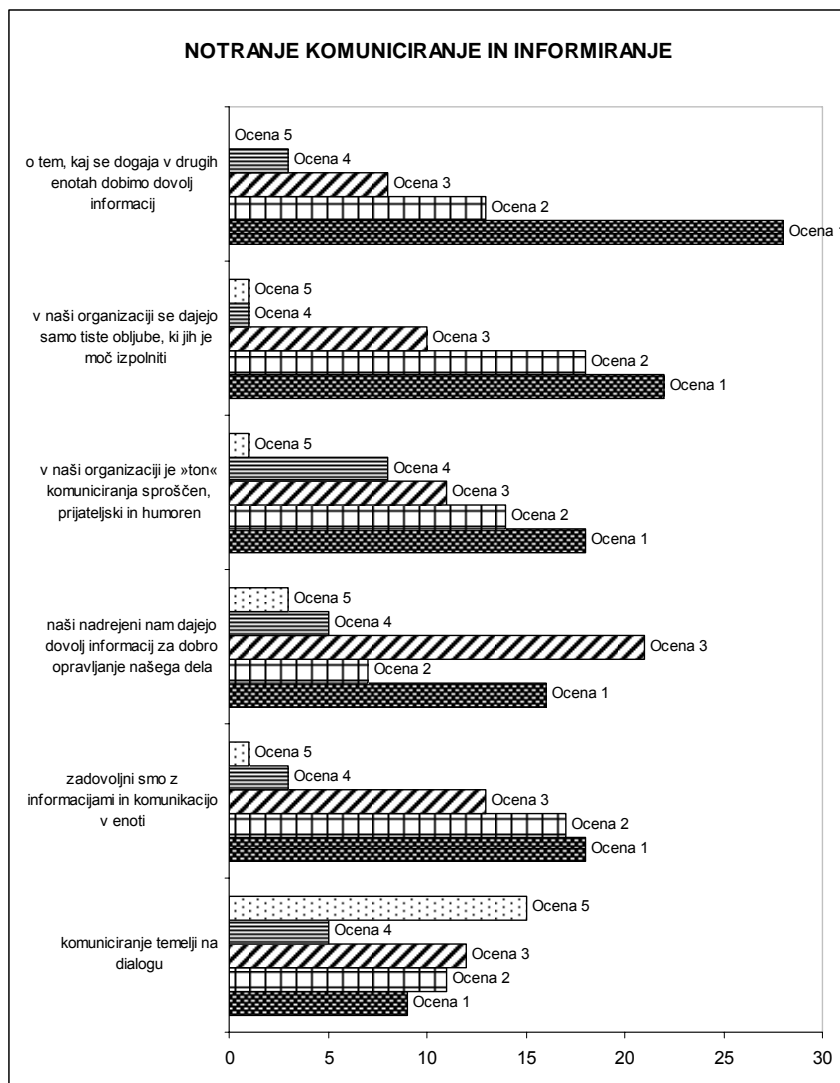
#### *Notranje komuniciranje in informiranje: trditve 49-54*

Po Grubanu so komunikacije sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost družbe (Gruban, 2002, 82).

Merkačeva poudarja povečan pomen informacij v organizaciji, kar pomeni, da se mora management usmeriti od sistemov k ljudem. Sistemsko utemeljena komunikacija je bistveni element za zmanjševanje prepada, ki obstaja med managementom in zaposlenimi zaradi količine znanja. Zagotavljanje dobre komunikacije med vsemi deli organizacije je ena od poti, s pomočjo katere management zagotavlja koordinacijo. Management zagotavlja dostop do informacij in priložnosti za njihovo izmenjavo, s tem pa tudi vpliva na notranje odnose (Merkač, 1998, 135).

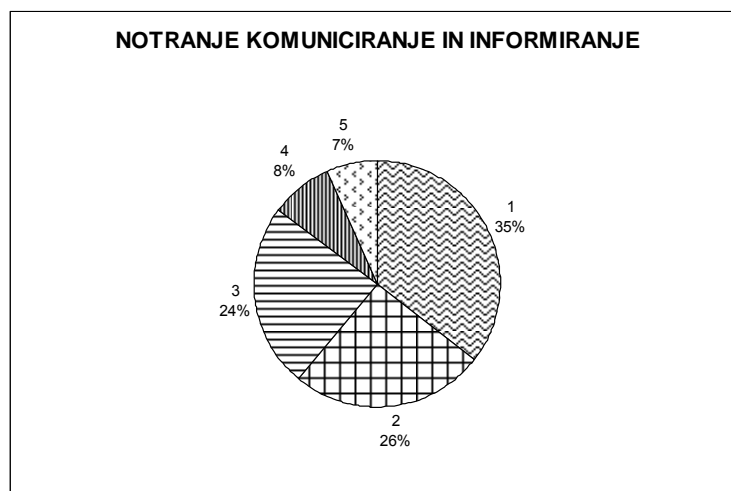
Brane Gruban (1999, 17) podaja razliko med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Pravi, da informiranje (še) ne pomeni komuniciranje. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikaciji udeleženih strani. Rozman pa pravi, da notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje družbe in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko in cilji družbe. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost in motiviranost zaposlenih (Rozman, 2000, 82).

Graf 4.22: Ocene po dimenzijah notranjega komuniciranja in informiranja



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.23: Deleži ocen po dimenzijah notranjega komuniciranja in informiranja



Vir: lastna raziskava 2005

Stanje notranje komunikacije in informiranja v družbi je na relativno nizki ravni. Prvi dve trditvi so zaposleni ocenili z visokim številom nizkih ocen in tako izrazili nizek nivo informiranja zaposlenih, vezanega na druge enote ter ocenili obljube vodstva kot nerealne. Število informacij, ki so neposredno vezane na njihovo delo, se večini zdi zadostno. Ton komuniciranja v organizaciji so relativno slabo ocenili.

Rezultati zadnjih dveh trditvev pa si nasprotujejo, saj kljub temu, da so zaposleni zelo dobro ocenili trditvev, da komuniciranje temelji na dialogu (ena najvišjih ocen nasploh), so zelo slabo ocenili trditvev, da so zadovoljni z informiranjem in komuniciranjem v enoti. Vzrok bi lahko iskali v napačni interpretaciji zadnje trditve, saj so anketiranci najverjetneje ocenjevali trditvev, da bi komuniciranje moralo temeljiti na dialogu, ne pa da je temu tako v njihovi enoti.

Če se izvzame ocene zadnje trditve, je notranje komuniciranje in informiranje zelo slabo ocenjeno. Korelacije med demografijo in predmetno dimenzijo pravijo, da so starejši delavci (-0,0361) in višje izobraženi (-0,0245) slabše ocenili notranje komuniciranje in informiranje.

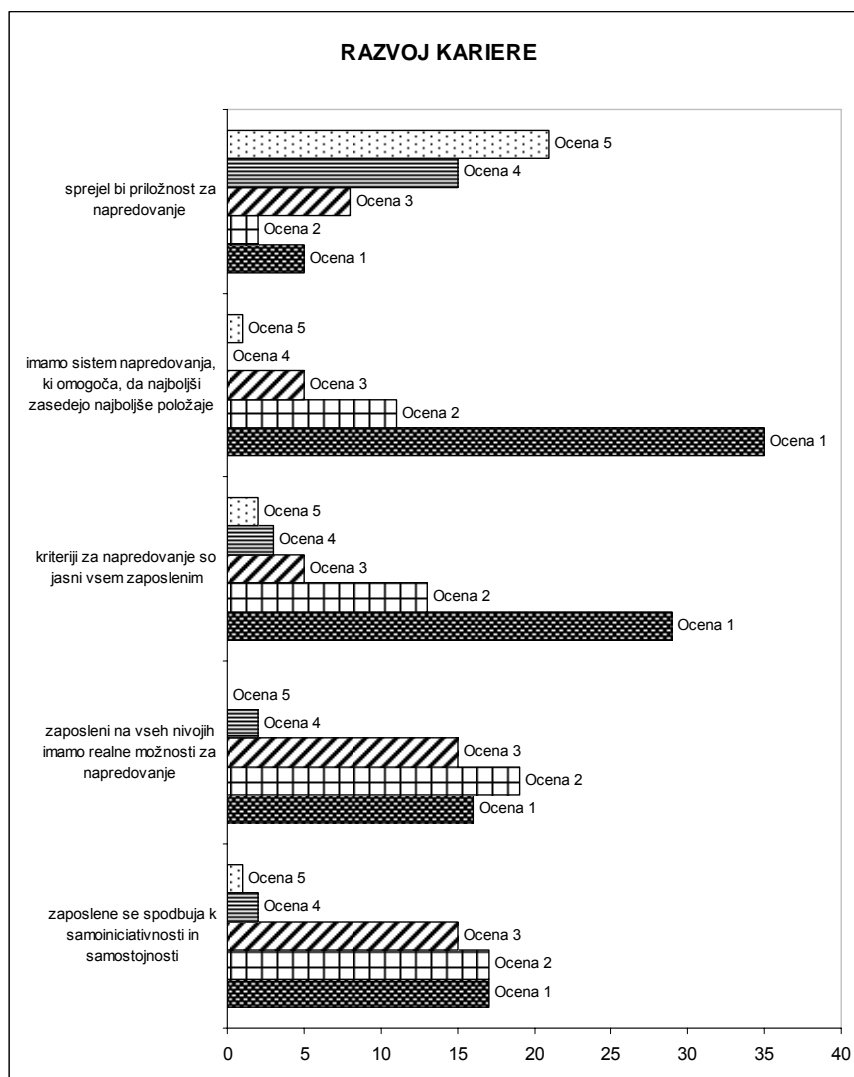
Glede na že omenjen finančni položaj družbe, potrebe trga po konstantnih spremembah, prilagajanjih trgu oziroma zagotavljanju konkurenčnosti in razvoju dejavnosti je sodelovanje delavcev neprecenljivo. To pa zahteva dobro komunikacijo z njimi. V analizi dimenzije motivacije in zavzetosti je opisan pojem psihološke pogodbe, ki kot že povedano pomeni sklop predstav in predvidevanj oz. prepričanj posameznika o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi mu zaradi tega pripadajo. Vsakdo ima seveda svojo različico psihološke pogodbe. Ker so razlike med pričakovanji med zaposlenimi in delodajalci velike, se mora podjetje v izogib konfliktom truditi čim bolj prizemljiti pričakovanja zaposlenih. To pa lahko doseže z

ustrezno informiranostjo zaposlenih o stanju podjetja. Le tako si bodo lahko ustvarili realno sliko pričakovanj, zato bi bilo potrebno zagotavljati točne informacije. Informiranje naj ne bi bilo le splošno, temveč usmerjeno v tiste dejavnike, ki jih želi vodstvo implementirati med vse zaposlene. V sistemu informiranja bi morali to pomembno vlogo opravljati vodje in strokovni delavci. Eden od načinov informiranja je lahko posredovanje informacij zaposlenim preko internega glasila ali z bolj učinkovitim izkoristkom obstoječih oglasnih desk. S tem bi povečali zanimanje delavcev za dogajanje v podjetju, izboljšali medsebojne odnose, preprečili dezinformiranje, povečali pripadnost družbi ter vzpostavljali bolj pristne odnose med vodstvom in delavci oziroma povečali zaupanje v vodstvo.

Da bi povečali in izboljšali komunikacijo z zaposlenimi ter se izognili enosmernemu posredovanju informacij, bi bilo morda smotno za začetek uvesti mesečne osebne razgovore. S tem bi ustvarili boljši dialog z delavci in stik med vodji in delavci, kar je osnova za izboljšanje medsebojnih odnosov kot tudi možnost za pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih. Z uvedbo mesečnih osebnih razgovorov, ki bi se v primeru stabilizacije razmer v družbi kasneje izvajali le še dvakrat oziroma enkrat na leto, bi dosegli povečanje vloge posameznika, izboljšanje kakovosti dela, izboljšanje odnosov med zaposlenimi, povečanje občutka pripadnosti, odkrivanje želja in ambicij posameznikov. Posledica navedenega bi bil večji izkoristek delavcev kot tudi manjše bolniške odsotnosti ter spoznanja, ki bi koristila kadrovanju in izobraževanju delavcev.

Razvoj kariere: trditve 44-48

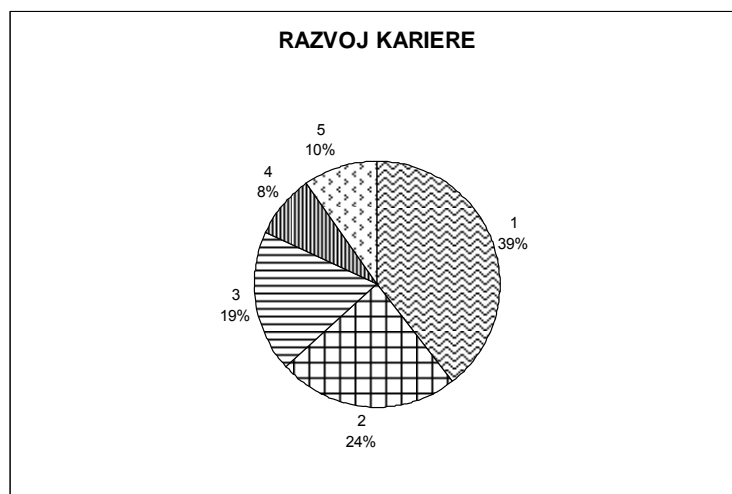
Graf 4.24: Ocene po dimenzijah razvoja kariere



Vir: lastna raziskava 2005



Graf 4.25: Deleži ocen po dimenzijah razvoja kariere



Vir: lastna raziskava 2005

S povprečno oceno 3,9 so zaposleni ocenili prvo trditev, torej bi več kot 70% anketirancev sprejelo možnost za napredovanje. Vendar ocene druge trditve kažejo, da se ne strinjajo s sistemom napredovanja (povprečna ocena 1,5), ker naj kriteriji za napredovanje ne bi bili jasni vsem zaposlenim (tretja trditev, povprečna ocena 1,5). Pri zadnjih dveh trditvah prevladujejo ocene 1,2 in 3, kar kaže, da anketiranci ne verjamejo v realne možnosti za napredovanje in da se zaposlene tudi ne spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti. Iz korelacije med starostjo in razvojem kariere pa razberemo, da odpadejo nizke ocene na mlajše anketirance, saj starejši menijo, da so možnosti za razvoj kariere dobre (0,0009). Tukaj gre vsekakor tudi za drugačna razmišljanja in pričakovanja med generacijami.

Enako kot pri proučevanju motivacije zaposlenih je del nezadovoljstva potrebno tolmačiti tudi skozi kadrovske specifičnosti igralnice. Zaposleni bi se morali zavedati dejstva, da med zaposlenimi croupierji naravne fluktuacije kadra skoraj ni in je posledično možnost napredovanja na višje delovno mesto resnično majhna. Izobraževanje kadrov za poklic croupierja izvaja igralnica sama. Gre torej za generacijsko zaposlovanje, ne za zaposlovanje posameznikov. Od vsake generacije pa je število tistih, ki bodo lahko napredovali na višje položaje znotraj tega delovnega mesta, že vnaprej znano. O napredovanjih in novem zaposlovanju lahko govorimo le v primeru upokojitve ene od generacij, kar se v Portorožu ravno pričinja ali pa v primeru širjenja dejavnosti. Večina zaposlenih torej preživi celotno delovno dobo na istem delovnem mestu, kar gotovo prispeva k delni frustraciji zaposlenega. Kljub temu pa delavci ne zapuščajo organizacije, saj se zavedajo dejstva, da je višina osebnih dohodkov za peto stopnjo izobrazbe, predvsem pa delovne izkušnje, ki so izključno

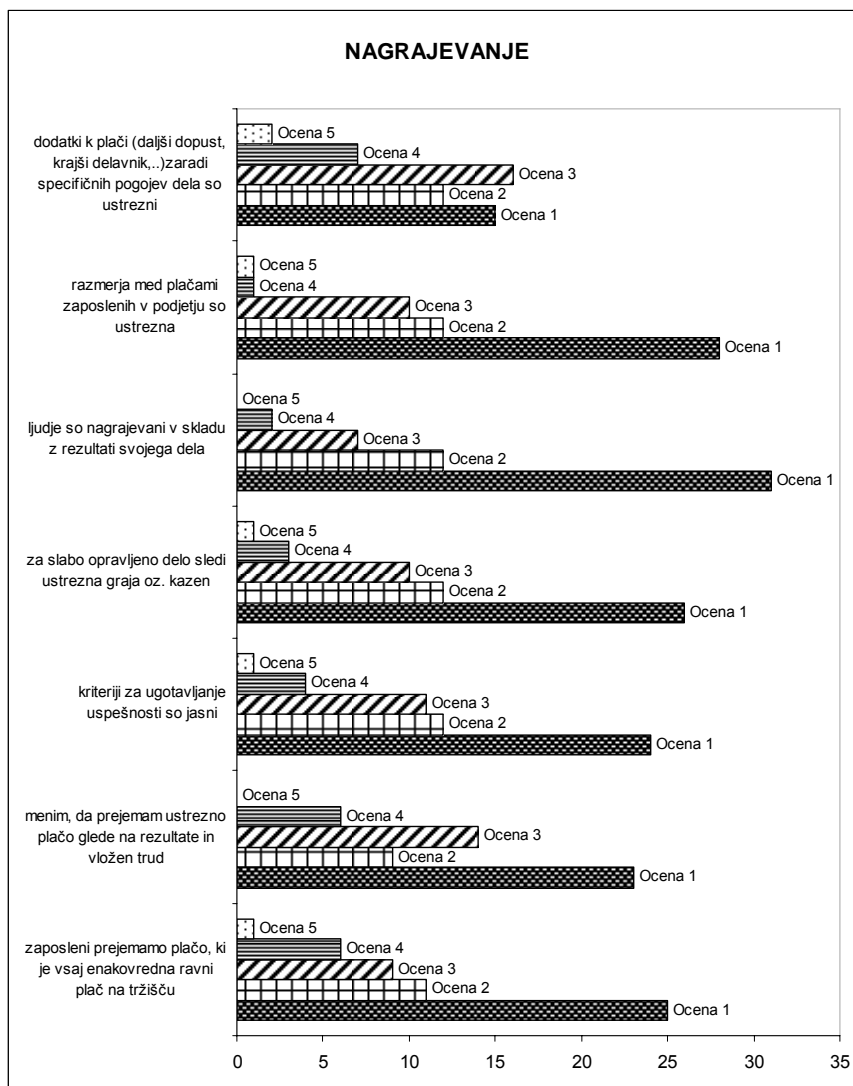
croupierske narave, relativno visoka. Dejstvo, da je že po 10 letih možnost za zamenjavo zaposlitve izven te dejavnosti zelo majhna, pa jih še dodatno obremenjuje.

Vsekakor pa bi podjetje v izogib apatiji in nezadovoljstvu, zaposlene lahko dodatno izobraževalo oziroma motiviralo znotraj dela, ki ga opravljajo, kot je bilo predlagano pri analizi strokovne usposobljenosti.

*Nagrajevanje: trditve 55-61*

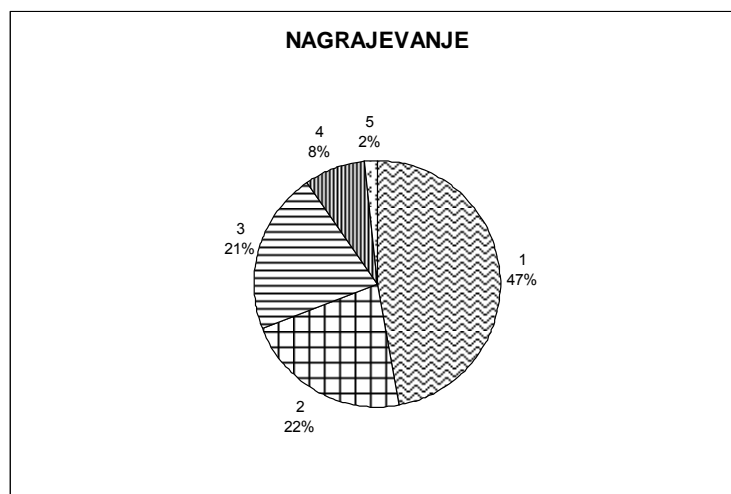
Kot je zapisano v knjigi Management kadrovskih virov (Lipičnik, 1994, 510-512), mora biti sistem nagrajevanja podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije same družbe. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne oblike nagrajevanja, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd. ter sistem nagrajevanja uspešnosti. Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi družbe, zato s to dimenzijo merimo, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi. Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa se poleg materialnih oblik stimulacije podjetja poslužujejo tudi pohval in nagrad, po drugi strani pa graj ali kazni za slabo opravljeno delo.

Graf 4.26: Ocene po dimenzijah nagrajevanja



Vir: lastna raziskava 2005

Graf 4.27: Deleži ocen po dimenzijah nagrajevanja



Vir: lastna raziskava 2005

Iz korelacije med delovnim mestom in nagrajevanjem je razvidno, da so zaposleni na višjih položajih slabše ocenili nagrajevanje. Anketiranci so v tej dimenziji izrazili veliko nezadovoljstvo, zato so trditve znotraj nagrajevanja analizirane posamezno.

Pri prvi trditvi, ki se navezuje na dodatke zaradi specifičnih pogojev dela, so mnenja zelo deljena. Dodatki na plačo (nočno, praznično, nedeljsko delo,..) ter ugodnosti (krajši delavnik, daljši dopust) zaradi omenjenih pogojev dela so zakonsko določeni ter še dodatno razdelani v kolektivni pogodbi za turizem in gostinstvo. Delež nestrinjanj se najverjetneje navezuje na dodatke, ki bi lahko bili natančneje opredeljeni v kolektivni pogodbi družbe (igralništvo), vendar je zaradi neskladij med sindikatom in upravo družbe v fazi sprejemanja že leta.

Druga trditev pravi, da so razmerja med plačami zaposlenih v podjetju ustrezna. Nestrinjanje anketirancev je v tem primeru nekako upravičeno, saj so se z leti v ostalih strokovnih službah dogajali vmesni premiki brez prave podlage, ki so podrli razmerje med službami. Z novo sistemizacijo, ki je skoraj zaključena, naj bi te nepravilnosti odpravili.

Trditvi o nagrajevanju v skladu z rezultati dela so ravno tako pripisali veliko število negativnih ocen, kar 60% anketirancev je podelilo oceno 1. Tudi to področje je predmet kolektivne pogodbe, ki pa je zaradi nezmožnosti uprave in zaposlenih do skupnega jezika, že dolga leta nedorečeno. Sistem plač bi bilo treba postaviti s sistemizacijo delovnih mest. Fiksna osnova naj bi se določila na podlagi zahtevnosti delovnega mesta, variabilni del plače, kamor sodi tudi napitnina, pa na podlagi uspešnosti podjetja, organizacijske enote in skupine. Variabilni del plače bi tako deloval tudi kot zelo močan motivator. Nekoliko podrobneje je možnost nagrajevanja zaposlenih analizirana v nadaljevanju.

Podjetje pričakuje od zaposlenih optimalne delovne rezultate. Da bi jih ljudje res dosegli, je pripravljeno vodstvo podjetja posameznikove delovne uspehe posebej motivirati in nagraditi. Ljudje od svoje zaposlitve med drugim pričakujejo po eni strani za enako delo enako plačilo (pri čemer sama višina plačila ni toliko pomembna, kot so razmerja med deli glede na znanje, zahtevnost, napor, odgovornost,..), za izjeme pričakujejo še dodatno stimulacijo. Naloga vodstva podjetja je ustvarjanje možnosti, da lahko delavci z interesom in prostovoljno delajo za organizacijske cilje. Pri tem morajo delavci v podjetju zadovoljevati svoje potrebe. Vodstvo v podjetju dnevno racionalno upravlja vse materialne in nematerialne resurse, med drugim tudi nadzira in vzdržuje optimalni učinek zaposlenih (Merkač, 1994)

V dejavnosti, kot je igralništvo in v turizmu nasploh, ustrezna oblika skupinskega nagrajevanja vsekakor lahko deluje kot motivator. V igralništvu namreč govorimo o sezonskih nihanjih, ki od delavcev zahtevajo poleg fizičnega (daljši urniki, konstantna gneča, zakajeni prostori,..), tudi dodaten psihičen napor (kljub fizični utrujenosti skušati čimbolj strokovno opravljati svoje delo), zato je dodatna stimulacija v obliki finančnih nagrad v času turistične sezone oz. ob večjih praznikih lahko ustrezen motivator, saj pomeni zahvalo vodstva zaposlenim za vložen napor v delo kot tudi za morebitne dobre finančne rezultate, istočasno pa pomeni finančno nagrado. Občasno so zaposleni v igralnici tovrstnih oblik nagrajevanja deležni, vendar slednje predstavljajo bolj izjemo kot pravilo, kar vsekakor povzroča zmedo med zaposlenimi. S tem primerom lahko nazorno prikažemo pojem psihološke pogodbe oziroma razmerje med pričakovanji zaposlenih in namero vodstva podjetja. V kolikor kriteriji za nagrajevanje niso vnaprej določeni in zaposleni ne vedo, ali bodo deležni nagrade oziroma z namero vodstva ter stanjem podjetja niso seznanjeni, si ne bodo mogli ustvarili realne slike in tudi njihova pričakovanj ne bodo realna. Vse to pa lahko povzroči le nepotrebne konflikte med vodstvom in zaposlenimi.

Kot nadalje navaja Merkačeva:

Večina podjetij uporablja določen program priznavanja delovne uspešnosti s povezavo nagrade na določeno vrsto dosežka, vprašanje pa je, kaj vse od tega pričakujejo. Ko se vprašamo, ali nagrade motivirajo ljudi, je odgovor nedvomno pritrdilen. Nagrade motivirajo ljudi, predvsem zato, da bi dobili nagrade. Kako nagrade delujejo? Na kratek rok zagotavljajo le začasno pripadnost, vdanost. Kadar želi podjetje doseči trajnejše spremembe v odnosih, vrednotah in vedenju, pa so nagrade enako neučinkovite kot kazni. Ko zmanjka nagrad, se ljudje povrnejo k svojemu uveljavljenemu vedenju. Ali pričakovanje nagrad vedno motivira?

Nagrade torej delujejo le na kratek rok in zagotavljajo le začasno vdanost (Merkač, 1994)

Glede na zgoraj navedeno bi bilo morda smotrno dodatno nagrajevati vse delavce v operativi le ob večjih praznikih, saj je tudi cilj tovrstnega nagrajevanja kratkoročen. Povedati je potrebno, da bi včasih lahko zadostovala tudi zahvala zaposlenim za dobro opravljeno delo, saj tudi sami vedo, da v dejavnosti, kot je igralništvo, dober obisk še ne pomeni tudi dobrih finančnih rezultatov. Vsekakor pa lahko z vnaprej dogovorjenim načinom in kriteriji tovrstnega nagrajevanja vodstvo doseže, da delavci v pričakovanju nagrade vložijo maksimalen napor v svoje delo od prvega pa do zadnjega večera trajanja praznikov. Za trajnejše spremembe v odnosih in vedenju pa bi vodstvo podjetja moralo razmisliti o sistemu dodeljevanja napitnine croupierjem, saj je to edini, najbolj pravičen, predvsem pa najbolj stimulativen način dolgoročnega nagrajevanja. Napitnino namreč croupierji delajo sami, višina napitnine pa je v premem sorazmerju s kakovostjo dela zaposlenih. No, ne smemo zanemariti dejavnika sreče igralcev oziroma dejstva, da je višina napitnine vsekakor odvisna tudi od dobitkov ali izgube slednjih, vendar imajo kljub temu na tem področju škarje in platno v rokah croupierji. Praksa v igralništvu narekuje, da se napitnina praviloma deli zaposlenim. V evropskih igralnicah delujejo v okviru ustaljene prakse, napitnina se zaposlenim deli v deležih, ki se med igralnicami razlikujejo. V Sloveniji pa je napitnina po Zakonu o igrah na Srečo sestavni del prihodkov kot dohodek igralnice oziroma natančneje:

Delavci, ki vodijo posebne igre na srečo ali nadzorujejo igre, ne smejo sprejemati napitnin, daril, posojil ali drugih ugodnosti zase ali za koga drugega (ZIS, 1995, 88.člen).

Ne glede na določbo 88. člena tega zakona lahko igralci dajejo napitnino za izvajanje določenih posebnih iger na srečo, ki se daje v posebne skrinjice na igralnih mizah. Napitnina iz prejšnjega odstavka je sestavni del prihodkov koncesioniranja. Prihodki iz napitnine so lahko podlaga za plače in plače na podlagi delovne uspešnosti. Pri delitvi prihodka iz napitnin iz prejšnjega odstavka so izvzeti člani uprave in drugi vodilni delavci koncesioniranja. Način delitve sed določi s spolšnim aktom za igralnico v skladu s panožno kolektivno pogodbo (ZIS, 1995, 91.člen).

Rešitev vprašanja napitnine bi pomembno vplivala na zmanjšanje bolniških odsotnosti takrat, ko je prisotnost delavca najbolj pomembna, preusmerila pa bi tudi pozornost in kritiko delavcev na njih same in tako omogočila bolj konstruktiven in učinkovit dialog z vodstvom družbe. Najpomembnejše pa je dejstvo, da bi rešitev tega problema uspela dvigniti zadovoljstvo zaposlenih v igralnici.

Poleg nagrajevanja v obliki napitnine bi se vodstvo lahko za popestritev vzdušja in ustvarjanje zdrave tekmovalnosti med zaposlenimi poslužilo tudi drugačnih oblik nagrajevanja, ki so ravno tako učinkovite, če dosežejo svoj namen. Zaposleni bi jih bili lahko deležni po večjih praznikih, v obliki sprostitev vikend paketov v termah (lahko tudi v lastnih počitniških kapacitetah) ali v obliki napotitve najbolj iniciativnih zaposlenih na enega od mnogih igralniških sejmov (London, Las Vegas ali bližnje destinacije v Evropi), kar bi lahko bilo tudi v okviru izobraževanja zaposlenih. Skratka, z malo domišljije vpeljati sveže oblike nagrajevanja za vse generacije delavcev. Poudariti pa je potrebno, da morajo tudi v tem primeru biti točno določeni kriteriji dodeljevanja nagrad, saj lahko sicer vodstvo doseže ravno nasproten učinek in le še dodatno zaostri medsebojne odnose.

Vsekakor pa podjetje ne sme zanemariti pomembnosti nedenarnih oblik nagrajevanja, kot so pohvale, lepe besede in zahvale zaposlenim za sodelovanje, saj ravno slednje ustvarjajo pristne odnose med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Gre torej za močan, vendar prepogosto neizkoriščen motivacijski dejavnik, ki ne predstavlja nobenega stroška, ampak od podjetja zahteva le vnos človeških vrednot v medsebojne odnose. Z uporabo pohval vodstvo izkaže spoštovanje do zaposlenih in pokaže, da zna ceniti njihovo delo kot prispevek k uspešnosti podjetja.

Četrta trditev je tesno povezana s tretjo, saj se anketiranci strinjajo, da za slabo opravljeno delo ne sledi graja oziroma kazen. Poleg nagrade za dobro opravljeno delo so še kako potrebne tudi ustrezne sankcije zoper kršitelje, saj se le tako lahko vzpostavi ravnovesje med zaposlenimi in se tako izognemo nepotrebnim konfliktom ter občutkom neenakosti in nepravilnosti med zaposlenimi. Pri sankcioniranju mora biti vodstvo previdno in kar se da korektno oceniti, kdaj je graja res potrebna. Za razliko od pohval, ki dosežejo svoj namen s tem, ko postanejo javne in za vzgled drugim, pa je pri grajah potrebno, da se jih izvaja v zasebnih pogovorih z zaposlenimi ter z ustrezno obrazložitvijo. Tako ima tudi delavec možnost razložiti, zakaj do napak prihaja.

Ocene pete trditve kažejo na potrebo po postavitvi jasnih kriterijev za ugotavljanje uspešnosti oziroma seznanitvi zaposlenih z njimi. Misel posameznika na to, da mu je bila storjena krivica, pa četudi temu ni tako, vodi v nezadovoljstvo in neproduktivnost.

Ustreznost plače glede na rezultate in vložen trud je bila ocenjena s povprečno oceno 2,11, od tega je 40% anketirancev podalo oceno 1. Ocene 5 ni podal nihče od anketirancev. Rezultati so relativno skladni s pričakovanji, saj zaposleni ne bo nikoli toliko cenjen, kot meni, da si zasluži. Tukaj igra veliko vlogo psihološka pogodba posameznikov ali skupin posameznikov. Zaposlenim je treba čim bolj transparento prikazati stanje in položaj podjetja, saj si bodo le tako lahko ustvarili realno sliko.

Zadnja trditev o enakovrednosti plač na tržišču je bila tudi relativno slabo ocenjena. Pri podajanju ocene tej trditvi je obvezno potrebno upoštevati vsaj 3 pomembna dejstva.

Prvo je, da imajo v Sloveniji višje plače le HIT-ove igralnice. Primerjati se z omenjeno igralnico pa med drugim ne dovoljuje finančni položaj družbe, saj je bila družba še v lanskem letu tik pred stečajem. Drugo dejstvo je, da primerjava plač z evropskimi Casinòji ni realna, tako kot ni realna primerjava slovenskih plač nasploh s plačami v Evropi. Zadnje in mogoče najpomembnejše dejstvo pa je, da so časi velike ekspanzije družbe mimo. Nova zakonodaja je po letu 1993 vnesla povsem nove pogoje v delovanje igralništva. Koncesioniranje in pojem konkurence na sploh ter nova pravila razporeditve dohodka so postavila igralnico v nov položaj. Je pa družba vsekakor prepozno odreagirala na trg konkurence in ekonomskih zakonitosti.

Odprta vprašanja anketirancev niso posebej obravnavana, saj potrjujejo ugotovitve, dobljene z ostalimi vprašanji iz analize. Podrobneje so predstavljena v prilogi.

#### **4.4.3 Preverjanje hipotez**

Hipoteza 1: hipoteze se ne da potrditi, ker ni neposredne povezave med obema dimenzijama. Kljub temu me je zanimal podoben vpliv med posameznimi trditvami. Ugotovila sem, da je motivacijski faktor 4 v obratnem sorazmerju z obema trditvama o kakovosti storitev, in sicer tisti, ki se počutijo odgovorne za kakovost svojega dela in ki menijo, da po svoji moči prispevajo h kakovosti storitev pravijo, da se v organizaciji ne ceni dobro opravljeno delo. Hipotezo vseeno lahko delno potrdim.

Hipoteza 2: hipotezo zavračam. Korelacija med skupno dimenzijo delovnih razmer in skupno dimenzijo inovativnosti in iniciativnosti je statistično značilna, in sicer višje zadovoljstvo z delovnimi razmerami pomeni slabše mnenje o inovativnosti in iniciativnosti, kar je ravno nasprotno od predpostavljenega. Vseeno sem preverila korelacije še med posameznimi trditvami znotraj predmetnih dimenzij in ugotovila naslednje: tisti, ki jim razpored delovnega časa ustreza, menijo, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud ter tisti, ki jim delovni pogoji ustrezajo menijo, da se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi, ne le vodje.

Hipoteza 3: a) tudi te hipoteze se ne da potrditi, ker korelacija med obema dimenzijama ni statistično značilna. Obstajajo pa zanimive statistično značilne povezave med posameznimi trditvami kot na primer:

Tisti zaposleni, ki so pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva, menijo, da so odnosi med zaposlenimi dobri ter da se v organizaciji bolj tekmuje kot sodeluje, vendar pa vodstvo med seboj bolj sodeluje kot tekmuje. Isti anketiranci, ki menijo, da vodstvo med seboj bolj sodeluje kot tekmuje, so zadovoljni z informiranostjo v organizaciji.

Tisti, ki menijo, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti ter da se ceni dobro opravljeno delo, menijo, da se znajo skupaj zabavati.



Tisti, ki so zavzeti za svoje delo, so zadovoljni z neposredno nadrejenimi. Tisti, ki so pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva, pa niso zadovoljni z neposredno nadrejenimi in menijo, da med vodjo in zaposlenimi ne prevladujejo dobri odnosi.

Zelo močna korelacija je med zavzetostjo za delo in zadovoljstvom z najvišjim vodstvom, saj tisti, ki so z najvišjim vodstvom zadovoljni, so zavzeti za svoje delo in menijo tudi, da se konflikte rešuje konstruktivno ter da si ljudje medsebojno zaupajo.

Medsebojno zaupanje pa vpliva tudi na možnost dodatnega napora pri delu, saj tisti, ki so pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva, menijo, da si ljudje medsebojno ne zaupajo. Tisti anketiranci, ki pa so mnenja, da si zaposleni medsebojno zaupajo, so zadovoljni tudi z informiranostjo v organizaciji in menijo, da so postavljene visoke zahteve glede delovne usposobljenosti.

b) na splošno je zadovoljstvo z notranjimi odnosi v obratnem sorazmerju z inovativnostjo in iniciativnostjo. Še posebej močna je povezava med trditvami, da so odnosi med zaposlenimi dobri, da vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje in trditvijo, da si ljudje medsebojno zaupajo ter kategorijo inovativnosti in iniciativnosti.

Hipoteza 4: a) nagrajevanje in motivacija: tudi ti dve dimenziji nimata statistično značilne korelacije, so pa zato posamezne trditve med seboj povezane, in sicer:

Tisti zaposleni, ki menijo, da prejema plačo enakovredno ravni plač na tržišču, pravijo, da zaposleni niso zavzeti za svoje delo. Isti zaposleni menijo, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti.

Tisti, ki so zavzeti za svoje delo in so pripravljeni na dodaten napor, menijo, da za slabo opravljeno delo ne sledi ustrezna kazen ter da ljudje niso nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela. Hipotezo 4 lahko vseeno delno potrdim.

b) nagrajevanje in notranji odnosi: ti dve dimenziji se statistično ne pokrivata, saj je edina trditev, ki izstopa ta, da se zaposleni (ne)znajo skupaj zabavati. To morda pomeni, da skupno zabavo zaposleni povezujejo z nagrado.

Hipoteza 5: empirično hipoteze nisem mogla dokazati, ker ni bila izvedena neposredna raziskava bolniških odsotnosti, je pa glede na ocene znotraj dimenzij nagrajevanja, motivacije in notranjih odnosov, možno sklepati oziroma ugotoviti naslednje:

V analizi raziskave so podrobno razdelane vse tri dimenzije, ki potrjujejo predmetno hipotezo. Z ocenami trditev pod dimenzijo nagrajevanja so anketiranci izrazili veliko nezadovoljstvo. Zelo slabo so ocenili vse trditve, najslabše (60 % anketirancev je podelilo oceno 1) pa so ocenili ravno trditev, ki se neposredno nanaša na nagrajevanje (ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela). Tudi rezultati dimenzije motivacije niso spodbudni, saj pravijo, da vodstvo zaposlene zelo slabo motivira, kljub temu pa ostajajo zavzeti za svoje delo. Dimenzija notranjih odnosov je

bila podobno kot ostali dve, zelo nizko ocenjena, povprečna skupna ocena znaša 2,118. Najslabše ocene so zaposleni pripisali ravno trditvama, da si ljudje medsebojno zaupajo ter da so odnosi med zaposlenimi dobri.

Hipotezo dodatno potrjujejo tudi povprečne ocene po posameznih dimenzijah, ki so se gibale od najnižje, ki znaša 1,839, do najvišje povprečne ocene 3,757, s katero so zaposleni ocenili dimenzijo kakovosti storitev. Predmetne tri dimenzije zasedajo zadnja tri mesta znotraj celotne organizacijske klime, in sicer zadnje, 11. mesto, s povprečno oceno 1,839 zaseda dimenzija motivacije, sledita ji dimenziji nagrajevanja (1,972) in notranjih odnosov (2,118). Pri dimenziji motivacije in zavzetosti sem izračunala povprečje zadnjih treh trditev, ki se nanašajo neposredno na motivacijo.

Glede na zgoraj navedeno lahko sklepam, da bi ustrezno nagrajevanje vsekakor uspelo dvigniti motivacijo med zaposlenimi ter posledično izboljšalo medsebojne odnose v podjetju.

## 5 SKLEP

Iz raziskave, opravljene v pričujočem diplomskem delu, je razvidno, da organizacijska klima v obravnavanem podjetju vsekakor ni zgledna. Dejstvo je, da kultura v podjetju vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, slednje vpliva na klimo v organizaciji, ta pa na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Opravljena analiza stanja zadovoljstva zaposlenih je pokazala, da bi bilo za izboljšanje organizacijske klime v podjetju potrebno pozornost najprej usmeriti k dimenzijam motivacije in zavzetosti, nagrajevanja ter medsebojnih odnosov. Skladno s postavljenimi hipotezami, ki sem jih večinoma lahko potrdila, so se namreč pokazala ravno predmetna tri področja za najbolj problematična. Podlaga za pričetek reševanja nezadovoljstva zaposlenih pa je vzpostavljanje komunikacije med zaposlenimi in vodstvom ter ciljno informiranje zaposlenih. Tudi predmetna dimenzija je namreč bila zelo nizko ocenjena in izkazuje neustrezen pristop vodstva. Potrebno bo torej pričeti iskati rezerve tudi v človeškemu potencialu in zaposlene dojemati kot enega največjih resursov za uspešnost podjetja. Obstoječe, neustrezno stanje organizacijske klime, pa lahko izboljša le vodstvo podjetja, z načrtnim pristopom k reševanju problemov oziroma s pripravo konkretnega akcijskega načrta. Slednji bi lahko temeljil na možnih rešitvah, ki so bile predlagane skozi nalogo pod posameznimi dimenzijami organizacijske klime.

Po vsem navedenem pa je potrebno poudariti tudi dejstvo, da stanje nezadovoljstva v družbi vsekakor ni le posledica prepočasnega prilagajanja vodstva spremembam, ki jih je prinesla nova doba igralnštva, temveč tudi odraz političnih pretresov oziroma polomij, ki jih družba preživlja v zadnjih letih. Dolgoletna nestabilnost družbe tako vodstvena kot finančna sta vsekakor vplivali na spremembo kulture podjetja ter posledično tudi organizacijske klime.

Predpogoj za preobrat v smer zavedanja in reševanja problema nezadovoljstva je vsesplošna stabilizacija razmer v družbi, ki pa s finančnega vidika vsekakor ne bo kratkoročen proces. Relativno hitro pa lahko vodstvo spremeni stereotipno miselnost oziroma že tradicionalno politiko kadrovanja v družbi, ki se je pokazala za zelo neustrezno, saj zanemara pomembnost segmenta zaposlenih. Posedovati zaupanje in računati na pomoč delavcev pri realizaciji skupnih ciljev je namreč največje bogastvo, ki ga lahko uprava poseduje, še posebno v tako ekstremnih razmerah. V specifičnih turističnih dejavnostih, kot je igralnštvo, ima človeški dejavnik neizmerljivo težo, saj se stanje organizacijske klime v družbi prenaša neposredno na gosta. Ravno zato je ključnega pomena vlagati moči v preventivo, ki pa je možna le ob stalnem spremljanju stopnje zadovoljstva med zaposlenimi. Pri tem pa ne smemo zanemariti kompleksnosti in obsežnosti meritev klime v družbi. Samo enkratna meritev organizacijske klime namreč pove malo, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Ker se mnenje posameznikov oblikuje skladno z občutki in okoliščinami v danem trenutku, ko

anketo izpolnjujejo, pokaže enkratna meritev klime le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v družbi lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime.

Izboljšati stanje, v katerem se je znašel Casinò Portorož, bo vsekakor težka naloga in dolgotrajen proces, ki bo od vodstva zahteval dobro organiziranost in veliko modrih odločitev.

Naj na koncu omenim še svetovno uspešnico z naslovom *Ta nori posel-Funky business in pomenljivim podnaslovom »ko zaigra talent, kapital pleše«*, ki sta jo napisala docenta in predavatelja na ugledni poslovni fakulteti v Stockholmu, Kjell A. Nordström in Jonas Ridderstråle. V knjigi poudarjata pomen dobre organiziranosti in človeškega kapitala. Menita, da če želimo biti uspešni, moramo biti drugačni. Cilj podjetja mora biti- postati monopolist oziroma vsaj za hip početi nekaj, česar ne počne nihče drug, ponuditi nekaj, kar se da dobiti samo pri nas. *Organiziranje namreč pomeni umetnost, s katero dosežemo nenavadne stvari z navadnimi ljudmi*. Ustvariti moramo razmere, ki bodo spodbujale nenehno ustvarjalnost namesto novih in novih standardiziranih izdelkov ali storitev. Potrebujemo funky podjetje, torej podjetje drugačnega videza, v katerem vladajo drugačni načini dela. Hitrost pomeni vse, upravljanje in vodenje pa sta temeljni sestavini konkurenčnih prednosti. Pomembnejše kakor tehnologija je, kako ljudi pritegnemo, obdržimo in spodbujamo.

Verjamem, da je vodstvo igralnice blizu mnenju mnogih, ki so predmetno knjigo proglasili za vizionarsko poslovno biblijo 21. stoletja, zato diplomsko delo zaključujem z mislijo avtorjev:

Uspešna podjetja se bodo razvila v organizacijska plemena-biografska organizacijska plemena. In v plemenu ljudje prejemajo energijo drug od drugega. Zulujski imajo besedo za to: »ubuntu«. To bi lahko prevedli kot »človek je človek zaradi drugih ljudi« (Nordström in Ridderstråle, 2001, 165).

## LITERATURA

- Bajuk, Irena. 1998. *Žetoni za pohvalo*. Ljubljana. Kariera.
- Bernik, Jurij. 1998. *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij*. Ljubljana. GEA Novice.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj. Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Vukovič, Goran. 1998. *Kadrovska funkcija-management*. Kranj. Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Jesenko, Jože. 1999. *Management v turizmu*, Kranj. Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo Mesto. Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana. Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica. Didakta
- Kjell, A. Nordström in Jonas, Ridderstråle. 2001. *Ta nori posel-funky business*. Ljubljana. GV Založba.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. Radovljica. Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta,
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper. Visoka šola za Management.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Nekateri vidiki ravnanja z ljudmi v organizaciji*. Koper. Fakulteta za Management.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana. Management Consulting, center za psihodiagnostična sredstva.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo- od podjetja do rasti*. Portorož. Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco. Jossey Bass.

Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper. Visoka šola za management .

Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana. GV založba.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana. GV založba.

## VIRI

- Gorišek, Karmen. 2001. *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje. Racio, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Gruban, Brane. 1999. *Ali je mogoče spremeniti ljudi...ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?*. Ljubljana. Teorija in praksa 36 (4): 608.
- Gruban, Brane. 2002. *Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Opara, Miran. 2002. *Interna gradiva Casinò Portorož d.d.*. Portorož
- Konrad, Edvard. 1987. *Vodenje in motivacija za delo, pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Lipič, Olga. 2001. *Spremljanje organizacijske klime v Leku*. Ljubljana. Kolektiv.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Merkač, Marjana. 1994. *Ugotavljanje in nagrajevanje*. Ljubljana. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika.  
<http://www.gvin.com/iskanjeclankov/print.asp?arhiv=1&id=2019>
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Metka, Glas. 2005. *Znamo skrbeti za zdravje zaposlenih?* Ljubljana. Revija Viva. <http://www.viva.si/clanek.asp?arhiv=1&id=2019>.
- Poročilo za leto 2002. 2003. *Organizacijska klima v Sloveniji*. <http://www.biro-praxis.si/Siok/601.htm>
- Zakon o posebnem prometnem davku od posebnih iger na srečo (ZPPDPIS)*. 1993. Uradni list Republike Slovenije 17.12.1993 (67), 3311.
- Zakon o igrah na srečo (ZIS)*. 1995. Uradni list Republike Slovenije 17.05.1995 (27), 1254.
- Zakon o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prirejajo posebne igre na srečo in o strukturi kapitala pravnih oseb, ki opravljajo dejavnost prirejanja posebnih iger na srečo (ZLPPOD)*. 1997. Uradni list Republike Slovenije 26.06.1997 (40), 2194.

## **PRILOGE**

**Priloga 1:** Vprašalnik

**Priloga 2:** Odgovori na odprta vprašanja

**Priloga 3:** Korelacije med dimenzijami

**Priloga 4:** Korelacije med demografijo in zadovoljstvom

**Priloga 5:** Korelacije med trditvami



Portorož, maj 2005

Spoštovani,

Sem Ksenija ABRAM, absolventka na Fakulteti za Management v Kopru. V diplomski nalogi z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih v igralnici Grand Casinò Portorož d.d.«, pod mentorstvom prof.dr. Marjane MERKAČ SKOK, bom s pomočjo ankete, ki je pred Vami proučila zadovoljstvo zaposlenih v igralnici.

Vaš prispevek in sodelovanje v anketi bo neprecenljiv, ne bo pa vam vzel več kot 15 minut vašega dragocenega časa. Podatki so zaupne narave, zagotavljajo ANONIMNOST in bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave. Rezultati raziskave Vam bodo na voljo pri meni in v tajništvu enote, name pa se lahko obrnete tudi glede morebitnih nejasnosti.

Za Vaše sodelovanje in iskrenost pri odgovorih se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Ksenija ABRAM,  
ksenija\_ab@volja.net

Prosim vas, da izpolnite demografske podatke:

**SPOL:** M Ž

**STAROST:** a.) OD 20 DO VKLJUČNO 30 LET b.) OD 30 DO VKLJUČNO 40 LET  
c.) OD 40 DO VKLJUČNO 50 LET d.) OD 50 DO VKLJUČNO 60 LET  
e.) NAD 60 LET

**ZAKLJUČENA IZOBRAZBA:** a.) OSNOVNA b.) POKLICNA c.) SREDNJA d.) VIŠJA, VISOKA ALI VEČ

**DELOVNO MESTO:** \_\_\_\_\_

**DELOVNA DOBA V IGRALNICI:** \_\_\_\_\_

**S pomočjo lestvice**

1. sploh se ne strinjam s trditvijo
2. delno se strinjam s trditvijo
3. niti da niti ne
4. večinoma se strinjam
5. popolnoma se strinjam

ocenite naslednje trditve:

1	razporejanje delovnega časa zaposlenim ustreza	1	2	3	4	5
2	delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, mikroklimatske razmere,...) so dobri	1	2	3	4	5
3	zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	1	2	3	4	5
4	zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju kakovosti storitev	1	2	3	4	5
5	zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej	1	2	3	4	5

Priloga 1

6	ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	1	2	3	4	5
7	zadovoljen sem z oddelkom, kjer sem zaposlen (OPERATIVA)	1	2	3	4	5
8	zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
9	delo, ki ga opravljam je zanimivo in ustvarjalno	1	2	3	4	5
10	delo, ki ga opravljam je zahtevno (fizično in psihično)	1	2	3	4	5
11	naša organizacija ima velik ugled v okolju	1	2	3	4	5
12	zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena	1	2	3	4	5
13	zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	1	2	3	4	5
14	če bi se ponudila priložnost, bi zamenjal zaposlitev	1	2	3	4	5
15	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	1	2	3	4	5
16	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	1	2	3	4	5
17	zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	1	2	3	4	5
18	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	1	2	3	4	5
19	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	1	2	3	4	5
20	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	1	2	3	4	5
21	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
22	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	1	2	3	4	5
23	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5
24	sistem usposabljanja je dober	1	2	3	4	5
25	organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
26	pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	1	2	3	4	5
27	pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo	1	2	3	4	5
28	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	1	2	3	4	5
29	znamo se skupaj zabavati	1	2	3	4	5
30	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
31	odnosi med zaposlenimi so dobri	1	2	3	4	5
32	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	1	2	3	4	5
33	vodje cenijo delo podrejenih	1	2	3	4	5
34	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	1	2	3	4	5
35	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	1	2	3	4	5
36	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	1	2	3	4	5
37	konflikte rešujemo konstruktivno	1	2	3	4	5
38	ljudje si medsebojno zaupajo	1	2	3	4	5
39	zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	2	3	4	5
40	vodja se pogovarja z zaposlenimi o rezultatih dela	1	2	3	4	5
41	zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	1	2	3	4	5
42	neposredno nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo	1	2	3	4	5
43	v naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom	1	2	3	4	5
44	zaposlene se spodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti	1	2	3	4	5
45	zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
46	kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	1	2	3	4	5
47	imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1	2	3	4	5
48	sprejel bi priložnost za napredovanje	1	2	3	4	5
49	komuniciranje temelji na dialogu	1	2	3	4	5
50	zadovoljni smo z informacijami in komunikacijo v enoti	1	2	3	4	5
51	naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	1	2	3	4	5
52	v naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren	1	2	3	4	5
53	v naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti	1	2	3	4	5

54	o tem, kaj se dogaja v drugih enotah dobimo dovolj informacij	1	2	3	4	5
55	zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	1	2	3	4	5
56	menim, da prejemam ustrezno plačo glede na rezultate in vložen trud	1	2	3	4	5
57	kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni	1	2	3	4	5
58	za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen	1	2	3	4	5
59	ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela	1	2	3	4	5
60	razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	1	2	3	4	5
61	dodatki k plači (daljši dopust, krajši delavnik,...)zaradi specifičnih pogojev dela so ustrezni	1	2	3	4	5

**1. KAJ VSE BI PO VAŠEM V PODJETJU MORALI STORITI ZA BOLJŠE POSLOVANJE?**

---



---

**2. KAJ VSE BI PO VAŠEM MNENJU MORALI STORITI ZA POVEČANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH?**

---



---

**Kaj vse bi po vašem mnenju morali storiti za boljše poslovanje?**

- odgovornost do dela vseh zaposlenih
- ne vem
- nisem jaz tu da mislim, ampak da delam
- odstraniti parazite, ki samo črpajo kar je še ostalo, vodilnim dati nizke osnove in jih procentualno nagraditi po učinku oz. realizaciji, če ne bomo šli samo dol
- veliko
- pošteno delati, ko je za to potreba
- zamenjat srednji management
- dvignit kvaliteto dela na vseh nivojih
- postaviti strokovno podkovanе ljudi na vodilna mesta vredne zaupanja
- politika naj se ne vtika v poslovanje
- jasno zastavljeni cilji, merjenje kakovosti oz. kontrola izpolnjevanja zadanih si ciljev
- zagotoviti boljše nagrajevanje, odpraviti in kaznovati nekvalitetno delo, odstraniti nesposobne z delovnih mest, katere niso sposobni opravljati
- za direktorje bi morali biti izbrani, usposobljeni, kompetentni ljudje. Casino naj ne bi bil le prosto lovišče za razne šarlatane in povzpetnike, katerih posledice napačnih odločitev plačujemo potem zaposleni
- menjati komplet vodstveni kader
- zamenjava srednjega managementa
- podjetje morajo voditi ljudje iz panoge, ne pa politiki
- to je dolžnost odgovornih na tem področju
- boljše komuniciranje, sledijo medsebojni odnosi
- menjat upravo (kar so ravnokar), dvignit plače na nivo Casinòjev po evropi, zaposlit ustrezne ljudi v marketingu, kateri bodo iskali nove goste in ne le pedenali že obstoječe
- odpustiti vso upravo in zunanje sodelavce
- kar se tiče mojega razreda (croupier-jev) bi morali vedno strmeti za tem, da bi dobro, vestno opravljali svoje delo in nudili popolno, kvalitetno igralniško storitev
- boljše oglaševanje, zmanjšati stroške (škodljive pogodbe,..)
- poslušati mnenje zaposlenih
- v upravi bi morali biti ljudje iz igralništva in ne politiki
- prepustiti svobodo vodenja podjetja stroki
- odnos zaposlenih do gostov še bolj izboljšati, ustrezno motivirati delo in dobiček naj bo merilo koliko boš zaslužil

- zamenjat vodstvo
- medsebojni odnosi so zelo slabi
- vse

**Kaj vse bi po vašem mnenju morali storiti za povečanje zadovoljstva zaposlenih?**

- poštene in odkrite medsebojni odnosi
- ne vem
- več komunikacij (vodja-delavec), pohvale, nagrade
- prekiniti 40 letno tradicijo ritolizništva
- več posluha in če se le da, gledati posameznika ne vseh kot celoto (nekdo rabi kaj drugega kot drugi)
- jasnejša, vsem znana in za vse enaka merila
- ukiniti dvojna merila pri napitnini
- urediti napitnino, plačo, delovne pogoje, več informiranja
- je že prepozno
- uskladiti plače, ustrezno nagrajevanje, da zaposleni tudi odgovarjajo za narejene napake
- izboljšati pogoje dela
- čisti računi-dobri prijatelji. Pogoji za napredovanja bi morali biti jasni, transparentni in enaki za vse
- informiranje, pravilno usposabljanje, upoštevati odrekanje zaposlenih za opravljanje dela v igralnici (družine,družabno življenje, dopusti), pravično vrednotiti delo zaposlenih
- dvigniti plače (zaostanek), zmanjšati delovne ure, vodstveni kader, ki se ne izkaže, postaviti nazaj od koder je prišel ali celo (še bolje) odpustiti. Večina naredi škodo, za nagrado ostanejo inšpektorji
- veliko tega
- pogoji dela, plača, spoštovanje med zaposlenimi
- izboljšati komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, uravnesiti plače, urediti delovne pogoje
- beseda in finančna nagrada
- valda dvigniti plače, ma predvsem narediti adekvaten sistem napredovanja. Uredit delovne pogoje (klima, stoli,..)
- povečati plačo, zmanjšati delovni čas in pritisk, ki ga ustvarjajo vodilni
- morali bi biti poštene odnosi brez zahrbtnosti, naše delo bi moralo biti bolj spoštovano

## Priloga 2

- uprava se ne bi smela prekomerno širiti, operativo pa pustiti, da se krči. Izboljšati klimatske pogoje v operativi (v recepciji sploh ni klima naprave,..)
- medsebojni odnosi, plače, urniki
- več komunikacije in sodelovanja z vodstvom in zaposlenimi
- spoštovati dogovore med upravo in sindikati za plače (vrnitev na prejšnjo vrednost točke in možno zakonsko dovoljeno povečanje vrednosti točke), napitnine, klima naprava, ureditev prostorov, večja ponudba hrane v internem baru, ne imeti urnike v špicah do 10-11 ur.
- stimulatивно nagrajevanje
- denarno in motivacijo napredovanja, več znaš več veljaš, več si plačan
- komuniciranje
- vse

Od 53 veljavnih anket, predstavlja delež podanih predlogov na odprta vprašanja 58,5% oz. 31 vprašalnikov.

\*statistično značilen ( $p < 0,05$ )

Posamezen dejavnik	Vsi dejavniki zadovoljstva		
DELOVNE RAZMERE	ODNOS DO KAKOVOSTI STORITEV	0,2363	
	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	0,3990	
	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	-0,0367	
	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	0,3028	
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	0,6289	
	NOTRANJI ODNOSI	0,4590	
	VODENJE	0,4084	
	RAZVOJ KARIERE	0,6173	
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,4130	
	NAGRAJEVANJE	0,5137	
ODNOS DO KAKOVOSTI STORITEV	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	0,2676	
	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	0,4724	
	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	0,3270	
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	0,0657	
	NOTRANJI ODNOSI	0,2554	
	VODENJE	0,2788	
	RAZVOJ KARIERE	0,0659	
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,2314	
	NAGRAJEVANJE	0,0845	
PRIPADNOST ORGANIZACIJI	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	0,0521	
	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	0,4428	
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	0,4219	
	NOTRANJI ODNOSI	0,6003	
	VODENJE	0,5103	
	RAZVOJ KARIERE	0,4614	
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,6097	
	NAGRAJEVANJE	0,4490	
INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	0,1691	
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	-0,04999	
	NOTRANJI ODNOSI	-0,0953	
	VODENJE	0,1155	
	RAZVOJ KARIERE	-0,0864	
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,0235	
	NAGRAJEVANJE	-0,0518	
MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	0,31192	
	NOTRANJI ODNOSI	0,4208	
	VODENJE	0,3905	
	RAZVOJ KARIERE	0,3227	
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,5646	
	NAGRAJEVANJE	0,3270	

Priloga 3

STROKOVNA USPOSOBLJENOST	NOTRANJI ODNOSI	0,6077
	VODENJE	0,3655
	RAZVOJ KARIERE	0,6321
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,5552
	NAGRAJEVANJE	0,6687
NOTRANJI ODNOSI	VODENJE	0,6619
	RAZVOJ KARIERE	0,6150
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,7658
	NAGRAJEVANJE	0,6002
VODENJE	RAZVOJ KARIERE	0,6486
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,7647
	NAGRAJEVANJE	0,4748
RAZVOJ KARIERE	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,7673
	NAGRAJEVANJE	0,6785
NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	NAGRAJEVANJE	0,7325



DEMOGRAFIJA	ANALIZA ZADOVOLJSTVA	statistično značilen ( $p < 0,05$ )
STAROST	DELOVNE RAZMERE	0,1873
	ODNOS DO KAKOVOSTI STORITEV	-0,1119
	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	0,0920
	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	-0,2129
	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	0,0914
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	0,2098
	NOTRANJI ODNOSI	0,0354
	VODENJE	-0,2070
	RAZVOJ KARIERE	0,0009
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	-0,0361
	NAGRAJEVANJE	0,2242
IZOBRAZBA	DELOVNE RAZMERE	0,0014
	ODNOS DO KAKOVOSTI STORITEV	-0,2514
	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	-0,0297
	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	-0,1861
	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	-0,1948
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	-0,0229
	NOTRANJI ODNOSI	-0,0305
	VODENJE	-0,0852
	RAZVOJ KARIERE	0,0941
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	-0,0245
	NAGRAJEVANJE	0,0939
DELOVNO MESTO	DELOVNE RAZMERE	0,0254
	ODNOS DO KAKOVOSTI STORITEV	-0,0251
	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	0,0996
	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	0,1983
	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	0,1003
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	0,0016
	NOTRANJI ODNOSI	0,1421
	VODENJE	0,1617
	RAZVOJ KARIERE	0,1738
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	0,0991
	NAGRAJEVANJE	-0,0262
DELOVNA DOBA V IGR.	DELOVNE RAZMERE	0,0417
	ODNOS DO KAKOVOSTI STORITEV	-0,1945
	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	-0,0317
	INOVATIVNOST, INICIATIVNOST	-0,1120
	MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	0,0773
	STROKOVNA USPOSOBLJENOST	0,0221
	NOTRANJI ODNOSI	-0,1452
	VODENJE	-0,2516
	RAZVOJ KARIERE	-0,1670
	NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	-0,1209
	NAGRAJEVANJE	0,0666

## Priloga 5

\*statistično značilen ( $p < 0,05$ )

MOTIVACIJA IN KAKOVOST STORITEV		0,327032727
Kakovost storitev 1	zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	0,404610852
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,321944187
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,090003402
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	-0,043125659
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,191843564
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,173817807
Kakovost storitev 2	zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju kakovosti storitev	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	0,334366633
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,340788006
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,102487648
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	-0,010895341
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,242309678
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,17942085
DELOVNE RAZMERE, INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST		-0,036674647
Delovne razmere 1	razporejanje delovnega časa zaposlenim ustreza	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,464432317
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,152718269
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	0,024501299
Delovne razmere 2	delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, mikroklimatske razmere,...) so dobri	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,051637935
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,18177788
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,25040121
NOTRANJI ODNOSI IN MOTIVACIJA		0,420806258
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,064227432
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,158399255
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,134205796
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,073835034
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,322425744
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,333735491
Notranji odnosi 2	znano se skupaj zabavati	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	0,123133653
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,299405129
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,043453881
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,023941796
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,29333216
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,299820375
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	0,106355817
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,256497408
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,310210332
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,267149318
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,363662426
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,356038901

Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	0,024609512
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,083763997
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,128925578
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,259975148
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,245442783
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,29612001
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	0,032188108
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,213481613
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,288008267
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,102872309
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,035435184
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,222485645
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,203482247
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	-0,151078424
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,392757161
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,447545233
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,37780996
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,429704025
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,049610276
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,126760307
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,374001891
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,411286823
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,563221023
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,644067905
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,063712917
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,043464919
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,295496386
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,332880742
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,393171111
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,400708818
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,18916338
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,007223298
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,250911953
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,318901291
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,216197799
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,472219219
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	
Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,100644403
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,027278389
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,121596574
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,241408227
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,227212924
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,369490996
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	

Priloga 5

Motivacija 1	zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,035055685
Motivacija 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,020102959
Motivacija 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,007225681
Motivacija 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,088767746
Motivacija 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,022822245
Motivacija 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,13025299
NOTRANJI ODNOSI , INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST		-0,095260053
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	-0,019130553
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,160025472
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	0,083400878
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	-0,02222963
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,019886387
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	0,24543991
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,280497806
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,161408331
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	0,061362696
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,040444535
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,087584729
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,004876753
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,17370553
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	0,003137794
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,097948145
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,078220096
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,319132572
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,283445314
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,193197217
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,299574483
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,213609269
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,237111092
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,209888011
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,264587664
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,157793427
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,140572223
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,317557618
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,288878163
Inov. Inicijat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,25212788
Inov. Inicijat. 3	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,334975538
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	
Inov. Inicijat. 1	v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo delajo vsi-ne le naši vodje	0,022876751

Inov. Iniciat. 2	zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb	-0,185807035
Inov. Iniciat. 3	zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	-0,028698536
NAGRAJEVANJE IN MOTIVACIJA		0,326974068
NAGRAJEVANJE 1	zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	
MOTIVACIJA 1	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,107235556
MOTIVACIJA 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	-0,050446557
MOTIVACIJA 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0
MOTIVACIJA 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,260535669
MOTIVACIJA 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,350554869
MOTIVACIJA 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,491406916
NAGRAJEVANJE 2	menim, da prejemam ustrezno plačo glede na rezultate in vložen trud	
MOTIVACIJA 1	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,200002906
MOTIVACIJA 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	-0,126096993
MOTIVACIJA 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,176194953
MOTIVACIJA 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,342390026
MOTIVACIJA 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,342649726
MOTIVACIJA 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,417242751
NAGRAJEVANJE 3	kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni	
MOTIVACIJA 1	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	0,102335397
MOTIVACIJA 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0,109853773
MOTIVACIJA 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,205481132
MOTIVACIJA 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,197568756
MOTIVACIJA 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,448019568
MOTIVACIJA 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,595342604
NAGRAJEVANJE 4	za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen	
MOTIVACIJA 1	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,03761099
MOTIVACIJA 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	-0,01886183
MOTIVACIJA 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,34696319
MOTIVACIJA 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,245630904
MOTIVACIJA 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,289364446
MOTIVACIJA 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,471216453
NAGRAJEVANJE 5	ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela	
MOTIVACIJA 1	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,035763254
MOTIVACIJA 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	-0,049842312
MOTIVACIJA 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,207058947
MOTIVACIJA 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,342302849
MOTIVACIJA 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,311483721
MOTIVACIJA 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,49375266
NAGRAJEVANJE 6	razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	
MOTIVACIJA 1	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,240461714
MOTIVACIJA 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	-0,174822285
MOTIVACIJA 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,215525001
MOTIVACIJA 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,319586225
MOTIVACIJA 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,25842483
MOTIVACIJA 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,281168788
NAGRAJEVANJE 7	dodatki k plači (daljši dopust, krajši delavnik,...)zaradi specifičnih pogojev dela so ustrezni	
MOTIVACIJA 1	zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar delo to zahteva	-0,226856057
MOTIVACIJA 2	zaposleni smo zavzeti za svoje delo	-0,057540228
MOTIVACIJA 3	v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne usposobljenosti	0,089939034

Priloga 5

MOTIVACIJA 4	v naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo	0,253494821
MOTIVACIJA 5	zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji	0,232346018
MOTIVACIJA 6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0,344375279
NAGRAJEVANJE IN NOTRANJI ODNOSI		0,600249297
NAGRAJEVANJE 1	zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0,252239952
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	0,073020688
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	0,255530907
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	0,226089578
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	0,241857392
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	0,392859097
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	0,518555381
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	0,42857167
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	0,499328673
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	0,419016698
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	0,253167088
NAGRAJEVANJE 2	menim, da prejemam ustrezno plačo glede na rezultate in vložen trud	
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0,195789264
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	-0,035483411
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	0,167823854
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	0,162388146
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	0,242498302
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	0,440775122
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	0,449247946
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	0,337749743
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	0,484601875
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	0,344161911
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	0,096014802
NAGRAJEVANJE 3	kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni	
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0,289999534
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	0,226579241
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	0,409223709
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	0,305693843
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	0,329351451
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	0,344294757
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	0,519706132
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	0,49417725
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	0,445891665
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	0,492635721
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	0,207004532
NAGRAJEVANJE 4	za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen	
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0,110827486
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	0,15967431
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	0,225929089
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	0,280791462
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	0,079687172
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	0,3778828
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	0,349977815
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	0,289137908

Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	0,288526007
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	0,252532916
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	0,248297161
NAGRAJEVANJE 5	ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela	
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0,000435943
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	0,001893009
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	0,360305148
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	0,259287286
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	0,196115548
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	0,493428821
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	0,303957147
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	0,33345108
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	0,487142665
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	0,330312408
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	0,243425554
NAGRAJEVANJE 6	razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0,140619579
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	0,055363477
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	0,327159086
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	0,326843136
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	0,329129091
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	0,358771609
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	0,382025158
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	0,375903141
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	0,623582959
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	0,362594724
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	0,073563617
NAGRAJEVANJE 7	dodatki k plači (daljši dopust, krajši delavnik,...)zaradi specifičnih pogojev dela so ustrezni	
Notranji odnosi 1	v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo	0,262122385
Notranji odnosi 2	znamo se skupaj zabavati	0,126312288
Notranji odnosi 3	v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev	0,154336775
Notranji odnosi 4	odnosi med zaposlenimi so dobri	0,171823441
Notranji odnosi 5	vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje	0,209996429
Notranji odnosi 6	vodje cenijo delo podrejenih	0,397633822
Notranji odnosi 7	med vodji in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	0,476074152
Notranji odnosi 8	zadovoljni smo z neposredno nadrejenimi	0,422242551
Notranji odnosi 9	zadovoljni smo z najvišjim vodstvom	0,482266936
Notranji odnosi 10	konflikte rešujemo konstruktivno	0,368515264
Notranji odnosi 11	ljudje si medsebojno zaupajo	0,174251521