

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TAMARA PIŠEK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
IGRALNIŠKEM PODJETJU

Tamara Pišek

Koper, 2017

Mentor: doc. dr. Jasna Auer Antončič

POVZETEK

Diplomska naloga zajema dva dela. Teoretični del obravnava notranje podjetništvo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Empirični del pa raziskuje pomembnost različnih motivacijskih dejavnikov v raziskovanem podjetju, zadovoljstvo zaposlenih pri delu na posameznih področjih, ki vključujejo zaposlene, in pomen notranjega podjetniškega delovanja. Rezultati analiz v nadaljevanju prikazujejo delovanje notranjega podjetništva v obravnavanem podjetju, pokazatelje nezadovoljstva zaposlenih in ključne motivacijske dejavnike glede na pomembnost. Predlagani so konkretni predlogi izboljšav in rešitve, ki bi pripomogle ki višjemu odstotnemu deležu zadovoljstva zaposlenih v obravnavanem podjetju.

Ključne besede: podjetje, notranje podjetništvo, organizacija, zaposleni, zadovoljstvo zaposlenih, vodstvo.

SUMMARY

The diploma thesis is composed of two parts. The theoretical part discusses intrapreneurship and employee satisfaction. The empirical part studies the importance of various motivational factors in the researched company, employee satisfaction in individual areas which include employees, and the importance of intrapreneurship. The results of analyses in continuation show the functioning of intrapreneurship in the discussed company, indicators of employee dissatisfaction, and key motivational factors according to their significance. Concrete suggestions for improvements and solutions that would contribute to the higher percentage of employee satisfaction in the discussed company are proposed.

Keywords: company, intrapreneurship, organisation, employee, employee satisfaction, management.

UDK: 331.101.3:794.9(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Jasni Auer Antončič za ustrezne usmeritve pri pisanju diplomskega dela.

Zahvala za lektoriranje gre lektorici univ. dipl. anglistki, Maji Sužnik.

Hvala tudi doc. dr. Julijani Visočnik za spodbudo in podporo.

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredeleitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji naloge | 2 |
| 1.3 | Metodologija | 2 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve | 2 |
| 2 | Podjetništvo | 4 |
| 2.1 | Opredeleitev podjetništva | 5 |
| 2.2 | Pomen podjetništva | 6 |
| 3 | Notranje podjetništvo | 8 |
| 3.1 | Opredeleitev notranjega podjetništva | 8 |
| 3.2 | Dejavniki notranjega podjetništva | 9 |
| 4 | Zadovoljstvo zaposlenih pri delu | 12 |
| 4.1 | Opredeleitev zadovoljstva zaposlenih | 13 |
| 4.1.1 | Motivacija zaposlenih..... | 14 |
| 4.1.2 | Demotiviranje zaposlenih pri delu..... | 16 |
| 4.2 | Dejavniki zadovoljstva pri delu | 17 |
| 4.2.1 | Vsebina dela..... | 17 |
| 4.2.2 | Samostojnost pri delu | 18 |
| 4.2.3 | Plača, dodatki in ugodnosti..... | 19 |
| 4.2.4 | Vodenje in organizacija dela..... | 20 |
| 4.2.5 | Odnosi pri delu | 21 |
| 4.2.6 | Delovne razmere..... | 22 |
| 5 | Raziskava | 23 |
| 5.1 | Opredeleitev in namen raziskave | 23 |
| 5.2 | Potek raziskave | 23 |
| 5.3 | Predstavitev proučevane organizacije..... | 23 |
| 5.4 | Anketni vprašalnik | 24 |
| 5.5 | Analiza | 24 |
| 5.5.1 | Zadovoljstvo zaposlenih | 26 |
| 5.5.2 | Motivacijski dejavniki | 32 |
| 5.5.3 | Notranje podjetništvo..... | 37 |
| 5.6 | Ugotovitve in predlogi | 46 |
| 6 | Sklep | 51 |
| | Literatura | 53 |
| | Priloga | 56 |

SLIKE

| | |
|--|----|
| Slika 1: Delež zaposlenih glede na spol | 24 |
| Slika 2: Starostna struktura anketirancev | 25 |
| Slika 3: Statusna struktura anketirancev | 25 |
| Slika 4: Zadovoljstvo z delom..... | 26 |
| Slika 5: Odnos z zaposlenimi | 26 |
| Slika 6: Ocena možnosti dodatnih izobraževanj | 27 |
| Slika 7: Zadovoljstvo z vodstvom podjetja..... | 27 |
| Slika 8: Informiranje s strani nadrejenih | 28 |
| Slika 9: Ocena nadrejenih | 28 |
| Slika 10: Možnosti za napredovanje zaposlenih | 29 |
| Slika 11: Zadovoljstvo s plačilom..... | 29 |
| Slika 12: Ocena pogojev za delo | 30 |
| Slika 13: Ocena zadovoljstva z dodeljenim delovnim časom | 30 |
| Slika 14: Ocena stalnosti zaposlitve..... | 31 |
| Slika 15: Ocena kulture podjetja | 31 |
| Slika 16: Višina plače..... | 32 |
| Slika 17: Pomembnost motivacijskega dejavnika nagrad | 33 |
| Slika 18: Pomembnost dejavnika napredovanja v podjetju | 33 |
| Slika 19: Pomembnost možnosti za dodatna izobraževanja..... | 34 |
| Slika 20: Pomembnost dobrih odnosov s sodelavci | 34 |
| Slika 21: Pomembnost delovnih pogojev..... | 35 |
| Slika 22: Pomembnost prilagodljivega delovnega časa in števila prostih dni | 35 |
| Slika 23: Pomembnost stabilnosti zaposlitve | 36 |
| Slika 24: Pomembnost ugleda dela in prepoznavnosti podjetja..... | 36 |
| Slika 25: Pomembnost organizacijske kulture | 37 |
| Slika 26: Možnosti za inovativnost in svobodo pri delu | 38 |
| Slika 27: Poudarek, ki ga daje obravnavano podjetje konkurenci | 38 |
| Slika 28: Uspešnost doseganja ciljev proučevanega podjetja | 39 |
| Slika 29: Ocena uvajanja tehnoloških novosti podjetja | 39 |
| Slika 30: Ocena investiranja podjetja v intelektualno lastnino | 40 |
| Slika 31: Ocena uvajanja novosti | 40 |
| Slika 32: Ocena nadgrajevanja ponudbe storitev obiskovalcem..... | 41 |
| Slika 33: Ocena premajhnega trženja storitev..... | 41 |
| Slika 34: Prepočasno reševanje problemov s strani vodstva..... | 42 |

| | |
|---|----|
| Slika 35: Ocena upoštevanja zaposlenih s strani vodstva | 42 |
| Slika 36: Preveč privilegirane stranke..... | 43 |
| Slika 37: Želja po boljši organizaciji in vodstvu..... | 43 |
| Slika 38: Premajhno izkoriščanje potencialov podjetja | 44 |
| Slika 39: Ocena sledenja tujim trendom | 44 |
| Slika 40: Zaposleni bi strankam ponudili boljše storitve | 45 |
| Slika 41: Podjetje obišče vedno več ljudi in prodaja se povečuje..... | 45 |
| Slika 42: Ocena števila zaposlenih..... | 46 |

KRAJŠAVE

| | |
|------|-------------------------------------|
| D.D. | delniška družba |
| ZDA | Združene države Amerike |
| SSKJ | Slovar slovenskega knjižnega jezika |

1 UVOD

V diplomski nalogi smo raziskovali pomen notranjega podjetništva in zadovoljstva pri delu v igralniškem podjetju. Uvodno poglavje zajema opredelitev obravnavanega problema, teoretična izhodišča, namen in cilje naloge, metodologijo, razne predpostavke in omejitve. V drugem poglavju se osredotočamo na pomen in opredelitev podjetništva. Tretje poglavje zajema opredelitev notranjega podjetništva, četrto pa zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V petem poglavju smo zajeli raziskavo, ki smo jo opravili v preučevani organizaciji, prav tako analizo in ugotovitve same raziskave. V zadnjem poglavju smo zapisali sklepne misli.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

V diplomskem delu smo se osredotočili na teoretično obravnavo pojmov podjetništvo, notranje podjetništvo in na področja zadovoljstva zaposlenih pri delu.

V podjetjih se ustvarjajo nove vrednosti in storitve, ki so ponujene novim odjemalcem, kupcem in potrošnikom. Gre za ustvarjalni proces, ki za podjetnika terja prevzemanje tveganj in nagrad (Ruzzier idr. 2008). Pri notranjem podjetništvu gre za uvajanje novosti znotraj organizacije. Gre za delovanje na različnih področjih, od novosti glede izdelka, storitev, do organiziranosti, tehnologije in strategije (Ruzzier idr. 2008, 95–96). Usmeritve na kratkoročne dobičke in preveč strukturirane organizacije lahko podjetju preprečujejo delovanje na področju inovativnosti, ovirajo ustvarjalnost zaposlenih in s tem preprečujejo razvoj novih izdelkov in storitev. Pri notranjem podjetništvu pa je pomemben ustvarjalni duh, ki vpliva na inovativno kulturo podjetja in s tem na razvoj novih idej. Inovativni in uspešni podjetniki so bistveni za razvoj notranjega podjetništva (Ruzzier idr. 2008). Notranje podjetništvo pospešujejo predvsem organizacijski dejavniki, kamor spadajo tudi povezave podjetja z drugimi podjetji v poslovnem smislu in zunanje okolje organizacije (Auer in Antončič 2009).

Zadovoljstvo zaposlenih se kaže v samem dojetanju dela in odnosa do podjetja. Svetlik idr. (2009) je združil dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom v šest skupin. Kot prvi dejavnik je omenjena vsebina dela, kjer zaposleni uporabijo svoja znanja, se nenehno učijo, delo ni monotono, ampak se vedno dogajajo različne situacije. Drugi dejavnik je samostojnost pri delu, kjer imajo zaposleni možnost vključitve v odločanje. Plača, dodatki in ugodnosti spadajo pod tretji dejavnik. Četrty dejavnik je vodenje in organizacija dela, kjer se pričakuje dobro vodenje s strani nadrejenih, izrekanje pohval, priznanj in tudi graj, pripomb. V petem dejavniku so zajeti odnosi pri delu, dobra klima v podjetju, skupinski duh, v podjetju mora komunikacija potekati sproščeno na vseh ravneh, kar vpliva tudi na dobro razreševanje sporov. Zadnji, šesti dejavnik so delovne razmere, kamor spada varnost pri delu in pred poškodbami. Pomembno je, da organizacija sproti odpravlja in preprečuje moteče dejavnike delovnega okolja, kot je neprimerna temperatura, prah, umazanija, hrup (Svetlik idr. 2009).

Pomembni vidiki zadovoljstva pri delu so vrednost, pomembnost in zaznavanje. Vsak posameznik vrednoti razmere v podjetju drugače in si jih prizadeva doseči. (Treven 1998, 131–132). Zaposleni, ki se v podjetju počutijo sprejeti in cenjeni, bodo tudi pozitivno prispevali k rasti podjetja. Motivirani zaposleni so gonilo za razvoj in prihodnost podjetja, česar se morajo v vodstvu organizacije zavedati in organizirati dobro klimo za vse zaposlene (Auer 2008, 36–37).

1.2 Namen in cilji naloge

Namen diplomskega dela je preveriti teoretična spoznanja notranjega podjetništva in njegov pomen za zadovoljstvo zaposlenih pri delu v igralniškem podjetju.

Cilj diplomske naloge se nanaša na raziskavo z anketnim vprašalnikom, s pomočjo katere smo ugotovili razvitost in zastopanje notranjega podjetništva ter motivacijskih dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih v proučevanem podjetju. V raziskavi smo analizirali dejavnike, ki so pomembni za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih in podali možne rešitve, ki bi zaposlenim pomagale do boljšega počutja in klime v podjetju.

Cilj je predstaviti dejavnike notranjega podjetništva in dejavnike zadovoljstva zaposlenih pri delu. Po analiziranju motivacijskih dejavnikov in analize anketnih vprašalnikov smo se konkretno osredotočili na dejavnike zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu v izbranem podjetju. Poiskali smo možne rešitve, ki bi stanje v podjetju lahko izboljšale.

1.3 Metodologija

Pri pisanju diplomskega dela smo v prvem delu uporabili metodo opisovanja ali deskripcije in metodo povzemanja ali kompilacije. Pomagali smo si z literaturo, ki zajema monografske publikacije, elektronske in druge vire, s pomočjo katerih smo podkrepili teoretični del.

V empiričnem delu naloge smo podatke zbrali s pomočjo delno strukturiranega anketnega vprašalnika, ki smo jih posredovali zaposlenim krupjejem (33) v igralniškem podjetju. S pomočjo anketne raziskave smo proučili zadovoljstvo zaposlenih in notranje podjetništvo v igralniškem podjetju. Anketa je zajemala vprašanja pretežno zaprtega tipa.

1.4 Predpostavke in omejitve

Anketa je zajemala večinoma zaprte tipe vprašanj, torej zaposlenim v glavnem ni bilo potrebno odgovarjati z lastnimi besedami, ampak so se morali opredeliti za dane možnosti. Vzorec anketiranja je vključeval le zaposlene krupjeje v izbranem casinoju, kar pomeni, da bi lahko prišlo do drugačnih rezultatov, če bi v vzorec anketiranja zajeli celotno delniško družbo

(d. d.), ki vključuje več casinojev po Sloveniji in tujini, ali drugo igralniško podjetje. Vzorec ni vključeval več kot enega podjetja v eni panogi.

Omejitev, s katero smo se srečali, je ta, da so nekateri zaposleni na dopustu ali pa odsotni (bolniška, porodniška), nekateri niso želeli odgovoriti na vprašanja. Predpostavljamo, da so anketirani zaposleni na vprašanja odgovarjali korektno, saj je bila anketa anonimna, in da zbrani podatki odražajo dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih in notranjega podjetništva.

2 PODJETNIŠTVO

Podjetništvo zajema nove ideje, ki jih ljudje zaznavajo in realizirajo v nove izdelke ali storitve s ciljem ustvarjanja dobičkov in koristi. Razvoj novih podjetniških realizacij pa nam v družbi prinese več možnosti izbire, lažjega življenja in hitrejšega razvoja same družbe.

Podjetništvo ni samo tehnološki in ekonomski fenomen, ampak predvsem družbeni (Scherer, Perlman in Schumpeter 1992, 89). Podjetništvo zajema vse sloje prebivalstva in celoten razpon družbenih tvorb, od družinskih do mednarodnih. Ključni akterji so podjetniki, ki so sposobni realizirati zaznane potrebe ljudi in prispevati k napredku družbe. Z novimi izumi se povečuje konkurenca in posledično se vedno znova zahteva izboljševanje kakovosti. Poznamo privatne in državne oblike podjetništva, kot tudi notranje in zunanje podjetništvo (Plut in Plut 1995, 11–14).

Razvija se v razvitih kot tudi nerazvitih delih sveta, pod ustreznimi pogoji, ki vplivajo na razvoj podjetništva. Politični pogoji zajemajo »svobodno podjetništvo«, ki omogoča podjetnikom pogoje, da pridobijo potrebna sredstva in imajo prosto izbiro glede oblikovanja podjetniških timov ter pridobivanja, kupovanja ali najemanja resursov. Glede socioloških pogojev za razvoj podjetništva je pomembna izobrazba in mobilnost prebivalstva, saj imajo ti dejavniki vpliv na hitro prilagajanje in spreminjanje družbe. Tretji pogoj za nastanek je ekonomski. Podjetništvo se ne more razvijati brez tržne strukture in prisotne konkurence (Plut in Plut 1995, 28–29).

Podjetništvo nazaduje, kadar primanjkuje demokracije, konkurenčnosti, birokratizacije in ustreznih trgov produkcijskih dejavnikov. Neugoden vpliv za razvoj podjetništva in podjetnikov ima tudi premočna centralizacija, pomanjkanje materialnih in finančnih sredstev, premalo inovativnosti za reševanje in oblikovanje novih rešitev, strah pred spremembami, izogibanje tveganju, korupcija in koristoljublje (Plut in Plut 1995, 29–30). Za napredovanje družbe je potrebno spodbujati razvoj podjetništva, saj nam predstavlja gonilno silo v napredku in novih dosežkih. Sem sodi dodelana podjetniška zakonodaja, ki olajša in skrajša pravne postopke. Podjetja vedno tekmujejo s svojimi konkurenti in se posledično zaradi njih še hitreje razvijajo ter dosegajo boljše rezultate. Podjetništva ni brez tveganja, zato mora biti družba pripravljena sprejemati tudi tvegane odločitve in iskati nove inovativne ideje. Družba mora biti pripravljena na sprejemanje novosti, da se lahko razvija in raste.

Do leta 1988 se je podjetništvo v Sloveniji obravnavalo z negativne plati, povezovali so ga s pridobitništvom, ki je zajemalo kapitalistične proizvodne odnose in se ni skladalo s takratnim socialističnim sistemom. Šele leta 1988 so sprejeli Zakon o podjetjih, ki je pomenil spodbudo za razvoj podjetništva (Plut in Plut 1995, 43). Podjetništvo se je najhitreje razvijalo v razvitih kapitalističnih državah, kamor sodijo predvsem ZDA, Nemčija in Japonska, kjer je bil prisoten politični in ekonomski liberalizem. Preko svobodnega podjetništva so z inovacijami dosegali cilje po čim večjem profitu (Plut in Plut 1995, 30).

2.1 Opredelitev podjetništva

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 2005) je podjetništvo definirano kot dejavnost, ki ima cilj doseči čim večje finančne koristnosti ob danem tveganju.

Tradicionalno pojmovanje podjetništva je povezano z inovacijami proizvodov in storitev, prevzemanjem tveganj in s stabilizacijsko silo, kjer podjetnik neuravnovešeno stanje v gospodarstvu dobičkonosno izkoristi. Podjetništvo je prav tako povezano z lastništvom in upravljanjem (Tyson, Petrin in Rogers 1994, v Auer in Antončič 2009, 46–47). Podpodročje podjetništva je notranje podjetništvo, ki se izvaja znotraj organizacij (Antončič 2002, 3). Bajt (1988, 72–73) podjetništvo označi kot plemenitenje in usmerjanje kapitala v produkcijske faktorje. Obsega odločitve, ki se nanašajo na izbiro produkta, produkcijske tehnologije, velikosti podjetja, in strukture financiranja. Timmons (1999, v Gomezelj Omerzel 2010, 19) to opredeli kot filozofijo v poslovnem svetu in kot proces, s katerim ustvarjamo bogastvo s tveganjem.

Podjetništvo je delovanje, proces, ki ustvarja nove vrednosti z zaznavanjem poslovnih priložnosti, ob pomoči menedžerskih znanj in sposobnosti obvladovanja tveganj, s katerimi se srečamo v poslovnem svetu (Drucker 1986, 21–22). Podjetniki, torej osebe v podjetniškem procesu, morajo biti naklonjeni psihičnim, družbenim in finančnim tveganjem, saj s svojo inovativnostjo ustvarjajo in razvijajo nove vrednosti na trgu (Antončič idr. 2002, 30). Psihična in finančna tveganja so lahko zelo velika, saj podjetništvo terja od podjetnikov za uveljavitev novosti vso predanost, znanja in prizadevanja za uspeh. Željen cilj v podjetništvu nikoli ni zagotovljen, saj je na trgu prisotna konkurenca, ki jo je potrebno prehiteti ali pa vsaj dohiteti. Zraven konkurence je ovira tudi pomanjkanje kapitala, nezmožnost najema kredita, kar lahko negativno vpliva na končen rezultat. Za vsa tveganja je podjetnik v primeru uspešnega podjetniškega procesa na koncu nagraden z dobičkom in osebnim zadovoljstvom.

Kovač (1990, 11) opredeli teoretski koncept podjetništva v skladu s tremi metodološkimi pristopi:

- a) Personalna psihološka šola, ki opredeli podjetništvo kot dejavnost, ki povezuje ljudi s posebnimi psihološkimi značilnostmi. Sem sodijo predvsem akcijska naravnost, kreativnost, inovativnost, karizmatičnost.
- b) Neoklasična ekonomska teorija razlaga podjetništvo kot dejavnost racionalnih podjetnikov, ki maksimirajo svoj profit tako, da po svojih najboljših sposobnostih izkoriščajo proizvodne faktorje, kot so delovna sila, predmeti dela in delovna sredstva.
- c) Sociokulturni teoretski pristop poudarja, da je za podjetništvo ključno prepletanje odnosov (institucij), kot so socialni, ideološki, kulturni in družbeni odnosi. Podjetništvo pomeni, da ljudje učinkovito izkoriščajo svoje družbeno ekonomske potenciale.

Kovač (1990, 12–13), ki povzema po tujih avtorjih, nam predstavi teoretske definicije podjetništva:

- Za Cantillona (1755) je bil pojem podjetništvo povezan s kapitalom, negotovostjo in tveganjem. Podjetnika si je predstavljal kot osebo, ki kupuje po vnaprej določeni ceni, prodaja pa po neopredeljivi ceni.
- Mill (1867) je pojem podjetništvo opredelil kot upravljanje, tveganje v podjetju, nadzor in poslovna odgovornost.
- Say (1828) je funkcije podjetništva opisal kot skupek različnih proizvodnih faktorjev v okviru določenega podjetja.
- Schumpeter (1986) kot temelj podjetništva poudarja inovativnost. Zanj je podjetnik oseba, ki se je sposoben domisliti novih idej, proizvodnih metod, tehnologij, raziskuje nove trge, nove oblike ponudbe in išče boljše načine upravljanja.
- Kirzner (1973) za temeljno funkcijo podjetnika opredeli proučevanje in prilagajanje na trgu. Podjetništvo je zanj predvsem iskanje novih tržnih možnosti.
- Gilder (1984) trdi, da je podjetnik oblikovalec tržnih sil, ki razvija in inovira proizvodne faktorje, trg pa prilagaja glede na potrebe in sposobnosti.
- Bannock (1990) razvoj podjetništva vidi v podjetjih, ki so moderna in se razvijajo, saj se podjetja vedno povezujejo z novimi podjetji.
- Carland in JoAnn (1990) podjetniški proces opišeta kot inovativnost, reinvestiranje in strateško planiranje. Podjetnik je posameznik, ki želi v podjetju maksimirani dobiček.

Podjetništvo je spodobnost, kjer se preko inovativnih dejanj človeka in preko proizvodnih dejavnikov oblikuje gospodarska dejavnost. Podjetnik prevzema tveganja svojih odločitev, organizira in upravlja poslovanje podjetja. V podjetništvu ljudje uresničujejo svoje ekonomske sposobnosti. Uspešnost podjetnikov je odvisna od njihovih sposobnosti in od institucionalnega sistema, v katerem živijo in delujejo (Kovač 1990, 13–14).

2.2 Pomen podjetništva

Širjenje podjetništva vpliva na oblikovanje in razvoj gospodarstva, prav tako povečuje število delovnih mest. Ima pozitiven vpliv na produktivnost in nastajanje novih inovacij (Glas 2001, v Auer in Antončič 2009, 46). Dokaz, da so podjetja glavni vir za gospodarsko rast, je raziskava Davida Bircha iz leta 1979, kjer je z rezultati raziskave pokazal, da so rastoča manjša podjetja v Združenih državah Amerike med letoma 1969 do 1976 ustvarila kar 82 % novih delovnih mest (Gomezelj Omerzel 2010, 20).

Glas (2001) podjetništvu dodeli naslednje pomene in vplive (Glas 2001, v Gomezelj Omerzel 2010, 20–21):

- podjetništvo ustvarja nova delovna mesta. Največji delež na novo zaposlenih je v sektorju malih in srednje velikih podjetij, tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu;

- povečuje produktivnost, družben razvoj in s tem gospodarsko rast;
- ima pozitiven vpliv na razvoj novih inovacij, novih proizvodov. Z novimi izumi vpliva na rast in razvoj gospodarstva;
- razvijanje novih proizvodov privablja vlagatelje za nova vlaganja v novonastala podjetja;
- zaradi podjetništva se povečujejo dohodki v regiji;
- sestavlja širšo regionalno gospodarsko strukturo;
- vpliva na razvoj novih srednjih in velikih podjetij;
- razvija se družba, ki spodbuja razvoj, napredke, gospodarsko stabilnost in pravno državo.

Gospodarstvo danes gradijo posamezniki, ki spodbujajo razvoj in so podjetniško naravnani. V svetu se srečujemo z neenakomerno gospodarsko rastjo, saj razvoj podjetništva ni povsod enak. Združene države Amerike so še vedno najbolj naklonjeno okolje za vodenje poslovnih priložnosti v podjetništvu. Obstaja pozitivna odvisnost med gospodarsko rastjo in naklonjenostjo podjetništvu v družbi, kot tudi med posamezniki (Glas 2001 in Pšeničny idr. 2000, v Gomezelj Omerzel 2010, 21).

Podjetništvo zapolnjuje in soustvarja trg dela, vpliva na ustanavljanje novih podjetij in posledično izdelkov, storitev na trg. Vse dejavnosti na področju podjetništva pomembno vplivajo na gospodarstvo, saj zagotavljajo ljudem nastajanje novih delovnih mest in postavljajo ekonomske temelje (Antončič idr. 2002, 38). Podjetništvo je kot pogoj za nove, uspešne in rastoče posle, ob potrebnih dejavnikih (ljudje, viri, zamisli) (Tajnikar 2000, 70). Z vplivom podjetništva na nastajanje novih podjetij se krepi tudi konkurenca med že obstoječimi podjetji, kar pa spodbuja ustvarjanje inovacij, torej novih in inovativnih metod (Žakelj 2004, v Gomezelj Omerzel 2010, 22). V mnogih predelih sveta so majhna podjetja edini vir delovnih mest in ekonomske rasti. Manjša podjetja zaposlujejo posledično tudi manj ljudi, vendar so najbolj razširjena in zaradi tega predstavljajo pomemben del gospodarske rasti. Mala podjetja tudi dopolnjujejo ponudbo večjih podjetij, s tem vplivajo na raznolikost v proizvodnji in pospešujejo ponudbo za kupce. Po raziskavah sodeč imajo večji potencial za izvozno rast mala podjetja, ki so v primerjavi z velikimi dinamična in bolj prilagodljiva (Gomezelj Omerzel 2010, 23).

3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Podjetja morajo za svoj razvoj in uspeh vedno znova uvajati inovacije izdelkov, storitev in tehnologije. Ni dovolj le začetna ideja, ampak je potrebno v podjetju ustvariti okolje, ki bo naklonjeno spremembam, in ujeti vsako novo priložnost za izboljšave.

Notranje podjetništvo je podpodročje podjetništva, ki se dogaja znotraj organizacij. Usmeritve delovanja v notranjem podjetništvu se razlikujejo od poznanih in splošnih načinov poslovanja v podjetjih (Antončič 2002, 3). Pomemben pogoj za nastanek in delovanje notranjega podjetništva je okolje v organizaciji, ki mora pozitivno sprejemati inovacije in spremembe za delovanje (Auer in Antončič 2009, 48). Ključni pri uvajanju in funkcioniranju notranjega podjetništva so notranji podjetniki, torej posamezniki, ki vodijo spremembe in skrbijo za izvedbo nalog (Antončič 2008, 96).

Podjetništvo znotraj organizacij je v letih okoli 1980 uvedel Gifford Pinchot (1985), ki opozarja na pomembnost vpliva takšnih podjetniških idej na donosnost korporacij. Je mnenja, da je rešitev za podjetja, ki so toga, vendar imajo veliko kapitala, ravno v notranjem podjetniškem delovanju. Notranji podjetniki spreminjajo svojo inovativnost v dobičke obstoječih podjetij. Bolj kot organizacija dovoljuje spodbudno okolje za razvijanje notranjega podjetništva, bolj se bo razvijala kultura v podjetju, s tem pa tudi več možnosti za razvoj novih idej in podjetniške ustvarjalnosti. Podjetja, ki so sposobna zaznati in prepoznati posameznike ali pa skupine znotraj obstoječe organizacije, ki so podjetniško naravnane, imajo več možnosti, da poiščejo inovativne ideje in hitreje zaznajo težave v podjetju (Pinchot 1985, 3–10).

3.1 Opredelitev notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo (angl. Intrapreneurship) temelji na ustvarjanju novih organizacijskih aktivnosti znotraj obstoječega podjetja zaradi želje po donosnejših projektih samega podjetja (Gomezelj Omerzel, Antončič in Hisrich 2008, 37). Notranje podjetništvo zajema uvajanje novosti na področju izdelkov, storitev, drugačne in boljše organiziranosti organizacije, izboljšanje tehnologije in same strategije podjetja. Podjetja s pomočjo notranjega podjetništva izboljšujejo svoj položaj na trgu (Ruzzier idr. 2008, 95–96). Opredelitve notranjega podjetništva (Antončič in Hisrich 2003, 9):

- Stevenson in Jarillo (1990) ga opredeljujeta kot proces v podjetjih, kjer posamezniki oziroma notranji podjetniki iščejo nove priložnosti, ki niso odvisne od trenutnih virov znotraj podjetja,
- Hisrich in Peters (1989) notranje podjetništvo opredeljujeta kot podjetniško gibanje znotraj organizacije,
- Vesper (1990) ga opredeljuje kot novitete z namenom iskanja novih priložnosti.

Poznamo še opredelitve:

- notranje podjetništvo je spodbujanje zaposlenih k novim inovacijam in jim tudi pomaga k uresničitvi idej skozi organizirane podjetniške skupine. Gre torej za proces znotraj obstoječih podjetij, kjer notranji podjetniki iščejo nove možnosti in ideje, z namenom izboljšav za organizacijo (Block in MacMillan 1993, 5, v Auer in Antončič 2009, 50),
- notranje podjetništvo je način, ki spodbuja notranje podjetnike in zaposlene za pospešeno iskanje idej v obstoječem podjetju (Kanter 1989, 29–44, v Auer in Antončič 2009, 49),
- notranje podjetništvo kot korporacijsko tveganje (Hisrich in Peters 1989, 519, v Auer in Antončič 2009, 50),
- pomen notranjega podjetništva je v večji produktivnosti obstoječih resursov v podjetju, za razvoj notranjih trgov in poslovnih enot v podjetju (Dollinger 1995, 36, v Auer in Antončič 2009, 50),
- ima pomen pri spodbujanju svobodnih, neorganiziranih dejavnosti, ki jih drugače podjetniki v korporativnih podjetjih težje sprejemajo (Glas 1991, 5, v Auer in Antončič 2009, 50),
- je nujno za razvoj obstoječih podjetij, saj se preko notranjega podjetništva razvija konkurenčna prednost (Glas 1991, 6, v Auer in Antončič 2009, 50),
- cilj je razvijanje kulture, ki je naklonjena spremembam in podpira njihov razvoj (Drucker 1992, 177–191, v Auer in Antončič 2009, 50).

Antončič (2002) razdeli notranje podjetništvo na sedem razsežnosti:

- novi posli,
- nova podjetja,
- inovacije izdelkov,
- inovacije v tehnologiji,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja,
- proaktivnost.

Pri prvi razsežnosti gre za vstopanje v nove posle, na obstoječih ali pa novih trgih. Pri novih podjetjih gre dejansko za razsežnost novih delov in enot organizacije, razsežnost inovacij pa temelji na uvajanju novosti za izdelke, storitve in tehnologije. Pri samoprenovi gre za reorganizacijo in vpeljevanje sprememb v obstoječi organizaciji, pri proaktivnosti pa za zavzetost vrhnjega managementa za boljši konkurenčni položaj podjetja in usmerjenost v prihodnost (Antončič 2002, 4–5).

3.2 Dejavniki notranjega podjetništva

Dejavniki notranjega podjetništva se delijo na dve glavni skupini. V prvi skupini so dejavniki notranjega okolja organizacije, torej organizacijski dejavniki. Druga skupina dejavnikov pa zajema okolje zunaj organizacije (dejavniki okolja). Potrebno pa je omeniti še tretje

dejavnike, to so organizacijski dejavniki, ki se navezujejo na povezovanje z drugimi organizacijami. Prva skupina, ki zajema organizacijske dejavnike, vsebuje (Antončič 2002, 5–6):

- odprto komunikacijo (horizontalno in vertikalno med vsemi ravnmi v organizaciji),
- nadzor nad podjetniškimi projekti (ni mišljen strog birokratski nadzor, ampak spremljanje projektov s strani managementa),
- analiza okolja (sprotno analiziranje in pridobivanje informacij o trgih, konkurenci, kupcih),
- organizacijska podpora (management podpira samostojnost pri delu, spodbuja, nagrajuje, omogoča čas za ustvarjanje novih projektov, meje v organizaciji so sproščene in prevladujejo pozitivni odnosi),
- vrednote (zajemajo pozitivno naravnane odnose med zaposlenimi v organizaciji, ki temeljijo na sodelovanju in podpori, na konkurenco se gleda odprto, z možnostjo sodelovanja).

Druga skupina dejavnikov, ki vpliva na notranje podjetništvo, pa zajema dejavnike okolja (Antončič 2002, 6):

- radodarnost okolja (tukaj gre za možnost novih poslovnih priložnosti, dobrih razmer na trgu),
- sovražnost okolja (gre za slabe razmere na trgu, sem sodi tudi povečanje konkurence).

Tretja skupina so dejavniki, ki sodelujejo v strateških povezavah in se navezujejo na povezovanje z drugimi organizacijami (Antončič 2002, 6):

- število strateških povezav,
- kakovost komunikacije med podjetji,
- zaupanje do strateških partnerjev,
- organizacijska podpora sodelovanju z drugimi organizacijami (gre za sproščene zunanje meje organizacije in podporo managementa za takšne povezave),
- skladnost vrednot.

Najpomembnejši dejavniki so dejavniki notranje organizacije, kjer ima največjo vlogo management. Na razvoj notranjega podjetništva pa najmočnejše vplivata dejavnika notranje organizacijske podpore in število strateških povezav. Zaradi notranjega podjetništva ima podjetje več možnosti za rast in povečanje dobičkov. Podjetja, ki podpirajo razvijanje in delovanje notranjega podjetništva, so tudi bolj ustvarjalna, inovativna in uspešnejša. Podpora managerjev je pri tem ključnega pomena, saj je pomembno, da vodstvo obstoječe organizacije podpira nove ideje, inovativnost in daje zaposlenim na razpolago čas za razmišljanje o novih projektih (Antončič 2002, 6–9). Zgoraj naštetih dejavnikov imajo velik vpliv na podjetja in na razvoj notranjega podjetništva, saj ob upoštevanju teh dejavnikov pride do ustvarjanja novih inovacij, večje motiviranosti in posledično večje dobičkonosnosti in konkurenčnosti na trgu.

Za boljše poslovne rezultate organizacije bi moralo vodstvo podpirati podjetniške ideje, inovacije, zagotavljati ustrezno komunikacijo na vseh ravneh in se strateško povezovati, torej vzpostavljati medorganizacijske povezave. Strateške povezave morajo imeti vsebino, da so koristne, saj tako omogočajo boljšo učinkovitost delovanja, skupen razvoj in delitev tveganja (De la Sierra 1995, v Auer in Antončič 2009, 52–53). Delež strateških in kapitalskih povezav v svetu vedno bolj narašča, na tak način se povečujejo tudi izkušnje in posledično narašča stopnja uspešnosti podjetij (Lafferty 2000, 2, v Auer in Antončič 2009, 53).

Obstoječa podjetja, ki imajo pozitiven odnos do notranjega podjetniškega delovanja in razvijanja, so aktivna z novimi inovacijami, ustvarjalna in odgovorno prevzemajo tveganja. Elementi, ki so ključni dejavniki pri razvoju notranjega podjetništva, so predvsem strateške povezave in vrednote ter organizacijska podpora (Antončič 2002, 5). Vrednote zaposlenih v organizacijah (Meglino, Ravlin in Adkins 1990, 113, v Schermerhorn, Hunt in Osborn 1991, 112):

- dosežki (vključujejo opravljene zadane naloge, projekte),
- pomoč in skrb (skrbnost za sodelavce, pripravljenost za sodelovanje in nudenje pomoči),
- poštenost (ravnati v skladu z etičnimi in moralnimi načeli, tako v odnosu do organizacije kot tudi do sodelavcev),
- pravičnost (ravnati nepristransko).

Podjetja, ki so uspešna na trgu in dosegajo prednost pred konkurenco, ne delujejo več po strogi hierarhiji, ampak imajo odprto komunikacijo glede na vse ravni v organizaciji, v ospredje pride sodelovanje in pomoč med zaposlenimi, prav tako pa zaposleni sodelujejo v soodločanju in sprejemanju odgovornosti (Bizjak in Petrin 1996, 13).

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Zaposleni so v podjetju ključni dejavnik, da potekajo procesi po vnaprej določenih pravilih in normah. Zaposleni poskrbijo, da so storitve opravljene ali izdelki izdelani, zato imajo v podjetju pomembno vlogo, ki pa se je nekateri njihovi nadrejeni in managerji ne zavedajo dovolj in premalo skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih.

Podjetja se vedno borijo za svoj tržni delež na trgu, problem pa nastane, kadar jih zaposleni zaradi neupoštevanja njihovih potreb začnejo zapuščati in gredo raje drugam, lahko tudi h konkurenci. Brez zaposlenih podjetje ne more doseči zastavljenih ciljev. Zadovoljni in spoštovani zaposleni bodo čutili večjo pripadnost organizaciji in bodo večja konkurenčna prednost podjetja (Merkač Skok 2008, 176). Zadovoljstvo zaposlenih ima pomembno vlogo za razvoj in rast podjetja na dolgi rok. Zaposlenim, ki so notranje motivirani za delo, ker svoje potrebe lahko zadovoljujejo tudi na delovnem mestu, se storilnost dvigne (Možina 2002, v Auer in Antončič 2009, 5). Denar in druge materialne dobrine (zunanja motivacija) delujejo kot začasna motivacija, saj se ljudje na to hitro navadijo in želijo vedno več, zadovoljstvo pa se zmanjšuje (Kafol 1999, 28). Trije pomembni vidiki zadovoljstva pri delu so (Treven 1998, 131):

- vrednost (kar si posameznik prizadeva, da bi dosegel),
- pomembnost (vrednosti imajo za posameznike različne pomene; nekaterim je bolj pomembna plača, drugim so bolj pomembni odnosi s sodelavci itd.),
- zaznavanje (gre za zaznavanje trenutnih razmer in primerjanje; npr. primerjanje plače s sodelavčevimi plačami).

Zaposleni, ki imajo občutek sprejetosti in spoštovanja v obstoječem podjetju, se bodo tudi počutili bolje in se trudili za boljše poslovne rezultate, saj čutijo večjo pripadnost organizaciji. Ustvarjalnost in prihodnost podjetja je odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Za uspeh prispeva notranja (zaposleni) kot tudi zunanja javnost (kupci) (Auer 2008, 36–37, v Auer in Antončič 2009, 6). Glavno vlogo ima tukaj vodstvo, ki lahko veliko prispeva k sami klimi v podjetju. Pomembno je, da probleme rešujejo skupaj z zaposlenimi in težave sproti odpravljajo, da poteka komunikacija nemoteno preko vseh ravni v organizaciji in da upoštevajo predloge, mnenja vseh zaposlenih. Način vodenja se mora prilagoditi glede na podjetje in situacijo, v kateri se nahajajo (Merkač Skok 2008, 182–183).

Organizacija lahko veliko pridobi od vsakega zaposlenega, če zna izkoristiti njihov potencial, s tem, da jim nudi podporo, pozornost in v podjetju ustvarja klimo, ki daje zaposlenim občutek pripadnosti in možnost zadovoljevanja notranjih in zunanjih potreb. Prav tako mora biti organizacija pozorna na vse deležnike, zunaj in znotraj organizacije. Za realizacijo vsakega procesa v organizaciji so potrebni zaposleni (Merkač Skok 2005, 26).

Ključni dejavnik za ustvarjanje nove vrednosti so zaposleni s svojim znanjem, miselnostjo, ustvarjalnostjo in delom. Ljudje smo zaradi svojega potenciala pri ustvarjalnosti

najpomembnejši dejavnik v 21. stoletju. Organizacije, ki se tega zavedajo, vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, zaznavajo njihove potrebe in jih skušajo v največji meri zadovoljiti, saj je več možnosti, da se bodo zadovoljeni zaposleni čutili bolj sprejete in predane delu, zastavljenim ciljem in viziji podjetja. Vložili bodo več truda za doseg poslovnih ciljev, ki si jih je zastavilo obstoječe podjetje. Pomembno je, da vodstvo v podjetju išče vedno nove načine, kako bodo poskrbeli za svoje zaposlene, jih dodatno motivirali, nagrajevali in izobraževali. Organizacije morajo vključevati zaposlene v odločanje, biti odprte za komuniciranje in jih pravočasno obveščati o vseh novostih in namenih, predlogih (Merkač Skok 2008, 176–178).

Zaposleni so bistveni element, ki ustvarja konkurenčnost sodobne organizacije, saj podjetju dodajajo vrednost. Ljudje, ki imajo največ znanja in sposobnosti, so redki, zato morajo podjetja med seboj tekmovati, da jih privabijo. Mobilnost je na nek način omejena, saj vključuje stroške uvajanja, usposabljanja, zato je podjetjem cilj najti in kasneje obdržati svoje zaposlene, ki podjetju prinašajo korist in v katere je podjetje vložilo čas, trud, stroške uvajanja (Svetlik idr. 2009, 51).

4.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je želen in čustveno pozitiven občutek, ki je rezultat doživljanja izkušenj pri delu in ocene dela pri posamezniku. Je reakcija na delovno okolje, ki vključuje vse pozitivne in negativne poglede, v povezavi s plačami, psihičnimi in čustvenimi pogoji dela, ugledom, prisluženimi nagradami, z doseženo stopnjo ugleda, ki ga posameznik doseže, in glede na odnose s sodelavci. Je rezultat doživljanja dela, ocenjevanja delovnega okolja ter doživljanja posameznih elementov dela. Zadovoljstvo pri delu lahko opredelimo tudi kot občutek, zaradi katerega bo posameznik z dobro voljo opravil delo, se rad vračal na delovno mesto ter se dobro počutil v krogu sodelavcev (Mihalič 2008, 4).

Vsebine za zadovoljstvo pri delu (Kafol 1999, 26–28):

- osredotočanje na kupca: gre za prepoznavanje potreb in pričakovanj kupcev, za njihovo zadovoljnost z nakupom. Potrebno je prepoznati zahteve trga in ustvarjati pozitivno izkušnjo za kupca, da bo ostal stalna stranka in se vedno znova vračal. Osredotočenost na kupca ima še posebno vlogo v storitvenih dejavnostih, kjer je močna konkurenca in bodo zadovoljeni zaposleni bolj osredotočeni na kupce,
- nenehne izboljšave in stalno učenje: so sestavni del vseh oddelkov v podjetju, usmerjeni so na vzroke, ne samo na posledice v primeru problemov. Cilj izboljšav je izboljšati odzivnost in učinkovitost,
- participacija zaposlenih: ciljev podjetja in zahtevnih poslovnih ciljev ni mogoče dosegati brez aktiviranja vseh zaposlenih, zato je njihova stopnja zadovoljstva pomembna, da lahko podjetje učinkovito dosega svoje poslovne cilje. Dejavniki varnosti, zdravja in blaginje

zaposlenih so za podjetje enako pomembni kot investicije v opremo, tehnologijo, saj bo le tako lahko prišlo do realizacije zastavljenih ciljev organizacije,

- poudarek na procesih: ljudje so nosilci procesov, zato je zavzetost za povezovanje notranjih procesov še toliko bolj pomembna za ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju. Če se pozornost usmerja na vodenje in nadzor procesov, to pomeni odmik od direktne kontrole izdelkov, storitev, kar pa ne vpliva pozitivno na dolgoročno učinkovitost,
- vodenje z dejstvi, ki vključujejo podatke: gre za uporabo in analizo uporabnih relevantnih podatkov za doseganje poslovnih uspehov. Podatki so osnova za spremljanje zahtev kupcev in pravočasne reakcije v zvezi z vodenjem ljudi, preglednostjo glede na vnaprej določene indikatorje doseganja ciljev,
- vizionarsko vodenje (po zgledu): vodja, kot oseba z vizijo, uspešnim delovanjem, zavzetostjo, jasnimi cilji, zglednim vzorom deluje kot aktivator za zaposlene, ki bodo dobili spodbudo in sledili zgledu vodje,
- razvoj partnerskih odnosov: za skupna vlaganja in razvoj podjetniških ciljev so ključni notranji in zunanji dobri odnosi s poslovnimi partnerji. Gre za partnerski in ne tekmovalni odnos,
- dolgoročna usmerjenost in planiranje: za vodilno vlogo na trgu in za doseganje kakovosti po željah kupcev mora biti podjetje dolgoročno naravnano in planirati vnaprej z dolgoročnimi cilji. Podjetje mora doseči in izpolniti dolgoročna pričakovanja kupcev, dobaviteljev, zaposlenih in družbe. Za izpolnitev potreb in pričakovanj mora podjetje vključiti in aktivirati vse zaposlene ter pridobiti njihovo predanost in zavzetost. Pomembno je tudi, da je vodstvo sposobno planirati in uvideti spremembe na vseh področjih (potrebe kupcev, tehnologije, okolja, konkurentov),
- odgovornost podjetja, vpliv na družbo in okolje: okolje in družba imata vedno določena pričakovanja, ki so na področju izobraževanja, podpore družbenih aktivnosti, razvoja industrije, tehnologije in poslovnih praks,
- obvladovanje odzivnega časa: podjetje mora znati reagirati na zahteve kupcev in jim ugoditi z novimi, izboljšanimi izdelki, čim hitrejšimi storitvami. Kupci zahtevajo hitre odzivne čase in čim krajše časovne cikle v vseh aktivnostih, če jih ne dobijo v zadovoljivem času, se bodo lahko odločili za konkurenčno podjetje, ki bo imelo boljši odzivni čas. Vse to zahteva spremembe v sami organizaciji, delovnih procesih in postavlja reševanje odzivnega časa v središče indikatorjev za izboljšave.

4.1.1 Motivacija zaposlenih

Dokazano je, da so zadovoljni delavci bolj dovezetni za vse motivacijske dejavnike, s katerimi jih podjetja želijo spodbuditi. Motivacija spodbuja in izboljšuje delovne dosežke in večja zadovoljstvo delavcev (Werther in Davis 1986, 410, v Svetlik idr. 2009, 341).

Motivacija je proces, ki spodbuja in daje smisel delovno-poslovnemu življenju in občutek doživljanja zadovoljstva, kar vpliva na večjo ustvarjalnost, zagon, osebnostno in strokovno

rast zaposlenih ter vložek posameznikov in skupin k poslovni odličnosti (Uhan 2000, 11). Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih je glavni dejavnik za uspeh podjetij, s čimer se morajo ukvarjati v vodstvu podjetja in zaposlene zaradi tega postavljati v ospredje in jih upoštevati ter spremljati. Kadrovska funkcija mora ustvariti pogoje, ki bodo pozitivno vplivali na motiviranje zaposlenih in posledično povečevali njihovo zavzetost in zagon za delo. Za dolgoročne rezultate mora podjetje strmeti k dolgoročnim ciljem. Naloga vodstva je, da vodijo in ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju, spodbujajo in spremljajo zadovoljstvo zaposlenih. Motiviranje je sila v človeku, ki vpliva na njegovo vedenje. Sile, ki vplivajo na trenutno vedenje posameznika (Kafol 1999, 34):

- sile znotraj človeka: vrednote, verovanja, prepričanja, pričakovanja,
- sile, ki se pojavljajo v povezavi z naravo dela: odgovornosti, načini dela, cilji, povratne informacije o rezultatih dela,
- sile, ki se pojavljajo v delovnem okolju: načini vodenja, odnosi med zaposlenimi; odnosi do podrejenih, nadrejenih.

Mayova teorija socialnih potreb se je razvila preko eksperimenta v podjetju Western Electric Co. Chicago, kjer so rezultate opredelili na pet spoznanj (Kafol 1999, 28–29):

- delo v podjetjih je razčlovečila industrializacija, zato zaposleni svoje človeške potrebe zadovoljujejo predvsem v medsebojnih odnosih,
- zaposlenih ne priganjajo samo ekonomske potrebe,
- pomemben dejavnik motivacije so človeški dejavniki (socialne potrebe, vpliv delovanja v skupinah),
- večji vpliv na zaposlene imajo drugi sodelavci kot pa sami vodje in njihove materialne spodbude,
- stil vodenja, ki zaposlenim povzroča frustracije in strah, bo povzročil, da bodo zaposleni začeli nasprotovati ciljem managementa in posledično oblikovati lastne strategije.

Model McClelland (moč, sprejetost in dosežek) identificira tri kategorije potreb, ki motivirajo posameznika (Kafol 1999, 29):

- potreba po moči žene posameznika k interesu za določen položaj in vpliv,
- potreba po sprejetosti žene posameznike za iskanjem pozitivnih odnosov med zaposlenimi in po medsebojni pomoči v podjetju,
- potreba po dosežkih žene posameznike, da želijo uspeh, so ciljno naravnani in samozadostni.

Porter-Lawlerjeva teorija namenja pozornost predvsem organizacijskim sistemom za zadovoljitev potreb zaposlenih in poudarja potrebo po vodenju z opredeljenimi cilji. Model opredeljuje štiri predpostavke, ki temeljijo na pričakovanjih posameznika (Kafol 1999, 30–31):

- motivacijska sila, ki deluje na posameznika, je odvisna od vložene energije in verjetnosti dosege cilja, kar opredeli posameznik po svoji oceni,

- posameznikova ocena temelji na podobnih preteklih izkušnjah,
- izvedljivost posameznik oceni glede na svoje zmožnosti in zastavljene cilje,
- izvršitev vodi do zadovoljitve notranjih in zunanjih potreb.

Osnovna načela motiviranja (Kafol 1999, 31):

- načelo participacije pomeni, da se motivacija poveča, če imajo zaposleni možnost soodločanja in sprejemanja odločitev, ter da so sprotno obveščeni o vseh zadevah, ki zadevajo njihovo delo,
- načelo spoštovanja vpliva na povečanje motivacije, zaposleni dobijo občutek pripadnosti in koristnosti,
- načelo deljenja odgovornosti povzroča povečanje motivacije v primeru, da se podrejenim dodelijo odgovornosti za sprejemanje odločitev, ki zadevajo njihovo delo in potem posledično njihove rezultate,
- načelo komunikacije povečuje motivacijo s tem, da so zaposleni pravočasno obveščeni o vsem, kar zadeva njihovo delo, oziroma da so jim dane vse informacije, ki imajo kakršno koli zvezo z doseganjem ciljev podjetja in rezultatov dela.

4.1.2 Demotiviranje zaposlenih pri delu

Kot prvi dejavnik je lahko določen delovni čas oziroma preverjanje prisotnosti na delovnem mestu, kar predstavlja za zaposlene omejitev in prisilo. Pogost problem v praksi je podaljševanje delovnega časa, kar pomeni podaljšane delovnike, posledično pa večjo utrujenost in možnost izgorelosti zaposlenih (Mihalič 2008, 63–64). To se lahko pojavi tudi, kadar je premalo zaposlenih v določeni situaciji ali ob določenih dogodkih in mora zato večina delavcev opravljati nadure in podaljševati svoj delavnik.

Monotonija dela nastane, kadar se delo nenehno ponavlja, delavci imajo vedno znova enake delovne naloge, kar jih začne dolgočasiti, psihično utrujati in posledično jih tako delo ne zanima več (Svetlik idr. 2009, 355).

Zaposleni bodo demotivirani, če jim vodstvo ne bo nikoli dovoljevalo vključitve v soodločanje in bo podjetje naravnano k hierarhičnemu vodenju. Če vodstvo ne upošteva mnenj svojih zaposlenih, se zaposleni počutijo manjvredne, nesprejete in necenjane. Torej gre za slabo komunikacijo, vodstvo potem posledično ne obvešča o vseh novostih in ne informira ostalih zaposlenih, saj menijo, da to zanje ni pomembno, ker tako ali tako nimajo nobene besede. Slabi odnosi se lahko pojavljajo tudi med zaposlenimi, ki pa izvirajo večinoma iz slabega vodenja in splošnega nezadovoljstva zaposlenih. Slabi odnosi lahko naredijo veliko škode v sodelovanju med zaposlenimi in pri doseganju poslovnih uspehov. Demotivirajo lahko tudi neustrezni plačilni sistemi, neustrezno ocenjeno delo in poslovni uspehi, ki niso nikoli nagrajeni. Kot demotiviranje bi izpostavili še slabe pogoje dela, ki zaposlene ovirajo pri delu in jih odvrčajo že s prihodom na delovno mesto.

4.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Zaposleni v podjetjih različno vrednotijo dejavnike, ki pripomorejo k zadovoljstvu z delom. Nekaterim je na prvem mestu denar, drugi bolj cenijo odnose med zaposlenimi in vodstvom, tretjim pa največ pomeni varnost zaposlitve, ostale dejavnike pa postavljajo na drugo mesto. Avtorji Svetlik idr. (2009, 341) razdelijo dejavnike v šest skupin:

- vsebina dela; ki zajema zanimivost dela za posameznika, možnost učenja in strokovne rasti ter možnost uporabe znanja,
- samostojnost pri delu; zaposleni imajo možnost odločanja kdaj in kako bodo delali, si samostojno razporejajo delovni čas in so vključeni v odločanje glede splošnejših vprašanj dela in organizacije,
- plača, dodatki in ugodnosti; plača je ustrezna, povezana tudi z uspešnostjo zaposlenega, zaposleni prejemajo nagrade in priznanja za uspešnost ter druge dodatke in ugodnosti, ki imajo vrednost za zaposlenega,
- vodenje in organizacija dela; nadzor je ohlapen, zaposleni prejemajo priznanja in pohvale, pripombe in graje, vodstvo je usmerjeno k ljudem in v delovne naloge, skrbijo, da delo poteka nemoteno,
- odnosi pri delu; zajemajo pozitivno delovno vzdušje, sodelovanje in pomoč med zaposlenimi, sprotno razreševanje sporov, komunikacija poteka sproščeno in preko vseh ravni v podjetju,
- delovne razmere; zajemajo dobre pogoje dela, zaposlenim je zagotovljena varnost pred poškodbami in zaščita pred ogroženostjo, v podjetju se pravočasno odpravljajo in preprečujejo morebitni moteči dejavniki (vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup itd.).

4.2.1 Vsebina dela

Zaposlenim je pomembno, da njihovo delo in naloge vedno zajemajo izziv, v nasprotnem primeru lahko pride do monotonosti, nizke stopnje delovne in umske aktivnosti, zaposleni postajajo nezadovoljni in delu ne namenjajo več popolne pozornosti. Izziv mora biti prisoten za večjo stopnjo motiviranosti do dela in naloge dela v skladu z delavčevimi zmožnostmi, oziroma vedno malenkost nad sposobnostmi posameznega zaposlenega. Vodstvo mora spodbujati ambicioznost, ki pozitivno vpliva na delavčevo samozavest. Spodbujanje ambicioznosti pomeni, da so zaposleni načrtno spodbujeni h kvalitetnejšemu delu in doseganju višjih ciljev, tako na kariernem kot osebnem nivoju. Vodstvo za stopnjevanje delavčeve ambicioznosti uporablja vedno zahtevnejše naloge, vendar v skladu s sposobnostmi zaposlenega, z nagrajevanjem ob vsakem uspehu, s pogovori o nadaljnjih ciljih in doseženih uspehih. Pomembno je, da vodstvo ne prehitava z zviševanjem zahtevnosti nalog in previsokih ciljev, saj bi s tem ustvarjali pritisk in odpor do dela. Sprotni dosežki zaposlenih so ključni za voljo do dela vnaprej. Vodstvo mora zaposlene konstantno opominjati na njihove dosežke, ki so pomembni tudi za samo organizacijo. Dosežke je potrebno nagrajevati, saj se s

tem ustvarja želja pri zaposlenih do doseganja vedno novih dosežkov in ciljev (Mihalič 2008, 18–20). Vključene so torej vsebine napredovanja, izobraževanja in izzivi delovnih nalog.

Zaposlenim mora biti zagotovljena možnost za enakovreden razvoj in napredek v smislu izobraževanja in izpopolnjevanja, od zaposlenih pa je odvisno, kako bodo izkoristili dane priložnosti. V nadaljevanju Mihalič (2008, 58–60) predstavlja učinkovite načine razvoja zaposlenih:

- vsi ukrepi razvoja se izvajajo v soglasju z zaposlenim,
- ukrepi razvoja so transparentni in jasni,
- vsi zaposleni v organizaciji imajo enake možnosti za razvoj,
- hitrost razvoja je prilagojena glede na zaposlenega,
- razvoj zaposlenih se prvotno izvaja v dobro zaposlenega,
- razvoj enega zaposlenega ne sme škodovati drugemu zaposlenemu,
- vodstvo si prizadeva za celosten in trajen razvoj vseh zaposlenih v organizaciji.

Mihalič (2008, 44) nam predstavi načine doseganja višje stopnje zadovoljstva zaposlenih z omogočanjem ustreznih pogojev in možnosti za razvoj novih znanj in kompetenc:

- vsem zaposlenim naj bo zagotovljena priložnost za pridobivanje novih znanj in učenja,
- znanja in veščine vodij se naj prenašajo na vse zaposlene,
- pridobivanje in uporaba novih znanj naj bosta nagrajena,
- vodstvo naj usklajuje organizacijske potrebe po učenju z individualnimi željami zaposlenih,
- zaposleni morajo biti spodbujeni, da si tudi med seboj izmenjujejo znanja in izkušnje,
- vodstvo mora razvijati učenje na delovnem mestu,
- zaposlenim je občasno dobro omogočiti izobraževanje, ki je bolj v individualnem interesu posameznika, kot pa same organizacije,
- za napredovanje zaposlenih naj bo pogoj tudi stalno učenje.

4.2.2 Samostojnost pri delu

Samostojnost pri delu vključuje vsebine prilagodljivega delovnega časa in soodločanja ter samostojnosti pri delovnih nalogah. Delovni čas si lahko zaposleni razlagajo kot preverjanje prisotnosti na delovnem mestu, kar pa lahko omejuje zaposlene in jih demotivira. Za večjo sproščenost zaposlenih na delovnih mestih, kjer prisotnost zaposlenih ni potrebna ob točno določenih urah in kjer zaposleni nimajo neposrednih stikov s strankami, lahko organizacije prilagodijo delovni čas. Bistvo pri tem je, da si zaposleni lahko sam prilagodi kraj in čas, kjer bo delo opravljal. Na tak način lahko zaposleni kvalitetnejše izražajo svojo kreativnost in inovativnost. Takšen način dela daje najboljše rezultate pri umskem delu. Prilagodljiv delovni čas ima tudi svoje slabosti, saj se lahko zgodi, da delo ne bo pravočasno opravljeno, saj bo imel tak zaposleni veliko več motečih dejavnikov okoli sebe, kot pa če bi delal na sedežu podjetja v svoji pisarni (Mihalič 2008, 63–64).

Pri nekaterih oblikah dela si takšne prilagodljivosti ni mogoče privoščiti (delo za tekočim trakom, neposredno delo s strankami itd.). Takšna toga oblika dela se navezuje na zmanjšano humanizacijo dela, kar se kaže tudi v rezultatih dela in zadovoljstvu delavcev. Pri kakršni koli razporeditvi delovnega časa pa je na koncu ključni dejavnik pravočasno opravljena delovna naloga. Prilagodljiva razporeditev delovnega časa je lahko le prednost in stimulacija za delo (Lipičnik 1998, 117–120).

Gibljev delovni čas daje zaposlenim možnost izbire kdaj bodo začeli in kdaj končali delovni dan ter obsega dela v dnevu. S tem se zaposlenim omogoči lažje usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem, vendar tak način dela zahteva večjo stopnjo discipliniranosti (Kavar Vidmar 1997, 14).

4.2.3 Plača, dodatki in ugodnosti

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom plačila zaposlenim za opravljeno delo v organizaciji. Stalni del je odvisen od narave dela, podjetja, gibljivi pa od tega, kako dobro posameznik to delo opravlja in od uspešnosti posameznika. Največji delež pri stalnih izplačilih ima osnovna plača, ki jo delavec prejme za določeno opravljeno delo in število delovnih ur. Dodatki in ugodnosti (dodatek na delovno dobo, nočno delo, dodatek na težke delovne razmere) so večinoma stalni. Del ugodnosti je lahko vezan na delovno mesto, drugi del pa lahko zaposleni dobijo glede na delovno uspešnost (na primer uporaba službenega avtomobila tudi v zasebne namene). Nagrade in plačilo za uspešnost spadajo med gibljivi oziroma variabilni del, ki pa se razlikuje glede na posamezne organizacije. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo glede na uspešnost so praviloma izplačani v denarju ali pa vrednostnih papirjih. Nagrade in ugodnosti so lahko v denarni ali nedenarni obliki. Svetlik idr. (2009, 527–528) nam predstavi veljavni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji:

- osnovna plača (plačilo za delovni čas, normalne pogoje dela in normalno uspešnost),
- dodatki (vezani na posebne obremenitve, nevarnosti pri delu, manj ugodni delovni čas (nočno delo, nadure, vročina, izmensko delo)),
- dodatek za delovno dobo in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju),
- ugodnosti (pokojninsko, socialno in zdravstveno zavarovanje),
- bonitete (službeni avtomobil, mobilni telefon v zasebne namene, popusti pri nakupu izdelkov in storitev, dodatna zavarovanja itd.),
- nadomestila (za čas, ko je delavec odsoten z delovnega mesta in ne opravlja dela; dopust, bolniške odsotnosti, porodniške itd.),
- plačilo za delovno uspešnost (zajema individualno in skupinsko uspešnost),
- plačilo za uspešnost poslovanja (uspešnost podjetja),
- nagrade za posebne dosežke (podjetja nagrajujejo najboljše zaposlene),
- drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade itd.),
- povračila stroškov v zvezi z delom (stroški prevoza na delovno mesto, prehrane, službena potovanja),

- druge ugodnosti, ki so presoja posameznega delodajalca (dodatni dnevi dopusta, dodatno izobraževanje).

Višina plače ni poglavitni dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih, lahko pa pripomore k temu, saj ima motivacijski učinek, če je prilagojena uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega, tima ali skupine oziroma celotne organizacije. Plača doseže motivacijski namen, če se povečuje v skladu z uspešnostjo zaposlenih in organizacije in zmanjšuje v primeru nižje uspešnosti. V praksi se pre pogosto dogajajo primeri, ko se ob povečanju uspešnosti organizacije plače povečajo le vodstvu, v primeru slabšega poslovanja organizacije pa vodstvo obdrži višino plače, znižajo pa jih ostalim zaposlenim. Takšni primeri so demotivacijski in znižujejo zadovoljstvo zaposlenih. Eden pomembnejših dejavnikov za povečanje uspešnosti je prevlada spremenljivega dela plače, vendar se podjetja tega ne poslužujejo veliko. Zelo ugodno razmerje med fiksnim in spremenljivim delom plače je 70:30. Visokotehnoška in inovativna uspešna podjetja imajo ta delež ravno obraten, da prevladuje spremenljivi del plače, torej 70 %, in 30 % za fiksni del. Tak učinek je za taka podjetja izjemno stimulativen. Variabilni del plače torej zajema plačilo za delovno učinkovitost, dosežke, inovacije ter sposobnosti in kompetence posameznika. Vodstvo ne sme nikoli zniževati uvedenega spremenljivega dela plače, saj bi to imelo slab vpliv na motivacijo in uspešnost (Mihalič 2008, 38–39).

4.2.4 Vodenje in organizacija dela

Za stimulacijo in motivacijo zaposlenih so potrebni pozitivni ukrepi, ki zajemajo izrečene pohvale, spodbude, podporo in ostale vrste nagrad. Mihalič (2008, 26–27) nam predstavi najučinkovitejše načine in pristope pri delu za motiviranje in stimuliranje zaposlenih:

- vsi uspehi zaposlenih naj bodo nagrajeni denarno ali pa nedenarno,
- vodstvo mora zaposlenim izražati priznanje za vsa prizadevanja pri delu,
- vsak dosežek vsakega zaposlenega naj bo pohvaljen,
- z zaposlenimi je potrebno izvajati redne motivacijske sestanke,
- vodstvo naj zaposlenim čestita za dosežke,
- znanja in ostale kompetence zaposlenih naj bodo nagrajene,
- zaposlenim naj bo nudena pomoč in podpora pri delu,
- vodstvo in nadrejeni naj preostalim zaposlenim prenaša svoja znanja in izkušnje,
- dodatna izobraževanja, usposabljanja naj bodo nagrajena in podprta s strani vodstva,
- zaposlenim naj bo izražena podpora pri učenju in novih projektih,
- vodstvo lahko izdelava motivacijske kartice in priznanja,
- zaposlenim naj bo omogočeno pridobivanje uporabnih izkušenj,
- vsak mesec lahko vodstvo javno izpostavi najboljše zaposlene in s tem dodatno motivira druge,
- zaposleni naj bodo kdaj nagrajeni tudi nepričakovano, brez konkretnega vzroka za nagrado,
- vodstvo naj izpostavi vplive posameznih zaposlenih na uspeh same organizacije,

- zaposlene se naj spodbuja in vedno znova navdušuje,
- ob večjih dosežkih organizacije se naj izvedejo praznovanja, slovesnosti,
- vodstvo se naj redno pozanima glede morebitnih problemov in splošnega stanja zaposlenih pri delu,
- najboljši posamezniki naj bodo izpostavljeni kot dober vzgled,
- z zaposlenimi se naj občasno izvajajo skupinski motivacijski govori,
- zaposlenim se naj izdajajo pisne pohvale in priznanja,
- ob obletnicah in podobnih priložnostih naj vodstvo priredi za zaposlene pogostitve, srečanja,
- vodstvo mora zaposlenim predstavljati učinke, pomen in koristi njihovega dela,
- organizirani naj bodo tudi individualni pogovori o zadovoljstvu in nadaljnjih željah,
- ob rojstnih dnevih naj se obdari zaposlene in ponudi kakšna ugodnost,
- občasno je potrebno organizirati druženja in timske igre med zaposlenimi.

Večji vpliv ima pogostost in vzrok nagrajevanja kot pa dejanska nagrada, ki se bo podarila zaposlenim. Pomembno je tudi proaktivno motiviranje, ki pomeni, da do motiviranja pride še pred morebitnim znižanjem motiviranosti za delo, nagrajevanje pa se vedno izvaja za pretekle dosežke. Nedenarne nagrade (napredovanja, boljši delovni pogoji, javno priznanje s strani vodstva, ugodnosti glede storitev/izdelkov, potovanja itd.) so učinkovitejše od denarnih nagrad, najboljša pa je kombinacija obojega (Mihalič 2008, 27–28).

4.2.5 Odnosi pri delu

Za dobre delovne odnose je pomemben dejavnik ustrezna komunikacija. Komunikacija je proces, kjer se izmenjujejo informacije in podatki. Gre za izmenjavo stališč, vzpostavljanje stikov, prenos izkušenj in znanja. Skozi komunikacijo se sklepajo dogovori in oblikujejo medsebojna razmerja (Adizes idr. 1996, 292).

Zaposleni se želijo vključevati v procese, ki so v povezavi z njihovim položajem in vlogo v organizaciji. Sprejete odločitve, katerih del so bili zaposleni, bodo kasneje sprejemali kot svoje odločitve in bodo vse ukrepe, dejavnosti izvajali z večjo zavzetostjo. Mihalič (2008, 42–44) nam predstavi ukrepe, ki zajemajo komuniciranje in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji:

- vodstvo mora znati poslušati svoje zaposlene,
- pomembni so redni razgovori z zaposlenimi,
- vodstvo oziroma nadrejeni morajo od ostalih zaposlenih redno poizvedovati glede njihovih težav na delovnem mestu, stališč, novih idej, počutja itd.,
- vodstvo naj ima vedno odprta vrata za svoje zaposlene in jim naj bo na voljo,
- zaposleni morajo biti sproti obveščeni o novostih, dogajanju in spremembah, ki zadevajo njihovo delo in pa samo organizacijo,
- z zaposlenimi naj bo pogovor s strani vodstva nehierarhičen, odprt in prijazen,

- vse zaupne informacije s strani zaposlenih naj vodstvo obdrži le zase,
- v sporih med zaposlenimi naj vodstvo deluje nevtrarno in se naj ne postavlja le na eno stran,
- vodstvo naj nikoli ne komentira osebnostnih lastnosti zaposlenega, ampak naj mu vse pove skozi njegovo delo,
- zaposlene je potrebno hvaliti javno pred vsemi zaposlenimi, grajati pa le na štiri oči,
- sestanki z zaposlenimi naj bodo učinkoviti in trajajoči največ 45 minut,
- potrebno je vedno preveriti, ali zaposleni razumejo informacije vodstva,
- občasno se naj omogočijo neformalni razgovori med zaposlenimi in vodstvom oziroma nadrejenimi,
- vse probleme in konflikte je potrebno reševati sproti in na prijazen način do zaposlenih.

4.2.6 Delovne razmere

Delovne razmere zadevajo urejeno in spodbudno okolje, kjer zaposleni opravljajo svoje delo, saj vplivajo na dobro počutje in zadovoljstvo. Mihalič (2008, 62) nam predstavi pogoje za prijetno delovno okolje zaposlenih:

- prostori morajo biti v skladu z varnostnimi zahtevami,
- delovne prostore je potrebno ohranjati čiste in urejene,
- svetloba v delovnem okolju ne sme biti premočna in ne prešibka, da ne ovira zaposlenih pri delu,
- potrebno je skrbeti za redno vzdrževanje in popravila delovnih strojev in naprav,
- zagotovljeno mora biti redno zračenje prostorov,
- delovni prostori bi se naj ob koncu delavnika vedno pospravili,
- naprave in pohištvo v prostorih mora biti funkcionalno razporejeno in organizirano,
- poskrbeti je potrebno za prijetno temperaturo v prostoru, ki je prilagojena letnim časom,
- vsi delovni pripomočki naj bodo sistematično shranjeni in dosegljivi zaposlenim,
- zaposlenim je potrebno zagotoviti ustrezne delovne mize in stole,
- omejevati elektromagnetna sevanja,
- prostori naj bodo ustrezno opremljeni z vsemi potrebnimi varnostnimi pripomočki,
- če je možno glede na naravo dela, pozitivno vpliva predvajanje mirne instrumentalne glasbe, na nizki glasnosti,
- prostori se naj okrasijo s slikami, okraski, pomirjajoče vplivajo rastline,
- poskrbljeno mora biti za ustrezno vlažnost zraka,
- moteč hrup je potrebno zmanjševati in preprečevati,
- zaposlenim je potrebno zagotoviti čim bolj kvalitetne monitorje,
- za dobro in pomirjujoče vzdušje naj bodo stene obarvane v toplih barvah, kot so rumena, rjava, bež, oranžna,
- zaposlene je potrebno kdaj presenetiti z novimi delovnimi pripomočki, novostmi za boljše delovne pogoje in druge pozitivne spremembe v delovnem okolju, ki bi se jih razveselili.

5 RAZISKAVA

V empiričnem delu smo povzeli in opredelili rezultate raziskave, ki smo jo izvedli z anketnimi vprašalniki zaposlenih v izbranem casinoju.

5.1 Opredelitev in namen raziskave

V raziskavi smo želeli izvedeti kako zadovoljni so zaposleni v podjetju, kateri dejavniki zadovoljstva so najbolj zastopani in kateri so slabo prisotni ali jih sploh ni. Drugi del anketnega vprašalnika je zajemal vprašanja, ki se navezujejo na notranje podjetništvo, saj smo želeli na podlagi rezultatov analize obeh delov ankete (dejavnikov zadovoljstva in notranjega podjetništva) najti ključne rešitve, ki bodo izboljšale stanje zadovoljstva zaposlenih v povezavi z ustreznim notranje podjetniškim vodenjem. Anketne vprašalnike smo izročili osebno in direktno zaposlenim v podjetje. Pri anketiranju je sodelovalo 33 krupjejev, od redno zaposlenih do tistih, ki opravljajo delo krupjeja preko študentske napotnice.

5.2 Potek raziskave

Metodo anketiranja smo izvedli tako, da smo osebno izročili anketne vprašalnike zaposlenim v izbranem casinoju. Trenutno je v casinoju 58 krupjejev, anketne vprašalnike pa jih je izpolnilo 33. Do tega je prišlo, ker so nekateri odsotni (bolniške, porodniške, dopusti, dela prosti dnevi itd.) in niso bili na delovnem mestu, ali pa niso želeli odgovarjati. Kljub temu 33 izpolnjenih anketnih vprašalnikov v našem primeru pomeni 56,896 odstotkov oziroma zaokroženo 57 odstotkov zaposlenih.

5.3 Predstavitev proučevane organizacije

Casino, ki je obravnavan v raziskavi, je del družbe, ki zajema šest igralniško-zabaviških centrov po Evropi, vključno z desetimi hoteli, restavracijami, turističnim resortom in potovalno agencijo. V celotni družbi je okoli 2000 zaposlenih. Hoteli imajo večinoma štiri zvezdice, svojim gostom pa ponujajo tudi wellness storitve. Proučevan casino ob vikendih ponuja svojim gostom družabne dogodke, kot so različni koncerti in večja žrebanja. Za svoje goste občasno poskrbijo z raznolikimi tematskimi pogostitvami v restavraciji casinoja. V neposredni bližini se nahaja hotel s štirimi zvezdicami, ki je del obravnavane družbe in nudi gostom nočitve ter wellness storitve. Casino se nahaja v bližini avtoceste, zato ima skupaj s hotelom velik potencial.

5.4 Anketni vprašalnik

Prvi del anketnega vprašalnika zajema vprašanja o podatkih anketiranca (spol, starostna skupina, izobrazba, delovna doba v podjetju) in pa vprašanja, ki se navezujejo na tematiko zadovoljstva zaposlenih v obravnavanem podjetju.

Drugi del zajema vprašanja na temo notranjega podjetništva.

Vprašanja so zaprtega tipa, razen enega vprašanja, kjer so anketiranci imeli možnost nadaljevati podan stavek in na tak način izraziti svoje mnenje. Nekateri na to vprašanje odprtega tipa niso želeli odgovoriti.

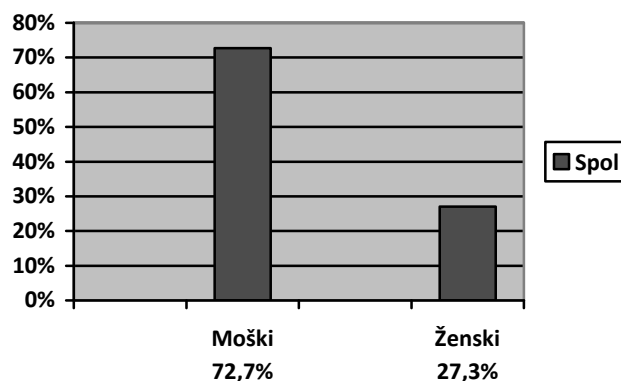
Vprašalnik je v nalogi priložen (Priloga 1).

5.5 Analiza

V nadaljevanju smo analizirali anketne vprašalnike. Analize posameznih vprašanj si sledijo po vrsti, tako kot so vprašanja postavljena v anketi. Na koncu bomo analizirali še vprašanje odprtega tipa.

Spol

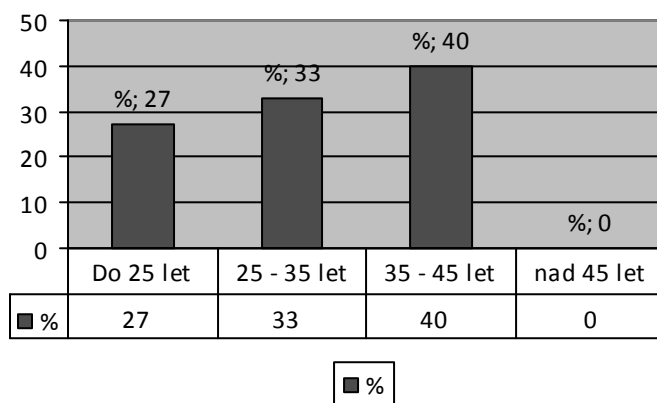
Analizirali smo 33 anketnih vprašalnikov. Prvo vprašanje anketnega vprašalnika se nanaša na spol anketiranih. Sodelovalo je 9 žensk in 24 moških. Delež vprašanih glede na spol prikazuje spodnja slika.



Slika 1: Delež zaposlenih glede na spol

Starost

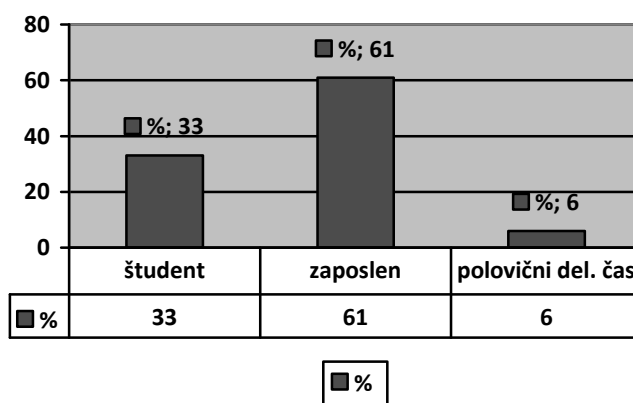
Deleži posameznih starostnih skupin anketirancev so prikazani na sliki 2. Največ oseb, kar 39,39 %, zaokroženo 40 %, spada v starostno skupino od 35 do 45 let, sledi ji skupina od 25 do 35 let s 33,33 %, zaokroženo na 33 %, in nazadnje še s 27,27 % oziroma 27 % starostna skupina do 25 let ali manj. Nihče od anketirancev ne spada v skupino nad 45 let.



Slika 2: Starostna struktura anketirancev

Status

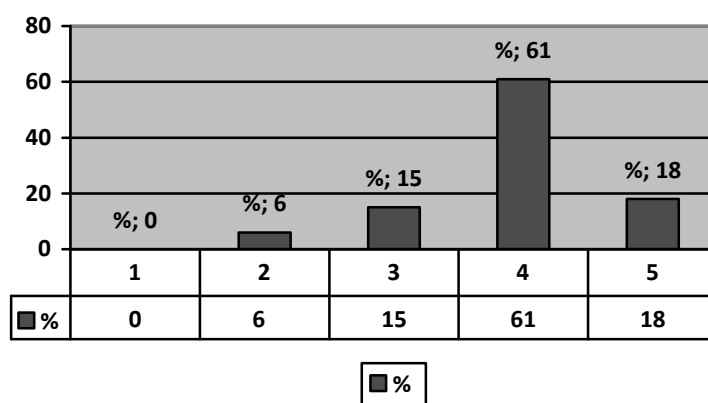
Statusno strukturo anketiranih oseb prikazujemo na sliki 3. Vidimo, da je 61 % anketiranih redno zaposlenih, 33 % jih delo opravlja preko študentske napotnice in 6 % je zaposlenih za polovični delovni čas.



Slika 3: Statusna struktura anketirancev

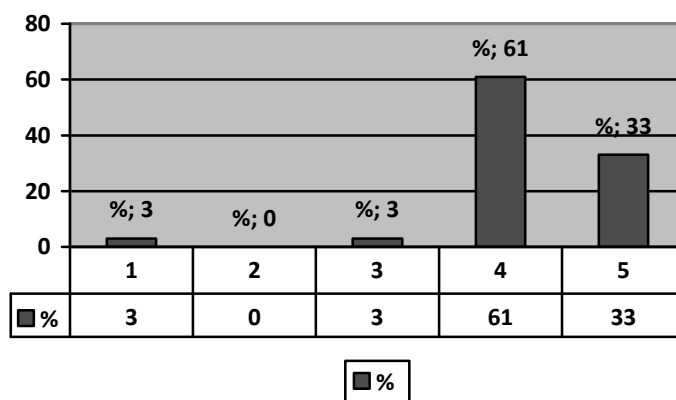
5.5.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Slika 4 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Oceni kako si zadovoljen z delom, ki ga opravljaš v podjetju.« Iz grafa razberemo, da je več kot polovica anketiranih izbrala oceno 4 (61 %), sledi ocena 5 z nekoliko nižjim odstotnim deležem (18 %) in nevtralna ocena 3 (15 %). Glede na tak graf lahko določimo, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo v podjetju. Seštevek ocen 1 in 2 (6 %) nam pove, da omembe vrednega nezadovoljstva z delom, ki ga zaposleni opravljajo, ni.



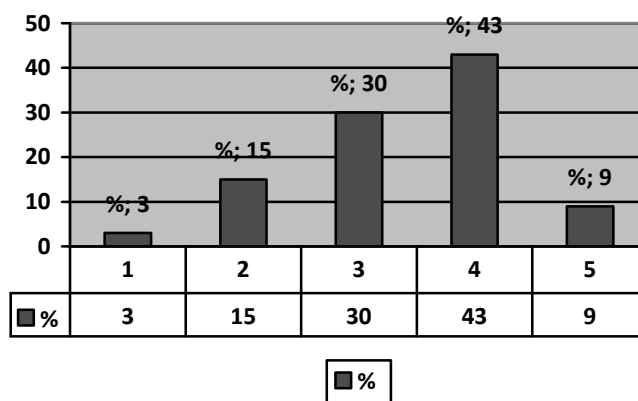
Slika 4: Zadovoljstvo z delom

Slika 5 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Kako bi ocenil odnos, ki ga imaš s sodelavci?« Iz grafa razberemo, da je več kot polovica anketiranih (61 %) izbrala oceno 4, sledi pa ocena 5 (33 %). To je zelo dober rezultat, glede na majhne odstotne deleže ocen 1, 2 in 3. Po seštevku ocen 4 in 5 (94 %) opazimo, da se sodelavci med seboj izredno dobro razumejo.



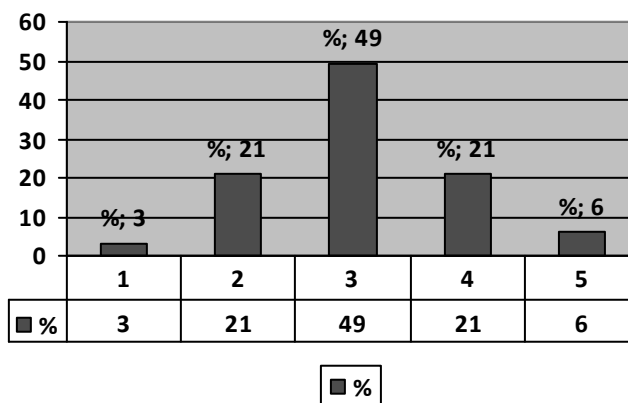
Slika 5: Odnos z zaposlenimi

Slika 6 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Kako si zadovoljen z možnostmi za dodatna izobraževanja v podjetju?« Iz grafa je razvidno, da je največji odstotni delež dobila ocena 4 (43 %), sledi nevtralna ocena 3 (30 %) in ocena 2 (15 %). Anketirani so v povprečju zadovoljni z možnostmi dodatnih izobraževanj, še vedno pa je delež, po seštevku ocene 1 in 2 (18 %), ki je s tem nezadovoljen, zato bi vodstvo to področje moralo še nadgraditi za večje zadovoljstvo zaposlenih.



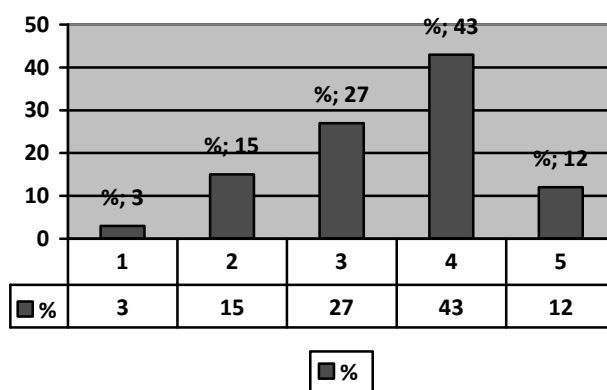
Slika 6: Ocena možnosti dodatnih izobraževanj

Slika 7 prikazuje deleže ocen zadovoljstva anketiranih zaposlenih z vodstvom podjetja. Skoraj polovica anketiranih (49 %) je izbrala nevtralno oceno 3, oceni 2 in 4 pa si delita enak odstotni delež (21 %). Glede na tak graf ne dobimo močnega vtisa o zadovoljstvu z vodstvom podjetja. Menimo, da bi moralo vodstvo spremeniti način dela in izboljšati sodelovanje z podrejenimi ter razrešiti težave.



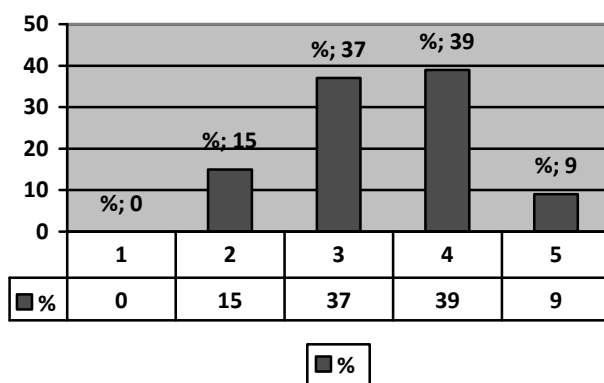
Slika 7: Zadovoljstvo z vodstvom podjetja

Slika 8 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Ali si zadovoljen z informiranjem s strani nadrejenih, glede novosti, ciljev, novih dogodkov v podjetju?« Iz grafa razberemo, da prevladuje ocena 4 (43 %), sledi nevtralna ocena 3 (27 %) in ocena 2 (15 %). Glede na seštevek ocen 4 in 5 (55 %) ugotovimo, da je več kot polovica anketiranih z informiranjem s strani nadrejenih zadovoljna, vendar še vedno ostaja velik delež anketiranih, ki so izbrali oceno 3 in 2, zato menimo, da bi nadrejeni morali svoje delo še izboljšati in zaposlene pravočasno informirati o vseh zadevah, ki imajo vpliv na njihovo delo in počutje. Gre za komunikacijo, ki pa je zelo pomemben dejavnik pri zadovoljstvu in motiviranju zaposlenih.



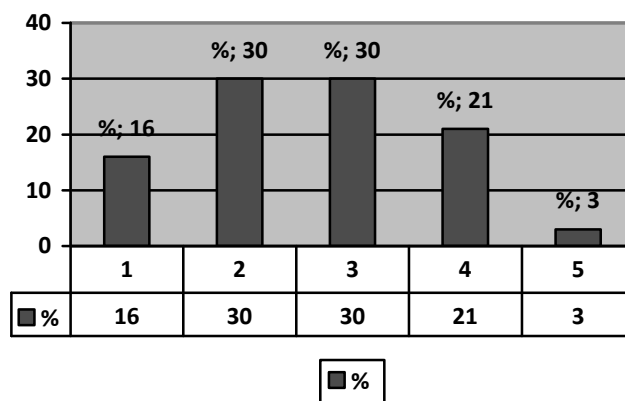
Slika 8: Informiranje s strani nadrejenih

Slika 9 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Kako bi ocenil nadrejene in njihovo opravljanje nalog na splošno?« Iz grafa je razvidno, da je največji delež dosegla ocena 4 (39 %), sledi nevtralna ocena 3 (37 %) in ocena 2 (15 %). Glede na tak rezultat se zadovoljstvo z nadrejenimi nagiba v pozitivno smer, lahko bi se pa še izboljšalo, saj je med anketiranimi tudi 15 % takih, ki z delom nadrejenih niso najbolj zadovoljni (ocena 2) in pa precejšen delež neopredeljenih (ocena 3).



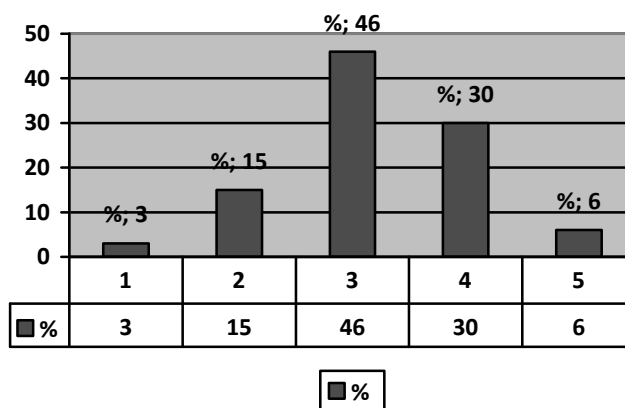
Slika 9: Ocena nadrejenih

Slika 10 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Si zadovoljen z možnostmi za napredovanje na delovnem mestu?« Tukaj vidimo, da sta oceni 2 in 3 prejeli enako število odstotkov (30 %), sledi ocena 4 (21 %). V prevladi je nezadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, saj seštevek ocene 1 in 2 znaša (46 %), kar je skoraj polovica anketiranih. Tukaj bi vodstvo podjetja moralo spremeniti pogoje, saj zaposleni nimajo dovolj možnosti napredovanja, kar pa povzroča nezadovoljstvo na delovnem mestu.



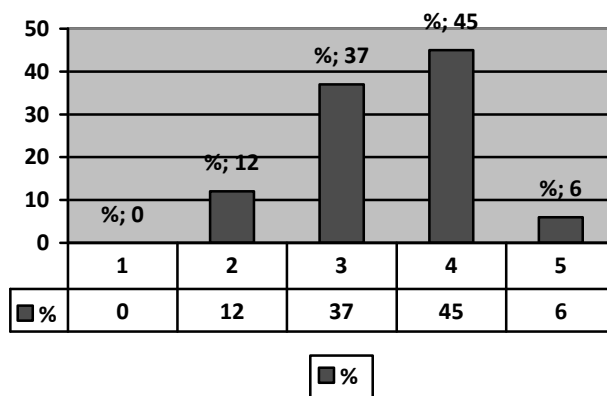
Slika 10: Možnosti za napredovanje zaposlenih

Slika 11 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Meniš, da za svoje delo prejemaš zadovoljivo plačilo?« Iz grafa razberemo, da je kar 46 % anketiranih izbralo nevtralno oceno 3, sledi ocena 4 (30 %) in ocena 2 (15 %). Glede na tak rezultat in seštevke ocen 4 in 5 (36 %) ter ocen 1 in 2 (18 %) vidimo, da je več anketiranih s plačilom zadovoljnih kot nezadovoljnih, vendar bi vodstvo podjetja lahko zmanjšalo nevtralno oceno 3 z višjim plačilom zaposlenim.



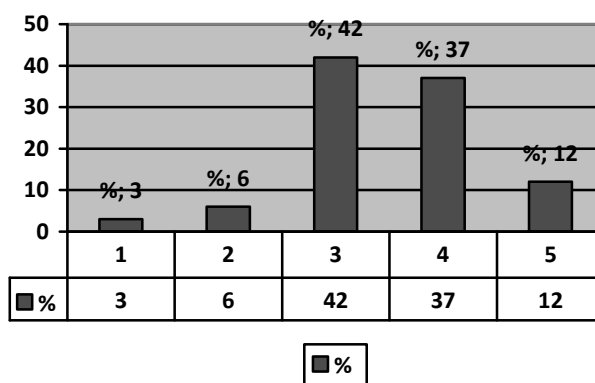
Slika 11: Zadovoljstvo s plačilom

Slika 12 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na trditev: »Oceni pogoje za delo (klima, oprema, čistoča ...).« Iz grafa je razvidno, da je oceno 4 izbralo kar 45 %, sledi nevtralna ocena 3 (37 %) in ocena 2 (12 %). Po seštevku ocene 4 in 5 (51 %) vidimo, da je približno polovica anketiranih s pogoji za delo zadovoljna, ostaja pa velik odstotek nevtralnih odgovorov z oceno 3, kar pomeni, da bi lahko podjetje pogoje še izboljšalo in bi se teh 37 % porazdelilo med oceno 4 in 5, kar bi posledično vplivalo tudi na večje zadovoljstvo pri delu v podjetju.



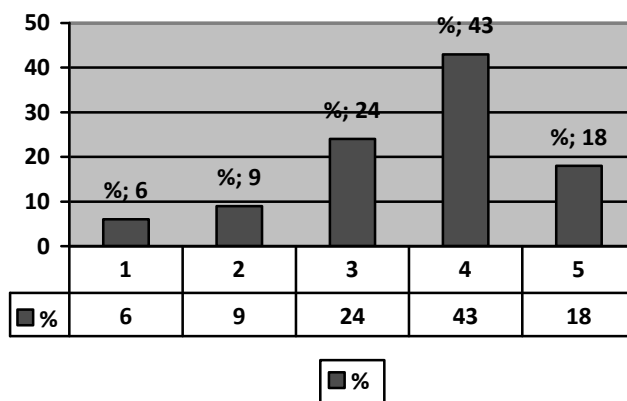
Slika 12: Ocena pogojev za delo

Slika 13 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Kako si zadovoljen z dodeljenim delovnim časom, urnikom?« Največ anketiranih je izbralo nevtralno oceno 3 (42 %), sledi ocena 4 (37 %) in z le z 12 % ocena 5. Posebnega nezadovoljstva glede delovnega časa glede na rezultate ni zaznati, saj imata ocena 1 in 2 skupaj le 9 %. Glede na tak rezultat lahko sklepamo, da je vodstvo dokaj prilagodljivo glede dodelitve delovnega časa in potemtakem tudi upoštevajo želje zaposlenih. Glede na to, da je še vedno velik odstotek anketiranih določil nevtralno oceno, menimo, da bi delovni čas lahko še bolj prilagodili zaposlenim in s tem še izboljšali njihovo zadovoljstvo.



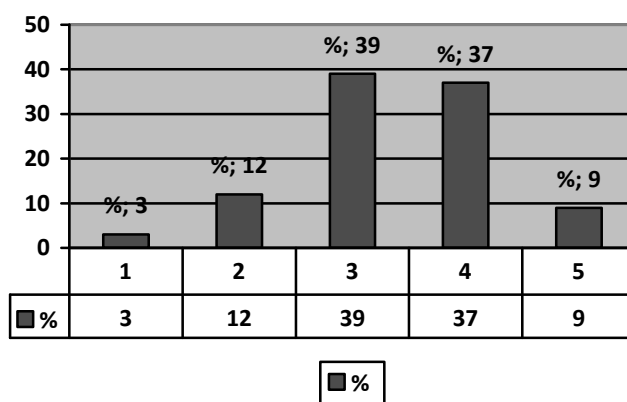
Slika 13: Ocena zadovoljstva z dodeljenim delovnim časom

Slika 14 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Se glede stalnosti zaposlitve počutiš varen?« Iz grafa razberemo, da je kar 43 % anketiranih izbralo oceno 4, sledi nevtralna ocena 3 (24 %) in ocena 5 (18 %). Seštevek ocen 4 in 5 (61 %) nam kaže, da se več kot polovica zaposlenih počuti varna glede stalnosti zaposlitve.



Slika 14: Ocena stalnosti zaposlitve

Slika 15 prikazuje deleže ocen zadovoljstva glede na vprašanje »Kako si zadovoljen s samo kulturo v podjetju (vedenje zaposlenih, kodeks oblačenja ...).« Iz grafa razberemo, da je največ anketiranih izbralo nevtralno oceno 3 (39 %), takoj za tem sledi ocena 4 (37 %). Desna stran grafa – seštevek ocen 4 in 5 (46 %) nam kaže na to, da je kultura v podjetju pomembna in ima vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ni pa ključnega pomena, saj je ocena 5 dobila le 9 %.

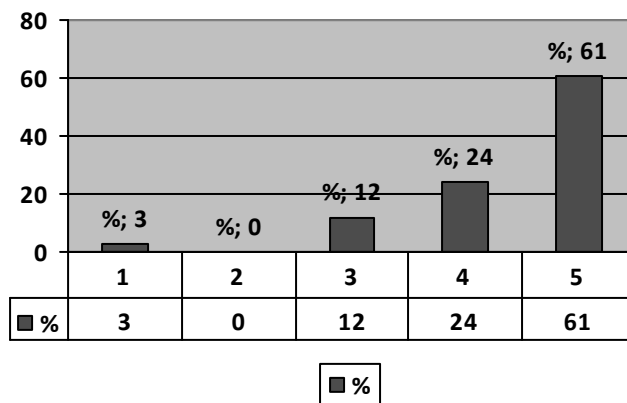


Slika 15: Ocena kulture podjetja

5.5.2 Motivacijski dejavniki

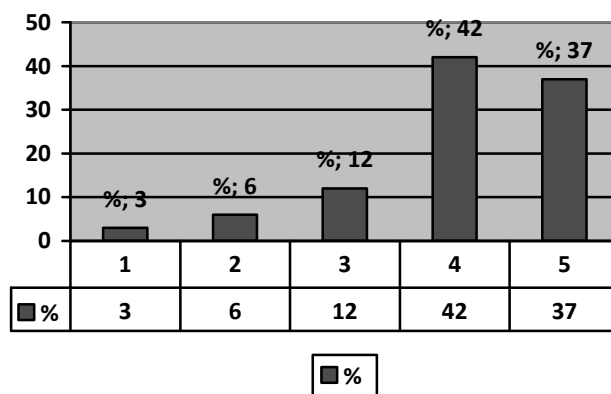
Pri naslednjem sklopu vprašanj smo zajeli motivacijske dejavnike in vprašanim dali na razpolago, da ocenijo od 1 do 5 pomembnost posameznega dejavnika. V nadaljevanju smo vse dobljene rezultate prikazali grafično in s pomočjo grafov ugotovili, kateri dejavniki so ocenjeni najvišje in kateri najnižje.

Slika 16 prikazuje ocene od 1 do 5, glede na pomembnost motivacijskega dejavnika. Prvi motivacijski dejavnik je »Višina plače«. Iz grafa razberemo, da je več kot polovica anketiranih izbrala oceno 5 (61 %), sledi ocena 4 s 24 % in nevtralna ocena 3 z 12 %. Po seštevku ocene 4 in 5 dobimo 85 %-delež anketiranih, ki jim je dani dejavnik pomemben. Glede na tako visok odstotek se mora vodstvo podjetja zavedati, da je višina plače lahko velik motivator za delo.



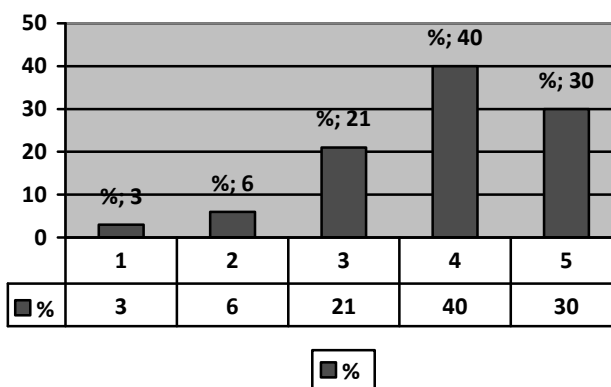
Slika 16: Višina plače

Slika 17 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Nagrade (pohvale, bonitete, priznanja).« Iz grafa razberemo, da je 42 % anketiranih izbralo oceno 4, sledi ocena 5 s 37 % in ocena 3 z le 12 %. Po seštevku odstotnega deleža ocene 4 in 5 (79 %) lahko rečemo, da je temu deležu anketiranih ta dejavnik pomemben, saj ocena 3 kaže nevtralno mnenje. Nagrajevanja vodstvo podjetja ne sme podcenjevati, saj lahko pozitivno pripomore k večji motiviranosti zaposlenih.



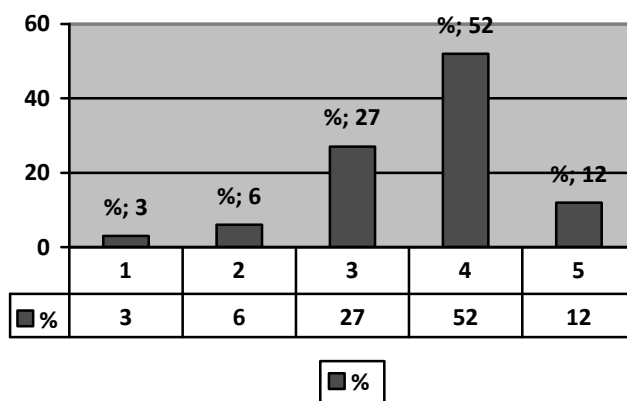
Slika 17: Pomembnost motivacijskega dejavnika nagrad

Slika 18 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Možnost napredovanja v podjetju.« Iz grafa je razvidno, da je kar 40 % anketiranih izbralo oceno 4, sledi ocena 5 s 30 % in ocena 3 z 21 %. Glede na rezultate je torej dani motivacijski dejavnik pomemben 70 % anketiranim (ocena 4 in 5), ocena 3 pa kaže nevtralno mnenje. Vodstvo podjetja tega motivacijskega dejavnika ne sme zanemarjati, ampak ga prakticirati in izvajati v podjetju.



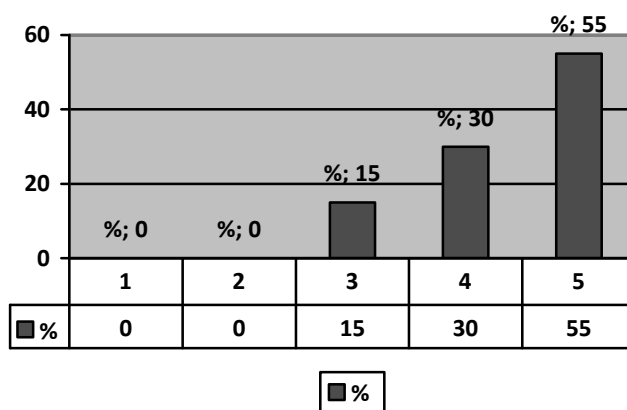
Slika 18: Pomembnost dejavnika napredovanja v podjetju

Slika 19 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Možnost za dodatna izobraževanja«. Iz grafa razberemo, da je več kot polovica anketiranih (52 %) dani dejavnik ocenila z oceno 4, sledi nevtralna ocena 3 s 27 % in ocena 5 z 12 %. Dodatna izobraževanja, ki jih zaposlenim nudi podjetje, imajo vsekakor veliko vlogo za dodatno motiviranje zaposlenih, saj se na tak način razvijajo in nadgrajujejo svoja znanja, kar pa lahko pozitivno vpliva na večjo samozavest pri delu in profesionalnost zaposlenih na delovnem mestu.



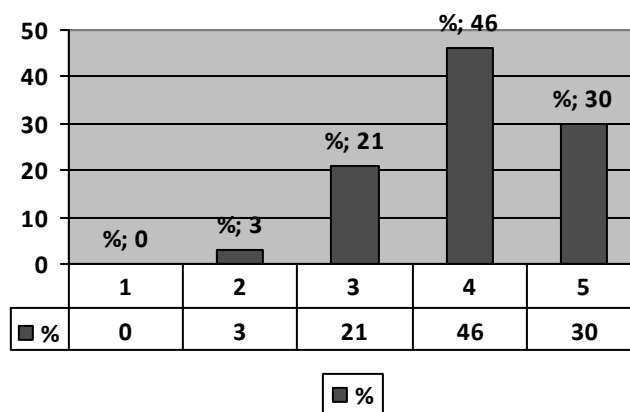
Slika 19: Pomembnost možnosti za dodatna izobraževanja

Slika 20 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Dobri odnosi s sodelavci«. Iz grafa razberemo, da gre za zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost zaposlenih. Kar 55 % anketiranih ga je ocenilo z oceno 5. Sledi ocena 4 s 30 %. V podjetju se morajo truditi in ustvarjati dobre odnose med vsemi zaposlenimi ter pravočasno ukrepati v primeru konfliktov.



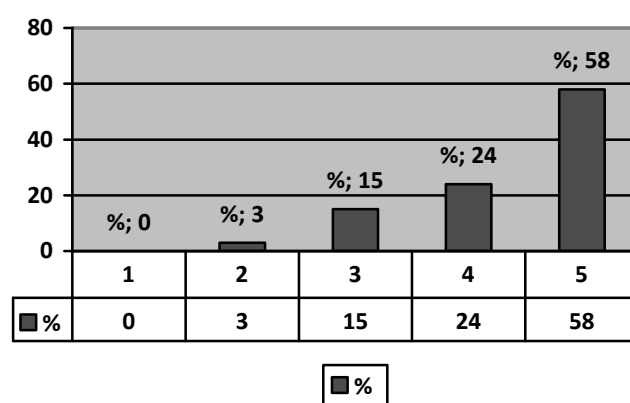
Slika 20: Pomembnost dobrih odnosov s sodelavci

Slika 21 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Ugodni delovni pogoji«. Skoraj polovica anketiranih (46 %) meni, da so ugodni delovni pogoji pomemben motivacijski dejavnik in so ga ocenili z oceno 4. Sledi ocena 5 s 30 % in ocena 3 z 21 %. Glede na graf vidimo, da to ni najpomembnejši dejavnik motivacije, vendar ima glede na oceno vseeno veliko vlogo pri zaposlenih in se ga morajo podjetja zavedati.



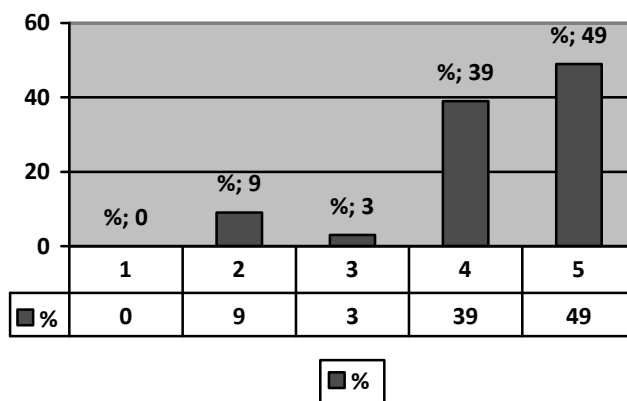
Slika 21: Pomembnost delovnih pogojev

Slika 22 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Prilagodljiv delovni čas in število prostih dni«. Glede na rezultate, ki jih razberemo iz grafa, gre za zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj je kar 58 % anketiranih izbralo oceno 5, sledi ocena 4 s 24 % in ocena 3 s 15 %. Anketiranim zaposlenim je torej prilagodljiv delovni čas lahko velika motivacija za kakovostno delovanje v podjetju. Prav tako dajejo velik pomen številu prostih dni.



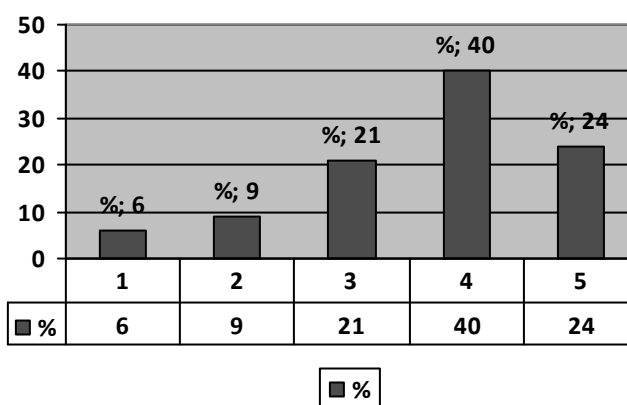
Slika 22: Pomembnost prilagodljivega delovnega časa in števila prostih dni

Slika 23 prikazuje ocene glede na pomembnosti motivacijskega dejavnika »Stabilnost zaposlitve«. Iz grafa razberemo, da je skoraj polovica anketiranih dani dejavnik ocenila z oceno 5 (49 %), sledi ocena 4 z 39 %. Stabilnost zaposlitve je torej izredno pomemben motivacijski dejavnik in ga vodstvo podjetja ne sme zanemarjati.



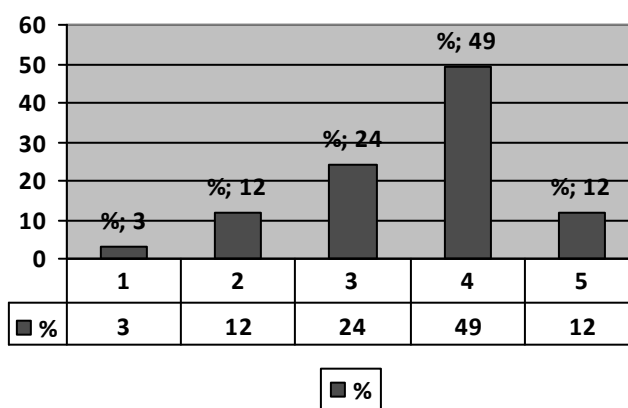
Slika 23: Pomembnost stabilnosti zaposlitve

Slika 24 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Ugled dela in prepoznavnost podjetja«. Največji delež anketiranih je dani dejavnik ocenilo z oceno 4 (40 %), sledi ocena 5 s 24 % in ocena 3 z 21 %. Seštevek ocene 4 in 5 (64 %) nam kaže, da je tolikšnemu deležu anketiranih ta dejavnik pomemben in jim torej veliko pomeni, da je njihovo delo spoštovano ter da ima podjetje ustvarjeno dobro ime.



Slika 24: Pomembnost ugleda dela in prepoznavnosti podjetja

Slika 25 prikazuje ocene glede na pomembnost motivacijskega dejavnika »Organizacijska kultura (običaji, vedenje zaposlenih, kodeks oblačenja ...).« Iz grafa je razvidno, da je skoraj polovica anketiranih (49 %) ocenila ta dejavnik z oceno 4, sledi ocena 3 s 24 %. Glede na seštevek odstotkov ocene 4 in 5 (61 %) lahko rečemo, da je temu deležu anketiranih ta dejavnik pomemben, saj oceno 3 štejemo kot nevtralnno. Takšni rezultati nam kažejo na to, da je dani dejavnik zaposlenim zelo pomemben in vpliva na njihovo motivacijo tekom dela.

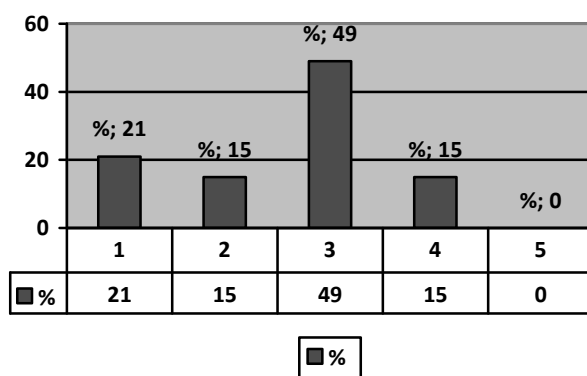


Slika 25: Pomembnost organizacijske kulture

5.5.3 Notranje podjetništvo

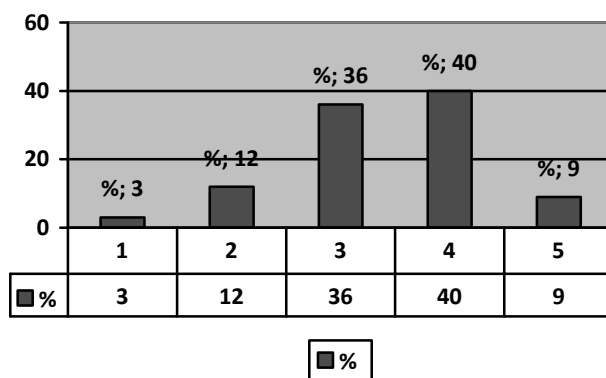
Naslednji sklop vprašanj v anketi smo namenili notranjemu podjetništvu. Anketiranci so morali dane trditve oceniti od 1 do 5, glede na strinjanje s trditvami. S tem smo ugotavljali napake in pomanjkljivosti notranjega podjetništva preučevanega podjetja.

Slika 26 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje je organizirano tako, da pri zaposlenih spodbuja inovativnost in svobodo pri delu«. Iz grafa je razvidno, da je skoraj polovica anketiranih (49 %) izbrala nevtralno oceno 3, sledi ocena 1 z 21 %, oceni 2 in 4 pa sta dosegli 15 %. Glede na to, da ni nihče od anketiranih izbral ocene 5 na dano trditev, lahko sklepamo, da zaposleni v večini ne morejo delovati inovativno in kreativno pri svojem delu. Podjetje jih pri inovativnosti torej premalo spodbuja in jim nudi premalo svobode pri izražanju.



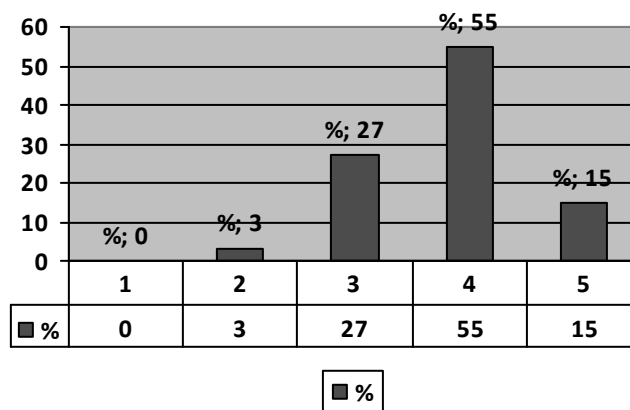
Slika 26: Možnosti za inovativnost in svobodo pri delu

Slika 27 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje daje velik poudarek na konkurenci«. Kot vidimo iz grafa, se je 40 % anketiranih opredelilo na oceno 4, sledi ocena 3 s 36 %. Podjetje se torej zaveda pomembnosti konkurence in jo po mnenju anketiranih tudi spremlja, kar je pa ključnega pomena za nadaljnji razvoj in napredovanje samega podjetja. Ker je samo 9 % anketiranih izbralo oceno 5, bi lahko rekli, da bi podjetje lahko še bolj spremljalo konkurenci in morda planiralo tudi večje projekte, ki bi zajemali sodelovanje s konkurenčnimi podjetji, saj bi na tak način lahko dosegli cilje, ki jih samo ne morejo, če recimo nimajo dovolj sredstev in drugih proizvodnih dejavnikov.



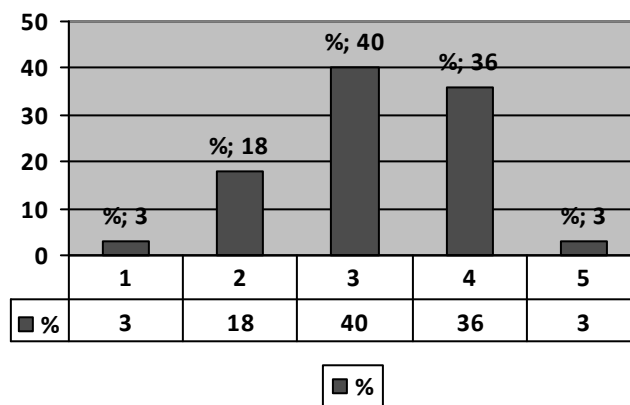
Slika 27: Poudarek, ki ga daje obravnavano podjetje konkurenci

Slika 28 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje se drži svojega poslanstva in ciljev ter jih uspešno dosega«. Iz grafa je razvidno, da je več kot polovica anketiranih (55 %) trditev ocenila s 4, sledi ocena 3 s 27 % in ocena 5 s 15 %. Glede na tak rezultat po mnenju anketiranih podjetje uspešno dosega svoje cilje in se razvija.



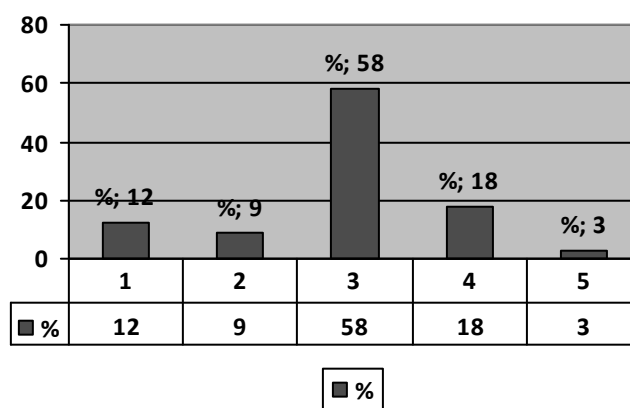
Slika 28: Uspešnost doseganja ciljev proučevanega podjetja

Slika 29 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje sledi najboljšim trendom in uvaja najnovije tehnološke novosti.« Iz grafa je razvidno, da je 40 % anketiranih izbralo oceno 3, sledi ocena 4 s 36 % in ocena 2 z 18 %. Glede na to, da nevtralni oceni 3 le z nekaj odstotki manj sledi ocena 4, se večina anketiranih strinja, da podjetje zadovoljivo sledi trendom in uvaja tehnološke novosti. Ocena 5 je pri tej trditvi prejela le 3 %, kar kaže na to, da bi podjetje lahko svoje trende izboljšalo in nadgradilo, saj še vedno torej ne dosegajo najboljših tehnoloških novosti in se lahko hitro zgodi, da bodo začeli preveč zaostajati glede na konkurenco.



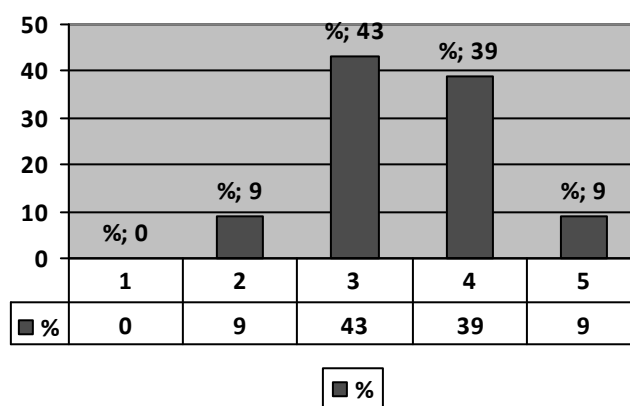
Slika 29: Ocena uvajanja tehnoloških novosti podjetja

Slika 30 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje veliko investira v intelektualno lastnino, torej v zaposlene in v njihovo znanje«. Več kot polovica anketiranih je izbrala nevtralno oceno 3 (58 %), sledi ocena 4 z le 18 % in ocena 1 z 12 %. Na podlagi tega opazimo, da ni vidnih opredelitev k strinjanju ali pa nestrinjanju s trditvijo, zato bi vseeno podjetju predlagali, da več investira v znanje zaposlenih in izobraževanja, saj so z znanjem podkovani zaposleni najbogatejši vir podjetja.



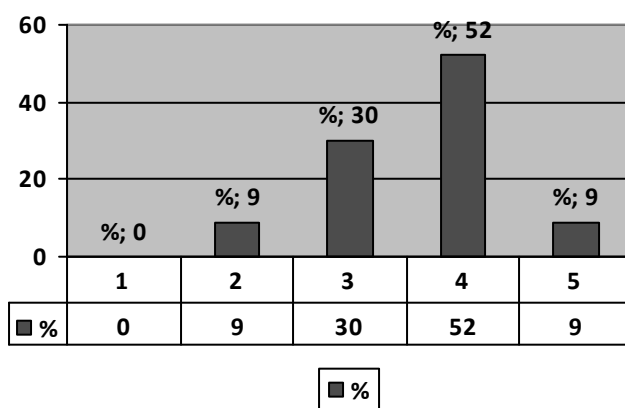
Slika 30: Ocena investiranja podjetja v intelektualno lastnino

Slika 31 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje pogosto uvaja novosti za pospeševanje prodaje storitev«. Iz grafa razberemo, da najvišji odstotek (43 %) pripada oceni 3, kar pomeni nevtralno mnenje. Glede na to, da takoj zatem sledi ocena 4 z 39 %, lahko sklepamo, da se anketirani strinjajo s trditvijo, torej podjetje pogosto v svojo ponudbo uvaja novosti in s tem širi spekter svojih storitev. To je pozitivno, vendar je preveč anketiranih izbralo nevtralno oceno, kar bi lahko kazalo na to, da podjetje vseeno ne izkoristi vseh svojih potencialov in premalo vlaga v inovativnost.



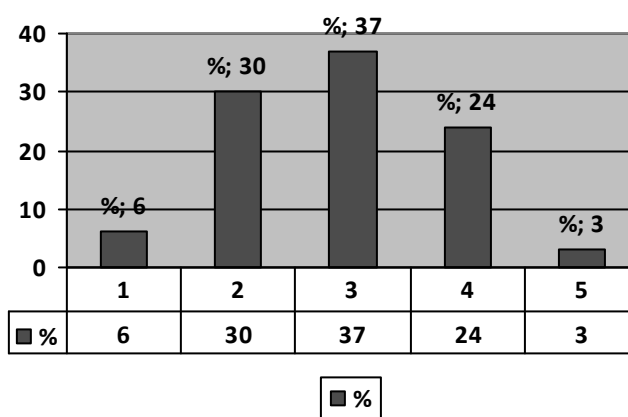
Slika 31: Ocena uvajanja novosti

Slika 32 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje se širi in nadgrajuje na področju ponudbe svojih storitev obiskovalcem«. Iz grafa ugotovimo, da je več kot polovica anketiranih, kar 52 %, izbrala oceno 4, z nekoliko nižjim odstotkom (30 %) pa sledi ocena 3. Zaposleni se torej strinjajo s trditvijo in menijo, da podjetje širi svoj nabor storitev obiskovalcem. Glede na to, da je ocena 5 dobila le 9 %, bi lahko vodstvo to še izpopolnilo in šlo korak višje s ponudbo novih storitev.



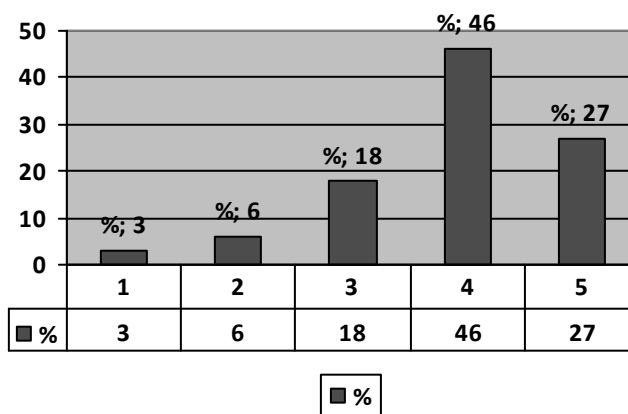
Slika 32: Ocena nadgrajevanja ponudbe storitev obiskovalcem

Slika 33 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje daje premajhen poudarek na trženje in oglaševanje storitev«. Iz grafa ugotovimo, da 37 % pripada oceni 3, sledi ocena 2 s 30 % in ocena 4 s 24 %. Mnenje anketiranih je v večini nevtralnno, s tem da se bolj nagiba k nestrinjanju s trditvijo, kar pomeni, da podjetje načeloma zadovoljivo oglašuje svoje storitve in s tem nima težav.



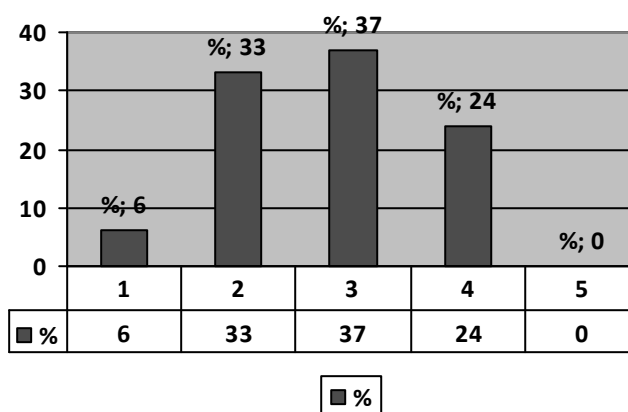
Slika 33: Ocena premajhnega trženja storitev

Slika 34 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Vodstvo podjetja prepočasi rešuje probleme, na katere opozarjajo zaposleni znotraj podjetja«. Z grafa razberemo, da prevladuje ocena 4 s 46 %, sledi ocena 5 s 27 % in ocena 3 z 18 %. Po grafu sodeč, se anketiranci vidno strinjajo s trditvijo, torej vodstvo prepočasi rešuje probleme, na katere opozarjajo zaposleni. To zna biti velika težava, saj gre za slabo komunikacijo in neupoštevanje zaposlenih, kar pa ima vpliv na zadovoljstvo pri delu.



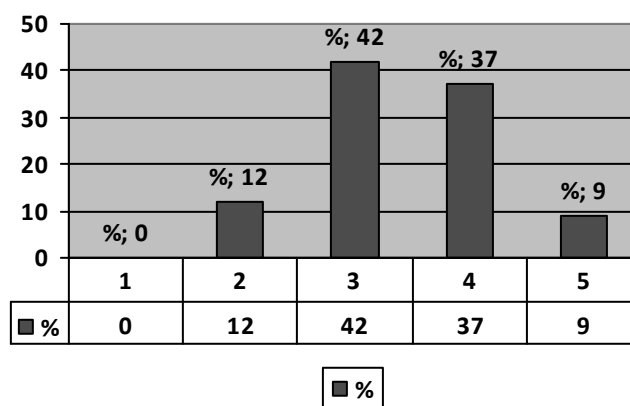
Slika 34: Prepočasno reševanje problemov s strani vodstva

Slika 35 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Vodstvo podjetja in nadrejeni vedno upoštevajo ostale podrejene zaposlene«. Graf nam prikazuje, da se je 37 % anketiranih odločilo za oceno 3, sledi ocena 2 s 33 % in ocena 4 s 24 %. Po grafičnem prikazu ugotovimo, da prevladuje nestrinjanje z dano trditvijo, torej vodstvo ne upošteva zmeraj podrejenih, ampak se odloča tudi po svoje. S tem ni nič narobe, glede na to, da so deleži ocen dokaj porazdeljeni in ni pretiranega nazadovanja na posamezni strani.



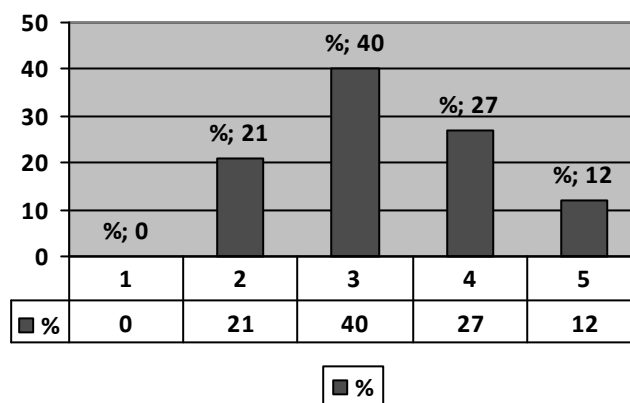
Slika 35: Ocena upoštevanja zaposlenih s strani vodstva

Slika 36 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Stranke imajo preveč privilegijev in se kot delavec počutim premalo spoštovan«. Iz grafa razberemo, da se je 42 % anketiranih odločilo za oceno 3, sledi ocena 4 s 37 % in ocena 2 z le 12 %. Oceno 3 lahko opredelimo kot nevtralno, vendar visok odstotek ocene 4 kaže na to, da se anketirani s trditvijo strinjajo, kar pomeni, da si zaposleni želijo več pravic in spoštovanja s strani gostov. To bodo dosegli tako, da bodo gostom postavili »meje« in jim jasno predstavili dolžnosti spoštovanja do zaposlenih.



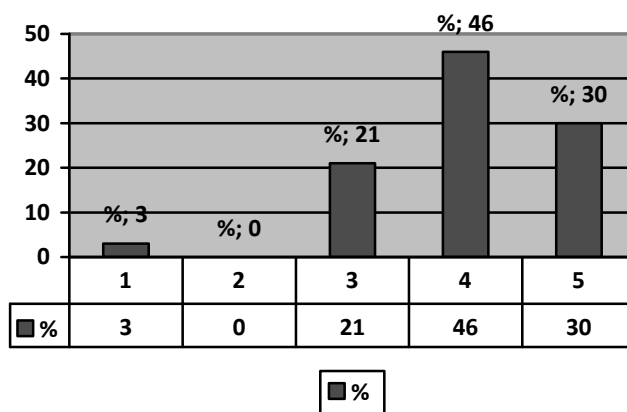
Slika 36: Preveč privilegirane stranke

Slika 37 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Želel bi si boljšo organizacijo v podjetju in bolj profesionalno vodstvo«. Z grafa je razvidno, da je 40 % anketiranih trditev ocenilo z nevtralno oceno 3, sledi ocena 4 s 27 % in ocena 2 z 21 %. Anketirani pri tej trditvi ostajajo dokaj nevtralni, vendar glede na to, da je 12 % dobila tudi ocena 5, lahko rečemo, da se graf nagiba k pozitivni oceni oziroma k strinjanju z dano trditvijo. Anketirani bi si torej želeli tudi manjše organizacijske spremembe in izboljšave vodstva.



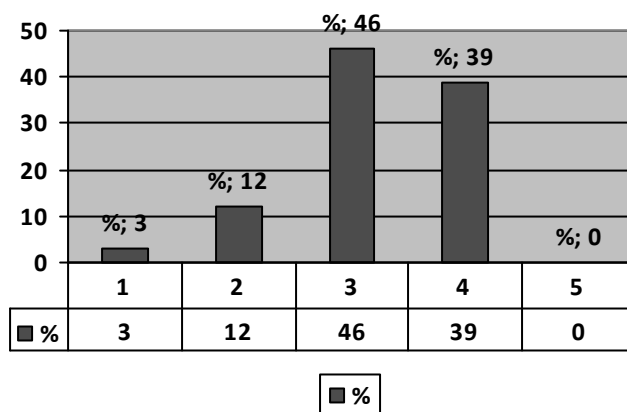
Slika 37: Želja po boljši organizaciji in vodstvu

Slika 38 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje bi lahko še bolj izkoristilo svoje potenciale«. Z grafa je razvidno, da se je 46 % anketiranih odločilo za oceno 4, sledi ocena 5 s 30 % in ocena 3 z 21 %. Anketirani se torej v večini strinjajo s trditvijo, kar pomeni, da podjetje po mnenju zaposlenih ne izkorišča 100 % svojih potencialov, zato bi se lahko vodstvo obrnilo na predloge zaposlenih in z njihovo pomočjo našlo nove možnosti in rešitve.



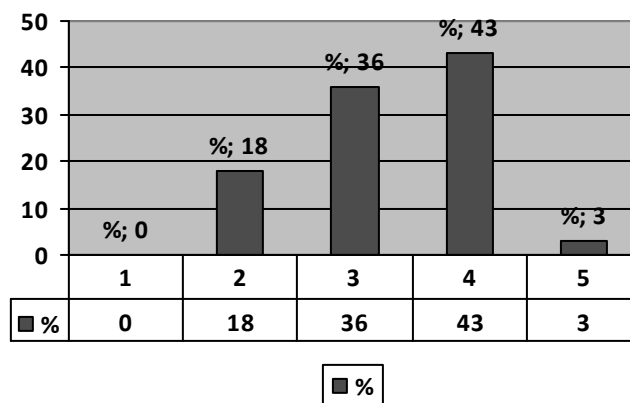
Slika 38: Premajhno izkoriščanje potencialov podjetja

Slika 39 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje uvaja novosti in storitve po zgledu tujih podjetij, sledi tujim trendom«. Razvidno je, da se je večina anketiranih, torej 46 %, odločila za oceno 3, kar predstavlja nevtralen odgovor, z majhno razliko 39 % sledi ocena 4, kar pomeni še vedno velik delež anketiranih in na podlagi tega lahko sklepamo, da podjetje na nek način išče zglede pri tujih podjetjih, kar je nujno, saj je veliko njihovih gostov iz tujine.



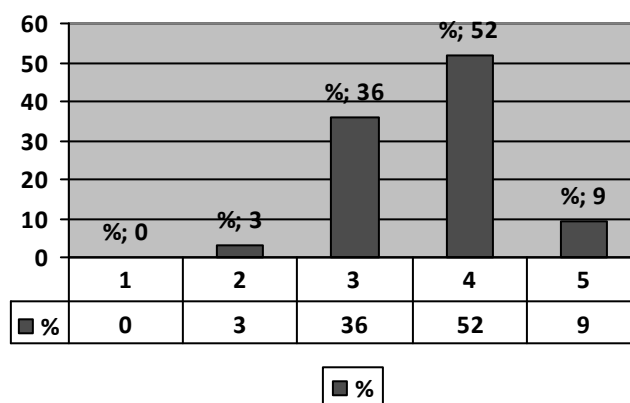
Slika 39: Ocena sledenja tujim trendom

Slika 40 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Če bi jaz vodil to podjetje, bi strankam ponudil boljše in drugačne storitve«. Največ anketiranih je trditev ocenilo z oceno 4 s 43 %, sledi ocena 3 s 36 % in ocena 2 z 18 %. Razvidno je, da se zaposleni v povprečju strinjajo s trditvijo, kar pomeni, da bi se lahko vodstvo z zaposlenimi pogovorilo o njihovih idejah glede predlogov boljše ponudbe storitev.



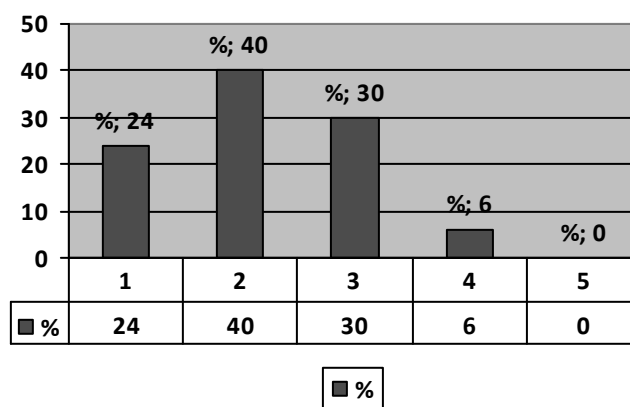
Slika 40: Zaposleni bi strankam ponudili boljše storitve

Slika 41 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje obišče vedno več ljudi in prodaja se vedno več storitev«. Trditev je z oceno 4 ocenila več kot polovica anketiranih, kar 52 %, sledi ocena 3 s 36 % in ocena 5 z 9 %. Razvidno je, da se večina anketiranih strinja, da podjetje povečuje svojo prodajo in privablja vedno več strank, kar je pozitivno.



Slika 41: Podjetje obišče vedno več ljudi in prodaja se povečuje

Slika 42 prikazuje deleže ocen glede na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo »Podjetje ima dovolj zaposlenih«. Kar 40 % anketiranih je to trditev ocenilo z oceno 2, sledi ocena 3 s 30 % in ocena 1 s 24 %. Razvidno je, da se zaposleni s trditvijo ne strinjajo in tako ugotovimo, da ima na podlagi mnenja anketirancev podjetje premalo zaposlenih.



Slika 42: Ocena števila zaposlenih

5.6 Ugotovitve in predlogi

V prvem delu ankete smo zajeli dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Pri prvem vprašanju smo želeli izvedeti, ali so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Anketiranci so trditve ocenjevali z ocenami od 1 do 5. Nevtralno oceno 3 je to vprašanje dobilo pri 15-% deležu anketiranih, kar 79 % (seštevek odstotnega deleža ocene 4 in 5) pa jih je z delom, ki ga opravljajo, zadovoljnih. Pri drugem vprašanju smo želeli izvedeti kakšen odnos imajo zaposleni med seboj. Rezultati so bili presenetljivi, saj je kar 94 % anketiranih (seštevek odstotnega deleža ocene 4 in 5) zadovoljnih z odnosom, ki ga imajo s sodelavci. Glede na tak rezultat vidimo, da so zaposleni dobro povezani in sodelujejo med seboj. Vodstvo podjetja lahko takšne trdne odnose med sodelavci dobro izkoristi, saj to pomeni, da so kot ekipa močni in so lahko kos tudi težkim delovnim nalogam, po drugi strani pa v primeru slabega sodelovanja z nadrejenimi lahko pride do uporov in nasprotovanja vodstvu podjetja. Zato je pomembno, da znajo nadrejeni takšne zaposlene dobro motivirati in z dobro komunikacijo vzdrževati pozitivno klimo v podjetju. Pri tretjem vprašanju smo anketirane vprašali, kako bi ocenili možnosti za dodatna izobraževanja v podjetju. Za nevtralno oceno 3 se jih je odločilo kar 30 %, vendar po seštevkcu ocen 4 in 5 dobimo odstotni delež 52 %, kar nam pove, da je več kot polovica vprašanih zadovoljna z možnostmi dodatnih izobraževanj. V ta izobraževanja so vključeni tudi tečajji za vsako posamezno igro v casinoju, ki jih mora posameznik opraviti, da dobi licenco za izvajanje storitve. Glede na to, da se je za oceno 5 odločil le 9-% delež anketiranih, menimo, da je možnosti izobraževanj vseeno premalo. Zraven obveznih tečajev za licence iger bi morale vodstvo podjetja vpeljati tudi druga

izobraževanja, kot so tečajji tujih jezikov, saj v podjetje prihajajo večinoma tujci. Izpostavili bi učenje ruščine, kitajščine in nemščine, če izključimo angleščino, kjer se večina zaposlenih zna osnovno sporazumevati. Če bi bili tečajji obvezni, bi zaposlenim lahko plačali dodatne ure za večjo spodbudo, ali pa jih na koncu nagradili, v primeru neobveznega obiskovanja tečajev pa bi vodstvo tvegalo, da se tečajev ne bodo udeležili v dovolj velikem številu, saj je večini konec koncev njihov prosti čas prioriteta. Pri četrtem vprašanju smo anketirane povprašali glede zadovoljstva z vodstvom podjetja. Ocene niso bile zadovoljive, saj se je skoraj polovica (49 %) anketiranih odločila za nevtralno oceno 3, po seštevkcu ocen 1 in 2 dobimo delež (24 %) nezadovoljnih. To zna biti težava, saj kot smo ugotovili pri drugem vprašanju, se zaposleni med seboj izredno dobro razumejo, zato bi se neustreznemu vodstvu ob morebitnih težavah in neupoštevanju lahko zaposleni hitro uprli in mu nasprotovali. Tukaj bi moralo vodstvo narediti več, da bi ta odstotni delež, ki se je v tem primeru odločil za nevtralno oceno 3, porazdelil k ocenama 4 in 5, kar pomeni k večjemu zadovoljstvu glede dela vodstva podjetja. Kot prvo bi izpostavili, da mora vodstvo prisluhniti zaposlenim in po svojih najboljših močeh pravočasno reševati težave in konflikte. Upoštevati je potrebno tudi želje zaposlenih in jih vključevati v sodelovanje, saj so del podjetja. Kadar pa vodstvo rešuje vse stvari po svoje, se zaposleni lahko počutijo manjvredne in zapostavljene. Pri vprašanju, kjer smo spraševali anketirane o možnostih napredovanja v podjetju, smo na podlagi rezultatov spoznali, da je kar 46 % anketiranih nezadovoljnih (seštevek ocen 1 in 2). Vodstvo podjetja bi moralo poskrbeti, da bi zaposleni imeli več možnosti napredovanja, saj bi s tem spodbujali motivacijo. Uvedli bi lahko dodatna izobraževanja in dodatne odgovornosti, naloge. S tem bi poskrbeli, da bi zaposleni vedno imeli občutek, da se izpopolnjujejo, nadgrajujejo znanja in dobivajo večje odgovornosti, nove naloge in izzive za napredovanja. Pri vprašanju, kjer smo želeli izvedeti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s pogoji za delo, smo dobili razmeroma pozitivne rezultate, saj je 51 % (seštevek ocen 4 in 5) zadovoljnih s pogoji. Podjetje bi lahko to še izboljšalo, če bi bilo vodstvo bolj na tekočem, kje se pojavlja nezadovoljstvo s pogoji za delo in kakšne težave nastajajo. Glede na to, da so zaposleni najdragocenejši vir podjetja, bi jim morali ustreči in jim zagotoviti kar se da udobno in prijazno delovno okolje. Pri vprašanju, kjer smo anketirane spraševali po oceni zadovoljstva s prejetim plačilom, je skoraj polovica anketiranih izbrala nevtralno oceno 3 (46 %), s plačilom pa je zadovoljnih 36 % (odstotni seštevek ocen 4 in 5), od tega je le 6 % izbralo oceno 5. Glede na tako velik delež nevtralno opredeljenih lahko sklepamo, da bi si zaposleni seveda želeli višjo plačo, vendar bi nastal problem, ko jih čez nekaj časa tudi višja plača ne bi več motivirala, zato bi vodstvu predlagali, da raje kot da zaposlenim dvignejo plačo, naj jih občasno nagradijo z drugimi ugodnostmi, dodatnimi prostimi dnevi in prilagodljivostjo urnika. Na tak način bi zaposlene vedno presenetili z nagrado in jih vedno znova motivirali, kar ne velja za primer konstantnega plačila. Pri vprašanju, kjer smo anketirane spraševali glede zadovoljstva z dodeljenim delovnim časom in urnikom, je le 9 % anketiranih izrazilo nezadovoljstvo (odstotni seštevek ocen 1 in 2), kar 49 % pa jih je izrazilo zadovoljstvo (odstotni seštevek ocen 4 in 5). Tukaj večjih konfliktov po ocenah sodeč ni, vseeno pa se mora vodstvo truditi, da bo takšno stanje

vzdrževalo in s tem tudi zadovoljstvo pri zaposlenih. Pri vprašanju glede stabilnosti zaposlitve smo dobili rezultate, da je kar 61 % anketiranih zadovoljnih in se glede zaposlitve počutijo varne (seštevek odstotnega deleža ocen 4 in 5), 15 % pa je v dvomih (seštevek odstotnega deleža ocen 1 in 2), zato bi lahko vodstvo to še izboljšalo. Tukaj ciljamo na študente, ki se jim izteka študentski status in s tem postaja problem nezmožnost opravljanja dela preko študentske napotnice. Vedno bo del študentov, ki to delo opravljajo le začasno in niti nimajo želje po zaposlitvi v tem podjetju, drugi del pa si mogoče želi zaposlitve in na koncu se zgodi, da se študentje trudijo, opravijo vse možne tečaje, ki jih organizirajo v podjetju za pridobitev licenc, po vsem tem vloženem trudu in času pa jim vodstvo do zadnjega dneva poteka statusa ne bo dalo vedeti, ali jih ima namen zaposliti ali ne. Tukaj bi se lahko odnos vodstva gradil na bolj pozitiven način in bi se razjasnilo zadeve glede zaposlovanja študentov vsaj nekaj mesecev v naprej. Pri zadnjem vprašanju, katerega tematika se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih, smo anketirance spraševali glede kulture v podjetju. Če spregledamo nevtralno oceno 3, se jih je 46 % odločilo za oceni 4 ali 5, kar pomeni, da so generalno zadovoljni, 15 % pa je pripadlo ocenama 1 in 2, ki kažeta na nezadovoljstvo. V podjetju imajo anketirani določen kodeks oblačenja in mi smo mnenja, da bi lahko v prihodnje vodstvo sodelovalo in komuniciralo z zaposlenimi, ki morajo potem dejansko upoštevati ta kodeks, saj se na koncu zgodi, da zaposleni niso zadovoljni z izbiro. Jasno je, da če se oseba ne počuti dobro v oblačilih, ki jih je dolžna nositi, tudi ne funkcionira dobro, saj ima lahko to negativen vpliv na samozavest in počutje posameznika. Delovni brezrokavniki, ki jih trenutno nosijo zaposleni, so že zelo stari in bi lahko uvedli spremembe ter dodali novejši modne trende. Urejeni zaposleni tudi dajejo vtis urejenega in uglednega podjetja, zato bi se vodstvo tega moralo bolj zavedati in biti bolj aktivno na tem področju.

V delu anketnega vprašalnika, kjer smo zajeli tematiko notranjega podjetništva, so anketiranci morali ocenjevati trditve od 1 do 5. Izpostavili bomo nekaj rezultatov. Pri trditvi, kjer so anketirani ocenjevali možnosti za inovativnost pri delu, se je izkazalo, da je le 15 % zaposlenih zadovoljnih (seštevek deležev ocen 4 in 5), 49 % pa je izbralo nevtralno oceno 3. Gre sicer za delo, ki ima veliko pravil in samega poteka igre posamezni zaposleni ne more izvajati po svoje, v primeru težav je vse natančno nadzorovano s številnimi kamerami, zato imajo zaposleni občutek, da pri delu ne morejo biti inovativni. Tukaj vodstvo ne more veliko spremeniti, saj gre za delo v casinoju in tega se morajo zaposleni krupjeji zavedati, lahko pa jim omogočijo bolj sproščeno vzdušje. Pri trditvi, da vodstvo podjetja prepočasi rešuje probleme, na katere opozarjajo zaposleni, je kar 73 % anketiranih odgovorilo pritrdilno (seštevek deleža ocen 4 in 5). Tak podatek nam da vedeti, da vodstvo naredi premalo glede komunikacije z zaposlenimi in posledično ne rešuje problemov zaposlenih dovolj hitro ali pa jih ne jemlje dovolj resno. Zaposleni na tak način izgubljajo motivacijo in zaupanje v vodstvo podjetja. Vodstvo oziroma nadrejeni, ki bi bili zadolženi za pogovore z zaposlenimi, bi morali pogosteje organizirati sestanke in tam razreševati težave oziroma predloge zaposlenih za izboljšave. Tudi na trditev, da imajo stranke preveč privilegijev in se zaposleni počutijo premalo spoštovane, je kar 46 % anketiranih ocenilo pritrdilno z ocenama 4 ali 5. Dogaja se,

da imajo vplivni gostje preveč pravic in se zato tudi do zaposlenih začnejo obnašati poniževalno. To seveda ovira in slabo vpliva na motivacijo zaposlenih, zato bi morali nadrejeni in vodstvo vsako takšno vedenje in poniževanje v podjetju odpraviti in se pogovoriti s takšnimi gosti. Na prvem mestu bi morali biti zaposleni, saj so oni ključni vir uspešnega delovanja podjetja. Na naslednjo trditev, da podjetje obišče vedno več obiskovalcev in se proda vedno več storitev, so anketiranci podali pritrdilne ocene. Kar 61 % se jih s tem strinja (seštevek odstotnega deleža ocen 4 in 5), kar je zelo spodbudno. Podjetje mora še naprej delovati v tej smeri in privabljati goste z organiziranjem različnih dogodkov (koncerti, žrebanja, pogostitve itd.). Dobro je, da se poveže s turističnimi agencijami, saj lahko agencije v program ponudbe izletov vključijo tudi obisk kazina in na tak način pripeljejo nove obiskovalce. Sodelovati je potrebno tudi z drugimi kazini v tujini in Sloveniji, ki spadajo pod to družbo, saj lahko pomembne goste povabijo na pogostitve in koncerte tudi v ta kazino. Pri naslednji trditvi, da ima podjetje dovolj zaposlenih, pa smo naleteli na negativne ocene. Kar 64 % je to trditev ocenilo z 1 ali 2 (seštevek odstotnega deleža obeh ocen 1 in 2 skupaj). To zagotovo prinaša večjo obremenitev za osebe, ki so trenutno zaposlene, saj se zgodi, da morajo prevečkrat delati nadure in so preobremenjeni. Njihov urnik je potem prenatrpan in lahko se zgodi, da jim vodstvo ne more omogočiti želenih prostih dni oziroma jim dovolj prilagajati urnikov, to pa vodi do nezadovoljstva, saj je v kazinu vsak dan delovni dan, ne glede na uradne državne praznike. Delovnik poteka tudi pozno v noč, zato so zaposleni še toliko bolj občutljivi, če so urniki prenatrpani. Vodstvo bi tukaj lahko zaposlilo še kakšno osebo več, s tem bi sprostili natrpane urnike, predvsem če računamo, da so tu vedno še bolniške in porodniške ter druge odsotnosti z dela. Če bi zaposlili več nekdanjih študentov, bi zmanjšali število ljudi, ki delajo na študentsko napotnico in tako tudi pri študentih povečali zadovoljstvo, saj bi se tam povečala ocena zadovoljstva glede stalnosti zaposlitve (posledično bi bilo manj študentov).

V anketi smo ugotavljali tudi pomembnost danih motivacijskih dejavnikov in dobili naslednje rezultate. Za izračun pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika smo sešteli odstotne deleže ocen 4 in 5 pri posameznem dejavniku in naredili primerjavo. Nevtralne ocene 3 nismo upoštevali, kot izračun nepomembnosti ali nezadovoljstva dejavnika pa smo sešteli odstotne deleže ocen 1 in 2 pri posameznem dejavniku. Najvišje ocenjen dejavnik je *stabilnost zaposlitve* z 88-% deležem glede na seštevek ocen 4 in 5. Drugo mesto si delita dejavnika *višina plače* in *dobri odnosi s sodelavci* s kar 85-% deležem glede na seštevek ocen 4 in 5 pri posameznem motivacijskem dejavniku. Na tretjem mestu je z 82 % ocena pomembnosti *prilagodljiv delovni čas in število prostih dni*. Na četrtem mestu je z 79 % ocena pomembnosti dejavnik *nagrade (pohvale, bonitete, priznanja)*. Na petem mestu je dejavnik *ugodni delovni pogoji* s 76-% deležem ocene pomembnosti. Šesto mesto je s 70 % ocene pomembnosti dosegel dejavnik *možnost napredovanja v podjetju*. Sedmo mesto si delita dejavnika *možnost za dodatna izobraževanja* in *ugled dela ter prepoznavnost podjetja* s 64-% deležem ocen pomembnosti glede na seštevke ocen 4 in 5 pri posameznem dejavniku. Na zadnjem, osmem mestu je pristal dejavnik *organizacijska kultura* z 61-% deležem ocene

pomembnosti. Iz takšnih rezultatov razberemo, da je anketiranim zaposlenim v tem podjetju najpomembnejši motivacijski dejavnik njihova stabilnost zaposlitve. V primeru, da nekateri v podjetju tega nimajo zagotovljenega, lahko to vpliva na njihovo nejevoljnost pri delu, površnost in slabšo motiviranost. Z večjim vključevanjem tega dejavnika do vseh zaposlenih bi vodstvo povišalo odstotek zadovoljstva, saj bi nekatere, ki opravljajo delo preko študentskega servisa, redno zaposlili. S tem bi se povečal motivacijski dejavnik glede stabilnosti zaposlitve, zmanjšalo bi se število študentov in povečalo število redno zaposlenih. Že v predhodnih delih analize smo ugotovili, da anketiranci menijo, da je v podjetju premajhno število zaposlenih. S tem bi se posledično sprostil urnik in bi bilo možno večje prilagajanje delovnega časa zaposlenim, kar pa je tudi pomemben motivacijski dejavnik, saj je glede na rezultate pristal na tretjem mestu. Na drugem mestu je anketiranim zaposlenim pomembna ustrezna plača in pa dobri odnosi s sodelavci. V prejšnjih analizah smo že ugotovili, da so zaposleni nadpovprečno zadovoljni z medsebojnim razumevanjem, zato je to za podjetje prednost. Zaposleni se med seboj razumejo, vodstvo mora poskrbeti, da bo takšno stanje ostalo nespremenjeno in ustrezno komunicirati v primeru sporov in težav. Glede ustreznega plačila smo ugotovili, da bi si zaposleni želeli višje plače, vendar se moramo glede na znanje, ki smo ga pridobili tekom izdelovanja diplomske naloge, zavedati, da če bi zaposlenim vodstvo zvišalo plače, bi nekaj časa res bila prisotna višja motivacija in večje zadovoljstvo, a ker bi šlo za neko konstantno plačilo, bi ga zaposleni vedno pričakovali in na koncu to ne bi bila več motivacija. Zaposleni bi zahtevali vedno več, zadovoljstvo pa bi pojenjalo. Zato bi podjetju predlagali, naj raje uvede več nagrajevanj in s tem dodatno motivira zaposlene in vpliva na njihovo zadovoljstvo. Motivacijski dejavnik nagrajevanj je dosegel kar visoko, četrto mesto, zato bi podjetje res moralo razmisliti v tej smeri, saj bi s tem zmanjšali odstotek nezadovoljstva s plačilom za delo in višali motiviranost med zaposlenimi.

6 SKLEP

Glavni namen diplomske naloge je bil teoretično opredeliti pojem notranjega podjetništva in dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Za empirični del naloge smo izvedli raziskavo v izbranem casinoju in glede na analizo rezultatov ugotovili, kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki za tamkajšnje zaposlene. Glede na pomembnost določenih motivacijskih dejavnikov smo v poglavju Ugotovitve in predlogi natančneje razdelali dobljene rezultate in na osnovi teh predlagali dane rešitve ter konkretne predloge za obravnavano podjetje. S pomočjo naših konkretnih predlogov smo želeli podjetju pomagati pri doseganju večje stopnje zadovoljstva zaposlenih. Na prvem mestu pomembnosti motivacijskih dejavnikov se je znašel dejavnik stabilnosti zaposlitve, drugo mesto si delita dejavnika višina plače in dobri odnosi s sodelavci ter na tretjem mestu prilagodljiv delovni čas in število prostih dni. Kot pričakovano, višina plače ni glavni motivacijski dejavnik, ampak varnost zaposlitve. Skozi analizo smo dobili rezultate, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih na posameznih področjih, ki zadevajo zaposlene in ki so del notranjega podjetništva. Zaposleni so nadpovprečno zadovoljni z odnosi, ki jih imajo med seboj, visoka raven zadovoljstva pripada tudi samemu delu, ki ga zaposleni opravljajo, torej so zadovoljni s svojim poklicem. Več kot polovica anketiranih se jih tudi počuti dovolj varne glede stalnosti zaposlitve, ta motivacijski dejavnik pa se je znašel tudi na prvem mestu pomembnosti. Podjetje ima dobro osnovo, da še naprej posluje uspešno, z nekaj popravki in izboljšavami, ki smo jih predlagali skozi analizo ter v poglavju Ugotovitve in predlogi, pa lahko zadovoljstvo zaposlenih še poveča in dopolni. Nezadovoljstvo anketiranih se je pojavilo v največji meri pri premajhnem številu zaposlenih, kar se je pokazalo tudi v odgovorih pri odprtem anketnem vprašanju. Omenili bi še nezadovoljstvo glede možnosti inovativnega delovanja v podjetju, nekaj težav s komunikacijo in samim delovanjem vodstva, prevelikimi privilegiji strank in slabimi možnostmi za napredovanje zaposlenih. Za vsa področja, kjer se je pokazal povišan odstotek nezadovoljstva anketiranih, smo v prejšnjem poglavju opredelili konkretne rešitve in jih argumentirali. Podjetje na splošno dobro posluje in drugih večjih finančnih težav nima, zato tudi ne vidimo problema, da ne bi mogli uporabiti naših predlogov in rešitev ter izboljšati stanja zadovoljstva zaposlenih ter uvesti določenih sprememb v samo notranje podjetništvo oziroma v način delovanja vodstva ter komuniciranja s preostalimi zaposlenimi, saj so ravno zaposleni glavni dejavnik za uspešno delovanje in izvajanje storitev, torej so ključni del, da podjetje sploh lahko deluje in izvaja storitve.

LITERATURA

- Adizes, I., S. Možina, Z. Milivojević, I. Svetlik in M. Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Antončič, B. 2002. *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B. 2008. Notranje podjetništvo. V *Podjetništvo*, ur. Mitja Ruzzier et al., 93–101. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B. in R. D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1): 7–24.
- Antončič, B., R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Auer, J. 2008. Izobraževanje ni le možnost, ampak je tudi dolžnost zaposlenih. *Glasilo občine Starše*, september, 34.
- Auer, J. in B. Antončič. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Bajt, A. 1988. *Samoupravna oblika družbene lastnine*. Zagreb: Globus.
- Bannock, G. 1990. *Taxation in the European Community: the small business perspective*. London: Paul Chapman on Behalf of the European Small and Medium-Sized Enterprise Contact Group.
- Bizjak, F. in T. Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Block, Z. in I. C. MacMillan. 1993. *Corporate Venturing*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cantillon, R. 1755. *Essai sur la nature du commerce en général: traduit de l'anglois*. Paris: chez Fletcher Gyles.
- Carland, J. in JoAnn C. 1990. *Small business management: tools for success*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- De la Sierra, C. M. 1995. *Managing global alliances*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Dollinger, M. J. 1995. *Entrepreneurship: Startegies and Resources*. Boston: Irwin.
- Drucker, P. F. 1986. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Drucker, P. F. 1992. *Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela*. Zagreb: Globus.
- Gilder, G. 1984. *The spirit of enterprise*. New York: Simon and Schuster.
- Glas, M. 1991. *Vodenje preobrata*. Ljubljana: GEA Ventures.
- Glas, M. 2001. *Podjetništvo, izziv za spremembe*. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.
- Gomezelj Omerzel, D., B. Antončič in R. D. Hisrich. 2008. Podjetništvo. V *Podjetništvo*, ur. Mitja Ruzzier et al., 12–43. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Gomezelj Omerzel, D. 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Hisrich, R. D. in M. P. Peters. 1989. *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Chicago: Irwin.

- Kafol, L. 1999. Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. V *Kako doseči in ohraniti vitalnost poslovanja*, ur. Peter Mlakar, 25–34. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Kanter, R. M. 1989. *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon & Schuster.
- Kavar Vidmar, A. 1997. *Kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition and entrepreneurship*. London: The University of Chicago Press.
- Kovač, B. 1990. *Uvod v podjetništvo: analiza poslovnega načrta*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Lafferty, 2000. »Value captures« lead the way on mergers. *Life Insurance International* 130 (1): 2.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Meglino, B. M., E. C. Ravlin in C. L. Adkins. 1990. Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations* 44 (5): 481–495.
- Merkač Skok, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, M. 2008. Zaposleni v organizaciji – Kadri v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*, ur. Dušan Gerlovič, 175–214. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Mihalič, R. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. o. o.
- Mill, J. S. 1867. *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy*. London: Longmans, Green, Reader, and Dyer.
- Možina, S. 2002. *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Pinchot, G. 1985. *III: Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Plut, T. in H. Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Pšeničny, V., J. Berginc, M. Letonja, I. Pavlin, J. Vadnjak in J. Žižek. 2000. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ruzzier, M., B. Antončič, T. Bratkovič in R. D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Say, J. B. 1828. *Cours complet d'économie politique pratique. 6 tomes*. Paris: Rapilly.
- Scherer, M. F., M. Perlman in J. A. Schumpeter. 1992. *Entrepreneurship, technological innovation, and economic growth: studies in the Schumpeterian tradition*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt in R. Osborn. 1991. *Managing organizational behavior*. New York: Wiley.
- Schumpeter, J. A. 1986. *History of economic analysis / by Joseph A. Schumpeter*. New York: Oxford University Press.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2005. Ljubljana: DZS.

- Stevenson, H. H. in J. C. Jarillo. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11: 17–27.
- Svetlik, I., N. Zupan, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont in R. Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tajnikar, M. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za posjetništvo.
- Timmons, A. J. 1999. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Boston: Irwin.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tyson, L., T. Petrin in H. Rogers. 1994. Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe. *Small Business Economics* 6 (3): 165–185.
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vesper, K. H. 1990. *New venture strategies*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Werther, W. B. in K. Davis. 1986. *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill.
- Žakelj, L. 2004. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Moje ime je Tamara Pišek; sem študentka Fakultete za management in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Notranje podjetništvo in zadovoljstvo zaposlenih v igralniškem podjetju. Namen raziskave je ugotoviti, kakšen je pomen notranjega podjetništva za zadovoljstvo zaposlenih. Vaše sodelovanje pri raziskavi je ključnega pomena, saj bomo na ta način pridobili potrebne podatke, ki so potrebni za analizo.

Anketni vprašalnik je anonimen, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5-10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošni ravni. Uporabljeni bodo izključno za pripravo tega diplomskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

1.) Spol: (obkroži) Ž M

2.) Starost:

- a. 25 let ali manj
- b. nad 25 do 35 let
- c. nad 35 do 45 let
- d. nad 45 let

3.) Dosežena izobrazba:

- a. dokončana osnovna šola
- b. dokončana srednja šola
- c. višješolska
- d. diploma VS/UNI
- e. magisterij, doktorat

4.) V podjetju opravljam delo kot:

- a. študent
- b. redno zaposlen
- c. zaposlen za polovični delovni čas

5.) Delovna doba v podjetju:

- a. 2 leti ali manj
- b. nad 2 do 5 let
- c. nad 5 do 10 let
- d. nad 10 do 20 let
- e. več kot 20 let

Priloga 1

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:

6.) V nadaljevanju so trditve, za katere obkroži eno številko od 1 do 5:

1=zelo nezadovoljen, 2=nezadovoljen, 3=srednje (med zadovoljen in nezadovoljen), 4=zadovoljen, 5=zelo zadovoljen

| | ZELO NEZADOVOLJEN | | | ZELO ZADOVOLJEN | |
|---|----------------------|---|---|--------------------|---|
| a) Oцени kako si zadovoljen z delom, ki ga opravljaš v podjetju. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Kako bi ocenil odnos, ki ga imaš s sodelavci? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Kako si zadovoljen z možnostmi za dodatna izobraževanja v podjetju? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Tvoje zadovoljstvo z vodstvom podjetja? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Ali si zadovoljen z informiranjem s strani nadrejenih, glede novosti, ciljev, novih dogodkov v podjetju? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Kako bi ocenil nadrejene in njihovo opravljanje nalog na splošno? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Si zadovoljen z možnostmi za napredovanje na delovnem mestu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Meniš, da za svoje delo prejemaš zadovoljivo plačilo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Oцени pogoje za delo (klima, oprema, čistoča...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Kako si zadovoljen z dodeljenim delovnim časom, urnikom? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Se glede stalnosti zaposlitve počutiš varen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Kako si zadovoljen s samo kulturo v podjetju (vedenje zaposlenih, kodeks oblačenja...)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7.) Oцени od 1 do 5 pomembnost motivacijskih dejavnikov:

1=ni pomembno, 2=manj pomembno, 3=nevtralnno, 4=pomembno, 5=zelo pomembno.

| | NI POMEMBNO | | | ZELO POMEMBNO | |
|--|----------------|---|---|------------------|---|
| a) Višina plače | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Nagrade (pohvale, bonitete, priznanja) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Možnost napredovanja v podjetju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Možnost za dodatna izobraževanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Dobri odnosi s sodelavci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Ugodni delovni pogoji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Prilagodljiv delovni čas in število prostih dni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Stabilnost zaposlitve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Ugled dela in prepoznavnost podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) organizacijska kultura (običaji, vedenje zaposlenih, kodeks oblačenja...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

NOTRANJE PODJETNIŠTVO:

8.) Ocenite od 1 do 5

1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam

| | SPLOH SE NE STRINJAM | | | POPOLNOMA SE STRINJAM | |
|---|-------------------------|---|---|--------------------------|---|
| a) Podjetje je organizirano tako, da pri zaposlenih spodbuja inovativnost in svobodo pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Podjetje daje velik poudarek na konkurenco. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Podjetje se drži svojega poslanstva in ciljev ter jih uspešno dosega. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Podjetje sledi najboljšim trendom in uvaja najnovejše tehnološke novosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Podjetje veliko investira v intelektualno lastnino, torej v zaposlene in v njihovo znanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Podjetje pogosto uvaja novosti za pospeševanje prodaje storitev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Podjetje se širi in nadgrajuje na področju ponudbe svojih storitev obiskovalcem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Podjetje daje premajhen poudarek na trženje in oglaševanje storitev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Vodstvo podjetja prepočasi rešuje probleme, na katere opozarjajo zaposleni znotraj podjetja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Vodstvo podjetja in nadrejeni vedno upoštevajo ostale podrejene zaposlene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Stranke imajo preveč privilegijev in se kot delavec počutim premalo spoštovan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Želel bi si boljšo organizacijo v podjetju in bolj profesionalno vodstvo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) Podjetje bi lahko še bolj izkoristilo svoje potenciale. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) Podjetje uvaja novosti in storitve po zgledu tujih podjetij, sledi tujim trendom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) Če bi jaz vodil to podjetje, bi strankam ponudil boljše in drugačne storitve. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| p) Podjetje obišče vedno več ljudi in proda se vedno več storitev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| q) Podjetje ima dovolj zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9.) Nadaljuj stavek:

Podjetje bi boljše in uspešneje poslovalo, če bi

10.) Način izrazitve morebitnega nezadovoljstva:

- a) Izbral bi pogovor z neposredno nadrejenim.
- b) Izbral bi pogovor z direktorjem.
- c) Odločil bi se za neučinkovitost pri delu ali za izostanek od dela.
- d) Odločil bi se za odhod iz podjetja.
- e) Zadržal bi v sebi.
- f) Ne vem.
- g) Drugo _____.

11.) Nezadovoljstvo bi izrazil:

- a) Ustno, saj želim videti reakcijo in dobiti odgovor takoj.
- b) Pisno, ker se tako lažje izražam in zajemem vse, kar me moti in želim sporočiti.
- c) Upal bi, da ima sodelavec podobne težave in bo on izrazil nezadovoljstvo.
- d) Počakal bi, mogoče se bo stanje s časoma izboljšalo.
- e) Drugo _____.