

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V IGRALNIŠTVU
IN HOTELSKI DEJAVNOSTI

Slavica Šmitran

Koper, 2008

Mentor:izr. prof. dr. Cene Bavec

Somentor: Andreja Cvenkelj

POVZETEK

Temeljni cilj diplomske naloge je definirati splošni pojem motivacije in motivacijskih dejavnikov (materialnih in nematerialnih), kar razlagajo predvsem uvodna poglavja, in nato predstaviti stopnjo motivacije zaposlenih v igralništvu in hotelski dejavnosti. V ta namen je bila izvedena raziskava v igralniško zabaviščnem centru Korona, uspešni enoti podjetja Hit, d. d. Rezultati raziskave, pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, so v empiričnem delu diplomske naloge prikazani v obliki grafov in tabel. Ugotovljeno je bilo, da so zaposleni najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in z varnostjo zaposlitve, najmanj pa s plačami, sistemom nagrajevanja ter z možnostjo dodatnega usposabljanja in napredovanja v podjetju. Prikazana je tudi kratka primerjava z dosedanjimi raziskavami same družbe Hit na tem področju. Na koncu diplomske naloge so navedeni razni možni ukrepi za izboljšanje stanja motiviranosti zaposlenih, s posebnim poudarkom na intenzivnejši komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, igralništvo in hotelska dejavnost, motivacijski dejavniki, nagrajevanje, vodstvo

ABSTRACT

The main aim of this final thesis is to define the general concept of motivation and motivation factors (material and non-material), which are explained in the initial chapters of the thesis, and also to present the level of employee motivation in the casino and hotel industry. For this purpose, a research was carried out in the casino and amusement center Korona, successful unit of the company Hit, d. d. The results of the research, obtained on the basis of questionnaires, are presented in the applicative part in a form of diagrams and tables. It was discovered that the employees are the most satisfied with the relationships with their co-workers and with their employment security, and the least satisfied with their salaries, rewarding systems and the possibility of extra qualifications and promotions in the company. A brief comparison with the previous researches in this area, within the company Hit, is also presented. At the end of the thesis, various possible measures on how to improve the level of employee motivation, are suggested, with the main stress on the more intense communication between the management and the employees.

Key words: employee motivation, casino and hotel industry, motivation factors, rewarding, management

UDK: 159.9:005 (043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Motivacija	3
2.1	Opredelitev pojmov motivacija, motiviranost, motiv	3
2.2	Motivacijske teorije	5
2.2.1	Mc Gregorjeva teorija X in Y	5
2.2.2	Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa	6
2.2.3	Leavittova motivacijska teorija	6
2.2.4	Vroomova motivacijska teorija	7
2.2.5	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	8
2.2.6	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	8
2.2.7	Frommova motivacijska teorija	9
2.2.8	Skinnerjeva teorija okrepitve	9
2.3	Motivacijski dejavniki	9
2.3.1	Materialni dejavniki motivacije	10
2.3.2	Nematerialni dejavniki motivacije	11
2.4	Motivacijski modeli	13
2.4.1	Pričakovanje	13
2.4.2	Enakost	13
2.4.3	Pravičnost	14
3	Nagrajevanje zaposlenih	15
3.1	Sistemi nagrajevanja	15
3.2	Sestavni deli sistema nagrajevanja	16
3.2.1	Osnovna plača	17
3.2.2	Gibljivi del plač	17
3.2.3	Ugodnosti pri delu	17
4	Vloge vodij v procesu motiviranja.....	19
4.1	Načini doseganja motiviranosti	19
4.2	Lastnosti dobrega managerja	19
5	Raziskava motiviranosti zaposlenih v Koroni, Hit, d. d.....	21
5.1	Predstavitev podjetja Hit, d. d.	21
5.1.1	Predstavitev Hitove enote Korona, Kranjska Gora	22
5.1.2	Opredelitev materialnih dejavnikov motivacije v družbi Hit.....	24
5.2	Metodologija zbiranja podatkov za raziskavo motiviranosti.....	27
5.3	Rezultati ankete	27
5.3.1	Značilnosti zajete populacije	27
5.3.2	Predstavitev rezultatov raziskave s področja motiviranosti zaposlenih	30

5.4 Primerjava z dosedanjimi raziskavami družbe Hit.....	43
5.5 Ugotovitve in možni ukrepi za izboljšanje stanja motivacije.....	44
6 Sklep.....	47
Literatura.....	49
Priloge.....	51

SLIKE

Slika 2.1 Shema mehanizma motiviranja.....	5
Slika 2.2 Piramida človeških potreb po Maslowu.....	6
Slika 2.3 Leavittova motivacijska shema.....	7
Slika 2.4 Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin.....	9
Slika 3.1 Struktura plače v podjetju	16
Slika 5.1 Logotip igralniško-zabavišnega centra Korona.....	22
Slika 5.2 Organizacijska shema igralniškega dela Korone, Hit, d. d.	23
Slika 5.3 Organizacijska shema hotelskega dela Korone, Hit, d. d.....	23
Slika 5.4 Struktura vseh anketirancev po spolu (v %)	28
Slika 5.5 Izobrazbena struktura anketirancev v hotelskem delu podjetja (v %)	28
Slika 5.6 Izobrazbena struktura anketirancev v igralniškem delu podjetja (v %).....	29
Slika 5.7 Struktura vseh anketirancev po delovni dobi (v %).....	29
Slika 5.8 Struktura vseh odgovorov glede zamenjave službe (v %)	30
Slika 5.9 Struktura odgovorov hotelskega osebja, glede delovnih razmer (v %)	31
Slika 5.10 Struktura odgovorov igralniškega osebja glede delovnih razmer (v %).....	32
Slika 5.11 Zadovoljstvo hotelskega osebja s posameznimi dejavniki motivacije.....	33
Slika 5.12 Zadovoljstvo igralniškega osebja s posameznimi dejavniki motivacije	33
Slika 5.13 Struktura odgovorov vseh zaposlenih, glede odgovornosti pri delu (v %)....	34
Slika 5.14 Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje, če ga plača podjetje (v %).....	35
Slika 5.15 Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje, če ga plačajo sami (v %).....	35
Slika 5.16 Zadovoljstvo hotelskega osebja s posameznimi materialnimi dejavniki	36
Slika 5.17 Zadovoljstvo igralniškega osebja s posameznimi materialnimi dejavniki.....	37
Slika 5.18 Zadovoljstvo zaposlenih z življenjskim standardom (v %)	38
Slika 5.19 Struktura odgovorov, glede izboljšanja dela ob povišanju plače (v %).....	38
Slika 5.20 Zadovoljstvo zaposlenih z obveščanjem o dogajanju v podjetju (v %).....	39
Slika 5.21 Ocena odnosov z vodstvom - hotelsko osebje (v %)	40
Slika 5.22 Ocena odnosov z vodstvom - igralniško osebje (v %).....	40

Slika 5.23 Mnenje zaposlenih o pomembnosti vloge vodij pri motiviranju (v %)	41
Slika 5.24 Odgovori zaposlenih glede upoštevanja mnenj s strani vodij (v %).....	42
Slika 5.25 Mnenje zaposlenih o spoštovanju in cenjenju truda s strani vodij (v %).....	42
Slika 5.26 Povprečja vseh indeksov organizacijske klime v družbi Hit, d. d.	44

TABELE

Tabela 2.1 Herzbergova dvofaktorska teorija	8
Tabela 5.1 Primer izhodiščnih plač po posameznih tarifnih razredih.....	25
Tabela 5.2 Razlogi anketirancev za zamenjavo službe	30

1 UVOD

V času vse ostrejše konkurence in vse večjih izzivov, pred katere je postavljeno vodstvo podjetja, se usmerjenost k učinkovitosti in uspešnosti ter upravljanje s sposobnostmi zaposlenih postavljajo za prioritete naloge. Že vrsto let je jasno, da so ljudje tisti resnični kapital podjetij in da sta znanje in motiviranost za delo glavna dejavnika uspešnega poslovanja. Sistemi motiviranja in nagrajevanja so zato danes strateško pomembna tema za vsako podjetje. Le-ti namreč lahko vodijo k dobrim poslovnim rezultatom in višji produktivnosti organizacije v širšem smislu ter k zadovoljstvu zaposlenih v ožjem smislu. Z razvitimi programi za motiviranje je podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju, konkurenčnosti in uspešnosti podjetja lahko največ prispevajo. Vse to pa je odvisno predvsem od managementa in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo lahko aktiviran ves intelektualni kapital organizacije.

Diplomska naloga se navezuje na motivacijo zaposlenih v storitvenem podjetju in po mnenju Snoja (1998, 107-108) je motiviranost zaposlenih eden izmed ključnih pogojev za njihovo uspešno delovanje, posebno v storitvenih organizacijah. Tako je predvsem zato, ker so številni zaposleni v pogostem stiku z odjemalci, kar posledično prinaša veliko nepredvidljivih okoliščin in tudi stresnih stanj. Motiviranost zaposlenega v storitvenih organizacijah lahko opredelimo kot njegovo voljo in pripravljenost, da bo vložil nek napor oz. energijo za doseganje ciljev organizacije, pri tem pa bo zadovoljil tudi svoje potrebe.

Predmet in namen diplomske naloge je predstaviti področje motivacije zaposlenih s pomočjo različnih teoretičnih dejstev in opredelitvijo motivacije na splošno, kasneje pa analizirati stanje motiviranosti zaposlenih na dejanskem primeru podjetja. Na ta način smo preverili, ali današnja storitvena podjetja (ki v javnosti veljajo za zelo uspešna) postavljajo svoj človeški kapital na prvo mesto, ali skrbijo za dobrobit svojih sodelavcev in ali poznajo prave prijeme za doseg motiviranosti svojih zaposlenih.

Za primer smo uporabili znano slovensko podjetje, ki se ukvarja z igralništvom in hotelsko dejavnostjo, Hit d. d., Nova Gorica, natančneje Hitovo enoto Korona v Kranjski Gori. Zanimala nas je motivacija zaposlenih prav v tem sektorju slovenskega gospodarstva, saj sta igralništvo in hotelirstvo uveljavljena kot storitveni dejavnosti z zelo visoko stopnjo kontakta z odjemalci. To pomeni, da je delo za zaposlene lahko zahtevno in polno izzivov. Posebno za igralništvo so značilne izredne delovne razmere, kot npr. pogosto nočno delo, delo z zahtevnimi strankami, nujnost poznavanja različnih jezikov, kultur in običajev, stres zaradi prisotnosti velikih vsot denarja, stalna pozornost in kontrola nad delom, trud za ohranjanje stalnih in pridobivanje novih odjemalcev ipd.

Po drugi strani pa zaposlitev predvsem v igralniškem sektorju ponavadi pomeni stabilno življenjsko situiranost oz. standard, ponavadi zaradi zadostnih finančnih prilivov, ugleda dela ipd.

Cilj diplomske naloge je bil torej preučiti sedanje stanje motiviranosti zaposlenih in njihovo pripravljenost za kakovostno opravljanje dela v igralnici in hotelu Korona, enoti družbe Hit d. d., v Kranjski Gori. Zanimalo nas je predvsem počutje zaposlenih na njihovem delovnem mestu, njihova ocena delovnih razmer, zadovoljstvo z uporabo materialnih in nematerialnih dejavnikov za doseg motiviranosti ter vloga vodij pri doseganju motiviranosti. Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge je bila uporabljena metoda analize in sinteze, pri čemer je bila predstavljena preučena strokovna literatura z omenjenega področja ter preostali dostopni viri in njihovo povzemanje. Večina virov v tem delu je bilo sekundarnih. Za aplikativni oz. empirični del pa so bili uporabljeni kvantitativni in kvalitativni podatki iz različnih virov obravnavanega podjetja. Ključni podatki v tem delu so bili pridobljeni z anketnimi vprašalniki za zaposlene (Priloga 1), ki so omogočili analizo ter vizualno (tabele, grafi) predstavitev rezultatov.

V teoretičnem delu diplomske naloge so podrobneje predstavljeni osnovni pojmi in teorije vezane na motivacijo, opredeljeni pa so tudi razni sistemi nagrajevanja in vloga vodij, ki predstavljajo ključni člen v celotnem procesu motiviranja. V aplikativnem delu pa je predstavljeno podjetje izbrano za raziskavo ter rezultati analize motiviranosti zaposlenih v le-tem. Za konec je bilo podanih tudi nekaj možnih ukrepov za izboljšanje sedanjega stanja motiviranosti na osnovi želja samih zaposlenih, kar bi lahko pripomoglo k boljšemu poslovanju podjetja v smislu boljših rezultatov pri delu, manjše fluktuacije zaposlenih, večje lojalnosti, manj odsotnosti z dela, pozitivnega vzdušja v podjetju itd.

Na koncu sledijo še sklep, seznam literature in virov ter priloga.

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev pojmov motivacija, motiviranost, motiv

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni »gibati se, potiskati«. Torej motivacija pomeni v splošnem neko gibanje, smoter oziroma vodilo. Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo, določenih stvari pa ne. V nadaljevanju nas bo torej zanimala motivacija predvsem v psihološkem smislu, torej z vidika vedenjskih teženj človeka.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem¹ s pomočjo njegovih motivov². Je zbujanje hotenj (motivov), nastalih v človekovi notranjosti ali v okolju, na podlagi njegovih potreb³, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za dosego nekega cilja (Uhan 2000, 11).

Strokovnjaki razvrščajo vrste motivov na več načinov in ob tem uporabljajo različna sodila za opredeljevanje njihovih pomenov (Možina idr. 1994, 491):

- *Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju* ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo preživetje (socialne in biološke potrebe). Sekundarni motivi pa so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni.
- *Glede na nastanek* ločimo podedovane in pridobljene motive.
- *Glede na razširjenost med ljudmi* ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (univerzalni motivi), takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih (regionalni motivi) in takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih (individualni motivi).

Če želimo poznati razloge za delovanje posameznikov v organizaciji in če želimo vedeti, kako in koliko je vsak člen organizacije sposoben delovati, moramo vedeti, kako je motiviran (Lipovec 1987, 109). Motivirati pa pomeni dobro voditi zaposlene. Managerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate,

¹ *Cilji* so zunanje spodbude, ki izvirajo iz socialne ali predmetne okolice organizma in so ali niso uglašeni s potrebami, ter jih je možno objektivno empirično ugotavljati. So želeno prihodnje stanje.

² *Motiv* je razlog in hotenje, da človek deluje. Le-ta na nek umišljeni način povezuje potrebe in cilje in tako pojasnjuje človekovo delovanje.

³ *Potreba* je razlika med želenim in dejanskim stanjem. Je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu in povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti.

pomembne za organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo delali bolje in z večjo prizadevnostjo (Treven 1997, 104). Motiviranje je tudi spodbujanje delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujati je možno z nagradami, priznanji, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Tri največje spodbude današnjega časa so: zadovoljstvo, priznanje in denar (Uhan 2000, 12-14). Za doseg večje motiviranosti zaposlenih mora management spremeniti način (dotedanje toge in hierarhične) organiziranosti in jo prilagoditi novim razmeram. Pri tem gre za organizacijo, ki je zasnovana na zelo visoki stopnji sodelovanja in vključevanja vseh zaposlenih na njihovi skupni poti za doseganje zastavljene vizije, strategije in ciljev. To je tako imenovana »organizacija z zelo visoko stopnjo sodelovanja⁴«, katere začetki segajo v leto 1970. Takrat so se pojavila prizadevanja za izboljšanje kakovosti življenja v delovnem okolju (Tosi, Rizzo in Carroll 1994, 249, po Ivanuša-Bezjak 2006, 89).

Na podlagi stopnje motiviranosti lahko zaposlene v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Uhan 2000, 28):

1. na tiste, ki skupne interese in aktivnosti *sprejemajo* kot svoje, se z njimi istovetijo in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa,
2. na tiste, ki se v celoti *prilagajajo* skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu,
3. na tiste, ki se *podrejajo* skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, saj jim je delo vir za preživljanje, pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem,
4. na tiste, ki so odločeni, da ob prvi priložnosti *zapustijo* organizacijo, so »fluktuirajoči« delavci.

Kadar govorimo o ravnanju s kadri oz. zaposlenimi, uporabljamo tudi izvorni pojem *Human Resources Management*⁵ (HRM). Sam pojem zajema človeške zmožnosti, kot so sposobnosti, znanje in motivacija. Ravnanje s kadrovskimi viri pa zajema globalni, strateški vidik obravnavanja zaposlenih v smeri razvoja in uspešnosti vseh sodelujočih (Možina idr. 1998, 13).

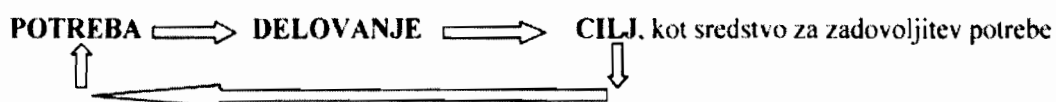
V vsaki družbi so cilji in potrebe posameznikov na nek način povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se bolj ali manj podpirajo ali pa omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev posameznikov. Ta struktura izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v združbi.

⁴ Izraz *organizacija z visoko stopnjo sodelovanja* je slovenski prevod angleškega izraza *High Involvement Organization*.

⁵ *Human Resources management* je angleški izraz za »socialni kapital« oz. »človeške vire (ter ravnanje z njimi)«.

Imenujemo jo tudi mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura, ki predstavlja eno od sestavin organizacijske strukture. Motivacijske strukture nam pojasnjujejo pretežne razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno. Le-te namreč določajo, v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje ljudi, in v katero smer ne (Lipovec 1987, 110-111). Motivacijska struktura oz. mehanizem motiviranja je prikazana na naslednji sliki.

Slika 2.1 Shema mehanizma motiviranja



Vir: Lipovec 1987, 109.

Nezmožnost zadovoljiti svoje potrebe povzroča v človeku patološka stanja in bolezenske znake, kot so frustracija, depresija, neodgovornost, pasivnost, agresivnost itd (Uhan 2000, 12). Nekdo, ki mu manjka motivacije oz. so mu jo vzeli drugi, ali pa nemotiviranost, povzročajo okoliščine, v katerih dela, bo z govorico svojega telesa, s svojim videzom in izrazom na obrazu pokazal, kako se počuti. Zato je zelo pomembno, da poznamo zunanje znake nemotiviranosti pri človeku. Na splošno pa večina ljudi črpa svojo motivacijo za delo iz strahu pred socialnim pritiskom (»delati je treba«) ali izolacijo ter iz strahu pred ekonomsko ogroženostjo.

2.2 Motivacijske teorije

Skozi desetletja so se razvile najrazličnejše motivacijske teorije, ki vsaka na svoj način in s svojega vidika razlagajo delovanje in odzivanje zaposlenih. V naslednjih podpoglavjih je navedenih nekaj ključnih teorij, ki so spremenile pogled na motiviranost oz. pripravljenost ljudi za delo v organizaciji.

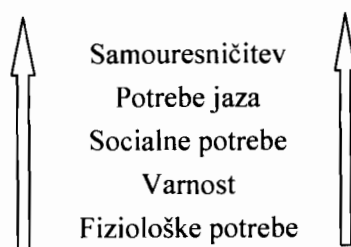
2.2.1 Mc Gregorjeva teorija X in Y

Avtorica Ivanuša-Bezjak (2006, 90) takole povzema značilnosti X in Y teorije: *Teorija X* predpostavlja, da so zaposleni v izhodišču leni in nemarni, da potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost. *Teorija Y* pa je nasprotje teorije X in predpostavlja, da so zaposleni delovni in da težijo k podjetniški iniciativnosti in prevzemanju odgovornosti. Kot popolno nasprotje teorijama X in Y pa je William Ouchi na Japonskem razvil *teorijo Z*, ki predvideva, da bodo zaposleni postali delovni, če jim bomo oblikovali ustrezne vrednote. Takšni zaposleni so pri delu marljivi in vestni ter vedno pripravljeni delati kar se da ustvarjalno in kakovostno.

2.2.2 Motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ki mu omogočajo preživetje in jih imenujemo tudi *fiziološke potrebe*. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti *potrebo po varnosti*, nato *potrebo po pripadnosti ali ljubezni*, nato *potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju*, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo *želja po samopotrjevanju* (Lipičnik 1998, 164). Po teoriji Maslowa je na prvem mestu vedno tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen. Dejavnik na zadnjem mestu pa je mogoče interpretirati na dva načina: potreba je že zadovoljena, ali pa sploh še ni bila aktivirana (Uhan 2000, 23). Zaporedje posameznih potreb po teoriji Maslowa je prikazano na sliki 2.2.

Slika 2.2 Piramida človeških potreb po Maslowu



Vir: Brajša 1996, 65.

2.2.3 Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija temelji na potrebi, ki zaradi pomanjkanja časa sproži napetost. To napetost zaposleni sprosti z dejavnostjo, ki je usmerjena k zadovoljitvi potrebe. Ko je potreba izpolnjena, nastopi relaksacija, ki človeka povrne v prvotno stanje, dokler spet ne nastane nova potreba (Ivanuša-Bezjak 2006, 91).

Potreba pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. *Napetost* je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja. Gre za zavestno, subjektivno odslikavanje in doživljanje potrebe. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. *Cilj* je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj zmeraj zmanjša napetost. *Aktivnost* povzročata potreba in napetost skupaj. Lahko je motorična, intelektualna ali senzorična. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu pa je *olajšanje*. To je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj. Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega

ciklusa. Če vodja hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik 1998, 166-167). Celotna motivacijska shema po Leavittu je prikazana na naslednji sliki.

Slika 2.3 Leavittova motivacijska shema



Vir: Možina idr. 1994, 499.

2.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Teorijo pričakovanj je Vroom (1967, 87) zasnoval na predpostavki, da je velikost težnje posameznika za določen način vedenja odvisna od pričakovanja (da bo njegovemu vedenju sledila posledica) in od privlačnosti posledice za vsakega posameznika.

Vroomova teorija motivacije spada med instrumente teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je za delavca najugodnejše in najkoristnejše. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem. *Valenca* je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko je pozitivna (ta ima pozitivno vrednost za posameznika, zato ga cilji privlačijo), lahko ima ničelno vrednost (ko je oseba ravnodušna do cilja) in nazadnje ima cilj lahko tudi negativno valenco, če se mu hoče oseba izogniti. *Instrumentalnost* predstavlja povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot so večja plača, ugled itd. Poglavitni pojem Vroomove teoriji je *pričakovanje*. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka (Lipičnik 1998, 167-168).

2.2.5 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

V uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini: na satisfaktorje (ali higienike) in na motivatorje. Njegova teorija se zato imenuje tudi dvofaktorska teorija. Herzberg je menil, da so *higieniki* potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja (povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a s prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva), *motivatorji* pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo (Uhan 2000, 24-25). Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil še zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor. Primeri različnih higienikov in motivatorjev so vidni v tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

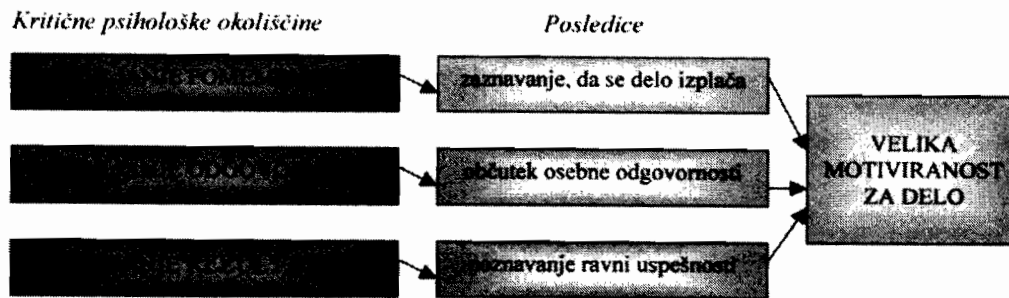
<i>Motivatorji</i>	<i>Higieniki</i>
Dobri medsebojni odnosi	Primerni osebni dohodki
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	Ustrezna organizacija dela
Samostojnost in odgovornost pri delu	Cenjeno delo
Zanimivost in pestrost dela	Ustrezni vodje
Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	Politika organizacije
Uspeh pri delu	Kontrola dela
Priznanja za rezultate	Delovne razmere
	Varnost

Vir: Možina idr. 1998, 153 in Uhan 2000, 25.

2.2.6 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela opozarja na tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena teh okoliščin neustrezna, je motivacija zaposlenih nizka. Zaposleni *doživlja pomembnost dela* in zazna, da se delo splača in ga je vredno opravljati. *Doživljanje odgovornosti* povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, *poznavanje rezultatov* pa pripomore, da se zaveda ravni svoje uspešnosti. *Zaznavanje vrednosti dela*, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj prispevajo k veliki motiviranosti za delo (Možina idr. 1994, 502). Na sliki 2.4 so prikazane te tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika.

Slika 2.4 Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin



Vir: Možina idr. 1994, 502.

2.2.7 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem (Lipičnik 1998, 170-171).

2.2.8 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorijo imenujemo tudi teorija spodbujanja oziroma teorija učenja s pomočjo posledic. Razvil jo je B. F. Skinner v začetku 70-ih let (George in Jones 1999, 148).

Nagrada in kazen sta pomembna dejavnika za motiviranje in z njima lahko spreminjamo človekovo vedenje. Po tej teoriji se zaposleni uči s pomočjo posledic. Tako zaposleni zazna povezavo med svojim vedenjem ter posledicami, ki jih vedenje povzroča. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje. Le temu sledi posledica, nagrada ali kazen, ki vpliva na vedenje v prihodnje. Če prenesemo Skinnerjeve ugotovitve v managersko prakso, ugotovimo, da delo zahteva odločitve med katerimi morajo delavci sprejeti prave. Te pa se bodo naučili sprejemati hitro, če bodo nagrajeni. Tako manager lahko, če želi spreminjati vedenje zaposlenih, spreminja posledice in tako usmerja človekovo aktivnost v želeno smer (Lipičnik 1998, 175-176).

2.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki vplivajo na stopnjo motiviranosti za delo pri ljudeh. Nekatere bolj motivirajo materialni dejavniki, kot so plača in nagrade, druge pa

nematerialni dejavniki, kot so pohvale nadrejenih, dobri odnosi s sodelavci, samostojnost pri delu ipd. Oboji so predstavljeni v nadaljevanju.

2.3.1 Materialni dejavniki motivacije

Med materialnimi dejavniki motivacije prevladuje denar oz. plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar se je kasneje izkazalo, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo, motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, tako da motivirajo določeno aktivnost, spodbujajo določene delovne in etične vrednote in dajejo prednost določenim delavcem, dejstvom ali aktivnostim (Uhan 2000, 32). Plača ima drugačno vlogo za podjetje kot za posameznika. Podjetje jo uporablja kot domnevno učinkoviti instrument za povečanje produktivnosti dela. Za posameznika pa je, kot je že zgoraj navedeno, instrument določanja življenjskega standarda. Pomembno je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo, ker bodo drugače zaposleni zagotovo želeli vedno večjo plačo. Če pa bodo navajeni za storjeno vedno kaj dobiti, bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Možina idr. 1994, 513).

Nagrade so si organizacije omislile, da bi pridobile oz. motivirale delavce za delo, ki ga osnovna pogodba o zaposlitvi ne opredeljuje oz. ga niso dolžni opravljati. Posebna pozornost je tukaj namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Nagrada lahko vpliva na zaposlene na različne načine (Lipičnik 1998, 199): *lahko deluje kot cilj* (ljudje si v tem primeru kopičijo denar, ne da bi ga v resnici potrebovali, saj predstavlja merilo njihove uspešnosti); *lahko deluje kot instrument* (z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni to želeli, spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi); *lahko deluje kot simbol* (velika količina denarja za ljudi predstavlja prestiž, simbol moči); *lahko deluje kot vajeti* (z denarjem lahko držimo ljudi na vajetih in tako iz njih izvabimo skoraj vse kar hočemo, tu govorimo predvsem o manipulaciji).

Po mnenju Braneta Grubana (2006) pa nagrade celo škodujejo, saj predstavljajo le kratkotrajno »ubogljivost« in sledenje zahtevam vodilnih. Eno zadnjih, odmevnejših in vplivnejših polemik glede nagrajevanja, je sprožil Alfie Kohn v reviji Harvard Business Review, ko je nagrade označil kot (čisto navadne) podkupnine, ki ne delujejo! Osnovna podmena v ozadju nagrad je sila preprosta - strah vodij pred izgubo nadzora nad ljudmi. Le-ti namreč slepo verjamejo v svojo idejo in recept za motivacijo ljudi - korenček (nagrada) in palica (kazen).

Gruban tudi meni, da denarne nagrade lahko: *kaznujejo* (ljudje se čutijo manipulirani, nadzirani in nezmožni odločanja o svojem delu. Zaposleni razmišljajo takole: »Če me morajo podkupovati, da to naredim, potem je to že nekaj, kar sicer ne bi naredil.«); *načenjajo medsebojne odnose* (zaposleni vidijo v svojih sodelavcih tekmece, kar pa je v nasprotju z idejo tima); *ignorirajo vzroke in bistvo problemov* (lažje je naokoli mahati s korenčkom kot pogledati, kaj ljudje zares potrebujejo); *ubijajo kreativnost* (nagrade ljudi preusmerjajo točno in samo v to kaj (koliko) doseči, pomembne so samo številke, cilj pa mora biti dosežen za vsako ceno (tudi neetičnosti)); *spodkopavajo interese* (danes ni več pomembno, da ljudje delajo to, kar imajo radi. Res je, da nagrade do neke mere motivirajo, vendar le za še večje nagrade).

Navedene materialne oblike nagrajevanja bom podrobneje predstavila v tretjem poglavju »Nagrajevanje zaposlenih« oziroma v podpoglavju »Sistemi nagrajevanja«.

2.3.2 Nematerialni dejavniki motivacije

Dandanes v ospredje stopajo tudi razni nematerialni dejavniki motiviranja. Na žalost pa je za podjetja značilno podcenjevanje teh nefinančnih oblik nagrajevanja, kar predstavlja oviro pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja.

Po Uhanu (2000, 30-31) so najbolj omembe vredni naslednji nematerialni motivacijski dejavniki: zanimivo delo, primerno delovno (in življenjsko) okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja (ob delu), možnost napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in gospodarjenju, priznanje za uspešnost pri delu ter stalnost oz. zanesljivost zaposlitve. V nadaljevanju bom opisala učinke določenih dejavnikov, ki so ponavadi za zaposlene najpomembnejši (Možina idr. 1998, 154-157):

Zanimivost dela se neposredno odraža v delovni storilnosti delavca. Enolično delo zaposlenega psihično in fizično utruja. Če se mu delo zdi preveč enostavno, vanj ne vlaga truda in energije, kar pa se potem odraža v slabši kakovosti dela. Pomembna je možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti.

Primerno delovno okolje je pomembno, ker so v njem zaposleni sproščeni in zadovoljni, kar pa se lahko odraža v večji kreativnosti in vlaganju več truda v delo. Delovno okolje je povezano tudi z delovnimi razmerami. Za delavce je pomemben majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja itd.

Dobri medsebojni odnosi s sodelavci se kažejo predvsem v sodelovanju. Le to daje posamezniku občutek pripadnosti, kar pa lahko povečuje delovni učinek. V podjetju je pomembno dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov ter sproščena komunikacija med sodelavci.

Stalnost zaposlitve je predvsem pomembna v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb v gospodarstvu.

Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti *napredovanja* in da je to odvisno od njihove uspešnosti pri delu, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Tu gre predvsem za vlaganje truda za doseg višjega statusa in privilegijev, ki jih prinaša višje oz. odgovornejše delovno mesto. Na ta način so zaposleni motivirani za učinkovitejše in produktivnejše delo kot tudi za svoj razvoj (Možina idr. 1998, 53).

Možnost strokovnega usposabljanja pomeni za posameznika možnost osebne rasti in usmerjenost v boljšo prihodnost.

Samostojnost pri delu pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja, kako bodo izpeljali neko delovno nalogo, kako si bodo sami razporedili delovni čas, vključuje pa tudi soodločanje pri pomembnih zadevah v podjetju. Samostojni delavci so bolj odgovorni in imajo občutek priznanja in samospoštovanja.

Dobro vodstvo z zaposlenimi stalno komunicira, jim daje pohvale in priznanja, skrbi za nemoten potek dela ipd. Dobri medsebojni odnosi pa nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja in ob razreševanju napetosti med zaposlenimi. Tega pa so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi.

Posebej pa je treba omeniti *pohvalo*, saj lahko pohvala za dobro opravljeno delo pripomore k večjemu zadovoljstvu in boljšemu počutju na delovnem mestu. Tako Snoj trdi, da: »Pohvala ne stane ničesar, dela pa lahko čudeže. Je boljši motivator kot denarna nagrada ali celo omogočanje napredovanja« (1998, 108).

Tudi avtor Twentier (1999, 48-49) trdi, da se vodje še vedno slepijo, da je denar vsemogočna spodbuda in da so mišljenja direktorjev pogosto takšna: »Če jim bom povedal, da dobro delajo bodo hoteli višje plače!«, vendar raziskave kažejo nasprotno. Pohvala vplivne osebe, ki jo cenimo in spoštujemo, je namreč pogosto dosti močnejša spodbuda kakor povišanje plače. Dejansko se število delavcev, ki prosijo za povišanje plače, zmanjša, ko se voditelji navadijo hvaliti njihovo delo in sposobnosti.

Vsi navedeni motivacijski dejavniki lahko zelo pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. Rečemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo. Zadovoljni pa so delavci le, če v delu najdejo smisel, če je nanje prenesena odgovornost za delo in, če jim management daje povratne informacije o (ne)doseganju delovnih rezultatov. Lahko bi rekli, da so skoraj vsi zgoraj omenjeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti (Možina idr. 1998, 150-154).

Demotivacijski dejavniki pa so: nekonstruktivna kritika, prisila, pretiran nadzor, nedoslednost, zatiranje idej, diskreditiranje oseb, prezrto delo, nizke plače, premalo časa (za izvajanje naloge), nerealni cilji, vzvišen odnos, nepravilno stimulatивно

nagrajevanje, nepravilna komunikacija, grožnje, premalo možnosti za dodatno izobraževanje in premalo pohvale (Ivanuša-Bezjak 2006, 92-93).

2.4 Motivacijski modeli

Lipičnik (1998, 171) navaja, da je motivacijski model zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo. Pri tem uporabimo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo posamezne motivacijske teorije. Če želimo, da bi ljudje neko aktivnost ponavljali, pravimo, da želimo oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih. Potem moramo oblikovati motivacijski model, ki bo pri zaposlenih izzval želeno vedenje in hkrati omogočil, da se bo ponavljalo.

2.4.1 Pričakovanje

Pričakovanje je lahko rezultat motivacije. Če se pričakovanje uresniči smo zadovoljni in zadovoljstvo je praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo pa sta sicer dve skrajnosti iste lestvice. Takšno razmišljanje kaže, da bi se dalo zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če so le obljube vedno izpolnjene. Zadovoljstvo in učinek sta enakovredna, vendar neodvisna cilja, saj veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. Zato morajo določeni ukrepi zagotoviti, da bomo z njimi koristili učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega (Lipičnik 1998, 171-172).

2.4.2 Enakost

Enakost je osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni namreč pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Občutek neenakosti pa ima za zaposlene izredno moč in jih sili, da ga nevtralizirajo. Precej očitno se kaže npr. pri plači. Zaposleni potem skušajo zmanjšati ta občutek neenakosti na različne načine kot npr. tako, da ovirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo pravičnejše plačilo, predčasno prekinjajo delo ter povečujejo odsotnost z dela ipd. Glede na različna *razmerja vložnega in dobljenega*, poznamo tri konkretna stanja oz. razmerja med organizacijo in zaposlenim (Lipičnik 1998, 173-174): (1) Če zaposleni vloži več, kot po svojem občutku dobi, meni, da igra za organizacijo vlogo dobrotnika in jo sprejme, če npr. želi pomagati organizaciji v stiski. To kasneje lahko privede do tega, da zaposleni zahtevajo posebne privilegije od organizacije. (2) Ko zaposleni dobi od organizacije toliko, kot je po njegovem občutku prav, glede na njegov vložek, imamo opraviti z občutkom enakosti. Ta pa lahko povzroči težnjo, da za enak vložek dobi več. Takšno reagiranje lahko izhaja iz želje po

napredku. (3) Kadar pa zaposleni dobi več, kakor meni da si je zaslužil, si to razlaga s pravico, ki jo je nekako pridobil. To stanje mu povzroča občutek zadovoljstva in hkrati rojeva težnjo, da tega privilegija ne bi nikoli več izgubil.

Občutek neenakosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato ga je nujno potrebno zmanjšati. Zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti pa je možno na naslednje načine: poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene, prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim, pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave, posamično odgovarjanje zaposlenim, poročanje zaposlenim o prispevkih drugih, primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih, organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene itd. (Lipičnik 1998, 174).

2.4.3 Pravičnost

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost jo skušajo zmanjšati na naslednje načine (Lipičnik 1998, 175): (1) povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi; (2) zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost; (3) skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja organizacije itd.; (4) z izbiro druge osebe za primerjavo; (5) resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična; (6) zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Vse teorije in motivacijski dejavniki se skoraj vedno gibljejo med »nagradami in kaznimi«. Ker vemo, da vsi živimo od prihodkov, ki jih z delom zaslužimo, morajo podjetja veliko pozornosti posvečati prav plačam in sistemom nagrajevanja nasploh. LeBoeuf (1989, 16) takole navaja najvažnejše načelo managementa: »Največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil. Dobiš to, kar nagradiš.«

3.1 Sistemi nagrajevanja

Organizacija po lastni meri, potrebah ter svojih zmožnostih, oblikuje tak sistem nagrajevanja, ki lahko zadosti motivacijskemu vidiku. Pri tem se mora vesti gospodarno. Država za to področje sprejema zakone in predpise ter uveljavlja sistem kolektivnih pogodb, zakone o minimalni in zajamčeni plači, dogovor o plačah managerjev in podobno. Organizacija te minimalne zahteve lahko presega, ne more pa jih ignorirati (Merkač Skok 2005, 196). Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti (Zupan 2001, 122). V praksi se najpogosteje pojavljajo naslednji sistemi nagrajevanja (Merkač Skok 2005, 197-198):

- *nagrajevanje po času*; delavec je nagrajen za čas, ki ga je preživel v podjetju. Pomembna je predvsem kvaliteta dela (na njo je vezana odgovornost delavca), kvantiteta pa je odvisna od tehnične ureditve delovnega procesa.
- *nagrajevanje po normi*⁶; delavca spodbujamo k čim večji količini rezultatov, posledica pa je zato lahko slabša kvaliteta dela in tudi izčrpanost delavca.
- *nagrajevanje po akordu*⁷; količine rezultatov proizvedene v določeni časovni enoti se tu določajo s pogajanjem.
- *sistem premij in nagrad*; tu gre za nagrade za posebne zmožnosti, zvestobo, požrtvovalnost ter nagrade glede na življenjske stroške.
- *nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku*; spodbuja se kvaliteta in tudi kvantiteta dela, od rezultatov pa je nato odvisno, koliko bodo delavci udeleženi pri dobičku. Ta sistem vzpodbuja gospodarnost (prihranke materiala, koordinacijo, timsko delo, soodvisnost).

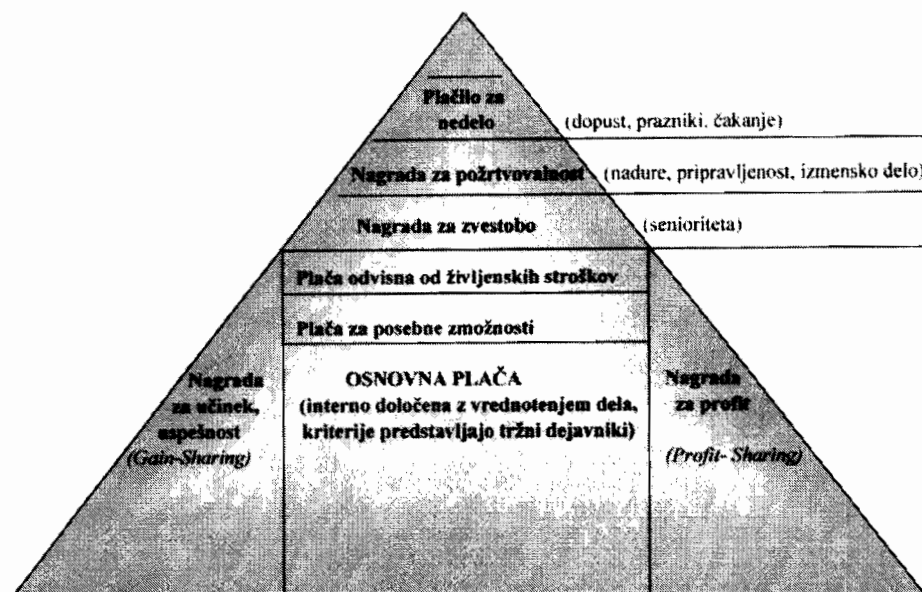
⁶ Norma je vnaprej določena količina rezultatov dela, izraženih s pomočjo ustreznih merskih enot v enoti časa in je postavljena za vsako delovno mesto posebej.

⁷ Akord je dogovor med delavcem in delodajalcem o znesku plačila za vsak kakovostno izdelan proizvod, ki vzpodbuja delavca za povečano intenzivnost dela.

3.2 Sestavni deli sistema nagrajevanja

Običajno v organizaciji ločimo plače po kolektivnih in individualnih pogodbah. S strukturo plače, katere shema je prikazana na sliki 3.1, določimo osnovno plačo (plačo na podlagi vrednotenja zahtevnosti delovnega mesta) ter plačo na podlagi delovne uspešnosti (Merkač Skok 2005, 196-197).

Slika 3.1 Struktura plače v podjetju



Vir: Lipičnik 2001, 132.

Iz skice je razvidno, kolikšen del predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi delež plače predstavljajo plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, plačilo za nedelo ter različne nagrade.

Pri oblikovanju strategije plač in nagrajevanja morajo podjetja upoštevati analizo okolja ter svojo poslovno in kadrovske strategijo. Novosti pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja so: povezanost plače z uspešnostjo podjetja, povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene (Risk-sharing), prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oz. znanja in spretnosti, raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine, prenos odgovornosti s sistema na managerje, konkurenčno pozicioniranje (primerjava sistema s konkurenco), težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja, usmerjenost v prihodnost ter partnerski odnos in vključevanje zaposlenih (Zupan 2001, 129-131).

3.2.1 Osnovna plača

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Na višino osnovne plače se veže še veliko drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač (Zupan 2001, 147). Višina osnovne plače se na eni strani nanaša na konkurenčnost na trgu delovne sile, na drugi pa na višino plače, s katero se znotraj podjetja želi opredeliti razlika med manj zahtevnimi ter zahtevnejšimi oz. odgovornejšimi deli (Merkač Skok 2005, 199). Osnovno plačo določamo s pomočjo naslednjih osnov (Uhan 2000, 222-248): (1) osnovna sestavina je zahtevnost opravil in iz njih izvedena zahtevnost delovnega področja; (2) merila za vodoravno napredovanje; (3) razlike med dejansko in zahtevano izobrazbo; (4) dodatne usposobljenosti in spretnosti delavca; (5) pogoji dela; (6) deficitarnost (ali suficitarnost) poklicev; (7) drugi kriteriji (kvalitativno ugotavljanje delovne storilnosti in lastnosti delavca, dodatki, vključevanje bonusov, ugodnosti, privilegijev za vodilne delavce).

3.2.2 Gibljivi del plač

Osnovni plači se nato lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Glavni dodatki k osnovni plači so (Lipičnik 1998, 193): (1) *Plačilo individualne uspešnosti* (povečuje osnovno plačo ali pa ima obliko sistema bonus); (2) *Bonusi* (nagrade za uspešnost, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih); (3) *Nagrada za storilnost* (povezane so z doseganjem predhodno zastavljenih ciljev v obliki npr. števila kosov, obsega prodaje); (4) *Provizije* (navadno za prodajalce, ki tako dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli); (5) *Plačilo servisne dejavnosti* (ponavadi se povečuje v konstantnih korakih po določeni lestvici, odvisni od dejavnosti); (6) *Plačilo za zmožnosti* (tudi plačilo za izobrazbo); (7) *Plačilo pristojnosti* (odvisno od ravni pristojnosti glede na zmožnosti in razvoj); (8) *Plačilo za osebni razvoj - kariera* (plačilo za povečanje odgovornosti, navadno ob napredovanju); (9) *Dodatki* (za nadurno delo, delo v izmenah itd.). Skupni dohodek zaposlenega je torej seštevek osnovne plače in dodatnih plačil. Dober sistem plač mora imeti sorazmerno visok delež gibljivega dela plače in le-ta mora naraščati z višino osnovne plače.

3.2.3 Ugodnosti pri delu

Ugodnosti imajo redko neposreden vpliv na izvedbo dela zaposlenega, vendar lahko pripomorejo k večjemu zanimanju zaposlenega za poslovanje podjetja. To vpliva na njegovo večjo pripravljenost za sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja in učinkovitejše delovanje podjetja v daljšem časovnem obdobju (Treven 1998, 232). Med

ugodnosti pri delu spadajo razni dodatki, prejemki in nadomestila, ki so za zaposlene enako pomembni kot »čista« plača.

Dodatki se delijo na (Lipičnik 1998, 243-244): *dodatke za pogoje dela* - neugoden delovni čas (popoldanska, nočna izmena, deljen delovni čas, delo prek polnega delovnega časa, delo v nedeljo, delo na, po zakonu, proste dneve), način dela (dežurstva, pripravljenost na domu), vplivi okolja (umazano delo, delo z zaščitnimi sredstvi, izpostavljenost nevarnostim); in *dodatek za delovno dobo* (v višini 0,5 odstotka od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe).

Prejemke razdelimo v dve skupini (Lipičnik 1998, 244-246): na prejemke, ki pomenijo *podjetniško skupno porabo* (regres, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostna pomoč) in tiste, ki pomenijo *povračilo stroškov* (prehrana, prevoz, službena potovanja itd.).

Nadomestila pa so prejemki za nedelo in so glede na svoj namen sestavni del plačilne piramide. Sem spadajo plačila za: letni dopust, dela proste dneve, napotitev na izobraževanje, zdravstveno nesposobnost, sodelovanje v sindikalnem delu, čas disciplinskega postopka, čas iskanja druge zaposlitve v odpovednem roku, čas prekinitve dela ipd. Nekatera nadomestila bremenijo tudi sklad zdravstvenega zavarovanja, pokojninski sklad ali republiški proračun in ta so: porodniški dopust, čas pripora, čas opravljanja državljskih dolžnosti, invalidska nadomestila itd (Lipičnik 1998, 246-247).

4 VLOGE VODIJ V PROCESU MOTIVIRANJA

4.1 Načini doseganja motiviranosti

Različni vodje dosežejo motivacijo na različne načine in pri tem uporabljajo razne oblike moči⁸ (Možina idr. 1994, 529): *legitimno moč* (izvira iz uradnega položaja v organizacijski hierarhiji), *moč pritiska* (izhaja iz strahu zaposlenih pred kaznijo), *ekspertno moč* (izvira iz strokovnega znanja vodij), *referenčno moč* (izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo, le-ti mu sledijo in ga posnemajo, takšni vodje so ponavadi karizmatične osebnosti), *moč nagrajevanja* (izvira iz možnosti vodje, da zaposlene nagrajuje). Vodje še posebno radi uporabljajo manipulacijo kot orodje za ravnanje z zaposlenimi. Manipulacija je, ko nekoga pripravimo, da kaj naredi, ker mi tako hočemo, medtem ko motivacija pomeni, da koga pripravimo, da kaj stori, ker sam tako hoče.

Denny (1997, 102-107) predstavlja deset načel vodenja, za uspešno doseganje motiviranosti zaposlenih: (1) Vodja določi cilje. (2) Vodja postavi zgled. (3) Vodja se stalno izpopolnjuje. (4) Vodja si vzame čas za razmišljanje. (5) Vodja vodi brez prisile. (6) Vodja sodi po dosežkih. (7) Vodja pridobiva in utrjuje samozavest. (8) Vodja mora pričakovati kritiko. (9) Vodja misli na prihodnost. (10) Vodja razmišlja kot zmagovalec.

Uspešni managerji posebno cenijo drugo navedeno točko oz. pomen postavljanja dobrih zgledov ter motiviranje na ta način. Zavedajo se, da bo njihov zgled imel veliko močnejši vpliv in bodo seveda z njim dosegli več, kot z nasveti izraženimi le z besedami, s predavanji ali s katerokoli drugo obliko sporočanja. Znano je, da prednosti in pomanjkljivosti v kateremkoli oddelku, organizaciji ali podjetju lahko pogosto zrealijo prednosti ali pomanjkljivosti človeka ali skupine ljudi, ki to organizacijo, podjetje ali oddelek vodijo.

4.2 Lastnosti dobrega managerja

Po Grubiši (2001, 154) je glavna lastnost, po kateri naj bi spoznali dobrega vodjo ta, da z vsako svojo aktivnostjo (ali včasih že samo s prisotnostjo) ljudem vzbuja boljše mnenje o njih samih. Denny (1997, 113-117) pa je opisal dvanajst najvažnejših lastnosti, potrebnih pri vodenju:

- *Pripravljenost poskusiti tisto, kar ni poskusil še nihče*; manager mora biti pogumen in verjeti vase. Izrabiti mora priložnosti, ki jih ni še nihče preizkusil.

⁸ *Moč* je zmožnost usmerjati posameznika, skupino ali organizacijo proti želenim rezultatom in je poglavitna za vodjo. Izraža se z vplivom.

- *Samomotivacija*; menedžer, ki ne more motivirati samega sebe, nima niti najmanjše možnosti, da bo sposoben motivirati druge.
- *Izostren občutek za pravičnost*; način vodenja, pri katerem so vsi ljudje obravnavani pravično in enakovredno, vedno ustvarja občutek varnosti.
- *Jasnost načrtov*; motivirani vodja vedno načrtuje delo in potem te načrte tudi izdela.
- *Vztrajanje pri odločitvah*; menedžer, ki omahuje pri odločitvah kaže svojo negotovost, medtem ko učinkoviti vodja sprejme odločitev potem, ko je o problemu dovolj razmislil.
- *Pripravljenost vedno narediti več kot to, za kar si plačan*; vodja mora biti pripravljen narediti več kot njegov podrejeni. Menedžer, ki pride v službo pred ostalimi zaposlenimi in odide za njimi, je eden od takšnih zgledov.
- *Pozitivna osebnost*; vodja mora podrejenim vzbujati zaupanje, jih navduševati in ta zanos tudi ohranjati.
- *Sposobnost živeti se v druge*; ni nujno, da se vodja strinja z zaposlenimi, vendar mora razumeti njihovo stališče.
- *Obvladovanje podrobnosti*; učinkoviti vodja pozna in izpelje vsako podrobnost svojega dela in obvladuje odgovornost svojega položaja.
- *Pripravljenost prevzeti vso odgovornost*; vodja mora znati prevzeti odgovornost za napake podrejenih.
- *Prenašanje znanja*; vodje lahko presojamo po številu ljudi, v katerih so podvojili svojo nadarjenost in sposobnost.
- *Globoka vera v svoja načela*; uspešen vodja je odločen doseči cilje ne glede na ovire. Verjame v to, kar dela in je odločen, da se bo za to boril.

Dober vodja mora znati postaviti prave delovne naloge ter zaposlene motivirati, da naredijo še kaj več kot le tisto, za kar so nagrajeni (plačani) in kaj več od tistega, česar so »navajeni« (Grubiša 2001, 148). Uspešen manager se zaveda, da so poleg njegovih potreb pomembne tudi potrebe njegovih sodelavcev. Ve kako mora vplivati na sodelavce, da ti začnejo želeči, kar si želi sam. Tak manager zna v svojih sodelavcih odkrivati dobro in pozitivno in s tem tudi povezuje svoje zahteve in priporočila (Brajša 1996, 77). Prav tako neprestano izboljšuje urejenost organizacije, saj se tudi okoliščine, v katerih podjetje deluje, ves čas spreminjajo, biti pa mora tudi dober organizator (Bavec 2005, 9).

5 RAZISKAVA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH V KORONI, HIT, D. D.

5.1 Predstavitev podjetja Hit, d. d.

Delniška družba Hit, s sedežem v Novi Gorici, je priznana slovensko turistično podjetje, katerega temeljna dejavnost je prirejanje iger na srečo. V Sloveniji razvija igralništvo že od leta 1984, ko je bila odprta igralnica v hotelu Park v Novi Gorici. Med dejavnosti družbe spadajo še: dejavnost hotelov, dejavnost restavracij in gostiln, dejavnost drugih gostinskih obratov (slaščičarne, kavarne, menze itd.), dejavnost potovalnih agencij in organizatorjev potovanj, prirejanje razstav, sejmov in kongresov, obratovanje športnih objektov ter druge razvedrilne dejavnosti in dejavnosti za sprostitev.

V dvajsetih letih se je razvila kompleksna igralniško- turistična skupina družb, ki skupaj zajemajo preko 2200 hotelskih ležišč, 2100 igralnih avtomatov, 150 igralnih miz in skupno 2200 zaposlenih. Leta 2001 je začela nastajati skupina Hit, ki jo danes sestavljajo krovna družba Hit, d. d., Nova Gorica ter odvisne družbe (Hit 2005): Hit Alpinea, d. d., Kranjska Gora, Hit Coloseum, d. o. o., Sarajevo, Casino Kobarid, d. d., Hit Montenegro, d. o. o., Budva, Hit Bovec, d. o. o., Hit Šentilj, ICIT, d. o. o., Šempeter pri Gorici, Casino Kristal Umag, d. o. o., in Hit International, d. o. o., Beograd.

Družba zajema blagovne znamke: Hit Universe of fun kot korporativno znamko ter storitveni znamki Hit Stars (igralniško-zabaviščni centri, igralnice in igralni saloni) in Hit Holidays (hoteli, apartmajski kompleksi ter druga turistična ponudba).

Osnovni podatki podjetja:

Firma: HIT hoteli, igralnice, turizem, d. d., Nova gorica

Skrajšana firma: HIT, d. d., Nova Gorica

Sedež: Delpinova 7a, 5000 Nova Gorica

Matična številka: 5232058

Glavna šifra dejavnosti: 92001- dejavnost igralnic

Poslanstvo družbe Hit, d. d., se glasi: »Z znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom ustvarjalno razvijamo vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitev in zabavo.«

5.1.1 Predstavitev Hitove enote Korona, Kranjska Gora

Igralnica v Kranjski Gori obstaja že od leta 1991 ter danes spada v skupino Hit Stars. Hotelski kompleks, ki je bil sprva v privatni lasti, pa je bil odkupljen leta 1999. Sprva Hit Hotel- Casino Kranjska Gora se je nato julija 2005 preimenoval v igralniško-zabaviščni center Korona, katerega prepoznavni znak oz. logotip je prikazan na sliki spodaj.

Slika 5.1 Logotip igralniško-zabavišnega centra Korona



Vir: Hit 2005.

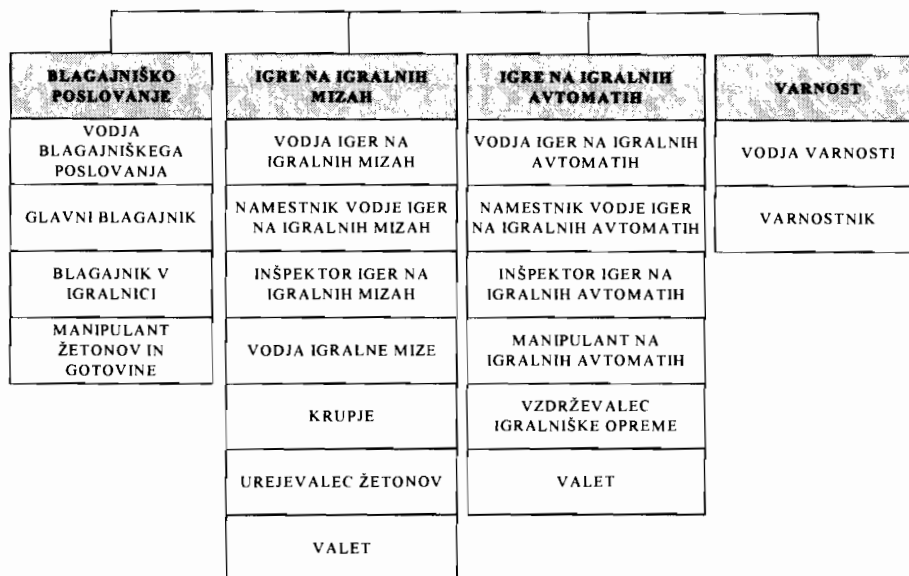
Korona v svoji ponudbi zajema:

- igralnico (380 igralnih avtomatov, 23 igralnih miz, Poker Room, zabavni programi, šola iger itd.),
- hotel Korona s štirimi zvezdicami (25 sob in 4 apartmaji),
- restavraciji Garden in Montana s 130 sedeži,
- bara Golden in Diamond,
- trgovino Korona,
- konferenčno oz. sejno sobo Modri salon ter dvorano Teater, ki razpolaga z 220 sedeži za seminarsko in kongresno ponudbo.

V centru je redno zaposlenih 158 ljudi, od tega jih 128 dela v igralnici in 30 v hotelu. V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu oz. na njihovo motivacijo za delo. V Koroni je trenutno zaposlenih tudi 110 študentov, vendar njih nisem vključila v raziskavo, ker verjetno nimajo prave predstave o stanju motivacije v podjetju, v primerjavi z redno zaposlenimi, ki v podjetju delajo že od vsega začetka.

Na sliki 5.2 je prikazana organizacijska struktura *igralniškega dela* Hitove enote Korona, ki je sestavljena iz blagajniškega sektorja, sektorja igralnih miz, sektorja igralnih avtomatov ter varnosti.

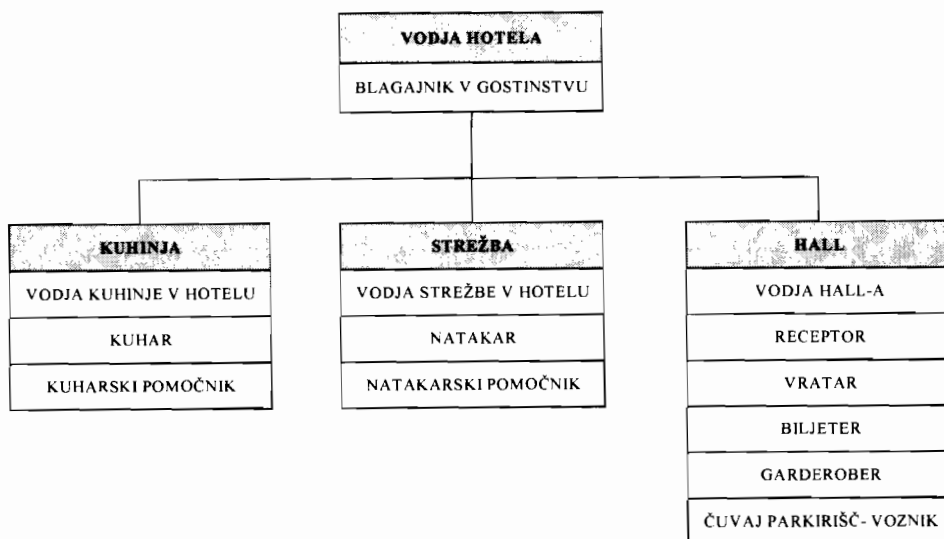
Slika 5.2 Organizacijska shema igralniškega dela Korone, Hit, d. d.



Vir: Hit 2007.

Na naslednji sliki pa je prikazana organizacijska struktura *hotelskega dela* Korone, ki zajema sektorje kuhinja, strežba in hall.

Slika 5.3 Organizacijska shema hotelskega dela Korone, Hit, d. d.



Vir: Hit 2007.

5.1.2 Opredelitev materialnih dejavnikov motivacije v družbi Hit

Plača, kot eden pomembnejših materialnih dejavnikov motivacije, se v družbi Hit, d. d., izračunava na podlagi Podjetniške kolektivne pogodbe, Akte o sistematizaciji del, kolektivne pogodbe in Pravilnika za ugotavljanje in vrednotenje neugodnih vplivov okolja na zaposlene. Sestavni deli plače v podjetju, glede na Podjetniško kolektivno pogodbo družbe Hit, d. d., (Hit 2005a, 29-36) so:

- *Osnovna plača (Po)*; določi se tako, da se izhodiščna plača pomnoži z relativnim razmerjem za plačilni razred. Delovna mesta so razvrščena v 9 tarifnih razredov, glede na zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe. Tarifni razredi pa so razdeljeni na plačilne razrede.
- *Del plače na podlagi delovne uspešnosti:*
 - *organizacijske enote (Poe)*: $Poe = Po * Foe * P$ (P= ponderji)
 $Foe = (a * (R - S) + N) / Do * Kp$
(R= neto realizacija OE, S=vsi stroški vključno z Do, N=preostali del napitnine, Do=osnovni strošek dela OE, A=delež pokritja 3 (pokritje 3 je ostanek neto realizacije poslovne enote potem, ko odštejemo neposredne stroške), Kp=faktor za korekcijo učinkov ponderjev)
 - *delavca oz. skupine (Pud)*: $Pud = (Po + Poe) * Fud$ (Fud=faktor, ki izraža doseženo uspešnost posameznika ali skupine glede na od uprave določene normative)
- *Dodatki*; dodatki za posebne obremenitve (manj ugoden delovni čas, neugodni vplivi okolja), dodatek za blagajniški riziko (delavcem, ki delajo z gotovino in so materialno odgovorni za blagajniške primanjkljaje pripada dodatek, ki za polni delovni čas znaša 4,2 % osnovne plače delavca), dodatek za delovno dobo (0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe) in dodatek za stalnost (0,3 % od osnovne plače za vsako zaključeno leto dela v družbi), dodatek za ne bolovanje (za 3 mesece=2,5 % povprečne mesečne plače v družbi, za 6 mesecev=5 % povprečne mesečne plače v družbi)
- *Del plače iz napitnine*; delavcem na delovnih mestih, to so krupje, vodja mize in inšpektor na igralnih mizah, pripada del plače iz napitnine igralnih miz. Za ta del plače se uporabi 80 % pridobljene napitnine obračunskega meseca. Ta znesek se uporabi za del bruto plač delavcev, upravičenih do napitnine vključno z vsemi prispevki in davki, ki jih na ta del plače po zakonu plača družba iz naslova plač delavcev.
- *Del plače na podlagi uspešnosti poslovanja*; delavcu pripada del plače iz uspešnosti poslovanja v višini 1/3 povprečne mesečne plače posameznega delavca, če družba doseže planirani dobiček.

V spodnji tabeli so vidni primeri izhodiščnih plač po posameznih tarifnih razredih (tako kot v družbi Hit, jih je tudi tukaj prikazanih devet).

Tabela 5.1 Primer izhodiščnih plač po posameznih tarifnih razredih

Tarifni razred	RR (relativno razmerje)	Izhodiščna plača v € za polni delovni čas
1. enostavna dela	1	200
2. manj zahtevna dela	1,1	220
3. srednje zahtevna dela	1,23	246
4. zahtevna dela	1,37	274
5. bolj zahtevna dela	1,55	310
6. zelo zahtevna dela	1,85	370
7. visoko zahtevna dela	2,1	420
8. najbolj zahtevna dela	2,5	500
9. izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela	3	600

Vir: Uradni list Republike Slovenije 1997, 3669.

Delavec je lahko razvrščen v višji plačilni razred v okviru istega tarifnega razreda, če je dolžan opravljati pretežno zahtevnejša dela v okviru istega delovnega mesta, lahko pa tudi napreduje v višji plačilni razred. V višji plačilni razred je razvrščen, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Hit 2005a, 49): od nastopa dela na delovnem mestu ali od zadnjega napredovanja je poteklo najmanj 12 mesecev; delavec je v zadnjih 12 mesecih dosegal boljše rezultate od povprečja skupine in opazno boljše rezultate pri delu kakor v preteklih obdobjih; delavec izpolnjuje vse predpisane pogoje za delovno mesto, na katerem dela (zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe določenega poklica, funkcionalna znanja, delovne izkušnje idr.); delavec je pri ocenjevanju dobil oceno nad povprečjem skupine, v kateri dela; delavec je izkazoval veliko stopnjo odgovornosti do zaupanih nalog; odnos delavca do strank, sodelavcev in vodij pri delu je vselej korekten in primeren.

Med *druge osebne prejemke* v družbi Hit spadajo: regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostne pomoči, nagrade za strokovna tekmovanja ter nagrade za inovacije, koristne predloge in posebne dosežke zaposlenih.

Nagrade: Za določitev zneskov nagrad za dosežke na strokovnih tekmovanjih se upoštevajo določbe veljavne kolektivne pogodbe. Nagrade za inovacije, koristne predloge in posebne dosežke zaposlenih pa obravnava poseben splošni akt družbe. Splošna praksa v podjetju je, da so uspešni delavci nagrajeni. To je ponavadi izkazano z razvrstitvijo delavca v višji plačilni razred, možnostjo dodatnega dopusta ipd. Dodelitev

višjega plačilnega razreda ponavadi sledi pozitivnim ocenam pri vsakoletnem ocenjevanju zaposlenih, ki je opisano spodaj. Delavcem, ki so bili v preteklem letu posebno uspešni, lahko uprava na obrazložen pisni predlog direktorja dejavnosti ali direktorja sektorja, dodeli tudi do pet dni dodatnega letnega dopusta.

Sicer pa družba Hit svojim zaposlenim ponuja tudi obilo drugih *ugodnosti*, kot npr. počitniške in wellnes kapacitete, razne oblike rekreacije, popuste v različnih trgovinah.

Navodila glede *ocenjevanja zaposlenih* in posledične razvrstitve v višji plačilni razred so napisana v Pravilniku o sistemu ocenjevanja in napredovanja delavcev v igralnicah Hit Nova Gorica. Ocenjevanje zaposlenih v podjetju poteka enkrat letno že od leta 2002 na podlagi ocenjevalnih listov (priloge teh ocenjevalnih listov so merila za ocenjevanje, in sicer ocenjevalne lestvice ter ugotovitve in priporočila ocenjevalca). Ocenjevanje poteka tako, da posameznik oceni samega sebe, zaposlenega pa oceni tudi vodja, ki mora biti pri tem kar se da objektivni. Ocenjuje se kvaliteta opravljenega dela, odnos do dela, odnos do ljudi ipd. Ocenjevanje uspešnosti ima dve glavni funkciji (Hit 1993, 1-2): *evaluativno* (vrednotenje dela) - ocenjevanje uspešnosti daje povratno informacijo o uspešnosti in napredku posameznika in s tem sistematičen pristop pri napredovanju/nazadovanju; ter *razvojno* - postavitve ciljev, akcijskih načrtov in plana potrebnih izobraževanj posameznika za prihodnje obdobje. Kot sem tudi že prej omenila lahko, na podlagi (povprečne) pozitivne ocene za posameznega delavca, kasneje pride do razvrstitve tega delavca v višji plačilni razred. Napredovanje je eden od najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v družbi, zato so zaradi objektivnosti določena posebna merila in postopki za posamezna delovna mesta ali skupine delovnih mest.

Letni razvojni pogovori so bili v Hitu uvedeni leta 2001 in potekajo enkrat letno. Vodja se s svojim sodelavcem pogovori o preteklem letu, doseženih ciljih, rezultatih ... Po pregledu preteklega leta določita smernice in cilje za prihajajoče obdobje ter se dogovorita o potrebnih izobraževanjih. Letni pogovor je tudi priložnost vodij, da zaposlenemu prenesejo povratno informacijo o njegovi uspešnosti ter o področjih, kjer ima zaposleni priložnost za izboljšavo. Vodja, ki je zaposlenega ocenil pri splošnem ocenjevanju zaposlenih, opravi z njim tudi letni pogovor.

5.2 Metodologija zbiranja podatkov za raziskavo motiviranosti

Podatke o stopnji motiviranosti zaposlenih v igralnici in hotelu Korona, Hit, d. d., sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika z deskriptivno metodo. Vprašanja v anketi so bila večinoma zaprtega tipa z že ponujenimi odgovori, kar mi je omogočilo lažji pregled oz. analizo rezultatov. Vprašalnike sem razdelila zaposlenim po različnih oddelkih obeh delov podjetja, kar mi je omogočilo primerjavo med motivacijo zaposlenih v igralniškem in v hotelskem delu. Manjšo oviro pri tem mi je predstavljalo dejstvo, da je v hotelskem delu podjetja zaposleno precej manj ljudi kot v igralniškem, zato so verjetno spoznanja na področju motivacije zaposlenih v igralniškem delu realnejša in bolj poučna. Sama metoda raziskave pa ima tudi druge slabosti pa tudi prednosti. Možne in najpogostejše *slabosti* so predvsem nizek odstotek vrnjenih in popolno izpolnjenih anket pa tudi neiskrenost odgovorov in s tem povezana nezmožnost preverjanja. Na podlagi tega so rezultati raziskave lahko vprašljivi. *Prednosti* omenjene metode so lahko predvsem anonimnost, časovna neomejenost izpolnjevanja, ki vodi do bolj preudarnih odgovorov, večji obseg anketirancev ipd.

5.3 Rezultati ankete

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave, pridobljene na podlagi 63 vrnjenih anket. 18 anket je izpolnilo osebje hotelskega dela, 45 anket pa osebje igralniškega dela podjetja. Ker sem tudi sama ocenila oz. pričakovala približno takšen odziv, sklepam, da je interes zaposlenih za izpolnjevanje takšnih vprašalnikov zadovoljiv. Tako pa je najverjetneje zato, ker je v družbi Hit, d. d., preverjanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih postalo stalna praksa. Pri nadaljnji predstavitvi rezultatov sem nekatere deleže odgovorov zaposlenih obeh delov podjetja vizualno primerjala (torej prikazala na eni, skupni sliki). Tako je bilo večinoma takrat, ko so bili odgovori zaposlenih v obeh delih podjetja podobni. Medtem pa sem odgovore na pomembnejša vprašanja, ki se nanašajo neposredno na motivacijo, predvsem o pomembnosti posameznih dejavnikov motivacije, predstavila za vsak del podjetja (torej hotel in igralnico) posebej.

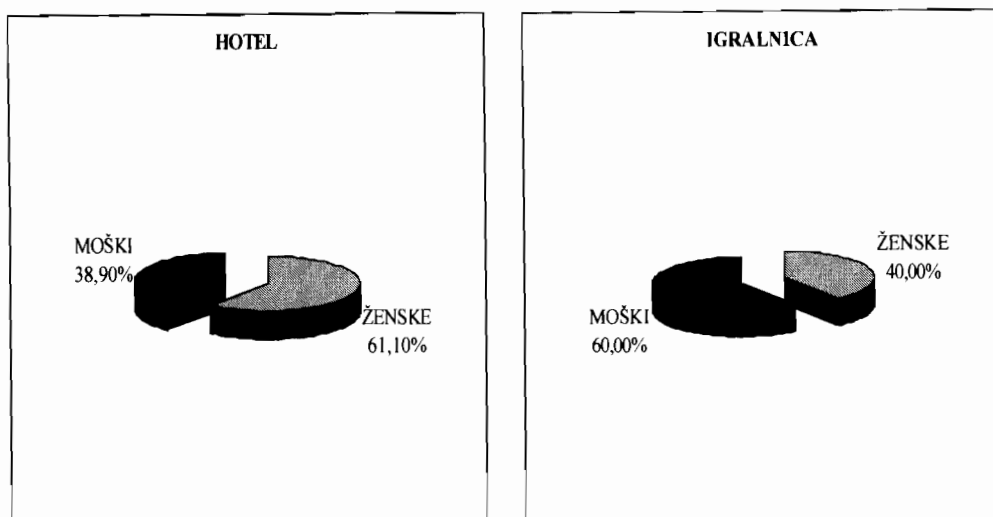
5.3.1 Značilnosti zajete populacije

Struktura v anketi zajetih zaposlenih po spolu

Med anketiranci v hotelskem delu podjetja je bilo več kot 61 % pripadnic ženskega spola in skoraj 39 % pripadnikov moškega spola. Medtem ko je v igralnici anketo

izpolnilo 40 % predstavnic ženskega spola in kar 60 % predstavnikov moškega spola. Strukturo vseh anketirancev po spolu prikazuje slika 5.4.

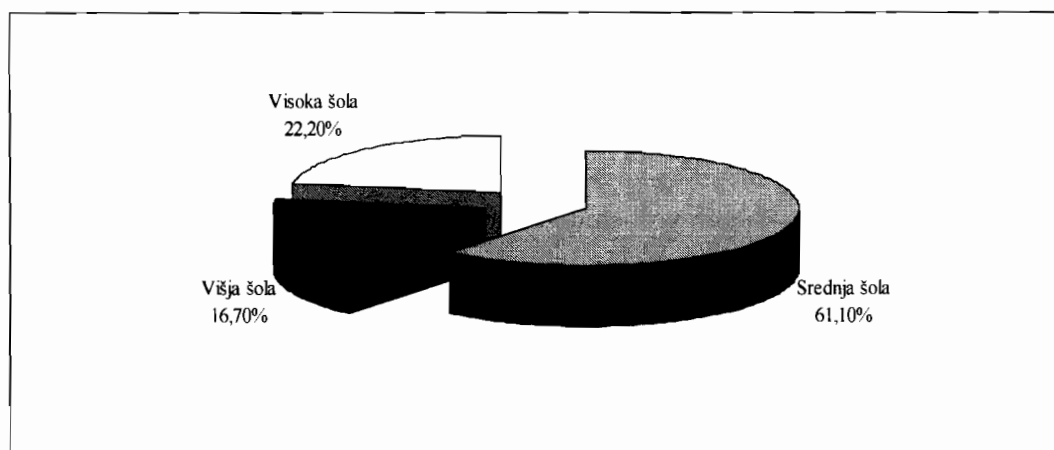
Slika 5.4 Struktura vseh anketirancev po spolu (v %)



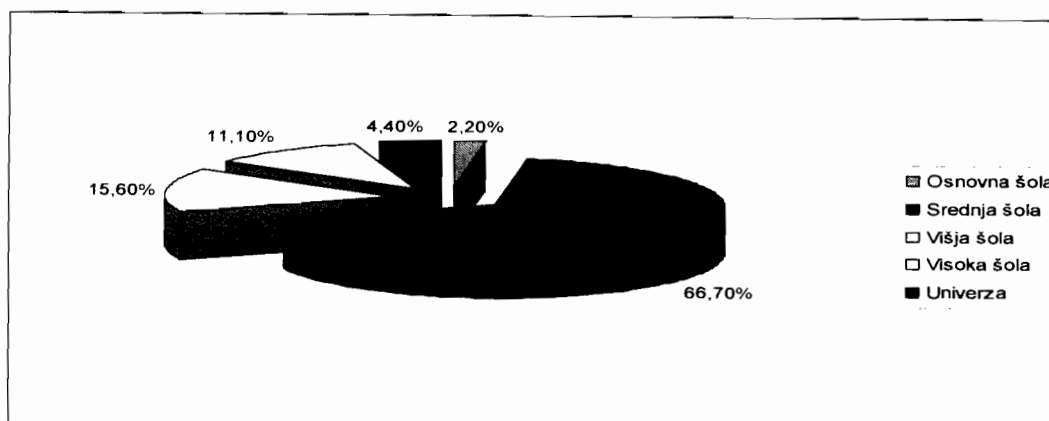
Izobrazbena struktura v anketo zajetih zaposlenih

Večina anketirancev, natančno 61,10 %, v hotelskem delu podjetja, ima srednješolsko izobrazbo, medtem ko jih ima 22,20 % visokošolsko in 16,70 % višješolsko izobrazbo. Navedeno prikazuje slika 5.5.

Slika 5.5 Izobrazbena struktura anketirancev v hotelskem delu podjetja (v %)



Slika 5.6 Izobrazbena struktura anketirancev v igralniškem delu podjetja (v %)

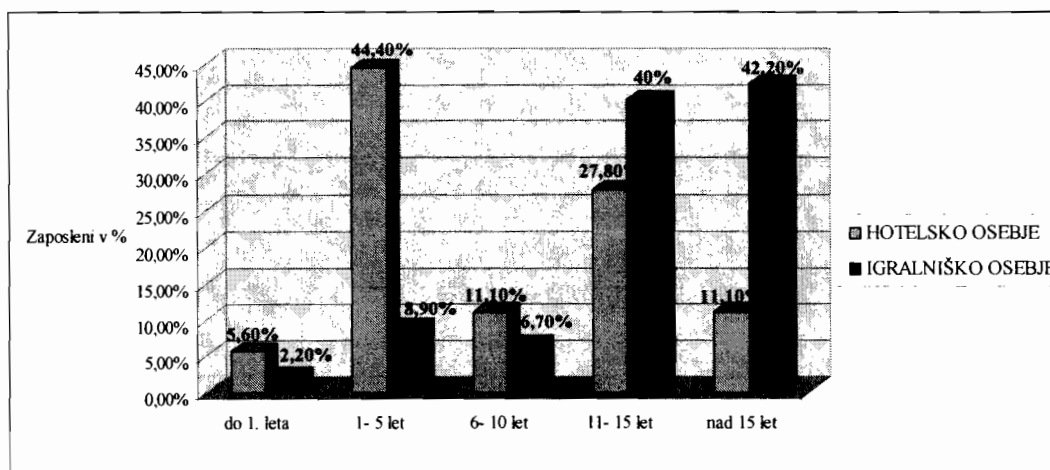


Iz slike 5.6 je razvidno, da tudi v igralniškem delu podjetja prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, teh je kar 66,70 %. Najmanjši delež pripada zaposlenim z osnovnošolsko izobrazbo (ki so trenutno v fazi zaključevanja srednje šole), in sicer 2,20 %, 11,10 % pa jih ima visokošolsko in 15,60 % višješolsko izobrazbo. Majhen delež zaposlenih, 4,40 %, ima univerzitetno izobrazbo.

Ugotavljam, da je stopnja izobrazbe zaposlenih relativno nizka, vendar je glede na delovni položaj in dolžino delovne dobe verjetno zadostna.

Struktura v anketi zajetih zaposlenih po delovni dobi

Slika 5.7 Struktura vseh anketirancev po delovni dobi (v %)



V anketi sem zaposlene razdelila na pet skupin glede na delovno dobo. Iz zgornje slike, ki kaže primerjavo med igralniškim in hotelskim osebjem po delovni dobi, je razvidno, da največji del hotelskega osebja (44,40 %) v podjetju dela od 1. do 5 let.

27,80 % jih v hotelu dela 11 do 15 let, enak delež (11,10 %) jih dela 6 do 10 let, pa tudi nad 15 let, najmanjši delež, 5,60 %, pa jih v hotelu dela do 1. leta.

Večina igralniškega osebja, kar 42,20 %, v podjetju dela nad 15 let. Torej že od začetka poslovanja igralniško zabavišnega centra Korona. 40 % jih v igralnici dela 11 do 15 let, 8,90 % 1 do 5 let, 6,70 % 6 do 10 let in prav tako najmanjši delež (2,20 %) do 1. leta.

5.3.2 Predstavitev rezultatov raziskave s področja motiviranosti zaposlenih

Odgovori na četrto vprašanje v anketi, *ali razmišljate o zamenjavi službe*, so me kar malce presenetili. Kar polovica hotelskega osebja in 35,60 % igralniškega osebja je namreč odgovorila pritrdilno. Slika 5.8 prikazuje deleže zaposlenih glede na odgovore o zamenjavi službe. V nadaljevanju vprašanja sem jim ponudila možnost, da izberejo morebitne razloge, zakaj je tako.

Slika 5.8 Struktura vseh odgovorov glede zamenjave službe (v %)

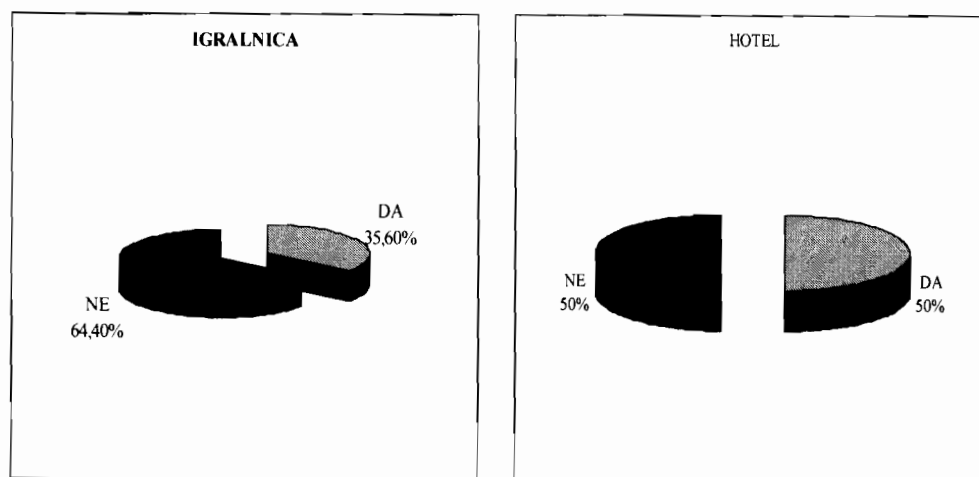


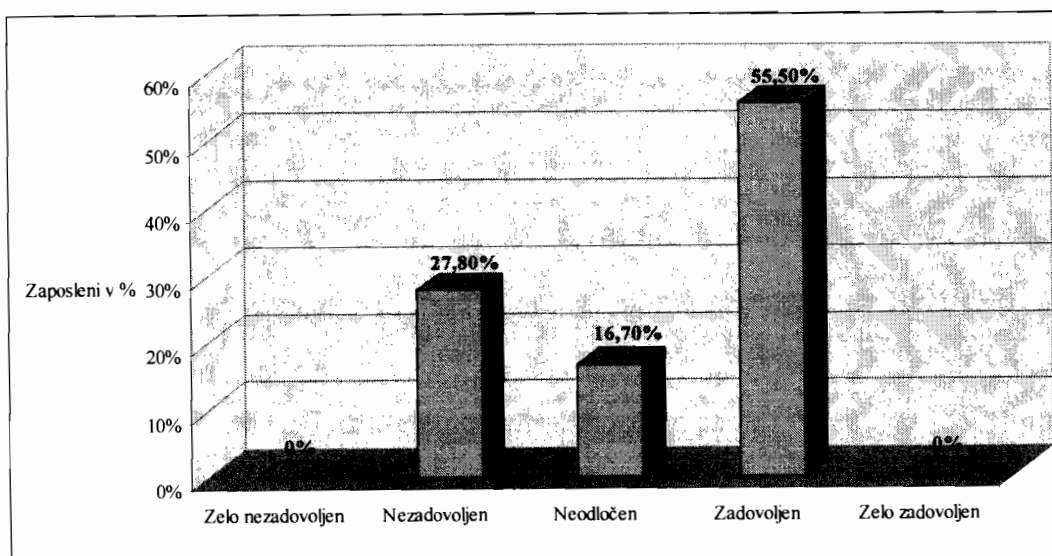
Tabela 5.2 Razlogi anketirancev za zamenjavo službe

Razlogi za zamenjavo službe	Hotel (9 oseb)	Igralnica (16 oseb)
Moje sposobnosti in znanje niso izkoriščene	55,60 %	62,50 %
Delovne naloge mi ne predstavljajo izziva	22,20 %	18,75 %
Plača in nagrade niso ustrezne glede na trud	22,20 %	12,50 %
Svojega dela ne opravljam rad/a	0 %	6,25 %

Tabela 5.2 prikazuje možne razloge za odhod iz podjetja ter deleže odgovorov od najpogostejšega možnega razloga za odhod iz podjetja do najmanj pogostega. Kot najbolj možen razlog, zakaj bi zamenjali službo, so zaposleni izbrali dejstvo, da njihove sposobnosti in znanje niso dovolj dobro izkoriščene. Tako je odgovorilo kar 55,60 % hotelskega in 62,50 % igralniškega osebja. Sledila sta razloga, da zaposlenim delovne naloge ne predstavljajo izziva ter da se jim plače in nagrade ne zdijo ustrezne glede na vložen trud. Na zadnje mesto pa so postavili razlog, da svojega dela pač ne opravljajo radi. Ta razlog so izbrali le zaposleni v igralniškem delu podjetja.

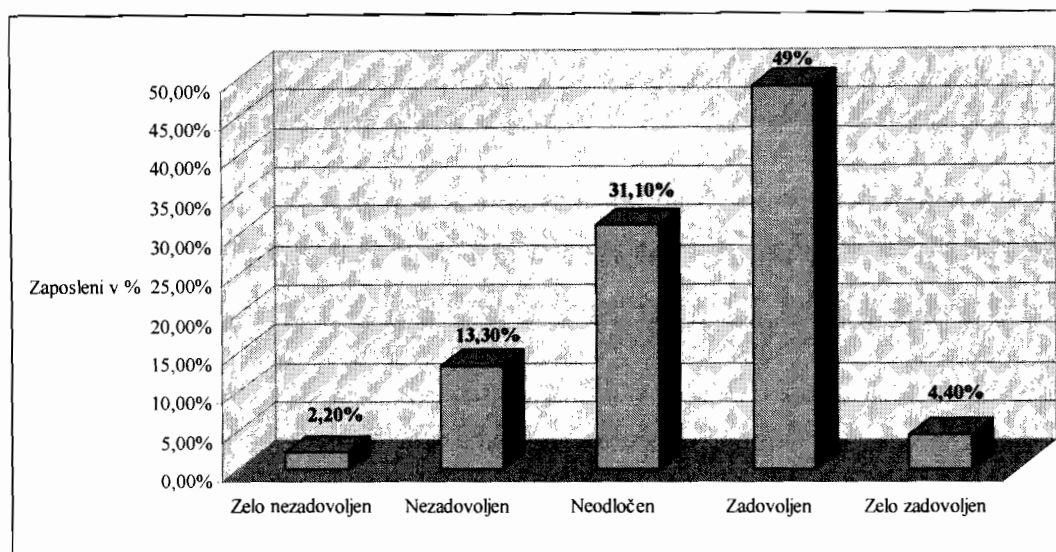
Delovne razmere so, posebno v igralništvu, lahko precej zahtevne za zaposlene zaradi pogostega nočnega dela, stalnega nadzora, stresa. Sem spadajo tudi fizikalni pogoji dela, kot npr. klima, osvetlitev, oprema itd. Vendar pa se je izkazalo, da so zaposleni v Koroni z delovnimi razmerami vseeno kar zadovoljni. Pri vprašanju, kjer so zaposleni izražali svoje zadovoljstvo z delovnimi razmerami, je namreč večina anketirancev hotelskega osebja, to je 55,50 %, trdila, da je z razmerami zadovoljna. Nezadovoljnih z delovnimi razmerami je bilo 27,80 %, neodločenih pa 16,70 %.

Slika 5.9 Struktura odgovorov hotelskega osebja, glede delovnih razmer (v %)



Igralniško osebje je prav tako večinsko izrazilo zadovoljstvo z delovnimi razmerami, kar je vidno na naslednji sliki 5.10, in sicer z 49 % deležem odgovorov. Najmanjši delež anketirancev, 2,20 %, je zelo nezadovoljnih z razmerami, nezadovoljnih je 13,30 %, neodločenih pa 31,10 %. Nekaj posameznikov (4,40%) je z delovnimi razmerami celo zelo zadovoljnih.

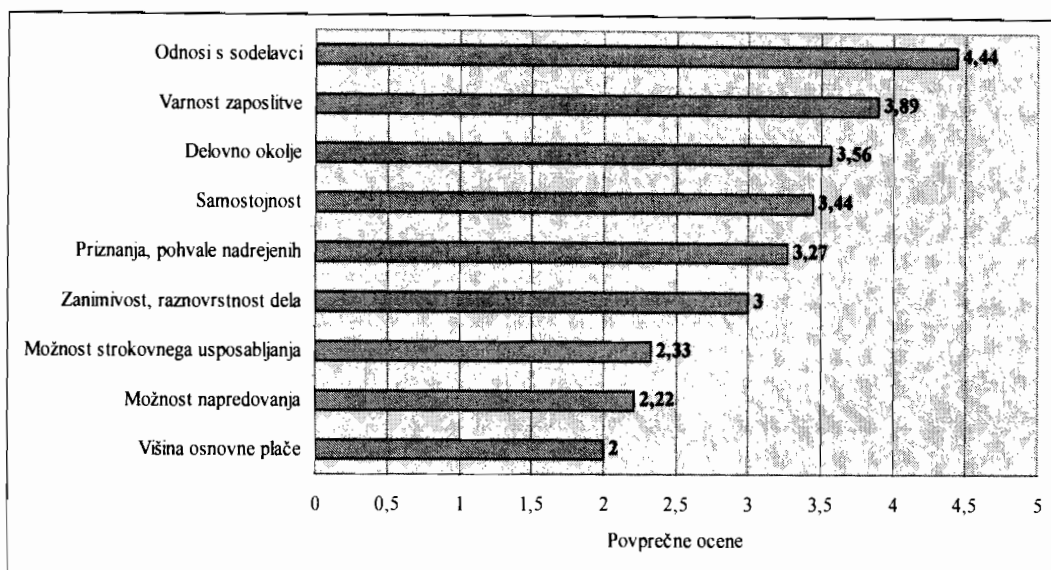
Slika 5.10 Struktura odgovorov igralniškega osebja glede delovnih razmer (v %)



Pri naslednjem vprašanju so zaposleni ocenjevali pomembnost oz. *zadovoljstvo s posameznimi dejavniki motiviranja* (večinoma nematerialnimi). Na slikah 5.11 ter 5.12 sem posamezne dejavnike uprizorila padajoče, od tistega, s katerim so zaposleni najbolj zadovoljni, do tistega, s katerim so najmanj zadovoljni. Izkazalo se je, da zaposleni obeh delov podjetja na prvo mesto postavljajo odnose s svojimi sodelavci (sem spadajo medsebojna komunikacija, zaupanje, prijateljstva, timsko delo ipd.).

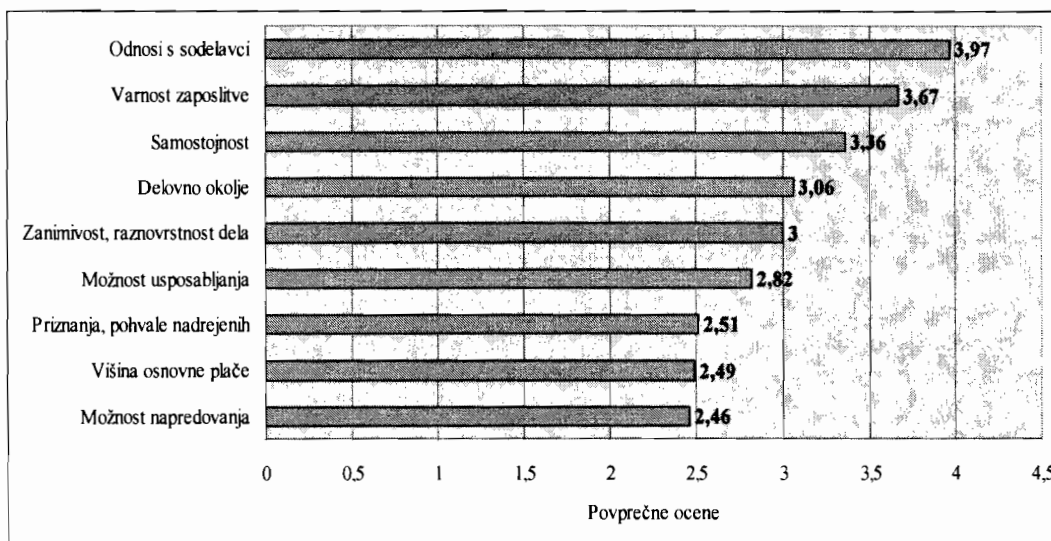
Povprečna ocena hotelskega osebja glede odnosov s sodelavci je bila 4,44 (oceno 4 je odnosom dodelilo 44,45 %, oceno 5 pa kar 50 % hotelskega osebja). Zaposleni v hotelskem delu podjetja menijo, da je tudi varnost zaposlitve zadovoljiva, saj so ji dodelili povprečno oceno 3,89. Torej se pretirano ne bojijo za svoje službe oz. ne pričakujejo večjih odpuščanj v bližnji prihodnosti. Temu sledita primernost delovnega okolja z oceno 3,56 ter samostojnost na delovnem mestu z oceno 3,44. S samostojnostjo pri delu je mišljena predvsem avtonomija pri odločanju, stopnja natančnosti pri upoštevanju navodil glede izvajanja delovnih postopkov, timsko delo, možnost kreativnosti pri delu ipd. Precej neodločni so bili zaposleni glede priznanj in pohval nadrejenih (ocena 3,27) ter glede zanimivosti dela (ocena 3). Najnižje ocene so dodelili možnostim usposabljanja (2,33) in napredovanja (2,22), kar lahko pomeni, da jim možnosti usposabljanja in napredovanja sploh niso ponujene oz. so zelo redke. Najbolj izrazito nezadovoljstvo pa so izrazili z višino osnovne plače (ocena 2). Oceno 1 je namreč višini osnovne plače dodelilo 16,70 % hotelskega osebja, oceno 2 pa kar 72,20 %.

Slika 5.11 Zadovoljstvo hotelskega osebja s posameznimi dejavniki motivacije



(1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-neodločen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Slika 5.12 Zadovoljstvo igralniškega osebja s posameznimi dejavniki motivacije



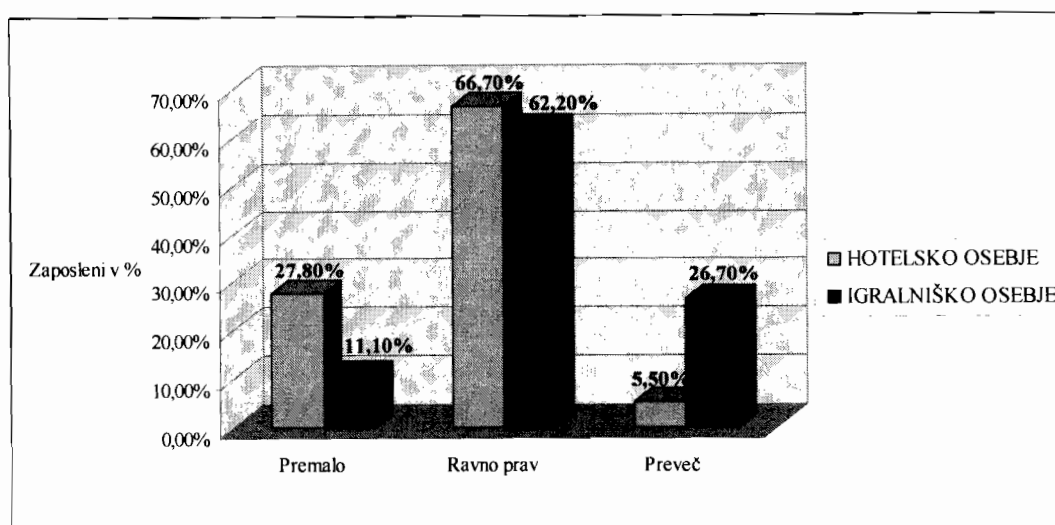
(1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-neodločen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Podobno je odgovarjalo tudi igralniško osebje, kar prikazuje slika 5.12, saj so prav tako najvišje ocenili odnose s sodelavci, in sicer s povprečno oceno 3,97 (več kot polovica zaposlenih je odnosom dodelila oceno 4, oceno 5 pa 24,40 % zaposlenih) ter varnost zaposlitve z oceno 3,67. Sledijo samostojnost pri delu z oceno 3,36, primerno delovno okolje z oceno 3,06 ter zanimivost dela z oceno 3. Precej slabe ocene zadovoljstva so dodelili možnostim usposabljanja (2,82) in pohvalam s strani nadrejenih

(2,51). Najnižje ocene so pripadle višini osnovne plače (2,49) in možnostim napredovanja (2,46). Za razliko od hotelskega osebja, tukaj ni na zadnjem mestu zadovoljstvo z višino osnovne plače. Tako pa je verjetno zato, ker so razlike med plačami obeh delov podjetja precej visoke.

Pri vprašanju o *količini odgovornosti, ki jo imajo zaposleni v povezavi z njihovim delom*, je večina hotelskega osebja, kar 66,70 % odgovorila, da je imajo ravno prav. Sledili so odgovori tistih, ki menijo, da imajo odgovornosti premalo (27,80 %) in še tistih, ki so ocenili, da imajo na delovnem mestu preveč odgovornosti (5,50 %).

Slika 5.13 Struktura odgovorov vseh zaposlenih, glede odgovornosti pri delu (v %)

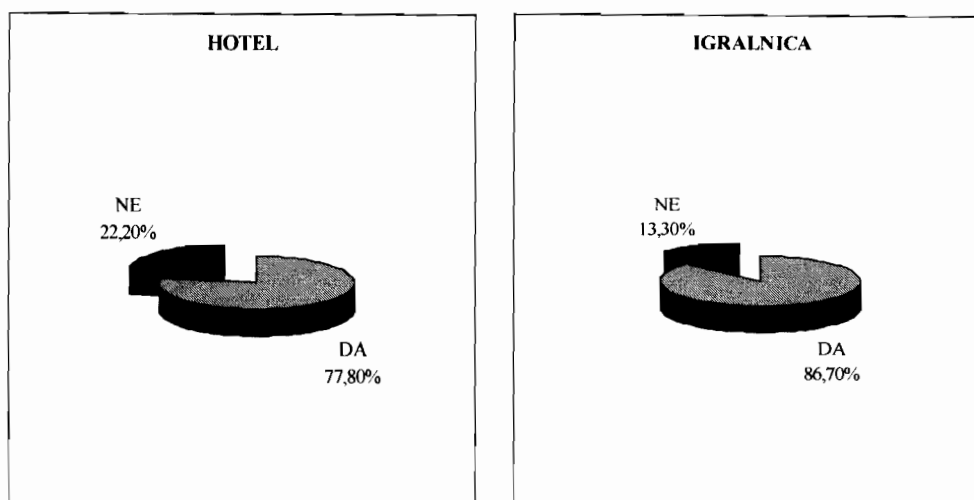


Podobno je odgovarjalo tudi igralniško osebje, kar je vidno na prejšnji sliki 5.13, kjer sem primerjala odgovore zaposlenih v obeh delih podjetja. Tudi pri njih večina, to je 62,20 %, meni, da imajo odgovornosti ravno dovolj. 27,80 % jih je odgovorilo, da imajo odgovornosti premalo, 26,70 % pa jih meni, da imajo odgovornosti preveč. V ta zadnji del, ki meni, da ima preveč odgovornosti, spadajo predvsem zaposleni v sektorju blagajniškega poslovanja, ki imajo opravka z velikimi količinami denarja ter inšpektorji iger na igralnih mizah in avtomatih, katerih zadolžitev je stalni nadzor nad potekom iger v igralnici.

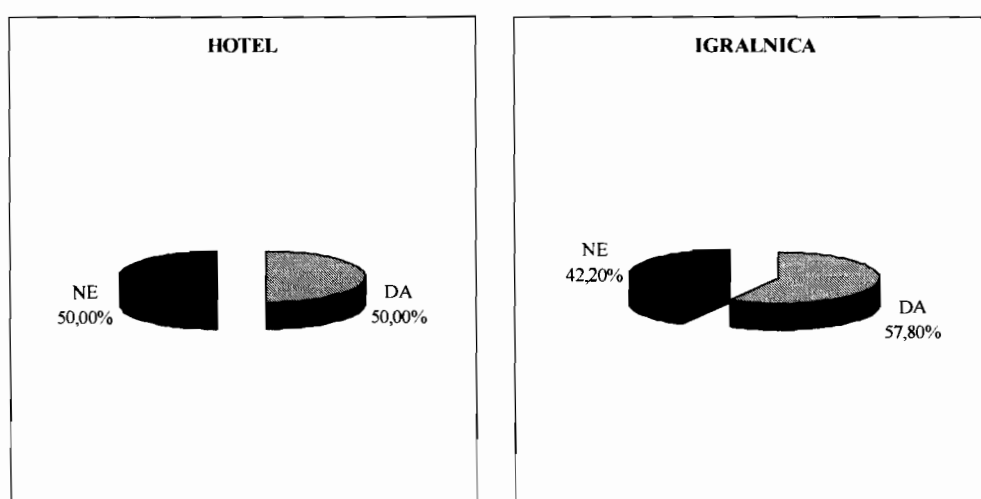
Pri vprašanju, ki se je nanašalo na *pripravljenost za izobraževanje, če bi bila od tega odvisna dohodek in napredovanje*, sem zaposlenim ponudila dve možnosti, in sicer: ali bi se izobraževali, če jim izobraževanje plača podjetje, ali pa, če si ga plačajo sami. V hotelskem delu podjetja se je izobraževati, v primeru, da le-to plača podjetje, pripravljeno 77,80 % zaposlenih, v primeru da plačajo sami pa 50 % zaposlenih. V igralniškem delu se je izobraževati na račun podjetja pripravljeno 86,70 % zaposlenih, na svoj račun pa 57,80 %. Torej je volja za nadaljnje izobraževanje pri zaposlenih kar

velika. Primerjava med obema deloma podjetja glede izobraževanja je vidna na slikah 5.14 ter 5.15.

Slika 5.14 Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje, če ga plača podjetje (v %)



Slika 5.15 Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje, če ga plačajo sami (v %)

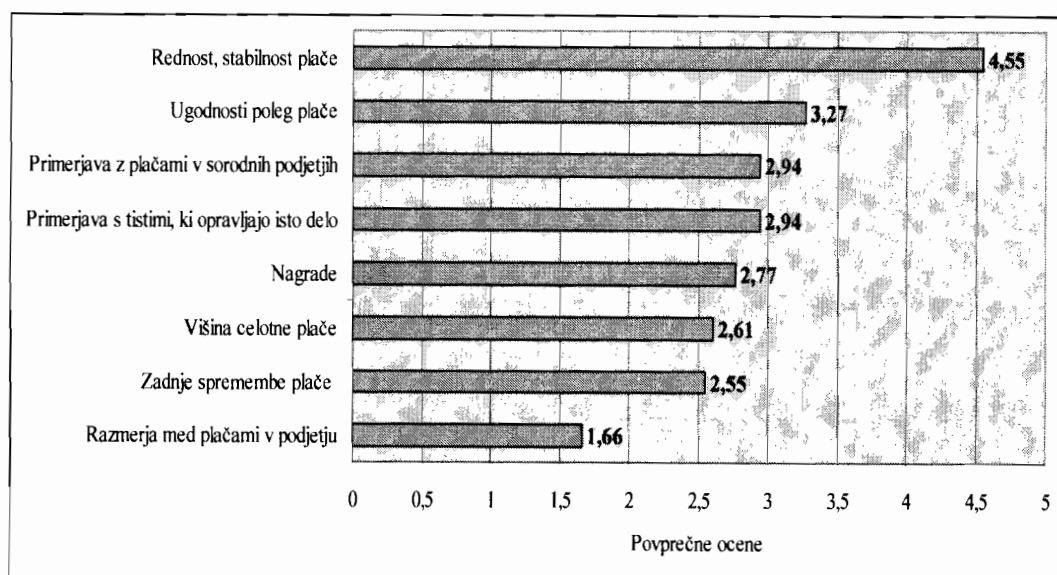


Sledilo je vprašanje, ki se je nanašalo na *zadovoljstvo z materialnimi dejavniki motivacije, torej s plačo in obstoječim sistemom nagrajevanja*. Posamezne materialne vidike motivacije v družbi Hit sem opredelila že v podpoglavju 5.1.2.

Izkazalo se je, da je hotelsko osebje najbolj zadovoljno z rednostjo in stabilnostjo plače (povprečna ocena 4,55). Temu sledi zadovoljstvo z ugodnostmi poleg plače, torej z raznimi bonusi, ki so mu dodelili povprečno oceno 3,27, kar pomeni, da so zaposleni nekje med neodločenostjo in zadovoljstvom. Precej neodločeni (z oceno skoraj 3) so bili glede primerjave plače s plačami delavcev, ki opravljajo isto oz. podobno delo in glede

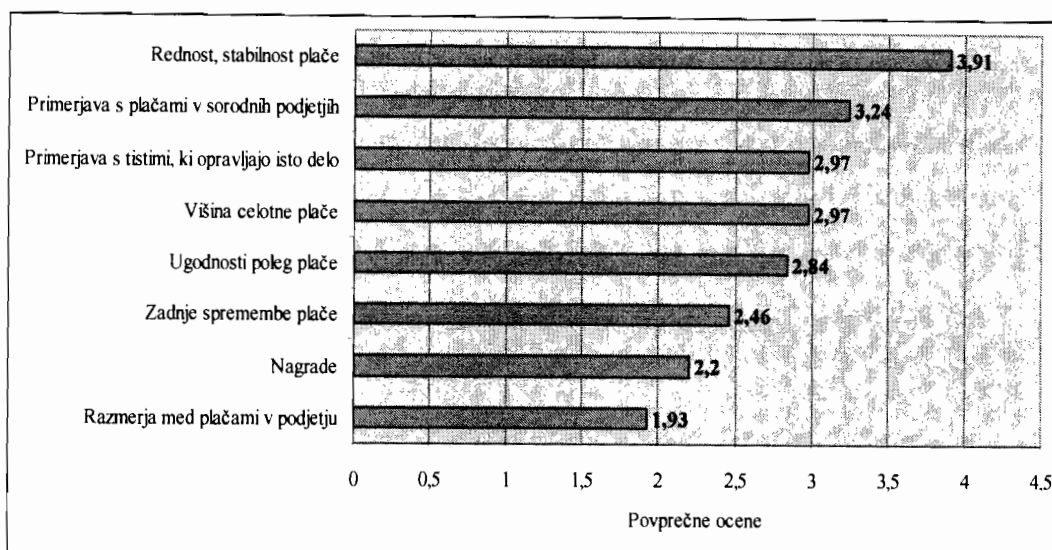
primerjave plač s sorodnimi podjetji. To lahko pomeni, da ne poznajo razmer na področju plač v drugih podjetjih, ali pa se po malem zavedajo, da so njihove plače višje kot drugje in je zato tudi življenjski standard boljši. Na splošno velja, da so slovenske plače v hotelskem sektorju precej nizke, medtem ko za družbo Hit velja, da so nekaj nad povprečjem. Sledijo povprečne ocene za zadovoljstvo z nagradami v podjetju (ocena 2,77) in zadovoljstvo s celotno plačo, torej z osnovno plačo skupaj z dodatki in stimulacijami, kateremu so zaposleni dodelili oceno 2,61. Tukaj je hotelsko osebje izkazalo malo večje zadovoljstvo s celotno plačo kot pri šestem vprašanju, ko so morali podati oceno le za višino osnovne plače. Precej nezadovoljni (ocena 2,55) so zaposleni v hotelskem delu podjetja z zadnjimi spremembami plače, torej z znižanjem oz. zvišanjem plače, kar najverjetneje pomeni, da v krajšem preteklem času ni bilo posebnih sprememb glede višine plač. Največje nezadovoljstvo pa je hotelsko osebje pokazalo v povezavi z razmerji plač v celotnem podjetju, in sicer z oceno 1,66. Tako pa je verjetno zato, ker plače igralniškega osebja precej presegajo plače hotelskega osebja. Zadovoljstvo hotelskega osebja s posameznimi materialnimi dejavniki je vidno na sliki 5.16.

Slika 5.16 Zadovoljstvo hotelskega osebja s posameznimi materialnimi dejavniki



(1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-neodločen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Slika 5.17 Zadovoljstvo igralniškega osebja s posameznimi materialnimi dejavniki



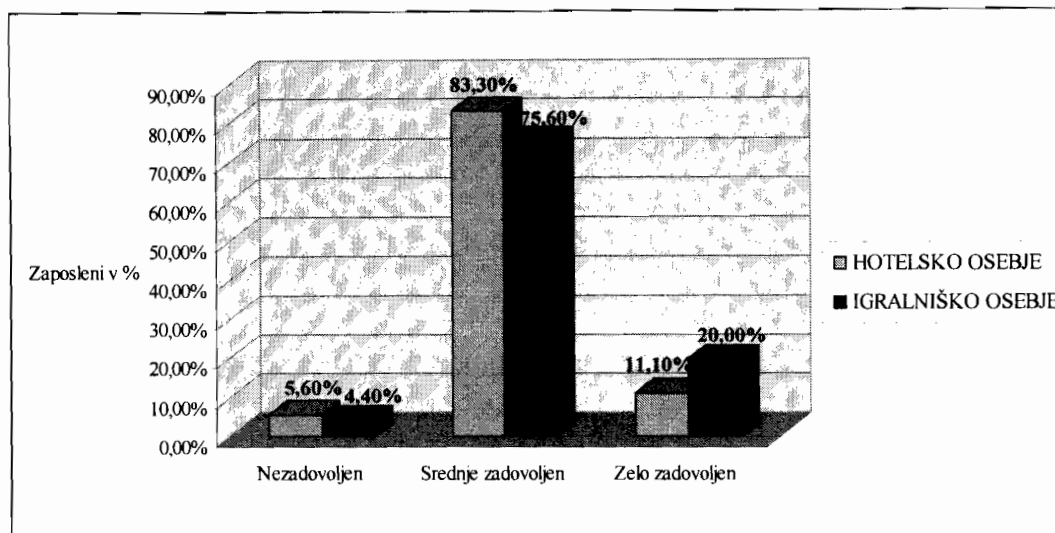
(1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-neodločen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen)

Na zgornji sliki 5.17 je vidno, da je tudi igralniško osebje najbolj zadovoljno z rednostjo in stabilnostjo plač v podjetju (ocena 3,91). Vidno je tudi, da se, še bolj kot hotelsko osebje, zavedajo prednosti v primerjavi plač z sorodnimi podjetji (ocena 3,24) in v primerjavi plač s tistimi, ki opravljajo isto delo (ocena 2,97). Tudi z višino celotne plače so bolj zadovoljni kot hotelsko osebje, saj so ji dodelili oceno zadovoljstva 2,97. Tako je verjetno zato, ker je višina njihovih celotnih plač precej nad slovenskim povprečjem. Sledi zadovoljstvo z ugodnostmi poleg plače, ki pa je z oceno 2,84, nekaj manjše kot zadovoljstvo hotelskega osebja. Zadnjim spremembam plače (zvišanje/znižanje) je igralniško osebje dodelilo oceno zadovoljstva 2,46, kar verjetno ravno tako pomeni, da večjih sprememb v višini plače v zadnjem času ni bilo. Precejšnje nezadovoljstvo je igralniško osebje pokazalo glede nagrajevanja v podjetju, saj so mu dodelili oceno 2,2. Največje nezadovoljstvo pa so, ravno tako kot hotelsko osebje, izrazili nad razmerji plač v podjetju (ocena 1,93). Razlika je verjetno le v tem, da gre tukaj za nezadovoljstvo v primerjavi s plačami nadrejenih v igralnici (torej s plačami inšpektorjev, vodij itd.) pa tudi s plačami zaposlenih v drugih Hitovih enotah, kot sta igralnici Park in Perla v Novi Gorici, kjer so plače za enako delo občutno višje.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na *zadovoljstvo zaposlenih s splošnim življenjskim standardom*, kar se nanaša na prej omenjeno zadovoljstvo z materialnimi dejavniki. Večina hotelskega (83,30 %) in igralniškega osebja (75,60 %) meni, da so s svojim življenjskim standardom srednje zadovoljni. Najmanj jih je z življenjskim standardom nezadovoljnih (5,60 % hotelskega osebja in 4,40 % igralniškega osebja), nekaj več pa zelo zadovoljnih (11,10 % hotelskega osebja in 20 % igralniškega osebja).

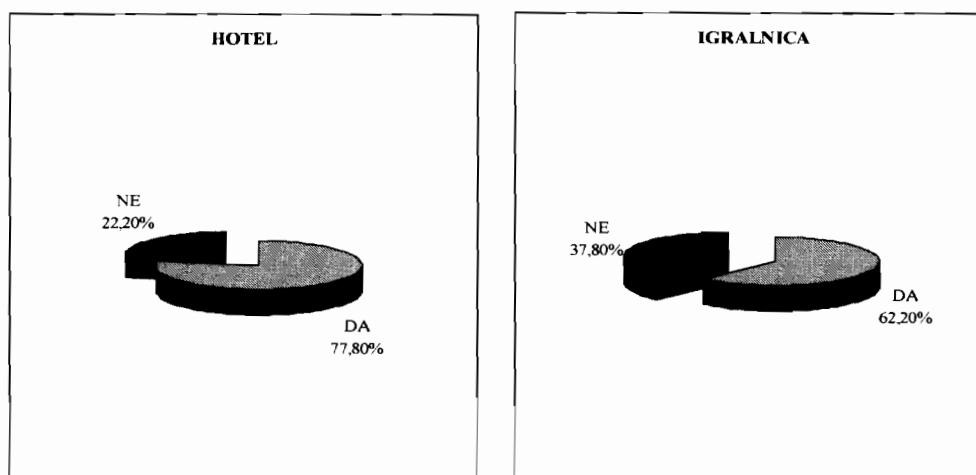
Torej se je, kljub precejšnjemu nezadovoljstvu s plačo in nagradami v podjetju, izkazalo, da so zaposleni vseeno kar zadovoljni s svojim življenjskim standardom. Primerjava zadovoljstva med obema deloma podjetja je vidna na sliki 5.18.

Slika 5.18 Zadovoljstvo zaposlenih z življenjskim standardom (v %)



Glede na nezadovoljstvo z materialnimi dejavniki motivacije so odgovori na naslednje vprašanje, *ali bi delali bolje, če bi dobili višjo plačo*, precej pričakovani. Kar 77,80 % hotelskega in 62,20 % igralniškega osebja je namreč odgovorilo, da bi se ob povišanju plače pri delu bolj potrudili. Primerjava med odgovori obeh delov podjetja je vidna na sliki 5.19.

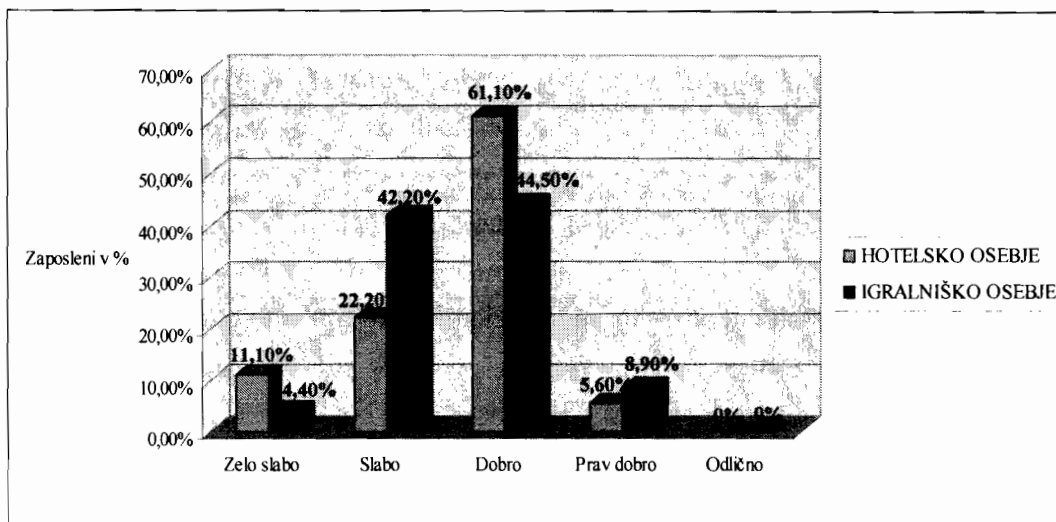
Slika 5.19 Struktura odgovorov, glede izboljšanja dela ob povišanju plače (v %)



Na vprašanje o *obveščenosti o rezultatih poslovanja in dogodkih v podjetju*, je večina vseh zaposlenih odgovorila, da so kar dobro obveščeni. Tako je odgovorilo

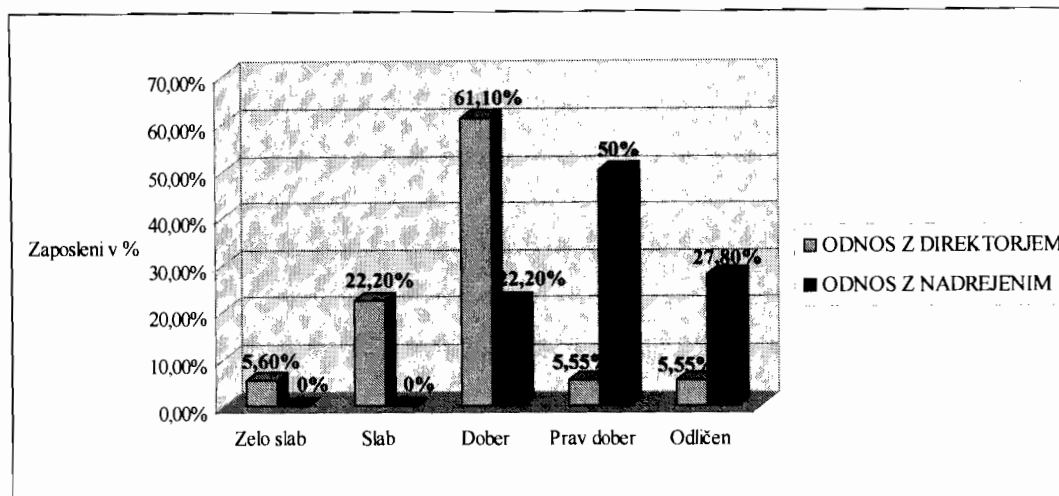
61,10 % hotelskega osebja in 44,50 % igralniškega osebja. Sledijo odgovori zaposlenih, da so o poslovanju in dogodkih slabo obveščeni, in sicer z 22,20 % odgovori s strani hotelskega osebja in 42,20 % s strani igralniškega osebja. Majhen delež (5,60 % hotelskega in 8,90 % igralniškega osebja) jih meni, da so prav dobro obveščeni. Da so zelo slabo obveščeni o dogajanju v podjetju pa meni 11,10 % zaposlenih v hotelu in 4,40 % zaposlenih v igralnici. Zanimivo je, da nihče od zaposlenih ne meni, da je obveščenos odlična. Primerjava odgovorov med obema deloma podjetja, glede obveščenos o dogajanju v podjetju, je vidna na naslednji sliki 5.20. Sicer pa obveščanje zaposlenih v družbi Hit poteka predvsem preko oglasnih desk, internega glasila in intraneta.

Slika 5.20 Zadovoljstvo zaposlenih z obveščanjem o dogajanju v podjetju (v %)



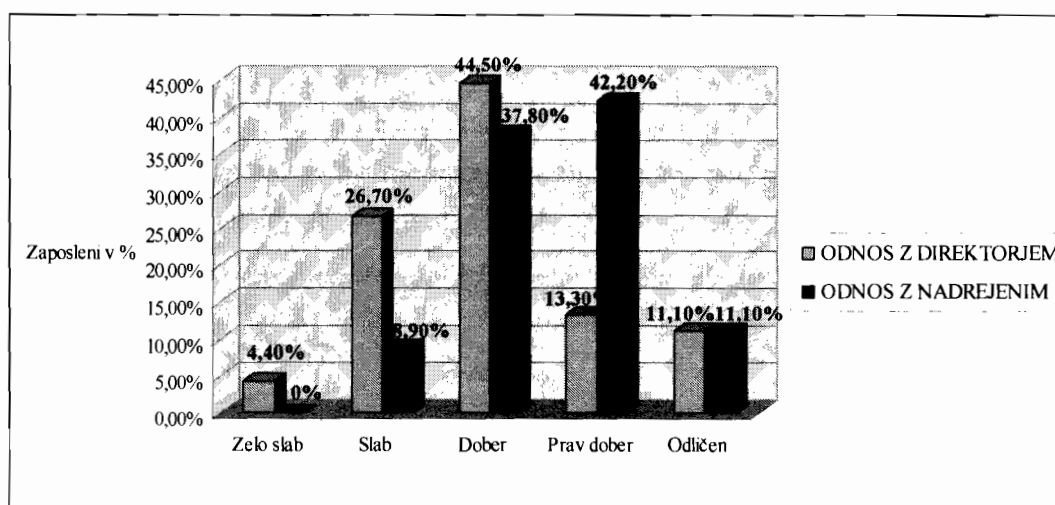
Ker so dobri *odnosi z nadrejenimi* zelo pomemben faktor pri doseganju motiviranosti, sem zaposlene pri 13. vprašanju povprašala po njihovi oceni le-teh v njihovem podjetju. Pri tem so ocenjevali svoje odnose z direktorjem Hitove enote Korona ter odnose s svojimi neposrednimi nadrejenimi v posameznih oddelkih. Na sliki 5.21 so vidne ocene odnosov z direktorjem ter z neposrednimi nadrejenimi hotelskega osebja, na sliki 5.22 pa ocene odnosov z nadrejenimi v igralnici.

Slika 5.21 Ocena odnosov z vodstvom - hotelsko osebje (v %)



Hotelsko osebje je po večini ocenilo *odnose z direktorjem* kot dobre, in sicer z 61,10 % deležem odgovorov. 22,20 % zaposlenih meni, da so odnosi z direktorjem slabi, 5,60 % pa, da so zelo slabi. Enak delež (5,55 %) hotelskega osebja pa je odgovorilo, da so odnosi prav dobri in celo odlični. Za *odnose z neposrednimi nadrejenimi* kar polovica hotelskega osebja meni, da so prav dobri, 27,80 % pa, da so odlični. Torej so odnosi z neposrednimi nadrejenimi posameznih oddelkov, po njihovem mnenju, boljši kot z direktorjem podjetja. 22,20% jih še meni, da so odnosi z nadrejenimi dobri, medtem ko nihče od zaposlenih v hotelu ni mnenja, da so odnosi z nadrejenim slabi ali celo zelo slabi.

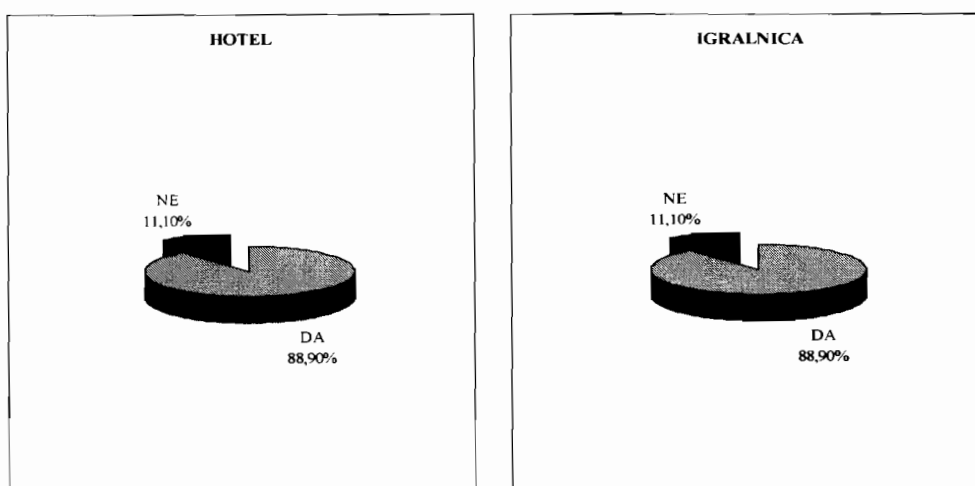
Slika 5.22 Ocena odnosov z vodstvom - igralniško osebje (v %)



Večina igralniškega osebja, to je 44,50 %, ocenjuje *odnose z direktorjem* igralnice kot dobre, 26,70 % pa kot slabe. Razlog za takšne ocene je lahko, da je bil direktor enote Korona pred kratkim zamenjan in je položaj prevzel nov direktor, ki pa ga zaposleni še ne poznajo dovolj dobro. 13,30 % zaposlenih v igralnici je odnosu z direktorjem podalo oceno prav dobro, 11,10 % pa odlično. Majhen delež igralniškega osebja (4,40 %) pa je odnos ocenil kot zelo slab. Tako kot hotelsko, je tudi igralniško osebje *odnosom z neposredno nadrejenimi* po večini podalo oceno prav dobro, in sicer z 42,20 % deležem odgovorov. Sledi 37,80 % delež odgovorov zaposlenih, ki menijo, da je odnos z nadrejenim dober in še 11,10 % delež odgovorov zaposlenih, ki so podali odlično oceno. Najmanjši delež (8,90 %) jih meni, da so odnosi z nadrejenimi slabi, nihče pa ne meni, da so zelo slabi. Torej so tudi tukaj odnosi z neposrednimi nadrejenimi boljši kot z direktorjem.

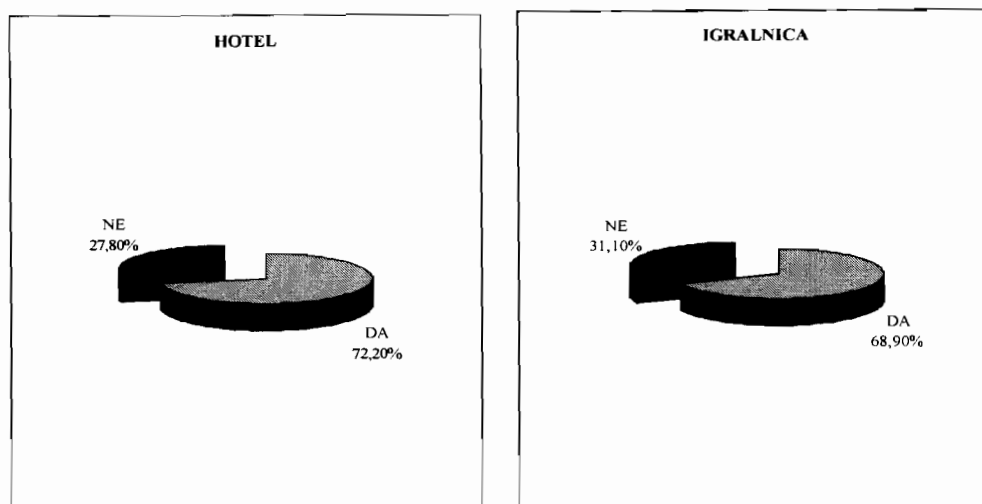
V zadnjem delu ankete sem se posvetila predvsem vlogi vodij v procesu motiviranja zaposlenih. Tukaj so zelo pomembne lastnosti posameznih vodij, kot so znanje, strokovnost, sposobnost komuniciranja, spodbujanja itd. Posledica slabega vodenja je lahko nizka motiviranost delavcev, višje stopnje absentizma in fluktuacije zaposlenih. Zato sem pri 14. vprašanju zaposlene vprašala, *ali menijo da so vodje (in njihov način dela) pomemben člen pri doseganju motiviranosti podrejenih*. Deleži odgovorov pri tem vprašanju so bili popolnoma enaki za hotelski in za igralniški del podjetja. Tako je kar 88,90 % obojih odgovorilo pritrdilno. Primerjava deležev odgovorov je vidna na sliki 5.23.

Slika 5.23 Mnenje zaposlenih o pomembnosti vloge vodij pri motiviranju (v %)



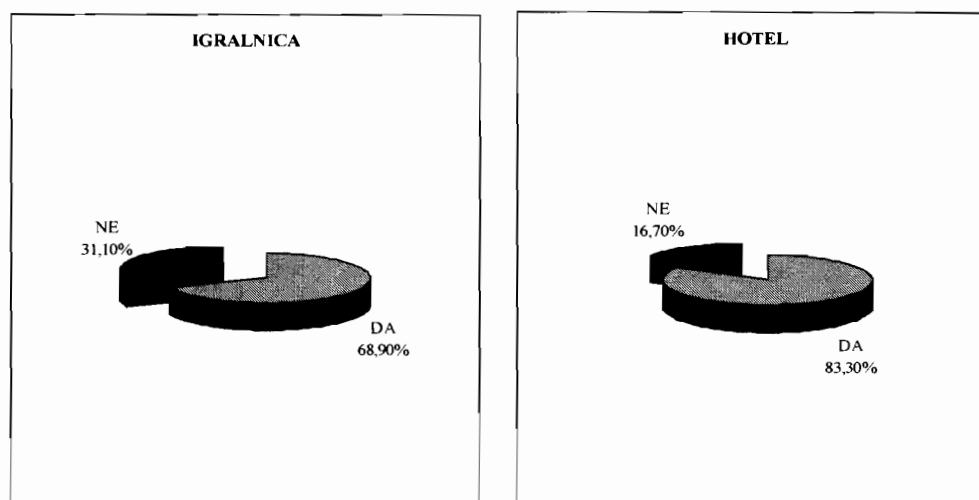
Nato sem zaposlenim zastavila vprašanje, *ali menijo, da vodje upoštevajo njihova mnenja, prošnje in pobude*. Tudi tukaj so odgovorili podobno, kar je vidno na naslednji sliki. 72,20 % hotelskega in 68,90 % igralniškega osebja je namreč odgovorilo pritrdilno.

Slika 5.24 Odgovori zaposlenih glede upoštevanja mnenj s strani vodij (v %)



Pri predzadnjem vprašanju me je zanimalo, *ali zaposleni čutijo spoštovanje s strani vodij in ali le-ti cenijo njihov trud*. Tudi tukaj je večina vprašanih odgovorila pritrdilno, in sicer 83,30 % zaposlenih v hotelskem in 68,90 % zaposlenih v igralniškem delu podjetja. Primerjavo med deleži odgovorov zaposlenih v obeh delih podjetja kaže slika 5.25.

Slika 5.25 Mnenje zaposlenih o spoštovanju in cenjenju truda s strani vodij (v %)



Odgovori na zadnji del ankete torej kažejo, da so zaposleni kar zadovoljni z delom svojih nadrejenih, kar je zelo spodbudno. Malo je namreč podjetij, v katerih delavci lahko rečejo, da jih njihovi vodje cenijo, spoštujejo in upoštevajo njihova mnenja.

5.4 Primerjava z dosedanjimi raziskavami družbe Hit

V letu 2007 je bila na ravni celotne družbe Hit, d. d., izvedena raziskava s področja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (ena izmed 14 ocenjevanih dimenzij kulture podjetja je bila tudi motivacija zaposlenih). V raziskavi je sodelovalo 540 delavcev iz vseh enot družbe in izvedena je bila s pomočjo anketnih vprašalnikov, v katerih so zaposleni izražali strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami. Opažam, da so lanske ugotovitve za celotno podjetje podobne mojim letošnjim ugotovitvam, ki veljajo le za igralniško-zabavišni center Korona v Kranjski Gori, predvsem za področje motivacije, plačnega sistema in vodenja.

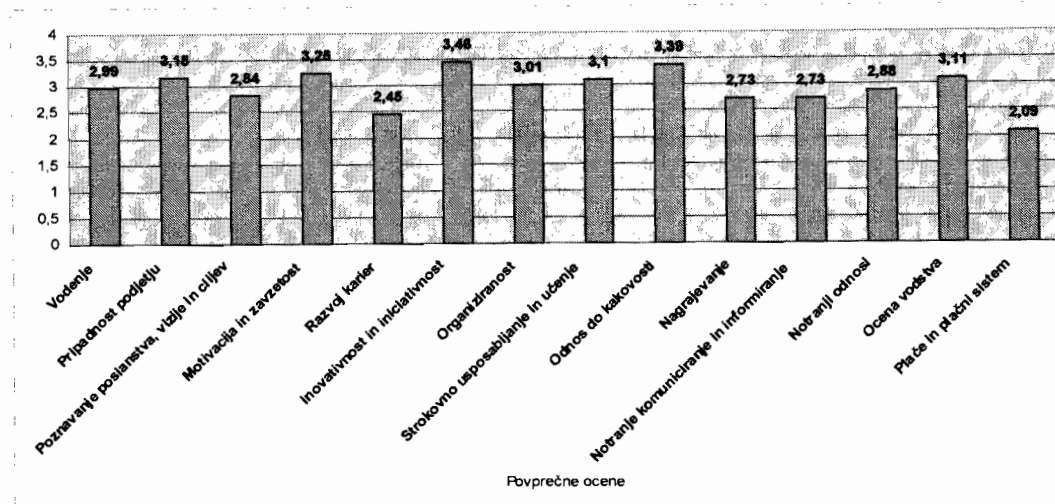
Če upoštevam le področje motivacije, je bilo lani splošni motivaciji v družbi dodeljen indeks 3,25. Pri motivaciji je bilo poudarjeno predvsem, da so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva (ocena 3,89) in da je zavzetost za delo zaposlenih visoka (ocena 3,59). Nižje ocene so bile podane za dejstvo, da v Hitu vodje cenijo dobro opravljeno delo (ocena 2,83) in da so dobri delovni rezultati v Hitu hitro opaženi in pohvaljeni (ocena 2,31). Največje splošno zadovoljstvo pa so zaposleni izkazali glede zadovoljstva s sodelavci (indeks 4,05).

Za področje plač in plačnega sistema so bile tudi lani podane precej nizke ocene. Splošni indeks le teh je bil 2,09. Najnižje ocene v okviru plač so zaposleni dodelili trditvi, da imajo v Hitu pravičen in razumljiv plačni sistem (ocena 1,92) ter da Hitov plačilni sistem omogoča stimulatивно nagrajevanje dobrega dela (ocena 1,93).

Vodenju oz. vodstvu podjetja je bil v lanskoletni raziskavi dodeljen indeks 2,99. Najvišje ocene so zaposleni namenili trditvi o samostojnosti pri svojem delu (ocena 3,18) in pogovorom vodij s podrejenimi o rezultatih njihovega dela (ocena 3,08). Splošno so anketiranci menili, da Hit sodi med uspešneje vodena podjetja v Sloveniji, vendar pa so nekaj nižjo oceno (2,77) dodelili dejstvu, da svojim vodjem zaupajo.

Na sliki 5.26 so vidni indeksi vseh dimenzij organizacijske klime podjetja, ki so bile raziskane leta 2007.

Slika 5.26 Povprečja vseh indeksov organizacijske klime v družbi Hit, d. d.



(5-popolnoma se strinjam, 1-sploh se ne strinjam)

Vir: Hit 2007a, 18.

5.5 Ugotovitve in možni ukrepi za izboljšanje stanja motivacije

Pri zadnjem vprašanju v anketi (Priloga 1), sem zaposlene prosila, naj napišejo, kaj bi v podjetju najraje spremenili, posebno na področju motiviranja. Njihovi odgovori so bili zanimivi. V igralniškem, pa tudi hotelskem delu podjetja, je večina zaposlenih trdila, da bi jih najbolj motiviralo povečanje plače in denarnih nagrad, kar je bilo, glede na prej prikazano in slabo ocenjeno zadovoljstvo z materialnimi dejavniki, tudi pričakovano. V povezavi s tem, so si zaželeli predvsem zmanjšanja razlik v plačah, ki so v podjetju več kot očitne. Veliko jih je kot možen ukrep navedlo tudi večjo možnost napredovanja za višje izobražene zaposlene, zamenjavo nadrejenih posameznih oddelkov ipd.

Posebno zanimivi pa so se mi zdeli naslednji predlagani ukrepi: nadurno delo ob večjih mednarodnih praznikih naj bi bilo plačano 200-odstotno, zagotovitev možnosti zaposlitve sposobnim študentom in s tem zmanjšanje nenehne fluktuacije in uvajanje letih, uvedba drugih nematerialnih oblik nagrajevanja, kot npr. izleti, možnosti strokovnega usposabljanja (zaenkrat usposabljanja zajemajo predvsem tečaje nemškega in italijanskega jezika v okviru podjetja), naziv »delavec meseca« ter nagrade za najboljše izboljšave (inovacije) na letnem nivoju, postavitve zaposlenih za delničarje podjetja, večja udeležba pri dobičku podjetja, več svobode in samostojnosti na delovnem mestu ter v povezavi s tem manj pravilnikov in video kontrolnih prijemov, pravica do neobdavčene napitnine (to velja za neupravičene do napitnine, kot so npr. inšpektorji igralnih avtomatov), večja vpletenost zaposlenih pri odločanju na ravni podjetja (npr. z brainstormingom v delovnih skupinah) ...

Sama bi k vsemu temu rada dodala, kako pomembna se mi zdi vloga internega komuniciranja v podjetju. Zaposlenim se namreč zdi, da njihove sposobnosti niso dovolj dobro izkoriščene in zato celo razmišljajo o odhodu iz podjetja. Zato bi po mojem mnenju morale biti več poudarka na komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi na osebni ravni, saj bi vodje tako imeli večji vpogled v sposobnosti posameznika in bi jih znali tudi bolje izkoristiti. Pomemben se mi zdi večji poudarek na povratnih informacijah s strani vodij o kvaliteti dela podrejenih, kar lahko pomeni pohvale, ki so dandanes zelo pomemben motivacijski dejavnik, pa tudi graje oz. konstruktivne kritike, ki lahko pripeljejo do vlaganja več truda v delo. Tudi komuniciranje oz. obveščenost glede dogajanja v enoti Korona, pa tudi v drugih enotah družbe Hit, se mi zdi ključnega pomena. Sem spada tudi obveščanje o uvajanju novosti (novih iger, razvedrilnih programov, ugodnosti za odjemalce) posebno s strani marketinških služb. Večina zaposlenih je namreč v stalnem stiku s strankami in jim morajo znati posredovati vse informacije glede dogajanja, predvsem v igralnici.

Glede na nizke ocene, ki so jih zaposleni namenili možnostim usposabljanja in napredovanja v podjetju, bi bilo treba uvesti spremembe tudi na tem področju. Za napredovanje zaposleni izpostavljajo predvsem svojo visoko izobrazbo, želijo pa si tudi usposabljanj v obliki raznih seminarjev in izobraževanj, ki lahko pozitivno vplivajo na njihovo samopodobo. Tudi to namreč lahko povežemo z dejstvom, da so prepričani, da njihove sposobnosti in znanje na trenutnem delovnem mestu niso dovolj izkoriščene in zato razmišljajo o odhodu. Mogoče bi bilo možno narediti kaj več tudi na področju zanimivosti oz. raznovrstnosti dela, saj so zaposleni glede tega po večini pokazali neodločenost. Posebno za igralništvo je značilna precejšnja monotonija samega dela, saj je izvedba le-tega natančno določena in ne dopušča veliko samostojnosti in ustvarjalnosti.

Zaradi dejstva, da je zaradi prevelikih razlik med plačami znotraj podjetja in tudi v primerjavi z drugimi enotami podjetja, motiviranost zaposlenih manjša, bi bilo treba tudi na tem področju uvesti spremembe. Prav tako zaposlenim ne ustreza trenutni sistem razdeljevanja napitnine oz. določeni oddelki menijo, da bi morali biti do napitnine upravičeni.

Določena prizadevanja družbe na področju ravnanja z zaposlenimi, predvsem na področju komunikacije v Koroni in celotni družbi Hit, pa bi rada pohvalila. Zelo koristni se mi zdijo predvsem redni sestanki posameznih oddelkov, pogoste raziskave na ravni celotnega podjetja, dobra opredelitev nalog in poudarjanje pomena delovnih navodil za posamezno delovno mesto ipd.

Na splošno se mi zdi, da se zaposleni na svojih delovnih mestih kar dobro počutijo. Z uvedbo vsaj nekaterih navedenih ukrepov za izboljšanje motiviranosti (predvsem na osnovi želja zaposlenih) pa bi nadrejeni lahko dosegli še večje zadovoljstvo zaposlenih

na delovnem mestu in tako tudi višjo stopnjo kakovosti opravljenega dela. Zadovoljni zaposleni so posledično lahko veliko bolj prijazni in ustrezljivi do gostov pa tudi vzdušje v podjetju je tako lahko veliko bolj pozitivno in manj stresno.

6 SKLEP

Dandanes velja, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Dejstvo je tudi, da bo ustrezno motiviran delavec svoje delo opravljal bolje in kakovostneje. Zato je potrebno posebno pozornost nameniti dejavnikom, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, saj so motivirani zaposleni danes ključna konkurenčna prednost podjetja. Vendar pa vsakega posameznika motivirajo različni dejavniki, nekatere materialni, spet druge nematerialni.

Motivacijo zaposlenih vedno povežemo tudi z obstoječo kulturo in klimo v podjetju, saj ti dve predstavljata korporativno razpoloženje. Organizacijska kultura predstavlja sistem vrednot, stališč, norm, pravil in prepričanj v podjetju, organizacijska klima pa predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem (Mihalič 2007, 4-8). Uspešno delovanje kulture podjetja ima vlogo 'katalizatorja', ki ustvarja (notranjo) motivacijo. V idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev, mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora usposobiti, da kljub svoji različnosti 'vlečemo za isto vrv' (Lipičnik 2001, 208). Motivacija je torej le ena od dimenzij organizacijske klime in kulture, ki kasneje določeno klimo v podjetju oblikujejo.

Osnovni namen predstavljene diplomske naloge je bil raziskati stopnjo motiviranosti zaposlenih v igralniško-zabaviščnem centru Korona v Kranjski Gori in preučiti pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. V ta namen je bil med zaposlene razdeljen anketni vprašalnik, ki je omogočil opredelitev posameznih materialnih in nematerialnih dejavnikov, ki se tamkajšnjim zaposlenim zdijo najbolj pomembni. Poudarjena pa je bila tudi vloga vodij v celotnem procesu motiviranja.

Z analizo rezultatov anket je bilo ugotovljeno, da so zaposleni najbolj nezadovoljni z materialnim vidikom motivacije, torej s plačo in nagradami. Posebno nezadovoljni na tem področju so z razmerji med plačami v podjetju. Vseeno pa menijo, da je rednost in stabilnost plače zadovoljiva in se zavedajo, da je njihova plača v primerjavi s plačami v sorodnih podjetjih kar dobra, ter se zato ne pritožujejo nad svojim življenjskim standardom. Precej slabo so ocenili tudi možnost napredovanja in strokovnega usposabljanja v podjetju. Najvišjo oceno zadovoljstva pa je večina zaposlenih dala varnosti zaposlitve ter odnosom s sodelavci, ki so za dobro počutje na delovnem mestu zelo pomembni.

Iz zadnjega dela raziskave, kjer so zaposleni podajali svoja mnenja za izboljšanje stanja motivacije, je očitno, da so, kljub temu, da so najbolj nezadovoljni s plačami oz. materialnim vidikom motiviranja, vseeno mnenja, da bi k boljšemu počutju na delovnem mestu pripomogle tudi nematerialne oblike motivacije oz. nagrad (kot npr. že

Sklep

navedeni predlogi za imenovanje »delavca meseca«, izleti, priznanja, tečaji, dodatna usposabljanja ...). To nam daje vedeti, da lahko denar dostikrat motivacijsko deluje le na kratek rok. Za izboljšanje stanja motivacije v podjetju bi bilo potrebno več pozornosti posvetiti tudi komunikaciji z vodstvom na osebni ravni, višji stopnji obveščenosti na ravni dogajanja v podjetju, možnostim napredovanja ter zanimivosti in raznovrstnosti dela.

Pri motiviranju zaposlenih igra poglavitno vlogo management podjetja, s čimer se strinjajo tudi zaposleni v Koroni. Management namreč zasnuje strategijo poslovanja podjetja skupaj z vizijo, poslanstvom in cilji, ki pa brez podpore zaposlenih ne morejo biti doseženi oz. uresničeni. Zato morajo vodje nenehno delati na tem, da zaposleni sprejmejo usmeritve podjetja za svoje, da čutijo pripadnost oz. lojalnost podjetju in da se na svojem delovnem mestu dobro počutijo. To pa lahko dosežejo le tako, da jim prisluhnejo in da so vredni njihovega zaupanja, da kažejo spoštovanje, cenijo njihov trud, da znajo postaviti dober vzgled, pa tudi vzpostaviti pravičen sistem nagrajevanja za dobro opravljeno delo. Dolgoročno je najboljši motivator za delo tudi načrtno vzgajanje samospoštovanja in pozitivne samopodobe v zaposlenih. To pa zahteva trud s strani managementa podjetja, da ustvari kakovostno korporativno klimo.

Za konec bi citirala besede znanega hrvaškega pisatelja in izvedenca za človeško vedenje in management, dr. Brajše (1996, 67), ki povzemajo bistvo oz. razlagajo rdečo nit celotne diplomske naloge:

Ni dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti: o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational behaviour: understanding and managing*. Reading: Addison-Wesley.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni: največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- LeBoeuf, Michael. 1989. *How to motivate people*. New York: Berkley Books.
- Lipičnik, Bogdan. 2001. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celotno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Franc Jamšek, Zvone Vodovnik, Ivan Svetlik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević, Bogdan Lipičnik in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tosi, Henry, John Rizzo in Stephen Carroll. 1994. *Managing organizational behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Twentier, Jerry D. 1999. *Pozitivna moč pohvale: kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vroom, Victor. 1967. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. [Http://www2.arnes.si/~bavec/cb-up-sp.htm](http://www2.arnes.si/~bavec/cb-up-sp.htm) (7. 5. 2008).
- Gruban, Brane. 2006. *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih- ne nagrajevati!?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/) (19. 1. 2008).
- Hit, d. d. 1993. *Pravilnik o sistemu ocenjevanja in napredovanja delavcev v igralnicah Hit Nova Gorica*. Interno gradivo, Hit, d. d.
- Hit, d. d. 2005. *Podatki o podjetju*. Vstopna stran. [Http://www.hit.si/](http://www.hit.si/) (28. 1. 2008).
- Hit, d. d. 2005a. *Podjetniška kolektivna pogodba*. Portal. [Http://hitportal.hit.si/navodila_in_literatura/](http://hitportal.hit.si/navodila_in_literatura/) (10. 4. 2008).
- Hit, d. d. 2007. *Organizacijske sheme*. Portal. [Http://hitportal.hit.si/podjetje/](http://hitportal.hit.si/podjetje/) (4. 3. 2008).
- Hit, d. d. 2007a. *Raziskava zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime*. Interno gradivo, Hit, d. d.
- Tarifna priloga k splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 40/1997.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik za zaposlene



ANKETA

Spoštovani!

Sem Slavica Šmitran in Vaše podjetje mi je, kot študentki Fakultete za Management v Kopru, dovolilo izvedbo raziskave, na kateri bo temeljilo moje diplomsko delo z naslovom:

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V IGRALNIŠTVU IN HOTELSKI DEJAVNOSTI.

Podatki, pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika, bodo služili preverjanju veljavnosti predpostavk o motivaciji zaposlenih v praksi, zato Vas prosim, da navodila in vprašanja natančno preberete ter nato iskreno odgovorite. Anketa je anonimna, zato se prosim ne podpisujte.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Spol: (obkrožite) Ž M

2. Katero stopnjo izobrazbe imate? (obkrožite)

- a) osnovna šola ali manj,
- b) srednja šola
- c) višja šola
- d) visoka šola
- e) univerza
- f) magisterij
- g) doktorat

3. Koliko let delovne dobe imate v igralnici oz. hotelu Korona? (obkrožite)

- a) do 1 leta
- b) od 1 do 5 let
- c) od 6 do 10 let
- d) od 11 do 15 let
- e) nad 15 let

4. Ali razmišljate o zamenjavi službe? (obkrožite) a) da b) ne

Če ste na vprašanje odgovorili pritrdilno, obkrožite možne razloge zakaj je tako:

- a) moje sposobnosti in znanje niso dovolj dobro izkoriščene

Priloga 1

- b) svojega dela ne opravljam rad/a
- c) delovne naloge mi ne predstavljajo izziva
- d) višina plače in prejetih nagrad ni ustrezna glede na vložen trud

5. Ali ste zadovoljni z Vašimi delovnimi razmerami (nočno delo, način dela...)?
(obkrožite)

zelo nezadovoljen nezadovoljen neodločen zadovoljen zelo zadovoljen

6. Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki, ki so povezani z Vašim delom?
(obkrožite oceno zadovoljstva: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- neodločen, 4- zadovoljen, 5- zelo zadovoljen)

Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Zanimivost in raznovrstnost dela	1	2	3	4	5
Primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Priznanja in pohvale nadrejenih za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

7. Koliko odgovornosti imate v povezavi z Vašim delom? (obkrožite)

- a) premalo
- b) ravno prav
- c) preveč

8. Ali bi se bili pripravljene izobraževati, če bi bila od tega odvisna Vaš dohodek in napredovanje? (obkrožite)

- če izobraževanje plača podjetje: a) da b) ne
- če izobraževanje plačate sami: a) da b) ne

9. S pomočjo 5 stopenjske lestvice ocenite Vaše zadovoljstvo s plačo in s sistemom nagrajevanja:

(1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- neodločen, 4- zadovoljen, 5- zelo zadovoljen)

_ višina sedanje plače (osnovna + dodatki + stimulacija)

- rednost in stabilnost plače
- zadnja sprememba plače (zvišanje/znižanje)
- ugodnosti poleg plače (bonusi,...)
- druge oblike nagrad
- razmerja med plačami v podjetju
- moja plača v primerjavi z drugimi, ki opravljajo isto delo
- moja plača v primerjavi z zaposlenimi v drugih sorodnih podjetjih

10. Kako ste zadovoljni z Vašim življenjskim standardom? (obkrožite)

- a) nezadovoljen
- b) srednje zadovoljen
- c) zelo zadovoljen

11. Ali bi Vi osebno v Koroni delali bolje, če bi dobili večjo plačo? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

12. Kako dobro ste obveščeni o rezultatih poslovanja in dogodkih v podjetju? (obkrožite)

odlično prav dobro dobro slabo zelo slabo

13. Kako bi ocenili Vaš odnos z: (obkrožite)

- | | | | | | |
|---------------------------|---------|------------|-------|------|-----------|
| - direktorjem: | odličen | prav dober | dober | slab | zelo slab |
| - neposrednim nadrejenim: | odličen | prav dober | dober | slab | zelo slab |

14. Ali menite, da so vodje (in njihov način dela) pomemben člen v doseganju motiviranosti zaposlenih? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

15. Ali Vaši nadrejeni upoštevajo Vaša mnenja, prošnje, pobude? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

16. Ali Vaši nadrejeni z Vami ravnaajo spoštljivo in cenijo Vaš trud? (obkrožite)

- a) da
- b) ne

17. Kaj bi spremenili v Vašem podjetju, posebno na področju motiviranja?
