

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski program Management

Diplomska naloga

## **MOTIVIRANOST PRODAJNEGA OSEBJA**

Mentorica: viš. pred. mag. Brigita Skela Savič

KOPER, 2006

MATJAŽ MIKOLIČ



## POVZETEK

Zaposleni so najpomembnejši vir vsakega podjetja, za doseganje maksimalnih rezultatov posameznika kot skupine pa jim moramo zagotoviti ustrezne delovne pogoje. Z njimi je treba ustvariti dialog, jih ustrezno motivirati, voditi in informirati. Pri delu se zaposleni ne razlikujejo zgolj po sposobnostih, ampak tudi po motivaciji za delo. Motivacija je proces, ki ob nekaterih okoliščinah spodbudi posameznika k določenemu obnašanju. Vendar so si ljudje različni in v podobnih okoliščinah niso enako motivirani, zato reagirajo različno in zato tudi ne moremo vseh motivirati na enak način.

Delo obravnava stanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju v zvezi z njihovo zaposlitvijo, odnosi med zaposlenimi, varnostjo zaposlitve, plačo in nagrajevanjem dela. Te dejavnike obravnava kot motivacijske dejavnike, od katerih je v veliki meri odvisna uspešnost podjetja in njegova konkurenčnost na dinamičnem in globalnem trgu. V teoretičnih osnovah predstavi motivacijske dejavnike in motivacijske teorije ter te v praksi preizkusi na primeru obravnavanega podjetja. Z anketnim vprašalnikom zbrani podatki nudijo vodstvu podjetja podlago za ukrepanje in izboljšanje trenutnega stanja ter s tem za povečanje konkurenčnosti obravnavanega podjetja.

*Ključne besede:* motivacija, motiviranost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, tržna psihologija, procesno ravnanje s kadri, obnašanje potrošnikov, vplivi na potrošnika

## ABSTRACT

The employees are the most important source of every company, however to achieve maximum results from individuals as well as groups, we must provide them proper work conditions. We need to establish dialogue with the employees, properly motivate, guide and inform them. When working the employees differ not only in their abilities but also in their work motivation. Motivation is a process which, under specific circumstances, encourages the individual to act in a certain way. But people are different and they are not equally motivated under similar circumstances. That is way they react differently and cannot all be motivated in the same way.

The thesis deals with the satisfaction state of employees in a chosen company concerning their job, relations among the employees, job security, payment and work rewarding. These factors are described as motivation factors which greatly influence the company's successfulness and its competitiveness on the dynamic and global market. The thesis presents motivational factors and motivational theories through theoretic bases and later puts them into practice in the chosen company. Information gathered with a questionnaire offer a starting point for the company's management to act and improve the actual state and consequently to increase the competitiveness of the company in question.

*Key words:* motivation, employees' motivation, employees' satisfaction, motivational theories, motivational factors, market psychology, process staff handling, consumer behaviour, influences on the consumer

UDK 658.8:658.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2	Nameni in cilji diplomskega dela .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve .....	1
<b>2</b>	<b>Motivacija.....</b>	<b>3</b>
2.1	Motivacijske teorije .....	4
2.1.1	Vsebinske teorije .....	4
2.1.2	Procesne teorije .....	8
<b>3</b>	<b>Tržna psihologija.....</b>	<b>11</b>
3.1	Dejavniki potrošnikovega obnašanja.....	11
3.1.1	Psihološki dejavniki obnašanja potrošnika.....	11
3.1.2	Vplivi okolja na potrošnika .....	13
3.2	Osebnostne značilnosti potrošnika .....	15
3.3	Modeli obnašanja potrošnikov .....	17
3.4	Procesno ravnanje s kadri.....	18
<b>4</b>	<b>Vrste motivov .....</b>	<b>19</b>
4.1	Motivacijski dejavniki .....	20
4.2	Motivacija za raziskave in razvoj .....	22
<b>5</b>	<b>Raziskava motivacije prodajnega osebja v podjetju X.....</b>	<b>25</b>
5.1	Predstavitev podjetja X .....	25
5.2	Raziskava med zaposlenimi .....	25
5.2.1	Metodologija in namen raziskave.....	25
5.2.2	Analiza anketnih vprašalnikov .....	26
5.2.3	Ugotovitve raziskave in predlogi izboljšav .....	37
<b>6</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>43</b>

**Priloge.....45**

## SLIKE

Slika 2.1	Hierarhija potreb po Maslowu.....	5
Slika 2.2	Dvofaktorska delitev potreb po Herzbergu .....	7
Slika 2.3	Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.....	8
Slika 2.4	Preprosti model pričakovanja.....	9
Slika 3.1	Motivacijski krog .....	16
Slika 3.2	Poenostavljeni model odločanja potrošnika.....	17
Slika 4.1	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	22
Slika 5.1	Struktura zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnike po spolu.....	26
Slika 5.2	Anketirani glede na starost.....	27
Slika 5.3	Struktura zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnike, glede na stopnjo izobrazbe .....	27
Slika 5.4	Zaposlitev prodajnega osebja glede na vrsto sklenjene zaposlitve .....	28
Slika 5.5	Čas zaposlenosti oz. delovna doba v podjetju.....	28
Slika 5.6	Anketirani, zaposleni glede na vrsto delovnega mesta.....	29
Slika 5.7	Ocena stopnje zadovoljstva z vašim delom.....	30
Slika 5.8	Ocene zadovoljstva s spodaj navedenimi motivacijskimi dejavniki .....	31
Slika 5.9	Ocene motiviranja motivacijskih dejavnikov pri delu .....	32
Slika 5.10	Predlagan način izplačevanja osebnih dohodkov .....	33
Slika 5.11	Zaposleni si v službi najbolj želijo doseči.....	34
Slika 5.12	Mnenje zaposlenih o ustreznosti nagrajevanja.....	34
Slika 5.13	Komunikacija v podjetju .....	35
Slika 5.14	Ali podjetje skrbi dovolj za razvoj in stimuliranje kadrov .....	35
Slika 5.15	Mnenje anketiranih, če bi ponovno sprejeli svoje delo .....	36
Slika 5.16	Redni letni razgovor sem že imel.....	36
Slika 5.17	Ocena letnih razgovorov .....	37





# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Pri trženju je veliko osebnih in neosebnih stikov s potencialnimi kupci in tako še bolj pride do izraza odnos zaposlenih do dela, čemur vse večja domača in tuja konkurenca z vstopom Slovenije v Evropski uniji, z odpiranjem novih trgov ter z vstopom tujih konkurentov na domači trg pripisuje skozi čas le še vedno večji pomen.

V trgovskih družbah se dnevno soočamo z vprašanji, kako, katero ustrezno blago in storitve ponuditi potrošniku, da bi ohranili konkurenčnost ter si zagotovili obstoj in rast na trgu. Izdelki in storitve postajo vse bolj tehnološko zahtevni, inovativni in pri trženju zahtevajo vse večjo strokovnost, ustvarjalnost in motiviranost osebja.

## 1.2 Nameni in cilji diplomskega dela

Zavedanje podjetij o pomembnosti znanj pri ravnanju s kadri pri večini ni zadostno in tako še tako odlične poslovne strategije ne zaživijo v praksi, če ni osebja, ki bi jih želelo in bilo sposobno uresničiti.

Zelo pomembno je, da se podjetje zave pomembnosti ravnanja s kadri, saj zaposleni s svojimi prispevki krojijo usodo podjetja. Pomen ustreznega vodenja in upravljanja s kadri v storitvenih organizacijah, kjer so zaposleni vseskozi v odnosih z odjemalci, se povečuje in odraža še bolj izrazito kot v drugih panogah.

V teoretičnem delu diplomskega dela skušam povzeti, kaj vse vpliva na motiviranost zaposlenih. V predstavitvi motivacijskih teorij predstavljam različne vidike in oblike motiviranja. V tržni psihologiji povzemam značilnosti obnašanja potrošnikov, nato izpostavim nekatere pomembnejše motivacijske dejavnike.

Obnašanje potrošnikov povzemam v predstavitvi najpomembnejših dejavnikov v tretjem poglavju v sklopu tržne psihologije. Nato predstavim vrste motivov in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.

V analizi ugotavljam stopnjo zadovoljstva v podjetju in najpomembnejše motivacijske dejavnike, odnose med zaposlenimi, varnost dela, zadovoljstvo z osebnimi dohodki in načinom izplačevanja, stanje komunikacije in skrb podjetja za napredovanje in razvoj kadrov.

S poglobljanjem znanj in izkušenj dosežemo odličnost v kakovosti in razvoju, ki je ključnega pomena za dolgoročno uspešno poslovanje in obstoj podjetja.

Cilj dela je opozoriti na vse pomembnejšo komponento ravnanja s kadri v naših podjetjih in s pomočjo analize ugotoviti stanje v podjetju in podati nekatere predloge izboljšav.

## 1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da je motiviranost osebja pri prodaji ključnega pomena za uresničevanje prodajnih načrtov, pri upravljanju in ugledu podjetja, organizacijski klimi

ter zaupanju kupcev. Zanimale so nas motivacijske teorije in dejavniki, ki vplivajo na motiviranost prodajnega osebja.

Zakaj ne bi ukrepali, dokler je še čas in so še možnosti za vplivanje na usodo podjetja.

Pogoj za kakovostno analizo motivacije je verodostojnost podatkov, ki lahko odstopajo od dejanskega stanja, saj so bili anketirani pri izpolnjevanju ankete časovno omejeni in večkrat moteni zaradi delovnih obveznosti.

V empiričnem delu so bili omejeni tudi odgovorni zaradi pomanjkanja časa in zaradi zagotavljanja tajnosti podatkov podjetja, ki ne želi biti imenovano.

## 2 MOTIVACIJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob prisotnosti sposobnosti delajo. Če človek ni motiviran, ne more biti dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija za delo je še posebej pomembna, saj človeku pomaga uresničiti cilje organizacije, v kateri je zaposlen, in tudi svoje cilje.

Pri delu se ljudje ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard 1988, 19).

Proučevanje motivacije v povezavi z organizacijo lahko opredelimo kot eno izmed strategij managementa, pri čemer je pomembna aktivnost, s katero si managerji prizadevajo motivirati zaposlene, da bi svoje delo opravljali z večjo delovno vnemo in s tem dosegali boljše rezultate, kar znatno vpliva na produktivnost, ustvarjalnost, kakovost, ugled in druge dejavnike, ki vplivajo na pomembne skupne rezultate podjetja.

Pri zaposlenih kot pomembno merilo izpostavljam njihovo zadovoljstvo, ki vpliva na stopnjo motiviranosti oz. prizadevnosti zaposlenih. Angažiranost zaposlenih se še izraziteje odraža pri storitvenih organizacijah, npr. pri prodaji, pri kateri imajo zaposleni veliko osebnih stikov s strankami.

Managerji uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Ta proces imenujemo motiviranje, ki zajema tako spodbujanje aktivnosti kot njeno usmerjanje.

Proces je precej zapleten, njegovo razumevanje pa otežuje pojmovna zmeda, ki vlada na področju psihologije motivacije. Tu se uporablja vrsta pojmov, ki so včasih zelo nejasno in neustrezno definirani in zato slabo razumljeni: pobude, motivi, cilji, potrebe in želje, interesi, hotenja, stremjenja, intencije, nagoni, vzgibi, instinkti ... Te težave so deloma nastale zato, ker tradicionalna psihologija, ki se ukvarja z zavestno motivacijo (volja, težnje, hotenja, želje ...), ni usklajena s terminologijo biološke motivacije, ki je prav zaradi pomenskih težav uvedla nove izraze, kot so motiv, pobuda, dražljaj, cilj, zadovoljitev ... (Musek 1982, 263).

Motiviranje zaposlenih v podjetju je kompleksno, saj je vsak zaposleni svoja osebnost – individuuum s svojim sistemom vrednot, svojimi navadami, sposobnostmi in potrebami. Sposoben in motiviran delavec je za podjetje zelo pomemben, saj raste in se razvija skupaj s podjetjem. Naloga podjetja je, da za vsakega zaposlenega poizkuša najti tak sistem motiviranja, da bo zadovoljen in bo tudi njegov delovni prispevek maksimalen.

Za pravo stopnjo motivacije v podjetju moramo skrbeti vseskozi tako, da ustvarjamo ustrezno stimulatívno okolje, ki zaposlenim predstavlja pravi izziv glede na njihove zmožnosti in potrebe podjetja.

Na motivacijo ne vplivamo samo v materialnem pomenu, ampak so poleg plače pomembni tudi drugi dejavniki: možnosti za osebno rast, napredovanje, odnosi med

zaposlenimi in nadrejenimi, obveščenost o aktivnostih in usmeritvah podjetja, urejenost delovnega okolja ... Pri plačah pa postaja vse bolj pomemben variabilni del, ki se oblikuje glede na delovno uspešnost posameznika.

Za podjetje je strateškega pomena, da ima visoko motiviran kader, ki predstavlja konkurenčno prednost, saj lahko le motivirani in sposobni sodelavci krojijo usodo uspešnega podjetja.

## **2.1 Motivacijske teorije**

Mnogo motivacijskih teorij se ukvarja z ugotavljanjem dejavnikov, ki motivirajo ljudi za neko delovanje. Na človekovo aktivnost vpliva mnogo dejavnikov, ki se medsebojno prekrivajo, dopolnjujejo in nadomeščajo. Vsak posameznik ima svoj model, na katerega vplivajo potrebe, interesi, želje in pričakovanja, saj na različne ljudi vplivajo različni dejavniki.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo to vedenje. Teorije, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Tosi et al. v Treven 1998, 113).

### **2.1.1 Vsebinske teorije**

Razumevanje potreb zaposlenih je ključno za doseganje uspešnosti podjetja. Pomembno je, da jim vodje pomagajo te potrebe uresničiti in jih spodbujajo, da uresničijo svoje cilje in cilje podjetja. Proučevanje človeških potreb, ki sprožijo neko vedenje, obravnavajo vsebinske teorije. Ne analizirajo procesa, skozi katerega se to dogaja, vendar analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi. Osredotočajo se na pomen potreb, ki motivirajo ljudi, in poudarjajo predvsem značilnosti posameznika.

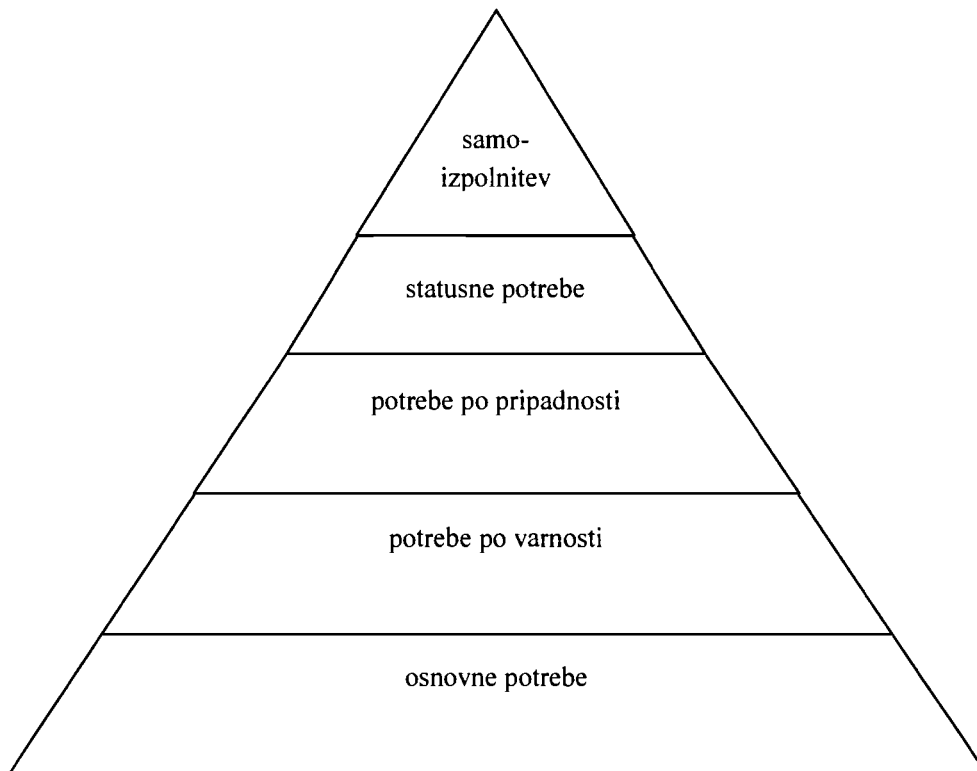
#### *Teorija Abrahama Maslowa*

Ena najbolj znanih teorij je teorija, ki jo je razvil Abraham Maslow. Svoj pogled je osnoval na podlagi izkušenj, ki jih je pridobil kot klinični psiholog.

Menil je, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem, in tako je razvrstil človekove potrebe v hierarhijo potreb. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke potrebe, to so tiste, ki mu omogočajo preživetje. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo nekemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, sledi potreba po ugledu. Na vrhu piramide je kot zadnja potreba potreba po samouresnitvi, to je želja po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti.

Zadovoljena potreba ne more več motivirati človeka k delovanju, ker ni več potrebno, da bi jo še naprej zadovoljeval. Ko je zadovoljena potreba na nižji ravni, začne človeka spodbujati naprej naslednja potreba na višji ravni.

**Slika 2.1** Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: <http://www.sigov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/Clanki/motivaci.doc>

Grupiranje potreb v pet skupin s togimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino hrane ne moremo več motivirati, lahko pa ga motiviramo z boljšo kakovostjo hrane. Zadovoljitev neke človekove potrebe ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen. Potrebi po komunikacijah je v nedavni preteklosti lahko zadostilo kolo, a zdaj komaj še avtomobil (Uhan 2000, 23).

#### *Murrayeva teorija motivacije*

Murrayeva teorija obravnava večje število potreb kot Maslowa. Potrebe so naslednje: razumevanje, potreba po moči, potreba po pomoči do drugih, potreba po redu, skrbnosti do soljudi, odzivnosti, izogibanju nevarnostim, po dokazovanju, vztrajnosti, avtonomnosti, agresiji, pripadnosti in potrebe po dosežkih.

Predpostavlja, da naj bi bile potrebe priučene in zato so od posameznika do posameznika različne, kot so različna tudi njihova življenja. Potrebe sprožajo dogodki in dražljaji iz posameznikovega okolja.

Če zunanjih potreb ni, ne pride do izražanja potreb, ker ostanejo neaktivirane ali prikrite. V Murrayevi teoriji potrebe niso razvrščene hierarhično in se katera koli potreba lahko aktivira kadar koli ne glede na stanje zadovoljenosti drugih potreb.

Na vedenje posameznika pa lahko vpliva tudi več potreb hkrati, ki skupaj določajo moč in smer posameznikovega vedenja.

Motiviran človek svoje vedenje usmerja v doseganje ciljev, to je v objekte ali družbene situacije, ki mu omogočajo zadovoljitev potrebe. Doseganje cilja spet vzpostavi ravnovesje in cikel se ponovi (Pogačnik 1997, 16).

### *Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije*

Herzberg je raziskoval, kakšen vpliv ima zadovoljstvo pri delu na motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Ugotovil je, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu.

Ukvarjal se je predvsem z dejavniki, ki motivirajo človeka za delo, in jih razdelil v dve skupini potreb.

Prva skupina potreb izvira iz človekove živalske narave. Sem spada potreba izogniti se bolečini, prav tako tudi priučene potrebe, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe.

Druga skupina potreb pa se nanaša na edinstveno človekovo naravo, na osebno rast, ki jo lahko posameznik dosega s pomočjo svojih dosežkov.

Potrebe iz prve skupine je moč zadovoljiti v delovnem okolju, ko na primer zaslužimo denar, ki ga potrebujemo za nakup hrane. Potrebe iz druge pa lahko zadovoljimo z vsebino dela, ki omogoča osebno rast.

Motivacijske faktorje, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je poimenoval *motivatorji*.

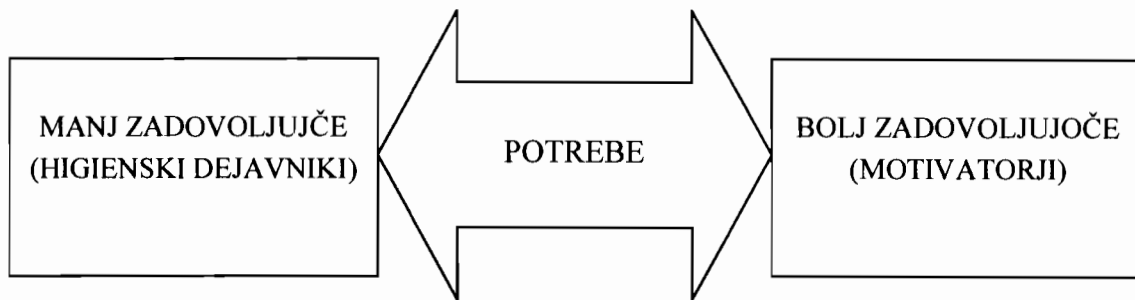
Dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, so: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, odgovornost, zanimivo delo, strokovno usposabljanje in osebni razvoj. Ti dejavniki spodbujajo posameznika, da se bolj potrudi pri delu in dosega večjo storilnost.

Dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni in ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, pa je poimenoval *higieniki*. Ti so: plača, status, kvaliteta nadzora, delovni pogoji, varnost zaposlitve, medsebojni odnosi, poslovna politika podjetja in vodstvo. Prisotnost higienikov vzdržuje storilnost delavcev in preprečuje padec storilnosti, odsotnost pa povzroča nezadovoljstvo pri zaposlenih.

Obstajajo torej mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi lahko vplivamo na učinkovitost.

Glede na Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo je treba plačo, ki je samo eden od motivacijskih mehanizmov, obravnavati predvsem kot motivator, ne samo kot higienik (Hari 2005, 17).

Slika 2.2 Dvofaktorska delitev potreb po Herzbergu



Vir: Brajša 1996, 67

Ni torej dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in spremenljiv način vodenja. Da bi jih res motivirali, je treba priznati njihove uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela (Brajša 1996, 67).

Manager mora za uspešno delo upoštevati oba dejavnika, pri odkrivanju dejavnikov pa mora izhajati z vidika tistih, ki jih motivira, torej z vidika zaposlenih posameznikov. Če želi odpraviti nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem, izboljša higienike. Če želi povečati učinkovitost zaposlenega, pa uporabi motivatorje.

Dvofaktorska teorija je pomembno omajala prepričanje managerjev, da je denar vedno največji motivator, in je vplivala na zanimanje za oblikovanje dela na način, ki spodbuja notranjo motivacijo in notranje zadovoljstvo.

#### *Adelfrejeva teorija – ERG teorija*

Clayton Adelfer predlaga tristopenjsko lestvico potreb – teorija ERG zajema tri skupine (angl. existence, relatedness, growth). Oblikoval jih je v model potreb, usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb (Alderfer, 1969, 142):

- potrebe po obstoju – fiziološke in materialne potrebe,
- potrebe po pripadnosti – družbene potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
- potrebe po razvoju – potreba po samouresnitvi, po rasti in po osebem razvoju.

Po tej teoriji si posameznik prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju. Ta teorija upošteva, da naj bi osebo istočasno motivirale potrebe na različnih ravneh. Uvaja pa tudi pojem regresije – ko se posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se omeji na zadovoljevanje potreb nižje stopnje.

Po Adelferju se tako lahko premikajo po hierarhični lestvici navzdol ali navzgor, odvisno od uspešnosti zadovoljevanja svojih potreb.

**Slika 2.3** Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

Alderferjeve potrebe ERG	Maslowova hierarhija potreb	Herzbergova dva faktorja
razvoj	samouresničitev	motivatorji
povezava	spoštovanje sebe in drugih	
obstoj	pripadnost in ljubezen	higieniki
	varnost	
	fiziološke potrebe	

Vir: Treven 1998, 119

Če oseba ne more zadovoljevati potreb na višji ravni, se pojavi frustracija, zaradi česar se vrne na nižjo raven in tam pretirano zadovoljuje potrebe. Temu bi lahko rekli kompenzacija nezmožnosti zadovoljevanja višjih potreb.

### 2.1.2 Procesne teorije

Procesne teorije nam razložijo, kako pride do neke oblike vedenja. Ne poudarjajo posebnih dejavnikov, ki povzročajo vedenje, ampak način, kako se pojavi sprememba v vedenju.

#### *Skinnerjeva teorija okrepitve*

Nagrada in kazen sta pomembna dejavnika za motiviranje zaposlenih, saj lahko vplivata na njihovo vedenje. Nagrada naj bi spodbujala želeno vedenje, kazen pa preprečevala nezaželeno vedenje. Ideja, kako z nagrado ali s kaznijo spreminjamo neko vedenje, temelji na Skinnerjevi teoriji okrepitve.

Na podlagi posledic nekega vedenja naj bi se ljudje učili vedenja in ga ponavljali, če je v preteklosti prineslo ugodne posledice, ali se izogibali nekemu vedenju, ki jim je prinašalo neprijetne posledice.

Po tej teoriji je vedenje v funkciji njegovih posledic. Skinner je preizkušal teorijo na živalih in ljudeh ter pri tem opazil, da se živali in ljudje naučijo vedenja glede na



posledice. Opice so se hitro naučile pritiskati na pravo ročico, če je to povzročilo, da so dobile nagrado – hrano. Hitro pa so se tudi odvadile aktivnosti, ki jim je sledila kazen, na primer udarec s palico (Lipičnik in Mežnar 1998, 175).

#### *Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanja)*

Victor H. Vroom je razvil teorijo pričakovanja, Porter in Lawer pa sta jo še dodatno razširila in dodelala. Spada med instrumentalne teorije, katerih značilnost je, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja.

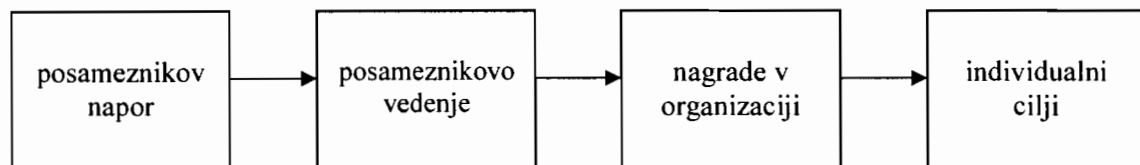
Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše.

Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje (Lipičnik in Mežnar 1998, 167).

Teorija pričakovanja v primerjavi s teorijo potreb priznava dejstvo, da imajo posamezniki različne potrebe in cilje in da posamezne osebe lahko različno razumejo povezavo med dejanji in doseganjem ciljev.

Vroomov model motivacijske teorije je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če delavci lahko dosegajo svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev in interesov organizacije po lažji poti, bodo – kot trdi Vroom – obšli cilje in interese organizacije. Model je uporaben v združbah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan 2000, 26).

**Slika 2.4** Preprosti model pričakovanja



Vir: Treven 1998, 124

#### *Teorija enakosti*

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenega sta odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija obravnava enakovredno v primerjavi z drugimi zaposlenimi.

Osnovni princip ravnanja s človeškimi viri je *enakost*. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kot so ji jo dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni znova pripravljene vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo,

kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so ob nekem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kot zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da čim bolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenemu namreč upira (Lipičnik in Mežnar 1998, 172).

#### *McGregorjeva teorija*

Douglas McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in da bi jih lahko pripravili h kateremu koli delu le, če jih kakor koli prisilimo k delu.

To prepričanje označujemo s *teorijo x*. Tisti, ki se ravna po njej, za motiviranje uporabljajo različna prisilna sredstva. Zato je bila teorija deležna mnogih ugovorov.

Nasprotno od teorije *x*, ki trdi da so ljudje leni, pa je *teorija y*, ki predpostavlja, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem jih je treba le usmerjati in jim omogočiti okolje, v katerem sproščajo svojo ustvarjalnost. Ravnanje vodij, ki verjamejo v teorijo *y*, je večkrat preveč blago in neodločno.

Predvsem na Japonskem pa se je uveljavila *teorija z*, ki je popolno nasprotje McGregorjeve teorije. Predpostavlja namreč, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili potrebne vrednote. Zato so to ljudje, ki so pri svojem delu vestni ter vedno poskušajo svoje delo opraviti čim bolj in čim bolj ustvarjalno.

### 3 TRŽNA PSIHOLOGIJA

#### 3.1 Dejavniki potrošnikovega obnašanja

Obnašanje potrošnikov je odvisno od več dejavnikov, ki se običajno prepletajo. Izpostavil bom predvsem psihološke, sociološke in ekonomske dejavnike ter navedel nekatere pomembnejše.

##### 3.1.1 Psihološki dejavniki obnašanja potrošnika

Psihološki dejavniki obnašanja potrošnika, ki sprožijo akcijo posameznika, so predvsem: motivi, zaznave, stališča in učenje. V trenutkih odločanja so ti dejavniki prisotni hkrati in se prepletajo, tako da jih ne moremo strogo ločiti ali razvrstiti glede na pomembnost, saj se tudi pri isti osebi pomembnost dejavnikov spreminja glede na čas, trenutno razpoloženje in vplive okolice.

##### *Potrošnikovi motivi*

Potrošnikovi motivi so podobno kot motivi za delo ali pa motivi nasploh vsi tisti notranji dejavniki, ki stimulirajo in umerjajo potrošnikove aktivnosti k cilju, to je k zadovoljevanju njegovih potreb, to pa so posamezni izdelki. Ti motivi močno določajo način potrošnikovega obnašanja, vendar se moramo zavedati, da kak motiv lahko izzove različna obnašanja oziroma da je določeno obnašanje lahko posledica različnih motivov.

Za potrošnikovo motiviranost morajo biti izpolnjeni trije pogoji hkrati:

- spoznanje potrebe oziroma vira napetosti ali občutka, da si potrošnik izdelka želi,
- obstoj energije za zmanjšanje napetosti, ki mora biti notranja, lastna; ta se izraža predvsem v možnostih, da bo potrošnik izdelek kupil, in
- obstoj cilja, h kateremu je usmerjena potrošnikova energija, to je navadno željeni izdelek.

##### *Potrošnikove zaznave*

Zaznavanje na splošno lahko razumemo kot osebno gledanje na stvari, psihični vtis, ki ga ustvari dražljaj na osebo. Tudi potrošnikova zaznava torej ni fotografski prikaz resničnega sveta, temveč bolj ali manj osebna razlaga dražljajev, ki jih potrošnik izbira.

Pri prodaji izdelkov moramo torej računati s tem, da potrošnik dojema predmete na svoj način, v skladu s svojimi željami in potrebami.

##### *Potrošnikova stališča*

Stališča so razmeroma trajna organizacija motivacijskega, čustvenega, zaznavnega in poznavalnega procesa in določajo posameznikov pogled na okolje. Če jih poznamo, lahko predvidimo človekovo vedenje, ki se spreminja, če se spreminjajo stališča.

Zveze med stališči in nakupnim obnašanjem so naslednje:

- čim bolj so potrošniki izdelku naklonjeni, tem večja je možnost prodaje;
- čim manj so potrošniki izdelku naklonjeni, tem manjši je obseg nakupovanja;
- če imajo potrošniki do izdelka negativno stališče, je velika verjetnost, da ga bodo nehali kupovati;
- če se potrošniki prvič srečajo z izdelkom, bodo njihova stališča (npr. na lestvici od odlično do slabo) bolj ali manj porazdeljena v obliki normalne krivulje.

Stališča sestojijo iz treh komponent:

- iz *poznavalske komponente*, ki obsega potrošnikovo zavedanje o obstoju izdelka, njegovo predstavo o lastnostih tega izdelka in njegovo sodbo o relativnem pomenu posamezne lastnosti tega izdelka;
- iz *čustvene komponente*, ki obsega potrošnikova čustva, želje in občutke, ki se spreminjajo; kaže naklonjenost ali nenaklonjenost do stvari; če se potrošnikovo prepričanje, zaznava o izdelku skladata z njegovimi potrebami, ga ugodno oceni;
- iz *komponente opredeljevanja*, ki obsega serijo odločitev o tem, ali izdelek kupiti ali ne. Če imajo pozitivna stališča, bodo potrošniki izdelek verjetno kupili.

Vse tri komponente naj bi bile čim bolj skladne, kajti le tako lahko vplivamo na potrošnikovo predstavo o izdelku, na njegovo obnašanje in končno na njegovo nakupno odločitev. V številnih raziskavah pa so našli le omejeno povezanost teh treh komponent, predvsem med poznavalno komponento in komponento opredeljevanja. Potrošnik ima lahko pozitivno predstavo o izdelku in pozitivno čustveno reakcijo, vendar izdelka kljub temu ne kupi. Potrošnikovo obnašanje do tistega izdelka, na katerega se njegovo stališče nanaša, je odvisno od tega stališča, vendar ne tudi določeno (Lipičnik in Možina 1993, 115–116).

### *Učenje potrošnikov*

Potrošnikovo obnašanje, ki ga potrošnik udejanja, je odvisno od dogodkov iz prejšnjega obnašanja in je v precejšnji meri naučeno. Večino nakupov opravi, ker se je tako naučil in navadil, kar mu skrajša čas nakupa, saj večkrat kupuje rutinsko. Pri tem se mu ni treba vedno znova odločati med paleto izdelkov, ker kupuje že poznane, preizkušene in uveljavljene znamke. Proizvajalci dobro poznajo te nakupne navade in nakupne procese kupcev, zato se trudijo s prepoznavnostjo in odličnostjo svojih izdelkov pridobiti njihovo zvestobo.

Z učenjem potrošnike navadijo na določeno vrsto blaga in jih po izteku življenjskega cikla izdelka preusmerjajo k nakupom novih izdelkov.

### *3.1.2 Vplivi okolja na potrošnika*

Potrošnikovo obnašanje ni odvisno samo od vplivov psiholoških dejavnikov, kajti stalno je izpostavljen tudi vplivom dejavnikov, ki prihajajo iz okolja.

Glavne vplive, ki prihajajo iz okolja, bi lahko razvrstili v štiri skupine, in sicer na: vpliv tradicije, kulture, pripadnosti skupini in osebni vpliv.

#### *Vpliv tradicije*

Tradicija so navade, verovanja in običaji, ki se prenašajo iz roda v rod. Vpliv tradicije je od družbe do družbe različen. V družbah, kjer mladi ne prevzemajo starih običajev in navad in so bolj naklonjeni spremembam, se tradicija ne ohranja. Če prevzamejo tradicijo druge družbe, ta nadomesti staro.

Tradicionalno usmerjena skupnost le počasi sprejema spremembe. Vsi pomembnejši odnosi v njej so nadzirani, na mlado generacijo pa močno vpliva starejša generacija. Ohranja se vedenje v skladu s pričakovanji te skupnosti.

Zaradi tradicionalnih vrednot in vzorcev obnašanja je velikokrat oviran razvoj in razširjanje novih tehnologij. Da bi omogočili napredek, moramo najprej spremeniti tradicionalne navade in vrednote. Tradicionalni vidik potrošnje je najbolj viden v prehrani, manj v oblačilih in še manj pri industrijskih izdelkih.

Tradicija se kaže tudi v sprejemanju novega izdelka. Tradicionalno usmerjen potrošnik nerad sprejema nove izdelke, raje čaka na mnenje drugih. Hkrati pa je tak potrošnik pomemben za tistega, ki želi uveljaviti dosedanje izdelke na domačih ali tujih trgih (Lipičnik in Možina 1993, 117).

#### *Vpliv kulture*

Kulturo države, v kateri se nahaja tržišče, lahko opredelimo kot niz pomembnih vrednot in stališč, ki so značilne za člene posamezne skupnosti in se nanašajo na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati.

Vedenje, ki vključuje znanje, umetnost, verovanje, moralne vrednote, navade in še mnoge elemente, ki jih srečujemo pri potrošnikih, imenujemo kultura. Izvira iz socialne dediščine človeka, ki je pri vsaki posamezni družbi različna.

Kulturi obnašanja se potrošnik lahko prilagodi, kulture se lahko nauči ali jo po potrebi tudi spremeni, česar se dobro zavedajo reklamne agencije, ki nas vedno močneje »bombardirajo« s svojimi reklamnimi akcijami, ki poizkušajo vplivati na naše vrednote in stališča in hkrati ustvarjati nove potrebe. Poznajo voljo večine potrošnikov, da želijo uspeti in biti uspešni, in tako se reklamni slogan pogosto glasi npr. »uspešni uporabljajo« in podobno.

Kultura pa ima močan vpliv tudi na odnose in stališča, na porazdelitev moči, vrednostna merila, vzorce vedenja in načine prilagajanja.

Porazdelitev moči opredeljuje odnose v hierarhični porazdelitvi moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti priznavajo še kot normalno (Treven 1998, 157).

Človeštvo pogosto razlagamo z eno samo veliko kulturo, vendar imajo lahko različne skupine ljudi različne kulture in podkulture, ki se med seboj razlikujejo po zastopanosti, vsebini in strukturi posameznih kulturnih elementov. Skupek teh razlik se končno odraža tudi v potrošnikovem obnašanju, kar je pomembna komponenta, ki jo mora podjetje upoštevati pri strategiji vstopa na nove trge.

### *Pripadnost skupini*

Na potrošnikovo obnašanje vplivajo tudi socialne skupine, ki se med seboj razlikujejo po lastnostih njenih članov, funkcionalni osnovi njenega obstoja in strukturi. Socialne skupine, ki vplivajo na obnašanje potrošnika, lahko razdelimo na dve vrsti: primarne in sekundarne skupine.

Za *primarne skupine* so značilni osebni stiki, ki so polni prijateljstva, topline in neposrednosti. Te skupine imajo zato primaren vpliv na razvoj osebnosti in na njeno obnašanje. Primarne skupine so družina, prijatelji, sosedje in podobne skupnosti.

Neosebni stiki in pisna komunikacija so značilni predvsem za *sekundarne skupine*. V te skupine se posameznik vključuje bolj premišljeno kot v primarne skupine. Takšne skupine so v organizacijah, društvih in povsod tam, kjer obstajajo predvsem formalni stiki.

Skupine na različne načine in z različno močjo vplivajo na obnašanje potrošnika. Vpliv skupine na potrošnika je odvisen od stopnje upoštevanja norm skupine, pa tudi od pomena, specifičnosti ter skladnosti ciljev in nalog članov skupine. Čim višje so stopnje upoštevanja norm skupine in čim bolj je skupina urejena, močnejši je njen vpliv na posameznika.

Skupine, s katerimi se posameznik identificira in ki so vir njegovih osebnih norm obnašanja, se imenujejo *referenčne skupine*. Razdeljene so v dve vrsti osnovnih skupin:

- v skupine, s katerimi potrošnik prihaja v neposreden stik (to so skupine, ki jim potrošnik resnično pripada) in
- v skupine, v katere potrošnik ni vključen, vendar jim želi pripadati.

Tisti, ki se enači z referenčno skupino, običajno sprejema vsa njena pravila, njeno obnašanje, žargon, celo posnema osebnostne poteze njenih članov. Referenčna skupina tako precej vpliva na obnašanje potrošnika. Vendar njeni vplivi niso enaki za vse predmete in za vse nakupne situacije, so selektivne narave. Referenčna skupina pri nekaterih predmetih opredeljuje le znamko izdelka, pri drugih pa vpliva na izbiro izdelka pa tudi na znamko izdelka (Lipičnik in Možina 1993, 118).

### *Osebni vpliv*

Vsako spremembo v vedenju posameznika pripisujemo osebnemu vplivanju. Vršni se v skupinah in je tako rezultat prenašanja mnenj od enega do drugega potrošnika.

Osebe z največjim vplivom so nosilci vplivanja oz. nosilci mnenj. Zaradi velikega vpliva njihovega mnenja so zelo pomembne za tržnega raziskovalca, zato je pomembno, da ta ve, kako jih odkriti, saj prav te osebe s svojim velikim vplivom krojijo usodo številnih izdelkov in storitev.

Lipičnik (Lipičnik in Možina 1993, 119) navaja tri vrste osebnega vplivanja:

- stimuliranje osebnega vplivanja, ki predstavlja nadomeščanje neposrednega vplivanja s posrednim (to uporablja znana oseba ...);
- stimuliranje osebnega vpliva pomeni razširjanje mnenj o izdelku ali storitvi; k tej vrsti vpliva precej pripomorejo prodajalci (vprašajte znanca ...);
- monitoriranje osebnega vplivanja, ki pomeni javno izražanje izkušenj z izdelkom ali storitvijo; uporablja se predvsem pri novih izdelkih, pri novih možnostih uporabe izdelkov ali storitev (javni prikaz ...).

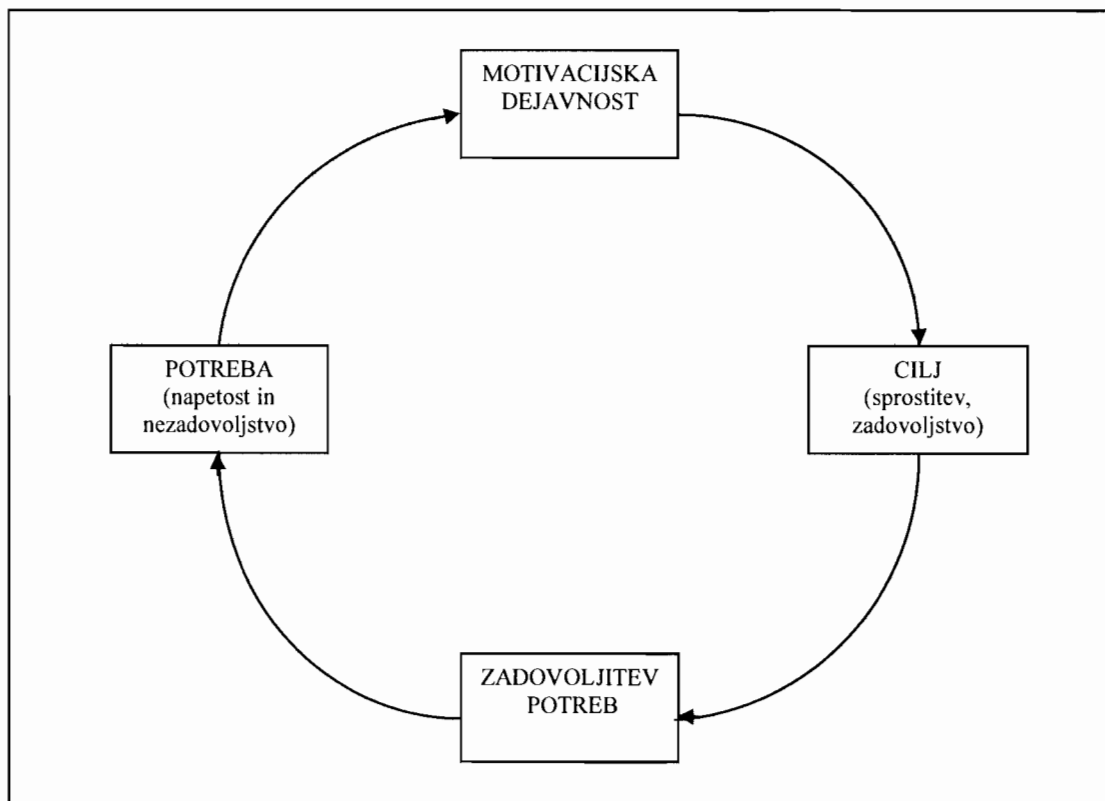
Težko je vedeti, katero osebno vplivanje uporabiti, da bi uspeli, in če je to sploh potrebno. Zato moramo najprej vedeti, ali je sploh potrebno osebno vplivanje, zatem izbrati in razviti ustrezen program za prenos informacij in osebnega vplivanja.

### **3.2 Osebnostne značilnosti potrošnika**

Za razumevanje potrošnikovega obnašanja je bistveno poznavanje človekovih motivov, kar so tržniki spoznali že zelo zgodaj. Poznavanje človekovih motivov vpliva na izdelek ali storitev že pri samem snovanju, razvoju in še bolj izrazito pri uvajanju izdelka ali storitev na tržišče.

Motivacijske dejavnike bi lahko imeli za intervenirajoče variable med dražljaji in odgovori, ki oblikujejo in umerjajo vedenje osebe. Motivi so tisti notranji dejavniki (opisani kot želje, potrebe, težnje), ki aktivirajo, spodbujajo (tj. motivirajo) osebo k cilju. Posledica tega je znižanje napetosti in zadovoljitev potrebe.

**Slika 3.1** Motivacijski krog



Vir: Damjan in Možina 1998, 79

Motivacijski krog je najpogostejša razlaga vsake človekove aktivnosti. Motivacijska dejavnost je vsaka dejavnost, s katero dosežemo cilj in zadovoljimo našo potrebo. Sčasoma se vzpostavljeno ravnotežje spet poruši in človek ponovno občuti napetost in nezadovoljstvo.

Poudarimo še, da lahko en cilj zadovolji več potreb, posamezna potreba pa je lahko usmerjena k več različnim ciljem. Tako lahko npr. modno oblačilo znane blagovne znamke zadovolji človekov potrebo po varnosti, toploti in po socialni uveljavitvi. Po drugi strani lahko željo zadovoljimo na več različnih načinov.

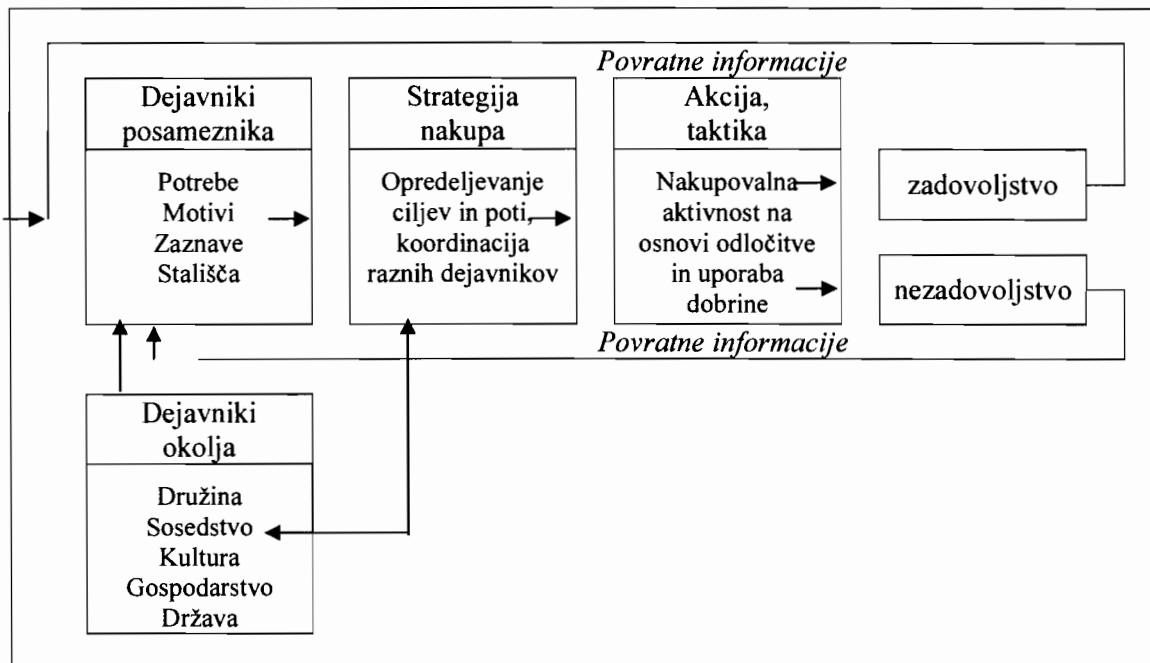
Pri zadovoljevanju potreb obstajata dva osnovna načina (Damjan in Možina 1998, 79–78):

- *homeostatično zadovoljevanje potreb*, ki pomeni vzpostavljanje dinamičnega ravnotežja v našem organizmu;
- *progresivno zadovoljevanje potreb*: v tem primeru dosežki determinirajo postavljanje novih ciljev na višji ravni.



### 3.3 Modeli obnašanja potrošnikov

Slika 3.2 Poenostavljeni model odločanja potrošnika



Vir: Damjan in Možina 1998, 41

Poznamo več modelov odločanja potrošnikov in njihovih razlag; večina modelov ima statični značaj. Obnašanje potrošnikov pa je dinamičen proces in ga ne smemo razumeti zgolj statično. V jedru dinamičnega procesa je proces odločanja, ki vsebuje in poudarja sam pojem obnašanja. Poenostavljeni model odločanja potrošnika nam na osnovi do zdaj znanih dejavnikov prikazuje potrošnikov način kupovanja dobrin ali naročanja storitev.

Ko potrošnik občuti neravnotežje glede nečesa oz. zazna pomanjkanje, se prične proces. Dražljaji povzročijo aktiviranje osnovnih dejavnikov, ki sprožijo miselni proces. Potrošnik zazna svoje potrebe in pod vplivom zunanjih dejavnikov in dosedanjih stališč usmerja svoje misli k cilju, k rešitvi problema.

Pred dokončno odločitvijo zbira še dodatne podatke iz okolja in jih primerja z notranjimi vzgibi. Odločitev sproži ustrezno akcijo, ki ima za rezultat začasno zadovoljstvo. V življenju smo tako vedno z nečim zadovoljni, najdemo pa vedno tudi področja, s katerimi smo nezadovoljni, tako da nas vseskozi spremlja proces odločanja.

Človek mora biti središče vseh dejavnosti. To vsekakor zahteva vse intenzivnejše proučevanje njegovih motivov in potreb, kot je bilo v navadi doslej (Geffroy 1996, 107).

### 3.4 Procesno ravnanje s kadri

Kadrovski management je v ospredju zanimanja razvoja managementa. Kadri predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost za organizacije. Pomen ustreznega ravnanja s kadri in ustreznega vodenja narašča. V prihodnosti bo vse večji pomen pridobilo predvsem motiviranje zaposlenih. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo po tem, kako management ravna s kadri, kako jih načrtuje, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagraduje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek.

Kadrovski management je proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in z njimi vzdržuje učinkovite odnose. Kadrovski management poudarja čim popolnejše dopolnjevanje med splošno poslovno strategijo in kadrovskim managementom ter skupni interes zaposlenih in managementa, da bi organizacija dosegla uspeh.

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

Situacijsko vodenje ni nekaj kar naredimo ljudem, ampak nekaj, kar naredimo skupaj z njimi (Blanchard, P. Zigarmi in D. Zigarmi 1995, 93).

Uspešni voditelji diskusije menijo, da bi med pogovorom morali največ govoriti prav delavci. To lahko dosežemo z dobrim obvladovanjem komunikacije in ustvarjanjem prijetnega ozračja (Maddux 1992, 46).

Praksa uspešnih kaže, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja podjetja in ustvariti strategijo za njeno uresničitev, temveč oblikovati sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničujejo (Anterič 2005, 15).

#### 4 VRSTE MOTIVOV

Strokovnjaki z uporabo različnih sodil razvrščajo motive na več načinov (Lipičnik 1998, 156):

- Glede *na vlogo*, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo:
  - *Primarne motive* ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. To so potrebe, ki so podedovane in univerzalne, ki so v človeku od rojstva. Primarne biološke potrebe so npr. potrebe po snoveh (vodi, hrani), po izločanju, po fizični celovitosti, po spanju in po počitku itd.
  - *Sekundarne motive*. To so motivi, ki v človeku vzbujajo občutek zadovoljstva, če so zadovoljeni, in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Sekundarne motive človek v življenju pridobi oziroma se jih nauči. Velik vpliv na razvoj in doživljanje sekundarnih motivov imajo družbeni vplivi, čas in okolje, v katerem človek živi. Mednje prištevamo več motivov: stališča, interesi, navade, razvade, razne odvisnosti itd.
- Glede *na nastanek* razlikujemo:
  - *podedovane motive* – so motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet in so v človeku že od rojstva;
  - *pridobljene motive* – so tisti, ki jih človek pridobiva, spreminja in dopolnjuje na življenjski poti.
- Glede *na razširjenost med ljudmi* razlikujemo:
  - *univerzalne motive*, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh,
  - *regionalne motive*, ki se pojavljajo le na nekaterih območjih,
  - *individualne motive* – najdemo jih le pri posameznikih.

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih v navedenem primeru uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost.

Prvo skupino silnic sestavljajo *primarne biološke potrebe*, med katere spadajo: potreba po snoveh, potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku, seksualna potreba itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo primarne potrebe. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, jih imenujemo tudi biološke. Poleg tega so te potrebe podedovane, zato jih najdemo pri vseh ljudeh. To pomeni, da so univerzalne.

Zaradi značilnosti primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati. To lastnost poznajo tudi tisti, ki so to kategorijo potreb izbrali za izsiljevanje. Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju, in zaradi njihove razširjenosti so »motivatorji« lahko zelo uspešni; treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne, biološke potrebe in »motivacijska« moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna.

Drugo skupino silnic sestavljajo *primarne socialne potrebe*, med katere štejemo: potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so prav tako primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju in družbi.

Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. Vse to so stanja, ki bi se jim skoraj vsakdo z veseljem izognil.

Druga značilnost primarnih socialnih potreb je, da so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja verjetno že v zgodnji mladosti, zato je mogoče sklepati, da okolje lahko vpliva na nastanek teh potreb. Regionalna razširjenost primarnih socialnih potreb kaže, da so v različnih krajih različne. Ker se potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi.

Po značilnostih spada ta skupina silnic med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Njihova regionalnost pa preprečuje, da bi za to uporabljali povsod enako orodje. Spreminjanje vedenja v tem primeru poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni v okolju, v katerem se uporabljajo.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugim tudi *interesi, stališča in navade*. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Mednje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, ki pa v tem okviru lahko dobita dimenzijo potrebe. To velja seveda zlasti za tiste, ki se takim »potrebam« vdajajo. Prav tako pa hkrati dokazuje, da so ti motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kljub temu pa je včasih zelo težko vplivati na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice predvsem zato, ker uporabljajo šablonske pristope, ki so učinkovali in spremenili vedenje drugih ljudi. Njihova individualnost pa nas opozarja, da bi morali najti ustrezno orodje za vsakogar posebej (Lipičnik in Mežnar 1998, 159).

#### **4.1 Motivacijski dejavniki**

S primerjavo med postavljenim ciljem in stanjem, ki smo ga dosegli – rezultatom, ugotavljamo uspešnost delovanja ljudi. Ob tem da upoštevamo tudi zunanje dejavnike, npr. spremembo razmer na tržišču in podobne dejavnike, na katere delavci nimajo vpliva.

Ugotovljena uspešnost nam razkriva vrsto povratnih informacij o lastnostih zaposlenih pri delu, o njihovih prednostih, slabostih o njihovih zmožnostih za opravljanje nekega dela. Ti podatki nam pomagajo pri oceni doseženega in pri

oblikovanju naše prihodnje strategije, predvsem strategije o prihodnjem ravnanju z ljudmi, da bi jih spodbudili k nekemu načinu vedenja in dela za doseganja ciljev podjetja.

Pri tem pa imajo največji vpliv prav motivacijski dejavniki, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo skupin in posameznika. Z motivacijskimi dejavniki človeku namenoma ustvarjamo možnosti za zadovoljevanje obstoječih potreb in tudi ustvarjenih novih potreb. Podjetje skuša z motivacijskimi dejavniki vplivati na zaposlene, da bi čim boljše dosegali cilje podjetja in preko njih dosegli možnost za zadovoljevanje lastnih potreb. Temeljni problem je, da podjetje skuša vplivati na večje število zaposlenih z istimi motivacijskimi dejavniki, motivacija pa je predvsem individualna, kot je individualna tudi struktura potreb.

Motivacijski dejavniki ali faktorji, tudi motivacijski vzvodi, motivatorji, motivi so primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Motiv spodbudi posameznika in skupine ljudi k nekemu dejanju – od tod motivacijski dejavnik – ali k nadejanju, kar povzroči pomembne posledice za človeštvo v poslovnem svetu, znanosti, socialnih odnosih, zadovoljevanje potreb (v poročtvu na primer) in drugod, skratka v vseh porah človekovih dejanj in nadejanj (Uhan 2000, 30).

Lipičnik od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, izpostavlja tri, ki najpogosteje vplivajo na motivacijo (Lipičnik 1998, 162):

- *Razlike med posamezniki* – vsak človek je edinstven. Individualne razlike, ki jih človek prinese s seboj na delo, se odražajo v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Kolikor so si različni posamezniki, toliko so različni tudi dejavniki, ki sprožijo motivacijo posameznika. Nekatere zaposlene motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.
- *Lastnosti dela* so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih ter narobe.
- *Organizacijska praksa* sestoji iz pravil, splošne politike, managerske prakse ter sistema nagrajevanja v združbi. S politiko izražamo posamezne ugodnosti, z nagradami pa to, kar motivira zaposlene (bonitete, provizije ...), kar privlači nove delavce in preprečuje odhode starejših delavcev iz organizacije. Ključno pri tem je, da zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

**Slika 4.1** Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.



Vir: Lipičnik 1998, 162

Na motivacijo zaposlenih vplivajo vsi trije dejavniki. Človekove potrebe in stališča, aktivnosti zaposlenega na delovnem mestu ter organizacijski sistem in pravila za učinke na delovnem mestu oblikujejo glavno interakcijo dejavnikov. Managerji morajo pri delu z ljudmi na področju motivacije upoštevati vse tri dejavnike in ob tem razumeti način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, ki lahko delujejo kot motivator ali demotivator.

Na človeški mehanizem motiviranja lahko vpliva mnogo dejavnikov, ki se medsebojno prekrivajo, dopolnjujejo, nadomeščajo ter spreminjajo glede na situacijo in čas, zato je razumevanje delovanja mehanizma zapleteno.

#### **4.2 Motivacija za raziskave in razvoj**

Motivacija pomembno vpliva na raziskave in razvoj, saj se bo le sposoben in ustrezno motiviran delavec zadostno angažiral, da bo lahko ustvarjal. Ustvarjalnost pa predstavlja proizvodnjo novih idej in podlago za inovacije. Vsaka nova ideja še ne pomeni nastanka inovacije, vendar pa se z vsako dodatno idejo bolj približamo cilju – inovaciji. Pri tem ključno vlogo odigra prav motivacija, ki predstavlja pomembno podlago za nastajanje novih idej. Motivacija je vzvod, ki sproži procese ustvarjalnosti v okviru naših sposobnosti. Lahko bi rekli, da bo ustrezno motivirani delavec dal od sebe vse, kar je v njegovi moči, v okviru zmožnosti za napredek, prispevek nemotiviranega delavca pa je kljub boljšim sposobnostim lahko bistveno nižji.

Motivirani delavci v podjetju pri medsebojnem sodelovanju ustvarjajo tako organizacijsko klimo, ki pomembno vpliva na delovanje podjetja in tudi na njegovo zunanjo podobo. V timskem delu s tako klimo pa med sodelovanjem zaposlenih pride do sinergijskih učinkov, ko delavci s soočenjem ali pri skupnem oblikovanju idej te še

oplemenitijo. Lahko se zgodi, da nekdo prispeva zgolj začetno idejo, ki prvotno zveni kot malce nora ideja, s prispevki sodelavcev pa se v pravi organizacijski klimi lahko razvije do genialne ideje.

Motivirani prodajalec lahko odigra pomembno vlogo tako pri realizaciji prodaje kot pri ustvarjanju podobe podjetja in s povratnimi informacijami. Pri tem imam v mislih pozornost, s katero razbere, po katerih stvareh ali storitvah stranke povprašujejo, pa tudi, ali so stranke z našimi proizvodi zadovoljne ali ne. Te informacije so dragocene in strateško pomembne za podjetje in dobijo svoj smisel le, če potujejo naprej, kot povratna informacija vse do vodstva podjetja, nabavnih in razvojnih oddelkov, ki poskrbijo, da se podjetje pravočasno odzove na potrebe tržišča. S konsistentnim spremljanjem tržišča določimo tudi trend tržišča in na osnovi tega lahko prilagodljivo in proaktivno razvijamo naše izdelke, storitve ter izobražujemo obstoječe in zaposlujeemo nove prilagodljive kadre (Merkač Skok 2004, 42).

Kadri morajo biti prilagodljivi, pripravljeni na nove delovne izzive svojega podjetja, morajo se samoiniciativno usposablјati za potrebe lastnega razvoja in podjetja. Zmožni morajo biti delati samostojno in svoje delo združevati v skupinskem delu tudi v sklopih danes aktualnega in vse pogostejšega projektnege dela.

Mnoge raziskave klime, kulture, vzdušja ipd. se izvajajo v organizacijah po svetu, tudi v Sloveniji. V eno od njih (SIOK) je vključenih že precej slovenskih podjetij. Zaposleni so na splošno zadovoljni z možnostmi za razvoj, vendar je nesmiselno pričakovati, da si ga vsi dejansko želijo. Zato je treba najprej z ocenjevalnimi letnimi pogovori ugotoviti, kaj posameznike motivira in kateri so najbolj motivirani za razvoj. Poleg tega se morajo zaposleni zavedati, da je njihova karierna pot odvisna tudi od njih samih, ne le od podjetja.

Nezadovoljstvo z možnostjo poklicnega razvoja je pri zaposlenih pogosto razlog odhoda iz podjetja. S tem podjetje morda izgubi sposobnega strokovnjaka ključnega pomena. Vprašati se moramo, kako se izogniti takšnim dogodkom in kakšna je pri tem vloga vodje. S čim lahko podjetje zagotovi, da ključne kadre zadrži v podjetju?

Danes se zaposleni srečujejo s pojmom svoje tržne vrednosti. Vse bolj je pomembno vprašanje, kolikšna je moja cena na trgu. Mnoga podjetja načrtno usmerjajo razvoj zaposlenih v posebna področja in ustvarjajo strokovnjake, ki so v svojem podjetju lahko ključni, na trgu delovne sile pa je njihove cena precej nižja. Z vidika podjetja je to seveda koristno, saj z vzgojo več specialistov raste tudi njegova vrednost na trgu. Pomanjkljivost tega pristopa je, da zaposleni ostajajo v podjetju zato, ker drugje nimajo možnosti za razvoj kariere, in zelo verjetno je, da so zato nezadovoljni in zaradi zaznavanja prisile pri delu manj uspešni. Zato je za podjetja smiselno proučiti nov pojem – psihološke pogodbe. Ta najbolj prikazuje odnos posameznika do podjetja in del, saj se zaposleni vede v skladu s tem »zapisom« v njegovi glavi. Pogosto naletimo na tri tipe teh pogodb (Merkač Skok 2004, 43):

- *Prisilno pogodbo* imajo zaposleni, ki se iz različnih razlogov ne morejo zaposliti drugje in so zato zapisani trenutnemu podjetju.
- *Kalkulativna pogodba* označuje ljudi, ki za podjetje delajo, dokler se jim to izplača. Ko dobijo boljšo priložnost drugje, zamenjajo podjetje. To so ponavadi sposobni ljudje, ki so velikokrat zelo učinkoviti. Veliko takih zaposlenih pomeni tveganje, saj so lahko vedno na preži za novimi priložnostmi. Lovci na glave na najboljši odziv naletijo ravno pri njih. Kalkulativci se ravnavajo po načelu »daj – dam« in kdor več da, od njega več dobi.
- *Identifikacijska pogodba* je za podjetje najbolj ugodna, a tudi najteže dosegljiva. Posameznik s to pogodbo podjetje doživlja kot del sebe, poistoveti se z vizijo in s cilji organizacije. Najbolj pa se izkaže v kritičnih trenutkih. Ko je treba zategniti pas in vztrajati, mnogi kalkulativci obupajo, tisti, ki imajo s podjetjem identifikacijsko pogodbo, pa so se za razvoj podjetja pripravljani odreči svojim interesom.

Ključ za uspeh podjetja v prihodnosti je ravno v teh kadrih, torej v zaposlenih, ki se s podjetjem identificirajo. Kaj k temu prispeva?

Eden od modelov prihodnosti je model soupravljanja, partnerstva z zaposlenimi. Ne gre za ločevanje – mi direktorji, vi zaposleni – temveč za enakovreden odnos. V njem je iskanje idej in možnost razvoja v pristojnosti obeh strani. Eno od orodij, s katerimi je mogoče doseči takšno partnerstvo, so *letni pogovori*.

Pri tem je treba ločevati med ocenjevalnim in letnim pogovorom. Mnogi vodje namreč oba povežejo v celoto in jo imenujejo letni pogovor. Vendar ju je smiselno ločevati, saj ima vsak drugačen namen. Namen ocenjevalnega pogovora je ocena preteklega dela in je dobra podlaga za izvedbo letnega pogovora. Teh pa naj se podjetje loti samo s tistimi zaposlenimi, ki so bili ocenjeni kot uspešni.

Zavedati se je namreč treba, da nimajo vsi zaposleni interesa za poklicni razvoj. Sposobnost in uspešnost na delovnem mestu nista nujno povezana. Pri uspešnih posameznikih je torej najprej smiselno ugotoviti, ali si razvoj sploh želijo. Pri vseh tistih, ki so z delom povsem zadovoljni in ne pričakujejo napredka, se ne odločamo za partnerstvo. Smiselno pa je skrbeti za ta vidik pri uspešnih zaposlenih, ki želijo aktivno sodelovati pri razvoju organizacije (Merkač Skok 2004, 43).



## **5 RAZISKAVA MOTIVACIJE PRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU X**

### **5.1 Predstavitev podjetja X**

Podjetje X je nastalo iz majhne obrtniške delavnice, katere dejavnosti sta bili razvoj in izdelava orodij, pripomočkov in raznih tehnoloških rešitev tako za podjetja kot tudi za gospodinjstva. Podjetje si je gradilo prepoznavnost na visoki kakovosti in inovativnosti izdelkov, kar mu je omogočilo rast in širitev tudi na druga področja.

Danes podjetje obvladuje visoko tehnološke produkte in inovativne systemske rešitve v svetovnem merilu. Izdelki se delijo na hobby program za domačo rabo in profesionalne produkte za potrebe širše industrije.

Razmere na tržišču so inovativnemu podjetju omogočale rast in širitev proizvodnje, razvoja in prodajne mreže, ima pa tudi široko razvejeno mrežo prodajnih enot.

V raziskavi obravnavam eno od prodajnih enot, ki pokriva prodajo na območju Slovenije, kjer se dnevno sooča z vse močnejšo konkurenco v svoji panogi.

Podjetje namerava obdržati in okrepiti vodilni položaj v svoji panogi, zato veliko vlaga v razvoj, ugled in konkurenčnost svojih izdelkov. Nadaljevalo bo s kapitalskimi povezavami in prevzemi podjetij v svoji panogi in v sorodnih panogah.

Dosedanji rezultati poslovanja in razvoj družbe potrjujejo, da je podjetje z ustvarjalnim delom, s prizadevnostjo in z izkoriščanjem sinergijskih povezav znalo uspešno konkurirati na tržišču. Razmere na trgu narekujejo nenehen razvoj, vse večjo prepoznavnost, fleksibilnost in izboljševanje izdelkov v vseh pogledih, kar ima podjetje navedeno v svoji strategiji razvoja.

### **5.2 Raziskava med zaposlenimi**

#### **5.2.1 Metodologija in namen raziskave**

Izbrana tema motiviranje prodajnega osebja je v današnjem času vedno bolj zanimiva in pridobiva vse večji pomen. Namen raziskave je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva in najpomembnejše motivatorje pri delu prodajnega osebja. Ugotoviti smo želeli, v kakšni meri motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih, pri nagrajevanju smo se osredotočili na to, kako so in kako želijo biti nagrajeni za svoje delo in kaj si najbolj želijo doseči v službi. Oceniti smo želeli možnosti napredovanja in skrb podjetja za razvoj kadrov.

Podatki so pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, v katerega smo vključili vprašanja zaprtega tipa, ki anketiranim zaposlenim že vnaprej ponujajo pripravljene odgovore, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. V vprašalnik smo vključili skale rangov. Pri sestavljanju vprašalnika smo si pomagali z že obstoječimi vprašalniki različnih avtorjev, kot je npr. vprašalnik dr. Bogdana Lipičnika za proučevanje motivacijske klime v slovenskih podjetjih.

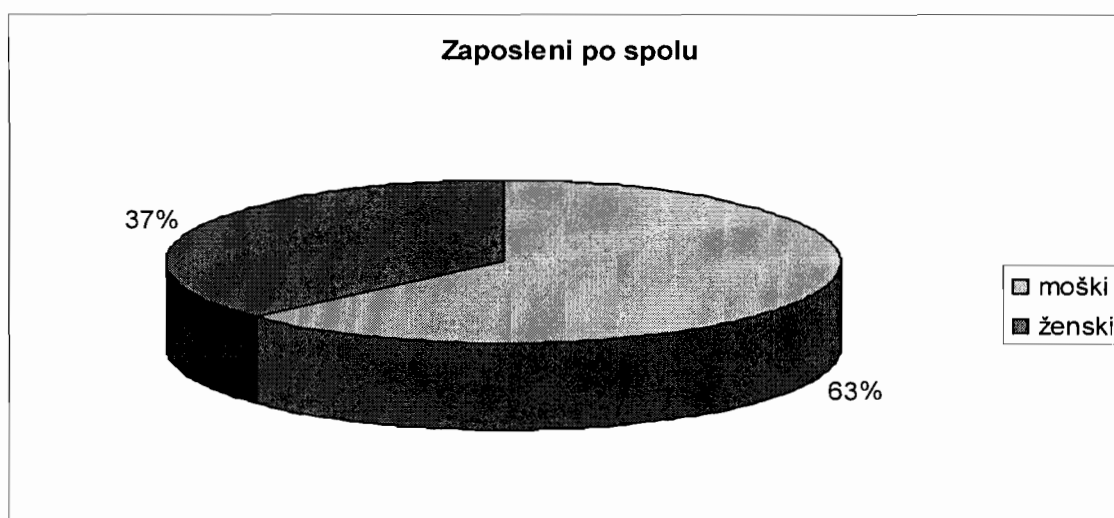
Na podlagi izračunanih povprečnih ocen so odgovori prikazani v grafikonih. Povprečne ocena nam kažejo, kakšno je mnenje zaposlenih o zastavljenem vprašanju.

Vprašalnik je bil razdeljen med 45 zaposlenih prodajnih in vodstvenih delavcev, od tega smo dobili 41 vrnjenih vprašalnikov, trije vprašalniki niso bili pravilno izpolnjeni, za analizo tako ostane 38 vprašalnikov, kar predstavlja 84,4 % delež.

### 5.2.2 Analiza anketnih vprašalnikov

#### Vprašanje 1: Spol

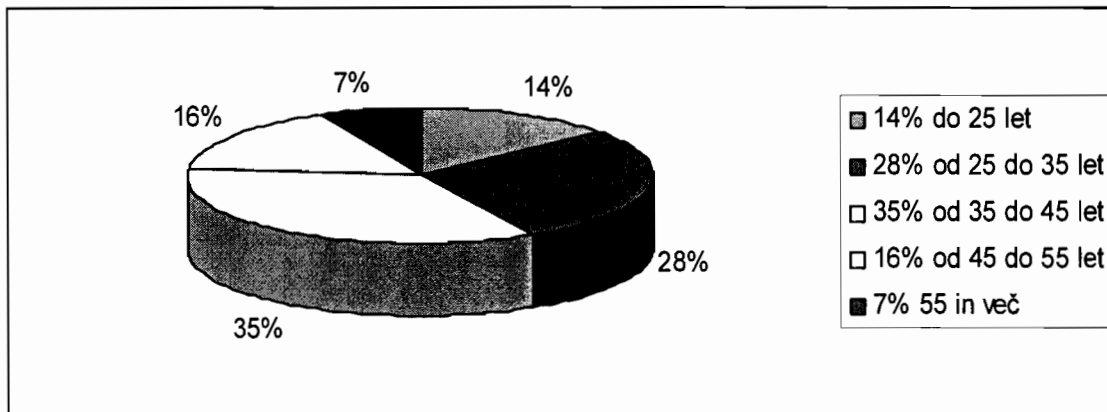
**Slika 5.1** Struktura zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnike po spolu.



Moška populacija predstavlja večji 63 % delež populacije, ženske pa predstavljajo 37 % delež. Glede na naravo dela, ki zajema več področij s tehničnimi značilnostmi del, je to običajno.

### Vprašanje 2: Starost

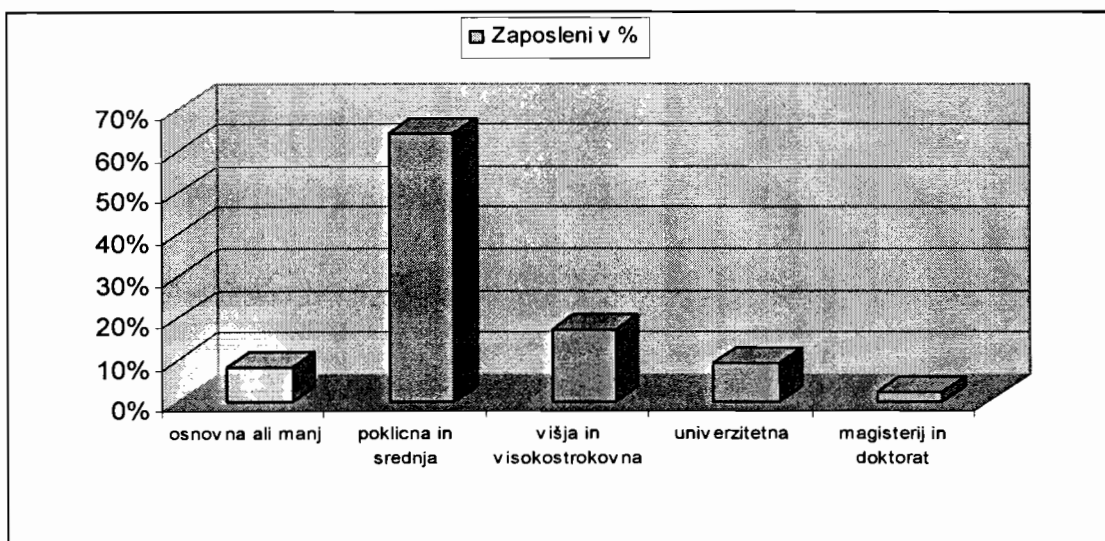
Slika 5.2 Anketirani glede na starost



Od vseh anketiranih jih je 14 % delež starih do 25 let, 28 % delež od 25 do 35 let, največji 35 % delež pa predstavlja generacija od 35 do 45 let. S 16 % deležem sledijo zaposleni, stari od 45 do 55 let, najmanjši 7 % delež pa predstavljajo zaposleni, stari 55 let in več.

### Vprašanje 3: Stopnja izobrazbe

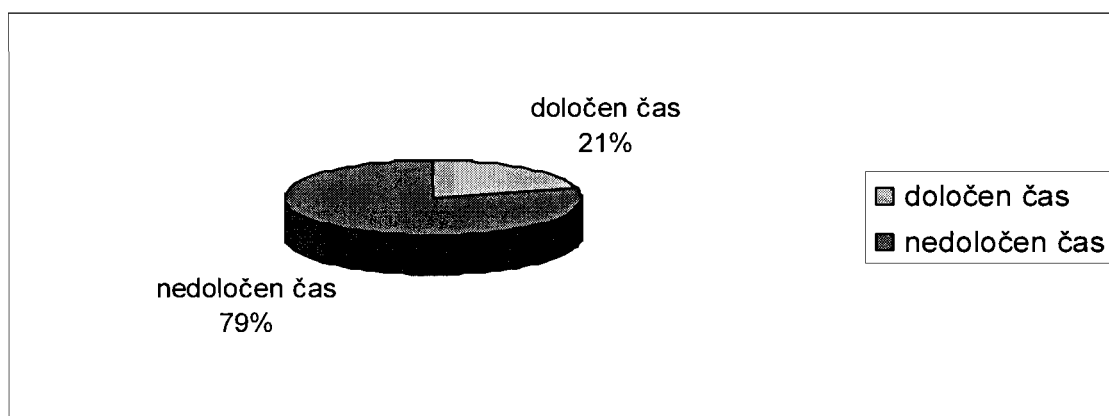
Slika 5.3 Struktura zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnike glede na stopnjo izobrazbe.



Osnovno šolo ali manj ima 8 % delež zaposlenih, poklicno in srednjo šolo ima največji 64 % delež, višja in visoka strokovna stopnja izobrazbe predstavlja 17 % delež, 9 % delež zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo, 2 % zaposlenih pa imata magisterij ali doktorat.

*Vprašanje 4: Sklenjena zaposlitev*

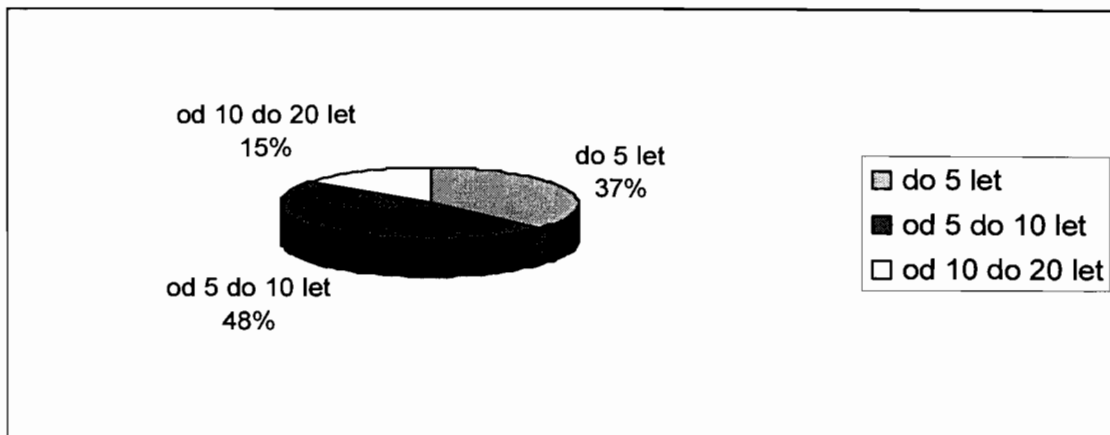
**Slika 5.4** Zaposlitev prodajnega osebja glede na vrsto sklenjene zaposlitve



Zaposleni za nedoločen čas predstavljajo 79 % delež, zaposleni za določen čas pa 21 % delež, ki predstavlja pretežno mlajše, novo zaposlene delavce in nekatere starejše zaposlene zaradi začasnega povečanja dela. Slednji predstavljajo majhen delež, ker podjetje za takečasne potrebe zaposluje pretežno študente.

*Vprašanje 5: Čas zaposlenosti v podjetju – delovna doba*

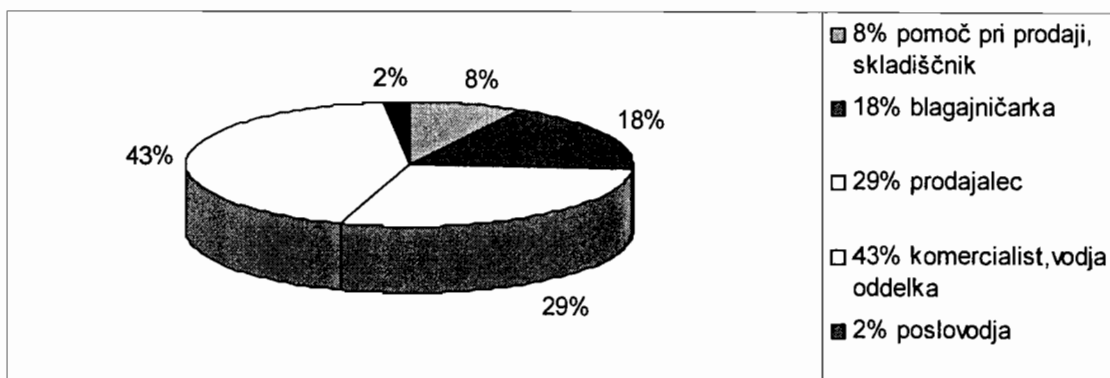
**Slika 5.5** Čas zaposlenosti oz. delovna doba v podjetju



V podjetju je največji 48 % delež zaposlenih od 5 do 10 let, sledijo zaposleni do pet let s 37 % deležem, najmanjši pa je 15 % delež zaposlenih, ki so v podjetju od 10 do 20 let. Čas zaposlenosti je povezan s širitvijo podjetja pred desetimi leti in v zadnjem obdobju petih let.

*Vprašanje 6: Vrsta delovnega mesta*

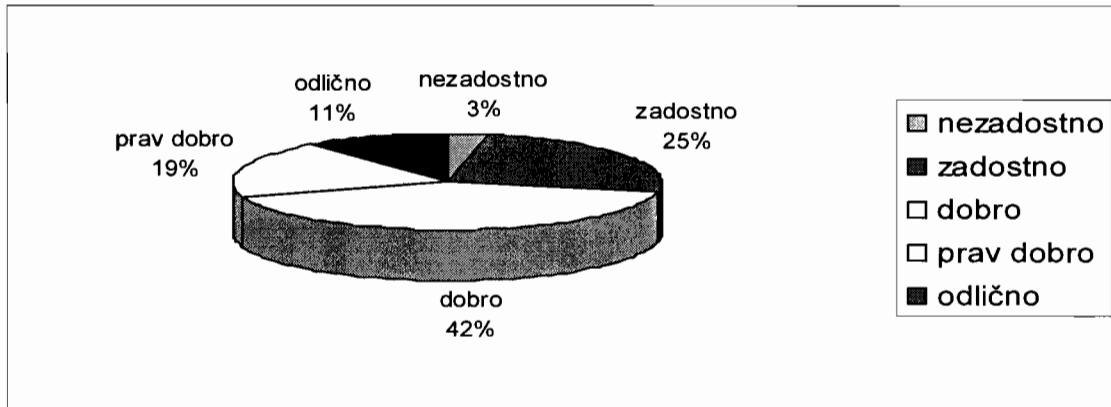
**Slika 5.6** Anketirani, zaposleni glede na vrsto delovnega mesta



Največji 43 % delež predstavljajo komercialisti, vodje oddelkov in produktni vodje, sledijo prodajalci z 29 % deležem, blagajničarke predstavljajo 18 % delež, 8 % delež pa predstavljajo zaposleni, ki nudijo pomoč pri prodaji in v skladišču. Ker ima podjetje majhen delež neposredne prodaje, največji delež predstavljajo komercialisti, trgovski potniki in produktni vodje, ki blago prodajajo drugim podjetjem za nadaljnjo prodajo.

*Vprašanje 7: Ocena stopnje zadovoljstva z vašim delom*

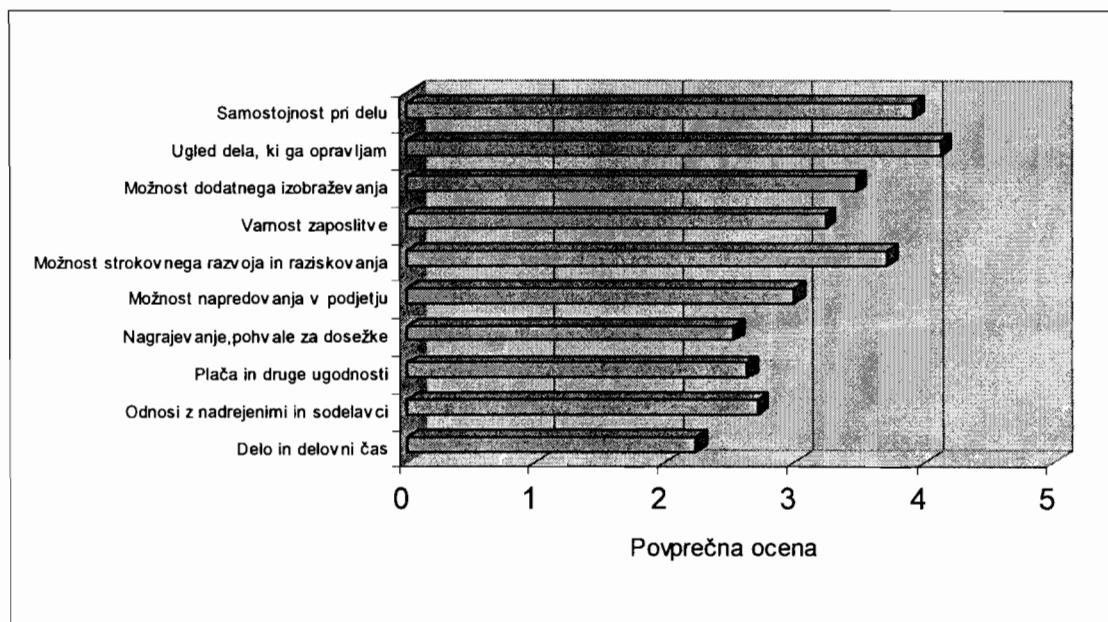
**Slika 5.7** Ocena stopnje zadovoljstva z delom



42 % delež zaposlenih ocenjuje stopnjo zadovoljstva z delom z oceno dobro, 25 % zadostno, 19 % prav dobro, 11 % odlično, preostali 3 % z oceno nezadostno niso zadovoljni z delom. Zadovoljstvo in motivacija sta pomembna dejavnika managementa, ki poizkuša prepričati zaposlene, da bi sledili ciljem podjetja in dosegali rezultate. Skoraj ena tretjina zaposlenih ocenjuje zadovoljstvo zgolj kot zadostno in nezadostno.

Vprašanje 8: Z ocenami od 1 do 5 ocenite vaše zadovoljstvo s spodaj navedenimi motivacijskimi dejavniki.

**Slika 5.8** Ocene zadovoljstva s spodaj navedenimi motivacijskimi dejavniki

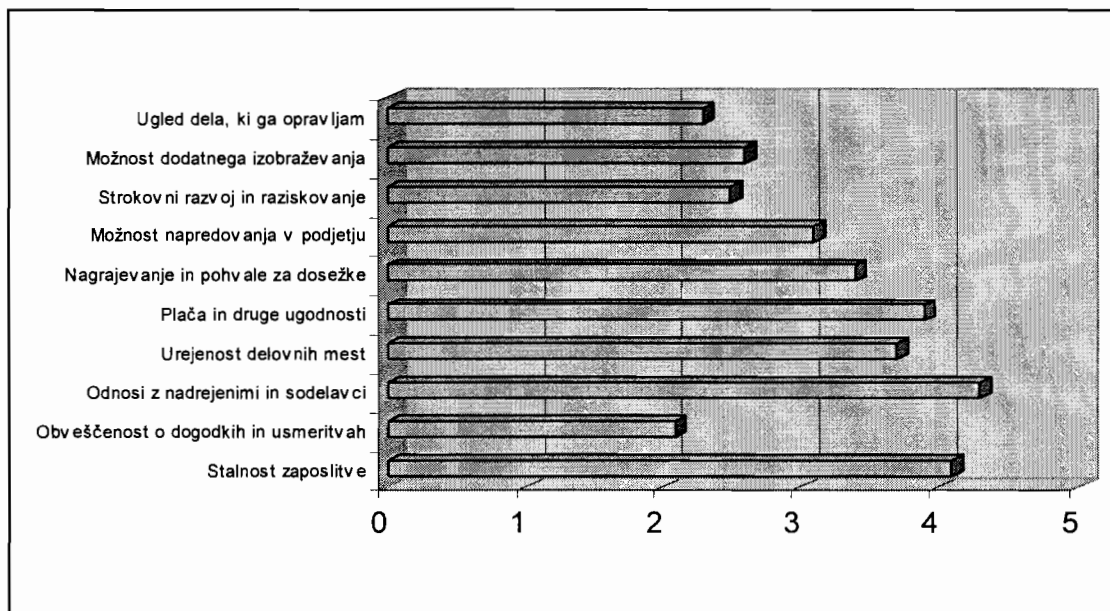


1 – zelo nezadovoljen	2 – nezadovoljen	3 – delno zadovoljen	4 – zadovoljen	5 – zelo zadovoljen
-----------------------	------------------	----------------------	----------------	---------------------

Zaposleni so najbolj zadovoljni z ugledom dela, ki ga opravljajo (ocena 4,13), sledijo samostojnost pri delu (ocena 3,92), možnost strokovnega razvoja in raziskovanja (ocena 3,71), možnost dodatnega izobraževanja (ocena 3,47) in varnost zaposlitve (ocena 3,24). Možnost napredovanja v podjetju so uvrstili kot delno zadovoljivo kategorijo (ocena 3). Z odnosi z nadrejenimi in sodelavci so bolj nezadovoljni (ocena 2,71), prav tako s plačo in drugimi ugodnostmi (ocena 2,63). Nagrajevanje in pohvale za dosežke sta na predzadnjem mestu (ocena 2,53), na zadnjem mestu pa delo in delovni čas (ocena 2,24).

Vprašanje 9: Z ocenami od 1 do 5 ocenite kako vas pri delu motivirajo naslednji dejavniki!

**Slika 5.9** Ocene motiviranja motivacijskih dejavnikov pri delu



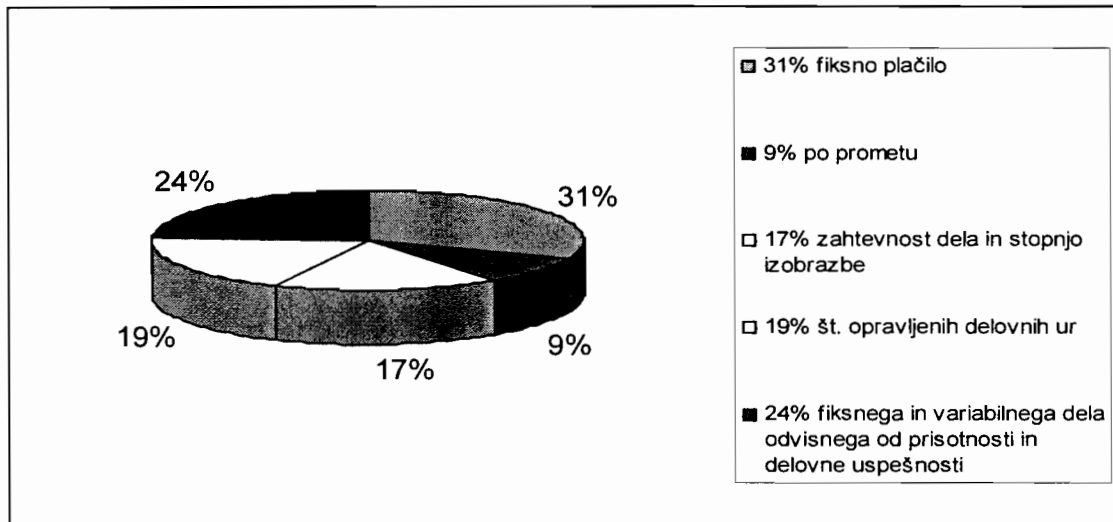
1 – me ne motivira	2 – zelo malo me motivira	3 – malo me motivira	4 – me zelo motivira	5 – najbolj me motivira
--------------------	---------------------------	----------------------	----------------------	-------------------------

Iz podatkov je razvidno, da anketirane najbolj motivirajo dobri odnosi z nadrejenimi in s sodelavci (ocena 4,3), druga najbolj pomembna kategorija je stalnost zaposlitve (ocena 4,1), ki je v današnjih negotovih časih vedno bolj pomembna. Plača in druge ugodnosti (ocena 3,9) so na tretjem mestu dejavnikov. Sledi urejenost delovnih mest (ocena 3,7). Pomembno, peto mesto zavzema nagrajevanje in pohvale za dosežke (ocena 3,4), zatem možnost napredovanja v podjetju (ocena 3,1). Sledi možnost dodatnega izobraževanja (ocena 2,6), manjši motivacijski dejavnik je tudi strokovni razvoj in raziskovanje (ocena 2,5). Predzadnje mesto je pripadlo ugledu dela (ocena 2,3), s katerim so sicer zaposleni zelo zadovoljni. Na zadnjem mestu se je znašla obveščenost o dogodkih in usmeritvah (ocena 2,1).



*Vprašanje 10: Kakšen način izplačevanja osebnih dohodkov predlagate?*

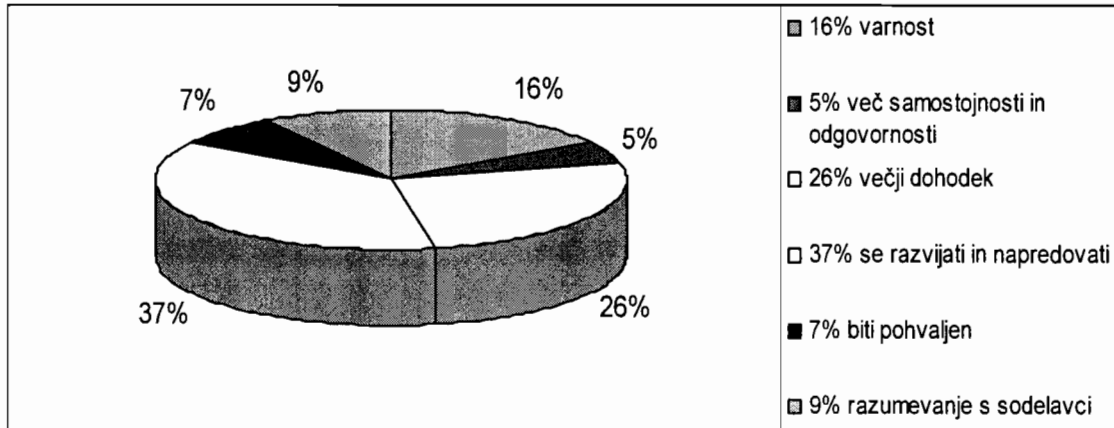
**Slika 5.10** Predlagan način izplačevanja osebnih dohodkov



Največji 31 % delež anketiranih se je opredelil za zanesljivo fiksno plačilo, 24% delež pretežno mlajši del populacije se je odločil za izplačevanje fiksne in variabilnega dela, odvisnega od prisotnosti in delovne uspešnosti. Z 19 % deležem sledijo zaposleni, ki bi želeli biti plačani glede na število opravljenih ur. Izplačilo glede na zahtevnost dela in stopnjo izobrazbe bi želelo 17 % anketiranih, preostalih 9 % pa bi želelo biti plačanih po prometu.

*Vprašanje 11: Kaj si najbolj želite doseči v službi?*

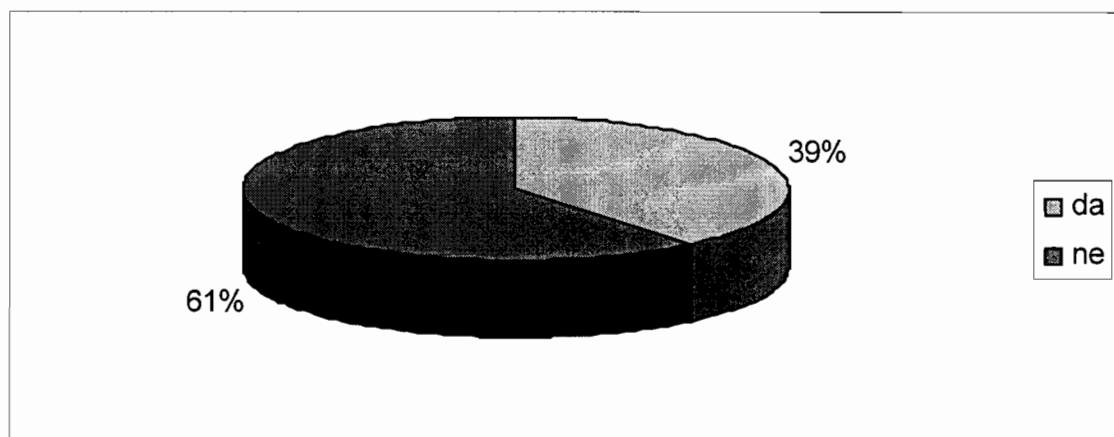
**Slika 5.11** Zaposleni si v službi najbolj želijo doseči ...



Največji 37 % delež se želi razvijati in napredovati, 26 % delež bi želel višji dohodek, 16 % delež večjo varnost, 9 % boljše razumevanje s sodelavci. Preostalih 7 % si želi pohval, 5 % pa si želi več samostojnosti in odgovornosti pri delu.

*Vprašanje 12: Ali ste mnenja, da ste v podjetju ustrezno nagrajeni za svoje delo tako materialno kot s pohvalami in možnostjo napredovanja?*

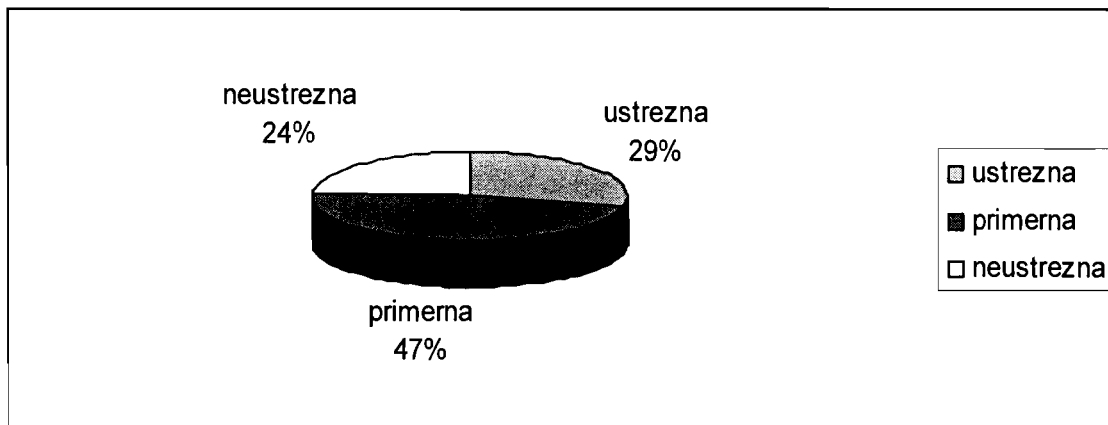
**Slika 5.12** Mnenje zaposlenih o ustreznosti nagrajevanja



Velik 61 % delež anketiranih meni, da niso ustrezno nagrajeni za svoje delo tako s pohvalami kot z možnostjo napredovanja. Drugi del 39 % delež pa je mnenja, da je ustrezno nagrajen za svoje delo.

*Vprašanje 13: Kakšna je po vaši oceni komunikacija v podjetju?*

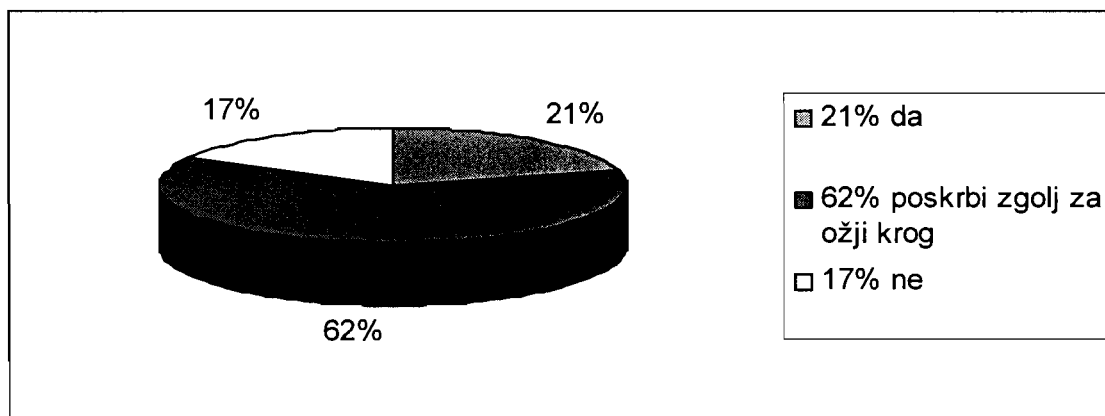
**Slika 5.13** Komunikacija v podjetju



Za primerno komunikacijo se je opredelilo 47 % delež zaposlenih, zgolj 29 % delež anketiranih meni, da komunikacija ni ustrezna, kar 24 % delež pa je s komunikacijo v podjetju nezadovoljen in jo označuje kot neustrezno.

*Vprašanje 14: Menite, da podjetje dovolj skrbi za razvoj kadrov in jih k temu tudi stimulira?*

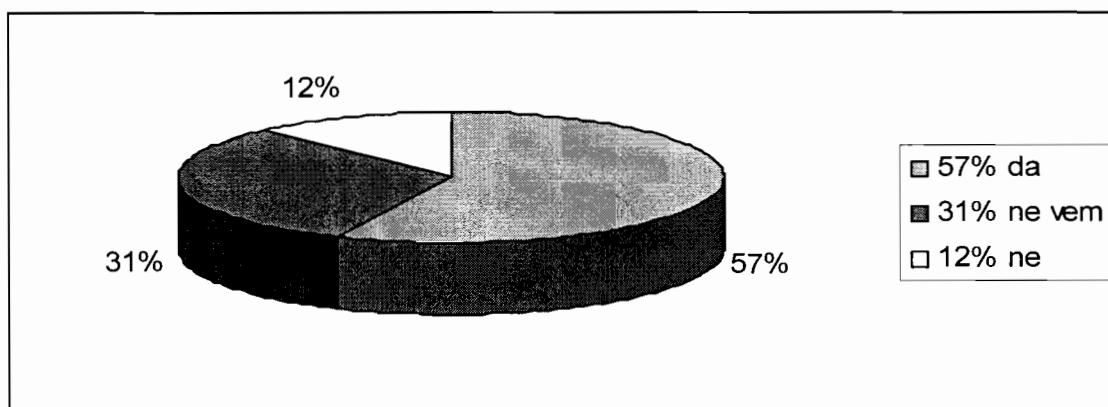
**Slika 5.14** Ali podjetje skrbi dovolj za razvoj in stimuliranje kadrov.



Kako podjetje skrbi za razvoj kadrov, lahko razberemo iz podatkov, da 62 % delež anketiranih meni, da podjetje poskrbi zgolj za ožji krog zaposlenih. Druga skupina z 21 % deležem je mnenja, da podjetje dovolj skrbi za razvoj kadrov. 17 % pa je nezadovoljnih in so mnenja, da podjetje ne naredi dovolj za razvoj kadrov.

*Vprašanje 15: Ali bi ponovno sprejeli vaše delo, če bi se morali danes odločiti zanj?*

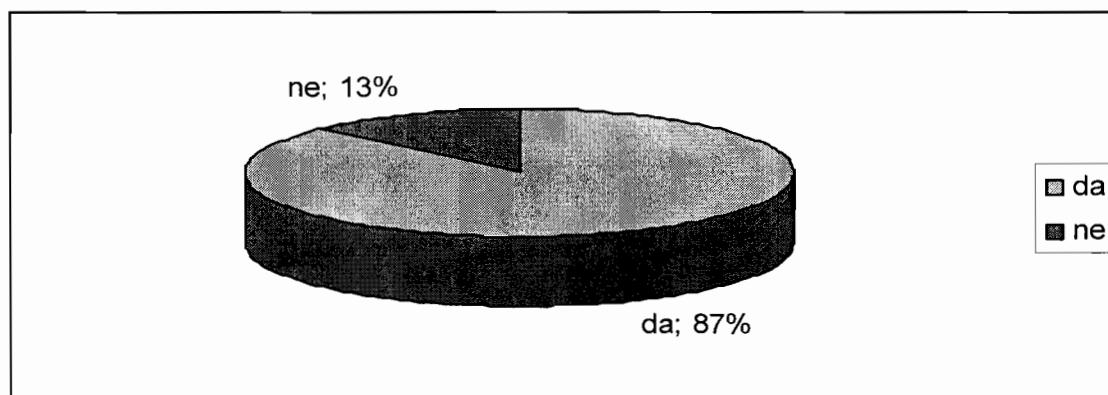
**Slika 5.15** Mnenje anketiranih, če bi ponovno sprejeli svoje delo.



Večji 57 % delež bi ponovno sprejel svoje delo, 31 % delež vprašanih ima pomisleke in ostajajo neopredeljeni, preostalih 12 % pa ni zadovoljnih s svojim delom in ne bi ponovno sprejeli svojega dela.

*Vprašanje 16: Ali ste že imeli redni letni razgovor?*

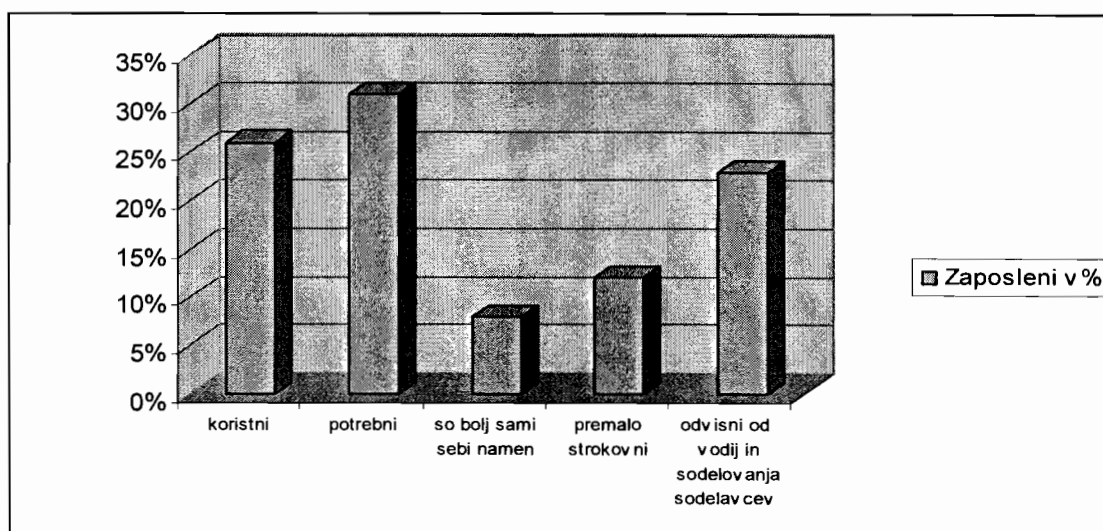
**Slika 5.16** Redni letni razgovor sem že imel.



Redni letni razgovor je bil opravljen pri 87 % deležu zaposlenih, pri 13 % deležu pa razgovor ni bil opravljen.

*Vprašanje 17: Kako ocenjujete redne letne razgovore v podjetju?*

**Slika 5.17** Ocena letnih razgovorov



Iz ankete lahko povzamemo, da 31 % delež zaposlenih meni, da so redni letni razgovori potrebni, 26 % delež jih meni, da so koristni, 23 % delež vprašanih pa ocenjuje, da so redni letni razgovori odvisni od vodij in sodelovanja zaposlenih. 12 % delež anketirancev te razgovore označuje kot premalo strokovne, najmanjši, 8 % delež pa se je opredelil, da so letni razgovori bolj sami sebi namen.

### **5.2.3 Ugotovitve raziskave in predlogi izboljšav**

V podjetju prevladuje struktura delavcev srednjih let s poklicno in srednjo stopnjo izobrazbe. Sledi jim mlajša generacija, ki ima večji delež z višjo, visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo. V podjetju je treba poskrbeti za dvig izobrazbene ravni delavcev srednjih let in starejših delavcev. V predstavljenih motivacijskih teorijah, obravnavanih v teoretičnem delu, sta strokovno usposabljanje in osebni razvoj pomembni komponenti.

Glede na vrsto delovnih mest največji delež zaposlenih opravlja delo komercialista, vodje oddelka in prodajalca.

Zadovoljstvo zaposlenih je eden ključnih dejavnikov motiviranosti prodajnega osebja, njihovih rezultatov, ustvarjalnosti in razvoja. Na podlagi analize lahko ugotovimo, da stopnja zadovoljstva z delom pri skoraj tretjini zaposlenih ni na ustrezni ravni, kar predstavlja velik potencial in izziv za management podjetja, da poizkuša

dvigniti stopnjo zadovoljstva in motivirati zaposlene, da bodo napredovali in dosegali zastavljene cilje.

Da bi dobili popolnejšo sliko, smo v anketi ugotavljali stopnjo zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki. Najvišje ocene beležimo pri ugledu dela, sledi samostojnost pri delu, možnost strokovnega razvoja, raziskovanja in izobraževanja. Ocene zadovoljstva pri dejavniku »možnosti napredovanja« pa se že znižujejo v delno zadovoljivo kategorijo, pri kateri moramo ukrepati, da bi stanje izboljšalo. Možnost napredovanja v podjetju je pomembna, kajti zaposleni se bodo bolj trudili in se bolj angažirali pri delovnih nalogah. Nezadovoljni so tudi z odnosi z nadrejenimi in sodelavci. Tu je potrebno izboljšati komunikacijo in pristop do zaposlenih. Predpostavljeni morajo predstavljati zgled dobre komunikacije do zaposlenih in ustvariti pogoje za dobro komunikacijo med zaposlenimi. Nezadovoljstvo s plačo izvira iz neustreznega nagrajevanja delovnih mest, želeli pa bi nagrajevanje za opravljeno delo in variabilni del plače, ki upošteva posameznikov prispevek. Najbolj nezadovoljni pa so anketiranci z delovnim časom, predvsem zaradi nestalnih delovnih urnikov, pogostih nadur in potovanj. Zato bi se bilo potrebno dogovoriti o ustreznem delovnem fondu ur oz. nadur in uskladiti delovni čas.

Zaposlene najbolj motivirajo dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, stalnost zaposlitve, tretji motivacijski dejavnik so plače in druge ugodnosti, na četrtem mestu urejenost delovnih mest. Sledijo nagrajevanje in pohvale za dosežke, zatem možnost napredovanja v podjetju in možnost dodatnega izobraževanja. Motivacijska dejavnika možnost napredovanja in možnost dodatnega izobraževanja so postavili na zadnji mesti, pri vprašanju, kaj si najbolj želijo doseči, pa so na prvo mesto postavili prav razvoj in napredovanje, ki pa brez dodatnega izobraževanja nista mogoča.

Dobre odnose z nadrejenimi so zaposleni opredelili kot dejavnik, ki jih najbolj motivira, vendar pa v praksi z njimi niso zadovoljni, zato je potrebno tako pomembnemu motivacijskemu dejavniku posvetiti večjo pozornost. Nadrejeni bi morali na sodelavce gledati kot na največji potencial in konkurenčno prednost podjetja. Pri tem si lahko pomagajo z motivacijskimi orodji, rednimi letnimi razgovori, predstavljenimi v teoretičnem delu diplomskega dela, za procesno ravnanje s kadri.

Komunikacijo v podjetju je četrtnina vprašanih ocenila kot neustrezno, skoraj polovica kot zgolj primerno in le manj kot tretjina zaposlenih kot ustrezno. Komunikacija je eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, ki jih opisujem v motivacijskih teorijah in v četrtem poglavju, v katerem povzemam motivacijske dejavnike. S pravo komunikacijo in pristopom lahko pravočasno identificiramo in rešimo večino problemov še pred povzročitvijo nepopravljive škode. Pomembno je, da znamo zaposlenim prisluhniti in z njimi vzpostaviti dialog. Glede na pomanjkljivo usposobljenost in premajhno zavedanje nadrejenih in zaposlenih o pomembnosti ustrezne komunikacije kaže, da potrebujejo vodje dodatno izobraževanja na področju dela z zaposlenimi in komuniciranja.

Da bodo sodelavci v podjetju lahko postali dejavnik konkurenčne prednosti, je treba uveljaviti novo filozofijo vodenja. Ta med drugim poudarja, da naj vodja gradi na produktivnosti, osebnih in skupnih vrednotah, naj bo operativen in vizionarski, naj daje zgled z dejanji, postavlja v ospredje skupino in ne sebe ter naj upošteva, da je vodenje stvar vsakogar, da je proces in ne položaj (Merkač Skok 2004, 4). Tudi letni razgovori so, če so vodeni pravilno, močan motivator za delavca in nadrejenega.

S plačo in drugimi ugodnostmi, ki so na tretjem mestu najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, zaposleni niso zadovoljni. V nadaljevanju analize lahko ugotovimo še, da anketirani niso zadovoljni tudi z načinom izplačevanja osebnih dohodkov. Večina zaposlenih želi, da se pri načinu izplačila upošteva razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače glede na prisotnost, stopnjo izobrazbe in delovne rezultate. Več kot polovica anketiranih meni, da nagrajevanje v podjetju ni ustrezno. Zaposleni v podjetju ne predstavljajo zgolj stroška, ampak pomenijo investicijo, največji potencial in če so zadovoljni in ustrezno motivirani, je tudi njihov prispevek k uspešnemu delovanju podjetja večji. Zato bi bilo treba oblikovati ustrezen plačilni sistem, ki stimulatивно vpliva na zaposlene.

V službi si zaposleni najbolj želijo doseči razvoj in napredovati, kar je pohvalno, saj kaže na njihovo ambicioznost, čeprav pri predhodnih vprašanjih ta motivacijski dejavnik ni bil rangiran tako visoko. Kategorija »možnost napredovanja v podjetju« je prejela nezadovoljivo oceno in večina meni, da podjetje poskrbi zgolj za ožji krog zaposlenih. V podjetju nista omogočena zadosten razvoj in napredovanje kadrov, kar bi kazalo urediti z načrtovanjem in s spodbujanjem razvoja karier. Z razvojem in napredovanjem kadrov se razvija in napreduje tudi podjetje, kar podrobneje predstavljam v teoretičnem delu v poglavju o motivaciji za raziskave in razvoj.

Druga največja skupina si želi doseči večji dohodek, saj pozna razmere v sorodnih podjetjih in v svoji panogi. Meni, da glede na vloženi trud, doseganje rezultatov in strokovnost dela vlagajo več, kot v obliki osebnih dohodkov prejema od podjetja.

Vse pomembnejši dejavnik v današnjih časih je varnost zaposlitve, ki ga uvrščajo na tretje mesto. Sledijo zaposleni, ki si želijo boljšega razumevanja s sodelavci, ki je, kot je bilo že omenjeno, nezadovoljivo.

Pri vprašanju, ali bi ponovno sprejeli svoje delo, se tretjina anketiranih ni mogla opredeliti in ima pomisleke, dobra desetina pa je zavzela stališče, da svojega dela ne bi ponovno sprejela. To predpostavljenim predstavlja izziv, da oblikuje delo na prijaznejši način, da se bodo zaposleni bolj vključili v delovni proces, za njihovo delo pa naj jih ob upoštevanju vsakega posameznika tudi ustrezno nagradi.

Na kratko smo preverili tudi, kakšno je stanje na področju vodenja rednih letnih razgovorov v podjetju. Te razgovore je imela večina zaposlenih. Ena tretjina jih meni, da so potrebni, četrtna je mnenja, da so koristni. Slaba polovica anketiranih meni, da so razgovori odvisni od vodij in sodelovanja sodelavcev, da so premalo strokovni in so bolj sami sebi v namen. Stanje kaže na to, da je treba dvigniti strokovnost vodenja

razgovorov. Vodjem razgovorov bi koristilo izobraževanje, da se bodo zavedali in znali uporabiti redne letne razgovore kot pomembno motivacijsko orodje in orodje za dvig produktivnosti in uspešnosti podjetja.



## 6 ZAKLJUČEK

V svojem diplomskem delu obravnavam motiviranost prodajnega osebja, zato opisujem tudi tržno psihologijo z dejavniki potrošnikovega obnašanja. Tako predstavim psihološke dejavnike obnašanja potrošnika, vplive okolja na potrošnika, osebne značilnosti potrošnika in nekatere modele obnašanja potrošnikov.

Da znamo ustrezno motivirati, moramo poznati vrste motivov, njihov nastanek in razvrstitev. Sodelavcem je treba predstaviti izzive, v katerih bodo posredno izpolnili tudi svoje potrebe oz. motive.

Dotaknem se tudi motivacije za raziskave in razvoj, saj si težko predstavljamo uspešne raziskave in razvoj kreativnosti brez primerne motivacije.

Predstavim teoretična spoznanja različnih avtorjev, od katerih vsak po svoji metodologiji obravnava motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in značilnosti učinkovitih motivacijskih sistemov nagrajevanja. V prakso pa vključimo najprimernejšo teorijo, ki jo lahko priredimo glede na trenutno situacijo. Običajno je najprimerneje, če razvijemo svoj motivacijski koncept, ki je kombinacija najboljših teorij in praks in je dovolj fleksibilen, da ga prilagajamo različnim individualnim situacijam oz. osebam.

Pri prodaji v storitvenih podjetjih je motiviranje zaposlenih ključnega pomena, zato je poleg drugih motivacijskih možnosti pomembno ustrezno ravnanje s kadri. V vseh podjetjih, kjer skrbijo za dobro komunikacijo z zaposlenimi, beležijo pozitivne rezultate na več področjih. Z ustreznim komuniciranjem spodbujamo uspešnejše delo, rešujemo probleme, strnemo dosežke preteklega dela in sodelavce seznanjamo s strateško pomembnimi načrti za prihodnje obdobje. Ustrezno komuniciranje je med drugim eden ključnih dejavnikov vključenosti zaposlenih v delovni proces.

Motiviranost zaposlenih pomembno vpliva na zadovoljstvo posameznikov, na njihovo zavzetost pri delu in s tem na razvoj ter uspešnost podjetja. Zato morajo biti delavci motivirani za delo, vodstvo pa mora z dobro komunikacijo vzpostavljati dobre medsebojne odnose.

Raziskovanje motivacije je aktualno že nekaj desetletij, v današnjih časih s povečevanjem deleža storitvenih dejavnosti pa pridobiva še večji pomen. Pri motiviranju prodajnega osebja je to ključnega pomena, saj so zaposleni v vsakodnevnih stikih z odjemalci.

Kljub obsežnim raziskavam številnih avtorjev z različnih področij motivacije ne moremo strniti v enotno definicijo. To nam onemogoča različnost okolja in različnost posameznikov, ki jih motivirajo različni dejavniki. Motivacijski dejavniki namreč na ljudi delujejo različno, glede na čas in spremembe okolja pa se spreminja tudi njihov vpliv.

Na podlagi rezultatov ankete sem ugotovil, da je stopnja zadovoljstva z delom v obravnavanem podjetju v povprečju dobra, pri skoraj tretjini pa ni na zadovoljivi ravni, zato sem podal predloge za dvig stopnje zadovoljstva in izboljšanje motivacije. Predlagam, da vodstvo prouči razloge za nizko stopnjo motiviranosti in sprejme ukrepe

za dvig motivacije in tako zaposlene bolj vključi v delovni proces, ki vodi do boljših rezultatov.

Vprašani so najbolj zadovoljni z ugledom dela, s samostojnostjo pri delu in z možnostjo strokovnega razvoja. Najpomembnejši motivacijski dejavniki so dobri odnosi z nadrejenimi in s sodelavci, stalnost zaposlitve in plače ter druge ugodnosti. Kljub temu, da so zaposlenim najpomembnejši dobri odnosi z nadrejenimi in s sodelavci, z njimi v praksi niso zadovoljni in jih je treba izboljšati. Po proučitvi razlogov za nizko stopnjo motivacije naj podjetje pri sprejemanju ukrepov za dvig stopnje motivacije večjo pozornost posveča najpomembnejšim motivacijskim dejavnikom.

S stalnostjo zaposlitve so zadovoljni, nezadovoljni pa so s plačo, z drugimi ugodnostmi in načinom izplačevanja, kar je treba urediti, saj so ti dejavniki na tretjem mestu po pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Nagraditi je potrebno delo in ne delovnih mest, način izplačevanja pa naj upošteva strokovnost, vložek in delovno uspešnost zaposlenih.

Prav tako je treba izboljšati komunikacijo in možnosti napredovanja. Predlagam analizo trenutnega načina posredovanja informacij zaposlenim in izobraževanje vodilnih delavcev za dvig strokovnosti komuniciranja. Vzpostaviti je potrebno dialog med vodilnimi in zaposlenimi. Glede možnosti napredovanja pa naj kadrovska služba v pri načrtovanju karier ugotovi bodoče potrebe in pripravi načrt izobraževanja zaposlenih delavcev ter načrtuje njihovo napredovanje po zaključenem izobraževanju, ko bo nastopila potreba.

Letne razgovore so ocenili kot potrebne in koristne, dvigniti pa je treba strokovnost njihovega vodenja. Zato je potrebno usposabljanje nadrejenih za strokovno opravljanje letnih razgovorov, vodenje evidenc in analitičen pristop. Pomembno je tudi posredovati pomembne podatke kadrovske službi, z njo sodelovati in usklajevati aktivnosti.

Danes podjetja delujejo v dinamičnem, turbulentnem poslovnem okolju, v katerem lahko obstanejo le prilagodljiva podjetja s pravimi sposobnimi in z motiviranim osebjem, kar jim omogoča razvoj in uspešno rast.

»Praksa uspešnih kaže, da ni največji izziv razviti vizijo podjetja in ustvariti strategijo za njeno uresničitev, temveč oblikovati sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničujejo.« (Škof 2005, 15)

## LITERATURA IN VIRI

- Alderfer, Clayton P. 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (2): 142–175.
- Anterič, Mira. 2005. Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. HRM Magazine, april 2005, 15
- Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia in Zigarmi, Drea. 1995. Vodenje in enominutni vodja. Ljubljana: Založba Taxus
- Brajša, Pavo. 1996. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Damjan, Janez in Možina, Stane. 1998. Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Geffroy, Edgar K. 1996. Kupec – nepotrebno zlo: Klientstvo spodriva trženje in vnaša revolucijo v prodajo. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje
- Hari, Ivan. 2005. Nagrajevati je treba zaposlene, ne delovnega mesta. Finance, 8. 6. 2005, 17.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. 1988. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- <http://www.sigov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/Clanki/motivaci.doc> (pridobljeno 24. 9. 2005)
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago. 1998. Ravnanje pri delu z ljudmi. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Lipičnik, Bogdan in Množina, Stane. 1993. Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Maddux, Robert B. 1992. *Učinkovito ocenjevanje storilnosti*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Merkač Skok, Marjana. 2004. Nekateri vidiki ravnanja z ljudmi v organizaciji. Zapiski s predavanj, Fakulteta za management Koper
- Musek, Janek. 1982. Osebnost. Ljubljana: DDU Univerzum
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Škof, Bojan. 2005. Merkurjev letni razgovor. *Merkurjeve novice*, julij
- Treven, Sonja. 1998. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Uhan, Stane. 1989. Vrednotenje dela. Kranj: Moderna organizacija

Uhan, Stane. 2000. Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača. Kranj: Moderna organizacija

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK ZA PRODAJNO OSEBJE V PODJETJU

Moje ime je Matjaž Mikolič. Sem izredni študent Fakultete za management v Kopru. Pišem diplomsko delo s področja motiviranosti zaposlenih in vas prosim za vaše sodelovanje. Prosim, da označite ustrezne odgovore in s tem izpolnite priloženi anonimni vprašalnik.

### 1. Spol

- ženski
- moški

### 2. Starost

- do 25 let
- od 25 do 35 let
- od 35 do 45 let
- od 45 do 55 let
- 55 in več let

### 3. Stopnja izobrazbe

- osnovna šola in manj
- poklicna šola ali srednja šola
- višja šola ali visoka strokovna šola
- univerzitetni študij
- magisterij ali doktorat

### 4. Sklenjena zaposlitev

- za določen čas
- za nedoločen čas

### 5. Čas zaposlenosti v podjetju – delovna doba

- do 5 let
- od 5 do 10 let
- od 10 do 20 let
- do 20 do 25 let
- več kot 25 let

6. Vrsta delovnega mesta

pomoč pri prodaji, skladiščnik  
 blagajničarka  
 prodajalec  
 komercialist, vodja oddelka  
 poslovodja  
 direktor  
 ostalo \_\_\_\_\_

7. Ocena stopnje zadovoljstva z vašim delom

1	2	3	4	5
nezadostno	Zadostno	dobro	prav dobro	odlično

8. Z ocenami od 1 do 5 ocenite vaše zadovoljstvo s spodaj navedenimi motivacijskimi dejavniki!

*Posamezne ocene dejavnikov pomenijo naslednje: 1 – sem zelo nezadovoljen; 2 – sem nezadovoljen; 3 – delno zadovoljen; 4 – sem zadovoljen; 5 – sem zelo zadovoljen*

Izrazite zadovoljstvo z naštetimi motivacijskimi dejavniki	Ocene dejavnikov				
Delovne razmere	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi in sodelavci	1	2	3	4	5
Plača in druge ugodnosti	1	2	3	4	5
Nagrajevanje in pohvale za dosežke	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja v podjetju	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega razvoja in raziskovanja	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Ugled dela, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu – prepuščanje odgovornosti	1	2	3	4	5



9. Z ocenami od 1 do 5 ocenite, kako vas pri delu motivirajo naslednji dejavniki.

*Lestvica: 1 – me ne motivira; 2 – zelo malo me motivira; 3 – malo me motivira; 4 – me zelo motivira; 5 – najbolj me motivira*

Izrazite kako vas motivirajo naslednji motivacijski dejavniki	Ocene dejavnikov				
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Obveščенost o dogodkih in usmeritvah podjetja	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi in sodelavci	1	2	3	4	5
Urejenost delovnih mest	1	2	3	4	5
Plača in druge ugodnosti	1	2	3	4	5
Nagrajevanje in pohvale nadrejenih za dosežke	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja v podjetju	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega razvoja in raziskovanja	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Ugled dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5

10. Kakšen način izplačevanja osebnih dohodkov predlagate? (en odgovor)

fiksno plačilo

glede na promet

glede na zahtevnost dela in stopnjo izobrazbe

glede na število opravljenih delovnih ur

plačilo, ki je sestavljeno iz fiksnega in variabilnega dela odvisnega od

prisotnosti in delovne uspešnosti

drugo \_\_\_\_\_

11. Kaj si najbolj želite doseči v službi? (obkrožite tri odgovore)

varnost

več samostojnosti in odgovornosti

večji dohodek

se razvijati in napredovati

biti pohvaljen

razumevanje s sodelavci

12. Ali ste mnenja, da ste v podjetju ustrezno nagrajeni za svoje delo tako materialno kot s pohvalami in možnostjo napredovanja?

da  
ne

13. Kakšna je po vaši oceni komunikacija v podjetju?

ustrezna  
primerna  
neustrezna

14. Menite, da podjetje dovolj skrbi za razvoj kadrov in jih k temu tudi stimulira?

da  
poskrbi zgolj za ožji krog  
ne

15. Ali bi sprejeli vaše delo ponovno, če bi se morali danes odločiti zanj?

da  
ne vem  
ne

16. Ali ste že imeli redni letni razgovor?

da  
ne

17. Kako ocenjujete redne letne razgovore v podjetju?

so koristni  
so potrebni  
so bolj sami sebi namen  
so premalo strokovni  
so odvisni od vodij in sodelovanja sodelavcev

Hvala za sodelovanje!