

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO PRODAJNEGA
OSEBJA V MALOPRODAJNIH ENOTAH
SLOVENSKEGA PODJETJA**

Robert Kovač

Ljubljana, maj, 2007

IZJAVA

Študent Robert Kovač izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.5.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. Problematika specialističnega dela	1
1.2. Namen in cilji specialističnega dela.....	2
1.3. Metode dela	3
1.4. Vsebina dela	3
2. MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV	5
2.1. Kadri in kadrovski viri	5
2.2. Vloga managementa pri ravnanju s kadrovskimi viri	8
2.3. Vloga managementa pri ravnanju s prodajnim osebjem	10
3. MOTIVIRANOST.....	11
3.1. Opredelitev motivacije.....	11
3.2. Motivacijske teorije.....	14
3.2.1. Maslowa teorija potreb	15
3.2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija potreb	16
3.2.3. Teorija ERG.....	17
3.2.4. Teorija značilnosti dela (Hackman – Oldhamov model).....	18
3.2.5. Frommova motivacijska teorija	19
3.2.6. McGregorjeva teorija X in teorija Y	19
3.2.7. Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanja	20
3.2.8. Lockejeva teorija ciljev.....	21
3.2.9. Adamsova teorija pravičnosti	21
3.3. Motivacija in oblikovanje dela	22
4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	25
4.1. Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	26
4.2. Možne posledice delovnega zadovoljstva	29
4.3. Dejavniki delovnega zadovoljstva zaposlenih	31
4.4. Zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev	38
5. PREDSTAVITEV SKUPINE M.....	40
5.1. Kratka zgodovina in ključni mejniki	40
5.2. Lastniška struktura in poslovanje podjetja	41
5.3. Poslanstvo in vizija podjetja	42
5.4. Prodajno osebje in ravnanje z njimi	43

6. MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO PRODAJNEGA OSEBJA	46
6.1. Opredelitev namena in ciljev raziskave.....	46
6.2. Oblikovanje vprašalnika	47
6.3. Vzorčenje in izvedba raziskave.....	48
6.4. Predstavitev rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih	49
6.4.1. Pregled rezultatov po demografskih dejavnikih	49
6.4.2. Pregled rezultatov zadovoljstva prodajnega osebja.....	51
6.4.3. Pregled rezultatov motiviranosti prodajnega osebja	62
6.4.4. Pregled potrebnih sprememb dejavnikov delovnega zadovoljstva	63
6.5. Sklepne ugotovitve raziskave in priporočila managementu	64
7. SKLEP	69
8. LITERATURA.....	71
9. VIRI	73
10. PRILOGE.....	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu	7
Slika 2: Motivacijski krog, enostavni del motivacijskega procesa	12
Slika 3: Progresivno zadovoljevanje potreb – doseganje ciljev	13
Slika 4: Motivacijske teorije – vzpodbujanje, usmerjanje in ohranjanje vedenja	14
Slika 5: Hierarhija delovne motivacije.....	15
Slika 6: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	16
Slika 7: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG z Maslowo in Herzbergovo teorijo	17
Slika 8: Model značilnosti dela	18
Slika 9: Preprosti model pričakovanja z osnovnimi sestavinami teorije pričakovanja	20
Slika 10: Dejavniki »osebnosti« podjetja	25
Slika 11: Dejavniki delovnega zadovoljstva	26
Slika 12: Značilnosti dela, ki pomembno vplivajo na delovno zadovoljstvo	28
Slika 13: Dejavniki, ki vplivajo na odsotnost z dela	29
Slika 14: Proces odpovedi pri posamezniku.....	30
Slika 15: Merljivi in določljivi elementi kakovosti storitev	39
Slika 16: Lastniška struktura M Založbe.....	41
Slika 17: Prihodki in čisti dobiček Skupine M za leto 2004/05.....	41
Slika 18: Prihodki in čisti dobiček skupine M (v 1000 EUR)	42
Slika 19: Stanje zaposlenih v Skupini M na dan 31. 12. 2005 in 2004	43
Slika 20: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe na dan 31 .12. 2005	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol	49
Tabela 2: Število anketirancev glede na starost.....	49
Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji	50
Tabela 4: Število anketirancev glede na izobrazbo	50
Tabela 5: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s pogoji dela	51
Tabela 6: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo napredovanja.....	51
Tabela 7: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z obveščeno o dogodkih v podjetju	52
Tabela 8: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi	53
Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z odnosi s sodelavci.....	53
Tabela 10: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s stalnostjo in varnostjo zaposlitve	54
Tabela 11: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo strokovnega razvoja	55
Tabela 12: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s samostojnostjo pri delu	55
Tabela 13: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s soodločanjem pri delu	56
Tabela 14: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z ugledom dela	57
Tabela 15: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z ustvarjalnostjo dela	57
Tabela 16: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z vodjem in vodstvenimi odnosi.....	58
Tabela 17: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z varnostjo dela	59
Tabela 18: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z zanimivostjo dela	59
Tabela 19: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z zahtevnostjo dela	60
Tabela 20: Lestvica delovnega zadovoljstva	61
Tabela 21: Lestvica delovnih motivov	62
Tabela 22: Lestvica dejavnikov delovnega zadovoljstva, pri katerih so potrebne temeljite spremembe.....	63
Tabela 23: Prikaz dejavnikov delovnega zadovoljstva znotraj dvofaktorske teorije.....	64
Tabela 24: Prikaz nujnih sprememb znotraj Herzbergove teorije	65

1. UVOD

1.1. Problematika specialističnega dela

Danes podjetja ne delujejo več na trgu, na katerem imajo stalne, znane tekmece in kupce, ki ne menjajo svojih priljubljenih izdelkov in storitev. Podjetja namreč poslujejo, kot bi bila na vojnih območjih s hitro menjajočo se konkurenco, tehnološkim napredkom, novimi zakoni, vodeno trgovinsko politiko in vse manj zvestimi odjemalci. Upoštevajmo, da imajo danes odjemalci v vsaki kategoriji na voljo obilico izdelkov in storitev. Prav tako imajo različne spreminjajoče se zahteve do kombinacije izdelkov in storitev ter do cen. Upoštevajmo tudi, da imajo visoka in naraščajoča pričakovanja glede kakovosti in postrežbe. Ob široki izbiri, ki jim je na voljo, se bodo odjemalci odločili za tisti izdelek ali storitev, ki bo kar najbolje izpolnil njihove individualne potrebe in pričakovanja. Kupili bodo na osnovi lastnega zaznavanja vrednosti (Kotler, 1998, str. 25).

Torej je glavna osredotočenost podjetja ta, da je v vsakem primeru treba ustreči kupcu in izdelovati tisto, kar kupci potrebujejo. Če podjetje želi ustvariti zadovoljnega kupca, mora vsekakor upravljati svojo verigo vrednosti tako, da je kupec proizvoda ali porabnik storitve vedno v središču pozornosti. Cilj podjetja ne more biti le pridobitev kupcev, temveč, kar je pomembneje, jih tudi obdržati. Zato je za podjetje pomembno, da ves čas spremlja zahteve, pričakovanja, želje kupcev in jih na podlagi pridobljenih informacij uporabi za nenehno spreminjanje proizvodov, predvsem v smeri dvigovanja kakovosti ter uporabne vrednosti za končnega porabnika.

Zato ni prav nič čudno, da podjetja, ki zdaj zmagujejo, kar najbolje zadovoljijo, pravzaprav razveselijo svoje ciljne odjemalce. Pri tem ne gre spregledati dejstva, da današnja zmagovita podjetja ustvarjajo kulturo, v kateri so vsi člani organizacije »tržno« in »odjemalsko« ozaveščeni. Vsak udeleženec lahko potencialno izboljša ali poslabša zaznave in odločitve odjemalcev. Računovodja, ki pošilja nejasne račune kupcem; receptor, ki se vidno dolgočasi; trgovec, ki ne pozna svojega blaga - vsi ti udeleženci ustvarijo negativne »trenutke resnice« (Kotler, 1998, str. 26).

Odnosi z zaposlenimi torej postajajo izhodiščna točka upravljanja odnosov z zunanjimi javnostmi, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne osebno srečujejo s svojimi porabniki. Temeljna vrednost vsake storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve, zato so zaposleni, ki so v vsakodnevem stiku s strankami, glasniki storitvenih organizacij in njihova prva stična točka s ciljnim tržiščem (Rijavec, 1999, str. 618).

Za storitvene dejavnosti je namreč značilno, da so njihovi izdelki oz. storitve nekakšna aktivnost bolj ali manj neotipljive narave, ki navadno potekajo v obliki interakcij med stranko in zaposlenim v storitveni organizaciji. Stiki med prodajalcem storitve in stranko so torej v storitvenih organizacijah pogostejši. Stranke vstopajo neposredno v »proizvodni« proces«, tako da se temeljna vrednost storitve npr. bančne, trgovske, zavarovalniške, turistične ipd., kaže v neposrednem stiku s stranko. Zato zaposleni neizogibno postajajo sestavni del kakovosti, ki jo zaznavajo stranke (Rijavec, 1999, str. 619).

Vodilni v podjetju, predvsem pa zaposleni na nižjih, operativnih ravneh, ki so v neposrednem kontaktu s kupci, morajo zato razumeti, kako kupci ali porabniki storitev zaznavajo kakovost in kakšen nivo kakovosti pričakujejo. Torej se mora podjetje potruditi, da ponudi malo višji nivo kakovosti kot njegovi tekmeci. Da to doseže, pa potrebuje celovit način upravljanja in vodenja, predanost vseh zaposlenih ter tudi sisteme merjenja kakovosti opravljanja storitev in nagrajevanja zaposlenih.

Pri prizadevanju podjetja za doseganje višjega nivoja kakovosti je najpomembnejši element kakovost dela vsakega posameznika na svojem delovnem mestu, saj v celotnem krogu zagotavljanja kakovostne storitve od kupca do kupca sodeluje človek.

Številni avtorji poudarjajo, da so za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja ključnega pomena zaposleni in njihova sposobnost ustvarjanja. Kreativno, učinkovito, predvsem pa kakovostno, pa ustvarja le zadovoljni delavec. To je tisti, ki ima pri opravljanju svojega dela prijetno ali pozitivno emocionalno stanje oz. mu je delo, ki ga opravlja, všeč. Gre namreč za pozitivna občutenja, ki jih ima posameznik pri delu. Slednje ima v storitvenih dejavnostih še toliko večji pomen, saj lahko npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce. Zato obstaja nesporno dejstvo, da brez zadovoljnih zaposlenih ni zadovoljnih kupcev in še manj, ni tiste dodane vrednosti prodanega proizvoda oz. storitve, zaradi česar bi kupec izbral ali se znova vračal k že izbranemu ponudniku.

Pri tem je v podjetju zelo pomembno vodstvo, kajti od njega je odvisno, kako zadovoljni in uspešni bodo zaposleni. Če vodstvo želi, da bodo zaposleni zasledovali cilje podjetja in delo izvajali odlično, jih morajo pri tem motivirati. Z motiviranjem delavcev lahko po eni strani izboljšujejo delovne rezultate zaposlenih, po drugi strani pa povečajo zadovoljstvo delavcev. Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu postaja tako ključ do uspeha.

1.2. Namen in cilji specialističnega dela

Namen specialističnega dela je prikazati pomen motiviranosti in zadovoljstva prodajnega osebja za uspešnost podjetja. Še posebej bi želel izpostaviti, kako je slednje pomembno v storitvenem sektorju, kjer imajo zaposleni neposredni stik s kupci in na ta način igrajo veliko vlogo pri zagotavljanju kvalitete storitev. Tako želim na konkretnem primeru ugotoviti, kako podjetje, katerega temelj je storitvena dejavnost, izpolnjuje potrebe in pričakovanja prodajnega osebja, oziroma, kakšno je trenutno njihovo zadovoljstvo. Hkrati bi želel predstaviti, čemu dajejo prednost pri opravljanju svojega dela. Zanima me namreč, kako zadovoljstvo z delom, plačo, sodelavci, nadrejenimi in drugimi dejavniki vpliva na motivacijo prodajnega osebja in pri tem spoznati, kateri so tisti ključni motivi, ki so zanje najpomembnejši.

Za podjetje je pomembno, da pridobi objektivno sliko o trenutnem zadovoljstvu prodajnega osebja, saj objektivni kazalci dejanskega stanja pomenijo osnovo za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig zadovoljstva zaposlenih in s tem posledično za dvigovanje nivoja kakovosti storitev. Spremljanje zadovoljstva zaposlenih je namreč eno izmed močnih orožij v rokah vodstva za doseganje konkurenčne prednosti in preživetje na globalnem trgu.

Zato je osrednji namen specialističnega dela predstaviti vodstvu izsledke raziskave in predlagati nekatere ključne predloge, s katerimi bi lahko dvignili stopnjo zadovoljstva prodajnega osebja in s tem posledično dvignili kakovost storitev (prijaznost osebja, poznavanje in strokovno znanje o izdelkih, ...).

Cilj specialističnega dela je izmeriti zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja v podjetju ter s tem pridobiti objektivno sliko o njihovi stopnji zadovoljstva. Pri tem me zanima, s katerimi dejavniki delovnega zadovoljstva so najmanj zadovoljni in kateri so tisti dejavniki, ki imajo največjo težo za njihovo zadovoljstvo. Na podlagi izmerjenih rezultatov želim podati konkretne ukrepe za uvajanje izboljšav zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.

Eden izmed pomembnih ciljev je podrobno proučiti domačo in tujo literaturo, ki se nanaša na predhodno, že opredeljeno tematiko ter obenem izdelati takšen vprašalnik, da bo zajemal tiste ključne elemente tematskega področja, da ga bo podjetje lahko uporabljalo za nadaljnje obdobje ter tako primerjalo izboljšave na tem področju. Obenem želim vprašalnik oblikovati tako, da bo podjetje pridobilo relevantne rezultate, ki jih bo lahko primerjalo z rezultati, ki so reprezentativni za slovensko gospodarstvo, ter tudi z drugimi podjetji v panogi. Na ta način bo lahko preverilo, kje je glede na delovno zadovoljstvo zaposlenih trenutno v slovenskem prostoru.

1.3. Metode dela

Pri pisanju specialističnega dela sem uporabil več različnih metod dela. Metoda dela, ki sem jo uporabil v teoretičnem delu specialistične naloge, temelji na analizi obstoječe strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja delovnega zadovoljstva zaposlenih. Pri tem sem za predstavitev obravnavane tematike uporabil metodo deskripcije, kjer sem se oprl na spoznanja o obravnavani temi. Poleg tega sem uporabil metodo dokumentiranja, deskripcije, klasifikacije ter komparativno metodo, s katero sem primerjal različne ugotovitve posameznih avtorjev.

Empirični del specialističnega dela temelji na raziskavi, ki je bila opravljena z vprašalnikom. Gre namreč za kvantitativno metodo pridobivanja podatkov in pomeni klasičen način za raziskovanje te vrste tematike v podjetjih. Vprašalnik je pripravljen tako, da omogoča ustrezno statistično analizo z najrazličnejšimi programskimi orodji, s katerimi lahko na reprezentativen način predstavimo dobljena spoznanja. V specialističnem delu so vključene tudi informacije, pridobljene na podlagi pogovorov z zaposlenimi, ter informacije, pridobljene iz raznih poslovnih poročil, kot so npr. letno poročilo, mesečni pregledi, strategija razvoja podjetja, kadrovska poročila in evidence, in iz drugih internih virov podjetja.

V sklepnem delu sem z metodo sinteze povzel teoretična in praktična spoznanja, do katerih sem prišel, ter na podlagi le-teh podal oz. predlagal smernice za izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih.

1.4. Vsebina dela

Vsebina specialističnega dela je razdeljena na več poglavij, ki se med seboj smiselno dopolnjujejo in pomenijo zaokroženo celoto.

V prvem, uvodnem delu, so predstavljeni problematika, namen in cilji dela ter uporabljena metoda proučevanja in zasnove dela.

Uvodu sledi osrednji del naloge, kjer želim najprej predstaviti področje ravnanja s človeškimi viri in njihov vse večji pomen za uspešnost podjetja. Zaposleni so namreč tisti, ki pomenijo temelj kakovosti, sprememb in inovativnosti v podjetju, kar je osnova za uspešnost podjetja. Da pa se slednje v podjetju lahko uveljavlja, sem v nadaljevanju predstavil dve ključni področji.

Eno izmed teh področij je vsekakor motiviranost zaposlenih, ki sem jo predstavil v tretjem poglavju. V tem delu sem najprej opredelil pojem motivacije in predstavil vse druge pojme, ki so potrebni za razumevanje celotnega motivacijskega procesa. Poleg tega so v tem poglavju predstavljene osnovne motivacijske teorije, ki pomenijo pomembno orodje oz. pripomoček vodilnim, da ga ustvarjalno, predvsem pa odgovorno uporabljajo pri usmerjanju zaposlenih.

Glavni namen oz. rezultat motiviranja zaposlenih je njihovo zadovoljstvo. Prav to je osnova za kvalitetno opravljanje dela zaposlenih. Slednjo tematiko sem predstavil v četrtem poglavju, kjer sem najprej predstavil pojem zadovoljstva pri delu. Opredelil sem tudi osebne determinante, ki jih mora posameznik realizirati, da je lahko pri opravljanju dela zadovoljen. Najpomembnejša v tem poglavju je predstavitev pomena zadovoljnih zaposlenih v storitvenem sektorju. Slednje je pomembno predvsem zaradi tega, ker prihaja pri prodaji storitev do neposrednega stika med zaposlenim in kupcem in zaradi tega imajo zadovoljni zaposleni še kako velik pomen pri »prodaji« kvaliteten storitev.

Teoretičnemu delu sledi empiričen del študije primera podjetja, kjer sem najprej predstavil celotno podjetje. Na kratko je opisan razvoj podjetja oz. navedeni so tisti zgodovinski mejniki oz. strateške odločitve, ki so odločilno vplivale na njegovo rast in delovanje. Sledi predstavitev lastniške strukture podjetja, poslanstva, vizije ter na koncu področje zaposlenih v podjetju in ravnanje z njimi.

Sledi empirična raziskava, t.j. prikaz zadovoljstva prodajnega osebja, v kateri je najprej predstavljena problematika raziskave, vzorčenje zaposlenih, izvedba raziskave in pregled rezultatov po posameznih dejavnikih delovnega zadovoljstva. Sledi podajanje pomembnejših ugotovitev in predlogov pri ravnanju s prodajnim osebjem, ki so glede na rezultate merjenja potrebni za izboljšanje sedanjega nivoja njihovega zadovoljstva.

Na koncu specialističnega dela je podan sklep, ki se navezuje na teoretična izhodišča in na rezultate raziskave. Sklep povzema ključne ugotovitve, ki tvorijo jedro oz. podlago za pridobitev osnovnega videnja tovrstne tematike – zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja v podjetju.

Osmo in deveto poglavje zajemata uporabljeno literaturo in vire, deseto poglavje pa priloge, ki se nanašajo na vprašalnik.

2. MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV

Spremembe so gibalno življenja. Spreminjajo se izdelki, konkurenca, stroški, trgi, lokacije, kupci, gospodarstvo, poslovno okolje, cilji podjetja, tehnologija, lastniki, zaposleni, kratka vse. Organizacije si zato ne morejo privoščiti obstanka na neki stopnji, kajti to vodi v nazadovanje. Nepristano je treba izboljševati izdelke, storitve in poslovne procese. Stalne spremembe so torej neizogibne in so vsakdanjik poslovanja. Treba jih je spodbujati in tako sprejeti priložnosti, ki jih prinašajo. Seveda pa moramo imeti za uvajanje sprememb dober razlog. Tak, ki vodi do izboljšav pri učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Izziv stalnega napredka oziroma izboljšav ni enostaven, kajti ni lahko biti uspešen v poslu. Rdeča nit stalnega napredka je izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacij, ki se odločijo, da bodo delale bolje, hitreje in ceneje kot tekmeči. Izboljševanje je dolgoročen proces in je odvisen predvsem od sodelovanja zaposlenih v organizaciji pri doseganju rezultatov. Zagotoviti pripravljenost organizacijske kulture za spremembe je temeljna zahteva za uspeh takega načrta napredka.

Sam potek z vsebinskega vidika zajema predvsem usposabljanje vodstvene ekipe, osredotočiti se na dodano vrednost za odjemalce in usmeritev na ljudi ter seveda na racionalizacijo poslovanja in zmanjševanje stroškov z uporabo raznovrstnih orodij. Ta poteka postopoma in temelji na sodelovanju. Geslo pa je: doseganje rezultatov s sodelovanjem zaposlenih, z drugimi besedami: usmeriti se na kadrovske vire. Za uspešno obvladovanje sprememb, problemov, ki pri tem nastajajo, so potrebni stalno izobraževanje, pridobivanje izkušenj, novih zamisli in vnašanje tega v neposredno prakso (Možina et al., 2002, str. 3).

2.1. Kadri in kadrovske vire

Kadri so vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri kaki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina et al., 2002, str. 7).

Uspešnost kakršne koli organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovske, finančne, tržne, tehnološke in drugih glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in posebnostjo dane okoliščine.

Kadrovske vire obsegajo posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človeške zmogljivosti, da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje (Možina et al., 2002, str. 7).

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote itd. pa tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd.

Rekli bi, da je koristno govoriti o kadrovskih virih, kadar mislimo na zaposlene v organizaciji; kadar pa mislimo na vse ljudi, na splošno, pa je primernejši izraz – človeškimi viri (Možina et al., 2002, str. 9).

Mnogi avtorji menijo, da je v managementu mogoče s človeškimi viri ravnati tako kot z vsemi drugimi. Po njihovem mnenju naj bi vloga obvladovanja človeških virov pripadala managerjem. Mnenje je razmeroma grobo, saj ljudje poleg tega, da so lahko viri, tudi vire imajo in z njimi razpolagajo sami in ne managerji. V danes najbolj uveljavljenem prevodu besede »human resource management«, je čutiti domnevo, da so človekove zmožnosti pri delu bolj ali manj blokirane in managerjeva naloga je, da najde prosto pot za te zmožnosti. V vsakem primeru sta človek in njegove zmožnosti bistveni sestavni del vsakega dogajanja. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij (Lipičnik, 1998, str. 26).

Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti. Zato govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu; te so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja. Tako govorimo o psihičnih zmožnostih, fizioloških, fizičnih. Poleg tega lahko razlikujemo človekove zmožnosti glede na način pridobivanja teh zmožnosti. Ene je človek razvil večinoma v povezavi z dednostnimi dispozicijami, mednje spadajo vse vrste sposobnosti; druge si je pridobil v času svojega življenja. Med te spada znanje vseh vrst. Ko govorimo o človeških zmožnostih v ožjem smislu, pa imamo v mislih večinoma sposobnosti, znanje in motivacijo.

Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti (Lipičnik, 1998, str. 26).

Sposobnosti

Sposobnosti so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem itn.

Znanje

Je del človeških zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek to znanje pridobil, mu večinoma pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

Spretnosti

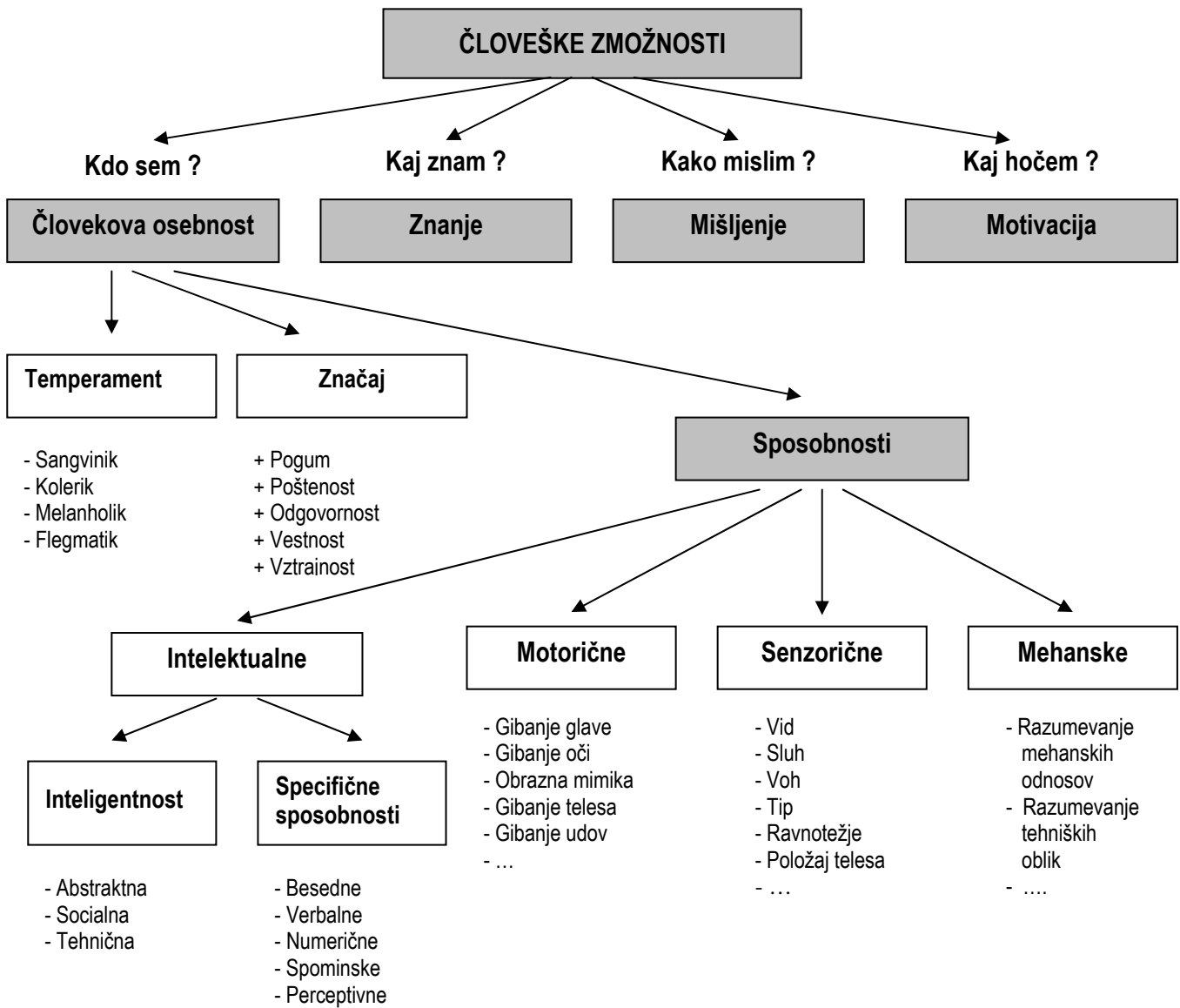
So večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Čeprav izraz spretnosti uporabljamo v različnih pomenih, pa je večinoma rezerviran za motorično področje.

Osebnostne lastnosti

To so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament ipd., vrline, ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem odzivanju, vendar sami po sebi težav ne rešujejo. Tako pojmovanje osebnostnih lastnosti je ozko. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu pa bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti na splošno.

Tako so znanje, sposobnosti in motivacija osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati. Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena od teh zmožnosti. Zato je upravičeno, da jim rečemo zmožnosti.

Slika 1: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: (Lipičnik, 1998, str. 27)

2.2. Vloga managementa pri ravnanju s kadrovskimi viri

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je prerasla okvire klasične kadrovske funkcije. Čas je pokazal, da klasično zasnovana kadrovska funkcija, ki je nastala v povsem drugačnih razmerah, ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred managerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitre spremembe v okolju. Prav tako se je pokazalo, da ljudi ni mogoče obravnavati samo v kadrovski službi, brez pravih povezav z globalnimi poslovnimi cilji. Klasično obravnavanje ljudi v hitro spreminjajočih in tekmovalnih razmerah ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva neprestano prilagajanje organizacije okolju. Torej je pomembno, da ravnanje s kadrovskimi viri zajema strateški vidik obravnavanja zaposlenih v smeri **razvoja in uspešnosti** vseh sodelujočih (Možina et al., 2002, str. 17).

Management kadrovskih virov je razmeroma nov pojem, saj se je pri nas začel pojavljati od leta 1990. Lahko bi ga opredelili kot splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Torej gre za to, da se management nanaša na vodenje, ravnanje, upravljanje kadrovskih virov organizacij (Možina et al., 2002, str. 7).

Želja po uspešnosti poslovanja je nedvomno temeljno vodilo slehernega podjetja in temu sledi tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Če bi želeli poistovetiti cilj ravnanja s kadrovskimi viri zgolj s poslovno uspešnostjo, bi ugotovili, da gre za ozko zastavljeni cilj. Težnja ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve osnovni smeri:

- usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter
- obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih.

Pri tem ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se cilja. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo vedno misliti tudi na drugega (Možina et al., 2002, str. 4).

Skratka:

- Zaposlene moramo pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji.
- Poslovna politika mora biti naravnana k zadovoljevanju gospodarskih in osebnostnih potreb zaposlenih.
- Prizadevati si moramo za tako delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri.
- Ravnanje s kadrovskimi viri mora biti usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih.

Človek v svoji težnji po razvojnih dosežkih vse bolj izpopolnjuje znanje na vseh področjih. Kot je znano, na določeni stopnji tehnologija ni več prednost, temveč njeno vlogo prevzame motivacija zaposlenih. Ta skupaj s sodobnimi tehnološkimi dosežki omogoča organizaciji izdelavo kakovostnejših in boljših izdelkov, kar

pomeni dvig storilnosti. Organizacija po eni strani na ta način uresničuje temeljni cilj, pri zaposlenih pa to vodi k boljšemu nagrajevanju in zadovoljstvu.

Organizacija vpliva na svoje dosežke z ustreznim ravnanjem s kadrovskimi viri in z uresničevanjem petih osnovnih ciljev (Možina et al., 2002, str. 5):

- **Dvig produktivnosti:** Storilnost je pravzaprav temeljni kamen uspešnega poslovanja in zavedajoč se tega, je povečana produktivnost tesno povezana z ravnanjem s kadrovskimi viri. Ne gre več zgolj za količinsko povečanje, temveč je bistveni poudarek na dvigovanju inovativnosti in kakovosti, pri čemer je velik poudarek zlasti na vodilnih delavcih in njihovi sposobnosti za motivacijo zaposlenih. Pri tem je pomembno, da vodje poizkušajo kar v največji meri prepoznati zmožnosti zaposlenih in zaposlene temu ustrezno motivirati, da jih izrabijo.
- **Izboljševanje delovnih razmer:** Drugi izredno pomemben cilj je uresničevanje delavčevih potreb, želja in pričakovanj v zvezi z delom. Potrebe zaposlenih naraščajo soodvisno z izobrazbo in splošno razgledanostjo. Ena pomembnih nalog vodij je vzpostavitev komunikacije s sodelavcem, (ugotovitev in zadovoljitev njegovih želja, potreb, pričakovanj, ...), kjer lahko bistveno pripomore k sodelovanju slednjega v procesu dela.
- **Upoštevanje zakonodaje:** Ravnanje s kadrovskimi viri zahteva spoštovanje številnih zakonskih predpisov, uredb in pravilnikov, ki urejajo to dejavnost.
- **Pridobivanje konkurenčne prednosti:** Učinkovito ravnanje s kadrovskimi viri je samo po sebi prednost pred konkurenco. Organizacija, ki ima vizijo lastnega razvoja in v kateri ima pomembno vlogo ravnanje s kadrovskimi viri, nima bojazni za obstoj in razvoj. Pri tem poudarimo, da je moč, ki izhaja iz pravega ravnanja s kadrovskimi viri, v pridobivanju prednosti pred konkurenco, ki nima ustreznih kadrov in znanja. Ključ do uspeha je nedvomno v sposobnih ljudeh, ki jih je najprej treba pridobiti, takoj za tem pa še ustrezno usposobiti in izobraziti, česar pa ne more dati šola ali zunanja ustanova, temveč le organizacija sama.
- **Usposabljanje:** Zaposleni morajo zaradi naglo razvijajoče se tehnologije neprestano slediti novim težnjam in dosežkom ter biti pripravljeni na stalno izobraževanje. Od zaposlenih, zlasti vodilnih, se zahtevajo široko znanje in številne sposobnosti. Pomembno je nenehno usposabljanje kot edino zagotovilo za spopadanje s sodobnimi izzivi. Pri tem gre za to, da se s politiko ravnanja s kadrovskimi viri želi doseči predvsem povezanost s strateškim načrtovanjem. Motiviranje in oblikovanje občutka pripadnosti in vključenosti za doseganje zastavljenih ciljev postajata temeljna naloga vsakega vodje. Nagrajevanje zaposlenih na podlagi delovnih dosežkov postaja vedno pomembnejša naloga ravnanja s kadrovskimi viri. Na ta način sta zagotovljena osebni in strokovni razvoj posameznika, kar se kaže v doseganju predvidenih rezultatov. Uspešnost organizacije tako postaja tesno povezana z uspešnostjo posameznika, zato je potrebna povezanost med kadrovsko dejavnostjo in cilji organizacije.

2.3. Vloga managementa pri ravnanju s prodajnim osebjem

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in odjemalci. Torej predstavlja podjetje številnim odjemalcem in postopoma prinese podjetju vse prepotrebno znanje in informacije odjemalcu. Prav zato mora podjetje izredno temeljito premisliti, kako bo zasnovalo svojo prodajno ekipo, predvsem pa v tej zvezi razvilo cilje, strategije, strukturo, obseg in nagrajevanje (Kotler, 1998, str. 685).

Pri ciljnih mora podjetje upoštevati edinstveno vlogo, ki jo ima prodaja v trženjskem spletu, ko gre za konkurenčno uspešen način odzivanja na potrebe odjemalcev. Osebna prodaja (neposredni stik med prodajnim osebjem in kupcem) je seveda najdražje orožje za stike in komuniciranje, ki ga uporablja podjetje. Po drugi strani tudi velja, da je prodaja tudi najučinkovitejše orodje na določenih stopnjah nakupnega procesa, kot na primer za izobraževanje kupcev pri določenih fazah prodaje. Zelo pomembno je, da podjetje dobro poudari, kako bo uporabilo prodajno osebje, da bo z njim realiziralo nakup oz. trženjsko nalogo. Zaradi tega podjetja določijo prodajnemu osebju različne cilje (komuniciranje, zbiranje podatkov, ...) (Kotler, 1998, str. 685).

Pri vodenju prodajnega osebja je pomembno, da poizkušajo vodilni pri posameznikih kar v največji meri optimizirati človeške zmogljivosti, da bi kupca usmerili v nakup proizvoda. Zato je treba prodajnemu osebju vzbuditi kar največje zanimanje za izdelke, ki jih prodajajo, oz. storitve, ki jih nudijo. Gre za poznavanje najpomembnejših tehničnih, funkcionalnih in tržnih značilnosti izdelkov. Poleg tega je pomembno, da vodstvo poizkuša pri prodajnem osebju vzpodbuditi ustvarjanje pozitivnih vrednot in vedenja do kupcev. Gre za vljudno obnašanje, pravilno in odkrito pojasnjevanje itd. Pomembno je, da vodje ustvarijo pripadnost zaposlenih do podjetja in motiviranost za uspešno prodajo. Pomembno je, da se motiviranje prodajnega osebja navezuje v tej smeri, da svoje delovanje usmerijo v zadovoljevanje potreb kupcev.

Da bi pritegnilo in navdušilo prodajno osebje, mora podjetje pripraviti privlačen paket nagrajevanja. Vemo namreč, da je prodajno osebje še toliko bolj motivirano, če za svoje dosežke prejema stimulatивно plačilo, torej plačilo po učinku. Poslovodstvo mora določiti sestavine učinkovitega načrta nagrajevanja. Raven nagrad mora biti povezana s »trenutno tržno ceno« za določeno vrsto prodajnega delovnega mesta in s potrebnimi sposobnostmi. Pri tem je seveda pomemben spremenljivi znesek, ki lahko vsebuje bonuse, provizijo, udeležbo pri dobičku ..., in ki je namenjen spodbujanju večje učinkovitosti in prizadevanj prodajnega osebja (Kotler, 1998, str. 692).

Za managerje je torej pomembno, da s privlačnim paketom nagrajevanja in preostalimi dejavniki povečajo motivacijo prodajnega osebja za opravljanje svojega dela, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje njihovo zadovoljstvo.

3. MOTIVIRANOST

V vsakdanjem življenju pogosto iščemo razlage za svoje vedenje in vedenje drugih. Sprašujemo se po silnicah, ki človeka usmerjajo v določeno vedenje. Velikokrat se sprašujemo, čemu človek dela, zakaj se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizičen in psihičen napor?

Naše obnašanje je motivirano. Ne pojavlja se kar samo od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Z motivacijo mislimo na vse tiste dejavnike, ki nas spodbujajo in usmerjajo naše obnašanje. Ko govorimo o motivaciji, imamo v mislih dejavnike, silnice in gibal našega delovanja. To so npr. potrebe, nagon, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja. V vsakem trenutku deluje na nas več takšnih silnic in gibal.

Morda je najpomembnejša značilnost človekove motivacije to, da lahko svoje obnašanje zavestno spodbuja, usmerja in vodi. Človek si lahko postavlja cilje, motive, ki jih nato skuša doseči s svojo voljo in zavestno nadziranim delovanjem. Tudi kakovost naših dosežkov je odvisna od tega, kako močno smo motivirani (Musek, 2001, str. 86).

Prav zaradi tega je še kako pomembno, da motivacijo proučujemo skupaj z organizacijo. Motivacijo lahko izberemo kot eno izmed strategij managementa. Lahko je namreč pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo vplivati na zaposlene in jih prepričati, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Pri tem si managerji prizadevajo odkriti prava orodja, s katerimi bi lahko z motiviranjem usmerjali posameznikovo vedenje (Treven, 1998, str. 106).

Motivacija je eden od osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. Pri tem je še posebej pomembna motiviranost za delo strokovnjakov, ki so pripravljeni dati na razpolago svoje znanje in sposobnosti.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev (doseženi cilj oz. dober rezultat pri posamezniku vzbudi občutek zadovoljstva). Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno vzpodbujata drug drugega. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovteten za »motivatorje«, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina, 1999, str. 5).

3.1. Opredelitev motivacije

V strokovni literaturi in dnevni praksi uporabljamo poleg splošnih nazivov: motiv, motivacija, motivirati, še druge podpomenske izraze: delovna motivacija, motivacija dela in motivacija za delo. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije (za delo) različno, kar se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Ena izmed opredelitev motivacije je predstavljena v nadaljevanju.

MOTIVIRANJE je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi (orodji – motivatorji), da bodo učinkovito in z lastnim privoljenjem opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki

zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrča od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj.

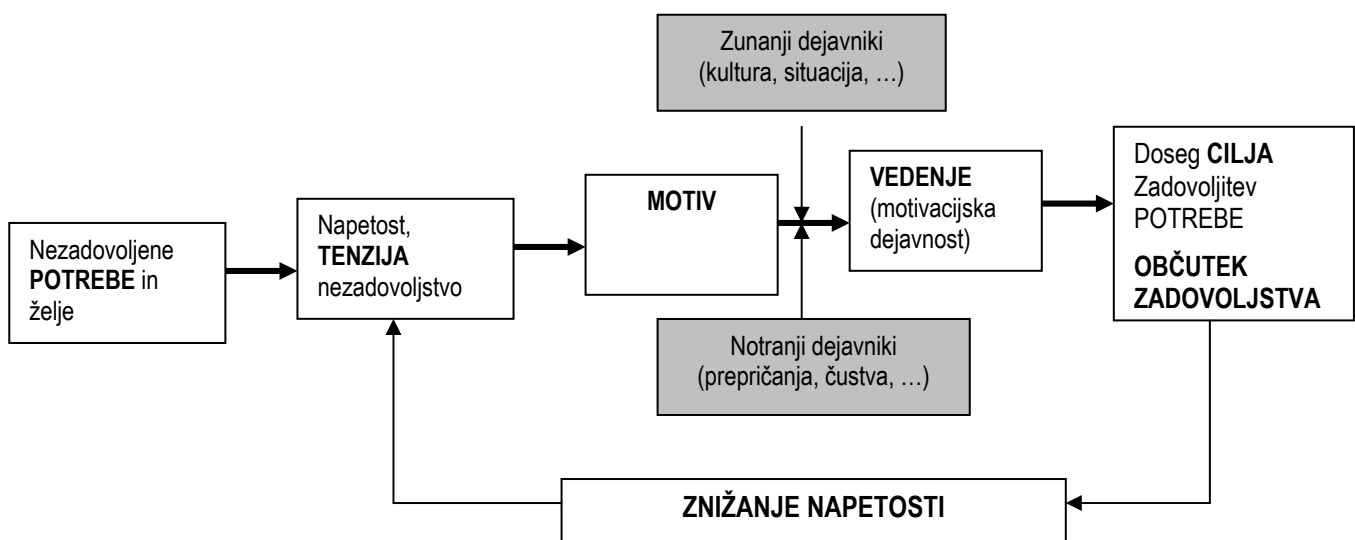
Značilnosti motiviranega vedenja so (Lamovec, 1986, str. 1):

1. povečana mobilizacija energije,
2. vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja,
3. usmerjenost k ciljem,
4. spreminjanje motivacijskega vedenja pod vplivom novih posledic.

MOTIVACIJA je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim **ciljem** z njegovimi **motivi**. Bolj določno je motivacija vzbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih **potreb**, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 1998, str. 518).

Motivirano delovanje lahko opredelimo na enostaven način, s fazami motivacijskega procesa:

Slika 2: Motivacijski krog, enostavni del motivacijskega procesa



Vir: (Mumel, 1999, str. 94)

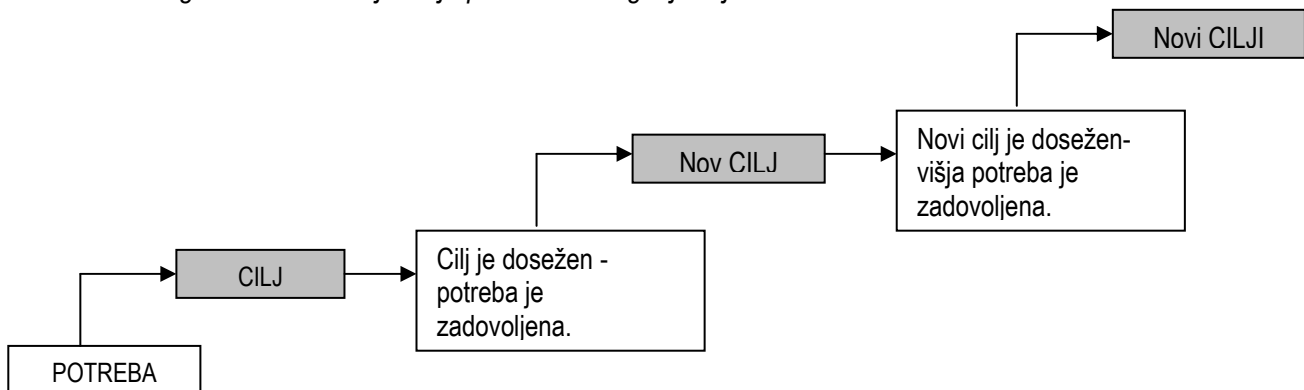
POTREBA je razlika med želenim in dejanskim stanjem. Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke in izhajajo iz bioloških zahtev organizma, denimo lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno. V nasprotju s temi nastajajo z razvojem osebnosti druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane. Te potrebe so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavile z njegovim razvojem, npr. potrebe po samouresničevanju, priznavanju, statusu, pripadanju, potrebe po varnosti, potovanju ...

Vse potrebe, biološke in psihološko zasnovane, povzročijo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije - nelagodja). **TENZIJA** sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti, če se je želimo znebiti. V podjetju so zaposleni delavci v stanju tenzije. Da bi to tenzijo zmanjšali ali jo odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljani izvršiti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu (Treven, 2001, str. 125).

MOTIV je stanje tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Motiv je torej razlog in hotenje, da človek **DELUJE**. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev. Motive lahko razvrstimo v dve temeljni skupini: pozitivno in negativno. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev npr. zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje. Drugi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb (Treven, 2001, str. 125).

CILJI, ki jih ima posameznik, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Doseg postavljenega cilja odpravi potrebo - odpravi tenzijo, kar v nas vzbudi občutek zadovoljstva. Takoj ko posameznik doseže cilj oz. zadovolji potrebo, se pojavi nova - višja potreba, ki ga zopet vrne v stanje tenzije, ki si jo prizadeva odpraviti (Mumel, 1999, str. 96).

Slika 3: *Progressivno zadovoljevanje potreb – doseganje ciljev*



Vir: (Mumel, 1999, str. 96)

Nezmožnost doseganja cilja povzroča pri posamezniku patološka stanja najpogosteje v občutkih frustriranosti. Na frustracijsko situacijo se ljudje različno odzivamo. Nekateri reagirajo prilagojeno, npr. poiščejo drugo pot za zadovoljitev cilja ali spremenijo cilj. Drugi, manj prilagodljivi, lahko doživijo nezmožnost doseganja cilja kot osebno neuspešnost. Večja kot je želja po doseganju cilja, večje je razočaranje, če ga ne moremo doseči. Ljudje, ki se ne znajo soočiti s frustracijami, pogosto miselno predelajo situacijo tako, da zaščitijo samopodobo in samospoštovanje. Takim aktivnostim pravimo obrambni mehanizmi in pomagajo ohraniti osebnostno celovitost. Najpomembnejši obrambni mehanizmi so: agresivnost, depresija, neodgovornost, pasivnost, racionalizacija, umik, projekcija, regresija, identifikacija (Mumel 1999, str. 105).

Ali bo cilj dosežen, je med drugim odvisno tudi od **težavnosti cilja**. Težavnost doseganja cilja pomeni stopnjo zahtevane strokovnosti posameznika, da lahko zastavljeni cilj doseže. Slednje pomeni, da morajo managerji pri postavljanju ciljev svojim podrejenim nujno upoštevati težavnost cilja in jo opredeliti glede na individualne razlike (zmožnosti in sposobnosti) vsakega posameznika.

Cilji posameznikov so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se podpirajo ali omejujejo ali pa so nevtralni. Vsi cilji v neki združbi izražajo posameznikove interese, govorimo o motivacijski strukturi. Pomembno je, da posamezniki pri doseganju svojih ciljev (znotraj organizacije) ne omejujejo drug drugega. Zato je potrebno **usklajevanje ciljev**. Treba je, da skupine, teami postavijo svoje cilje, iz katerih bodo razvidni cilji posameznikov. Cilji med njimi in drugimi organizacijskimi ravnemi morajo biti usklajeni (Rozman, 2000, str. 58).

3.2. Motivacijske teorije

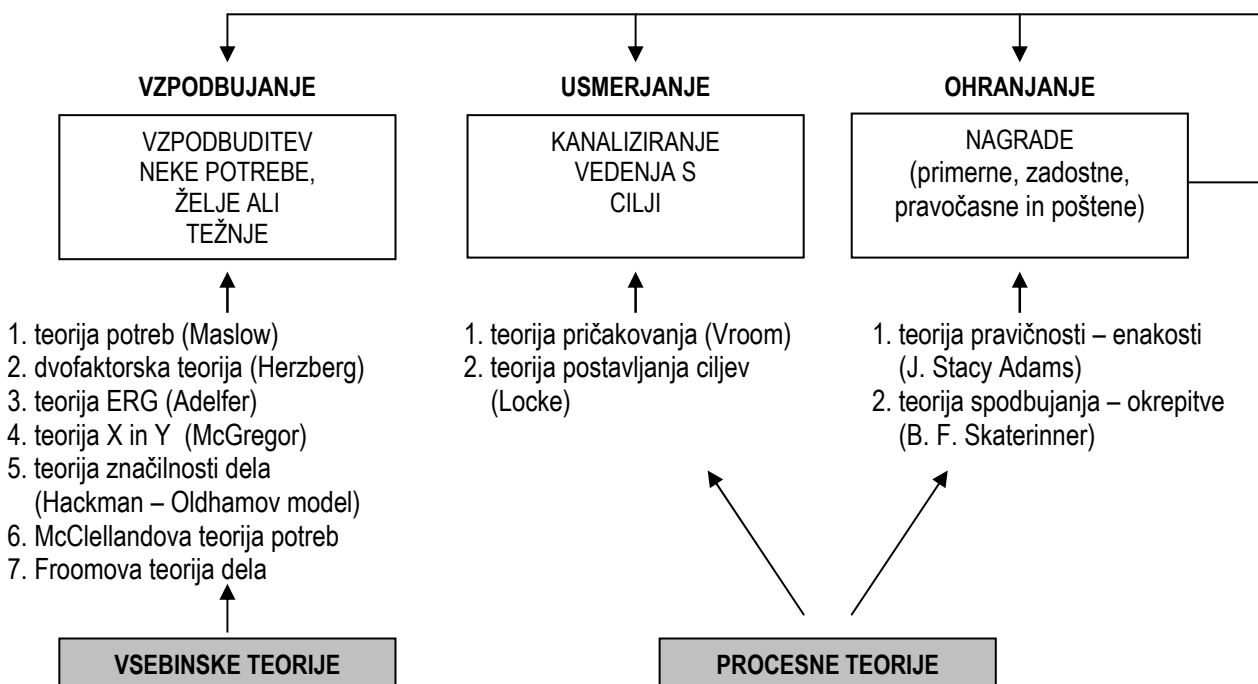
Managerji morajo za uspešno in učinkovito delo organizacije, ki jo vodijo, obvladati štiri glavne veščine: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motivacijo. Načrtovanje pomeni postavljanje ciljev in izdelavo načrta, kako jih doseči. Z organiziranjem učinkovito povezujemo različne vire, ki so potrebni za doseg ciljev. Nadzorovanje pomeni ocenjevanje rezultatov in prilagajanje ukrepov glede na odstopanja od pričakovanih. Motiviranje pa določa stopnjo človeške storilnosti, ki vpliva na učinkovitost doseganja organizacijskih ciljev. Najobčutljivejša in bistvena v tem procesu je torej motivacija, saj ima vpliv na vse druge funkcije. Motivacija je torej sredstvo in razlog, s katero lahko managerji uresničijo tisto koordinacijo, da zaposleni prizadevno sledijo ciljem organizacije (Jan, 2002, str. 114).

Da bi managerji čim boljše razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati posameznikove motive in jim posvetiti vso pozornost. Poznavanje posameznikovih motivov je potrebno tudi, če želijo uporabljati različne načine motiviranja. Pri tem je managerjem lažje usmerjati zaposlene, če poznajo nekatere osnovne zakonitosti **motivacijskih teorij**, na podlagi katerih potem lažje usmerjajo vedenje zaposlenih.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje (Treven, 1998, str. 113):

- Tiste teorije, ki se ukvarjajo s tem, »kaj motivira vedenje«, imenujemo **vsebinske teorije**. Te so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja.
- Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako motivirati vedenje«, pa označujemo kot **procesne teorije**. Pri teh ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju.

Slika 4: Motivacijske teorije – vzpodbujanje, usmerjanje in ohranjanje vedenja



Vir: (Jan, 2002, str. 114)

3.2.1. Maslowa teorija potreb

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa, ki je proučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in časovne razsežnosti. Gre za hierarhijo potreb (potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju), po kateri naj bi posameznik najprej zadovoljil potrebe na nižji ravni, šele potem potrebe na višji ravni. V normalnih okoliščinah se običajno zadovoljujejo potrebe po naravnem vrstnem redu, od nižje ravni do višjih. Ko so potrebe na nižji ravni zadovoljene, ne motivirajo več, zato se pojavijo potrebe višje ravni in jih skušamo tudi zadovoljiti.

Med temeljne skupine človeških potreb po Maslowem mnenju spadajo (Treven, 1998, str. 114):

1. **Fiziološke potrebe:** teh potreb se človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu – lakota, žeja, toplota, počitek,... Dokler posameznik ne zadovolji teh potreb, mu je vse drugo nepomembno, ko pa posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran.
2. **Potrebe po varnosti:** te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
3. **Socialne potrebe:** te potrebe so močno povezane z željo človeka po ljubezni, prijateljstvu in pripadnosti raznim skupinam. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razvita.
4. **Potrebe po spoštovanju:** med te spadajo tudi potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje cenijo in spoštujejo in da lahko spoštuje samega sebe. Če posameznik teh potreb po pripadnosti ne more zadovoljiti, se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti.
5. **Potrebe po samouresničevanju:** najvišja raven je komunikacija vseh socialnih in višjih potreb ljudi. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

Slika 5: Hierarhija delovne motivacije



Vir: (Treven, 1998, str. 116)

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo ugotovijo, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času lahko ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 164).

3.2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija potreb

Psiholog Frederick Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost posameznika. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse **motivacijske faktorje** razdeliti v dve veliki skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Vsaka izmet teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju.

HIGIENIKI - Zanje je značilno, da povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če jih najdemo v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Npr. lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju itn., vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in njihovo odločitev, da ostanejo še naprej v organizaciji. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. Ti dejavniki pravzaprav odstranjujejo slabe pogoje dela in skušajo odpraviti neprijetne situacije pri delu.

MOTIVATORJI - Zanje je značilno, da neposredno spodbujajo ljudi k delu in v nasprotju s higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev v organizaciji ni, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Npr.: posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, je zadovoljen in motiviran, da opravlja svoje delo čim bolje. Če pa mu delo ne pomeni izziva, to ne povzroča njegovega nezadovoljstva (Treven, 1998, str. 118).

Slika 6: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
1. plača in druge materialne ugodnosti	1. možnost napredovanja
2. vodja in vodstveni odnosi	2. možnost strokovnega razvoja
3. obveščenost o dogodkih v podjetju	3. soodločanje pri delu
4. delovne razmere in pogoji dela	4. ustvarjalnost dela
5. odnosi s sodelavci	5. svoboda in samostojnost pri delu
6. ugled dela	6. zanimivo delo
7. stalnost in varnost zaposlitve	
8. varnost dela	
9. lahko oz. ne prezahtevno delo	

Vir: (Gostiša, 2001, str. 12)

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: MOTIVATORJEV, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in HIGIENIKOV, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik, 1998, str. 169).

Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, manager odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa manager želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto orodij, motivatorje, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil.

3.2.3. Teorija ERG

Clayton Alderfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami.

Določil je tri skupine temeljnih potreb. Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorija ERG.

Te skupine potreb so (Treven, 1998, str. 118):

1. **Potrebe po obstoju** se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev. Ta skupina vključuje potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke in potrebe po varnosti.
2. **Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi** so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga spoštovali drugi ljudje.
3. **Potrebe po osebem razvoju** odsevajo človekovo željo po osebem razvoju. Ta skupina vključuje notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju (samospoštovanje) pa tudi človekove potrebe po samouresničevanju.

Slika 7: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG z Maslowo in Herzbergovo teorijo

Alderferjeve potrebe ERG	Maslowa hierarhija potreb	Herzbergova dva faktorja
1. razvoj	1. samouresničitev 2. spoštovanje sebe	1. motivatorji
2. povezava	3. spoštovanje drugih 4. pripadnost in ljubezen	2. higieniki
3. obstoj	5. potrebe po varnosti 6. fiziološke potrebe	

Vir: (Treven, 1998, str.116)

Teorija ERG ne predvideva pri zadovoljevanju potreb tako stroge hierarhije kot Maslowa. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Prav tako je možno, da posameznik ne zadovolji potreb na višji ravni, poveča pa prizadevanje za čim boljše zadovoljitev potreb nižje ravni (Jan, 2002, str. 116).

Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi.

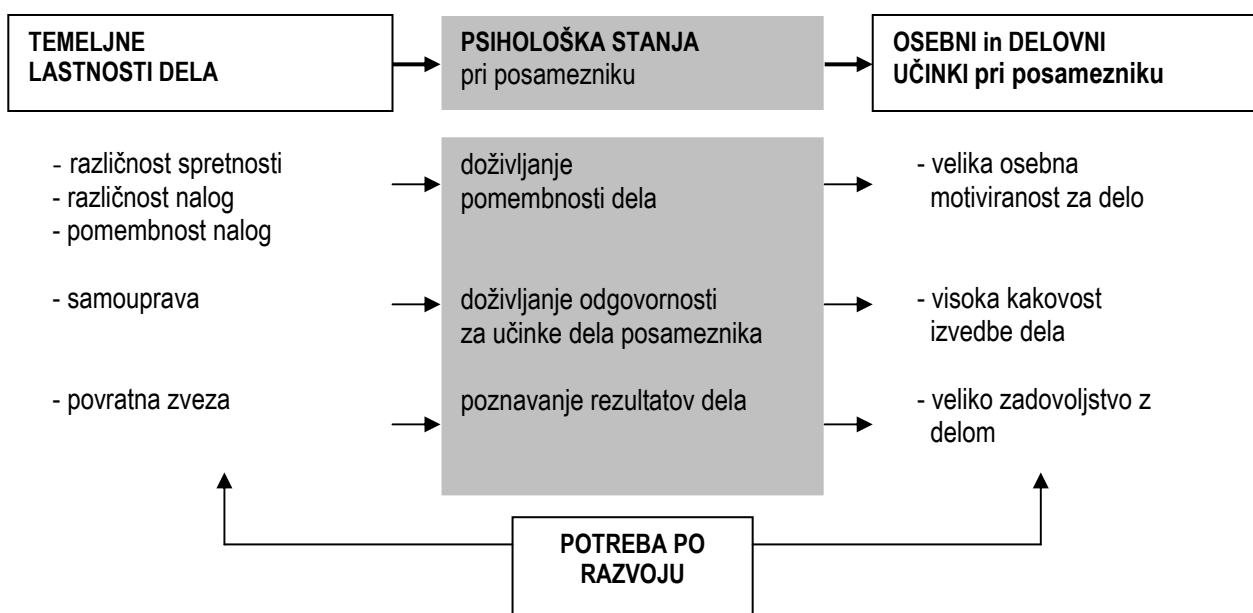
3.2.4. Teorija značilnosti dela (Hackman – Oldhamov model)

Na temelju Herzbergove teze, da je delo pomemben motivacijski dejavnik, sta Hackman in Oldham zasnovala model značilnosti dela, ki pomeni motivacijski način oblikovanja dela.

V tem modelu sta proučevala medsebojno povezanost naslednjih štirih skupin spremenljivk, ki so prikazane tudi na sliki 8:

1. osebni in delovni učinki,
2. kritična psihološka stanja,
3. temeljne razsežnosti dela,
4. potrebe po razvoju.

Slika 8: Model značilnosti dela



Vir: (Treven, 1998, str.120)

Iz slike 12 je razvidno, da temeljne razsežnosti lastnosti dela vplivajo na pojav kritičnih psiholoških stanj pri posamezniku (občutek pomembnosti, odgovornosti ...). Ta stanja povzročijo pri zaposlenem veliko motiviranost za delo. Posledica takšne motiviranosti so osebni in DELOVNI UČINKI; npr. velika kakovost izvedbe dela večja je učinkovitost, večje zadovoljstvo z delom ...

Osebni DELOVNI UČINKI so v modelu značilnosti dela odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj (Treven, 1998, str. 121);

- pri prvem stanju, kjer zaposleni doživlja pomembnost dela, ta zazna, da je delo treba opravljati, kar je pomembno zanj in za koga drugega – ugotovi, da se delo izplača in ga je vredno opravljati;
- drugo stanje, doživljanje odgovornosti, povzroči, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti za opravljeno delo;
- tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, se pojavi takrat, ko zaposleni lahko oceni uspešnost svojega dela; pogosto je težko ustvariti povratno zvezo, ki posamezniku omogoči poznavanje rezultatov dela.

Najpomembnejše vprašanje tega modela je, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 169).

3.2.5. Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, čemu ljudje delajo. Pri proučevanju 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 itn. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi k drugi.

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.

Ta teorija je uporabna predvsem zato, da zna manager uporabiti motivacijsko orodje, za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili, z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno.

Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik 1998, str. 171).

3.2.6. McGregorjeva teorija X in teorija Y

McGregor izhaja iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije ključnega pomena motivacija vseh zaposlenih in da imajo na motivacijo zaposlenih izreden vpliv vodilni delavci. Predvsem je pomembno to, kakšno mnenje ima vodja o naravi zaposlenih. Na podlagi slednjih predpostavk je oblikoval dva pogleda managerjev na zaposlene (Rozman et al., 1993, str. 240):

Prvi pogled, ki temelji pretežno na negativnih predpostavkah, je imenoval **teorija X**. Po tej teoriji imajo managerji o svojih zaposlenih naslednje mnenje: da so zaposleni po naravi leni, da ne delajo radi, nimajo ambicij, ne marajo odgovornosti, mislijo le nase, potrebe organizacije jih ne zanimajo, se upirajo spremembam in je mogoče iz njih le s prisilo iztisniti delo ipd.

Drugi pogled temelji bolj na pozitivnih predpostavkah in ga je McGregor imenoval **teorija Y**. Slednja teorija je nekakšno nasprotje teorije X, saj pravi, da ljudje radi delajo in jih zato ni treba k delu siliti, jih strogo nadzorovati, ...

Treba jih je samo usmerjati, da pri delu sproščajo svojo ustvarjalnost, da za naloge, ki jih opravljajo, sprejmejo odgovornost itn.

Ravnanje vodilnih je v vsakem primeru različno. Z vidika motiviranja lahko sklepamo, da zaposleni v skupini X predvsem zadovoljujejo nižje potrebe in težijo zlasti k ustreznemu zaslužku, skupina Y pa zadovoljuje višje potrebe in si zato postavlja višje cilje, ki jih motivirajo. Problem pa je, ker le redko zaposleni ustrezajo čistemu tipu X ali tipu Y (Rozman et al., 1993, str. 241).

3.2.7. Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanja

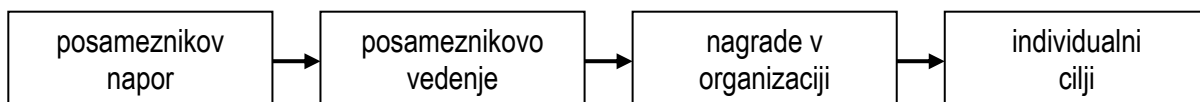
Vroomova procesna teorija je ena najbolj sprejetih in uporabnih teorij motivacije in pojasnjuje, da se prizadevanje in dosežki delavca pri delu razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše.

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, 1998, str. 167).

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi spremenljivkami ali povezavami (Treven, 1998, str. 123):

1. **PRIVLAČNOST** je pomen ali »teža«, ki ji posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Pomeni za posameznika vrednost cilja in se lahko spreminja. Lahko je pozitivna (ta ima pozitivno vrednost na posameznika, zato ga cilji privlačijo), lahko ima ničelno vrednost (ko je oseba ravnodušna do cilja) in nazadnje ima lahko cilj negativno valenco, če se mu želi oseba izogniti.
2. **POVEZAVA vedenje – posledica**: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do določene posledice ali cilja. Gre za subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do boljšega rezultata.
3. **POVEZAVA napor – vedenje**: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do ustreznega vedenja (če bo posameznik vlagal napor, se učil, usposabljal, vadil, bo pridobil sposobnost in znanje za opravljanje delovnih nalog).

Slika 9: Preprosti model pričakovanja z osnovnimi sestavinami teorije pričakovanja



Vir: (Treven, 1998, str. 124)

Iz slike 9 je razvidno, da je posameznik za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

V povezavi z omenjenim modelom se pokažejo naslednja vprašanja: kakšne nagrade lahko posameznik prejme za opravljeno delo, kako privlačne so te nagrade za zaposlenega, kako mora zaposleni ravnati, da bo prejel te nagrade in kako zaposleni oceni možnost, da bo sposoben opraviti določeno delo.

Teorija pričakovanja poudarja več problemov:

1. problem poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne. V organizaciji bi morali razumeti in poznati, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Prav tako bi si morali prizadevati nagraditi zaposlene z nagradami, ki jih dojemajo kot pozitivne.
2. problem se nanaša na pričakovano vedenje pri posamezniku. Zaposleni bi moral biti seznanjen s tem, kaj od njih v organizaciji pričakujejo in kako bodo za to nagrajeni.
3. tretji problem se nanaša na posameznikova pričakovanja. Če bo zaposleni pričakoval za ustrezno delo primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo tudi bolj prizadeval pri svojem delu (Treven, 1998, str. 124).

3.2.8. Lockejeva teorija ciljev

Locke je pri proučevanju motivacije prišel do spoznanja, da cilji pomembno vplivajo na storilnost posameznika. Cilj je specifična tarča, ki jo želi posameznik doseči, in nanj deluje kot motivator. Ljudje si morajo vedno postavljati cilje, ki jih bodo skušali doseči. Ti morajo biti merljivi, da se lahko preverijo. Za učinkovito postavljanje ciljev je v organizacijah treba upoštevati pet stvari (Jan, 2002, str. 117):

1. Cilji se morajo vedno nanašati na rezultat, ne pa na proces.
2. Cilji naj bodo vedno natančno merljivi (cilji, ki so natančno določeni, pri posamezniku odsevajo v večji storilnosti kot splošni neoprijemljivi cilji).
3. Cilji naj bodo vedno nekoliko višji kot v preteklem obdobju (zahtevnejši cilji močneje motivirajo posameznika in se kažejo v večji storilnosti kot lahko dosegljivi cilji).
4. Cilji morajo biti za posameznika dosegljivi, da ne pride celo do zmanjšanja motivacije in prizadevanja zaposlenega.
5. Cilje je mogoče postavljati na več področjih, vsakega na temelju posebnih meril.

Poleg postavljanja ciljev, ki prispeva k usmerjeni dejavnosti delavca, so pomembne tudi informacije o doseganju ciljev, kar delavcu potrjuje, da dela prave stvari, na pravi način ali pa, da mora svoje delo ustrezno spremeniti.

Cilje posameznika je treba uskladiti s cilji skupine, kar še dodatno motivira posameznika in poveča njegovo storilnost. Participacija (sodelovanje posameznika pri postavljanju ciljev – tako osebnih kot ciljev teama ali celotne organizacije) pa prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji ter izboljšanju delovnih rezultatov (Jan, 2002, str. 117).

3.2.9. Adamsova teorija pravičnosti

J. Stacy Adams poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejeme za njihove vložke ter prejeme drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Posameznik se zaveda, v kakšnem razmerju so njegovi prejemi za opravljeno delo s tistimi, kar vložijo v delovni proces. Zato primerja svoje razmerje prejemkov in vložkov z razmerjem prejemkov in vložkov drugih, s katerimi se lahko primerja (Treven, 1998, str. 125).

Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. Če razmerja niso enaka, se mu zdi to nepravično, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo.

Ko zaposleni občutijo nepravičnost, si jo v skladu s teorijo pravičnosti prizadevajo zmanjšati na enega izmed naslednjih načinov (Jan, 2002, str. 117):

1. Zaposleni povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili svoje velike nagrade, ko občutijo, da so bolje nagrajeni kot drugi.
2. Ob manjši nagrajenosti v primerjavi z drugimi zmanjšujejo svoje vložke.
3. Nadomestilo za premajhne nagrade skušajo doseči na druge načine, kot so predčasni odhodi z dela, kraja premoženja organizacije in podobno.
4. Izkriviti želijo resničnost, prepričujejo se, da je nepravičnost pravična.
5. Lahko se začnejo primerjati z drugo osebo.
6. V skrajnem primeru, če nepravičnost ni odpravljena, zapustijo delodajalce.

3.3. Motivacija in oblikovanje dela

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi v organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in motivacija delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost delavcev nizka, delavci odhajajo iz organizacije, izostajajo z dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaže, se zatekajo po pomoč k sindikatom in podobno.

Pri oblikovanju dela si zastavljamo vprašanje, kako delo prilagoditi delavcu, da bo potekalo čim bolj uspešno in da bo le-ta pri tem motiviran. Delo namreč naj ne bi bilo »prisilni jopič«, ki ga nadenemo delavcu, ampak naj bi bilo krojeno čim bolj po njegovi meri tako, da bi bilo njegovo delovno življenje kakovostno, saj delo zavzema velik delež v celotnem življenju posameznika (Možina et al., 1998, str. 149).

Pri oblikovanju dela se moramo zavedati, da ne obstaja le en najboljši način. Nasprotno, iskanje najboljšega načina dela je odprto in zato dopušča oblike, ki lahko hkrati dvignejo delovno uspešnost in omogočajo delavcem zadovoljevanje njihovih potreb. Tako nastajajo delovni sistemi, ki so prijazni do delavcev in prav zato iz njih izvabljajo veliko ustvarjalnih moči (Možina et al., 1998, str. 149).

Nekateri raziskovalci ugotavljajo, da je dolgoročno mogoče storilnost povečevati le z dvigom kakovosti delovnega življenja. Dodajajo tudi, da ljudje menijo, da je njihovo delovno življenje kakovostno, če lahko tvorno prispevajo k uspehu organizacije. Manager mora v organizaciji ustvariti vzdušje, v katerem vsakogar obravnavajo kot strokovnjaka za njegovo delo (Možina et al., 1998, str. 151).

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela na eni strani ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije (Možina et al., 1998, str. 152).

Managerji naj torej upoštevajo nekatera priporočila pri oblikovanju dela in naj zaposlene obravnavajo kot osebnosti in naj upoštevajo njihove **potrebe** (Možina et al., 1998, str. 150). Najbolj uporabna teorija, ki vključuje zadovoljevanje potreb posameznika za motiviranost pri delu, je **Maslowa teorija potreb**.

Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe (Gostiša, 2004, str. 9); te so:

1. **Materialne potrebe** ali potrebe »imeti«, ki jih posamezniki lahko zadovoljujejo predvsem s plačo, z različnimi dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi.
2. **Potrebe po varnosti**, ki jih delodajalci lahko zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, z različnimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja ter s stalnostjo zaposlitve oziroma zaščito organizacije pred odpuščanjem.
3. **Socialne potrebe** ali potrebe »ljubiti«, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi in s strankami.
4. **Osebnostne potrebe** ali potrebe »biti«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, od njihove vključenosti v odločanje in od možnosti za učenje in uporabo znanja pri delu.

1. POTREBE "IMETI"

Kazalniki zadovoljevanja materialnih potreb in potreb po varnosti

1. Osebnne materialne potrebe (materialne potrebe v ožjem smislu)

- a) plača in drugi osebni prejemki iz dela;
- b) ugodnosti oziroma "dodatki" k plači:
 - subvencionirana prehrana med delom,
 - subvencioniran prevoz na delo,
 - uporaba počitniških kapacitet podjetja,
 - pomoč pri reševanju stanovanjskih problemov,
 - šport, kultura, rekreacija,
 - socialne pomoči,
 - uporaba službenega avtomobila,
 - druge materialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim.

2. Materialne potrebe v zvezi z opravljanjem dela

- a) Tehnološki in organizacijski pogoji opravljanja dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
 - primernost delovnih prostorov (velikost, oprema, urejenost, klimatske razmere itd.),
 - primernost tehnologije (stroji in orodja),
 - ergonomska ureditev delovnih mest,
 - organizacija delovnega procesa.
- b) Drugi pogoji dela, ki vplivajo na počutje pri delu:
 - delovni čas (trajanje, rasporeditev, fleksibilnost, odmori itd.),
 - urejenost prevozov na delo,
 - prehrana med delom (možnost, kvaliteta, stroški, čas),
 - dopusti in odsotnosti (trajanje, rasporeditev, omogočanje),
 - možnost izhodov v primeru potrebe,
 - možnost za rekreacijo med delom in podobno.

3. Potrebe po varnosti

- a) fizična varnost pri delu,
- b) zaposlitvena varnost,
- c) socialna varnost,
- d) pravna varnost glede pravic iz delovnega razmerja.

2. POTREBE "LJUBITI"

Kazalniki zadovoljevanja societalnih potreb po pripadnosti in spoštovanju.

a) Obveščенost

- o dogajanjih v podjetju,
- o poslovnih rezultatih podjetja,
- o perspektivah podjetja.

b) Medsebojni odnosi in sistem internega komuniciranja v podjetju

- možnost organiziranega soodločanja oziroma participacije zaposlenih pri odločanju o delu in poslovanju na kolektivni ravni (delavsko soupravljanje),
- horizontalno komuniciranje in odnosi s sodelavci,
- vertikalno komuniciranje in odnosi z nadrejenimi (vodstveni odnosi, stil vodenja),
- način reševanja konfliktov na delovnem mestu in širše v organizaciji,
- specifični slogani, obredi, rituali ipd. v organizaciji,
- poznavanje poslanstva in vizije ter identifikacija s cilji podjetja (pripadnost zaposlenih podjetju),

- razvitost "etičnega managementa" (etičnost, moralnost, poštenje, pravičnost, zakonitost delovanja), zlasti pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju.

c) **Priznanja, profesionalne nagrade in možnosti statusnega (vertikalnega) napredovanja**

d) **Druge oblike organizacijske participacije zaposlenih, zlasti finančne in lastniške** (udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja oziroma »profit sharing«, notranje lastništvo zaposlenih)

e) **Ugled dela**

3. POTREBE "BITI"

Kazalniki zadovoljevanja osebnostnih potreb po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebnostni rasti

a) **Zanimivost in ustvarjalnost dela**, ki se v mikroorganizaciji delovnega procesa zagotavlja predvsem z ukrepi "širitve" in "bogatitve" dela (job enlargement; job enrichment), kaže pa se predvsem skozi:

- raznovrstnost nalog v okviru delovnega mesta,
- manjšem obsegu t.i. rutinskih opravil,
- možnosti invencij in inovacij,
- dovetnosti organizacije za ustvarjalne ideje in iniciative zaposlenih in podobno.

b) **Zahtevnost dela (fizična in psihična)**, ki načeloma ne sme biti niti prenizka (delo ni več izziv) niti previsoka (psihofizična preobremenitev delavca), in **odgovornost pri delu**

c) **Svoboda in samostojnost (avtonomija) pri delu oziroma možnost t.i. individualne participacije** (odločanje in soodločanje o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela)

d) **Možnosti za učenje (izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje)**

e) **Možnosti strokovnega (horizontalnega) napredovanja**

Dejstvo je, da s primernim oblikovanjem kakovosti delovnega življenja v maloprodajnih enotah lahko povečamo motivacijo prodajnega osebja, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje njihovo zadovoljstvo.

V tem smislu je zlasti pomemben prispevek t.i. motivacijskih teorij **Maslowa** in Herzberga, ki sta nesporno ugotovila, da človek ne dela samo zato, da bi zaslužil za čim boljše preživetje, ampak da ljudje z delom in v zvezi z delom poleg materialnih zadovoljujejo tudi celo vrsto drugih svojih pomembnih potreb. Pri tem je pomembna Maslowa teorija, ki temelji na spoznanju, da je prav težnja ljudi po zadovoljevanju različnih potreb v sferi dela bistvo delovne motivacije. Stopnja zadovoljenosti različnih potreb v sferi dela namreč določa (skupno) stopnjo delovnega zadovoljstva kot enega ključnih dejavnikov, od katerih je odvisna uspešnost ljudi pri delu.

V kontekstu obravnavane tematike velja izpostaviti ugotovitve t.i. **Herzbergove** motivacijske teorije, ki je za vodje maloprodajnih enot uporabna predvsem za to, da se lahko zavedajo dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih. Tako lahko uporabljajo **MOTIVATORJE**, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, da bodo z večjim navdušenjem opravljali svoje delo, medtem ko bodo s **HIGIENIKI** zagotovili, da prodajno osebje pri opravljanju svojega dela ne bo nezadovoljno.

Namreč, če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, vodja odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa vodja želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto orodij, motivatorje. Na podlagi dejanskega stanja v maloprodajni enoti pa se bo vodja odločil, katero vrsto dejavnikov bo najuspešneje uporabil.

4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Tema o zadovoljstvu pri delu zavzema v psihologiji delovne organizacije upravičeno obsežen prostor. Samo v zadnjih štiridesetih letih se je število objavljenih raziskovalnih del povzpelo na štiri do pet tisoč, kar potrjuje dejstvo, kako velik je interes razumevanja fenomena zadovoljstva oz. nezadovoljstva zaposlenih pri delu.

Zakaj je bila problemom in raziskavam delovnega zadovoljstva v preteklosti namenjena tako velika pozornost, obstaja veliko razlogov, dejstvo pa je, da so se skozi desetletja vedno znova spreminjali (Šteharik, 2001, str. 146); ti razlogi so:

- pomen neposrednega odnosa med produktivnostjo in zadovoljstvom pri delu;
- pomen negativnega odnosa med delovnim zadovoljstvom na eni strani in izostanki ter kasneje povečanim številom odpovedi na drugi strani;
- pomen odnosa med delovnim zadovoljstvom in klimo v delovni organizaciji;
- naraščajoča tenkočutnost vodstva organizacije glede pomena odnosa in občutkov delavcev do dela in njihovega obnašanja;
- večji pomen informiranosti o odnosu in predstavi o vrednosti in ciljih delavcev pri osebem delu;
- večji pomen kvalitete življenja z delom in po njem; delo pomeni v življenju človeka najmočnejšo, časovno, najdaljšo ter psihično, kognitivno in emocionalno najzahtevnejšo in najvplivnejšo aktivnost, zato lahko menimo, da oblika delovnega zadovoljstva močno vpliva tudi na druge faze življenja – delovno zadovoljstvo ima namreč močan vpliv na zadovoljstvo v življenju nasploh;
- velika stabilnost zadovoljstva pri delu na daljše obdobje.

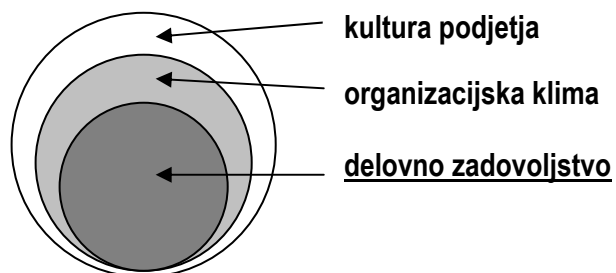
Podjetje si lahko predstavljamo kot živ organizem, ki ima svojo enovito osebnost. Podjetja se med seboj zelo razlikujejo po značaju, sposobnostih, ciljih in vrednotah. Osebnost podjetja predstavlja t.i. »mehko plat podjetja«, ki se vrti okrog človeškega dejavnika.

Delovno zadovoljstvo zajema velik delež osebnosti podjetja in se nanaša zlasti na motivacijske vidike kulture v podjetju. Tu gre za pomembna vprašanja, kot sta npr.: kaj je zaposlenim v podjetju najbolj pomembno in koliko so s temi dejavniki zadovoljni.

Organizacijska klima je drugi zelo pomemben delež osebnosti podjetja in obsega nekoliko širši pojem, ki se nanaša še na druge dejavnike, kot so na primer: prevzemanje odgovornosti, lojalnost, iniciativnost, nadzor, stil komuniciranja, organizacijske značilnosti itd. Ti dejavniki dopolnjujejo velike razlike med podjetji, pri čemer pa ni nujno, da so zaposleni zaradi njih bolj ali manj zadovoljni z delovno situacijo.

Kultura podjetja je tretji element osebnosti podjetja in zadeva še stvari, kot so: tradicija, rituali, vrednote itd., stvari, ki so zakoreninjene v življenje podjetja najgloblje in se najpočasneje spreminjajo.

Slika 10: Dejavniki »osebnosti« podjetja



Vir: (Pogačnik, 1999, str. 4)

4.1. Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Pod tem pojmom razumemo prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene svojega dela ali izkušenj pri delu. Zadovoljstvo z delom torej pove, kakšno stališče ima posameznik o svojem delu oz. koliko je zaposlenemu všeč njegovo delo (Skočir, 2001, str. 1097).

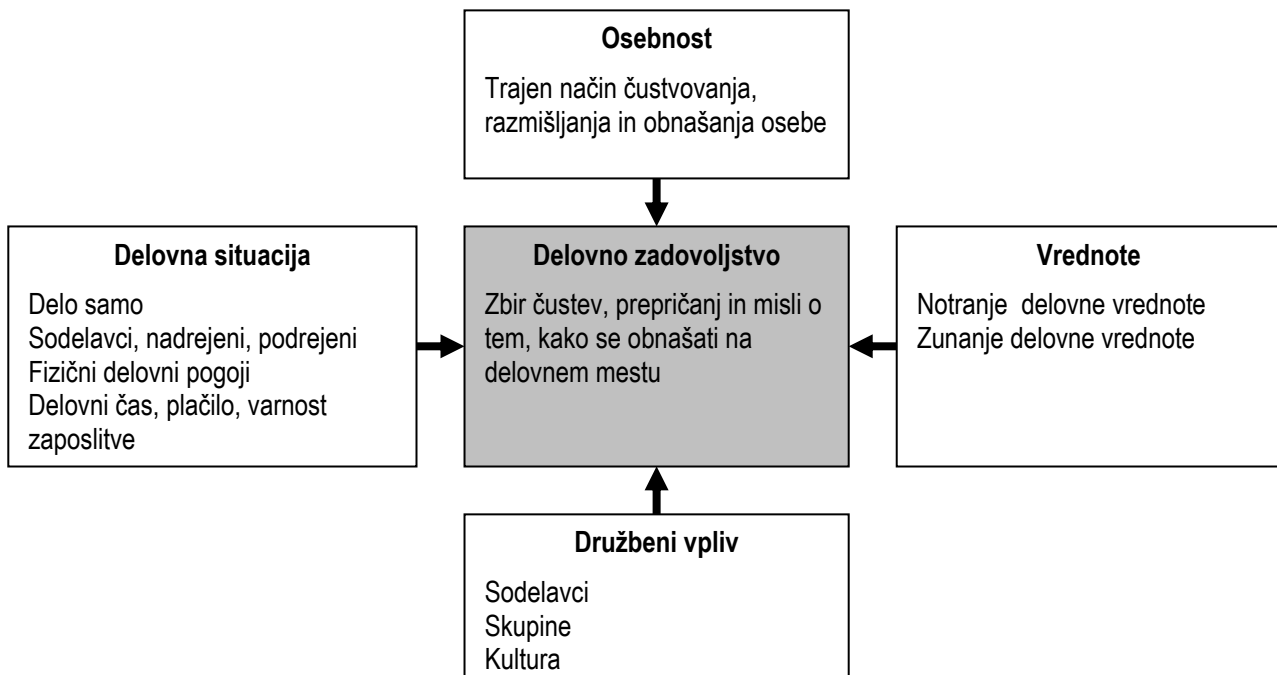
Zadovoljstvo pri delu spada poleg pripadnosti (lojalnosti) podjetju med **občutenja pri delu**. Občutenje pri delu je zbir čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja. Ta čustva niso dolgotrajna, saj se lahko hipoma spremenijo in so odvisna od konkretnega dela, ki ga posameznik opravlja. Zadovoljstvo pri istem delu se torej spreminja, vendar se pogosto giblje okoli določene ravni. Če se delovne okoliščine poslabšajo, zadovoljstvo pade npr. v primeru zamenjave nadrejenega, odhoda na drugo delovno mesto, ob spremembi delovnih nalog, ...

Vendar je zanimivo, da zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate (produktivnost, inovativnost, ...). Nekateri so celo mnenja, da je povezanost obratna, da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo. V večji meri pa zadovoljstvo vpliva na odsotnost in fluktuacijo (Rozman, 2000, str. 66).

Na zadovoljstvo pri delu in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga delavci opravljajo v delovnem procesu. Delavci so bolj zadovoljni z delom, če imajo delo, ki ga opravljajo radi, in če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno (Uhan, 1998, str. 524).

Na posameznikovo zadovoljstvo pri delu, vplivajo štiri dejavniki:

Slika 11: Dejavniki delovnega zadovoljstva



Vir: (George, Jones, 1996, str. 71)

1. Osebnost

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Je pravzaprav najvplivnejši dejavnik delovnega zadovoljstva. Posameznikova osebnost ima močan vpliv na stopnjo pozitivnih ali negativnih občutenj o delu. Deloma je osebnost podedovana, deloma je plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja. V krajšem času nekaj let je razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju. Ugotovljeno je, da lažje sodelujejo ljudje s podobno osebnostjo (Rozman, 2000, str. 64). Znanstveniki so ugotovili, da ima dednost okoli trideset odstotkov vpliva na posameznikovo zadovoljstvo, medtem ko na preostalih sedemdeset odstotkov delovnega zadovoljstva pri posameznikih lahko vplivajo managerji (George, Jones, 1996, str. 71).

Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti. Najpogosteje ločimo pet glavnih značilnosti (Rozman, 2000, str. 65):

1. **Ekstrovertiranost** je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi. **Introvertirani** ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev, se manj družijo.
2. **Optimisti** vidijo stvari v rožnati luči, predvsem vidijo pozitivne stvari dogajanj in jih tako tudi razumejo in razlagajo. **Pesimisti** pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari. Optimisti širijo prijetnejše razpoloženje, pogosto so bolj površni in manj realni.
3. Nekateri ljudje se lepo **ujamejo z drugimi**. So prijetni v druženju in zato dobri teamski delavci. Nasprotno pa so nekateri ljudje bolj nezaupljivi, **ne sodelujejo radi**. Zanje so ustrezna tista dela, kjer je potrebna strogost (npr. kontrolorji, inšpektorji, revizorji, ...).
4. **Samozavedanje** je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, doslednostjo, skrbnostjo in vztrajnostjo.
5. Za ljudi, **odprte za sodelovanje**, je značilen širši interes. Zanimajo se za veliko stvari, zanimajo jih novosti in so novosti pripravljeni sprejeti. So bolj odprti za tveganje.

2. Vrednote

Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Delovne vrednote delimo v notranje in zunanje. Med notranje štejemo: zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost, zahtevnost, med zunanje pa plačo, varnost dela, status, druženje, ... Omenjene vrednote so močno povezane z motiviranjem. Vodilni morajo pri kadrovanju, vodenju in motiviranju upoštevati vrednote, ki jih posamezniki pričakujejo od dela. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika in ne toliko na konkretno delo (Rozman, 2000, str. 66).

3. Družbeni vpliv

Pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu, je družbeni vpliv. To je vpliv, ki ga imajo posamezniki ali skupine na obnašanje neke druge osebe pri delu. Na zadovoljstvo posameznika imajo lahko vpliv s svojo kulturo in pripadnostjo tako sodelavci kot skupine, ki jim delavec pripada. Družbeni vpliv sodelavcev ima zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, saj s sodelavci pogosto sodeluje, opravlja podobno delo kot drugi in ima s sodelavci veliko skupnih lastnosti (npr. izobrazba, izkušnje, ...). Še posebej je ta vpliv sodelavcev močan pri novozaposlenih v podjetju. Novozaposleni imajo namreč zelo malo izkušenj z novim delom (George, Jones 1996, str. 71).

4. Delovna situacija

Delovna situacija je skupek vplivov samega dela, delovnih pogojev in drugih delavnih vplivov. Delovno situacijo sestavljajo konkretne delovne naloge oz. delovna opravila, ki jih delavec opravlja (ta so lahko zanimiva ali dolgočasna), poleg tega vplivajo na delovno situacijo ljudje (stranke, kupci, nadrejeni, podrejeni), delovna okolica (hrup, gneča, temperatura) in način, kako je delavec obravnavan pri podjetju (delovni čas, varnost pri delu, nadurno delo, ...) (George, Jones, 1996, str. 71).

Delovna situacija s svojo kompleksnostjo zadovoljuje številne človekove potrebe. Delamo pravzaprav zaradi potreb po pridobivanju varnosti, ugledu, druženju itd., predvsem pa seveda tudi zaradi tega, ker je delo lahko samo po sebi zanimivo in ustvarjalno. Pravzaprav vsak zaposleni na delo prihaja s svojo »psihološko pogodbo«: V delovni proces bom vložil/a svojo energijo, čas itd., v nadomestilo pa pričakujem zanimivo, ustvarjalno delo, dobre delovne razmere, ustrezno plačo itd. (Pogačnik, 1999, str. 3).

Zadovoljstvo z delovno situacijo (delovno zadovoljstvo) je v podjetju zelo koristno sistematično spremljati. V ta namen številna podjetja uporabljajo lestvico za merjenje delovnega zadovoljstva:

Slika 12: *Značilnosti dela, ki pomembno vplivajo na delovno zadovoljstvo*

Oblikovane lastnosti dela	Opis
delovne razmere	delovni čas, temperatura, opremljenost delovnega prostora
možnost napredovanja	imeti možnost napredovanja
obveščенost o dogodkih v podjetju	nivo obveščенosti o pomembnih dogajanjih v podjetju
plača in druge materialne ugodnosti	plačilo in vsi dodatki, ki jih delavec dobi za svoje delo
odnosi s sodelavci	kako se nekdo dobro ali slabo razume s sodelavci
stalnost zaposlitve	imeti zanesljivo, stalno službo
možnost strokovnega razvoja	sistem izobraževanja in usposabljanja v podjetju
svoboda in samostojnost pri delu	imeti možnost samostojnega dela
ugled dela	biti priznan v širši skupnosti, ki se ujema s poklicem
soodločanje pri delu in poslovanju	svoboda izražanja svojih idej
ustvarjalnost dela	klima ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju
varnost dela	stalnost zaposlitve, socialna varnost, zdravje pri delu
neposredni vodja	stil vodenja pri nadrejenih (odnosi z vodjem)
zahtevnost dela (psihična in fizična)	prevelike oz. premajhne psihične in fizične obremenitve
zanimivost dela	delati različne stvari pri delu

Vir: (Gostiša, 2001, str. 12)

4.2. Možne posledice delovnega zadovoljstva

Delovno zadovoljstvo je eno najbolj raziskovanih dejavnikov, ki oblikujejo zaznavanje opravljanja dela. Razlog, da je to tako, ni samo v zadovoljstvu posameznika ampak tudi v vplivanju s svojim zadovoljstvom na sodelavce, nadrejene, druge teame in navsezadnje na celotno organizacijo. Posledice delovnega zadovoljstva se kažejo v delavčevi učinkovitosti, odsotnosti z dela, v fluktuaciji delavcev, zavezanosti podjetju in delavčevemu ugodju (Georges, Jones, 1996, str. 80)

1. Delovna učinkovitost

Večina ljudi je prepričana, da zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na delovno učinkovitost, v tem smislu, da bo zadovoljen delavec bolj učinkovit kot drugi delavec, ki ni zadovoljen. Rezultati nekaterih raziskav so presenetljivo pokazali, da delovno zadovoljstvo ne vpliva v tako veliki meri na delovno učinkovitost, kot bi lahko pričakovali. Pri tem pa je treba dodati, da številni strokovnjaki ugotavljajo, da odnos do dela (zadovoljstvo pri delu) vpliva na vedenje pri delu, vendar samo takrat, kadar ima zaposleni možnost svobodno in po svoji presoji opravljati delovne naloge. Te možnosti pa večina delavcev nima. Podjetja namreč zahtevajo, da zaposleni opravljajo delovne naloge na določen način kljub temu, ali posamezniki to želijo ali ne. Podjetja so oblikovala pravila in postopke dela in tako pričakujejo od zaposlenih, da jih bodo pri delu upoštevali. Če se delavci teh pravil ne držijo, lahko pričakujejo, da bodo sankcionirani ali celo odpuščeni.

2. Absentizem - odsotnost z dela

Odsotnost z dela lahko za organizacijo pomeni velik strošek. Zaradi tega je bilo do danes opravljenih mnogo raziskav, da bi ugotovili vzroke za visoko odsotnost z dela in posledično, kako odsotnost z dela znižati. Raziskave so namreč pokazale, da so zaposleni, ki so s svojim delom nezadovoljni, pogosteje odsotni z dela kot zaposleni, ki so s svojim delom zadovoljni.

Slika 13: Dejavniki, ki vplivajo na odsotnost z dela

Na motivacijo za prisotnost posameznika na delovnem mestu vplivajo:	Na zmožnost prisotnosti posameznika na delovnem mestu vplivajo:
<ul style="list-style-type: none">- delovno zadovoljstvo,- pravila in pogoji za odsotnost z dela,- drugi dejavniki.	<ul style="list-style-type: none">- bolezen in nesreče,- problemi s prevozom na delo,- družinske obveznosti.

Vir: (George, Jones, 1996, str. 81).

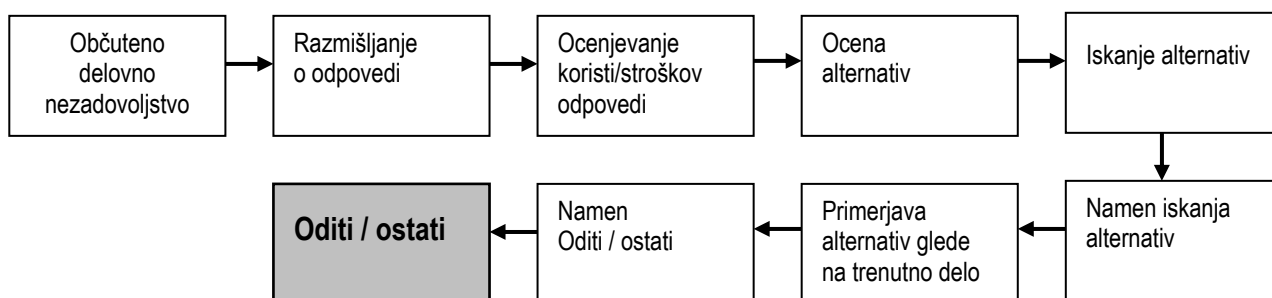
Iz tabele je razvidno, da je prisotnost posameznika na delu odvisna ne samo od delavčeve motivacije ampak tudi od njegove zmožnosti, da je prisoten na delu. Tako je delovno zadovoljstvo samo eden od izrazitejših dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo motivacijo za prisotnost na delu.

Podjetja se zavedajo, da se absentizma ne da odpraviti, lahko pa ga kontrolirajo in zmanjšajo. Zaradi tega morajo oblikovati takšna pravila odsotnosti z dela, da bodo omogočila zaposlenim proste dneve, ko jih bodo ti potrebovali po lastni presoji.

3. Fluktuacija (odhajanje) delavcev

Fluktuacija delavcev pomeni trajno odhajanje delavcev iz podjetja. Med fluktacijo in delovnim zadovoljstvom obstaja povezava. Delavci, ki so zadovoljni pri svojem delu, bodo v manjši meri zapuščali delovno mesto kot nezadovoljni delavci. Predhodno obravnavana »odsotnost z dela - absentizem« je začasen pojav, medtem ko je fluktuacija trajen pojav in ima na posameznika dosti večji vpliv. Zato je odločitev posameznika o odpovedi toliko težja in pomeni preiščen in vse prej kot enostaven proces.

Slika 14: Proces odpovedi pri posamezniku



Vir: (George, Jones, 1996, str. 82)

V primeru odhajanja delavcev iz podjetja managerji pogosto razmišljajo o velikih stroških, ki bi jih morali zadržati na minimumu. Gre za stroške najemanja in učenja novih delavcev, stroške, ki nastanejo pri projektih zaradi zamude dokončanja potrebnih opravil, ...

4. Zavezanost - pripadnost podjetju

Zavezanost podjetju ali lojalnost zaposlenih se ne nanaša na konkretno delo, marveč na čutenje posameznika glede na celotno podjetje. Lojalnost bo večja, če zaposleni verjamejo, da podjetje koristi drugim in družbi, če vidijo, da podjetje skrbi za zaposlene in podobno. Lojalni zaposleni so ponosni, da delajo v takem podjetju, in delajo, ker mislijo, da je dobro (Rozman, 2000, str. 67).

Primeri zavezanosti podjetju so: pomoč sodelavcem, dajanje konstruktivnih predlogov, razvijanje lastnih sposobnosti in zmožnosti, širjenje dobre volje med sodelavci ... Od vsakega posameznika je odvisno, ali bo ravnal tako, da bo lojalen podjetju in ravno zaradi te prostovoljnosti lahko sklepamo, da delovno zadovoljstvo vpliva na to obnašanje. Lojalni delavci so ponavadi zadovoljni pri svojem delu (George, Jones, 1996, str. 84).

5. Delavčevo ugodje – osebna kakovost

Delavčevo ugodje kaže, kako so delavci srečni, zdravi in uspešni pri svojem delu. Delavec preživi ogromno svojega časa na delovnem mestu, poleg tega tudi doma veliko razmišlja o službi. V primeru, da je zaposleni pri svojem delu nezadovoljen, občuti precejšen del časa nelagodje, kar pomeni, da delovno zadovoljstvo vpliva na delavčevo ugodje v njegovem življenju, torej na njegovo srečo in osebno zadovoljstvo nasploh (George, Jones, 1996, str. 85).

Po drugi strani pa bi lahko dejali, da sta osebna sreča in zadovoljstvo ključna elementa za zadovoljstvo na delovnem mestu, kar pomeni osebno kakovost posameznika. Osebna kakovost krepi občutek vrednosti pri posamezniku, občutek vrednosti pa je glavni motivacijski dejavnik. Osebna kakovost začne verižno reakcijo izboljšav. Prispeva k visoki ravni kakovosti medosebnih odnosov, le-ta prispeva k visoki ravni kakovosti organizacije in v končni fazi h kakovosti celotne družbe (Božič, 2002, str. 2).

4.3. Dejavniki delovnega zadovoljstva zaposlenih

Delovno zadovoljstvo obsega petnajst temeljnih dejavnikov, od katerih je odvisna nižja ali višja stopnja kakovosti delovnega življenja, ki se kaže v višji ali nižji stopnji zadovoljstva zaposlenih pri delu oziroma v zvezi z delom. Če želijo managerji na tej podlagi oblikovati program za splošni dvig kakovosti delovnega življenja v podjetju, morajo v zvezi s posameznimi dejavniki delovnega zadovoljstva zaposlenih natančneje analizirati naslednje (Gostiša, 2004, str. 14):

1. DELOVNE RAZMERE

a.) Fizikalni pogoji dela v posameznih obratih, ki vplivajo na počutje pri delu:

- primernost delovnih prostorov glede velikosti,
- osvetlitev,
- klima,
- ogrevanje,
- ropot,
- vibracije,
- škodljive snovi,
- tehnološka opremljenost delovnih procesov.

b.) Urejenost poslovnih prostorov in okolice:

- red in čistoča,
- notranja oprema poslovnih prostorov,
- drugi elementi prijetnega delovnega okolja.

c.) Delovni čas:

- trajanje in delovni ritem,
- razporeditev (dnevna, tedenska, letna),
- fleksibilnost,
- obseg nadurnega dela,
- odmori (dolžina in razporeditev),
- nočno delo in izmensko delo,
- upoštevanje potreb varstva otrok delavcev.

d.) Urejenost prevozov na delo in z dela.

e.) Primernost in urejenost parkirišč.

f.) Prehrana med delom:

- ureditev možnosti prehrane za vse zaposlene,
- kakovost prehrane,
- stroški prehrane,
- primernost razporeditve časov za malico,
- dostopnost osvežilnih napitkov med delom.

g.) Možnost za rekreacijo med delom, če je ta potrebna zaradi težjih pogojev dela.

h.) Dopusti in odsotnosti:

- trajanje,
- razporeditev.

i.) Možnost izhodov z dela v primeru potrebe.

j.) Stanje in ukrepi za izboljšanje discipline pri delu.

2. MOŽNOSTI NAPREDOVANJA

- a.) Ali v podjetju sploh obstaja takšen ali drugačen sistem vertikalnega in horizontalnega napredovanja za vse kategorije zaposlenih?
- b.) Ali je obstoječi sistem dovolj stimulativen?
- c.) Ali je v podjetju sprejet pravilnik oz. drug splošni akt o sistemu napredovanja?
- d.) Ali so v podjetju razvite tudi nematerialne oblike nagrajevanja (pohvale, priznanja, simbolična darila ipd.)?

3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU

- a.) Kakšen je splošen nivo obveščeni kolektiva o vseh pomembnih dogajanjih v podjetju in s podjetjem?
- b.) Kje so glavne točke, pri katerih prihaja do slabe obveščeni, čeprav zaposleni ustrezne informacije želijo in pričakujejo?
- c.) Kakšen nabor komunikacijskih orodij se uporablja v podjetju:
 - interno glasilo,
 - razni bilteni in publikacije,
 - poslovna poročila,
 - oglasne deske,
 - zbori delavcev,
 - intranet,
 - elektronska pošta,
 - pisma na dom,
 - različna srečanja in sestanki.
- d.) Ali je v podjetju uveljavljena praksa posebnih »letnih poročil za zaposlene«?
- e.) Kdo je oz. bi moral biti odgovoren za učinkovit sistem obveščeni v podjetju?
- f.) Kaj lahko v zvezi s tem stori svet delavcev in ali ima izoblikovan »odbor za informiranje«?

4. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI

- a.) Ali je v podjetju sklenjena podjetniška kolektivna pogodba?
- b.) Ali se veljavne kolektivne pogodbe dosledno spoštujejo?
- c.) Kateri elementi plačnega sistema v podjetju povzročajo največ nezadovoljstva med zaposlenimi:
 - višina osnovne plače,
 - del plače iz naslova delovne uspešnosti (variabilni del plače),
 - dodatki in nadomestila,
 - del plače iz naslova poslovne uspešnosti podjetja (trinajsta plača, udeležba zaposlenih pri dobičku)?
- d.) Ali se je svet delavcev v smislu 95. člena ZSDU že angažiral glede morebitne dodelave sistema nagrajevanja po uspešnosti?
- e.) Kakšna je povezanost sistema nagrajevanja z dejansko ustvarjalnostjo in uspešnostjo?
- f.) Stanje in možne izboljšave na področju:
 - reševanja stanovanjske problematike zaposlenih,
 - počitniške dejavnosti,
 - kulturne, rekreacijske in športne aktivnosti zaposlenih,
 - socialne dejavnosti v podjetju.
- g.) Možnosti zagotavljanja drugih materialnih ugodnosti zaposlenim:
 - uporaba službenih avtomobilov, mobilov, ...
 - cenejši nakupi proizvodov in storitev podjetja za zaposlene itd.

5. ODNOSI S SODELAVCI

- a.) Kakšno je stanje organizacijske kulture na področju horizontalnih komunikacij med zaposlenimi in kateri so glavni zaznavni negativni pojavi v medsebojnih odnosih med sodelavci v kolektivu, kot npr.:
- nestrpnost in konfliktnost,
 - nekooperativnost,
 - medsebojna sprtnost in nezaupanje,
 - odsotnost neformalnih komunikacij itd.
- b.) Kje so glavni vzroki za ugotovljene negativne pojave (slaba kadrovska politika, neprimerne metode vodenja in komuniciranja, slaba oz. negativna organizacijska kultura podjetja nasploh itd.) in kaj bi veljalo v zvezi s tem ukrepati?
- c.) Ali se v podjetju že izvajajo oz. vsaj pripravljajo projekti spreminjanja organizacijske kulture?
- e.) Kakšni so zgledi vodilnih v smislu razvijanja »etičnega managementa« (etičnost, moralnost, poštenje, pravičnost, zakonitost ravnanja itd.) in participativnega stila komuniciranja ter njihov vpliv na splošno stanje medsebojnih odnosov v podjetju?

6. STALNOST ZAPOSLOTITVE

- a.) Kakšna sta načelna strategija in politika podjetja glede vprašanje zagotavljanja zaposlitvene varnosti delavcev in kje se prvenstveno iščejo možnosti za doseganje večje poslovne uspešnosti:
- v zmanjševanju stroškov delovne sile in odpuščanju zaposlenih ali
 - v širitvi dejavnosti in iskanju novih tržnih priložnosti v okviru sedanjega obsega zaposlenosti?
- b.) S kakšnimi ukrepi se je do sedaj reševala problematika presežnih delavcev in kakšno strategijo bo na tem področju zagovarjal svet delavcev?
- c.) Kakšne trende kažejo podatki o gibanju števila zaposlenih v zadnjih nekaj letih in kakšni ukrepi se v tem pogledu načrtujejo v prihodnje?.
- d.) Kakšne trende kažejo podatki o gibanju strukture (izobrazbene, starostne, spolne) in kakšni ukrepi (prekvalifikacije, dokvalifikacije ipd.) se načrtujejo, da bi se izognili morebitnemu odpuščanju »ogroženih« struktur delavcev?

7. MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA

- a.) Koliko sredstev podjetje namenja v primerjavi z boljšimi podjetji za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (šolanje za pridobitev izobrazbe, funkcionalno izobraževanje in usposabljanje)?
- b.) Analiza celotnega sistema in politike izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju z vidika:
- odprtosti možnosti vseh struktur zaposlenih, da se strokovno izobražujejo in izpopolnjujejo, če imajo tovrstne želje in ambicije;
 - načrtnih ukrepov za spodbujanje zaposlenih k permanentnemu izobraževanju in usposabljanju.
- c.) Ali podjetje podpira izključno le ozko usmerjeno strokovno izobraževanje in usposabljanje za neposredne potrebe opravljanja določenih del ali tudi splošni dvig izobrazbene ravni zaposlenih, ne glede na direktno povezavo s trenutnim delovnim mestom posameznika?
- d.) Ali je sistem izobraževanja in usposabljanja v podjetju ustrezno povezan s sistemom napredovanja?
- e.) Ali in kako se v podjetju preverjajo učinki (evalvacija) izobraževanja in usposabljanja, ki ga organizira podjetje?

8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU

- a.) Analiza mikroorganizacije delovnega procesa v podjetju z vidika:
- kakšno avtonomijo pri sprejemanju odločitev imajo v zvezi z opravljanjem lastnega dela in poteka dela v ožji organizacijski enoti posamezniki v delovnem procesu,
 - razvitosti timskega dela in odločanja v delovnem procesu,
 - upoštevanja priporočil organizacijske stroke glede t.i. bogatitve dela, širitve dela itd.
- b.) Analiza celotne organizacijske strukture podjetja z vidika priporočil organizacijske stroke po:
- devertikalizaciji (zniževanju organizacijske strukture in zmanjševanju nepotrebnih vmesnih organizacijskih ravni hierarhičnega odločanja);
 - decentralizaciji odločanja (vertikalno in horizontalno delegiranje pristojnosti za odločanje);
 - deformalizaciji procesov dela (ukinjanje natančnega predpisovanja delovnih postopkov in pravil obnašanja, kjer to ni nujno potrebno), ki so необходni ukrepi za učinkovito uvajanje sistema participativnega managementa, katerega pojavnosti sta tudi individualno in kolektivno delavsko samoupravljanje.
- c.) Uveljavljenost avtonomnih delovnih skupin (samoupravnih timov) v delovnem procesu.

9. UGLED DELA

Identificirati delovna mesta, kjer zaposleni čutijo nižjo stopnjo zadovoljstva zaradi (domnevne) neuglednosti njihovega dela, ter posebej proučiti možnosti ukrepov (npr. sistem rotacije, širitev dela, višanje zahtevnosti dela ipd.), s katerimi je mogoče odpraviti oz. vsaj ublažiti nezadovoljstvo na s tem vidikom konkretnih delovnih mestih.

10. SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU

- a.) Uveljavljenost »krožkov kakovosti« in drugih oblik t.i. participativnih skupin v podjetju, kot npr. praksa rednih tematskih pogovorov v skupinah o pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (delovno okolje, varnost, organizacija dela, disciplina, novosti v stroki itd.) po zgledu R&R skupin (rights and responsibilities - pravice in obveznosti), ki jih poznajo v ZDA in pomenijo konkretne oblike za uresničevanje t.i. individualne (neposredne) participacije zaposlenih.
- b.) Razvitost poti, oblik in načinov za učinkovito uresničevanje individualnih pravic zaposlenih (npr. nabiralnik za vprašanja in pobude zaposlenih, možnost javnega postavljanja vprašanj in dajanja individualnih pobud preko internega glasila, pogostost sklicevanja zborov delavcev, formalizacija postopkov individualne participacije v duhu citiranega člana ZSDU v participacijskem dogovoru itd.).
- c.) Analiza odnosa vodilnih delavcev do različnih pobud, mnenj, predlogov in vprašanj zaposlenih ter splošna klima v smislu spodbujanja t.i. individualne participacije zaposlenih v podjetju.
- d.) Gornje ugotovitve povezati z ugotovitvami pod 8. točko »svoboda in samostojnost pri delu«. Torej, kakšne možnosti sodelovanja imajo zaposleni pri oblikovanju svojega dela, koliko lahko samostojno uveljavljajo priporočila stroke in koliko lahko vplivajo na stopnjo decentralizacije, deformalizacije in deverzifikacije v podjetju.

11. USTVARJALNOST DELA

- a.) Analiza splošne klime in usmeritev v podjetju glede spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju.
- b.) Ali sedanja mikroorganizacija delovnega procesa skozi oblikovanje dela oz. delovnih mest v podjetju omogoča čim večjemu številu zaposlenih ustvarjalno delo ali prevladujejo delovna mesta z rutinskim delom? Proučiti, ali in kako bi bilo mogoče pretežno rutinska delovna mesta preoblikovati v zahtevnejša in ustvarjalnejša.

C.) Ali je koncept »učee se organizacije«, katere glavna značilnost je spodbujanje k nenehnemu učenju in razvijanju ustvarjalnosti vseh zaposlenih, že vgrajen v organizacijsko kulturo podjetja? Ta se kaže skozi:

- dovezetnost organizacije za ustvarjalne ideje zaposlenih,
- uveljavljenost konkretnih sistemov za načrtno zbiranje in uresničevanje idej in predlogov vseh sodelavcev, ki opozarjajo na različne delovne in organizacijske probleme ter skušajo nakazati možne rešitve.

d.) Katere konkretne oblike razvijanja učenja in ustvarjalnosti v timih so že uveljavljene v podjetju:

- interdisciplinarne delovne skupine,
- krožki kakovosti,
- študijski krožki,
- druge oblike izmenjave znanja in idej z različnih strokovnih področij?

e.) Kako je v podjetju urejeno področje spodbujanja in nagrajevanja inovacijske dejavnosti zaposlenih?

12. VARNOST DELA

Pravna varnost

a.) Ali je svet delavcev (v sodelovanju s sindikatom) že uveljavil prakso izdelave rednih letnih analiz stanja na področju pravne varnosti zaposlenih v podjetju (celovit pregled stanja na področju spoštovanja veljavnih predpisov splošnih aktov, kolektivnih pogodb in dogovorov z vodstvom) kot podlago za svoje konkretno ukrepanje v smislu izboljševanja pravne varnosti zaposlenih?

b.) Ali je svet delavcev izpostavil sistem za sprotno zaznavanje različnih kršitev predpisov v škodo zaposlenih in reagiranje na njihovo preprečevanje in odpravljanje (npr. oblikovanje odbora za pravno varnost, ki permanentno sprejema in rešuje tovrstna opozorila pri zaposlenih)?

Zaposlitvena varnost

To področje je bilo že predstavljeno pod točko 6. »stalnost zaposlitve« kot element delovnega zadovoljstva.

Socialna varnost

Tudi področje zagotavljanja socialne varnosti zaposlenih v okviru podjetja je bilo v tem poglavju obdelano že v zvezi z drugimi elementi delovnega zadovoljstva, zlasti v zvezi s »plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi«.

Fizična varnost in zdravje pri delu

a.) Kako v podjetju poteka ureditev področja varnosti in zdravja pri delu skladno z obstoječim zakonom?

b.) Ali je v podjetju sprejeta izjava varnosti z oceno tveganja, s katero delodajalec skladno z določilom 14. člena Zakona o varnosti in zdravju pri delu določi način in ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu in ali se ta izjava redno dopolnjuje? Je ta izjava pripravljena »šablonsko« ali je dejansko rezultat kvalitetno izdelanih ocen tveganja za posamezna delovna mesta, pri katerih so neposredno sodelovali tudi ustrezni delavci ...

c.) Ali svet delavcev zahteva izdelavo in obravnavo vsaj enkrat letno celovito analizo stanja na področju varnosti in zdravja pri delu na podlagi zlasti naslednjih kazalcev:

- poškodbe pri delu, smrtne poškodbe pri delu,
- kolektivne nesreče, hujše poškodbe pri delu,
- poklicne bolezni, bolezni v zvezi z delom,
- stres kot posledica vsebine in pogojev dela (monotono delo, psihični napor, ponavljajoče delo ...)
- usposabljanje zaposlenih za varno delo,
- oprema in sredstva za varstvo pri delu,
- nadurno delo, nočno delo, izmensko delo,
- ergonomija,
- nevarne snovi

ter na tej podlagi informira zaposlene o stanju na področju varstva in zdravja pri delu?

d.) Ali je v podjetju oblikovan poseben stalni strokovni tim za varstvo in zdravje pri delu, ki ga sestavljajo; predstavnik vodstva, predstavnik sveta delavcev, predstavnik sindikata, strokovni sodelavec na področju varstva pri delu in pooblaščen zdravnik (specialist medicine dela).

13. NEPOSREDNI VODJA IN VODSTVENI ODNOSI V PODJETJU NASPLOH

a.) Oceniti, kakšen je prevladujoč stil komuniciranja in vodenja neposrednih vodij (nižji management) v podjetju.

Avtokratski

Ni zaupanja v podrejene, napake se sankcionirajo, ljudi se k delu priganja z grožnjami, nagrade so redkost odločitve se v glavnem sprejemajo pri vrhu organizacije, komunikacije v glavnem potekajo od zgoraj navzdol (ukazovanje), v obratni smeri ni zaupanja.

Paternalistični (pokroviteljski)

Nekaj več zaupanja v ljudi, vendar z nekakšnim dostojanstvenim gledanjem vodstva na podrejene. Podrejeni lahko razpravljajo o problemih; če dosežejo uspeh, so lahko nagrajeni, za neuspeh pa tudi kaznovani. Komunikacije potekajo v glavnem od zgoraj navzdol, medtem ko so v obratni smeri lahko ali pa tudi ne sprejete z nezaupanjem. Večina odločitev se sprejema na vrhu organizacije, vendar v okviru določenih politik, nekatere odločitve pa se lahko sprejmejo tudi na nižjih ravneh organizacije.

Konzultativni (posvetovalni)

Zaupanje v podrejene je zelo veliko, vendar ne popolno. Podrejeni se počutijo sproščene v razpravah z nadrejenimi. Za delo so zaposleni motivirani z nagradami, občasno pa tudi s sankcijami. Informacije tečejo v obeh smereh, komunikacije od spodaj so kljub vsemu včasih še sprejete z dvomi. Mnogo odločitev se sprejema na nižjih ravneh.

Participativni (sodelovalni)

Zelo demokratičen stil vodenja in komuniciranja, pri katerem med nadrejenimi in podrejenimi obstaja popolno zaupanje. Podrejeni zelo sproščeno razpravljajo z nadrejenimi o vseh problemih in imajo močno participativno vlogo pri reševanju problemov, definiranju ciljev in odločanju. Podrejeni so aktivno vpeti v vse aktivnosti v podjetju in motivirani na različne načine. Komunikacije potekajo v obeh smereh. Odločanje je decentralizirano. Poudarja se zaupanje v ljudi in njihovem zadovoljstvu se pripisuje velik pomen. Kontrola zaposlenih je minimalna, ker se poudarjata odgovornost in samokontrola.

b.) Oceniti konkretne vodje posameznih organizacijskih enot (oddelkov, služb itd.) zlasti tistih, v katerih se ugotavljajo slabi medsebojni odnosi, višja stopnja absentizma in fluktuacije ter drugi negativni pojavi, ki so lahko posledica slabega vodenja. Na tej osnovi lahko svet delavcev predlaga vodstvu ustrezne ukrepe v smislu dodatnega usposabljanja managerjev za vodenje in komuniciranje, po potrebi pa tudi kadrovske zamenjave. Kvaliteta vodstvenih delavcev se ocenjuje zlasti po naslednjih elementih:

- storilnost,
- razvijanje ljudi,
- timsko delo,
- ravnanje z ljudmi,
- stalno izobraževanje,
- vodenje ljudi,
- ustno komuniciranje,
- fleksibilnost,
- spretnost v medosebnih odnosih,,
- strokovnotehnično znanje,
- poznavanje delovnih postopkov,
- načrtovanje in organiziranje,
- reševanje problemov,
- samoiniciativnost
- prenašanje čustvenih obremenitev.

c.) Ali se svet delavcev ukvarja tudi s širšo problematiko vodstvenih odnosov v podjetju nasploh in ali je predlagal upravi uvedbo rednega ocenjevanja vodij na vseh ravneh v podjetju tudi od zaposlenih, kot podlago za načrtovanje izboljšav na področju internih razmerij v podjetju?

14. ZAHTEVNOST DELA

a.) Na delovnih mestih, kjer se zaznava nizka stopnja zadovoljstva z zahtevnostjo dela, opraviti oziroma zahtevati izdelavo celovite analize posameznih delovnih mest z vidika:

- prevelike ali premajhne psihične ali fizične obremenitve,
- primernosti uporabljene tehnologije,
- ustreznosti delovnih postopkov

in na tej osnovi predlagati ustrezne ukrepe s področja oblikovanja dela za izboljšanje ugotovljenega stanja.

b.) Dodatno analizirati delovna mesta, na katerih prihaja do večje obolevnosti in pogostejših poškodb pri delu ter povečanje stopnje absentizma in fluktuacije.

c.) Opraviti posebno analizo delovnih mest za t.i. posebne skupine delavcev, in sicer so to:

- ženske,
- mladina,
- starejši delavci,
- invalidi.

d.) Če se na določenih delih v podjetju permanentno ugotavlja:

- veliko število opravljenih nadur,
- visoka stopnja absentizma in fluktuacije,
- pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra,

opraviti tudi temeljito analizo t.i. ekonomskega oblikovanja dela in z njo ugotoviti:

- ali je razlog za nadure morda v premajhnem številu delavcev za dani obseg dela, kar povzroča tudi absentizem in fluktuacijo zaradi njihove preobremenjenosti?
- ali je razlog za pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra v premajhni plači v odnosu na zahtevnost konkretnih del?

15. ZANIMIVOST DELA

a.) Analizirati vsebino delovnih mest, na katerih delavci nizko ocenjujejo zanimivost dela in predlagati ukrepe za obogatitev dela (angl. job enrichment), kot npr: višanje zahtevnosti in raznovrstnosti dela.

4.4. Zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev

Trgovina na drobno opravlja zadnjo fazo menjalnega procesa in s tem vzpostavlja neposredni stik s končnimi porabniki. Kar pomeni, da vedno večje zahteve in pričakovanja kupcev oziroma uporabnikov storitev postavljajo pred podjetja vse večje zahteve po vedno večji kakovosti. Podjetja, ki ponujajo visokokakovostne storitve, bodo prehitela tiste konkurente, ki so manj usmerjeni h kakovosti storitev. To pa od podjetij zahteva spremembo filozofije, način razmišljanja vseh zaposlenih, še posebej pa zavest vodilnih delavcev, da je ena njihovih glavnih nalog stalna skrb za izboljševanje kakovosti. Pri tem ne gre prezreti dejstva, da so zadovoljstvo zaposlenih, kakovost storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani.

Kotler poudarja, da stranka oceni kakovost storitve ne le po njeni tehnični kakovosti ampak tudi po funkcionalni kakovosti (na primer, ali se je trgovec dovolj zanimal za kupčeve potrebe in pri tem vzbujal zanimanje, zaupanje, ...). Torej strokovnjaki in vsi drugi izvajalci storitev morajo ponuditi poleg »vrhunske tehnologije« tudi vrhunski odnos do kupca (Kotler, 1998, str. 470).

Odlično vodena storitvena podjetja so prepričana, da se odnosi med zaposlenimi kažejo na odnosih do kupcev. Poslovodstvo opravlja interno trženje in si tako ustvari okolje za podporo pri zaposlenih in jih tudi nagraduje, če dobro delajo. Poslovodstvo tudi redno ugotavlja, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom. Nekateri managerji celo trdijo, da morajo biti zaposleni podjetja na prvem mestu, če želi podjetje resnično zadovoljiti svoje odjemalce (Kotler, 1998, str. 477).

Pravi izziv podjetja je ustvariti takšno kulturo, ki vzpodbuja vsakogar v podjetju, da skuša razveseliti kupca, kar pomeni, da mora podjetje ponujati storitve po meri kupca. Da pa bi podjetje lahko ponujalo takšne storitve, je potrebna širitev zmogljivosti informacijskega sistema do tiste lokacije na terenu, kjer pridejo v stik s kupci. Toda »prilagajanje porabniku« zahteva od podjetja več kot zgolj posredovanje zanesljivih informacij tistim uslužbencem, ki pridejo v stih s porabniki. Na koncu lahko sklenemo, da so plača in druge nagrade prodajnega osebja vezana na zadovoljstvo kupcev (Kotler, 1998, str. 40).

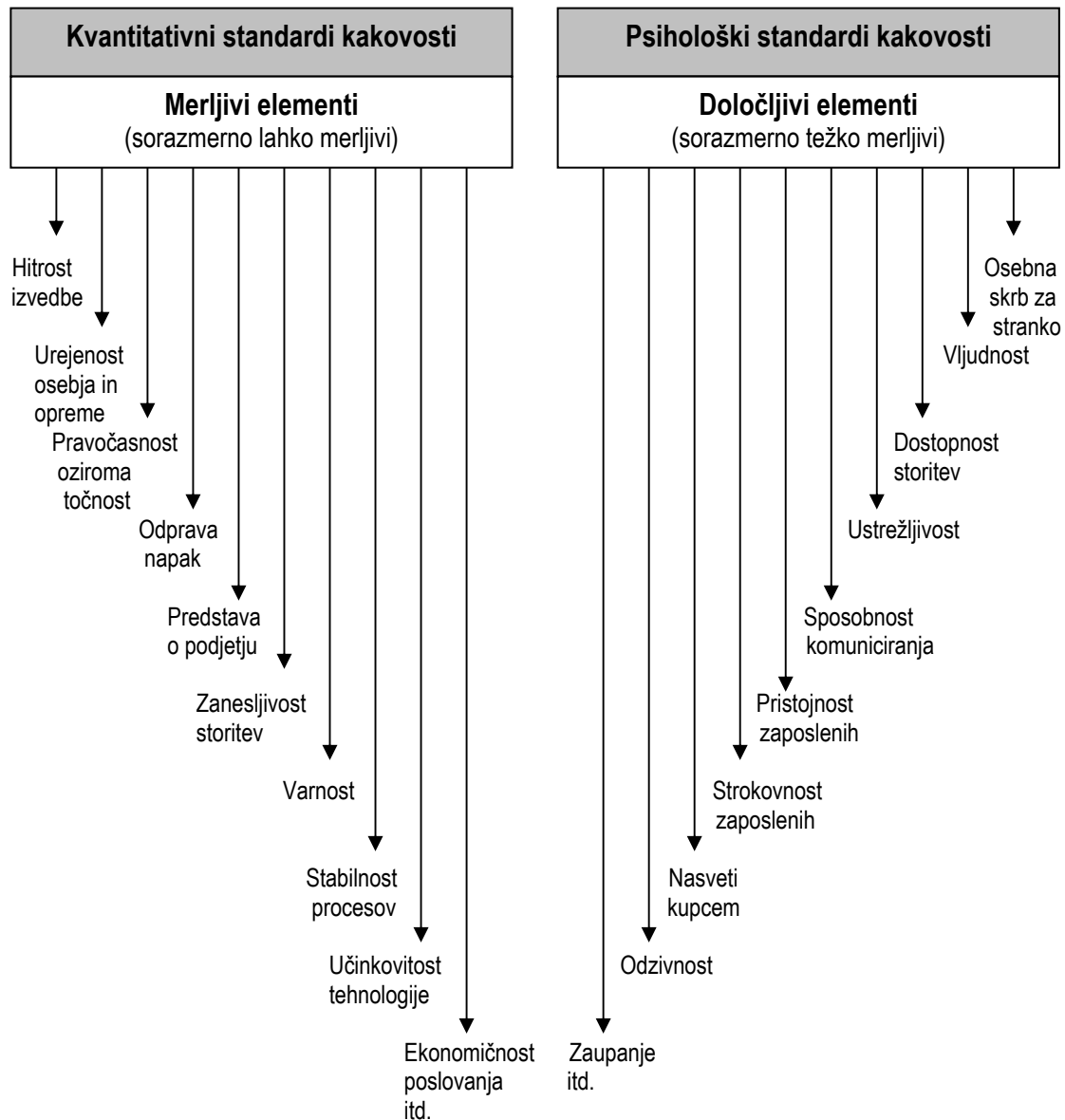
Da bi prodajno osebje lahko ponujalo poleg tehnične kakovosti storitev tudi funkcionalno, je nujno, da se osredotoči predvsem na uveljavljanje naslednjih determinant kakovosti storitev (Rekar, 2000, str. 15).

Determinante kakovosti storitev so naslednje:

1. urejenost – videz objektov, opreme osebja in komunikacijskega gradiva;
2. zanesljivost – sposobnost opraviti dogovorjeno storitev zanesljivo in natančno;
3. odzivnost – pripravljenost pomagati kupcem in jim ponuditi takojšnjo storitev - hiter odziv na pritožbe;
4. strokovnost – usposobljenost osebja za izvedbo storitve;
5. ustrežljivost – vljudnost, spoštovanje, pozornost in prijaznost osebja, ki je v stikih z uporabniki storitev;
6. verodostojnost – zaupanje, poštenost izvajalca storitve;
7. varnost – skrb za odpravo tveganj, nevarnosti in dvomov;
8. dostopnost – razpoložljivost storitev in enostavnosti stika z izvajalcem;
9. razumevanje strank – prizadevanje za nenehno spoznavanje značilnosti porabnikov storitev in njihovih potreb;
10. komuniciranje – sprotno obveščanje porabnikov storitev in informiranje v njim razumljivem jeziku.

Elementi, s katerimi ocenjujemo kakovost storitve organizacije, se delijo od konkretnih, oprijemljivih in relativno preprostih za merjenje, proti mehkim, neoprijemljivim in za merjenje zahtevnim determinantam, kot npr. prijaznost, vljudnost, ... Opredeljevanje teh elementov je v največji meri odvisno od vrste storitev, ki jih ponuja storitveno podjetje. Dejstvo je tudi, da je kakovosti storitev v najširšem pomenu – od državne uprave do najpodrobnejših dejavnosti kjerkoli v trgovini, bančništvu, prometu, transportu, zdravstvu, šolstvu, znanosti ni moč enostavno doseči oziroma razviti (Rekar, 2000, str. 16).

Slika 15: Merljivi in določljivi elementi kakovosti storitev



Vir: (Rekar, 2000, str.15)

Vodilni v podjetju, predvsem pa zaposleni na nižjih, operativnih ravneh (posamezniki, ki so v neposrednem kontaktu s kupci) morajo razumeti, kako kupci oz. porabniki storitev zaznavajo kakovost in kakšen nivo kakovosti pričakujejo. Zaradi tega je treba, da se prodajno osebje še toliko bolj zaveda, kako pomembne so za potrošnika storitev nekatere determinante kakovosti npr. ustrežljivost, vljudnost, zaupanje, ...

Pri tem imajo pomembno vlogo vodilni, saj če želijo, da bo prodajno osebje »ponujalo« kvaliteten storitve v očeh potrošnikov, jih morajo temu primerno tudi motivirati.

5. PREDSTAVITEV SKUPINE M

M Založba, d. d., že dalj časa gradi ekonomsko učinkovito in tržno usmerjeno poslovno skupino, ki jo sestavljajo kapitalsko povezana podjetja. Glavne dejavnosti so založništvo in knjigotrštvo ter trgovina s pisarniškimi in šolskimi potrebščinami. Glavni cilj tega povezovanja je oblikovati skupino podjetij, ki se bo na spremenjenem trgu bližnje prihodnosti uspešno uveljavila na slovenskem trgu in trgih jugovzhodne Evrope. Glavne prednosti delovanja znotraj skupine so večja konkurenčnost, prenos najboljših praks na vseh področjih, zlasti na trženju, izkoriščanju sinergij in optimiziranju stroškov.

5.1. Kratka zgodovina in ključni mejniki

Podjetje M je bilo ustanovljeno s sklepom Glavnega odbora Zveze mladine Slovenije dne 29. junija 1945, kot M Ljubljana – Založba, ki zalaga, izdaja in posreduje otroško in mladinsko leposlovno, vzgojno-poučno, poljudnoznanstveno in informativno literaturo t.j. knjige, knjižne zbirke, časopise, revije ter druge knjižne in periodične publikacije. Poleg založniške dejavnosti je založba M že takoj ob nastanku razvijala tudi lastno trgovsko mrežo.

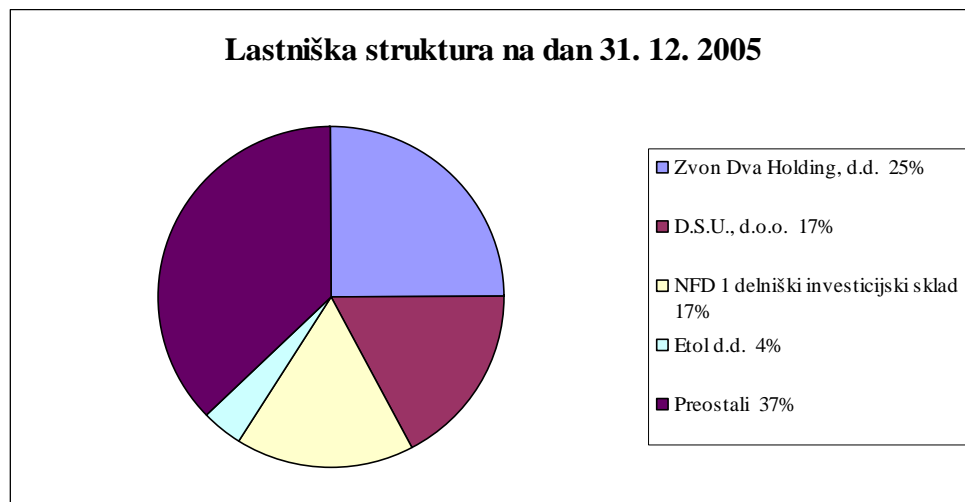
Podjetje M je iz leta v leto širilo svoj osnovni založniški program in se razvijalo v pomembno jugoslovansko podjetje. Hkrati se je s svojim programom vključevalo v mednarodno založniško dejavnost. Podjetje je sočasno z razvojem ustvarjalne založniške dejavnosti ustanovljalo tudi lastne knjigarne in poslovalnice v Sloveniji, nekatere pa so se mu tudi priključile. Ustanovilo je svoje predstavništvo v Zagrebu in Beogradu, razvijalo je posebne prodajne poti in oblike za plasma svoje založniške produkcije, organiziralo lastno grafično proizvodnjo in se začelo s svojim izvozom in uvozom vključevati tudi v mednarodno založništvo in grafično dejavnost. Leta 1964 se je podjetje preoblikovalo v Založniško-grafično podjetje M Ljubljana. Leta 1979 so začeli tiskati za tuje naročnike, uvedli so elektronsko obdelavo podatkov kot osnovo za spremljanje poslovne politike in tržišča ter za sprotno ukrepanje glede na odzivnost tržišča.

Pomembnejše reorganizacije so izpeljali na podlagi sprejetega zakona o podjetjih leta 1989, ko so se nekatere delovne organizacije podjetja M preoblikovale v samostojna podjetja v družbeni lastnini. Kasneje se je v letu 1990 na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij podjetje M preoblikovalo v delniško družbo. Za podjetje je pomemben ključni premik v letu 2005, ko se je oblikovala Skupina M: Založba M, M Trgovina, Cankarjeva založba, M Logistika, CTJ, Lipa Koper, Mozaik knjiga, M Beograd, M Skopje, M Sarajevo, M Knjižarstvo Split in M Sofija. V letu 2006 je sledila ustanovitev podjetja v Romuniji.

5.2. Lastniška struktura in poslovanje podjetja

Pomembnejši lastnik M Založbe, d. d., je Zvon Dva Holding, d. d., in sicer 24,9-odstotni. S tem je M Založba postala pridruženo podjetje Zvon Dva Holding, d. d., oz. članica Skupine Zvon Dva Holding, d. d.

Slika 16: Lastniška struktura M Založbe



Vir: Interni podatki podjetja 31.12.2005

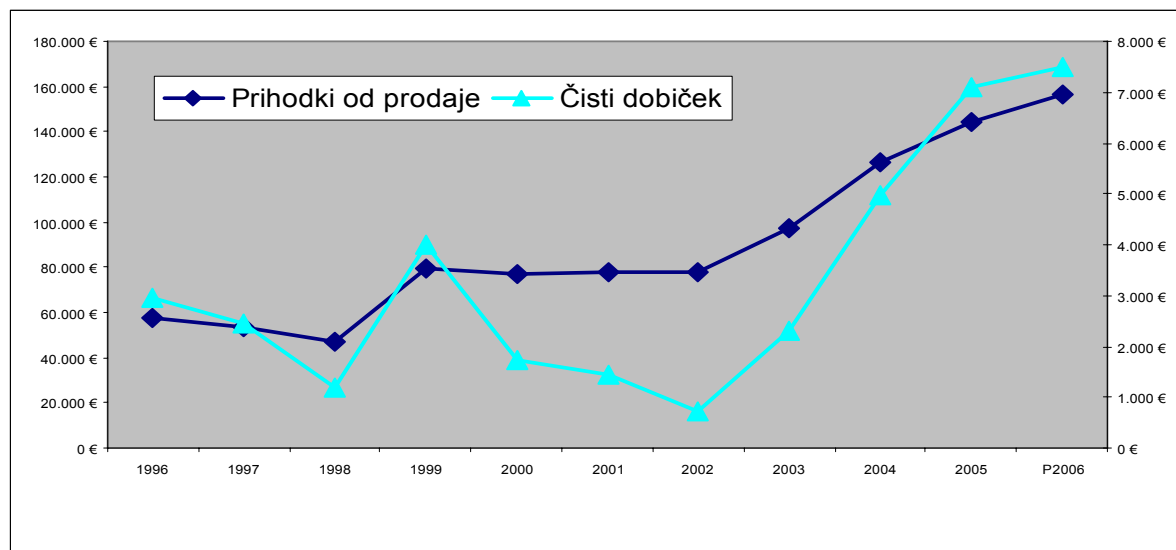
V obravnavanem letu je konsolidirani kosmati donos iz poslovanja Skupine znašal 29 milijard tolarjev, od tega 27,8 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar glede na leto 2004 pomeni 15-odstotni porast. Konsolidirani poslovni odhodki Skupine so leta 2005 znašali 27,3 milijarde tolarjev in so glede na leto 2004 porasli za dve odstotni točki manj, kot so porasli čisti prihodki iz prodaje. Zaradi takšnega gibanja prihodkov in odhodkov znaša dobiček iz poslovanja Skupine za leto 2005 1719,6 milijona tolarjev in je za 37 odstotkov večji kot leta 2004. Konsolidirani čisti dobiček Skupine pa znaša 1659,9 milijona tolarjev, kar je 106 odstotkov več kot leta 2004.

Slika 17: Prihodki in čisti dobiček Skupine M za leto 2004/05

Postavka izkaza	v tisoč SIT		
	2005	2004	Ind 05/04
Kosmati donos iz poslovanja	29.057.613	25.457.311	114
Čisti prihodki od prodaje	27.811.151	24.283.162	115
Poslovni odhodki	27.337.969	24.206.153	113
Dobiček iz poslovanja	1.719.644	1.251.159	137
Čisti dobiček	1.659.887	807.717	206

Vir: interni podatki podjetja, 31.12.2005

Slika 18: Prihodki in čisti dobiček skupine M (v 1000 EUR)



Vir: Interni podatki podjetja, 31.12.2006

5.3. Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo

V Skupini M ustvarjamo in tržimo izdelke in storitve za izobraževalne, kulturne in razvedrilne namene. Zagotavljamo odličnost na vseh ravneh naše dejavnosti v zadovoljstvo in korist naših strank, sodelavcev in lastnikov.

Vizija

Skupina M bo vodilna na področju založništva, knjigotrštva in papirništva v Sloveniji, na trgih jv. Evrope pa bo med prvimi. Odlikovale jo bodo trdnost, racionalnost in poslovna odličnost z odprtostjo v svet. Razvijala bo sedanje in nove dejavnosti ter se širila na nove trge. Usmerjena bo v zadovoljstvo strank in zaposlenih.

Vrednote

- Poslovna odličnost: Zaposleni v Skupini M si nenehno prizadevamo izboljšati kakovost svojih izdelkov in storitev. Zaposleni razvijamo znanja in spodbujamo inovativnost ter skrbimo za prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi.
- Poštenost: Zaposleni v Skupini M sledimo načelom poštenosti, iskrenosti in odkritosti v odnosu do svojih strank, poslovnih partnerjev, sodelavcev in lastnikov ter drugih deležnikov.
- Proaktivnost: Zaposleni v Skupini M se neprestano in samoiniciativno trudimo in izvajamo stalne izboljšave na vseh ravneh poslovanja.
- Pripadnost: Zaposleni v Skupini M smo predani pomembnemu cilju: zadovoljiti želje in potrebe naših kupcev. S predvidevanjem njihovih potreb spodbujamo zvestobo naši blagovni znamki, ki je sinonim za kakovost. Soudeležba zaposlenih pri odgovornostih, odločanje o ciljih in nagrajevanje po delu je steber naše predanosti podjetju.

5.4. Prodajno osebje in ravnanje z njimi

Skupno število zaposlenih je v letu 2005 znašalo 1.512 in se je glede na leto 2004 povečalo za 6 odstotkov. V letu 2005 se je število zaposlenih v M Založbi povečalo predvsem zaradi prihoda 24 delavcev iz M Trgovine in novih dejavnosti, kateri povzročajo dodatne zaposlitve. Zaradi širitve poslovanja se je povečalo tudi število zaposlenih v tujini.

Slika 19: Stanje zaposlenih v Skupini M na dan 31. 12. 2005 in 2004

Skupina M	Leto 2005	Leto 2004	Indeks 05/04
M Založba, d. d., Ljubljana	414	381	109
M Trgovina, d. d., Ljubljana	526	585	90
M Logistika, d. o. o., Ljubljana	99	84	118
Cankarjeva založba-Založništvo, d. o. o., Ljubljana	7	6	117
CTJ, d. d., Ljubljana	12	14	86
Založba Lipa, d. o. o., Koper	2	9	22
M Sestavljeno podjetje, d.o.o., Ljubljana	2	3	67
Mozaik knjiga, d. o. o., Zagreb	183	186	98
Mozaik knjiga Direktna prodaja, d. o. o., Zagreb	76	82	93
Mozaik Knjižarstvo, d. o. o., Split	52	50	104
M, d. o. o., Novi Beograd	78	0	-
Moja knjiga, d. o. o., Sarajevo	43	12	358
M, d. o. o. e. l., Skopje	8	9	89
M, e. o. o. d., Sofija	10	0	-
SKUPAJ	1.512	1.421	106

Vir: Interni podatki podjetja, 31.12.2005

Podjetje je v lanskem letu za izobraževanje porabilo 25.606.000 SIT, kar je četrtnina več kot leta 2004. Največ zaposlenih se je izobraževalo na področju trženja, vodenja in posameznih strokovnih tem. Število ur izobraževanja na zaposlenega je bilo za četrtnino večje kot leto poprej, tako da je bil obseg izobraževanja v letu 2005 v povprečju 16 ur na delavca.

Slika 20: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe na dan 31.12. 2005

ELEMENT	31.12.05	31.12.04	IND 05/04
I. stopnja	57	68	84
II. stopnja	56	51	110
III. stopnja	37	28	132
IV-V. stopnja	958	912	105
VI. stopnja	127	123	103
VII. stopnja	277	239	116
SKUPAJ:	1.512	1.421	106

Vir: Interni podatki podjetja, 31.12.2005

Podjetje M ima skupaj 49 maloprodajnih enot, v katerih je zaposlenih 279 delavcev. Med njimi prevladujejo ženske. Delovne naloge, ki jih po večini opravljajo, so svetovanje strankam in prodaja raznovrstnega blaga, kot so npr. papirniški material, računalniška in pisarniška oprema, šolske potrebščine, učbeniki, delovni zvezki, učila in učni pripomočki, knjige, strokovna literatura, razni državni obrazci, igrače itd. Ponudba blaga je zelo široka in pri tem ne gre spregledati dejstva, da se proizvodi spreminjajo zelo hitro. Na tržišče vsakodnevno vstopajo nove knjige in strokovna literatura, veliko število je državnih obrazcev, ki se zaradi nove zakonodaje nenehno spreminjajo, vsak dan smo lahko priča novi računalniški opremi, šolski učbeniki se hitro menjajo in vse več jih je itd. Gre torej skleniti, da mora biti prodajno osebje ustrezno usposobljeno, ves čas se mora izobraževati in nenehno spremljati številne novosti na trgu, če želi ponujati svojim strankam kakovostne storitve.

Slednjega se vodstvo podjetja močno zaveda, zaradi tega je v preteklem obdobju pričelo z uvajanjem številnih novosti in sprejelo nekatere ključne ukrepe, s katerimi je želelo izboljšati obstoječe stanje na tem področju. Uveljavljanje novih ukrepov se nanaša na zaposlovanje ustreznih kadrov ter njihovo stalno usposabljanje in razvoj, predvsem z namenom, da bodo doseženi cilji podjetja.

Tako je podjetje pričelo s prenovljenimi projekti izbora kadrov, katerega namen je uvedba takega sistema, s katerim bodo v podjetju zagotavljali nabor, izbor in vključitev samo motiviranih in usposobljenih kadrov, ki ustrezajo kulturi in zahtevam podjetja. Drugi pomemben projekt je razvoj kadrov, katerega namen je razviti in uvesti sistem, s katerim bodo v podjetju razvijali kadre s pričakovanimi kompetencami, usmerjenosti k odjemalcu, s sposobnostjo za timsko delo, z zavzetostjo in doseganje ciljev in jim poleg tega omogočiti tudi njihov osebni razvoj. Poleg predstavljenih novosti je treba izpostaviti prizadevanje za izboljšanje organizacijske klime, katere namen je ustvarjanje dobrega organizacijskega okolja, ki zagotavlja visoko raven kakovosti delovnega življenja zaposlenih in visoko motiviranost zaposlenih za doseganje ciljev podjetja.

V letu 2005 je podjetje že četrto izvedlo letne razgovore z vsemi zaposlenimi. Zaposleni skupaj z vodjem ocenijo svoje dosežke v preteklem letu in uskladijo individualne cilje s cilji podjetja. Letni razgovori so tudi dobra priložnost za povezovanje osebne rasti s poklicnim razvojem. Poleg tega je podjetje v letu 2005 pričelo izvajati politiko ključnih kadrov, kar pomeni, da je izbralo ključne kadre, organiziralo z njimi poglobljene razgovore o delovni uspešnosti, karieri in osebnem razvoju ter pripravilo projekte za delo v naslednjem letu. Podjetje je v letu 2005 tudi izvedlo merjenje organizacijske klime, kjer je v večini kategorij doseglo rezultate, ki so nekoliko boljši od slovenskega povprečja.

Poleg tega v podjetju vzgajajo lastne kadre (razne štipendije, seminarji, uvajanje projektne in timskega dela, subvencioniranje študija ob delu, številna praktična usposabljanja, kot npr. tečajji programskih orodij, tečajji komuniciranja itd.). V kadrovski službi vodijo tudi politiko ravnanja s perspektivnimi in vodstvenimi kadri, kamor spadajo predvsem zaposleni, ki so pri svojem delu posebej uspešni in primerno izobraženi. Za to skupino zaposlenih se vodijo posebna izobraževanja po vnaprej pripravljenim načrtu in programu izobraževanja (razne delavnice, seminarji, tečajji, sejmi in prakse v tujini ipd.).

Kljub vsem prizadevanjem podjetja na področju možnosti usposabljanja in razvoja tako zaposlenih v maloprodajnih enotah kot drugih zaposlenih v podjetju pa ne moremo prezreti problema, ki se kaže v demografskih značilnostih prodajnega osebja maloprodajnih enot. Okoli sedemdeset odstotkov prodajnega osebja je namreč starejših od štirideset let in več kot polovica jih je v podjetju zaposlenih več kot dvajset let. Pomeni, da je njihove navade in opravljanje delovnih nalog izredno težko spreminjati. Poleg tega ni zaznati

velike samoiniciative po osebnem razvoju in napredovanju. Morda tu ne gre prezreti dejstva, da je veliko maloprodajnih enot podjetja lociranih v nekaterih manjših mestih in krajih v državi, kar pomeni, da nekateri zaposleni živijo na podeželju in so precej oddaljeni od izobraževalnih središč. Zaradi tega se pojavlja problem pri izobraževanju in usposabljanju prodajnega osebja, predvsem na tistih področjih, ki imajo danes pri zagotavljanju kvalitete prodajnih storitev velik pomen. Podjetje mora vlagati precej napora, da prodajno osebje seznanjeno z vsemi pomembnimi novostmi, ki so izrednega pomena, da kupcu lažje svetujejo in ga na ta način usmerijo v nakup izdelka.

Podjetje se zaveda, da ima motiviranost prodajnega osebja pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovostnih storitev. Z namenom, da bi bilo prodajno osebje orientirano k večji prodaji in da bi bili pri tem tisti posamezniki, ki izstopajo po svoji kvaliteti, nagrajeni glede na svoje vloženo delo, je podjetje oblikovalo sistem nagrajevanja, pri katerem je del plače fiksno, del plače pa vezan na kakovost opravljanja dela. Nagrajevanje kadrov je določeno v »Pravilniku o napredovanju in nagrajevanju« in v »Podjetniški kolektivni pogodbi«, vendar pa mora vsako napredovanje v višji plačilni razred predlagati neposredni vodja, to spremembo pa mora na višjem nivoju odobriti še vrhni management. Osnova za plače zaposlenih so zahtevnost in kompleksnost opravil določenega delovnega mesta, odgovornost, izkušnje, predvsem pa zahtevana stopnja izobrazbe za določeno delovno mesto. Na podlagi teh kriterijev se oblikujejo plačilni in tarifni razredi. Zaposleni so tako razvrščeni v enega izmed plačilnih in tarifnih razredov.

Kljub temu da je podjetje oblikovalo sistem nagrajevanja, ki je sestavljen iz fiksne plače (določene po kolektivni pogodbi) ter gibljivega dela glede na uspešnost prodajalca, fleksibilni način nagrajevanja v maloprodajnih enotah ni zaživel. Dejstvo je, da ga vodje maloprodajnih enot ne uveljavljajo. Gre za problem starostne strukture vodij in dolgoletnega opravljanja tega dela. Vodje poslovalnic so po večini starejši posamezniki, ki so vrsto let zaposleni v podjetju. V preteklosti so se navadili na obstoječi sistem nagrajevanja in novega sistema preprosto ne uveljavljajo. Torej ne ocenjujejo svojih podrejenih in jih v skladu z možnostjo napredovanja zaposlenih ne predlagajo višjim nadrejenim. Dejstvo je, da so plače prodajnega osebja v mejah državnega povprečja, vendar pa glede na številna negodovanja zaposlenih vseeno niso tako velike, da bi prispevale k boljši motiviranosti zaposlenih. Glavni problem se kaže v tem, da tisti, ki delajo dobro, so do strank prijazni in se pri svojem delu trudijo, niso opaženi in prejemajo enake nagrade kot vsi drugi, ki so neprijazni, delajo manj itn. Takšna oblika in način nagrajevanja vsekakor ne vodi v smeri doseganja načrtanih ciljev in strategij podjetja, vsaj z vidika spodbujanja uspešnosti zaposlenih ne, s tem pa posledično tudi ne v zagotavljanje kakovostnejših storitev svojim kupcem.

Glede na to, da večina vodij opravlja svoje delo po predhodnih zgledih in navadah, se eden izmed problemov kaže tudi v tem, da poslovodje ne znajo motivirati prodajnega osebja, da bi se v večji meri usposabljali, izobraževali, se seznanjali z novostmi itd. Poleg tega vodje ne znajo oblikovati takšnih pogojev dela, da bi pri prodajnem osebju oblikovali večjo mero zadovoljstva.

Problem gre med drugim iskati tudi v tem, da podjetje ne posveča dovolj pozornosti usposabljanju vodij na področju managerskih veščin. Podjetje na tem področju še ni postavilo zahtevnih kriterijev za opravljanje poslovodnih funkcij v maloprodajnih enotah in še ni definiralo tistih temeljnih veščin in znanj vodij, ki bi bile nujno potrebne za doseganje skupnih ciljev podjetja.

6. MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO PRODAJNEGA OSEBJA

6.1. Opredelitev namena in ciljev raziskave

Vodstvo podjetja se čedalje bolj zaveda, da je kakovost storitev v maloprodajnih enotah v veliki meri odvisna od prodajnega osebja, njihovega znanja, sposobnosti, kreativnosti, predvsem pa njihovega veselja do dela. Zavedajo se namreč, da prodajno osebje, ki ima dobre delovne pogoje, opravlja svoje delo z večjim zadovoljstvom. Slednje pa je pomembno pri dvigovanju kakovosti storitev in zadovoljstvu strank.

Torej je glavna osredotočenost podjetja ta, da je v vsakem primeru treba ustreči kupcu in ponujati tisto, kar kupci potrebujejo. Če podjetje želi ustvariti zadovoljnega kupca, mora vsekakor upravljati svojo verigo vrednosti tako, da je kupec proizvoda ali porabnik storitve vedno v središču pozornosti. Cilj podjetja ne more biti le v pridobitvi kupcev temveč, kar je pomembneje, jih tudi obdržati.

Zato je spremljanje zadovoljstva prodajnega osebja eden izmed pomembnih orodij, na podlagi katerega podjetje lažje oblikuje strategije za doseganje konkurenčne prednosti na vse bolj dinamičnem tržišču.

Namen raziskave je ugotoviti, kako podjetje, katerega temelj je storitvena dejavnost, izpolnjuje potrebe in pričakovanja prodajnega osebja, oziroma, kakšno je trenutno zadovoljstvo le-teh. Hkrati bi želel ugotoviti, čemu dajejo prednost pri opravljanju svojega dela. Zanima me namreč, kako zadovoljstvo z delom, plačo, s sodelavci, nadrejenimi in drugimi dejavniki vplivajo na njihovo motivacijo in pri tem želim spoznati, kateri so tisti ključni motivi, ki so za prodajno osebje najpomembnejši.

Za podjetje je pomembno, da pridobi objektivno sliko o trenutnem zadovoljstvu prodajnega osebja, saj so objektivni kazalci dejanskega stanja osnova za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig zadovoljstva prodajnega osebja in s tem posledično za dvigovanje nivoja kakovosti storitev.

Cilj specialističnega dela je izmeriti zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja v podjetju ter s tem pridobiti objektivno sliko o njihovi stopnji zadovoljstva. Pri tem me zanima, s katerimi dejavniki delovnega zadovoljstva so najmanj zadovoljni in kateri so tisti dejavniki, ki imajo največjo težo za njihovo zadovoljstvo. Poleg tega želim ugotoviti, katere dejavnike bi bilo treba najprej in v največji meri spremeniti.

Eden izmed pomembnih ciljev je uporabiti takšen vprašalnik, da bo zajemal tiste ključne elemente tematskega področja, da ga bo podjetje lahko uporabljalo za nadaljnje obdobje ter tako primerjalo izboljšave na tem področju. Obenem želim vprašalnik oblikovati tako, da bo podjetje pridobilo relevantne rezultate, ki jih bo lahko primerjalo z rezultati, ki so reprezentativni za slovensko gospodarstvo ter tudi z rezultati drugih podjetij v panogi. Na ta način bo lahko preverilo, kje je glede na delovno zadovoljstvo zaposlenih trenutno v slovenskem prostoru.

6.2. Oblikovanje vprašalnika

Da bi podjetje pridobilo podrobnejši vpogled v področje zadovoljstva zaposlenih, sem se odločil za kvantitativen način pridobivanja informacij in tako za empirični del raziskave uporabil vprašalnik zaprtega tipa. Oblika vprašalnika je precej standardizirana, kar pomeni, da je vprašalnik pregleden in za izpolnjevanje enostaven. Vedeti namreč moramo, da s preveč zapletenimi in preobsežnimi anketnimi vprašalniki tvegamo majhen odziv med potencialnimi anketiranci, po drugi strani pa je strokovna obdelava rezultatov zapletenih in obsežnih anket lahko silno zahtevna naloga.

Za anketiranje sem uporabil vprašalnik, ki je sestavljen iz štirih delov:

Prvi del vprašalnika zajema vprašanja, ki se nanašajo na demografske podatke o anketiranih osebah: spol, starost, delovni staž v organizaciji in izobrazba.

Drugi del vprašalnika je osrednji del in se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem je uporabljena lestvica DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA (po Pogačniku, 1997):

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA, | 9. UGLED DELA, |
| 2. MOŽNOST NAPREDOVANJA, | 10. SOODLOČANJE PRI DELU, |
| 3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU, | 11. USTVARJALNOST DELA, |
| 4. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI, | 12. VARNOST DELA, |
| 5. ODNOSI S SODELAVCI, | 13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI, |
| 6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE, | 14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO, |
| 7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA, | 15. ZANIMIVO DELO. |
| 8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU, | |

Vsak od teh petnajstih dejavnikov obsega pet do sedem trditev, ki karakterizirajo ključne elemente oz. lastnosti vsakega dejavnika. Anketiranci so se do vsakega od petnajstih dejavnikov opredelili tako, da so za vsako od petih trditev, ki predstavljajo ključne lastnosti posameznega dejavnika, izrazili stopnjo zadovoljstva na lestvici od 1 do 5. Posamezne številke so izražale naslednjo stopnjo zadovoljstva:

- 1 = zelo nezadovoljen (pomeni, da ste zelo nezadovoljni),
- 2 = nezadovoljen (pomeni, da ste z nečim nezadovoljni),
- 3 = srednje zadovoljen (pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni),
- 4 = zadovoljen (pomeni, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo),
- 5 = zelo zadovoljen (pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni).

Lastnost uporabljene lestvice delovnega zadovoljstva je v tem, da meri zadovoljstvo neposredno, torej s petstopenjsko numerično ocenjevalno lestvico. Tu pa absolutna ocena na numerični skali od 1 do 5 lahko izraža različne stopnje, od nezadovoljstva do zadovoljstva oz. nestrinjanje s trditvijo do strinjanja s trditvijo.

V **tretjem delu** vprašalnika gre za merjenje delovne motivacije in je načeloma lahko enako kot merjenje motivacije človeka nasploh. Pripomoček je seveda postavljen v kontekst delovne situacije. Torej ne sprašujemo, kaj je delavcu v življenju pomembno nasploh, ampak, kaj mu je pomembno pri delu. Na tej osnovi je prikazana lestvica DELOVNIH MOTIVOV.

Na podlagi slednje pridobimo natančno sliko, kaj jih pri delu najbolj motivira oz. na katerih področjih obstajajo največje motivacijske napetosti. Gre za nekakšno relativno primerjanje motivov po pomembnosti. Lestvica delovnih motivov je primerna za spoznavanje tako posameznikov kot tudi skupin. Obsega 15 temeljnih motivov, ki so najbolj pomembni v delovni situaciji. Tudi tukaj so anketiranci izražali svoje mnenje na petstopenjski skali, pri čemer so številke pomenile te vrednosti:

- 1 = sploh nepomembno,
- 2 = nepomembno,
- 3 = pomembno v majhnem obsegu,
- 4 = pomembno,
- 5 = zelo pomembno.

Četrta, zadnja del vprašalnika, je namenjen za ugotavljanje sprememb, ki si jih zaposleni najbolj želijo. Gre za spoznavanje dejstev, kakšno delo bi si zaposleni želeli oz. katere dejavnike delovnega zadovoljstva bi najhitreje in v največji meri spremeniti.

Tudi tukaj smo uporabili lestvico dejavnikov delovnega zadovoljstva (ki so bili predstavljeni že v drugem delu vprašalnika). Anketiranci so izražali svoje mnenje na petstopenjski skali, pri čemer so številke izkazovale te vrednosti:

- 1 = spremembe sploh niso potrebne,
- 2 = spremembe niso potrebne,
- 3 = spremembe so potrebne v majhnem obsegu,
- 4 = spremembe so potrebne,
- 5 = spremembe so nujno potrebne.

6.3. Vzorčenje in izvedba raziskave

V vzorec raziskave je bilo vključenih 250 prodajalcev. Odposlanih je bilo torej 250 vprašalnikov v 33 prodajnih enot po vsej Sloveniji. Od tega se je vrnilo 123 vprašalnikov. Žal nekaterih ni bilo mogoče vključiti v raziskavo, saj jih je bilo treba zaradi premalo izpolnjenih vprašanj izločiti. Izločenih je tako bilo 8 vprašalnikov, kar pomeni, da je bilo v raziskavo vključenih 115 vprašalnikov (približno polovico vseh razposlanih vprašalnikov). Pomeni, da je bilo v raziskavo vključenih skoraj polovica vseh prodajalcev, kar predstavlja dovolj velik vzorec za pridobitev ključnih informacij s področja zadovoljstva zaposlenih.

Izvedba raziskave se je pričela v sredini januarja 2007. Najprej smo po elektronski pošti obvestili vse poslovodje maloprodajnih enot, da se bo v prihodnjih dneh opravljala anonimna raziskava, katere namen je ugotoviti motiviranost in zadovoljstvo prodajnega osebja. Poslovodje so bili na ta način seznanjeni, da bodo v kratkem prejeli paket, v katerem bodo anketni vprašalniki, ki jih bodo razdelili med prodajno osebje.

Anketni vprašalniki so bili odposlani 19. januarja 2007. Poleg vsakega vprašalnika, ki je bil namenjen anketirancu, je bil dopis, ki je nagovarjal anketirance, naj si v prihodnjih štirinajstih dneh namenijo nekaj minut in skušajo odgovoriti na zastavljena vprašanja. V dopisu je bilo pojasnjeno, da izpolnjene vprašalnike zapečatijo v ovojnico, v kateri so vprašalnike prejeli (na ovojnicah je že odtisnjen naslov sedeža podjetja oz. naslov, kam vprašalnik odposlati) in jih do 5. februarja 2007 zapečateni oddajo v svoji maloprodajni enoti, od koder bodo skupaj z redno pošto odposlani na naslov sedeža podjetja v Ljubljani.

6.4. Predstavitev rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih

6.4.1. Pregled rezultatov po demografskih dejavnikih

Poleg številnih trditev in vprašanj, namenjenih ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, vsebuje vprašalnik tudi vprašanja, ki se nanašajo na demografske lastnosti anketirancev, kot so: spol, starost, staž v organizaciji in stopnja izobrazbe.

1. Spol

Na vprašanja je odgovarjalo 87 žensk, kar je 75,65 % anketirancev in 20 moških, kar je 17,39 % anketirancev. 8 anketirancev ni odgovorilo na zastavljeno vprašanje, kar pomeni 6,96 % vprašanih.

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	20	17,39
Ženske	87	75,65
Neopredeljeni	8	6,96
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje delovnega zadovoljstva v maloprodajnih enotah podjetja M
Priloga 2 (Tabela 1)

2. Starost anketirancev

Največji del zaposlenih (48) je starih od 40 do 50 let (41,74 %). Preostalih 27 anketirancev je starih med 30 in 40 leti (23,48 %), 14 zaposlenih je starih od 20 do 30 let, to je 12,17 % vseh anketirancev. Nad 50 let starosti je bilo 22 zaposlenih (19,13 %), neopredeljeni pa so bili štirje, to je 3,48 % vseh anketirancev.

Tabela 2: Število anketirancev glede na starost

Starost	Število	%
do 20 let	0	0
od 20 do 30	14	12,17
od 30 do 40	27	23,48
od 40 do 50	48	41,74
nad 50	22	19,13
Neopredeljeni	4	3,48
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje delovnega zadovoljstva v maloprodajnih enotah podjetja M
Priloga 2 (Tabela 2)

3. Staž v organizaciji

Število takih, ki so v podjetju zaposleni do 2 let, je 9, kar je 7,83 % vseh anketirancev. 15 anketirancev je v organizaciji zaposlenih od 2 do 5 let (13,04 % vseh anketirancev). 18 anketirancev je v podjetju zaposlenih od 5 do 10 let, kar pomeni (15,65 %) vseh zaposlenih, ravno tako je 18 anketirancev v podjetju zaposlenih od 10 do 20 let, kar je prav tako 15,65 %. Kar 53 zaposlenih je v podjetju zaposlenih več kot 20 let (46,09 %), medtem ko na vprašanja nista odgovorili 2 osebi (1,74 %).

Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Starost	Število	%
do 2 let	9	7,83
od 2 do 5	15	13,04
od 5 do 10	18	15,65
od 10 do 20	18	15,65
nad 20	53	46,09
Neopredeljeni	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje delovnega zadovoljstva v maloprodajnih enotah podjetja M Priloga 2 (Tabela 3)

4. Stopnja izobrazbe

V raziskavi sta sodelovala 2 zaposlena, ki sta po izobrazbi nekvalificirana, kar je 1,74 %. 46 anketirancev ima opravljano dveletno ali triletno poklicno šolo (40 %). Ravno tako jih je 46 končalo srednjo izobrazbo štiri ali petletne srednje šole, kar pomeni 40 %. Višjo oz. visoko šolo je končalo 15 anketirancev, kar je 13,04 %. 4 anketiranci imajo univerzitetno izobrazbo (3,48 %), dva zaposlena pa nista odgovorila na zastavljena vprašanja, kar je 1,74 % vseh anketirancev.

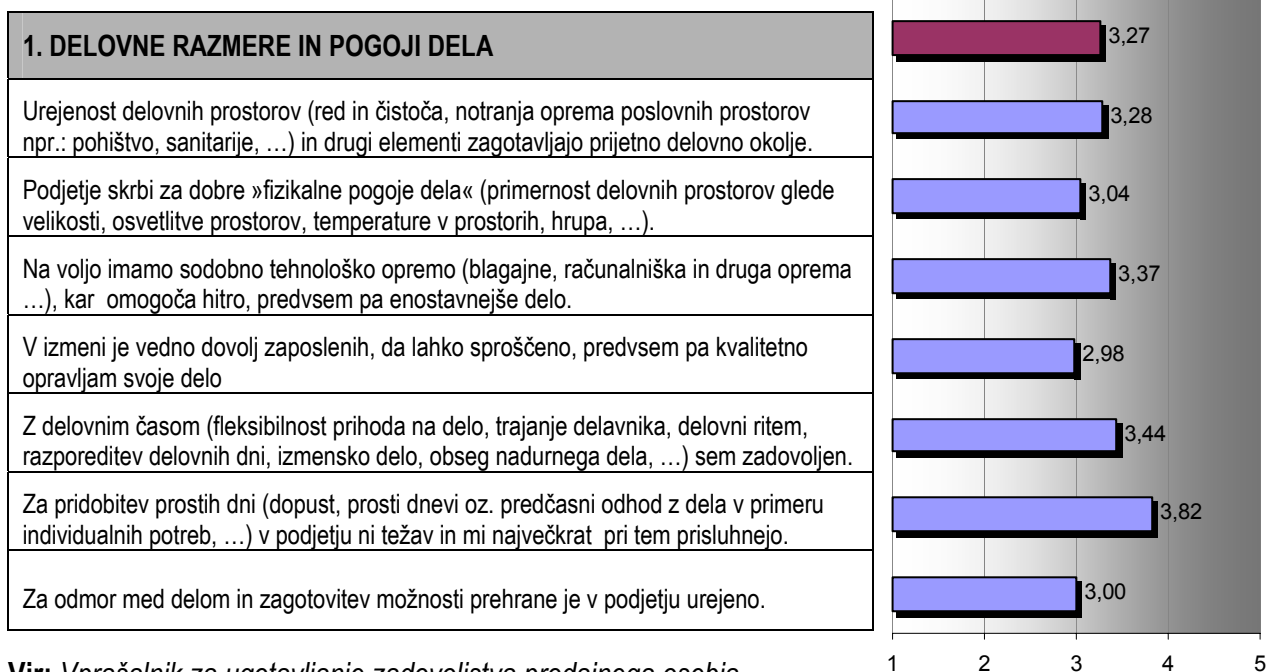
Tabela 4: Število anketirancev glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Število	%
nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola, - dokončana osnovna šola, - priučeni za poklic	2	1,74
kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola - končana triletna poklicna šola	46	40
srednja izobrazba - končana štiri - ali petletna srednja šola	46	40
višja ali visoka izobrazba - končana višja dvoletna šola - končana visoka triletna šola	15	13,04
univerzitetna izobrazba ali več	4	3,48
ni odgovorov	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M Priloga 2 (Tabela 4)

6.4.2 Pregled rezultatov zadovoljstva prodajnega osebja

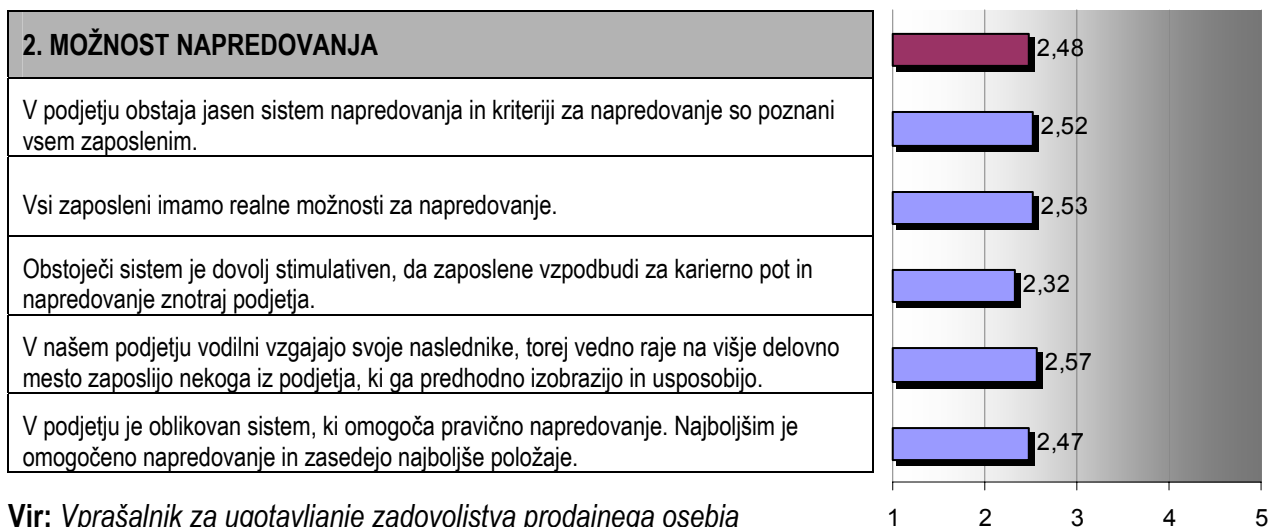
Tabela 5: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s pogoji dela



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 5)

Prodajno osebje je v povprečju zadovoljno z delovnimi razmerami in pogoji dela (povprečna ocena 3,27). Najbolj so zadovoljni z možnostmi pridobitve dela prostih dni in fleksibilnostjo delovnega časa (ocena 3,82). Poleg tega ocenjujejo, da imajo na delovnem mestu dovolj sodobne tehnološke opreme, kar jim poenostavlja delovna opravila (ocena 3,37). Ravno tako so zadovoljni z urejenostjo prodajaln in drugih prostorov (ocena 3,28). Pri delovnih razmerah pa ne gre zanemariti števila zaposlenih v izmeni, saj so anketiranci slednje ocenili kot najslabši element delovnih pogojev (ocena 2,98).

Tabela 6: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo napredovanja

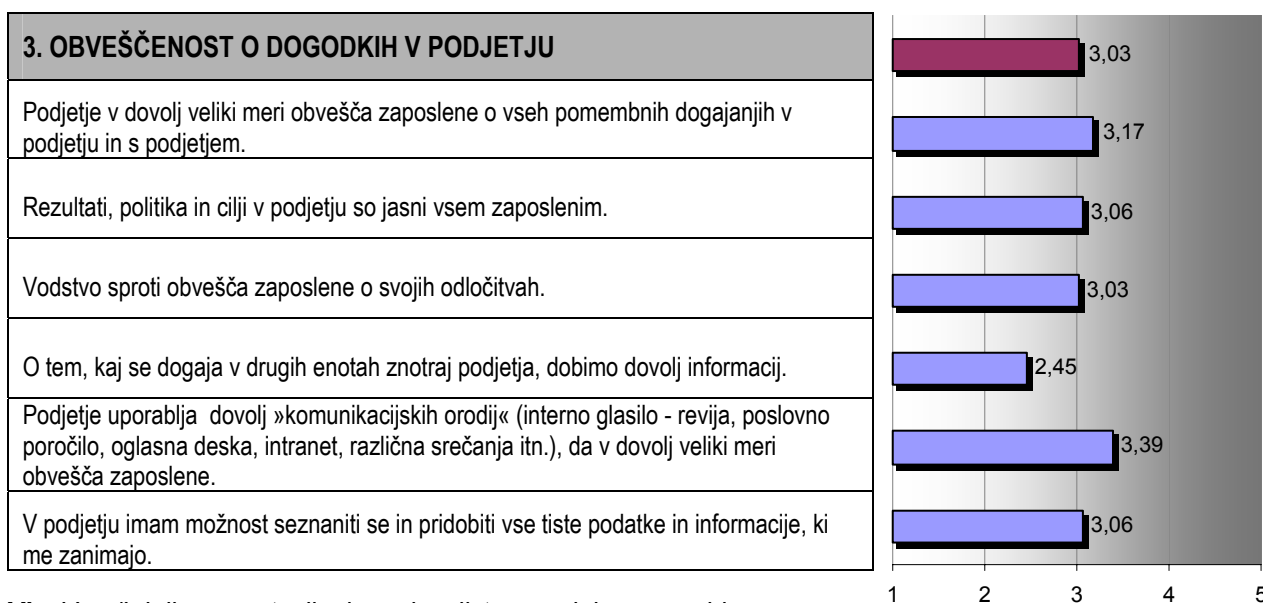


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 6)

Na področju razvoja prodajnega osebja lahko iz zgornje tabele ocenimo, da so vsi elementi, ki zajemajo slednje področje, ocenjeni razmeroma zelo slabo (povprečna ocena 2,48).

Najslabše je ocenjen nestimulativen sistem napredovanja (ocena 2,32), ki je oblikovan tako, da ne omogoča pravičnega napredovanja (ocena 2,47). Poleg tega je prodajno osebje mnenja, da v podjetju ne obstaja jasen in pregleden sistem napredovanja (ocena 2,52) in pri tem ne vidijo nobene realne možnosti za napredovanje (ocena 2,53). Še najbolj pozitivno ocenjujejo način napredovanja, da vodilni »vzgajajo« svoje naslednike (ocena 2,57), vendar še vedno v večini prevladuje mnenje, da na višje delovno mesto raje zaposlijo nekoga, ki je že izobražen oz. usposobljen, kot pa da bi na višje delovno mesto zaposlili posameznika iz podjetja, ki bi ga predhodno usposobili za novo delovno mesto.

Tabela 7: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z obveščenostjo o dogodkih v podjetju

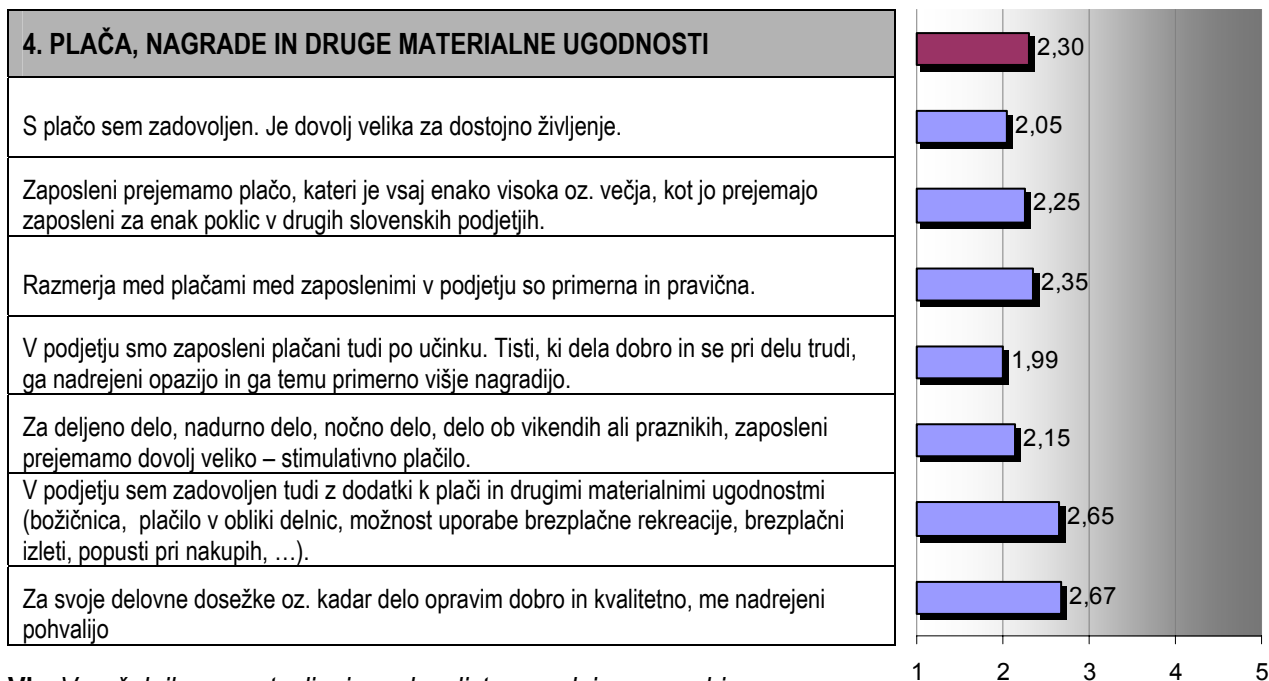


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 7)

Obveščenost o dogodkih v podjetju je prodajno osebje ocenilo s povprečno oceno 3,03.

Najbolj zadovoljni so s številnimi načini obveščanja, kar pomeni, da podjetje uporablja dovolj veliko število »komunikacijskih orodij« (ocena 3,39). Nekoliko drugače je pri seznanjenosti z drugimi enotami znotraj podjetja, saj je prodajno osebje z nizko oceno (2,45) ocenilo, da ni ravno najbolje obveščeno z razmerami in novostmi v drugih enotah podjetja. Drugih pet dejavnikov, ki zajemajo področje obveščenosti v podjetju, je prodajno osebje ocenilo s povprečnimi ocenami. Tako so povprečno zadovoljni z obveščenostjo prek vodstva o njihovih odločitvah (ocena 3,03) ter o pomembnem dogajanju v podjetju in s podjetjem (ocena 3,17). Seznanjenost s politiko podjetja, njegovimi cilji in rezultati so ocenili z oceno 3,06. Prav tako so z oceno 3,06 ocenili možnost pridobivanja vseh tistih podatkov in informaciji, ki jih zanimajo.

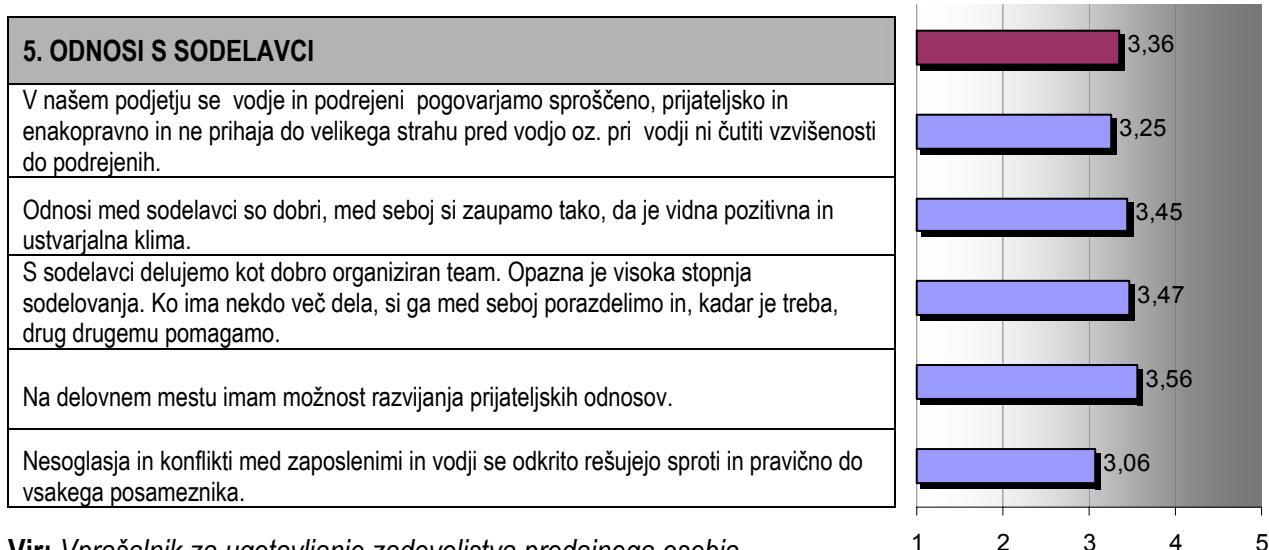
Tabela 8: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 8)

O dejavniku plača, nagrade in druge materialne ugodnosti ima prodajno osebje zelo slabo mnenje, saj so ga ocenili z najnižjo povprečno oceno (2,30). Največje nezadovoljstvo gre pripisati nagrajevanju po učinku (ocena 1,99), kar pomeni, da tisti, ki delajo bolje in se pri delu trudijo, niso opaženi in so enako nagrajani kot vsi drugi. Prav tako so nezadovoljni z višino plače (ocena 2,05) in plačilom za nadurno delo, nočno delo, delo ob vikendih itd. (ocena 2,15). Nekoliko višje zadovoljstvo je prodajno osebje izrazilo pri pravičnem razmerju plač v podjetju (ocena 2,35) in primerjavi svojih plač s plačami prodajnega osebja, zaposlenega v drugih slovenskih podjetjih (ocena 2,25). Nekoliko bolj so zadovoljni z dodatki k plači t.j. prevozom na delo, s plačano malico itd. (ocena 2,65) in z nematerialnim načinom stimuliranja, kjer nekateri vodje svoje podrejene za dobro opravljeno delo občasno pohvalijo (ocena 2,67).

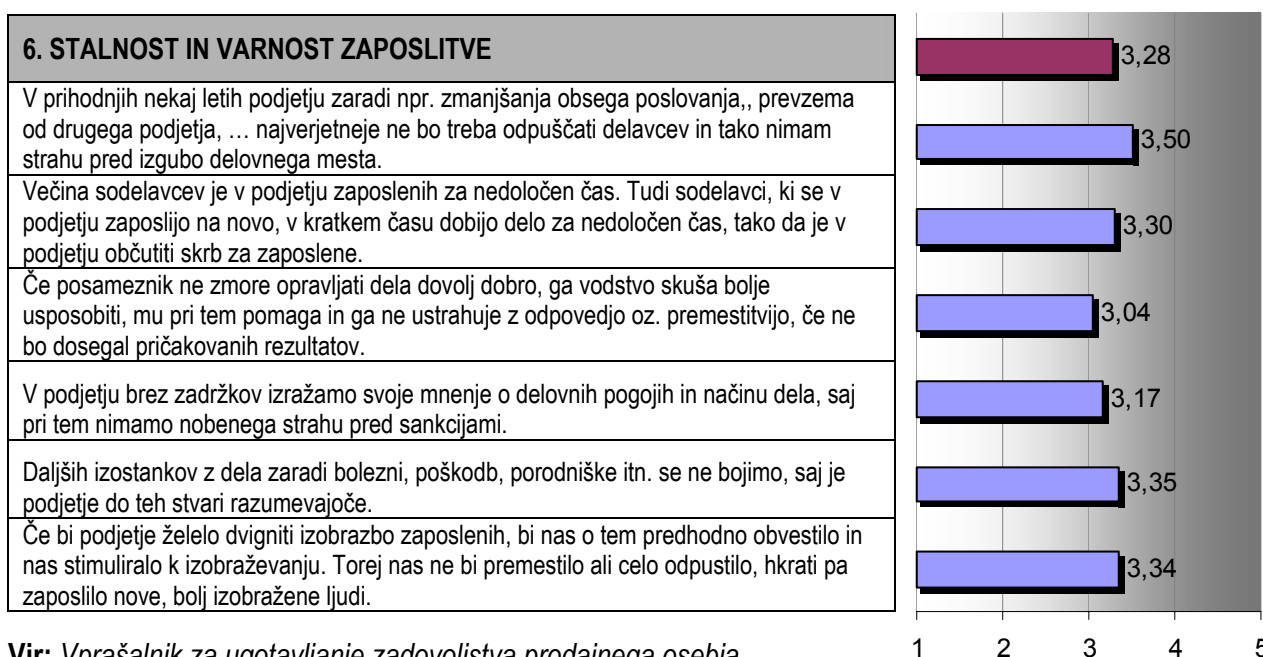
Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z odnosi s sodelavci



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 9)

Visoko mero zadovoljstva je prodajno osebje izrazilo o odnosih med sodelavci (povprečna ocena 3,36). To se v največji meri kaže v dobrem medsebojnem razumevanju na delovnem mestu in možnostjo razvijanja prijateljskih razmerij (ocena 3,56). Poleg tega je pomembno, da med seboj sodelujejo in delujejo kot dobro organiziran team (ocena 3,47), kar pomeni, da če ima nekdo od prodajalcev več dela, si delo med seboj porazdelijo in, kadar je potrebno, drug drugemu pomagajo. Zadovoljni so, da si med seboj lahko zaupajo in oblikujejo pozitivno in ustvarjalno klimo (ocena 3,45). Nekoliko drugače je pri odnosih med zaposlenimi in vodji, kjer zaposleni ocenjujejo, da so ti le nekoliko manj sproščeni in prijateljski (ocena 3,25). To se kaže tudi v nižji stopnji zadovoljstva pri reševanju konfliktov med prodajnim osebjem in vodji (ocena 3,06), saj se ti ne rešujejo odkrito in pravično do vsakega posameznika.

Tabela 10: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s stalnostjo in varnostjo zaposlitve

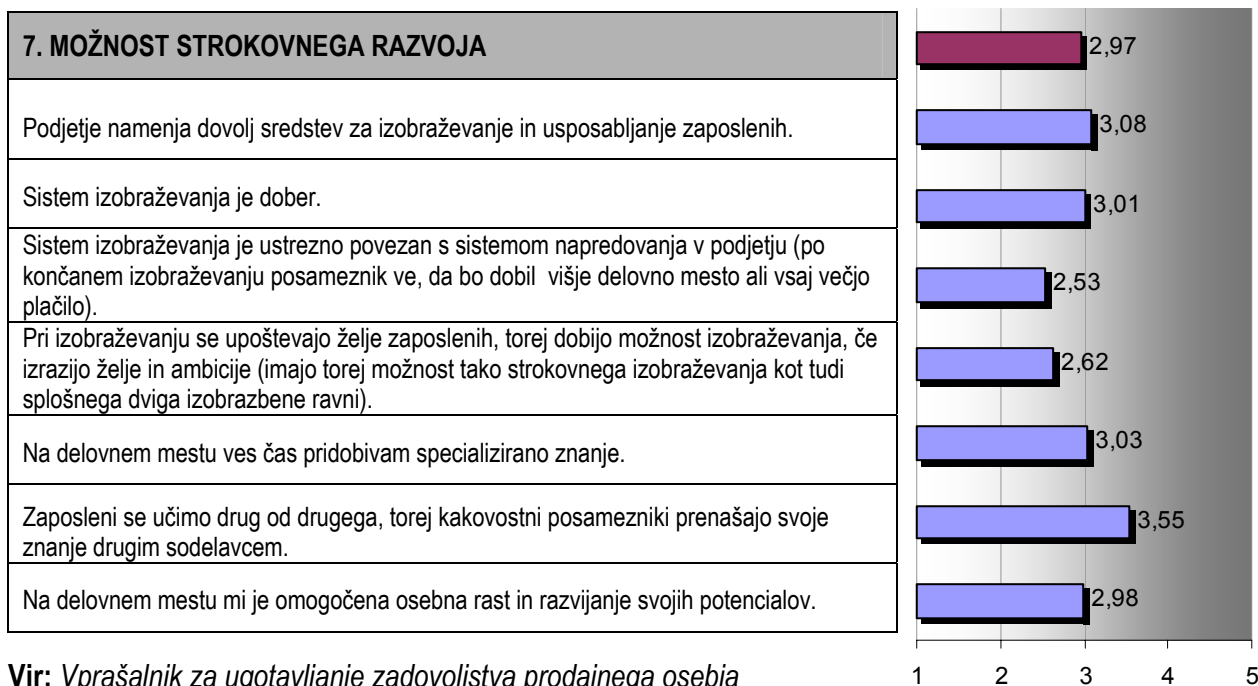


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 10)

Prodajno osebje je stalnost in varnost zaposlitve ocenilo s povprečno oceno 3,28, kar pomeni, da je vidna razmeroma visoka mera varnosti zaposlitve.

Pri tem zaupajo v vodstvo in v njegovo uspešno vodenje, tako da nimajo strahu pred izgubo delovnega mesta zaradi npr. zmanjšanja obsega poslovanja itn. (ocena 3,50). Prodajno osebje se tudi ne boji daljših izostankov z dela zaradi bolezni, poškodb, porodniške itn., saj ocenjujejo, da je podjetje do teh stvari razumevajoče (ocena 3,35). Prav tako jih ne skrbi, da bi jih podjetje zaradi prenizke izobrazbe premestilo oz. odpustilo, hkrati pa zaposlilo nove, bolj izobražene ljudi (ocena 3,34). Dokaj visoko stopnjo zadovoljstva lahko zasledimo na področju zaposlovanja za nedoločen čas (ocena 3,30), saj je večina prodajnega osebja zaposlenega za nedoločen čas. Tudi sodelavci, ki se v podjetju zaposlijo na novo, v kratkem času dobijo delo za nedoločen čas. Nekoliko manj so zadovoljni s sproščenim izražanjem mnenj o delovnih pogojih in načinu dela (ocena 3,17). Najmanj so zadovoljni z varnostjo zaposlitve zaradi neuspehov pri opravljanju delovnih nalog (ocena 3,04). Skrbi jih, da če ne bodo zmogli opravljati dela dovolj dobro, jih bo vodstvo premestilo na drugo delovno mesto.

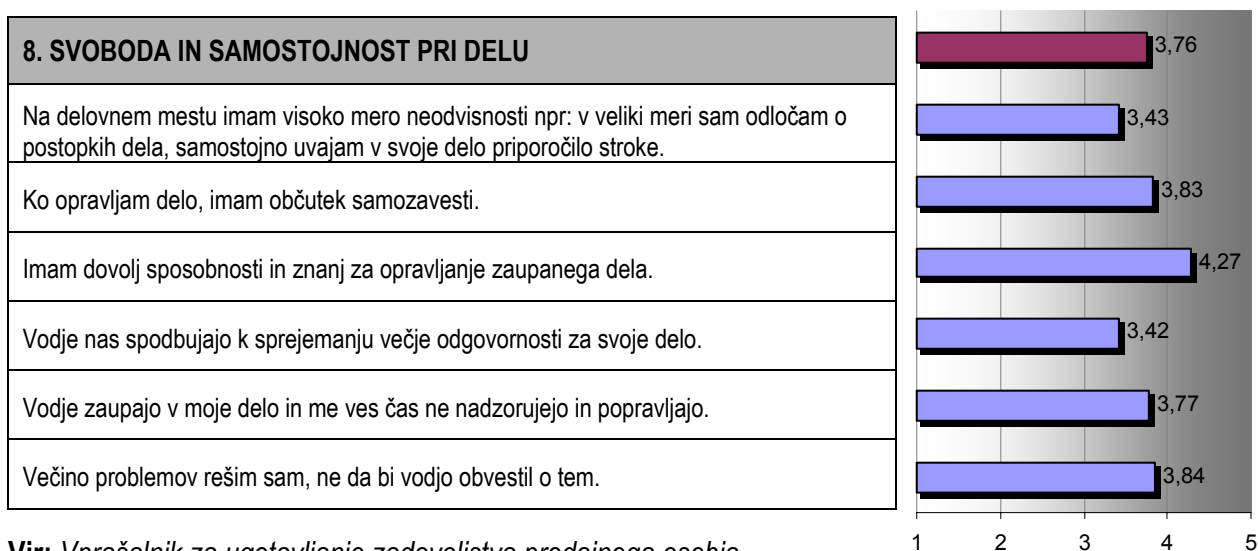
Tabela 11: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo strokovnega razvoja



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 11)

Z možnostjo strokovnega razvoja v podjetju prodajno osebje ni najbolj zadovoljno (povprečna ocena 2,97). Najbolj nezadovoljni so s sistemom izobraževanja, ki ni ustrezno povezan s sistemom napredovanja v podjetju (ocena 2,53). Druga visoka stopnja nezadovoljstva se kaže v tem, da se na področju izobraževanja in usposabljanja ne upoštevajo želje posameznikov (ocena 2,62). Nekoliko večje zadovoljstvo se kaže pri osebnem razvoju na delovnem mestu prodajnega osebja (ocena 2,98). Poleg tega je prodajno osebje ocenilo sistem izobraževanja v podjetju z oceno 3,01, z oceno 3,08 pa je ocenilo, da podjetje namenja dovolj finančnih sredstev za usposabljanje. Še najbolj je prodajno osebje zadovoljno z možnostjo učenja drug od drugega (ocena 3,55), torej, da kakovostni posamezniki prenašajo svoje znanje drugim sodelavcem in pri tem ni čutiti nekakšnega tekmovanja med posamezniki in prikrivanja znanj.

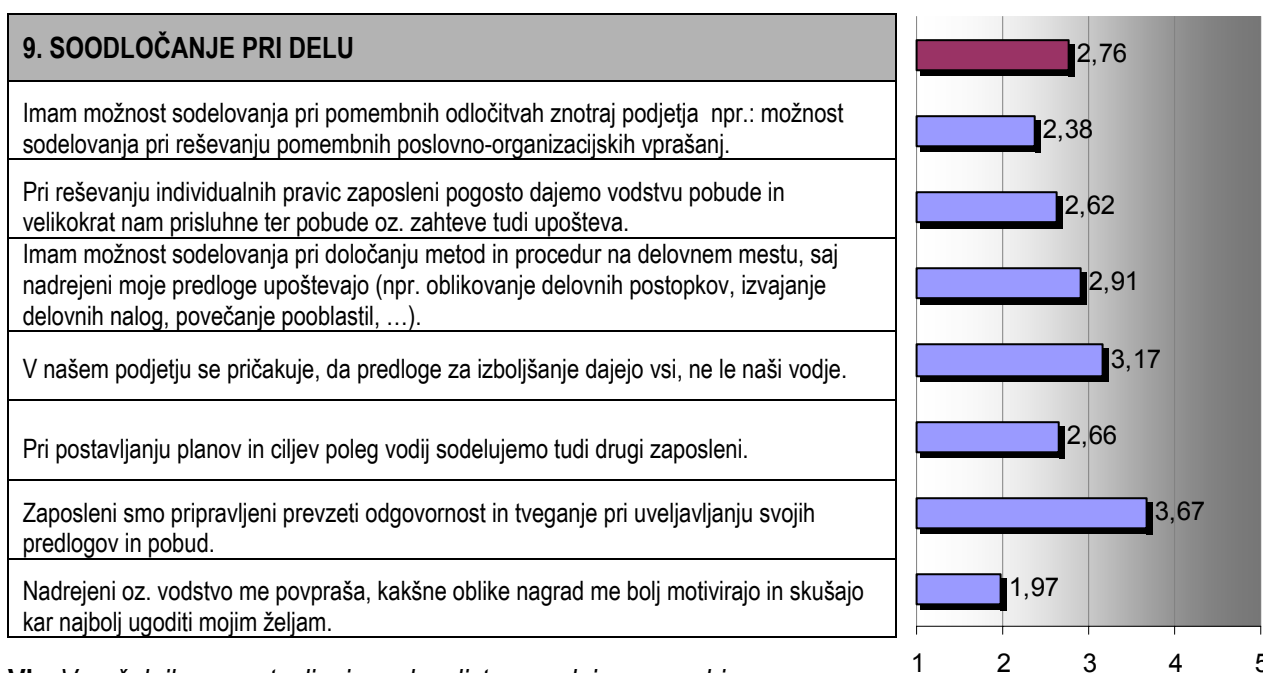
Tabela 12: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s samostojnostjo pri delu



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 12)

Svobodo in samostojnost pri delu je prodajno osebje ocenilo z razmeroma visoko povprečno oceno (3,76). Pomeni, da sebe ocenjujejo kot posameznike polne znanja in z obilico sposobnosti, ki jih potrebujejo pri opravljanju svojega dela (ocena 4,27). Poleg tega veliko problemov rešijo sami, ne da bi o tem obvestili vodjo (ocena 3,84). Pri opravljanju dela občutijo visoko mero samozavesti (ocena 3,83). Prodajno osebje je nekoliko manj, a kljub vsemu zadovoljno, da vodje zaupajo svojim podrejenim in jih ves čas ne kontrolirajo (ocena 3,77). Najmanj so zadovoljni, ker na svojem delovnem mestu ne občutijo visoke mere neodvisnosti, kar zadeva odločanja o postopkih dela, samostojnega uvaja priporočil stroke in uvajanja nekaterih novih metod in načinov dela (ocena 3,43). Pri tem je morda treba iskati vzroke pri vodjih, ki ne uveljavljajo njihovih predlogov in jih pri tem ne vzpodbujajo k večji odgovornosti za opravljanje svojega dela, k uveljavljanju idej itd. (ocena 3,42).

Tabela 13: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s soodločanjem pri delu

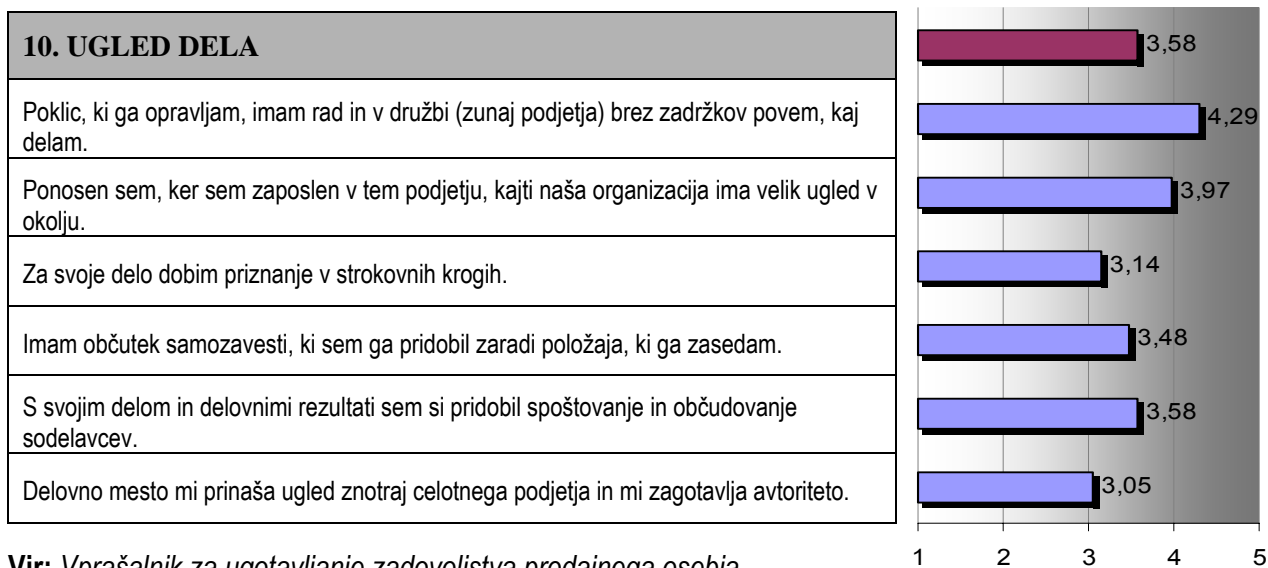


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 14)

Prodajno osebje je soodločanje pri delu ocenilo z razmeroma nizko povprečno oceno (2,76) in s tem izrazilo precejšnjo mero nezadovoljstva.

Najbolj nezadovoljni so zaradi nadrejenih, saj jih nikoli ne povprašajo, katerim oblikam nagrad bi bilo treba posvetiti več pozornosti, da bi jih pri tem bolje motivirali (ocena 1,97). Poleg tega so zelo nezadovoljni, saj nimajo možnosti sodelovati pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja, npr. pri pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (ocena 2,38). Prav tako vodstvo ne prisluhne njihovim željam in pobudam pri reševanju njihovih individualnih pravic (ocena 2,62) in jih tudi malokdaj povabi k sodelovanju pri postavljanju planov in ciljev podjetja (ocena 2,66). Nekoliko drugače je na področju sodelovanja prodajnega osebja pri določanju procedur in oblikovanju metod na delovnem mestu, saj so s tem področjem izrazili nekoliko višjo stopnjo zadovoljstva (ocena 2,91). Z višjo mero zadovoljstva je prodajno osebje ocenilo izoblikovan model, da se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi posamezniki (ocena 3,17). Pri tem so pripravljeni prevzeti odgovornost in tveganje, če bi se predlagane izboljšave tudi uveljavile (ocena 3,67).

Tabela 14: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z ugledom dela

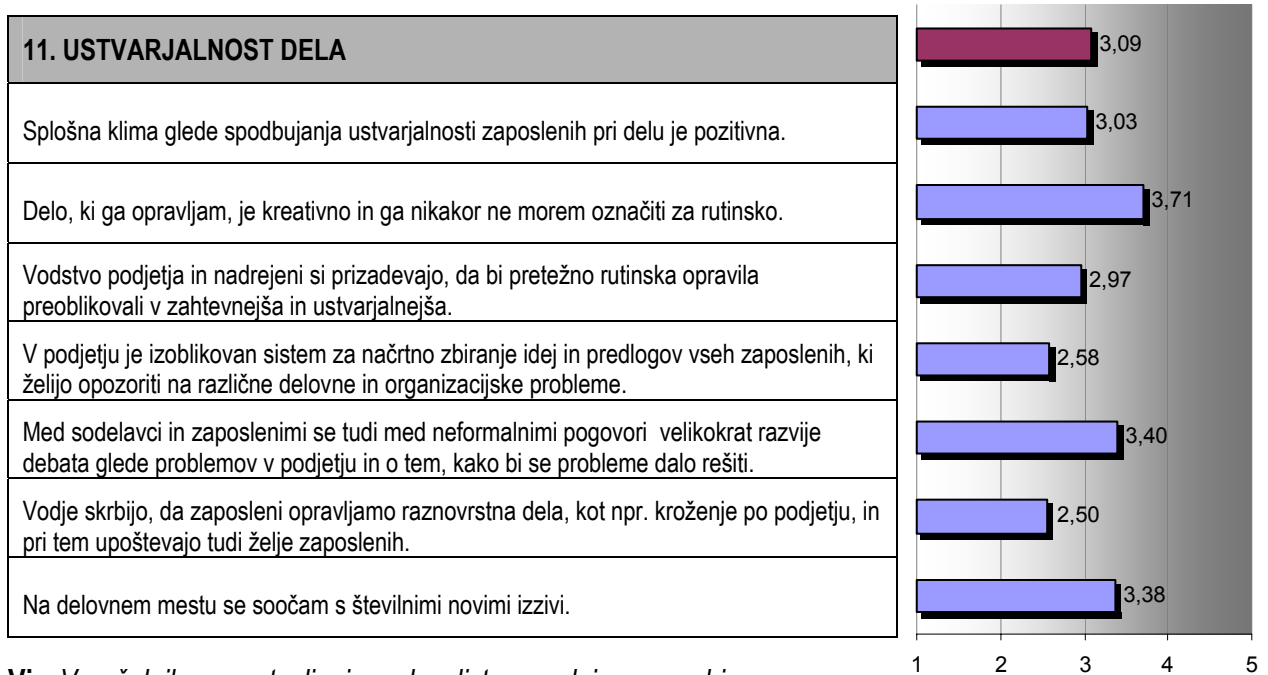


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 13)

Ugled dela je področje, ki ga je prodajno osebje ocenilo z dokaj visoko povprečno oceno 3,58.

Svoj poklic imajo radi, nanj so ponosni in v družbi brez zadržkov povedo, kateri poklic opravljajo (ocena 4,29). Prav tako so ponosni na podjetje, v katerem so zaposleni, saj menijo, da ima velik ugled v okolju (ocena 3,97). Nekoliko manj so zadovoljni s spoštovanjem od drugih zaposlenih, ki opravljajo delovne naloge na višjih ravneh v podjetju (ocena 3,58) in zaradi tega, ker zasedajo nižji položaj, to vpliva na njihovo nižjo samozavest (ocena 3,48). Najmanj je prodajno osebje zadovoljno, ker jim delovno mesto prinaša nizek ugled v »strokovnih« krogih (ocena 3,14). Poleg tega so nezadovoljni, ker jim delovno mesto v podjetju ne prinaša ugleda in avtoritete (ocena 3,05).

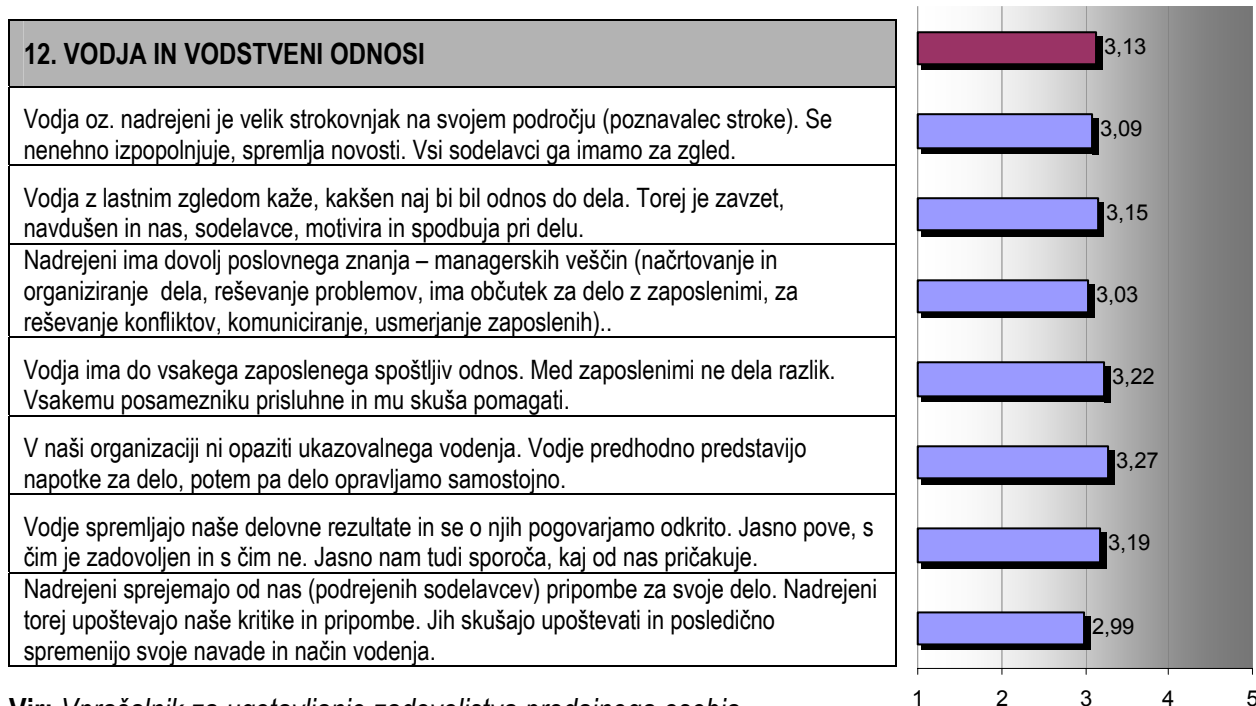
Tabela 15: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z ustvarjalnostjo dela



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 15)

Področje ustvarjalnosti dela je prodajno osebje ocenilo s povprečno oceno 3,09. Najbolj zadovoljni so s kreativnostjo svojega dela, ki ga opravljajo, in ga nikakor ne morejo označiti za rutinsko (ocena 3,71). Poleg tega so izrazili visoko mero zadovoljstva zaradi pogostega oblikovanja neformalnih pogovorov med sodelavci, med katerimi se razvije debata glede problemov v podjetju (ocena 3,40). Soočanje s številnimi novimi izzivi na delovnem mestu prinaša prodajnemu osebju veliko mero zadovoljstva (ocena 3,38). Nekoliko manj zadovoljstva lahko opazimo s splošno klimo glede spodbujanja ustvarjalnosti od vodstva (ocena 3,03), pri tem si vodstvo ne prizadeva dovolj, da bi pretežno rutinska opravila prodajnega osebja preoblikovalo v zahtevnejša in ustvarjalnejša (ocena 2,97). Najmanj zadovoljni so s tem, da v podjetju ni izoblikovanega sistema za načrtno zbiranje idej in predlogov vseh zaposlenih, ki želijo opozoriti na različne delovne in organizacijske probleme (ocena 2,58). Poleg tega je prodajno osebje precej nezadovoljno, saj ne dobi priložnosti, da bi opravljali delo na nekaterih drugih področjih, ki jih zanimajo (ocena 2,50).

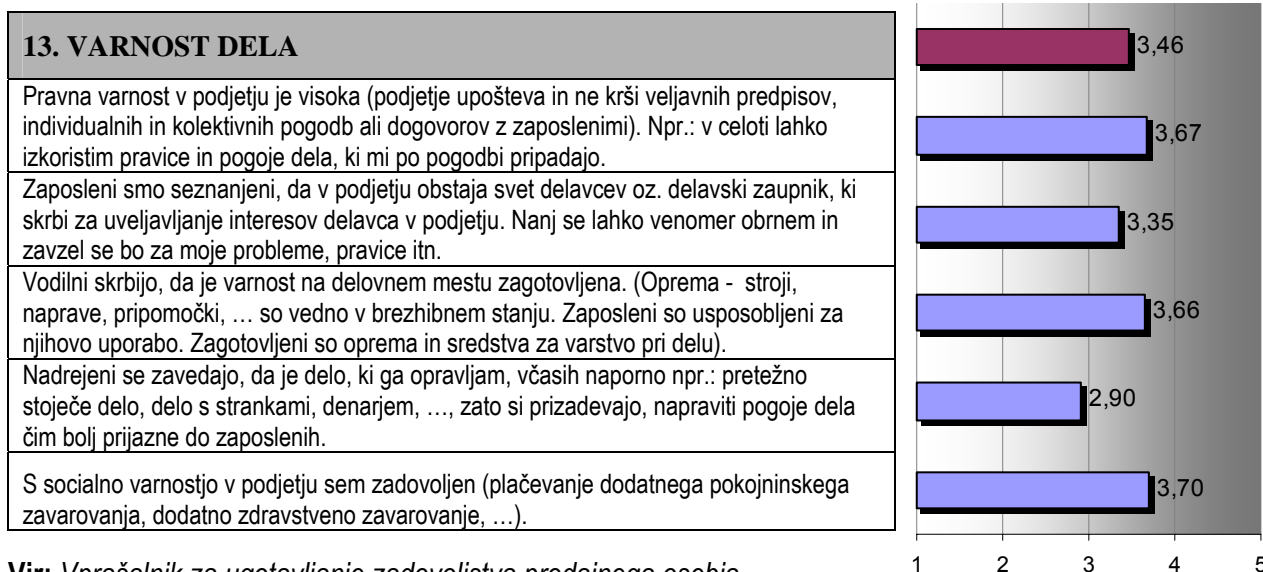
Tabela 16: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z vodjem in vodstvenimi odnosi



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 17)

Prodajno osebje je v povprečju zadovoljno s svojimi vodji in vodstvenimi odnosi (povprečna ocena 3,13). Če bi pogledali zgornji grafikon, bi dokaj hitro lahko ugotovili, da je večina prodajnega osebja povprečno zadovoljna s svojimi vodji. Vseh sedem trditev dejavnika »vodja in vodstveni odnosi« namreč izkazuje povprečne vrednosti (ocene med 2,99 in 3,27). Pri tem je treba vedeti, da nikakor ne gre posplošiti obravnavanega dejavnika, saj se je veliko manj anketirancev odločilo za ocenjevanje slednjega s povprečno oceno 3 (glej prilogo 2 – tabela 17). V večji meri so izražali svoja mnenja z bolj skrajnimi vrednostmi na meritveni skali t.j. 1 in 5. Na podlagi slednjega lahko ugotovimo, da so nekateri zaposleni naklonjeni svojim vodjem in imajo z njimi dobre odnose, nekateri pa s svojim vodjem nikakor niso zadovoljni. Tisti posamezniki, ki imajo dobro mnenje o svojem vodji in so z njim zadovoljni, so po večini vseh sedem trditev dejavnika »vodja in vodstveni odnosi« ocenili z zadovoljstvom, medtem ko so posamezniki, ki imajo slabo mnenje o svojem vodji, vseh sedem dejavnikov izrazili z nezadovoljstvom. Skleniti torej velja, da so nekateri vodje dobri, z dobrimi vodstvenimi lastnostmi, nekateri pa, žal, ne.

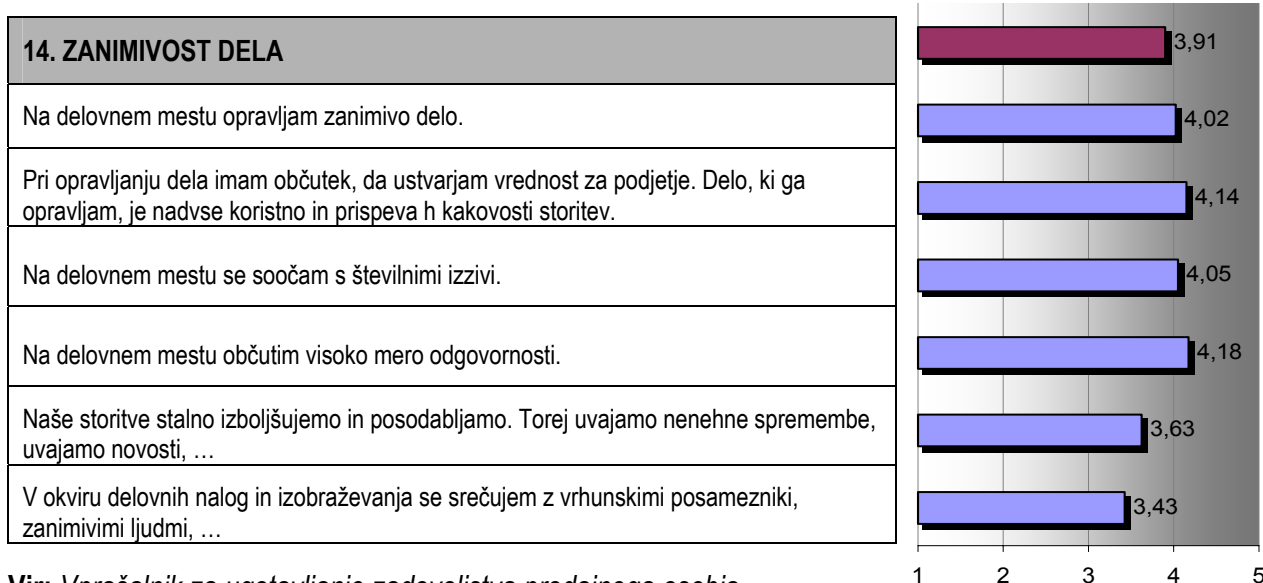
Tabela 17: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z varnostjo dela



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 16)

S področjem pravne varnosti v podjetju je prodajno osebje v veliki meri zadovoljno (povprečna ocena 3,46). Najbolj zadovoljni so s socialno varnostjo, kar pomeni, da podjetje v večji meri izpolnjuje njihova pričakovanja s področja osnovnega in dodatnega zdravstvenega ter pokojninskega zavarovanja (ocena 3,70). Zadovoljni so tudi, ker podjetje upošteva in ne krši veljavnih predpisov, individualnih in kolektivnih pogodb ali dogovorov z zaposlenimi (ocena 3,67). Nekoliko manj so zaposleni zadovoljni z varnostjo na delovnem mestu, kar zadeva opremo, stroje, naprave in drugih pripomočkov (ocena 3,66). Izjema pri zadovoljstvu prodajnega osebja z varnostjo je le vloga vodij glede prizadevanja za spreminjanje oz. izboljševanje naporenega dela zaposlenih (ocena 2,90). Zaposleni so namreč mnenja, da si vodje ne prizadevajo dovolj, da bi napravili delo še bolj prijazno do zaposlenih.

Tabela 18: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z zanimivostjo dela

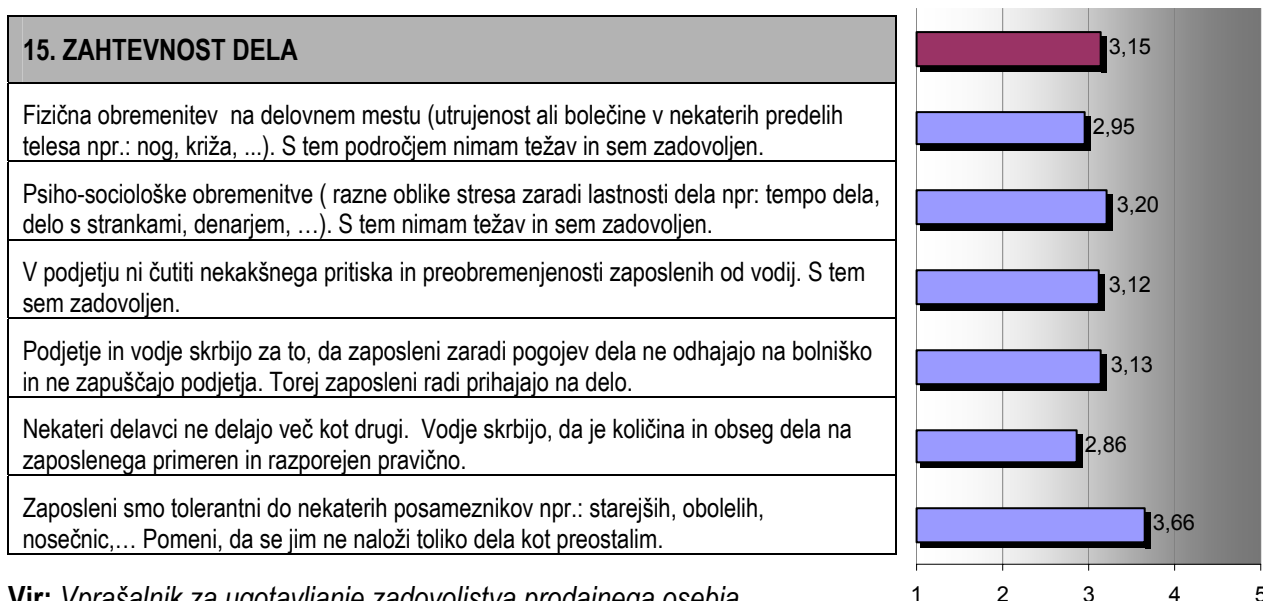


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 19)

Z zanimivostjo dela je prodajno osebje zadovoljno (povprečna ocena 3,91) in pomeni najvišje ocenjeni dejavnik delovnega zadovoljstva.

Najbolj so zadovoljni z visoko mero odgovornosti, ki jo občutijo pri opravljanju delovnih nalog (ocena 4,18). Pri opravljanju dela imajo občutek, da ustvarjajo vrednost za podjetje. Mnenja so, da je delo, ki ga opravljajo, nadvse koristno in prispeva h kakovosti storitev podjetja (ocena 4,14). Pri tem jim je delo, ki ga opravljajo, precej zanimivo (ocena 4,02) in na delovnem mestu se soočajo s številnimi izzivi (ocena 4,05). Nekoliko manjše zadovoljstvo so izrazili z nenehnim uvajanjem sprememb in novosti v njihovo delo, kar pomeni, da so nekoliko manj zadovoljni z izboljševanjem, posodabljanjem in uvajanjem novosti pri svojem delu (ocena 3,63). Ravno tako so nekoliko manj zadovoljni glede spoznavanja zanimivih ljudi in vrhunskih posameznikov pri opravljanju svojega dela (ocena 3,43).

Tabela 19: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z zahtevnostjo dela



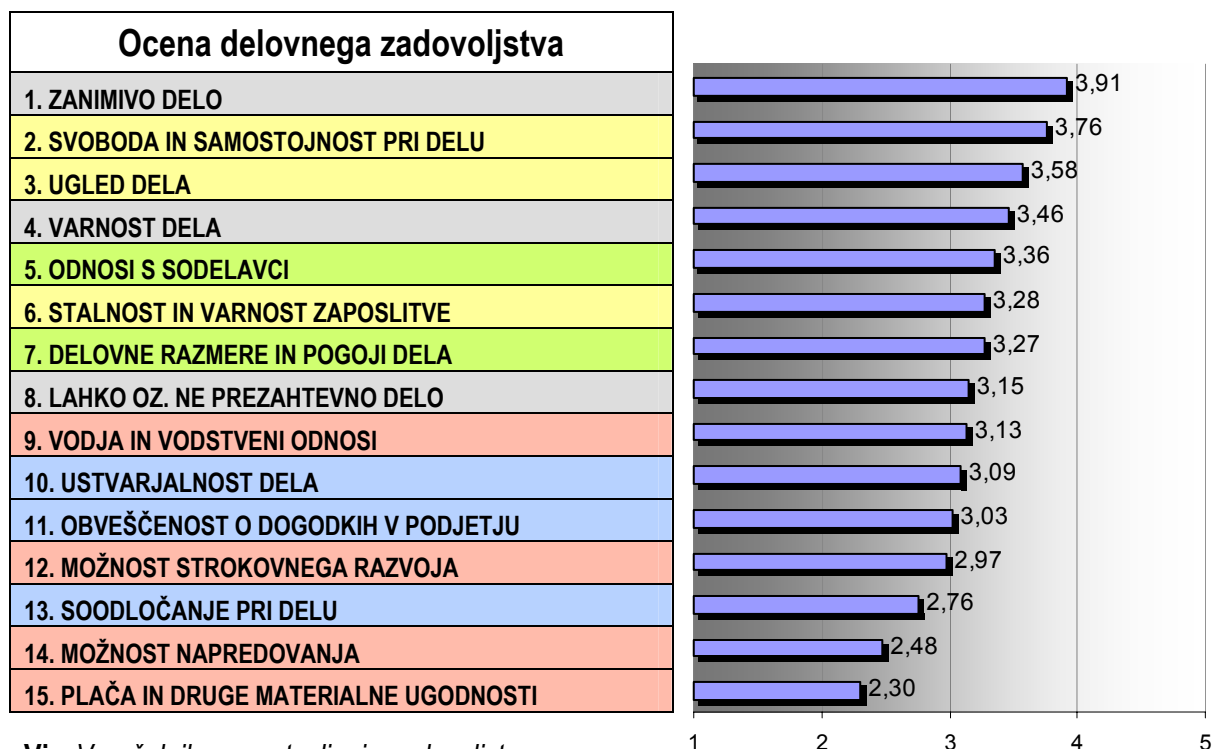
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 18)

Dejavnik zahtevnost dela je prodajno osebje ocenilo s povprečno oceno 3,15.

Najbolj zadovoljni so z zahtevnostjo dela za nekatere skupine posameznikov npr. starejših, nosečnic, obolelih itn. (ocena 3,66) in so v večini do teh skupin tolerantni in z razumevanjem sprejemajo dejstvo, da slednji opravljajo manj zahtevna in obsežna dela kot vsi preostali. Nekoliko manj so zadovoljni z značilnostjo samega dela, ki ga prodajno osebje opravlja. Tukaj gre za nekatere psiho-sociološke obremenitve t.j. razne oblike stresa (npr. tempo dela, delo s strankami, denarjem itn.) (ocena 3,20). Poleg tega zaposleni z zadovoljstvom prihajajo na svoje delo in zaradi pogojev dela in zahtevnosti ne odhajajo v bolniško ali ne zapuščajajo podjetja (ocena 3,13). V maloprodajnih enotah tudi ni čutiti pretiranega pritiska in preobremenjenosti od vodij (ocena 3,12). Drugače je pri fizični obremenitvi na delovnem mestu, kjer posamezniki izražajo večjo mero nezadovoljstva (ocena 2,95). Gre za to, da prodajno osebje pri svojem delu občuti utrujenost ali bolečine v posameznih predelih telesa, npr. v nogah, križu itn. Najmanj je prodajno osebje zadovoljno s pravično razporeditvijo obsega delovnih opravil. Mnenja so, da nekateri delavci delajo več kot drugi in da vodje ne storijo dovolj, da bi bila količina dela med prodajno osebje razporejena primerno, predvsem pa pravično (ocena 2,86).

Prodajno osebje je ocenilo dejavnike delovnega zadovoljstva v naslednjem vrstnem redu:

Tabela 20: Lestvica delovnega zadovoljstva



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2

Povprečna ocena zadovoljstva prodajnega osebja je srednja **3,16**, kar pomeni, da zaposleni niso niti zadovoljni pa tudi nezadovoljni ne. V podjetju med zaposlenimi na splošno torej ni nekega nezadovoljstva, zaposleni pa tudi niso posebej zadovoljni.

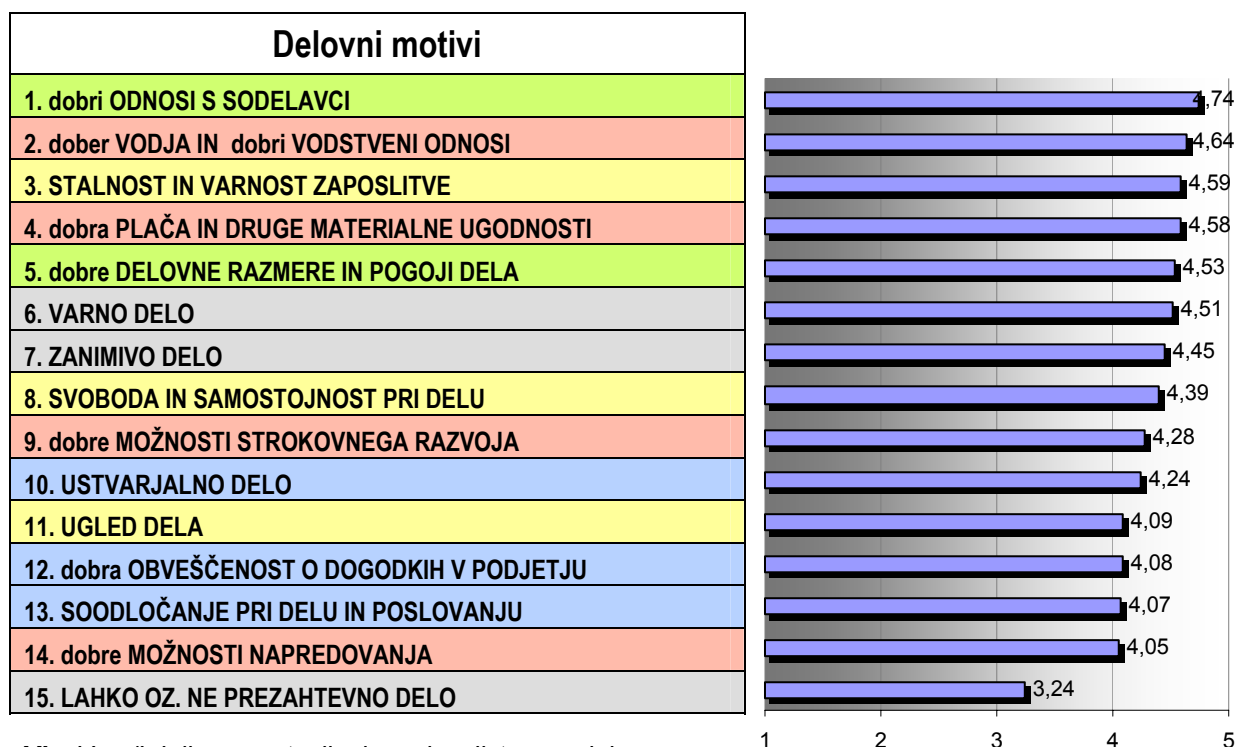
Če rezultat primerjamo z rezultatom, reprezentativnim za Slovenijo (raziskava, opravljena jeseni 1999), v katerem je sodelovalo 5.094 naključno izbranih zaposlenih iz 54 slovenskih podjetij, kjer povprečna ocena znaša 2,95, vidimo, da je stopnja zadovoljstva **nekoliko višja od slovenskega povprečja**. (Pogačnik, 2000, str. 107).

Pregled dejavnikov delovnega zadovoljstva, kakršen je prikazan v tabeli št. 20, pokaže, da je prodajno osebje v podjetju najbolj zadovoljno z opravljanjem zanimivega dela (ocena 3,91). Zadovoljni so, da delo opravljajo samostojno (ocena 3,76) in pri tem občutijo veliko mero svobode. Zanimivo je, da jim poklic in delo, ki ga vsakodnevno opravljajo, v družbi prinaša ugled (ocena 3,58), poleg tega so pri delu zadovoljni z varnostjo na delovnem mestu (ocena 3,46). Dokaj zadovoljni so z odnosi s sodelavci (ocena 3,36) in stalnostjo zaposlitve (ocena 3,28), tako da pri njih ni opaziti strahu pred izgubo delovnega mesta. Povprečno je tudi zadovoljstvo z delovnimi razmerami in pogoji dela (ocena 3,27). Dela, ki ga opravljajo, ne ocenjujejo za prezahtevno (ocena 3,15). Pri zadovoljstvu prodajnega osebja je treba pojasniti, da so nekateri zadovoljni s svojimi vodji, nekateri pa ne, tako da ne moremo posplošiti, da so v povprečju s svojimi vodji zadovoljni (ocena 3,13). Srednje zadovoljni so z ustvarjalnostjo dela, ki ga opravljajo (ocena 3,09), in obveščенostjo o dogodkih v podjetju (ocena 3,03). Če bi zaposlene povprašali, kateri so tisti dejavniki, zaradi katerih občutijo nezadovoljstvo na delovnem mestu, bi dobili slednji odgovor: »Nezadovoljen sem zaradi slabega strokovnega razvoja (ocena 2,97), poleg tega nimam možnosti soodločanja pri delu (ocena 2,76), nimam dobrih možnosti napredovanja (ocena 2,48), najbolj nezadovoljen pa sem zaradi slabega nagrajevanja (ocena 2,30)«.

6.4.3. Pregled rezultatov motiviranosti prodajnega osebja

V okviru raziskave je bilo ugotovljeno, kateri dejavniki delovnega zadovoljstva prodajno osebje na delovnem mestu najbolj motivirajo. Pri tem smo dejavnike delovnega zadovoljstva (tabela 20, str. 61) opredelili z vidika pomembnosti tako, da smo oblikovali lestvico delovnih motivov (glej vprašalnik, priloga 1, str. 8 - vprašanje št. 1: »Kateri delovni motivi so za vas pri opravljanju dela najpomembnejši, da ste na delovnem mestu zadovoljni«?).

Tabela 21: Lestvica delovnih motivov



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 20)

V preteklosti so bile na področju ugotavljanja delovnih motivov opravljene številne raziskave, (npr. Pogačnik, 1997, 1999, 2000), ki so pokazale, da so za zaposlene na proizvodnih delih, ki jih opravljajo delavci z nizko stopnjo izobrazbe, najpomembnejši delovni motivi: plača, delovne razmere, stalnost zaposlitve in odnosi s sodelavci, medtem ko pri strokovnih in vodstvenih delavcih izstopajo: plača, odnosi s sodelavci, strokovni razvoj, svoboda pri delu, ustvarjalno delo in zanimivo delo.

Delovni motiv, ki ga je prodajno osebje ocenilo z najvišjo oceno, so dobri odnosi s sodelavci (ocena 4,74). Izjema, ki pa ne karakterizira reprezentativnih raziskav za Slovenijo, je delovni motiv dobrega vodje in vodstvenih odnosov, ki ga je prodajno osebje ocenilo z drugim mestom (ocena 4,64). Tretji najpomembnejši delovni motiv sta stalnost in varnost zaposlitve (ocena 4,59). Dobro plačo in druge materialne ugodnosti so uvrstili na četrto mesto (ocena 4,58). V nadaljevanju je prodajno osebje pripisalo dokaj velik pomen delovnim razmeram in pogojem dela (ocena 4,53). Poleg tega je precej pomembno, da je delo, ki ga opravljajo, varno (ocena 4,51). V drugo polovico lestvice delovnih motivov so uvrstili zanimivo delo (ocena 4,45), svobodo in samostojnost pri delu (ocena 4,39), možnosti strokovnega razvoja (ocena 4,28), ustvarjalno delo (ocena 4,24). Delovni motivi, ki za prodajno osebje niso tako pomembni, so ugled dela (ocena 4,09), dobra obveščенost o dogodkih v podjetju (ocena 4,08), soodločanje pri delu in poslovanju

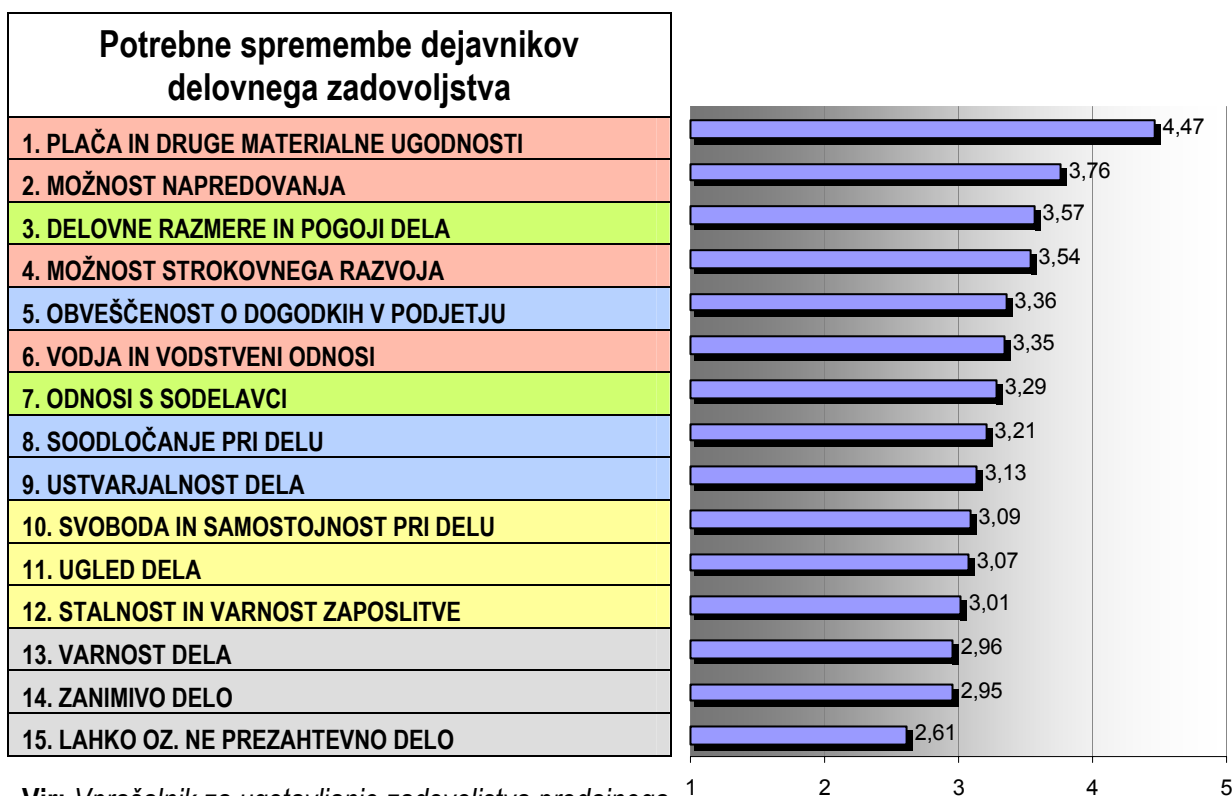
(ocena 4,07), dobre možnosti napredovanja (ocena 4,05). Na zadnje mesto je prodajno osebje uvrstilo motiv lahko delo (ocena 3,24), ki je ocenjen z bistveno nižjo oceno kot vsi drugi motivi.

6.4.4. Pregled potrebnih sprememb dejavnikov delovnega zadovoljstva

Za lažje odločanje managerjev, na katerih področjih napraviti ključne spremembe in katere dejavnike delovnega zadovoljstva korenito izboljšati, je pomembno poznavanje percepcije zaposlenih glede nujnosti sprememb dejavnikov delovnega zadovoljstva (glej vprašalnik, priloga 1, str. 9 - vprašanje št. 2: »Kaj bi bilo treba po vašem mnenju v podjetju nujno spremeniti oz. izboljšati«?).

V nadaljevanju je prikazana tabela, v kateri so predstavljeni dejavniki delovnega zadovoljstva, za katere zaposleni menijo, da bi jih bilo treba izboljšati.

Tabela 22: Lestvica dejavnikov delovnega zadovoljstva, pri katerih so potrebne temeljite spremembe



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M - Priloga 2 (Tabela 21)

Na podlagi zgoraj prikazane lestvice lahko ugotovimo, v kakšni smeri razmišljajo anketiranci. Iz slednje lahko razberemo, katerim dejavnikom delovnega zadovoljstva podjetje ne namenja dovolj velike pozornosti in katere bi bilo treba v prihodnje izboljšati.

Na podlagi zgoraj predstavljene tabele ugotovimo, da gre v večji meri za preslikavo lestvice delovnega zadovoljstva (glej tabelo 20, str. 61), kar pomeni, da želi prodajno osebje najbolj spremeniti tiste dejavnike delovnega zadovoljstva, ki so jih predhodno ocenili z nizkimi ocenami. Izjema sta le dejavnika delovne razmere (ocena 3,57) in odnosi s sodelavci (ocena 3,29), pri katerih želijo obstoječe stanje še izboljšati.

6.5. Sklepne ugotovitve raziskave in priporočila managementu

Raziskava zadovoljstva prodajnega osebja je pokazala, da je raven zadovoljstva ocenjena s povprečno oceno 3,16. Ugotovimo lahko, da so zaposleni zadovoljni kar z enajstimi elementi delovnega zadovoljstva, od skupno petnajstih, uporabljenih v raziskavi. Vendar kar zadeva povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih, bi lahko dejali, da rezultat nikakor ni idealen in z njim podjetje nikakor ne more biti povsem zadovoljno.

Da bi se vodilni v podjetju lažje odločali, kako zmanjšati stopnjo nezadovoljstva oz. kako povečati zadovoljstvo prodajnega osebja, je pomembno, da pri tem uporabijo nekatere ključne instrumente. Eden izmed takšnih je uporaba HIGIENIKOV in MOTIVATORJEV, ki sem jih predstavil že v teoretičnem delu (glej sliko št. 6, str. 16). Za lažje interpretiranje rezultatov so v nadaljevanju dejavniki delovnega zadovoljstva razvrščeni od najslabše ocenjenega do najboljše ocenjenega.

Tabela 23: Prikaz dejavnikov delovnega zadovoljstva znotraj dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
1. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	2. MOŽNOST NAPREDOVANJA
5. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	3. SOODLOČANJE PRI DELU
7. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	4. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA
8. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	6. USTVARJALNOST DELA
9. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	14. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU
10. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	15. ZANIMIVO DELO
11. ODNOSI S SODELAVCI	
12. VARNO DELO	
13. UGLED DELA	

Po pregledu dejavnikov delovnega zadovoljstva znotraj dvofaktorske teorije lahko hitro ugotovimo, da bi s povečanjem plače in drugih materialnih ugodnosti bistveno zmanjšali stopnjo nezadovoljstva pri prodajnem osebju. Na drugem mestu v skupini higienikov zasledimo dejavnik obveščенost o dogodkih v podjetju, ki za prodajno osebje ne pomeni tako velike teže pri stopnji nezadovoljstva.

V skupini motivatorjev zasledimo tri slabo ocenjene dejavnike delovnega zadovoljstva in če bi management želel pri prodajnem osebju zvišati zadovoljstvo oz. motiviranost, potem bi moral vsekakor izboljšati dejavnike: možnosti napredovanja, soodločanje pri delu in možnost strokovnega razvoja.

Dejstvo je, da se vodilni v podjetju na podlagi ocenjenih dejavnikov delovnega zadovoljstva in delovnih motivov lažje odločajo za korenite spremembe in potrebne izboljšave. Vendar, katerim dati sedaj prednost in večjo težo?

Pričakovati, da bi na podlagi ugotovljenih rezultatov napravili lestvico tako dejavnikov delovnega zadovoljstva kot tudi delovnih motivov, kjer bi se jih glede na »kritičnost sprememb« dalo razporediti od ena do petnajst, je zaradi odstopanj med izmerjenimi rezultati praktično nemogoče. Je pa mogoče oblikovati t. i. prioritete skupine, kjer posamezne dejavnike delovnega zadovoljstva z uporabo izmerjenih ocen delovnih motivov zajamemo znotraj ene skupine.

1. skupina - spremembe in izboljšave so potrebne

2. skupina - spremembe in izboljšave so zaželeni

3. skupina - veljalo bi razmisliti o spremembah in izboljšavah

4. skupina - kakšnih bistvenih sprememb in izboljšav ni treba

5. skupina - spremembe in izboljšave niso potrebne

Tabela 24: Prikaz nujnih sprememb znotraj Herzbergove teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
1. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1. MOŽNOST NAPREDOVANJA
1. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	1. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA
2. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	2. SOODLOČANJE PRI DELU
3. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	2. USTVARJALNOST DELA
3. ODNOSI S SODELAVCI	4. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU
4. UGLED DELA	5. ZANIMIVO DELO
4. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	
5. VARNOST DELA	
5. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	

1. SKUPINA

Najprej si oglejmo dejavnik, s katerim so zaposleni v podjetju najbolj nezadovoljni »plača in druge materialne ugodnosti«. Slednjega je prodajno osebje ocenilo z najslabšo oceno, torej gre sklepati, da je na področju nagrajevanja in plačne politike treba vpeljati nekaj sprememb. Če podrobneje pregledamo mnenja prodajnega osebja, lahko ugotovimo, da so najbolj nezadovoljni zato, ker ni nagrajevanja po učinku oz. pri nagrajevanju ni opaziti nobenih razlik, če delo opravljajo dobro in se pri njem trudijo ali pa če ga opravljajo povprečno. Vodstvo bi se moralo pri tem zavedati, da je nagrajevanje po učinku eden izmed temeljnih elementov, da prodajno osebje opravlja delo kakovostno, torej z veliko mero zavzetosti predvsem pa navdušenja. Vodstvo bi moralo proučiti različne oblike nagrajevanja, še posebej tiste, ki se nanašajo na individualno nagrajevanje po učinku. Poleg tega je prodajno osebje mnenja, da so razmerja plač med zaposlenimi znotraj podjetja nepravična in da za svoje opravljeno delo dobivajo manjše nagrade, kot jih prejema zaposleni za enak poklic v drugih slovenskih podjetjih. Vzrok slednjemu gre morda pripisati tudi nepoznavanju nivoja plač med zaposlenimi v podjetju in plač v drugih slovenskih podjetjih. Slednje bi se morda dalo odpraviti s spremenjeno percepcijo o nivoju plač pri zaposlenih tako, da bi v podjetju predstavili transparentne sezname plač vseh zaposlenih. Kar zadeva višino plače, pa bi bilo treba zaposlenim pojasniti, da so plače določene s splošno kolektivno pogodbo, ki je oblikovana za vsako panogo posebej.

Drugi dejavnik, s katerim je prodajno osebje precej nezadovoljno, je »**možnost napredovanja**«. Slednjega so postavili na drugo mesto na lestvici delovnega zadovoljstva. Najslabše ocenjujejo sistem napredovanja, ki ponavadi vzpodbudi zaposlene, da se odločijo za karierno pot znotraj podjetja. Predvsem gre za to, da v podjetju ni vzpostavljen učinkovit in jasen sistem napredovanja. Na tem področju namreč ne vidijo realne možnosti napredovanja. Predstavljeni problem bi se dalo rešiti izključno z oblikovanjem transparentnega sistema napredovanja znotraj podjetja. Sistem bi moral vključevati napredovanje tako na podlagi strokovnega izobraževanja kot tudi na podlagi pridobivanja splošne izobrazbene ravni. Prodajnemu osebju bi bilo treba predstaviti, na katerih področjih se ima podjetje namen razvijati oz. širiti in katera so tista področja, na katerih bo potrebovalo nove sodelavce. Pri tem bi bilo treba vsakemu zainteresiranemu posamezniku predstaviti tista znanja, ki jih bo potreboval, če bi želel v podjetju napredovati. Poleg tega bi bilo dobro definirati določene stopnje napredovanja, ki jih posameznik lahko doseže na podlagi dobrih delovnih rezultatov.

Slabe ocene v zvezi z delovnim zadovoljstvom je prodajno osebje pripisalo »**možnostim strokovnega razvoja**«, saj lahko vidimo, da so ga nizko uvrstili na lestvici ocenjevanja dejavnikov delovnega zadovoljstva. Najbolj se nezadovoljstvo kaže na področju usklajenosti izobraževanja in napredovanja znotraj podjetja. Ocenjujejo namreč, da če bi se v prihodnje izobraževali oz. se usposabljali, od podjetja nimajo nobenega zagotovila, da bi po končanem izobraževanju zasedli boljše delovno mesto oz. dobili večje plačilo. Zanimiva je tudi ugotovitev, da se pri izobraževanju v veliki meri ne upoštevajo želje posameznikov. Gre tudi za to, da posamezniki težko dobijo možnost izobraževanja, če izrazijo ustrezne želje in ambicije. Zanimivo je dejstvo, da prodajno osebje ni najbolj zadovoljno z osebno rastjo in razvijanjem svojih potencialov. Večina jih opravlja delovne naloge samo na enem delovnem mestu, kar v veliki meri pomeni že osvojeno znanje za opravljanje zahtevanih delovnih nalog. Te vrste nezadovoljstva bi podjetje lahko rešilo s stimulativnim načinom usposabljanja. Pri posameznikih bi bilo treba poizvedeti, katera so še druga področja, ki jih zanimajo, in na podlagi le-teh oblikovati priporočene veščine in znanja, ki se od zaposlenega pričakujejo. Torej bi se lahko za posameznika lahko oblikoval individualni načrt strokovnega usposabljanja.

Pomemben dejavnik, ki mu prodajno osebje pripisuje veliko težo za nezadovoljstvo pri delu, je »**vodja in vodstveni odnosi**«. Ta dejavnik je za vodstvo še toliko bolj pomemben, saj je slika s tega področja črna-bela. Gre za to, da nekateri posamezniki svojega vodjo ocenjujejo zelo pozitivno in mu pripisujejo vse pozitivne lastnosti, medtem ko imajo številni drugi o svojih nadrejenih izrazito negativno mnenje. Na slednjem področju ne gre zanemariti dejstva, da nekateri ocenjujejo vodje s skrajnimi ocenami, zaradi tega bi se moralo vodstvo še posebej zavzeti prav za posameznike, ki imajo slabe vodje, saj vemo, kako težko je delati v neprijetnem okolju, kjer nadrejeni izvaja številne pritiske na zaposlene in od njih zahteva nemogoče. Če prodajno osebje ni v dobrih medosebnih odnosih z vodjem, je veliko možnosti, da se pri posameznikih pojavljajo stresni trenutki, ki močno vplivajo na kvaliteto opravljanja njihovega dela. Vodstvo bi moralo vsekakor delovati v smeri, da se problemi, ki so vsakodnevni v nekaterih poslovnih enotah, odpravijo. Pri tem bi moralo vzpostaviti prakso ocenjevanja vodij. Gre za novodobne managerske metode, s katerimi zaposleni v podjetjih ocenjujejo svoje vodje. Na ta način bi vodstvo podjetja dobilo realno sliko o vodjih in na podlagi le-te bi lahko ocenilo, kateri vodja nima vseh potrebnih lastnosti, ki so pomembne za dobro vodenje prodajnega osebja.

2. SKUPINA

Dejavnik delovnega zadovoljstva, ki ga je prodajno osebje ocenilo z nizkimi ocenami, je »**soodločanje pri delu**«. Najslabšo oceno na tem področju gre pripisati možnosti odločanja posameznika pri nagrajevanju za opravljeno delo. Pri tem bi se podjetje moralo zavedati, da imajo različne starostne strukture zaposlenih čisto drugačne ambicije, želje, hotenja, interese itn. Temu bi podjetje moralo pripisati večjo težo in tako primerno oblikovati nagrade in dodatke k nagradam. Poznano je namreč, da imajo mladi večje ambicije po napredovanju, izobraževanju, osebnostnem razvoju, ..., medtem ko imajo starejši želje po drugih ugodnostih. Ravno tako prodajno osebje pripisuje slabo oceno možnosti sodelovanja pri reševanju pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanj. Poleg tega tudi nimajo možnosti sodelovati pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja npr.: poslovno-organizacijskih vprašanjih, postavljanju planov, ciljev, ..., skratka vseh tistih področij, ki pri posamezniku vzpodbudijo kreativno razmišljanje. Zaradi tega bi bilo za podjetje pomembno, da bi pričelo z uvajanjem novih managerskih metod in tako pri postavljanju ciljev in ustvarjanju prihodnjih vizij, strategij vključilo v sodelovanje tudi druge zainteresirane zaposlene in ne samo vodstva. Dandanes vemo, da uspešna podjetja uveljavljajo sodoben način participacije zaposlenih (sodelovanje zaposlenih na odborih, v skupščini, ...), poleg tega se za reševanje problemov in odkrivanju idej uporabljajo različne tehnike npr. brainstorming itd.

»**Neobveščенost o dogodkih**« v podjetju je naslednji dejavnik, s katerim prodajno osebje ni preveč zadovoljno. Predvsem ne smemo prezreti dejstva, da so slabo obveščeni o tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podjetja. Tu ne gre toliko za to, da podjetje uporablja premalo komunikacijskih orodij, kot so npr. revije, poslovno poročilo, intranet, objave s pošto, oglasna deska, ..., ampak gre predvsem za premalo pridobljenih informacij o drugih enotah znotraj podjetja, npr. uspešnost, spremembe, strateški premiki, uresničeni cilji, plani, ... Poleg tega prodajno osebje ni zadovoljno z ažurnostjo informacij, saj so mnenja, da posredovanih informacij ne dobijo sproti oz. dovolj hitro. Nezadovoljstvo s tem področjem bi lahko za vodstvo podjetja pomenilo resen opomin, ki bi ga moralo upoštevati pri nadaljnji organizaciji dela. Je že res, da področje obveščanja, informiranja in komuniciranja pri zaposlenih nima vidnejše teže pri povečanju zadovoljstva, vendar je treba vedeti, da bi v kočljivih situacijah obstoječe komuniciranje z zaposlenimi močno vplivalo na spremembo medosebnih odnosov in s tem posledično na znižanje kakovosti dela. Vodstvo bi v prihodnje moralo nameniti več časa in energije za pogostejše komuniciranje, predvsem pa za usklajevanje obojestranskih pričakovanj.

Pri dejavniku delovnega zadovoljstva »**ustvarjalnost dela**«, s katerim je prodajno osebje povprečno zadovoljno, ne gre prezreti dejstva, da so v veliki meri nezadovoljni z možnostjo načrtnega zbiranja idej in predlogov vseh zaposlenih, ki želijo opozoriti na nekatere probleme na delovnem mestu. Poleg tega jim pri vodjih ni omogočeno, da bi kreativno sodelovali na tistih področjih, ki jih resnično motivirajo, zanimajo in nad katerimi bi bili navdušeni. Zaposleni torej težko dobijo delo na nekaterih drugih področjih znotraj podjetja. Poleg tega si vodstvo podjetja in nadrejeni ne prizadevajo dovolj, da bi pretežno rutinska opravila posameznikov preoblikovali v zahtevnejša in ustvarjalnejša. Glavni problem gre iskati v premajhnem komuniciranju s prodajnim osebjem, kar se posledično kaže v nepoznavanju njihovih potreb, želja, hotenj, pričakovanj itd. Zaradi tega bi podjetje moralo vzpostaviti boljše komuniciranje z vsakomur izmed posameznikov. Na ta način bi podjetje, predvsem pa njihovi vodje, ugotovili posameznikove probleme, potrebe, želje, ambicije, s katerimi bi nato z nekaterimi spremembami in izboljšavami ugodili posameznikom. Tako bi podjetje moralo vzpostaviti sistem za zbiranje predlogov, idej, izboljšav pa tudi kritik

prodajnega osebja, na podlagi katerih bi potem v določeni meri realiziralo potrebe, želje, pričakovanja prodajnega osebja in mu na ta način oblikovali delo bolj zanimivo in kreativno.

3. SKUPINA

Zelo zanimiva dejavnika, ki sodita v samosvojo 3. skupino, sta dejavnika »**delovne razmere in pogoji dela**« ter »**odnosi s sodelavci**«. Namreč, če pogledamo prvo lestvico »lestvico delovnega zadovoljstva« (tabela 20, str 61), lahko opazimo, da sta oba dejavnika delovnega zadovoljstva tako delovne razmere kot odnosi s sodelavci, ocenjena z dokaj visokimi ocenami. Medtem je zanimivo, da sta oba dejavnika ocenjena tudi z visokimi ocenami na »*Lestvici dejavnikov delovnega zadovoljstva, pri katerih so potrebne temeljite spremembe*« (tabela 22 str. 63), kar pomeni, da prodajno osebje želi, da se ta dejavnika v prihodnje še izboljšata. Iz ugotovljenega gre sklepati, da kljub temu, da je prodajno osebje s tema dejavnikoma zadovoljno, izražajo željo, da bi ju v prihodnje še izboljšali.

Pri dejavniku »**odnosi s sodelavci**« je treba izpostaviti, da vodilni v podjetju nanj ne morejo kaj dosti vplivati. Gre namreč za dejavnik, ki je v največji meri odvisen od zaposlenih samih in prav prodajno osebje »samo« je torej odgovorno, da relativno dobre medosebne odnose med seboj še izboljšajo.

Drugače je pri dejavniku »**delovne razmere in pogoji dela**«, na katera vodstvo lahko vpliva. Glede na to, da prodajno osebje pripisuje določeno mero nezadovoljstva do premalo zaposlenih v izmeni, bi veljalo vodstvu razmisliti, da bi na podlagi ugotovitev, kjer je v prodajnih enotah resnično premalo posameznih prodajalcev, zaposlilo dodaten kader in na ta način zmanjšalo nezadovoljstvo ter obenem povečalo kvaliteto postrežbe svojih strank. Ravno tako ne more biti vodstvu v ponos rezultat, ki so ga nekateri posamezniki izrazili, z odmorom med delovnim časom in zagotovitvijo možnosti prehrane na delovnem mestu. Na tem področju bi veljalo vodstvu razmisliti o nekaterih spremembah v poslovnih enotah, kjer odmor med delom in čas za malico ni urejen.

4. SKUPINA

Za dejavnike delovnega zadovoljstva iz četrte skupine, t.j. **ugled dela, stalnost in varnost zaposlitve in svoboda in samostojnost pri delu** lahko sklenemo, da je prodajno osebje z njimi zadovoljno in jih ni treba radikalno spreminjati. Zanimivo je pri vseh treh dejavnikih predvsem to, da je prodajno osebje vseh osemnajst trditev, ki vsebinsko predstavljajo vse tri dejavnike, ocenilo z višjo oceno od 3, kar pomeni, da so za vse dejavnike izrazili relativno visoko mero zadovoljstva.

5. SKUPINA

Nekoliko drugače je pri zadnji, peti skupini dejavnikov delovnega zadovoljstva, kjer je opaziti odstopanje pri dejavniku »**zahtevnost dela**«. Prodajno osebje pri tem dejavniku izraža nezadovoljstvo z obsegom dela. Mnenja so, da vodje ne skrbijo dovolj, da bi bil obseg dela na posameznika primeren in razporejen pravično. Ravno tako imajo vodje ključno vlogo za nezadovoljstvo prodajnega osebja pri dejavniku »**varnost dela**«. Vzrok nezadovoljstva gre iskati pri vodjih, saj se ne zavedajo v dovolj veliki meri, da je delo, ki ga prodajno osebje opravlja, včasih fizično naporno. Pri tem si vodje ne prizadevajo, da bi prodajnemu osebju delo olajšali in jim delovna opravila čimbolj poenostavili. Zaradi negativnih vplivov vodij pri predstavljenih dejavnikih zadovoljstva, bi še enkrat veljalo izpostaviti vodenje in opozoriti vrhovni management podjetja, da na področju vodenja prične izvajati ukrepe, ki so bili že predstavljeni pri dejavniku »vodja in vodstveni odnosi«. Pri zadnjem dejavniku iz pete skupine »**zanimivost dela**« ni treba vpeljati nobenih sprememb, saj je prodajno osebje v večini ocenilo, da so v veliki meri zadovoljni s tem dejavnikom.

7. SKLEP

Program ravnanja s človeškimi viri je stalen proces, ki dolgoročno vodi organizacijo v raznovrstne izboljšave. Vsebuje več, med seboj povezanih dejavnosti, vodi pa ga sistemski način pri urejanju osnovnih tehničnih in medčloveških odnosov. Podjetja so torej pričela človeškim virom pripisovati strateški pomen in vse bolj se uveljavlja razmišljanje, ki ljudem priznava ključni pomen pri zagotavljanju uspešnosti podjetja. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške vire, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. Tako so znanje, sposobnosti in motivacija tiste prioritete zaposlenih, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati. Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena izmed njih. Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu postaja tako ključ do uspeha.

Odnosi z zaposlenimi postajajo torej izhodiščna točka upravljanja odnosov z zunanjimi javnostmi, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne osebno srečujejo s svojimi porabniki. Temeljna vrednost vsake storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve, zato so zaposleni, ki so v vsakodnevem stiku s strankami, glasniki storitvenih organizacij in njihova prva stična točka s ciljnimi tržiščem. Stiki med prodajalcem storitve in stranko so torej v storitvenih organizacijah pogostejši. Stranke vstopajo neposredno v »proizvodni« proces, tako da se temeljna vrednost storitve npr. bančne, trgovske, zavarovalniške, turistične ipd., kaže v neposrednem stiku s stranko. Zato zaposleni neizogibno postajajo sestavni del kakovosti, ki jo zaznavajo stranke.

Zato obstaja nesporno dejstvo, da brez motiviranih zaposlenih ni moč oblikovati kakovostne ponudbe in pri tem zadovoljiti kupce, in še manj, ni tiste dodane vrednosti prodanega proizvoda oz. storitve, zaradi česar bi kupec izbral ali se znova vračal k že izbranemu ponudniku.

Pri tem je v podjetju zelo pomembno vodstvo, kajti od njega je odvisno, kako zadovoljni in uspešni bodo zaposleni. Če vodstvo želi, da bodo zaposleni zasledovali cilje podjetja in delo izvajali odlično, jih morajo pri tem motivirati. Z motiviranjem delavcev lahko torej po eni strani izboljšujejo delovne rezultate zaposlenih, po drugi strani pa povečujejo zadovoljstvo delavcev. Zato je naloga vodstva, da spremlja zadovoljstvo zaposlenih in se pri tem osredotoči na izboljšanje tistih dejavnikov delovnega zadovoljstva, ki povzročajo občutek nezadovoljstva pri zaposlenih.

Rezultati opravljene raziskave so pokazali, da zaposleni v maloprodajnih enotah predstavljenega podjetja pripisujejo velik pomen plači. Ocenjujejo namreč, da so njihove plače premajhne, predvsem jih pa moti obstoječi sistem nagrajevanja, saj nagrade niso vezane na rezultate opravljanja dela. Zato je obstoječi sistem nagrajevanja prav gotovo področje, ki mu bo moralo podjetje v prihodnje pripisati večji pomen, če bo želelo dvigniti zadovoljstvo zaposlenih in s tem posledično povečati kakovost svojih storitev.

Prav tako bi moralo podjetje dati večji poudarek sistemu napredovanja znotraj podjetja. Prodajno osebje namreč ocenjuje, da je možnost napredovanja slaba. S tem je povezan tudi drugi dejavnik delovnega zadovoljstva, s katerim zaposleni niso preveč zadovoljni. Gre za možnost strokovnega razvoja. Pri tem gre logično sklepati, da če zaposleni opazijo, da je možnost napredovanja znotraj podjetja slaba, posledično niso motivirani za svoj osebni razvoj. Poleg tega podjetje nima oblikovanega stimulativnega sistema, ki bi

zaposlene vzpodbujal za napredovanje znotraj podjetja. V prihodnje bi veljalo vodstvu razmisliti o predstavljenih področjih in uvesti nekatere spremembe, ki bi izboljšale trenutne razmere.

Ključni pomen za graditev zadovoljstva pri zaposlenih so vodje. Vodje so namreč tisti, ki z vsemi svojimi lastnostmi na svojstven način oblikujejo medosebni odnos z zaposlenimi. Če je vodja dober in ima vse potrebne managerske lastnosti, potem je večja verjetnost, da bodo zaposleni z njim zadovoljni. In obratno, če vodja nima potrebnih veščin za ravnanje z ljudmi pri delu, bo obstajala velika verjetnost, da bodo zaposleni z njim nezadovoljni. Prav temu področju bi podjetje moralo dati večjo težo in v prihodnje posvetiti nekoliko več pozornosti. Raziskava je pokazala, da je veliko posameznikov s svojimi vodji nezadovoljnih. Ni dovolj, da je vodja le strokovnjak na svojem področju, ampak mora imeti osnovno znanje o ravnanju z ljudmi. Zato bi bilo za podjetje dobrodošlo, če bi ugotovilo, kateri vodje vplivajo na nezadovoljstvo prodajnega osebja, in jih preko sistema usposabljanja preoblikovalo v vodje, kakršni so potrebni za uspešno vodenje.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko sklepamo, da bi bilo za podjetje dobro, če bi področjem, ki ne prispevajo k prijetni in ustvarjalni klimi znotraj podjetja, posvetilo nekoliko več pozornosti. Zaradi tega bi v podjetju veljalo razmisliti, da bi v prihodnje izboljšali obstoječi nestimulativni sistem nagrajevanja, nekoliko bolj izobrazili in usposobili vodje maloprodajnih enot, prodajnemu osebju pa omogočili večjo možnost napredovanja in strokovnega razvoja. Lahko bi se vodstvo podjetja odločilo in si zadalo cilj, da bo katerega od dejavnikov, ki precej kazi zadovoljstvo zaposlenih, izboljšalo. Vendar dokler se v podjetju ne oblikuje filozofija razmišljanja, da zaposleni niso le strošek (tudi tisti ne, ki opravljajo dela na najnižjih ravneh in so v vsakodnevnem stiku s strankami), ampak pomenijo potencial in osnovo za nadaljnji razvoj podjetja, podjetje ni doseglo tistega ključnega premika, ki je za konkurenčen boj na trgu tako zelo pomemben. Za podjetje je zato še kako pomembno razmišljanje, da so zadovoljni, predvsem pa motivirani zaposleni tisti, ki lahko prispevajo k izboljšanju kakovosti storitev in s tem posledično k večji uspešnosti podjetja.

Pri tem je treba izpostaviti, da je motiviranje zaposlenih kontinuiran proces, kar pomeni, da mora podjetje na tem področju ves čas uvajati neke spremembe, novitete, izboljšave itn. Zato bi podjetje moralo redno spremljati dejavnike delovnega zadovoljstva in jih po potrebi spreminjati in prilagajati glede na različne posameznike in skupine zaposlenih. Na podlagi slednjega bi podjetje lažje usmerjalo tako prodajno osebje kot tudi vse druge zaposlene k ciljem, ki si jih je zadalo.

8. LITERATURA

1. Andrejčič Radovan: Management kakovosti z vidika izobraževanja za kakovost. Zbornik predavanj s 13. posveta organizatorjev. Portorož: 1994, str. 57-61
2. Božič Mila: Povezovanje z vidika osebne kakovosti in odličnosti vodenja. Kakovost, Ljubljana, 2002, 10, str. 2-7
3. Bukovec Boris: Human Resource Management (HRM) je ključni proces pri vpeljavi TQM, Organizacija, Kranj, 1996, 9, str. 514-520
4. Bukovec Boris: Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. Organizacija, Kranj, 2006, 2, str. 117-122
5. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Organizacija, Kranj, 2001, 2, str. 64-73
6. Černigoj Sadar Nevenka: Upravljanje človeških virov – mednarodna primerjalna študija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001. 187 str.
7. Florjančič Jože: Kadri in informacijska tehnologija. Kranj: Moderna organizacija, 1987. 174 str.
8. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Organizational behaviour- understanding and managing. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
9. Gorišek Karmen: Odlična podjetja postavljajo ljudi v središče svoje tekmovalne prednosti. Industrijska demokracija, Kranj, 2000, 3, str. 3-7
10. Gostiša Mato: Kako analiziramo kakovost delovnega življenja v podjetju. Industrijska demokracija, Kranj, 2001, 6-7, str. 11-19
11. Gostiša Mato: Kakovost delovnega življenja. Informacijska demokracija, Kranj, 2004, 10, str. 9-13
12. Gruban Brane: Koncept o zavzetosti zaposlenih - inovacija ali imitacija. HRM, Ljubljana, 2005, oktober, str. 10-17.
13. Jan Irena: Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. Kranj, Organizacija, 2002, 2, str. 114-123
14. Jereb Janez: Celovito upravljanje kakovosti in sistem razvoja kadrov. Organizacija, Kranj, 1995, 5, str. 291-300
15. Kafol Ljudmila: Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. Zbornik referatov 19. posveta organizatorjev. Portorož: 2000, str. 25-34
16. Kotler Filip: Marketing management- Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
17. Lamovec Tanja: Psihologija motivacije. Ljubljana: EF Univerze Edvarda Kardelja v Ljubljani, 1986. 218 str.
18. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
19. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
20. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987. 365 str.
21. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1994. 287 str.

22. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Zbirka profesija - Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
23. Možina Stane: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 2, str. 5-8
24. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Zbirka profesija - Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
25. Mumel Damijan: Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 182 str.
26. Musek Janek: Psihologija. Ljubljana: Educy, 2001. 286 str.
27. Nemeč Aleš: Odličnost in ravnanje z ljudmi. Kadri, Ljubljana, 2000, 6, str. 48 – 60
28. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost – Center za psihodiagnostična sredstva, 1997. 107 str.
29. Pogačnik Vid: Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 12, str. 3 -5
30. Pogačnik Vid: Uporaba lestvice delavnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih, Psihološka obzorja, 2000, 4, str. 105-114
31. Rekar Marjan: Management kakovosti v storitveni dejavnosti. Organizacija, Kranj, 2000, 1, str. 14-17
32. Rijavec Petja: Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju – Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih strank. Teorija in praksa, Ljubljana, 1999, 4, str. 618-629
33. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 311 str.
34. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
35. Skočir Nina: Zadovoljstvo zaposlenih, Management in globalizacija. Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo. 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, Portorož: 2001, str. 1097-1104
36. Štehar Janko: Zadovoljstvo zaposlenih. Zbornik prispevkov 1. konference študentov podiplomskega študija ekonomsko-poslovne fakultete Maribor. Maribor: 2001. str. 146 – 157.
37. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
38. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba, 2001. 268 str.
39. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, Kranj, 1998, 9, str. 518-526
40. Uhan Stane: Nov pristop za plače. Zbornik referatov, 16. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj. Bled: 2001, str. 115-124

9. VIRI

1. Internetna stran podjetja <http://m-trgovina.si/>
2. Letno poročilo podjetja - 2005
3. Pravilnik o sistematizaciji in vrednotenju delovnih mest v podjetju 21.2. 2004
4. Kolektivna pogodba časopisno-informativne, založniške in knjigotrške dejavnosti 21.10.2004
5. Akt o organizaciji in sistemu dela v podjetju 15.5. 2005
6. Interno glasilo podjetja - Naglas

10. PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik, namenjen prodajnemu osebju.....1

Priloga 2: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja.....10

Priloga 1: Vprašalnik, namenjen prodajnemu osebju

M Trgovina d.d.
Maloprodaja
Pavličeva 14e
1000 Ljubljana

Ljubljana, 19. 1. 2007

SPOŠTOVANI ANKETIRANCI

V podjetju M Trgovina d.d. se zavedamo, da je naša prihodnost odvisna predvsem od zaposlenih v podjetju, njihovega znanja, sposobnosti, kreativnosti, predvsem pa njihovega veselja do dela. Znano je namreč, da zaposleni, ki imajo dobre delavne pogoje, opravljajo svoje delo z večjim zadovoljstvom. Slednje pa predstavlja veliko težo pri dvigovanju kakovosti storitev in pri zadovoljstvu naših strank.

Za pridobitev vpogleda na to področje smo oblikovali vprašalnik, ki zajema 15 področij. Vsako od teh področij predstavlja ključni element pri oblikovanju in zagotavljanju primernih delovnih pogojev vsakega zaposlenega.

Verjamemo, da si vsi v podjetju tega želimo, zato vas prosimo, da na vprašanja **ODGOVARJATE ČIM BOLJ ISKRENO**. Na ta način bomo dobili pravi vpogled na zadovoljstvo zaposlenih in le skupaj bomo lahko sposobni iskati nove in boljše rešitve.

Z anketo je **ZAGOTOVLJENA POPOLNA ANONIMNOST**, zato **ANKETE NI TREBA PODPISOVATI**. Pomembno je le, da **ODGOVORITE NA VSA VPRAŠANJA**, saj bomo le tako pridobili relevantni skupinski rezultat.

Veseli bi bili, če bi si v prihodnjih **štirinajstih dneh** namenili nekaj minut in skušali odgovoriti na zastavljena vprašanja. Izpolnjene vprašalnike, zapečatite v ovojnice, v katerih ste vprašalnike prejeli, in jih do **5. februarja** zapečatene **oddajte v svoji maloprodajni enoti, od koder se bodo, skupaj z redno pošto, odposlale** na naslov M trgovina d.d. Pavličeva 14e 1000 Ljubljana, (naslov je na ovojnicah že natisnjen).

Za izpolnjevanje ankete in vašo iskrenost se vam v naprej zahvaljujemo in verjamemo, da bomo skupaj oblikovali prijetno delovno vzdušje.

Z lepimi pozdravi !

V imenu vodstva maloprodaje MK Trgovine
Janez Novak

SPLOŠNI PODATKATERI O ANKETIRANCU (socio - demografska vprašanja)

Prosimo, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom in dopolnite prazen prostor, kjer je potrebno !

1. Spol 1.) ŽENSKI 2.) MOŠKI

2. Starost

obkrožite številko	starost	vpišite število let
1	do 20 let	
2	od 20 do 30	
3	od 30 do 40	
4	od 40 do 50	
5	nad 50	

3. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju

obkrožite številko	Stož v organizaciji	vpišite število let
1	do 2 let	
2	od 2 do 5	
3	od 5 do 10	
4	od 10 do 20	
5	nad 20	

4. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe – obkrožite ustrezno številko

- 1.) nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola,
- dokončana osnovna šola,
- priučeni za poklic
- 2.) kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola
- končana triletna poklicna šola
- 3.) srednja izobrazba - končana štiri - ali petletna srednja šola
- 4.) višja ali visoka izobrazba - končana višja dveletna šola
- končana visoka triletna šola
- 5.) univerzitetna izobrazba ali več

ZADOVOLJSTVO PRI DELU

V tabelah spodaj so navedene različne trditve. Poleg vsake trditve je na desni strani lestvica, na kateri so prikazane številke od 1 do 5. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo strinjanja s trditvijo oz. izrazite svojo stopnjo zadovoljstva s predstavljenim področjem.

Ob vsaki trditvi obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo oz. stopnjo zadovoljstva

- 1 = zelo nezadovoljen (pomeni, da ste zelo nezadovoljen)
 2 = nezadovoljen (pomeni, da ste z nečim nezadovoljni)
 3 = srednje zadovoljen (pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni)
 4 = zadovoljen (pomeni, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo)
 5 = zelo zadovoljen (pomeni da ste z nečim zelo zadovoljni)

1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA					
Urejenost delovnih prostorov (red in čistoča, notranja oprema poslovnih prostorov npr.: pohištvo, sanitarije, ...) in drugi elementi zagotavljajo prijetno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za dobre »fizične pogoje dela« (primernost delovnih prostorov glede velikosti, osvetlitve prostorov, temperature v prostorih, hrupa, ...).	1	2	3	4	5
Na voljo imamo sodobno tehnološko opremo (blagajne, računalniška in druga oprema ...), kar nam omogoča hitro, predvsem pa enostavnejše delo.	1	2	3	4	5
V izmeni je vedno dovolj zaposlenih, da lahko sproščeno, predvsem pa kvalitetno opravljam svoje delo	1	2	3	4	5
Z delovnim časom (fleksibilnost prihoda na delo, trajanje delavnika, delovni ritem, razporeditev delovnih dni, izmensko delo, obseg nadurnega dela, ...) sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Za pridobitev prostih dni (dopust, prosti dnevi oz. predčasni odhod z dela v primeru individualnih potreb, ...) v podjetju ni težav in mi največkrat pri tem prisluhnejo.	1	2	3	4	5
Za odmor med delom in zagotovitev možnosti prehrane je v podjetju urejeno.	1	2	3	4	5

2. MOŽNOST NAPREDOVANJA					
V podjetju obstaja jasen sistem napredovanja in kriteriji za napredovanje so poznani vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Obstoječi sistem je dovolj stimulativen, da zaposlene vzpodbudi za karierno pot in napredovanje znotraj podjetja.	1	2	3	4	5
V našem podjetju vodilni vzgajajo svoje naslednike, torej vedno raje na višje delovno mesto zaposlijo nekoga iz podjetja, ki ga predhodno izobrazijo in usposobijo.	1	2	3	4	5
V podjetju je oblikovan sistem, ki omogoča pravično napredovanje. Najboljšim je omogočeno napredovanje in zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU					
Podjetje v dovolj veliki meri obvešča zaposlene o vseh pomembnih dogajanjih v podjetju in s podjetjem.	1	2	3	4	5
Rezultati, politika in cilji v podjetju so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodstvo sproti obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podjetja, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Podjetje uporablja in dovolj »komunikacijskih orodij« (interno glasilo – revija, poslovno poročilo, oglasna deska, intranet, različna srečanja, ...), da v dovolj veliki meri obvešča zaposlene.	1	2	3	4	5
V podjetju imam možnost seznaniti se in pridobiti vse tiste podatke in informacije, ki me zanimajo.	1	2	3	4	5

4. PLAČA, NAGRADE IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI					
S plačo sem zadovoljen. Je dovolj velika za dostojno življenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enako visoka oz. večja, kot jo prejemajo zaposleni za enak poklic, v drugih slovenskih podjetjih.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami med zaposlenimi v podjetju so primerna in pravična.	1	2	3	4	5
V podjetju smo zaposleni plačani tudi po učinku. Tisti, ki dela dobro in se pri delu trudi, ga nadrejeni opazijo in ga temu primerno višje nagradijo.	1	2	3	4	5
Za deljeno delo, nadurno delo, nočno delo, delo ob vikendih ali praznikih, zaposleni prejemamo dovolj veliko – stimulatívno plačilo.	1	2	3	4	5
V podjetju sem zadovoljen tudi z dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi (božičnica, plačilo v obliki delnic, možnost uporabe brezplačne rekreacije, brezplačni izleti, popusti pri nakupih, ...)	1	2	3	4	5
Za svoje delovne dosežke oz. kadar delo opravim dobro in kvalitetno, me nadrejeni pohvalijo	1	2	3	4	5

5. ODNOSI S SODELAVCI					
V našem podjetju se vodje in podrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, torej ne prihaja do velikega strahu pred vodjo oz. pri vodji ni čutiti vzvišenosti do podrejenih.	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so dobri, med seboj si zaupamo, tako da je opazna pozitivna in ustvarjalna klima.	1	2	3	4	5
S sodelavci delujemo kot dobro organiziran team. Vidna je visoka stopnja sodelovanja. Ko je treba in ima nekdo več dela, si ga med seboj porazdelimo in kadar je treba, si drug drugemu pomagamo.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imam možnost razvijanja prijateljskih odnosov.	1	2	3	4	5
Nesoglasja in konflikti med zaposlenimi in vodji se odkrito rešujejo sproti in pravično do vsakega posameznika.	1	2	3	4	5

POZOR ! V posivelih vrsticah izrazite svojo stopnjo strinjanja oz. izrazite zadovoljstvo s tem področjem!

6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE					
V prihodnjih nekaj letih podjetju (npr.: zaradi zmanjšanja obsega poslovanja, prevzema od drugega podjetja,...) najverjetneje ne bo treba odpustiti delavcev in tako nimam strahu pred izgubo delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Večina sodelavcev je v podjetju zaposlenih za nedoločen čas. Tudi sodelavci, ki se v podjetju zaposlijo na novo, v kratkem času dobijo delo za nedoločen čas, tako da je v podjetju občutiti skrb za zaposlene.	1	2	3	4	5
Če posameznik ne zmore opravljati dela dovolj dobro, ga vodstvo skuša bolje usposobiti, mu pri tem pomaga in ga ne ustrahuje z odpovedjo oz. premestitvijo, če ne bo dosegal pričakovanih rezultatov.	1	2	3	4	5
V podjetju brez zadržkov izražamo svoje mnenje o delovnih pogojih in načinu dela, saj pri tem nimamo nobenega strahu pred sankcijami.	1	2	3	4	5
Daljših izostankov z dela zaradi bolezni, poškodb, porodniške itn. se ne bojimo, saj je podjetje do teh stvari razumevajoče.	1	2	3	4	5
Če bi podjetje želelo dvigniti izobrazbo zaposlenih, bi nas o tem predhodno obvestilo in nas stimuliralo k izobraževanju. Torej nas ne bi premestilo ali celo odpustilo, hkrati pa zaposlilo nove, bolj izobražene ljudi.	1	2	3	4	5

7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA					
Podjetje namenja dovolj sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sistem izobraževanja je dober.	1	2	3	4	5
Sistem izobraževanja in usposabljanja je ustrezno povezan s sistemom napredovanja v podjetju (po končanem izobraževanju posameznik ve, da bo dobil višje delovno mesto ali vsaj večje plačilo).	1	2	3	4	5
Pri izobraževanju se upoštevajo želje zaposlenih, torej dobijo možnost izobraževanja, če izrazijo želje in ambicije (imajo možnost tako ozkega strokovnega izobraževanja kot tudi splošnega dviga izobrazbene ravni).	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu ves čas pridobivam specializirano znanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega, torej kakovostni posamezniki prenašajo svoje znanje drugim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov.	1	2	3	4	5

8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU					
Na delovnem mestu imam visoko mero neodvisnosti npr.: v veliki meri sam odločam o postopkih dela, samostojno uvajam v svoje delo priporočila stroke in sam odločam o vrstnem redu delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Ko opravljam delo, imam občutek samozavesti.	1	2	3	4	5
Imam dovolj sposobnosti in znanj za opravljanje zaupanega dela.	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodje zaupajo v moje delo in me ves čas ne nadzorujejo in popravljajo.	1	2	3	4	5
Večino problemov rešim sam, ne da bi vodjo obvestil o tem.	1	2	3	4	5

9. UGLED DELA					
Poklic, ki ga opravljam, imam rad in v družbi (zunaj podjetja) brez zadržkov povem, kaj delam.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, ker sem zaposlen v tem podjetju, kajti naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Za svoje delo dobim priznanje v strokovnih krogih.	1	2	3	4	5
Imam občutek samozavesti, ki sem ga pridobil zaradi položaja, ki ga zasedam.	1	2	3	4	5
S svojim delom in delovnimi rezultati sem si pridobil spoštovanje in občudovanje sodelavcev.	1	2	3	4	5
Delovno mesto mi prinaša ugled znotraj celotnega podjetja in mi zagotavlja avtoriteto.	1	2	3	4	5

10. SOODLOČANJE PRI DELU					
Imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja npr.: možnost sodelovanja pri reševanju pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanj.	1	2	3	4	5
Pri reševanju individualnih pravic zaposleni pogosto dajemo vodstvu pobude in velikokrat nam prisluhne ter pobudam oz. zahtevam tudi ugodi.	1	2	3	4	5
Imam možnost sodelovanja pri določanju metod in procedur na delovnem mestu (oblikovanje delovnih postopkov, izvajanje delovnih nalog, povečanje pooblastil, ...), saj nadrejeni moje predloge upoštevajo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšanje dajejo vsi ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju planov in ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti odgovornost in tveganje pri uveljavljanju svojih predlogov in pobud.	1	2	3	4	5
Nadrejeni oz. vodstvo me povpraša, kakšne oblike nagrad me bolj motivirajo in skušajo kar najbolj ugoditi mojim željam.	1	2	3	4	5

11. USTVARJALNOST DELA					
Splošna klima glede spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih pri delu je pozitivna.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, je kreativno in ga nikakor ne morem označiti za rutinsko.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja in nadrejeni si prizadevajo, da bi pretežno rutinska opravila preoblikovala v zahtevnejša in ustvarjalnejša.	1	2	3	4	5
V podjetju je izoblikovan sistem za načrtno zbiranje idej in predlogov vseh zaposlenih, ki želijo opozoriti na različne delovne in organizacijske probleme.	1	2	3	4	5
Med sodelavci in zaposlenimi se tudi med neformalnimi pogovori velikokrat razvije debata glede problemov v podjetju in o tem, kako bi se probleme dalo rešiti.	1	2	3	4	5
Vodje skrbijo, da zaposleni opravljamo raznovrstna dela kot npr. kroženje po podjetju in pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se soočam s številnimi novimi izzivi.	1	2	3	4	5

12. VARNOST DELA					
Pravna varnost v podjetju je visoka (podjetje upošteva in ne krši veljavnih predpisov, individualnih in kolektivnih pogodb ali dogovorov z zaposlenimi). Npr.: v celoti lahko izkoristim pravice in pogoje dela, ki mi po pogodbi pripadajo.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo seznanjeni, da v podjetju obstaja svet delavcev oz. delavski zaupnik, ki skrbi za uveljavljanje interesov delavca v podjetju. Nanj se lahko venomer obrnem in zavzel se bo za moje probleme, pravice itn.	1	2	3	4	5
Vodilni skrbijo, da je varnost na delovnem mestu zagotovljena. (Oprema - stroji, naprave, pripomočki,... so vedno v redu. Zaposleni so usposobljeni za njihovo uporabo. Zagotovljena je oprema in sredstva za varstvo pri delu).	1	2	3	4	5
Nadrejeni se zavedajo, da je delo, ki ga opravljam, včasih naporno npr.: pretežno stoječe delo, delo z strankami, denarjem, ..., zato si prizadevajo, napraviti pogoje dela čim bolj prijazne do zaposlenih.	1	2	3	4	5
S socialno varnostjo v podjetju sem zadovoljen (plačevanje dodatnega pokojninskega zavarovanja, dodatno zdravstveno zavarovanje, ...).	1	2	3	4	5

13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI					
Vodja oz. nadrejeni je velik strokovnjak na svojem področju (poznavalec stroke). Se nenehno izpopolnjuje spremlja novosti. Vsi sodelavci ga imamo za zgled.	1	2	3	4	5
Vodja z lastnim zgledom kaže, kakšen naj bi bil odnos do dela. Torej je zavzet, navdušen in nas sodelavce motivira in spodbuja pri delu.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ima dovolj poslovnega znanja – managerskih veščin (načrtovanje in organiziranje samega dela, reševanje problemov, ima občutek za delo z zaposlenimi – reševanje konfliktov, komuniciranje, usmerjanje zaposlenih ...	1	2	3	4	5
Vodja ima do vsakega zaposlenega spoštljiv odnos. Med zaposlenimi ne dela razlik. Vsakemu posamezniku prisluhne in mu skuša pomagati.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji ni opaziti ukazovalnega vodenja. Vodje predhodno predstavijo napotke za delo, potem pa delo opravljamo samostojno.	1	2	3	4	5
Vodje spremljajo naše delovne rezultate in se o njih pogovarjamo odkrito. Jasno pove, s čim je zadovoljen in s čim ne. Jasno nam tudi sporoča, kaj od nas pričakuje.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo od nas (podrejenih sodelavcev) pripombe za svoje delo. Nadrejeni torej upoštevajo naše kritike in pripombe. Jih skušajo upoštevati in posledično spremenijo svoje navade in način vodenja.	1	2	3	4	5

POZOR ! V posivelih vrsticah izrazite svojo stopnjo strinjanja oz. izrazite zadovoljstvo s tem področjem!

14. ZAHTEVNOST DELA					
Fizična obremenitev na delovnem mestu (utrujenost ali bolečine v nekaterih predelih telesa npr.: nog, križa ...). S tem področjem nimam težav in sem zadovoljen	1	2	3	4	5
Psiho-sociološke obremenitve (razne oblike stresa zaradi lastnosti dela npr: tempo dela, delo s strankami, denarjem, ...). S tem nimam težav in sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
V podjetju ni čutiti nekakšnega pritiska in preobremenjenosti zaposlenih od vodij. S tem sem zadovoljen..	1	2	3	4	5
Podjetje in vodje skrbijo za to, da zaposleni zaradi pogojev dela ne odhajajo na bolniško in ne zapuščajo podjetja. Torej zaposleni radi prihajajo na delo.	1	2	3	4	5
Nekateri delavci ne delajo več kot drugi. Vodje skrbijo, da je količina in obseg dela na zaposlenega primeren in razporejen pravično.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo tolerantni do nekaterih posameznikov npr.: starejših, obolelih, nosečnic, ... Pomeni, da se jim ne naloži toliko dela kot drugim.	1	2	3	4	5

15. ZANIMIVOST DELA					
Na delovnem mestu opravljam zanimivo delo.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju dela imam občutek, da ustvarjam vrednost za podjetje. Delo, ki ga opravljam, je nadvse koristno in prispeva h kakovosti storitev.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu občutim visoko mero odgovornosti.	1	2	3	4	5
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam. Torej uvajamo nenehne spremembe, uvajamo novosti, ...	1	2	3	4	5
V okviru delovnih nalog in izobraževanja, se srečujem z vrhunskimi posamezniki, zanimivimi ljudmi, ...	1	2	3	4	5

Pri reševanju anketnega vprašalnika ste se seznanili z PETNAJSTIMI ključnimi področji (dejavniki delovnega zadovoljstva), ki so pomembni za oblikovanje zadovoljnega posameznika pri opravljanju svojega dela.

V tabeli spodaj **za vsak delovni motiv** (za vseh 15) obkrožite številko, ki označuje težo vašega mnenja.

1. Kateri delovni motivi so za vas pri opravljanju dela najpomembnejši, da ste na delovnem mestu zadovoljni (kaj je za vas najpomembnejše) ?

DELOVNI MOTIVI	Petstopenjska lestvica				
1. dobre DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	1	2	3	4	5
2. dobre MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
3. dobra OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	1	2	3	4	5
4. dobra PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	2	3	4	5
5. dobri ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
7. dobre MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	1	2	3	4	5
9. UGLED DELA	1	2	3	4	5
10. SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	1	2	3	4	5
11. USTVARJALNO DELO	1	2	3	4	5
12. VARNO DELO	1	2	3	4	5
13. dober VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	1	2	3	4	5
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	1	2	3	4	5
15. ZANIMIVO DELO	1	2	3	4	5

1 = sploh nepomembno
2 = nepomembno
3 = pomembno v majhnem obsegu
4 = pomembno
5 = zelo pomembno

V tabeli spodaj **za vsak dejavnik delovnega zadovoljstva** (za vseh 15) obkrožite številko, ki označuje težo vašega mnenja.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju v podjetju nujno potrebno spremeniti oz. izboljšati?

DEJAVNIKI DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA	Petstopenjska lestvica				
1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	1	2	3	4	5
2. MOŽNOST NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	1	2	3	4	5
4. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	2	3	4	5
5. ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	1	2	3	4	5
9. UGLED DELA	1	2	3	4	5
10. SOODLOČANJE PRI DELU	1	2	3	4	5
11. USTVARJALNOST DELA	1	2	3	4	5
12. VARNOST DELA	1	2	3	4	5
13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	1	2	3	4	5
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	1	2	3	4	5
15. ZANIMIVO DELO	1	2	3	4	5

- 1 = spremembe sploh niso potrebne
- 2 = spremembe niso potrebne
- 3 = spremembe so potrebne v majhnem obsegu
- 4 = spremembe so potrebne
- 5 = spremembe so nujno potrebne

ZAHVALJUJEMO SE VAM ZA VAŠE ISKRENO SODELOVANJE !

Priloga 2: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	20	17,39
Ženske	87	75,65
Neopredeljeni	8	6,96
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje delovnega zadovoljstva v maloprodajnih enotah podjetja M

Tabela 2: Število anketirancev glede na starost

Starost	Število	%
do 20 let	0	0
od 20 do 30	14	12,17
od 30 do 40	27	23,48
od 40 do 50	48	41,74
nad 50	22	19,13
Neopredeljeni	4	3,48
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje delovnega zadovoljstva v maloprodajnih enotah podjetja M

Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Starost	Število	%
do 2 let	9	7,83
od 2 do 5	15	13,04
od 5 do 10	18	15,65
od 10 do 20	18	15,65
nad 20	53	46,09
Neopredeljeni	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje delovnega zadovoljstva v maloprodajnih enotah podjetja M

Tabela 4: Število anketirancev glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Število	%
nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola, - dokončana osnovna šola, - priučeni za poklic	2	1,74
kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola - končana triletna poklicna šola	46	40
srednja izobrazba - končana štiri- ali petletna srednja šola	46	40
višja ali visoka izobrazba - končana višja dveletna šola - končana visoka triletna šola	15	13,04
univerzitetna izobrazba ali več	4	3,48
ni odgovorov	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Tabela 5: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s pogoji dela

1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Urejenost delovnih prostorov (red in čistoča, notranja oprema poslovnih prostorov npr.: pohištvo, sanitarije, ...) in drugi elementi zagotavljajo prijetno delavno okolje.	9	20	29	44	13	0	3,28
Podjetje skrbi za dobre »fizične pogoje dela« (primernost delovnih prostorov glede velikosti, osvetlitve prostorov, temperature v prostorih, hrupa, ...).	11	18	46	31	7	2	3,04
Na voljo imamo sodobno tehnološko opremo (blagajne, računalniška in druga oprema, ...), kar nam omogoča hitro, predvsem pa enostavnejše delo.	6	14	38	44	12	1	3,37
V izmeni je vedno dovolj zaposlenih, da lahko sproščeno, predvsem pa kvalitetno opravljam svoje delo	10	27	42	25	10	1	2,98
Z delovnim časom (fleksibilnost prihoda na delo, trajanje delavnika, delovni ritem, razporeditev delovnih dni, izmensko delo, obseg nadurnega dela, ...) sem zadovoljen.	6	15	34	41	18	1	3,44
Za pridobitev prostih dni (dopust, prosti dnevi oz. predčasni odhod z dela v primeru individualnih potreb, ...) v podjetju ni težav in mi največkrat pri tem prisluhnejo.	9	8	18	38	41	1	3,82
Za odmor med delom in zagotovitev možnosti prehrane je v podjetju urejeno.	18	24	29	26	17	1	3,00

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 3,27

Tabela 6: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo napredovanja

2. MOŽNOST NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
V podjetju obstaja jasen sistem napredovanja in kriteriji za napredovanje so poznani vsem zaposlenim.	25	29	37	17	4	3	2,52
Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	24	28	39	18	3	3	2,53
Obstoječi sistem je dovolj stimulativen, da zaposlene vzpodbudi za karierno pot in napredovanje znotraj podjetja.	34	25	40	15	15	0	2,32
V našem podjetju vodilni vzgajajo svoje naslednike, torej vedno raje na višje delavno mesto zaposlijo nekoga iz podjetja, ki ga predhodno izobrazijo in usposobijo.	29	19	39	24	2	2	2,57
V podjetju je oblikovan sistem, ki omogoča pravično napredovanje. Najboljšim je omogočeno napredovanje in zasedejo najboljše položaje.	28	26	41	16	3	1	2,47

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 2,48

Tabela 7: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z obveščenostjo o dogodkih v podjetju

3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Podjetje v dovolj veliki meri obvešča zaposlene o vseh pomembnih dogajanjih v podjetju in s podjetjem.	10	17	42	35	11	0	3,17
Rezultati, politika in cilji v podjetju so jasni vsem zaposlenim.	12	22	39	30	12	0	3,06
Vodstvo sproti obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	11	22	42	32	8	0	3,03
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podjetja, dobimo dovolj informacij.	25	32	38	19	0	1	2,45
Podjetje uporablja in dovolj »komunikacijskih orodij« (interno glasilo – revija, poslovno poročilo, oglasna deska, intranet, različna srečanja, ...), da v dovolj veliki meri obvešča zaposlene.	4	11	48	38	13	1	2,39
V podjetju imam možnost seznaniti se in pridobiti vse tiste podatke in informacije, ki me zanimajo.	16	12	45	31	10	1	3,06

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 3,03

Tabela 8: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi

4. PLAČA, NAGRADE IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
S plačo sem zadovoljen. Je dovolj velika za dostojno življenje.	45	32	27	9	2	0	2,05
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enako visoka oz. večja, kot jo prejemajo zaposleni za enak poklic v drugih slovenskih podjetjih.	27	37	34	10	0	7	2,25
Razmerja med plačami med zaposlenimi v podjetju so primerna in pravična.	26	35	34	12	2	6	2,35
V podjetju smo zaposleni plačani tudi po učinku. Tisti, ki dela dobro in se pri delu trudi, ga nadrejeni opazijo in ga temu primerno višje nagradijo.	50	30	21	14	0	0	1,99
Za deljeno delo, nadurno delo, nočno delo, delo ob vikendih ali praznikih, zaposleni prejemamo dovolj veliko – stimulativno plačilo.	37	34	33	9	1	1	2,15
V podjetju sem zadovoljen tudi z dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi (božičnica, plačilo v obliki delnic, možnost uporabe brezplačne rekreacije, brezplačni izleti, popusti pri nakupih, ...).	22	27	37	25	3	1	2,65
Za svoje delovne dosežke oz. kadar delo opravim dobro in kvalitetno, me nadrejeni pohvalijo.	26	21	34	26	5	3	2,67

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 2,30

Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z odnosi s sodelavci

5. ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
V našem podjetju se vodje in podrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, torej ne prihaja do velikega strahu pred vodjo oz. pri vodji ni čutiti vzvišenosti do podrejenih.	18	14	24	39	20	0	3,25
Odnosi med sodelavci so dobri, med seboj si zaupamo, tako da je vidna pozitivna in ustvarjalna klima.	6	16	34	38	21	0	3,45
S sodelavci delujemo kot dobro organiziran team. Opazna je visoka stopnja sodelovanja. Ko je treba in ima nekdo več dela, si ga med seboj porazdelimo in kadar je treba, si drug drugemu pomagamo.	7	11	37	41	19	6	3,47
Na delovnem mestu imam možnost razvijanja prijateljskih odnosov.	6	9	34	46	20	0	3,56
Nesoglasja in konflikti med zaposlenimi in vodji se odkrito rešujejo sproti in pravično do vsakega posameznika.	23	12	31	33	16	1	3,06

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M**Skupaj 3,36****Tabela 10: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s stalnostjo in varnostjo zaposlitve**

6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5	prazno	ocena
V prihodnjih nekaj letih podjetju (npr.: zaradi zmanjšanja obsega poslovanja, prevzema od drugega podjetja, ...) najverjetneje ne bo treba odpustiti delavcev in tako nimam strahu pred izgubo zaposlitve	1	12	42	47	12	1	3,50
Večina sodelavcev je v podjetju zaposlenih za nedoločen čas. Tudi sodelavci, ki se v podjetju zaposlijo na novo, v kratkem času dobijo delo za nedoločen čas, tako da je v podjetju občutiti skrb za zaposlene.	6	15	38	45	8	3	3,30
Če posameznik ne zmore opravljati dela dovolj dobro, ga vodstvo skuša bolje usposobiti, mu pri tem pomaga in ga ne ustrahuje z odpovedjo oz. če ne bo dosegal pričakovanih rezultatov.	12	13	50	34	4	4	3,04
V podjetju brez zadržkov izražamo svoje mnenje o delovnih pogojih in načinu dela, saj pri tem nimamo nobenega strahu pred sankcijami.	11	19	31	44	8	2	3,17
Daljših izostankov z dela zaradi bolezni, poškodb, porodniške itn. se ne bojimo, saj je podjetje do teh stvari razumevajoče.	6	14	40	39	13	3	3,35
Če bi podjetje želelo dvigniti izobrazbo zaposlenih, bi nas o tem predhodno obvestilo in nas stimuliralo k izobraževanju. Torej nas ne bi premestilo ali celo odpustilo, hkrati pa zaposlilo nove, bolj izobražene ljudi.	5	14	40	42	10	4	3,34

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M**Skupaj 3,28****Tabela 11: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo strokovnega razvoja**

7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Podjetje namenja dovolj sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	12	20	38	35	9	1	3,08
Sistem izobraževanja je dober.	12	18	47	27	8	3	3,01
Sistem izobraževanja in usposabljanja je ustrezno povezan s sistemom napredovanja v podjetju (po končanem izobraževanju posameznik ve, da bo dobil višje delovno mesto ali vsaj večjo plačilo).	21	34	33	19	3	5	2,53
Pri izobraževanju se upoštevajo želje zaposlenih, torej dobijo možnost izobraževanja, če izrazijo ambicije (imajo možnost tako ozkega strokovnega izobraževanja kot tudi splošnega dviga izobrazbene ravni).	20	27	41	23	1	3	2,62
Na delovnem mestu ves čas pridobivam specializirano znanje.	12	21	35	38	6	2	3,03
Zaposleni se učimo drug od drugega, torej kakovostni posamezniki prenašajo svoje znanje drugim sodelavcem.	6	5	39	50	15	0	3,55
Na delovnem mestu sta mi omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov.	15	22	32	40	5	1	2,98

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M**Skupaj 2,97**

Tabela 12: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s samostojnostjo pri delu

8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Na delovnem mestu imam visoko mero neodvisnosti npr: v veliki meri sam odločam o postopkih dela, samostojno uvajam v svoje delo priporočilo stroke in sam odločam o vrstnem redu delovnih nalog.	8	18	23	48	18	0	3,43
Ko opravljam delo, imam občutek samozavesti.	3	7	25	51	29	0	3,83
Imam dovolj sposobnosti in znanj za opravljanje zaupanega dela.	0	1	13	55	46	0	4,27
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	13	11	24	49	18	0	3,42
Vodje zaupajo v moje delo in me ves čas ne nadzorujejo in popravljajo.	11	5	17	47	34	1	3,77
Večino problemov rešim sam, ne da bi vodjo obvestil o tem.	2	2	31	56	23	1	3,84

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M**Skupaj 3,76****Tabela 13: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z ugledom dela**

9. UGLED DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Poklic, ki ga opravljam, imam rad in v družbi (zunaj podjetja) brez zadržkov povem, kaj delam.	2	6	8	40	59	0	4,29
Ponosen sem, ker sem zaposlen v tem podjetju, kajti naša organizacija ima velik ugled v okolju.	3	3	26	45	38	0	3,97
Za svoje delo dobim priznanje v strokovnih krogih.	10	15	47	33	9	1	3,14
Imam občutek samozavesti, ki sem ga pridobil zaradi položaja kateri ga zasedam.	5	14	32	47	16	1	3,48
S svojim delom in delovnimi rezultati sem si pridobil spoštovanje in občudovanje sodelavcev.	3	7	39	48	15	3	3,58
Delavno mesto mi prinaša ugled znotraj celotnega podjetja in mi zagotavlja avtoriteto.	12	16	49	28	9	1	3,05

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M**Skupaj 3,58****Tabela 14: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s soodločanjem pri delu**

10. SOODLOČANJE PRI DELU	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja npr.: možnost sodelovanja pri reševanju pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanj.	31	27	37	17	1	2	2,38
Pri reševanju individualnih pravic, zaposleni pogosto dajemo vodstvu pobude in velikokrat nam prisluhne ter pobudam oz. zahtevam tudi ugoti.	23	23	43	24	1	1	2,62
Imam možnost sodelovanja pri določanju metod in procedur na delovnem mestu (oblikovanje delavnih postopkov, izvajanje delovnih nalog, povečanje pooblastil, ...), saj nadrejeni moje predloge upoštevajo.	13	23	42	31	4	2	2,91
V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšanje dajejo vsi ne le naši vodje.	13	11	42	34	11	4	3,17
Pri postavljanju planov in ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	28	19	35	25	6	2	2,66
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti odgovornost in tveganje pri uveljavljanju svojih predlogov in pobud.	2	3	41	44	18	7	3,67
Nadrejeni oz. vodstvo me povpraša, kakšne oblike nagrad me bolj motivirajo in skušajo kar najbolj ugoditi mojim željam.	48	29	21	12	0	5	1,97

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M**Skupaj 2,76**

Tabela 15: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z ustvarjalnostjo dela

11. USTVARJALNOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Splošna klima glede spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih pri delu je pozitivna.	10	26	35	37	6	1	3,03
Delo, ki ga opravljam, je kreativno in ga nikakor ne morem označiti za rutinsko.	3	9	30	49	24	0	3,71
Vodstvo podjetja in nadrejeni si prizadevajo, da bi pretežno rutinska opravila preoblikovala v zahtevnejša in ustvarjalnejša.	10	21	46	28	5	5	2,97
V podjetju je izoblikovan sistem za načrtno zbiranje idej in predlogov vseh zaposlenih, ki želijo opozoriti na različne delovne in organizacijske probleme.	21	28	39	29	1	4	2,58
Med sodelavci in zaposlenimi se tudi med neformalnimi pogovori velikokrat razvije debata glede problemov v podjetju in o tem, kako bi se probleme dalo rešiti.	12	9	29	48	15	2	3,40
Vodje skrbijo, da zaposleni opravljamo raznovrstna dela kot npr. kroženje po podjetju in pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih.	24	25	39	20	20	5	2,50
Na delovnem mestu se soočam s številnimi novimi izzivi.	9	14	29	48	14	3,38	3,38

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 3,09

Tabela 16: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z varnostjo dela

12. VARNOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Pravna varnost v podjetju je visoka (podjetje upošteva in ne krši veljavnih predpisov, individualnih pogodb ali dogovorov z zaposlenimi). Npr.: v celoti lahko izkoristim pravice in pogoje dela, ki mi po pogodbi pripadajo.	5	11	26	45	26	2	3,67
Zaposleni smo seznanjeni, da v podjetju obstaja svet delavcev, kii skrbi za uveljavljanje interesov delavca v podjetju. Nanj se lahko venomer obrnem in zavzel se bo za moje probleme, pravice itn.	16	12	23	42	21	1	3,35
Vodilni skrbijo, da je varnost na delovnem mestu zagotovljena. (Oprema - stroji, naprave, ... so vedno v redu. Zaposleni so usposobljeni za njihovo uporabo. Zagotovljena je oprema za varstvo pri delu).	5	11	26	49	24	0	3,66
Nadrejeni se zavedajo, da je delo, ki ga opravljam, včasih naporno npr.: pretežno stoječe delo, delo z strankami, denarjem, ..., zato si prizadevajo, napraviti pogoje dela čim bolj prijazne do zaposlenih.	20	19	38	28	10	0	2,90
S socialno varnostjo v podjetju sem zadovoljen (plačevanje dodatnega pokojninskega zavarovanja, dodatno zdravstveno zavarovanje, ...).	8	8	24	44	30	1	3,70

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 3,46

Tabela 17: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z vodjem in vodstvenimi odnosi

13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Vodja oz. nadrejeni je velik strokovnjak na svojem področju (poznavalec stroke). Se nenehno izpopolnjuje spremlja novosti. Vsi sodelavci ga imamo za zgled.	21	11	34	35	14	0	3,09
Vodja z lastnim zgledom kaže, kakšen naj bi bil odnos do dela. Torej je zavzet, navdušen in nas, sodelavce, motivira in spodbuja pri delu.	19	12	30	39	14	1	3,15
Nadrejeni ima dovolj poslovnega znanja – managerskih veščin (načrtovanje in organiziranje samega dela, reševanje problemov, ima občutek za delo z zaposlenimi – reševanje konfliktov, komuniciranje, ...).	19	14	38	33	11	0	3,03
Vodja ima do vsakega zaposlenega spoštljiv odnos. Med zaposlenimi ne dela razlik. Vsakemu posamezniku prisluhne in mu skuša pomagati.	18	17	21	40	19	0	3,22
V naši organizaciji ni opaziti ukazovalnega vodenja. Vodje predhodno predstavijo napotke za delo, potem pa delo opravljamo samostojno.	17	13	24	42	18	1	3,27
Vodje spremljajo naše delovne rezultate in se o njih pogovarjamo odkrito. Jasno pove, s čim je zadovoljen in s čim ne. Jasno nam tudi sporoča, kaj od nas pričakuje.	22	9	24	43	16	1	3,19
Nadrejeni sprejemajo od nas (podrejenih sodelavcev) pripombe za svoje delo. Nadrejeni torej upoštevajo naše kritike in pripombe. Jih skušajo upoštevati in posledično spremenijo svoje navade in način vodenja.	21	13	38	32	11	0	2,99

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 3,13

Tabela 18: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z zahtevnostjo dela

14. ZAHTEVNOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Fizična obremenitev na delovnem mestu (utrujenost ali bolečine v nekaterih predelih telesa npr. nog, križa, ...). S tem področjem nimam težav in sem zadovoljen	15	19	48	20	12	1	2,95
Psiho-sociološke obremenitve (razne oblike stresa zaradi lastnosti dela npr. tempo dela, delo s strankami, denarjem, ...). S tem nimam težav in sem zadovoljen.	9	17	43	32	13	1	3,20
V podjetju ni čutiti nekakšnega pritiska in preobremenjenosti zaposlenih od vodij. S tem sem zadovoljen..	14	15	41	33	12	0	3,12
Podjetje in vodje skrbijo za to, da zaposleni zaradi pogojev dela ne odhajajo na bolniško in ne zapuščajo podjetja. Torej zaposleni radi prihajajo na delo.	11	19	41	28	14	2	3,13
Nekateri delavci ne delajo več kot drugi. Vodje skrbijo, da je količina in obseg dela na zaposlenega primeren in razporejen pravično.	22	16	34	36	4	3	2,86
Zaposleni smo tolerantni do nekaterih posameznikov npr.: starejših, obolelih, nosečnic, ... Pomeni, da se jim ne naloži toliko dela kot drugim.	11	7	20	43	30	4	3,66

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 3,15

Tabela 19: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z zanimivostjo dela

15. ZANIMIVOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Na delovnem mestu opravljam zanimivo delo.	3	2	21	53	36	0	4,02
Pri opravljanju dela imam občutek, da ustvarjam vrednost za podjetje. Delo, ki ga opravljam, je nadvse koristno in prispeva h kakovosti storitev.	3	2	16	47	45	2	4,14
Na delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.	3	3	16	55	37	1	4,05
Na delovnem mestu občutim visoko mero odgovornosti.	1	2	12	59	40	1	4,18
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam. Torej uvajamo nenehne spremembe, uvajamo novosti, ...	3	12	34	40	25	1	3,63
V okviru delovnih nalog in izobraževanja, se srečujem z vrhunskimi posamezniki, zanimivimi ljudmi, ...	10	17	26	37	25	0	3,43

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Skupaj 3,91

Tabela 20: Prikaz lestvice delovnih motivov

DELOVNI MOTIVI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
1. dobre DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	0	1	8	34	71	1	4,53
2. dobre MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	3	2	19	52	38	1	4,05
3. dobra OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	0	4	17	60	34	0	4,08
4. dobra PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	2	3	4	23	83	0	4,58
5. dobri ODNOSI S SODELAVCI	0	0	4	22	89	0	4,74
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	0	1	6	32	76	0	4,59
7. dobre MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA	1	4	12	43	55	0	4,28
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	0	4	7	43	59	2	4,39
9. UGLED DELA	1	4	16	56	38	0	4,09
10. SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	0	3	18	60	32	2	4,07
11. USTVARJALNO DELO	0	4	16	42	52	1	4,24
12. VARNO DELO	0	1	10	33	71	0	4,51
13. dober VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	0	2	3	29	80	1	4,64
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	10	17	34	33	15	6	3,24
15. ZANIMIVO DELO	0	4	6	39	66	0	4,45

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M

Tabela 21: Prikaz lestvice dejavnikov delovnega zadovoljstva, pri katerih so potrebne temeljite spremembe

DEJAVNIKI DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	3	11	42	30	25	4	3,57
2. MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	3	8	37	30	34	2	3,76
3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	3	17	43	35	14	3	3,36
4. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	1	11	30	69	3	4,47
5. ODNOSI S SODELAVCI	8	22	34	23	24	4	3,29
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	8	36	29	25	14	3	3,01
7. MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA	2	11	44	31	22	5	3,54
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	8	29	35	23	16	4	3,09
9. UGLED DELA	9	24	42	24	13	3	3,07
10. SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	6	19	43	30	12	5	3,21
11. USTVARJALNO DELO	5	23	45	29	9	4	3,13
12. VARNO DELO	15	16	32	26	13	3	2,96
13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	8	22	34	20	29	2	3,35
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	20	30	40	15	6	4	2,61
15. ZANIMIVO DELO	12	31	32	24	13	3	2,95

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju M