

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOTIVACIJA PRODAJNEGA OSEBJA V
MERCATORJEVEM HIPERMARKETU V LJUBLJANI

Ljubljana, december 2003

PETRA JARAMAZ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 MOTIVACIJA.....	3
2.1 POTREBE	5
2.2 MOTIVI.....	7
2.3 CILJI.....	8
2.4 OVIRE NA POTI K DOSEGU CILJA – FRUSTRACIJE IN KONFLIKTI.....	10
3 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	11
3.1 VSEBINSKE TEORIJE	11
3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	12
3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	13
3.1.3 Teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth).....	13
3.2 PROCESNE TEORIJE.....	14
3.2.1 Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanj).....	14
3.2.2 McGregorjeva teorija X in teorija Y	15
3.2.3 Teorija ekonomske motivacije	16
4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	16
4.1 SISTEM PLAC IN NAGRAJEVANJA	18
4.1.1 Finančne nagrade	18
4.1.2 Nefinančne nagrade	19
4.1.3 Ugodnosti pri delu	19
4.1.4 Sistem nagrajevanja uspešnosti.....	21
4.2 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE.....	22
4.3 MOŽNOST NAPREDOVANJA	22
4.4 PRENOS ODGOVORNOSTI.....	23
4.5 SOODLOCANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	23
4.6 MOTIVIRAJOCI STIL VODENJA	23
4.7 TEKMOVANJA	24
4.8 SODELOVANJE.....	24
4.9 DELOVNO OKOLJE.....	25
4.10 ZANIMIVO, RAZNOLIKO DELO	25
5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU PRODAJNEGA OSEBJA V MERCATORJEVEM HIPERMARKETU V LJUBLJANI.....	25

5.1 NAMEN RAZISKAVE	25
5.1.1 Raziskovalne domneve	26
5.1.2 Metoda zbiranja podatkov in raziskovalna metoda	27
5.1.3 Oblikovanje vprašalnika	27
5.1.4 Analiza podatkov	28
5.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV	29
5.2.1 Predstavitev vzorca	29
5.2.2 Razlaga rezultatov.....	30
5.2.3 Povzetek glavnih ugotovitev raziskave	40
6 SKLEP.....	43
7 LITERATURA.....	45
PRILOGE	

1 UVOD

Temelji vsakega uspešnega podjetja so jasno zastavljena vizija, vrednote in poslovni cilji, ki temeljijo na visoki stopnji vključenja in sodelovanja zaposlenih. Zaradi hitrega znanstveno-tehnološkega napredka, razvoja informacijske tehnologije in porajajoče se globalizacije se morajo podjetja vedno hitreje prilagajati novim pogojem in situacijam, ki jih narekuje trg. Takim spremembam pa lahko sledijo le ljudje, ki s svojim znanjem in izkušnjami najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Cloveški kapital tako postaja novo področje konkurenčne prednosti podjetij, ki odločilno prispeva k uspešnosti podjetja.

Pogosto slišimo, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Posamezniki so pri opravljanju svojega dela različno uspešni. Svoje delo opravljajo zelo uspešno, uspešno ali pa neuspešno. Cilj managerja je povečati pojav prvega in zmanjšati pojav zadnjega ter iz vsakega zaposlenega izvabiti tisto, kar je v njem najboljše.

Uspešnost posameznika pri delu je, poleg znanj in sposobnosti, odvisna tudi od motivacije. Če zaposlenemu primanjkuje znanja, mora manager poskrbeti za izvedbo treninga, izobraževanja ali učenja. V primeru pomanjkanja sposobnosti pa mora manager znati razvijati njegove zmožnosti ali ga prerazporediti na tako delovno mesto, da bo uveljavljal svoje prednosti, hkrati pa mu pomagal, da bo odpravljal slabosti in razvijal zmožnosti, ki so potrebne za dobro opravljeno delo. Če pa se pojavi problem v motivaciji, se manager sooča s pravim izzivom. Vsak posameznik je svoj individuum, zato ni enega, najboljšega načina, s katerim bi lahko vse zaposlene motivirali. Manager mora načine motiviranja prilagoditi vsakemu zaposlenemu posebej, zato mora svoje sodelavce dobro poznati in vedeti, kaj je tisto, s čimer jih lahko navduši, spodbudi k boljšemu, bolj ustvarjalnemu delu. Ugotoviti mora, kaj je za zaposlene pri delu pomembno, kateri so tisti dejavniki, ki bodo prispevali, da bo njihovo delovanje usmerjeno v smer doseganja ciljev podjetja, hkrati pa bodo ti cilji tudi njihovi lastni cilji. Znati mora prevzeti ukrepe tako, da nemotiviranega zaposlenega spreobrne v motiviranega – takšnega, ki svoje delo uspešno opravlja. Uspešnost zaposlenega poveča njegovo zadovoljstvo in zavzetost pri delu, s čimer vpliva na večjo uspešnost podjetja.

Namen diplomskega dela je predstaviti, kako pomembna je primerna motivacija zaposlenih pri doseganju uspešnosti in konkurenčne prednosti podjetja; ugotoviti kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih na posameznih motivacijskih področjih; kaj bi lahko na posameznih motivacijskih področjih izboljšali, da bi v podjetju povečali zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Po uvodu bom v drugem delu svoje naloge podrobno predstavila vsebino motivacije. Opisala bom pojme, ki so povezane z motivacijo – potrebe, motive, cilje ter ovire, ki se pojavljajo na poti k doseganju cilja.

V literaturi je mogoče zaslediti številne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z ugotavljanjem dejavnikov, ki motivirajo ljudi za določeno delovanje. V tretjem delu bom navedla nekatere procesne in vsebinske motivacijske teorije, ki skušajo določiti dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih.

V četrtem delu bo sledil opis najpomembnejših dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih in s tem na njihovo večjo uspešnost pri delu ter posledicno višjo stopnjo njihovega zadovoljstva.

Peti, raziskovalni del naloge je namenjen ugotavljanju zadovoljstva in motivacije prodajnega osebja v Hipermarketu Mercator v Ljubljani. Z raziskavo med anketiranim prodajnim osebjem v Hipermarketu Mercator sem želela ugotoviti, kako zadovoljni so z delom v podjetju; s katerimi motivacijskimi dejavniki dela so bili v preteklosti, in s katerimi motivacijskimi dejavniki so v sedanjosti, najbolj zadovoljni; kako zaposleni ocenjujejo stanje zadovoljstva z delovnim casom in z možnostjo dodatnega izobraževanja v primerjavi s preteklostjo; ali je možnost napredovanja bolj pomembna za moški del, kakor za ženski del populacije; ali je stopnja zadovoljstva z delom povezana s pripadnostjo k podjetju; kateri motivacijski dejavnik najpomembneje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih; kateri sistem nagrajevanja zaposlene bolj spodbuja k doseganju njihove učinkovitosti pri delu; ali obstaja povezanost med pripadnostjo k podjetju in dolžino delovne dobe v podjetju. Na podlagi izvedene raziskave bom potrdila oziroma zavrgla postavljene predpostavke o zadovoljstvu zaposlenih v proučevanem centru.

V šestem, zaključnem, delu naloge, bom s sklepom povzela glavne ugotovitve raziskave o zadovoljstvu z delom in o oceni posameznih motivacijskih dejavnikov anketiranega prodajnega osebja v Hipermarketu Mercator ter podala predloge za izboljšave na posameznih področjih.

2 MOTIVACIJA

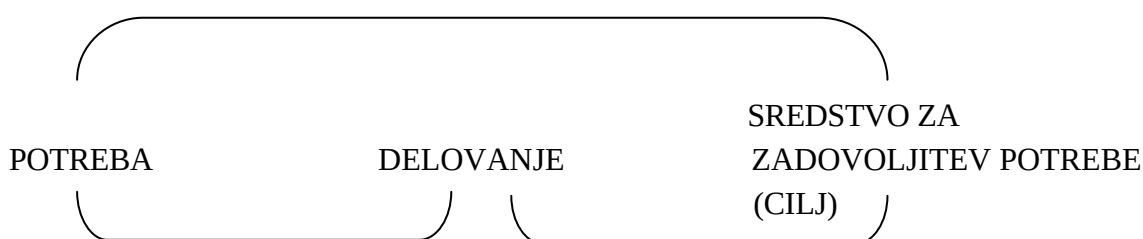
Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki določajo, usmerjajo obnašanje cloveka. Motivacija je tisto, zaradi cesar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše, s cimer prispeva k uresnicevanju ciljev organizacije. Preucevanje motivacije pomaga managerju razumeti, kaj spodbudi ljudi, da delujejo v določeni smeri, kaj vpliva na njihovo vedenje, njihov izbor dejanj.

Motivacijo v povezavi z organizacijo lahko preucujemo kot eno izmed strategij managementa, pri cemer je pomembna aktivnost, s katero si managerji prizadevajo motivirati zaposlene, da bi svoje delo opravljali z vecjo prizadevnostjo, kajti s tem bi dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo.

Drugi pomen preucevanja motivacije pa se navezuje na notranje stanje posameznika z vidika psihologije (Treven, 1998, str. 106). Clovekovo obnašanje je vedno smotrno, za njim se skrivajo "neka notranja sila", nagib ali motiv. Pri opazovanju pocetja ljudi odkrivamo tri funkcije v povezavi z motivacijo (Kranjc, 1982, str. 21-22, 71):

- motivacija sproži določene oblike obnašanja in deluje aktivirajoce;
- usmerja obnašanje ljudi in ga uravnava proti določenemu cilju, ki jim je obnašanje namenjeno;
- povezuje, združuje in poenoti clovekovo obnašanje, tako da clovek deluje skladno in povezano.

Slika 1: Mehanizem motiviranja

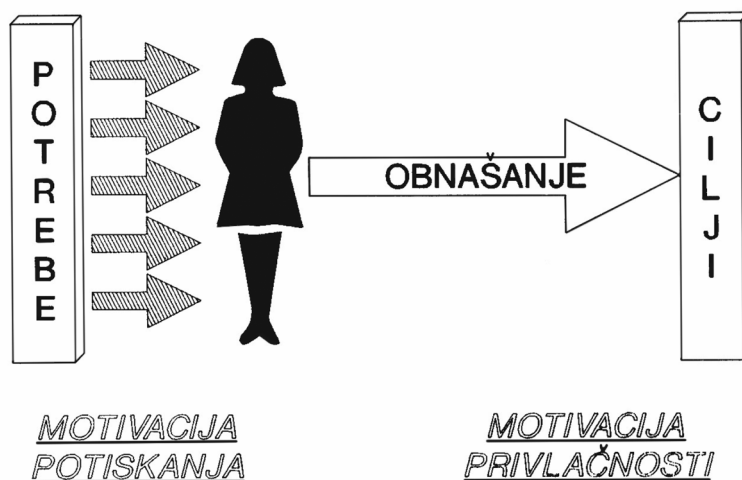


Vir: Lipovec, 1986, str. 109.

Ljudje imajo v življenju veliko razlicnih potreb, ki povzročajo v organizmu določeno napetost. Za zmanjšanje ali odpravo napetosti delujejo pod vplivom gibal in silnic – **motivov**, ki jih ženejo in usmerjajo k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresnitvijo katerega pridobi sredstva za zadovoljitev potrebe. Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za clovekovo delovanje. Nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje potreb, ki v cloveku sprožijo tovrstno napetost, imenujemo **motivacija** (Lipovec, 1986, str. 109; Musek, 1993, str. 130).

Elemente motivacije lahko delimo na prvine motivacije privlačnosti, h katerim se aktivno, zavestno usmerjamo (cilji, ideali, vrednote) in na prvine motivacije potiskanja, ki spodbujajo naše delovanje (nagoni, potrebe). Ti dve razliki dajeta temeljni značilnosti motivacije – *spodbujanje in usmerjanje* (Musek, 1993, str. 134).

Slika 2: Motivacija potiskanja in motivacija privlačnosti



Vir: Musek, 1993, str. 134.

Motivacija posameznika je istocasno družbeno odvisna in pogojena. Ljudje se za uresnicevanje svojih ciljev, interesov in potreb medsebojno povezujejo in sodelujejo, kar povzroci prilagajanje in omejevanje njihovih ciljev in potreb. Tako so njihovi interesi, cilji in potrebe določeni (Uhan, 1989, str. 194):

- z blaginjo družbe, razmerji med ljudmi, skupinami;
- iz psihe in fiziologije posameznika;
- znanja posameznika in načina njegove uporabe za oblikovanje svojega cilja.

Povezave med potrebami, cilji in interesi dveh posameznikov tvorijo **motivacijsko razmerje**, v katerih se medsebojno podpirajo ali ovirajo. Iz teh razmerij nastaja struktura potreb, ciljev in interesov vseh posameznikov v združbi, ki pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v družbi delujejo skladno, hkrati pa določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Gre za mrežo motivacijskih razmerij oziroma **motivacijsko strukturo** (Lipovec, 1986, str. 111).

Na delovanje zaposlenih in s tem na delovno uspešnost organizacije neposredno vpliva njihova stopnja motiviranosti. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo sta pozitivno povezana. Nizka motiviranost zaposlenih je prisotna v tistih organizacijah, kjer nimajo ustreznih poslovnih ciljev, programov ter spodbud za njihovo uresnicevanje, kar je posledica slabega vodstvenega ali strokovnega kadra, neustreznega družbenega okolja. Znaki nizke motiviranosti zaposlenih je nizka storilnost zaposlenih, izostanki z dela, odhod kadrov. Zaposlene lahko glede na stopnjo motiviranosti v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 1989, str. 194):

1. tiste, ki svoje osebne interese enacijo z interesi podjetja in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa;
2. tisti, ki svoje interese prilagajajo interesom podjetja in so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
3. tisti, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim in jim tako delo predstavlja le vir zaslužka;
4. tisti, ki so se odločili, da bodo ob prvi primerni priložnosti zapustili podjetje, v katerem delajo – fluktuirajoci delavci.

Poleg clovekovih motivacijskih stanj lahko ugotavljamo tudi kakšna je clovekova trajna motivacijska usmerjenost, s katero pojasnimo pojave, kot so težnja k ugledu, trajen strah ipd. Gre za nacine ekspresije clovekove motivacije, med katerimi so najpomembnejši (Pogacnik, 1997, str. 14):

1. ID motivacija je brezpogojna, neposredna, od clovekovega nadzora pretežno neodvisna motivacija. Nekaj si želimo, ne da bi se spraševali ali tisto lahko dosežemo ali ne, ali je moralno sprejemljivo ali ne. Gre za naravnost brez zavestnega nadzora.
2. EGO motivacija upošteva realne možnosti za doseganja ciljev in je podvržena zavestnemu nadzoru. Želimo si tisto, kar vemo, da lahko dosežemo, saj je v skladu z našimi potrebami in realnimi možnostmi.
3. SUPEREGO motivacija je usmerjena k ciljem, ki so v skladu z družbeno veljavnimi normami, moralnimi naceli in pricakovanji.
4. KONFLIKTNA motivacija je blokirana s stanjem notranjega konflikta. Za necim težimo, ceprav smo globoko v sebi razdvojeni, zaradi vecih nasprotujocih si motivov.

2.1 POTREBE

S pojavom neravnovesja, bodisi v organizmu bodisi v odnosu med osebkom in okoljem, nastane potreba. Potreba je mocan občutek pomanjkanja necesa v organizmu. Povzroca neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju napetosti (Lipicnik, 1998, str. 415). Ko zaradi težnje po zadovoljitvi pomanjkanja in zmanjšanja napetosti postanemo aktivni in zacnemo iskati nacine, sredstva za zadovoljitev potrebe, **potreba prehaja v motiv** (Mumel, 1995, str. 91).

Obstajajo tri temeljna podrocja oziroma gonilne sile, ki oblikujejo lestvico potreb, na katerih se ljudje želijo uresniciti (Keenan, 1996, str. 17):

1. Osnovne potrebe so eksistencne potrebe, ki so povezane z biološkim obstajanjem življenja. Sem uvrščamo potrebo po hrani, po vodi, toploti, zato teh potreb ne moremo ignorirati. Te potrebe zadovoljujemo s pomocjo zasluženega denarja kot menjalnega sredstva. Vendar pa denar kljub vsemu ne predstavlja celotne motivacije pri opravljanju dela. Denar dejansko ljudi motivira le v tolikšni meri in toliko casa, dokler niso osnovne potrebe posameznika zadovoljene.

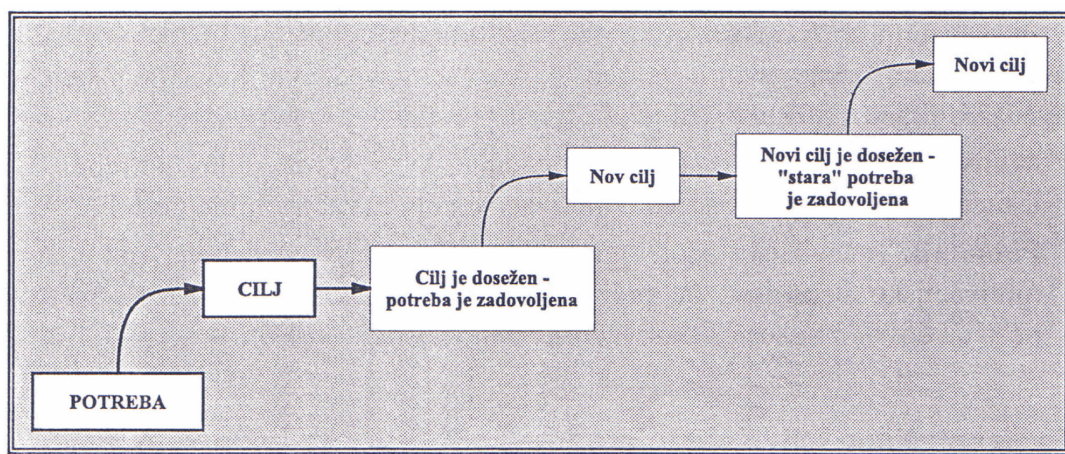
2. Družbeni položaj – Takoj, ko so osnovne potrebe zadovoljene, se pojavi težnja po zadovoljitvi potreb višje stopnje – izkazovanje družbenega položaja. Le-ta je eden od motivov za zaposlene. Delajo namrec zato, ker želijo dobiti občutek pripadnosti. Ker pa se družbene potrebe med kulturami razlikujejo, si jih prizadevajo izpolniti v skladu z navadami in obicaji svoje družbe.
3. Osebne ambicije so najmočnejša gonilna sila. Pri tem gre za postavljanje posameznih ciljev, ki pospešijo osebni razvoj. To je povezano z željo, prizadevanjem ljudi, da bi te cilje dosegli. Težnja po izpolnitvi osebnih želja v izbranem poklicu deluje spodbujevalno in predstavlja motivacijsko silo, ki nas žene naprej.

Osnovne potrebe, družbeni položaj in osebne ambicije lahko delujejo hkrati. Motivacije ne moremo spodbuditi, če potreb nižje stopnje ne zadovoljimo. Kadar ne zadovoljimo nižjih potreb, višje potrebe izgubijo svoj pomen. Potrebe nižje stopnje dobijo višji pomen, cim slabše nam uspe zadovoljiti potrebe višje stopnje.

Clovek za ohranjanje biološkega in socialnega ravnotežja neprestano zadovoljuje svoje potrebe. Obstajata dva nacina zadovoljevanja potreb:

- Homestaticno (ciklicno) pomeni vzpostavljanje dinamicnega ravnotežja v našem organizmu, ki je potrebno za njegovo nemoteno delovanje. S pojmom homeostaza lahko pojasnimo ciklicno zadovoljevanje potreb (fiziološke potrebe) in zadovoljevanje sekundarnih potreb. Cloveška narava ni samo biološka, temvec je tudi socialna in psihološka, zato je potrebno vzdrževati psihološko in sociološko homeostazo, saj bi bila porušitev njune stabilnosti v odnosih nevarna (Mumel, 1999, str. 95).
- Progresivno (spiralno), kjer dosežki dolocajo postavljanje novih ciljev na višjem nivoju, ki lahko zadovoljijo potrebo (Možina, Damjan, 1995, str. 80).

Slika 3: Progresivno zadovoljevanje potreb



Vir: Mumel, 1999, str. 96.

2.2 MOTIVI

Naše obnašanje, naša osebnost je pod vplivom gibal in silnic, ki nas ženejo in usmerjajo. Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na nas, nas potiskajo, privlačijo in usmerjajo. Motiv je tisto, kar nam daje energijo, kar nas usmerja k enim objektom bolj kot k drugim in je poglavitni razlog za človekovo delovanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost so vrojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj (Musek, 1993, str. 130).

V vsakdanjem življenju so v motivaciji opazna nihanja. Motivacija daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali enkratnosti, kajti pri nobenem človeku se povsem isti motivi ne ponovijo. Pri vsaki osebi je prisoten motivacijski pluralizem, kajti v dani situaciji na posameznika deluje več motivov hkrati (Kranjc, 1982, str. 21). Med temi motivi pa obstajajo določeni hierarhični odnosi, kjer enemu motivu pripisujemo večji pomen kot drugemu.

Vrste motivov

Strokovnjaki na različne načine razvrščajo motive in za njihovo opredelitev uporabljajo različna sodila. Tako ločimo več vrst motivov (Lipicnik, 1998, str. 158):

1. Glede **na vlogo**, ki jo imajo v človekovem življenju razlikujemo:
 - Primarne motive, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki omogočajo njegov obstoj. To so motivi, ki so podedovani in so v človeku od rojstva.
 - Sekundarne motive, ki se jih človek v življenju nauči in dajejo človeku občutek zadovoljstva, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Njihov pomen je tesno povezan z gospodarsko razvitostjo družbe.
2. Glede **na nastanek**:
 - Podedovane motive, ki jih človek prinese s seboj na svet in so v človeku že od rojstva.
 - Pridobljene motive, ki jih človek pridobi v toku življenja.
3. Glede **na področje**:
 - Biološke motive, ki se nanašajo na telesne potrebe.
 - Socialne motive, ki se nanašajo na odnos do drugih.
4. Glede **na razširjenost med ljudmi**:
 - Univerzalne motive, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh.
 - Regionalne motive, ki se pojavljajo le na določenih področjih.
 - Individualni motivi pa se pojavljajo samo pri posameznikih.
5. Pomembna je tudi delitev motivov **na latentne (spece) in manifestne (vidne) motive**:
 - Manifestni motivi so tisti motivi, ki so dostopni raziskovanju in katerih se zavedamo. Ti motivi se ujemajo z vrednostim sistemom družbe, kateri cutimo pripadnost;

- Latentni motivi so pa tisti, ki se jih posameznik ne zaveda ali pa jih kljub zavedanju noče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi (Mumel, 1999, str. 106).

Vloga motiva, njegov nastanek in njegova razširjenost so sodila, s pomočjo katerih oblikujemo tri motivacijske skupine. Te so naslednje (Lipicnik, 1998, str. 157):

- Primarne biološke potrebe, ki so redko pod nadzorom človekovega hotenja in morajo biti zadovoljene, sicer človek kot organizem propade. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo, zato jih imenujemo biološke. Te potrebe so podedovane in so v človeku od rojstva. Ker se pojavljajo pri vseh ljudeh so univerzalne. Sem spadajo potrebe po snoveh (zrak, voda), potrebe po izlocanju, potrebe po fizicni celovitosti, potrebe po spanju, počitku.
- Primarne socialne potrebe, ki jih človek ponavadi pridobi v mladosti. Vecinoma so pridobljene iz okolja, zato se od kraja do kraja razlikujejo. Ker se ta skupina potreb nanaša na socialno področje, motnje v zadovoljevanju teh potreb ogrožajo človekovo življenje v družbi. Na to skupino lahko zavestno vplivamo in s tem do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Ker pa se od kraja do kraja razlikujejo, jih je možno spreminjati le z mehanizmi, ki so prilagojeni v okolju, kjer se uporabljajo. Sem uvrščamo potrebe po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po socialnem konformizmu.
- Sekundarni motivi so pridobljeni motivi osebne narave, ki jih ljudje zadovoljujejo hote in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kakšen pomen jim ljudje pripisujejo, pa je odvisno od razvitosti in kompleksnosti gospodarstva. Ker so individualnega značaja, je njihovo spreminjanje možno le z orodji, ki ustrezajo vsakemu posamezniku. Sem uvrščamo interese, stališča, navade.

2.3 CILJI

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati in so sestavni del planiranja, ki se v ožjem smislu sestoji iz zamišljanja ciljev in poti za njihovo doseganje. Za motiviranje je potreben cilj, s katerim ljudje usmerjamo svoje delovanje. Če cilji niso jasno postavljeni, ne vemo v katero smer kreniti. Da postane delovanje trajno, si vedno znova postavljamo raznolike cilje. Postavljeni cilji nam omogočajo kontroliranje, tako da primerjamo načrtovano z uresnicenim (Rozman, 2000, str. 56).

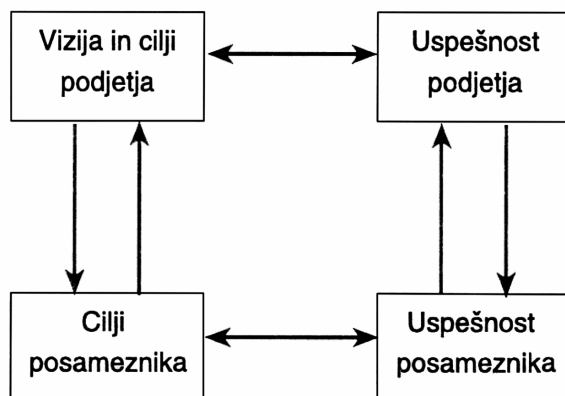
Ko oblikujemo cilje, moramo biti pozorni, da vključujemo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo. Vecji ko je njihov neposredni vpliv na doseganje ciljev, učinkoviteje deluje kot usmerjevalec njihovega vedenja. Zato moramo merila prilagoditi različnim ravnam in skupinam zaposlenih.

Podjetje je uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Njegova dolgoročna uspešnost je močno povezana z zadovoljstvom vseh, ki so na kakršnikoli način povezani z njegovim delovanjem. Posameznik je najbolj motiviran za delo takrat, kadar so njegovi cilji enaki

ciljem podjetja. Najboljša alternativa za doseganje individualnih ciljev posameznikov je medsebojno povezovanje v skupine, delovanje v združbi. Pri tem se cilji posameznikov medsebojno podpirajo ali ovirajo. Prav tako pa prihaja tudi do konfliktov med cilji posameznika in cilji združbe. Zato je potrebno cilje različnih ravni uskladiti, povezovati, kajti vsiljeni cilji, pri postavljanju katerih tisti, ki bodo delovali za njihovo uresnitev, ne sodelujejo, pogosto niso doseženi. Pomembno je oblikovati hierarhijo ciljev tako, da doseganje ciljev na nižjih ravneh (posameznika) vodi k doseganju ciljev višje ravni (skupine), dokler ni dosežen cilj podjetja (Rozman, 2000, str. 56, 58).

Osnovna celica uspešnosti vsakega podjetja je posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresnitvi skupne vizije in ciljev podjetja. Zato mora podjetje razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti vizije podjetja do ravni posameznikov. Le-ti naj bi sodelovali pri oblikovanju skupnih ciljev. Vsak posameznik mora imeti občutek, da njegova vloga prispeva k uresnitvi skupnega cilja, kajti tako si bodo prizadevali svoje delo čim boljše opraviti. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko morata posameznik in podjetje uravnotežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo. Tako ima na eni strani podjetje korist od uspešnosti posameznika, ki jo merimo z njegovim doseganjem ciljev. Na drugi strani pa mora posameznik imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti, v nagradah za doseženo uspešnost. Takšna medsebojna skladnost je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost tako posameznika, kakor tudi podjetja (Zupan, 2001, str. 14).

Slika 4: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan, 2001, str. 14.

Psihološke (sekundarne) potrebe in cilji se neprestano spreminjajo in rastejo kot odraz posameznikovih izkušenj, psihicnega stanja, okolja in odnosov z drugimi ljudmi. Za to obstajajo trije razlogi (Mumel, 1999, str. 96):

- Obstoječe potrebe niso nikoli zadovoljene, kar zahteva njihovo neprestano izpolnjevanje.

- Ko so potrebe zadovoljene, se pojavijo nove, višje potrebe, ki jih je potrebno prav tako zadovoljiti.
- Izbor cilja je odvisen od uspeha doseganja cilja, ker doseganje zastavljenih ciljev vpliva na zastavljanje višjih ciljev.

2.4 OVIRE NA POTI K DOSEGU CILJA – FRUSTRACIJE IN KONFLIKTI

Vsaka cloveška aktivnost je usmerjena k doseganju nekega cilja, s katerim želimo zadovoljiti neko potrebo. Pri tem se pogosto srečujemo z raznimi ovirami.

Kadar naletimo na ovire zunaj cloveka, ki zadržujejo, preprečujejo ali onemogocajo zadovoljitev potreb in doseganje cilja govorimo o **frustraciji**. Zacetna frustracija ponavadi poveca privlacnost cilja. V zmerni obliki nas ta ovira spodbudi. Ce pa ovire ne premagamo in se le-te pojavljajo prepogosto, to vodi do obremenitev, ki pogosto preidejo v duševne obremenitve. Odziv ljudi na frustracijske situacije je razlicen. Nekateri se situaciji prilagodijo in si poiščejo drugo pot za doseg cilja ali pa si postavijo nov cilj, kjer zadovoljivo in trajno zmanjšajo psihicno napetost. Drugi, manj prilagodljivi, vztrajajo pri obstojeci situaciji, pri cemer uporabljajo obrambni mehanizem (regresija, racionalizacija, identifikacija, projekcija, fantaziranje, agresivnost). Pri tem je ovira le zacasno odstranjena in s tem je oteženo nadaljnje reševanje frustracij.

Prisotnost motivacijskega pluralizma pri posameznikih lahko povzroci, da si motivi medsebojno nasprotujejo ali ovirajo. Takrat zadovoljitev enega motiva izključuje možnost, da bi hkrati zadovoljili druge motive. Situacija, ki je izražena v borbi med dvema motivoma, povzroci notranje napeto duševno stanje, ki ga imenujemo **konflikt** (Jurman, 1981, str. 164).

Posameznikovo vedenje v določenem casu oblikuje vec dejavnikov. Celota vseh dejavnikov tvori življenjski prostor, v katerem zaradi delovanja razlicnih sil v razlicnih smereh, prihaja do razlicnih tipov **konfliktnih situacij**. Te so hkrati frustrajoce in izbirne (Damjan, Možina, 1995, str. 82).

– Konflikt dvojnega privlacenja (plus-plus konflikt)

Tu posameznik izbira med dvema ciljema, ki sta oba enako privlacna. Ko se približa enemu cilju, postane drugi mocnejši in ga pritegne k sebi. Tako nihanje med obema ciljema traja toliko casa, dokler eden od njiju ne prevlada. Taki konflikti niso težki in ne zapuščajo negativnih posledic.

– Konflikt dvojnega odbijanja (minus-minus konflikt)

Tukaj se posameznik sooca z dvema neprijetnima možnostima. Izbirati mora med dvema negativnima ciljema. Oba cilja mu predstavljata nezaželeno stanje. Ko se odmika enemu cilju, zadane ob drugega, ta pa ga vrne v prvotno stanje. Nihanje med obema ciljema pa poteka toliko casa, dokler se clovek ne obrne v tretjo smer.

– Konflikt hkratnega privlacenja in odbijanja (plus-minus konflikt)

To je situacija, ko se posameznik sooca z ambivalentnimi cilji – s pozitivnimi in negativnimi posledicami istega cilja. Tem bolj se približujemo temu cilju, mocnejša je naša težnja, da bi se mu izognili. Ko pa smo od cilja oddaljeni, naša želja, da bi ga dosegli, narašča. Raziskave so pokazale, da se ljudje tem ciljem pogosto odrecemo, kajti odbojna teža narašča hitreje in bolj strmo kot privlacna (Musek, 1993, str. 187).

- Konflikt dvojnega hkratnega privlACEVANJA in odbijanja (dvojni plus–minus konflikt)
Gre za izbiro med dvema ali vec ambivalentnimi cilji, kjer imajo vsi tako pozitivne kakor tudi negativne posledice. Ko se približujemo enem cilju, postanejo pomembnejši pozitivni vidiki drugih ciljev in negativni vidiki bližnjega cilja (Mumel, 1999, str. 104).

Tako se posameznik znajde v situaciji, ko mora uskladiti lastne cilje, in s tem razrešiti svoje konflikte.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Z ugotavljanjem dejavnikov, ki motivirajo ljudi za določeno delovanje, se ukvarja mnogo motivacijskih teorij. Na clovekovo aktivnost vpliva mnogo dejavnikov, ki se medsebojno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Na razlicne ljudi vplivajo razlicni dejavniki, zato bi lahko rekli, da ima vsak posameznik svoj model, na katerega vplivajo potrebe, interesi, želje in pricakovanja.

Vsaka teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo to vedenje. Teorije, ki skušajo razložiti, *kaj motivira vedenje*, imenujemo **vsebinske teorije**. Tiste, ki pa razlagajo, *kako motivirati vedenje*, pa oznacujemo kot **procesne teorije** (Treven, 1998, str. 113).

3.1 VSEBINSKE TEORIJE

Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da vodje razumejo potrebe zaposlenih, da jim pomagajo te potrebe uresniciti in jih spodbuditi tako, da uresnicijo svoje cilje in cilje podjetja, kjer so zaposleni.

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na proučevanje cloveških potreb, ki povzročijo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na sam proces, skozi katerega to počnejo. Poudarjajo predvsem značilnosti posameznika in se osredotocajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi (Bahtijarevic-Šiber, 1999, str. 559).

3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Ena od najbolj znanih motivacijskih teorij je teorija, ki jo je razvil Abraham Maslow. V svoji motivacijski teoriji je razvil dva koncepta:

- *obstaja pet temeljnih skupin potreb* (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresnicevanju);
- *temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju*.

Po njegovi teoriji obstaja hierarhija potreb, ki predstavlja pomembnost zadovoljitve posamezne potrebe. Ljudje težimo k zadovoljevanju potreb na višjem nivoju le, če zadovoljimo potrebe na nižjem nivoju. Najprej morajo biti zadovoljene primarne potrebe (eksistencne: potreba po hrani, vodi, zraku, bivališču), zato predstavljajo prvi nivo potreb, ki mu sledijo štirje nivoji sekundarnih potreb:

- Potrebe po varnosti: ko so izpolnjene fiziološke potrebe, se pojavijo potrebe po varnosti. Te potrebe nastajajo zato, ker smo ljudje drug od drugega zelo odvisni. Tu ne gre za samo za življenje ali imetje, temveč tudi za stalnost zaposlitve, možnost napredovanja.
- Socialne potrebe: te potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti. Človek je socialno bitje, zato želi biti družbeno sprejet.
- Potrebe po samospoštovanju se nanaša na željo človeka po tem, da ga drugi spoštujejo in cenijo, in da lahko spoštujejo sami sebe. Zato si prizadevajo dobiti pozitivno podobo, da bi si med znanci pridobili večji ugled.
- Potreba po samouresnicevanju, ki je na vrhu piramide. Te potrebe predstavljajo težnjo posameznika, da bi delal to, za kar je sposoben. Gre za posameznikovo potrebo, da v celoti izrazi svojo osebnost.

Po Maslowu zadovoljena potreba ne more več motivirati človeka k delovanju, ker ni več potrebno, da bi jo še nadalje zadovoljeval. Z zadovoljitvijo potrebe na nižji ravni začne človeka spodbujati naslednja, višja vrsta potreb (Lipovec, 1986, str. 113).

Vključevanje posameznika v podjetje je ključnega pomena za njegove možnosti zadovoljevanja potreb. Več in bolje kot jih lahko zadovolji (odvisno od tega, kaj mu organizacija nudi), bolj bo motiviran za delo, zadovoljen in hkrati dojemljiv za zahteve, ki jih ima organizacija do njega.

Vendar pa je pogosto napacno mnenje vodij, da lahko zaposlene najbolj motivirajo z višino place. Če nimamo zadovoljenih svojih osnovnih eksistencnih potreb, nam plača predstavlja mocan motivator. Ko pa imamo življenjske potrebe zagotovljene, nas motivirajo predvsem drugi dejavniki.

3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je raziskoval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Ukvarjal se je predvsem z dejavniki, ki motivirajo človeka za delo in jih razdelil na higienike (satisfaktorje) in na motivatorje.

Higieniki so tisti dejavniki, ki so pogoj za delo in so nujno potrebni. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo, sami pa ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Če so v delovnem okolju navzoci, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni večje.

Motivatorji so tisti dejavniki, ki človeka direktno motivirajo za delo. Če njihovo kolicino vecamo, se viša tudi človekova motiviranost. Ti dejavniki spodbujajo zaposlene, da se bolj potrudijo pri delu in da dosegajo želene rezultate.

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati iz vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlenih. Manager nezadovoljstvo zaposlenega z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje.

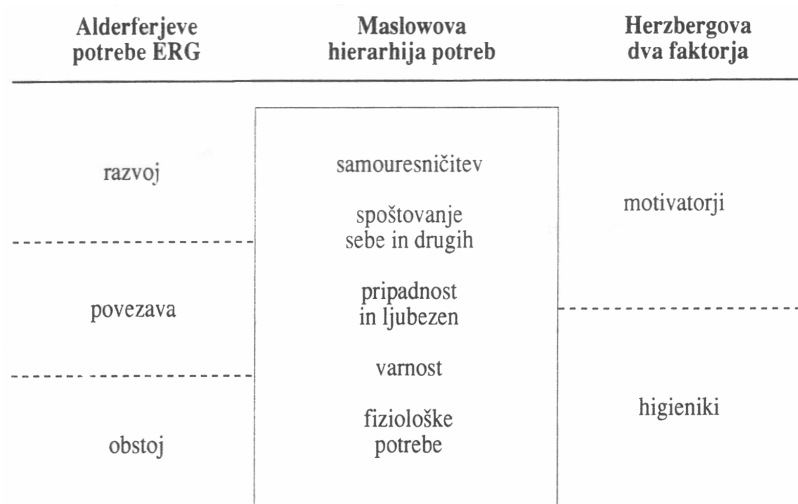
Vecina dejavnikov deluje kot higienik in kot motivator, kar omogoča podjetjem, da z različnimi motivacijskimi orodji hkrati spodbujajo tako zadovoljstvo kot tudi motivacijo zaposlenih pri delu.

3.1.3 Teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Adefer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo s tem, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Dolocil je tri skupine temeljnih potreb:

- *Potrebe po obstoju*, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistencnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- *Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi*; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- *Potrebe po razvoju* odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Adefer uvrstil notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Slika 5: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petstopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo



Vir: Treven, 1998, str. 119.

Posameznik si po tej teoriji lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju. Ta teorija upošteva, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Prav tako upošteva individualne razlike med posamezniki, ter da na prednost zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba... (Treven, 1998, str. 119).

3.2 PROCESNE TEORIJE

Procesne motivacijske teorije preučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Ker se nanašajo na posameznikovo zaznavanje okolja in načine kako to dojetje naprej tolmaci in razume, jih imenujemo tudi *kognitivne motivacijske teorije*. Te poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi njemu lastnih ciljev (Marentic-Požarnik, 2000, str. 186). Pojasnjujejo glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako kot se in vlagajo v delovanje določen napor (Bahtijarevic-Šiber, 1999, str. 580).

3.2.1 Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanj)

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces in delavcev, ki v tej organizaciji delajo (Jurancic, 1980, str. 66). Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisno od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica ter od privlačnosti te posledice (Treven, 1998, str. 123). Motiviran je, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje.

Vroom je pri proučevanju delavčevega zadovoljstva z delom izhajal iz treh pojmov (Lipicnik, 1998, str. 167):

- *valence*, s katero označuje privlačnost cilja,
- *pricakovanja*, da bo njegovo vedenje pripeljalo do določenega cilja,
- *instrumentalnosti* – pomeni povezavo med dvema ciljema, ki predstavlja za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena.

$$\text{motivacija} = f(\text{pricakovanja} * \text{valenca})$$

Zgornja enačba prikazuje, da na odločitev delavca, ali bo v določeni situaciji dosegel visok učinek, vpliva (Bahtijarevic-Šiber, 1999, str. 583):

- njegova ocena subjektivne verjetnosti o tem, ali lahko z boljšim delom in večjim naporom doseže visok delovni učinek;
- njegova ocena instrumentalnosti visokega delovnega učinka za doseganje določenih ciljev (visoke place, priznanja, ugled, napredovanje, podpora managementa, itd.);
- privlačnost in pomembnost, ki jih imajo cilji za delavca.

Ta teorija poudarja več problemov (Treven, 1998, str. 124):

- pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne. V podjetju bi morali poznati kakšno vrednost zaposleni pripisujejo nagradam. Nagraditi bi jih morali z nagradami, ki jih sprejemajo kot pozitivne;
- pričakovano vedenje pri posamezniku, kjer bi morali biti seznanjeni kaj od njih v podjetju pričakujejo, in kako bodo za pričakovano vedenje nagrajeni;
- posameznikova pričakovanja, kjer si bo bolj prizadeval pri svojem delu, če bo le-to v skladu z izpolnitvijo njegovih ciljev in primernimi nagradami.

3.2.2 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero pa imajo vodilni delavci velik vpliv. Veliko vlogo pri tem odigra mnenje vodje o človekovi naravi, možnosti človekovega obnašanja. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človekovega obnašanja (Rozman in et al., 1993, str. 240; Vila, Kovac, 1997, str. 95).

Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, in če je le mogoče, se delu izmika. Zaradi tega je potrebno spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X imajo zelo majhne ambicije, ne prestando bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez intervencije nadrejenih bi bili za potrebe podjetja popolnoma nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določiti cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi.

Popolno nasprotje teoriji X je *teorija Y*, po kateri povprečen clovek išče in prevzema odgovornost. Ljudem tipa Y delo predstavlja zadovoljstvo, za katerega, ce verjamejo in soglašajo z zastavljenimi cilji, sami prevzemajo odgovornost. Zato nadzorovanje in usmerjanje ni potrebno. Na njih najboljše vplivamo z nagrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja.

Ravnaje vodilnih z ljudmi tipa X in tipa Y se mocno razlikuje, vendar zaposleni le redko ustrezajo samo tipu X oziroma tipu Y.

3.2.3 Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišce teorije je trditev, da clovek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da clovek opravi aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za placilo in zaslužek.

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije so pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obracunu zaslužka. V trenutku, ko pa postane določena oblika delitve stalna, jo zaposleni sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega in nima več stimulativnega učinka – motivacijska vrednost izostane. Ni natančno preučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočnejše, ugotovitve pa kažejo, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno.

Ekonomska motivacija pa ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela, in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Ta teorija ustreza zlasti naslednjim skupinam (Uhan, 1989, str. 191):

- delavci z nizkimi zaslužki;
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zaradi tega velike potrebe;
- posebna vrsta ljudi, katerim so materialne dobrine smisel življenja

4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Uspešnost delovanja ljudi lahko ugotavljamo kot primerjavo med postavljenim ciljem in stanjem, ki smo ga dosegli – rezultatom. V ugotovljeni uspešnosti dobimo vrsto povratnih informacij o clovekovih prednostih in slabostih povezanih z delom, o njegovih zmožnostih za opravljanje določenega dela. Ti podatki nam pomagajo pri ocenjevanju doseženega. Vse to pa je uporabno za managerske odločitve o tem, kako nadalje ravnati z ljudmi, kako zaposlene spodbuditi k določenemu načinu vedenja in dela v smeri doseganja ciljev podjetja (Lipicnik, 1998, str. 108).

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. S temi dejavniki namenoma ustvarjamo možnosti za zadovoljevanje človekovih potreb, bodisi obstoječih ali pa prek ustvarjanja novih potreb. Z motivacijskimi dejavniki skuša podjetje vplivati na zaposlene, da bi čim bolj uresnicevali cilje podjetja in s tem dosegli možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Temeljni problem je, da z motivacijskimi dejavniki podjetje skuša vplivati na vse zaposlene ali na vsaj večje skupine zaposlenih, medtem ko je motivacija predvsem individualna, toliko kot je individualna struktura potreb.

Lipicnik pravi, da na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo naslednji dejavniki (Lipicnik, 1998, str. 162):

1. Individualne razlike – Vsak človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Zaradi teh razlik med posamezniki se tudi dejavniki, ki sprožajo motivacijo od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.
2. Lastnosti dela so njegove sestavine, ki ga dolocajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti dolocajo, kateri delavec lahko opravlja delo od zacetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in dolocajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.
3. Organizacijska praksa je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse ter sistema nagrajevanja v združbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa, kar lahko pritegne nove delavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije. Pri tem pa je potrebno poudariti, da zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipicnik, 1998, str. 163.

Vsi trije dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Glavno interakcijo oblikujejo človekove potrebe in stališča, aktivnosti zaposlenega na delovnem mestu ter organizacijski sistem in pravila za učinke delavca na delovnem mestu. Managerji morajo pri delu z ljudmi

na področju motivacije upoštevati vse tri dejavnike, pri čemer morajo razumeti način, s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, saj le-ta lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipicnik, 1998, str. 163).

Cloveški mehanizem motiviranja pa je zapleten, kajti nanj vpliva mnogo dejavnikov, ki se medsebojno prekrivajo, dopolnjujejo in nadomeščajo. Poleg tega pa je njihov pomen za ljudi, v različnih obdobjih, v različnih okoljih, različen.

4.1 SISTEM PLAC IN NAGRAJEVANJA

Podjetja želijo z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost podjetja, ker je pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Da bi dosegli čim večje učinke nagrad, je v podjetju potrebno oblikovati kulturo uspešnosti, katera mora imeti sporočilno moč, kaj je v podjetju pomembno, kako lahko zaposleni v največji meri prispevajo k uspešnosti podjetja in kakšno vedenje od njih pričakujemo.

Sistem nagrajevanja vključuje financne (stalni in giblivi del place) in nefinancne nagrade (pohvale), ugodnosti pri delu ter sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipicnik, 1998, str. 191). Deluje kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njim podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k želenemu načinu vedenja in dela. Za uspešno delovanje sistema pa morajo biti izpolnjene nekatere zahteve (Zupan, 2001, str. 118):

1. prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
2. stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih,
3. ustrezati mora veljavnim predpisom,
4. mora biti pravičen, tako za zaposlene kot za podjetje. Gre za trikotnik pravičnosti:
 - notranjo, ki jo dosežemo z ustreznimi razmerji med placami v podjetju,
 - zunanjo, ki se kaže v ustrezni višini plac in nagrad v primerjavi z okoljem,
 - poslovno kot povezavo plac in nagrad z uspešnostjo.

4.1.1 Financne nagrade

Denar ima za ljudi različno vlogo. Za mnoge je zelo pomemben, saj je najpomembnejši vir sredstev za preživetje in za izboljšanje kakovosti življenja. Z njim lahko dosežemo več različnih ciljev.

Placa predstavlja za zaposlenega nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja. Prejemki so sestavljeni iz stalnega dela, ki je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja in iz gibljivega dela, katerega višina je odvisna, kako dobro posameznik opravlja določeno delo. Največji delež stalnih izplacil zajema osnovna placa. Stalna so tudi nadomestila place, dodatki in ugodnosti. Slednja dva

pa lahko zajemata tudi gibljivi del. Poleg dodatkov in ugodnosti pa v gibljivi del uvrščamo tudi placila po uspešnosti in nagrade (Zupan, 2001, str. 19).

Višino osnovnih plac podjetja določijo z različnimi metodami za vrednotenje dela. V slovenskem prostoru je osrednja dimenzija vrednotenja dela zahtevnost dela. Poleg nje se upošteva še uspešnost posameznika, skupin, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije, podjetja. Na njeno višino se veže mnogo drugih dodatkov in nagrad. Zaradi vedno večjega pomena znanja, spretnosti in zmožnosti, pa tradicionalne metode vrednotenja dela zamenjujejo vrednotenje znanj, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje dela. Tako naj bi nova merila za določanje osnovnih plac temeljila na vrednosti posameznika in njegovih zmožnosti vplivati na poslovni rezultat. V ospredje prihajajo spodbujanje učenja, pridobivanja novih znanj, spretnosti in zmožnosti, kar povečuje prilagodljivost zaposlenih soočiti se z novimi delovnimi izzivi v hitro spreminjajočem se okolju (Zupan, 2001, str. 150). Namen višine osnovne place je na eni strani določitev pomembnosti posameznega dela v podjetju z razmerjem plac in na drugi strani doseganje konkurenčnosti na trgu dela (Lipicnik, 1998, str. 209).

Konkurenčni pritiski na zniževanje stroškov, med katere sodijo tudi stroški dela ter neposredni stroški plac in nagrajevanja, so veliki. Zato je za podjetje pomembno, da spreminjanje višine izplacil čim bolj povežejo z doseženimi rezultati, uspešnostjo podjetja. To pomeni, da povečajo gibljivi del plac in njegovo določanje na pravilen način uskladijo s poslovnimi cilji, s čimer učinkovito nadzirajo stroške plac (Zupan, 2001, str. 121).

4.1.2 Nefinancne nagrade

Pohvale so učinkovita orodja vodenja, katerih uporaba je odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti njenih uporabnikov. Številne raziskave so pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrecena pohvala za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomeni in jih spodbuja. Na ljudi ponavadi deluje pozitivno, kajti le-ti povečajo svoj trud in tako dosežejo večjo učinkovitost. Pohvala je lahko skupinska ali individualna. Slednja je najbolj učinkovita izrecena v javnosti pred ostalimi sodelavci. Njeno delovanje na ljudi v skupini pa dobi negativni predznak, če pohvalimo delavca, ki si tega ne zasluži.

Negativni element motivacije je graja kot kazen, ki vedno deluje negativno, ko je posredovano javno in pozitivno, ko je izrecena v obliki prijateljskega pogovora, kot opozorilo za opravljene napake, in kjer mora imeti sodelavec priložnost, da dejavno sodeluje (Jurman, 1981, str. 51).

4.1.3 Ugodnosti pri delu

Ugodnosti so dodatna poplacila k osnovnim placam, ki so izplacane zaposlenim in predstavljajo del celotnih stroškov dela. Delodajalci z njimi omogočajo izboljšanje

življenjskega standarda zaposlenih, poleg tega pripomorejo k boljši kakovosti delovnega življenja in privlačnosti dela za zaposlenega. Precejšnji delež ugodnosti je zakonsko obveznih in predpisanih v kolektivnih pogodbah. Ko odstotek zneska, izplačan kot ugodnost, narašča, zanimanje zaposlenih zanje upada. Nanje se zaposleni navadijo, tako da se njihova motivacijska moc s casoma zmanjšuje.

Zaradi težnje po zmanjševanju stroškov dela se bodo podjetja usmerjala k postopni odpravi ali stagnaciji teh ugodnosti, okrepile in povecale pa se bodo ugodnosti, od katerih bo delodajalec cutil korist. Ravnanje z ugodnostmi postaja v današnjem poslovnem svetu vse težje, strokovnjaki za ravnanje s cloveškimi viri pa so našli pot, kako kljub visokim izdatkom povecati donos. Strateško nacrtovanje ugodnosti je eden od možnih pristopov za podjetja, ki želijo ohraniti usmeritev k prihodnjim ciljem. Osnovni cilji, ki jih imajo strateški programi ugodnosti, so naraščanje morale zaposlenih, pridobivanje in motiviranje zelo usposobljenih ljudi, pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja, cim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih in povecati pripadnost podjetju. To vpliva na vecjo pripravljenost zaposlenih pri sodelovanju doseganja ciljev podjetja.

Dodatki, prejemi in nadomestila predstavljajo nadgradnjo osnovne place, katerih pomen je za zaposlene enakovreden kot »cista placa«.

Med *dodatke* po slovenskih predpisih uvrščamo:

1. *dodatke za pogoje dela*: zaradi dela v casu, ki je za delavca manj ugoden (nedelje, nocno delo, tretja izmena, deljen delovni cas, nadure...), zaradi nacina dela (dežurstvo), zaradi vplivov okolja (dela, kjer mora delavec uporabljati zaščitna sredstva),
2. *dodatke za delovno dobo*.

Prejemke pa lahko razdelimo v dve skupini:

1. *Prejemki, ki pomenijo podjetniško skupno porabo*, kamor uvrščamo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostno pomoc. Zaposleni pa uživajo številne druge ugodnosti, med katerimi pa niso individualizirane in nimajo vse materialne oblike (stroški izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja, izdatki za rekreacijo in pocitniško dejavnost, izdatki za preventivno zaščito delavcev).
2. *Povracila stroškov v zvezi z delom*, ki jih z vidika podjetja glede na vir pokritja uvrščamo med nematerialne stroške (povracilo za prehrano med delom, povracilo stroškov za prevoz na delo in z njega, povracilo stroškov na službena potovanja, povracila stroškov za nastanitev in prehrano na terenu, nadomestilo za življenje loceno od družine).

Nadomestila (prejemki za nedelo) uvrščamo med tisti del place, ki ga delavec prejme za cas, ko iz razlicnih razlogov ne opravlja svojega dela. V zadnjem casu se sreujemo s posebno kategorijo nadomestil, katerih razlog je na strani delodajalcev. Gre za nadomestila preseženim delavcem, ki nastopi takrat, kadar podjetje ne more trajno ali zacasno

zagotavljati dela. Glede na to, koga bremenijo placila za nedelo, jih razdelimo na placila, ki bremenijo podjetje, zavod za zdravstveno zavarovanje, zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter placila, ki bremenijo državni proračun (Lipicnik, 1998, str. 243).

4.1.4 Sistem nagrajevanja uspešnosti

Uspeh podjetja je močno odvisen od uspešnosti zaposlenih. Placilo po uspešnosti je pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, ki prispeva k njihovi večji zavzetosti uresnitve cilje podjetja. Zato v podjetjih oblikujejo programe za ugotavljanje uspešnosti posameznika, skupine ali cele organizacijske enote. Na podlagi ugotovljenih rezultatov, ki jih zaposleni prispevajo k poslovnemu uspehu jih ustrezno nagradijo. Za učinkovito povezovanje placila z uspešnostjo posameznika, skupine ali podjetja pa je pomembno, da zaposlene čim bolj vključimo v oblikovanje programov, in da razumejo, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti. Pri tem je pomembno, da pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti vključimo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vpliva. Cilji morajo delovati motivacijsko, zato morajo biti prilagojeni zmoglostim zaposlenih, hkrati pa morajo predstavljati izziv. Biti morajo dosegljivi in dovolj visoki, da prispevajo k uspešnosti podjetja. Zgraditi je potrebno partnerski odnos med podjetjem in zaposlenimi, ki mora temeljiti na medsebojnem spoštovanju in zaupanju (Zupan, 2001, str. 165). *Glede na vrsto in moc medsebojne odvisnosti organizacijskih enot, poslovnih funkcij in zaposlenih lahko uspešnost merimo na ravni posameznika, skupine ali celotnega podjetja.*

Nagrajevanje uspešnosti posameznika

Ce zaposleni vecinoma delajo samostojno in med seboj malo sodelujejo, se v podjetjih odločajo za ugotavljanje uspešnosti posameznika. V okviru ugotavljanja uspešnosti posameznika se srečujemo s tremi skupinami programov povezovanja plac z njegovo uspešnostjo. V prvo skupino sodijo placila, ki jih delavec dobi zaradi svoje uspešnosti (preseganje norme, osebna ocena uspešnosti) in se izračunajo kot odstotek od osnovne place. V drugo skupino uvrščamo enkratne denarne nagrade, s katerimi se nagradi najboljše zaposlene. Ta placila ne povečajo osnovne place in so glede na različna obdobja ugotavljanja uspešnosti lahko različna. Tretjo skupino pa sestavljajo programi napredovanja (bodisi znotraj delovnega mesta bodisi na zahtevnejše delovno mesto), ki osnovno placo delavca poveča (Zupan, 2001, str. 167).

Nagrajevanje uspešnosti skupine, podjetja

Kadar v podjetju prevladuje timsko delo in zaposleni med seboj veliko sodelujejo in se pri tem želi poudariti pomen vseh zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov, se v podjetjih odločijo za nagrajevanje uspešnosti skupine in podjetja. V okviru placila za uspešnost

skupine in podjetja uvrščamo skupinske norme, nagrade za timsko in projektno delo, program razdelitve prihrankov (gain-sharing), nagrade za dosežene rezultate (goal-sharing) ter program delitve dela dobicka (profit-sharing).

Program razdelitve prihrankov na racun znižanja stroškov spodbujajo zaposlene k večji učinkovitosti. Nagradijo jo z dodatkom v višini določenega odstotka od nastalega prihranka, medtem ko ostali del namenijo za posebne rezerve. Pri izracunu prihranka se upoštevajo sestavine, na katere imajo zaposleni vpliv.

Nagrad za dosežene rezultate se poslužujejo podjetja, ki strmijo za uresnitev ciljev, ki so ključni za doseganje uspešnosti podjetja in na katere imajo zaposleni vpliv. Višina dodatka k placi se določi kot primerjava med načrtovanimi cilji in doseženimi rezultati.

Da bi zaposleni povečali interes za večjo uspešnost podjetja, se v podjetju odločajo za *program delitve dobicka*. Takrat podjetje v določenem časovnem obdobju razdeli zaposlenim del dobicka, ki je lahko izplačan ali v denarju ali v obliki delnic oz. delniških opcij. Slednja izplačila se čedalje bolj uveljavljajo, saj podjetja tako želijo povečati pripadnost zaposlenih in njihovo dolgoročno usmerjenost. Motivacijska moc, ki naj bi jo imela udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, naj bi prispevala k manjši fluktuaciji in odsotnosti iz dela, povečalo in izboljšalo naj bi se sodelovanje med zaposlenimi. Povečuje se pripravljenost zaposlenih, da usmeriti svojo aktivnost v doseganje ciljev podjetja (Zupan, 2001, str. 182).

4.2 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Zaposlenim veliko pomeni, če imajo možnost za učenje in osebni razvoj, saj to zmanjšuje njihovo zaskrbljenost za prihodnost zaposlitve in dviguje njihovo samozavest. Še posebej mlajšim generacijam veliko pomeni možnost dodatnega razvoja sposobnosti, veščin in znanja z namenom ohranjanja zanimivosti dela in višanje njihove tržne vrednosti. Zaposlenim organizacija s procesi usposabljanja omogoča višji nivo strokovnega in splošnega znanja, skrb za osebno rast in razvoj delovne kariere. Hkrati pa vključevanje zaposlenih v proces usposabljanja in izobraževanja omogoča sposobnost hitrega prilagajanja tržnim spremembam, dvigovanje kakovosti dela in storitev ter večjo motiviranost in njihovo zadovoljstvo.

4.3 MOŽNOST NAPREDOVANJA

Podjetja težijo k temu, da bi imele ustrezne kadre na ustreznih delovnih mestih. Že ob izbiri kandidatov za neko delovno mesto je potrebno upoštevati njihovo usposobljenost za zasedbo. Ob delu se pogosto izkaže, da ima posameznik še veliko neizrabljenih potencialov in ambicijo po zahtevnejšem delovnem mestu. Organizacija lahko s

prerazporeditvijo posameznika na drugo delovno mesto izkoristi posameznikovo ambicioznost in potencialne v skladu s svojimi potrebami in cilji. Velik vpliv na motivacijo zaposlenih ima njihovo zavedanje, da imajo v svoji poklicni karieri možnost za napredovanja na višje, zahtevnejše, samostojnejše in odgovornejše delovno mesto, saj jim le-to, poleg materialnih dobrin, prinese možnost samouresnitve, ugled in samopotrditve.

Napredovanje je lahko horizontalno, ki pomeni razvijanje posameznikove strokovne kariere v smislu povečanja obsega odgovornosti, samostojnosti in strokovne zahtevnosti dela ali pa vertikalno, ki predstavlja razvijanje posameznikove vodstvene kariere, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnost in usposobljenost.

4.4 PRENOS ODGOVORNOSTI

Z nalaganjem odgovornosti spodbudimo motiviranost. Kadar delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga opravijo sami, bolj odvisna od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo bolj zavzeti za opravljeno delo in tako tudi bolj ponosni na svoje delo. Vecji ko bo občutek posameznika lastne odgovornosti za svojo usodo, toliko bolj se bo pripravljen potruditi, kar je pomembno pri doseganju boljših rezultatov (Keenan, 1996, str. 27).

4.5 SOODLOCANJE PRI DELU IN POSLOVANJU

Na motivacijo zaposlenih pozitivno deluje, če cutijo pripadnost necemu velikemu, kot je podjetje. S tem se cutijo odgovorne za njegov uspeh in v lastnih okeh se vidijo bolj pomembne. Podjetje oziroma vodstvo mora poskrbeti, da posamezniku omogocijo sodelovanje pri oblikovanju ciljev, pri odlocitvah, ki se nanašajo na njegovo delovno mesto. Zaposleni zaradi poznavanja svojega delovnega mesta, izkušenj, vedo, kje so izboljšave možne. Njihovo vkljucevanje pri oblikovanju ciljev bo posledicno povzrocilo, da bo njegova zavzetost za delo višja, saj ga bo tako opravljal vecjim z veseljem in bo pri tem uspešen.

4.6 MOTIVIRAJOCI STIL VODENJA

Ferris in Rowlandova (1996, str. 325) ponujata okvir, ki ga je potrebno izoblikovati za uspešno motiviranje zaposlenih. Kaže na tri ključna področja za katera je odgovorno vodstvo:

- Definiranje dela: odvisno je od tega ali zna vodja dobro delegirati delovne naloge svojim podrejenim, kar pomeni, da mora pri razdeljevanju nalog upoštevati sposobnosti, veščine, znanje in interese podrejenih. Naloge mora ustrezno pojasniti in ugotoviti ali so bile pravilno razumljene. Izvrševalcem nalog mora postaviti jasne cilje

in merila za ocenjevanje uspešnosti doseganja ciljev. Po opravljenem delu mora zaposlenim posredovati povratne informacije.

- Pomoc pri delu: v sodobnih organizacijah sta nadzor zamenjala pomoc in svetovanje vodij podrejenim. Pri tem je velikega pomena zaupanje vodje, da bo naloga izvršena pravocasnno, kakovostno, odgovorno in ucinkovito. Ce ima posameznik možnost odlocati o svojem delu, ga nadzirati in vplivati nanj, se bo cutil odgovornega za rezultate svojega dela in bo še dodatno težil k temu, da bo delo uspešno opravljeno. Vodja mora torej le kontrolirati, ali proces tece v smeri doseganja zastavljenega cilja, ali so zagotovljena ustrezna delovna sredstva in ali delavec potrebuje pomoc pri reševanju problemov, za katere sam nima zadostnih kompetenc. Z zaposlenimi torej mora komunicirati o njihovem delu, o problemih, s katerimi se pri le-tem srečujejo ter o možnih predlogih za izboljšave in obojestranskih interesih za prihodnje delo.
- Priznanje za opravljeno delo: vodja mora podrejene vedno nagraditi za dobro opravljeno delo. Zaposleni morajo cutiti, da so nekaj prispevali k skupnemu uspehu in da je bil njihov prispevek opažen s strani tistih, ki jih spoštujejo. Treba je poudariti, da je zelo pomembno, kakšno priznanje oziroma nagrado dobijo (koliko jo cenijo sami in koliko je ocenjena v krogu pomembnih ljudi), kdaj jo dobijo (ce potece dalj casa od opravljenega dela izgubi povezavo s tem delom in ne doseže svojega namena) in pravicnost nagrajevanja (zaposleni delo opravljajo razlicno in vanj vlagajo veliko truda, kar sami tudi opazijo; ce je nagrajevanje za vse enako, lahko zelo demotivira tiste, katerih vložek v delo je bil vecji in cutijo, da so zaslužili vec).

4.7 TEKMOVANJA

Tekmovanja povečujejo motivacijo in so ucinkovita, kadar ljudi spodbujajo k prizadevanju doseganja boljših dosežkov in dvigujejo raven kakovosti dela.

Zaposleni lahko tekmujejo med seboj ali pa sami s sabo. Kaže se v doseganju in preseganju norm. Pri tem je pomembno, da zaposleni pozna rezultate svojega dela. Le-ti so mu v primerjavi z rezultati ostalih delavcev merilo, kako dobro opravlja svoje delo. Raziskave so pokazale, da ima tekmovanje s samim seboj velike ucinke, še posebej takrat, kadar clovek tekuje z namenom, da preseže dolocene cilje. Medtem ko tekmovanje z drugimi pozitivno vpliva na motivacijo, kadar med seboj tekmujejo tekmovalci s približno enakimi zmožnostmi (Možina, 1993, str. 48). S tekmovanjem dosegamo pozitivne ucinke vse dokler se ta ne spremeni v nezdravo konkurenco.

4.8 SODELOVANJE

Sodelovanje nastaja takrat, kadar zaposleni s skupnimi napori, medsebojno pomocjo ali z delitvijo dela skušajo doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani (Možina, 1993, str. 48). Fizični kot umski napor sta pri uresnicevanju posameznikovih lastnih ciljev pogosto

prevelika. Zato se ljudje za doseganje skupnih ciljev, kakor tudi svojih lastnih ciljev, medsebojno povezujejo in podpirajo. To povezovanje in medsebojno podpiranje vodita v izboljševanje odnosov med zaposlenimi in povečujeta njihovo skupno pripadnost, kar povečuje njihov delovni učinek (Jurman, 1981, str. 51).

4.9 DELOVNO OKOLJE

Spodbudno delovno okolje in delovne razmere so manj otipljiva posredna placila in nagrade. Za podjetje so naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledicno podjetja. Po drugi strani pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj nagrade in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116).

4.10 ZANIMIVO, RAZNOLIKO DELO

Da bi zaposleni videl smisel v svojem delu, mora opravljati delo, ki zahteva kakovost. Izogibati se moramo monotonosti dela, strmeti je potrebno k dodeljevanju čim bolj raznolikih nalog. Potrebno je, da opravijo vse zadolžitve in ne le del naloge. Ljudje so namreč prepričani, da je njihovo delo koristno, če opravljajo različne naloge, ob katerih razvijajo svoje sposobnosti (Keenan, 1996, str. 25).

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU PRODAJNEGA OSEBJA V MERCATORJEVEM HIPERMARKETU V LJUBLJANI

Pri "najboljšem sosedu" – Mercatorju - na prvo mesto postavljajo zadovoljstvo kupca. V konkurenčnih razmerah, ki veljajo na trgu, se pojavlja čedalje ostrejši boj za kupce. V podjetju se zavedajo, da je uspešnost dela, ki se odraža v zadovoljnemu kupcu in dobicku, odvisna predvsem od zadovoljstva in medsebojnega sodelovanja zaposlenih.

Da bi ugotovila, kakšno je zadovoljstvo prodajnega osebja v Mercatorjevem Hipermarketu, kaj je tisto, kar jih spodbuja, motivira pri delu, sem se odločila, da bom izvedla anketo med prodajnim osebjem v omenjenem Hipermarketu. Cilji raziskave temeljijo na domnevah, ki sem jih preizkusila z vprašalnikom (glej prilogo1, str. 1) med prodajnim osebjem.

5.1 NAMEN RAZISKAVE

Z raziskavo med anketiranim prodajnim osebjem v Hipermarketu Mercator sem želela ugotoviti, kako zadovoljni so z delom v podjetju; s katerimi motivacijskimi dejavniki dela so bili v preteklosti, in s katerimi motivacijskimi dejavniki so v sedanjosti, najbolj

zadovoljni; kako zaposleni ocenjujejo stanje zadovoljstva z delovnim casom in z možnostjo dodatnega izobraževanja v primerjavi s preteklostjo; ali je možnost napredovanja bolj pomembna za moški del, kakor za ženski del populacije; ali je stopnja zadovoljstva z delom povezana s pripadnostjo k podjetju; kateri motivacijski dejavnik najpomembneje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih; kateri sistem nagrajevanja zaposlene bolj spodbuja k doseganju njihove učinkovitosti pri delu; ali obstaja povezanost med pripadnostjo k podjetju in dolžino delovne dobe v podjetju.

5.1.1 Raziskovalne domneve

Raziskovalne domneve sem oblikovala na podlagi pogovorov z zaposlenimi v kadrovski službi v podjetju. Zasnovane so na podlagi pricakovanj, predvidevanj in izkušenj, zato so podane v konkretnih odstotkih.

1. Najmanj 50% anketiranega prodajnega osebja je zadovoljna z delom v podjetju.
2. Želja po spremembi delovnega mesta znotraj podjetja je povezana z delovnim casom, ki velja v tej trgovini.
3. Prodajno osebje je v podjetju najbolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve in z možnostjo dodatnega izobraževanja.
4. Prodajno osebje, ki je v podjetju zaposleno vec kot 5 let, je bilo v preteklosti najbolj zadovoljno z delovnim casom in s stalnostjo zaposlitve.
5. Prodajno osebje je z sedanjo možnostjo dodatnega izobraževanja bolj zadovoljno kot v preteklosti.
6. Možnost napredovanja je bolj pomemben dejavnik pri moških kot pri ženskah.
7. Prodajno osebje je s sedanjim delovnim casom v primerjavi s preteklim manj zadovoljno.
8. Pripadnost k podjetju je povezana z zadovoljstvom zaposlenih z delom v podjetju.
9. Anketiranci, ki so delnicarji podjetja, svoje delovne cilje enacijo s cilji podjetja.
10. Vsaj 20% prodajnega osebja je kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu, navedlo dober zaslužek.
11. Vec kot 50% anketiranega prodajnega osebja za doseganje vecje učinkovitosti spodbuja individualno nagrajevanje.

12. Pripadnost podjetju je povezana z dolžino delovne dobe anketiranca v podjetju.

5.1.2 Metoda zbiranja podatkov in raziskovalna metoda

Pri raziskavah poznamo primarne in sekundarne vire podatkov. Bistvena razlika med obema vrstama je, da so primarni podatki zbrani za namen točno določene raziskave, sekundarni pa za več namenov (Churchill, 1996, str. 192). Vir primarnih podatkov je naključno izbrano prodajno osebje, ki je zaposleno v Hipermarketu Mercator v Ljubljani. S pomočjo predhodno sestavljenega vprašalnika (glej prilogo 1, str. 1-4), sem primarne podatke zbrala z metodo anketiranja. Šlo je za komunikacijo z anketiranim prodajnim osebjem, kjer cilj raziskave ni bil prikrit. Naključno izbrani prodajalec oziroma prodajalka je sam/a na svojem delovnem mestu izpolnil/a anketni vprašalnik. Tu gre za izbor najlažje dosegljivih enot. Glede na stvarne razmere (proučevala sem prodajno osebje, ki si je po značilnostih glede na smiselne dejavnike – npr. spolna, starostna in izobrazbena struktura - precej podobno) izbor ni bil slučajan, zato lahko recem, da ima vzorec lastnosti, ki so podobne lastnostim enostavnega slučajnega vzorca.

Prednosti tovrstnega anketiranja so naslednje (Churchill, 1996, str. 299):

- praviloma dosežemo največji odziv,
- je najboljše, če je potrebno dobiti odgovore od točno določenih oseb,
- dopušča uporabo katerekoli vrste vprašanj oziroma vprašalnika,
- zaporedje zastavljanja vprašanj lahko poljubno spreminjamo,
- dvoumna vprašanja je mogoče pojasniti.

Slabosti tovrstnega anketiranja pa so (Churchill, 1996, str. 299):

- tovrstna metoda zbiranja podatkov je draga (še posebno pri razpršenem vzorcu),
- pojavlja se pristranskost zaradi vpliva anketarja,
- je razmeroma počasna metoda zbiranja podatkov,
- redko dobimo vrnjene vse ankete.

5.1.3 Oblikovanje vprašalnika

Za vprašanja je uporabljen strukturiran neprikrit tip vprašalnika, katerega značilnost je, da ima že vnaprej določena vprašanja in odgovore, pri čemer se anketiranec zaveda namena raziskave (glej prilogo 1, str. 1-4). Uporabljen je vprašalnik zaprtega tipa, ki omogoča izbiro med danimi odgovori. Za ocenjevanje stopnje zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki in strinjanja s postavljenimi trditvami sem uporabila naraščajočo lestvico zadovoljstva, strinjanja. Le pri vprašanju, kjer so morali anketiranci označiti motivacijske dejavnike po pomembnosti, je bil uporabljen koncept polzaprtega tipa. Anketiranec je po pomembnosti razvrščal 14 motivacijskih dejavnikov in jih označil s številkami od 1 do 14, pri čemer je število 1 pomenilo "je najbolj pomembno" in 14 "je najmanj pomembno".

Poleg tega sem v vprašalnik vključila tudi vprašanje z dvema možnima odgovoroma in izločitveno vprašanje, ki je anketirano prodajno osebje locilo na tiste, ki so v podjetju zaposleni več kot 5 let in na tiste, katerih delovna doba v podjetju je krajša.

Vprašalnik je obsegal 11 vprašanj, ki so bila vsebinsko razdeljena na dva dela. Prvi del je vseboval vprašanja, ki so se nanašala na vlogo motivacijskih dejavnikov prodajnega osebja. Dobila sem informacije o njihovem zadovoljstvu z delom v podjetju; kako zadovoljni so z določenimi motivacijskimi dejavniki v primerjavi s preteklostjo; kakšna je njihova pripadnost k podjetju; kateri je zanje najpomembnejši motivacijski dejavnik... Drugi del vprašalnika pa je vseboval tri vprašanja, s katerimi sem dobila podatek o spolu, starosti in izobrazbi.

Oblikovan vprašalnik sem predhodno testirala s pomočjo naključno izbranih prodajalcev. S tem sem ugotovila pomanjkljivosti in nejasnosti vprašanj, ki bi se pri reševanju vprašalnika lahko pojavile. Po posredovanju pripomb na nejasno postavljena vprašanja, sem le-te popravila. Nato pa popravljen vprašalnik ponovno testirala, na katerega so anketiranci odgovarjali uspešno.

5.1.4 Analiza podatkov

Z raziskavo, ki se je zaključila konec junija, sem pridobila 73 izpolnjenih vprašalnikov. Za njihovo obdelavo sem uporabila statistični programski paket SPSS for Windows 10.0.1 in programski paket Microsoft Excel 98.

Pri statistični obdelavi podatkov sem uporabila:

- χ^2 test; s tem testom sem preizkušala povezanost med dvema opisnima spremenljivkama. Test upošteva razlike med dejanskimi in teoretičnimi frekvencami.
- *t* test za preizkus dvojic; s tem preizkusom sem preizkušala domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za odvisna vzorca, kjer je bilo opazovanje vezano na enote, ki sem jih opazovala v dveh različnih okoliščinah (Rovan, Košmelj, 1997, str. 252).
- *t* test za preizkus skupin; z njim sem preizkušala domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama dveh neodvisnih vzorcev, kjer enote enega vzorca niso bile povezane z enotami drugega vzorca (Rovan, Košmelj, 1997, str. 245).

Pri sami interpretaciji rezultatov sem uporabila tudi dve pravili (Pogacnik, 1997, str. 86):

- nezadovoljstvo na nekem področju obstaja, če je več kot 20 odstotkov ocen v kategorijah 4 in 5,
- zadovoljstvo na nekem področju pa obstaja, če je več kot 50 odstotkov ocen v kategorijah 1 in 2.

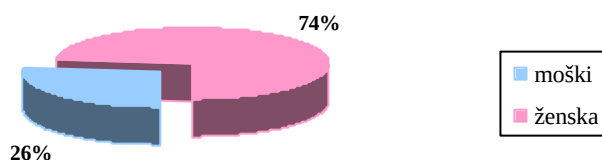
5.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Najprej bom predstavila strukturo anketiranega prodajnega osebja, zajetega v vzorec. Po tem sledita razlaga in analiza rezultatov.

5.2.1 Predstavitev vzorca

Vzorcna enota: Ciljna populacija je prodajno osebje v Mercatorjevem Hipermarketu v Ljubljani.

Velikost vzorca: Vzorec zajema 73 naključno izbranih enot – anketiranih oseb, ki so zaposleni kot prodajalci v Mercatorjevem Hipermarketu v Ljubljani.

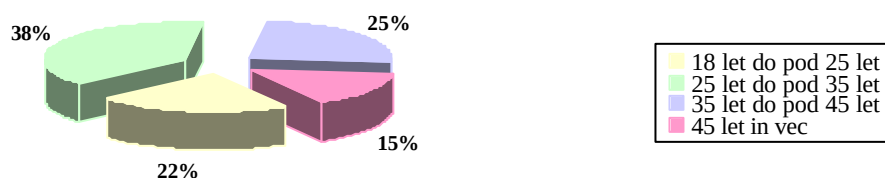


Slika 7:
Struktura
anketiranih po
spolu

Vir: Vprašalnik, 9. vprašanje.

Iz slike 7 je razvidno, da je v strukturi proučevanega vzorca anketiranih prodajalcev po spolu prevladoval ženski spol, katerih je bilo 54 (74%), ostalih 19 (26%) je bilo moških. (glej priložo 2, tabelo 1, str. 5).

Slika 8: Struktura anketiranih po starosti

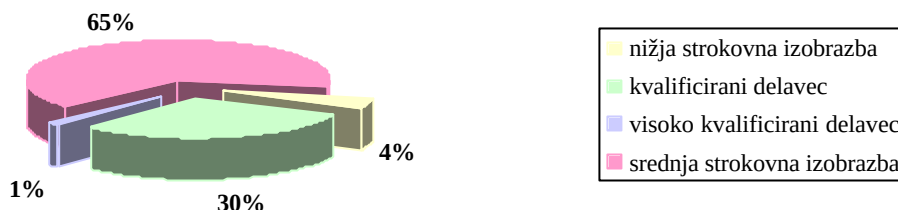


Vir: Vprašalnik, 10. vprašanje.

Slika 8 kaže, da se je največ anketiranih, kar 38%, uvrstilo v starostno skupino od 25 let do pod 35 let. Tej skupini je sledila starostna skupina od 35 let do pod 45 let, ki obsega 25% anketiranih. Približno enak delež anketiranih je zastopan v starostni skupini od 18 do pod

25 let, ki zajema 22% anketiranih. Najmanj anketiranih, zajetih v raziskavo, pa je v skupini od 45 let in vec. Iz navedenega lahko vidimo, da v Mercatorejevem Hipermarketu prevladuje mlada struktura zaposlenih (glej prilogo 2, tabelo 2, str. 5).

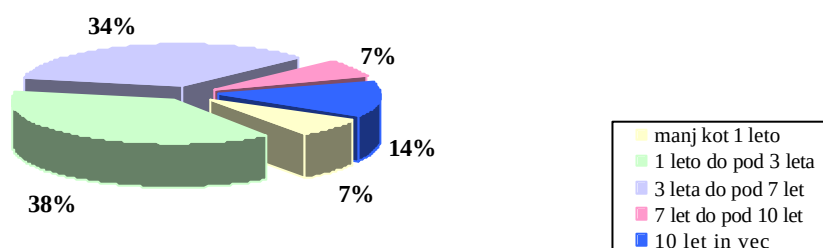
Slika 9: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: Vprašalnik, 11. vprašanje.

Struktura proučevanega vzorca anketiranih po izobrazbi kaže, da ima največ anketiranih v vzorcu srednjo strokovno izobrazbo (65%), s 30% jim sledijo kvalificirani delavci. V vzorcu je majhen delež tistih, ki imajo nižjo strokovno izobrazbo, saj je teh le 4%, še manj, za tri odstotne točke pa ima skupina visoko kvalificiranih delavcev (glej prilogo 2, tabelo 3, str. 5).

Slika 10: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v podjetju



Vir: Vprašalnik, 1. vprašanje.

Pregled vzorca glede na čas zaposlitve anketiranih kaže, da je bil med anketiranimi enak, razmeroma majhen delež (7%) tistih, ki so v podjetju zaposleni manj kot eno leto in 7 let do pod 10 let. Nekoliko večji delež, za sedem odstotnih točk, zajema tista skupina zaposlenih, ki je v podjetju zaposlena 10 let in vec. Najvec zaposlenih, zajetih v raziskavo, je v podjetju zaposlenih 1 leto do pod 3 leta. Sledijo jim tisti, ki so v podjetju zaposleni 3 leta do pod 7 let (glej prilogo 2, tabelo 4, str. 5).

5.2.2 Razlaga rezultatov

Zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju

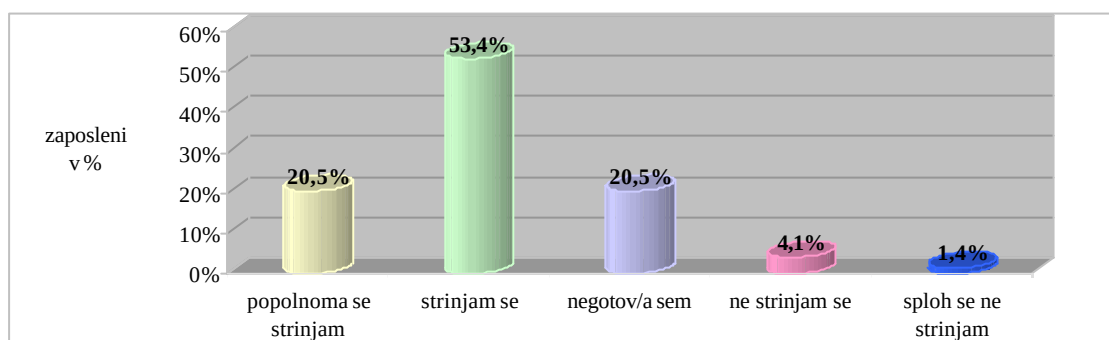
Pogosto slišimo, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Ljudje so tisti, po katerih se v konkurenčnem poslovnem okolju podjetja medsebojno najbolj razlikujejo. Ker je njihova

ucinkovitost precej odvisna od njihovega zadovoljstva, lahko recemo, da zadovoljni zaposleni v današnjem casu predstavljajo kljuc do uspeha podjetja (Treven, 1998, str. 11).

Zanimalo me je, kakšno je zadovoljstvo prodajnega osebja v Hipermarketu Mercator. Postavila sem domnevo, da je vec kot 50% z delom v podjetju zadovoljnih.

Ugotovila sem (glej prilogo 2, tabelo 5, str. 6), da je vecina anketiranega prodajnega osebja, vec kot 70%, z delom v podjetju zadovoljna. Na podlagi te ugotovitve, lahko privzamem prvo domnevo, da je najmanj 50% prodajnega osebja z delom v podjetju zadovoljna. To je za podjetje pozitiven pokazatelj, saj se zadovoljstvo zaposlenih z delom odraža v vecji uspešnosti podjetja. Podrobnejšo predstavitev, o stopnji zadovoljstva zaposlenih s posameznimi motivacijskimi dejavniki, pa bom predstavila v nadaljevanju.

Slika 11: Z delom v podjetju sem zadovoljen/a

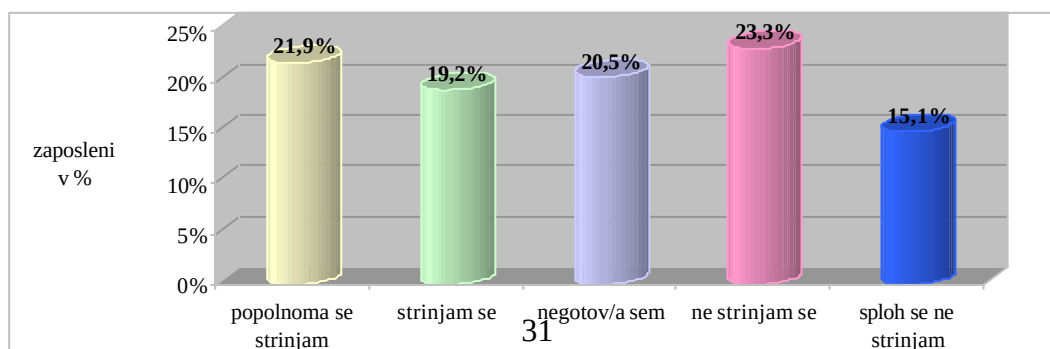


Vir: Vprašalnik, 2a. vprašanje.

Želja po spremembi delovnega mesta znotraj podjetja

Glede na prvo ugotovitev, da je vecina prodajnega osebja, vec kot 70%, z delom v podjetju zadovoljna, me je zanimalo, zakaj je vec kot 40% takšnih, ki bi želeli spremeniti delovno mesto znotraj podjetja. Predvidevala sem, da je njihova želja po spremembi povezana z delovnim casom, ki se v tem Hipermarketu razlikuje od ostalih Mercatorjevih trgovin. Le za te velja odpiralni cas med delavnikom od 7. do 19. ure in ob sobotah od 7. do 18. ure, medtem ko je v Hipermarketu omogoceno kupovati od ponedeljka do sobote od 9. do 21. ure ter ob nedeljah in praznikih od 9. do 15. ure.

Slika 12: Želja po spremembi delovnega mesta



Vir: Vprašalnik, 2b. vprašanje.

Postavila sem domnevo, da je želja po spremembi delovnega mesta znotraj podjetja povezana z delovnim casom, ki velja v Hipermarketu.

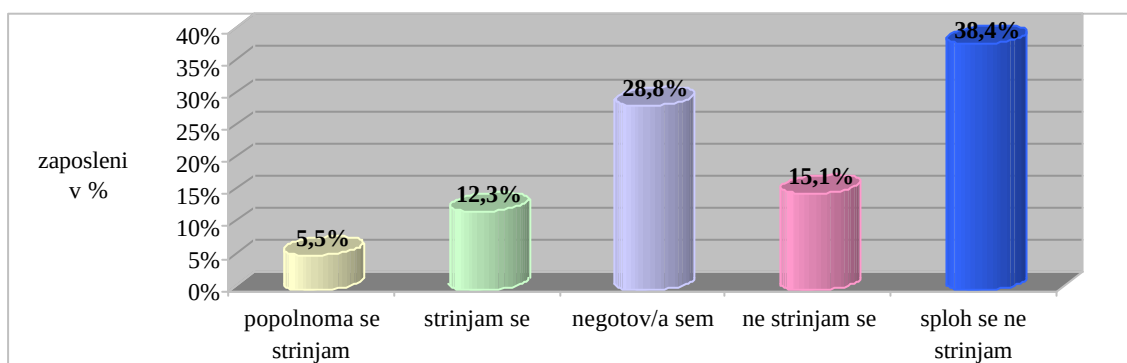
Na podlagi dobljenih rezultatov (glej prilogo 3, str. 7, 8), sem ugotovila, da obstajajo statistično značilne razlike med delovnim casom in željo po spremembi delovnega mesta znotraj podjetja, saj je stopnja značilnosti manjša od 0,05. S tem potrjujem drugo domnevo, da je želja po spremembi delovnega mesta znotraj podjetja povezana z delovnim casom. Da bi dosegli še večje zadovoljstvo prodajnega osebja, in da bi zmanjšali odstotek tistih, ki bi radi spremenili delovno mesto znotraj podjetja, bi bilo priporočljivo (v vseh Mercatorjevih trgovinah v Ljubljani) ugotoviti, katerim zaposlenim delovni cas, ki velja v Hipermarketu, bolj ustreza, ter jih nato na podlagi teh ugotovitev ustrezno prerazporediti.

Želja po spremembi službe

Za podjetje je pomembno, da zadrži svoje zaposlene, vendar mu bo to uspelo le, če bodo posamezniki z delom v podjetju zadovoljni in se v njem dobro počutili. Zanimalo me je, kolikšen je odstotek tistih, ki bi radi spremenili službo.

Ugotovila sem (glej prilogo 2, tabela 7, str. 6), da je ta odstotek majhen, le 17,8%. Ta kaže na to, da je anketirano prodajno osebje zadovoljno z delom v podjetju in se v njem dobro počuti, hkrati pa potrjuje prvo domnevo o zadovoljstvu zaposlenih z delom v podjetju.

Slika 13: Želim spremeniti službo



Vir: Vprašalnik, 2c. vprašanje.

Ugotavljanje trenutnega zadovoljstva prodajnega osebja z opravljanjem dela v podjetju

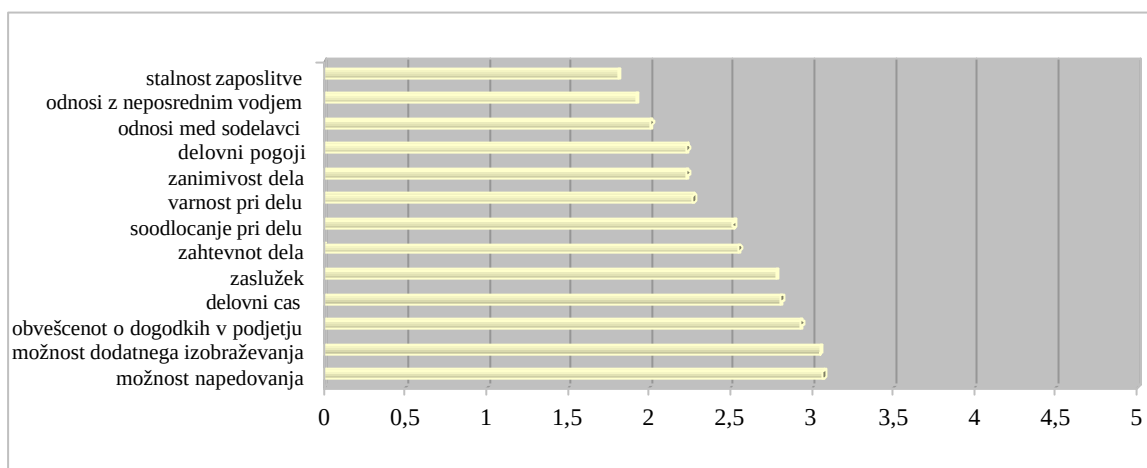
Zanimalo me je, kakšno je trenutno zadovoljstvo anketiranega prodajnega osebja glede na različna področja, ki so povezana z njihovim opravljanjem dela v podjetju. Anketiranci so s pet stopenjsko lestvico ocenjevali zadovoljstvo z dejavniki, ki sem jih navedla v

vprašalniku, pri čemer ocena 1 pomeni "Zelo sem zadovoljen/a." in ocena 5 "Zelo sem nezadovoljen/a".

V današnjih negotovih razmerah je stalnost zaposlitve eden tistih motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Predpogoj za stalnost zaposlitve je stabilno, uspešno podjetje kamor sodi tudi Mercator. V podjetju dajejo velik poudarek na izobraževanje zaposlenih, predvsem prodajnega osebja, saj s tem želijo izboljševati kakovost svojih storitev.

Postavila sem domnevo, da je prodajno osebje v podjetju najbolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve ter z možnostjo dodatnega izobraževanja. Statistično analizo sem opravila na podlagi dejavnika "stalnosti zaposlitve", saj je le-ta imel najnižjo aritmetično sredino (glej prilogo 4, tabelo 11, str. 9).

Slika 14: Trenutno zadovoljstvo prodajnega osebja



Vir: Vprašalnik, 3. vprašanje.

Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da je anketirano prodajno osebje najbolj zadovoljno z dejavnikom "stalnostjo zaposlitve", ker ima ta najnižjo aritmetično sredino (glej prilogo 4, tabelo 11, str. 9). Ker pa razlika ni statistično znčilna pri stopnji tveganja 0.05 pri nekaterih drugih dejavnikih, ne morem trditi, da največje zadovoljstvo pripisujejo samo temu dejavniku. Tako anketirano prodajno osebje, poleg stalnosti zaposlitve, navaja tudi druge dejavnike, s katerimi so pri opravljanju svojega dela zadovoljni – "odnosi s sodelavci" ter "odnose z neposrednim vodjem" (glej prilogo 5, str. 10–12).

Iz grafa (slika 14) je razvidno, da je prodajno osebje v povprecju zadovoljno z naštetimi motivacijskimi dejavniki, saj se povprecne ocene nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Čeprav so povprecne ocene posameznih motivacijskih dejavnikov sorazmerno visoke, pa nam le-te pokažejo, katera motivacijska podrocja bi se dalo izboljšati in s tem povecati motivacijo zaposlenih. Odgovori anketiranih nakažejo, da so le-ti "najmanj zadovoljni" z možnostjo napredovanja (ocena 3,07), z možnostjo dodatnega izobraževanja (ocena 3,05) ter z obveščenostjo o dogodkih v podjetju (ocena 2,93).

Za zaposlenega je zelo pomembno, da je seznanjen, kakšen pomen ima njegovo delo za podjetje. Poleg tega mora biti o podjetju, njegovih poslovnih odločitvah, njegovi viziji čim bolj informiran. Eden od načinov izboljšanja obveščenosti zaposlenih bi bila izdaja internega mesečnega biltena. V njem bi zaposlene seznanjali o dogajanju v podjetju, kjer bi poskušali, čim bolj natančno opredeliti, kaj morajo posamezni oddelki storiti, da bi bili njihovi cilji doseženi, ter kaj se od njih, kot posameznikov pričakuje, da bi te cilje dosegli. Glede na ugotovitev, da so zaposleni izrazili veliko zadovoljstvo z odnosi z neposrednim vodjem (ocena 1,92), bi le-ti svoje predloge, pripombe, ideje za izboljšanje poslovanja posredovali prav njim. Da bi zaposlene čim bolj spodbudili k sodelovanju, bi njihove predloge, pripombe, ideje objavljali v internem mesečnem biltenu, najboljše pa nagradili. S tem bi se pokazali neizrabljeni potenciali posameznikov in njihove ambicije po zahtevnejših delovnih mestih. Podjetje bi tako lahko izkoristilo posameznikovo ambicioznost in potenciale v skladu s svojimi potrebami in cilji ter jih glede na njihove dosežke prerazporedili na drugo delovno mesto. Na motivacijo zaposlenih ima velik vpliv njihovo zavedanje, da imajo v svoji poklicni karieri možnost napredovanja na višje, zahtevnejše, samostojnejše in odgovornejše delovno mesto, saj jim le-to, poleg materialnih dobrin, prinese možnost samouresničevanja, ugled in samopotrditve.

V podjetju veliko pozornost in sredstev namenjajo izobraževanju svojih zaposlenih. Ker pa odgovori anketiranih kažejo, da se pri oceni zadovoljstva tega dejavnika najbolj razlikujejo (standardni odklon 1,15), poleg tega pa ta dejavnik uvrščajo na "dno" lestvice zadovoljstva, bi bilo dobro znotraj podjetja opraviti raziskavo in pridobiti mnenja zaposlenih o tem, kaj bi želeli glede izobraževanja izboljšati, kaj bi dodali, kaj spremenili (glej prilogo 4, tabelo 11, str. 9).

Ugotavljanje preteklega zadovoljstva prodajnega osebja z opravljanjem dela v podjetju

Ugotoviti sem želela tudi, kakšno je bilo zadovoljstvo prodajnega osebja v preteklosti. Anketiranci so, tako kot pri predhodnem vprašanju, s pet stopenjsko lestvico ocenjevali zadovoljstvo dejavnikov, ki sem jih navedla v vprašalniku, kjer je ocena 1 pomenila "Zelo sem bil/a zadovoljen/a" in ocena 5 "Zelo sem bil/a nezadovoljen/a".

Postavila sem domnevo, da je bilo prodajno osebje v preteklosti najbolj zadovoljno z delovnim časom in s stalnostjo zaposlitve.

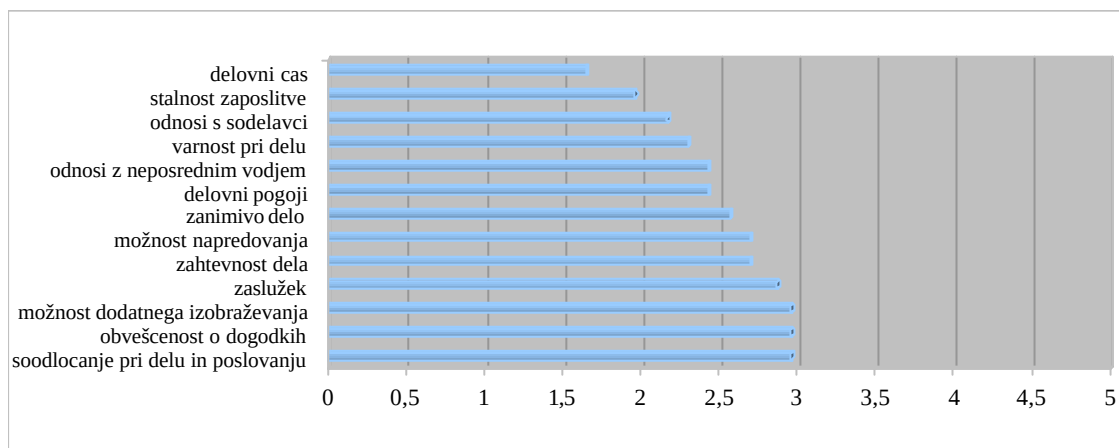
Pri "najboljšem sosedu" na prvo mesto postavljajo zadovoljstvo kupca. Z željo, da bi čim bolj ugodili njegovim nakupnim potrebam, mu vsak dan omogočajo nakup do 21. ure in v nedeljo do 15. ure. Veliko zaposlenih je v Hipermarketu dobilo zaposlitev s prerazporeditvijo iz drugih Mercatorjevih trgovin, kjer je veljal oziroma velja drugačen odpiralni čas.

Glede na pridobljene rezultate lahko ugotovim, da je aritmetična sredina pri dejavniku "delovni čas" najnižja (1.65), kar pomeni, da so bili anketiranci z delovnim časom v

preteklosti najbolj zadovoljni (glej prilogo 4, tabelo 12, str. 9). Ker je imel omenjeni dejavnik najnižjo aritmetično sredino, sem na podlagi tega naredila statistično analizo. Ta je pokazala, da razlika ni statistično značilna pri stopnji tveganja 0.05 le pri dejavniku "stalnost zaposlitve", kar pomeni, da je bilo anketirano prodajno osebje z omenjenim dejavnikom zadovoljno (glej prilogo 6, str. 13–15). Ker razlika ni statistično značilna pri stopnji tveganja 0.05 pri nobenem drugem dejavniku, lahko na podlagi dobljenih rezultatov (glej prilogo 6, str. 13–15) privzamem četrto domnevo, da je bilo anketirano prodajno osebje v preteklosti najbolj zadovoljno z delovnim časom in s stalnostjo zaposlitve.

Iz grafa (glej sliko 15) je razvidno, da je v preteklosti v splošnem prevladovalo zadovoljstvo glede vseh naštetih motivacijskih dejavnikov, saj so povprečne vrednosti nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Največje zadovoljstvo so anketiranci izrazili glede delovnega časa (ocena 1,65), stalnosti zaposlitve (ocena 1,96), odnosov s sodelavci (ocena 2,17). Manj zadovoljni pa so bili z možnostjo dodatnega izobraževanja (ocena 2,96), z obveščenostjo o dogodkih v podjetju (ocena 2,7), s soodlocanjem pri delu (ocena 2,96). Mnenja anketiranih glede zadovoljstva naštetih motivacijskih dejavnikov se najbolj razlikujejo pri "možnosti dodatnega izobraževanja" (standardni odklon 1,43), najbolj enotnega mnenja pa so glede "delovnega časa" (standardni odklon 0,93) (glej prilogo 4, tabela 12, str. 9).

Slika 15: Zadovoljstvo prodajnega osebja v preteklosti



Vir: Vprašalnik, 4. vprašanje.

Ugotavljanje zadovoljstva prodajnega osebja v zvezi z možnostjo dodatnega izobraževanja

V podjetju vse bolj vključujejo zaposlene v razne oblike in vrste izobraževanj in usposabljanj, tako da permanentno izpopolnjujejo svoja znanja in sledijo novostim na področjih svoje stroke. Želela sem ugotoviti, kako zadovoljno je prodajno osebje z možnostjo dodatnega izobraževanja v primerjavi s preteklostjo.

Postavila sem domnevo, da je le-to z večjo možnostjo dodatnega izobraževanja v primerjavi s preteklostjo bolj zadovoljno.

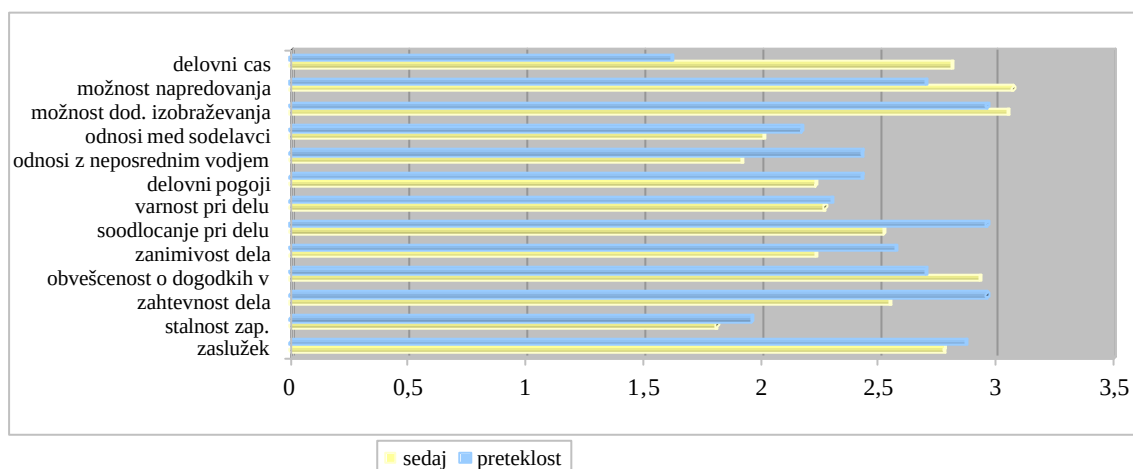
Na podlagi ugotovljenih rezultatov sem ugotovila, da razlike niso znailne, saj je stopnja znailnosti enaka 0,267 (glej prilogo 7, str. 16). To pomeni, da ne moremo zavrniti nicelne domneve, s cimer nisem uspela dokazati, da bi se zadovoljstvo prodajnega osebja z možnostjo dodatnega izobraževanja v primerjavi s preteklostjo povecalo.

Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z sedanjim delovnim casom

Glede na septembrski referendum o odpiralnem casu trgovin, me je zanimalo, kaj o tem meni prodajno osebje. Postavila sem domnevo, da je anketirano prodajno osebje, v primerjavi s preteklim delovnim casom, manj zadovoljno.

Na podlagi rezultatov raziskave, sem ugotovila, da so razlike statisticno znailne. S tem nicelno domnevo zavrnemo in sprejmemo sklep, da je zadovoljstvo prodajnega osebja s sedanjim delovnim casom, v primerjavi s preteklim, manjše. Sklep sprejmemo pri natancni stopnji tveganja $P=0,003$ (glej prilogo 8, str. 17).

Slika 16: Primerjava sedanjega zadovoljstva prodajnega osebja s preteklim



Vir: Vprašalnik, 3. in 4. vprašanje.

Iz grafa (glej sliko 16) je razvidno, da je anketirano prodajno osebje bolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve, z zaslužkom, z odnosi med sodelavci in z neposrednim vodjem, z delovnimi pogoji, z varnostjo in s soodlocanjem pri delu, z zanimivostjo in zahtevnostjo dela, kot v preteklosti. Manjše zadovoljstvo v primerjavi s preteklostjo pa so izrazili z delovnim casom, z možnostjo napredovanja, z obveščenostjo o dogodkih v podjetju ter z možnostjo dodatnega izobraževanja. Slednji rezultat, me je ob dejstvu, da v podjetju vedno vec vlagajo v izobraževanje zaposlenih, zelo presenetil.

Ugotavljanje pomena dejavnika "možnosti napredovanja" glede na spol

Naslednja domneva, ki sem jo želela preveriti, je bila, da je dejavnik "možnost napredovanja" bolj pomemben za moški kot za ženski del populacije.

Na podlagi dobljenih rezultatov sem ugotovila, da razlika ni statistično značilna pri stopnji tveganja 0.05, saj je stopnja značilnosti enaka 0.262 (glej prilogo 9, str. 18). To pomeni, da ne moremo zavrniti ničelne domneve, in ne moremo trditi, da dejavniku "možnost napredovanja" moški del populacije pripisuje večji pomen kot ženske del.

Povezava med pripadnostjo k podjetju in zadovoljstvom zaposlenih z delom v podjetju

Za podjetje je pomembno, da zaposleni svoje delovne cilje enacijo s cilji podjetja, kajti z njihovo uresnitvijo se ne povečuje le zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi njihova pripadnost k podjetju in tak delavec verjetno ne bo kar tako zapustil podjetja.

Rezultati raziskave so pokazali visoko pripadnost anketiranega prodajnega osebja k podjetju, saj jih je več kot 70% izrazilo mnenje, da so njihovi delovni cilji enaki ciljem podjetja oz. več kot 80% pravi, da svoje delovne cilje prilagajajo ciljem podjetja (glej prilogo 10, str. 19). Želela sem ugotoviti, ali je zadovoljstvo anketiranega prodajnega osebja povezano s stopnjo pripadnosti k podjetju.

Za preizkus te domneve sem uporabila χ^2 test oziroma test kontingence (glej prilogo 10, str. 20–23), ki je pokazal statistično značilne razlike. S tem lahko potrdim osmo postavljeno domnevo, da obstaja povezanost med zadovoljstvom zaposlenih z delom v podjetju in njihovo pripadnostjo k podjetju.

Delnicarji podjetja

Slika 17: Ali imate kakšno delnico podjetja Mercator?



Vir: Vprašalnik, 6.vprašanje.

Na podlagi dobljenih rezultatov (glej prilogo 11, tabelo 33, str. 24) sem ugotovila, da ima 12% anketiranega prodajnega osebja v lasti delnice podjetja. Zanimalo me je, kakšna je povezanost njihovih delovnih ciljev s cilji podjetja.

Postavila sem domnevo, da anketiranci, ki so delničarji podjetja, svoje delovne cilje enacijo s cilji podjetja. V ta namen sem izvedla χ^2 test oziroma test kontingence, saj ima ena od opisnih spremenljivk ("svoje delovne cilje enacim s cilji podjetja") več kot dve vrednosti.

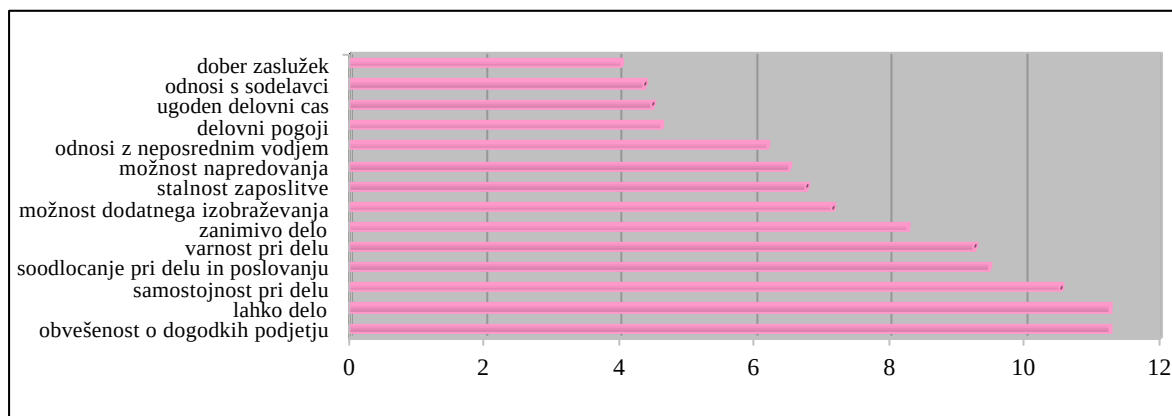
Rezultati so potrdili statistično pomembne razlike med lastništvom delnic prodajnega osebja in enacenjem njihovih delovnih ciljev s cilji podjetja, in sicer pri stopnji tveganja 0,024 (glej prilogo 11, tabeli 34, 35; str. 24, 25). Glede na ugotovljeno, lahko potrdim postavljeno domnevo, da tisto anketirano prodajno osebje, ki ima v lasti delnice podjetja, svoje delovne cilje enaci s cilji podjetja.

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Zanimalo me je, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu oziroma katerim dejavniku zaposleni pripisujejo največji pomen. Dejavnike so razvrščali po pomembnosti na naraščajoči lestvici, kjer ocena 1 pomeni "je najbolj pomembno" in ocena 14 "je najmanj pomembno".

Za zaposlene, ki se odločijo za poklic prodajalca, v povprečju velja, da jim denar pomeni več kot drugim poklicnim skupinam (Zupan, 2001, str. 258). Postavila sem domnevo, da je vsaj 20 odstotkov anketirancev kot najpomembnejši dejavnik navedlo dober zaslužek. Glede na to, da ocena 1 pomeni "je najbolj pomembno" in ocena 14 "je najmanj pomembno", sem statistično analizo naredila na podlagi tistega dejavnika, ki je imel najnižjo aritmetično sredino (glej prilogo 12, tabelo 36, str. 26).

Slika 18: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Vprašalnik, 7. vprašanje.

Na podlagi dobljenih rezultatov (glej prilogo 12, str. 27–30) lahko privzamem domnevo, da vsaj 20 odstotkom anketiranim najpomembnejši dejavnik predstavlja zaslužek. Rezultati raziskave so pokazali, da je 21.9 odstotkov anketiranih mnenja, da na njihovo zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva dober zaslužek.

Povezava med pripadnostjo k podjetju in dolžino delovne dobe anketiranca v podjetju

Želela sem tudi ugotoviti, ali dolžina delovne dobe anketiranega prodajnega osebja v podjetju povečuje njihovo stopnjo pripadnosti k podjetju. Postavila sem domnevo, da anketirano prodajno osebje, ki je v podjetju zaposleno dlje časa, svoje delovne cilje enaci s cilji podjetja.

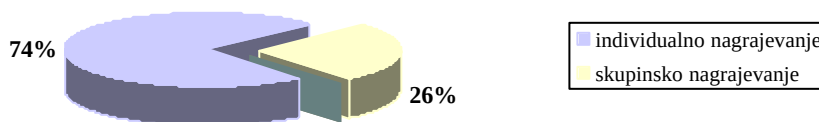
Za preizkus te domneve, sem uporabila χ^2 test oziroma test kontingence (glej prilogo 13, tabeli 42, 43; str. 31, 32), ki ni pokazal statistično pomembnih razlik med časom zaposlitve v podjetju in enacenjem delovnih ciljev prodajnega osebja s cilji podjetja. To pomeni, da ne morem trditi, da je pripadnost anketiranega prodajnega osebja povezana z dolžina delovne dobe v podjetju.

Nagrajevanje prodajalcev

Uspešnost dela, ki se odraža v dobičku in zadovoljnemu kupcu, je odvisna predvsem od medsebojnega sodelovanja, zadovoljstva zaposlenih. Zato je potrebno delo in rezultate zaposlenih neprestano spremljati, jih spodbujati in za dobro delo ustrezno nagraditi.

Želela sem ugotoviti, kateri način nagrajevanja anketirano prodajno osebje bolj spodbuja k večji učinkovitosti pri delu. Postavila sem domnevo, da več kot 50% anketirancev za doseganje večje učinkovitosti pri delu bolj spodbuja individualno nagrajevanje.

Slika 19: Katero nagrajevanje bi vas bolj motiviralo za doseganje večje učinkovitosti pri delu?



Vir: Vprašalnik, 8. vprašanje.

Na podlagi rezultatov (glej sliko 19) lahko privzamem domnevo, da več kot 50 odstotkov anketiranih k doseganju večje učinkovitosti pri delu, bolj spodbuja individualno

nagrajevanje. Raziskava je pokazala, da individualno nagrajevanje spodbuja k večji učinkovitosti pri delu kar 74% anketiranih (glej prilogo 13, tabelo 44, str. 32).

5.2.3 Povzetek glavnih ugotovitev raziskave

Naredila sem raziskavo o zadovoljstvu prodajnega osebja v Mercatorjevem Hipermarketu v Ljubljani. Sestavila sem vprašalnik, na podlagi katerega sem izvedla osebno anketiranje med 73 prodajalci in prodajalkami, ki so zaposleni v omenjenem Hipermarketu. V nadaljevanju bom na kratko povzela rezultate, do katerih sem prišla na podlagi raziskave.

Ovrgla sem naslednje domneve:

- Prodajno osebje v podjetju je najbolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve in z možnostjo dodatnega izobraževanja.
- Prodajno osebje je z sedanjo možnostjo izobraževanja bolj zadovoljno kot v preteklosti.
- Možnost napredovanja je bolj pomemben dejavnik pri moški kot pri ženski populaciji.
- Pripadnost k podjetju je povezana z dolžino delovne dobe anketiranca v podjetju.

S pomočjo raziskave sem namreč ugotovila, da anketirano prodajno osebje, poleg stalnosti zaposlitve, navaja tudi druge dejavnike, s katerimi so pri opravljanju svojega dela zadovoljni – "odnosi s sodelavci" ter "odnosi z neposrednim vodjem".

Kljub temu, da v podjetju veliko pozornost namenjajo izobraževanju zaposlenih, predvsem prodajnega osebja, ne morem na podlagi raziskave trditi, da je prodajno osebje z možnostjo dodatnega izobraževanja bolj zadovoljno kot v preteklosti.

Prav tako sem z raziskavo ugotovila, da dejavnik "možnost napredovanja" ni bolj pomemben pri moški kot pri ženski populaciji.

Skozi čas posamezniku služba postane drugi dom in s tem naj bi se povečal tudi občutek pripadnosti k podjetju. Žal pa moram zavrnil domnevo, za katero sem predpostavljala, da se bo z rezultati raziskave vendarle potrdila. Rezultati raziskave namreč kažejo, da pripadnost k podjetju ni povezana z dolžino delovne dobe anketiranega prodajnega osebja.

V celoti pa lahko, ob določeni stopnji tveganja, privzamem naslednje domneve:

- Najmanj 50% anketiranega prodajnega osebja je zadovoljnih z delom v podjetju.

- Želja po spremembi delovnega mesta znotraj podjetja je povezana z delovnim casom, ki velja v tej trgovini.
- Prodajno osebje, ki je v podjetju zaposleno vec kot 5 let, je bilo v preteklosti najbolj zadovoljno z delovnim casom in s stalnostjo zaposlitve.
- Prodajno osebje je s sedanjim delovnim casom v primerjavi s preteklim manj zadovoljno.
- Pripadnost k podjetju je povezana z zadovoljstvom zaposlenih z delom v podjetju.
- Anketiranci, ki so delnicarji podjetja svoje delovne cilje enacijo s cilji podjetja.
- Vsaj 20% prodajnega osebja je kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu, navedlo dober zaslužek.
- Vec kot 50% prodajnega osebja za doseganje vecje ucinkovitosti spodbuja individualno nagrajevanje.

Vec kot 70% anketiranega prodajnega osebja je z delom v podjetju zadovoljnih. To se odraža na stopnji pripadnosti zaposlenih k podjetju. Vec kot 75% anketiranega prodajnega osebja svoje delovne cilje enaci s cilji podjetja in vec kot 80% je tistih, ki svoje delovne cilje prilagaja ciljem podjetja. Malo, manj kot 20%, je tistih, ki bi želeli zamenjati službo. Ugotovila sem, da je delovni cas tisti, zaradi katerega bi anketirano prodajno osebje želelo spremeniti delovno mesto znotraj podjetja. Tisti, ki so v podjetju zaposleni vec kot 5 let, so bili v preteklosti najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve in z delovnim casom. Danes pa so s slednjim, v primerjavi s preteklostjo izrazili manjše zadovoljstvo. Kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu, je 21.9% anketiranega prodajnega osebja navedlo dober zaslužek. Velik odstotek (74%) pa je mnenja, da jih za doseganje vecje ucinkovitosti pri delu spodbuja individualno nagrajevanje.

Kot sem že omenila je raziskava pokazala, da je anketirano prodajno osebje z delom v podjetju zadovoljno. Ceprav lahko iz rezultatov vidimo, da so povprecne ocene posameznih motivacijskih dejavnikov sorazmerno visoke, pa so le-te tudi pokazale, katera motivacijska podrocja bi se dalo za povecanje motivacije zaposlenih še izboljšati. Odgovori anketiranih so nakazali, da bi lahko izboljšali podrocja kot so obveščenost o dogodkih v podjetju, možnost napredovanja ter možnost dodatnega izobraževanja. Eden od nacinov izboljšanja obveščenosti o dogodkih v podjetju bi bila izdaja internega mesecnega biltena, kjer bi delavce seznanjali o dogodkih in ciljih podjetja, posameznih oddelkov ter o pricakovanjih posameznikov, ki bi s svojim delom pripomogli k uresnitvi postavljenih ciljev. V tem biltenu bi tudi objavljali predloge, pripombe, ideje delavcev, ki bi pripomogle k izboljšanju poslovanja. Tiste, ki bi se izkazale za najuspešnejše bi nagradili – bodisi denarno (zaslužek postavljajo na prvo mesto motivacijskih dejavnikov, ki prispevajo k

povecanju njihovega zadovoljstva), bodisi z napredovanjem na višje, odgovornejše delovno mesto. Zavedanje zaposlenih, da imajo v svoji poklicni karieri možnost napredovanja na višje, odgovornejše, zahtevnejše delovno mesto, ima nanje velik motivacijski vpliv. Tako bi lahko podjetje izkoristilo posameznikove potenciale v skladu s svojimi potrebami in cilji na eni strani, po drugi strani pa bi tudi povecali zadovoljstvo zaposlenih z možnostjo napredovanja. Odgovori anketirancev so tudi pokazali, da so z možnostjo dodatnega izobraževanja zadovoljni, vendar je njihovo zadovoljstvo v povprečju manjše kot v preteklosti. Pri oceni zadovoljstva tega dejavnika, se njihova mnenja najbolj razlikujejo. Ker v podjetju namenjajo veliko sredstev ter dajejo velik poudarek na izobraževanje, predvsem prodajnega osebja, rezultati zadovoljstva pa kljub temu niso popolnoma zadovoljivi, bi bilo priporočljivo znotraj podjetja narediti raziskavo in ugotoviti, kakšna so njihova pričakovanja, pridobiti njihova mnenja, kaj bi na tem področju izboljšali, kaj spremenili, kaj dodali...V sami raziskavi se je tudi pokazalo, da je zadovoljstvo anketirancev v zvezi z delovnim časom manjše kot v preteklosti, ter da je več kot 40% takih, ki želijo zaradi delovnega casa spremeniti delovno mesto znotraj podjetja. Veliko zaposlenih v Hipermarketu je prerazporejenih iz ostalih Mercatorjevih trgovin, kjer je veljal, velja drugacen odpiralni cas. Da bi zmanjšali odstotek tistih, ki bi radi spremenili delovno mesto znotraj podjetja, bi bilo priporocljivo ugotoviti (v vseh Mercatorjevih trgovinah v Ljubljani), katerim zaposlenim delovni cas, ki velja v Hipermarketu, bolj ustreza, ter jih nato na podlagi teh ugotovitev ustrezno prerazporediti.

6 SKLEP

"Tudi briljantnih poslovnih strategij ni mogoče izpeljati, če ni zaposlenih, ki bi jih bili pripravljeni in sposobni uresniti" (Jankovic, casopis Delo, 30. 11. 2001).

Sodobna podjetja morajo za ohranjanje svoje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti vlagati v motiviranje in razvoj zaposlenih. Mercator se je že v svojem poslanstvu zavzel, da bo skrbel za zadovoljstvo svojih zaposlenih. V ta namen je razvil orodja za ocenjevanje, usposabljanje in izobraževanje, motiviranje in merjenje zadovoljstva svojih zaposlenih.

Zaradi naraščajoče konkurence in zaradi vedno bolj ostrejšega boja za kupce, v zadnjem času prodaja postaja ena od zahtevnejših opravil. Pri tem v ospredje prihaja timsko delo, kjer je potrebno dobro sodelovanje vseh prodajalcev, kajti od medsebojnega sodelovanja zaposlenih in njihovega zadovoljstva je odvisna uspešnost dela, ki se odraža v dobicku in zadovoljnem kupcu. Zato ni pomembno dosegati le dober dobiček, temveč tudi zadovoljnega prodajalca, ki posledično pomeni zadovoljnega kupca.

Na podlagi rezultatov raziskave sem ugotovila, da je večina anketiranega prodajnega osebja z delom v podjetju zadovoljnih, kar je izjemno pomembno, kajti z delom zadovoljni posamezniki predstavljajo ključ do uspeha podjetja. Za podjetje je pomembno, da zadrži svoje zaposlene, da se ne sooča z visoko fluktuacijo delavcev. To mu bo uspelo le, če se bodo posamezniki v njem dobro počutili. Majhen odstotek tistih, ki bi radi zamenjali službo (le 17.8%), dokazuje, da v Mercatorju dobro skrbijo za zadovoljstvo in dobro počutje svojih zaposlenih. Željo po spremembi delovnega mesta znotraj podjetja (40%) so posamezniki izrazili zaradi delovnega časa, ki velja v Hipermarketu in se razlikuje od ostalih Mercatorjevih trgovin. Le za te velja odpiralni čas med delavnikom od 7. do 19. ure in ob sobotah od 7. do 18. ure, medtem ko je v Hipermarketu omogočeno kupovati od ponedeljka do sobote od 9. do 21. ure ter ob nedeljah in praznikih od 9. do 15. ure. Da bi zmanjšali ta odstotek, bi bilo priporočljivo izvesti notranjo prerazporeditev na podlagi predhodnih ugotovitev, katerim zaposlenim v Mercatorjevih trgovinah v Ljubljani bi delovni čas, ki velja v Hipermarketu, bolj ustrezal.

Anketirano prodajno osebje je na podlagi rezultatov raziskav najbolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve, z odnosi z sodelavci in z neposrednim vodjem. Rezultati me niso presenetili, kajti ob obisku in anketiranju prodajalcev in prodajalk sem se prepricala, da je razumevanje sodelavcev izredno dobro. Z rednimi sestanki poslovodij oddelkov, ki so kratki in jedrnat, pa tudi s stalnimi stiki poslovodij s svojimi zaposlenimi, v podjetju uspevajo vzdrževati medsebojno sodelovanje in komuniciranje, kar je za timsko delo zelo pomembno. Kljub temu pa so anketiranci s svojimi odgovori nakazali, da je obveščenost o dogodkih v podjetju tudi področje, ki bi ga bilo potrebno izboljšati.

Glede na pridobljene rezultate je bilo anketirano prodajno osebje v preteklosti najbolj zadovoljno s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom. S slednjim so v primerjavi s

preteklostjo izrazili manjše zadovoljstvo. Prav tako kot delovni čas je tudi možnost napredovanja tisto področje, s katerim so bili anketiranci v preteklosti bolj zadovoljni.

V podjetju vse bolj vključujejo zaposlene v razne oblike izobraževanj in usposabljanj, s čimer želijo izboljševati kakovosti trgovskih storitev. Kljub večji možnosti dodatnega izobraževanja, anketirano prodajno osebje ni izrazilo večjega zadovoljstva v primerjavi s preteklostjo, poleg tega se njihova mnenja o zadovoljstvu tega dejavnika najbolj razlikujejo. Glede na dobljeni rezultat bi bilo priporočljivo ugotoviti, kakšna so pričakovanja zaposlenih, pridobiti njihova mnenja, predloge kaj bi na tem področju izboljšali, kaj spremenili...

Kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in kateremu pripisujejo anketiranci največji pomen, je bil zaslužek. Ta rezultat raziskave je bil pričakovan, kajti za to poklicno skupino je značilno, da ji denar pomeni več kakor drugim poklicnim skupinam. Tako pri nagrajevanju, ki je lahko nedenarno ali denarno, večjo motiviranost zaposlenih dosežemo s slednjim – z denarnim nagrajevanjem. Poleg tega so anketiranci, na podlagi rezultatov raziskave, izrazili mnenje, da je individualno nagrajevanje (bolj kot skupinsko) tisto, ki jih spodbuja k doseganju večje učinkovitosti pri delu. Za podjetje je pomembno, da zaposleni svoje delovne cilje enacijo ali prilagajajo s cilji podjetja, ker se z njihovo uresnitvijo ne povečuje le zadovoljstva zaposlenih, temveč tudi njihovo pripadnost k podjetju in tak delavec verjetno ne bo kar tako zapustil podjetja. Anketirano prodajno osebje je izrazilo visoko pripadnost k podjetju, kar je razvidno iz rezultatov, saj prevladuje mnenje, da svoje delovne cilje prilagajajo ali enacijo s cilji podjetja. Raziskava pa je tudi pokazala, da dolžina delovne dobe v podjetju anketiranega prodajnega osebja ni povezana s pripadnostjo k podjetju, temveč z zadovoljstvom zaposlenih.

Z vstopanjem v Evropsko unijo se bodo domaća podjetja za svoje preživetje morala ustrezno odzvati na povečane konkurenčne izzive. Njihov obstoj bo odvisen predvsem od tega, kako uspešna bojo pri osvajanju tujih tržišč in od tega, da bojo s svojimi izdelki in storitvami zadovoljili potrebe domačih kupcev ter s svojo konkurenčnostjo onemogocili tujim podjetjem pridobivanje tržnega deleža na domačih tleh. Mercator se uvršča med najprodornejša podjetja v slovenskem prostoru. Izdelano ima jasno strategijo ter cilje, ki jih opredeljujejo s "4z": zadovoljstvo strank (kupcev), zadovoljstvo lastnikov (delničarjev), zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo poslovnih partnerjev. Vse to pa omogoča nenehno krepitev poslovne uspešnosti in poslovne odličnosti ter visoko konkurenčnost na trgu.

7 LITERATURA

1. Bahtijarevic–Šiber Fikreta: Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999. 1025 str.
2. Churchill Gilbert A., Jr.: Basic Marketing Research. Third Edition. Forth Worth: The Dryden Press – Hatcourt Brace College publishers, 1996. 863 str.
3. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
4. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
5. Ferris, G.R. & Rowland, K.M.: Human Resources Management: Perspectives and Issues. London: Allyn and Bacon, 1996. 595 str.
6. Jurman Benjamin: Clovek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981. 307 str.
7. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 67. str.
8. Kranjc Ana: Motivacija za izobraževanje. Ljubljana: Delavska enotnost, 1982. 312 str.
9. Košmelj Blaženka, Rovar Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1997. 312 str.
10. Lipicnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 420 str.
11. Lipicnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS, 1993. 166 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
13. Marentic–Požarnik Barica: Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS, 2000. 299 str.
14. Možina et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
15. Mumel Damijan: Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1999. 175 str.
16. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana: EDUCY d.o.o., 1993. 418 str.
17. Pogacnik Vid: Lestvica delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, 1997. 105 str., 6 pril.
18. Rovar Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za windows. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 226 str.
19. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
20. Rozman Rudi, Kovac Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: GV založba, 1993. 312 str.
21. Treven Sonja: Management cloveških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
22. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj: Moderna organizacija, 1989. 445 str.
23. Vila Antun, Kovac Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 319 str.
24. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1:

Vprašalnik.....	1
-----------------	---

PRILOGA 2:

Tabela 1: Struktura anketirancev po spolu	5
Tabela 2: Struktura anketirancev po starosti	5
Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev.....	5
Tabela 4: Struktura anketirancev glede na čas zaposlitve v podjetju.....	5
Tabela 5: Z delom v podjetju sem zadovoljen/a.....	6
Tabela 6: Želim spremeniti delovno mesto znotraj podjetja.	6
Tabela 7: Želim spremeniti službo.	6
Tabela 8: Opisne statistike.....	6

PRILOGA 3:

Tabela 9: Korelacijska tabela za spremenljivki "delovni čas" in "želim si spremeniti delovno mesto znotraj podjetja"	7
Tabela 10: Izračun vrednosti χ^2 za spremenljivki "delovni čas" in "želim si spremeniti delovno mesto znotraj podjetja"	8

PRILOGA 4:

Tabela 11: Trenutno zadovoljstvo prodajnega osebja	9
Tabela 12: Zadovoljstvo prodajnega osebja v preteklosti.....	9

PRILOGA 5:

T – test za ugotavljanje trenutnega zadovoljstva prodajnega osebja z opravljanjem dela v podjetju	
Tabela 13: Statistike vzorčnih parov.....	10
Tabela 14: Korelacija med vzorcnimi pari.....	11
Tabela 15: Test vzorčnih parov.....	12

PRILOGA 6: T – test za ugotavljanje preteklega zadovoljstva prodajnega osebja z opravljanjem dela v podjetju

Tabela 16: Statistike vzorčnih parov.....	13
Tabela 17: Korelacija med vzorcnimi pari.....	14
Tabela 18: Test vzorčnih parov.....	15

PRILOGA 7:

Tabela 19: Statistike vzorčnega para	16
Tabela 20: Korelacija med vzorcnim parom	16
Tabela 21: Test vzorčnega para	16

PRILOGA 8:

Tabela 22 : Statistike vzorčnega para	17
Tabela 23: Korelacija med vzorcnim parom	17
Tabela 24: Test vzorčnega para	17

PRILOGA 9:

Tabela 25: Opisna analiza spremenljivk "možnosti napredovanja" in "spol"	18
Tabela 26: Rezultat t- testa skupin: "možnosti napredovanja" in "spol"	18

PRILOGA 10:

Tabela 27: "Moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja"	19
Tabela 28: "Svoje delovne cilje prilagajam ciljem podjetja"	19
Tabela 29: Korelacijska tabela za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"	20
Tabela 30: Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"	21
Tabela 31: Korelacijska tabela za spremenljivki "svoje delovne cilje prilagajam ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"	22
Tabela 32: Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki "svoje delovne cilje prilagajam ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"	23

PRILOGA 11:

Tabela 33: Lastniki delnic podjetja	24
Tabela 34: Korelacijska tabela za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "lastništvom delnice podjetja Mercator"	24
Tabela 35: Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "lastništvom delnice podjetja Mercator"	25

PRILOGA 12:

Tabela 36: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu	26
T – test za dejavnike, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu	
Tabela 37: Statistike vzorcnih parov.....	27
Tabela 38: Korelacija med vzorcnimi pari.....	28
Tabela 39: Test vzorcnih parov.....	29
Tabela 40: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	30
Tabela 41: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v odstotkih	30

PRILOGA 13:

Tabela 42: Korelacijska tabela za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "casom zaposlitve"	31
Tabela 43: Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "casom zaposlitve"	32
Tabela 44: " Katero nagrajevanje bi vas bolj motiviralo za doseganje vecje ucinkovitosti pri delu?"	32

PRILOGA 1

Spoštovani!

Moje ime je Petra Jaramaz in sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Za temo svoje diplomske naloge sem si izbrala "Motivacija prodajnega osebja v podjetju Mercator". V ta namen bom opravila krajšo empirično raziskavo, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku, ki je pred Vami. V tem vprašalniku ni pravih in ni napačnih odgovorov, pomembno je da so Vaši odgovori resnični. Vprašalnik JE ANONIMEN, zato Vas prosim, da na vprašanja odgovorite odkrito. Rezultate Vaših odgovorov bom uporabila izključno za diplomsko nalogo. Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se Vam že vnaprej zahvaljujem.

1. KOLIKO CASA STE ZAPOSLENI V PODJETJU MERCATOR?

- a) manj kot 1 leto
- b) 1 leto do pod 3 leta
- c) 3 leta do pod 7 let
- d) 7 let do pod 10 let
- e) 10 let in vec

2. V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE OZIROMA NE STRINJATE Z NASLEDNJI TRDITVAMI? (Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.)

	Popolnoma se strinjam.	Strinjam se.	Negotov/a sem.	Ne strinjam se.	Sploh se ne strinjam.
a) Z delom v podjetju sem zadovoljen/a.	1	2	3	4	5
b) Želim si spremeniti delovno mesto znotraj podjetja.	1	2	3	4	5
c) Zamenjati želim službo.	1	2	3	4	5

3. KAKO ZADOVOLJNI OZIROMA NEZADOVOLJNI STE Z: (Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.)

	Zelo sem zadovoljen/a	Zadovoljen/a sem.	Nisem niti zadovoljen/a, niti nezadovoljen/a.	Nisem zadovoljen/a	Zelo sem nezadovoljen/a
a) delovnim casom	1	2	3	4	5
b) možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
c) možnostjo dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
d) odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
e) odnosi z neposrednim vodjem	1	2	3	4	5
f) delovnimi pogoji	1	2	3	4	5

	Zelo sem zadovoljen/a	Zadovoljen/a sem.	Nisem niti zadovoljen/a, niti nezadovoljen/a.	Nisem zadovoljen/a	Zelo sem nezadovoljen/a
g) varnostjo pri delu	1	2	3	4	5
h) soodlocanje pri delu	1	2	3	4	5
i) zanimivostjo dela	1	2	3	4	5
j) obveščenostjo o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
k) zahtevnost dela	1	2	3	4	5
l) stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
m) zaslužkom	1	2	3	4	5

V primeru, da ste v podjetju zaposleni VEC KOT 5 LET prosim odgovorite na vprašanje 4, v nasprotnem primeru pojdite prosim na vprašanje 5.

4. KAKO ZADOVOLJNI OZIROMA NEZADOVOLJNI STE BILI PRED PETIMI LETI Z NASLEDNJIM: (Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.)

	Zelo sem bil/a zadovoljen/a	Zadovoljen/a sem bil/a.	Nisem bil niti zadovoljen/a, niti nezadovoljen/a.	Nisem bil/a zadovoljen/a.	Zelo sem bil/a nezadovoljen/a
a) delovnim casom	1	2	3	4	5
b) možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
c) možnostjo dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
d) odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
e) odnosi z neposrednim vodjem	1	2	3	4	5
f) delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
g) varnostjo pri delu	1	2	3	4	5
h) soodlocanje pri delu	1	2	3	4	5
i) zanimivostjo dela	1	2	3	4	5
j) obveščenostjo o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
k) zahtevnost dela	1	2	3	4	5
l) stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
m) zaslužkom	1	2	3	4	5

5. KAKO SE STRINJATE OZIROMA NE STRINJATE Z NASLEDNJI MI TRDITVAMI? (Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.)

	Popolnoma se strinjam.	Strinjam se.	Negotov/a sem.	Ne strinjam se.	Sploh se ne strinjam
Moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Svoje delovne cilje prilagajam ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Delo mi predstavlja le vir zaslužka.	1	2	3	4	5

6. ALI IMATE KAKŠNO DELNICO PODJETJA MERCATOR?

- a) da b) ne

7. PROSIM, DA SPODAJ NAŠTETE ZNACILNOSTI RANGIRATE GLEDE NA TO KAJ SI PRI DELU V PRIHODNJE NAJBOLJ ŽELITE, GLEDE NA POMEMBNOST, pri cemer **1** pomeni "najbolj pomembno" in **14** pomeni "je najmanj pomembno".

- a) Dobre delovne pogoje.
- b) Dobre možnosti napredovanja.
- c) Dober zaslužek.
- d) Ugoden delovni čas.
- e) Dobri odnosi s sodelavci.
- f) Možnosti dodatnega izobraževanja.
- g) Dobre odnose z neposrednim vodjem.
- h) Varnost pri delu.
- i) Soodlocanje pri delu in poslovanju.
- j) Zanimivo delo.
- k) Stalnost zaposlitve.
- l) Lahko delo, ki mu je clovek brez težav kos.
- m) Dobra obveščenost o dogodkih v podjetju.
- n) Svoboda in samostojnost pri delu.

8. KATERO NAGRAJEVANJE BI VAS BOLJ MOTIVIRALO ZA DOSEGANJE VECJE UCINKOVITOSTI PRI DELU?

- individualno (nagrajevanje dela posameznika)
- skupinsko (nagrajuje se delo skupine)

S tem ste pri kraju z vprašanji. Prosim Vas, da izpolnite še demografske podatke.

- 9. SPOL:** a) M
b) Ž

10. VAŠA STAROST:

- a) pod 18 let
- b) 18 let do pod 25 let
- c) 25 let do pod 35 let
- d) 35 let do pod 45 let
- e) 45 let in vec

11. STOPNJA IZOBRAZBE:

- a) nekvalificirani delavec
- b) pol kvalificirani delavec
- c) nižja strokovna izobrazba
- d) kvalificirani delavec
- e) visoko kvalificirani delavec
- f) srednja strokovna izobrazba
- g) višja strokovna izobrazba in vec

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE

PRILOGA 2

Tabela 1: Struktura anketirancev po spolu

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
moški	19	26,0	26,0	26,0
ženski	54	74,0	74,0	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 9. vprašanje

Tabela 2: Struktura anketirancev po starosti

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
18 let do pod 25 let	16	21,9	21,9	21,9
25 let do pod 35 let	28	38,4	38,4	60,3
35 let do pod 45 let	18	24,7	24,7	84,9
45 let in vec	11	15,1	15,1	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 10. vprašanje

Tabela 3: Izobrazbena struktura anketirancev

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
nižja strokovna izobrazba	3	4,1	4,1	4,1
kvalificirani delavec	22	30,1	30,1	34,2
visoko kvalificirani delavec	1	1,4	1,4	35,6
srednja strokovna izobrazba	47	64,4	64,4	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 11. vprašanje

Tabela 4: Struktura anketirancev glede na čas zaposlitve v podjetju

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
manj kot 1 leto	5	6,8	6,8	6,8
1 leto do pod 3 leta	28	38,4	38,4	45,2
3 leta do pod 7 let	25	34,2	34,2	79,5
7 let do pod 10 let	5	6,8	6,8	86,3
10 let in vec	10	13,7	13,7	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 1. vprašanje

Tabela 5: Z delom v podjetju sem zadovoljen/a.

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
popolnoma se strinjam	15	20,5	20,5	20,5
strinjam se	39	53,4	53,4	74,0
negotov/a sem	15	20,5	20,5	94,5
ne strinjam se	3	4,1	4,1	98,6
sploh se ne strinjam	1	1,4	1,4	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 2a vprašanje

Tabela 6: Želim spremeniti delovno mesto znotraj podjetja

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
popolnoma se strinjam	16	21,9	21,9	21,9
strinjam se	14	19,2	19,2	41,1
negotov/a sem	15	20,5	20,5	61,6
ne strinjam se	17	23,3	23,3	84,9
sploh se ne strinjam	11	15,1	15,1	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 2b. vprašanje

Tabela 7: Želim spremeniti službo.

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
popolnoma se strinjam	4	5,5	5,5	5,5
strinjam se	9	12,3	12,3	17,8
negotov/a sem	21	28,8	28,8	46,6
ne strinjam se	11	15,1	15,1	61,6
sploh se ne strinjam	28	38,4	38,4	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 2c. vprašanje

Tabela 8: Opisne statistike

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
a) Z delom v podjetju sem zadovoljen/a.	73	1	5	2,12	,83
b) Želim si spremeniti delovno mesto znotraj podjetja.	73	1	5	2,90	1,39
c) Zamenjati želim službo.	73	1	5	3,68	1,26

Vir: Vprašalnik, 2. vprašanje

PRILOGA 3

Tabela 9: Korelacijska tabela za spremenljivki "delovni čas" in "želim spremeniti delovno mesto znotraj podjetja"

			ŽELIM SPREMENITI DM ZNOTRAJ PODJETJA					
			popolnoma se strinjam	strinjam se	negotov/a sem	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	Skupaj
D E L O V N I C A S	zelo sem zadovoljen/a	Dejanske frekvence	1	2	0	0	1	4
		Teoreticne frekvence	,9	,8	,8	,9	,6	4,0
		% within DELCAS	25,0%	50,0%	,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% within SPREMDM	6,3%	14,3%	,0%	,0%	9,1%	5,5%
		% of Total	1,4%	2,7%	,0%	,0%	1,4%	5,5%
	zadovoljen/a sem	Dejanske frekvence	4	4	4	10	7	29
		Teoreticne frekvence	6,4	5,6	6,0	6,8	4,4	29,0
		% within DELCAS	13,8%	13,8%	13,8%	34,5%	24,1%	100,0%
		% within SPREMDM	25,0%	28,6%	26,7%	58,8%	63,6%	39,7%
		% of Total	5,5%	5,5%	5,5%	13,7%	9,6%	39,7%
	nisem niti zadovoljen/a, niti nezadovoljen/a	Dejanske frekvence	5	5	3	7	3	23
		Teoreticne frekvence	5,0	4,4	4,7	5,4	3,5	23,0
		% within DELCAS	21,7%	21,7%	13,0%	30,4%	13,0%	100,0%
		% within SPREMDM	31,3%	35,7%	20,0%	41,2%	27,3%	31,5%
		% of Total	6,8%	6,8%	4,1%	9,6%	4,1%	31,5%
	nisem zadovoljen/a	Dejanske frekvence	3	3	5	0	0	11
		Teoreticne frekvence	2,4	2,1	2,3	2,6	1,7	11,0
		% within DELCAS	27,3%	27,3%	45,5%	,0%	,0%	100,0%
		% within SPREMDM	18,8%	21,4%	33,3%	,0%	,0%	15,1%
		% of Total	4,1%	4,1%	6,8%	,0%	,0%	15,1%
	zelo sem nezadovoljen/a	Dejanske frekvence	3	0	3	0	0	6
		Teoreticne frekvence	1,3	1,2	1,2	1,4	,9	6,0
		% within DELCAS	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within SPREMDM	18,8%	,0%	20,0%	,0%	,0%	8,2%
		% of Total	4,1%	,0%	4,1%	,0%	,0%	8,2%
	Skupaj	Dejanske frekvence	16	14	15	17	11	73
		Teoreticne frekvence	16,0	14,0	15,0	17,0	11,0	73,0
		% within DELCAS	21,9%	19,2%	20,5%	23,3%	15,1%	100,0%
		% within SPREMDM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	21,9%	19,2%	20,5%	23,3%	15,1%	100,0%

Vir: Vprašalnik, 2b. in 3a. vprašanje

Tabela 10 : Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki “delovni cas” in “želim si spremeniti delovno mesto znotraj podjetja”

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Stopnja znacilnosti (2-stranska)
Pearson Chi-Square	26,594	16	,046
Likelihood Ratio	32,999	16	,007
Linear-by-Linear Association	6,198	1	,013
N of Valid Cases	73		

a 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Vir: Vprašalnik, 2b. in 3a. vprašanje

PRILOGA 4

Tabela 11: Trenutno zadovoljstvo prodajnega osebja

	N	aritmetična sredina	mediana	modus	standardni odklon
delovni čas	73	2,81	3	2	1,04
možnost napredovanja	73	3,07	3	2	1,11
možnost dodatnega izobraževanja	73	3,05	3	2	1,15
odnosi med sodelavci	73	2,01	2	2	0,86
odnosi z neposrednim vodjem	73	1,92	2	2	0,85
delovni pogoji	73	2,23	2	2	0,77
varnost pri delu	73	2,27	2	2	0,92
soodlocanje pri delu	73	2,52	3	3	0,85
zanimivost dela	73	2,23	2	2	1,01
obveščenost o dogodkih v podjetju	73	2,93	3	3	1,06
zahtevnost dela	73	2,55	2	2	0,88
stalnost zaposlitve	73	1,81	2	2	0,88
zaslužek	73	2,78	3	2	0,96

Vir: Vprašalnik, 3. vprašanje

Tabela 12: Zadovoljstvo prodajnega osebja v preteklosti

	N	aritmetična sredina	mediana	modus	standardni odklon
delovni čas	23	1,65	1	1	0,93
možnost napredovanja	23	2,7	3	1	1,36
možnost dodatnega izobraževanja	23	2,96	3	4	1,43
odnosi med sodelavci	23	2,17	2	2	0,89
odnosi z neposrednim vodjem	23	2,43	2	1	1,34
delovni pogoji	23	2,43	2	2	1,08
varnost pri delu	23	2,3	2	2	0,97
soodlocanje pri delu	23	2,96	3	3	1,3
zanimivost dela	23	2,57	3	2	1,04
obveščenost o dogodkih v podjetju	23	2,7	2	2	1,15
zahtevnost dela	23	2,96	3	2	1,3
stalnost zaposlitve	23	1,96	2	2	1,19
zaslužek	23	2,87	3	1	1,42

Vir: Vprašalnik, 4. vprašanje

PRILOGA 5

T- test za ugotavljanje trenutnega zadovoljstva prodajnega osebja z opravljanjem dela v podjetju

Tabela 13: Statistike vzorčnih parov

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka
1. par Delovni čas & Stalnost zaposlitve	2,81 1,81	73 73	1,04 ,88	,12 ,10
2. par Možnost napredovanja & Stalnost zaposlitve	3,07 1,81	73 73	1,11 ,88	,13 ,10
3. par Možnost dodatnega izobraževanja & Stalnost zaposlitve	3,05 1,81	73 73	1,15 ,88	,13 ,10
4. par Odnosi s sodelavci & Stalnost zaposlitve	2,01 1,81	73 73	,86 ,88	,10 ,10
5. par Delovni pogoji & Stalnost zaposlitve	2,23 1,81	73 73	,77 ,88	9,05E-02 ,10
6. par Varnost pri delu & Stalnost zaposlitve	2,27 1,81	73 73	,92 ,88	,11 ,10
7. par Soodlocanje pri delu & Stalnost zaposlitve	2,52 1,81	73 73	,85 ,88	9,97E-02 ,10
8. par Zanimivost dela & Stalnost zaposlitve	2,23 1,81	73 73	1,01 ,88	,12 ,10
9. par Obveščenost od dogodkih v podjetju & Stalnost zaposlitve	2,93 1,81	73 73	1,06 ,88	,12 ,10
10. par Zahtevnost dela & Stalnost zaposlitve	2,55 1,81	73 73	,88 ,88	,10 ,10
11. par Stalnost zaposlitve & Zasluge	1,81 2,78	73 73	,88 ,96	,10 ,11
12. par Odnosi z neposrednim vodjem & Stalnost zaposlitve	1,92 1,81	73 73	,85 ,88	9,90E-02 ,10

Vir: Vprašalnik, 3. vprašanje

Tabela 14: Korelacija med vzorcnimi pari

	N	Korelacija	Stopnja znacilnosti
1. par Delovni cas & Stalnost zaposlitve	73	,204	,084
2. par Možnost napredovanja & Stalnost zaposlitve	73	,199	,091
3. par Možnost dodatnega izobraževanja & Stalnost zaposlitve	73	,175	,138
4. par Odnosi s sodelavci & Stalnost zaposlitve	73	,225	,055
5. par Delovni pogoji & Stalnost zaposlitve	73	,272	,020
6. par Varnost pri delu & Stalnost zaposlitve	73	,170	,150
7. par Soodlocanje pri delu & Stalnost zaposlitve	73	,136	,253
8. par Zanimivost dela & Stalnost zaposlitve	73	,114	,336
9. par Obveščenost o dogodkih v podjetju & Stalnost zaposlitve	73	,405	,000
10. par Zahtevnost dela & Stalnost zaposlitve	73	,263	,024
11. par Stalnost zaposlitve & Zaslužek	73	,098	,410
12. par Odnosi z neposrednim vodjem & Stalnost zaposlitve	73	,334	,004

Vir: Vprašalnik, 3. vprašanje

Tabela 15: Test vzorčnih parov

	Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Stopnja znacilnosti (2-stranska)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja				
				Spodnji	Zgornji			
1. par Delovni cas & Stalnost zaposlitve	1,00	1,21	,14	,72	1,28	7,042	72	,000
2. par Možnost napredovanja & Stalnost zaposlitve	1,26	1,27	,15	,96	1,56	8,481	72	,000
3. par Možnost dodatnega izobraževanja & Stalnost zaposlitve	1,25	1,32	,15	,94	1,55	8,065	72	,000
4. par Odnosi s sodelavci & Stalnost zaposlitve	,21	1,08	,13	-4,64E-02	,46	1,626	72	,108
5. par Delovni pogoji & Stalnost zaposlitve	,42	1,00	,12	,19	,66	3,632	72	,001
6. par Varnost pri delu & Stalnost zaposlitve	,47	1,16	,14	,20	,74	3,443	72	,001
7. par Soodlocanje pri delu & Stalnost zaposlitve	,71	1,14	,13	,45	,98	5,356	72	,000
8. par Zanimivost dela & Stalnost zaposlitve	,42	1,26	,15	,13	,72	2,886	72	,005
9. par Obveščenost o dogodkih v podjetju & Stalnost zaposlitve	1,12	1,07	,12	,87	1,37	8,999	72	,000
10. par Zahtevnost dela & Stalnost zaposlitve	,74	1,07	,12	,49	,99	5,920	72	,000
11. par Stalnost zaposlitve & Zasluzek	-,97	1,24	,14	-1,26	-,68	-6,725	72	,000
12. par Odnosi z neposrednim vodjem & Stalnost zaposlitve	,11	,99	,12	-,12	,34	,942	72	,349

Vir: Vprašalnik, 3. vprašanje

PRILOGA 6

T- test za ugotavljanje preteklega zadovoljstva prodajnega osebja z opravljanjem dela v podjetju

Tabela 16: Statistike vzorčnih parov

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka
1. par Delovni cas & Možnost napredovanja	1,65 2,70	23 23	,93 1,36	,19 ,28
2. par Delovni cas & Možnost dod. izobraževanja	1,65 2,96	23 23	,93 1,43	,19 ,30
3. par Delovni cas & Odnosi s sodelavci	1,65 2,17	23 23	,93 ,89	,19 ,18
4. par Delovni cas & Odnosi z nep. vodjem	1,65 2,43	23 23	,93 1,34	,19 ,28
5. par Delovni cas & Delovni pogoji	1,65 2,43	23 23	,93 1,08	,19 ,23
6. par Delovni cas & Varnost pri delu	1,65 2,30	23 23	,93 ,97	,19 ,20
7. par Delovni cas & Soodlocanje pri delu	1,65 2,96	23 23	,93 1,30	,19 ,27
8. par Delovni cas & Zanimivost dela	1,65 2,57	23 23	,93 1,04	,19 ,22
9. par Delovni cas & Zahtevnost dela	1,65 2,70	23 23	,93 1,15	,19 ,24
10. par Delovni cas & Obveščenost o dogodkih	1,65 2,96	23 23	,93 1,30	,19 ,27
11. par Delovni cas & Stalnost zaposlitve	1,65 1,96	23 23	,93 1,19	,19 ,25
12. par Delovni cas & Zaslužek	1,65 2,87	23 23	,93 1,42	,19 ,30

Vir: Vprašalnik, 4. vprašanje

Tabela 17: Korelacija med vzorcnimi pari

	N	Korelacija	Stopnja znacilnosti
1. par Delovni cas & Možnost napredovanja	23	,341	,111
2. par Delovni cas & Možnost dod. izobraževanja	23	,022	,920
3. par Delovni cas & Odnosi s sodelavci	23	,131	,551
4. par Delovni cas & Odnosi z nep. vodjem	23	,126	,567
5. par Delovni cas & Delovni pogoji	23	,247	,256
6. par Delovni cas & Varnost pri delu	23	,172	,434
7. par Delovni cas & Soodlocanje pri delu	23	,024	,912
8. par Delovni cas & Zanimivost dela	23	,259	,233
9. par Delovni cas & Zahtevnost dela	23	,236	,278
10. par Delovni cas & Obveščenost o dogodkih	23	-,126	,568
11. par Delovni cas & Stalnost zaposlitve	23	,273	,208
12. par Delovni cas & Zasluzek	23	,067	,762

Vir: Vprašalnik, 4. vprašanje

Tabela 18: Test vzorcnih parov

	Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Stopnja znacilnosti (2- stranska)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja				
				Spodnji	Zgornji			
1. par Delovni čas & Možnost napredovanja	-1,04	1,36	,28	-1,63	-,45	-3,668	22	,001
2. par Delovni čas & Možnost dod. izobraževanja	-1,30	1,69	,35	-2,04	-,57	-3,700	22	,001
3. par Delovni čas & Odnosi s sodelavci	-,52	1,20	,25	-1,04	-2,34E-03	-2,083	22	,049
4. par Delovni čas & Odnosi z nep. vodjem	-,78	1,54	,32	-1,45	-,12	-2,443	22	,023
5. par Delovni čas & Delovni pogoji	-,78	1,24	,26	-1,32	-,25	-3,023	22	,006
6. par Delovni čas & Varnost pri delu	-,65	1,23	,26	-1,18	-,12	-2,545	22	,018
7. par Delovni čas & Soodlocanje pri delu	-1,30	1,58	,33	-1,99	-,62	-3,961	22	,001
8. par Delovni čas & Zanimivost dela	-,91	1,20	,25	-1,43	-,39	-3,641	22	,001
9. par Delovni čas & Zahtevnost dela	-1,04	1,30	,27	-1,60	-,48	-3,861	22	,001
10. par Delovni čas & Obveščenost o dogodkih v podjetju	-1,30	1,69	,35	-2,04	-,57	-3,700	22	,001
11. par Delovni čas & Stalnost zaposlitve	-,30	1,29	,27	-,86	,26	-1,127	22	,272
12. par Delovni čas & Zasluzek	-1,22	1,65	,34	-1,93	-,50	-3,538	22	,002

Vir: Vprašalnik, 4. vprašanje

PRILOGA 7

Tabela 19 : Statistika vzorcnega para

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka
Možnost dodatnega izobraževanja (sedaj)	3,30	23	1,18	,25
Možnost dodatnega izobraževanja (v preteklosti)	2,96	23	1,43	,30

Vir: Vprašalnik, 3c. in 4c. vprašanje

Tabela 20: Korelacija med vzorcni parom

	N	Korelacija	Stopnja značilnosti
Možnost dodatnega izobraževanja (sedaj) & Možnost dodatnega izobraževanja (v preteklosti)	23	,384	,070

Vir: Vprašalnik, 3c. in 4c. vprašanje

Tabela 21: Test vzorcnega para

	Razlike med parom				t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja			
				Spodnji Zgornji			
Možnost dodatnega izobraževanja (sedaj) & Možnost dodatnega izobraževanja (v preteklosti)	,35	1,47	,31	-,29 ,98	1,139	22	,267

Vir: Vprašalnik, 3c. in 4c. vprašanje

PRILOGA 8

Tabela 22: Statistika vzorcnega para

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka
Delovni čas (sedaj)	2,57	23	,90	,19
Delovni čas (v preteklosti)	1,65	23	,93	,19

Vir: Vprašalnik, 3a. in 4a. vprašanje

Tabela 23: Korelacija med vzorcnim parom

	N	Korelacija	Stopnja znailnost
Delovni čas (sedaj) Delovni čas (v preteklosti)	23	-,243	,264

Vir: Vprašalnik, 3a. in 4a. vprašanje

Tabela 24: Test vzorcnega para

	Razlike med parom					t	Stopinje prostosti	Stopnja znailnosti (2-stranska)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja				
				Spodnji	Zgornji			
DELCAS - PDELCAS	,91	1,44	,30	,29	1,54	3,034	22	,006

Vir: Vprašalnik, 3a. in 4a. vprašanje

PRILOGA 9

Tabela 25: Opisna analiza spremenljivk "možnosti napredovanja" in "spol"

	SPOL	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
MOŽNOST NAPREDOVANA	ženski	54	2,98	1,14	,16
	moški	19	3,32	1,00	,23

Vir: Vprašalnik, 3b. in 9. vprašanje

Tabela 26: Rezultat t- testa skupin : "možnosti napredovanja" – "spol"

		Levanov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Razlika standardnih napak a.s.	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
MOŽNOST NAPREDOVANJA	Predvidena enakost varianc	,279	,599	-1,132	71	,262	-,33	,30	-,92	,25
	Predvidena ne-enakost varianc			-1,204	35,614	,236	-,33	,28	-,90	,23

Vir: Vprašalnik, 3b. in 9. vprašanje

PRILOGA 10

Tabela 27: Moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
popolnoma se strinjam	19	26,0	26,0	26,0
strinjam se	37	50,7	50,7	76,7
negotov/a sem	10	13,7	13,7	90,4
ne strinjam se	5	6,8	6,8	97,3
sploh se ne strinjam	2	2,7	2,7	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 5a. vprašanje

Tabela 28: Svoje delovne cilje prilagajam ciljem podjetja

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
popolnoma se strinjam	14	19,2	19,2	19,2
strinjam se	45	61,6	61,6	80,8
negotov/a sem	7	9,6	9,6	90,4
ne strinjam se	5	6,8	6,8	97,3
sploh se ne strinjam	2	2,7	2,7	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 5b. vprašanje

Tabela 29 : Korelacijska tabela za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"

			MOJI DELOVNI CILJI SO ENAKI CILJEM PODJETJA					
			popolnoma se strinjam	strinjam se	negotov/a sem	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	Skupaj
Z A D O V O L J S T V O Z D E L O M V P O D J E T J U	popolnoma se strinjam	Dejanske frekvence	9	6	0	0	0	15
		Teoreticne frekvence	3,9	7,6	2,1	1,0	,4	15,0
		% within ZADODEL	60,0%	40,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	47,4%	16,2%	,0%	,0%	,0%	20,5%
		% of Total	12,3%	8,2%	,0%	,0%	,0%	20,5%
	strinjam se	Dejanske frekvence	8	22	5	4	0	39
		Teoreticne frekvence	10,2	19,8	5,3	2,7	1,1	39,0
		% within ZADODEL	20,5%	56,4%	12,8%	10,3%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	42,1%	59,5%	50,0%	80,0%	,0%	53,4%
		% of Total	11,0%	30,1%	6,8%	5,5%	,0%	53,4%
	negotov/a sem	Dejanske frekvence	1	8	5	1	0	15
		Teoreticne frekvence	3,9	7,6	2,1	1,0	,4	15,0
		% within ZADODEL	6,7%	53,3%	33,3%	6,7%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	5,3%	21,6%	50,0%	20,0%	,0%	20,5%
		% of Total	1,4%	11,0%	6,8%	1,4%	,0%	20,5%
	ne strinjam se	Dejanske frekvence	1	0	0	0	2	3
		Teoreticne frekvence	,8	1,5	,4	,2	,1	3,0
		% within ZADODEL	33,3%	,0%	,0%	,0%	66,7%	100,0%
		% within DCENAKCP	5,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%	4,1%
		% of Total	1,4%	,0%	,0%	,0%	2,7%	4,1%
	sploh se ne strinjam	Dejanske frekvence	0	1	0	0	0	1
		Teoreticne frekvence	,3	,5	,1	,1	,0	1,0
		% within ZADODEL	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	,0%	2,7%	,0%	,0%	,0%	1,4%
		% of Total	,0%	1,4%	,0%	,0%	,0%	1,4%
	Skupaj	Dejanske frekvence	19	37	10	5	2	73
		Teoreticne frekvence	19,0	37,0	10,0	5,0	2,0	73,0
		% within ZADODEL	26,0%	50,7%	13,7%	6,8%	2,7%	100,0%
		% within DCENAKCP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	26,0%	50,7%	13,7%	6,8%	2,7%	100,0%

Vir: Vprašalnik, 2a. in 5a. vprašanje

Tabela 30 : Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Stopnja znacilnosti (2-stranska)
Pearson Chi-Square	67,676	16	,000
Likelihood Ratio	37,210	16	,002
Linear-by-Linear Association	12,676	1	,000
N of Valid Cases	73		

a 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Vir: Vprašalnik, 2a. in 5a. vprašanje

Tabela 31: Korelacijska tabela za spremenljivki "svoje delovne cilje prilagajam ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"

			SVOJE DELOVNE CILJE PRILAGAJAM CILJEM PODEJTJA.					
			popolnoma se strinjam	strinjam se	negotov/a sem	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	Skupaj
Z A D O V O L J S T V O Z D E L O M V P O D J E T J U	popolnoma se strinjam	Dejanske frekvence	8	5	1	0	1	15
		Teoreticne frekvence	2,9	9,2	1,4	1,0	,4	15,0
		% within ZADODEL	53,3%	33,3%	6,7%	,0%	6,7%	100,0%
		% within DCPRILCP	57,1%	11,1%	14,3%	,0%	50,0%	20,5%
		% of Total	11,0%	6,8%	1,4%	,0%	1,4%	20,5%
	strinjam se	Dejanske frekvence	5	28	4	2	0	39
		Teoreticne frekvence	7,5	24,0	3,7	2,7	1,1	39,0
		% within ZADODEL	12,8%	71,8%	10,3%	5,1%	,0%	100,0%
		% within DCPRILCP	35,7%	62,2%	57,1%	40,0%	,0%	53,4%
		% of Total	6,8%	38,4%	5,5%	2,7%	,0%	53,4%
	negotov/a sem	Dejanske frekvence	0	11	2	2	0	15
		Teoreticne frekvence	2,9	9,2	1,4	1,0	,4	15,0
		% within ZADODEL	,0%	73,3%	13,3%	13,3%	,0%	100,0%
		% within DCPRILCP	,0%	24,4%	28,6%	40,0%	,0%	20,5%
		% of Total	,0%	15,1%	2,7%	2,7%	,0%	20,5%
	ne strinjam se	Dejanske frekvence	1	1	0	0	1	3
		Teoreticne frekvence	,6	1,8	,3	,2	,1	3,0
		% within ZADODEL	33,3%	33,3%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
		% within DCPRILCP	7,1%	2,2%	,0%	,0%	50,0%	4,1%
		% of Total	1,4%	1,4%	,0%	,0%	1,4%	4,1%
	sploh se ne strinjam	Dejanske frekvence	0	0	0	1	0	1
		Teoreticne frekvence	,2	,6	,1	,1	,0	1,0
		% within ZADODEL	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within DCPRILCP	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	1,4%
		% of Total	,0%	,0%	,0%	1,4%	,0%	1,4%
	Skupaj	Dejanske frekvence	14	45	7	5	2	73
		Teoreticne frekvence	14,0	45,0	7,0	5,0	2,0	73,0
		% within ZADODEL	19,2%	61,6%	9,6%	6,8%	2,7%	100,0%
		% within DCPRILCP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	19,2%	61,6%	9,6%	6,8%	2,7%	100,0%

Vir: Vprašalnik, 2a. in 5b. vprašanje

Tabela 32 : Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki "svoje delovne cilje prilagajam ciljem podjetja" in "z delom v podjetju sem zadovoljen/a"

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Stopnja znacilnosti (2-stranska)
Pearson Chi-Square	45,615	16	,000
Likelihood Ratio	33,197	16	,007
Linear-by-Linear Association	8,896	1	,003
N of Valid Cases	73		

a 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Vir: Vprašalnik, 2a. in 5b. vprašanje

PRILOGA 11

Tabela 33: Lastniki delnic podjetja Mercator

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
ima delnico	9	12,3	12,3	12,3
nima delnice	64	87,7	87,7	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 6.vprašanje

Tabela 34: Korelacijska tabela za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "lastništvom delnice podjetja Mercator"

			MOJI DELOVNI CILJI SO ENAKI CILJEM PODJETJA					
			popolnoma se strinjam	strinjam se	negotov/a sem	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	Skupaj
D E L N I C A	ima delnico	Dejanske frekvence	6	1	2	0	0	9
		Teoreticne frekvence	2,3	4,6	1,2	,6	,2	9,0
		% within DELNICA	66,7%	11,1%	22,2%	,0%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	31,6%	2,7%	20,0%	,0%	,0%	12,3%
		% of Total	8,2%	1,4%	2,7%	,0%	,0%	12,3%
	nima delnice	Dejanske frekvence	13	36	8	5	2	64
		Teoreticne frekvence	16,7	32,4	8,8	4,4	1,8	64,0
		% within DELNICA	20,3%	56,3%	12,5%	7,8%	3,1%	100,0%
		% within DCENAKCP	68,4%	97,3%	80,0%	100,0%	100,0%	87,7%
		% of Total	17,8%	49,3%	11,0%	6,8%	2,7%	87,7%
	Skupaj	Dejanske frekvence	19	37	10	5	2	73
		Teoreticne frekvence	19,0	37,0	10,0	5,0	2,0	73,0
		% within DELNICA	26,0%	50,7%	13,7%	6,8%	2,7%	100,0%
		% within DCENAKCP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	26,0%	50,7%	13,7%	6,8%	2,7%	100,0%

Vir: Vprašalnik, 5a. in 6. vprašanje

Tabela 35: Izracun vrednosti χ^2 za spremenljivki “moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja” in “lastništvom delnice podjetja Mercator”

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Stopnja znacilnosti (2-stranska)
Pearson Chi-Square	11,215	4	,024
Likelihood Ratio	11,619	4	,020
N of Valid Cases	73		

a 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Vir: Vprašalnik, 5a. in 6. vprašanje

PRILOGA 12

Tabela 36 : Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

DELOVNI MOTIVI	aritmetična sredina	modus	standardni odklon	ran	minimum	maksimum
dobri delovni pogoji	4,62	4	3,22	12	1	13
možnosti napredovanja	6,51	4	3,64	13	1	14
dober zaslužek	4,03	2	3,54	13	1	14
ugoden delovni čas	4,49	3	3,14	12	1	13
dobri odnosi s sodelavci	4,37	2	2,45	9	1	10
možnost dodatnega izobraževanja	7,15	5	3,24	13	1	14
dobri odnosi z neposrednim vodjem	6,19	7	2,67	12	1	13
varnost pri delu	9,25	8	3,24	12	2	14
soodlocanje pri delu in poslovanju	9,47	9	2,71	12	2	14
zanimivo delo	8,27	10	2,94	13	1	14
stalnost zaposlitve	6,77	11	3,9	13	1	14
lahko delo	11,26	14	2,97	13	1	14
obveščenost o dogodkih v podjetju	11,26	13	2,56	11	3	14
samostojnost pri delu	10,53	14	3,37	12	2	14

Vir: Vprašalnik, 7. vprašanje

T- test za dejavnike, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Tabela 37 : Statistike vzorčnih parov

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka
1. par Dobri delovni pogoji & Dober zaslužek	4,62 4,03	73 73	3,22 3,54	,38 ,41
2. par Dobre možnosti napredovanja & Dober zaslužek	6,51 4,03	73 73	3,64 3,54	,43 ,41
3. par Dober zaslužek & Ugoden delovni čas	4,03 4,49	73 73	3,54 3,14	,41 ,37
4. par Dober zaslužek & Dobri odnosi s sodelavci	4,03 4,37	73 73	3,54 2,45	,41 ,29
5. par Dober zaslužek & Možnost dod. izobraževanja	4,03 7,15	73 73	3,54 3,24	,41 ,38
6. par Dober zaslužek & Dobri odnosi z nep. vodjem	4,03 6,19	73 73	3,54 2,67	,41 ,31
7. par Dober zaslužek & Varnost pri delu	4,03 9,25	73 73	3,54 3,24	,41 ,38
8. par Dober zaslužek & Soodlocanje pri delu	4,03 9,47	73 73	3,54 2,71	,41 ,32
9. par Dober zaslužek & Zanesljivo delo	4,03 8,27	73 73	3,54 2,94	,41 ,34
10. par Dober zaslužek & Stalnost zaposlitve	4,03 6,77	73 73	3,54 3,90	,41 ,46
11. par Dober zaslužek & Lahko delo	4,03 11,26	73 73	3,54 2,97	,41 ,35
12. par Dober zaslužek & Dobra obveščenost	4,03 11,62	73 73	3,54 2,56	,41 ,30
13. par Dober zaslužek & Samostojnost pri delu	4,03 10,53	73 73	3,54 3,37	,41 ,39

Vir: Vprašalnik, 7. vprašanje

Tabela 38: Korelacija med vzorcnimi pari

	N	Korelacija	Stopnja znacilnosti
1. par Dobri delovni pogoji & Dober zaslužek	73	-,059	,621
2. par Dobre možnosti napredovanja & Dober zaslužek	73	,382	,001
3. par Dober zaslužek & Ugoden delovni cas	73	,231	,049
4. par Dober zaslužek & Dobri odnosi s sodelavci	73	-,160	,176
5. par Dober zaslužek & Možnost dod. izobraževanja	73	-,062	,601
6. par Dober zaslužek & Dobri odnosi z nep. vodjem	73	-,333	,004
7. par Dober zaslužek & Varnost pri delu	73	-,259	,027
8. par Dober zaslužek & Soodlocanje pri delu	73	-,551	,000
9. par Dober zaslužek & Zanesljivo delo	73	-,143	,229
10.par Dober zaslužek & Stalnost zaposlitve	73	,045	,706
11.par Dober zaslužek & Lahko delo	73	-,121	,308
12. par Dober zaslužek & Dobra obveščenost	73	-,171	,149
13. par Dober zaslužek & Samostojnost pri delu	73	-,204	,083

Vir: Vprašalnik, 7. vprašanje

Tabela 39 : Test vzorcnih parov

	Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Stopnja znailnost (2-stranska)
	Aritmeticna sredina	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja				
				Spodnji	Zgornji			
1. par Dobri delovni pogoji & Dober zaslužek	,59	4,92	,58	-,56	1,74	1,023	72	,310
2. par Dobre možnosti napredovanja & Dober zaslužek	2,48	3,99	,47	1,55	3,41	5,305	72	,000
3. par Dober zaslužek & Ugoden delovni cas	-,47	4,15	,49	-1,43	,50	-,959	72	,341
4. par Dober zaslužek & Dobri odnosi s sodelavci	-,34	4,61	,54	-1,42	,73	-,635	72	,528
5. par Dober zaslužek & Možnost dodatnega izobraževanja	-3,12	4,94	,58	-4,28	-1,97	-5,398	72	,000
6. par Dober zaslužek & Dobri odnosi z nep. vodjem	-2,16	5,09	,60	-3,35	-,98	-3,632	72	,001
7. par Dober zaslužek & Varnost pri delu	-5,22	5,38	,63	-6,47	-3,96	-8,288	72	,000
8. par Dober zaslužek & Soodlocanje pri delu	-5,44	5,52	,65	-6,73	-4,15	-8,421	72	,000
9. par Dober zaslužek & Zanesljivo delo	-4,25	4,91	,57	-5,39	-3,10	-7,394	72	,000
10.par Dober zaslužek & Stalnost zaposlitve	-2,74	5,14	,60	-3,94	-1,54	-4,552	72	,000
11.par Dober zaslužek & Lahko delo	-7,23	4,89	,57	-8,37	-6,09	-12,647	72	,000
12. par Dober zaslužek & Dobra obveščenost	-7,59	4,70	,55	-8,69	-6,49	-13,782	72	,000
13. par Dober zaslužek & Samostojnost pri delu	-6,51	5,36	,63	-7,76	-5,26	-10,373	72	,000

Vir: Vprašalnik, 7. vprašanje

Tabela 40: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

MESTO														
DEJAVNIK	1m	2m	3m	4m	5m	6m	7m	8m	9m	10m	11m	12m	13m	14m
delovni pogoji	11	12	8	14	6	7	2	1	1	7	1	1	2	0
možnost napredovanja	5	4	7	11	9	4	7	4	3	3	9	2	3	2
zaslužek	16	21	9	6	3	5	0	2	2	2	1	4	1	1
delovni čas	14	5	16	12	5	3	6	1	4	2	2	2	1	0
odnosi s sodelavci	10	12	7	9	11	10	5	4	4	1	0	0	0	0
dodatno izobraževanje	2	2	6	3	13	8	7	11	6	2	3	3	5	2
odnosi z neposrednim vodjem	2	6	5	6	10	8	16	7	3	6	3	0	1	0
varnostjo pri delu	0	1	4	2	2	5	8	9	7	8	4	9	6	8
soodlocanje pri delu	0	2	0	1	3	5	3	8	18	3	12	8	7	3
zanimivo delo	1	3	2	1	6	8	6	6	8	18	6	5	1	2
stalnost zaposlitve	11	4	4	7	1	6	6	5	7	3	12	3	2	1
težavnost dela	1	1	0	1	1	1	3	4	5	6	5	15	9	21
obveščenost o dogodkih v podjetju	0	0	1	1	1	1	3	3	3	3	7	15	19	16
samostojnost pri delu	0	1	3	1	4	2	1	9	2	7	7	6	14	16

Vir: Vprašalnik, 7. vprašanje

Tabela 41: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v odstotkih

ODSTOTEK														
DEJAVNIK	1m	2m	3m	4m	5m	6m	7m	8m	9m	10m	11m	12m	13m	14m
delovni pogoji	15,1	16,4	11,0	19,2	8,2	9,6	2,7	1,4	1,4	9,6	1,4	1,4	2,7	0,0
možnost napredovanja	6,8	5,5	9,6	15,1	12,3	5,5	9,6	5,5	4,1	4,1	12,3	2,7	4,1	2,7
zaslužek	21,9	28,8	12,3	8,2	4,1	6,8	0,0	2,7	2,7	2,7	1,4	5,5	1,4	1,4
delovni čas	19,2	6,8	21,9	16,4	6,8	4,1	8,2	1,4	5,5	2,7	2,7	2,7	1,4	0,0
odnosi s sodelavci	13,7	16,4	9,6	12,3	15,1	13,7	6,8	5,5	5,5	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
dodatno izobraževanje	2,7	2,7	8,2	4,1	17,8	11,0	9,6	15,1	8,2	2,7	4,1	4,1	6,8	2,7
odnosi z neposrednim vodjem	2,7	8,2	6,8	8,2	13,7	11,0	21,9	9,6	4,1	8,2	4,1	0,0	1,4	0,0
varnostjo pri delu	0,0	1,4	5,5	2,7	2,7	6,8	11,0	12,3	9,6	11,0	5,5	12,3	8,2	11,0
soodlocanje pri delu	0,0	2,7	0,0	1,4	4,1	6,8	4,1	11,0	24,7	4,1	16,4	11,0	9,6	4,1
zanimivo delo	1,4	4,1	2,7	1,4	8,2	11,0	8,2	8,2	11,0	24,7	8,2	6,8	1,4	2,7
stalnost zaposlitve	15,1	5,5	5,5	9,6	1,4	8,2	8,2	6,8	9,6	4,1	17,8	4,1	2,7	1,4
težavnost dela	1,4	1,4	0,0	1,4	1,4	1,4	4,1	5,5	6,8	8,2	6,8	20,5	12,3	28,8
obveščenost o dogodkih v podjetju	0,0	0,0	1,4	1,4	1,4	1,4	4,1	4,1	4,1	4,1	9,6	20,5	26,0	21,9
samostojnost pri delu	0,0	1,4	4,1	1,4	5,5	2,7	1,4	12,3	2,7	9,6	9,6	8,2	19,2	21,9

Vir: Vprašalnik, 7. vprašanje

PRILOGA 13

Tabela 42: Korelacijska tabela za spremenljivki "moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja" in "casom zaposlitve"

			MOJI DELOVNI CILJI SO ENAKI CILJEM PODJETJA					
			popolnoma se strinjam	strinjam se	negotov/a sem	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	Skupaj
C A S Z A P O S L I T V E	manj kot 1 leto	Dejanske frekvence	1	2	0	2	0	5
		Teoreticne frekvence	1,3	2,5	,7	,3	,1	5,0
		% within CASZAPO	20,0%	40,0%	,0%	40,0%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	5,3%	5,4%	,0%	40,0%	,0%	6,8%
		% of Total	1,4%	2,7%	,0%	2,7%	,0%	6,8%
	1 leto do pod 3 leta	Dejanske frekvence	5	16	5	2	0	28
		Teoreticne frekvence	7,3	14,2	3,8	1,9	,8	28,0
		% within CASZAPO	17,9%	57,1%	17,9%	7,1%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	26,3%	43,2%	50,0%	40,0%	,0%	38,4%
		% of Total	6,8%	21,9%	6,8%	2,7%	,0%	38,4%
	3 leta do pod 7 let	Dejanske frekvence	7	12	4	1	1	25
		Teoreticne frekvence	6,5	12,7	3,4	1,7	,7	25,0
		% within CASZAPO	28,0%	48,0%	16,0%	4,0%	4,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	36,8%	32,4%	40,0%	20,0%	50,0%	34,2%
		% of Total	9,6%	16,4%	5,5%	1,4%	1,4%	34,2%
	7 let do pod 10 let	Dejanske frekvence	2	2	1	0	0	5
		Teoreticne frekvence	1,3	2,5	,7	,3	,1	5,0
		% within CASZAPO	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	10,5%	5,4%	10,0%	,0%	,0%	6,8%
		% of Total	2,7%	2,7%	1,4%	,0%	,0%	6,8%
	10 let in vec	Dejanske frekvence	4	5	0	0	1	10
		Teoreticne frekvence	2,6	5,1	1,4	,7	,3	10,0
		% within CASZAPO	40,0%	50,0%	,0%	,0%	10,0%	100,0%
		% within DCENAKCP	21,1%	13,5%	,0%	,0%	50,0%	13,7%
		% of Total	5,5%	6,8%	,0%	,0%	1,4%	13,7%
	Skupaj	Dejanske frekvence	19	37	10	5	2	73
		Teoreticne frekvence	19,0	37,0	10,0	5,0	2,0	73,0
		% within CASZAPO	26,0%	50,7%	13,7%	6,8%	2,7%	100,0%
		% within DCENAKCP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	26,0%	50,7%	13,7%	6,8%	2,7%	100,0%

Vir: Vprašalnik, 1. in 5a. vprašanje

Tabela 43: Izracun χ^2 za spremenljivki “moji delovni cilji so enaki ciljem podjetja” in “casom zaposlitve”

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Stopnja znacilnosti (2-stranska)
Pearson Chi-Square	17,552	16	,351
Likelihood Ratio	16,534	16	,416
Linear-by-Linear Association	1,654	1	,198
N of Valid Cases	73		

a 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Vir: Vprašalnik, 1. in 5a. vprašanje

Tabela 44 : Katero nagrajevanje bi vas bolj motiviralo za doseganje vecje ucinkovitosti pri delu?

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
individualno nagrajevanje	54	74,0	74,0	74,0
skupinsko nagrajevanje	19	26,0	26,0	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

Vir: Vprašalnik, 9. vprašanje