

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

MOTIVACIJA PRODAJNIH SVETOVALCEV V PODJETJU

SI.MOBIL D.D.

Ljubljana, julij 2016
POHAR

ANDREJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Pohar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija prodajnih svetovalcev v podjetju Si.mobil d.d., pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 06.07.2016

Podpis

študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN MOTIVACIJE ZA USPEŠNO PRODAJO	1
1.1 Opredelitev motivacije.....	2
1.2 Proces motiviranja	2
1.3 Vrste motivov	3
1.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	3
1.4.1 Organizacijska klima in kultura.....	4
1.4.2 Komuniciranje pri delu.....	5
1.4.3 Denar, pohvale, nagrade, priznanja	5
1.4.4 Medsebojni odnosi zaposlenih	7
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	7
2.1 Motivacijska teorija Maslowa.....	7
2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	8
2.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	9
2.4 Leavittova motivacijska teorija.....	10
2.5 Vroomova teorija ali teorija pričakovanja	11
2.6 Adamsova teorija pravičnosti	11
3 PRODAJA IN MOTIVACIJA PRODAJALCEV	11
4 MOTIVACIJA PRODAJNIH SVETOVALCEV V PODJETJU SI.MOBIL D.D. 12	12
4.1 Predstavitev podjetja Si.mobil d.d.	12
4.2 Dejavniki motiviranja v podjetju Si.mobil d.d.	14
4.2.1 Ugodnosti za zaposlene	14
4.2.2 Nagrajevanje in napredovanje	16
5 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI PRODAJNIH SVETOVALCEV	17
5.1 Opis dela prodajnega svetovalca.....	17
5.2 Metodologija raziskovanja.....	18
5.3 Analiza rezultatov	18
5.4 Predlogi za izboljšave motiviranosti prodajnih svetovalcev.....	22
6 SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	9
Tabela 2: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo ...	10

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni motivacijski proces	3
Slika 2: Širši pogled na sistem plač in nagrajevanja	6
Slika 3: Model značilnosti dela	10
Slika 4: Struktura anketiranih glede na spol (v %).....	18
Slika 5: Struktura anketiranih glede na starost (v %).....	19
Slika 6: Struktura anketiranih glede na stopnjo izobrazbe (v %).....	19
Slika 7: Struktura anketiranih glede na dolžino delovne dobe v prodaji Si.mobil d.d (v %).....	20
Slika 8: Struktura strinjanja anketiranih, da je treba za svoj osebni dohodek delo opraviti korektno in da je dodatno nagrajevanje res bonus (v %).....	20
Slika 9: Struktura pomembnosti dejavnikov motiviranja.....	21
Slika10: Mera strinjanja s trditvami o motiviranosti.....	22

UVOD

Motivacija je v bistvu energija za dejanja, ki nas bodo pripeljala bližje ciljem. Podjetja se v današnjih časih čedalje bolj zavedajo pomembnosti delovne sile, saj so prav zaposleni tisti, v katerih se skrivajo prednosti podjetij v primerjavi s konkurenco. Motiviranost zaposlenih tako vpliva na zadovoljstvo posameznika v podjetju kot na uspešnost in razvoj podjetja. Uspešna motivacija lahko pripelje do zadovoljstva zaposlenih oziroma do bolj produktivnega dela. Podjetje bi moralo ugotoviti, kaj zaposlene spodbuja k delu, v sodelovanju z njimi postaviti cilje, naloge in jih primerno motivirati za izpolnitev teh nalog. Za odlične in motivirane zaposlene so ključni dobri vodje, ki so prisiljeni najti več načinov motiviranja, saj so zaposleni spolno, starostno, kulturno raznoliki ...

Lahko se strinjamo s strokovnjakom s področja prodaje in osebne rasti z Brianom Tracyjem, da prav vsi delamo v prodaji in smo vsi prodajalci, pa se tega sploh ne zavedamo (Ledinek, 2010, str. 6). Ko prepričujemo druge ljudi, ko uveljavljamo svoje mnenje, ko se naučimo za izpit, ko svetujemo, ko iščemo službo ... Če želimo v današnjem svetu preživeti, moramo slej ali prej prodajati. Za povprečnega Slovenca ima prodaja kot taka negativen prizvok zaradi pomanjkanja podjetniške tradicije.

Namen zaključne naloge je predstaviti možnosti za izboljšanje motiviranosti prodajnih svetovalcev in posledično uspešnost poslovanja podjetja. Cilj zaključne naloge je, da teoretično predstavim pojem motivacije, motivacijske teorije, dejavnike motiviranja, predstaviti podjetje Si.mobil d.d. in preučiti vpliv motivacije na prodajne svetovalce v podjetju Si.mobil d.d., na koncu pa predlagati možne izboljšave glede na rezultate preučevanja.

Zaključna naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del je namenjen predstavitvi teoretičnih izhodišč izbranih motivacijskih teorij. Drugi del pa bo namenjen obravnavi motiviranja prodajnih svetovalcev v podjetju Si.mobil d.d. Z raziskavo želim ugotoviti, ali so motivacijski dejavniki izbranega podjetja učinkoviti pri motiviranju na področju prodaje. Z zaključno nalogo želim ugotoviti in na podlagi ugotovljenih rezultatov anonimne ankete podati končno oceno nadrejenih podjetja, če so njihovi motivacijski dejavniki motivacijski ali demotivacijski.

1 POMEN MOTIVACIJE ZA USPEŠNO PRODAJO

Za uspešno opravljeno katero koli delo je potrebna ustrezna motivacija zaposlenih. To velja za kateri koli poklic, tudi za prodajalce. Bolj kot so prodajni svetovalci motivirani, da opravljajo svoje delo, boljši so prodajni rezultati. Tako je dobro motiviran prodajni svetovalec pripravljen narediti vse in še več za potencialnega kupca, saj je zadovoljstvo obojestransko.

1.1 Opredelitev motivacije

Beseda motivacija izhaja iz latinščine (motus = gibanje). Motiviramo lahko sebe ali druge. Psihologija motivacije v ožjem smislu odkriva razloge človekovih ravnanj, v širšem smislu pa določa tudi tiste sile, ki silijo ali spodbujajo vsako živo bitje h kakršni koli dejavnosti.

Pojem motivacija zajema vse silnice in gibala, ki osebnost spodbujajo in usmerjajo v delovanje. Gre za človekove potrebe, vrednote, cilje, interese, motive ipd. (Vrhovec, 1998, str. 61).

Odgovor na vprašanje, kaj je motivacija? Se zelo razlikuje od kulture do kulture. S splošno opredelitvijo motivacije se ukvarja več različnih avtorjev, zaradi tega je tudi več različnih opredelitev motivacij:

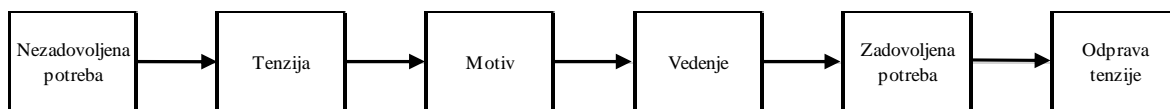
- Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih človeka in ga ne znamo v celoti pojasniti. Gre za naraven proces, saj so ljudje po naravi motivirani, saj nosijo to v sebi že od rojstva (Možina et al., 2002, str. 475).
- Motivacija je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi, pri čemer motiv predstavlja stanje tenzije znotraj človeka, ki ga je povzročila potreba. Vse potrebe tako biološke, psihološke v človeku povzročajo določeno napetost, ki jo imenujemo stanje tenzije. Tenzija sama po sebi ne vodi do rešitve potreb, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti (Treven, 2001, str. 125).
- Motivacija je goreča želja zaposlenega, da opravi delo, za kar ga potem tudi primerno nagradimo (Grubiša, 2001, str. 185).
- Motivacija je občutena oziroma doživljena napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu ciljnemu objektu, je notranji proces, ki vpliva na smer, vztrajnost in intenzivnost k cilju usmerjenega vedenja in je specifična potreba, želja, hotenje, ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje. Z drugimi besedami je motivacija psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, misli, stališča, pojmovanja, prepričanja in druge psihične vsebine (Kobal & Grum, 2009, str. 15–16).
- Motivacije ni mogoče meriti neposredno, temveč preko vedenjskih sprememb, prepričanj in mnenj oseb o njihovi lastni motivaciji itd. Učinki motivacije so začasni. Oseba, ki je npr. v nekem trenutku visoko motivirana za izvajanje določene dejavnosti, lahko kasneje svojo motivacijo močno zniža in postane nedejavna (Grum & Musek, 2009, str. 16).

1.2 Proces motiviranja

Temeljni motivacijski proces je prikazan v Sliki 1. Prikazuje, da se proces začne z nezadovoljeno potrebo in konča z odpravo tenzije. Nezadovoljena potreba (biološka ali psihološka) ustvari v človeku neko napetost, ki jo imenujemo tenzija. Tenzija pa predstavlja motiv, ki povzroči človekovo aktivnost v smeri zadovoljitve potreb. Ko pa je

potreba zadovoljena, je s tem odpravljena tenzija in tako se sklene krog motivacijskega procesa (Treven, 2001, str. 125).

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 125, slika 9.

1.3 Vrste motivov

Razlikujemo primarne in sekundarne motive, ki so odvisni glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju (Lipičnik, 1998, str. 156). Primarni motivi ali silnice usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi, lahko govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke (potreba po hrani, vodi, potreba po izločanju, po fizični celovitosti, po spanju, počitku, seksualna potreba) ali socialne (potreba po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji, po socialnem konformizmu itd.). Na primarne biološke potrebe zaradi njihove značilnosti ne moremo zavestno vplivati na njihov nastanek, ker so te potrebe v vsakem človeku in jih mora zadovoljevati.

Sekundarni motivi so motivi oz. silnice, ki človeku vzbujajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, če niso zadovoljeni, pa ne ogrožajo njegovega življenja. Glede na nastanek ločimo podedovane motive, to so tiste, ki jih človek prinese s seboj na svet. Pridobljene pa so tiste, ki si jih je pridobil v življenju.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ki spodbujajo človekovo aktivnost, spadajo interesi, stališča in navade (Lipičnik, 1998, str. 159). Mednje spadata tudi alkoholizem in narkomanija. To so motivi, ki so pridobljeni in so individualni.

Človek zadovoljuje svoje potrebe (motive), da ohranja biološko in socialno ravnotežje, sicer se ga lahko lotijo razne motnje. Pri zadovoljevanju potreb pride pogosto do raznih ovir, ki nastanejo na poti med potrebo in ciljem (Lipičnik, 1998, str. 159). Ovire so lahko naravne ali socialne, v človeku (konflikti) ali zunaj njega (frustracija). Če je človek v konfliktu oziroma frustriran, nenehno strmi k temu, da zmanjša napetost in primerno tudi ravna. Obstajata dva načina reševanja konfliktnih situacij oziroma frustracij, in sicer prilagojen (prilagojeno odzivanje na konflikt oz. frustracijo, ko človek trajno odpravi frustracijo oz. konflikt) in neprilagojen (neprilagojeno odzivanje pa oviro samo začasno odstrani) (Lipičnik, 1998, str. 160).

1.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vse večji pomen na področju motivacije postajajo nefinančni dejavniki, kot so: primerno delovno in življenjsko okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega

usposabljanja in izobraževanja ob delu, dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo – delo polno izzivov, stalnost zaposlitve, zanesljivost zaposlitve. Plača, zaslužek, osebni dohodek, priznanje za dobro delo, bonusi, nagrade, premije pa so prevladujoči finančni dejavniki. Pozitivni vpliv na motivacijo posameznika ima povečanje finančnih dejavnikov, saj zaradi tega vложи več truda v svoje delo.

1.4.1 Organizacijska klima in kultura

Za označevanje klime najdemo v strokovni literaturi veliko izrazov: organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi se s tem ne strinjajo, tretji pa iščejo stične točke, ki jih zajemajo ti pojmi.

Gilmer (Lipičnik, 1998, str. 73) je ugotovil, da se organizacije med sabo razlikujejo zaradi klime. Organizacije se ne razlikujejo le po fizični strukturi, temveč tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve medsebojnih interakcij ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in za organizacijo. Termin klima torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji, zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 73).

Pri preučevanju pojma kulture je Konrad (Lipičnik, 1998, str. 73) ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. In da se za raziskovanje organizacijske kulture uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov ...). Organizacijska klima pa naj bi bila odsev kulture. Pojem klime naj bi bil bolj analitičen, usmerjen v opisovanje trenutnega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Klima je torej skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Po Konradu je stična točka pojmov kultura in klima v tem, da oba skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji.

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 75).

Organizacijska kultura je ena globljih, najbolj razširjenih in najbolj vplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije (odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, konkurence ...), na osnovi katerih ugotavljamo, kakšna je. Dr. Š. Kajzer o pojmu in pomenu organizacijske kulture razmišlja takole, da v današnjem vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nekih trajnih in odločilnih konkurenčnih prednosti, saj se vse večji raznolikosti in dinamiki podjetje upre še z večjo raznolikostjo in dinamiko. Zato tudi ni več v ospredju

učinkovitost, ampak uspešnost podjetja. V zadnjih časih se je pokazalo, da je kultura podjetja zelo pomemben dejavnik, ki ga je v nasprotju s pričakovanji mogoče spoznati, vrednotiti in tudi oblikovati. Kulturo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Kultura se večinoma ne izraža neposredno, ampak se posredno kaže v tem, kaj počnemo, kakšen je naš odnos do soljudi, sebe, okolja, narave ... Gre za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih ne zavedamo, pomembno pa sooblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik, 1998, str. 80–81).

1.4.2 Komuniciranje pri delu

V najširšem pomenu je komunikacija proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje in je proces prenašanja misli ali ideje od pošiljatelja do prejemnika (Kavčič, 2004, str. 3). Namenjena je vzpostavljanju medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanj, dogovarjanju in sporazumevanju ter oblikovanju medsebojnih razmerij. Komunikacija je kakršno koli verbalno ali neverbalno vedenje, ki ga zazna druga oseba. Namen komunikacije je na neki način vplivati na drugo osebo, jo korigirati, poučiti ali celo spremeniti, vzdrževati stike z drugimi, reševati probleme, reklamacije ...

Komuniciranje je sestavni del vsake organizacije in je prepleteno z mnogimi drugimi dejavniki, kot so vodenje, motiviranje, organizacijska klima itd. V službi preživimo večino časa svojega življenja in tako smo v stalnem stiku s sodelavci, nadrejenimi, strankami, dobavitelji ... Zato moramo imeti dobro razvite sposobnosti komuniciranja, saj se moramo pogovarjati, usklajevati različne zamisli, mišljenja, pomagati pri odločitvah, reševati težave, pritožbe, reklamacije itd. Za uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju je zaslužen vodja, ki jih zna dobro informirati, usmerjati, komunicirati z njimi, jim postavljati cilje in jih motivirati. Dobra komunikacija med zaposlenimi pripelje do večje storilnosti na delovnem mestu in s tem do boljših poslovnih rezultatov. Od razpoloženja sogovornikov je odvisna kakovost pogovora.

1.4.3 Denar, pohvale, nagrade, priznanja

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, dosežke, pohvale, osebni razvoj ...) (Lipičnik, 1998, str. 191).

Plače in nagrajevanje zaposlenih so pomemben dejavnik pri zaustavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, saj vplivajo na obseg zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje stroškov dela.

Če tako široko opredelimo pojem plač in nagrajevanja (slika 2), so seveda za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato

včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116–117). Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo, saj si z njim neposredno ali posredno lahko zadovoljijo mnogo potreb. Denar je močan, vendar ne edini motivator. Zaposlene spodbujajo tudi pohvale in priznanja oziroma nagrade za dobro opravljeno delo, izrečena v pravem trenutku in na ustrezen način. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan, 2001, str. 208).

Poleg same plače je še veliko drugih oblik nagrajevanja, kot so: plačilo za nedelo, kot plačan dopust, plačilo za dela proste dneve, plačilo bolniške, plačilo za dodatno pokojninsko zavarovanje, regres, razna darila otrokom zaposlenih, službene ugodnosti – služben avto, rekreacijske programe in programe za boljše počutje ...

Nagrade in priznanja za posebne dosežke so zanimiva zato, ker imajo veliko sporočilno moč, kaj je v podjetju pomembno. Z oblikovanjem meril za izbiro nagrajencev jasno pokažemo, kakšno vedenje pričakujemo od zaposlenih in kako lahko največ prispevajo k uspešnosti podjetja (Zupan, 2001, str. 218).

Slika 2: Širši pogled na sistem plač in nagrajevanja

- | | |
|---|----------------------------------|
| - Vlaganje v ljudi | - Vizija in vrednote |
| - Razvoj in usposabljanje | - Uspešnost in razvoj podjetja |
| - Sistem zagotavljanja uspešnosti | - Podoba in ugled podjetja |
| - Napredovanje na poklicni poti | - Deležništvo (stakeholderhip) |
| - Odnosi zmaga – (win – win)
med podjetjem in posameznikom | |

Plača, nagrade in ugodnosti	Dobro delovno okolje in razmere
- Osnovna plača	- Usmerjenost k ljudem
- Plačilo po uspešnosti	- Vodenje
- Ugodnosti in posredna plačila	- Sodelavci
- Priznanja in praznovanja uspehov	- Značilnosti dela
	- Vključenost v dogajanje
	- Zaupanje in privržernost
	- Odprto kumuniciranje

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 116, slika 1-3.

1.4.4 Medsebojni odnosi zaposlenih

Upoštevanje razlik med posamezniki, vladanje vzajemnosti, dajanje in sprejemanje povratnih informacij, omogočanje osebnega izražanja posameznika, priznavanje za obstoj konfliktov, priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih, razlikovanje vsebine in odnosov v komunikaciji, prizadevanje pridobiti čim bolj kritičen pogled v možnosti nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih, vse to je ideal, h kateremu je treba strmeti in ki ga v celoti nikoli ne bo mogoče doseči, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, se jih učimo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist (Možina et al., 2002, str. 597–599).

Zaposleni se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj kot oni sami, saj si s tem razvijajo svoje spretnosti in povečujejo svoje znanje. Takšno obliko medsebojnega povezovanja imenujemo mentorstvo (Treven, 1998, str. 207). Veliko mentorskih povezav se oblikuje neformalno kot posledica skupnih interesov mentorja in njegovega varovanca. Mentorji zagotavljajo svojim varovancem psihosocialno podporo (vloga mentorja kot prijatelja, ki ceni in spoštuje svojega varovanca, posluša in razume njegove skrbi ter strahove) in osnovo za razvoj njihove kariere. Mentor podpira varovančevo kariero tako, da nanj prenaša svoje znanje in navodila za vedenje v določenih okoliščinah, skrbi za varstvo svojega varovanca in ga oskrbuje z nalogami, ki so povezane s čim več izzivi (Treven, 1998, str. 207–208).

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Danes je nujno poznati dejavnike, ki ljudi motivirajo za delo, zaradi doseganja uspehov pri delu, izobraževanju ljudi pri delu, varnostnih ukrepov, razvoja posameznikov, za razumevanje odnosov med ljudmi, obnašanje ljudi, človeških vrednot, želja ... Številni teoretiki so poskušali razložiti človekov odnos do dela, zato v ta namen najdemo v literaturi več razlag in teorij, ki poskušajo odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo (Vrhovec, 1997, str. 133).

2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je leta 1954 razvil prvo celovito motivacijsko teorijo, ki podarja, da ljudi motivirajo potrebe (Treven, 1998, str. 113). Z njo je predstavil svoj koncept hierarhije potreb, ki so razvrščene v pet ravni, od nižjih k višjim, kot ravni piramide, ki so prikazane v sliki 2. Izdelal je prioritetni seznam motivacijskih področij. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Zadovoljevanje potreb se začne na dnu piramide. Po Maslowu je pet glavnih tipov potreb, od najnižjih do najvišjih (Treven, 1998, str. 114):

- Fiziološke potrebe: to so temeljne potrebe, zato so pred vsemi drugimi. Najosnovnejše človekove potrebe so potrebe po hrani, vodi, spolnih odnosih. V organizacijskem

okolju je na tej ravni treba upoštevati potrebo po ustreznem ogrevanju, zraku in osnovni plači, ki zagotovi preživetje.

- Potrebe po varnosti se pojavijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Potrebe po varnosti so želja človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, položaja. V organizaciji zajemajo varno delo, zagotovljeno delovno mesto in dodatne bonuse.
- Potreba po pripadnosti: ko ljudje zadovoljijo potrebo po varnosti, se v njih porodi želja po pripadnosti. To je želja človeka po ljubezni, po priznanju po tem, da je cenjen. V organizaciji se pokažejo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci in nadzorniki ter po udeležbi v skupinskem delu.
- Potreba po spoštovanju: to je potreba človeka, da spoštuje samega sebe in da ga spoštujejo in cenijo tudi drugi ljudje. Sem spadajo tudi potrebe po uveljavljanju, moči, priznanju ter statusu. V organizaciji je to želja po priznanju za prispevke organizaciji, povečani odgovornosti in višjemu statusu.
- Potreba po samouresnitvi: so najvišje v piramidi in so potrebe ravni, ki odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben. Potrebe te ravni človeka motivirajo, da transformira percepcijo o sebi v stvarnost. V organizaciji je mogoče zadovoljiti potrebe po samouresnitvi tako, da se posameznikom omogoči usposabljanje za prihodnje izzive, rast, kreativnost (Lipičnik, 1998, str. 164–165).

2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je preučeval, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in na motiviranost človeka. Njegova teorija se imenuje dvofaktorska, saj je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini, in sicer na motivatorje in higienike (tabela 5). Vsaka od teh dveh skupin vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju na drugačen način. Higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg je ugotovil kot zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Za managerje je Herzbergova motivacijska teorija uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda vseh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročiti predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Treven, 2001, str. 129, 130).

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

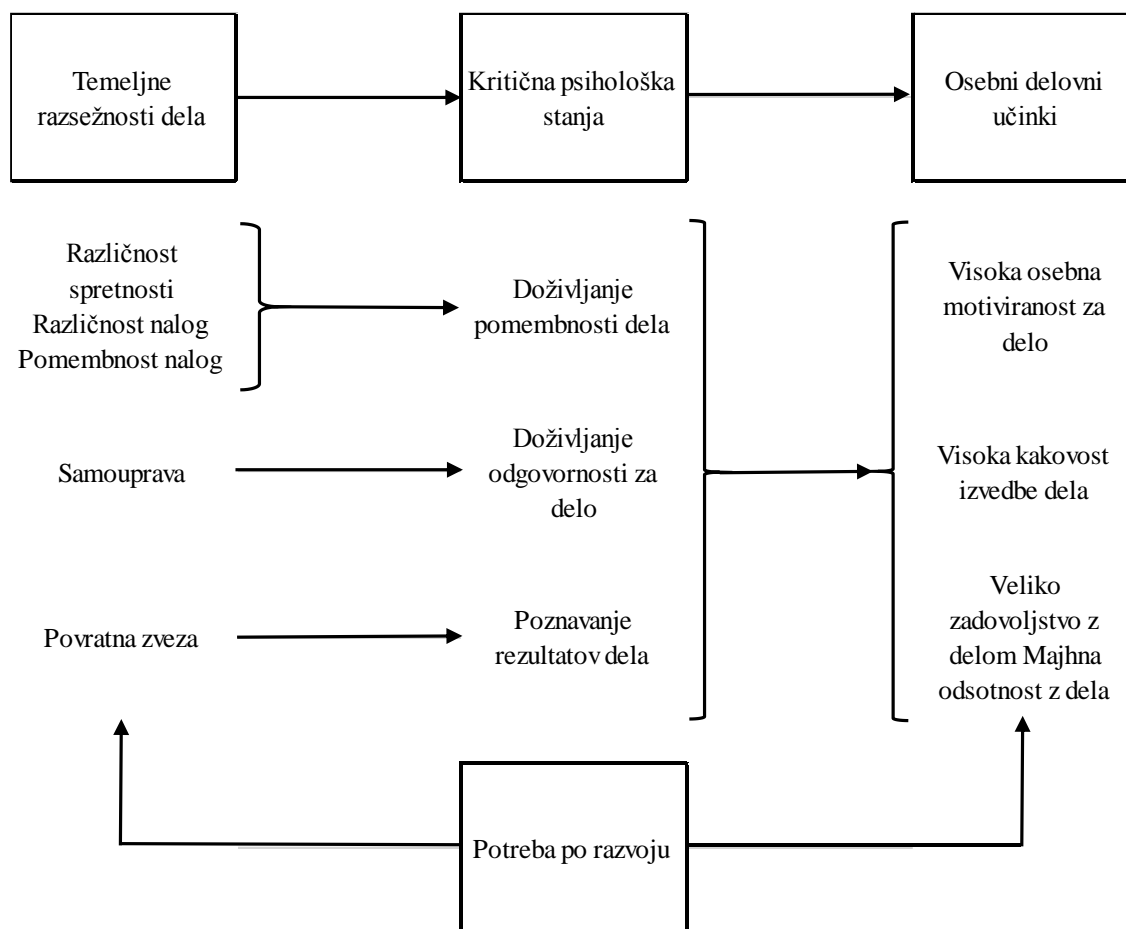
Higieniki	Motivatorji
1. Nadzor	1. Odgovornost
2. Odnos do vodje	2. Uspeh
3. Plača	3. Napredovanje
4. Delovni pogoji	4. Samostojnost
5. Status	5. Pozornost
6. Politika podjetja	6. Razvoj
7. Varnost pri delu	
8. Odnos do sodelavcev	

Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 130, tabela 12.

2.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah (slika 3). Postavlja si osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Na motivacijo na delovnem mestu vplivajo tri kritične psihološke okoliščine (doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov) (tabela 1). Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka. Iz slike 3 je razvidno, da zato, ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se delo izplača in da ga je vredno delati. Da doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pripomore k temu, da spoznava raven svoje uspešnosti. Elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo, so: zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 169–170, Treven, 2001, str. 132–133).

Slika 3: Model značilnosti dela



Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 133, slika 12.

Tabela 2: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo

Doživljanje pomembnosti	Zaznavanje, da se delo izplača	Velika motiviranost za delo
Doživljanje odgovornosti	Občutek osebne odgovornosti	
Poznavanje rezultatov	Poznavanje ravni uspešnosti	
Kritične psihološke okoliščine	Posledice	

Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 169, slika 5.11.

2.4 Leavittova motivacijska teorija

Temelji na potrebi, ki zaradi pomanjkanja nečesa sproži napetost, to imenujemo tudi stanje pomanjkanja (Lipičnik, 1998, str. 117). Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja.

Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Olajšanje je končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu in je posledica, ki ga je povzročilo doseganje cilja. Relaksacija nastopi, ko je potreba izpolnjena in ko človeka povrne v prvotno stanje, dokler spet ne nastane nova potreba (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91).

2.5 Vroomova teorija ali teorija pričakovanja

Je ena najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije, ki jo je zasnoval Vroom (Lipičnik, 1998, str. 167). Motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je želel razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pomagal si je s tremi izhodiščnimi pojmi, in sicer z valenco (privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju), z instrumentalnostjo (je pomemben del Vroomove teorije in pomeni povezava med dvema ciljema, nastane pa, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj, da bi lahko potem dosegel drugega, ki je zanj pomembnejši kot prvi) in pričakovanjem (pričakovanje je poglobitveni pojem Vroomove teorije, ki je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Npr. posameznik pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večjega zaslužka) (Lipičnik, 1998, str. 167, 168).

2.6 Adamsova teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Če je delavčevo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. V nasprotnem primeru, ko delavec ugotovi, da razmerja niso enaka, se mu zdi to nepravično, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo. Temeljni dejavniki teorije pravičnosti so: vložki (vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela, npr. starost, izobrazba, spretnost ...), prejemki (dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela) in osebe za primerjavo (osebe za primerjavo si lahko zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju) (Treven, 1998, str. 124–126).

3 PRODAJA IN MOTIVACIJA PRODAJALCEV

Prodajanje je torej proces prepričevanja potencialnega kupca, da kupi izdelek ali storitev. Je tudi proces zadovoljevanja potreb in želja kupca za medsebojno nadaljnjo korist obeh, prodajalca in kupca (Ledinek, 2010, str. 8). V današnjem času postajajo kupci vse zahtevnejši in bolj ozaveščeni, kar postavlja prodajo pred nove izzive, ki zahtevajo kreativnost in spremembe. Prodaja je ena najbolj kritičnih dejavnosti podjetja, preko katere podjetje spreminja svoje izdelke oziroma storitve v denarno obliko in s tem zaključuje poslovni proces.

Prodajanje delimo na osebno in neosebno, pri čemer je neosebna prodaja tista, pri čemer prodajalec in kupec nista v neposrednem stiku (Ledinek, 2010, str. 8). Primeri neosebne prodaje so: prodaja preko katalogov, brošur, spleta, preko televizijskega ali radijskega programa ... Osebno prodajanje pa je pravo nasprotje neosebni prodaji, saj gre tu za neposredno komuniciranje med prodajalci in kupci iz oči v oči, preko telefona, faksa, osebnega elektronskega dopisovanja ... V zaključni nalogi sem se osredotočila na motivacijo prodajalcev pri osebni prodaji.

Motiviranje prodajalcev je zelo pomembno, saj je uspeh prodajalce, ki je v rokah prodajalcev, ravno odvisna od njih. Motiviran prodajalec si ustvari cilj, ki mu ponuja nekaj, kar ga veseli in ga sooči z razočaranji in ovirami. Uspešno motiviran prodajalec se ne ustavi, ko doseže svoje cilje, ampak ga vodi še naprej, je bolj dovteten in predan svojemu delu, postane bolj zvest do potrošnikov in se je za njih pripravljen potruditi. Po Meisenheimerju (2009) (Ledinek, 2010, str. 52) poznamo 15 načinov, kako uspešno motivirati prodajalce. Pravi, da prodajalec naj ne čaka na nekoga, da ga bo motiviral, ampak naj se motivira kar sam s pomočjo nekaterih izmed naštetih načinov kot npr., da si izbere najljubšo pesem in si jo predvaja zjutraj, preden gre na pot, da si postavlja svoje dnevne, tedenske, mesečne, letne, življenjske cilje, saj vsak cilj, ki je zapisan, vodi v smer, ki je prava, da posluša katerega od motivacijskih posnetkov in ponavlja za njimi ...

Robertson (2007) pa pravi, da je za dobro motivirane prodajalce odgovoren vodja, in da naj se ne motivirajo sami, kot je bilo opisano v predhodnem odstavku. Vodje naj bi jih motivirali na naslednje načine: da bi zaposleni pravi za dobro motivirane prodajalce odgovoren vodja, in da naj se ne motivirajo sami, kot sodelovali pri postavljanju ciljev organizacije, da spodbujajo medosebno dvosmerno komuniciranje, vodja mora biti za zgled ostalim zaposlenim

4 MOTIVACIJA PRODAJNIH SVETOVALCEV V PODJETJU SI.MOBIL D.D.

V podjetju Si.mobil d.d. skrbijo za motivacijo prodajnih svetovalcev predvsem s postavljanjem mesečnih planov, ki so pogoj, da dobijo poleg mesečne osnovne plače še stimulativen del, ki pa je odvisen od rezultata. V prodaji potekajo tudi razne nagradne igre posameznih ponudnikov telefonskih aparatov, da za vsak točno določen artikel dobijo neki delež nagrade. Občasno potekajo tudi kakšna interna tekmovanja znotraj posamezne poslovalnice, na ta način poslovodja motivira svoje prodajalce – svetovalce. Imajo tudi razne ugodnosti za zaposlene, ki so opisane v nadaljevanju.

4.1 Predstavitev podjetja Si.mobil d.d.

Marca 1999 je v Sloveniji zaživel prvi zasebni mobilni operater Si.mobil, prvo telekomunikacijsko podjetje, ki je zaživel konkurenco na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Z ugodnim in kakovostnim naborom storitev so si zagotovili

uspešno in stabilno poslovno pot. Z rekonstrukcijo lastniške strukture februarja 2001 so postali del telekomunikacijske družbe Mobilkom Austria. Si.mobil danes kot del Telekom Austria Group, skupaj s sedmimi operaterji Evropskih držav, Austria (A1), Bolgarija (Mobitel), Belorusija (Velcom), Liechtenstein (Telecom Liechtenstein), Srbija (Vip Mobile), Hrvaška (Vipnet), Makedonija (Vip Operator), daje telekomunikacijsko podporo 23 milijonom uporabnikov.

Pohvalijo se lahko z velikimi tehnološkimi mejniki, kar jih je v Sloveniji pripeljalo do enega vodilnih telekomunikacijski operaterjev. Kot prvi so uporabnikom ponudili storitve GPRS, WAP, MMS in LTE-ja. Z nenehnim vlaganjem v tehnološki razvoj so ne samo v Sloveniji, ampak tudi med prvimi v Evropi ponudili tehnologijo EDGE, ki so jo kasneje še nadgradili in ponudili širokopasovni mobilni internet preko svojega lastnega telekomunikacijskega omrežja UMTS/HSDPA. Tako so znova dokazali, da so vredni zaupanja in da so njihove storitve vredne svoje cene. Danes Si.mobil poleg osnovnih storitev nudi tudi napredne storitve, kot so:

- GPS navigacija za mobilne telefone,
- Si.Navigator,
- Mobilna pisarna s storitvijo BlackBerry.

Poleti 2012 so kot prvi mobilni operater v Sloveniji ponudili omrežje LTE. Uporabnikom so tako v komercialno uporabo ponudili omrežje, ki zagotavlja velike hitrosti prenosa, do 100 Mbit/s. Ker je njihova vodilna strateška zaveza uporabnikom ponuditi čim bolj napredne storitve, so si zadali, da do konca leta 2017, s tehnologijo LTE pokrijejo 95 % slovenskega prebivalstva in s tem omogočijo širokopasovni internet tudi na 225 lokacijah ruralnega območja, ki so danes povsem brez vsakršnega dostopa do širokopasovnega interneta in s tem so pomagali uresničiti Digitalne agende za Evropo.

Si.mobil je konec leta 2000 imel 130.000 uporabnikov, leta 2002 pa že 350.000 uporabnikov. Povezali so se v ekskluzivno partnerstvo z globalno družbo Vodafone, kar je v kombinaciji z investicijsko podporo ter prenosom znanja večinskega lastnika Mobilkom Austria prineslo še hitrejšo rast uporabnikov. Ker pa je zasičenost trga postajala vse večja, se je tudi pri Si.mobilu rast uporabnikov zmanjšala, kar se je poznalo tudi na finančni strani, saj so leta dosegli 194 milijonov prihodkov od prodaje, kar je v primerjavi s preteklim letom 2 % več, čisti dobiček pa je znašal 36,7 milijona evrov, kar je za šestino več kot leta 2013. Toda v prvem četrtletju je imel Si.mobil 43,4 milijona evrov prihodkov, kar je 13,8 % manj kot leto prej.

V vseh teh letih so si prislužili tudi številne nagrade in certifikate, kot so:

- ugleden delodajalec v natečaju Zlata nit
- nagrada Superbrands,
- certifikat EMAS ,

- ISO 14001.

Leta 2012 so v komercialno uporabo ponudili komunikacijsko omrežje LTE. Tako je Si.mobil z rastjo in razvojem podjetja, novo strategijo ter poslovnimi cilji spreminjal vrednote podjetja in blagovne znamke, ki definirajo njihovo vodenje in delo.

V Si.mobilu velja osnovno pravilo – odlično zadovoljen uporabnik. To dosežajo preko treh različnih vrednot: skrb, odgovornost in strast.

Delujejo skrbno in odgovorno do vsakega, tudi še tako majhnega uporabnika. Ta oblika odnosa do uporabnikov je postala rutina v podjetju. Sami so jo poimenovali strast. Strast do razvoja v tehnološki in poslovni obliki, nenehnih investicij ter usposabljanja zaposlenih.

Zadovoljen pogled uporabnika jim daje novo energijo, s katero njihovo uspešno pot. Za svoje odločitve vedno prevzemajo odgovornost, zato vse svoje odločitve skrbno in odgovorno pretehtajo.

Vsa ta strast, odgovornost in skrb jih pelje do užitka v tem, kakšno delo opravljajo, da se iz dneva v dan lahko soočajo z novimi izzivi in uspehi. V teh uspehih uživajo in jih vedno delijo z drugimi. To jih naredi enkratne.

4.2 Dejavniki motiviranja v podjetju Si.mobil d.d.

Podjetje Si.mobil d.d. ima številne dejavnike, s katerimi poskuša motivirati vse svoje zaposlene, nekateri dejavniki pa se nanašajo neposredno samo na prodajo. Spodaj sem navedla nekaj dejavnikov, ki se dotikajo vseh zaposlenih, le motivacija nagrajevanja in napredovanja se razlikujejo med različnimi sektorji podjetja. Vse informacije so pridobljene z intranetne strani podjetja, namenjene zaposlenim.

4.2.1 Ugodnosti za zaposlene

Skupina za šport v Si.mobilu skrbi, da zdrav duh ostaja v zdravem telesu. V skupini delujejo prostovoljci, ki skrbijo za ugodnosti in popuste pri različnih dejavnostih, kot so: golf, kolesarstvo, tek, košarka, nogomet, plavanje, tenis, vodena vadba, jadranje, zimski športi ... Na ta način si ohranjajo dobro telesno kondicijo, ki je pomembna za lažje prenašanje vsakodnevnih izzivov. Zaposleni, ki so vključeni v Skupino za šport, plačajo članarino oziroma letni prispevek (Vir: interna spletna stran podjetja).

Dodatno pokojninsko zavarovanje – Podjetje Si.mobil se je pred leti vključilo v program kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja z največjo in najstarejšo družbo Prvo osebno zavarovalnico. Tako na ta način pomaga prispevati k dolgoročni socialni varnosti zaposlenih. Si.mobil tako vsakemu zaposlenemu zagotavlja mesečni prispevek zanj v višini 2,8 % bruto plače (Vir: interna spletna stran podjetja).

Kolektivno nezgodno zavarovanje – V sodelovanju z zavarovalno družbo Adriatic Slovenica, d.d., podjetje Si.mobil vsem zaposlenim, ki želijo biti vključeni v zavarovanje, plačuje mesečni prispevek. Na ta način želi vsem sodelavcem zagotoviti dodatno varnost v primeru nezgod (Vir: interna spletna stran podjetja).

Si.mobilova Moja skupina nudi vsem Si.mobilovim zaposlenim določene ugodnosti. Vsak zaposleni dobi službeno telefonsko številko, za katero mu do določenega zneska plača podjetje. Vsakih 18 mesecev zaposlenim pripada nov mobilni aparat, vendar obroke zanj plačujejo sami. Vsak zaposleni lahko v svojo Si.mobilovo skupino vključi določeno število svojih družinskih članov, prijateljev, ki so tudi deležni nekaj ugodnosti (Vir: interna spletna stran podjetja).

Certifikat Družini prijazno podjetje je podjetje Si.mobil dobilo leta 2007 kot predstavnik prve generacije podjetij z osnovnim certifikatom. Leta 2010 pa so z uvedbo dodatnih ugodnosti dobili še polni certifikat Družini prijazno podjetje. Ta certifikat omogoča ugodnosti, da sodelavci lažje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. V okviru certifikata deluje v podjetju strokovna skupina sodelavcev, ki se ukvarjajo z iskanjem in oblikovanjem predlogov ugodnosti ter njihovim izvajanjem v praksi. Ugodnosti iz naslova Družini prijazno podjetje za Si.mobilovce: izredni plačani dopust, če otrok menja šolo, ozaveščenost vodij pomaga pri dogovarjanju o reševanju posameznih težav usklajevanja družinskih težav z delovnimi obveznostmi, izredni plačani dopust za prvi šolski dan otroka prvega razreda osnovne šole, fleksibilen delovnik v času uvajanja otroka v vrtec, individualna osvežitev znanj po vrnitve z daljše odsotnosti (bolniška, porodniški in starševski dopust), odmori med delom ob poljubni uri, dan odprtih vrat za otroke naših zaposlenih, načrtovanje in izvedba programov nadaljnjega izobraževanja, nagrada zaposlenim ob naraščanju, novoletno obdarovanje otrok, raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine, varstvo otrok med počitnicami in preventivni pregledi (Vir: interna spletna stran podjetja).

E-učilnica je eden izmed načinov izobraževanja, ki ga uporablja Si.mobil, in poteka s pomočjo sodobne informacijske komunikacijske tehnologije, kjer sta združeni komunikacija preko spleta in spletna interaktivna in multimedijsko podprta učna gradiva. Na ta način se v podjetju izvajajo različne oblike izobraževanj s področja prodaje in tudi preverjanje znanja prodajalcev (Vir: interna spletna stran podjetja).

Si.umnik je poseben prostor, ki se je oblikoval v podjetju Si.mobil z namenom, da se lahko vanj shranjujejo številne dobre ideje in predlogi vseh zaposlenih. Na Si.mobilu so ugotovili, da imajo zaposleni veliko dobrih idej, nekatere od njih so pripeljali tudi do realizacije in s tem prihranili kar lep kupček denarja. Na ta način želijo spodbuditi zaposlene k sodelovanju pri uvajanju izboljšav znotraj podjetja. Vsak predlog je lahko realiziran, če ima dobre temelje in tako je lahko lastnik najboljših realiziranih predlogov tudi nagradjen (Vir: interna spletna stran podjetja).

Interna izobraževanja – V Si.mobilu imajo strokovna izobraževanja (delavnice, treningi, certificirana izobraževanja, seminarji, srečanja, konference ...), na katera je zaposleni napoten s strani delodajalca in imajo namen pridobivanja znanj za kakovostno opravljanje dela. To so znanja za prihodnost, znanja za nove razvojne možnosti družbe Si.mobil in znanja na visoko profesionalni ravni. Takšno pridobivanje znanja ima za delodajalca in zaposlenega določeno korist v smislu uresničevanja poslovne strategije. Če so takšna izobraževanja dražja od določene vsote ali v primerih, ko gre za strokovna izobraževanja, kjer zaposleni po uspešnem zaključku prejme certifikat in s tem pridobi znanja in veščine, ki jih lahko uporabi tudi pri drugem delodajalcu, se z zaposlenim podpiše pogodba, v kateri se opredelijo vse obveznosti in dolžnosti obeh pogodbenih strank. Vsak, ki se udeleži takšnega izobraževanja dobi dan po tem vprašalnik Bumerang preko elektronske pošte, ki ga mora izpolniti in na ta način oceniti ustreznost pridobljenih znanj, vsebino izobraževanja in kakovost izvajalca (Vir: interna spletna stran podjetja).

4.2.2 Nagrajevanje in napredovanje

V podjetju Si.mobil je sistem nagrajevanja oblikovan tako, da se nagrajuje učinkovitost. Ta sistem nagrajevanja motivira osebno rast sodelavcev, razvoj timskega dela in doseganje uspešnosti ciljev, ter zagotavlja večjo zavzetost sodelavcev za delo, za prispevek k razvoju. V Si.mobilu so v sistem nagrajevanja na podlagi osebne delovne uspešnosti in uspešnosti poslovanja podjetja vključeni vsi sodelavci. V podjetju se uporabljajo trije sistemi nagrajevanja (Vir: interna spletna stran podjetja):

- **Nagrajevanje na podlagi letnih ciljev** (Ciljno vodenje, MbO – Management by Objectives), (strateških, timskih in osebnih ciljev) in pa sklepa uprave družbe pripada vsakemu zaposlenemu letni bonus. Strateške cilje določi uprava, na osnovi vsebine strateških ciljev pa so izvedeni sektorski sestanki, kjer se določijo smernice za postavljanje timskih ciljev. Osebnii cilji nadalje smiselno sledijo postavljenim timskim ciljem, saj s tem zagotavljamo hierarhično povezanost vseh ciljev v podjetju in prispevek vsakega sodelavca k uresničevanju skupne vizije. Dobro opredeljeni cilji jasno navajajo, kaj je treba doseči, kako dosegajo cilje, kdo bo sodeloval, kdaj bo dejavnost končana, kakšna sredstva bodo uporabljena... Do letnega bonusa na podlagi izpolnjenih letnih ciljev je zaposleni sodelavec upravičen, če je v ocenjevanem koledarskem letu delal vsaj šest mesecev.
- **Plačilo po učinku:** za večino delovnih mest v Si.mobilu je uporabno plačilo po učinku, saj je za vsak sektor posebej podrobno opredeljeno. Plačilo po učinku se pregleda in obračuna za vsako četrletje posebej ali vsak mesec, izplača pa se v prvem ali drugem mesecu naslednjega četrletja oziroma meseca.
- **Izredno kvartalno nagrajevanje** je izplačano v prvem mesecu naslednjega četrletja, če se upoštevajo merila za določanje izredne četrletne nagrade: delo v okviru projektov, pomembnih za oddelek, zaposleni se izkaže z ustvarjalnostjo in novimi zamislimi, zaposleni je delal več, kot je bilo treba na svojem področju dela, dodatno delal medsektorsko ... (Vir: interna spletna stran podjetja).

Sistem napredovanja – v Si.mobilu je sistem napredovanja možen horizontalno ali vertikalno.

Vertikalno napredovanje: večje osnovne bruto plače zaradi prezaposlitve na višje, bolj odgovorno in zahtevno delovno mesto. Izvede se za določen ali nedoločen čas, kar je odvisno od potreb oziroma zahtev novega delovnega mesta.

Horizontalno napredovanje je napredovanje na enakem delovnem mestu in gre za napredovanje v znesku plače in ne pomeni spremembe v smislu zahtevnosti. Izvaja se zaradi:

- Višje stopnje usposobljenosti, kar pomeni, da gre za napredovanje za nedoločen čas v stopnji usposobljenosti za delovno mesto in je možno samo, če zaposleni izpolni vsebinski pogoj za napredovanje v višjo stopnjo usposobljenosti.
- Napredovanje zaradi izjemne delovne uspešnosti je napredovanje za določen čas dveh let, ker je svoje delo opravljal zelo uspešno in zato se mu lahko za določen čas poveča osnovna plača.
- Napredovanje zaradi dodatnih zadolžitev je možno v primeru prevzemanja dodatnih delovnih nalog zaradi začasno odsotnega sodelavca (bolniška, porodniška ali druge odsotnosti) ali drugih dodatnih zadolžitev poleg rednih delovnih obveznosti. Izvedejo se za določen čas trajanja dodatne zadolžitve.
- Napredovanje zaradi razmer na trgu – tovrstno napredovanje predlaga pristojni direktor sektorja na podlagi stanja na trgu delovne sile. Gre le za napredovanje v znesku osnovne bruto plače.

5 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI PRODAJNIH SVETOVALCEV

Glavni namen zaključne naloge je, da raziščem, kaj prodajne svetovalce v podjetju Si.mobil d.d. motivira, ali so sploh motivirani, ali jih trenutni motivacijski dejavniki motivirajo ... V ta namen sem sestavila anketni vprašalnik na temo motivacije, ki sem ga razdelila prodajnim svetovalcem in ob analizi prišla do rezultatov.

5.1 Opis dela prodajnega svetovalca

Podjetje Si.mobil d.d. ima 11 poslovalnic po Sloveniji in skoraj v vsakem kraju tudi posrednike, ki tržijo za njih. Vse skupaj je v Si.mobilovih poslovalnicah zaposlenih 68 svetovalcev in 26 študentov. Vsaka poslovalnica ima poslovodjo, namestnika poslovodje, prodajalce – svetovalce in študente. Vsak izmed zaposlenih v poslovalnici ima svoje zadolžitve in naloge, ki jih prejme na letnem razgovoru z nadrejenimi. Odgovorni so tudi za varovanje in upravljanje s poslovnimi in drugimi podatki, informacijami in dokumentacijo.

Prodajni svetovalci so v podjetju Si.mobil d.d. neposredno v stiku s končnimi kupci, zato je dobro poznavanje prodajnega postopka poglobitvega pomena. Že prvi očesni stik, drža

telesa, pozdrav, urejenost so ključnega pomena. Svetovalci v prodaji se morajo nenehno izobraževati, izpopolnjevati, saj so v svetu telekomunikacij iz dneva v dan novosti, tehnologija pa se razvija z nadzvočno hitrostjo. Če želiš biti konkurenčen, moraš spremljati novosti.

Samo delo prodajnega svetovalca je precej razgibano. Svetujejo pri izbiri telefonskega aparata, jih navdušujejo z njihovimi storitvami, paketi, opcijami, rešujejo oz. podajajo reklamacije, opravljajo servisne postopke itd.

Vedno morajo biti nasmejani, polni energije, ustrežljivi, profesionalni. Imajo tudi svoje individualne cilje, naloge s strani nadrejenih, ki jih morajo opravljati. Imajo tudi individualne mesečne načrte, h katerim stremijo, da jih dosežejo, saj je to njihova motivacija. Če načrt dosežejo, so denarno nagrajani. Imajo pa tudi zvezdo meseca, to je tisti svetovalec, ki najbolj preseže načrte in katerega njegov nadrejeni predlaga zanj.

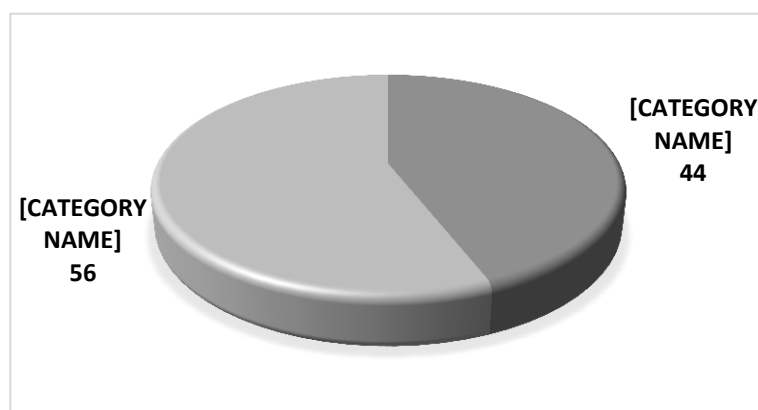
5.2 Metodologija raziskovanja

Raziskava temelji na kvantitativni metodologiji. V empiričnem delu sem raziskavo izvedla s pomočjo anonimnih anketnih vprašalnikov. Pridobljene podatke sem analizirala in prikazala v obliki slik in tabel s pomočjo spletnega orodja www.1ka.si. Raziskovalno populacijo so sestavljali prodajni svetovalci v poslovalnicah podjetja Si.mobil d.d. Spletne anketne vprašalnike sem poslala vsem zaposlenim in študentom v podjetju Si.mobil d.d., in sicer 68 zaposlenim in 26 študentom. Skupaj sem anketirala 96 anketirancev, od tega jih je 50 rešilo anketo. Pred samim začetkom raziskave sem pridobila dovoljenje vodstva podjetja Si.mobil d.d. za izvedbo ankete zaposlenih v prodaji in jim tudi anketo podala v pogled. V anketi sem poleg spola, starosti, stopnje izobrazbe, delovne dobe želela izvedeti, kaj prodajne svetovalce v podjetju Si.mobil d.d. najbolj motivira. Anketa vsebuje 7 vprašanj, na katera je bilo treba odgovoriti z obkroževanjem, nekaj vprašanj pa je sestavljenih z nivojskimi odgovori (vprašalnik je prilogi 1).

5.3 Analiza rezultatov

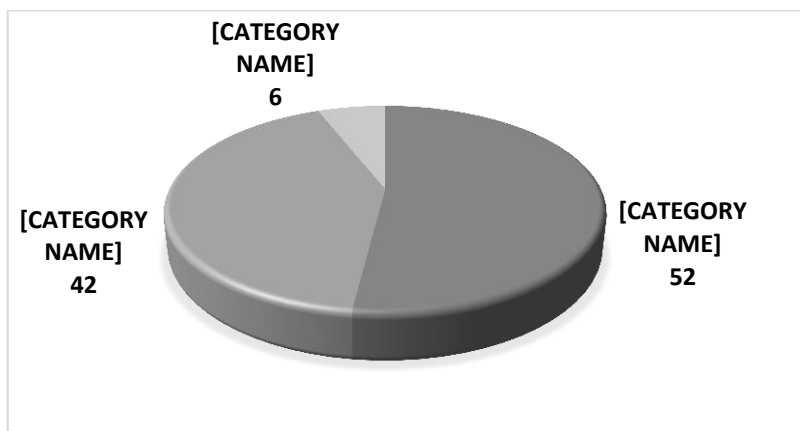
Prvo vprašanje se je navezovalo na spol anketirancev. Na anonimno anketo je odgovorilo 50 anketirancev. Iz slike 4 je razvidno, da je na anketo odgovarjalo 22 moških (44 %) in 28 žensk (56 %).

Slika 4: Struktura anketiranih glede na spol (v %)



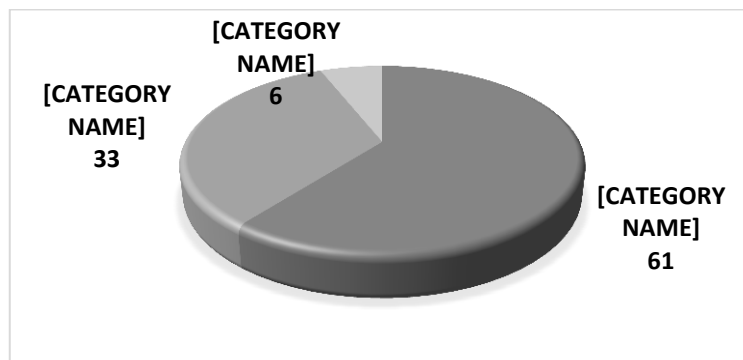
Drugo vprašanje se je nanašalo na starost anketirancev. Starost sem razdelila v pet starostnih razredov, in sicer: do vključno 20 let ni nobenega anketiranca, od 21 do vključno 30 let je kar 52 % anketirancev, od 31 do vključno 40 let je 42 % anketirancev, od 41 do vključno 50 let je 6 % anketirancev in več kot 50 let starega ni nobenega anketiranca (slika 5).

Slika 5: Struktura anketiranih glede na starost (v %)



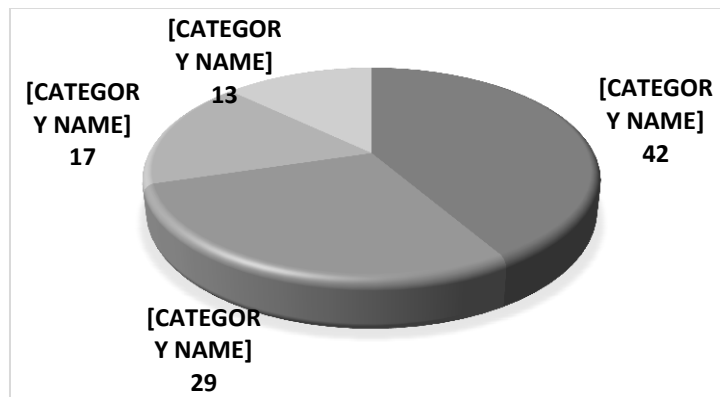
Tretje vprašanje se je nanašalo na stopnjo izobrazbe prodajnih svetovalcev. Nihče od anketiranih nima magisterija, doktorata, imajo samo osnovnošolsko izobrazbo. Kar 60 % anketirancev ima srednješolsko izobrazbo, 33 % ima visokošolsko izobrazbo in 6 % višješolsko oz. univerzitetno izobrazbo (slika 6).

Slika 6: Struktura anketiranih glede na stopnjo izobrazbe (v %)



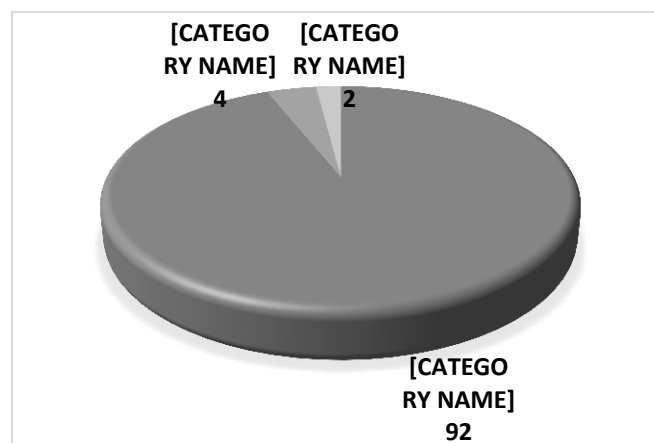
Četrto vprašanje se je navezovalo na dolžino delovne dobe anketirancev v prodaji. Kar 29 % anketirancev je v prodaji zaposlenih manj kot eno leto, od enega do treh let je zaposlenih 13 % anketirancev, od tri do pet let je zaposlenih 17 % anketirancev in več kot pet let je zaposlenih kar 42 % anketirancev (slika 7).

Slika 7: Struktura anketiranih glede na dolžino delovne dobe v prodaji Si.mobil d.d. (v %)



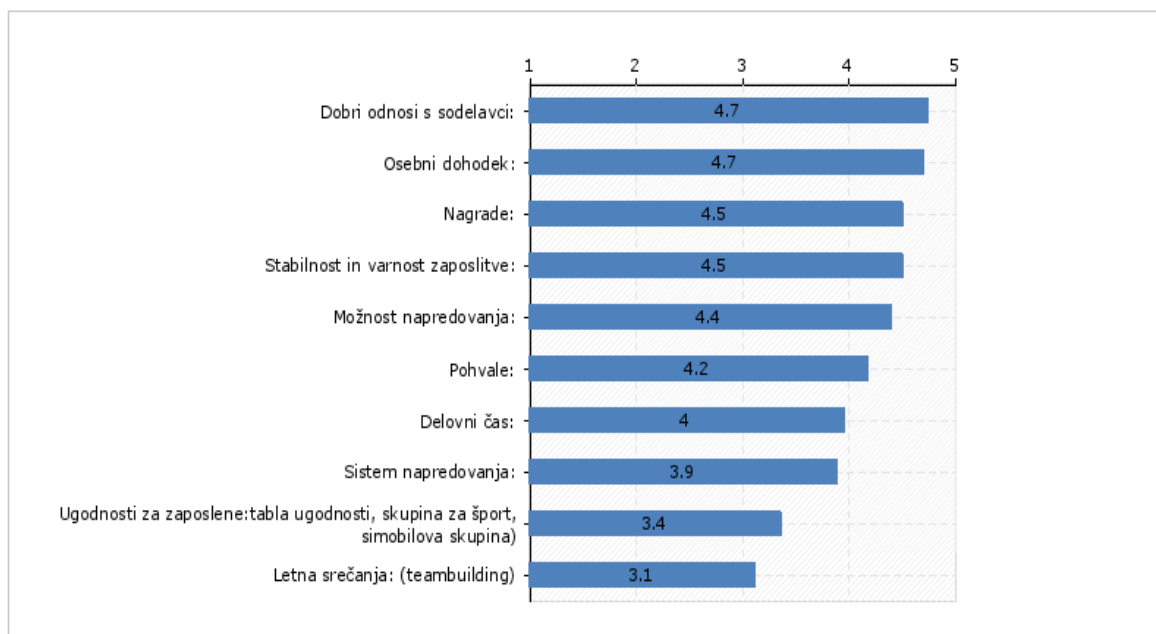
Pri petem vprašanju se je kar 93 % anketiranih strinjalo, da je treba najprej za svoj osebni dohodek delo opraviti korektno in da je dodatno nagrajevanje res bonus, ki ga podjetje podari ob dosežku. 4 % anketirancev se s tem ni strinjalo, 2 % anketiranih pa se niso mogli odločiti (slika 8).

Slika 8: Struktura strinjanja anketiranih, da je treba za svoj osebni dohodek delo opraviti korektno in da je dodatno nagrajevanje res bonus (v %)



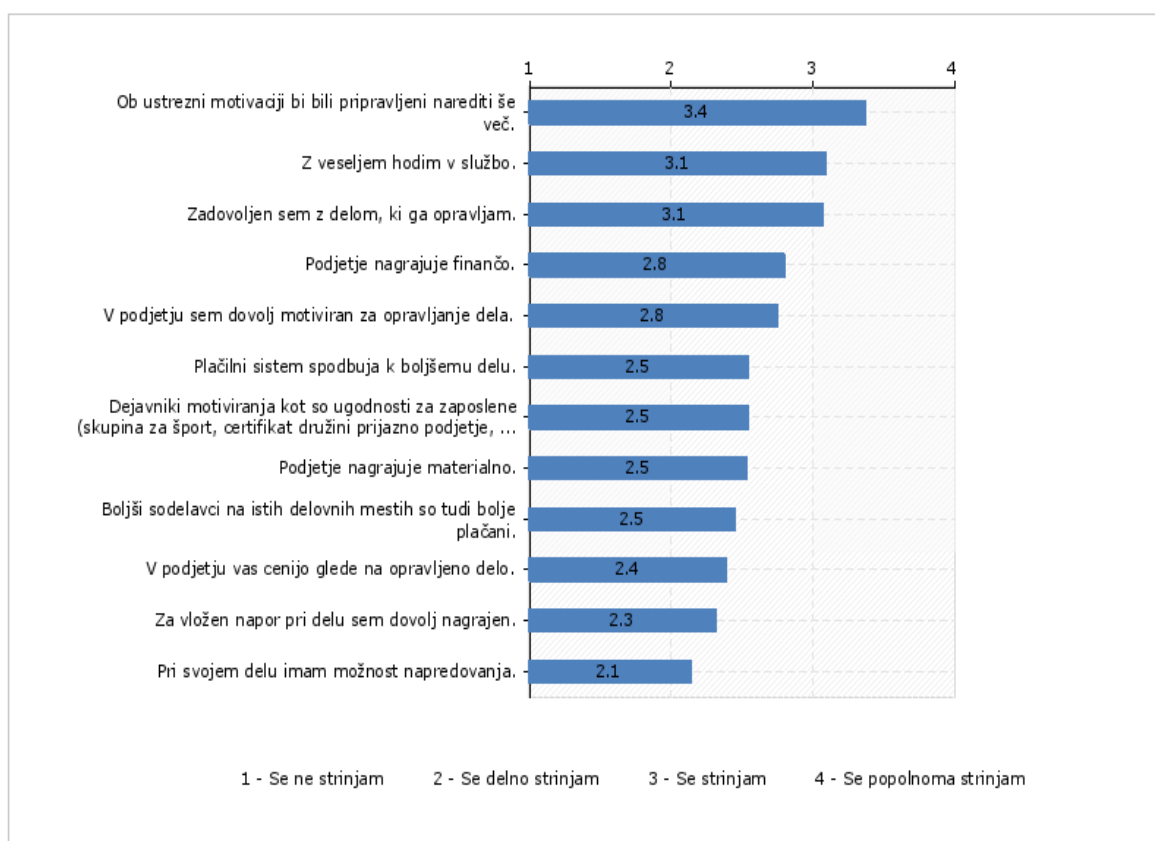
Pri šestem vprašanju so morali anketiranci obkrožiti, kateri motivacijski dejavniki jih najbolj motivirajo pri delu, in sicer je bilo treba obkrožiti od 1 do 5, pri čemer je ena pomenila najslabšo oceno in pet najboljšo oceno. Najbolj pomembna dejavnika sta jim dobri odnosi s sodelavci in osebni dohodek, saj je kar 76 % anketirancev izbralo najboljšo oceno (slika 6). Potem sledita dejavnika nagrade in stabilnost in varnost zaposlitve s 67 % izbiro, potem sledi dejavnik možnost napredovanja s 65 % izbiro, sledi motivacijski dejavnik pohvale s 56 % izbiro, potem delovni čas s 40 % izbiro, sledijo še sistem napredovanja, ugodnosti za zaposlene in letna srečanja.

Slika 9: Struktura pomembnosti dejavnikov motiviranja



Sedmo vprašanje je od anketirancev zahtevalo, da so se morali opredeliti glede mere strinjanja s podanimi trditvami. Treba je bilo obkrožiti trditev: se ne strinjam, se delno strinjam, se strinjam in se popolnoma strinjam. Navedenih je bilo trinajst trditvev, ki so se nanašale na motiviranost prodajnih svetovalcev. Najbolj so se anketiranci strinjali, da bi bili ob ustrezni motivaciji pripravljeni narediti še več (58 % anketiranih se popolnoma strinja, 26 % anketirancev se strinja), potem sledita dve trditvi, da z veseljem hodijo v službo (39 % se popolnoma strinja, 36 % se strinja s trditvijo) in da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo (55 % se strinja s trditvijo, 27 % se popolnoma strinja) (slika 10), potem sledita dve trditvi, da podjetje nagrajuje finančno (50 % se strinja s trditvijo, 20 % se popolnoma strinja) in da so v podjetju dovolj motivirani za opravljanje svojega dela (50 % se strinja s trditvijo, 20 % se delno strinja). Velik odstotek strinjanja je zabeležen tudi pri štirih trditvah, in sicer, da podjetje nagrajuje materialno (47 % strinjanje), da boljši sodelavci na istih delovnih mestih so tudi bolje plačani (40 % strinjanje), dejavniki motiviranja, kot so ugodnosti za zaposlene (39 % strinjanje) in da plačilni sistem spodbuja k boljšemu delu (36 % strinjanje). Potem sledijo še trije dejavniki, ki imajo manjši odstotek strinjanja: da jih v podjetju cenijo glede na opravljeno delo (41 % strinjanje in 36 % se delno strinjajo), da so za vložen napor pri delu dovolj nagrajeni (43 % delno strinjanje in 34 % strinjanje) in zadnji dejavnik, da imajo pri svojem delu možnost napredovanja (45 % se delno strinja in 23 % se ne strinja s trditvijo).

Slika10: Mera strinjanja s trditvami o motiviranosti



5.4 Predlogi za izboljšave motiviranosti prodajnih svetovalcev

Problematika zaključne naloge je bila ugotoviti dejavnike motiviranja, ki so najbolj učinkoviti pri prodajnih svetovalcih v podjetju Si.mobil d.d. Z analiziranimi podatki, ki sem jih pridobila z anonimno anketo, lahko podam nekaj predlogov za izboljšave.

Predloge za izboljšave bom poskušala podati za področja, ki se mi zdijo kritična v sistemu motiviranja prodajnih svetovalcev.

Iz rezultatov ankete je možno razbrati, da so svetovalci v prodaji nezadovoljni s sistemom napredovanja. V bistvu sploh ni možnosti napredovanja oziroma ni nikjer opredeljen, zapisan, mogoče je, vendar nihče o tem ničesar ne ve. Ni navpičnega napredovanja niti vodoravnega. Pri navpičnem napredovanju gre delavec na zahtevnejša delovna mesta, če pa ni možnosti za navpično napredovanje, se napredovanje dopolnjuje z vodoravnim oziroma zaposlenim povečajo osnovno plačo. Zato predlagam podjetju, da razišče oziroma izoblikuje sistem napredovanja in ga predstavi prodajnim svetovalcem. Npr. da lahko prodajni svetovalci napredujejo v pet stopenj, ki so izražene v odstotkih osnovne plače. Napredovanje je lahko za določen čas ali pa za nedoločen.

Predlog za izboljšave imam tudi pri dejavniku ugodnosti za zaposlene, saj se večino teh ugodnosti navezuje na Ljubljano, kjer je sedež podjetja. Tako športne aktivnosti, vodene

vadbe, rekreacija, turnirji, vse to je v Ljubljani, tako da se lahko tega udeležijo in koristijo ugodnosti le zaposleni, ki so doma v Ljubljani oziroma njeni bližnji okolici. Zato bi bilo smotrno, da bi se takšne aktivnosti organizirale tudi v krajih po Sloveniji, kjer so poslovalnice. Certifikat družini prijazno podjetje ne velja za vse enako. Imamo poslovalnice, kjer je delovni čas popolnoma drugačen od ostalih zaposlenih v prodaji oziroma v drugih sektorjih podjetja, še zlasti poslovalnice v večjih trgovskih centrih, kjer so centri zaprti le nekajkrat letno. In tako določenih ugodnostih sploh ne moremo koristiti. Npr. varstvo otrok med počitnicami je vezano tudi samo za zaposlene v Ljubljani, odhod domov na določen dan v letu, gredo lahko tudi samo zaposleni, ki delajo samo v dopoldanski izmeni, kar za prodajo seveda ne drži.

Letna srečanja (teambuilding) je za prodajo tudi težko izvedljiv, saj na ta dogodek ne moremo iti vsi hkrati, kar bi bilo smotrno, da se lahko vsi med sabo spoznamo, se družimo in si izmenjujemo svoje izkušnje, znanja in se zabavamo. Predlagam, da bi se enkrat letno vse naše trgovine zaprle za ves dan, da bi taka srečanja dosegla svoj namen.

Predlogi za izboljšanje motiviranosti prodajnih svetovalcev so tudi, da bi uspešne sodelavce nagradili s prostimi dnevi – dodaten dan dopusta.

Potem, da bi ob nagradah, ki jih ustvarjalci Si.mobila d.d. dobijo na raznih tekmovanjih, sodelovanjih, praznovalo celotno podjetje, saj je vsaka nagrada pravzaprav dosežek vseh, ki prispevajo k ustvarjalnemu ozračju.

Predlagam tudi, da podjetje uvede nagrade za zmanjšanje bolniških odsotnosti, saj je tega v podjetju veliko, kar ovira delovne procese in povečuje stroške dela.

Predloge za izboljšavo v podjetju Si.mobil d.d. sem podala na podlagi analize odgovorov ankete in trenutnega stanja podjetja.

6 SKLEP

Motivacija pridobiva čedalje večji pomen, saj čez leta izkušenj managerji čedalje bolj cenijo delovno silo, znanje in predanost podjetju. Managerji morajo biti na splošno predani vodenju. Za vodenje je potreben širši pogled nad dogajanjem, sposobnost strateškega razmišljanja, določanje jasnih ciljev in sprejemanje odgovornosti za svoja dejanja. Zahteva poslušanje in razumevanje sodelavcev, navdihovanje sodelavcev, sposobnost hitrih in kakovostnih odločitev, ustrezno dodeljevanje nalog, argumentirano pohvalo, grajanje, sposobnost sprejemanja zmag in porazov ter zmožnost, da se posameznik iz zmag in porazov tudi kaj nauči. Vloga vodje je, da vodi sodelavce. Vodi s svojim znanjem, izkušnjami in občutkom. Vloga strokovnjakov za človekove vire je podpirati vodje pri vodenju. Strokovnjak človeških virov mora spodbujati razvoj in uvajati orodja vodenja, ki prispevajo k boljšemu vodenju sodelavcev ter pripomorejo k iskanju ravnovesja med učinkovitim delom in dobrim počutjem. Vloga sodobnega strokovnjaka za človeške vire je podpirati strategijo in splošno poslovanje podjetja. Poleg podpiranja poslovanja in

sodelavcev je zelo pomembno, da strokovnjak za človekove vire razvija učinkovita orodja vodenja, jih oživi in pripravi vodje do tega, da so motivirani za uporabo teh orodij v praksi.

V zaključni nalogi sem raziskovala, kaj oz. na kakšen način so motivirani prodajni svetovalci v podjetju Si.mobil d.d. Na podlagi odgovorov anonimne ankete in tudi pogovorov z zaposlenimi sem prišla do zaključka, da jih najbolj motivira dober odnos s sodelavci. To pomeni, da se sodelavci med seboj razumejo, si pomagajo, priskočijo drug drugemu na pomoč, živijo v duhu vsi za enega eden za vse – delajo v sožitju v timskem duhu. Zaposleni se družijo in krepijo svoje prijateljske vezi tudi izven delovnika v zasebnem času. Za takšen odnos so zaslužni nadrejeni, da ustrezno poskrbijo, da vlada timski duh, kar je pokazatelj, da so na pravi poti. Velik motivator jim je tudi osebni dohodek in nagrajevanje, predvsem finančno nagrajevanje. V današnjem času si lahko z denarjem zadovoljijo večino svojih potreb in so na ta način zadovoljeni oz. motivirani. Zaposleni, ki so ustrezno motivirani, z veseljem hodijo v službo in radi opravljajo svoje delo.

Na podlagi rezultatov anonimnega anketnega vprašalnika sem podala nekaj predlogov za izboljšavo motiviranosti prodajnih svetovalcev v podjetju Si.mobil d.d. Moji predlogi se navezujejo na napredovanje v sektorju prodaje, saj je ta dejavnik najbolj pereč med prodajnimi svetovalci. Ostali predlogi pa se navezujejo na ugodnosti, ki jih nudi podjetje svojim zaposlenim, saj te ugodnosti ne veljajo za vse zaposlene v podjetju enako, ker je nekaj ugodnostih vezano na določeno lokacijo. Ker pa so v Si.mobilu zaposleni največje bogastvo in naloga vodij je, da to bogastvo pravilno upravljajo, verjamem, da se bo vodstvo potrudilo, da naredi korak bližje zaposlenemu. Saj je motivacija v bistvu energija za dejanja, ki bo pripeljala bližje ciljem.

LITERATURA IN VIRI

1. Grubiša, N. (2001). *Motivacija – Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
2. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
3. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kobal Grum, D., & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
5. Ledinek, S. (2010). *Prodaja*. Šolski center Slovenj Gradec.
6. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, Š., Lipičnik, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & (2002). *Menegment: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
8. Predstavitev. (b.l.). Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu: <https://www.simobil.si/predstavitev/>
9. Prodajna mesta. (b.l.). Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu: <https://www.simobil.si/pomoc-in-informacije/prodajna-mesta>
10. Si.mobil d.d. (2015). *Voditi pomeni: razlagati, podati vizijo, mobilizirati, navdihovati* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
11. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba
13. Vrhovec, S., (1997). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Celje: Višja strokovna šola Celje
14. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
15. Zupan, N. (2014). *Osebna odličnost v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketa o motiviranosti – Si.mobil d.d.

Pozdravljeni!

Sem Andreja Pohar in zaključujem študij na Ekonomski fakulteti – VPŠ. Pred mano je le še priprava zaključne naloge. Tema moje naloge je: Motivacija prodajnih svetovalcev v podjetju Si.mobil d.d. V ta namen sem sestavila vprašalnik, prosim vas za čim bolj iskrene odgovore, da bo analiza dosegla svoj namen. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene izdelave zaključne naloge. Za vaše sodelovanje in dragoceni čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

1 - Spol:

- Moški
- Ženski

2 - Starost:

- Do vključno 20 let
- Od 21 do vključno 30 let
- Od 31 do vključno 40 let
- Od 41 do vključno 50 let
- Od 51 let in več

3 - Stopnja izobrazbe:

- Manj kot srednja
- Srednja
- Višja
- Visoka
- Magisterij
- Doktorat

4 - Delovna doba v podjetju:

- Manj kot 1 leto
- Od 1 do 3 let
- Od 3 do 5 let
- Več kot 5 let

5 - Ali se strinjate, da je treba najprej za osebni dohodek delo opraviti korektno in da je dodatno nagrajevanje res bonus, ki ga podjetje podari ob dosežku?

- Da
- Ne
- Ne vem

6 - Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo? (Številke so od 1 do 5, prosim obkrožite eno številko, pri čemer je 1 najslabša in 5 najboljša ocena)

	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebni dohodek:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrade:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilnost in varnost zaposlitve:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni čas:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodnosti za zaposlene (tabla ugodnosti, skupina za šport, Si.mobilova skupina):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistem napredovanja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letna srečanja (teambuilding):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvale:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 - Odgovorite na naslednja vprašanja.

	Se ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Za vložen napor pri delu sem dovolj nagrajen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju sem dovolj motiviran za opravljanje dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ob ustrezni motivaciji bi bili pripravljeni narediti še več.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu imam možnost napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju vas cenijo glede na opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z veseljem hodim v službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje nagrajuje finančno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Se ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Podjetje nagrajuje materialno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilni sistem spodbuja k boljšemu delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boljši sodelavci na istih delovnih mestih so tudi bolje plačani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dejavniki motiviranja, kot so ugodnosti za zaposlene (skupina za šport, certifikat družini prijazno podjetje, dodatno pokojninsko zavarovanje, Si.mobilova moja skupina in ostalo) me pri delu motivirajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>