

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE
ZAPOSLENIH V PODJETJU WIT B, D.O.O.**

Ljubljana, september 2009

PETRA NOVAK

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Motivacija in motivacijski proces	2
1.2 Dejavniki motivacije	4
1.3 Motivacijske teorije	5
1.3.1 Vsebinske teorije motivacije	5
1.3.1.1 Maslowa teorija potreb	5
1.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	6
1.3.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija oziroma teorija ERG	8
1.3.2 Procesne teorije motivacije	8
1.3.2.1 Teorija pričakovanja	9
1.3.2.2 Teorija spodbujanja	9
1.3.2.3 Teorija pravičnosti	10
2 NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA	10
2.1 Plačevanje in nagrajevanje uspešnosti	12
2.1.1 Vrste nagrad	12
2.1.2 Plača	13
2.2 Nagrajevanje in motiviranje prodajnega osebja	14
3 ŠTUDIJA PRIMERA - WIT B, D.O.O.	18
3.1 Opis stanja	18
3.2 Izzivi v podjetju	19
3.3 Raziskovalni načrti in metodologija	20
3.3.1 Raziskovalna vprašanja	20
3.3.2 Metoda zbiranja podatkov in vprašalnik	20
3.3.3 Analiza podatkov	21
3.3.3.1 Populacija	21
3.3.3.2 Vzorec	22
3.4 Rezultati	23
3.4.1 Delovno okolje in pogoji dela	23
3.4.2 Pomen plače kot motivacijskega dejavnika	26
3.4.3 Pomen nagradnih iger, bolj odgovornih delovnih mest in dodatnih usposabljanj	30
4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	32
SKLEP	36

PRILOGA

KAZALO SLIK

Slika 1:	Temeljni motivacijski proces	3
Slika 2:	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	5
Slika 3:	Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb	6
Slika 4:	Herzbergova dvofaktorska teorija	7
Slika 5:	Plačilna piramida	12
Slika 6:	Model vplivov in posledic organizacijske pripadnosti	15
Slika 7:	Umestitev podjetja Wit b, d.o.o. v primerjavi z ostalimi podjetji v Sloveniji	24
Slika 8:	Mnenja in stališča, ki zadevajo odnose na delovnem mestu in zadovoljstvo z delom	25
Slika 9:	Kaj pričakuješ v zameno kadar so mesečni cilji poslovalnice uspešno doseženi?	26
Slika 10:	Kaj te pri opravljanju tvojega dela najbolj motivira?	27
Slika 11:	Razmerje med strinjanjem ter popolnim strinjanjem s posameznimi trditvami med dejanskim (Tako je) in želenim (Tako bi moralo biti)	29
Slika 12:	Ali bi bila pripravljena sprejeti bolj odgovorno zaposlitev znotraj podjetja Wit b, d.o.o.?	31
Slika 13:	Ali si želiš več izobraževalnih tečajev na temo prodaje, vodenja in urejanja trgovine?	32

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Struktura zaposlenih po starosti	21
Tabela 2:	Struktura zaposlenih po vrsti zaposlitve	22
Tabela 3:	Izobrazbena struktura zaposlenih	22
Tabela 4:	Struktura zaposlenih glede na trajanje zaposlitve v Wit b, d.o.o.	22
Tabela 5:	Struktura zaposlenih po geografski porazdelitvi	22
Tabela 6:	Struktura anketiranih po starosti	22
Tabela 7:	Struktura anketiranih po vrsti zaposlitve	23
Tabela 8:	Izobrazbena struktura anketiranih	23
Tabela 9:	Struktura anketiranih glede na trajanje zaposlitve v Wit b, d.o.o.	23
Tabela 10:	Struktura anketiranih po geografski porazdelitvi	23

UVOD

Delo naj bi zadovoljevalo del človekove potrebe po potrjevanju in samouresničevanju. Prav gotovo je želja velike večine delodajalcev, da bi zaposlene osebe svoje službe ne dojemale zgolj kot službo, ampak kot tisti dejavnik v njihovem življenju, ki jim omogoča samouresničitev in udeležanje njihovih potencialov. Motivirane zaposlene osebe, ki v službo hodijo z veseljem, so pri svojem delu ustvarjalne in predane skupnim ciljem - seveda ob predpostavki, da so za svoje delo primerno nagrajene – so želja vsakega delodajalca. Za tako visoka pričakovanja pa je potreben tudi primeren vložek delodajalca. Pričujoče delo je nastalo z namenom, da v podjetju Wit b, d.o.o. preučim, kateri so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, in na podlagi njihove analize pripravim predlog izboljšav. Poleg tega me je zanimalo še, kateri sistem nagrajevanja je bil do sedaj najbolj učinkovit in je zaposlene najbolj motiviral.

Podjetje Wit b, d.o.o. sodi med uspešnejša slovenska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo tekstilnih izdelkov, saj v 40 poslovalnicah zaposluje 153 oseb. Velika večina jih dela v poslovalnicah, kjer imajo neposredni stik s strankami. V času vedno večje konkurence (tako v smislu vedno večje ponudbe oblačil nižjega cenovnega razreda, kot tudi v smislu vedno večjega števila različnih trgovskih verig, ki konkurirajo na enakem segmentu trga delovne sile) je odnos zaposlenih do strank ključnega pomena. Vračanje strank v poslovalnico in pripadnost blagovni znamki pomeni za organizacijo nižje stroške oglaševanja. Osebnopriporočanje je v svetu prodaje tekstila še vedno zaželen in cenjen način pospeševanja in/ali ohranjanja prodaje. Zato so za tekstilno trgovsko dejavnost motivirane zaposlene osebe še bolj ključne kot v tistih vejah trgovine, kjer je osebnega stika s strankami manj (na primer živilske samopostrežne prodajalne).

Podjetje Wit b, d.o.o. je v zadnjih dveh letih naredilo nekaj korakov k večji motivaciji zaposlenih (na primer nagradna igra za najposlovodjo 2007, plakete za najboljšo prodajalko), zato me v diplomskem delu zanima tudi, kako so te dejavnosti sprejele zaposlene. Glavno raziskovalno vprašanje diplomskega dela pa je, kaj je tisto, kar zaposlene same ocenjujejo, da bi jih najbolj motiviralo za boljše delo. Namen mojega diplomskega dela je na primeru podjetja Wit b, d.o.o. preučiti obstoječ sistem nagrajevanja in motiviranja prodajnega osebja ter na podlagi rezultatov ankete pripraviti predlog izboljšav. Ker sem sama zaposlena v upravi omenjenega podjetja in so moje delovne naloge med drugim tudi izbiranje kadra in motiviranje koordinatoric, je bilo lažje pridobiti podatke, kako so zaposlene zadovoljne z obstoječim načinom motiviranja in različnimi sistemi nagrajevanja, kakšna nagrada jih najbolj motivira za delo, kakšne so možnosti napredovanja ter, kaj pričakujejo, kadar dosežejo mesečne cilje.

Diplomsko delo bom razdelila na štiri vsebinske dele. V prvem delu bom podrobno predstavila vsebino motivacije, motivacijski proces, dejavnike motivacije in motivacijske teorije. V drugem delu se bom osredotočila na pojem nagrajevanja in sistemov

nagrajevanja ter preučevala posebnosti in značilnosti motiviranja ter nagrajevanja prodajnega osebja, kar bom nadgradila v tretjem delu s študijo primera. V tem raziskovalnem delu bom namreč ugotavljala motivacijo in uspešnost dosedanjih sistemov nagrajevanja zaposlenih v podjetju Wit b, d.o.o. ter v zadnjem, četrtem delu podala predloge za izboljšave na področju motiviranja in nagrajevanja.

1 MOTIVACIJA

1.1 Motivacija in motivacijski proces

Motivacijo v njenem najosnovnejšem pomenu Veliki poslovni priročnik (2001, str. 290) opredeljuje kot voljo do delovanja. Slovar slovenskega knjižnega jezika pa opredeljuje motivacijo kot splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga potem vzdržujejo in ohranjajo (Veliki splošni leksikon 2006, str. 2782). Motivacija je tudi proces, ki spodbudi posameznika k določenemu početju. Kot cilj motivacije Brajša (1996, str. 64, povzeto po Mayrhoferu 1993) opredeljuje ohranitev obstoječega vedenja, njegovo krepitev ali spreminjanje v novo obliko ali drugačno kakovost.

Avtorji različno opredeljujejo pojem motivacije, obenem pa se nekateri osredotočajo na specifične vrste motivacij (na primer motivacija za delo). Uhan (2000, str. 11) pravi, da je »motiviranje proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev«. Johnson (1999, str. 55) pa opredeljuje pojem motivacije z ekonomskega vidika. Takšna opredelitev zanj pomeni, da je motivacija sredstvo, s katerim je mogoče pripraviti zaposlene, da si želijo narediti tisto, kar od njih zahtevajo nadrejeni. Izobrazba, usposobljenost in navdušenost za delo so tisti ključni elementi, ki jih avtor pogojuje s sprejemanjem vse večjih odgovornosti in učinkovitih odločitev. Motivacijo za delo Lipičnik (1998, str. 184) označi kot dejavnik, pomemben tako za zaposlene, kakor tudi za organizacijo. Pravi, da zaradi motivacije ljudje ob določenih znanjih in sposobnostih delajo, brez motivacije pa ne bi zadovoljili svojih različnih potreb, saj ne bi bili aktivni. S pomočjo motivacije za delo ljudje zadovoljujejo svoje potrebe in posledično tudi cilje organizacije.

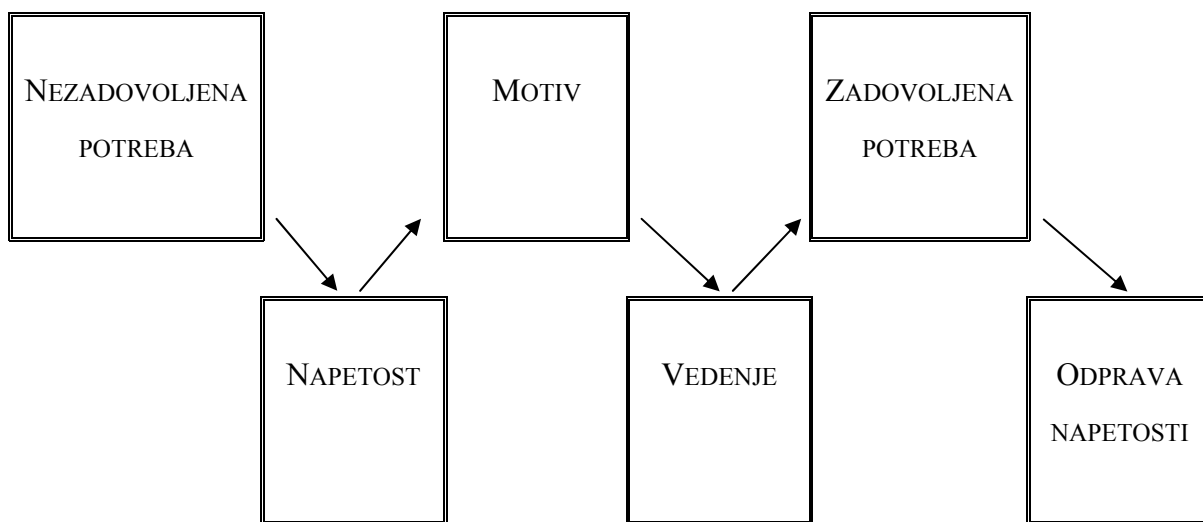
Nekatere avtorice in avtorji v povezavi z motivacijo preučujejo tudi menedžment človeških virov. Tako Bossidy in Charan (2002, str. 141) pripisujeta ravnanju z zaposlenimi pomembnejšo vlogo od strateških ali operativnih procesov. To avtorja utemeljujeta s tem, da ljudje sprejemajo odločitve o spreminjajočem se tržišču. Na podlagi teh odločitev pripravljajo strategije in jih prenašajo v operativno realnost. Crosby (1992 v Hamson in Zuckerman 2002, str. 90) pravi, da so zaposleni najbolj dragoceni del organizacije. Da bi jih organizacije pridobile, bodo morale ustvariti ozračje premišljenega ravnanja z

zaposlenimi, vpeljati usposabljanja, zagotoviti izobraževanje in pomagati zaposlenim, da imajo tako zasebno kot službeno življenje.

Z vprašanjem sodobnega tipa vodenja se ukvarja Bilton (2007, str. 70), ki pravi, da je ključna predpostavka, da je zunanja motivacija (zunanji pritisk za doseg ciljev, pričakovanja in merila od zgoraj) manj močna in manj učinkovita, kakor notranja motivacija (notranja želja po dokončanju naloge za lastno zadovoljstvo, ne za zadovoljstvo drugih). Bilton (2007, str. 71) tudi ugotavlja, da je individualizem ključna prednost novodobnih korporacij – lojalnost je dragocena, rekrutiranje visoko usposobljenih zaposlenih pa je drago. Danes štejejo inteligentnost, znanje in ustvarjalnost. Avtor pravi, da v kolikor so nekoč zaposleni preprosto delali to, kar jim je bilo naročeno, se morajo danes naučiti ljubiti svoje delo. Na pomembno vlogo vodstvenega kadra opozori tudi Daft (2003, str. 546), ki pravi, da motivacija zaposlenih vpliva na učinkovitost in da je del naloge vodstvenega kadra, da motivacijo usmerja k doseganju organizacijskih ciljev.

Trevnova (2001, str. 124-125) podrobneje razdeli motivacijski proces. Najprej potrebe razdeli na dve vrsti, in sicer na biološke (izhajajo iz fizioloških zahtev organizma) in psihološke (posledica psiholoških stanj v organizmu). Gutić (Treven, 2001, str. 125) pravi, da te potrebe povzročajo v organizmu napetost. Ta napetost kaže na to, da moramo potrebo zadovoljiti. Motiv za rešitev potrebe pa predstavlja stanje te napetosti znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Shema temeljnega motivacijskega procesa prikazuje spodnja slika.

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Gutić, 1991, str. 125. V.S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 125.

1.2 Dejavniki motivacije

Med dejavnike motivacije, povezane z delom in vrednotenjem dela, avtorice in avtorji v glavnem prištevajo sistem plač in nagrajevanja, usposabljanje in izobraževanje (možnost za učenje in osebni razvoj, za dodatni razvoj sposobnosti, veščin in znanja), možnost napredovanja (prinaša možnost samo uresničevanja in ugled), prenos odgovornosti (zavzetost za delo se poveča, ko oseba ugotovi, da je kakovost njenega dela bolj odvisna od nje same kot od zunanjih dejavnikov), soodločanje pri delu in poslovanju (sodelovanje pri oblikovanju ciljev ter pri odločitvah, ki se nanašajo na delovno mesto), motivirajoči stil vodenja, tekmovanja, sodelovanje (pri doseganju skupnega cilja), delovno okolje (usmerjenost k ljudem, sodelavci, značilnosti dela, zaupanje in privrženost, odprto komuniciranje, vključenost v dogajanje, osebna rast) in zanimivo ter raznoliko delo (izogibanje monotonosti dela).

Uhan (2000, str. 31) pravi, da so motivacijski dejavniki v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni ter se med seboj različno dopolnjujejo. Pravi tudi, da je bilo na podlagi različnih pri nas opravljenih raziskav ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika.

Lipičnik (1998, str. 162) dejavnike motivacije združuje v tri skupine:

- individualne razlike, ki se kažejo v razlikah med osebnimi potrebami, vrednotami, stališči in interesi. Naloga menedžmenta je, da upošteva in išče tiste motive v zaposleni osebi, ki jo vodijo k boljšemu in učinkovitejšemu delu (na primer varnost zaposlitve, denar, novi izzivi itd.);
- lastnosti dela, ki določajo posamezno vrsto dela. Opredeljujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposlena oseba o svoji uspešnosti;
- organizacijska praksa, ki je sestavljena iz pravil, splošne politike, menedžerske prakse ter sistema nagrajevanja v organizaciji. S tem so določene ugodnosti in nagrade, ki motivirajo zaposlene, če temeljijo na uspešnosti. V nasprotnem primeru lahko delujejo kot demotivator.

Dejavnike motivacije ponazarja slika.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik: Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Brečkova (2006, str. 8) pravi, da nič ne motivira bolj kot uspeh. Pri tem poudarja pomen uspešnih posameznic in posameznikov, ki lahko prevzamejo mentorsko vlogo in so obenem vir navdiha.

1.3 Motivacijske teorije

Pri preučevanju motivacije naletimo na različne pristope. Na splošno pa bi lahko rekli, da je za preučevanje motivacije zaposlenih pomembno vprašanje, ki ga zastavljajo Herzberg in drugi (1959, str. 6): Kaj zaposlena oseba želi od svoje službe? Tosi in drugi (1994, v Treven, 2001, str. 126) pravijo, da si vsaka motivacijska teorija prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa označujemo kot procesne teorije. Trevnova (2001, str. 126) pravi, da so vsebinske teorije usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Med prve prištevamo motivacijsko teorijo Maslowa, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in Adelferjevo teorijo (imenovana tudi teorija ERG) ter Hackman-Oldhamov model značilnosti dela, med druge pa prištevamo teorijo spodbujanja, teorijo pričakovanja in teorijo pravičnosti.

1.3.1 Vsebinske teorije motivacije

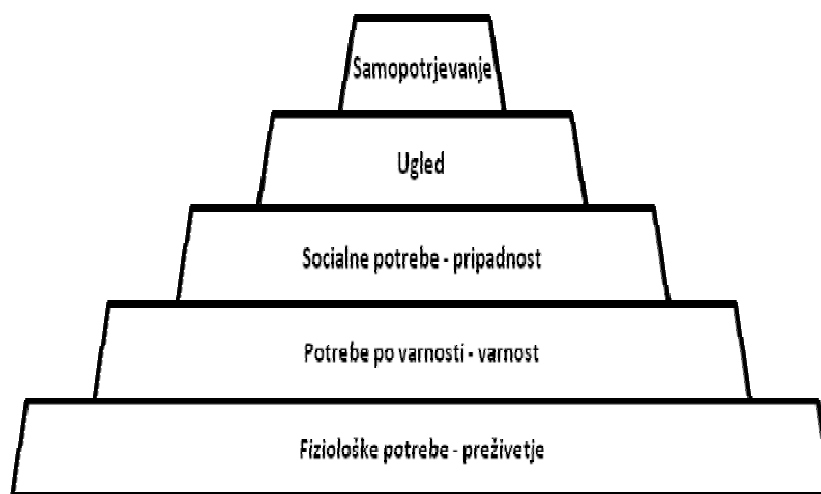
1.3.1.1 Maslowa teorija potreb

Bistvo Maslowe motivacijske teorije je ideja, da ljudi motivirajo potrebe. Če prenesemo to teorijo v organizacijo, je pomembno, da menedžerji potrebe zaposlenih čim boljše razumejo in jim pomagajo te potrebe zadovoljiti. Maslow potrebe razdeli na pet ravni, ki si sledijo hierarhično in v obliki piramide. Za človekovo aktivnost Maslow meni, da je vedno

usmerjena navzgor po piramidi proti bolj privlačnim in bolj zahtevnim ciljem. Trevnova (2001, str. 127) razlaga Maslowo teorijo tako, da naj bi človek najprej težil k temu, da zadovolji osnovne, fiziološke potrebe, potem potrebe po varnosti, pozneje potrebe po pripadnosti in spoštovanju, nazadnje pa potrebe po samouresničitvi. Dovžan (1997, str. 18-19) razlaga teorijo Maslowa, in sicer pravi, da so nezadovoljene potrebe prevladujoče in silijo človeka k njihovem zadovoljevanju. Ko so enkrat zadovoljene, niso več dejavnik motivacije, so pa pogoj za sprožitev potreb na višjih nivojih hierarhične lestvice.

Človek se premakne na višjo raven, ko zadovolji potrebo na nižji ravni. Hierarhično razporeditev potreb po Maslowu prikazuje slika.

Slika 3: Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb



Vir: Lipičnik & Možina: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS, 1993, str. 42.

Lipičnik (1998, str. 164) pravi, da je motivacijska teorija Maslowa za menedžerje uporabna predvsem zato, ker lahko na podlagi navadnih vprašalnikov o motivatorjih ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. S pomočjo rezultatov pa lahko določijo instrumente, s katerimi vplivajo na motivacijo zaposlenih.

1.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Psiholog F. Herzberg je želel ugotoviti, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Ugotovil je (Možina et al., 1998, str. 152-153), da so delavcem največje zadovoljstvo povzročali tako imenovani notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost že sami po sebi. To so predvsem delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji ter osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov: ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega

vodenja, dobrih odnosov z nadrejenimi, dobrih delovnih razmer, ustrezne plače in dobrih odnosov s sodelavci.

Herzberg je dejavnike, ki predvsem motivirajo, imenoval motivatorje, dejavnike, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, pa higienike. Avtor pravi, da bodo delavci zadovoljni, če bodo v delovnem okolju prisotni motivatorji, če pa bodo prisotni higieniki, bo organizaciji uspelo preprečiti nezadovoljstvo.

Herzberg (Brajša, 1996, str. 66-67) deli potrebe na dve skupini, in sicer na:

- higienike dejavnike: dohodki, medsebojni odnosi, tehnologija vodenja, politika podjetja, delovne razmere, osebna varnost, trdnost zaposlitve in položaja, vedenje uprave podjetja;
- motivatorje: uspešnost dela, samo delo, odgovornost, napredovanje pri delu, možnost razvoja, smiselno doživljanje dela, možnosti človeškega in strokovnega napredovanja in delovni uspeh.

Avtor (Herzberg, 1996, str. 67) zadovoljevanje obojih povezuje tudi z motivacijo: če so potrebe nezadovoljene, so ljudje nemotivirani za delo, če pa so zadovoljene, to krepi motivacijo za delo.

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Bahtirajević-Šiber: Management ljudskih potenciala, 1999, str. 575.

Trevnova (2001, str. 130) ocenjuje, da je Herzbergova motivacijska teorija za menedžerje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabijo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih: motivatorje in higienike. Za prve avtorica pravi, da lahko z njihovo pomočjo izzovemo reakcije in aktivnosti, drugim pa pripisuje moč odstranjevanja nepotrebnih napetosti in usmeritev aktivnosti v delovna opravila. Avtorica ponuja tudi rešitev za odpravo nezadovoljstva v delovnem okolju – izboljšavo higienikov – in način za povečanje učinkovitosti zaposlenih - motivatorje.

Brajša (1996, str. 67) pravi, da ni dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, sodobno tehnologijo, ugodne delovne razmere, zaposlitev, ampak jim je prav tako potrebno priznati uspehe, jim prepustiti odgovornost, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela ter jim omogočiti razvoj. Tudi Herzberg (Brajša, 1996, str. 66-67) opozarja, da plača dolgoročno ni edini motivator. Avtor pravi, da lahko povišanje plače nekoga zadovolji za mesec dni, ko pa to obdobje preteče, oseba ponovno pričakuje naslednje povišanje plače. Herzberg je higienike in motivatorje zato ločeval tudi glede na dolžino časovnega obdobja.

1.3.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija oziroma teorija ERG

Adelferjeva motivacijska teorija predstavlja dopolnjeni Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo z izsledki sodobnih empiričnih raziskav. Bistvena novost te teorije je, da pri zadovoljevanju potreb ne predpostavlja tako stroge hierarhije kot Maslowa teorija. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo sočasno (Treven, 2001, str. 131).

Adelfer (Daft, 2003, str. 551) potrebe deli v tri skupine:

- potrebe po obstoju (izpolnjevanje materialnih in eksistenčnih potreb),
- potreba po povezovanju (potreba po zadovoljivem odnosu z drugimi),
- potreba po razvoju (razvoj človeškega potenciala in želja po osebni rasti ter večji kompetentnosti).

Daft (2003, str. 551) pravi, da ta teorija pomaga razumeti, zakaj organizacije iščejo načine za prepoznavo zaposlenih in spodbujanje njihove udeležbe pri odločanju.

1.3.2 Procesne teorije motivacije

Trevnova (2001, str. 126) pravi, da pri procesnih teorijah ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se sprememba v vedenju pojavi. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 580) pa pravi, da procesne motivacijske teorije pojasnjujejo

glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako kot se in vlagajo v delovanje določen napor.

1.3.2.1 Teorija pričakovanja

Po tej teoriji V. Vrooma (1964) je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov: od pričakovanja, da bo posameznikovemu vedenju sledila določena posledica, ter od privlačnosti posledice za posameznika.

Bahtijarević-Šiber (1986) (Rutar, 2002, str. 25) prikaže Vroomov model motivacije z naslednjo formulo:

$$\text{MOTIVACIJA} = \frac{\text{PRIČAKOVANJE, DA JE IZVRŠITEV MOGOČA}}{\text{PRIČAKOVANJE, DA BO SLEDILA NAGRADA}} \times \text{PRIVLAČNOST NAGRADE}$$

Teorija torej temelji na dveh vrstah pričakovanj: prvo je pričakovanje, da lahko z določenim vložkom dosežemo določene rezultate, drugo pa je pričakovanje, da bo nagrada sorazmerna vložnemu trudu.

Da bi bila zaposlena oseba motivirana, bi torej morali biti izpolnjeni vsaj trije pogoji: prvi, nagrade bi morale biti zanjo privlačne, drugi, zaposlene osebe bi morale biti seznanjene s tem, kaj od njih v organizaciji pričakujejo in kako bodo za to nagrajene, in tretji, če bo zaposlena oseba pričakovala ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, si bo pri svojem delu tudi bolj prizadevala (Treven, 1998, str. 124). Ko govori o tej teoriji, Daft (2003, str. 557) opozarja na pomembno vlogo vodstvenega kadra – da bi povečal motivacijo, mora ta kader prepoznati posameznikove potrebe, definirati rezultate, ki jih ponuja organizacija, in zagotoviti, da ima vsak posameznik sposobnost in potrebno podporo (čas in opremo) za doseg ciljev.

1.3.2.2 Teorija spodbujanja

Trevnova (1998, str. 122-123) pravi, da ta teorija temelji na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na posameznikovo vedenje. Če ta opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače. Vendar pa avtorica pravi, da ta teorija zanemarja občutke človeka, njegova pričakovanja in druge (notranje) dejavnike, ki prav tako vplivajo na posameznikovo vedenje.

Veliko zaposlenih, predvsem tistih, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela, je osebno notranje motiviranih za določeno vedenje, v tem primeru za svoje delo. Ti so prepričani, da

jim že delo samo pomeni dovolj veliko nagrado. Ker takšna nagrada izhaja iz dela samega, govorimo o notranji motivaciji. V tem primeru imajo zunanje nagrade lahko tudi negativen učinek na osebno motivacijo (Deci, 1971). Če bo namreč posameznik začel prejemati zunanje nagrade za izvedbo naloge, za katero je bil osebno motiviran, se bo njegova osebna motivacija postopoma zmanjšala. Negativni učinki zunanjih nagrad na notranjo motivacijo se običajno pojavljajo pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri tistih, ki se jim njihovo delo ne zdi zanimivo, notranja motivacija ni tako izrazita. Zunanje nagrade, recimo plača, so pri takšnih, nezanimivih delih nujne, ker jih brez ustrezne nagrade ne bi želel nihče opravljati. Po drugi strani pa je plača več kot le navadna nagrada za opravljeno delo. Lahko je namreč tudi kazalec uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugimi v organizaciji (Treven, 1998, str. 122-123).

1.3.2.3 Teorija pravičnosti

Teorijo pravičnosti je razvil J. S. Adams (1965). Teorija poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces ter prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Artač (2005, str. 13) pravi, da postanejo ljudje nemotivirani za delo, zmanjšajo svoje udejstvovanje pri delu ali pa zahtevajo večje nagrade oziroma iščejo drugo zaposlitev, kadar pride do neravnovesja med zaznavo vložka in iztržka.

Trevnova (1998, str. 125) po Adamsu opredeljuje temeljne dejavnike teorije pravičnosti, in sicer:

- vložki se nanašajo na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju svojega dela (na primer starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine),
- prejemki so dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela (na primer pozitivni - plača, priznanje, statusni simboli in dodatne ugodnosti - ali negativni - neustrezne delovne razmere, monotonost in pritiski vodstva),
- osebe za primerjavo si zaposleni izbere v svoji organizaciji ali drugje v okolju, lahko se primerja s posameznimi osebami ali s skupinami.

2 NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Z ustreznim nagrajevanjem lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost, pa tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Tosi et al., 1994). Brezigarjeva (2005, str. 44-45) pri tem opozarja na povezanost sistema nagrajevanja z drugimi vidiki upravljanja človeških virov (npr. sistem določanja ciljev in sistem opravljanja letnih razgovorov). Velik pomen nagrajevanju tistih,

ki dosežejo cilje, pripisuje Daft (2003, str. 218). Avtor pravi, da nagrade dajejo ciljem pomen in smisel ter pomagajo zavezovati zaposlene k doseganju ciljev. Obenem pa opozarja, da je zaradi zunanjih dejavnikov včasih cilje nemogoče doseči. Brajša (1996, str. 64-69) pa opozarja, da je zaposlenim potrebno omogočiti optimalen ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, ugodno družbeno in medsebojno ozračje v podjetju, zadovoljevanje osebnih potreb ter možnost samouresnitve in razvoja. Avtor pravi, da ni dovolj, da imajo zaposleni zagotovljeno dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, ampak jim je potrebno zagotoviti tudi, da bodo njihovi uspehi priznani, jim prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj ter jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela. Tudi Uršič in Nikl (2004, str. 354-357) opozarjata na pomembno vlogo prepoznavanja dela in dosežkov zaposlenih, in sicer v smislu postavljanja vmesnih kratkoročnih ciljev, ki imajo velik motivacijski učinek na vse zaposlene. Avtorja pri tem pomembno vlogo pripisujeta vodji, ki mora dejavno iskati načine za doseganje izboljšav in za nagrajevanje vključenih ljudi. Kot nagrado pa je moč uporabiti priznanje, pohvalo, napredovanje in tudi denarne nagrade.

Zupanova (2001, str. 119) pravi, da so plače za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja, poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vloženi trud. Poleg plače je mogoče uporabiti še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov. Ker so se te nagrade izkazale kot izredno vpliven motivacijski dejavnik, omenimo nekatere izmed njih: slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje, prispevki v časopisih podjetja, dopusti, nakit, darilni boni, poslovne aktovke, denarne nagrade in drugo (Treven, 1998, str. 145-146).

Armstrong in Stephenova (2005, str. 270) navajata seznam načel, ki jih je potrebno upoštevati pri razvijanju sistema nagrajevanja. Avtor in avtorica pravita, da:

- se nagrajevanje uporabi za posebej cenjena vedenja in nadpovprečen trud ter za posebne dosežke,
- gre pri nagrajevanju za ocenjevanje ljudi – zato mora biti izpeljano na zelo osebni način; le tako ljudje namreč cenijo, da se nanaša nanje,
- nagrajevanje se mora izvajati pravično, pošteno in dosledno v vsej organizaciji,
- nagrajevanje mora biti pristno, ne pa kot mehanska naprava za motiviranje,
- nagrajevanje se ne uporablja, kadar je bil dosežek že nagrajen v okviru drugih dogovorov (bonusov ipd.),
- nagrada mora kar najhitreje slediti dosežku,
- nagrajevanje mora biti dostopno za vse (ne sme se ga na primer številčno omejiti),
- nagrajevanje ne sme temeljiti na prepričanju, da gre samo za nagrajevanje zmagovalcev (argument proti takšnemu prepričanju je, da je ob vsaki osebi, ki zmaga, veliko poraženih),

- nagrajevanje mora biti tako individualno, kakor tudi kolektivno, da se nagradijo skupni dosežki in se ne ustvarjajo izolirani zmagovalci.

2.1 Plačevanje in nagrajevanje uspešnosti

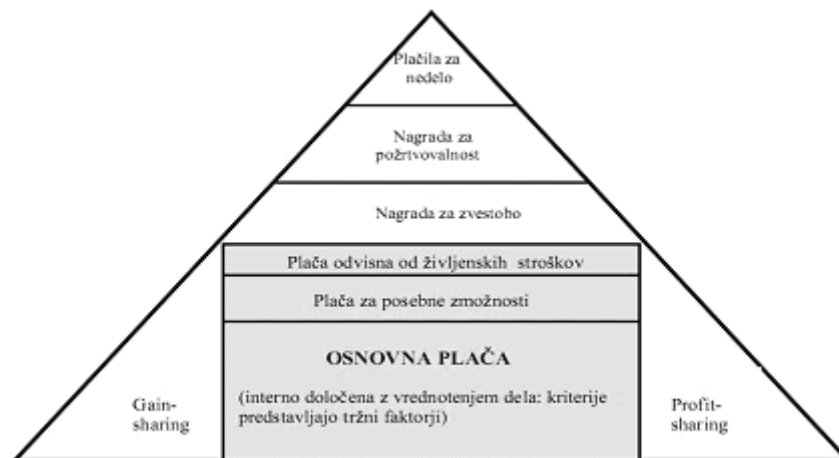
2.1.1 Vrste nagrad

Avtorji nagrade v grobem delijo na finančne in nefinančne, na zunanje in notranje ali pa na formalne in neformalne.

Zupanova (2001, str. 117) deli nagrade na:

- *finančne nagrade*: so tiste, ki zaposlenim izboljšujejo finančno stanje. Primer osnovne finančne nagrade zaposlene osebe je plača. Avtorica jo opredeli kot vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposlena oseba od delodajalca v zameno za svoje prizadevanje in doseganje pričakovanih rezultatov. Plačo običajno sestavlja fiksni del (osnovna plača) (Zupan, 2001, str. 147) in variabilni del, kar prikazuje tudi spodnja slika (Lipičnik, 1998, str. 208). Pod variabilni del Lipičnik (1998, str. 208) šteje presežke in dodatke, ki so povezani z delovno uspešnostjo ter nadomestila in dodatke, ki niso povezani z delovno uspešnostjo;
- *nefinančne nagrade*: opredeljuje kot tiste, ki ne sodijo v plačni sistem, a so kljub temu pomembne pri izboljšanju učinkovitosti. V to skupino nagrad avtorica uvršča nov naziv, parkirni prostor, fleksibilen delovni čas, ugled, varnost zaposlitve. Vsekakor pa bi lahko v to skupino uvrstili tudi pohvalo.

Slika 5: Plačilna piramida



Opomba: pod gain-sharing šteje avtor nagrado za učinek, uspešnost; pod profit-sharing pa nagrado za dobiček.

Vir: Lipičnik: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 208.

Notranje nagrade predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posamezna oseba pri svojem delu in izhajajo iz samega dela, kot so ponos nad delom, občutek, da je nekaj dosegel, občutek, da je del neke skupine ljudi ter priložnost za izražanje svoje ustvarjalnosti, medtem ko *zunanje nagrade* vključujejo denar, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu in podobno. Vsem je skupno to, da se nahajajo zunaj samega dela, prihajajo iz zunanjih virov, običajno menedžmenta. Medtem ko notranja nagrada nastopi takoj kot posledica posameznikovega vloženega napora, so zunanje nagrade nadzorovane, zahtevajo nenehno pozornost in revizijo s strani menedžmenta (Cohen, 1992, str. 194).

Del formalnega programa nagrajevanja predstavljajo *formalne nagrade*, ki temeljijo na vnaprej določenih pravilih. Take nagrade so na primer plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. *Neformalne nagrade* pa so spontane nagrade in priznanja, ki so povezane z majhnimi stroški, zahtevajo zelo malo napora in so sestavni del vsakodnevnega vodenja.

V nadaljevanju se osredotočam zgolj na plačo kot nagrado na eni strani in dejavnik motivacije na drugi.

2.1.2 Plača

Zupanova (2001, str. 122) opredeljuje osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja kot podporo izvajanju poslovne strategije podjetja, s čimer se prispeva k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti.

Avtorica pravi, da morajo biti za uspešno delovanje sistema izpolnjene nekatere zahteve, in sicer:

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim predpisom,
- mora biti pravičen, tako za zaposlene kot za podjetje.

Poglejmo nekoliko pobližje zahtevo, da mora biti sistem pravičen, tako za zaposlene kot za podjetje. Zupanova (2001, str. 122) pravi, da gre za tako imenovani trikotnik pravičnosti:

- notranjo pravičnost (ustrezna razmerja med plačami v podjetju),
- zunanjo pravičnost (ustrezna višina plač in nagrad v primerjavi z okoljem) in
- poslovno pravičnost (povezava plač in nagrad z uspešnostjo).

Ko govorimo o sistemih, se zastavi vprašanje, kaj sistemi plač in nagrajevanja sploh so. Zupanova (2001, str. 122) pravi, da so sistemi plač in nagrajevanja v bistvu procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Z njimi podjetje opredeli,

kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela, obenem pa so formalizirani v zaposlitveni pogodbi. Za učinkovite sisteme pravi Zupanova (2001, str. 122), da niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju.

2.2 Nagrajevanje in motiviranje prodajnega osebja

Capon in Hubert (2001, str. 418) se ukvarjata z nagrajevanjem prodajnega osebja in pravita, da je nagrajevanje močen instrument za zagotavljanje, da se izpolnijo prodajni plani in cilji. Avtorja ločita dve vrsti nagrad:

- napredovanje in prenos nalog, med kar štejeta potencialno napredovanje, bolj zanimive ali bolj odgovorne delovne naloge,
- finančna nadomestila – zanje avtorja pravita, da so lahko močna metoda za doseganje prodajnih ciljev, temeljijo pa na treh elementih: plači, proviziji in bonusu (kompensaciji, ki temelji na prodaji ali dobičku).

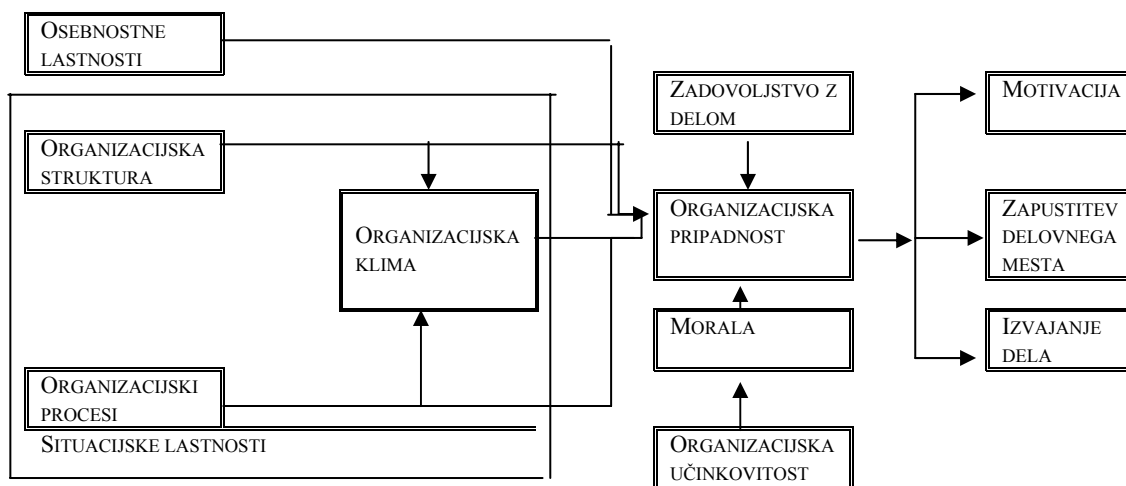
Avtorja (Capon & Hubert, 2001, str. 418) pa obenem opozarjata, da prodajni menedžment ne sme pasti v past prepričanja, da si vse prodajno osebje želi menedžerske odgovornosti – nekateri takšnega načina nagrajevanja ne bodo cenili in v menedžerskih vlogah ne bi bili kompetentni, podjetje pa bi namesto dobrih prodajalk oziroma prodajalcev dobilo slab poslovodni kader.

Ker je nagrada odvisna od uspešnosti prodajnega osebja, pogledjmo поближе pojem prodajne uspešnosti. Lipičnik (1999, str. 24, 31) prodajno uspešnost povezuje s prodajno funkcijo v podjetju, kar pomeni, da se proučuje rezultat oziroma dosežen cilj. Prodajno funkcijo avtor razume kot osnovno (temeljno) funkcijo v nekem podjetju, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Med dejavnike, ki naj bi vplivali na prodajno uspešnost, Pučko (2001, str. 113) šteje: obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce in njihove značilnosti ter prodajne pogoje, prodajne stroške in prodajne cene.

Ko govorimo o prodajni uspešnosti, se zagotovo poraja vprašanje, kateri dejavniki zaposlenih vplivajo nanjo. Z gotovostjo lahko trdimo, da je eden takšnih dejavnikov predanost zaposlenih organizaciji. Mowday in drugi (Mize et al., 2000, str. 100) pravijo, da imajo predane zaposlene osebe najverjetneje občutke pripadnosti, večjo delovno stanovitnost in povečano pozitivno samopodobo. Pravijo tudi, da ima lahko organizacija koristi od večje stanovitnosti, učinkovitosti in zmanjšanih odsotnosti ter manjše fluktuacije kadrov. Organizacijsko pripadnost lahko razložimo z modelom preteklih dogodkov in posledic, ki sta ga razvila DeCotis in Summers (Mize, 2000, str. 101). Model se v glavnem osredinja na notranje organizacijske izkušnje osebe. Po tem modelu obstaja nekaj

dejavnikov, ki neposredno vplivajo na pripadnost organizaciji, npr. osebnostne lastnosti, zadovoljstvo z delom in morala. Mize in drugi (2000, str. 102) pravijo, da imajo organizacijska struktura in procesi neposreden vpliv na predanost zaposlene osebe. V nadaljevanju pa organizacijska klima (na katero vplivajo organizacijska struktura in organizacijski procesi) posredno vpliva na predanost zaposlene osebe organizaciji.

Slika 6: Model vplivov in posledic organizacijske pripadnosti



Vir: DeCotiis & Summers, 1987 v Mize et al., *Clothing and Textiles Research Journal*, 2000, str. 103.

Organizacijsko predanost Porter in drugi (Mize, 2000, str. 103) opredeljujejo kot intenzivnost posameznikovega istovetenja z organizacijo in vključenostjo v določeno organizacijo. Na to pa vplivajo vsaj trije povezani dejavniki: močno prepričanje in sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot, pripravljenost, da v imenu organizacije pokažejo določeno stopnjo truda in močna želja, da ohranijo članstvo v organizaciji. Isti avtorji (1982) menijo, da pripadnost pomeni nekaj več od pasivne lojalnosti, vključuje namreč dejavno razmerje z organizacijo. Ogilvile (Mize, 2000, str. 103) z vidika izmenjave opredeli pripadnost kot občutek podpore organizaciji in občutek podpore od organizacije. Reichers (Mize, 2000, str. 103) pa pravi, da se občutek pripadnosti razlikuje od osebe do osebe.

Za podjetje Wit b, d.o.o. je pomembna tudi vloga nadrejenih oseb – koordinatoric, ki jih je podjetje zaposlilo z namenom večjega motiviranja prodajnega osebja. Na pomembno vlogo nadrejenih opozarjata tudi Davis in Landa (Karl, 2005, str. 3), in sicer pravita, da ima zaupanje zaposlenih v nadrejene in sodelavke ter sodelavce opazen pozitiven učinek na organizacijske rezultate, vključno z višjo učinkovitostjo, pripadnostjo (Whitener, 2001), timskim sodelovanjem, občutkom za timsko delo in zadovoljstvo tima (Costa, 2003). Darden in drugi (Mize, 2000, str. 104) pripisujejo nadrejenim ključno vlogo pri vplivanju na občutek pripadnosti zaposlenih. Nadrejena oseba, ki lahko jasno izraža pričakovanja do zaposlenih na različnih delovnih mestih, bo najverjetneje ustvarila trajen občutek

pripadnosti zaposlenih. Rutar (2002, str. 57) pa pravi, da mora vodja zaposlenim vliti zaupanje v pomembnost njihovega dela, vrednost posameznice oziroma posameznika ter pomembnost kolektiva.

Hudovernik (1999, str. 21-23) pravi, da je usposabljanje prodajnega kadra ena izmed najtežjih nalog. Raziskave namreč kažejo, da danes prodajno osebje dela z manj kot polovičnimi zmogljivostmi, motiv delodajalcev pa je, da iz svojih zaposlenih izvabijo še preostalo polovico. Modna industrija s številnimi malimi, srednjimi in velikimi podjetji velja za enega najbolj zasičenih segmentov v svetu, kjer so se v zadnjih letih mnoga podjetja znašla v krizi. Kljub temu je vedno večja konkurenca in čedalje ostrejši boj za kupce, predvsem pa za ljudi, ki si želijo delati v trgovinah s tekstilom in so za to primerno usposobljeni. Podjetja morajo za ohranjanje svoje konkurenčnosti vlagati v motiviranje in razvoj zaposlenih. Hudovernik (1999, str. 21-23) pravi, da so učinki investiranja v ljudi kratkoročno težko merljivi, se pa rezultati stalnega izobraževanja že vidijo po letu ali dveh (samozavestnejši prodajni kader, ki s svojo dobro voljo privablja stranke, da se vračajo in trošijo, kar posledično vpliva na rast prodaje in to povratno pozitivno vpliva na zaposlene). Tako se sredstva, vložena v izobraževanje, hitro povrnejo in obrestujejo.

Hudovernik (1999, str. 23) podaja tudi seznam ključnih področij, ki naj bi jih obvladalo prodajno osebje:

- poznavanje podjetja (ustanovitveni proces, zgodovina in ozadje podjetja, katere izdelke, storitve, stranke in trge je obvladovalo v preteklosti, kako veliko je podjetje, njegov tržni delež, podružnice, trenutni najpomembnejši izdelki in storitve, hierarhija, poslanstvo, cilji in namen podjetja);
- poznavanje storitev (s čim se podjetje ukvarja, kaj se najboljše prodaja, kaj malo slabše, način nakupovanja: kako se stranke odločijo za nakup in zakaj);
- poznavanje konkurence (kdo je, zakaj stranke kupujejo pri njej, na kakšen način jih je konkurenca privabila, kako to preprečimo, kakšne so naše konkurenčne prednosti);
- poznavanje svojega poklica (kaj vse od zaposlenih pričakuje delodajalec);
- sredstva, ki so na voljo (in jim bodo pomagala doseči zastavljene cilje);
- dobra obveščenost (redno obveščanje in izobraževanje, sposobnost posredovanja informacij).

Zupanova (2001, str. 257) loči štiri dejavnike, ki vplivajo na končno obliko nagrajevanja prodajalk in prodajalcev, in sicer so to:

- značilnosti zaposlenih, ki se odločijo za ta poklic: avtorica (Zupan, 2001, str. 257) pravi, da zanje v povprečju velja, da jim denar pomeni več kot kakšnim drugim poklicnim skupinam, zato je tudi pri nagrajevanju večji poudarek na denarnih nagradah;

- tržna strategija – od nje je odvisno, v kakšnem razmerju se posveča pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi strani;
- nagrajevanje prodajalk in prodajalcev v konkurenčnih podjetjih; avtorica ta dejavnik utemeljuje s tem, da je narava prodajnih poslov takšna, da se prodajalke in prodajalci srečujejo pogosteje kot pri drugih poklicih. Tako lahko pridejo do informacij o plačah in nagrajevanju pri konkurenci ter jih medsebojno primerjajo, kar lahko pomembno vpliva na njihovo zvestobo za delo in zadovoljstvo;
- značilnosti proizvodov in storitev, ki jih prodajamo: pri tem dejavniku je pomembno predvsem, koliko znanja in spretnosti je potrebnih, da se izdelek (storitev) proda in kako velik je neposredni vpliv prodajalk in prodajalcev na uspešno prodajo.

Trevnova (1998, str. 181) pravi, da je pri motiviranju zaposlenih potrebno upoštevati tudi njihove lastnosti, želje in potrebe, motive, čustva, stališča, vrednote in ideale. Avtorica meni, da je ključnega pomena, da prodajno osebje začuti, da bo z izpolnitvijo oziroma doseganjem zastavljenih delovnih ciljev lahko realiziralo svoje želje in zadovoljilo svoje potrebe. Nedvomno ima pri motiviranju zaposlenih v vseh dejavnostih veliko in pomembno vlogo tudi vodstveni in vodilni kader. Kotler (1998, str. 699) pravi, da vodje velikokrat kot glavni motivator pri zaposlenih vidijo denar in zaposlene skušajo motivirati z njim. Po drugi strani pa lahko javna pohvala koristi veliko več kot denarna nagrada ali darilo, čeprav je tega običajno lažje kupiti kakor zaposleni osebi podati oceno njenega dela.

Med lastnosti dobrega vodje šteje avtor (Kotler, 1998, str. 699) poznavanje zaposlenih do te mere, da vodja pozna njihove cilje in ob pravem času izbere za slehernega pravilno motivacijsko sredstvo. Kot uspešen način motiviranja prodajnega osebja Kotler (1998, str. 699) navaja spontano, iskreno, prijateljsko motivacijo, ki jo izvedemo predvsem brez govorjenja o motivaciji. Motivirano prodajno osebje se po Kotlerju (1998, str. 699) bolj trudi, kar vodi do večje uspešnosti, ta pa prinaša večje nagrade. Večje nagrade imajo za posledico večje zadovoljstvo, kar pa še okrepi motivacijo. Če model strnemo, potem iz njega izhajata dva temeljna pogoja za uspešnost: najprej mora vodstvo prodaje prepričati prodajno osebje, da lahko proda več, če se bolj potrudi; po drugi strani pa morajo biti vodje v prodaji sposobni prepričati prodajno osebje, da so nagrade, do katerih pripelje večja uspešnost, vredne dodatnega napora. Takšen pristop je v skladu s teorijo spodbujanja.

3 ŠTUDIJA PRIMERA – WIT B, D.O.O.

3.1 Opis stanja

Podjetje Wit b, d.o.o. je trgovsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1990. Kot generalni zastopnik za tuje blagovne znamke (na primer Wit Boy, Take Two, Onyx) je vzbudilo veliko zanimanje predvsem med mladimi. Začeli so z eno poslovalnico v Ljubljani. Njihova osnovna dejavnost je bila maloprodaja, ker pa so bili cenovno in kakovostno zanimivi, so jih začeli vabiti veliki nakupovalni centri po vsej Sloveniji, velik del pa je predstavljala tudi veleprodaja. Danes ima podjetje verigo 40 poslovalnic s tekstilom nižjega cenovnega razreda, razpršenih po vsej Sloveniji, pet poslovalnic v Bosni in Hercegovini ter dve na Hrvaškem. Z rastjo podjetja je veleprodaja upadala in danes predstavlja zanemarljiv delež v poslovanju. Leto 2004 je bilo za podjetje prelomno. Vključitev v Evropsko unijo in s tem prihajajoča konkurenca so prisilili podjetje, da je začelo razvijati lastni blagovni znamki Two Way (oblačila za mlade) in WW (oblačila za močnejše postave), s katerima samostojno nastopa na tržišču.

Kratkoročni cilj podjetja je postati največji domači trgovec z oblačili za mlade, ki jih odlikujejo nizka cena, dobra kakovost in modni videz. V bližnji prihodnosti podjetje načrtuje 20 novih poslovalnic na hrvaškem in bosansko-hercegovskem trgu, s katerimi si želi utrditi tržni delež, vstop na srbski trg in pozneje še na bližnje trge Evropske unije.

V podjetju Wit b, d.o.o. v preteklosti niso posvečali veliko pozornosti motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih s plačo so uvedli plačilo po uspešnosti in temu primerno je bilo nagrajevanje. Plačilo in nagrajevanje po uspešnosti se je nanašalo na uspešnost celotne poslovalnice, kar pomeni, da so zaposlene osebe in zaposlene preko študentskega servisa dobile denarno nagrado, če je bil mesečni plan prometa poslovalnice dosežen ali presežen. Ena izmed bolj odmevnih nagrad, ki jo je podelilo podjetje, je bila nagradna igra za naj poslovodjo, zmagovalka pa je za nagrado dobila potovanje za dve osebi v Egipt. Sicer pa podjetje vsak mesec razpiše denarno nagrado v vrednosti 100 ali 200 EUR za poslovalnico, ki najbolj preseže postavljeni mesečni plan prometa. Za dobro opravljeno delo v podjetju nagradijo zaposlene s pohvalo, ob posebej razpisanih nagradnih igrah pa podelijo plakete. Ob pohvali zaposlene osebe postanejo ponosne na svoje delo, so nad njo navdušene ter so bolj pripadne organizaciji. Vendar pa so v podjetju ugotovili, da so denarne nagrade za najboljše poslovalnice eno izmed redkih res učinkovitih sredstev spodbujanja in motiviranja zaposlenih.

V podjetju je zaposlenih 153 ljudi (redna zaposlitev in delo preko študentskega servisa), od tega je 143 oseb zaposlenih v poslovalnicah. Poslovalnice so razdeljene v skupine glede na statistično regijo, v kateri se nahajajo. Vsaka skupina ima svojo področno vodjo - koordinatorico. Vsaka poslovalnica ima poslovodjo; vse poslovodje imajo enake naloge,

koordinatorica pa skrbi, da delajo v skladu s pričakovanji, da se udeležujejo tedenskih sestankov, se izobražujejo ter da se v podjetju dobro počutijo in sodelujejo z ostalimi sodelavkami v skupini.

3.2 Izzivi v podjetju

Kljub temu, da je podjetje Wit b, d.o.o. uspešno, se sooča s težavami, povezanimi predvsem s konkurenco, majhnostjo slovenskega trga in majhnim naborom prostega in usposobljenega kadra.

Prvi sklop problemov je povezan z iskanjem ter zaposlovanjem kakovostnega in motiviranega kadra, kar je ena izmed posledic vse večje konkurence in vedno večjega števila tujih verig poslovalnic s tekstilom. Tako je podjetje po eni strani velikokrat prisiljeno zaposlovati premalo usposobljen kader, ki nima izkušenj s prodajo tekstilnih izdelkov ter ustreznega pristopa do strank, po drugi strani pa se podjetje sooča z vprašanjem, kako zadržati dober kader. Znotraj tega sklopa me v analizi stanja v podjetju zanima, ali zaposlene dojemajo delovno okolje in pogoje dela kot dobre.

Drugi sklop problemov je motiviranje že zaposlenih prodajalk in poslovođij za kakovostno in učinkovito delo, ki ga ne bodo dojemale zgolj kot službo, ampak kot poklic, ki ga opravljajo z veseljem in za katerega so se tudi izšolale. Pogosto pa je problem tudi, da vodstveni in vodilni kader nima ustreznih znanj in veščin za vodenje in motiviranje zaposlenih oziroma je za to nezainteresiran. Problem je tudi, da je delo velikokrat slabo oziroma neučinkovito načrtovano. Veliko zaposlenih je zato nemotiviranih za delo, za doseganje ciljev in napredovanje, niso samoiniciativni, istočasno pa se ne zavedajo svoje vloge in pomembnosti. Pri takšnih zaposlenih v podjetju opažajo tudi nižjo stopnjo pripadnosti. Znotraj tega sklopa problemov se v analizi stanja v podjetju osredotočam na vprašanje plače kot dejavnika motivacije.

Tretji sklop problemov, s katerim se sooča podjetje, pa je, kako vzpostaviti takšen sistem nagrajevanja, ki bo nagrajeval uspešne in motiviral manj uspešne, da bodo bolj uspešni. Trenutno vzpostavljeni sistem nagrajevanja se v praksi ne kaže kot dovolj dober, saj ene motivira, za druge je pa vir demotivacije (glej 3.3.3 Rezultati), kar v nekaterih poslovalnicah ustvarja negativno vzdušje. Ker so v podjetju v zadnjih dveh letih vzpostavili in preizkusili že kar nekaj načinov nagrajevanja, me je zanimalo, kako te načine sprejemajo zaposlene in kakšen način nagrajevanja bi bil tisti, ki bi jih v resnici najbolj motiviral. Znotraj tega sklopa problemov se v analizi stanja v podjetju osredotočam na vprašanje, ali določene v podjetju podeljevane nagrade za zaposlene v resnici pomenijo nagrado.

3.3 Raziskovalni načrt in metodologija

3.3.1 Raziskovalna vprašanja

Podjetje Wit b, d.o.o. je v zadnjih letih kar nekaj pozornosti namenilo izgradnji in izboljšanju sistemov nagrajevanja in motiviranja (na primer nagradna igra za naj poslovodjo, spremenjeni sistemi plač, možnost dodatnih usposabljanj na temo prodaje, zaposlitev koordinatoric z namenom izboljšanja komunikacije med vodstvom in prodajnim osebjem), zato me je zanimalo, kako te spremembe sprejemajo zaposlene in ali jih v resnici dojemajo kot dejavnik motivacije in nagrado za dobro opravljeno delo.

Postavila sem naslednja raziskovalna vprašanja:

V₁: Ali zaposlene v podjetju Wit b, d.o.o. dojemajo delovno okolje in pogoje dela kot dobre?

V₂: Ali je plača najpomembnejši dejavnik motivacije med zaposlenimi v podjetju Wit b, d.o.o.?

V₃: Kakšen vir motivacije so nagradne igre, bolj odgovorna delovna mesta in dodatna usposabljanja za zaposlene v podjetju Wit b, d.o.o.?

3.3.2 Metoda zbiranja podatkov in vprašalnik

Podjetje Wit b, d.o.o. zaposluje 153 oseb, od tega 4 moške in 149 žensk. Glede na področje zaposlitve jih je 10 zaposlenih v upravi (7 žensk, 3 moški) in 143 v poslovalnicah (142 žensk, 1 moški). Za potrebe diplomskega dela je bila opravljena anketa med zaposlenimi v poslovalnicah. Anketni vprašalnik je bil vsem zaposlenim v poslovalnicah razdeljen 1. 12. 2007, rok za oddajo je bil 31. 12. 2007. Razdeljenih je bilo 143 anket, vrnjeni pa so bili 103 anketni vprašalniki, kar predstavlja 72% vseh razdeljenih vprašalnikov. Zaposlene so ob vprašalniku dobile prazno ovojnico, v katero so zalepile izpolnjeni vprašalnik, s čimer je bila zagotovljena anonimnost. Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov sem v nadaljevanju naredila analizo.

Vprašalnik (Priloga 1) je sestavljalo 15 vsebinskih in 5 demografskih vprašanj. Anketirane osebe so morale obkroževati posamezne trditve, prioriteto razvrstiti motivacijske dejavnike in z različnim številčnim ocenjevanjem posameznemu dejavniku pripisovati pomembnost oziroma stopnjo njihovega zadovoljstva z njim. Pri vsebinskih vprašanjih me je zanimalo nekaj splošnih stališč in mnenj anketiranih o podjetju, o osebnih zaposlitvenih ciljih in ciljih podjetja, o nagrajevanju, o motivaciji na delovnem mestu in o odnosih na delovnem mestu ter ocena zadovoljstva z delom. Anketirane osebe so svoje strinjanje

oziroma nestrinjanje glede odnosov na delovnem mestu in nagradnimi igrami izražale z odgovori od 1 do 5, pri čemer so posamezne številke pomenile naslednje:

- 1: sploh se ne strinjam
- 2: ne strinjam se
- 3: se niti ne strinjam niti strinjam
- 4: se strinjam
- 5: popolnoma se strinjam

Anketirane so imele na razpolago tudi možnost: 9: Ne vem, ne morem oceniti (nekatero v podjetju še niso zaposlene dovolj časa, da bi lahko odgovarjale na vsa vprašanja)

Zanimalo me je tudi, kaj bi lahko po mnenju anketiranih podjetje naredilo, da bi bile pri delu bolj uspešne. Poleg tega so vse anketirane osebe imele na koncu možnost, da vodstvu podjetja v zvezi z motiviranjem in nagrajevanjem sporočijo še vse, kar želijo. To možnost je izkoristilo 20 anketirank (19,4 %). Med vsebinskimi je bilo 11 vprašanj zaprtega tipa, pri treh vprašanjih so anketirane rangirale odgovore, pri enem vprašanju pa so imele možnost napisati svoje mnenje. Demografska vprašanja so se nanašala na starost anketiranih (do 20, od 21 do 25, od 26 do 30, nad 30), vrsto zaposlitve (redna, neredna), delovno dobo v podjetju (manj kot 1 leto, 1 leto do pod 5 let, 5 let in več), izobrazbo (osnovna šola, poklicna šola, srednja šola, višja šola ali več) ter na geografsko območje zaposlitve (Ljubljana s širšo okolico, Gorenjska, Zahodna Slovenija, Dolenjska, Štajerska).

3.3.3 Analiza podatkov

Podatki so bili obdelani v statističnem programu SPSS, uporabljena je bila opcija za tabele z več odgovori (izračun deležev po vrsticah in stolpcih) ter opcija za frekvenčne tabele.

3.3.3.1 Populacija

Populacijo predstavljajo v Wit b, d.o.o. zaposlene osebe na dan 31. 12. 2007, in sicer 143 zaposlenih v poslovalnicah. Glede na starostno strukturo prevladujejo osebe, stare od 21 do 25 let (50,3 %). Slabi dve tretjini (63,6 %) jih nima redne oblike zaposlitve, skoraj polovica (49,6 %) jih ima srednješolsko izobrazbo, skoraj dve tretjini (59,4 %) jih je v podjetju zaposlenih manj kakor eno leto, glede na regionalno porazdelitev pa jih je skoraj tretjina (30,1 %) zaposlenih v Ljubljani s širšo okolico. Natančnejša slika populacije je razvidna iz spodnjih tabel.

Tabela 1: Struktura zaposlenih po starosti

Starostna struktura	Do 20 let	Od 21 do 25 let	Od 26 do 30 let	Nad 30 let
Število	28	72	26	17
Delež	19,6 %	50,3 %	18,2 %	11,9 %

Tabela 2: Struktura zaposlenih po vrsti zaposlitve

Zaposlitev	Redna	Ne
Število	52	91
Delež	36,4 %	63,6 %

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih

Izobrazbena struktura	Osnovna šola	Poklicna šola	Srednja šola	Višja šola ali več
Število	19	52	71	1
Delež	13,3 %	36,4 %	49,6	0,7 %

Tabela 4: Struktura zaposlenih glede na trajanje zaposlitve v Wit b, d.o.o.

Trajanje zaposlitve v Wit b d.o.o.	Manj kot 1 leto	1 leto do pod 5 let	5 let in več
Število	85	52	6
Delež	59,4 %	36,4 %	4,2 %

Tabela 5: Struktura zaposlenih po geografski porazdelitvi

Geografska porazdelitev	Ljubljana s širšo okolico	Gorenjska	Zahodna Slovenija	Dolenjska	Štajerska
Število	43	24	28	17	31
Delež	30,1 %	16,8 %	19,6 %	11,9 %	21,7 %

3.3.3.2 Vzorec

Anketni vprašalniki so bili razdeljeni vsem zaposlenim v poslovalnicah. Vrnjenih je bilo 72 % vprašalnikov (103). Več kakor polovica anketiranih (53,4 %), ki so vrnile vprašalnike, je starih od 21 do 25 let, dobri dve tretjini imata srednješolsko izobrazbo (68,0 %), dobra polovica (56,3 %) jih je v podjetju zaposlenih manj kakor eno leto. Glede na regijo, iz katere prihajajo, jih je dobra četrtina (25,2 %) iz poslovalnic na Štajerskem in skoraj toliko (23,3 %) iz poslovalnic, ki so v Ljubljani in okolici.

Pri vprašanju, kjer je bilo potrebno obkrožiti vrsto zaposlitve (redna, neredna), je prišlo do nerazumevanja, saj so tako zaposlene preko študentskega servisa, kakor tudi del tistih, ki so v rednem delovnem razmerju za določen čas, obkrožile odgovor, da niso redno zaposlene. Zato v nadaljevanju analiza po tem kriteriju ni možna. Podrobnejša struktura vzorca je razvidna iz spodnjih tabel.

Tabela 6: Struktura anketiranih po starosti

Starostna struktura	do 20 let	od 21 do 25 let	od 26 do 30 let	nad 30 let	Ni odgovora
Število	18	55	17	11	2
Delež	17,5 %	53,4 %	16,5 %	10,7 %	1,9 %

Tabela 7: Struktura anketiranih po vrsti zaposlitve

Zaposlitev	Redna	Ne	Ni odgovora
Število	30	71	2
Delež	29,1 %	68,9 %	1,9 %

Tabela 8: Izobrazbena struktura anketiranih

Izobrazbena struktura	Osnovna šola	Poklicna šola	Srednja šola	Višja šola ali več	Ni odgovora
Število	2	15	70	4	2
Delež	1,9 %	14,6 %	68,0 %	13,6 %	1,9 %

Tabela 9: Struktura anketiranih glede na trajanje zaposlitve v Wit b, d.o.o.

Trajanje zaposlitve v Wit b d.o.o.	Manj kot 1 leto	1 leto do pod 5 let	5 let in več	Ni odgovora
Število	58	38	5	2
Delež	56,3 %	36,9 %	4,9 %	1,9 %

Tabela 10: Struktura anketiranih po geografski porazdelitvi

Geografska porazdelitev	Ljubljana s širšo okolico	Gorenjska	Zahodna Slovenija	Dolenjska	Štajerska	Ni odgovora
Število	24	19	19	13	26	2
Delež	23,3 %	18,4 %	18,4 %	12,6 %	25,2 %	1,9 %

Vprašalnike je vrnilo 72 % zaposlenih oseb, pri čemer primerjava demografskih podatkov vseh zaposlenih (kadrovske evidence podjetja) s podatki oseb, ki so vrnile vprašalnik, pokaže, da prihaja do manjših odstopanj le pri vrsti zaposlitve (redna – neredna). Poznejši pogovori z zaposlenimi so pokazali, da so anketirane osebe pod pojmom redna zaposlitev večinoma razumele zaposlitev za nedoločen čas, pod pojmom neredna zaposlitev pa poleg študentskega dela še zaposlitev za določen čas. Na podlagi primerjave in posledičnega neujemanja podatkov o zaposlenih po kadrovskih evidencah in podatkov v anketnem vprašalniku sklepam, da je nekaj anketiranih obkrožilo stopnjo izobrazbe, ki jo šele končujejo (na primer srednja šola) in ne zaključene stopnje izobrazbe. Zato v analizi anketnega vprašalnika podatkov ne obdelujem po teh dveh demografskih spremenljivkah.

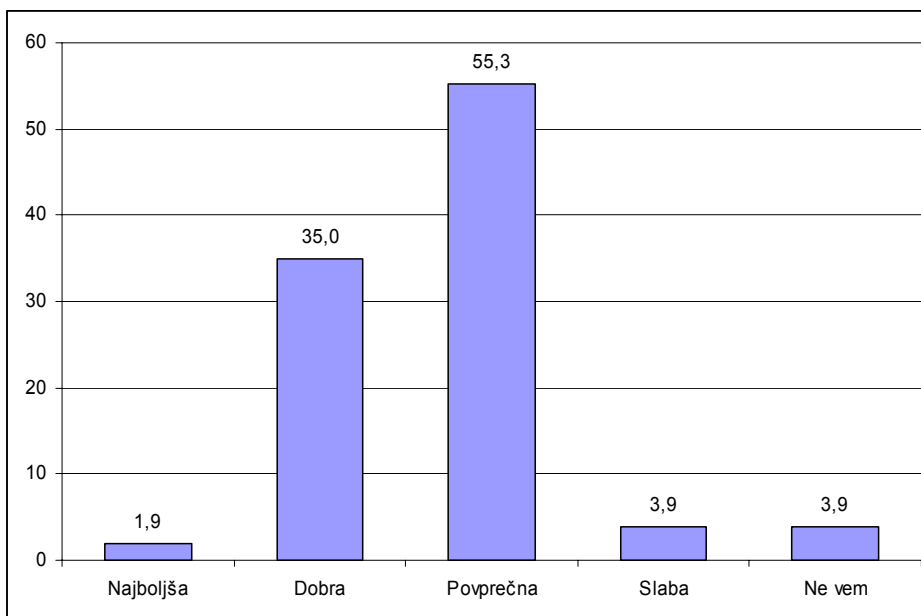
3.4 Rezultati

3.4.1 Delovno okolje in pogoji dela

V tem sklopu me je zanimalo, ali zaposleni v podjetju Wit b, d.o.o. dojemajo delovno okolje in pogoje dela kot dobre.

Najprej me je zanimalo, kaj zaposlene menijo o podjetju Wit b, d.o.o. oziroma, kam se po njihovem mnenju uvršča v primerjavi z ostalimi podjetji v Sloveniji. Več kakor polovica (55,3 %) jih ocenjuje, da se podjetje uvršča med povprečna, sledi odgovor, da med dobra (35,0 %), vse ostale možnosti pa so prejele manj odgovorov.

Slika 7: Umestitev podjetja Wit b, d.o.o. v primerjavi z ostalimi podjetji v Sloveniji



Vir: Raziskava, 2007.

Na vprašanje, v kolikšni meri anketirane ocenjujejo, da je doseganje skupnih ciljev odvisno od njihovega dela, jih je več kakor polovica (57,3 %) odgovorila, da je doseganje skupnih ciljev veliko odvisno od njihovega dela, ena petina (22,3 %) jih meni, da srednje, in slaba petina (19,4 %), da zelo veliko. Da malo, jih meni 1 %.

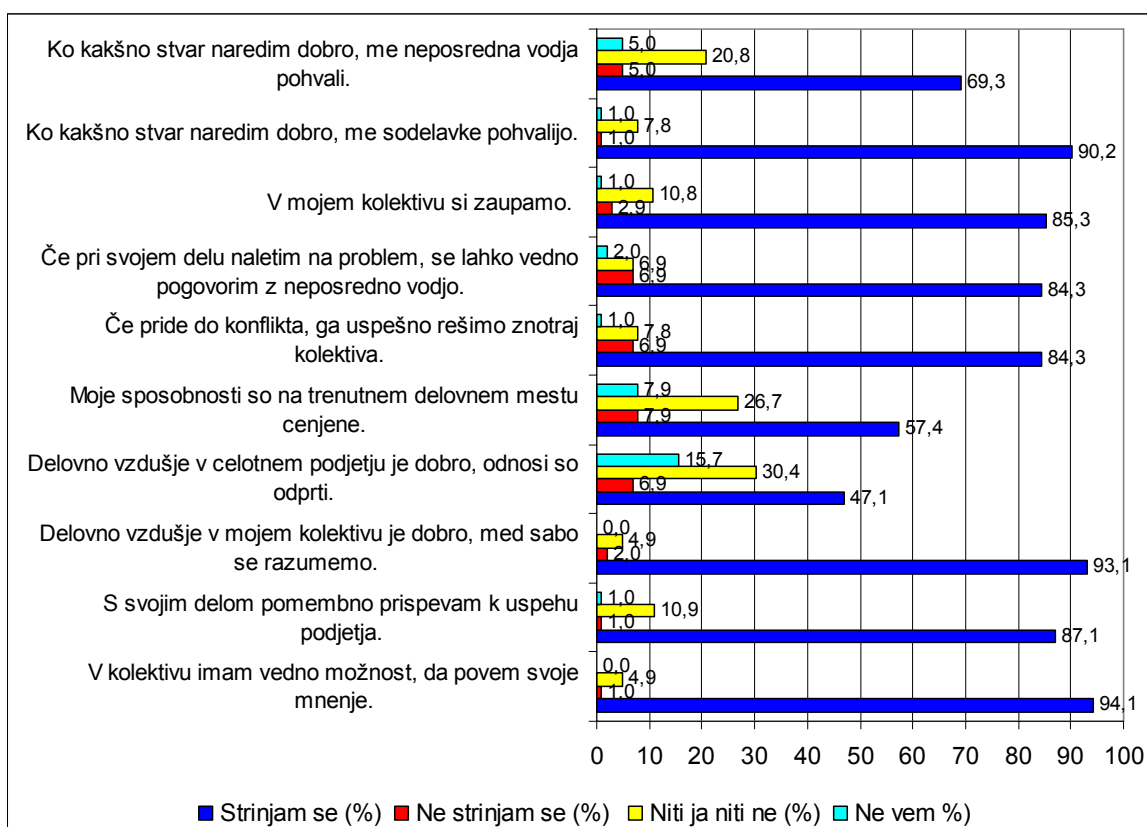
Glede varnosti zaposlitve se anketirane v pretežni meri opredeljujejo, da je zaposlitev v podjetju Wit b, d.o.o. popolnoma varna oziroma delno varna (skupaj 63,1 %), dobra petina (22,3 %) jih meni, da zaposlitev ni niti varna niti negotova, da je zaposlitev delno oziroma popolnoma negotova meni vsaka dvajseta anketirana (skupaj 4,8 %).

Na vprašanje, ali menijo, da imajo nadrejeni oziroma vodstvo podjetja previsoke cilje in preveč pričakujejo v njihovi poslovalnici, je večina (52,4 %) anketiranih odgovorila, da so cilji realni in da se z malo truda lahko vsak mesec dosežejo. Dobri dve petini (46,6 %) pa jih menita, da cilji niso realni.

Anketirane so morale s pomočjo petstopenjske lestvice izraziti tudi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z različnimi mnenji in stališči, ki zadevajo odnose na delovnem mestu in zadovoljstvo z delom. Zaradi lažje interpretacije rezultatov sta pod stališčem 'strinjanje' združeni možnosti 'Strinjam se' in 'Popolnoma se strinjam', pod pojmom 'nestrinjanje' pa možnosti 'Sploh se ne strinjam' in 'Ne strinjam se'.

Več kakor devet desetih anketiranih se strinja s trditvijo, da ima v kolektivu vedno možnost, da pove svoje mnenje (94,1 %), da je delovno vzdušje v njihovem kolektivu dobro in se med seboj razumejo (93,1 %) ter da jih sodelavke pohvalijo, ko kakšno stvar naredijo dobro (90,2 %). Najmanj, torej slaba polovica (47,1 %), pa se jih strinja s trditvijo, da je delovno vzdušje v celotnem podjetju dobro, da so odnosi odprti. Anketirane z vsemi naštetimi trditvami izražajo relativno visoke stopnje strinjanja. Še največ (7,9 %) jih izraža nestrinjanje s trditvijo, da so njihove sposobnosti na trenutnem delovnem mestu cenjene. Največ neopredeljenih je pri trditvah, da je delovno vzdušje v celotnem podjetju dobro, da so odnosi odprti (30,4 %) in da so njihove sposobnosti na trenutnem delovnem mestu cenjene (26,7 %). Da ne vedo oziroma ne morejo oceniti, največ anketiranih meni pri trditvi, da je delovno vzdušje v celotnem podjetju dobro, odnosi so odprti (15,7 %).

Slika 8: Mnenja in stališča, ki zadevajo odnose na delovnem mestu in zadovoljstvo z delom



Vir: Raziskava, 2007.

Zadnje vsebinsko vprašanje je bilo odprtega tipa – anketirane osebe so bile zaprosene, da napišejo, kaj je po njihovem mnenju tisto, kar bi lahko naredilo podjetje Wit b, d.o.o., da bi bile pri delu bolj uspešne. Največ (29) oseb je navedlo, da bi bila to boljša plača, sledi razširjena ponudba (19), boljša komunikacija (10), hitrejša dobava naročene robe (7), boljši delovni pogoji (6) in pohvala nadrejenih (6), nekaj si jih želi več tečajev, usposabljanj (5), nagrade (4), več tečajev za urejanje trgovine (2), več zaposlenih v poslovalnici (2). Po ena oseba je napisala, da bi bila pri delu bolj uspešna, če bi podjetje uvedlo nagrade za

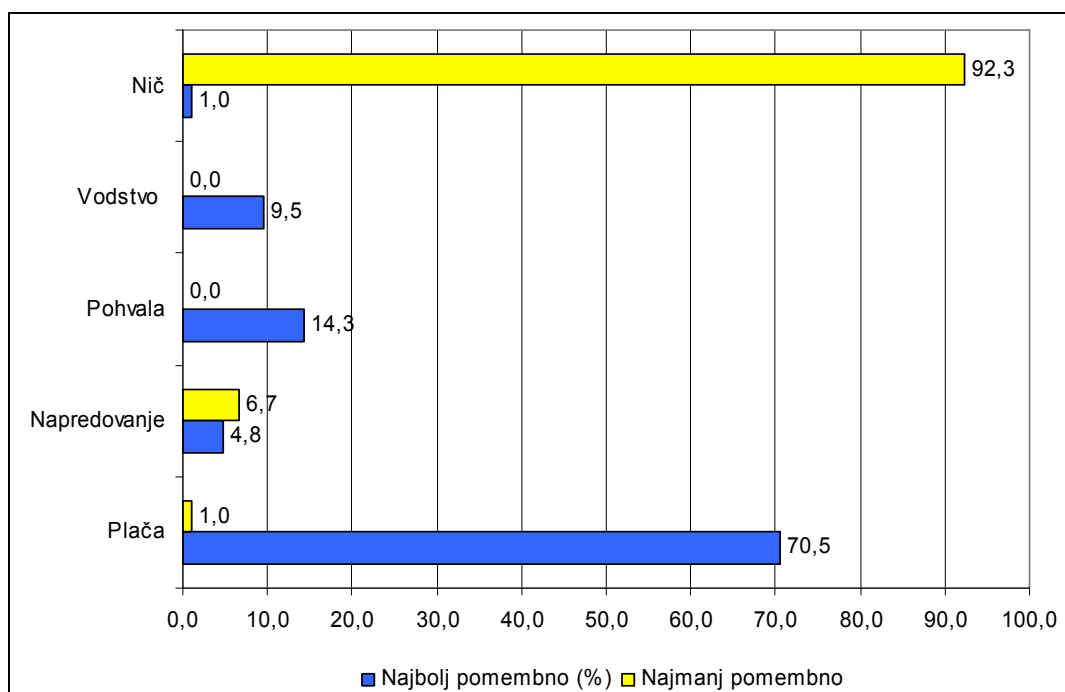
zaposlene preko študentskega servisa in kartico ugodnosti. Ena anketiranka pa je dopisala, da ne potrebuje ničesar, saj ima vse.

3.4.2 Pomen plače kot motivacijskega dejavnika

V tem sklopu me je zanimalo, ali je plača najpomembnejši dejavnik motivacije med zaposlenimi v podjetju Wit b, d.o.o.?

Pri vprašanju, kakšna so pričakovanja anketiranih v zameno za uspešno dosežene mesečne cilje, je bilo ponujenih pet možnosti, in sicer višja plača, napredovanje, pohvala nadrejene, da bo vodstvo to opazilo in odgovor, da nič. Dobrih devet desetih anketiranih v zameno za dosežene mesečne cilje poslovalnice nekaj pričakuje (odgovor, da nič, je na najmanj pomembno mesto postavilo 92,3 % anketiranih). Dobri dve tretjini (70,5 %) anketiranih v zameno pričakujeta višjo plačo, na drugem mestu je pohvala, ki jo pričakuje vsaka sedma anketirana (14,3 %), slaba desetina jih pričakuje, da bo vodstvo opazilo, da so mesečni cilji poslovalnice doseženi (9,5 %). Vsaka dvajseta (4,8 %) anketirana pričakuje napredovanje, 1 % pa jih v zameno ne pričakuje ničesar. Pohvala kot drugo najpogostejše pričakovanje se pojavi pri slabih dveh petinah anketiranih (37,3 %), sledi napredovanje pri slabi tretjini (27,5 %) in da bo vodstvo to opazilo (26,5 %). Plača je kot drugo najpogostejše pričakovanje obkrožena pri slabi trinajstini anketiranih (7,8 %).

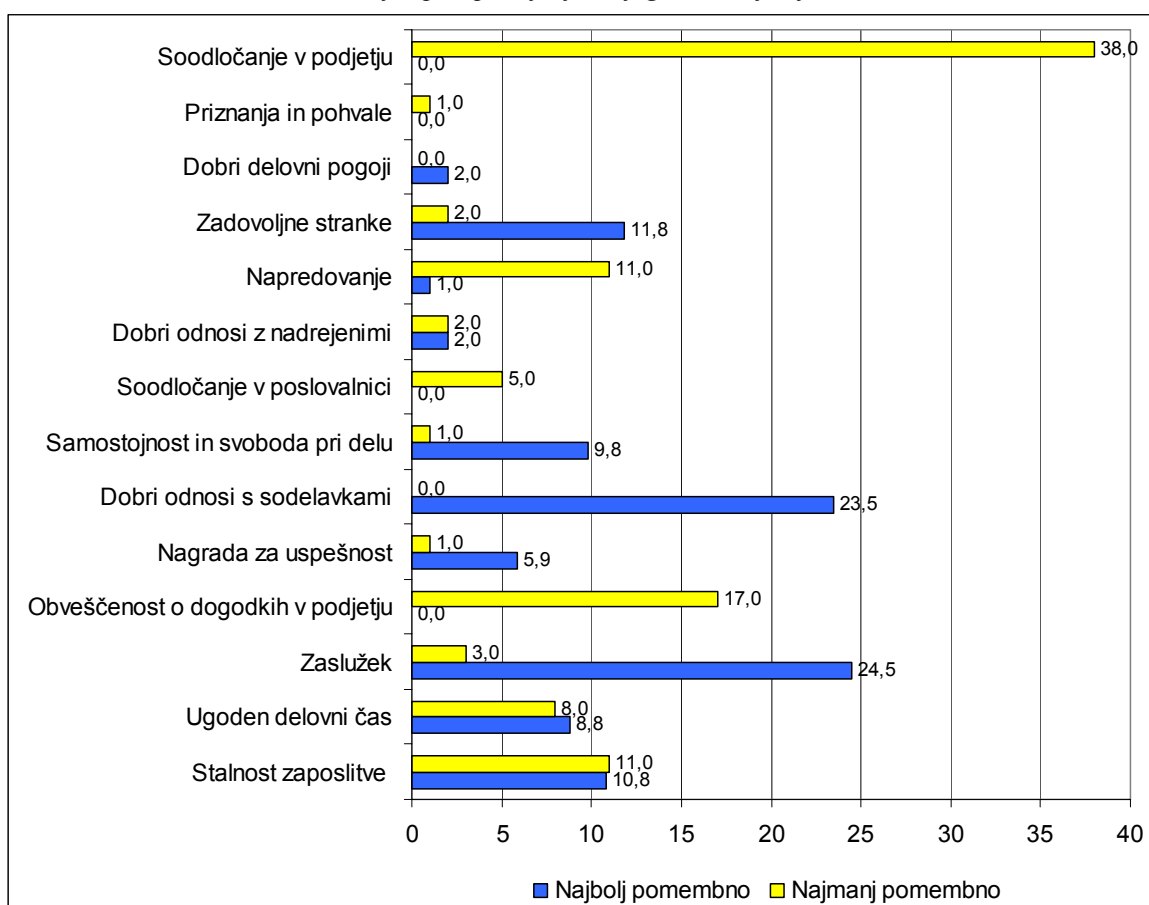
Slika 9: Kaj pričakuješ v zameno, kadar so mesečni cilji poslovalnice uspešno doseženi?



Vir: Raziskava, 2007.

Za slabo četrtino anketiranih sta pri opravljanju njihovega dela najbolj pomembna dejavnika motivacije dober zaslužek (24,5 %) in dobri odnosi s sodelavkami (23,5 %). Dobri desetini so najpomembnejši dejavnik motivacije zadovoljne stranke (11,8 %) in stalnost zaposlitve (10,8 %). Vsaki šesti anketirani sta druga najpomembnejša dejavnika motivacije ugoden delovni čas (16,8 %) in dobri odnosi s sodelavkami (16,8 %). Primerna nagrada za uspešnost je drugi najpomembnejši dejavnik motivacije vsaki osmi anketiranki (12,9 %), za vsako deveto pa sta to stalnost zaposlitve (10,9 %) in zadovoljne stranke (10,9 %). Prevladujoče najmanj pomemben dejavnik motivacije je za skoraj dve petini anketiranih (38,0 %) možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah v podjetju, za slabo petino (17,0 %) pa je to dobra obveščенost o dogodkih v podjetju.

Slika 10: Kaj te pri opravljanju tvojega dela najbolj motivira?



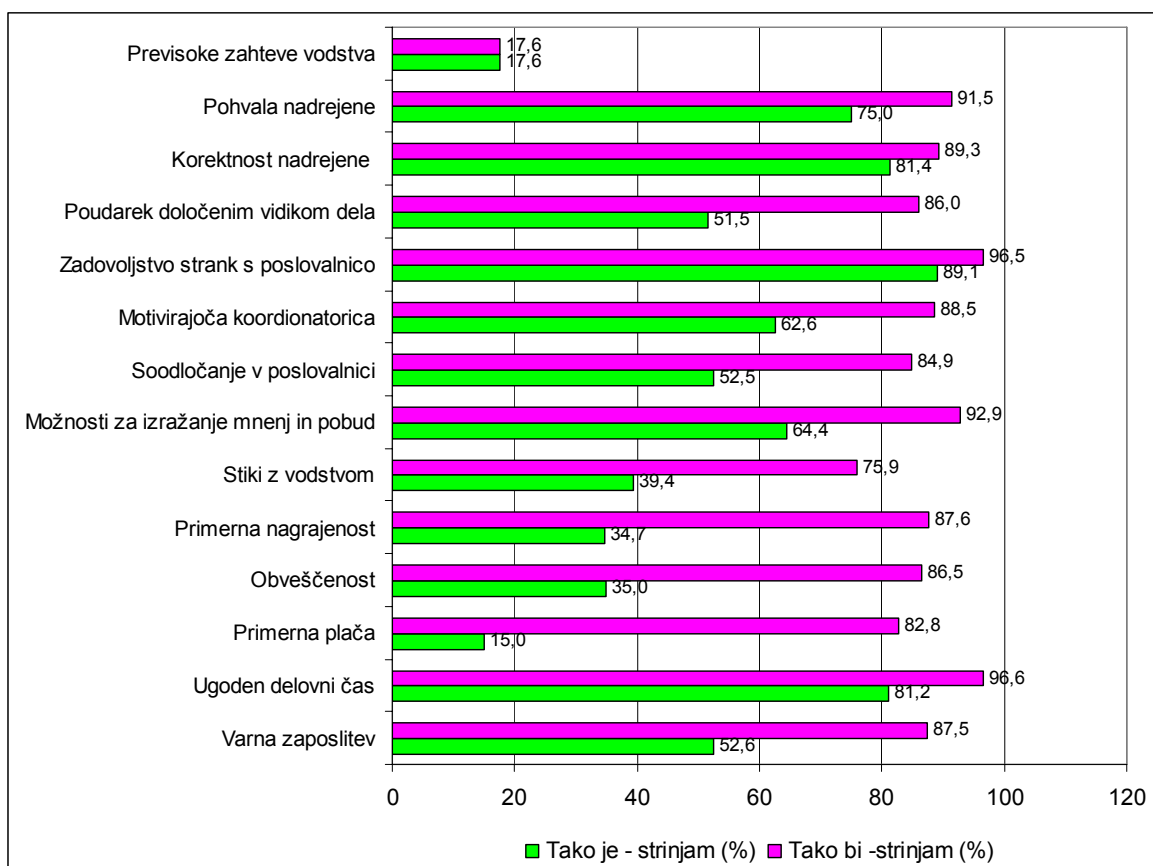
Vir: Raziskava, 2007.

Zanimalo me je tudi, kaj anketirane menijo o varnosti zaposlitve, delovnem času, zaslužku, obveščенosti in soodločanju v podjetju, nagrajevanju, odnosih z nadrejenimi in vodstvom podjetja, o možnosti za izražanje mnenj in pobud ter o zadovoljstvu strank s poslovalnico, v kateri so zaposlene. Nanizanih je bilo 14 trditvev, pri katerih so morale anketiranke najprej izraziti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z dejanskim stanjem (petstopenjska lestvica), nato pa se še opredeliti, kakšno naj bi bilo želeno stanje. Najvišjo stopnjo strinjanja z dejanskim stanjem so anketirane izrazile pri trditvi 'Stranke so z mojo poslovalnico na splošno zadovoljne.' S to trditvijo se je strinjalo ali popolnoma strinjalo

89,1 % anketiranih. Podobno visoki sta stopnji strinjanja in popolnega strinjanja s trditvama 'Neposredno nadrejena se do mene obnaša korektno' (81,4 %) ter 'Delovni čas je takšen, da lahko usklajujem tudi druge obveznosti (družina, šola itd.) (81,2 %). Tri četrtine anketiranih (75,0 %) so izrazile strinjanje oziroma popolno strinjanje še s trditvijo 'Neposredno nadrejena me pohvali za dobro opravljeno delo.' Najvišjo stopnjo nestrinjanja oziroma popolnega nestrinjanja (50,0 %) so anketirane izrazile pri trditvi 'Moja plača je primerna glede na zahtevnost dela, ki ga opravljam.' Podobno stopnjo nestrinjanja oziroma popolnega nestrinjanja (48,0 %) so anketirane izrazile pri trditvi 'Vodstvo podjetja od mene zahteva preveč.' Vsaka šesta anketirana (17,2 %) pa ne ve oziroma ne more oceniti, katerim vidikom njihovega dela dajejo nadrejeni največji poudarek. Dobra tretjina (37,0 %) se jih s trditvijo 'O dogajanju v podjetju sem dobro obveščena' niti ne strinja niti strinja. Zanimalo me je tudi, kakšno je zeleno stanje (Tako bi moralo biti) za posamezne trditve. Največ anketiranih (96,6 %) na prvo mesto postavlja ugoden delovni čas, sledi (96,5 %) trditvev 'Stranke so z mojo poslovalnico na splošno zadovoljne', trditvev 'Pri svojem delu imam dovolj možnosti za izražanje mnenj in pobud' (92,9 %) in 'Neposredno nadrejena me pohvali za dobro opravljeno delo' (91,5 %). Največ, dobra polovica (55,3 %), pa jih je pri zelenem stanju obkrožila nestrinjanje oziroma popolno nestrinjanje s trditvijo 'Vodstvo podjetja od mene zahteva preveč'.

Največji razkorak med dejanskim in zelenim stanjem se pokaže pri stopnji strinjanja s trditvijo 'Moja plača je primerna glede na zahtevnost dela, ki ga opravljam' (67,8 odstotne točke). Več kakor 50 odstotnih točk razkoraka med dejanskim in zelenim stanjem je še pri trditvah 'Kadar delam dobro, sem za to primerno nagrajena' (52,9) in 'O dogajanju v podjetju sem dobro obveščena' (51,5). Med dejanskim in zelenim stanjem ni razlike pri trditvi 'Vodstvo podjetja od mene zahteva preveč'. Manj kakor deset odstotnih točk razkoraka je še pri trditvah 'Stranke so z mojo poslovalnico na splošno zadovoljne' (7,4) in 'Neposredno nadrejena se do mene obnaša korektno' (7,9).

Slika 11: Razmerje med strinjanjem ter popolnim strinjanjem s posameznimi trditvami med dejanskim (Tako je) in želenim (Tako bi moralo biti) stanjem



Vir: Raziskava, 2007.

Pri opredeljevanju do različnih sistemov nagrajevanja za doseganje večje učinkovitosti pri delu se anketirane najbolj nagibajo k takšnemu sistemu izračunavanja stimulacije, ki temelji na podlagi dela celotne poslovalnice (58,3 %). Tretjina (33,0 %) se jih nagiba k izračunu na podlagi kombinacije uspešnosti osebnega prometa in uspešnosti prometa celotne poslovalnice. Manjši delež (3,9 %) pa si želi, da je stimulacija v celoti izračunana na podlagi njihovega osebnega prometa.

Do avgusta 2007 podjetje ni zaposlovalo nobene koordinatorice. Posledično so bile zaposlene v precejšnji meri prepuščene same sebi, kar pomeni, da so same skrbele za zunanjo podobo trgovine, same so pripravljale urnik dela, same so si izbirale ekipo sodelavk, same so naročale blago in nihče jih ni nadziral več kot enkrat mesečno. Nato je podjetje zaposlilo tri koordinatorice z veliko znanja in izkušenj; vsaka je zadolžena za približno tretjino poslovalnic. Poslovodje so se sprva težko privajale na tedenske obiske koordinatorice, tudi zato, ker so naenkrat imele veliko več dela kot prej, kajti koordinatorica jim daje jasna navodila, kaj in kako se določena stvar naredi, načrtuje delo, preučuje možnosti boljših delovnih metod; ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj; daje pri delu zgled svojim podrejenim, vedno drži dano besedo, pravilno ukrepa, predvsem pa zna oceniti sposobnosti svojih podrejenih. Zato je kar nekaj zaposlenih zaradi domnevno

prevelikega pritiska koordinatorice zapustilo podjetje, na začetku je bilo tudi veliko nezadovoljstva z novim načinom dela. Menim, da je takšen rezultat oziroma stopnja nestrinjanja z načinom dela oziroma obnašanja koordinatorice posledica novega načina dela in uvajanja korenitih sprememb. Pozneje, ko so bili vidni prvi rezultati in so poslovalnice začele dosegati postavljene mesečne plane prometa, pa so zaposlene preko koordinatorice spoznale svojo vlogo v delovnem procesu, postale so bolj samozavestne, povečala se je njihova delovna motiviranost, in kar je za njih najpomembnejše, za dobro opravljeno delo so bile nagrajene v obliki pohval, napredovanja in denarnih sredstev.

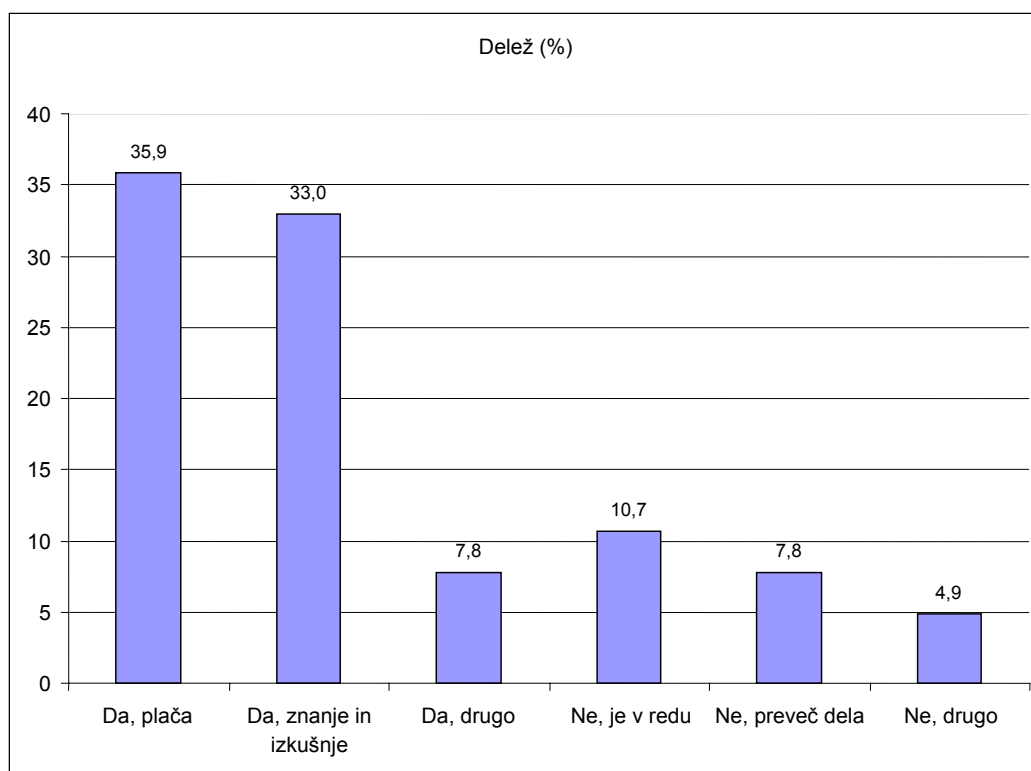
3.4.3 Pomen nagradnih iger, bolj odgovornih delovnih mest in dodatnih usposabljanj

V tem sklopu me je zanimalo, kakšen vir motivacije so nagradne igre, bolj odgovorna delovna mesta in dodatna usposabljanja za zaposlene v podjetju Wit b, d.o.o.

Najprej me je zanimalo, ali bi bile zaposlene pripravljene sprejeti bolj odgovorno zaposlitev znotraj podjetja Wit b, d.o.o. Predvsem me je zanimalo, kaj bi bil dejavnik, ki bi jih k temu spodbudil (višja plača, novo znanje, več izkušenj). Pokazalo se je, da sta tako višja plača (35,9 %) kakor tudi želja po novem znanju in več izkušnjah (33,0 %) prevladujoča dejavnika, ki bi anketirane spodbudila, da bi sprejele bolj odgovorno zaposlitev znotraj podjetja. Anketirane (7,8 %) so lahko navedle tudi druge dejavnike, ki bi vplivali na njihovo odločitev, da sprejmejo bolj odgovorno delovno mesto – na primer dobro sodelovanje (1 odgovor), boljša plača in pridobljeno novo znanje (3 odgovori) ter boljša plača (3 odgovori).

Dobra desetina (10,7 %) jih je s trenutnim delovnim mestom čisto zadovoljna in si ne želijo sprememb. Slaba dvanajstina (7,8 %) pa si novega delovnega mesta ne želi, ker meni, da ima že tako preveč dela. Anektirane (4,9 %) so dopisale tudi svoje argumente, zakaj ne bi sprejele bolj odgovorne zaposlitve znotraj podjetja – na primer zaradi tega, ker so njihove poklicne ambicije usmerjene na druga področja (so zaposlene preko študentskega servisa - 4 osebe).

Slika 12: Ali bi bila pripravljena sprejeti bolj odgovorno zaposlitev znotraj podjetja Wit b, d.o.o.?



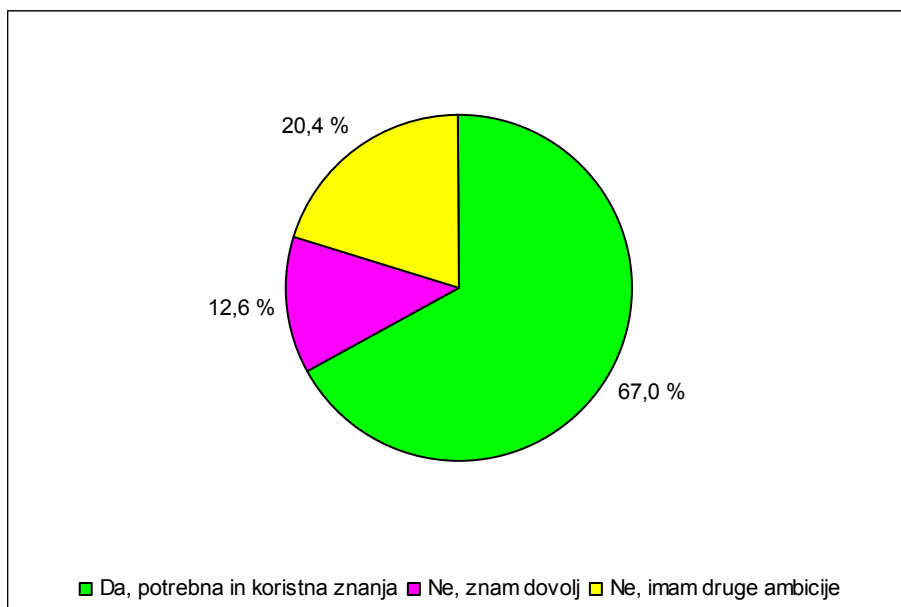
Vir: Raziskava, 2007.

Vprašalnik je spraševal tudi po mnenju o nagradni igri za naj poslovodjo, ki je potekala poleti 2007, zmagovalka pa je za nagrado potovala v Egipt. Pokazalo se je, da je bila igra dobro sprejeta, saj se je večina anketiranih o njej izrekla pozitivno: da je bila to dobra ideja (30,1 %), da bi lahko takšne nagradne večkrat ponovili (29,1 %), da jih je igra motivirala za boljše delo (6,8 %). Le manjši delež jih ima do igre odklonilen odnos – zanje je bila igra brez pomena, ker so že vnaprej vedele, da ne morejo zmagati (13,6 %).

V podjetju Wit b, d.o.o. vsak mesec organizirajo nagradne igre (na primer nagrada za najboljšo poslovalnico meseca, nagrada za dosežen mesečni plan prometa itd.). Zato se je eno od vprašanj nanašalo na mnenje anketiranih o nagradnih igrah nasploh. Anketirane so s pomočjo petstopenjske lestvice izražale različne stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja s sedmimi trditvami o nagradnih igrah. Zaradi lažje interpretacije rezultatov pod pojmom 'strinjanje' združujem možnosti 'Strinjam se' in 'Popolnoma se strinjam', pod pojmom 'nestrinjanje' pa možnosti 'Sploh se ne strinjam' in 'Ne strinjam se'. Največ anketiranih ocenjuje, da jih takšne nagradne igre motivirajo (64,4 %) ter da se zaradi nagradnih iger ekipe v njihovih poslovalnicah bolj trudijo v prodaji (44,6 %). S trditvijo, da takšne nagradne igre razdirajo timsko delo, se ne strinja največ anketiranih, skoraj dve tretjini (61,8 %). Več kakor polovica (54,9 %) se jih tudi ne strinja s trditvijo, da je vzdušje v njihovi poslovalnici zaradi nagradnih iger bolj tekmovalno. Največ neopredeljenih je pri trditvah, da nagradne igre ne vplivajo na promet v njihovi poslovalnici (33,3 %) ter da je zaradi takšnih in podobnih iger promet višji (30,4 %).

Zanimalo me je tudi, ali si anketirane želijo več izobraževalnih tečajev na temo prodaje, vodenja in urejanja trgovine. Dve tretjini (67,0 %) si takšnih tečajev želita, saj se jima tovrstna znanja zdijo potrebna in koristna. Dobra petina (20,4 %) si izobraževalnih tečajev ne želi, ker tega dela ne namerava opravljati vse življenje, slaba osmina (12,6 %) pa si takšnih tečajev ne želi, ker meni, da že dovolj zna.

Slika 13: Ali si želiš več izobraževalnih tečajev na temo prodaje, vodenja in urejanja trgovine?



Vir: Raziskava, 2007.

4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Pri analiziranju položaja v podjetju Wit b, d.o.o. sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- na zavzetost za delo v prvi vrsti vplivajo zadovoljstvo pri delu in medsebojni odnosi v delovnem okolju: pokazalo se je, da je v poslovalnicah, kjer so odnosi med zaposlenimi in koordinatorico slabši, manj motivacije za delo, kar se kaže tudi v slabših poslovnih rezultatih;
- plača zaposlenih naj bo v prvi vrsti odvisna od njihove motivacije za doseganje čim boljših delovnih rezultatov, sposobnosti ter učinkovitosti: rezultati ankete so pokazali, da je večini zaposlenim plača najpomembnejši dejavnik motivacije za dobro opravljanje dela in da si zaposlene v večini želijo, da bi bila stimulacija izračunana na podlagi uspešnosti celotne poslovalnice in ne zgolj na podlagi osebne uspešnosti (individualni promet). Podjetje se mora pri vzpostavljanju novega sistema plač zavedati, da mora motivirati zaposlene s plačo in ne za njo;

- z motivacijo se izboljšuje kakovost dela: z zaposlitvijo koordinatoric, katerih naloga je tudi motivacija prodajnega osebja, sta se izboljšala zlasti pristop prodajnega osebja do strank ter urejenost poslovalnic;
- največkrat nagrajene so najbolj motivirane: pri nagradnih igrah (naj poslovodja, mesečne nagradne igre glede na preseženi plan) se je pokazalo, da so tovrstne nagrade motivator za še boljše delo. Koordinatorice namreč opažajo, da so zaposlene, ko dobijo nagrado, pri svojem delu še bolj zavzete, da celo same predlagajo izboljšave in spremembe ter se trudijo nagrado osvojiti tudi ob naslednji ponovitvi nagradne igre;
- najslabše zaposlene odhajajo: kljub temu, da si večina zaposlenih glede na rezultate ankete želi takšnega izračunavanja plače, ki bi temeljil na prometu celotne poslovalnice, se je vodstvo podjetja odločilo, da plačni sistem temelji na osebnem prometu, s čimer so najboljše prodajalke stimulirane, slabše (tiste, ki ne dosegajo planov) pa odhajajo v podjetja z drugačnim načinom obračunavanja plač;
- na manj privlačnih lokacijah je klima slabša: na teh lokacijah pogosto ne dosežejo plana prodaje, posledično so plače nižje, kar med zaposlenimi ustvarja slabše vzdušje;
- ko se koordinatorica posveti samo določeni poslovalnici in motivira zaposlene, so rezultati zelo hitro vidni: z zaposlitvijo koordinatoric se je spremenil način vodenja, pristop je bolj oseben in prilagojen potrebam poslovodij in poslovalnic.

Glede na to, da se zaposlene v podjetju Wit b, d.o.o. najbolj nagibajo k takšnemu sistemu izračunavanja stimulacije, ki temelji na podlagi dela celotne poslovalnice (58,3 %), tretjina (33,0 %) pa se jih nagiba k izračunu na podlagi kombinacije uspešnosti osebnega prometa in uspešnosti prometa celotne poslovalnice, predlagam, da se delovna uspešnost zaposlene ocenjuje individualno in skupinsko. Z individualnim ocenjevanjem delovne uspešnosti se ugotavlja prispevek posamezne zaposlene k uresničevanju poslovnih ciljev podjetja, skupinska delovna uspešnost pa je ocenjevanje delovne uspešnosti posameznih poslovalnic. Pri tem predlagam, da se upoštevajo kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti prodajnega osebja:

- količina dela (presoja optimalnega razmerja med hitrostjo in dobro opravljenim delom, merilo je pričakovani čas opravljanja določenega dela, norma, ali v kakšnem času bi to lahko opravila druga delavka oziroma delavec);
- kakovost in gospodarnost dela (upoštevanje navodil in delovnih nalogov nadrejene osebe, spoštovanje notranjih pravil v podjetju, kakovostna obravnava kupca, odgovornost, samostojno reševanje problemov, povečevanje prometa, zniževanje stroškov);
- odnos do zunanjih in notranjih udeleženk in udeležencev (prijazen odnos do kupca, občutek, kdaj se je potrebno postaviti zase, za svoje podjetje, prenašanje znanja, medsebojno spodbujanje);

- urejenost delovnega okolja in osebna urejenost (urejenost delovnega mesta, urejenost blaga, dokumentacije, skrb za inventar).

Pomembno je, da delodajalec za ocenjevanje osebne delovne uspešnosti zagotovi enotna merila. Zaradi najboljšega poznavanja razmer predlagam, da so ocenjevalke uspešnosti neposredne vodje, ki jih delodajalec usposobi za čim bolj enotno ocenjevanje po vnaprej določenih kriterijih.

Ni presenetljivo, da največ zaposlenih v zameno za dosežene mesečne cilje njihove poslovalnice pričakuje višjo plačo, saj je plača eden pomembnih motivatorjev zaposlenih v prodajnih dejavnostih. Izhodišče je, da zaposlene dosejajo različne rezultate glede na pričakovan delovni rezultat. Za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov prejemajo osnovno plačo in niso nagrajene. Nagrade so deležne le delavke, katerih delovni rezultat je višji od pričakovanega. Za nagrado dobijo dodatek k osnovni plači, ki je vnaprej določena glede na odstotek preseženega osebnega plana prometa in odstotek preseženega plana prometa celotne poslovalnice.

Ne preseneča tudi, da smo lahko potrdili domnevo, da si anketirane statistično pogosteje želijo sprejeti bolj odgovorno zaposlitev znotraj podjetja kot ne. Eden izmed razlogov za to je lahko tudi višja plača za bolj odgovorno delo, drugi razlog je lahko želja po razvoju kariere.

Zaradi narave dela je izredno pomembno, da so med zaposlenimi dobri odnosi. Še zlasti so pomembni odnosi med zaposlenimi v poslovalnicah in koordinatore, saj ima ta veliko vlogo pri delu zaposlenih. Dobro bi bilo, da bi v podjetju na področju odnosov med zaposlenimi namenili več pozornosti. Delavke, ki so nezadovoljne z ostalimi sodelavkami, zlasti s koordinatore, ki ima pomembno vlogo pri njihovem delu, postanejo negativno naravnane. To kažejo z zmanjšanjem svoje učinkovitosti in uspešnosti, kar posledično negativno vpliva tudi na ostale v kolektivu in celotno podjetje.

Prav tako bi bilo potrebno izboljšati pretok informacij oziroma komunikacije v podjetju. Če zaposlene nimajo zadostnih informacij, kaj se dogaja v podjetju, ne morejo natančno opredeliti, kakšna je njihova vloga. Predlagam, da se na tedenskih sestankih (uprava in koordinatorice) razpravlja tudi o težavah pri medsebojnih odnosih s sodelavkami. Zaposlene naj posredujejo svoja mnenja, predloge in vprašanja. Ocenjujem, da ima podjetje Wit b, d.o.o. še veliko možnosti za razvoj tega sistema, ker je vprašanjem motivacije in nagrajevanja zaposlenih začelo posebno pozornost posvečati šele v zadnjem letu. Podjetje je že izboljšalo komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi z letnimi razgovori, motivacijskimi nagovori (vodja vsako jutro pride ali pokliče zaposlene in jih povpraša o počutju), z rednimi obiski vodilnih na prodajnih mestih, s tekmovanji med poslovalnicami, internimi izobraževalnimi programi, ki so prilagojeni potrebam prodajnega

osebja, uvedli so naziv najboljša sodelavka / sodelavec in projekt skrivnostni kupec (angl. *mystery shopping*).

Iz celotne analize odgovorov zaključim, da v podjetju obstajajo določene pomanjkljivosti in nepravilnosti, ki jih zaposlene osebe opazijo, vendar so po mojem mnenju rešljive. Gre predvsem za željo po večji vrednosti dela in znanja zaposlenih. Na podlagi tega je podjetje že uvedlo nov sistem nagrajevanja, ki temelji na osebnem ocenjevanju in temu primerno je tudi nagrajevanje. S tem želi podjetje privabiti dober kader in ga zadržati, predvsem pa želi z nagradami motivirati zaposlene k večji zavzetosti za delo in s tem k večji storilnosti. V preteklosti namreč nagrade niso imele pravega učinka, ker je manjkala primerna komunikacija, podjetje se je preveč osredotočilo na nagradno igro kot celoto in ne na posamezne zaposlene.

Prednosti tako opravljene analize so zlasti, da vodstvo podjetja dobi hiter vpogled v to, ali nek motivator oziroma nagrada deluje tudi v praksi in, ali so zaposlene osebe dejansko motivirane do te mere, da lahko govorimo o želenem učinku. Slabost takšne analize pa je, da ne omogoča vpogleda v vsako posamezno poslovalnico – nekatere imajo namreč samo eno ali dve zaposleni osebi in bi v primeru, da bi eno od demografskih vprašanj zahtevalo tudi obkrožitev poslovalnice, zaradi prevelike izpostavljenosti anketirane osebe ne dobili realnih odgovorov. Slabost je tudi ta, da bi bilo takšno anketo potrebno opraviti pred in ponoviti po uvedbi vsakega novega motivatorja oziroma nagrade. Ker v podjetju Wit b, d.o.o. velik del zaposlenih predstavlja zaposlene preko študentskega servisa, so odgovori na nekatera vprašanja drugačni kot bi bili, če bi bilo zaposleno samo prodajno osebje (na primer odgovori na vprašanja o kariernih ciljih), kar nekoliko zamegli celotno sliko.

Izsledki in ugotovitve moje naloge so do določene mere in ob nekaterih prilagoditvah prenosljivi tudi v druga podjetja, ki zaposlujejo prodajno osebje. Stopnja uporabnosti in prenosljivosti je odvisna predvsem od panoge (razlika med prodajnim osebjem v živilskih in neživilskih prodajalnah), znotraj področja prodaje tekstila pa tudi od tega, ali gre za izpostave tujih verig (na primer H&M, Zara, C&A) z drugačnim (samopostrežnim) načinom dela, za manjše prodajalne (velik poudarek na svetovanju strankam) ali pa za prodajalne s tekstilom višjega cenovnega razreda. Če se osredotočim zgolj na podjetja, ki so glede na cenovni razred tekstila primerljiva s podjetjem Wit b, d.o.o., potem je, ne glede na sisteme nagrajevanja in motiviranja, ki (če) obstajajo v teh podjetjih, pomembno, da lastniki podjetij upoštevajo, da je denar za prodajno osebje pomemben motivator. Ob tem pa lastniki ne smejo pozabiti na nedenarne motivatorje, zlasti na tiste, ki pomenijo priznanje osebnemu prispevku posamezne zaposlene osebe k uspehu podjetja. Na primeru podjetja Wit b, d.o.o. se je pokazalo, da je zaposlenim pomembna tudi komunikacija in dobri odnosi med njimi samimi in z vodstvom, zato je vložek v ti dve področji nujen in z vidika ustvarjanja dobrih delovnih pogojev tudi smotrni.

SKLEP

Uspešnost posameznice oziroma posameznika pri delu je, poleg znanj in sposobnosti, odvisna tudi od motivacije. Vsaka oseba je svoj individuum, zato ni enovitega načina, s katerim bi lahko motivirali vse zaposlene. Vodstveni in vodilni kader mora načine motiviranja prilagoditi vsaki zaposleni osebi posebej, zato mora svoj kolektiv 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. Podjetje namreč lahko odpre poslovalnico na najboljši lokaciji, z največ parkirnimi mesti, z najlepšimi in najboljšimi izdelki, z najnižjimi cenami, vложи ogromno sredstev v reklamo, vendar pa vse to zagotavlja le manjši del uspeha. Večino uspeha zagotavljajo zaposlene osebe, njihov pristop do kupcev, svetovanje in ustrežljivost. Za podjetje Wit b, d.o.o. lahko rečem, da je razlika med uspešnimi in neuspešnimi poslovalnicami v ljudeh, ki so v njih zaposleni.

Za doseg ciljev moramo motivirati zaposlene in jih za delo tudi nagraditi. Nagrajevanje mora biti povezano z uspešnostjo. Skozi ocenjevanje zaposlenih, na podlagi katerega je določen variabilni del plače, zaposleni dobivajo redne povratne informacije o svojem delu in o tem, na katerih področjih so uspešni, kje pa so potrebne izboljšave. Za motiviranje in nagrajevanje prodajnega osebja, ki je za obstoj in uspeh podjetja Wit b, d.o.o. ključno, sta pomembni zlasti dve vrsti nagrad – napredovanje in finančna nadomestila. V nalogi se osredotočam na plačo kot na osnovni dejavnik motivacije. Ker velikokrat deluje denar motivacijsko le na kratek rok, je ob tem potrebno vključiti tudi nedenarne motivatorje (kot so pohvala in nagrada za uspešno delo, možnost dodatnega izobraževanja, neodvisno in zanimivo delo, možnost strokovne in osebne rasti, dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi, varnost zaposlitve itd.). Nefinančno nagrajevanje prodajnega osebja povečuje pozitivno komunikacijo in dviguje raven energije v prodajni ekipi. Motivacija prodajnega osebja pa je v preučevanem podjetju odvisna tudi od vodstvenega kadra (koordinatoric), ki morajo opaziti dobro narejeno delo in ga primerno pohvaliti oziroma nagraditi.

Na podlagi rezultatov iz ankete, v kateri je sodelovalo 72 % (103 osebe) prodajnega osebja, je razvidno, da se večini zaposlenih v podjetju Wit b, d.o.o. zdi zaposlitev varna, da so zadovoljni z odnosi s sodelavkami in s koordinatrico. Z rednimi sestanki poslovodij in s stalnimi stiki poslovodij s svojimi zaposlenimi v podjetju uspevajo vzdrževati medsebojno sodelovanje in komuniciranje, kar je za timsko delo zelo pomembno. Večina anketiranih si želi več izobraževalnih tečajev na temo prodaje, vodenja in urejanja trgovine. V podjetju so začeli vključevati vse več zaposlenih v razne oblike izobraževanj in usposabljanj, s čimer želijo izboljšati kakovost dela prodajalk in vodij. Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju njihovega dela, je glede na anketo plača. Takšen rezultat ankete je bil pričakovan, zato so v podjetju največ pozornosti namenili zaslužku zaposlenih. Dopolnili so star sistem plač, in sicer so ga razdelili na trdi in mehki

del. Glede na to, da največjo motiviranost zaposlenih dosežemo z denarnim nagrajevanjem, so v podjetju uvedli individualno ocenjevanje. Plan prometa celotne poslovalnice so zamenjali osebni plani za vsako zaposleno posebej. Bo pa potrebno dodelati in izpopolniti sistem nagrajevanja in motiviranja tako, da bo dober kader ustrezno nagrajen, manj dober kader pa se bo trudil dosežati boljše rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Sterling: Kogan Page.
2. Artač, G. (2005). *Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencialov*. Zagreb: Golden marketing.
4. Bilton, C. (2007). *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Malden: Blackwell.
5. Bossidy, L. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
6. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Brečko, D. (2006). *Razvijanje osebnega socialnega kapitala*. Ljubljana: Planet GV.
8. Brezigar, S. (2005). Kako nagradujete? Z dobro zastavljenimi sistemi nagrajevanja lahko dosežete sanjske učinke. *Manager*, (2), 44-45.
9. Capon, N. (2001). *Marketing Management in the 21st Century*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
10. Cohen, R. A. (1992). *Effective behavior in organizations : cases, concepts, and student experiences*. (5th ed.) Boston: Irwin.
11. Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason: Thomson / South-Western.
12. Dovžan, H. (1997). *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Hamson, N. (2002). *Managing Quality*. Oxford: Capstone.
14. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
15. Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
16. Hudovernik, J. (1999). *Zgradite pripadnost vašemu podjetju*. Ljubljana.
17. Johnson, B. (1999). *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
18. Karl, K., Peluchette, J., Hall, L. & Harland, L. (2005). Attitudes Toward Workplace Fun: A Three Sector Comparison. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (2), 1-17.
19. Kotler, P. (1998). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
20. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Moynihan P., D. & Pandey K., S. (2007). Finding Workable Levers Over Works Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration and Society*, 39 (7), 803-830.
21. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

23. Mize J., K., Stanforth, N. & Johnson, C. (2000). Perceptions of Retail Supervisors' Ethical Behavior and Front-line Managers' Organizational Commitment. *Clothing and Textiles Research Journal*. 18 (2), 100-110.
24. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M. & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rutar, S. (2002). *Motivacija zaposlenih v trgovini* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
29. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Uršič, D. & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacija*. Maribor: Management forum.
31. *Veliki splošni leksikon - priročna izdaja (2006)*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
32. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Draga sodelavka,

pred teboj je vprašalnik, s katerim želi vodstvo podjetja ugotoviti, kaj lahko naredi za večjo motiviranost in za boljše počutje zaposlenih v podjetju Wit b. Zato se obračamo nate s prošnjo za sodelovanje, saj bomo le tako lahko izboljšali stanje.

Vprašalniki bodo razdeljeni vsem 160 zaposlenim in zaposlenim preko študentskega servisa, odgovarjanje pa ti bo vzelo kakšnih deset minut časa. Pri vsakem vprašanju je potrebno zgolj obkrožiti enega izmed odgovorov (ali več odgovorov – glede na navodilo ob vprašanju) oziroma odgovore razvrstiti po pomembnosti.

Tvoji odgovori so popolnoma anonimni. Z iskrenimi odgovori na zastavljena vprašanja boš pomembno prispevala k spoznavanju resničnega stanja in k temu, da bomo lahko izboljševali stanje. Po obdelavi podatkov bodo rezultati predstavljeni vsem zaposlenim.

Prosimo te, da vprašalnik izpolnjuješ sama – predlagamo, da ga vzameš domov in izpolnjenega v zaprti ovojnici vrneš koordinatorici najpozneje do 31. decembra 2007.

V1. V primerjavi z ostalimi podjetji v Sloveniji bi podjetje Wit b d.o.o. uvrstila med:

(Obkroži en odgovor):

- a) Najboljša
- b) Dobra
- c) Povprečna
- d) Slaba
- e) Najslabša
- f) Ne vem, v podjetju nisem zaposlena dovolj časa.

V2. Ali bi bila pripravljena sprejeti bolj odgovorno zaposlitev znotraj podjetja Wit b?

(Obkroži en odgovor)

- a) Da, v zameno za višjo plačo.
- b) Da, ker si želim novo znanje in več izkušenj.
- c) Da - drugo, kaj (dopiši)_____
- d) Ne, ker je tako kot je, čisto v redu.
- e) Ne, ker imam že tako preveč dela.
- f) Ne, drugo, kaj (dopiši)_____

V3. V kolikšni meri je doseganje skupnih ciljev odvisno od tvojega dela?

(Obkroži en odgovor)

- a) Zelo veliko
- b) Veliko
- c) Srednje
- d) Malo
- e) Nič

V4. Kaj pričakuješ v zameno, kadar so mesečni cilji vaše poslovalnice uspešno doseženi?

(Razvrsti odgovore po pomembnosti od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »najbolj pomembno«. Vsako številko lahko uporabiš samo enkrat – številke vpiši na črte pred odgovori.)

- _____ Višjo plačo
- _____ Napredovanje
- _____ Pohvalo nadrejene
- _____ Da bo vodstvo to opazilo
- _____ Nič

V5. Kaj te pri opravljanju tvojega dela najbolj motivira?

(Razvrsti odgovore po pomembnosti od 1 do 14, pri čemer 1 pomeni »najbolj pomembno«. Vsako številko lahko uporabiš samo enkrat – številke vpiši na črte pred odgovori.)

- _____ Stalnost zaposlitve
- _____ Ugoden delovni čas
- _____ Dober zaslužek
- _____ Dobra obveščenenost o dogodkih v podjetju
- _____ Primerna nagrada za uspešnost
- _____ Dobri odnosi s sodelavkami
- _____ Svoboda in samostojnost pri delu
- _____ Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah v poslovalnici
- _____ Dobri odnosi z nadrejenimi
- _____ Možnost napredovanja
- _____ Zadovoljne stranke
- _____ Dobri delovni pogoji
- _____ Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo
- _____ Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah v podjetju

V6. Za vsako od spodaj naštetih trditev obkroži svojo stopnjo strinjanja v obeh stolpcih. Stolpec »Tako je« odraža tvoje mnenje o dejanskem stanju, stolpec »Tako naj bi bilo« pa tvoje mnenje o tem, kako naj bi bilo.

- 1 – Sploh se ne strinjam
- 2 – Ne strinjam se
- 3 – Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – Se strinjam
- 5 – Popolnoma se strinjam
- 9 – Ne vem, ne morem oceniti

	Tako je	Tako bi moralo biti
V podjetju Wit b, d.o.o. je moja zaposlitev varna.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Delovni čas je takšen, da lahko usklajujem tudi druge obveznosti (družina, šola itd.).	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Moja plača je primerna glede na zahtevnost dela, ki ga opravljam.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
O dogajanju v podjetju sem dobro obveščena.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Kadar delam dobro, sem za to primerno nagrajena.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Z vodstvom podjetja imam dovolj stikov.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Pri svojem delu imam dovolj možnosti za izražanje mnenj in pobud.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Kadar se v poslovalnici sprejemajo pomembne odločitve, lahko sodelujem.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Koordinatorica me zna motivirati za dobro delo.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Stranke so z mojo poslovalnico na splošno zadovoljne.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Vem, katerim vidikom mojega dela dajejo nadrejeni največji poudarek.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Neposredno nadrejena se do mene obnaša korektno.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Neposredno nadrejena me pohvali za dobro opravljeno delo.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9
Vodstvo podjetja od mene zahteva preveč.	1—2—3—4—5—9	1—2—3—4—5—9

V7. Kakšen sistem nagrajevanja bi te najbolj motiviral za doseganje večje učinkovitosti pri delu?

(Obkroži en odgovor)

- a) Da je stimulacija v celoti izračunana na podlagi mojega osebnega prometa.
- b) Da je stimulacija izračunana na podlagi uspešnosti mojega osebnega prometa (50 % stimulacije) in iz uspešnosti prometa moje poslovalnice (50 %).
- c) Da je stimulacija v celoti izračunana na podlagi dela celotne poslovalnice.

V8. Kako varna se ti zdi zaposlitev v podjetju Wit b d.o.o.?

(Obkroži en odgovor)

- a) Popolnoma varna
- b) Delno varna
- c) Niti varna niti negotova
- d) Delno negotova
- e) Popolnoma negotova
- f) Ne vem, v podjetju nisem zaposlena dovolj časa

V9. Spodaj našete možnosti razvrsti glede na to, kaj te je pri nagradnih igrah, ki smo jih imeli v tem letu, najbolj motiviralo (pri čemer 1 pomeni »najbolj«. Vsako številko od 1 do 6 lahko uporabiš samo enkrat – številke vpiši na črte pred odgovori.)

_____ Denarna nagrada

_____ Plaketa

_____ Možnost prislužiti si potovanje

_____ Pohvala neposredne vodje

_____ Pohvala vodstva podjetja

_____ To, da v ostalih poslovalnicah izvedo za uspeh naše poslovalnice.

V10. Kaj meniš o nagradni igri za naj poslovodjo, ki je potekala letošnje poletje, zmagovalka pa je za nagrado potovala v Egipt?

(Obkroži en odgovor.)

- a) Bila je dobra ideja.
- b) Takšne nagradne igre bi lahko večkrat ponovili.
- c) Igra me je motivirala za boljše delo.
- d) Zame je bila nagradna igra brez pomena, ker sem že vnaprej vedela, da ne morem zmagati.
- e) Zame je bila nagradna igra nesmiselna, ker so vodje dobile večjo nagrado, kot ostale zaposlene.
- f) Zame je bila nagradna igra brez pomena, ker smo zaradi nje imeli več dela.
- g) Drugo, kaj (vpiši na črto): _____

V11. Spodaj so naštet različna mnenja, ki zadevajo nagradno igro. Z obkrožitvijo številke pri vsakem stališču izrazi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja. Pri tem upoštevaj lestvico:

- 1 – Sploh se ne strinjam
- 2 – Ne strinjam se
- 3 – Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – Se strinjam
- 5 – Popolnoma se strinjam
- 9 – Ne vem, ne morem oceniti

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
⁰¹ Takšne nagradne igre me motivirajo.	1 ---	-----2---	-----3---	-----4---	-----5	9
⁰² Vzdušje v moji trgovini je zaradi te nagradne igre bolj tekmovalno.	1 ---	-----2---	-----3---	-----4---	-----5	9
⁰³ Takšne nagradne igre ne vplivajo na moje delo.	1 ---	-----2---	-----3---	-----4---	-----5	9
⁰⁴ Takšne nagradne igre razdirajo timsko delo.	1 ---	-----2---	-----3---	-----4---	-----5	9
⁰⁵ Ekipa v moji trgovini se zaradi te nagradne igre bolj trudi v prodaji.	1 ---	-----2---	-----3---	-----4---	-----5	9
⁰⁶ Zaradi takšnih in podobnih nagradnih iger je višji promet.	1 ---	-----2---	-----3---	-----4---	-----5	9
⁰⁷ Nagradne igre ne vplivajo na promet v moji trgovini.	1 ---	-----2---	-----3---	-----4---	-----5	9

V12. Ali si želiš več izobraževalnih tečajev na temo prodaje, vodenja in urejanja trgovine?

(Obkroži en odgovor)

- a) Da, tovrstna znanja se mi zdijo potrebna in koristna.
- b) Ne, ker menim, da že dovolj znam.
- c) Ne, ker ne nameravam tega dela opravljati vse življenje.

V13. Ali meniš, da imajo tvoji nadrejeni oziroma vodstvo podjetja previsoke cilje in preveč pričakujejo v tvoji poslovalnici?

(Obkroži)

- a) Cilji so nerealni.
- b) Cilji realni in se z malo truda lahko vsak mesec dosežejo.

V14. Spodaj so našeta različna mnenja in stališča, ki zadevajo odnose na delovnem mestu in zadovoljstvo z delom. Z obkrožitvijo številke pri vsakem stališču izrazi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja. Pri tem upoštevaj lestvico:

- 1 – Sploh se ne strinjam
- 2 – Ne strinjam se
- 3 – Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – Se strinjam
- 5 – Popolnoma se strinjam
- 9 – Ne vem, ne morem oceniti

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
⁰¹ V mojem kolektivu imam vedno možnost, da povem svoje mnenje.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰² S svojim delom pomembno prispevam k uspehu podjetja.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰³ Delovno vzdušje v mojem kolektivu je dobro, med seboj se razumemo.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰⁴ Delovno vzdušje v celotnem podjetju je dobro, odnosi so odprti.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰⁵ Moje sposobnosti so na trenutnem delovnem mestu cenjene.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰⁶ Če pride do konflikta, ga uspešno rešimo znotraj kolektiva.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰⁷ Če pri svojem delu naletim na problem, se lahko vedno pogovorim z neposredno vodjo.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰⁸ V mojem kolektivu si zaupamo.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰⁹ Ko kakšno stvar naredim dobro, me sodelavke pohvalijo.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9
⁰¹⁰ Ko kakšno stvar naredim dobro, me neposredna vodja pohvali.	1 ----	----- 2----	----- 3 ----	----- 4 ----	----- 5	9

V15. Kaj je tisto, kar bi po tvojem mnenju lahko naredilo podjetje Wit b, da bi bila pri delu bolj uspešna?

V16. Tvoja starost je:

- a) do 20 let
- b) od 21 do 25 let
- c) od 26 do 30 let
- d) nad 30 let

V17. Ali si redno zaposlena?

- a) da
- b) ne

V18. Koliko časa delaš v podjetju Wit b d.o.o.?

- a) manj kot 1 leto
- b) 1 leto do pod 5 let
- c) 5 let in več

V19. Tvoja izobrazba je:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola ali več

V20. Na katerem območju je poslovalnica, v kateri delaš:

- a) Ljubljana s širšo okolico (Ljubljana, Vrhnika, Zagorje, Litija)
- b) Gorenjska (Kranj, Radovljica, Jesenice, Bohinjska Bistrica)
- c) Zahodna Slovenija (Nova Gorica, Ajdovščina, Postojna, Ilirska Bistrica, Cerknica, Idrija)
- d) Dolenjska (Grosuplje, Ivančna Gorica, Trebnje, Krško, Kočevje)
- e) Štajerska (Maribor, Velenje, Ptuj, Laško, Slovenska Bistrica, Ravne na Koroškem, Murska Sobota)

Če želiš v zvezi z motiviranjem in nagrajevanjem zaposlenih vodstvu podjetja še kaj sporočiti, lahko to zapišeš tukaj.

Hvala za tvoje sodelovanje!