

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH
V TRGOVSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, februar 2018

NATAŠA HOČEVAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Hočevar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v trgovskih podjetjih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Motivacijske teorije	4
1.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	4
1.1.2 Leavittova motivacijska teorija	5
1.1.3 Vroomova motivacijska teorija	5
1.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija	6
1.1.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	6
1.1.6 Problemsko-motivacijska teorija	7
1.1.7 Frommova motivacijska teorija	7
1.2 Motivacija v trgovinskih podjetjih.....	7
2 NAGRAJEVANJE	9
2.1 Nagrajevanje prodajalcev.....	10
2.2 Finančno nagrajevanje	11
2.3 Nefinančno nagrajevanje	12
3 RAZISKAVA O PRISOTNOSTI MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA V TRGOVSKIH PODJETJIH.....	13
3.1 Metodologija	13
3.2 Rezultati in interpretacija.....	14
3.2.1 Raven motiviranosti.....	14
3.2.2 Motivacijski dejavniki	14
3.2.3 Zadovoljstvo z nagrajevanjem.....	16
3.3 Ugotovitve raziskave	19
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oblike motivacije, ki bi na prodajalce imele največji vpliv	15
Tabela 2: Oblike motivacije, ki so prisotne pri delu prodajalcev	15
Tabela 3: Prikaz pomembnosti posamezne oblike nagrajevanja	18
Tabela 4: Prikaz prisotnosti oblik nagrajevanja	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz mnenja anketirancev o prisotnosti motiviranosti na delovnem mest	14
Slika 2: Prikaz pomena nagrajevanja s strani delodajalca	16
Slika 3: Zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem delodajalca	17
Slika 4: Prikaz vpliva nagrajevanja na učinkovitost pri delu	17

UVOD

Ljudje so nematerialno premoženje podjetja in so nujno potrebni za uspešno delujoče podjetje. Če podjetje želi biti in ostati uspešno, se mora ne glede na to kaj proizvaja ali prodaja, najprej začeti zavedati, da dela z ljudmi. Boljši kot so zaposleni v podjetju, boljše je podjetje (Shinn, 1999, str. 138). Tehnologija in kapital sta še vedno pomembna elementa, vendar imajo vse bolj pomembno vlogo pri ustvarjanju konkurenčnosti podjetja usposobljen in visoko motiviran kader.

Kljub temu da se večina podjetij zaveda, da je motiviranje in nagrajevanje zelo pomembno, jih veliko še vedno nima urejenega sistema nagrajevanja in motiviranja ali pa je ureditev slaba in pomanjkljiva. Sistemi nagrajevanja in motiviranja so na dolgi rok zelo pomembni. Prilagajati jih je potrebno glede na trenutne potrebe zaposlenih. V prvi vrsti mora podjetje odpraviti pojave, ki v zaposlenih ustvarjajo nezadovoljstvo.

Majhen korak pri motiviranju zaposlenih je pohvala. Sledi motiviranje, ki zaposlene pripravi do tega, da podjetju dajo vse, kar lahko ponudijo. Vodja je tisti, ki mora ugotoviti, kako maksimalno izkoristiti potencial vsakega zaposlenega. Poiskati mora način, da pripravi zaposlenega, da se v okviru delovnega časa posveti delu in ga opravlja učinkovito. Pomembno je, da vodja pri zaposlenih doseže, da delajo zato, ker želijo in ne zato, ker morajo.

Poleg motiviranja je zelo pomembno, da se zaposlenega za dobro opravljeno delo, napredek, dodaten trud in inovativnost tudi ustrezno nagradi. Ob nagrajevanju hitro pomislimo na višje mesečno plačilo. Tak način nagrajevanja je res učinkovit v večini primerov, vendar poleg te oblike nagrajevanja vse bolj pomembno postaja nagrajevanje v obliki dodatnega izobraževanja, napredovanja in karijerne rasti. Ključnega pomena je, da vodja zaposlenega pozna in mu zna ponuditi stvari, ki ga motivirajo in s katerimi se počuti nagrajen. Kajti nagrada ne deluje na vse zaposlene na enak način. Dolgoročno je največja motivacija tista, ki prihaja od znotraj (Grubiša, 2001, str. 191).

Uspešen sistem nagrajevanja in motiviranja omogoča boljše rezultate, večjo produktivnost, učinkovitost in kakovost storitve. V trgovskih podjetjih je odnos zaposlenega do stranke še posebej pomemben. Kajti nakup se začne, ko stranka stopi v trgovino, ko pokliče po telefonu ali ko prodajalec vzpostavi stik s stranko. Če je zaposleni prijazen in pripravljen pomagati, nakup načeloma steče v pravo smer. Če pa se trgovec ne potruži in ne posveti stranki, verjetno ne bo dosegel enakega rezultata. Motiviran in nagrajen človek je veliko bolj zadovoljen in osredotočen na delo. Zato je pomembno, da podjetje na pravi način poskrbi za svoje zaposlene. Uspešni zaposleni se motivirajo tako, da si postavijo cilje in jih pri delu skušajo dosegati. Tak način vodi do kvalitetnega dela in skupaj z motivacijo in nagrajevanjem s strani delodajalca so izpolnjeni ključni pogoji za nemoteno kvalitetno delo.

S pisanjem zaključne naloge želim izboljšati razumevanje dejavnikov, ki motivirajo zaposlene v trgovini in pomagati vodjem, da izboljšajo motiviranost prodajalcev. Prav tako želim priti do podatka, katere vrste nagrad naredijo največji učinek na zadovoljstvo zaposlenih v trgovini in s tem pomagati vodjem pri izbiri oblike nagrajevanja.

Preučila bom dejavnike motivacije glede na razpoložljivo literaturo ter analizirala dejavnike motivacije in raven motiviranosti med prodajalci. Oblikovala bom predloge za izboljšanje motiviranosti.

Predstavila bom možne oblike nagrajevanja na splošno. Še posebej se bom osredotočila na nagrajevanje v trgovskih podjetjih.

V raziskovalnem delu pa bom z pridobljenimi podatki poskušala ugotoviti, katere oblike nagrajevanja najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v trgovskih podjetjih in katere oblike motivacije so najbolj pogoste in zaželeno s strani zaposlenih.

Skozi celotno zaključno nalogo bom poskušala odgovoriti na ključno vprašanje: Ali so zaposleni v prodajnem sektorju dovolj motivirani in nagrajeni za opravljeno delo?

S pomočjo raziskovalnega dela zaključne naloge bom odgovorila tudi na štiri ključna podvprašanja:

- Kakšne oblike motivacije se pojavljajo na delovnem mestu?
- Kakšne oblike motivacije si zaposleni želijo?
- Kakšne vrste nagrajevanja se pojavljajo v prodajnem sektorju?
- Kakšne vrste nagrad, ki bi vplivale na uspešnost pri delu, bi si zaposleni želeli?

Kot metodo raziskovalnega dela sem uporabila anketni vprašalnik, s katerim sem pridobila potrebne informacije. Razdelila sem ga med trideset naključno izbranih zaposlenih iz različnih trgovskih podjetij. Vprašalnik je sestavljen na način, da se zaposleni niso rabili opredeliti, za katero podjetje delajo ali točno kakšno delo opravljajo. Tako so bili pri reševanju bolj sproščeni in iskreni, rezultati pa posledično bolj realni.

1 MOTIVACIJA

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Nobene aktivnosti človek ne more storiti, če motivacije ni prisotne. Posebej pomembna je motivacija za delo. Zaposlenemu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije (Lipičnik, 1998, str. 184). Najboljša motivacija je goreča želja zaposlenega, da opravi delo, za kar ga je potrebno potem tudi primerno nagraditi (Grubiša, 2001, str. 185).

Motiviranje je znanje, ki bi ga morali imeti vsi vodilni delavci (Lipičnik & Možina, 1993, str. 45). Vodja mora biti sposoben sproti dajati svojim zaposlenim povratne informacije o njihovem delu, jih ustrezno pohvaliti ali pograti. Tudi graja je včasih potrebna oblika

motivacije, kajti na delavca lahko deluje spodbudno. Na primer, ko zaposleni naredi nekaj narobe ali drugače kot je vodja naročil, ga lahko na to takoj opozori ali pa je preprosto tiho in upa, da se podoben primer ne bo ponovi. Problem lahko nastane, ker z molkom zaposlenemu prenesemo napačno informacijo in je v prihodnje lahko na račun tega še vedno površen in nedosleden, dela po svoje. Če zaposleni v pravem času in na primeren način prejme kritiko, jo bo v prihodnosti najverjetneje upošteval. Če pa ga pustimo v nevednosti, napredka najverjetneje ne bo (Grubiša, 2001, str. 162).

Lipičnik in Možina (1993, str. 46–48) sta v svojem delu opredelila dejavnike, s katerimi lahko motiviramo ljudi za delo. Dejavniki so:

- koristnost dela,
- poznavanje cilja,
- poznavanje rezultatov svojega dela,
- delovne razmere,
- pohvala in graja,
- navodila za delo tekmovanje,
- sodelovanje,
- ustvarjanje problemov,
- plača.

Na delovno motivacijo pa lahko vpliva kar nekaj dejavnikov. Lipičnik (1998, str. 162–163) je izpostavil tri:

- Individualne razlike: ljudje so med sabo različni, vsak ima individualne značilnosti, potrebe, vrednote. Zaradi vseh teh razlik so tudi oblike motivacije pri posameznikih različne.
- Značilnosti dela: dimenzije dela, ki določajo, kateri delavec je zmožen opraviti nalogo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, določajo vrsto in širino povratnih informacij.
- Organizacijska praksa: sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Vodja mora dobro razmisliti, kako sodelovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Upoštevati pa je tudi potrebno, da vodja nima vpliva in ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost.

Čim večja kot postaja organizacija, čim bolj nepregledne so strukture in postopki in tem manj se zaposleni čutijo povezani s celoto (Sprenger, 1997, str. 21). Zato je zelo pomembno, da v večjih trgovskih podjetjih poskrbijo za stalno povezavo med samimi zaposlenimi in za povratne informacije med delavci in vodstvom.

Zupan (2001, str. 11) je v svojem delu med drugim zapisala, da organizacijo razdelimo na dva dela: na trdi in mehki del. Trdi del je organizacijska struktura, mehki del pa

predstavljajo ljudje in njihovi odnosi. Organizacijska struktura mora biti jasno opredeljena in predstavlja zgradbo organizacije. Hkrati pa mora omogočati stalno prilagajanje organizacije v njenem mehkem delu. Če se cilj podjetja spremeni, se spremeni organizacijska struktura in posledično tudi ljudje in njihovi odnosi.

Izbira strategij pri upravljanju sprememb vodi k vprašanju, kakšen stil upravljanja podjetje želi z zaposlenimi. Slog upravljanja se lahko opredeli kot poseben nabor vodilnih načel, pisno ali kako drugače. Slog upravljanja določa parametre in načine vodenja za način obravnave zaposlenih in obravnave posameznih dogodkov (Boxall & Purcell, 2003, str. 179).

Spremembe v podjetju posledično vplivajo na posameznega zaposlenega in se kažejo v spremembi obnašanja in v slabšem prilagajanju nastali situaciji. Dobro je, da vodje v določeni situaciji prepoznajo potrebo po posredovanju, motiviranju in spodbudi. S takim načinom pomagajo zaposlenim prestati spremembe, ki so se pojavile na njihovem delovnem mestu in s tem v čim krajšem času pripraviti delavce, da spet delajo učinkovito. Motivacija ob pravem času je ključnega pomena, vodja pa je tisti, ki mora oceniti, kdaj je potrebna.

1.1 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije preučujejo proces motivacije. Med drugim razlagajo, zakaj se ljudje na delovnem mestu obnašajo tako kot se in kaj podjetja lahko naredijo, da zaposlenega pripravijo do tega, da uporabi svoja prizadevanja in sposobnosti na način, ki pomaga doseči cilje podjetja in zagotoviti svoje potrebe (Armstrong, 1999, str. 47).

Od nekdaj so ljudje želeli pojasniti dogajanje v času motivacije, zato so nastale različne motivacijske teorije, ki poskušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje zakaj človek dela oziroma od katerih dejavnikov je njihovo delo odvisno (Lipičnik & Možina, 1993, str. 41). V nadaljevanju bom nekaj ključnih predstavila.

1.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Psiholog Abraham Maslow je znan kot utemeljitelj teorije hierarhije potreb. Menil je, da si človekove potrebe sledijo po določenem zaporedju. Teorija potreb pojasnjuje, kako ljudje zadovoljujejo nezadovoljene potrebe in kako je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej človek teži k temu, da zadovolji primarne biološke potrebe. Nato nastanejo višje potrebe, ki si sledijo v nekem zaporedju.

Maslowova teorija hierarhije potreb po mnenju Snoja in Iršiča (2017, str. 439) temelji na petih osnovnih ravneh potreb, razporejenih po pomembnosti.

Te potrebe so:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe,
- potrebe po ocenjevanju in spoštovanju,
- potrebe po samouresničevanju.

Motivacijska teorija Maslowa je v podjetjih zelo uporabna, kajti vodstvo na preprost način z uporabo navadnih vprašalnikov lahko pridobi informacijo o tem, kaj zaposlene motivira in ta podatek uporabi pri določitvi instrumentov za vplivanje na motivacijo zaposlenih.

1.1.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija temelji na potrebi, napetosti, cilju, aktivnosti in olajšanju (Lipičnik, 1998, str. 167).

Sprožilec celotnega procesa po Leavittovi motivacijski teoriji je potreba. Potreba je spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo stanje pomanjkanja. Potrebi sledi napetost, kjer gre za zavestno, subjektivno odlikavanje potrebe in načina, kako doživljamo potrebo. Vsaka potreba pa je usmerjena k cilju. Je objekt, proces in pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost, saj v nasprotnem primeru oseba ne bi doživljala cilja kot zadovoljitve svoje potrebe. Potreba in napetost skupaj povzročata aktivnost. Aktivnost je lahko motorična, intelektualna ali senzorična. Vsemu naštetemu sledi še olajšanje, ki je končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu. Je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1998, str. 167).

1.1.3 Vroomova motivacijska teorija

Temelj Vroomove teorije sta privlačnost ciljev in ocena verjetnosti (Lipičnik, 1998, str. 167).

Oblikoval je modele, s katerimi je skušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in pričakovanjem. Valenca je po Vroomovem mnenju privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, lahko ima ničelno vrednost ali je negativna. Instrumentalnost pa Vroom definira kot povezavo med dvema ciljema. Poglavitni pojem v Vroomovi teoriji pa je pričakovanje. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Tako na primer posameznik pričakuje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 168).

1.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je vse motivacijske dejavnike razdelil na motivatorje in higienike. Če podjetju z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni. Če jim uspe vnesti v delovno okolje higienike, pa bodo preprečili nezadovoljstvo (Svetlik & Zupan, 2009, str. 342). Svetlik in Zupan (2009, str. 343) sta povzela motivatorje in higienike na naslednji način.

Motivatorji so:

- dobri medsebojni odnosi,
- možnost uporabe znanja in sposobnosti,
- samostojnost in odgovornost pri delu,
- zanimivosti in pestrost dela,
- pridobivanja novega znanja in sposobnosti.

Higieniki so:

- primerni osebni dohodki,
- ustrezna organizacija dela,
- cenjeno delo,
- ustrezni vodje.

Motivatorji po Herzbergovih raziskavah neposredno pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in produktivnost dela. Če pa pri delu ni poskrbljeno za higienike, bodo ljudje nezadovoljni in nemotivirani za delo. Ko poskrbimo za higienike tudi preprečimo nezadovoljstvo ljudi, a jih to ne bo motiviralo k boljšemu delu.

Račnik (2008) je v članku zapisal, da si motivacijo z metaforo lahko predstavljamo kot raketoplan. Da raketoplan lahko poleti, mu je potrebno nujno zagotoviti zanesljivo lansirno ploščad, ki stoji na čvrstih temeljih. In pri motivaciji so čvrst temelj izpolnjeni higieniki. Zaposlenim moramo omogočiti ali ponuditi razmere, v katerih bodo občutili zadovoljstvo. Tako bo motivacija taka, kot si jo vodstvo želi.

1.1.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko nadrejeni spremenijo lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 169).

Na motiviranost za delo vplivajo različni dejavniki. Velik vpliv na motiviranost za delo ima zavedanje delavca o vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni

uspešnosti. Pomembno je, da delavec dobiva povratne informacije, rezultate njegovega dela, kajti na ta način spozna raven svoje uspešnosti. Ker delavec občuti pomembnost dela, ugotovi, da se delo splača in da ga je vredno delati. Zato je pripravljen delati tudi v težkih okoliščinah in slabših pogojih (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.1.6 Problemsko-motivacijska teorija

Problemsko-motivacijska teorija temelji na zagovarjanju dejstva, da je problem sila, ki sproža in krmili človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 170).

Ljudje posamezno situacijo hitro vzamemo kot problem, če jo doživljamo kot neprijetno in jo hočemo spremeniti. Zato problem lahko razumemo kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. Teorija je za vodje uporabna, saj skuša ljudi privabiti k reševanju problemov, ki pa sami od sebe izzovejo ustrezne odzive pri delavcih. Lahko bi rekli, da bi bili vodje zelo uspešni pri motiviranju, če bi ljudem probleme delali in ne reševali. Lahko pa nastane težava, če delajo napačne probleme in s tem ne dosežejo pravega učinka (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.1.7 Frommova motivacijska teorija

Frommova motivacijska teorija skuša odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Fromm je odkril, da ljudje delajo zato, da bi nekaj imeli ali zato, ker bi radi nekaj bili (Lipičnik, 1998, str. 170). Ljudje, ki bi radi nekaj imeli so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin. Ljudje, ki bi radi nekaj bili, pa bi se raje tako ali drugače uveljavili in dosegli ugled v družbi. Ker sta ti dve možnosti med sabo zelo različni, se nekateri ljudje bolj nagibajo k eni, drugi k drugi skrajnosti.

Ker je zelo pomembno, da vodja zna poiskati pravi način motiviranja za posameznega zaposlenega, je ta teorija zelo uporabna. Zaposlene, ki delajo zato, da bi nekaj imeli, najlažje motiviramo z denarnim nagrajevanjem in podobnimi materialnimi orodji. Tiste, ki delajo zato, ker bi radi nekaj bili, pa najlažje motiviramo z napredovanjem in možnostjo rasti v podjetju. Nadrejeni mora biti pozoren, da tudi tiste zaposlene, ki niso tako zelo opredeljeni ali želijo nekaj dobiti ali nekaj biti ustrezno nagradi. Poiskati mora neko sredinsko pot nagrajevanja, ki na njih deluje motivacijsko (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.2 Motivacija v trgovinskih podjetjih

Motivacija je povezana s človekovimi aktivnostmi in z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil (Možina, 1994, str. 166). Razlikujemo zunanjo in notranjo motivacijo prodajalcev. Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov, kot so na primer kazni ali nagrade. Nagrade spodbujajo spremembe v vedenju posameznika v željeni smeri, kazni pa

navadno privedejo do sprememb v vedenju v neželeni smeri. Notranja motivacija pa se pojavlja neodvisno od kazni in nagrade (Dovžan, 1997, str. 19).

Oblika motivacije, ki prodajalca žene k cilju in uspehu je odvisna od tega, kakšne cilje si je prodajalec zadal. Imamo več vrst prodajalcev. Eden bi rad veliko zaslužil, drugi bi želel napredovati, spet tretji pa si lahko želi, da bi veljal za najuspešnejšega prodajalca. Uspešno podjetje mora zaposlovati takšne prodajalce, katerih osebni cilji se ujemajo s cilji podjetja. Dober poslovodja je tisti, ki pozna svoje sodelavce. Prodajalce mora motivirati spontano, iskreno, prijateljsko in brez govorjenja o motivaciji (Dovžan, 1997, str. 21–22).

Eno izmed glavnih pravil vodenja je, da delovanje vseh prodajalcev temelji na vsaj treh med seboj odvisnih dejavnikih: na njihovih sposobnostih, motiviranosti in področjih. Vsak posamezni dejavnik mora biti na visoki ravni, če želimo, da bo tudi delovanje prodajalca na visoki ravni (Snoj & Iršič, 2017, str. 436).

Pri spodbujanju motivacije je pomembno, da se prepričamo, da so zaposleni zmožni opraviti neko delo. Kolikor je mogoče je potrebno prilagoditi delovne obveznosti potrebam posameznikov, zagotoviti primerno stimulacijo in jih tudi pohvaliti. Na tak način se sami navdušijo in želijo postati produktivnejši (Keenan, 1996, str. 39).

Motiviranost je rezultat procesa, ki ga imenujemo motiviranje oziroma spodbujanje. Vzrok oziroma razlog za aktiviranje je motiv. Je potreba, ki je tako intenzivna, da človeka pripravi do tega, da poišče način za njeno zadovoljitev. Motiv je razlog za odločitev posameznika za določeno vedenje med več različnimi možnostmi. Rezultat motivacije je motiviranost. Motivacija je eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje boljših rezultatov prodajalcev. Delajo v težkih pogojih, kajti neposredno delo s strankami je zelo naporno in zahteva od prodajalca veliko znanja, energije in potrpežljivosti. Dnevno se lahko srečujejo z neuspehi, večkrat naletijo na nezainteresirane stranke in doživljajo neuspehe. Ker prodajalcev načeloma vodje ne morejo neposredno fizično nadzirati, je motiviranje še posebej pomembno. Prav tako pri delu v trgovinski dejavnosti pripomore k bolj učinkovitemu delu tudi lastna motivacija. Zelo pomembno je, da se doseže delavčev elan in kakovost dela. Pomembno je, da delavec verjame v kakovost izdelka, ki ga prodaja. Stranke najverjetneje ne bodo kupile izdelka, če začutijo, da prodajalec nad njim ni navdušen in ni prepričan v to, kar prodaja (Snoj & Iršič, 2017, str. 437–438).

Motivacijsko na prodajalca deluje tudi navdušenost. Navdušenost posamezniku omogoča uresničevati načrtane cilje in napredovanje. Uspešni prodajalci prodajajo le izdelke, o katerih so popolnoma prepričani (Dovžan, 1997, str. 7). Račnik (2010, str. 142–143) je v svojem delu spisal nekaj priporočil, s katerimi vodja lahko preprosto motivira zaposlene, da z veseljem opravljajo svoje delo in ga kot nadrejenega doživljajo kot kvalitetnega vodjo.

- Vodje morajo z delavci ravnati kot z odgovornimi odraslimi osebami, jim zaupati, da so sposobni opraviti svoje delo.

- Delavcem mora dati občutek, da so del nečesa pomembnega in da pomagajo soustvarjati pomembne stvari za skupnost in družbo.
- Vodja mora delavcu dati vedeti, da sprejema njegove predloge, ideje in zamisli. Izraziti je potrebno zahvalo, pisno obvestiti vodstvo o uspehu posameznika, ...
- Vodja mora biti velikodušen in razumevajoč do manjših spodrsrljajev. Kadar nastopi razlog za konstruktivno kritiko, mora to tudi izraziti in jasno povedati. Novih delavcev ni primerno grajati, dokler ne poznajo standardov in pričakovanj v podjetju.
- Pri vsakem delavcu mora vodja poiskati vsaj eno stvar, ki jo lahko pohvali. Nikoli se ne sme postaviti v bran le enemu delavcu, če naredi napako, jo mora priznati in se zanj opravičiti. Nikoli si ne sme lastiti zaslug za delo, ki so ga opravili delavci, kajti rezultati skupine so zasluga skupine.
- Vodja mora oblikovati jasna pravila in mora biti dosleden, kajti nedoslednost se maščuje tako, da delavci pravila podcenjujejo in jih izigravajo. Ko se uvajajo spremembe, mora delavce prej o tem obvestiti in jih pripraviti, da jih bodo lahko začeli praktično uresničevati.

Osebna prodaja je ključni element trženja. Je promocijsko sredstvo, ki vključuje osebni stik s kupci. Opravljajo ga prodajalci, ki so usmerjeni k strankam in iščejo rešitve za težave strank z dolgoročnimi interesi za podjetje in stranke (Donaldson, 1998, str. 7).

Zaposleni v trgovskih podjetjih so še posebej obremenjeni ravno zaradi neposrednega dela s strankami, ki je zelo zahtevno. Stranko ne zanima, kdaj ima prodajalec slab dan ali ni v celoti sposoben za delo. Od njega pričakujejo kvalitetno delo in pomoč, ki jo v tistem trenutku potrebujejo. Zato je pomembno, da ima podjetje sistem motiviranja zaposlenih dobro pripravljen in ga tudi izpolnjuje, kajti le na ta način bo prodajalec dal od sebe to, kar stranka pričakuje.

2 NAGRAJEVANJE

Sistem nagrajevanja zaposlenih sestavljajo integrirane politike, postopki in prakse organizacije za nagrajevanje zaposlenih v skladu z njihovimi spretnostmi, prispevki in usposobljenostjo (Armstrong, 1999, str. 2). Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu. Poleg tega pa vključuje tudi nefinančne nagrade, kot so na primer priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj in podobno. Pogosto sistem nagrajevanja vključuje tudi sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 191).

Sistem nagrajevanja mora temeljiti na denarnem in nedenarnem nagrajevanju znanj, veščin, inovativnosti in kompetenc. Gre za sistem imenovan plačilo za znanje, plačilo za veščine in plačilo za kompetence (Mihalič, 2006, str. 217). V tujini se je tak sistem izkazal za učinkovit način nagrajevanja, pokazal je pozitivne učinke na motiviranost zaposlenih, intenziteto pridobivanja znanj in generiranja vrednosti.

Nadrejeni imajo v okviru postavljenega sistema nagrajevanja veliko različnih možnosti nagrajevanja. V prvi vrsti morajo ugotoviti, kakšne vrste nagrad bi najbolj vplivale na posameznega zaposlenega. Vsak zaposleni si želi pohvale za dobro opravljeno delo. Vodje pogosto delajo napako in pozabijo na najbolj pridne in učinkovite delavce. Ker delajo zelo dobro, vodje pozabijo na to, da tudi oni potrebujejo pohvalo. Vendar ob pomanjkanju teh, izgubijo navdušenje in odpovejo. Prav tako morajo biti vodje pozorne na delavce, ki izkazujejo nižje stopnje kvalitete dela in imajo manj izražene kompetence, saj je za njih pohvala zelo pomembna. Na ta način jim lahko nudijo spodbudo za večje uspehe. Pri dajanju pohval sodelavcem je pomembno, da se jih pohvali javno, pred drugimi sodelavci, medtem ko se jih graja in kaznuje vedno na štiri oči. S tem, ko vodje pred sodelavci pohvalijo enega zaposlenega, posledično vplivajo tudi na vse ostale prisotne, saj jih s tem motivirajo, da delajo še boljše in v prihodnosti tudi oni dobijo pohvalo. Prav tako je pomembno, da ko delavca pohvalijo ali grajajo, to vedno počnejo na način, da hvalijo ali grajajo njegovo delo ali dejanja in ne njega kot osebo (Mihalič, 2006, str. 218).

2.1 Nagrajevanje prodajalcev

Nagrajevanje je eno najpomembnejših orodij za motiviranje in usmerjanje prodajalcev. Številne raziskave kažejo in opozarjajo na nezadovoljstvo prodajalcev s sistemi nagrajevanja v podjetjih, zato je potrebno temu področju v prihodnosti nameniti posebno pozornost. Namen nagrajevanja prodajalcev je njihovo usmerjanje v sledenje temeljnim ciljem prodaje in načinom za doseganje teh. Pomembno je, da vodje v podjetju ugotovijo, kaj vsak prodajalec potrebuje oziroma želi. Delavci se med seboj razlikujejo bolj, kot dejansko vodje pričakujejo, zato morajo dobro ugotoviti njihove potrebe in hotenja (Snoj & Iršič, 2017, str. 451–452).

Nagrada se nanaša na vsa denarna, nedenarna in psihološka plačila, ki jih organizacija zagotovi svojim zaposlenim v zameno za opravljeno delo (Bratton & Gold, 2003, str. 278). Bratton in Gold (2003, str. 277) sta v svojem delu zapisala, da se mora vsako podjetje odločiti, kako bo oblikovalo nagradni sistem. Ne glede na druge nagrade, ki jih ponujajo svojim zaposlenim, morajo sprejeti tri glavne odločitve:

- Koliko plačati?
- Ali se bo denarna nagrada izplačala individualno, skupinsko ali kolektivno?
- Kakšen poudarek je treba nameniti denarni nagradi kot delu celotnega delovnega razmerja?

Dovžan (1997, str. 19–20) je poudaril, da pri nagrajevanju ni tako pomemben obseg nagrade, ampak postopek, kako se nagrajevanje izvede. Uspešen vodja mora obvladati postopke nagrajevanja. Pri nagradi mora biti:

- razvidno, zakaj je dana,

- povezana mora biti z neposrednim dosežkom,
- usklajena s stvaritvami, dosegljivimi običajnemu, povprečnemu delavcu in
- prejemnik jo mora v naprej pričakovati.

Prav tako je omenjeni avtor v svojem delu opomnil, da so manjše nagrade običajno učinkovitejše kot velike, kajti velike nagrade in ugodnosti imajo navadno stranske učinke in negativno vplivajo na delavce, ki jih niso dobili, so pa prepričani, da bi jih prav tako morali. Prodajalci so vsakodnevno v stiku s kupci in kupci od njih pričakujejo kvalitetno storitev. Storitve pa je kvalitetno opravljena, če se prodajalec dobro počuti pri svojem delu in verjame v svoje delo. Velik vpliv na prodajalčevo počutje pa ima nagrajevanje, ki je poleg motiviranja ključen element, ki ustvarja zadovoljstvo prodajalca na delovnem mestu. Poleg zagotovljenega zadovoljstva stranke sistem nagrajevanja posledično privede do bolj učinkovitega opravljanja dela in večje prodaje.

Obstaja več vrst nagrajevanj prodajalcev, med drugim tudi finančno in nefinančno nagrajevanje. Ti dve obliki nagrajevanja bom predstavila v nadaljevanju.

2.2 Finančno nagrajevanje

V večini podjetij, po izkušnjah Inštituta za profesionalno prodajo Ljubljana, nagrajevanje prodajalcev temelji na finančnem nagrajevanju. Najboljši učinek naredi pravilna kombinacija finančnih in nefinančnih nagrad, ki motivira prodajalce za doseganje oziroma preseganje zastavljenih ciljev. Nagrade morajo biti v okviru stroškov, ki si jih je zastavilo podjetje (Snoj & Iršič, 2017, str. 451).

Med finančne nagrade sodijo različne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz internih definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Denarno nagrajevanje naj bi po pravilih izviralo iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika (Mihalič, 2006, str. 216).

Finančno nagrajevanje pri prodajalcih je proces oblikovanja in prejemanja denarnih zneskov. Rezultat finančnega nagrajevanja se kaže v celotni plači. Fiksni del plače so osnovna plača in zakonsko določeni dodatki, variabilni del celotne plače pa je prodajno nadomestilo (Snoj & Iršič, 2017, str. 454).

Snoj in Iršič (2017, str. 455) navajata, da pri nagrajevanju prodajalca obstajajo trije temeljni načini nagrajevanja:

- finančno nagrajevanje na temelju osnovne plače,
- finančno nagrajevanje na temelju provizije,
- finančno nagrajevanje na temelju kombiniranja osnovne plače in prodajnega nadomestila.

Ne glede na zgoraj navedene načine nagrajevanja, podjetja pri nagrajevanju prodajalcev uporabljajo tudi nagrade in bonitete. Le-te dopolnjujejo različne oblike finančnega nagrajevanja.

Finančno nagrajevanje prodajalcev je še posebej pomembno, kajti posamezniki v prodaji so pogosto neposredno vezani na doseganje načrtovane prodaje. Finančne nagrade lahko dobijo ob nadpovprečnih rezultatih. Ker pa v organizacijski enoti prodaje dela tudi osebje, ki nima stikov s strankami, imajo podjetja za ta del zaposlenih druge možnosti za nagrajevanje glede na njihov individualni prispevek k prodaji (Snoj & Iršič, 2017, str. 459).

2.3 Nefinančno nagrajevanje

Če prodajalcu ponudiš možnost izbire med finančno in nefinančno nagrado, bi praviloma izbral prvo. Ker se finančna nagrada hitro pozabi, je bolj učinkovit način spodbujanja z nefinančno nagrado. Nefinančne nagrade so vse oblike nagrajevanj, ki niso izplačane v denarju.

Snoj in Iršič (2017, str. 464) izpostavljata naslednje nefinančne nagrade:

- napredovanje v organizacijski hierarhiji,
- dopolnilno usposabljanje za pridobitev dodatnih znanj in stopenj izobrazbe,
- potovanja,
- priznanja,
- fizični izdelek,
- uporaba določene storitve (uporaba parkirnih prostorov, masaže, obiskovanje dogodkov in podobno).

Smiselno je, da prodajalci pričakujejo prodajno nadomestilo kot povračilo za vložen trud. To jim je v danem trenutku zelo pomembno. Vendar pa nefinančno nagrado dojemajo kot spodbudo za dodaten napor in posebne rezultate. Nefinančno nagrajevanje ima lahko dolgoročen učinek za prodajalce in za podjetje. Prodajalci so navadno tekmovalni, zato hočejo zmagati na raznih tekmovanjih, ki jih podjetje pripravi. Dokazati želijo, da so uspešni in to jasno pokazati sodelavcem. Oprijemljive in opazne nefinančne nagrade, ki jih prejmejo na tekmovanjih najboljši prodajalci, so pomembno orodje za spodbujanje njihove uspešnosti. Podjetje pri nagrajevanju prodajalcev uporabi različne prijeme. Lahko so to velike letne nagrade ali manjše sprotne nagrade. Podjetje mora pri oblikovanju nefinančnih nagrad zagotoviti, da so nagrade zanimive za vse prodajalce. Pomembno je tudi to, da nenehno spremljajo dosežke posameznega prodajalca, da uspešno porabijo nefinančne nagrade, katerih so učinki dolgotrajnejši. Med tekmovanjem za pridobitev nefinančne nagrade je potrebno prodajalce ves čas obveščati, kje so na poti do nje in kje so njihovi

tekmeči. Ohranjati morajo enke razmere za osvojitve nagrade in ohranjati zdrav tekmovalen zanos (Snoj & Iršič, 2017, str. 465–469).

3 RAZISKAVA O PRISOTNOSTI MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA V TRGOVSKIH PODJETJIH

Namen raziskave je ugotoviti ali so zaposleni v trgovskih podjetjih dovolj motivirani in nagrajeni za svoje delo. Zadovoljstvo delavcev je zelo pomembno in močno vpliva na kvaliteto opravljenega dela in posledično zadovoljstvo strank.

Če imajo podjetja ustrezne informacije o zadovoljstvu svojih zaposlenih, potem lažje prilagajajo motivacijsko shemo in shemo nagrajevanja.

Poleg glavnega vprašanja, bom v raziskavi odgovorila tudi na naslednja podvprašanja:

- Kakšne oblike motivacije se pojavljajo na delovnem mestu?
- Kakšne oblike motivacije si zaposleni želijo?
- Kakšne vrste nagrajevanja se pojavljajo v prodajnem sektorju?
- Kakšne vrste nagrad, ki bi vplivale na uspešnost pri delu, bi si zaposleni želeli.

3.1 Metodologija

Kot raziskovalni inštrument za zbiranje podatkov, s katerim sem poskušala odgovoriti na zastavljena vprašanja, sem izbrala anketni vprašalnik. Anonimni anketiranci so izbirali med v naprej pripravljenimi odgovori zaprtega tipa in vprašanji v obliki merske lestvice. Anketni vprašalnik je sestavljen iz osmih vprašanj. Za zaprta vprašanja sem se odločila zaradi lažje obdelave podatkov in zaradi višje stopnje opredeljenosti. Za vprašanja v obliki merske lestvice pa zaradi narave vprašanj.

Anketne vprašalnike sem razdelila med trideset naključno izbranih zaposlenih v različnih trgovskih podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo končnim kupcem. Tak način pridobivanja podatkov se imenuje primarno zbiranje podatkov. To je neposreden način zbiranja podatkov, ki jih potrebujemo točno za določne namen raziskovanja (Bregar, Pfajfar, & Ograjenšek, 2009, str. 42).

Po prejemu vseh razdeljenih anketnih vprašalnikov sem najprej preverila, če so vsi izpolnjeni v celoti in v skladu z danimi navodili. Nato sem podatke vnesla v program Microsoft Excel in jih ustrezno obdelala. V izbranem programu sem izdelala preglednice in grafe, s pomočjo katerih bom v nadaljevanju predstavila dobljene rezultate. Vsak izdelan graf ali preglednico sem ustrezno obrazložila in preko predstavitve rezultatov odgovorila na glavna vprašanja, ki sem si jih zastavila v okviru zaključne naloge.

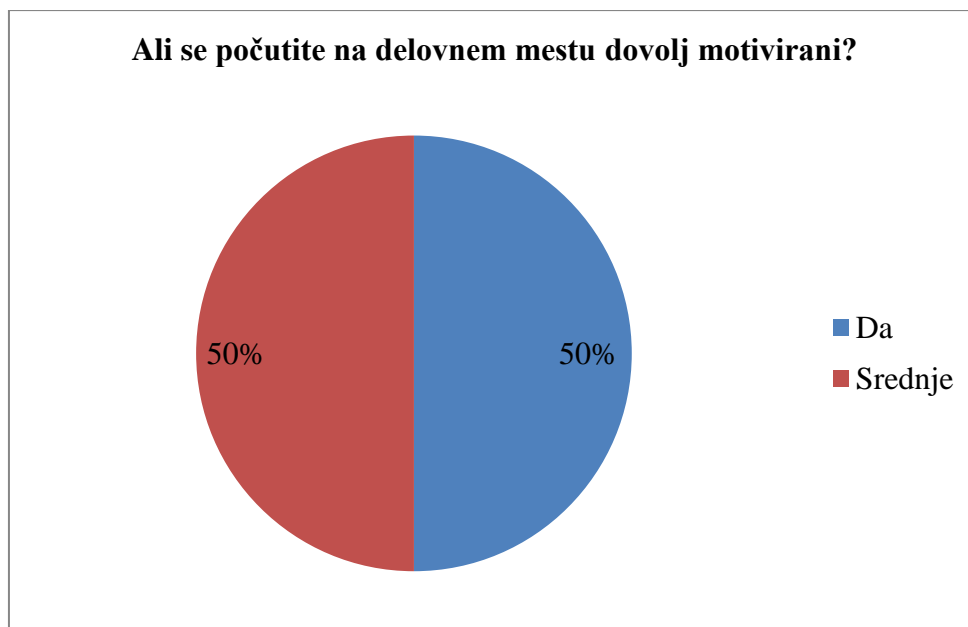
3.2 Rezultati in interpretacija

3.2.1 Raven motiviranosti

Motiviranost pri delu je zelo pomembna. Zato sem v anketnem vprašalniku kot prvo vprašala, ali se počutijo na delovnem mestu dovolj motivirani.

Iz Slike 1 v nadaljevanju lahko razberemo, da polovica anketirancev meni, da so na svojem delovnem mestu dovolj motivirani. Polovico od njih pa meni, da je motiviranost srednje prisotna. Med odgovori ni bilo odgovora ne, kar pomeni, da trgovska podjetja dobro oziroma vsaj delno poskrbijo za motiviranost svojih zaposlenih. S tem vprašanjem pa sem tudi dobila delni odgovor na moje glavno raziskovalno vprašanje.

Slika 1: Prikaz mnenja anketirancev o prisotnosti motiviranosti na delovnem mestu (v %)



3.2.2 Motivacijski dejavniki

V anketnem vprašalniku sem v tabeli ponudila osem oblik motiviranja in vprašala, v kolikšni meri bi imele našete oblike na prodajalce vpliv. Odgovarjali so z ocenami od 1 do 5.

Tabela 1: Oblike motivacije, ki bi imele na prodajalce največji vpliv

Oblike motivacije, ki bi imele največji vpliv	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena
zanimivo delo	1	5	4,33
delovni čas	1	5	4,43
dobri odnosi med sodelavci	1	5	4,76
dobri odnosi z nadrejenimi	1	5	4,60
svobodno odločanje pri svojem delu	1	5	3,86
osebni dohodek	1	5	4,43
nagrada za delovno uspešnost	1	5	4,40
pohvala stranke	1	5	4,63

Analiza rezultatov je pokazala, da bi v povprečju prodajalce najbolj motiviral dober odnos s sodelavci in nadrejenimi ter pohvala strank. Malo manj motivacijsko bi na njih delovalo svobodno odločanje pri delu in zanimivo delo.

Kot je razbrati iz Tabele 1, so vse ponujene oblike motivacije dobile v povprečju višjo oceno od 3, kar pomeni, da bi si zaposleni želeli prisotnost vseh naštetih oblik motivacije. Nekatere so sicer pomembnejše od drugih, vendar glede na dobro povprečno oceno, so zaposlenim pomembne vse. S tem sem odgovorila na raziskovalno podvprašanje.

V nadaljevanju sem zastavila vprašanje, katere oblike so dejansko prisotne pri njihovem delu in v kolikšni meri.

Tabela 2: Oblike motivacije, ki so prisotne pri delu prodajalcev

Oblike motivacije, ki so prisotne pri delu	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena
zanimivo delo	1	5	4,16
delovni čas	1	5	3,90
dobri odnosi med sodelavci	1	5	4,60
dobri odnosi z nadrejenimi	1	5	4,50
svobodno odločanje pri svojem delu	1	5	3,63
osebni dohodek	1	5	3,50
nagrada za delovno uspešnost	1	5	3,46
pohvala stranke	1	5	4,73

Raziskava je pokazala dejansko stanje zadovoljstva na področju motiviranja. Iz Tabele 2 lahko sklepam, da je v povprečju najvišjo oceno prejela pohvala stranke. Z najnižjo oceno je bila ocenjena možnost osebni dohodek, kar nakazuje, da so zaposleni v trgovskih podjetjih malo manj zadovoljni z osebnim dohodkom. Ocene, ki so jih navedli anketiranci,

so bile različne. Vendar v povprečju lahko rečem, da so zaposleni v trgovskih podjetjih deležni pohval strank, imajo dobre odnose z nadrejenimi in sodelavci. V povprečju pa so nezadovoljni z osebnim dohodkom, plačilom za uspešnost in delovnim časom. Ti trije dejavniki so občutljive narave, saj delavci delajo tudi in predvsem z namenom, da nekaj zaslužijo. Prav tako je pri delu v trgovini problematičen delavni čas. Zato omenjene oblike motiviranja niso bile dobro ocenjene.

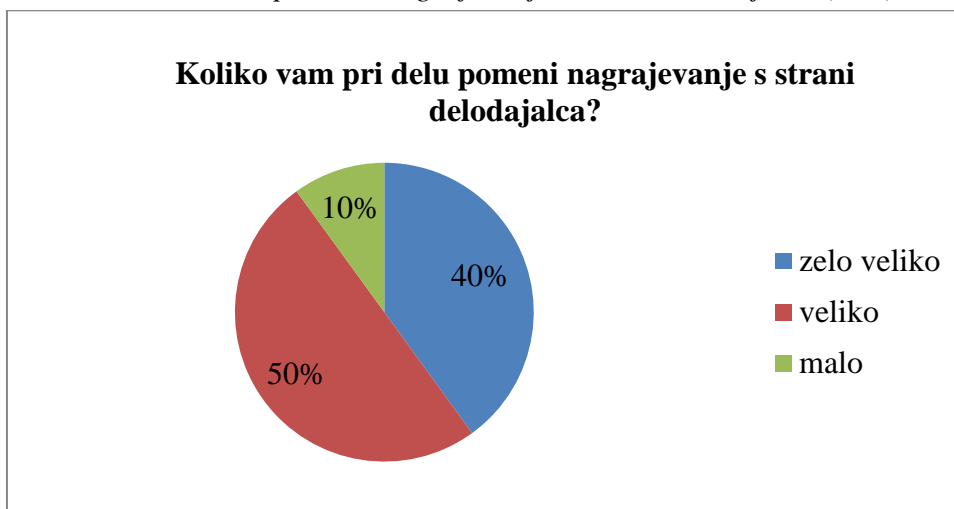
Kljub vsemu so bile v povprečju višje od ocene 3. Iz česar lahko sklepam, da so zaposleni v trgovskih podjetjih v povprečju dobro motivirani in s tem odgovorim na zastavljeno raziskovalno podvprašanje.

3.2.3 Zadovoljstvo z nagrajevanjem

V tretjem delu vprašalnika sem se osredotočila na nagrajevanje. Najprej me je zanimalo, koliko trgovcem pomeni nagrajevanje.

Iz pridobljenih podatkov lahko razberem pomembnost nagrajevanja s strani delodajalca. Med anketiranci ni bilo takih, ki jim nagrajevanje ne bi pomenilo nič. Pravzaprav je največji delež takih, ki jim pomeni nagrajevanje zelo veliko ali veliko. Takih je skupaj kar 90 odstotkov. Le nekaj je takih, ki jim nagrajevanje pomeni malo. Iz tega lahko sklepam, da je nagrajevanje zaposlenih v trgovskih podjetjih zelo pomembno, kar je razvidno tudi iz Slike 2.

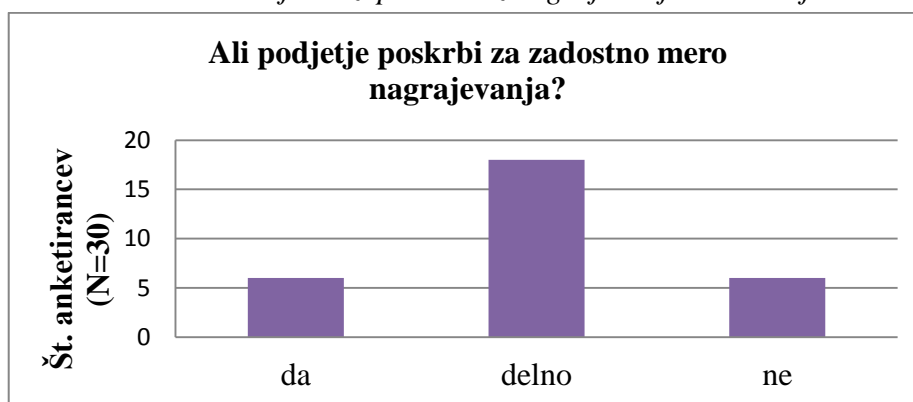
Slika 2: Prikaz pomena nagrajevanja s strani delodajalca (v %)



V nadaljevanju sem želela ugotoviti ali prodajalci menijo, da je nagrajevanje prisotno v zadostni meri. Osemnajst od tridesetih anketirancev je mnenja, da podjetje delno poskrbi za nagrajevanje. Šest izprašanih oseb meni, da je za nagrajevanje dobro poskrbljeno, šest oseb pa meni, da nagrajevanje ni zagotovljeno v zadostni meri.

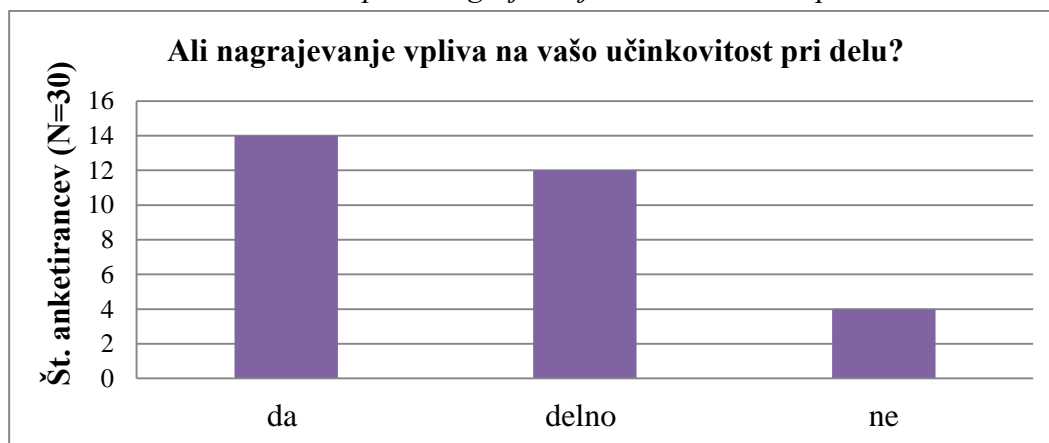
Lahko rečem, da so zaposleni v trgovskih podjetjih v povprečju delno zadovoljni z mero nagrajevanja v njihovem podjetju, kar je razvidno iz Slike 3.

Slika 3: Zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem delodajalca



V nadaljevanju sem z vprašanjem o vplivu nagrajevanja na učinkovitost pri delu želela ugotoviti ali se morebitno nezadovoljstvo z nagrajevanjem kaže pri delu prodajalcev. Zanimala me je povezava med nagrajevanjem in učinkovitostjo, kajti v prvem delu zaključne naloge sem ugotovila, da zadovoljen prodajalec dela bolj kvalitetno in učinkovito kot pa nezadovoljen. Zato sem želela s strani prodajalcev dobiti odgovor, ki bi to ugotovitev potrdil ali ovrgel.

Slika 4: Prikaz vpliva nagrajevanja na učinkovitost pri delu



Iz Slike 4 je razvidno, da ima nagrajevanje močno povezavo z učinkovitim delom. Le 13 odstotkov vprašanih je mnenja, da nagrajevanje ne vpliva na učinkovitost pri delu. Ostalih 87 odstotkov pa je menja, da vpliva ali vsaj delno vpliva na učinkovitost.

V sklopu vprašanj glede nagrajevanja prodajalcev sem zaposlene v trgovskih podjetjih vprašala tudi, kako pomembne se jim zdijo našteje oblike nagrajevanja. Rezultati so bili različni, v povprečju pa zaposleni menijo, da je najbolj pomembna oblika nagrajevanja stimulacija oziroma plačilo za uspešnost.

Tabela 3: Prikaz pomembnosti posamezne oblike nagrajevanja

Oblike nagrajevanja	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena
stimulacija- plačilo za uspešnost	1	5	4,76
napredovanje	1	5	4,13
pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	5	4,26
dodatna izobraževanja in seminarji	1	5	3,40
druge nederarne nagrade	1	5	3,46

Rezultat je pričakovan, kajti v prvi vrsti delavci delajo za to, da dobijo denar. S tem si omogočijo boljše in kvalitetnejše življenje.

Iz Tabele 3 lahko razberem, da sta naslednji pomembni obliki nagrajevanja napredovanje ter pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo. To mi pove, da zaposlenim veliko pomeni dobro mnenje delodajalca o njihovem delu, radi slišijo pohvalo in to na njih deluje pozitivno.

Manj pomembni obliki nagrajevanja sta po mnenju prodajalcev dodatna izobraževanja in druge nederarne nagrade. Seminarji in izobraževanja kot nagrada ne dosežejo vedno pozitivnega odziva, kajti to v določenem trenutku pomeni dodatno obveznost in porabo časa. Novo znanje in izkušnje so dobrodošle in ti dajejo prednost pred drugimi zaposlenimi. Zato je to oblika nagrade, ki jo zaposleni sicer takoj ne vidijo kot nagrado, vendar se dolgoročno izkaže nasprotno. Nederarne nagrade prav tako ne pustijo tako velikega vtisa, kot jo dosežejo finančne nagrade. So dobrodošle, vendar imajo nekoliko manjši pomen.

Z rezultati iz Tabele 3 dobim odgovor na še eno zastavljeno raziskovalno vprašanje. Vse našteje oblike nagrajevanja so dobile povprečno oceno višjo od 3, iz česar lahko sklepam, da se prav vse oblike nagrajevanja zdijo zaposlenim v trgovskih podjetjih potrebne in dobrodošle.

Sledilo je vprašanje o dejanski prisotnosti ponujenih oblik nagrajevanja pri delu prodajalcev.

Tabela 4: Prikaz prisotnosti oblik nagrajevanja

Oblike nagrajevanja	Min. ocena	Max. ocena	Povprečna ocena
stimulacija- plačilo za uspešnost	1	5	4,13
napredovanje	1	5	2,93
pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	5	4,06
dodatna izobraževanja in seminarji	1	5	2,90
druge nederarne nagrade	1	5	3,03

Rezultati tega vprašanja se nanašajo na zadnje raziskovalno podvprašanje. Zanimalo me je, ali katere oblike nagrajevanja so dejansko prisotne pri delu zaposlenih v trgovskih podjetjih.

Analiza rezultatov ankete je pokazala, da so pri delu prisotne vse naštetе oblike nagrajevanja. V največji meri so nagrajeni v obliki stimulacije oziroma s plačilom za uspešnost. Prisotne so tudi pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo in druge nederarne nagrade.

Slabše so ocenili nagrajevanje z dodatnimi izobraževanji in seminarji ter napredovanje.

Z razlago zadnjega anketnega vprašanja pa lahko tudi odgovorim na drugi del glavnega raziskovalnega vprašanja: ali so zaposleni dovolj nagrajeni za svoje delo? Glede na podatke, ki sem jih z anketnim vprašalnikom pridobila, lahko rečem, da so zaposleni v trgovskih podjetjih le delno zadovoljni z sistemom nagrajevanja, kar pomeni, da niso dovolj nagrajeni za opravljeno delo.

3.3 Ugotovitve raziskave

Na podlagi pridobljenih podatkov lahko podam naslednje ugotovitve. Zaposleni v trgovskih podjetjih so se glede stopnje motiviranja na delovnem mestu opredelili tako, da je polovica anketirancev zadovoljna z motivacijo na delovnem mestu, polovica pa ne čuti, da bi bila motivirana dovolj.

Ko sem jih povprašala po oblikah motivacije, ki so prisotne na njihovem delovnem mestu so bili odgovori sicer različni, vendar v povprečju so bile ocene pri vseh navedenih oblikah motiviranja višje od ocene 3, kar pomeni, da so z motiviranjem na splošno srednje ali dobro zadovoljni.

Pri sistemu nagrajevanja, pa ni bilo izraženega zadovoljstva v veliki meri, tako da lahko rečem, da so le delno zadovoljni z nagrajevanjem. Ocene so bile spet različne, vendar v povprečju rezultati ankete kažejo, da so zaposleni v trgovskih podjetjih delno zadovoljni z nagrajevanjem.

Težko se je opredeliti ali je motiviranja in nagrajevanja dovolj, kajti to je težko ugotovljivo. Po mojem mnenju je vedno nekaj prostora za še več motiviranja in še več nagrajevanja, vendar je v splošnem raziskava pokazala, da so zaposleni v trgovskih podjetjih dovolj motivirani.

SKLEP

Motiviranje in nagrajevanje sta dva zelo pomembna dejavnika, ki močno vplivata na zaposlene in posledično na uspešnost in razvoj podjetja. Le dobro motivirani in zadovoljni zaposleni sledijo ciljem podjetja v katerem delajo.

Zaposleni v trgovskih podjetjih so neprestano v stiku s strankami. Stranke pričakujejo odličnega prodajalca, ki ve kaj prodaja, zna svetovati in ga prepričati, da se odloči za nakup. V času nenehnih sprememb v katerem živimo, je potrebno stalno prilagajanje in iskanje hitrih rešitev. Spremembe vodijo k napredku in izboljšanju, vendar pa morajo biti zaposleni pripravljene sprejeti spremembe in se jim prilagajati.

Skozi pisanje zaključne naloge sem ugotovila, da je motiviran delavec veliko bolj prepričljiv in uspešen. Posledično podjetju pomaga pri rasti in uspešnosti.

Ugotovila sem tudi, da je nagrajevanje ključnega pomena. Velik del anketiranih prodajalcev je mnenja, da obstaja povezava med nagrajevanjem in učinkovitostjo. Nagrajeni delavci veliko boljše delajo, medtem ko nenagrajeni delavci pri svojem delu izražajo nezadovoljstvo na način, da dela ne opravljajo enako učinkovito kot nagrajeni delavci.

Iz ugotovljenih podatkov lahko sklepam, da sta motivacija in nagrajevanje ključna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo zaposlenih v trgovskih podjetjih. Pomembno je, da podjetje ustrezno poskrbi za svoje zaposlene.

Na podlagi rezultatov ankete lahko trgovskim podjetjem predlagam, da naj še bolj prisluhnejo svojim zaposlenim in se trudijo najti skupne rešitve glede področij, kjer se kaže slabše zadovoljstvo. Trgovinski delovni čas je občutljiva tema. Delo v trgovini poteka vsak dan, dopoldne in popoldne in to se ne da spremeniti. Lahko pa se nezadovoljstvo zaradi slabega delovnega časa popravi, če je vodstvo pripravljeno na prilagajanje potrebam zaposlenega v določenih situacijah. Moj nasvet je, da vodje omogočijo svojim zaposlenim odločanje o prostih dnevih in sodelovanje pri organiziranju urnikov dela. S tem bi bilo zadovoljstvo z delovnim časom večje.

Prav tako bi trgovska podjetja lahko dala večji poudarek nagrajevanju za uspešnost. Glede na rezultate ankete je jasno, da so zaposleni v trgovskih podjetjih slabše zadovoljni s plačilom osebne dohodka. Plače so nizke, prav tako je razvidno, da v veliko primerov ni poskrbljeno za nagrade za delovno uspešnost. V prihodnje svetujem, da se na omenjenih področjih naredijo izboljšave.

Ključne ugotovitve raziskovalnega dela zaključne naloge so, da so zaposleni v trgovskih podjetjih zadovoljni z odnosom med zaposlenimi, z odnosom z nadrejenimi, počutijo se pohvaljeni s strani strank in to jim veliko pomeni. Malo manj so zadovoljni z plačilom in nagradami za uspešnost, prav tako je na njihovem delovnem mestu težko napredovati, kar tudi vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Trgovska podjetja morajo še naprej delovati učinkovito, skrbeti za zadovoljstvo strank in jim ponujati odlične produkte in storitve. Da bodo storitve kakovostne, morajo skrbeti za počutje svojih zaposlenih. Omogočati jim morajo izobraževanja in izpopolnjevanja, da bodo strankam lahko ponudili najboljšo storitev.

V splošnem so rezultati raziskovalnega dela zaključne naloge pozitivni. Podjetja naj še naprej sledijo svoji viziji in skozi poslovanje ne pozabijo, da so zaposleni ključni za uspeh in rast podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward* (2nd ed.). Great Britain: Short Run Press, Exeter.
2. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
3. Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human resource management: Theory and practice* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
4. Bregar, L., Pfajfar, L., & Ograjenšek, I. (2009). *Osnove statistike za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Donaldson, B. (1998). *Sales management: Theory and practice* (2nd ed.). London: Macmillan press ltd.
6. Dovžan, H. (1997). *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
8. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo (Nasveti za poslovno uspešne)*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja loka: Mihalič in Partner.
12. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Možina, S. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Račnik, M. (2008, 27. oktober). Herzbergova teorija motivacije. Najdeno 15. novembra 2017 na spletnem naslovu
<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
15. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozal. M. Račnik.
16. Shinn, G. (1999). *Čudež motivacije*. Ljubljana: Tuma.
17. Snoj, B., & Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje – za teorijo in prakso*. Harlow (England): Pearson Education.
18. Sprenger, R. K. (1997). *Načelo samoodgovornosti: poti k motivaciji*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Nataša Hočevar, študentka Ekonomske fakultete in pripravljam zaključno nalogo z naslovom Motivacija in nagrajevanje zaposlenih v trgovskih podjetjih.

Pred vami je kratka anonimna anketa. Prosila bi vas, če bi si vzeli čas in odgovorili na vprašanja. Prosim, da odgovarjate iskreno, saj bom na ta način dobila prave podatke o motiviranosti in nagrajevanju iz področja na katerem delate.

1.) Ali se počutite na delovnem mestu dovolj motivirani? (*Obkrožite.*)

- a.) Da.
- b.) Srednje.
- c.) Ne.

2.) Katere oblike motivacije bi imele na vas največji vpliv?

Številke so od 1 do 5. Prosim, obkrožite eno številko.

zanimivo delo	1	2	3	4	5
delovni čas	1	2	3	4	5
dobri odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
svobodno odločanje pri svojem delu	1	2	3	4	5
osebni dohodek	1	2	3	4	5
nagrada za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
pohvala stranke	1	2	3	4	5

7.) Kako pomembne oblike nagrajevanja se vam zdijo spodaj navedene možnosti?

Številke so od 1 do 5. Prosim, obkrožite eno številko.

Stimulacija – plačilo za uspešnost	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Dodatna izobraževanja in seminarji	1	2	3	4	5
Druge nedenarne nagrade	1	2	3	4	5

8.) Katere oblike nagrajevanja ste deležni v vašem podjetju?

Številke so od 1 do 5. Prosim, obkrožite eno številko.

Stimulacija – plačilo za uspešnost	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Dodatna izobraževanja in seminarji	1	2	3	4	5
Druge nedenarne nagrade	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje. Rezultati ankete bodo objavljeni in analizirani v moji zaključni nalogi.