

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PRODAJNIH SKUPINAH

VASJA POTOČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Vasja Potočnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge z naslovom Nagrajevanje zaposlenih v skupinah, pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DELO PRODAJNEGA SVETOVALCA	2
2 PLAČE IN NAGRAJEVANJE	3
2.1 Sistem plač in nagrajevanja	4
2.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja.....	5
2.3 Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja	6
2.4 Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja	7
2.5 Vpeljevanje novega sistema plač in nagrajevanja	9
3 OSNOVNA PLAČA	10
3.1 Oblikovanje osnovne plače.....	10
3.2 Komuniciranje osnovne plače	10
3.3 Osnovne plače v prodajnih podjetjih.....	11
4 POVEZOVANJE PLAČ IN NAGRAD Z USPEŠNOSTJO	12
4.1 Oblikovanje učinkovitih programov povezovanja plač z uspešnostjo	12
4.2 Povezovanje plač z uspešnostjo posameznika.....	14
4.3 Povezovanje plač z uspešnostjo skupin ali podjetja	14
4.4 Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo	16
5 NAGRADE IN PRIZNANJA	17
5.1 Denarne nagrade	18
5.2 Nedenarne nagrade	18
6 PLAČE IN NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV	19
7 PRIMER PODJETJA »SKUPINSKO«.....	20
7.1 Predstavitev podjetja	21
7.2 Predstavitev sistema plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev v podjetju.....	21
7.3 Prednosti predstavljenega sistema	22
7.4 Slabosti predstavljenega sistema	23
8 PRIMER PODJETJA »INDIVIDUALNO«.....	24
8.1 Predstavitev podjetja	25
8.2 Predstavitev sistema plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev v podjetju.....	25
8.3 Prednosti predstavljenega sistema	26
8.4 Slabosti predstavljenega sistema	27
9 PREDLOG UČINKOVITEJŠEGA SISTEMA	29
SKLEP.....	30
LITERATURA IN VIRI	32
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika 14

KAZALO TABEL

Tabela 1: Možne odločitve pri oblikovanju programa nagrajevanja zaposlenih 13

UVOD

Oblikovanje ustreznega, učinkovitega in pravičnega sistema plač ter nagrajevanja prodajnih svetovalcev je za podjetja izjemno zahtevna naloga. Gre za enega ključnih dejavnikov, od katerega je odvisna uspešnost podjetja. Samo dobro motivirani, ustrezno plačani in zadovoljni prodajni svetovalci so namreč sposobni širiti pozitivno naravnost, optimizem in dobro voljo med kupci. Brez zadovoljnih prodajnih svetovalcev je torej težko imeti zadovoljne kupce. Tega dejstva se je treba še posebej močno zavedati v salonih vozil, kjer počutje in doživetje kupcev pomembno vplivata na njihove nakupne odločitve.

Proizvajalci vozil namenijo globalnemu trženju na stotine milijonov evrov letno, prav tako uvozniki in pooblaščenimi trgovci namenjajo več milijonov evrov za razne trženjske aktivnosti. V primeru, da potencialne stranke nato v salonu naletijo na nerazpoloženega, neprofesionalnega ali nemotiviranega prodajnega svetovalca, je bil ta denar zelo neučinkovito porabljen. Vsi do sedaj porabljeni milijoni, ki so bili potrebni, da potencialni kupec sploh vstopi v salon, lahko gredo v hipu v nič. Ravno prodajni svetovalec je tisti, ki je največkrat prvi stik morebitnega kupca s podjetjem in znamko vozil. Izbira dobrega prodajnega svetovalca je zato ključna tako za cilj podjetja, v katerem je zaposlen, kot tudi za globalne cilje proizvajalca, katerega izdelke prodaja. Njegova plača je v primerjavi z zgoraj omenjenimi milijonskimi zneski relativno majhna postavka, z njegovega vidika pa je ta znesek še kako pomemben motivacijski dejavnik.

V zaključni strokovni nalogi obravnavam sistem plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev v salonih vozil. V okviru dosedanje kariere sem bil aktiven kot prodajni svetovalec in prav tako kot vodja prodaje v različnih podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo vozil. Osebnostno sem izkusil različne oblike nagrajevanja, njihov učinek na odnose v podjetju ter vpliv na prodajne rezultate in na zadovoljstvo strank.

Namen naloge je spoznati osnove teorije in ugotovitve s področja sistema plač in nagrajevanja, opisati različne sisteme plač in nagrajevanja ter proučiti njihove pozitivne in negativne lastnosti z vidika prodajnih svetovalcev, delodajalca in zadovoljstva strank. Cilj naloge je v skladu s teoretičnimi ugotovitvami in na osnovi proučitve pozitivnih in negativnih lastnosti različnih sistemov oblikovati in predstaviti učinkovit sistem plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev vozil.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na teoretični in praktični del. Teoretični del naloge je oblikovan v šest poglavjih. V prvem je predstavljen poklic prodajalca, v drugem je teoretično opisan sistem plač in nagrajevanja, v tretjem pa je predstavljena osnovna plača. Četrto poglavje prikazuje povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo, peto druge oblike nagrajevanja, v šestem delu pa je predstavljen teoretični pogled na plačevanje in nagrajevanje prodajalcev. Teoretični del služi kot osnova za praktični del, ki je

predstavljen v zadnjih treh poglavjih in zajema proučevanje primerov iz prakse. V sedmem in osmem poglavju je opisan sistem plač in nagrajevanja, ki je v uporabi v podjetjih »Skupinsko« in »Individualno«.

Kvalitativna raziskovalna metoda v nalogi je intervju. Na osnovi opravljenih intervjujev, sekundarnih podatkov, strokovne literature in izkušenj je podan pogled na pozitivne in negativne lastnosti posameznega sistema. V zadnjem delu je predstavljen in utemeljen oblikovani učinkovitejši sistem plač in nagrajevanja za prodajne svetovalce v salonih vozil. Zaključna naloga se zaključi s sklepom.

1 DELO PRODAJNEGA SVETOVALCA

Prodaja postaja vse bolj vitalna funkcija podjetij in dostop do trga velja za eno ključnih konkurenčnih prednosti podjetij. Prodajalci so tisto orodje, ki podjetju omogoča dostop do trga. Pogosto ravno prodajalci veljajo za tako imenovano konkurenčno prednost, ki omogoča, da se ponudba podjetja razlikuje od ponudbe konkurenčnih podjetij. Prodajalci postajajo v mnogih podjetjih najbolj dragoceni kader. Njihova naloga je, da kupca skozi prodajni proces pripeljejo do odločitve, torej do nakupa. S tem pa se njihova naloga ne konča, saj v nadaljevanju skrbijo zanj in za njegove ponovne nakupe (Djukić, 2006, str. 4).

Ni več pomembno le, koliko in s kakšnim dobičkom podjetja prodajajo, ampak tudi, kakšno je zadovoljstvo kupcev (Zupan, 2001, str. 257).

Na osnovi lastnih dolgoletnih izkušenj bi naloge prodajalcev v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo vozil, opredelil takole:

- prodajati novo ali rabljeno vozilo, dodatno opremo, financiranje, zavarovanje in programe podaljšanega jamstva,
- vzpostaviti in negovati dolgotrajen odnos z interesi in s kupci, s prepoznavanjem in izpolnjevanjem njihovih potreb in želja v zvezi z vozilom, ostalimi izdelki in s servisiranjem vozil,
- vzpostaviti zdrav in dober odnos z vsemi zaposlenimi znotraj podjetja, zunanjimi sodelavci in ostalimi poslovnimi partnerji,
- dosegati individualne cilje v smislu dobička, obsega prodaje in zadovoljstva strank,
- biti dober ambasador podjetja in blagovne znamke,
- pridobivati nove stike in negovati odnose z njimi,
- skrbeti za podporo obstoječim strankam,
- negovati računalniške sisteme podatkov in ga nenehno dopoljevati,
- skrbeti za zadovoljstvo strank ob morebitnih reklamacijah,
- se stalno izobraževati tako tehnično kot komunikacijsko.

Njegova bistvena vloga je predvsem v prodajnem procesu, saj mora prodajalec spoznati in analizirati potrebe kupca, mu svetovati pri izbiri modela in dodatne opreme vozila. Naziva prodajalec zato praktično več ne zasledimo na vizitkah prodajnega osebja, podjetja namesto tega raje uporabljajo prodajni svetovalec.

Glavna naloga prodajnega svetovalca je, da je temeljito seznanjen z lastnosti izdelka, ki ga prodaja. Seznanjen mora biti tudi s konkurenčnimi izdelki drugih znamk oziroma s konkurenčnimi ponudbami. Sposoben mora biti skozi prijeten pogovor, s postavljanjem primernih vprašanj, ugotoviti potrebe kupca in na primeren ter informativen način predstaviti izdelek in povezati njegove lastnosti s kupčevimi potrebami.

Na preimenovanje prodajalcev vozil v prodajne svetovalce je vplivalo tudi dejstvo, da je izraz prodajalec večkrat povezan z nečem negativnim. V zgodovini so preveč vsiljivi prodajalci, včasih celo lažnivi prodajalci izrazu prodajalec povzročili veliko škode. Celo v nekaterih Hollywoodskih produkcijah (Fargo, Suckers, True Lies, Matilda, Cadillac Man) je prodajalec vozil prikazan kot negativni lik. Vse to je ugledu prodajalcev vozil naredilo veliko škode (Automobile salesperson, 2013).

Na prodajalce vozil se je v preteklosti gledalo kot na tiste osebe, katerih naloga je, da v najkrajšem času in po liniji najmanjšega odpora kupčevo denarnico povežejo z vozilom. Na osnovi lastnih izkušenj bi za sodobnega in uspešnega prodajnega svetovalca trdil, da mora biti: samoiniciativen, dobro izobražen, izredno splošno razgledan, odličen poslušalec, pozitivno naravnani, odličen reševalec konfliktov, kupčev zaveznik, visoko motiviran za delo, ki ga opravlja, organiziran, odlično tehnično podkovan, prijazen, urejen, kreativen, vztrajen, prilagodljiv, dober pogajalec, timski igralec itd.

2 PLAČE IN NAGRAJEVANJE

Plače in nagrade zaposlenih sodijo med psihološke stimulatorje za delo. Podjetja želijo s sistemom plač in nagrajevanja svoje zaposlene stimulirati za doseganje ciljev. Za plačo velja, da je svojevrstno orodje v rokah vodilnih kadrov za krmiljenje aktivnosti zaposlenih (Lipičnik, 1996, str. 180).

Zaposleni od podjetja pričakujejo pošteno nagrado za svoje delo. Prav zaradi tega je treba pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja poleg ciljev podjetja upoštevati tudi potrebe in motive zaposlenih. Nagrajevanje, ki je v skladu s pričakovanji zaposlenih, veča moralo, produktivnost in zdravo tekmovalnost med zaposlenimi. Vse skupaj vodi k ustvarjanju višjega dohodka in posledično višjega dobička za podjetje. Na drugi strani pa zmanjšuje stroške, saj vpliva na zmanjšanje stresa, odsotnosti z dela in fluktuacijo delovne sile (Nelson & Spitzer, 2003, str. 23).

Sistem plač in nagrajevanja prav tako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na splošno klimo in odnose v podjetju – posledično tudi na zadovoljstvo strank s storitvami. Na prvi pogled se zdi, da si interesi zaposlenih in podjetij glede plač in nagrajevanja nasprotujejo. Dejstvo je, da je usoda obeh strani močno povezana, saj podjetje ne mora biti uspešno, če svojega uspeha ni pripravljeno deliti z zaposlenimi. Pomembno je gojiti partnerski odnos ter vzpostaviti sistem plač in nagrajevanja, v katerem pridobita obe strani. Govorimo o tako imenovanem odnosu zmaga – zmaga. Z vidika podjetij je pomembno, da plače čim bolj povežejo s svojimi doseženimi poslovnimi rezultati. Podjetja želijo povečati gibljivi del plač in obenem svoje določanje na pravilen način uskladiti s poslovnimi cilji. To jim zagotavlja učinkovit nadzor nad stroški plač in nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 121).

Pomembno je, da podjetja zaposlene motivirajo s plačo in ne zanjo. Če podjetja zaposlene motivirajo za plačo, bodo ti brezpogojno hoteli vedno večjo plačo. Če pa se bodo zaposleni navadili za storjeno nekaj dobiti, bo to sistem, v katerem bodo zadovoljni prav tako zaposleni kot delodajalec (Lipičnik, 2005, str. 134).

Če na plače gledamo s socialnega, z ekonomskega in motivacijskega vidika, gre za izjemno občutljivo družbeno in politično področje. Plače predstavljajo pomemben makroekonomski dejavnik, ki ima vpliv na celotno narodno gospodarstvo in gospodarski razvoj države. Plače veljajo za pomemben vir dohodkov prebivalstva in so hkrati tudi osnova za financiranje in delovanje sistemov socialne varnosti (Kresal, 2000, str. 19).

2.1 Sistem plač in nagrajevanja

Različni sistemi plač in nagrajevanja niso zgolj orodje za razdeljevanje denarja med zaposlenimi. Če govorimo o učinkovitem sistemu plač in nagrajevanja, se z njimi odražajo prispevki posameznikov in istočasno gradi privrženost podjetju. Zaposleni stremijo k sistemu plač in nagrajevanja, ki bi jim omogočal dober zaslužek, podjetja pa stremijo k temu, da z ustreznim sistemom plač in nagrajevanja vplivajo na uspešnost poslovanja. Plače so za veliko večino zaposlenih edini vir zaslužka, razumejo jih kot nadomestilo za vložen trud in delo ter kot priznanje za svoj prispevek k uspešnosti. Vsako spremembo v plačilnem sistemu neposredno občutijo, saj vpliva na njihovo kakovost življenja, zato vsaki spremembi prilagodijo svoje vedenje. Plača in nagrajevanje veljata za pomembna motivacijska dejavnika, ki zaposlene spodbujata k boljšemu delu (Zupan, 2001, str. 119).

Sistem nagrajevanja je treba prilagoditi ciljem, ki jih želimo doseči (Djukić, 2006, str. 81). Sistem nagrajevanja mora biti usmerjen v kratkoročne in obenem tudi v dolgoročne cilje podjetja. Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je uspešno podpreti izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja. Prav tako mora prispevati h konkurenčnosti podjetja in zagotavljanju uspešnosti. Podjetja se morajo zavedati, da gre pri ustreznem oblikovanju

sistema plač in nagrajevanja z njihovega vidika za naložbo, ki se povrne (Zirnstein & Franca, 2008, str. 240).

2.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

V osnovi ločimo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih (Zupan, 2009, str. 526). Stalni del je vezan na to, kakšno delo nekdo opravlja, medtem ko je gibljivi del vezan na to, kako dobro to delo opravlja. Stalni del sestavlja osnovna plača, ki jo zaposleni prejme za opravljeno uspešno delo določene zahtevnosti ter obenem za opravljeno število delovnih ur. V tem primeru so stalni tudi dodatki in ugodnosti ter nadomestila plače za ure opravičene odsotnosti. Gibljivi del pa sestavljajo nagrade in plačilo za uspešnost. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se praviloma izplačajo v denarju, medtem ko so lahko nagrade in ugodnosti denarne ali nedenarne.

Zupanova (2009, str. 527) glede na veljavni institucionalni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji prikaže sestavo tipične slovenske plače:

- **osnovna plača** – kot plačilo zaposlenemu za polni delovni čas, za normalno delovno uspešnost in normalne delovne razmere;
- **dodatki** – kot plačilo za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nadure, nočno delo ob praznikih ipd.);
- **dodatek na delovno dobo** (upošteva se celotna delovna doba) in za stalnost (upošteva se delovna doba v dotičnem podjetju);
- **ugodnosti**, kot so pokojninsko, zdravstveno in invalidsko zavarovanje;
- **bonitete**, kot so na primer uporaba službenega vozila, mobilnega telefona, prenosnika ali tabličnega računalnika v zasebne namene;
- **nadomestila** so prejemki zaposlenih za čas, ko so upravičeno odsotni (dopust, porodniška, bolezenska odsotnost, čakanje na delo);
- **plačilo za delovno uspešnost**, ki ga vrednotimo glede na individualno ali skupinsko uspešnost;
- **plačilo za uspešnost poslovanja**, ki jo vrednotimo glede na uspešnost podjetja;
- **nagrade za posebne dosežke**, kot so nagrade za inovativnost, nagrade najbolj uspešnim, zaposleni meseca ipd.;
- **drugi osebni prejemki**, kot so regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči ipd.;
- **povračila stroškov v zvezi z delom**, kot so prehrana, prevozi, terenski dodatek, službena potovanja ipd.;
- **druge ugodnosti po presoji delodajalca**, kot so dodatni dnevi dopusta, dodatna izobraževanja ipd.

V novejši literaturi se pojem plač in nagrajevanja obravnava precej širše, in sicer se v njem vključuje vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu (Zupan, 2009, str. 528). Osebna rast, spodbudno delovno okolje, delovne razmere in privlačna prihodnost sicer veljajo za manj otipljive dejavnike, a vseeno veljajo za posredna plačila in nagrade. Delodajalcu predstavljajo strošek oziroma je nanje treba gledati kot na naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično podjetja. Prav tako pa vplivajo na kakovostnejše življenje zaposlenih.

2.3 Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja

Zupanova (2009, str. 531) je mnenja, da lahko podjetje z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih pomembno vpliva na uspešnost poslovanja, in sicer na tri načine:

- poveča lahko obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- s pomočjo plačilnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Sistem plač in nagrajevanja prav tako na tri načine vpliva na zmožnosti zaposlenih:

- vpliv na oceno privlačnosti delodajalca,
- kadrovsko sito,
- zaposlene spodbuja, da pridobivajo nova znanja in razvijajo svoje sposobnosti.

Z oceno privlačnosti delodajalca mislimo na dejstvo, da višina in sestava plač in nagrad vplivata na konkurenčnost podjetja na trgu dela. Z mamljivo politiko plač in nagrajevanja je veliko lažje pridobivati nove iskalce zaposlitve pa tudi zaposlene iz drugih, morda celo neposredno nam konkurenčnih podjetij. Prek sistema plač in nagrajevanja sporočamo, kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne. Deluje torej kot nekakšno kadrovsko sito, saj pripomore k pridobivanju kakovostnih zaposlenih. Tisti, ki se ne bodo želeli nenehno izobraževati in učiti, najbrž ne bodo sprejeli zaposlitve v podjetju, v katerem je višina plače odvisna od na novo pridobljenega znanja. Prav tako se zaposleni, ki niso naklonjeni tveganju, ne bodo zaposlili v podjetju, kjer je višina plače odvisna od dosežkov in je večji del plače sestavljen iz gibljivega dela. Tisti, ki ne verjamejo v svoje sposobnosti ali niso dovolj ambiciozni, se ne bodo zaposlili tam, kjer je začetna plača zelo nizka, a lahko z uspešnim delom in dobrimi rezultati hitro napredujejo (Zupan, 2009, str. 532).

Zgoraj navedeni učinki so možni le ob predpostavki, da podjetje pri izbiri kadrov poda informacije o tem, kako deluje sistem plač in nagrajevanja. Kadar je v sistemu neposredna

zveza med obsegom na novo pridobljenega znanja in povišanjem plače, sistem plač in nagrajevanja spodbuja zaposlene, da pridobivajo nova znanja in razvijajo svoje sposobnosti (Zupan, 2009, str. 532).

Vodilni v podjetju radi postavljajo stroškovni vidik plač in nagrajevanja na prvo mesto. V današnjem poslovnem okolju je to povsem razumljivo, saj so pritiski na zniževanje stroškov zaradi vse večje konkurence precej veliki. Vodilni stroške dela ter neposrednih stroškov plač in nagrajevanja včasih obravnavajo le v absolutnem znesku, precej boljše bi bilo, če bi jih izračunali kot relativni delež, na primer v prodaji. Na ta način se lahko stroški absolutno povečajo, a se relativno zmanjšajo, in ima podjetje boljše poslovne rezultate. V tem smislu je za podjetja ogromnega pomena, da višino izplačil čim bolj povežejo z dosežki. Vodilni v podjetju morajo povečati gibljivi del plač in hkrati njegovo določanje pravilno uskladiti s poslovnimi cilji podjetij, ki jih vodijo. Le na ta način bodo učinkovito obvladovali stroške plač in nagrajevanja (Zupan, 2009, str. 534).

2.4 Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja

Sistem plač in nagrajevanja mora biti podpora za izvajanje poslovne strategije in na ta način prispevati h konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti podjetja. To se doseže le v primeru, če podjetje oblikuje svojo strategijo plač in nagrajevanja (Armstrong & Murlis, 2004, str. 116).

Podjetja morajo pri oblikovanju sistema upoštevati strateški pristop. Za uspešnost strategije plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje pri njenem oblikovanju upošteva analizo okolja (trg dela, zakonske omejitve, socialne sporazume ipd.), poslovno strategijo in kadrovske strategije. V poslovni strategiji mora določiti, katere so ključne točke uspeha in temeljne vrednote podjetja, ki se bodo merile in bodo z načini nagrajevanja uspešno vključene v sistem plač in nagrajevanja. Pri kadrovske strategiji pa se morajo podjetja usmeriti v kadrovske cilje. Podjetju morajo biti prednosti in slabosti kadrov in kadrovske sistemov poznani, prav tako pa se morajo zavedati priložnosti in nevarnosti, ki prežijo iz okolja. Podjetja na osnovi predhodne analize okolja, kadrovske in poslovne analize oblikujejo cilje, ki jih želijo doseči s pomočjo novega sistema plač in nagrajevanja. Nato podjetja sprejmejo temeljna izhodišča za oblikovanje sistema oziroma sprejmejo poglobljene strateške odločitve. Na osnovi sprejetih poglobljenih temeljnih strateških odločitev nato oblikujejo sistem plač in nagrajevanja zaposlenih. Po uvedbi tega podjetja spremljajo, ali nov sistem plač in nagrajevanja dejansko zagotavlja podporo izvajanju poslovne in kadrovske strategije in ali z njim dejansko dosegajo postavljene cilje (Zupan, 2009, str. 535).

Zupanova (2009, str. 535) je mnenja, da pri oblikovanju ciljev sistema plač in nagrajevanja uresničujemo predvsem naslednja načela:

- sistem mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih
- ustrezati mora veljavnim zakonodajam.

Še najtežje je zagotoviti načelo pravičnosti, saj je dojemanje pravičnosti pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Sistem plač in nagrajevanja mora biti pravičen za zaposlene in prav tako za podjetje (Zupan, 2009, str. 536).

Hilb (2000, str. 230) je mnenja, da gre za trikotnik pravičnosti, ki ga mora vodstvo podjetja upoštevati pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. Loči med notranjo, zunanjo in poslovno pravičnostjo. Podjetje notranjo pravičnost doseže z ustreznimi razmerji med velikostjo plač med zaposlenimi znotraj podjetja. Zunanjo pravičnost pa doseže z ustrezno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem, v katerem se nahaja. Poslovno pravičnost pa podjetje doseže z ustrezno povezavo višine plač in nagrad z uspešnostjo.

Pri preoblikovanju sistema plač in nagrajevanja je najprej treba definirati cilje, ki jih želimo doseči z uvedbo sprememb. Omenjene cilje je treba definirati iz dveh razlogov. Prvi je, da definirani cilji posameznikom in skupinam pomagajo razumeti, kaj se od njih pričakuje. Drugi razlog pa je, da je samo na osnovi jasno določenih ciljev mogoče postaviti kriterije za merjenje uspešnosti in uporabo sistema nagrajevanja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 205).

Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja gre za nehvaležno delo, saj je težko ugoditi vsem stranem. Ob najavi prenove plačilnega sistema se začnejo pojavljati različna pričakovanja. Zaposleni po navadi pričakujejo višje plače, vodstvo podjetja pa nižje stroške dela in obenem še večjo zavzetost zaposlenih. Ob sedanjih, vse večjih konkurenčnih pritiskih na stroške je vsaka sprememba sistema plač in nagrajevanja stroškovno vnaprej omejena. Ker lahko povišanje plač in nagrad po navadi dosežemo z zmanjšanjem na drugi strani, se nemudoma pojavi skupina nezadovoljnih zaposlenih, saj ti menijo, da so nekateri na njihov račun dobili višje plače. Učinki novega sistema plač in nagrajevanja na uspešnost zaposlenih v začetku zato niso takojšni. Vodstvo podjetja je lahko prav tako v začetku nezadovoljno, saj sistem ne kaže pravih rezultatov. V mnogih podjetjih zato za take naloge najemajo zunanje svetovalce, ki prispevajo določeno znanje in izkušnje. Vodstvo pa kljub temu prispevku nanje ne more prenesti odgovornosti za delovanje novega sistema. Končne odločitve so še vedno v rokah vodstva podjetja, ki mora zagotoviti takšen proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja, ki jih bo pripeljal do čim boljših rešitev v smislu podpore izvajanju poslovne strategije podjetja. Najbolje jim to uspe

takrat, ko domače znanje učinkovito povežejo z informacijami in znanjem v okolju (Zupan, 2001, str. 132).

2.5 Vpeljevanje novega sistema plač in nagrajevanja

Za najbolj kritični del pri vpeljevanju novega sistema plač in nagrajevanja velja predstavitev sistema zaposlenim. Vsaka sprememba, ki jo vodilni uvedejo v podjetju, lahko zelo hitro naleti na odpor. Zaposleni se ob predstavitvi novega sistema plač in nagrajevanja največkrat vprašajo, zakaj novi, zakaj ni dober stari. Nov sistem vidijo kot orodje za znižanje plač in nagrad, svoje ravnanje pa prilagodijo glede na sistem nagrajevanja. Točno vedo, kako in kaj morajo narediti, da dosežejo pričakovani zaslužek. Obstoječi sistem tako vzamejo za svojega in vsaka sprememba naleti na odpor, četudi je sprememba na bolje (Djukić, 2006, str. 89).

Napačen način vpeljave novega sistema plač in nagrajevanja lahko prinese katastrofalne posledice. Če zaposleni ne razumejo sporočila, kakšno ravnanje in kakšne rezultate želi vodstvo od njih doseči, lahko zaposleni delajo popolnoma enako in dobivajo manjšo plačo. V najslabšem primeru začnejo podjetje zapuščati najbolj sposobni zaposleni. Iz navedenih razlogov se vodstva podjetij lahko odločijo za vrnitev na stari sistem. Po navadi se to zgodi ravno ob času, ko zaposleni počasi razumejo sporočilo novega sistema in začnejo spreminjati svoje ravnanje v zeleno smer. Vodstvo tega v statističnih podatkih zaradi prekratke dobe še ne more opaziti. Odločitev o vrnitvi na stari sistem lahko povzroči, da zaposleni dobijo občutek, da podjetje nima vizije in strategije. Prav tako lahko odidejo nekateri najbolj uspešni zaposleni, s čemer je podjetju povzročena velika škoda. Zgodi se lahko tudi, da so zaposleni ravno pričeli sprejemati nov sistem za svojega in da lahko nastane nov odpor, in sicer proti staremu sistemu (Djukić, 2006, str. 89).

Ker je preventiva boljša in lažja kot odpravljanje posledic, mora vodstvo podjetja zaposlene vključiti že v načrtovanje novega sistema. Preden se vodstvo podjetja loti preoblikovanja sistema plač in nagrajevanja, je zaposlene smiselno vprašati za predloge. Ob prošnji za predloge je pomembno, da jim vodstvo pove, da nekaterih verjetno ne bo možno vključiti, a jih bodo kljub temu temeljito proučili. Tako vodstvo skozi analizo predlogov dobi pogled na sistem plač in nagrajevanja še iz drugega zornega kota (Djukić, 2006, str. 89).

Preden vodstvo predstavi nov sistem plač in nagrajevanja, mora zaposlene natančno in temeljito seznaniti s strategijo podjetja in vlogo posameznika v tej strategiji. Vodstvo mora zaposlenim povedati, kaj se od njih pričakuje, poleg tega pa, kako naj to dosežejo. Najbolje je, da nov sistem predstavi oseba, ki je najvišje v hierarhiji podjetja. Podjetja večkrat naredijo napako in nov sistem pošljejo kar po elektronski pošti. Vodilna oseba, ki predstavi nov sistem, mora jasno povedati, zakaj se uvaja nov sistem in kakšno ravnanje se pričakuje

od zaposlenih. Predstaviti mora tudi priložnosti, ki jih novi sistem prinaša zaposlenim. Vodstvo mora predstavitev vedno začeti s simptomi, ki so podjetje pripeljali do tega, da menjuje sistem plač in nagrajevanja. Ti simptomi so negativni kazalniki v prodajnih rezultatih, zadovoljstvu strank, ponovnih nakupov ipd. Zaposlene je treba seznaniti s posledicami, ki jih bodo simptomi pustili zanje, če ne bodo ukrepali. Vodstvo nov sistem plač in nagrajevanja predstavi kot del paketa, ki omogoča, da bo podjetje izvedlo spremembe. Govorimo o prehodu iz negativne sedanjosti (prek prikaza negativne prihodnosti) v pozitivno prihodnost (Djukić, 2006, str. 92).

Ob uvajanju novega sistema mora podjetje paziti, da ne pride do velikih kratkoročnih nihanj v dohodkih zaposlenih. To lahko stori tako, da uvede obdobje moratorija. V obdobju moratorija velja še stari sistem, zaposleni pa prejema obvestila o tem, kakšna bi bila njihova plača po novem sistemu. V prehodnem obdobju lahko podjetje uvede tudi kombinacijo starega in novega sistema ali celo plače izplačuje fiksno na osnovi povprečja zadnjih mesecev. Predhodno obdobje ne sme trajati predolgo, saj se morajo zaposleni čim prej prilagoditi na spremembe. Včasih je koristno, da prehodno obdobje vežemo na nek dogodek, recimo na čas, ko podjetje izvaja intenzivno usposabljanje za delo po novem sistemu (Djukić, 2006, str. 92).

3 OSNOVNA PLAČA

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, zaradi tega tudi predstavlja največji delež v celotnih izplačilih. Z višino osnovne plače so povezani številni dodatki in nagrade, zato je notranja urejenost sistema osnovnih plačil zelo pomembna (Zupan, 2009, str. 542).

3.1 Oblikovanje osnovne plače

Podjetja višino osnovne plače določijo ob upoštevanju tržnih dejavnikov z različnimi metodami vrednotenja in določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. V Sloveniji podjetja zaradi uveljavitve sistema kolektivnih pogodb uporabljajo precej tradicionalen način določanja osnovne plače. Sistem temelji na vzpostavljanju relativnih razmerij, pri čemer najenostavnejšo delo v podjetju ovrednotijo z vrednostjo ena, ostala delovna mesta pa kot relativno razmerje v primerjavi z najenostavnejšim delom, torej vrednostjo ena. Novejši načini določanja osnovne plače temeljijo na vrednotenju zmožnosti, znanja oziroma spretnosti (Zupan, 2009, str. 542).

3.2 Komuniciranje osnovne plače

Zelo pomembno je, kako vodilni delavci podjetja zaposlenemu predstavijo osnovno plačo, pa naj bo to ob zaposlitvi novega zaposlenega ali ob uvedbi novega sistema plač in

nagrajevanja. Zaposleni osnovno plačo jemljejo kot samoumevno, saj so mnenja, da jim ta pripada. Pri tem se motijo. Pri prodajnih svetovalcih v avtomobilskih salonih se posledica napačnega razumevanja vloge osnovne plače izkazuje v tem, da ne opravljajo ali preslabo opravljajo podporne naloge, za katere niso nagrajeni s prodajnim nadomestilom. Prodajnim svetovalcem je zato treba jasno predstaviti vlogo, ki jo ima osnovna plača. Vodstvo podjetja mora predstaviti vlogo osnovne plače kot nadomestila za opravljanje nalog, ki niso zajete v proviziji. To pomeni, da podjetje prodajnega svetovalca z osnovno plačo nagradi za čas, vložen za podporo obstoječim kupcem, reševanje reklamacij, prisotnosti na dogodkih, vnašanje podatkov v sistem baze strank ipd. Vodstvo podjetja da prodajnemu svetovalcu na ta način jasno vedeti, da so podporne naloge pomembne. Komunikacija vloge osnovne plače po drugi strani tudi komunicira vlogo prodajnega nadomestila. Prodajni svetovallec spozna, da je prodajno nadomestilo plačilo za njegovo uspešnost (Djukić, 2006, str. 93).

3.3 Osnovne plače v prodajnih podjetjih

Osnovna plača je fiksna, uspešnost zaposlenega nanjo nima vpliva. Prav tako ne vsebuje nobene oblike plačila, ki bi zaposlenega motiviralo, saj je višina vnaprej določena. Plačilo je določeno na ure ali mesečno. V prodaji se je tak način plačevanja zaposlenih uporabljal včasih, po prehodu na nov ekonomski sistem pa počasi izginja. Danes fiksno plačilo prodajalcev po navadi uporabljajo le v maloprodaji in podjetja, ki imajo zelo dolge prodajne cikle. V podjetjih z zelo dolgimi prodajnimi cikli je zelo zapleteno oblikovati učinkovit sistem plač in nagrajevanja, saj od začetka do prodaje preteče več mesecev. Taka podjetja se po navadi poslužujejo plačevanja s fiksno osnovno plačo kot najbolj enostavne rešitve. Podjetja uporabljajo osnovno plačo tudi, kadar prodajno osebje opravlja le posamezne naloge, prodaja pa je rezultat skupnega dela vseh zaposlenih. Fiksno osnovno plačo uporabljajo tudi podjetja, kjer imajo ključno prodajno vlogo poprodajne storitve (Djukić, 2006, str. 32).

V Sloveniji področje plač urejajo številni zakoni, kolektivne pogodbe, pravilniki in drugi predpisi. Slovenska zakonodaja predpisuje, da mora imeti vsak zaposleni za nedoločen čas določeno fiksno osnovno plačo. Določi se jo na osnovi zahtevnosti dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Prednosti osnovne fiksne plače so v tem, da prodajalcem predstavlja stalen in vnaprej določen prihodek. Prodajalčevi prihodki so stabilni in, kratkoročno gledano, varni, tudi če pride do drastičnih upadov prodaje, na katere sam nima vpliva (Armstrong, 1999, str. 445). Številni zaposleni se v strahu pred zmanjšanjem dohodka ne želijo izpostavljati tveganju spreminjanja dohodka iz meseca v mesec in si zato raje poiščejo zaposlitev pri delodajalcu, ki jim nudi tako stabilnost. Plačevanje zaposlenih s fiksno osnovno plačo predvsem v prodaji motivira zaposlene za opravljanje tudi tistih nalog, ki niso neposredno povezane s

prodajo. Prav tako ima podjetje manj težav pri oblikovanju timskega dela med zaposlenimi (Djukić, 2006, str. 32).

Slabosti osnovne fiksne plače pa so v tem, da ravnanja zaposlenih z njo ne usmerjamo v izpolnjevanje strateških ciljev podjetja. S takšnim sistemom tudi na trgu dela ne privabljamo najboljših kadrov, ki si želijo možnosti nadpovprečnega zaslužka, ki temelji na njihovih sposobnostih. Podjetje ne razlikuje med bolj in manj sposobnimi in učinkovitimi zaposlenimi. Nevarnost je da najbolj sposobni zaposleni ali poslabšajo svoje rezultate ali pa si poiščejo novega delodajalca (Djukić, 2006, str. 32).

4 POVEZOVANJE PLAČ IN NAGRAD Z USPEŠNOSTJO

Podjetja danes težijo k temu, da sistem plač in nagrajevanja čim bolj povežejo z uspešnostjo zaposlenih, saj tako omogočijo boljše nagrajevanje tistih zaposlenih, ki za uspešnost podjetja prispevajo več kot drugi. V ta namen se poslužujejo različnih kombinacij programov nagrajevanja posameznika, skupin ali celotnega podjetja. Podjetja z merili uspešnosti želijo usmerjati vedenje zaposlenih k doseganju skupnih ciljev podjetja. V ta namen morajo oblikovati učinkovit program povezovanj plač z uspešnostjo (Zupan, 2009, str. 547).

Razvoj gre v smeri zmanjševanja individualnih spodbud k uvajanju plačil, ki so vezana na uspešnost skupin ali celotnega podjetja. Poleg pogostih programov skupinskih spodbud, kot so udeležba zaposlenih v dobičku in programi razdelitve prihrankov, se uveljavljajo programi, ki vključujejo več ciljev, ki izhajajo iz poslovne strategije. Podjetja na ta način skušajo uskladiti želene in vedenje zaposlenih na daljši rok. Vsi omenjeni programi temeljijo na merjenju prispevka in ne na merjenju na osnovi ocene. S tem se je močno povečala objektivnost in hkrati spodbudilo medsebojno sodelovanje med zaposlenimi (Zupan, 2001, str. 157).

4.1 Oblikovanje učinkovitih programov povezovanja plač z uspešnostjo

Oblikovanje in izbira programa povezovanja plač z uspešnostjo sta v veliki meri odvisna od poslovne strategije podjetja in ciljev, ki jih želi vodstvo doseči. Vodstvo mora opredeliti merila za merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti, prav tako se mora odločiti, s čim bo dosežke primerjalo. Prav tako mora določiti, katero časovno obdobje bo upoštevano pri obračunavanju uspešnosti. To ne sme biti predolgo, da se ne izgubi vez med uspešnostjo in plačilom. Prav tako ne sme biti prekratko, da ne bi temeljilo na nedokončanih nalogah in procesih. Izbira primernega časovnega obdobja pri obračunavanju uspešnosti je odvisna od dolžine poslovnega cikla oziroma trajanja poslovnega procesa. Vodstvo se mora prav tako odločiti, na kateri ravni bo merilo uspešnost. Na odločitev vplivata vrsta in moč medsebojnih odvisnosti posameznih organizacijskih enot, poslovnih funkcij in zaposlenih.

Če med zaposlenimi ni veliko sodelovanja in delo opravljajo bolj ali manj samostojno, se bo vodstvo po navadi odločilo za ugotavljanje uspešnosti posameznika. Če zaposleni veliko sodelujejo med sabo ali pa gre za timsko delo, bo vodstvo nagradilo vse člane skupine. Če vodstvo želi poudariti pomen vseh zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov, se bo ugotavljalo le uspešnost celotnega podjetja. Vodstvo bo v skladu z vrednotami in plačno politiko sprejelo odločitve o tem, koga bo nagradilo za uspešnost, kako bo razdeljen skupni znesek plačil med zaposlene ter kdo bo odločal o višini in obliki plačila. Prav tako se bo tudi odločilo, kdaj in v kakšni obliki bo plačilo. Velja, da takojšnja gotovinska plačila bolj nazorno pokažejo povezanost med dosežki in nagrado in zato bolje usmerjajo vedenje zaposlenih. Odloženo plačevanje v vrednostnih papirjih pa povečuje dolgoročno usmerjenost in pripadnost zaposlenih podjetju (Zupan, 2009, str. 554).

Zupanova (2009, str. 555) možne odločitve pri oblikovanju programa zaposlenih prikazuje na način, kot je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Možne odločitve pri oblikovanju programa nagrajevanja zaposlenih

Potrebne odločitve	Možnosti			
	1	2	3	4
Raven spremljanja uspešnosti	Posameznik	Tim	Organizacijska enota	Podjetja
Časovno obdobje	Mesec	Četrtletje	Polletje	Leto
Merila	Finančna/ računovodska	Mere kakovosti/ odličnosti	Mere zadovoljstva deležnikov	Vedenjski kazalniki
Spremljanje uspešnosti	Merjenje		Ocenjevanje	Ugotavljanje stališč
Če ocenjujemo – kdo ocenjuje	Nadrejeni	Podrejeni	Samoocena	Sodelavci
S čim primerjamo rezultate	Cilji/plan	Standardi	Pretekli rezultati	Dosežki tekmecev
Kdo dobi plačilo	Vsi zaposleni	Vsi, ki so dosegli pričakovano uspešnost	Samo nadpovprečno uspešni	Samo najboljši zaposleni
Kako razdelimo skupni znesek plačil	Vsem enak znesek	Vsem enak odstotni delež glede na osnovo	Glede na vpliv na rezultat	Glede na delovno uspešnost
Kdo odloča o višini in obliki plačila	Predsednik uprave/glavni direktor	Neposredni vodja	Komisija	Avtomatski izračun glede na pravila
Oblika plačila	Gotovina	Delnice	Delniške opcije	V naravi
Kdaj je izplačilo	Takoj	Na določeno obdobje	Odloženo plačilo	Zaposleni izbere kdaj bo izplačilo

Vir: N. Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 555.

Vodstvo se mora pri sprejemanju odločitev zavedati, da vsaka od njih vpliva na to, kakšna bosta vedenje zaposlenih in njihovo doživljanje plačila po uspešnosti. Pomembno je, da se vnaprej določijo cilji, ki jih želijo doseči s programom plačevanja po uspešnosti. Tu ni govora le v smislu ciljev, temveč tudi glede načina dela in medsebojnih odnosov (Zupan, 2009, str. 555).

4.2 Povezovanje plač z uspešnostjo posameznika

Pri povezovanju plač z uspešnostjo posameznika lahko govorimo o treh temeljnih programih: uspešnost se obračuna kot dodatek k osnovni plači, kot enkratna nagrada ali kot povišanje osnovne plače. K dodatku osnovne plače štejemo dodatek za preseganje norme, akordov in za dobro oceno osebne uspešnosti. K povečanju osnovne plače pa štejemo napredovanje v višji plačilni razred in povišanje osnovne plače. V proizvodnji je v navadi postavljanje norm ali delo na akord, ko vodstvo predpiše zahtevano količino dela v določeni časovni enoti. Za zaposlene zunaj proizvodnje pa je merjenje in določanje uspešnosti na osnovi vnaprej določenih meril praktično nemogoče. Podjetja zato čedalje več uporabljajo predvsem letno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, katerega del je tudi letni ocenjevalni razgovor. Pri razgovoru se vodstvo in zaposleni pogovorijo o doseženi uspešnosti, o načinih, kako uspešnost izboljšati, in se dogovorijo o ciljih in pričakovanjih v prihodnjem letu (Zupan, 2009, str. 548).

Slika 1: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 168.

4.3 Povezovanje plač z uspešnostjo skupin ali podjetja

Nagrajevanje zaposlenih na osnovi skupnih dosežkov velja za eno od najsodobnejših smernic za razvoj plačilnih sistemov. Vodstvom podjetij so na voljo raznoliki programi

povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma na ravni celotnega podjetja. Najbolj znani izmed teh programov so programi razdelitve prihrankov, nagrade za dosežene poslovne cilje in udeležba pri dobičku (Možina, 2002, str. 309).

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (angl. *gain-sharing*) so namenjeni spodbujanju storilnosti zaposlenih. Če zaposleni ustvarijo prihranke, se jih nagradi z bonusi, ki jih podjetja ob koncu vnaprej določenega obdobja izplačajo kot dodatke k plači. Za izračun prihrankov se uporablja formula, osnova za katero je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi prvin. Vodstvo standardne prvine določi na osnovi podatkov iz preteklih let, lahko pa jih oceni ali naveže na poslovni načrt tekočega leta. Pri določanju formule za izračun prihrankov je pomembno, da se upoštevajo predvsem prvine, na katere lahko zaposleni vplivajo. Da bi povečali učinkovitost programov razdelitve prihrankov, lahko vodstvo uvede formalni mehanizem, ki zaposlenim omogoča, da s svojimi predlogi in rešitvami povečujejo možnost ustvarjanja prihrankov (Zupan, 2009, str. 549).

Nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. *goal-sharing* ali *success-sharing*) temeljijo na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali ciljev celotnega podjetja. Ti programi naj bi čim bolj izražali strategijo podjetja in prav tako temeljne vrednote. Osnova za izračunavanje nagrade temelji na primerjavi doseženih rezultatov glede na načrtovane cilje. Načrtovani cilji morajo biti ključni za doseganje uspešnosti organizacijske enote ali podjetja in prav tako morajo imeti zaposleni vpliv nanje (Zupan, 2009, str. 550).

Program udeležbe zaposlenih pri dobičku (angl. *profit-sharing*) temelji na tem, da podjetje praviloma ob koncu poslovnega leta izračuna ustvarjen dobiček in del tega razdeli med zaposlene. Delež, ki ga podjetja razdelijo med zaposlene, je po navadi povezan z določenim pragom, ko je dosežen vsaj minimalni dobiček. Del dobička, ki se razdeli zaposlenim, je lahko izplačan v denarju, v delnicah ali v delniških opcijah (Zupan, 2009, str. 550). Program daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje dobička podjetja, saj gre za zahvalo in potrditev zaposlenim za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 209).

Dejstvo je, da noben od navedenih programov povezovanja plač s skupinsko uspešnostjo ni idealen in ni primeren za vse okoliščine. Vodstva podjetij se morajo v sisteme poglobiti in močno premisliti, katerega bodo uporabila in kako ga bodo oblikovala. Le tako bodo pri posameznem programu vidne njegove prednosti, ob tem pa bodo lahko zmanjšali vpliv slabosti, ki jih prinaša (Zupan, 2009, str. 553).

4.4 Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo

Vodstva podjetij uvedejo plačilo po uspešnosti z namenom, da bo prispevalo k povečanju uspešnosti posameznika, skupin in podjetij. Hitro pa se lahko zgodi, da program ne daje pričakovanih rezultatov. Najpogostejši razlog je napaka v vsebini programa, ko vodstvo ne da dovolj jasnega znaka, kaj je treba storiti za uspeh. Drugi pogost razlog pa je slabo izvajanje sistema, ko se vodja raje izogne sporom in vse zaposlene enako nagradi (Zupan, 2009, str. 556).

Zupanova (2009, str. 556) navaja naslednje pogoje za učinkovito delovanje programov povezovanja plač z uspešnostjo:

- ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno povezano s poslovno strategijo in prav tako s kulturo podjetja. Temeljni cilji in vrednote podjetja se prenesejo v cilje organizacijskih enot na nižjih ravneh, vse do ciljev posameznika;
- plačilo po uspešnosti mora biti oblikovno tako, da je lahko govora o partnerskem odnosu, v katerem podjetje in zaposleni pridobijo določene koristi. Zagotoviti se mora poslovna pravičnost;
- oblikovati se mora jasna strategija povezovanja plač z uspešnostjo. Najprej se jasno opredeli poslovne cilje in ključne točke uspešnega poslovanja na vseh ravneh. Nato se ugotovi, kaj vse je potrebno, da se cilji dosežejo. V tretjem koraku se prouči, kaj morajo zaposleni storiti za doseganje teh ciljev. Nazadnje je treba še premisliti, katere vedenjske spremembe in pri katerih zaposlenih jih je mogoče spodbujati z denarjem. Če denar ni najboljša izbira, se je treba preusmeriti na druge dejavnike, ki prav tako vplivajo na uspešnost;
- oblikovati se morajo razumljivi standardi uspešnosti. Opisovati morajo pričakovano, povprečno uspešnost. Uporablja se jih za načrtovanje dela in medsebojno primerjavo uspešnosti različnih skupin ali posameznikov;
- nagrajevanje uspešnosti mora biti povezano s ciljnim vodenjem. Cilji morajo biti realni in prilagojeni na zmožnosti skupine ali posameznikov. Biti morajo dosegljiv izziv, saj lahko le tako delujejo motivacijsko;
- v merila nagrajevanja morajo biti vključeni le dejavniki, na katere lahko zaposleni resnično vplivajo;
- zaposlenim je treba razširiti vidno polje in jim predstaviti, kako se bo njihovo današnje vedenje odražalo v višini izplačila za uspešnost. Pokazati jim je treba, kako je njihovo vedenje povezano z dosežki skupine, oddelkov in podjetja. Prav tako jim je treba pokazati, kako njihovo vedenje vpliva na kupce in poslovne stranke. Vsak zaposleni mora jasno vedeti, kako lahko prispeva k boljšim dosežkom;
- postavljena morajo biti jasna pravila, kdaj pride do izplačila za uspešnost in kdaj ne;
- vrednost izplačil mora biti dovolj velika, sicer program ne bo deloval motivacijsko;

- uvajanje programa ne sme povzročiti veliko dodatnega dela pri izbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti;
- potrebni so dobri odnosi med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi. Pomembno je medsebojno zaupanje in spoštovanje, saj bodo zaposleni le v tem primeru sprejeli program, vanj verjeli in razvili pripadnost;
- vodilne zaposlene, ki imajo pomembno vlogo pri odločanju o višini in obliki izplačil, je treba ustrezno usposobiti. Eno od meril ocenjevanja dela vodilnih zaposlenih naj bo tudi, kako dobro izvajajo plačilo po uspešnosti v svoji enoti;
- pomembno je notranje trženje programa, da zaposleni čim prej vzamejo program za svojega in mu prilagodijo svoje vedenje.

Za učinkovito oblikovanje programov povezovanja plač z uspešnostjo je potrebna velika količina znanja, ustvarjalnosti, sodelovanja zaposlenih in včasih tudi pomoč zunanjih svetovalcev. Tudi ko je podjetje že izoblikovalo program, se delo ne zaključí, saj je življenjska doba programa omejena. Omejena je zato, ker se zaposleni na program navadijo in s tem izgubi svoj motivacijski naboj. Dodatno k temu se nekaterih kazalnikov uspešnosti ne da nenehno izboljševati in slej ko prej pride do zastoja in s tem zopet padca motivacije. Iz omenjenih razlogov morajo podjetja svoje programe povezovanja plač z uspešnostjo nenehno razvijati in dopolnjevati in s tem tudi slediti spremembam v okolju ter lastnim poslovnim potrebam (Zupan, 2009, str. 558).

5 NAGRADE IN PRIZNANJA

Poleg plač so številnim zaposlenim pomembne tudi pohvale, priznanja in nagrade za opravljeno delo. Veljajo za učinkovito orodje vodenja, saj se zaposlene z njimi nagradi takoj po dosežku in je s tem vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Poleg tega pomenijo za podjetja tudi relativno majhne stroške. Učinkovite so tiste nagrade, ki nagrajujejo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Podjetja morajo zgraditi kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanje zaposlenih. Nagrada mora odsevati potrebe in želje nagrajenca, njena vrednost mora biti primerna dosežku. Težave se pojavljajo pri denarnih nagradah, saj lahko ima nagrajeni drugačno merilo za svoj dosežek in se ga s premajhnim zneskom užali. Podjetja zato namesto denarnih nagrad raje uporabljajo druge oblike, katerih vrednost ni jasno določljiva. S tem se nagradam povečajo simbolni pomen, izvirnost in status. Pomembno je tudi, kdo in kje bo zaposlenemu izročil nagrado, recimo izročitev iz rok generalnega direktorja nagradi avtomatsko poveča vrednost (Zupan, 2001, str. 208).

5.1 Denarne nagrade

V praksi so najbolj priljubljene denarne nagrade, saj so najbolj preproste, zaželeno in lahko razumljive. Kljub temu da so razumljive, je z njimi povezanih precej težav. Zaposleni denar hitro zapravijo in enako hitro pozabijo, da so nagrado sploh prejeli. So tudi povsem običajne, saj vodstvom podjetij ni treba razmišljati, kaj bodo podarili, zato nagrajencu ne prinesejo neke globlje vrednosti. Zelo jih je težko nadgrajevati, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek. Zaposleni se nagrad prav tako lahko hitro navadijo in postanejo samoumevne. Če zaposleni nagrado dobijo, je niso pretirano veseli, če pa je ne, so globoko razočarani (Zupan, 2009, str. 560).

Gruban (2008, str. 8) je mnenja, da denarne nagrade spodbujajo k delu le, če so izpolnjeni naslednji trije pogoji:

- če gre pri denarni nagradi za občuten znesek,
- če nagrade niso v rednih časovnih intervalih,
- če podjetje nagradi posebne in ne tudi vsakdanjih dosežkov.

5.2 Nedenarne nagrade

Nedenarne nagrade se ločijo na materialne in nematerialne nagrade. Materialne nagrade so po navadi prestižne ure, tablični računalniki, potovanja, športni rekviziti, mobilni telefoni, razna darila, članarina v fitnes klubu in podobno. Prav tako lahko podjetje svojim zaposlenim pokaže, da ceni njihovo delo z razdeljevanjem nematerialnih nagrad (Zupan, 2009, str. 561).

Torrington & Hall (1998, str. 320) med dejavnike nedenarnega nagrajevanja v smislu nematerialnih nagrad uvrščata:

- pohvale in priznanja,
- sodelovanje pri delu, ki omogoča povečanje učinka zaradi občutka skupinske pripadnosti in boljših odnosov med zaposlenimi,
- večja odgovornost,
- možnosti soodločanja,
- možnost osebnega in kariernega razvoja ter pridobivanje novih znanj prek raznih dodatnih izobraževanj in treningov,
- tekmovanja, z lastno uspešnostjo ali s sodelavci,
- možnost sodelovanja na dogodkih, pomembnih sestankih ipd.,
- objave v internih publikacijah.

Kot učinkovito orodje vodenja bi izpostavil uporabo pohval. Številne raziskave so namreč pokazale, da ob pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala za dobro opravljeno delo zaposlenim veliko pomeni in jih spodbuja. Pohvale na zaposlene deluje pozitivno, saj ti povečajo svoj trud in s tem dosežejo večjo učinkovitost (Jurman, 1981, str. 51).

Mnogi večjo težo in učinek pripisujejo nedenarnim nagradam kot denarnim. Podjetja pa se morajo zavedati, da nematerialne nagrade sicer dokazno dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, vendar dolgoročno brez vidnega učinka pri plači v smislu denarja ne bodo imele zelenega učinka. Pametno je, da podjetja vse nagrade in priznanja nekako sestavijo v zaokroženo celoto s plačilnim sistemom in z drugimi vrstami nagrajevanja (Zupan, 2009, str. 561).

6 PLAČE IN NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV

Djukić (2006, str. 40) je mnenja, da veliko sistemov nagrajevanja prodajalcev v Sloveniji deluje v nasprotni smeri, kot bi morali. Namesto da bi prodajalce motivirali za doseg strateških prodajnih ciljev, jih demotivirajo za delo nasploh. Sistem plačevanja prodajalcev s plačo in provizijo, ki je najbolj razširjen, se mu ne zdi napačen, a meni, da tak sistem vsekakor ni dovolj, da bi podjetje izpolnilo vse strateške cilje.

Armstrong & Stephens (2005, str. 305) sta mnenja, da mora biti med delovnim učinkom prodajalca in nagrajevanjem korelacija. Je že mogoče, da je za večino prodajalcev glavni motivator denar oziroma zaslužek, vendar je tudi veliko drugih učinkovitih nedenarnih načinov za motiviranje prodajalcev.

Za doseganje strateških ciljev podjetja je med drugim potrebno medsebojno sodelovanje prodajnega osebja, zato postajajo programi plač in nagrajevanja prodajalcev čedalje bolj kompleksni, saj morajo poleg posameznika nagraditi še celotno skupino. Na končno obliko sistema nagrajevanja prodajalcev vplivajo štirje dejavniki. Prvi je značilnost zaposlenih, ki se odločijo za poklic prodajalca. Tej poklicni skupini denar po navadi pomeni več kot drugim poklicnim skupinam. Pri njihovih programih nagrajevanja je zato večji poudarek na denarnih nagradah. Drugi dejavnik je tržna strategija podjetja. Od nje je odvisno, v kakšnem razmerju bo podjetje posvečalo pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi. Tretji dejavnik je okolje oziroma kako plačujejo druga podjetja. Četrty dejavnik je odvisen od tega, kakšne proizvode ali storitve podjetje prodaja. Ugotoviti je treba, kako velik je neposredni vpliv prodajalca na uspešno prodajo in koliko znanja in spretnosti je za to potrebnih. Če podjetje prodaja preproste izdelke množične proizvodnje ali manj zahtevne storitve, bo izbralo drugačno obliko nagrajevanja kot podjetje, ki prodaja drage, tehnično zahtevne izdelke ali zapletene storitve. Na osnovi tega se podjetja odločajo o razmerju med osnovno plačo in gibljivim delom ter za končno višino njunih zneskov (Zupan, 2001, str. 257).

Pri določanju osnovne plače prodajalcev v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih praktično ni razlik. Pri določanju nagrad za uspešnost so najbolj pogosti programi, ki nagradijo uspešnost posameznika. Najbolj je razširjen sistem provizij, ko je nagrada običajno določena kot odstotek ustvarjenega prometa ali pa celotnega zaslužka. Podjetja za določanje nagrad običajno izdelajo lestvico, na kateri odstotki z rastjo obsega prodaje hitreje naraščajo in je s tem nagrada za težje dosežene rezultate občutno višja. Provizije so praviloma preprost sistem plačila po kosu, saj je nagrada odvisna od tega, koliko prodajalec proda. Podjetja pogosto postavijo omejitve, ko provizijo izplačajo šele potem, ko prodajalec preseže določen prodajni cilj, in ne za vsak izdelek ali storitev. S tem imajo podjetja večji vpliv na doseganje pričakovanih rezultatov. V zadnjem času podjetja uporabljajo tudi programe, ko uspešnost prodajalca izračunajo na osnovi primerjave glede na dosežke drugih prodajalcev. V tem primeru podjetja zanima, kolikšno rast prometa je dosegel posamezni prodajalec glede na povprečno rast prodaje v podjetju. Težava tega programa je v tem, da ne spodbuja timskega dela, saj ustvarja tekmovalnost in zmagovalno miselnost. Prodajalci tudi vnaprej ne vedo, kakšno nagrado jim bo prinesel ustvarjen promet, in zato ne morejo sproti usmerjati svojega dela. Motivacijska moč v primerjavi z absolutnim merjenjem uspešnosti je tako manjša. Če podjetja težijo k temu, da v nagrajevanje prodajalcev vključijo več meril uspešnosti hkrati, lahko zanje uporabijo ocenjevanje uspešnosti glede na dosežene cilje in druga merila. Druga merila so lahko na primer zadovoljstvo strank in odnos do kupcev (Zupan, 2001, str. 260).

Prav tako lahko podjetja nagrajujejo prodajalce še z različnimi akcijami, tekmovanji, nagradami in priznanji. Prek njih lahko podjetja kratkoročno uravnavajo prodajo določenih izdelkov ali storitev. Zelo priljubljena je tudi izbira najboljšega prodajalca. Za skupinsko nagrajevanje prodajalcev sta dobro uveljavljena programa delitve prihrankov in nagrad za doseganje skupnih ciljev. Podjetja lahko za merila uporabijo obseg prodaje, kjer razlikujemo med povečanjem prodaje z obstoječimi kupci, zadržanjem obstoječih kupcev, prevzemi kupcev, ki so kupovali pri konkurenci, in pridobivanjem novih kupcev. Poleg obsega prodaje lahko uporabijo še merila, ki odražajo dobičkonosnost, strateška merila, z zadovoljstvom kupcev povezana merila in merila, povezana s plačilom terjatev (Zupan, 2001, str. 260).

7 PRIMER PODJETJA »SKUPINSKO«

Slovenski avtomobilistični trg je relativno majhen, prav tako na njem nastopa relativno majhno število avtomobilskih salonov, ki so pooblaščen s strani uvoznikov za prodajo vozil posameznih znamk. Zaradi varovanja podatkov in izražene želje po anonimnosti podjetje, znamke vozil in osebe, vključene v raziskavo, ostanejo neimenovane. V nadaljevanju obravnavano podjetje poimenujem z imenom »Skupinsko«. Podjetje in vsi navedeni podatki so resnični, pridobljeni iz zanesljivih virov. V podjetjih sem opravil intervju z direktorjem podjetja in dvema prodajnima svetovalcema. Direktor podjetja mi je

v intervjuju podrobneje predstavil sistem plač in nagrajevanja. S pomočjo opravljenih intervjujev mi je uspelo dobiti podrobnejšo sliko podjetja, sistema plač in nagrajevanja, odnosov in ostalega pomembnega za proučevanje. Proučil sem pozitivne in negativne vplive, ki jih sistem prinaša. Prav tako sem s pomočjo vpogleda v interne raziskave o zadovoljstvu strank pridobil občutek, kakšen vpliv ima sistem na zadovoljstvo strank. V proučevanje prednosti in slabosti sistema plač in nagrajevanja sem vključil tudi lastne ugotovitve, spoznanja in izkušnje. Na svoji karierni poti sem namreč nekaj let delal v podjetju, ki je uporabljalo zelo podoben sistem plač in nagrajevanja.

7.1 Predstavitev podjetja

Podjetje »Skupinsko« se ukvarja s prodajo in servisiranjem vozil. Je pooblaščen prodajalec in serviser priznane znamke vozil. V sklopu podjetja delujeta tudi servisna delavnica in oddelek prodaje nadomestnih delov. Podjetje je v zadnjih treh letih povprečno letno prodalo nekaj več kot 220 novih vozil in nekaj manj kot 60 rabljenih. Skupno je v podjetju zaposlenih nekaj več kot 20 oseb. V oddelku prodaje vozil sta zaposlena dva prodajna svetovalca, ki imata popolnoma enake naloge in zadolžitve. Te poleg prodaje novih vozil zajemajo tudi prodajo rabljenih vozil. Podjetje nima prodajnega svetovalca za rabljena vozila. Ima pa vodjo prodaje, ki poleg drugih nalog prodaja nova in rabljena vozila. Vodja prodaje med drugim skrbi tudi za marketinške dejavnosti, pomaga pri reševanju reklamacij, pripravlja poročila, opravlja tržne raziskave in ostalo.

7.2 Predstavitev sistema plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev v podjetju

Direktor teži k čim bolj preglednemu in enostavnemu, pravičnemu in jasnemu sistemu plač in nagrajevanja. Zato je v uporabi sistem, kjer imata prodajna svetovalca enako osnovno plačo, vodja prodaje pa ima zaradi svojih odgovornosti nekoliko višjo osnovno plačo. Vsi trije prejmejo tudi prodajno nadomestilo v obliki izplačane provizije. Ob koncu meseca se izračuna celotna razlika v ceni, ki je bila ustvarjena pri prodaji novih in rabljenih vozil v obravnavanem mesecu. K dobljenemu znesku se doda še ustvarjeno razliko v ceni pri dodatni opremi, ki so jo vsi trije v proučevanem mesecu ustvarili. Tako dobljeni končni znesek poimenujejo razlika v ceni (v nadaljevanju RVC) oddelka prodaje vozil. Omenjeni RVC se razdeli po naslednjem ključu:

- vnaprej določeni delež prodajnemu svetovalcu št. 1,
- vnaprej določeni delež prodajnemu svetovalcu št. 2,
- vnaprej določeni delež vodji prodaje.

Deleži se med seboj ne razlikujejo, torej so popolnoma enaki. Podjetje s tem načinom oba prodajna svetovalca dejansko plača popolnoma enako; drugih oblik nagrajevanja pa ne uporablja.

7.3 Prednosti predstavljenega sistema

V omenjenem sistemu plač in nagrajevanja vsi prodajani svetovalci stremijo k istemu cilju, ki je ustvarjanje čim večje razlike v ceni. Eden od pogojev, da so v doseganju tega cilja dolgoročno uspešni, je tudi zagotavljanje visoke ravni zadovoljstva strank. Zaradi sledenja enakemu in jasnemu cilju je trenj in nesoglasij med prodajnimi svetovalci malo. Med seboj si pomagajo in se medsebojno motivirajo k boljšim rezultatom.

V podjetju se je razvilo odlično timsko delo in prav tako so v podjetju odlični medsebojni odnosi. Zadovoljstvo zaposlenih je na zelo visoki ravni. Brez zadovoljnih zaposlenih pa ni mogoče imeti pretirano zadovoljnih strank. Stranke te odlične medsebojne odnose in zadovoljstvo zaposlenih še kako hitro zaznajo in občutijo.

V omenjenem podjetju stranka ni posebej vezana na enega prodajnega svetovalca, ampak so se ji sposobni posvetiti vsi, in to v vsakem trenutku. Pomembno je, da so vsi, ki sodelujejo v prodajnem procesu, čim bolj obveščeni o tem, kdo je ta stranka, kakšne so njene želje in potrebe ter v kateri fazi prodajnega procesa se nahaja. Stranka, ki je že imela pogovore z enim od prodajnih svetovalcev in salon obišče, ko je ta odsoten ali pa ko ima ravno drugo stranko, bo prevzeta s strani drugega prodajnega svetovalca in prodajni proces bo nemoteno tekel dalje.

Prodajni svetovalci si lahko privoščijo več časa za kakovostnejšo predajo vozila, spremstvo ob testnih vožnjah, različno drugo podporo kupcem, pomoč pri servisnih obiskih ali boljše reševanje morebitnih reklamacij. Prodajni svetovalci vedo, da v času, ki je potreben, da se kakovostno posvetijo nalogam, ki neposredno in nemudoma ne prinašajo razlike v ceni, ne bodo zamudili prodajne priložnosti v salonu in s tem imeli konec meseca manjšega dohodka. Predvsem so pod manjšim pritiskom, lahko si privoščijo daljše testne vožnje, obširnejše razlage strankam in navsezadnje tudi več časa za vzpostavitev dobrega odnosa z njimi.

Prodajni svetovalci ne težijo k temu, da bi prodajali le modele z najvišjimi razlikami v cenah, in se lahko enako osredotočijo tudi na vozila z manjšo razliko v ceni, na vozila iz zaloge, na prodajo velikim kupcem, pri katerih so razlike v ceni manjše. Prav tako so bolj pripravljeni vršiti obiske na terenu in biti prisotni na marketinških dogodkih zunaj salona. S svojo odsotnostjo namreč ne izgubljajo dohodka, ampak ga pomagajo ustvarjati s pomočjo drugih nestandardnih prodajnih poti.

Tak način sistema plač in nagrajevanja prodajnim svetovalcem omogoča bolj kakovostno regeneracijo zaposlenih. Za kakovostno regeneracijo osebe je potreben čas, ki ga preživi kakovostno, brez stresa, klicev na mobilni telefon in službenih skrbi. Zaposleni si lahko privoščijo bolj sproščen in morda celo nekoliko daljši neprekinjen dopust, saj vedo, da bo delo sicer potekalo okrnjeno, a še vedno na visoki ravni. Tako si lahko dejansko odpočijejo od vsakdanjega stresa in si na novo naberejo energijo, potrebno za kakovostno opravljanje svojega dela. V času dopusta praktično ne občutijo upada svojega dohodka. Enako velja ob morebitni bolniški odsotnosti, saj so pod manjšim pritiskom za vrnitev na delo. Z vidika vodstva podjetja bi ta odstavek lahko obravnavali tudi kot slabost, vendar se moramo zavedati, da je dobra regeneracija zaposlenih ključna za kakovostno opravljanje dela, zato jo uvrščamo med prednosti pri omenjenem sistemu plač in nagrajevanja.

Ker gre v omenjenem primeru za dokaj enostaven, transparenten in razumljiv sistem plač in nagrajevanja, so ga prodajni svetovalci hitro vzeli za svojega. Pomagalo je dejstvo, da je bil sistem pravilno in strokovno predstavljen. Prodajnim svetovalcem omogoča spremljanje in kontrolo rezultatov, kadar si to želijo.

Zavedati se moramo, da je omenjeni sistem v obravnavanem podjetju učinkovit predvsem zato, ker so prodajni svetovalci visoko motivirani profesionalci, ker so le trije v timu in ker med njimi vlada visoka stopnja zaupanja. Prav tako so se med njimi oblikovali odlični medsebojni odnosi. Sistem bi zelo težko učinkovito deloval v večji in ne tako homogeni skupini.

7.4 Slabosti predstavljenega sistema

Obravnavani sistem plač in nagrajevanja med seboj ne ločuje med povprečnimi, podpovprečnimi in nadpovprečnimi prodajnimi svetovalci. Obstaja nevarnost, da se nadpovprečni prodajni svetovalec prilagodi sistemu na tak način, da svoje rezultate poslabša. Zateče se v svojo cono udobnosti (angl. *comfort zone*), saj uporablja omejeno količino znanja, sposobnosti in navora, da dosega neke povprečne rezultate, s katerimi je zadovoljen (Comfort zone, 2014). Po drugi strani pa obstaja nevarnost, da nadpovprečni prodajni svetovalec zapusti podjetje in si poišče delodajalca, ki ga bo nagradil glede na njegove izjemne dosežke.

Negativna plat predstavljenega skupinskega nagrajevanja je tudi ta, da lahko pride do pojava zastojkarstva (angl. *free riding*), kar lahko posledično demotivira ostale člane tima (West & Markiewicz, 2004, str. 48). Zastojkar je prodajni svetovalec, ki je deležen vseh nagrad, kljub temu da svojih dolžnosti ni opravil enakovredno ostalim prodajnim svetovalcem. Verjetnost omenjenega pojava je sicer večja v večjih skupinah. V primeru, da podjetje zapusti en prodajni svetovalec, bo sistem plač in nagrajevanja, ki je v uporabi sedaj, zelo težko služil kot orodje za privabljanje najbolj sposobnih prodajnih svetovalcev,

ki imajo željo po nadpovprečnem zaslužku. Po drugi strani pa denar ne motivira vseh prodajnih svetovalcev v enaki meri, saj nekatere močno motivirata ugled in status najboljšega. Tudi teh obstoječi sistem ne bo privabil.

Sistem bi svojo pomanjkljivost pokazal tudi v primeru, da bi prodaja naraščala in bi bilo treba zaposliti dodatnega prodajnega svetovalca. Pojavijo se vprašanja, kako se bo vključil v obstoječi tim in kakšni bodo medsebojni odnosi. Prav tako bo potreben razmislek, kako ga nagraditi v začetku, ko bo še v fazi spoznavanja okolja in bo zato imel nekoliko slabše rezultate.

Sistem tudi posebej ne nagrajuje posameznih izrednih dosežkov. Med izredne dosežke bi lahko šteli recimo pridobitev velikega posla, kjer gre za veliko količino vozil. Na primer, da se neko podjetje odloči za zamenjavo celotnega voznega parka.

Lahko se tudi dogaja, da bodo prodajni svetovalci bolj stremeli k prodaji vozil, ki imajo večje marže. Posledično se lahko začne kopičiti zaloga, ki finančno obremenjuje podjetje. V skrajnih primerih se lahko prodaji nekega vozila celo izogibajo, ker bi jim prodaja tega zmanjšala dohodek. Za primer lahko navedemo rabljeno vozilo, ki mu je bila določena previsoka odkupna vrednost in se ga bo dalo prodati le z izgubo.

Med prodajnimi svetovalci sistem ne vzpostavlja zdrave tekmovalnosti, ki bi posameznike gnala k še boljšim rezultatom. Zgodi se lahko, da se bodo ti sčasoma zadovoljili s povprečnimi rezultati in jim bo motivacija začela upadati. Potreben pogoj za uspeh omenjenega sistema je tudi, da so med prodajnimi svetovalci odlični odnosi, da si zaupajo in en drugemu pomagajo. Če med njimi pride do nesoglasij in sporov, se to odraža na rezultatih.

8 PRIMER PODJETJA »INDIVIDUALNO«

Kot že omenjeno v prejšnjem sklopu, so tudi v tem primeru ime podjetja, znamke vozil in osebe, vključene v raziskavo, neimenovane zaradi varovanja podatkov in izražene želje po anonimnosti. V nadaljevanju obravnavano podjetje poimenujem z imenom »Individualno«. Podjetje in vsi navedeni podatki so resnični, pridobljeni iz zanesljivih virov. V podjetjih sem opravil intervju z direktorjem podjetja in dvema prodajnima svetovalcema. Direktor podjetja mi je v intervjuju podrobneje predstavil sistem plač in nagrajevanja. S pomočjo opravljenih intervjujev mi je uspelo dobiti podrobnejšo sliko podjetja, sistema plač in nagrajevanja, odnosov in ostalega pomembnega za proučevanje. Proučil sem pozitivne in negativne vplive, ki jih sistem prinaša. Prav tako sem s pomočjo vpogleda v interne raziskave o zadovoljstvu strank pridobil občutek o tem, kakšen vpliv ima sistem na zadovoljstvo strank. V proučevanje prednosti in slabosti sistema plač in nagrajevanja sem

vključil tudi lastne ugotovitve in spoznanja. Na svoji karierni poti sem namreč nekaj let delal v podjetju, ki je uporabljalo podoben sistem plač in nagrajevanja.

8.1 Predstavitev podjetja

Podjetje »Individualno« se ukvarja s prodajo in servisiranjem novih in rabljenih vozil. Je pooblaščen prodajalec in serviser priznane znamke vozil. V sklopu podjetja delujejo tudi servisna, kleparska in ličarska delavnica ter oddelek prodaje nadomestnih delov. Podjetje je v zadnjih treh letih povprečno letno prodalo nekaj več kot 440 novih vozil. Podatek o številu prodanih rabljenih vozilih z vidika zaključne naloge ni pomemben. V podjetju imajo prodajo rabljenih vozil organizirano tako, da imajo oddelek rabljenih vozil, v katerem delujeta dva prodajna svetovalca, zadolžena za prodajo izključno rabljenih vozil. Prodajni svetovalci novih vozil ne prodajajo rabljenih vozil. Skupno je v podjetju zaposlenih nekaj več kot 45 oseb. V oddelku prodaje novih vozil so zaposleni štirje prodajni svetovalci. Za razliko od podjetja »Skupinsko« vodja prodaje ne vrši neposredne prodaje.

8.2 Predstavitev sistema plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev v podjetju

Vodstvo podjetja si želi pravičen, predvsem pa tak sistem plač in nagrajevanja, ki bo prodajne svetovalce motiviral za doseganje in preseganje visoko postavljenih ciljev in jih za dosežke tudi ustrezno nagradil. Odločili so se za sistem, v katerem nagradijo vsakega prodajnega svetovalca individualno. Pri osnovni plači med vsemi štirimi prodajnimi svetovalci ne delajo razlik, zato imajo vsi štirje enako osnovno plačo. Dodatno k osnovni plači prejmejo individualno prodajno nadomestilo v obliki izplačane provizije. Nagrajeni so na osnovi ustvarjene razlike v ceni in na osnovi količine prodanih vozil v obravnavanem mesecu. Ob koncu meseca se izračuna razlika v ceni, ki jo je posamezni prodajni svetovalec ustvaril, in količino prodanih vozil, ki jih je uspel prodati. Vsak prodajalec ima vnaprej določen mesečni količinski cilj.

Prodajni cilj ali v našem primeru količinski cilj je standard, po katerem lahko merimo uspešnost prodajnega svetovalca. Primarni razlog za postavljanje prodajnih ciljev je v tem, da se prodajne svetovalce usmeri k njihovem doseganju. Prodajni cilj služi tudi za določanje uspešnosti in višine nagrade za posameznega prodajnega svetovalca. Doseganje ciljev obenem deluje tudi kot motivacija (Tanner & Erffmeyer, 2009, str. 242).

Prodajni svetovalci so nagrajeni po naslednjem ključu:

- določeni delež RVC-ja, ki ga je ustvaril prodajni svetovalec št. 1,

- določeni delež RVC-ja, ki ga je ustvaril prodajni svetovalec št. 2,
- določeni delež RVC-ja, ki ga je ustvaril prodajni svetovalec št. 3,
- določeni delež RVC-ja, ki ga je ustvaril prodajni svetovalec št. 4.

Pogoj za izplačilo količinskega bonusa je dosežen individualni količinski cilj. Količinski bonus je denarna nagrada v vrednosti X evrov. Če za lažjo predstavo vzamemo primer, da ima prodajni svetovalec št. 1 količinski cilj 10 vozil, mu podjetje višino bonusa izplača takole:

- 10 prodanih vozil pomeni dosežen volumenski cilj, zato se prodajnemu svetovalcu izplača volumenski bonus v višini X evrov za vsako od 10 prodanih vozil,
- ko prodajni svetovalec proda naslednjo vozilo, je zopet nagrajen z X evri količinskega bonusa,
- in tako dalje za vsako dodatno prodano vozilo.

Podjetje je za vozila, ki se prodajo z minimalno razliko v ceni, predpisalo fiksen znesek minimalne provizije, ki se izplača ob prodaji takega vozila.

8.3 Prednosti predstavljenega sistema

Sistem močno motivira prodajne svetovalce, ki si želijo zaslužiti kar se da veliko, in prav tako tiste, ki si želijo ugleda oziroma statusa biti najboljši. V njih spodbuja tekmovalnost. O prednosti govorimo le v primeru, da gre za zdravo tekmovalnost, ki posameznike še dodatno motivira k doseganju boljših rezultatov. Prodajni svetovalci ostajajo visoko motivirani iz meseca v mesec, saj najboljše med njimi motivirajo, da ravnajo enako tudi v prihodnje, povprečne pa motivirajo, da se priključijo najboljšim.

Obravnavani sistem plač in nagrajevanja jasno razlikuje med povprečnimi, podpovprečnimi in nadpovprečnimi prodajnimi svetovalci. Vodstvo lahko sistem uporabi kot tako imenovano čistilno napravo in izloči nekompetentne prodajne svetovalce ter jih nadomesti z učinkovitejšimi. Sistem je lahko prav tako uspešno uporabljen za privabljanje najbolj sposobnih prodajnih svetovalcev, ki imajo željo po nadpovprečnem zaslužku.

V praksi se zgodi, da so nekatera vozila že dalj časa na zalogi in se jih podjetje želi znebiti na vsak način, saj jim bremenijo denarna sredstva, vezana v zalogi. Prav tako se lahko zgodi, da podjetje ponudi vozilo z minimalnim zaslužkom bodisi da ugotovi razpisnim pogojem ali zaradi drugih poslovnih odločitev. Da bi prodajne svetovalce kljub izredno majhni razliki v ceni spodbudili k prodaji omenjenih vozil, je vodstvo določilo fiksen znesek minimalne provizije, ki se izplača ob prodaji takega vozila. Zaradi navedenega se prodaja zgoraj navedenih vozil prodajnim svetovalcem vseeno splača. Tako so motivirani k prodaji prav vseh vozil in ne samo tistih z visokimi maržami.

Navedeni sistem v proučevanem podjetju vsem prodajnim svetovalcem omogoča odličen zaslužek in s tem visoko raven življenjskega standarda. Prav tako pri njihovem zaslužku ni zgornje omejitve. Tem več bodo zaslužili prodajni svetovalci, toliko več bo tudi podjetje ustvarilo razlike v ceni.

8.4 Slabosti predstavljenega sistema

Obravnani sistem plač in nagrajevanja je zelo usmerjen v bolj ali manj v kratkoročne cilje podjetja. Predvsem prednjačita količina in razlika v ceni, saj se zadovoljstvo strank in kakovost opravljenega dela neposredno in nemudoma ne poznata pri stimulacijah prodajnih svetovalcev. Sistem prav tako ne nagraduje posameznih izrednih dosežkov, saj je volumenski bonus vedno fiksni znesek. Izredni uspehi nimajo vpliva na velikost volumenskega bonusa.

Hitro lahko pride do nesoglasij in sporov med prodajnimi svetovalci, recimo glede tega, čigava je stranka oziroma kdo je zaslužen za posamezno prodajo. Za lažjo ponazoritev omenimo primer, ko se v salonu oglasi stranka, ki se je po telefonu že podrobneje pozanimala o določenem modelu pri prodajnem svetovalcu št. 1. Ta ji je podrobneje predstavil vozilo že v telefonskem pogovoru in jo vljudno povabil v salon. Stranka nato obišče salon, a si ni zapomnila imena. Pristopi k prodajnemu svetovalcu št. 2, ki z njo podpiše pogodbo in dokonča prodajni proces. V CRM-sistemu se naknadno ugotovi, da je stranka že imela telefonski stik s prodajnim svetovalcem št. 1 in se zato ta prodaja šteje njemu. V človeški naravi je, da bo prodajni svetovalec št. 2 razočaran in morda celo upravičeno čutil, da je on zaslužnejši za prodajo omenjeni stranki. Iz takih in podobnih razlogov prihaja do notranjih trenj in nesoglasij.

O kakovostnem timskem delu praktično ne moramo govoriti, saj vsak skrbi primarno za svoje rezultate. Stranke so nekako razdeljene glede na to, komu katera spada in nič kolikokrat se zgodi, da v primeru, da je strankin prodajni svetovalec zaseden, stranka čaka v salonu, kljub temu da so ostali prodajni svetovalci prosti. Za lažjo ponazoritev vzemimo naslednji primer. Prodajni svetovalec št. 1 se nahaja ravno sredi prodajnega pogovora s stranko in vse kaže, da bo omenjeni pogovor trajal še kakih 15 minut. V salon vstopi stranka, s katero se je ta isti prodajni svetovalec dogovoril za testno vožnjo. Vljudno jo prosi, če lahko malo potrpi, da zaključi prodajni pogovor s stranko, ki sedi za mizo. Možnih je več negativnih scenarijev:

- čakajoča stranka izgublja potrpljenje in dobro razpoloženje, saj vsi vemo, kako neprijetno je čakanje;
- čakajoča stranka se počuti zapostavljeno, saj vendar ona čaka, medtem ko so ostali prodajni svetovalci prosti;

- prodajni svetovalec št. 1 bo zavestno ali podzavestno skrajšal prodajni pogovor s stranko, ki jo ima za mizo, v želji, da bi čakajoči stranki skrajšal čakanje.

Prodajni svetovalci št. 2, 3 in 4 bi sicer lahko pristopili in sodelavcu priskočili na pomoč na način, da bi se on s čakajočo stranko odpeljali na testno vožnjo. A s tem bi bili izpostavljeni možnosti izgubi dohodka. Kajti v času, v katerem bi bili na testni vožnji, bi lahko zamudili možnost prodaje neki novi naključni stranki, ki bi vstopila v salon.

Obstaja tudi nevarnost, da bodo prodajni svetovalci stremeli le k najhitrejši in najlažji prodaji in se ne bodo posvečali strankam, ki za nakupne odločitve potrebujejo več mesecev ali celo več let. Ravno čas, ki je potreben za kakovostno opravljeno delo, je lahko problematičen. Prodajni svetovalec lahko vsem dejavnostim, ki niso neposredno povezane s prodajo in z njegovo provizijo, posveti premalo časa in bo delo zato opravil manj kakovostno. Vsako minuto, ko ni v salonu, mu lahko spolzi prodajna priložnost in s tem priložnost za zaslužek.

Zaradi navedenega se stranke v proučevanem podjetju večkrat na testne vožnje odpravijo kar same, kar se mi ne zdi najbolj pametno. Ravno med testno vožnjo je idealen čas, da stranki podrobneje predstavimo vozilo, da ugotovimo strankine potrebe in te potrebe povežemo z lastnostmi vozila, ki ga stranki ponujamo. Testna vožnja je neprecenljivo orodje, katerega potencial polno izkoristimo le, če je na testni vožnji prisoten tudi prodajni svetovalec.

Zaradi časa, ki ga prodajni svetovalci ne preživijo v salonu, imajo ti tudi odklonili odnos do marketinških akcij, ki zahtevajo njihovo prisotnost na terenu. Prav tako se lahko zgodi, da nezavestno ali povsem zavestno skrajšajo čas, ki ga namenjajo za predajo vozila stranki, za reševanje reklamacij in ostalih nalog, ki niso vezane neposredno na prodajo.

Tak sistem plač in nagrajevanja lahko prinaša še eno slabost, in sicer da prodajnim svetovalcem ne omogoča dovolj kakovostnega preživljanja prostega časa, dopusta in s tem njihove regeneracije. Zaradi tveganja nihanja njihovih dohodkov, predvsem pa zaradi strahu pred zmanjšanjem dohodka krajšajo svoje dopuste in so še v času dopusta včasih cele dneve na mobilnih telefonih. Enako velja ob bolniških odsotnostih, ko se v želji po čim večjem zaslužku na delo vračajo v bolezenskem stanju. Dobra regeneracija, dobro počutje in razpoloženje pa so potrebni pogoj za kakovostno in učinkovito opravljanje nalog.

Vedeti moramo, da so zgoraj navedeni primeri bolj kot ne izjema in ne pravilo, saj so v proučevanem podjetju zaposleni profesionalci, ki se močno zavedajo svojih vlog v podjetju, svojih in skupnih ciljev podjetja. Prav tako pa je naloga njihovih vodij, da

poznajo vse negativne lastnosti omenjenega sistema in spodbujajo tako vedenje prodajnih svetovalcev, ki podjetju omogoča doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.

9 PREDLOG UČINKOVITEJŠEGA SISTEMA

Po proučitvi prednosti in slabosti sistemov plač in nagrajevanja podjetij »Skupinsko« in »Individualno« sem oblikoval učinkovitejši sistem, v katerem predlagam, da se na koncu meseca izračuna razlika v ceni, ki jo je posamezni prodajni svetovalec ustvaril, in količino prodanih vozil, ki jih je uspel prodati. Vsak prodajalec mora imeti vnaprej določen realen mesečni količinski cilj. Če količinskega cilja ne doseže, se njegov RVC zmanjša, če pa svoj količinski načrt preseže, se njegov RVC poveča. Premo sorazmerno z večjo količino prodanih vozil se viša tudi vrednost njegovega celotnega RVC-ja.

Prodajni svetovalci naj bodo nagrajeni po naslednjem ključu:

- določeni delež RVC-ja, ki ga je sam ustvaril prodajni svetovalec št. 1,
- določeni delež RVC-ja, ki ga je sam ustvaril prodajni svetovalec št. 2,
- določeni delež RVC-ja, ki ga je sam ustvaril prodajni svetovalec št. 3,
- določeni delež RVC-ja, ki ga je sam ustvaril prodajni svetovalec št. 4,
- in tako dalje.

Višino zgoraj omenjenega deleža pa določa individualni količinski cilj:

- 80 % dosežen količinski cilj prinaša zmanjšanje RVC-ja za nekaj odstotkov,
- 100 % dosežen količinski cilj pomeni, da RVC ostane, kot je izračunan,
- 120 % dosežen količinski cilj prinaša povečanje RVC-ja za nekaj odstotkov,
- 140 % dosežen količinski cilj prinaša povečanje RVC-ja še za nekaj odstotkov več.

Zamisel podjetja »Individualno«, ki je za vozila, ki so se prodala z minimalno razliko v ceni, predpisalo fiksen znesek minimalne provizije, se mi zdi odlična in jo zato prevzemam.

Z vidika zadovoljnih strank predlagam nagradno tekmovanje, katerega merilo naj bo zadovoljstvo strank. Ob koncu meseca vodja prodaje razpošlje vsem strankam, ki so prevzela vozila v predhodnem mesecu, vprašalnik o zadovoljstvu. Še boljše bi bilo, če jih vljudnostno pokliče. Na osnovi dobljenih odgovorov podjetje spremlja zadovoljstvo strank z vidika posameznega prodajnega svetovalca. Prav tako lahko zadovoljstvo strank občasno merimo s pomočjo navideznega nakupovanja. Podjetje prodajnega svetovalca, ki doseže najvišjo oceno in se lahko pohvali z najvišjo oceno zadovoljstva strank, nagradi z denarno nagrado. Drugo uvrščenega nagradi z nekaj manjšo denarno nagrado, tretje uvrščeni pa je

nagrajen s še nekaj manjšo denarno nagrado. Ostali ostanejo brez nagrade. Denarne nagrade morajo biti ustrezno velike, da bodo imele motivacijski učinek. Motivirati mora prodajne svetovalce, da bodo zadostno količino časa namenjali kakovostni prodaji vozil, testni vožnji in ostalim nalogam.

Z vidika medsebojnih odnosov je nujno pomembna uporaba kakovostnega CRM-programa, ki vsakemu prodajnemu svetovalcu omogoča vpogled v strankino dokumentacijo. Na ta način se bo za vsako stranko vedno vedelo, na kateri stopnji prodajnega procesa se nahaja in kdo je zanjo odgovoren. Na strokovnost prodajalcev polagamo odgovornost, da se bodo potrudili tudi za stranke, ki jih obdeluje sodelavec, a je odsoten ali zaseden, saj jim bo isto uslugo vračal. Ker pa se mi zdi zanašanje na strokovnost morda premalo, predlagam, da prodajne svetovalce z vidika medsebojnih odnosov dodatno nagradimo. Zopet bi uporabil sistem nagradne igre, ki bi jo poimenovali kar nagrada za timsko delo. V obdobju treh mesecev bi z ustreznim denarnim zneskom nagradil prodajnega svetovalca, ki je bil najbolj nesebičen in je s svojo pomočjo pripomogel drugemu k prodaji in s tem k doseganju skupnih ciljev podjetja. Vsak prodajni svetovalac bi vsak mesec nominiral enega od ostalih prodajnih svetovalcev. Nominacije, ki morajo vsebovati opis, zakaj je nekdo nominiran, bi sprejemal vodja prodaje. Zmagovalec bi vsak mesec prejel 4 točke, drugo uvrščeni bi prejel 3 točke, tretje uvrščeni 2 točki itd. Vmesni rezultati se ne bi objavljali, da bi bilo tekmovanje še bolj napeto.

Predlagani sistem omogoča jasno razlikovanje med povprečnimi, podpovprečnimi in nadpovprečnimi prodajnimi svetovalci. Vodstvo lahko sistem uporabi kot tako imenovano čistilno napravo in izloči nekompetentne prodajne svetovalce ter jih nadomesti z učinkovitejšimi. Uspešno se ga lahko uporabi kot orodje za privabljanje najbolj sposobnih prodajnih svetovalcev, ki imajo željo po nadpovprečnem zaslužku.

SKLEP

Že v uvodu zaključne strokovne naloge navedem, da je oblikovanje ustreznega, učinkovitega in pravičnega sistema plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev izjemno zahtevna naloga. V teoretičnem delu naloge zato kar se da nazorno predstavim teorijo sistema plač in nagrajevanja, njegove sestavine in vlogo. Prav tako podrobneje opišem teorijo oblikovanja sistema in njegovega vpeljevanja v podjetje. Teoretično predstavim tudi osnovno plačo, povezovanje plač z uspešnostjo in teorijo plač in nagrajevanja prodajalcev na splošno.

Teoretični del naloge je posvečen iskanju teoretične osnove za razvoj in oblikovanje sistema plač in nagrajevanja, ki bi bil kar se da učinkovit za nagrajevanje prodajnih svetovalcev v salonih vozil.

V praktičnem delu najprej predstavim dva delujoča sistema plač in nagrajevanja prodajnih svetovalcev v praksi. V skladu s teoretičnimi ugotovitvami in na osnovi proučitve pozitivnih in negativnih lastnosti obeh sistemov razvijem in oblikujem učinkovitejši sistem plač in nagrajevanja za prodajne svetovalce vozil.

Temeljne značilnosti predlaganega sistema so, da:

- temelji na doseganju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev podjetja in obenem prav tako na ciljnih posameznikov,
- učinkovito motivira prodajne svetovalce in usmerja njihovo vedenje,
- podjetju pomaga pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti,
- zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih in dobre medsebojne odnose,
- spodbuja timsko delo,
- zagotavlja visoko raven zadovoljstva strank,
- prodajnim svetovalcem omogoča odličen zaslužek,
- nadpovprečno nagrajuje posamezne izredne dosežke,
- je kljub kompleksnejšemu sistemu razumljiv,
- je pravičen.

Zavedati pa se je treba, da predstavljen sistem še vedno ni idealen. Idealni, univerzalni sistem v praksi ne obstaja, saj je vsako podjetje edinstveno. Samo s stalnim nadzorom učinkovitosti sistema, prilagajanjem sistema razmeram in preoblikovanjem lahko dosežemo, da bo sistem učinkovito opravljal svoje poslanstvo in da ne bo širil nezadovoljstva med zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward* (2nd ed.). London: IPD House.
2. Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (5th ed.). London: Kogan Page.
3. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page.
4. Automobile salesperson. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno dne 20. novembra 2013 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Automobile_salesperson
5. Comfort zone. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno dne 08. novembra 2014 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Comfort_zone
6. Djukić, D. (2006). *Praktični vodnik po nagrajevanju prodajalcev* (1. izd.). Ljubljana: POS izobraževanje in svetovanje, d. o. o.
7. Gruban, B. (2008). *Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos.
8. Hilb, M. (2000). *Transnationales Management der Human-Ressourcen*. Kriftel: Lucherhand.
9. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah / z uvodnimi pojasnili mag. Barbare Kresal*. Lesce: Založba Oziris.
11. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS.
12. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Nelson, B., & Spitzer, D. (2003). *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook*. New York: Workman Publishing.
16. Tanner, J., Honeycutt, E. D., & Erffmeyer, R. C. (2009). *Sales Management: Shaping Future Sales Leaders* (1st ed.). Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
17. Torrington, D., & Hall, L. (1998). *Human Resource management* (4th ed.). Hemel Hempstead: Prentice Hall.
18. West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
19. Zirnstein, E., & Franca, V. (2008). Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *HRM revija*, 6(22), 60–66.
20. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba, d. o. o.
21. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 522–574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Zapis intervjuja z direktorjem podjetja »Skupinsko«.....	1
Priloga 2: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 1S	2
Priloga 3: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 2S	2
Priloga 4: Zapis intervjuja z direktorjem podjetja »Individualno«.....	3
Priloga 5: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 1I.....	4
Priloga 6: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 2I.....	5

Priloga 1: Zapis intervjuja z direktorjem podjetja »Skupinsko«

1. Predstavite mi sistem plač in nagrajevanja, ki ga uporabljate v vašem podjetju za nagrajevanje prodajnih svetovalcev novih vozil!

Pri nas je to morda malo drugače kot drugje, saj uporabljamo sila preprost in enostaven sistem. Konec meseca izračunamo RVC, katerega so dosegli v prodaji. V ta RVC poleg prodaje novih avtov vključim tudi rabljene in dodatno opremo, ki so jo uspeli prodali. Pri nas imamo poleg dveh prodajalcev tudi vodjo prodaje, ki obenem tudi prodaja, kadar ni zaseden z drugim delom. Tako, da ta skupen RVC, ki so ga ustvarili, razdelimo na 3 enake dele. Prodajalca dobiva popolnoma enak delež RVC-ja. Tudi osnovni plači imate enaki. Nekaj več zasluži pri nas le vodja prodaje, ki ima višjo osnovno plačo kot prodajalca, a je deležen enakega odstotka od skupnega RVC-ja. Višjo osnovo ima zaradi dodatnih zadržitev. On je tisti, ki določa odkupno ceno rabljenim vozilom, dela z menoj celotni marketing in je ogromno tudi na terenu pri kupcih ali uvozniku.

2. Se pravi, da si oba prodajna svetovalca delita popolnoma enak delež RVC-ja. Koliko je prodal vozil eden ali drugi ne igra vloge, če prav razumem?

Ja, tako je. Super se razumeta, odlično ujameta, maksimalno se lahko na nanju zanesem, po mojem občutku sta tudi oba približno enako sposobna, in to je zelo sposobna. Nočem imeti sistema, zaradi katerega bi se med seboj v prodaji kregali. Tega sem izbral predvsem zato, ker si želim, da bi imel v podjetju tople odnose in zadovoljne zaposlene. Poleg tega smo se za ta sistem skupaj odločili in so bili vsi takoj za.

3. Torej, poleg tega, da je enostaven, razumljiv in ne povzroča trenj med njimi, katere pozitivne lastnosti tega sistema bi lahko še izpostavili?

Hm, lahko rečem, da pri nas vsi stremijo k istemu cilju, to je prodati čim več vozi, doseči čim boljši RVC in pri tem imeti zares zadovoljne stranke. Več kot zaslužijo v prodaji, več ima podjetje od tega. Moram reči, da so fantje res odlična ekipa, ki si medsebojno pomagata. Vsaka stranka, ki pride k nam, je od vseh in vsi smo ji dolžni posvetiti vso pozornost.

4. Katere pa so nevarnosti oziroma slabosti tega sistema?

Pravzaprav se najbolj bojim scenarija, da bi nekdo od njih odšel in bi moral zaposliti novega. Težko bi bilo vzpostaviti zopet tako dobre medsebojne odnose in tak nivo timskega dela. V tem primeru mislim, da bi moral sistem dopolniti ali zamenjati. Po drugi strani pa si želim, da bi podjetje še v prihodnje vsako leto povečevalo prodajo in dobiček in da se bo kmalu pokazala potreba po dodatnem prodajalcu.

Priloga 2: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 1S

1. Vaš direktor mi je predstavil sistem plač in nagrajevanja, ki ga uporabljate v vašem podjetju. Prosim vas, da mi opišete, katere pozitivne lastnosti ima omenjeni sistem!

Če ga primerjam s sistemom, katerega smo imeli v podjetju, kjer sem bil včasih zaposlen, je ta neprimerno boljši. V tistem podjetju je bil vsak prodajalec plačan zase. Bili smo kot firma v firmi. Vsak se je boril za čim višjo plačo in za čim več strank. Imeli smo tudi dva tako imenovana »grebatorja«, s katerima je bilo nemogoče delati. Stalno je bil prepirljiv, čigava je stranka, kdo je navezal prvi kontakt in podobno. Klima in medsebojni odnosi so bili na psu in žal takratno vodstvo ni znalo ukrepati. Ti medsebojni odnosi so bili en večjih razlogov, da sem prestopil. Tu je vse drugače, med seboj smo pravi prijatelji. Zavedamo se, zakaj smo tu in kakšne so naše naloge. Še bolj pa je pomembno, da se obnašamo, kot da je podjetje naše, torej se obnašamo kot dobri gospodarji. Zares z veseljem pridem v službo, in to je že skoraj neprecenljivo.

2. Če se dotakneva še vidika zadovoljstva strank, katere prednosti prinaša sistem?

Strankam lahko namenimo veliko več časa. Včasih je potrebno iti na daljšo testno vožnjo, obiskati stranko doma, ji vozilo bolj temeljito predstaviti in za vse to je potreben čas. Ta sistem nam omogoča, da lahko vse aktivnosti, ki niso direktno vezane na prodajo, opravimo kvalitetnejše, saj se nam nikamor ne mudi. Stranko, katere obisk bi s tem zamudili, bodo prevzeli drugi. Ampak vseeno se bo prodaja tej stranki finančno poznala tudi meni ob koncu meseca.

3. Katere pa so nevarnosti oziroma slabosti tega sistema?

Sistem bi pokazal slabosti, če bi bil en izmed nas slabši ali pa manj pripravljen za delo. V tem primeru bi razpadli odnosi, ker ne bi prenesli tako imenovanega »šlepanja«. Ampak na srečo smo super tim in upam, da bo še dolgo tako ostalo.

Priloga 3: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 2S

1. Vaš direktor mi je predstavil sistem plač in nagrajevanja, ki ga uporabljate v vašem podjetju. Prosim vas, da mi opišete, katere pozitivne lastnosti ima omenjeni sistem!

Ja, glej, vidim ga v zadovoljstvu strank. Pri nas ne čutimo neke tekmovalnosti med nami ali celo rivalstva. Pa čisto vsi imamo več od tega. Med sabo si zaupamo in vsi damo vse od sebe. Sistem nam omogoča, da sproti spremljamo, koliko zaslužimo, in vsak mesec se trudimo premagati rezultat prejšnjega meseca tako v številu prodanih avtov kot v zaslužku.

2. Dejali ste, da se trudite vsak mesec izboljšati rezultat predhodnega meseca. Ali ste, če uspete, še kako dodatno nagrajeni?

Ne, dodatno sicer ne, ampak seveda dosežemo višji RVC in s tem višji dohodek. Poleg tega tudi občutek uspeha nekaj šteje.

3. Katere pozitivne lastnosti še prinaša sistem?

Ja, recimo, lahko grem mirno na dopust tudi za 14 dni, ker vem, da s tem ne bom zaslužil manj, prav tako mi med dopustom ni potrebno non-stop viseti na gsm-ju. Seveda se za plan dopustov dogovorimo vnaprej, tako da se med seboj ne križajo in da sta dva vedno prisotna v salonu.

4. Katere pa so nevarnosti oziroma slabosti tega sistema?

Ta sistem deluje le v majhnih skupinah, če bi nas bilo več, bi bil ta sistem neuporaben. Slej ko prej bi se našel nekdo, ki bi ga izkoriščal in delal manj kot drugi.

Priloga 4: Zapis intervjuja z direktorjem podjetja »Individualno«

1. Predstavite mi sistem plač in nagrajevanja, ki ga uporabljate v vašem podjetju za nagrajevanje prodajnih svetovalcev novih vozil!

Pri nas imamo individualni sistem, ki vsakega od prodajalcev nagradi glede na dosežene rezultate. Pri tem jih nagradimo tako za ustvarjen volumenski cilj kot za doseženo razliko v ceni. Vsak mesec so deležni provizije, ki je /.../ delež od njihovega neto RVC-ja. Volumenske cilje vsak prodajalec podpiše pred pričetkom meseca. Ti volumenski cilji so določeni glede na letni volumenski plan in skupaj dogovorjeni. V primeru, če je mesečni cilj 10 in on doseže 8, potem ne doseže volumenskega cilja. Če preseže cilj 10, potem dobi izplačilo – za vsak avto določeno vsoto. Osnovne plače imajo vsi enake. Posebnost našega sistema je tudi v tem, da imamo predpisano najnižjo možno provizijo. To je fiksni znesek, ki ga izplačamo recimo ob primeru, da je vozilo prodano s tako majhnim zaslužkom, da bi bila provizija zanemarljiva.

2. Ali ste uspeli zaježiti trenja med prodajnimi svetovalci in morebitna nesoglasja o tem, čigava je katera stranka?

To je za nas problem preteklosti. Pri nas smo nekaj let nazaj pričeli uporabljati vrhunski CRM-sistem, kateri je vodilo za vse. V sistemu je točno opisano, kdaj je stranka prišla, kakšen kontakt je imela in s kom. V sistemu se točno vidi, čigava je zasluga za sklenjen posel.

3. Ali kdaj delite RVC, recimo v primeru, da bi bila dva podobno zaslužna za izpeljavo posla pri isti stranki?

Ne, tega ne delimo, zato ker pričakujem od vsakega v salonu, da bo tudi on nekoč v situaciji, ko bo odsoten in bo njegov sodelavec izpeljal prodajni proces do konca. Če gledamo v celotnem letu, se to zniželira.

4. Katere pozitivne lastnosti tega sistema bi še lahko izpostavili?

Več RVC-ja kot naredi, pomeni za firmo večje prihodke od prodaje. Da ne gledajo samo na RVC, jih spodbujamo še z volumenskim bonusom. Ker je individualen, je pravičen, saj nagradi vsakega za svoj trud in uspehe. Vsak ima enake pogoje za izredne zasluge.

5. V čem vidite slabosti ali morebitne nevarnosti tega sistema?

Slabosti bi bile, če bi bili prodajalci strogo zagledani samo v prodajo in bi drugim, s prodajo ne direktno povezanim nalogam namenjali premalo pozornosti. Prav tako bi zaradi orientiranosti v profit in količino lahko trpelo zadovoljstvo strank. Tu pa je naloga vodstva, da usmerjamo njihovo vedenje. Srečo imamo, da imamo dobre prodajne svetovalce, ki se zavedajo, kaka priložnost jim je ponujena, in vestno izpolnjujejo tudi naloge, katerih direktno z razliko v ceni ne morajo povezovati. Gre za profesionalce, ki se zavedajo pomena kvalitetnih storitev, dobrih odnosov in velikega zadovoljstva strank. Na zadovoljstvu strank gradimo predvsem zaradi njihovih priporočil in seveda ponovnih nakupov.

Priloga 5: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 1I

1. Vaš direktor mi je predstavil sistem plač in nagrajevanja, ki ga uporabljate v vašem podjetju. Prosim vas, da mi opišete, katere pozitivne lastnosti ima omenjeni sistem!

Sistem nam nudi možnost izredno dobrega zasluga in s tem visok življenjski standard. Seveda je za to potrebno veliko truda, ogromno prostovoljnih nadur in seveda tudi nekaj sreče.

2. V čem vidite slabosti ali morebitne nevarnosti tega sistema?

Sistem je kriv za kar nekaj sporov med nami. Predvsem gre tu za nepoštenosti z vidika zaslug za posamezne prodaje. Pri meni je bil gospod /.../, s katerim sva vse dogovorila. Naslednjič je prišel, ko me ni bilo, in je nekdo drug podpisal pogodbo. Celo toliko je bil pokvarjen, da je pogodbo in stranko v sistem vnesel kot sina od gospoda /.../, s katerim sem se dogovarjal. In tako je dobil provizijo za posle, katerega sem 90 % speljal jaz. Na kako veliko pomoč svojih sodelavcev, kadar imam dren, se ne moram preveč zanesti. Se mi zdi, da smo bolj vsak zase. Ampak meni tako kar paše, vem, česa sem sposoben, in za moje rezultate sem pošteno nagrajen. Mi pa večkrat primanjkuje časa, tisti mesec, ko imam veliko predaj vozil strankam, se mi zelo pozna na plači. Ogromno časa, ki ga namenim predaji vozila strankam, bi lahko učinkovitejše porabil. Sam sem se zato pred časom organiziral in predaje vozil opravljam kar se da zgodaj zjutraj, še preden se v salonih pojavijo nove stranke. Tako ne zamudim veliko novih prodajnih priložnosti. Sem pa zato po cele dneve v službi.

3. Kakšne pa so slabosti sistema z vidika strank?

Stranke čutijo našo tekmovalnost. Zadnji primer je bil, ko me je starejši gospod čakal slabih 15 minut, da sem se vrnil s predaje vozila. Sedel je za mojo mizo praktično neopažen. Nihče ga ni pozdravil ali vprašal, kaj lahko stori zanj, kljub temu da so bili ostali prodajalci prosti. Dejansko pa je gospod, ki je sicer vozilo prevzel pri meni kake 14 dni nazaj, samo prišel ponovno vprašati, kako se nastavi oziroma poveže telefon z radiem, saj je med tem kupil novi GSM-aparat. Stvar je trajala točno 5 minutk in sva povezala. Take stvari se ne bi smele dogajati, nekdo od mojih sodelavcev bi moral pristopiti, mu povedati, da sem zaseden, in mu biti na voljo. Takih primerov je še kar nekaj. Moram pa priznati, da se zadnje čase stvari obračajo na bolje in da si med seboj bolj pomagamo in bolj skrbimo tudi za tako imenovane tuje stranke. Zavedamo se, da smo le na ta način lahko dolgoročno uspešni.

Priloga 6: Zapis intervjuja s prodajnim svetovalcem 2I

1. Vaš direktor mi je predstavil sistem plač in nagrajevanja, ki ga uporabljate v vašem podjetju. Prosim vas, da mi opišete, katere pozitivne lastnosti ima omenjeni sistem!

Sistem je OK. Posebej super se mi zdi, da ko dosežem volumenski cilj, da dobim izplačilo tudi za vozila, katera sem prodal do volumenskega cilja. Kadar presežem volumenski cilj, zaslužim zelo dobro. Prav tako je odlična ideja bila vpeljati minimalno provizijo za prodajo tistih vozil, katerih smo se prej zaradi slabe razlike v ceni bolj ali manj izogibali. Porabil si enako časa, a na koncu dobil 7 evrov provizije. No, sedaj dobimo /.../ evrov in se prodaja teh vozil splača.

2. V čem vidite slabosti ali morebitne nevarnosti tega sistema?

Slabost je v tem, da dejansko ne znam planirati svojih prihodkov. Za noben mesec ne vem, koliko mi bo uspelo zaslužiti. Prihaja do zelo velikih nihanj. Predvsem se pozna poleti, ko grem na dopust. Takrat sem odsoten 14 dni in tisti mesec zaslužim slabo, saj težko dosežem volumenski cilj, pa tudi RVC-ja je bolj malo. Prav tako v tistem mesecu prodam malo vozil oziroma poberem malo naročil za produkcijo. Zato tudi v naslednjih mesecih količina in RVC trpita zaradi dopusta. Posledica vsega so potem na dopustu telefoni in preveč misli na službo. Zaradi bojazni pred zmanjšanjem dohodka skrajšam tudi kako bolniško.

3. Kakšne pa so slabosti sistema z vidika strank?

Zame je zadovoljstvo strank ena izmed prioritet, saj so one tiste, katere me priporočajo dalje, in v najboljšem primeru se tudi vračajo. Sam sistem sicer zadovoljstva strank ne nagrajuje, a se vsi zavedamo, kako pomemben faktor uspešnosti je. Bojim pa se, da vsak prodajalec poskrbi le za zadovoljstvo svojih strank. Tu je še veliko možnosti izboljšav.