

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV V
IZBRANEM TRGOVSKEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2021

GORDANA ŽIVKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Gordana Živković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motiviranje in nagrajevanje prodajalcev v izbranem trgovskem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nada Zupan.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVIRANJE PRODAJALCEV V TRGOVINI	2
1.1 Opredelitev motivacije	2
1.2 Teorije motivacije	3
1.2.1 Maslowa teorija	3
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	4
1.3 Motivacijski dejavniki	5
1.4 Značilnosti motiviranja prodajalcev	5
2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	6
2.1 Denarni sistem nagrajevanja	7
2.1.1 Plača	7
2.1.2 Dodatki k plači	8
2.2 Nedenarni sistem nagrajevanja	8
2.3 Nagrajevanje prodajalcev	9
3 OPIS IZBRANEGA PODJETJA.....	11
3.1 Organizacijska struktura	11
3.2 Sistem nagrajevanja v podjetju	12
4 ANALIZA SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU	13
4.1 Metodologija.....	13
4.2 Analiza rezultatov	14
4.3 Sistem nagrajevanja in motiviranja	16
4.4 Razprava rezultatov in predlogi izboljšav	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGA	1
Priloga 1: Anketni vprašalnik	2

KAZALO TABEL

Tabela 1: Maslowa hierarhija potreb.....	4
Tabela 2: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	4
Tabela 3: Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov po pomembnosti in zadovoljstvu....	17
Tabela 4: Povprečna ocena glede na pomembnost in zadovoljstvo z denarnim nagrajevanjem.....	18
Tabela 5: Povprečna ocena glede na pomembnost in zadovoljstvo z nedenarnim nagrajevanjem.....	18
Tabela 6: Povprečna ocena glede na trditve o ovirah (demotivatorje) pri delu, ki vplivajo na motivacijo.....	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema podjetja Eurospin Eko d.o.o.	12
Slika 2: Struktura anketirancev po delovnem mestu (v %)	14
Slika 3: Struktura anketirancev po starosti (v %).....	14
Slika 4: Struktura anketirancev po času zaposlitve (v %).....	15
Slika 5: Struktura anketirancev glede na obliko zaposlitve (v %).....	15
Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo (v %).....	15
Slika 7: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu (v %).....	16
Slika 8: Ocena motivacije na delovnem mestu (v %)	16
Slika 9: Ocena, ali anketiranci z veseljem prihajajo na delovno mesto (v %).....	17
Slika 10: Ocena, ali so anketiranci zadovoljni s sistemom plač (v %).....	19
Slika 11: Ocena, ali so anketiranci zadovoljni s sistemom nagrajevanja (v %).....	19

UVOD

Motiviranje je v današnjem času ena izmed prioriternih nalog podjetij, saj je nujno in brez stimuliranja zaposlenih ni uspešnega vodenja in rezultatov. Motivirani ljudje so namreč pogonska sila organizacije (Mihalič, 2010, str. 4).

Podjetja se velikokrat izgovarjajo na to, da imajo premalo denarnih sredstev za motiviranje zaposlenih, kar je samo izgovor, saj vodstvu primanjkuje znanj, veščin, časa za ukvarjanje s tem ipd. Veliko je učinkovitih načinov motiviranja, za katere potrebujejo podjetja zgolj voljo, čas in znanje. Pričakovati, da se bodo zaposleni sami motivirali, je absurdno, saj lastna motivacija ne izhaja od znotraj, ampak jo je potrebno spodbuditi od zunaj, da bi se lahko razvila znotraj posameznika (Mihalič, 2010, str. 4–7). Zato se moramo vprašati, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bodo zadovoljni z delom, saj bomo tako znali spodbuditi in ohraniti motiviranost. Le uspešen tim omogoča boljše rezultate, večjo kakovost, višjo produktivnost in boljšo učinkovitost pri delu. (Keenan, 1996 str. 5).

Podjetja se prilagajajo novim smernicam, s pomočjo katerih so bolj usmerjeni v prihodnost in si želijo uspešnosti na dolgi rok, ne pa nagrajevanja samo preteklih rezultatov. Zaposleni so zelo pomemben del podjetja in tega se delodajalci zavedajo, zato krepijo vezi. Bolj kot delodajalci vključujejo zaposlene v vse možne aktivnosti, bolj bodo ti privrženi in zavzeti za doseganje uspešnih skupnih ciljev (Zupan, 2001, str. 128–131).

V zaključni nalogi se bom osredotočila na motiviranje in nagrajevanje na splošno in v nadaljevanju na primeru podjetja. Moj namen je poiskati načine za izboljšanje motiviranosti prodajalcev skozi nagrajevanja in svetovati podjetju, katerim motivacijskim dejavnikom morajo v prihodnosti nameniti več pozornosti. Pri tem bom pregledala strokovno obstoječo domačo in tujo literaturo o nagrajevanju in motivaciji. Podrobneje bom preiskala literaturo o motivaciji prodajalcev. Opravila bom tudi raziskavo o motiviranosti in nagrajevanju v izbranem trgovskem podjetju. Na primeru izbranega podjetja bom preučila motivacijske dejavnike pri zaposlenih v trgovini in njihovo zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja ter podala rešitve in ukrepe za izboljšanje oziroma povišanje motiviranosti prodajalcev.

Kot metodo raziskovanja bom uporabila anketo, s katero bom pridobila povratne informacije na temo zaključnega dela. S tem bom obenem pridobila tudi podatke o oblikah sistema nagrajevanja in motivacije, ki si jih zaposleni v trgovini najbolj želijo.

Teoretični del naloge temelji na metodah strokovnega, znanstvenega raziskovanja (študije, članki, knjige) in deskripcije, kjer je bilo izhodišče teorije o sistemu nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Zaključno delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem delu sem se osredotočila na

motiviranje prodajalcev, kjer sem opisala in predstavila načine motiviranja, dejavnike in značilnosti motivacije. V drugem delu sem se osredotočila na sistem nagrajevanja in plač, kjer sem nagrajevanje opisala in razdelila na finančno in nefinančno nagrajevanje. V tretjem delu sem opisala podjetje, na katerem temelji raziskava. V četrtem delu sem prikazala analizo ankete o motiviranju in sistemu nagrajevanja v izbranem podjetju.

Z zaključno nalogo bom bolje razumela motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v trgovskem podjetju, kar je z mojega vidika vodje, zelo pomembno. Hkrati bom dopolnila svoje znanje in izboljšala pomankljivosti svojega vodenja. Kot vodja si želim izkoristiti maksimalen potencial zaposlenih in najti način, da bi prihajali na delovno mesto z veseljem, ne pa iz gole nuje.

1 MOTIVIRANJE PRODAJALCEV V TRGOVINI

V današnjem času je največji izziv, kako svoje zaposlene motivirati in nagraditi. To ni lahko, saj je razumevanje svojih zaposlenih velik izziv. Kar enega zaposlenega motivira, drugega morda ne nujno. Zato je potrebno prepoznati, kaj ga motivira, in do njega pristopiti s pravim pristopom. Pravi način je namreč ključen za uspeh do končnega cilja – obojestranskega zadovoljstva (Black & Porter, 2000, str. 365).

Avtorji različno opredeljujejo motivacijo zaposlenih. Uspeh in motivacija zaposlenega sta odvisna od sposobnosti vodenja in znanja pri uresničevanju ciljev. Podjetje ne sme pozabiti na motivacijo zaposlenih, saj je s strani zaposlenih zelo učinkovita in iskana. Vsaka pohvala, vzpodbuda in zaupanje za nadpovprečno dobro opravljeno delo pri zaposlenih razvija večjo motiviranost za delo in hkrati izboljšuje cilje podjetja. Za vse zaposlene je potrebno uporabljati nabor vseh možnih načinov motiviranja. Vsakega zaposlenega, tudi tistega, ki daje vtis, da ne potrebuje motivacije, saj dobro opravlja svoje delo, je prav tako potrebno motivirati, saj so sicer lahko posledice za njegov uspeh in posledično uspeh podjetja negativne (Mihalič, 2006, str. 218).

Razumevanje pomembnosti motiviranja zaposlenih dolgoročno doprinese k bolj kakovostno opravljenemu delu in pozitivnemu delovnemu ozračju. To pomeni, da so ljudje tisti, ki prinašajo zavidljive rezultate in so vredni truda, da se delodajalci krbijo zanje in se z njimi ukvarjajo (Keenan, 1996, str. 62–63).

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacijo lahko razumemo kot dejavnike, ki usmerjajo in ohranjajo vedenje zaposlenih (Black & Porter, 2000, str. 365). Motivacijo zaposlenih lahko povečamo tako, da oblikujemo primerne zadolžitve, saj s tem vplivamo na dosežke in pozitivno zadovoljitev zaposlenih (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341).

Motiviranje vedno izvajamo proaktivno, saj je motivacija lahko dolgoročno krhka in neobstojna. Da ne bi prišlo do negativnih učinkov na uspeh podjetja, je motivacijo torej potrebno vnaprej planirati za boljše opravljeno delo, preden pride do pomanjkanja motiviranosti zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 28).

V današnjem času se podjetja zavedajo, kako pomembna je motivacija zaposlenih, saj v danih razmerah vpliva, na doseganje najvišje delovne učinkovitosti. Toda delodajalcu ni vedno lahko pravilno izvajati motiviranosti zaposlenih, in vedno znova pridobivati njihovo pozornost. Na vsakega zaposlenega ima dejavnik motivacije različen vpliv. Zato različni motivacijski pristopi močno vplivajo na podjetje – tako individualno, kot organizacijsko in kulturno (Black & Porter, 2000, str. 365).

1.2 Teorije motivacije

Skozi leta je bilo preučenih več vedenjskih teorij motivacije, in sicer:

- Maslowa teorija,
- Leavitova motivacijska teorija,
- Vroomova motivacijska teorija,
- Herzbergova dvofaktorska teorija,
- Hackman-Oldhamov model obogatitve dela,
- Problemsko-motivacijska teorija,
- Frommova motivacijska teorija (Lipičnik, 1998, str. 164–171).

Razvile so se, da bi pomagale podjetjem pri razumevanju zaposlenih, da ugotovijo, kaj je ključni razlog, da določene osebe nekaj počnejo, oziroma kaj jih poganja, da nekaj naredijo. V nadaljevanju bom opisala dve vsebinski teoriji motiviranja, ki sta se zaradi lažjega razumevanja prenesli v prakso. Omenila bom vedenjskega znanstvenika Abrahama Maslowa, ki je razvil teorijo o rangu in zadovoljstvu človeških potreb in opisal, kako ljudje sledijo tem potrebam, ter psihologa Fredericka Herzberga, ki je razvil teorijo o dejavnikih zaposlitve, ki motivirajo zaposlene (Lipičnik, 1998, str. 164–171).

1.2.1 Maslowa teorija

Maslowa hierarhija potreb predstavlja teorijo o tem, kako ljudje izpolnjujejo različne osebne potrebe v okviru svojega dela. Na podlagi svojih opažanj je Maslow trdil, da obstaja splošen vzorec prepoznavanja zadovoljstev in potreb, kateremu ljudje sledijo v istem zaporedju. Dokler oseba ne popolnoma zadovolji svoje trenutne potrebe, ne more zadovoljiti naslednje višje potrebe v hierarhiji. Ta koncept imenujemo predpogoj. Predpogoj je, da podjetje prepozna, kje se zaposleni nahajajo na hierarhiji in kaj jih motivira, kar vključuje tudi zadovoljevanje osnovnih potreb. Maslowa hierarhija potreb je prikazana v spodnji tabeli (tabela 1). Pogosto je prikazana tudi kot piramida, kjer Maslow na široki osnovi prikaže potrebo po preživetju (v tabeli raven 1), na samem vrhu pa prikaže

potrebo po samouresničevanju, ki je v tabeli obravnavana kot raven 5 (Gawel, 1997, str. 1–2).

Tabela 1: Maslowa hierarhija potreb

RAVEN	VRSTA POTREBE	PRIMER NA OSEBNI RAVNI	PRIMER V DELOVNEM OKOLJU
1 (osnovna raven)	fiziološka	spol, lakota, žeja	zrak, minimalno plačilo za delo, gretje
2	varnost	zaščita, varnost, stabilnost	varno delo, zagotovljeno delovno mesto
3	ljubezen in pripadnost	ljubljenost, neosamljenost, občutek pripadnosti	dobri odnosi na delu
4	spoštovanje	samospoštovanje	priznanje, višji status
5 (najvišja raven)	samouresničevanje	aktualizacija za izpolnitev svojih zmožnosti (osebna rast, hobiji, vera)	novi izzivi, usposabljanje, napredovanje, rast, kreativnost

Vir: Gawel (1997).

1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederic Herzberg je razvil dvofaktorsko teorijo motivacije, ki vpliva na stališče zaposlenih do dela. Razdelil jih je v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Pri higienikih je poudaril, da odsotnost motivacijskih dejavnikov (denar, varnost, politika, položaj, organizacija, delovne razmere, delovni nadzor) lahko povzroči nezadovoljstvo pri delu (Lipičnik, 1998, str. 168). Higieniki so podlaga za delovanje motivacijskih, vendar pa niso vedno pogoj za zvišanje zadovoljstva. Za motivatorje pa velja, da ljudi neposredno spodbujajo k delu. Dejavniki, ki vplivajo na prisotnost motivatorjev (priznanja, uspeh, zanimivo delo, odgovornost, izobraževanje, usposabljanje, osebni razvoj), povečujejo zadovoljstvo in motivacijo (Gawel, 1997, str. 1).

Tabela 2: Herzbergova dvofaktorska teorija

MOTIVATORJI	HIGIENIKI
napredovanje	delovni pogoji
osebni razvoj	medsebojni odnosi
zanimivo delo	nadzor
odgovornost	ugodnosti
Dosežek	plača, status

Vir: Black & Porter (2000).

1.3 Motivacijski dejavniki

Potrebno se je zavedati, da na posamezne dejavnike, ki vplivajo na zaposlene in na uspešnost, ne moremo vplivati in jih ne moremo kontrolirati. Vsakega zaposlenega je potrebno jemati individualno, saj vsakega motivira druga stvar (denar, varnost, tveganje za nezaposlenost ipd.) (Lipičnik, 1998, str. 162–163).

Na motivacijo vpliva veliko notranjih in zunanjih dejavnikov, ki imajo pomembno vlogo pri doseganju ciljev, saj lahko zavirajo oziroma pospešijo motivacijo zaposlenega, in sicer so ti dejavniki:

- pravičnost,
- pričakovanja,
- graja ali pohvala,
- napredovanje,
- pomembne naloge, projekti, izzivi,
- boljši pogoji dela,
- delovni čas,
- plačilo za opravljeno delo,
- izobraževanje,
- kraj,
- kultura,
- zakonodaja,
- dejavnost podjetja,
- položaj zaposlenega v podjetju (Možina, 1999, str. 3–5).

Ti dejavniki lahko pridejo iz osebe same, to so dejavniki potiska (angl. push), ali iz okolja, ki obdaja osebo, to so dejavniki vleke (angl. pull). Zato je za podjetja pomembno, da prepoznajo pomen obeh sklopov dejavnikov, ko analizirajo motivacijske vzroke obnašanja zaposlenih (Black & Porter, 2000, str. 366–368).

1.4 Značilnosti motiviranja prodajalcev

Nekateri prodajalci imajo več sposobnosti pri prodaji, nekateri manj. Cilj vedno dosežemo kot ekipa, zato ne smemo pozabiti na tiste prodajalce, ki se morajo priučiti, da bodo boljši. Tudi oni potrebujejo motivacijo in spodbudo. Včasih podjetja preveč stremijo k nižanju stroškov in tako omogočijo prodajalcem samo napredovanje, pozabljajo pa na dodatno denarno nagrajevanje. Pri nagrajevanju je vedno potrebno določiti cilje in vsem omogočiti enake možnosti. Vodje prodaje zato oblikujejo načrte, ki ustrezajo posamezniku. Če je v sistemu prisotna hierarhija, je potrebno tistim na najnižji stopnji ponuditi več kot tistim na najvišji stopnji. Tako motiviramo celotno ekipo v podjetju, pri čemer ne smemo gledati z vidika, da nagrajevanje podjetju prinaša dodatne stroške, ampak moramo na to gledati kot na naložbo, ki se nam bo v prihodnosti obrestovala s povišanjem prodaje (Ahearne &

Steenburgh, 2012, str. 1–7).

Za prodajalce je zaželeno, da se vedejo v skladu s potrebami in cilji podjetja. Posledično so prodajalci neposredno povezani z uspehom podjetja, saj lahko končnim kupcem dodajo dodano vrednost skozi zadovoljstvo kupcev, pridobitev novih in ohranjanje starih kupcev ipd. Zato je potrebno, da podjetja vlagajo v svoje zaposlene in se ukvarjajo z njimi, saj z dodatno motivacijo pridemo do boljših rezultatov (Djukić, 2006, str. 99).

2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Podjetja oblikujejo sistem nagrajevanja na podlagi usklajenih procesov, politike in prakse, pri kateri svoje zaposlene nagrajujejo glede na njihove zmožnosti, prispevek in delež vrednosti na trgu. Pri tem upoštevajo strategijo, politiko in filozofijo nagrad. Upoštevajo tudi dogovore o strukturi, postopkih, procesih za določanje ravni in tipe plač, različnih drugih oblik in ugodnosti nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Izdelovalcem sistemov nagrajevanja prodajalcev predstavljajo največji izziv kombinirani sistemi. Sestavine kombiniranega sistema so:

- prodajno nadomestilo,
- ciljno prodajno nadomestilo,
- upravičenci nagrade,
- uresničitev pričakovanih rezultatov,
- delež prodajnega nadomestila in fiksne plače,
- izredni rezultati (Djukić, 2006, str. 45).

Z vidika delodajalca so sistemi nagrajevanja naložba, ki se na dolgi rok obrestuje, saj zaposlenemu ponuja osebno rast, pozitivno prihodnost, ugodno delovno okolje in delovno razmerje, to pa podjetju prinese uspešne rezultate (Svetlik & Zupan, 2009, str. 528).

Denarni način ima največji učinek s sočasno uporabo nedenarnih nagrad. Zaposlene nagrajujemo za preteklo leto, javno določimo jasne cilje in načrte. Pravila veljajo za vse enako, nagrajevanja izvajamo dovolj pogosto. Pri nagrajevanju moramo paziti, da bodo zaposleni zaradi prejete nagrade (bodisi finančne ali nefinančne) tudi motivirani (Mihalič, 2010, str. 34–36).

Sistem nagrajevanja si organizacije oblikujejo in prilagodijo same glede na njihovo strategijo, politiko, cilje, vpliv notranjega in zunanjega okolja ipd. Sistem nagrajevanja vključuje tako finančne kot nefinančne nagrade. Sestavine sistema nagrajevanja so po Lipičniku (1998, str. 191–192) lahko:

- procesi merjenja (vrednotenja dela posameznika),
- motiviranje (učinki nagrajevanja na motivacijo),
- dodatki (dodatek k osnovni plači),

- sistemi nagrajevanja (delovati morajo kot celota),
- postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja (varovanje učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema).

Djukić (2006, str. 99–101) je opisal značilnosti uspešnega sistema nagrajevanja prodajalcev, in sicer:

- strateški prodajni cilji se morajo ujemati s potrebami podjetja,
- učinkovit sistem nagrajevanja prinaša želene rezultate,
- pri napakah mora imeti podjetje oblikovan formalni postopek reklamacije izračuna plač,
- za izredne rezultate prodajalcev mora imeti podjetje realizirano višjo nagrado od povprečne,
- načrt mora biti usklajen z merili podjetja, ki so konkretna, objektivno merljiva in časovno opredeljena ter neposredno povezana z dejavniki uspeha podjetja,
- načrt nagrajevanja mora biti kompleksen, da lahko zadovolji potrebe prodajalcev in podjetja,
- načrt mora biti enostaven in razumljiv,
- če se cilji spreminjajo, mora biti sistem nagrajevanja fleksibilen in moramo o spremembi seznaniti tudi prodajalce,
- ne sme se prepogosto spreminjati,
- nagrajevanje mora vsebovati fiksni del in prodajno nadomestilo,
- pri načrtovanju sistema nagrajevanja mora biti vključen tudi finančni oddelek, saj moramo imeti nadzor nad finančnim učinkom ravnanja in nad celotnimi stroški prodaje.

2.1 Denarni sistem nagrajevanja

Finančno nagrajevanje je vezano na ustvarjeno dodano vrednost. Je zelo pomemben način motiviranja, saj je pogosto vir nezadovoljstva in demotivacije. Pri zaposlenih lahko uvedemo vse elemente motiviranja in nagrajevanja, ki vplivajo na visoko stopnjo zadovoljstva, ampak če ukinemo plačo oziroma je ta prenizka, nam ostali elementi motiviranja in nagrajevanja ne koristijo (Mihalič, 2010, str. 34–36).

Denarne nagrade so zelo zaželeno, preproste, razumljive in dodatno spodbujajo. Njihova slabost je le, da so vsakdanje, niso obstojne, težko jih nadgradimo in lahko postanejo samoumevne (Zupan, 2001, str. 211).

2.1.1 Plača

Podjetja se posamezno odločajo, kakšen sistem plač bodo imela, saj na njegovi podlagi spodbudijo zavzetost zaposlenih za cilje, ki jih želijo doseči (Lipičnik, 1998, str. 209).

Pri plači lahko dodajamo denarne stimulacije, to so dodani procenti glede na osnovno plačo. Denarno nagrajevanje lahko izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost, učinkovitost in dosežke (Mihalič, 2008, str. 38–40).

Vsak delodajalec, ki zaposli osebo, postavi začetno plačo, ki temelji na štirih faktorjih:

- vrednost, ki jo zaposleni doda timu,
- trenuten zaslužek zaposlenega,
- zaslužki drugih zaposlenih, ki opravljajo podobna dela,
- dobrine, ki si jih lahko privoščimo za to plačo (Jensen, McMullen & Stark, 2007, str. 52–53).

Osnovna plača je tudi nagrada, ki predstavlja sedanjo vrednost zaposlenega in odraža posameznikov potencial ter njegovo prihodnjo vrednost za podjetje (Jensen, McMullen & Stark, 2007, str. 52–53).

Plačo lahko obravnavamo tudi glede na uspešnost, in sicer so plače glede na uspešnost lahko:

- dodatek k osnovni plači (npr. provizija za dodatno prodajo),
- enkratna denarna nagrada za posameznika, skupino (uspešnost),
- napredovanje v višji plačilni razred (napredovanje),
- povišanje osnovne plače (Zupan, 2001, str. 123).

2.1.2 Dodatki k plači

K osnovni plači se lahko dodajajo različni dodatki, ki so odvisni od različnih dejavnikov, ki jih vključimo v fiksni ali pa variabilni del plače. Zaposlenim lahko dodamo dodatke glede na:

- uspešnost posameznika ali tima,
- doseganje rezultatov glede na zastavljene cilje,
- delež prodaje,
- napredovanje,
- nadurno delo,
- izmenično delo (Lipičnik, 1998, str. 192–193).

2.2 Nedenarni sistem nagrajevanja

Nadrejeni se vedno sprašujemo, ali je boljše denarno ali nedenarno nagrajevanje. Najbolj pomembno je to, da vemo, kaj in kako pogosto nagrajujemo, ne pa, s čim bi nagrajevali. Izziv vsakega vodje je, da dosežemo, da se uspejo zaposleni motivirati sami po sebi. Nagrajevanje moramo pri vseh zaposlenih vedno izvajati redno s pozitivnimi ukrepi (priznanja, pohvale, dosežki, nagrade, spodbujanje ipd.). Biti mora brezpogojno in za

preteklo obdobje (Mihalič, 2010, str. 32–33).

Poznamo različno uporabo nedenarnih nagrad za doseganje večjega učinka h končnemu cilju:

- izzivi (odgovornejše in zahtevnejše delo),
- napredovanje,
- dodatna izobraževanja, usposabljanja,
- omogočanje boljših delovnih pogojev,
- javno izpostavljeni uspehi in dosežki,
- pohvale,
- izkazovanje zaupanja,
- nudenje podpore,
- dajanje prostih dni,
- zagotovitev službenega računalnika, avta in/ali telefona,
- zagotovitev parkirnega prostora (Mihalič, 2006, str. 216).

2.3 Nagrajevanje prodajalcev

Prodajalci se velikokrat srečujejo s kupci in če so pravilno vodeni, organizirani in nagrajeni, neposredno vplivajo na uresničevanja ciljev podjetja. Zato so prodajalci za kupce dodana vrednost pri nakupu, za delodajalca pa konkurenčna prednost (Dobovišek, 2004, str. 46).

Na nagrajevanje prodajalcev vplivajo različni dejavniki, in sicer:

- tržna strategija podjetja,
- poklic prodajalca,
- vrednost prodaje proizvoda ali storitve,
- primerjanje konkurenčnih plačil (plač, nagrad) (Zupan, 2001, str. 257).

Osnovno plačo lahko povišamo tako, da gibljivemu delu plače dodamo različna denarna nagrajevanja, ki so del sistema nagrajevanja, in sicer:

- nagrajevanje za uspešnost posameznika (provizija),
- nagrajevanje glede na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev,
- ocenjevanje uspešnosti glede na dosežene cilje (skriti kupec),
- tekmovanja (Zupan, 2001, str. 258–260).

Sistem nagrajevanja je učinkovit, ko se strategija nagrajevanja usklajuje z zastavljenimi cilji in vizijo podjetja. Sistem nagrajevanja mora biti jasno izdelan. Le tako bomo lahko dosegli učinkovitost pri prodajalcih in organizaciji kot celoti (Lipičnik, 2006, str. 206).

Pri nagrajevanju prodajalcev moramo paziti, da izdelamo prodajno strategijo in razčlenjen prodajni proces, saj mora biti razvidna tudi pot do cilja, če želimo cilj doseči (Djukić, 2006, str. 27).

Zaposlene nagrajujemo za njihove kompetence, ki zajemajo znanja, inovativnost, veščine ipd. To je namreč ključ do uspešne organizacije in dodane vrednosti podjetja (Mihalič, 2006, str. 217). Pri tem se lahko poslužujemo denarnih, kot tudi nedenarnih nagrad, saj nagrajujemo dosežke in vedenja, ki so pomembni za uspešno delovanje in poslovanje organizacije (Svetlik & Zupan, 2009, str. 561).

Pohvale so za zaposlene zelo pomembne, saj imajo veliko moč pri motiviranju in predstavljajo nagrado za dobro opravljeno delo. Zaposlenim pohvale mnogo pomenijo, seveda pa jih moramo izreči in spodbuditi v pravem trenutku na pravi način (Zupan, 2001, str. 208).

Pohvale so lahko:

- pisne ali ustne,
- javne,
- uporabljene z namenom,
- ne smejo biti prepogoste (Mihalič, 2010, str. 15).

Priznanja se uporabljajo za posebne dosežke zaposlenih, s katerimi pokažemo ostalim, kaj pričakujemo od njih in kako lahko največ prispevajo k doseganju rezultatov podjetja (Zupan, 2001, str. 218).

Pohvale in priznanja imajo zelo pozitiven učinek na zaposlene, kar pa se v praksi poredko uporablja (Zupan, 2001, str. 218).

Napredovanje zaposlenih je eno izmed mešanih nagrad, tako denarnih kot nedenarnih, saj zaposlenemu prinaša delovno rast, novo delovno mesto in višjo plačo. Zaposleni morajo biti seznanjeni s kriteriji in objektivnimi merili, s katerimi pridobijo znanja in kompetence, da bi lahko dosegli uspeh in tako imeli možnosti za napredovanje. Poznamo dve obliki napredovanja zaposlenih:

- vertikalno (vezano na hierarhično lestvico podjetja navzgor),
- horizontalno (vezano na višje delovno mesto) (Mihalič, 2006, str. 242).

Ključ za uspeh podjetja so izobraženi zaposleni, ki so kot vodje odgovorni za prenos znanj, izkušenj in veščin. S tem, ko vodje prenašajo svoje znanje na zaposlene, pokažejo, da jim zaupajo, vidijo potencial v njih in skrbijo za njihov razvoj in rast znotraj podjetja (Mihalič, 2010, str. 23).

Zaposlene lahko izobražujemo tudi izven podjetja, in sicer z:

- dodatnimi izobraževanji,
- obiski prirediteljev,
- obiski sejmov,
- potovanji, izleti (npr. na sedež podjetja, v drugo poslovno enoto v drugem kraju ali državi),
- obiski sedeža podjetja,
- obiski festivalov (Zupan, 2001, str. 215–216).

V praksi se pojavlja težava, da se vodje pri delitvi svojega znanja na zaposlene bojijo, da bi nekdo lahko prevzel njihovo delovno mesto, zato se temu na nek način tudi izogibajo (Mihalič, 2010, str. 23).

3 OPIS IZBRANEGA PODJETJA

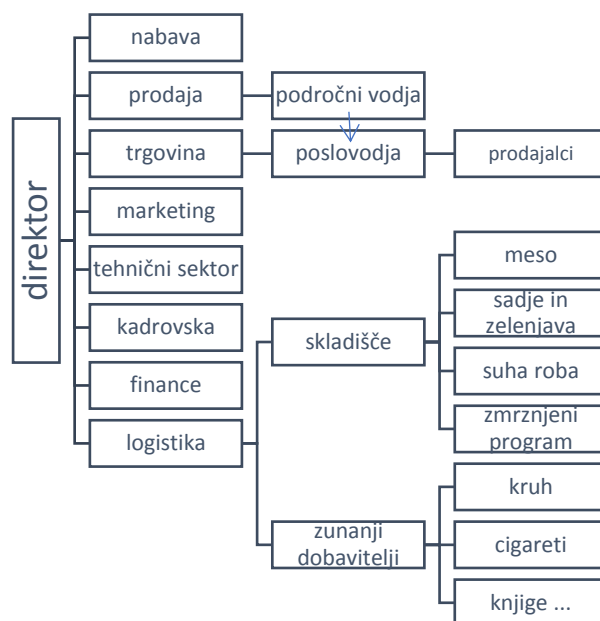
Eurospin Eko d.o.o. je diskontni trgovec, ki prihaja iz Italije. V Sloveniji posluje že 16 let in ima 51 poslovalnic po vsej državi. Letos se je trg razširil tudi na sosednjo Hrvaško z že 4 poslovalnicami. V prihodnosti prav tako načrtujejo širitev po celi državi (Eurospin Eko d.o.o., brez datuma).

Glavna skrb podjetja sta zadovoljstvo svojih strank in kakovost izdelkov. Prav tako verjamejo v svoje vrednote, ki prispevajo k hitri rasti podjetja. »Pametni nakup« je slogan in formula za uspešno ponudbo kakovostnih izdelkov po ugodnih cenah. Svoje stranke zadovoljujejo in sledijo njihovim potrebam, hkrati pa širijo zaupanje v svojo blagovno znamko ter varujejo svoje dobro ime skupine Eurospin (Eurospin Eko d.o.o., brez datuma).

3.1 Organizacijska struktura

Na spodnji sliki sem prikazala organizacijsko shemo našega podjetja, od najvišjega sektorja (direktor) do končnega sektorja (izdelki in zaposleni v trgovini so najpomembnejši člen do končnega kupca).

Slika 1: Shema podjetja Eurospin Eko d.o.o.



Vir: prirejeno po Eurospin Eko d.o.o. (brez datuma).

3.2 Sistem nagrajevanja v podjetju

Spodaj bom opisala, kako se poslužujemo sistema nagrajevanja v praksi v podjetju Eurospin Eko d.o.o.

V svojem delu se soočam s številnimi različnimi ljudmi in karakterji, zato je nujen individualni pristop, ki je do vsakega posameznika različen. Denar motivira ljudi, ni pa vedno tako, saj mora biti vsega po malem. V večini primerov lahko postopam tako, da zaposlenim omogočam fleksibilen urnik dela, kar je zagotovo dejavnik motiviranja, saj lahko prilagodijo mejo med privatnim in službenim časom. Eden od dejavnikov motiviranja je tudi pogovor, s katerim motiviramo posameznika k uspešnejšemu delu. Kot vodja vedno podam oziroma povem jasna merila (kaj se od zaposlenih pričakuje), saj s tem lahko dosežejo cilje in delo odpravijo z odliko, posledično pa so nagrajeni za doseganje ciljev. Kot vodja svoje zaposlene vedno dobro preučim in poskušam najti način, kako jih dodatno motivirati, da bodo še boljši in produktivnejši, kot sicer. Poslužujem se naslednjih načinov:

- mesečno skličem sestaneke, na katerem jim predstavim dosedanje rezultate ter nove mesečne cilje,
- mesečno izpostavim posameznike, ki so presegli pričakovanja,
- dvakrat letno organiziram dodatna izobraževanja za zaposlene,
- pri delovni razporeditvi zaposlenih se vedno potrudim, da ima vsak od njih vsaj en prost vikend,
- pri letnem dopustu omogočim tritedenski odmor namesto klasičnega dvotedenskega dopusta,
- za novoletne praznike jim osebno podarim ročno izdelano darilo,
- pri delu se vedno vključujem z namenom, da bo delo opravljeno še boljše,

- dajem jim nasvete, da bodo pri delu boljši in posledično tudi bolj zadovoljni,
- na mesečni ravni spremljam prodajalca, ki izstopa s svojim trudom in prizadevanjem k doseganju skupnih ciljev, ga predlagam za denarno stimulacijo,
- vsake tri mesece predlagam zaposlenega, ki se je v tem obdobju izkazal in dodal dodatno vrednost k nakupu (prijaznost, pomoč kupcem), da pridobi denarno nagrado in
- vsi skupaj se trudimo za ohranjanje pozitivne delovne klime, tako med zaposlenimi kot tudi do naših strank.

Podjetje samo se prav tako poslužuje sistema nagrajevanja, in sicer:

- letno naredijo izobraževanja tako za prodajalce kot za vodje,
- dvakrat letno v obliki denarne stimulacije nagrajujejo poslovalnice, ki so dosegle zastavljene cilje (cilji se postavijo na začetku leta za posamezno poslovalnico; določeni cilji predstavljajo produktivnost, rezultat inventure, stroške dela in rast prometa),
- v času COVID-19 dobijo zaposleni denarne dodatke, zahvalo direktorja in darila,
- ob božiču dobijo otroci do 15. leta darila,
- organizirajo piknike in novoletne zabave,
- organizirajo natečaj za naziv »naj« poslovodja, blagajničar, mesar, na katerem zmagovalec prejme nagrado za sedemdnevno potovanje, ki velja za dve osebi,
- organizirajo tekmovanja na različne teme na socialnih omrežjih (pust, novo leto, obletnica 15 let delovanja v Sloveniji ipd.), na katerih prvi trije uvrščeni prejmejo nagrado (tablični računalnik, denar, boni itd.).

4 ANALIZA SISTEMA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU

Raziskava temelji na ugotovitvah, ali so zaposleni dovolj motivirani in nagrajeni za svoje delo, saj je zadovoljstvo zaposlenih v trgovinah zelo pomembno. Vpliva namreč na celoten proces dela in na zadovoljstvo kupcev. Takšni podatki so podjetju v pomoč pri oblikovanju sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

4.1 Metodologija

Za raziskavo sem izbrala spletni anketni vprašalnik s pomočjo spletnega orodja za ankete Survey Planet. Povezavo spletne ankete sem posredovala upravi izbranega podjetja, ki jo je po elektronski pošti dalje posredovala vsem poslovalnicam. Glede na epidemiološko situacijo s COVID-19 je bila prisotnost zaposlenih posledično nižja zaradi različnih razlogov (»čakanje« zaradi otrok, bolezni, karantena), zato sem čas anketiranja podaljšala na dva tedna.

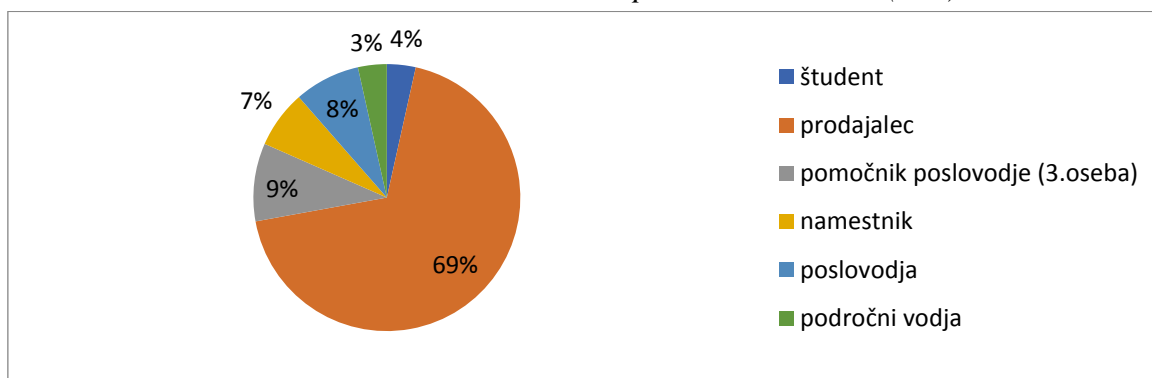
Zaposleni so odgovarjali na 18 vprašanj (priloga 1), ki so vezana na podjetje Eurospin Eko d.o.o. V prvem delu so odgovarjali na demografska vprašanja (od 1 do 6), v drugem delu

pa so bila že vnaprej zastavljena vprašanja (od 7 do 18) zaprtega tipa, prevzeta od že znanih vprašanj različnih avtorjev, ki obravnavajo temo nagrajevanja in motiviranja. Za vse odgovore na vprašanja v anketi sem s pomočjo programa Excel naredila grafe (priloga 2). Z grafi bom v nadaljevanju tudi predstavila rezultate.

4.2 Analiza rezultatov

V prvem delu ankete so zaposleni odgovarjali na demografska vprašanja v povezavi z delovnim mestom, spolom, starostjo, izobrazbo in čas zaposlitve. Na anketo jih je od 404 zaposlenih v trgovini (mesarji so izvzeti) odgovorilo 201, kar je 49 % udeležencev v anketi (slika 2 na naslednji strani).

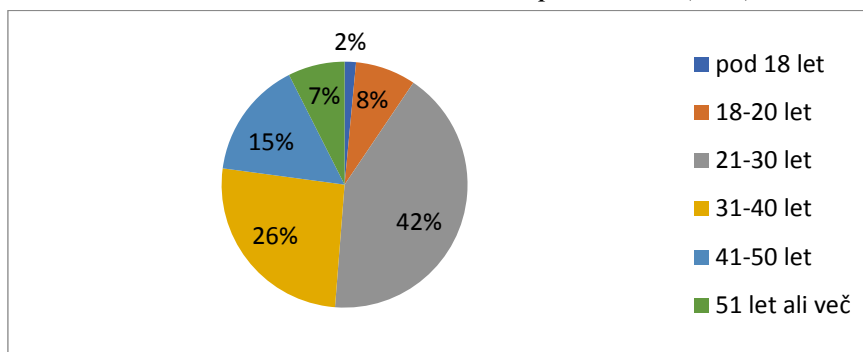
Slika 2: Struktura anketirancev po delovnem mestu (v %)



Vir: lastno delo.

Od tega je na anketo odgovorilo 68 % žensk in 32 % moških. Največ jih je odgovorilo v starostni skupini od 21 do 30 let, kar je 42 % anketirancev (slika 3).

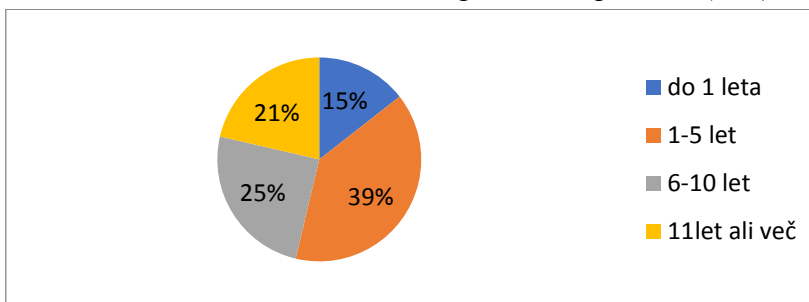
Slika 3: Struktura anketirancev po starosti (v %)



Vir: lastno delo.

Pri času zaposlitve jih je največ odgovorilo, da so zaposleni med 1 in 5 leti, kar znaša 39 % vseh anketiranih (slika 4).

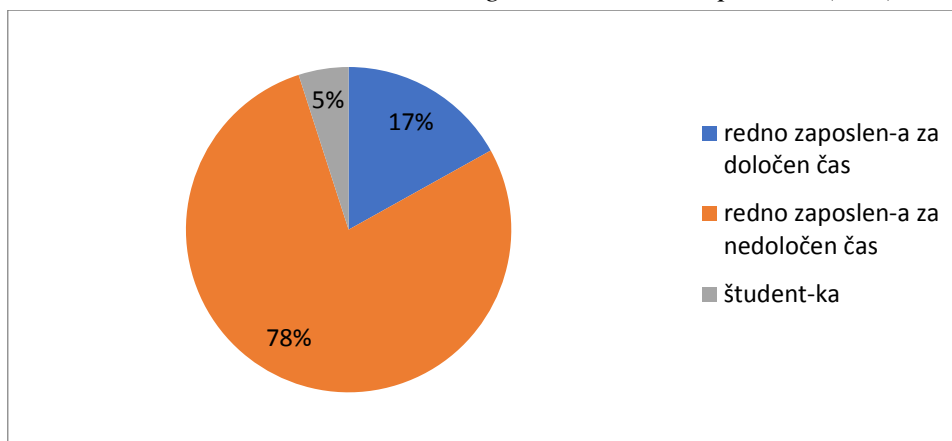
Slika 4: Struktura anketirancev po času zaposlitve (v %)



Vir: lastno delo.

Od tega jih je 78 % anketiranih zaposlenih za nedoločen čas (slika 5).

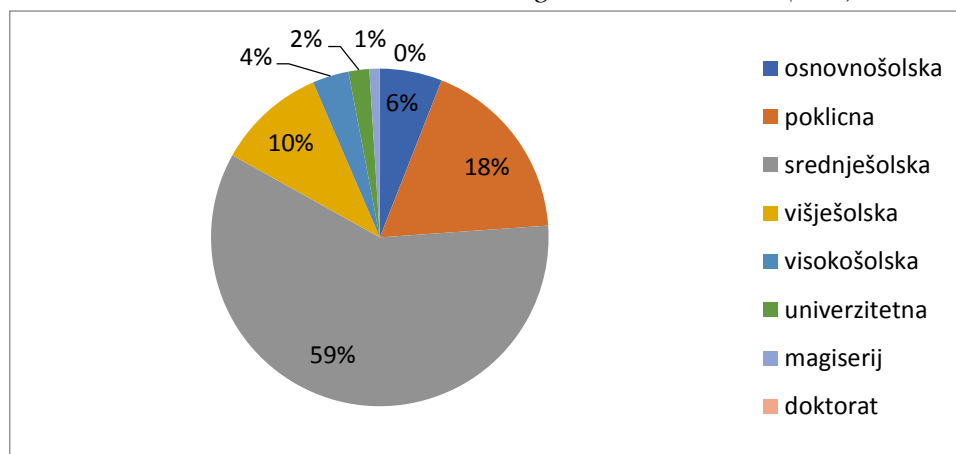
Slika 5: Struktura anketirancev glede na obliko zaposlitve (v %)



Vir: lastno delo.

59 % anketiranih je končalo V. stopnjo izobrazbe (slika 6).

Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo (v %)



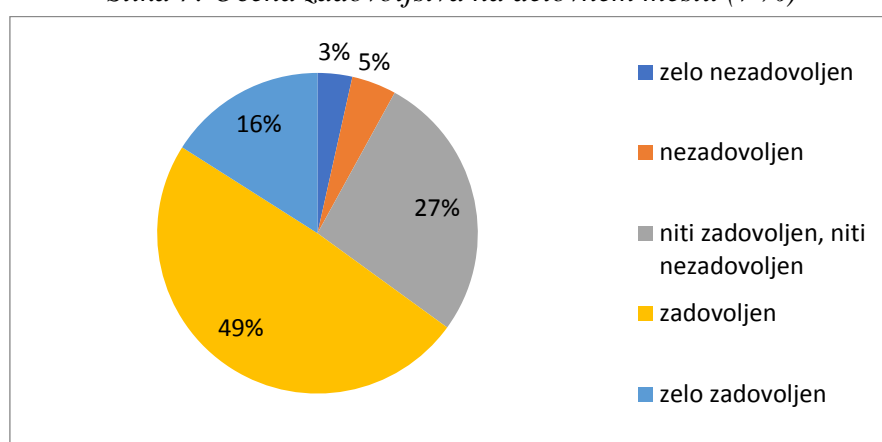
Vir: lastno delo.

4.3 Sistem nagrajevanja in motiviranja

V drugem delu bom analizirala 12 vprašanj, ki so bila zastavljena zaposlenim na temo sistema nagrajevanja in motiviranja v podjetju.

Rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni, saj jih je pritrdilno odgovorilo kar 49 %, kar pomeni, da trgovsko podjetje dobro poskrbi za pogoje in klimo na delovnem mestu. Najmanj pa je bilo tistih, ki z delovnim mestom niso zadovoljni (slika 7).

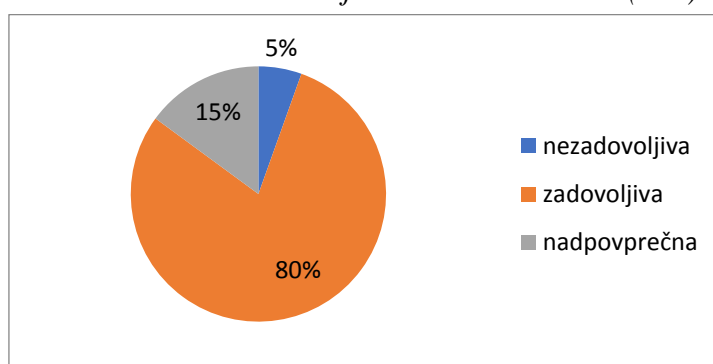
Slika 7: Ocena zadovoljstva na delovnem mestu (v %)



Vir: lastno delo.

S slike 8 lahko razberemo, da trgovsko podjetje zelo dobro poskrbi za motivacijo na delovnem mestu.

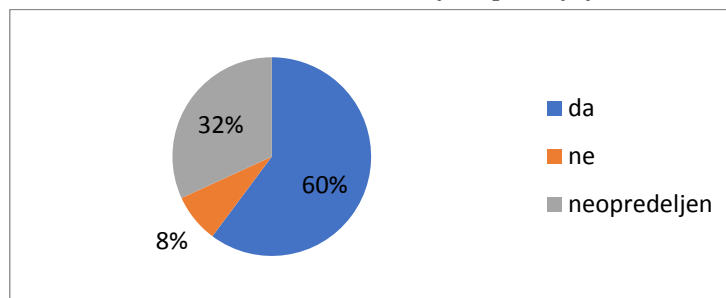
Slika 8: Ocena motivacije na delovnem mestu (v %)



Vir: lastno delo.

Anketiranci z veseljem prihajajo na delovno mesto, in sicer kar 60 % zaposlenih. To pomeni, da svoje delo opravljajo z veseljem (slika 9).

Slika 9: Ocena, ali anketiranci z veseljem prihajajo na delo (v %)



Vir: lastno delo.

V anketo sem vključila tudi vprašanje, ki je zaposlenim omogočilo ocenjevanje motivacijskih dejavnikov po pomembnosti in zadovoljstvu. Odgovarjali so po stopnjah od 1 do 5.¹

Tabela 3: Rezultati povprečne ocene motivacijskih dejavnikov po pomembnosti in zadovoljstvu

Motivacijski dejavniki	Povprečna ocena	
	POMEMBNOST	ZADOVOLJSTVO
varnost pri delu	4,1	3,8
zagotovljeno delovno mesto	4,5	4,2
sanjska služba	3,6	3,5
dobri odnosi s sodelavci	4,3	4,1
dobri odnosi z nadrejenimi	4,4	4,2
omogočeni delovni pogoji	4,4	4,1
napredovanje	4,2	3,9
delovni čas	4,3	4,1
svoboda pri odločanju	4,1	3,9
samostojnost pri delu	4,2	4,1
pohvala stranke	4,1	4
pohvala nadrejenega	4,4	4,1
plača	4,4	4
nagrada	4,2	3,7
dodatno izobraževanje	3,8	3,6
status v podjetju	3,7	3,6

¹ 1 – nepomembno, sploh nisem zadovoljen
 2 – malo pomembno, nisem zadovoljen
 3 – srednje pomembno, sem neodločen
 4 – pomembno, sem zadovoljen
 5 – zelo pomembno, zelo sem zadovoljen

Vir: lastno delo.

Iz tabele 3 je razvidno, da je za zaposlene pri motivaciji najbolj pomembno, da imajo zagotovljeno delovno mesto (pogodbo), da imajo dobre odnose z nadrejenimi, od njih dobijo pohvalo ter imajo omogočene dobre delovne pogoje in dobro plačo. Zaposlenim anketirancem sta status v podjetju in izobraževanje manj pomembna motivacijski dejavnika. Najvišjo povprečno oceno pri motivacijskih dejavnikih o zadovoljstvu zaposlenih sta dosegla podpis pogodbe in urejen odnos z nadrejenimi. Anketiranci niso zadovoljni z dejstvom, da to ni njihova sanjska služba.

Tabela 4: Povprečna ocena glede na pomembnost in zadovoljstvo z denarnim nagrajevanjem

Denarno nagrajevanje	Povprečna ocena	
	POMEMBNOST	ZADOVOLJSTVO
povišanje osnovne plače	4,6	3,8
mesečna stimulacija	4,5	3,8
uspešnost posameznika	4,5	3,9
uspešnost tima	4,5	3,9
napredovanje v višji plačilni razred	4,5	3,7

Vir: lastno delo.

Iz tabele 4 je razvidno, da je denarno nagrajevanje zelo pomembno, saj so bili vsi dejavniki povprečno ocenjeni višje od vrednosti 4. Zaposlenim je pri nagrajevanju pomemben pričakovan dejavnik, in sicer povišanje osnovne plače, s katero so tudi zadovoljni. Plača namreč vpliva na kakovost življenja. Pomembna jim je tudi mesečna stimulacija, saj jim lahko omogoči boljše finančno stabilnost. Pomembno jim je tudi, da so uspešni kot ekipa in seveda tudi kot posamezniki, saj je posledično od tega odvisna višina stimulacije. Razvidno je, da so zadovoljni z uspešnostjo tima, saj je bila povprečna ocena najvišja. Najmanj so bili zadovoljni z napredovanjem v višji plačilni razred, kar pomeni, da je v podjetju manjša možnost za napredovanje oziroma traja dalj časa, da lahko pridejo na višje mesto.

Tabela 5: Povprečna ocena glede na pomembnost in zadovoljstvo z nedenarnim nagrajevanjem

Nedenarno nagrajevanje	Povprečna ocena	
	POMEMBNOST	ZADOVOLJSTVO
odgovornejše in zahtevnejše delo	4	3,9
napredovanje	4,2	3,9
izobraževanja	4	3,6
zaupanje	4,3	4
javna pohvala pred timom	4,1	3,9

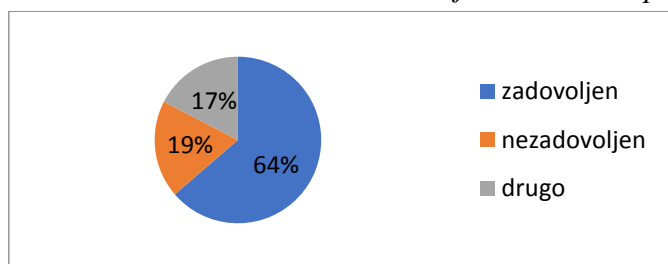
pohvala nadrejenega	4,4	4,1
dajanje prostih dni	4,2	4
nagradne igre	3,6	3,4
nagrade (potovanja, darilni boni)	3,6	3,3

Vir: lastno delo.

Iz tabele 5 je razvidno, da so pohvale nadrejenih učinkovite, saj so zaposleni zadovoljni in jim je tudi to zelo pomembno. Zaposleni radi slišijo pohvalo, ki nanje vpliva pozitivno, saj pripomore k višji zagnanosti pri delu. Istočasno je ugotovljeno, da je pomembna tudi zaupnost z obeh strani in da so zaposleni z njo zadovoljni. Tako se kaže pripadnost zaposlenih podjetju. Rezultati ankete kažejo na to, da zaposlenim nagrade niso toliko pomembne kot ostale vrednote.

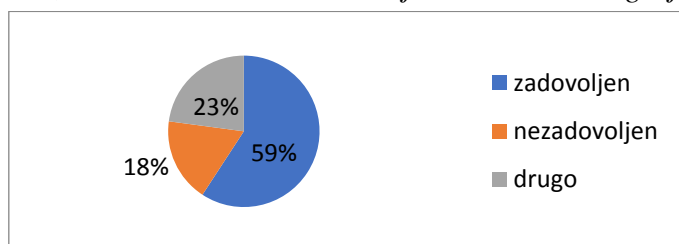
Zaposleni so zadovoljni z obema sistemoma, tako sistemom nagrajevanja kot plač, saj je odstotek pri obeh zelo visok (slika 10 in 11).

Slika 10: Ocena, ali so anketiranci zadovoljni s sistemom plač (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 11: Ocena, ali so anketiranci zadovoljni s sistemom nagrajevanja (v %)



Vir: lastno delo.

Tabela 6: Povprečna ocena glede na trditve o ovirah (demotivatorje) pri delu, ki vplivajo na motivacijo

Strinjanje s trditvami o demotivatorjih	Povprečna ocena
ne poznam pričakovanj svoje vodje	2,6
pričakovani rezultati so nerealni	3

na delovnem mestu čutim preobremenjenost	3,4
graje so pogoste	2,9
kriteriji za napredovanje so nejasni	3
za kolektiv sem samo številka	2,9
vodja mi ne daje dobrega zgleda	2,6
komuniciranje vodje je neodkrito	2,6
vodja nima razumevanja za zasebno življenje	2,4
delovni čas je predolg	2,8
vodja me ne pohvali	2,6

Vir: lastno delo.

Iz tabele 6 je razvidno, da se zaposleni najbolj poistovetijo s preobremenjenostjo na delovnem mestu, najmanj pa se poistovetijo z nerazumevanjem nadrejenega, da imajo zaposleni tudi svoje zasebno življenje.

4.4 Razprava rezultatov in predlogi izboljšav

Ugotovila sem, da je za zaposlene najbolj pomembno, da imajo zagotovljeno delovno mesto, pogodbo za nedoločen čas, dobro klimo v podjetju, veliko jim pomenijo pohvale, omogočeni dobri delovni pogoji ter plača. To pomeni, da se želijo in si prizadevajo, da bi se počutili dobro, varno in pripadno na delovnem mestu oziroma v podjetju. Če povzamem, je na prvem mestu še vedno izredno pomembna socialna in finančna varnost, pa tudi, če zaposleni ne opravljajo svojega sanjskega poklica v sanjski službi.

Kar se tiče nagrajevanja, ugotavljam, da je zaposlenim najbolj pomembna mesečna stimulacija, ki jim omogoča višjo finančno varnost in boljši standard za življenje. Menim, da kljub dobri rezultatom pri zadovoljstvu s sistemom plač in nagrajevanja še vedno ostaja zadosten manevrski prostor, s katerim bi podjetje lahko naredilo izboljšave v prid zaposlenih.

Kar se tiče izobraževanj pa analiza kaže, da se zaposleni še vedno ne zavedajo njihove pomembnosti, to jim namreč koristno za osebno in poslovno rast. Podjetju predlagam, naj nadaljuje z vsemi oblikami izobraževanja zaposlenih, saj je to izredno pomembna oblika motivacije. Povprečna ocena zaposlenih o zadovoljstvu izobraževanja je bila najnižja, in sicer zato, ker vsa izobraževanja potekajo po zaključenem delovnem času. Dejstvo pa je, da vsi cenimo svoj prosti čas, kljub temu da se zavedamo pomena izobraževanj. Kot izboljšavo podjetju predlagam, da vključijo izobraževanja v okvir rednega delovnega časa.

Rezultati analize kažejo na preobremenjenost zaposlenega, nezadovoljstvo glede pričakovanih rezultatov in nejasnost kriterijev za napredovanje. Vse skupaj je med seboj zelo povezano z današnjo splošno situacijo (epidemijo), zmanjševanjem stroškov podjetja in pričakovanim dobičkom, torej se pri tem vprašanju še vedno nahajamo v nekem

začaranem krogu. Na dolgi rok to posledično lahko slabo vpliva na zaposlene in prav tako na izgubo rednih strank, saj zaradi preobremenjenosti zaposlenih lahko pride do slabe energije, volje in neučinkovitosti pri delu. To pa lahko stranke zelo hitro občutijo in tako jih podjetje izgubi. Menim pa, da bi podjetje lahko kljub situaciji znižalo produktivnost, ki vpliva na število zaposlenih v trgovini, da bi s tem razbremenili zaposlene, saj bi se znižalo število ur na zaposlenega in povišalo število zaposlenih.

Celotna slika ankete je zelo pozitivna, kar kaže na to, da podjetje pri motiviranju in nagrajevanju dobro opravlja svojo nalogo. Menim, da bi podjetje lahko z majhnimi spremembami dosegalo še boljše rezultate. Zaposleni so prvi in končni stik s strankami, kar je izjemnega pomena za rast podjetja, zato je še kako nujno vlaganje v izobraževanja, vzdrževanje pozitivne klime in tudi nagrajevanje svojih zaposlenih za trud. Vzajemno zaupanje je zelo pomembno, saj pripomore k stabilnosti in obstoju podjetja tudi v kriznih situacijah (COVID-19), zaposlenim pa omogoča socialno in finančno preskrbljenost.

SKLEP

V trgovskih podjetjih postaja motivacija zaposlenih z leti vse bolj kompleksna, saj si zaposleni želijo vedno več in točno spoznajo, kaj hočejo od podjetja. Včasih so se delojemalci borili za pozornost delodajalca, sedaj pa se je skozi generacije to zasukalo tako, da se mora delodajalec bolj potruditi in iskati vse možne načine, kako motivirati zaposlenega, da ostane v podjetju.

Pred leti je bilo dovolj, če smo zaposlenega motivirali z manjšo denarno nagrado. S tem je bil zaposleni zadovoljen in se je čutil pripadnega podjetju. Skozi čas so zaposleni pridobili vse večje ambicije in niso več zmogli najti smisla pri dodelitvi delovnih nalog. V večini primerov namreč ne opravljajo želenega dela. Iz tega razloga tudi ne morejo nastati rezultati posameznika, ki bi prispevali k želenim ciljem v korist podjetja.

Tako so delodajalci pričeli z različnimi načini motiviranja, toda v večini primerov so pozabili preučiti vsakega posameznika posebej. Šele, ko preučimo vsakega zaposlenega posamezno, mu lahko dodelimo delovne naloge, za katere menimo, da bo pri tem izkazal svoje najboljše sposobnosti in vrline ter da bo že samo delovno mesto oziroma naloga njegova motivacija. Če vidimo, da zaposleni še vedno nima dovolj motivacije, ga spodbujamo, pohvalimo in mu damo vedeti, da je pomemben člen v podjetju. Pustimo, da izrazi svoje mnenje o opravljenem delu in ob tem ga lahko pohvalimo in mu to tudi javno povemo. Ob tem izrazimo zaupanje in lahko mu dodelimo še bolj zahtevne naloge. Pohvalimo ga nadrejenim in predlagamo, da ga denarno nagradijo oziroma ga predlagamo za napredovanje. Tako zaposleni postane še bolj pripaden podjetju, čuti se še bolj pomembnega in ima bistveno večje zaupanje do vodje.

V trgovskih podjetjih je še kako pomembno, da so prodajalci motivirani, saj so edini in prvi, ki imajo zadnji stik s kupci, prinašajo dodano vrednost k opravljeni storitvi in so pogonska sila podjetja.

Podjetja pri izbiri zaposlenih prodajalcev upoštevajo lastnosti, ki bodo v prihodnje vplivale na uspešnost tako zaposlenega kot organizacije (osebnost, čustvena stabilnost, optimizem, nagnjenost k timske delu, delu s strankami ipd.) (& Snoj, 2017, str. 337).

LITERATURA IN VIRI

1. Ahearne, M. & Steenburgh, T. (2012). *Motivating salespeople: what really works*. USA: Darden School of Business.
2. Black, J. & Porter, W. (2000). *Management: meeting new challenges* (1. izd.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
3. Djukić, D. (2006, 6. oktober). *Praktični vodnik po nagrajevanju prodajalcev* (1. izd.) [e-knjiga]. Pridobljeno 12. januarja 2021 s <https://www.uspesna-prodaja.com/f/docs/brezplacne-knjige/Prakticni-vodnik-po-nagrajevanju-prodajalcev.pdf>
4. Dobovišek, A. (2004). Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev. *Manager plus*, 3, 46–50.
5. *Eurospin Eko d.o.o.* (Brez datuma). Pridobljeno 6. februarja 2021 s <https://www.eurospin.si/>
6. Gawel, J. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 1-2.
7. Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for and from your employees*. New York: Amacom.
8. Iršič, M. & Snoj, B. (2017). *Menedžment prodaje – Za teorijo in prakso: znanstvena monografija*. Harlow (Great Britain): Pearson Education.
9. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo: Nasveti za poslovno uspešne* (prevod dela). Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
12. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
13. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
14. Možina, S. (1999). Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 3(3), 3–5.
15. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

V okviru diplomskega dela o motiviranju in nagrajevanju prodajalcev v trgovskem podjetju Eurospin Eko moram opraviti raziskavo o motiviranosti in nagrajevanju prodajalcev. Prosila bi Vas, da izpolnite anonimno anketo ter odgovorite iskreno. Pridobljeni podatki bodo služili izključno za izdelavo diplomske naloge. Čas reševanja ankete je 5 minut. Gordana Živković.

Vprašanje 1 – Delovno mesto:

- Študent
- Prodajalec
- Pomočnik poslovodje (3. oseba)
- Namestnik
- Poslovodja
- Področni vodja

Vprašanje 2 – Spol:

- Ženska
- Moški

Vprašanje 3 – Starost:

- Pod 18let
- 18–20 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 let ali več

Vprašanje 4 – Čas zaposlitve:

- Do 1 leta
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11 let ali več

Vprašanje 5 – Oblika zaposlitve:

- Redno zaposlen/-a za določen čas
- Redno zaposlen/-a za nedoločen čas
- Študent/-ka

Vprašanje 6 – Izobrazba:

- Osnovnošolska
- Poklicna
- Srednješolska
- Višješolska
- Visokošolska
- Univerzitetna
- Magisterij
- Doktorat

Vprašanje 7 – Z delom, ki ga opravljam, sem:

- Zelo nezadovoljen
- Nezadovoljen
- Niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- Zadovoljen
- Zelo zadovoljen

Vprašanje 8 – Ocenite stopnjo motiviranosti pri delu v vaših poslovnih enotah:

- Nezadovoljiva
- Zadovoljiva
- Nadpovprečna

Vprašanje 9 – Ali z veseljem prihajate na delo?

- Da
- Ne
- Neopredeljen

Vprašanje 10 in 11 (v spletni anketi je bilo razdeljeno na 2 vprašanji: 10. vprašanje – Motivacijski dejavniki po pomembnosti, 11. vprašanje – Motivacijski dejavniki po zadovoljstvu).

Spodaj so naštetni motivacijski dejavniki, ki se lahko razlikujejo po **pomembnosti** in po tem, koliko so zaposleni **zadovoljni** z njimi. Zato obkrožite, koliko vam je določeni dejavnik pomemben in koliko ste zadovoljni z njim (stopnja 1 pomeni, da vam ni pomembno oziroma sploh niste zadovoljni, končna stopnja 5 pa pomeni, da je to za vas zelo pomembno oziroma ste z dejavnikom zelo zadovoljni):

- 1 – Nepomembno, sploh nisem zadovoljen
- 2 – Malo pomembno, nisem zadovoljen
- 3 – Srednje pomembno, sem neodločen
- 4 – Pomembno, sem zadovoljen
- 5 – Zelo pomembno, zelo sem zadovoljen

Motivacijski dejavniki	Pomembnost	zadovoljstvo
Varnost pri delu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Zagotovljeno delovno mesto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sanjska služba	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dobri odnosi s sodelavci	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Omogočeni delovni pogoji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Napredovanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Delovni čas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Svoboda pri odločanju	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Samostojnost pri delu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pohvala stranke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pohvala nadrejenega	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Plača	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nagrada	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dodatno izobraževanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Status v podjetju	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vprašanje 12, 13, 14 in 15 (v spletni anketi je bilo vprašanje razdeljeno na 4 vprašanja: 12. vprašanje – Denarno nagrajevanje po pomembnosti, 13. vprašanje – Denarno nagrajevanje po zadovoljstvu, 14. vprašanje – Nedenarno nagrajevanje po pomembnosti, 15. – Nedenarno nagrajevanje po zadovoljstvu).

Spodaj so našteje različne oblike *nagrajevanja*, ki se lahko razlikujejo po **pomembnosti** in po tem, koliko so zaposleni **zadovoljni** z njimi. Zato obkrožite, koliko vam je določena oblika nagrajevanja pomembna in koliko ste zadovoljni z njo (stopnja 1 pomeni, da vam ni pomembno oziroma sploh niste zadovoljni, končna stopnja 5 pa pomeni, da je to za vas zelo pomembno oziroma ste z dejavnikom zelo zadovoljni):

- 1 – Nepomembno, sploh nisem zadovoljen
- 2 – Malo pomembno, nisem zadovoljen
- 3 – Srednje pomembno, sem neodločen
- 4 – Pomembno, sem zadovoljen
- 5 – Zelo pomembno, zelo sem zadovoljen

Oblike nagrajevanja	Pomembnost	Zadovoljstvo
Denarno nagrajevanje		
Povišanje osnovne plače	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Mesečna stimulacija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Uspešnost posameznika	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Uspešnost tima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Napredovanje v višji plačilni razred	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nedenarno nagrajevanje		
Odgovornejše in zahtevnejše delo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Napredovanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Izobraževanja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Zaupanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Javna pohvala pred timom	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pohvala nadrejenega	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dajanje prostih dni	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nagradne igre	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nagrade (potovanja, darilni boni)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vprašanje 16 – S sistemom plač sem:

- Zadovoljen
- Nezadovoljen
- Drugo

Vprašanje 17 – S sistemom nagrajevanja sem:

- Zadovoljen
- Nezadovoljen
- Drugo

Vprašanje 18 – SE STRINJATE s spodaj naštetimi omejitvami, ki predstavljajo ovire (demotivatorji) pri vašem delu vplivajo na motivacijo?

1 – Sploh se ne strinjam

2 – Ne strinjam se

3 – Sem neodločen

4 – Strinjam se

5 – Popolnoma se strinjam

- Ne poznam pričakovanja svoje vodje
- Pričakovani rezultati so nerealni
- Na delovnem mestu čutim preobremenjenost
- Graje so pogoste
- Kriteriji za napredovanje so nejasni
- Za kolektiv sem samo številka

- Vodja mi ne daje dobrega zgleda
- Komuniciranje vodje je neodkrito
- Vodja nima razumevanja za zasebno življenje
- Delovni čas je predolg
- Vodja me ne pohvali