

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MOTIVIRANJE PRODAJNIH  
SVETOVALCEV

SANDRA MEDIC

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MOTIVIRANJE PRODAJNIH  
SVETOVALCEV

Sandra Medic

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Klemen Širok



## **POVZETEK**

Raziskovalna naloga obravnava motiviranje prodajnih svetovalcev. Motivacija je pojem, ki se lahko uporablja tudi v vsakdanjem življenju, vendar marsikdaj izgubi svoj pomen zaradi nepravilne uporabe. To se kaže predvsem v poslovnem svetu, kjer je potrebno, da nadrejeni skrbijo za dobro razpoloženje in motiviranost zaposlenih. Cilj raziskovalne naloge je predvsem prikazati, kateri so najpomembnejši motivatorji, ki v današnjem času vplivajo na motiviranost, kako se jih dejansko doseže in kaj je potrebno storiti, če se želi zaposlene pravilno vzpodbujati in voditi. Raziskava je bila izvedena s pomočjo intervjujev z zaposlenimi svetovalci v prodajnih centrih podjetja Si.mobil d. d. Namen intervjujev je bil predvsem ugotoviti, kaj zaposlene dejansko motivira, kaj si želijo spremeniti in seveda, kako bi oni vodili center, da bi bilo zadovoljstvo zaposlenih čim večje. Ugotovljeno je bilo, da zaposleni potrebujejo predvsem dobro komunikacijo in nagrade. Čutiti se morajo pomembne in koristne za podjetje.

*Ključne besede:* motivacija, motivatorji, komunikacija, potrebe, zaposleni.

## **SUMMARY**

My thesis is about how to motivate sales personnel. Motivation is a term commonly used in everyday life. But sometimes it loses its meaning because of incorrect use. That can be often seen in business world, where management tries to encourage and stimulate their employees. The goal of my study is to find out which are nowadays the most important motivators, and how they influence employees' motivation. I also explored how these motivators can be exercised, how to properly motivate and lead employees. Research confirmed the importance of communication and proper reward system. Employees have to feel useful and important. The research was made in the company Si.mobil d. d. and its aim was to find out what motivates employees and what this motivation means to them, and, in addition, what are some issues they would change.

*Key words:* motivation, motivators, communication, needs, employee.

**UDK:** 339.138(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Opredelitev pojma motiviranje</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Motivacijske teorije</b> .....	<b>7</b>
3.1	Maslowova hierarhija potreb .....	7
3.2	Alderferova ERG teorija.....	8
3.3	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija .....	9
<b>4</b>	<b>Opredelitev najpomembnejših motivatorjev</b> .....	<b>13</b>
4.1	Pravičnost .....	13
4.2	Varnost	
4.3	Denarne nagrade .....	14
4.4	Priznavanje .....	16
4.5	Odgovornost .....	17
<b>5</b>	<b>Načini motiviranja zaposlenih</b> .....	<b>19</b>
5.1	Komunikacija.....	19
5.2	Letni razgovor.....	21
<b>6</b>	<b>Metode raziskovanja</b> .....	<b>23</b>
6.1	Kvalitativne metode.....	23
6.1.1	Intervju .....	23
6.1.2	Analiziranje kvalitativnih podatkov .....	24
<b>7</b>	<b>Ugotovitve in spoznanja</b> .....	<b>27</b>
7.1	Predstavitev podjetja Si.mobil d. d.....	27
7.2	Predstavitev delovnega mesta prodajalec/shop manager.....	27
7.3	Načini motiviranja prodajnih svetovalcev .....	28
7.3.1	Namen letnih razgovorov s sodelavci .....	28
7.3.2	Plača .....	29
7.4	Izsledki raziskave .....	30
7.4.1	Motivacija.....	30
7.4.2	Organizacijska klima.....	30
7.4.3	Odgovornost .....	31
7.4.4	Komunikacija .....	31
7.4.5	Delovni pogoji.....	32
7.4.6	Politika podjetja.....	32
<b>8</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>35</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>37</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>39</b>





## **TABELE**

Tabela 3.1	Vrsta potreb in procentualni prikaz njihove dejanske zadovoljenosti .....	8
Tabela 3.3	Najpomembnejši higieniki in motivatorji .....	10
Tabela 7.2	Kriteriji za umestitev delavca v stopnjo plačilnega pasu, ki se uporabljajo za umestitev in za presojanje pravilnosti umestitve znotraj plačilnega pasu. ..	29



## 1 UVOD

V projektni nalogi predstavljam, kaj pomeni pojem motivacija, kdaj je potrebna motivacija in kaj nanjo vpliva. Motivacija je beseda, ki se velikokrat uporablja v teoriji, moj namen pa je predvsem predstaviti motivacijo kot pojem, ki se ga da uporabljati tudi v praksi. Z raziskavo pa sem skušala predstaviti tudi dejansko stanje motiviranosti prodajnih svetovalcev v podjetju Si.mobil d. d. in kako prodajni svetovalci in njihovi nadrejeni razumejo pojem motivacije in komunikacije v prodajnih centrih.

Uspešno motiviranje zaposlenih je tesno povezano z motivacijskimi teorijami, ki jih morajo nadrejeni poznati, če želijo svojo nalogo uspešno izpeljati. Potrebno se je zavedati potreb zaposlenih in njihovih želja. Pomembno je tudi, da se upošteva njihova mnenja, kar pa pripelje do dobrih odnosov in razumevanja. Vodilni ne smejo pozabiti, da je nadvse pomembna komunikacija, ki je temelj, da se njihov načrt uresniči. Pravilni pristop, prijazna beseda in prijetno obnašanje, zaposlenim vlivajo zaupanje, kar posledično pripelje tudi do lažjega motiviranja in spodbujanja za delo. Torej lahko v sklop motivatorjev uvrstimo tudi komunikacijo, katera povzroča določeno mero zaupanja med zaposlenimi in seveda motiviranost za delo.

Ko se vodilni naučijo komunicirati z zaposlenimi, je pomembno, da se naučimo tudi upoštevati njihove potrebe. Ugotoviti moramo, kateri so tisti najpomembnejši motivatorji, ki poskrbijo za nasmejane obraze na delovnem mestu. Mnogi managerji menijo, da so najpomembnejši varnost, pravičnost, plača in odgovornost. Če ne znamo poskrbeti za zadovoljitev vsaj teh motivatorjev, lahko kaj hitro izgubimo nadzor nad zaposlenimi.

Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz uspešnega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Povečano zanimanje za kakovostno delo je nedvomno povezano s spoznanjem, da lahko podjetja ustvarjajo konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem trgu, predvsem s svojimi zaposlenimi. Sodobna nefinančna merila poslovne uspešnosti, ki se pri nas šele počasi uveljavljajo, so povezana z odnosom do zaposlenih, z njihovim zadovoljstvom in motivacijo, z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin, hitrostjo učenja in obvladovanja procesov, z vrednotenjem tako imenovanega intelektualnega potenciala podjetij (Primc, 2000). Zato moramo vedeti, da lahko nekega zaposlenega motivira denar, drugega pa prosto petkovo popoldne. Predvsem pa je pomembno, da se opredelimo širše, kjer pa se začne motiviranje. Vsak manager bi moral znati motivirati svojega zaposlenega. Z njim bi moral znati izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta, oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu, itd. Zato je potrebno, da se z vsakim zaposlenim vsaj enkrat letno pogovori o njegovem delu. To je čas za pregled dosežkov in opredeljevanje novih

ciljev. Preuči in obravnava se teme, kot so cilji in naloge, izpopolnjevanje veščin in znanja, procesi in metode ter povratne informacije (Martin 2005, 98).

Vsi smo opazili, da se je način dela v zelo kratkem času spremenil. Dandanes živimo v dinamičnem svetu, ki ga lahko jemljemo kot pozitivno spremembo. Spremenil se je način dela iz starega industrijskega v novejši, informacijski, ki lahko poteka tudi preko domačega naslonjača ali telefona, kratkoročnih in individualnih pogodb. Posledično so se ljudje navadili, da ne delajo samo zato, da zaslužijo za kruh in preživetje. Danes večina zaposlenih preživi večji del dneva na delovnem mestu, predvsem v pisarnah pred računalniki. Zato mora biti to delovno mesto udobno in vlivati zaposlenim neko veselje do dela. Tako se je razvilo iz vprašanja delati ali ne, naslednje vprašanje, »kako?« Te spremembe so postale dobrodošle za ljudi, ki imajo ambicijo po uspehu in napredovanju v organizacijskem življenju (Martin 2005, 48–53).

Gruban komentira spremembe v managementu v reviji Industrijska demokracija z naslednjimi besedami (2000):

V managementu se dogaja neopazna revolucija. Tako kot nekako vsakih 75 let zablesti Haileyev komet, tako se tudi dobrih 70 let po obdobju »prve managerske revolucije« iz dvajsetih let prejšnjega stoletja vrstijo spremembe v strateškem upravljanju organizacij. Neustavljiv je premik od strategij, sistemov in strukture k smotrom, procesom in ljudem.

Pojavlja se vprašanje, v čem se ljudje razlikujemo od tehnologije, robotov, androidov v sedanjosti in prihodnosti. Aktiviranje, vrednotenje in razvoj ter »upravljanje« človeškega kapitala nepogrešljivo postaja prva osrednja naloga kadrovske funkcije. Napoved, da bodo podjetja kmalu morala, tako kot objavljajo bilance in finančno vrednost svojega premoženja, v nekaj letih objavljati tudi »bilance človeškega kapitala«, niso več le sanjarjenja, ampak stvarnost. Človeški kapital je definiran kot zmnožek intelektualnega, čustvenega in socialnega kapitala, na voljo pa so že prvi eksperimentalni modeli njihovega ugotavljanja in vrednotenja (Ghoshal, 2000).

Na kratko lahko rečemo, da so se tehnologija, mišljenje in navade skozi čas zelo spremenile. Problem je le še v tem, da morajo nekatera podjetja to spoznati. Zavedati se moramo, da je človeški kapital čedalje bolj pomemben, in da je potrebno vanj veliko vlagati. Zato posledično potrebujemo znanje o tem, s čim in kako zaposlene motivirati, da bodo koristni za naše podjetje, in na nasprotni strani, kaj ji mi lahko kot podjetje nudimo.

Pri pisanju zaključne projektne naloge bomo izhajali iz domače in tuje strokovne literature s področja motiviranja in komunikacije ter tudi internih gradiv podjetja Si.mobil d. d. Pri raziskavi bomo uporabili kvalitativni pristop raziskovanja, ki vključuje intervju s petimi zaposlenimi prodajnimi svetovalci in analizo pisnih virov. Tako skušam prikazati kako poteka motiviranje, komuniciranje, vzpodbuda za delo in sama organizacija prodajnih centrov.

V raziskavi bomo ugotavljali, da kar zadeva management in samo motivacijo zaposlenih, je le ta v zadnjih letih zelo napredovala. V podjetju Si.mobil nadrejeni bolj cenijo in spoštujejo zaposlene, ker se zavedajo, da imamo vsi svoje potrebe in želje. Veliko večji poudarek je na letnih razgovorih, kjer se skuša ugotoviti, kako se zaposleni počuti na delovnem mestu, kaj ga moti in kaj veseli. Na podlagi le teh pa skušajo narediti čim bolj prijetno delovno okolje, ki vpliva tako na zaposlene kot na stranke.

Projektna naloga se bo pričela z uvodnim poglavjem o sami motivaciji in kako jo kot pojem razumejo managerji. V naslednjem poglavju razlagam nekatere najbolj uporabne motivacijske teorije po mnenju managerjev ter zatem tudi najpomembnejše motivatorje, ki jih prepoznamo skozi motivacijske teorije. V tretjem poglavju sledijo metode motiviranja zaposlenih, ki razlagajo, na kakšen način lahko zaposlene spodbujamo za delo. V poglavju o metodah raziskovanja razlagam, katero metodo sem si izbrala in zakaj. V zadnjem poglavju pa predstavljam svoje ugotovitve in spoznanja.



## 2 OPREDELITEV POJMA MOTIVIRANJE

Takoj na začetku bi opredelila samo besedo motivacija, gledano iz psihološkega vidika. Ta izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni premikati se. Motivacija tako rekoč predstavlja psihološke procese, ki vzpodbudijo, usmerjajo in stremijo k vztrajnosti pri prostovoljnih dejanjih z zastavljenim določenim ciljem (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002). Na drugi strani ima motivacija še en pomen, ki ga uporabljamo predvsem v managementu. To je spodbujanje zaposlenih za delo, navduševanje in organizacija samega dela. Nadrejeni morajo najti pravi način motiviranja, kar pomeni, da je potrebno poznati svoje zaposlene, njihove potrebe, želje in pričakovanja. Šele zatem lahko govorimo o motiviranih in zadovoljnih zaposlenih (Tosi 2000, 154).

Vendar pa ne smemo pozabiti, da se danes zaposlene težko motivira. Nekatera podjetja spreminjajo svoje delovne procese. Nekatera podjetja pa celo sploščujejo hierarhijo le zato, da bi zmanjšala organizacijsko strukturo. Vsekakor je vzrok uporabe neprimernih načinov motiviranja s strani managementa tudi v samih potrebah zaposlenih, ki se spreminjajo iz generacije v generacijo. Pozabljamo tudi, da za uspešnost dela ni pomemben le talent, temveč tudi vztrajnost, požrtvovalnost in prizadevnost. Motivacija pa je tista, ki zaposlenim daje zagon za delo, da vanj vložijo več truda in energije kot morda ostali zaposleni.

Ker se zavedamo, da je motiviranje zaposlenih ena najtežjih nalog managementa organizacije, je potrebno z določenimi motivacijskimi ukrepi vplivati na osebno dožemanje, razumevanje, zavest in odnos, ter prepričanje in doživljanje zunanjih in notranjih *spodbud zaposlenega* (Hari, 2008).

Dovolj je, da se pojavlja ena ovira pri uveljavljanju motivacijskih ukrepov, saj lahko že ta poruši sistem delovanja. Zato moramo poudarjati in si zapomniti prednosti motivacije, ki nas vzpodbudijo k ohranjanju pozitivnega vzdušja na delovnem mestu. Mnogi uporabljajo formulo, za katero pravijo, da naj bi bila bistvo uspešne motivacije. Sam nastop (tako nadrejenega, načina dela in organizacije) je zelo močno povezan z motivacijo. Torej, če ne nastopimo pozitivno in na pravi način, lahko kaj hitro zgubimo zaupanje zaposlenih in njihovo voljo do dela (Hari, 2008).

Povem lahko tudi, da podatki neke raziskave kažejo, da je 50 % mladih strokovnjakov nemotiviranih za delo, ki ga opravljajo. Razlogi za to so pa predvsem naslednji (Možina 1998):

- ne vedo točno katero delo naj opravljajo, kaj se od njih pričakuje,
- ni opredeljenih ciljev, povezanosti med zaposlenimi,
- ni priložnosti, da bi pokazali svoje sposobnosti, znanje in zamisli,
- ni ustreznih priznanj za dobro opravljeno delo,
- ni timskega dela, sodobnega vodenja in koordiniranja dela in
- slabi medosebni odnosi.

Iz tega lahko sklepam, da mora vodja oziroma tisti, ki skuša zaposlene motivirati, vedeti, kaj dejansko je motivacija, kakšne so potrebe zaposlenega in nenazadnje kakšna so njihova pričakovanja. Zato bom v naslednjem poglavju predstavila motivacijske teorije.



### **3 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Preden lahko govorimo o motivaciji, se moramo vprašati, kakšne so potrebe posameznika. Potrebe prepoznamo, ko začutimo določeno obnašanje, ki vzkali pri posamezniku, kateri želi zadovoljiti te potrebe. Močnejša je potreba, bolj smo motivirani za doseg nekega cilja.

V nadaljevanju se bom omejila in razložila po mojem mnenju najbolj pomembne in uporabne motivacijske teorije v managementu. To je Maslowa hierarhija potreb, Alderferova ERG teorija in Herzbergova dvofaktorska teorija.

#### **3.1 Maslowova hierarhija potreb**

Hierarhija prikazuje strukturo potreb, od najbolj do najmanj osnovnih.

Na prvi stopnji piramide so fiziološke potrebe. Te vključujejo zadovoljevanje bioloških potreb, kot so hrana, voda, zavetišče in zrak. V organizacijskem okolju so to predvsem potrebe po odmoru, dopustu, fizičnem udobju na delovnem mestu in delovni čas.

Naslednja potreba je potreba po varnosti, kot so zagotovljeno in stabilno okolje, kjer se lahko zavaruješ pred bolečino, grožnjami in boleznijo. Organizacija lahko zadovolji to potrebo, če omogoči višje plače in delovne pogoje ter varnost zaposlitve.

Tretjo raven zapolnjuje potreba po pripadnosti in spoštovanju. Vsi imamo željo po ljubezni, vplivnosti in povezanosti z drugimi ljudmi, v organizaciji pa predvsem po dobrih odnosih s poslovnimi partnerji, sodelavci in nadrejenimi.

Četrta potreba je zavest. Tu se lahko osredotočimo na samozavest, ki jo pridobimo preko svojih dosežkov v karieri ali v družbi. Potrebo lahko zadovoljimo že, če damo zaposlenemu vedeti, da ima možnost napredovanja, ga pohvalimo za dobro opravljeno delo ali mu damo možnost, da prevzame odgovorno delo.

Na peti stopnji, na vrhu piramide pa stoji samouresničitev. Tu gre za potrebo po samopotrditvi in samozapolnitvi, govorimo o potrebi po rasti svojega potenciala, razvijanja svojih sposobnosti, sodelovanja pri odločanju, samostojnem in kreativnem delu (Kreitner idr. 2002, 180).

**Tabela 3.1** Vrsta potreb in procentualni prikaz njihove dejanske zadovoljenosti

Vrsta potreb	Stopnja zadovoljenosti
Fiziološke potrebe	85 %
Potrebe po varnosti	70 %
Družbene potrebe	50 %
Potrebe po spoštovanju	40 %
Potrebe po samouresničevanju	10 %

Vir: Hari, 2005.

Maslow je ugotovil, da se ljudi motivira različno, ker nihajo med različnimi stopnjami hierarhije potreb. Najbolj pa izstopa motiviranje pri obnašanju, kjer se ljudje ponavadi poslužujejo nižjih ravni hierarhije. Fiziološke potrebe so bile vedno najbolj pomemben motivator, vendar, ko so bile le te zadovoljene, je na dan vzklila potreba po varnosti, ki se je nadaljevala v mnoge zahtevnejše potrebe. Iz tega lahko sklepamo, da moramo v delovno okolje vpeljati čim več pozitivne energije, ki bo zaposlene prepričala, da je v njem mogoče zadovoljiti njihovo, po Maslowu največjo potrebo, potrebo po samouresničitvi. Te potrebe lahko delno zadovoljimo tudi s skupinskim delom, kjer imajo zaposleni možnost po dokazovanju ter hkrati spoznavajo svoje vrline, se dejansko povežejo z organizacijo in spoznajo prednosti in slabosti svojega tekmeca (McShane 2003, 273).

Vendar moramo kljub temu paziti, da se celotna hierarhija potreb po Maslowu spoštuje. Če bomo skušali v delovno okolje vpeljati zadovoljevanje osnovnih potreb, ostale pa skušali zatreti, se bo slej ko prej pojavilo nesoglasje med delavci. Torej, ravnati moramo skrbno in pravično. Vsak delavec ima svoje pravice in potrebe po urejenem delovnem mestu in delovnih pogojih.

### **3.2 Alderferova ERG teorija**

ERG teorija je bila postavljena, da bi izboljšala napovedi Maslowe teorije. Ta teorija razdeljuje človekove potrebe v tri osnovne kategorije, in sicer na obstoj ali eksistenčne potrebe, odnose ali potrebo po varnosti in rast ali potrebo po osebnem razvoju. Vse tri kategorije je mogoče povezati v Maslowo hierarhijo. Potrebo po obstoju lahko povežemo s fiziološkimi potrebami, potrebo po odnosih lahko povežemo s potrebo po pripadanju in rast s potrebo po zavesti in samouresničitvi (Kreitner idr. 2002, 181).

Teorija temelji na spoznanju, da motivacija zaposlenega ne temelji samo na zadovoljevanju ene vrste potreb, temveč se med sabo prepleta več ravni. Na primer, včasih morda kdo želi zadovoljiti potrebo po odnosih, čeprav potreba po rasti še ni popolnoma zadovoljena.

Ne smemo pozabiti, da nekateri, ko ugotovijo, da neke potrebe ne morejo zadovoljiti, nazadujejo namesto napredujejo. Tisti, ki začutijo, da je določena potreba preveč oddaljena, da bi jo lahko zadovoljili, postanejo črnogledi in nemotivirani. So pa tudi ljudje, ki reagirajo drugače. V primeru, ko ugotovijo, da določena potreba ni zadovoljiva, se zato osredotočijo na tisto, ki jim koristi in daje motivacijo (HR – Upravljanje s človeškimi viri 3, 2004).

### **3.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija**

Herzbergova motivacijska teorija pa je po mnenju mnogih najpogostejša teorija na katero se ozirajo strokovnjaki motiviranja. Zato bom o njej spregovorila malo bolj podrobneje.

Raziskave v managementu kažejo, da je Herzbergova teorija najbolj uporabna za motiviranje zaposlenih. Predpostavlja, da se potrebe posameznika skozi čas ne spreminjajo. Vsi zaposleni naj bi bili motivirani na osnovi možnosti rasti in zavesti. Ločimo higienike, ki ljudi ne motivirajo, v primeru, če niso ustrezno urejeni, jim celo znižujejo stopnjo motiviranosti. Na primer, zaposleni delajo, zato morajo dobiti plačo in zaradi tega niso nezadovoljni. Poznamo tudi motivatorje, ki zaposlenega motivirajo za nadaljnje delo in jim ustvarjajo neko pozitivno zadovoljstvo, kot so izzivi, pravičnost, odgovornost in podobno (Kreitner idr. 2002).

Če higieniki niso urejeni, se stopnja motiviranosti znižuje. Higieniki dejansko skrbijo in so potrebni, da zaposleni niso nezadovoljni s svojim delovnim mestom. V primeru, da pride do odsotnosti ali pomanjkanja higienikov, se moramo zavedati, da ni zagotovila za popolno izboljšanje situacije. Lahko se trudimo izboljšati odnose med zaposlenimi, ni pa nujno, da jih bomo. Zaposleni tako še vedno ostanejo nezadovoljni. Pri motivatorjih je drugače. Lahko se trudimo povečati motivacijo, vendar ni nujno, da želimo tudi dosežemo. Na primer, ne moremo povečati motiviranosti za delo, če vemo, da imamo popolnoma neurejene plače. Torej, vlagati moramo v higienike in nato šele v motivatorje, vendar ni cilj oba popolnoma izpopolniti.

Za delovno silo naj bi bila motivacija vzpodbuditev potrebe po prepoznavnosti in napredovanju, pravičnosti, odgovornosti, dosežkih in osebni rasti. Tem faktorjem pravimo motivatorji, ker zaposlene pripeljejo do zadovoljstva z delovnim mestom, kar jih posledično prepriča, da tudi ostanejo na sedanjem delovnem mestu. Najpomembnejši motivatorji so odgovornost, napredovanje in dosežki, prepoznavnost in sam način dela (Kreitner idr. 2002).

Motivatorji so povezani z visokim zadovoljstvom z delovnimi nalogami in željo po trdem delu. Če so ti motivatorji prisotni, se lahko učinkovitost dela poveča. Torej, če zaposlenemu na delovnem mestu dodelimo neko dodatno odgovornost, izziv in podobno, dejansko spodbudimo neko pozitivno zadovoljstvo. Kot motivator se najbolj pogosto pojavlja vsebina dela. Zato je veliko večja možnost, da ti pridejo na plan pri

delih, ki prinašajo zaposlenemu določene izzive. Managerji so se ravno zaradi tega čedalje bolj začeli osredotočati na motivatorje. Spreminjali so naravo dela in s tem naloge naredili bolj izzivalne in bistveno bolj vredne nagrade. Posledično so se zaposleni počutili veliko bolje, ker so vedeli, da opravljajo odgovorno delo, ki lahko pripomore tudi k njihovem statusu v organizaciji (Tosi 2000, 133).

Na drugi strani so higieniki, ki v nasprotju z motivatorji zaposlene celo odvrčajo od dela. Torej, če higieniki niso primerno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo z delom. Tu lahko govorimo o varnosti zaposlitve, delovnih pogojih, politiki organizacije ter odnosih med zaposlenimi in nadrejenimi. Če skušamo higienike, ki nam zbijajo motiviranost, popraviti, se moramo tudi zavedati, da nam ne bodo pripomogli pri motiviranju za delo. Torej, če se osredotočimo na določeno področje in skušamo z motivacijo doseči boljše rezultate, to še ne pomeni, da bomo s tem odstranili tudi nezadovoljstvo z delom. Zadovoljstvo pri delu je namreč povezano z rastjo in samozpopolnjevanjem, medtem ko je nezadovoljstvo povezano s samo vsebino in načinom opravljanja dela. Higieniki, ki ponavadi najbolj vplivajo na opravljanje dela so, kontrola dela, odnosi z nadrejenimi, plače in nagrade, delovni pogoji in nadzor nad delom, kultura organizacije in varnost pri delu (McShane 2003, 276). V tabeli je prikazan seznam higienikov in motivatorjev, ki so med seboj zelo povezani in se hkrati izključujejo (Tosi 2005, 133).

**Tabela 3.3** Najpomembnejši higieniki in motivatorji

<i>Higieniki</i>	<i>Motivatorji</i>
Tehnična pomoč	Odgovornost
Odnosi s sodelavci	Dosežki
Osebni dohodek	Napredovanje
Delovni pogoji	Način dela
Status	Priznanje
Politika podjetja	Možnost razvijanja in rasti
Varnost zaposlitve	
Odnosi z nadrejenimi	

Vir: Tosi 2005, 133.

Lahko rečemo, da so na nek način higieniki povezani z zunanjim delovnim okoljem zaposlenega. Na njegovo delo vsekakor vpliva način vodenja, plača, delovne razmere in še bi lahko naštevali. Zunanje delovno okolje je za zaposlenega pomemben faktor, saj je le-to zanj na nek način odskočna deska. Če se bo zaposleni zavedal, da podjetje nanj dobro vpliva, in če bo s svojo politiko in načinom komuniciranja naredilo pozitiven vtis, je večja verjetnost, da se bo povečalo njegovo zadovoljstvo, s pomočjo notranjih dejavnikov. Če zaposleni ne čuti, da je njegov odnos s tako imenovanim zunanjim

okoljem dober in zadovoljen, se bo to nezadovoljstvo slej ko prej odražalo tudi na notranjih dejavnikih. Na primer, če bi bili zadovoljeni in podani vsi motivatorji, ki naj bi poudarjali pozitiven odnos do delovnega mesta, zaposleni pa nima dobrih odnosov z zunanjim delavnim okoljem, je verjetno, da se na delovnem mestu ne bo počutil dobro. Kutzschenbach (2000, 87) komentira povečanje zadovoljstva, ki se pokaže z naslednjimi notranjimi dejavniki:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oz. v organizaciji in
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov:

- ustrezne politike in upravljanja v organizaciji,
- ustreznega vodenja,
- dobrih odnosov z nadrejenimi,
- dobrih delovnih razmer,
- ustrezne plače in
- dobrih odnosov s sodelavci.

Skozi to poglavje smo ugotovili, da je potrebno skrbeti za motivacijo zaposlenih v vsakem primeru, ne glede na to kakšen je njihov trenutni položaj, kakšne so trenutne razmere v podjetju in kolikšna naj bi bila splošna zadovoljenost potreb. Sledi pa vprašanje, kako poskrbeti za pravo motiviranost. O tem govori naslednje poglavje.



## 4 OPREDELITEV NAJPOMEMBNEJPIH MOTIVATORJEV

V prejšnjem poglavju sem predstavila teorije, ki jih lahko uporabimo za motiviranje zaposlenih. Skozi njih sem ugotovila, da je za management nujno, da poznajo tudi motivatorje. Na podlagi Herzbergove teorije v tem poglavju razlagam motivatorje, ki so po mnenju Forsytha (2002) najpogostejši razlog za produktivnejše delo zaposlenih.

Kot že rečeno, so motivatorji v tesni povezavi s samim pojmom motivacije. Ti dajo zaposlenim neke motive, jih spodbudijo in navdušijo nad delom. Ravnati je potrebno pravično, vsako našo zahtevo utemeljiti z razlogom in jasno razložiti zakaj od zaposlenega pričakujemo, da doseže določen cilj. V nadalje skušam z razlago nekaterih motivatorjev prikazati, kako motivirati zaposlene in posledično doseči te cilje.

### 4.1 Pravičnost

Vsi vemo, da se na delovnem mestu bolje počutimo, če imamo občutek določene pripadnosti. Če vemo, da nadrejeni z nami ravna pravično in ni zahrbtnega ravnanja med sodelavci. Za določeno znanje, izkušnje, dosežke, delo in vložen napor v to, da se je dosegel nek cilj, zaposleni pričakuje plačilo, ugodnosti, prepoznavnost ali karkoli drugega. Posameznik mora določiti, ali čutijo, da so obravnavani pošteno v sorazmerju s tem, kar oni pripomorejo k podjetju in s tem kar ostali (Forsyth 2002, 39). Upoštevati se mora tudi njegova odgovornost in nevarnost pri delu, ki je vsekakor pomemben člen pri dogovarjanju glede plačila. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se zaposleni ne bo počutil poplačanega za njegov trud in ne bo več vlagal toliko energije v svoje delo.

Pravičnost se lahko kaže na več načinov: navznoter, navzven ali preko posameznika. Notranja pravičnost se kaže skozi odnose med zaposlenimi, ne glede na to kolikšna je njihova odgovornost in kakšno delovno mesto zasedajo. Vsekakor je logično, da bo vršni management imel višjo plačo kot zaposleni v nekem oddelku, vendar se vseeno pričakuje določen odnos tudi do nižjih ravni zaposlenih. Potrebno je, da se razmerje med plačili uredi na pošten način. Torej, da ni prevelikih ali premajhnih razlik.

Zunanja pravičnost se primerja s podobnimi deli v različnih organizacijah. Ponavadi se primerja vršni management z vršnim managementom v drugem podjetju, ki pa ni primerljiv, saj ima morda večji dobiček ali uspešnost kot ta. Vendar se to dejansko dogaja in vzpodbuja trenja med zaposlenimi v različnih podjetjih. Primerjava in strmenje za nekom, ki zasluži trikrat več pod drugačnimi pogoji in razmerami je nesmisel (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002, 242).

O pravičnosti posameznika govorimo, ko se primerja posameznike znotraj določenega delovnega mesta in podjetja. To je zelo občutljivo področje. Če se primerjava ne izpelje zadovoljivo in dovolj pozorno glede na notranje in zunanje zadovoljstvo, je lahko ves trud zaman. Pozorni moramo biti na to, ali smo upoštevali

vse dejavnike posameznika, njegove potrebe in zahteve. Ali lahko njegove bonitete primerjamo z ostalimi zaposlenimi in koliko ima zaposleni dejansko koristi od podjetja. Tu lahko govorimo o osebnem dohodku, načinu dela, zahtevnosti dela in podobno (Kreitner idr. 2002).

## **4.2 Varnost**

Varnost zaposlitve ponavadi predstavlja dokaj velik motivator, vendar se tudi zgodi, da zaposleni želijo tvegati malo več, ker jim zatem pripadeta večja plača in nagrada. Večino dobrega počutja, kar se tiče varnosti, lahko zagotovimo z dobro komunikacijo in jasno vizijo, jasnimi opisi dela in preferencami. Zaposleni morajo vedeti, kaj se od njih pričakuje in kako bo ta uspeh izmerjen. Zaposlene lahko postavimo v tim, kjer se dela z učinkom in mu dodelimo pravega in odločnega nadrejenega (Forsyth 2000, 35).

Pomembna je tudi komunikacija z zaposlenimi. Kako sprejemamo odločitve, kaj je tisto, pri čemer dovolimo zaposlenemu, da prisostvuje s svojimi mnenji. V primeru, da določeno odločitev sprejmemo brez njegove prisotnosti, je lahko učinek popolnoma obraten. Začnejo se širiti govorice, ki lahko omajejo zaposlenčev občutek varnosti delovnega mesta, ali celo dobijo občutek iztekanja zaposlitve na tem delovnem mestu v podjetju. Kakorkoli, zavedati se moramo, da je zaposlene pametno vzpodbujati pri odločanju in njihova mnenja konec koncev tudi upoštevati, saj tako dobijo boljši občutek kar se tiče njihove zaposlitve, še posebej v primeru krize podjetja.

## **4.3 Denarne nagrade**

Če pogledamo realno, je le malokdo zadovoljen s svojo plačo. Dvomim, da bi se kdo branil večjega zaslužka. Plača je eden od vzrokov, ki povzroči nižje pozitivno zadovoljstvo zaposlenih.

Svojo trditev o zmernem nezadovoljstvu s plačami lahko potrdim z rezultati raziskave Siok-a. Najvišje zadovoljstvo se kaže pri zadovoljstvu s sodelavci in stalnostjo zaposlitve. Zatem pa sledi zadovoljstvo z delom in delovnim časom ter neposredno nadrejenim. Nekoliko nižje na lestvici je zadovoljstvo z delovnimi pogoji ter tudi zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja, s statusom v organizaciji in vodstvom organizacije. Po zadnjem rezultatu pa lahko sklepam, da so v slovenskih podjetjih najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja in plačo.

Nemalokrat pa se tudi zamislimo nad plačami vodilnih, ki so za zaposlene, po njihovem mnenju, vsekakor previsoke. Ponavadi imajo vodilni poleg visokih prejemkov še druge ugodnosti v obliki nagrad. Plače vodilnih so sestavljene iz osnovne plače, kratkoročnih in dolgoročnih nagrad, različnih ter izjemnih ugodnosti (Gruban, 2008). V Sloveniji je najbolj pomembna osnovna plača, ki vodilnim prinese največ prihodka, v



tujini pa so to nagrade za uspešnosti in podobno. Uspešnost je mogoče ugotavljati samo, kadar so poslovni cilji jasno opredeljeni. Doseganje ciljev pa mora nadzirati nadrejeni.

Danes je potrebno paziti, na kakšen način hočemo zaposlene motivirati in zatem nagraditi za njihovo dobro opravljeno delo. Namreč, ponujanje (denarnih) nagrad nemotiviranim zaposlenim je manipulacija podobna tisti, ko žejnemu postrežemo s slano vodo. Lahko tudi rečemo, da star model korenček - palica ne deluje več. Zaposleni se zatem pričnejo tudi tako obnašati. Postanejo leni, nepripravljeni prevzemati odgovornosti, vedno jih je potrebno preganjati za delo in so nepripravljeni za tveganje. Gruban (2008) meni, da je

... mnogo vodij, ki uporabljajo binarni model korenček - palica, strah, da bodo izgubili nadzor nad sodelavci, če ne bodo prakticirali tega modela. Ta žal deluje le pri domačih živalih in ne pri ljudeh. Kot že prej rečeno, nagrajevanje in motiviranje ni matematični algoritem ali zgolj strokovno vprašanje, ampak je pravi recept za vpogled v čustva in miselnost zaposlenega.

Skozi globlji pogled v zaposlenega, lahko ugotovimo predvsem, kaj teži zaposlenega, ali boljše plačilo res ne zagotavlja avtomatično večje zavzetosti, ali so uspešni in neuspešni sodelavci enako prepričani, da si zaslužijo boljše plačilo, ali denarne nagrade brez slehernega globljega notranjega pomena niso primerna spodbuda, itd. Zaradi tega lahko trdimo, da denar dodaja le bore malo k subjektivnemu občutku dobrega počutja, sreče, zadovoljstva in blaginje. V Sloveniji pa je veliko takih organizacij, ki vztrajno pozabljajo, da denarne dobrine ne omogočajo nujno tudi boljšega fizičnega in psihičnega počutja. Ljudje z zelo visokimi prihodki so relativno res zadovoljni s svojim življenjem, vendar komajda srečnejši v vsakodnevnem dogajanju in izkušnjah. Praviloma so celo bolj napeti in ni zaslediti, da bi se več časa posvečali življenjskim užitek. Meja ob vsem tem pa je vsekakor imeti dovolj denarja za vsaj spodobno kakovost življenja (Gruban, 2008).

Tu se vodje velikokrat sprašujejo, če denar resnično deluje kot motivator. Mnogi trdijo, da je lahko odgovor pritrdilen, če so izpolnjeni trije pogoji:

- nagrada mora biti občuten znesek in ne napitnina,
- nagrada ne sme biti v rednih časovnih intervalih ter
- če gre za posebne in ne vsakodnevne dosežke.

V nasprotnem primeru denar nikakor ne deluje kot motivator, ampak kot higienik. Zaposlene lahko naredi nezadovoljne, ne more jih motivirati sam po sebi. Znano je pa tudi, da teh načel ne najdemo v slovenskih modelih nagrajevanja.

Kot že rečeno je na plačilnih listah slovenskih vodilnih še vedno najpomembnejša osnovna plača. Višina nagrad za delovno uspešnost je bolj stvar dogovora med lastniki in vodstvom kot posledica uspešnega vodenja. Na vodenje najučinkoviteje vpliva določanje poslovnih ciljev in nadziranje njihovega doseganja. Ko se določijo kazalniki

uspešnosti, se določijo vsebina in smer prizadevanja ter poslovno odločanje. Lastniki, ki hočejo močno vplivati na poslovanje podjetja, bodo določili več poslovnih ciljev in več natančnih kazalnikov uspešnosti (Hari 2006, 1).

#### **4.4 Priznavanje**

En način priznavanja je pohvala zaposlenega po dobro opravljenem delu. Vendar je to priznavanje precej kratkoročno. Ko zaposleni opravi svoje delo se počuti dobro, še posebej, če ga tudi pohvalimo. Vendar pa sčasoma ta občutek mine. Zato moramo poskrbeti, da ima delavec primerno plačo glede na njegove dosežke. Vemo tudi, da se zaposlenčeva plača ne more povečevati iz meseca v mesec. Zato moramo zaposlenemu na drug način pokazati, da še vedno cenimo njegovo delo. To lahko storimo tako, da njegove dosežke omenimo javno na oddelčnih sestankih, da ga pohvali nekdo iz vršnega managementa, da se pohvalo zabeleži v kak internem časopisu ali na oglasno desko (Forsyth 2000, 41).

Tu lahko poudarim tudi, da še zdaleč niso vsi motivacijski vzvodi vezani na denar. Iskrena pohvala za dobro opravljeno delo ne stane nič. Tudi beseda »hvala« ima, če je mišljena iskreno in je izrečena pravočasno, čudežno moč. Tu pa se pojavi vprašanje, kaj torej tolikim vodjem in »šefom« preprečuje pogostejšo uporabo tega najcenejšega in včasih najmočnejšega motivatorja (Forsyth 2000, 103).

Da pa bi vzpodbudili tudi ostale zaposlene, pa se lahko poslužujemo še ostalih metod motiviranja kot je izbira zaposlenega meseca, razne nagrade (certifikati, značke, kravate ali kravatne igle) ali celo neformalne nagrade, kot je pohvala s šopkom rož, pijačo ali hrano. Zpomniti si moramo tudi, da se ti načini motiviranja uporabljajo tako pri posameznikih kot skupinah.

Izkazan interes za opravljeno delo zaposlenega včasih opazimo tudi preko službenega avtomobila. Ko vidimo določeno osebo, ki ima služben avto, avtomatično ravnamo z njo zelo spoštljivo. Velikokrat se zgodi, da zaposleni, ki ima možnost dobiti služben avto, le s tem ni zadovoljen. Zato je potrebno biti pri odločanju zelo trden, ker lahko tako nasprotovanje pripelje do nevoščljivosti in obrekovanja med zaposlenimi.

Drugi način, ki je povezan s priznavanjem, je tudi izredno učinkovit predvsem za mlade in ambiciozne sodelavce, a je pomemben tudi za marsikoga v zrelejših vrstah. To so novi izzivi. V časniku Delo je Linda Volk komentirala, na kakšen način se še lahko motivira zaposlene. Pravi, da veliko pomeni tudi informiranost, poznavanje strateških ciljev in identificiranje z njimi, celo težavna krizna obdobja bodo ob pravilnem komuniciranju managementa s sodelavci lažje prebrodljiva. Vemo, da dober pogovor, celovito izdelan odnos do notranjih javnosti in poštenost stanejo zelo malo, terjajo pa več komunikacijskih, diplomatskih in retoričnih spretnosti. V primeru da je naš visoko usposobljen in zagnan sodelavec slabo motiviran, bo sčasoma izgubil zagon ali pa bo, ko bo zaključil določen projekt, podjetje zapustil. Po drugi strani zaposleni, ki bi za

boljše rezultate potrebovali vsak svoje zagone, tiščijo raven produktivnosti navzdol, širijo duh lagodnosti med sodelavci in na koncu stagnirajo na najnižji, za okolico še sprejemljivi ravni. Najboljši bodo odšli, ostali bodo le kadri, ki nimajo kam. Cena zapostavljanja pomena motivacije je torej za podjetje zastrašujoče visoka.

Zaradi vseh teh dejavnikov, vzpodbujanja in priznavanja zaposlenčevega dela, je pomembno, da sodelavcem pomagamo zgraditi samozavest, tudi s tem, da dobijo potrditev za dobro opravljeno dela. Vzdrževati moramo zaupanje sodelavcev v vodstvo podjetja ter znova in znova dokazovati, da so tega vredni, kar storimo s pristopom, poštenostjo in osebnim izgledom. Nenazadnje pa je pomembno zadovoljstvo zaposlenih z delom, kar lahko dosežemo s poštenim priznanjem in pohvalo zaradi rezultatov, na drugi strani pa tudi s konstruktivno kritiko, utemeljeno z argumenti (Forsyth 2000, 57).

#### **4.5 Odgovornost**

Odgovornost je zelo povezana s samim delom, ki ga zaposleni opravlja. Vsi vemo, da se samo s kančkom povečane odgovornosti počutimo pomembnejši in vplivnejši. Marsikateremu zaposlenemu veliko pomeni, ali je na določeni dokumentaciji, ki jo je pripravil podpisan sam, ali je bila ta listina predana nadrejenemu in jo je zatem slednji tudi podpisal. S povečevanjem odgovornosti zaposlenih se lahko doseže večjo produktivnost in učinkovitost ter kakovost opravljenega dela.

Če ima manager določen tim zaposlenih, je zelo pomembno, da ga tudi upošteva. Da torej skuša dati možnost tistim, ki so polni idej, da prispevajo k boljšemu vzdušju in na nek način postanejo strokovnjaki za določen projekt, nalogo, tehnologijo ali kar koli (Hunsaker 2001, 122).

Skozi pregled vseh teh motivatorjev je nastala slika, kaj je resnično pomembno, da v podjetju ne zapostavljamo. Kako združiti motivatorje in ugotoviti, katere njihove lastnosti so za nas najpomembnejše, kateri je tisti pravi način za dosego motivacije, pa razlagam v nadaljevanju.



## 5 NAČINI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

V preteklosti ni bilo pomembno, kako se delavec počuti na delovnem mestu, katere naloge je dobil za opraviti v določenem času in kakšna nagrada sledi za opravljeno delo. Nadrejeni je imel nalogo, da posreduje navodila in delavec je imel to za opraviti. Brez kakršnih koli nasprotovanj. Zavedati se moramo, da managersko delo ni tako enostavno delo. Danes se namreč poudarja zadovoljstvo zaposlenega. Torej mora nadrejeni delavce pripraviti do tega, da bodo delo opravljali z veseljem in po svoji lastni volji. Z motivacijo dosežemo, da zaposleni opravi delo dobro in sam začuti željo po dokazovanju (Hunsaker 2001, 134).

Na drugi strani je zelo pomemben tudi sam slog vodenja in interno komuniciranje. Gruban meni, da se morajo nadrejeni najprej naučiti, kaj je komuniciranje in kaj informiranje, ter šele nato prijeti vajeti v svoje roke. Pri informiranju gre namreč zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, kjer se ne predvideva odziva. Pri komuniciranju pa naj bi šlo za aktivno udeležbo vseh v komunikacijo udeleženih strani. Problem je, kot že rečeno, tudi v samih slogih vodenja, kajti vodje ponavadi niso pripravljene na lastne vedenjske spremembe in na prakticiranje tako imenovanega participativnega managementa. Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. To drugačnost pa zagotavljajo ljudje (Gruban, 2008):

da so danes mnogi managerji še vedno prepričani, da sistem deluje po zgodovinskem načinu, torej da se sprejemajo samo tiste povratne informacije, ki jim godijo in jih želijo slišati. Morebitnim negativnim pa se ogibajo. Tako pogosto dobijo napačne povratne informacije, ter so prepričani, da so napake drugod, ne pri njih, in iščejo vzroke zanje drugje. Mnogi managerji verjamejo, da obstajata samo dva antipoda: demokratično in avtorsko vodenje. Tako mnenje je preživeto. Danes obstaja samo še situacijsko vodenje, ki je odvisno od situacije, pripravljenosti in zmožnosti druge strani za delo.

Lahko rečemo, da je temeljna naloga managerjev omogočiti zaposlenim uspešnost in motiviranost tudi v nadaljnji karieri. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine. Nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj, drugi si spet želijo biti slišani in upoštevani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo motiviranje zaposlenih, gotovo preživeli čredni sistemi nagrajevanja, saj so prilagojeni današnjim željam in pričakovanjem zaposlenih (Potočnik, 2000).

### 5.1 Komunikacija

Motivacija nam nič ne pomeni, če le te v vsakem času ne podpremo s komunikacijo. Na kratko lahko rečemo, če ni komunikacije, ni managementa. Komunikacijo moramo sprejeti kot nujo, brez katere se posla ne da izpeljati. Zato je v

veliki meri pomembno, na kakšen način komuniciramo z zaposlenimi. Na kakšen način sprejemamo opazke, pohvale, navodila in druge nam neugodne situacije na delovnem mestu, s kom dejansko komuniciramo (ali je to nadrejeni ali podrejeni), okoliščine in metode s katerimi želimo ustvariti ugodno ozračje.

Če želimo v delovnem okolju ustvariti pozitivno vzdušje, moramo s komunikacijo doseči, da nas zaposleni razumejo in točno vedo, kakšni so naši pogoji in kaj dejansko od njih zahtevamo. Pomemben je opis dela in natančna navodila, ki zaposlenemu dajo občutek varnosti. Ob tem ne smemo pozabiti na spodbudo, ki je velik del komunikacije. Zaposlenega je potrebno opomniti, da delo opravlja dobro in vestno, kar nas varuje pred slabim delom zaposlenega, njega pa hkrati še bolj motivira. Rutinska dela so čedalje manj povpraševana dela. Zato je potrebno zaposlenemu, ki opravlja to delo, vsaj s komunikacijo popestriti delavnik. Nazivi znajo marsikdaj zaposlenega odbiti od svojega nadrejenega. Zato je pomembno, da se nadrejeni zna vključiti v pogovor in da vedeti zaposlenemu, da naziv pomeni le višja delovna sila in ne tudi vzvišenost (Forsyth 2000, 132).

Včasih se zgodi, da med zaposlenimi veje napeto vzdušje. V takih primerih je pomembno, da se znamo približati zaposlenemu, ga povprašati o popolnoma banalnih zadevah in mu dati vedeti, da se vam lahko zaupa. Medtem pa moramo biti sposobni brati »med vrsticami«. Opazovati moramo zaposlenčevo obnašanje in njegove reakcije na različne pripetljaje. Ob vsem tem pa dober manager ne sme pozabiti na osnovno spoštovanje. Zaposlenemu moramo pokazati, da v posameznih situacijah skušamo ravnati pošteno, da smo dosegljivi za njih, da spoštujemo njihove poglede na zadevo, smo poštene in odločni (Forsyth 2000, 134).

Poznamo tudi tri motivacijske tehnike za zaposlene na delovnem mestu, ki se v zadnjem času najbolj uveljavljajo. Pomembno je delovno okolje, saj vemo, da zaposleni krožijo med različnimi delovnimi mesti ali delovnimi fazami tako, da opravljajo različna dela. Kroženje se izvaja periodično ali priložnostno, torej je lahko stalno in načrtovano, ali ga uvedemo glede na obstoječe zahteve delovnega procesa. Zaposleni pa pridobivajo nova znanja in veščine, kar povečuje njihovo motiviranost na delovnem mestu.

Razširitev dela pomeni, da skušamo delo posameznika dopolniti z delom drugega zaposlenega in, podobno kot z delovnim kroženjem, večamo raznolikost dela. Hkrati pa lahko tudi bogatimo delo tako, da zaposleni opravlja delo, ki ga sestavlja več med seboj povezanih delovnih opravil in aktivnosti.

Tu ne gre samo za razširjanje razpona dela, ampak tudi za njegovo globino, kar pomeni večje pristojnosti zaposlenega pri oblikovanju delovnih ciljev in načrtovanju delovnih nalog. Strategije bogatenja dela so lahko združevanje nalog, oblikovanje naravnih delovnih enot, oblikovanje povezav s poslovnimi partnerji, vertikalno razporejanje odgovornosti in oblikovanje poti za povratno zvezo (Forsyth 2000, 112).

Konec koncev ne smemo pozabiti, da lahko nezavedanje o organizaciji in poteku dela, nezavedanje o ciljih organizacije in sami politiki pripelje do slabe morale v organizaciji. Komunikacija ni tako enostavna kot se zdi na prvi pogled. Paziti je potrebno predvsem, na kakšen način želimo komunicirati (virtualni sestanek, elektronska pošta, sestanek v živo ...), kaj točno želimo sporočiti (razjasnjeni cilji sestanka), da damo sogovornikom možnost vključitve s svojimi mnenji in da sestanek časovno omejimo in skrbno izberemo sogovorce (Forsyth 2000, 100).

Na drugi strani je pomembna tudi neformalna komunikacija. Večina zaposlenih veliko časa preživi na delu, skoraj več kot doma. Zato je pomembno, da informacij ne prenašamo samo preko formalnih sestankov, kajti zaposleni se želijo na delovnem mestu tudi zabavati. Torej moramo poskrbeti, da se določene informacije tako rekoč prenesejo iz ust do ust.

Lahko pa tudi pogledamo na vodje v tujih državah. Tam naj bi znali vodje voditi ne le procese, temveč tudi ljudi. V tujini so mnenja, da je motiviranje zaposlenih nujno, saj ne le usmerja posameznika k doseganju določenega cilja, pač pa tudi določa, koliko bo delodajalec lahko izkoristil potencialne svojih delavcev (Volk, 2002). Radovan Kragelj, strokovnjak za delo z ljudmi, je v petih letih dela z ljudmi, ki iščejo novo zaposlitev, opazil več razlogov, zakaj se zaposleni odločajo za odhod iz podjetja. Na prvo mesto je postavil premalo samostojnosti pri delu, zatem sledi strokovni razvoj in izobraževanje, neobveščenost o dogajanju v organizaciji in neobjektivnost sistema nagrajevanja. Pravi pa tudi naslednje (Volk, 2002):

Zavedati se moramo, da je zelo pomembno, da so cilji za zaposlene zahtevni, vendar ne smejo presegati njihovih zmožnosti, saj se jih bodo sicer ustrašili in se jih sploh ne bodo lotili. Ključno vlogo tu ima način vodenja. Zapomniti si je pomembno, da ljudje redko zapuščajo organizacijo, praviloma zapuščajo svoje nadrejene.

## **5.2 Letni razgovor**

Zapomniti si je potrebno, da nikoli ne smemo zanemariti ali podceniti prispevka posameznika k zadanim ciljem. V kolikor se to zgodi, pade motivacija za delovne dosežke. Prispevek posameznika mora biti merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več, drugi manj. Za spremljanje doseganja ciljev, ter sledenje zaposlenih postavljenim ciljem, lahko spremljamo skozi letne razgovore. Pri tem poznamo nekaj pomembnih postavk (Možina 1999):

- ime in priimek ocenjevalca, oddelek itd.,
- pregled dosedanjega dela, doseženih rezultatov,
- ugotavljanje razlike med pričakovanim in doseženim, razlogi za eno ali drugo,
- načrtovanje delovnih nalog, ciljev za prihodnje časovno obdobje,
- analiza metod dela, napotki za usposabljanje, korigiranje, možnosti izboljšav,

- svetovanje za nadaljnji razvoj glede prednosti, slabosti in želja, ki jih ima ocenjevalec.

Letni razgovori bi se morali izvajati šestkrat letno, vendar ni časa za kakovosten proces izvedbe, kajti tu ne gre za enkratni dogodek, ampak skrbno in širše zastavljen trajnostni proces, ki ima nekaj mejnikov. Gruban (2008) je mnenja, da bi morala biti letna razgovora najmanj dva. Prvi termin naj bi se nanašal na pripravo - definiranje letnih ciljev, presojo kritičnih kompetenc in potreb usposabljanja, drugi pa na analizo doseženega in pripravo razvojnega načrta. Ravno tako meni, da so letni razgovori pomembni, ker pripomorejo k objektivizaciji ocen delovne uspešnosti, so lahko dobra osnova za primernejše in fleksibilnejše nagrajevanje in omogočajo temeljna izhodišča za karierni razvoj sodelavca. Vsak zaposleni namreč želi odgovore na vprašanja, kaj se od njih pričakuje ter kako ustreza pričakovanjem, in kako jih izpolnjuje. Pri vprašanju, kaj se od njih pričakuje, bi lahko rekli, da gre tu za uvodni letni razgovor, kjer se skupaj v enournem pogovoru opredeli pogloblitve cilje, ki naj bi jih zaposleni moral uresničiti. Določi se ključne odgovornosti in preuči tako imenovane kritične kompetence. Opredeli se, kaj mora zaposleni uresničiti (cilji, naloge, vloge in odgovornosti), ter istočasno poišče odgovore na vprašanje kako (kompetence oziroma ustrezna vodenja). Odgovor na drugo vprašanje pa je del klasičnega zaključnega letnega razgovora, ki je sklepno formalno dejanje celoletnega procesa upravljanja delovne uspešnosti.

Nekateri managerji ne poznajo pomena letnega razgovora. Letni razgovor je formalni zapis osebnega mnenja vodje o delu posameznikov. Z izvajanjem letnega razgovora se lahko ugotovi, ali je nadrejeni usposobljen in primeren za vodjo (Gruban, 2008):

- slabšo ali boljšo delovno uspešnost se da »opaziti«,
- vodja nima pravega razloga, da bi bil pristranski,
- vodjo je mogoče za svojo vlogo »razsodnika« ustrezno usposobiti.

Vodje se pogosto upirajo in izogibajo letnim razgovorom, saj jih je strah pred tem, kaj se utegne zgoditi po opravljenem letnem razgovoru. Večja so pričakovanja vodje, težje bo zaposleni soglašal z oceno svojih delovnih dosežkov. Prvi namen letnih razgovorov je doseči zgolj razumevanje, zakaj je ocena takšna, kot pač je. Doseči soglasje je dobrodošlo, doseči razumevanje pa je obvezno (Dialogos b. l.).



## 6 METODE RAZISKOVANJA

Na področju družboslovnih in poslovnih ved poznamo dva raziskovalna pristopa, in sicer kvalitativnega in kvantitativnega. V svoji diplomski nalogi sem se opredelila predvsem na kvalitativni pristop, kjer sem uporabila intervju in skozi njega skušala priti do želenega spoznanja.

### 6.1 Kvalitativne metode

Med kvalitativne metode sodi intervju, dnevnik in opazovanje. Van Maanen (Easterby-Smith, Thrope in Lowe 2005, 102) definira kvalitativne metode kot:

... zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu.«

Najbolj temeljna in znana metoda je poglobljen intervju, obstoja pa tudi nekaj manj razširjenih tehnik, kot so na primer tehnike kritičnega dogodka, tehnika pregledne mreže, projekcijske tehnike, analiza zapisnika, skupinski intervju in kognitivni zemljevid.

#### 6.1.1 Intervju

Intervju lahko izpeljemo v treh oblikah. Kot strukturiran intervju, polstrukturiran ali kot sproščen pogovor, nestrukturiran intervju. Intervjujev se najraje poslužujemo, ker so na prvi pogled zelo enostavni za izvedbo, brez predhodnega planiranja preko katerega lahko pridemo do informacij. Vendar moramo vseeno paziti na pravilnost izvajanja, ker nam v nasprotnem primeru ne služi z vso svojo namembnostjo (Easterby-Smith, Thrope in Lowe 2005).

Izvedla sem intervju v katerem sem skušala izvedeti tudi osebna mnenja. Zato niti nisem mogla pričakovati, da bo pogovor tekkel le po zastavljenih vprašanjih. Ni veliko planiranja, saj če imaš pripravljena vprašanja, zatem pogovor sproščeno teče, vseeno pa moraš paziti, da ne zaideš predaleč, da se ne zamenja tema in tako intervju ne izgubi svojega namena.

Pogosto tudi pozabljamo, da samo izvajanje zahteva veliko časa. Odločila bi se lahko za strukturiran intervju, kjer je potrebno vprašanja natančno preučiti, da zatem vprašanega sprašujemo točno določena vprašanja. Tak osebni intervju zahteva, da vprašanja resnično pretehtamo in prečistimo, dokler nismo prepričani, da bodo primerna za določeno osebo in določeno temo. Intervju bi lahko izpeljala po določenemu vzorcu, kjer so vprašanja vnaprej določena glede na preteklost, prihodnost ali cilje. Če bi želela izvedeti določene informacije ali iz intervjuvanca izvabiti določen način obnašanja, pa bi se odločila za intervju, ki temelji na določeni situaciji ali obnašanju. Torej, kaj bi ta

oseba v določeni situaciji storila ali kakšno mnenje ima glede določene pretekle izkušnje.

Na kratko lahko strnem, da so intervjuji primerni, kadar je potrebno razumeti intervjuvančeva prepričanja, njegova stališča in izvor prepričanja o določenih okoliščinah. Ter tudi kadar raziskujemo svet našega intervjuvanca na način, da sodeluje v raziskovanju ali neodvisno vpliva na razvoj intervjuja. Intervju je primeren tudi, kadar gre za zaupno ali komercialno vsebino, ki naj bi bila zelo zaupna, ali kadar gre za zaupna vprašanja, na katere odgovor lahko pridobim le s soočenjem na štiri oči.

Določeni intervjuji pa nudijo nekaj fleksibilnosti (polstrukturiran intervju), kar pomeni, da lahko intervjuvanec nakaže svoja stališča. Ta tip dopušča nekaj razmišljanja in poglobljanja v določeno temo, ki zatem zahteva pojasnjevanje in proučevanje. Pri tem pa nikakor ne smemo pozabiti na neverbalno komunikacijo. Torej, mimiko obraza, povzdigovanje in zniževanje glasu ter obleko, ki jo nosi intervjuvani.

V mojem raziskovalnem delu sem uporabila polstrukturirani intervju. Vedela sem, da moram imeti neka osnovna vprašanja, ki me bodo vodila skozi pogovore. Obenem sem izvedla intervju v katerem sem skušala izvedeti tudi osebna mnenja. Zato niti nisem mogla pričakovati, da bo pogovor tekkel le po zastavljenih vprašanjih.

Opravila sem intervju z zaposlenimi prodajnimi svetovalci v Si.mobilovih centrih po Sloveniji. Opredelila sem se na prodajne svetovalce v Novem mestu in Kopru. Izprašala sem pet zaposlenih z večletno delovno dobo, torej naj bi vedeli, kakšno je dejansko stanje v samem podjetju. Skušala sem ugotoviti, kaj o enakih stvareh menijo različni zaposleni. Kako si predstavljajo določene pojme, kako bi v določenih situacijah reagirali in tudi kaj spremenili. Za intervju sem pripravila enajst okvirnih vprašanj iz katerih so sledila tudi podvprašanja. Iz vseh teh intervjujev, ki sem jih nato dobesedno prepisala, sem lahko naredila analizo in ugotovila kakšno je stanje, mišljenje in prepričanost prodajnih svetovalcev.

### ***6.1.2 Analiziranje kvalitativnih podatkov***

Včasih je težko goro podatkov strniti v smiselno celoto. Še posebej če so nam podani podatki, ki zadevajo raziskavo na področju managementa, kar pa presega celo zahteve dobrega novinarstva.

Analiza vsebine kvalitativnih podatkov zahteva veliko časa in obsežnih zapiskov s terena ali dobesednih prepisov podatkov. Metode analiziranja podatkov naj bi omogočale raziskovalcu, da bi, ne glede na metode raziskovanja ohranil bistvo materiala, kjer bi lahko podatki »govorili sami zase«. Uporablja se lahko konverzacijska analiza, kjer je predpogoj, da vsi pogovori nakazujejo stabilne vzorce, da so pogovori organizirani zaporedno in da analiza temelji na podrobni empirični proučitvi podatkov (Easterby-Smith, Thrope in Lowe 2005).

Druga analiza pa je diskurzivna analiza, ki upošteva širše družbeno okolje, in kjer je manj ukvarjanja s podrobno analizo prepisa. Ta analiza ni omejena samo na pogovor, ampak se lahko uporablja tudi časopisne članke, računalniške konference ali oglase.

V svojem delu sem uporabila konverzacijsko analizo. Torej sem intervjuje dobesedno prepisovala, ker menim, da se tako najbolje ohrani bistvo intervjujev. Pridobljene informacije sem natančno preučila. Pomembno je, da ko čez nekaj časa zopet bereš določen intervju, se lahko popolnoma vživiš v tisto situacijo in vidiš, kaj dejansko je kdo rekel, mnenja, pritožbe in ocene.

Sedem najpomembnejših stopenj konverzacijske analize (Easterby-Smith, Thrope in Lowe 2005):

1. Seznanjanje: ponovno prebiranje prepisov, seznanjanje s pridobljenimi pisnimi in verbalnimi informacijami. Seznanjanje z zabeleženimi odnosi, razpoloženji in stopnjo zaupnosti.
2. Refleksija: pojavi se lahko obup. Raziskovalci ponavadi zgrešijo ključno vprašanje zaradi tega, ker začutijo na drugi strani, da iz nekega razloga to ne bo mogoče.
3. Konceptualizacija: gre za zbir konceptov, ki naj bi pomagali pri razumevanju dogajanj. Lahko zadeva slog managementa, tehnologijo, stopnjo odsotnosti, demografske kvalitete delovne sile, itd.
4. Katalogiziranje konceptov: koncepte lahko prenesemo v bazo podatkov ali na kartice. Priporočljivo je, da se pri označevanju uporablja svoje lastne pojme. Mamljive so računalniške analize, vendar je pri majhni količini podatkov priporočljivo uporabljati staromodne metode.
5. Ponovno kodiranje: koncepte je zatem mogoče preveriti z izvirnimi podatki. Tu lahko namreč ugotovimo, da smo zabeležili drugače kot je bilo resnično izrečeno, ali da zaposleni v isti organizaciji interpretirajo enake koncepte različno.
6. Povezovanje: ključne spremenljivke skušamo spremeniti v smiselno celoto. Gre za povezovanje empiričnih podatkov z bolj splošnimi modeli. Na tej stopnji se lahko naredi prvi osnutek, ki ga preizkusimo na drugih, kolegih ali anketirancih.
7. Ponovno vrednotenje: ko izvemo komentarje na osnutek, lahko ugotovimo na katerih področjih imamo še nekaj dela. Ta stopnja je lahko dolgotrajna in morda celo nekajkrat ponovljena.

Ta pristop je primeren za skoraj vse vrste kvalitativnih podatkov. Pri nekaterih drugih metodah je ravno tako primerna kolegialna kritika, vendar le v zgodnjih stopnjah raziskave, saj pomaga pri interpretaciji podatkov.



## **7 UGOTOVITVE IN SPOZNANJA**

### **7.1 Predstavitev podjetja Si.mobil d. d.**

Si.mobil d. d. je prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji. Svojim uporabnikom se je prvič predstavil marca 1999. Od junija 2008 pa deluje tudi pod prenovljeno blagovno znamko in z novo podobo. Družba je usmerjena k uporabniku, zato osvežena blagovna znamka izžareva optimizem in navdihuje s pozitivno energijo. S sloganom »Povej nekaj lepega« želijo spreminjati svet in družbeno okolje na bolje.

V avgustu 2007 je Si.mobil, kot eno izmed prvih podjetij, odprl tudi svoj prostor v virtualnem svetu Second Life. Na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja pa so prejeli certifikat Družini prijazno podjetje. Poleg tega družba velja tudi za eno najuglednejših slovenskih zaposlovalcev.

Vizija in poslanstvo podjetja pa se glasijo: »Smo najprivlačnejši ponudnik komunikacij v Sloveniji.«

- Omogočamo odlično uporabniško izkušnjo.
- Ponujamo kakovostne storitve, vredne svoje cene.
- Bistre novice in kakovost zagotavljamo z zabavo in strastjo.
- Prepričani smo, da smo zaposleni ključ do uspeha.
- Odgovorni smo do družbe in okolja.

### **7.2 Predstavitev delovnega mesta prodajalec/shop manager**

Prodajni svetovalci imajo v Si.mobilovih centrih predvsem nalogo prodajanja izdelkov in storitev Si.mobila. Za čim boljšo prodajo pa morajo skrbeti za brezhiben izgled trgovine, skrbno blagajniško poslovanje in seveda pravilno predstavitev potencialnim kupcem prednosti uporabe Si.mobilovega omrežja.

Ena izmed nalog je tudi doseganje postavljenih prodajnih rezultatov, kot posameznik ali celotna ekipa zaposlenih v centru. Poleg tega pa zaposleni prodajni svetovalci opravljajo tudi druga dela in naloge v skladu z delovno usposobljenostjo, ki jim jih dodeli nadrejeni (poslovodja centra). Naloga zaposlenega pa je, da zatem izvaja naloge v skladu z akti v podjetju ter veljavnostjo zakonodaje (Si.mobil d. d.).

Plačilni razred prodajnega svetovalca določi kadrovska služba, zahteva pa se vsaj IV. ali V. stopnja izobrazbe ekonomsko - komercialne oziroma druge ustrezne smeri. Prodajni svetovalci morajo biti predvsem komunikativni, urejeni in prijazni, obvladati pa morajo MS Office, angleški jezik in imeti opravljen poslovodski izpit, v primeru nepravilne izobrazbe. Odgovorni so za delovne rezultate, glede na področje dela in pristojnosti. To je strokovno izvajanje nalog, pravočasnost izvedbe ter imenovanje usposobljenega namestnika za čas odsotnosti in podobno. Odgovorni pa so tudi za

varovanje in upravljanje s poslovnimi in drugimi podatki, informacijami in dokumentacijo.

### **7.3 Načini motiviranja prodajnih svetovalcev**

V podjetju Si.mobil d. d. skrbijo za motiviranost prodajnih svetovalcev predvsem z občasnimi materialnimi nagradami in Team-buildingi ter tudi različnimi tekmovanji v količinski prodaji, kjer najboljši dobijo tudi spodobno nagrado. Vsekakor je še vedno najbolj dobrodošla denarna nagrada.

#### **7.3.1 Namen letnih razgovorov s sodelavci**

Letni razgovori so priložnost za odkrit in konstruktiven dialog med vodjo in sodelavcem z namenom povečanja njunega medsebojnega zaupanja in učinkovitega sodelovanja. Je osnova za načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti. Oblikuje pa se tudi razvojni načrt.

Cilj spremljanja delovne uspešnosti je dosegati planirane poslovne cilje, katere določi uprava družbe. Individualne cilje zaposlenemu pa postavi nadrejeni vodja skupaj s sodelavcem. Namen letnega razgovora je usmerjanje in spremljanje delovne uspešnosti ter napredka posameznika. Definirajo se pričakovanja in kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti, ker stremijo k motivaciji zaposlenega za doseganje odličnih delovnih rezultatov.

V podjetju Si.mobil d. d. se letni razgovor izvaja enkrat letno. Tu se prodajni svetovalci sestanejo s svojim nadrejenim (poslovodjo prodajnega centra). Pogovorijo se o uspehih in ciljih, ki so jih skupaj v preteklem letu dosegli, kaj jim je skozi leto vlivalo motivacijo za dobro in kakovostno opravljanje dela ter tudi, katere so tiste napake sodelavcev in nadrejenih, ki bi si jih želeli odpraviti. Letni razgovor je dejansko priložnost, da se zaposleni iskreno pogovori s svojim nadrejenim o tem kaj ga moti, kakšne predloge ima ter kaj bi bilo nujno spremeniti (Si.mobil d. d.)

Spodbuja se:

- jasno postavljanje individualnih ciljev sodelavcu,
- realno ter korektno spremljanje delovne uspešnosti,
- zavedanje, da kar je bilo uspešno včeraj, je lahko jutri še bolje - napredek,
- motivacijo za boljše delo in izpopolnjevanje,
- sodelovanje zaposlenih v procesu spremljanja rezultatov,
- visoke kriterije za doseganje nadpovprečnih rezultatov,
- povezavo delovne uspešnosti z osebnim in poklicnim razvojem,
- posvečanje dodatne pozornosti tistim zaposlenih, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov.

Preprečuje se:

- postavljanje nizkih in nespodbudnih ciljev,
- nekorektno spremljanje in ocenjevanje doseženih rezultatov,
- izobraževanja, ki niso potrebna za doseganje zastavljenih ciljev,
- spremljanje uspešnosti in razvoja zgolj kot formalnost (vir: Si.mobil d. d.)

### 7.3.2 Plača

Plača zaposlenih v Si.mobilu je sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in del plače, ki je naslovljen na delovno uspešnost. Plača se izplačuje delavcem enkrat mesečno do 15. dne v mesecu za pretekli mesec na račun, ki ga delavec sporoči delodajalcu. Osnovna plača delavca za polni delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je delavec seznanjen pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi, ne more biti nižja od izhodiščne plače delovnega mesta v plačilnem pasu znotraj družine delovnih mest. Delavcu, ki prvič sklene pogodbo o zaposlitvi za določeno delovno mesto, se osnovna plača praviloma določi na izhodišču plačilnega pasu oziroma v skladu s kriteriji za umestitev v stopnje plačilnega pasu. Uprava družbe pa določi in po potrebi revidira izhodiščne plače v plačilnem pasu in razpon posameznega plačilnega pasu v družini delovnih mest za družine, kot jih določa akt o sistematizaciji delovnih mest (vir: Si.mobil d. d.)

**Tabela 7.2** Kriteriji za umestitev delavca v stopnjo plačilnega pasu, ki se uporabljajo za umestitev in za presojanje pravilnosti umestitve znotraj plačilnega pasu.

1. stopnja	začetnik, obdobje uvajanja v delo, poskusno delo, prva zaposlitev v podjetju, napredovanje iz nižjega v višji plačilni pas
2. stopnja	dela po navodilih, opravlja naloge po nalogu nadrejenega, potrebuje vodenje, usmerjanje in nadzor
3. stopnja	samostojno opravlja svoje delo
4. stopnja	prevzema tudi naloge izven svojega delokroga/večopravilnost (nadomeščanje sodelavca)
5. stopnja	samoinicativen, samostojno opravlja zahtevnejše naloge (npr. nadomeščanje vodje)
6. stopnja	opravljanje dodatnih zahtevnejših nalog
7. stopnja	konstantni rezultati nad pričakovanimi, bogato znanje in izkušnje, ki jih uporablja in prenaša

Dodatki določeni v zakonu ali kolektivni pogodbi za posebne pogoje dela ali za posebne obremenitve pri delu, neugodnih vplivih okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovane v osnovni plači delavca, se delavcem obračunajo na osnovno plačo za polni

delovni čas, in sicer za čas, ko je delavec delal v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada in dela prostih dnevih. Zakonski dodatki so za delo in dela proste dneve po zakonu, v višini 75 % in za delo na božič in novo leto v višini 100 %. Posamezni dodatki se med seboj ne izključujejo, razen dodatkov za delo v nedeljo ter delo ob praznikih. Dodatek za delovno dobo se delavcem izplačuje skladno z zakonom v višini, določeni v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti (vir: Si.mobil d. d.)

#### **7.4 Izsledki raziskave**

Glede na vsebino projektne naloge in opravljenih intervjujev, sem v izsledke uvrstila motivacijo, organizacijsko klimo, odgovornost, komunikacijo, delovne pogoje in politiko podjetja.

##### **7.4.1 Motivacija**

Z intervjuji v prodajnih centrih Si.mobila v Kopru in Novem mestu sem skušala ugotoviti, kaj zaposlenim prodajnim svetovalcem pomeni motivacija z vidika njihovega delovnega mesta in obenem motivacija kot pojem. Kako v praksi deluje motiviranost, kakšno je zadovoljstvo v centrih glede odnosov, plač in napredovanja.

Na vprašanje, kaj jim pomeni motivacija, je bil odgovor naslednji: »V bistvu je zame motivacija nek relativen pojem. Odvisno, lahko pomeni, da si pač sam motiviran, oziroma da te nekdo motivira. To je neka pozitivna stvar. Da pa dosežeš to motiviranost, je potrebno marsikaj več.« Eden od zanimivih odgovorov je bil tudi ta: »Je beseda, ki te vzpodbudi za delo. Zame je motivacija, tukaj na delovnem mestu, okolje in sodelavci, s katerimi se imamo dobro in se vse dogovorimo. Pomemben faktor pri motivaciji je seveda tudi denar, saj nismo več v socializmu. Ta bi lahko bil boljši, saj veste, nikoli nismo zadovoljni. Sicer pa morajo biti naloge opravljene vedno, če nimaš vsaj tistega osebnega zadovoljstva, ne moreš biti zadovoljen niti z dobro plačo. Zato menim, da moramo za pravo motivacijo poskrbeti tudi sami pri sebi.«

Na podlagi odgovorov lahko povzamem, da zaposleni razumejo motivacijo kot sklop različnih managerskih prijemov, ki vzpodbudijo zaposlenega za delo.

Prodajni svetovalci so zadovoljni s samo motiviranostjo. Čutijo neko vzpodbudo od svojega nadrejenega, vsaj neposrednega. Ob enem pa menijo, da je eden od večjih motivacijskih faktorjev tudi plača. Glede na to, da ima večina že družine in da so zaposleni v Si.mobilu že povprečno 6 let, čutijo potrebo po napredovanju in višjih plačah. Z zdajšnjimi plačami je življenje povprečno, kar pa za večino ni sprejemljivo.

##### **7.4.2 Organizacijska klima**

Glede na rezultate Sioka, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu naloge, lahko podobno sklepamo tudi iz raziskave o organizacijski klimi v Si.mobilu. Največje zadovoljstvo se kaže v inovativnosti in iniciativnosti ter odnosu do kakovosti. Medtem



ko so na lestvici nižje motivacija in zavzetost, strokovna usposobljenost in učenje, pripadnost organizaciji in poznavanje poslanstva, vizije in ciljev. Najnižje na lestvici pa sta razvoj kariere in nagrajevanje. Poudariti je potrebno, da je zadovoljnost v samem podjetju nižja kot lani, vendar še vedno primerljiva s splošnimi rezultati Sioka.

Druga pomembna točka, ki zadeva klimo v prodajnih centrih, je soodločanje. Večini se zdi, da je to zelo pomemben faktor, če nadrejeni želi, da je center uspešen. Prodajni svetovalci so prepričani, da so oni tisti, ki vedo kaj se vsakodnevno dogaja za pulti. Vedo kako je potrebno ravnati s strankami in kaj jih privlači, zato menijo, da mora njihova beseda obveljati vsaj deloma, če že ne v celoti.

### **7.4.3 Odgovornost**

Posledično pridemo do odgovornosti. Prodajni svetovalci tako rekoč odgovarjajo za vsa svoja dejanja in vse posle, ki jih sklenejo s stranko, teh pa ni malo. Večina zaposlenih je prepričanih, da jim pripada, glede na to, da imajo tako obširne naloge, višja plača. Nekateri so celo malo skeptični, če bo do tega sploh kdaj prišlo. V nasprotnem primeru želijo zmanjšanje odgovornosti. Torej, razdelitev nalog na več zaposlenih.

### **7.4.4 Komunikacija**

Kar zadeva samo komunikacijo med poslovodji in prodajnimi svetovalci mora biti zelo korektna in dosledna. Novosti prihajajo iz dneva v dan, pogoji, cene, ponudba in značilnosti prodaje, se spreminjajo vsak dan. Zato si v centru ne morejo privoščiti izostanka. Posledično pa je potrebno skrbeti za dobro neformalno komunikacijo. Po mnenju in izkušnjah prodajnih svetovalcev lahko trdim, da je neformalna komunikacija zelo pomembna. Če se tim ujame tudi v medosebni komunikaciji, se lažje sporazumeva tudi kar zadeva poslovne formalnosti.

Poslovodja pa je tista oseba, ki naj bi skrbela za klimo v prodajnem centru. Komunikacija in zadovoljstvo sta pomembna faktorja. Predvsem se mora potruditi, da imajo vsi enake pravice, vsi enako moč in priložnosti.

Eno od vprašanj v intervjujih je bilo tudi glede same komunikacije v prodajnih centrih. Torej, ali menijo, da lahko komunikacija pripomore k boljšemu odnosu med zaposlenimi: »Vsekakor. Čeprav nimamo tako slabe odnose, da zaradi tega ne bi mogli zagotoviti uspeh centra. Z nadrejenim pa imamo že nekako prijateljski odnos, vendar bi bilo dobro, če bi vseeno skušali malo več poudarka narediti na samem poslu.« Naslednji zanimiv odgovor je: »Niti ne. Mislim, da je že vse storjeno. Oba zaposlena in ravno tako poslovodja smo tukaj že od odprtja centra in smo na tem gradili na začetku. Sedaj pa imamo že nekako ustaljene tirnice in vse poteka že vse po skoraj samo po sebi umevnem postopku. Menim, da bi komunikacija bila potrebna na začetku, s čimer pa se takrat nismo ukvarjali, ker je bilo veliko drugega dela. Center je bil nov in je bil

poudarek na privabljanju strank, zato smo se morali dobro razumeti. Komunikacija je prišla vzporedno z delom, brez nekega poudarka na tem.«

Po mojih ugotovitvah na podlagi intervjujev, sta v podjetju Si.mobil d. d. najbolj pomembna mehanizma motiviranja komunikacija in letni razgovor. Komunikacija že zaradi same narave dela. Prodajni svetovalci spoznavajo novosti iz dneva v dan in jih zatem predajajo kupcem. Kar pomeni, da mora komunikacija med svetovalci in nadrejenimi biti dosledna. Da pa lahko nadrejeni dobro komunicira s svojimi zaposlenimi, mora vsekakor poznati njihov način dela, spremljati dogajanja v prodajnih centrih in seveda potrebe zaposlenih. Izvajajo se letni razgovori, da se ugotovi in spremlja zaposlenega in njegov osebni razvoj v centru samem.

#### ***7.4.5 Delovni pogoji***

Konec koncev so pomembni tudi delovni pogoji. Marsikateri od prodajnih svetovalcev ima svoje zamisli in ideje, kako bi spremenil sam center in pogoje, da bi bilo okolje bolj prijazno, da bi bili bolj zadovoljni in seveda motivirani. Vendar menijo, da je težko voditi center in so ob enem ponosni na svoje poslovanje, ker obvladajo svoj posel. Zavedajo se tudi, da dejansko ne odločajo oni sami ali poslovodje, ampak zaposleni na višjih položajih. Zato se trudijo, da skupaj skrbijo za dobro razpoloženje v centru.

Na podlagi opravljenih intervjujev, lahko ocenim, da je odnos nadrejeni - podrejeni zelo dober. Prodajni svetovalci se ne počutijo zapostavljene ali kot neučinkoviti člani. Ob priložnostih je možnost odločanja, delitev mnenj in tudi pritožb. Vsako kritiko se sprejme in o njej tudi pogovori, ravno tako o samih konfliktih. Menim pa, da je z dobro klimo v centrih vsekakor povezano tudi nagrajevanje. Sicer ni ravno izrazito, vendar marsikomu tudi malenkosti nekaj pomenijo. To so lahko pikniki, team-buildingi ali kakšna druga neformalna srečanja. Morda kakšna darila ob praznikih in podobno.

#### ***7.4.6 Politika podjetja***

Politika samega podjetja je po mojih ugotovitvah zelo dobro preučena in izpiljena. Vodilni se zavedajo, kaj je njihov cilj in kako ga doseči. Svojo navdušenost pa skušajo s pozitivnim odnosom prenesti tudi na podrejene, tiste, ki neposredno skrbijo za ugled Si.mobila. To so prodajni svetovalci, ki lahko s pravo motivacijo in veseljem do dela dosežejo visoke cilje. Po mojem mnenju in ugotovitvah bi se lahko izboljšala samo komunikacija med prodajnimi svetovalci in nadrejenimi (vršnim managementom). Prodajni svetovalci so prepričani, da oni veliko bolj vedo, kakšne so potrebe kupcev, kaj jih dejansko moti, kaj njih same moti in česa ne potrebujejo. Vendar vršni management za to nima posluha, kar vpliva tudi na razpoloženje svetovalcev in samo motiviranost pri delu. Zgodí se tudi, da jim določene novosti ni v veselje uvajati, saj vedo, da

porabnikom in uporabnikom ne bodo všeč. Tu potem pride do razpotij, navzkrižnih mnenj in posledično slabšega odnosa med nadrejenim in podrejenim.

Za boljšo komunikacijo, motivacijo in samo poslovanje, bi po mojem mnenju moral vsak center imeti enega predstavnika izmed prodajnih svetovalcev. Ti bi morali sestankovati enkrat na mesec in skupaj ugotavljati kaj so prednosti in kaj slabosti. S tem bi lahko navdušili tudi neposredno nadrejene in sam vršni management.



## 8 SKLEP

Motivacija pridobiva čedalje večji pomen. Skozi leta in izkušnje managerji čedalje bolj cenijo delovno silo, znanje in predanost podjetju. Zato lahko zagotovo trdimo, da je človeški kapital eden izmed najpomembnejših virov podjetja. Ravno zaradi tega se povečuje čas, ki naj bi bil namenjen zaposlenim. Vedno več časa je namenjenega vzpodbujanju in motiviranju zaposlenih. Zavedamo se, da brez dobrih sodelavcev, dobrih odnosov in vzdušja na delovnem mestu ne bomo dosegli zastavljenega cilja.

Podjetje, ki se odloči, da bo storilo vse za dober kader, se mora zavedati, da bo temu potrebno nameniti kar nekaj časa. Zaposleni namreč potrebujejo pozornost, počutiti se morajo varne in del podjetja. Motivacija je potrebna, ko se začutijo trenja med mnenji nadrejenih in podrejenih. Ko zaposleni na delovno mesto ne prihajajo več z veseljem. V takih situacijah moramo vedeti, kaj storiti. Zato je potrebno vedno znova raziskovati in poslušati svoje zaposlene. Kakšne so njihove potrebe in kaj njihova prioriteta. Ali je to plača, dopust, morda čas za kosilo. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da je tudi plača zelo pomemben faktor, ker vzpodbuja za nadaljnje delo. Pomembno jim je tudi, ali imajo odgovorno delo ali ne, ali imajo možnost napredovanja ali ne. Da lahko vse te pomembne dejavnike spremljamo, moramo biti v dobrih odnosih z zaposlenimi. Kar pomeni, da moramo dati vlogo tudi komunikaciji. Kot sem ugotovila z intervjuji, so zaposleni zadovoljni z izvajanjem letnih razgovorov. Letni razgovori se čedalje bolj uveljavljajo, ker poudarjajo posameznika. Zaposlenim tako vliva zaupanje, poveča sproščenost in možnost nemotenega pogovora. Skozi letne razgovore nadrejeni ugotovi, kaj zaposleni dejansko pričakuje od delovnega mesta, kaj ga moti in kaj si želi. Največji izziv, ki ga zaposleni vidijo, je vsekakor napredovanje. Zaposleni, ki so na istem delovnem mestu že precej časa, si vsekakor želijo novih nalog, novih izzivov in nemara tudi sodelavcev.

Ne smemo pozabiti, da je motivacija odvisna tudi od zaposlenih samih, ne samo od nadrejenih. Zaposleni je lahko na njemu nezanimivem delovnem mestu, ima zaposlitev, ki ga ne zanima, ali pa ima slabe odnose s sodelavci. V takem primeru moramo biti previdni. Višja plača ga vsekakor ne bi vzpodbudila k boljšemu opravljanju nalog. Poskrbeti moramo, da se morebitni spori zgladijo, da se vzdušje v podjetju sprosti in da sčasoma tudi sami začutimo neko harmonijo. Pomembno je, da znamo vzdrževati dobro razpoloženje tudi takrat, ko so dnevi naporni. Znati se je potrebno spustiti na raven zaposlenega in ga razumeti.

Odnos nadrejeni – podrejeni se zelo dobro vidi tudi v Si.mobilovih centrih. Prodajni svetovalci imajo nalogo prodajati njihove storitve in izdelke, hkrati pa skrbeti za dobro klimo v centru, dobro počutje strank in seveda izgled samega prostora. Poslovodje dejansko skrbijo, da so vse naloge prodajnih svetovalcev tudi opravljene. V nekaterih centrih je ravno zaradi nepravilne komunikacije odnos med njimi rahlo zaostren. Po

mojem mnenju bi bilo najboljše, če bi se zblížali na neformalnih srečanjih, kot so team-buildingi, skupne kave in podobno. Zaposleni morajo dobiti občutek, da so tudi njihovi nadrejeni lahko samo preprosti, nevzvišeni ljudje. Rezultat vseh neformalnih srečanj bi lahko zaključil nadrejeni, ki bi skušal vršnemu managementu sporočiti, kakšne so dejansko potrebe, želje in zahtevne njihovih zaposlenih. Tako bo vršni management dobil realno sliko o dogajanjih v prodajnih centrih, svetovalci pa bi bili bolj zadovoljni, ker bi vedeli, da so te informacije prejeli tudi ostali, vplivnejši ljudje.

## LITERATURA

- Easterby-Smith, Mark, Richard Thrope in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Forsyth, Patrick. 2002. *How to motivate people*. London: Kogan Page.
- Ghoshal, Sumantra. 2000. *Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so ... ljudje*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uspesni-neuspesni/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uspesni-neuspesni/) (junij 2008).
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2008. *SiOK organizacijska klima v Sloveniji*. [Http://www.rmplus.si/siok/](http://www.rmplus.si/siok/) (maj 2008).
- Gruban, Brane. 2008. *Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?* <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/eticna-obveznost/> (junij 2008).
- Hari, Ivan. 2005. *Motivacija na delovnem mestu*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/novateorija/indx.print.html](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/novateorija/indx.print.html) (maj 2008).
- Hari, Ivan. 2008. *Plače in nagrajevanje vodstev podjetij. Človeški viri*. [Http://www.infosvet.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=369&Itemid=84%20-%2028k](http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=369&Itemid=84%20-%2028k) (maj 2008).
- Human Resources. 2006. *Upravljanje s človeškimi viri 1*.
- Hunsaker, Phillip L. 2001. *Training in management skills*. Upper Saddle river, Prentice Hall.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki in Marx Buelens. 2002. *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Martin, John. 2005. *Organizational behaviour and management*. London: Thomson Learning.
- McShane, Steven Lattimore. 2003. *Organizational behaviour: emerging realities for the workplace revolution*. Boston: McGraw Hill.
- Možina, Stane. 2001. *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc) (april 2008).
- Potočnik, Anja. 2000. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/) (april 2008).
- Primec, Barbara. 2000. *Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev*. <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> (maj 2008).
- Si.mobil. 2008. *Si.mobil*. [Http://www.simobil.si/](http://www.simobil.si/) (april 2008).
- Tosi, Henry L. 2000. *Managing organizational behaviour*. Oxford: Blackwell Business.
- Volk, Linda. 2002. *Motiviranje zaposlenih. Dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi*. [Http://www.kadrovanje.com/clanek\\_hrm.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php) (april 2008).





## **PRILOGE**

Priloga 1	Intervju 1
Priloga 2	Intervju 2
Priloga 3	Intervju 3
Priloga 4	Intervju 4
Priloga 5	Intervju 5

## INTERVJU 1

Sandra: Koliko časa ste že zaposleni v podjetju Si.mobil d.d.?

Oseba 1: V bistvu se sedaj v septembru izteka drugo leto od kar sem redno zaposlena.

Sandra: Kaj vam pomeni beseda motivacija?

Oseba 1: V bistvu je zame motivacija nek relativen pojem. Odvisno, lahko pomeni, da si pač sam motiviran oziroma da te nekdo motivira. To je neka pozitivna stvar. Da pa dosežeš to motiviranost pa je potrebno marsikaj več.

Sandra: Ali menite, da si vaši nadrejeni vzamejo dovolj časa za vzpodbujanje zaposlenih za delo?

Oseba 1: Recimo, da je v redu.

Sandra: Menite, da je dovolj, če vam delovno mesto nudi zadovoljitev osnovnih potreb, kot so malica in odmori. Ali čutite potrebo tudi po zadovoljitvi višji potreb, kot so višje plače in napredovanje?

Oseba 1: Definitivno. Dejansko ti sam center omogoča nek osebnostni razvoj. Kar se pa tiče samega centra, predvsem plače, pa se mi zdi, da ne. Ker se mi zdi, da se plače niso povišale že precej časa. To se spomnim ko sem bila še študentka, izpred sedmih let, so sodelavke imele dokaj slabo plačo že na samem začetku. In tako je še danes.

Sandra: Kako pa ste zadovoljni z odnosi med zaposlenimi?

Oseba 1: odnosi med zaposlenimi so v redu. Moram reči, da sem prav zadovoljna. Vse se da dogovoriti in nimamo problemov.

Sandra: Kaj bi vas konkretno, najbolj motiviralo?

Oseba 1: glede na to, da je v našem centru vse v redu, se mi zdi da plača. Torej, višja plača ali pa dobro zaslužena neka stimulacija ali tudi osebno nagrajevanje. Plača sama je pa definitivno na prvem mestu.

Sandra: Torej lahko sklepamo, da niste zadovoljni s svojo mesečno plačo?

Oseba 1: V bistvu ne. Za samo delo, ki ga moraš pač opravljati, vsa ta konstanta izobraževanja, ker je vedno nekaj novega na trgu, se mi zdi da je plača premajhna.

Sandra: Koliko menite, da bi se morala zvišati plača? V odstotkih?

Oseba 1: Jaz mislim, da bi bilo dobro, če bi se dvignila vsaj osnova za kake 100, 150 EUR. To bi bilo že v redu.

Sandra: Koliko vam pomeni soodločanje prodajnih svetovalcev, tu v Si.mobilu?

Oseba 1: Mi kar veliko pomeni. Se mi zdi pošteno, da glede na to da smo tim, vsak pove svoje mnenje. In se zatem odločimo za tisto stvar, ki pač prevlada. To se mi zdi dokaj pomembno.

Sandra: Imate kdaj občutek, da beseda od določene osebe bolj obvelja kot vaša?

Oseba 1: Ja, to pa ja.

Sandra: Se zaradi tega pojavljajo tudi konflikti? Ali se potem ta zadeva pozabi?

Oseba 1: Dobro bi bilo, da bi se o takih stvareh potem pogovorili in razčistili o tem. Velikokrat pa za to ni časa in se stvar pozabi ali jo zadržiš zase.

Sandra: Kaj pa čez čas, ko se te stvari naberejo?

Oseba 1: Ja, ko pa se stvari ponavljajo in ponavljajo, in dejansko tudi tebi že prekipi, si moraš sam reči, pusti, bo že bolje. Kar pa ni dobro. Po drugi strani pa to spet niso tako močni konflikti, da bi lahko ogrožali odnose v centru.

Sandra: Poslovodja tudi vpliva kaj na odnose v centru?

Oseba 1: Menim, da je kar v redu. Da drži tim skupaj. Z njo se da vse pogovoriti in dogovoriti, zato menim, da je v redu.

Sandra: Se vam zdi vaše delovno mesto morda preveč ali premalo odgovorno?

Oseba 1: Menim, da delamo veliko več, kot smo pričakovali. Da ima ena oseba veliko več odgovornosti, kot naj bi jo imela. Jaz sem tukaj že tako dolgo, da sem se tega navadila. Vendar pa če bi mi kdo na začetku rekel, da bom kot prodajalka imela toliko odgovornosti, bi verjetno premislila. Najprej meni, da je to v redu, vendar pa potem ko dejansko vidiš kaj vse moraš delati, kolikšna je odgovornost in kakšne probleme se rešuje, menim, da je to precej zahtevno delo. Moraš imeti nekaj izkušenj, da znaš opraviti delo tako kot je potrebno.

Sandra: Menite, da bi lahko komunikacija izboljšala ali poslabšala odnose med zaposlenimi in nadrejenimi?

Oseba 1: Menim, da bi bilo potrebno, da se večkrat sestanemo. Da si povemo najnujnejše stvari. Pa tudi če samo za 15, 20 minut. Da si povemo kar nas teži in kaj je novega v programu in prodaji. Glede na to, da je toliko vsega, se mi zdi, da bi bilo to prav. Ker o novostih moramo biti obveščeni vsi, da ne pride do neprijetnih situacij pred strankami. Zato menim, da bi morali imeti še več teh internih sestankov.

Sandra: Kaj pa menite o neformalnih srečanjih? Se vam zdijo team-buildingi koristni?

Oseba 1: Kaj naj rečem. Tisti prvi team building, ki je bil, name ni naredil nobenega posebnega vtisa. Nisem čutila, da bi pripomogel k odnosu med nami zaposlenimi. Je pa malo lažje, ker spoznaš druge zaposlene iz drugih centrov. Da bi mi pa pomagal pri samem delu v centru, to pa absolutno ne.

Sandra: Kaj bi vi storili za izboljšanje delovnih pogojev v vašem centru, kaj bi spremenili?

Oseba 1: Menim, da bi se vse moralo začeti dogajati nekje odzgoraj. Naša poslovodja je sicer s tem dobro seznanjena, ker včasih tudi ona dela za pultom in ve kako stvari stojijo. Zato menim, da bi morali začeti z izboljševanjem nekje zgoraj, da ti ljudje vidijo, da določene stvari le niso tako enostavne. Mail, ki se napiše je šele začetek procesa in da v praksi izgledajo stvari malo drugače. Zaradi tega se mi zdi, da si zaslužimo nagrade in stimulacije za vso to delo, ki ga moramo opravljati. Drugače pa, kaj bi jaz sama spremenila, ne vem. Težko je nekaj reči. Menim pa, da bi se skozi pogovore, ki bi jih imeli skupaj prišli do novih idej. Veliko pa dejansko niti ne moremo spreminjati, ker navodila prihajajo iz Ljubljane.

Sandra: Torej menite, da bi bili za izboljšanje odnosov med vami zaposlenimi najbolj pomembni sestanki, ne pa tudi team buildingi in ostala neformalna srečanja?

Oseba 1: Meni veliko več pomeni, če grem s svojo ekipo in se imamo lepo. Glede na to, da delamo skupaj, je super, če se lahko še malo bolj spoznamo. Kar se pa tiče ostalih centrov mi pa niti ne pomeni toliko, ker se ne srečujemo in nimamo veliko stikov.

## INTERVJU 2

Sandra: Koliko časa ste že zaposleni v Si.mobilu?

Oseba 2: V kratkem bo 7 let.

Sandra: Kaj vam pove beseda motivacija?

Oseba 2: Dober tim. Nekaj kar me motivira, da vedno boljše delam. Pri nas v centru menim, da je to dobra ekipa, tudi plače.

Sandra: Koliko menite, da si vaši nadrejeni dejansko vzamejo časa za vzpodbujanje zaposlenih za delo?

Oseba 2: Moja direktno nadrejena, menim, da si vzame dovolj časa. Da je pozorna na to. Tisti, ki so pa malo višje pa niti ne. Oni razmišljajo o motiviranju samo takrat ko je to nujno potrebno. Torej, ko se kdo od zaposlenih zamenja, predvsem vodilnih.

Sandra: Menite, da je dovolj, če vam delovno mesto nudi zadovoljevanje osnovnih potreb, kot je čas za malico in odmori, ali čutite potrebo tudi po zadovoljevanju višjih potreb, kot je, na primer napredovanje, višje plače in boljši medsebojni odnosi?

Oseba 2: Absolutno čutim potrebo tudi po zadovoljevanju višjih potreb. Najbolj po napredovanju. S tem posledično dobim višjo plačo in nove izzive.

Sandra: So se vam želje že izpolnile? Če ne, morda to pričakujete?

Oseba 2: Ne, niso še. In zaenkrat tega ne pričakujem.

Sandra: Kaj bi vas še najbolj motiviralo? Poleg plače.

Oseba 2: Morda še kakšen nov zaposlen. Ker smo zaposlene tri prodajne svetovalke in kar deset študentov. Druga stvar, ki bi me motivirala pa je čas za odmor. Vsake toliko časa bi si vsak lahko privoščil pol urno malico in v miru pojedel. In ne da se te pol ure za malico razporedi vse od 16 ure do 20.

Sandra: Koliko vam pomeni soodločanje prodajnih svetovalcev?

Oseba 2: Precej. Zdi se mi pomembno, da poslovodja upošteva, da določeni zaposleni veliko vemo o samem poslovanju. Da nas vpraša za mnenja in določene odločitve celo prepusti nam.

Sandra: Menite, da beseda od določene osebe bolj obvelja kot od drugih?

Oseba 2: Ne, tega občutka nimam. Mislim, da smo vsi enaki. Nekaterim določene stvari bolj sedejo kot drugim. In tako se dopolnjujemo.

Sandra: Se vam zdi vaše delovno mesto preveč ali morda premalo odgovorno?

Oseba 2: Vsekakor menim, da imam preširok obseg dela. Vsaj za 100 %. Dejansko moram vedeti vse od zakonodaje dalje. Delo je preveč razdrobljeno. Premalo nas izobražujejo na tem področju, ker moraš resnično vedeti veliko.

Sandra: Kaj pa menite o izobraževanjih, ki jih organizirata Nokia in Sony Ericsson?

Oseba 2: Ta dva izobraževanja sta čisto v redu, kar se tiče znanja o telefonih. Vendar to ni dovolj. Imamo tudi stranke s katerimi pridemo celo na sodišče. O teh postopkih pa mi ne vemo dosti. Kar smo se sami naučili. Zato bi bilo dobrodošlo, če bi nam kdo povedal, kje se postopek začne in kje konča ter kaj vse se lahko pojavi vmes.

Sandra: Menite, da bi komunikacija med vami zaposlenimi in tudi nadrejenimi lahko pripomogla k izboljšanju odnosov?

Oseba 2: Kar se tiče komunikacije med zaposlenimi, je zelo v redu. Če pa govorimo tudi o študentih, pa se zgodi, da le tu kakšnega spustimo oziroma pozabimo nanj, ker jih je preveč.

Sandra: Torej bi lahko sestanki pripomogli k odpravi te težave?

Oseba 2: Nekaj sestankov mi sicer imamo. Vendar pa ko pride kakšna novost je težko vse obvestiti. Sploh pa, da vsi to novost osvojijo v kar najhitrejšem času. Druga stvar je pa tudi v tem, da situacijo ne jemljejo dovolj resno in odgovorno.

Sandra: Kaj bi vi storili za izboljšanje delovnih pogojev?

Oseba 2: V bistvu kar se hotela, sem tudi že naredila.

Sandra: In kako ste pripomogli?

Oseba 2: Kadar so novosti je potrebno, da se razpošlje mail vsem zaposlenim in študentom. Potem je včasih potrebno tudi gladiti kakšne manjše spore in pripraviti tim, da zopet dela po ustaljenih tirih. Drugače pa ni nič kaj takšnega.

Sandra: Kaj pa menite o team buildingih? Imate občutek, da vas zbližujejo?

Oseba 2: Teh je v bistvu premalo. Enkrat na leto se tako rekoč dobi samo prodajni del zaposlenih in klicni center. Bilo bi pa lepo, če bi se pridružili tudi ostali sektorji. Glede na to, da se na Si.mobilu zaposlujejo vedno novi ljudje, da se kader obrača, je tudi to en razlog, da se team buildingi zgodijo večkrat na leto. Sedaj smo imeli piknik, ki smo ga sami organizirali in povabili tiste ljudi, ki smo jih sami želeli. In to je bilo prav lušno.

Sandra: Kaj bi v vašem centru spremenili?

Oseba 2: Vsekakor bi zaposlila še vsaj 3 ljudi. Povišala plače, morda kakšno stimulacijo.

Sandra: Kaj pa materialne nagrade?

Oseba 2: Imamo telefone, kar se mi zdi čisto normalno glede na to, da delamo v telekomunikacijskemu podjetju. Je pa tudi ta nekaj vreden, tako da je tudi to nekaj. Dodala bi še mesečne nagrade neto, ki pripomorejo predvsem zaposlenim, ki imajo družine.

### INTERVJU 3

Sandra: Koliko časa ste že zaposlena v Si.mobilu?

Oseba 3: Sedem let.

Sandra: Kaj vam pove beseda motivacija?

Oseba 3: Je beseda, da ko jo slišiš te vzpodbudi za delo. Zame je motivacija, tukaj na delovnem mestu, okolje in sodelavci s katerimi se imamo dobro in se vse dogovorimo. Pomemben faktor pri motivaciji je seveda tudi denar, saj nismo več v socializmu. Le ta bi lahko bil boljši, saj veste, nikoli nismo zadovoljni. Sicer pa morajo biti naloge opravljene vedno, če pa nimaš vsaj tistega osebnega zadovoljstva ne moreš biti zadovoljen niti z dobro plačo. Zato menim, da moramo za pravo motivacijo poskrbeti tudi sami pri sebi.

Sandra: Menite, da si vaši nadrejeni vzamejo dovolj časa za vzpodbujanje zaposlenih za delo?

Oseba 3: Neposredna nadrejena sigurno. Ostale pa vidim zelo malo, zato bi lahko pohvalila samo upravo. Zadnje dve leti smo zelo napredovali v smislu razgovorov. Na srečanjih si postavljamo vprašanja in nanje uprava tudi odkrito odgovarja. Tako, da mi je to zelo všeč pri upravi. Kar se tiče pa ostalih zaposlenih pa niti nimamo tolikšnega kontakta.

Sandra: Menite, da dobite iz teh debat z upravo tudi kakšen »feedback« v realnosti?

Oseba 3: Da, od uprave same. Določene stvari so bile realizirane. Kar pa zadeva ostale pa niti nimam dobrega občutka.

Sandra: Menite, da je dovolj, če vam delovno mesto nudi zadovoljevanje vaših osnovnih potreb, kot je čas za malico in odmori, ali čutite potrebo tudi po zadovoljevanju višjih potreb, kot je na primer napredovanje, višje plače in boljši odnosi med zaposlenimi?

Oseba 3: Napredovanje absolutno, po sedmih letih zaposlitve bi si vsak želel kaj takega. Menim, da bi bilo dobro znotraj samih centrov narediti neko sistematizacijo, lestvico delovnih mest. Tudi, če ni napredovanja, bi lahko z določenim nazivom, na primer senior agent, razlikovali zaposlene in posledično tudi višine plač. Dejansko tisti, ki smo seniorji v centru, skrbimo za center in ga na nek način vodimo. Delamo z novimi študenti, ker poznamo vse naloge in dela, pomagamo pri strankah oziroma težjih reklamacijah. Ti si tista oseba, ki mora rešiti stvari in s tem tudi odgovarjati za posledice. Tu pa je zopet na udaru sam denar, ki ti da motivacijo, da dejansko prevzameš vse to nase. In ravno tako naziv, ki človeku nekaj pomeni. Kot osebnost lahko zelo zrasteš, si vliješ samozavest. Nas nič več ne preseneti, in če si vedno na istem mestu ni dobro. Zato moraš dobiti občutek, da ti nadrejeni zaupajo, da vidijo tvoje delo in ga tudi cenijo.

Skratka, menim, da bi lahko posvetili več časa zadovoljevanju naših višjih potreb. Glede na to, da ima klicni center sistematizacijo delovnih mest, ravno tako v pisarnah in administraciji, po vsej verjetnosti torej obstajajo plačni nivoji, ki so le tem prilagojeni. Pri nas pa se merijo rezultati, kot so naročniške pogodbe in aneksi, kar je sicer težko. Lahko pa bi se gledalo še vse ostalo, česar pa ni malo.

Sandra: Kaj pa menite o prostem času za malico in odmori?

Oseba 3: Dostikrat se je zgodilo, da nismo šli na malico, niti na stranišče. Vendar smo vse to morali preživeti, nikoli nam ni bil problem. Sedaj, ko nas je več, je delo sicer lažje in si vzamemo čas zase. Včasih je pa potrebno delati in takrat enostavno pozabiš na malico, pitje vode in stranišče.

Sandra: Koliko vam pomeni soodločanje prodajnih svetovalcev v vašem centru?

Oseba 3: Ogromno. Naša nadrejena ima ogromno svojega dela in ravno tako imamo mi svoje. Vsak ima svoje področje in vsak ve kaj se dejansko dela. Torej, če je potrebno rešiti zadevo, ki

se tiče predvsem prodaje, je zelo pomembno, da prisluhne nam. Kako bi mi predlagali izpeljavo določene zadeve, kakšen postopek in kateri je najboljši način.

Sandra: Menite, da nadrejeni določeno osebo bolj upoštevajo kot vas? Ali ste vsi enaki?

Oseba 3: Ne, enaki vsekakor nismo. Midve s sodelavko, ki sva tukaj že sedem let poznavava vse stvari do potankosti in imava malo prednosti. Sicer pa se vedno vpraša za mnenje tudi ostale. To ne pomeni, da najina volja vedno obvelja. Pomembno je, da slišiš tudi stališče drugih, ki je lahko konec koncev tudi boljše. Upoštevamo tudi mnenja študentov in zatem poskusimo in vidimo v kateri situaciji bi bilo boljše. Skratka, nikoli ni dobro, da poveš kako mora biti, vedno se vpraša za mnenja. Sicer pa se tudi skozi prakso vidi kaj je tisto, kar bi lahko bilo ustrezno.

Sandra: Menite morda, da imate preveč ali premalo odgovorno delovno mesto?

Oseba 3: Meni je vseč, da imam tako odgovorno delo. Glede na izkušnje, si manj odgovornega dela niti ne predstavljam.

Sandra: Menite, da bi komunikacija lahko pripomogla k izboljšanju odnosov med vami zaposlenimi?

Oseba 3: Ja, menim, da je sama komunikacija zelo pomembna, s čimer pa v našem centru nimamo problemov. Razumemo se zelo dobro in si vse stvari tudi povemo. Včasih pa se zgodi, da določeni osebi pozabiš nekaj povedati, a še to samo zato, ker nas je preveč in se to pač dogaja. Če pa je kdaj kakšna pomembna zadeva pa je najbolje, da se obvestilo razpošlje po mailih. Če se kaj ne razume pa se o tem zatem tudi pogovorimo na sestankih.

Sandra: Kaj pa menite o neformalnih srečanjih? Team-buildingi in podobno?

Oseba 3: K izboljševanju odnosov niti ne pripomorejo. Naš center je ekipa, ki se vedno razume in se imamo lepo. Radi se udeležimo tudi vsake zabave, kjer kakšnega novega zaposlenega tudi spoznamo. Tako, da ta srečanja niso nič slabega.

Sandra: Kaj bi vi storila za izboljšanje delovnih pogojev?

Oseba 3: Težko vprašanje, ker zelo dobro sodelujemo. Nadaljevala bi na enak način kot moja nadrejena, ker mi je njen stil vodenja zelo vseč. Ni diktatorskega vodenja in se mi ne zdi potrebno česa spreminjati. Ve, da je za stranke vedno poskrbljeno in da se za njih maksimalno potrudimo in jih po potrebi tudi individualno obdelujemo. Poskrbimo, da stranka ne odide jezna ali slabe volje iz naše trgovine.

#### INTERVJU 4

Sandra: Koliko časa ste že zaposleni v Si.mobilu?

Oseba 1: Od novembra 2001, torej malo manj kot sedem let.

Sandra: Kaj vam pove beseda motivacija?

Oseba 1: V bistvu ne prav dosti. Kar se tiče samega posla, mi pomeni neka vzpodbuda. Da te nadrejenimi z določenimi besedami ali dejanji motivira. Drugače pa menim, da moraš biti motiviran vsak dan zaradi določenih stvari.

Sandra: Koliko, menite, da si vaši nadrejeni vzamejo časa za vzpodbujanje zaposlenih za delo?

Oseba 1: Absolutno premalo oziroma se mi zdi, da sploh nič.

Sandra: Menite, da je dovolj, če vam delovno mesto nudi zadovoljevanje tistih osnovnih potreb, kot so odmori in malice, ali čutite potrebo po zadovoljevanju višjih potreb, kot so višje plače, napredovanje ali boljši odnosi med zaposlenimi?

Oseba 1: Napredovanje vsekakor. Po tolikih letih zaposlitve. S plačo sem zadovoljen trenutno, tako da tu ne bi nič spreminjal. Bi pa izboljšal odnose v samem centru. Zdi se mi, da nekako nismo obravnavani enako. Da določena pravila za nekatere ne držijo. Včasih pride tudi do konfliktov, ki jih med sabo ne znamo rešiti s pogovorom, ampak le z vpletenostjo nadrejenega. Menim, da bi morda kak sestanek več v našem centru bil prav dobrodošel, da se zgladijo sprotne zadeve in ne da se kasneje prepira o takih stvareh. Kar se pa tiče časa za malico in odmori sami, je pa čisto v redu. Nič se ne pritožujem.

Sandra: Kaj bi vas konkretno najbolj motiviralo?

Oseba 1: Mislim, da če na široko gledam, je to vsekakor napredovanje. Drugače pa mogoče kakšna stimulacija. Kar se tiče napredovanja samega bi rekel, da si ga po sedmih letih zaposlitve v prodajnih centrih vsi zaslužimo. Tako rekoč, te to sploh ne motivira, ampak izgubiš še tisto voljo do dela, ki jo imaš, saj veš, da se ne boš mogel v podjetju nikoli dokazati kot mogoče boljši zaposlen.

Sandra: Koliko vam pomeni soodločanje v vašem centru?

Oseba 1: Ogromno. Res, da nimamo velikokrat priložnosti soodločati o določenih zadevah, vendar vseeno menim, da bi bilo to nujno potrebno uvesti. Tako tudi ostali zaposleni vemo kaj se bo spremenilo, kaj bo novega in tudi, ali nam vsem skupaj to ustreza. Sedaj pa, ko te možnosti nimamo, pa se mi zdi, da imamo nadrejenega dejansko samo zato, da nam posreduje navodila in tisto, kar on meni, da bi bilo dobro. Čeprav on niti ne ve tako dobro, kaj je dejansko najboljše za sam center in stranke, ker ne dela za pultom.

Sandra: Menite, da ste vsi sodelavci obravnavani enako, ali morda od koga beseda prevlada?

Oseba 1: Niti ne. Če pa že kdaj je to zelo redko. Mislim, da do vseh beseda obvelja enako. Ponavadi poslovodja pride s kakšno novo zadevo, morda idejo in nam jo predstavi in menim, da poslušam in upošteva vse. No ja, vsaj tak vtis imamo.

Sandra: Se vam zdi vaše delovno mesto preveč ali pa morda premalo odgovorno?

Oseba 1: Ne premalo in ne preveč. Edino kar me moti pri samem delu je organizacija našega prostora. Nekako se mi zdi, da nimamo dobro razporejeno in da nas je premalo zaposlenih. Če bi imeli razdeljena mesta, na primer, en pult bi bil za plačevanje računov in blagajna, drugi bi bil za tehnično pomoč in tretji bi bil za sklepanje pogodb in podobno. To bi bilo potrebno spremeniti in bi se potem tudi mi počutili veliko manj obremenjene. Seveda pa tukaj jaz nimam možnosti odločanja zaradi mojega prenizkega položaja. Ne plačnega ampak na splošno v centru.



Sandra: Menite, da bi lahko komunikacija med vami in nadrejenim pripomogla k izboljšanju odnosov v centru?

Oseba 1: Vsekakor. Čeprav nimamo tako slabe odnose, da zaradi tega ne bi mogli zagotoviti uspeh centra. Z nadrejenim pa imamo že nekako prijateljski odnos, vendar bi bilo dobro, če bi vseeno skušali malo več poudarka narediti na samem poslu.

Sandra: Kaj bi vi storili za izboljšanje delovnih pogojev?

Oseba 1: Trenutno se ne domislim nič nujno pomembnega. Če bi pa res lahko nekaj storil, bi pa vsekakor uvedel najprej blagajnika, ki bi bil res zadolžen samo za blagajno in pa pult za tehnične zadeve. Poleg tega bi pa morda uvedel tudi kakšne kazni za tiste, ki se ne bi držali reda oziroma pravil. Ne kakšne hude kazni, ampak nekaj kar bi zaposlenega opomnilo, da se tega pa le ne sme.

## INTERVJU 5

Sandra: Koliko časa ste že zaposleni v Si.mobilu?

Oseba 2: Sedem let.

Sandra: Kaj vam pove beseda motivacija?

Oseba 2: Neka vzpodbuda za boljše delo. Na splošno gledano pa veselje do nečesa. Da se lažje lotimo stvari, ki jo moramo narediti ali si je morda celo želimo narediti. Za vsako stvar moramo biti motivirani, če želimo, da jo izpeljemo do konca. Včasih nam je ta vzpodbuda denar, včasih pa morda le kakšna malenkost, ki nam veliko pomeni.

Sandra: Koliko, menite, da si vaš nadrejeni vzame časa za vzpodbujanje zaposlenih za delo?

Oseba 2: Mislim, da dovolj. Vzame si čas in nam prisluhne, čeprav ni vedno rezultatov, kar je tudi logično. Če bi nam nadrejeni ustregli pri vseh željah mislim, da ne bi bilo več tako zanimivo delati. Ne bi imeli pred samo nobenega izziva, ki bi nas vzpodbujal in gnal naprej.

Sandra: Menite, da je dovolj, če vam delovno mesto nudi zadovoljevanje osnovnih potreb, kot je čas za malico in odmor, ali čutite potrebo tudi po zadovoljitvi višjih potreb, kot so višje plače, napredovanje in boljši odnosi med zaposlenimi?

Oseba 2: Napredovanje absolutno. In tudi, če bi se odnosi med nami izboljšali, ne bi bilo nič slabega. In seveda plača. Sicer je zadovoljiva, ampak menim, da bi morali imeti plačo glede na to koliko zaposleni dejansko dela. Kolikšen je rezultat posameznika in ne na celoten center. Ker so razlike v narejenih pogodbah in aneksih, nekdo naredi več, drugi manj, vendar je plača za vse enaka. Kar pa se mi ne zdi pošteno do tistih, ki delajo več in seveda do tistih, ki delajo manj. Kar se pa tiče časa za malico in odmor je pa v redu. Se znamo organizirati in tako vsi pridemo na vrsto ob pravem času.

Sandra: Kaj bi vas konkretno najbolj motiviralo?

Oseba 2: Kratko in jedrnato. Napredovanje. Če bi nadrejeni prišel do mene in mi sporočil to novico bi vsekakor dobil nov zagon za delo. Trenutno nič drugega.

Sandra: Koliko vam pomeni soodločanje prodajnih svetovalcev?

Oseba 2: To mi dosti pomeni, še posebej, če se je potrebno odločati o samem centru. Kaj bi spremenili, kaj bi dodali, kako bi stvari organizirali in podobno. Ko pridejo novi telefoni, na primer, se je potrebno odločiti kam ga bomo postavili, da bo strankam dovolj blizu in kako ga bomo dejansko tržili. Tu mi je všeč, da nam nadrejeni da besedo, ker imamo stik s strankami mi in najboljše vemo, kam najprej zaidejo stranke, h katerim razstavnim policam.

Sandra: Menite, da ste sodelavci obravnavani enako, ali ima morda kdo večje možnosti odločanja?

Oseba 2: Niti ne. Včasih dobimo tak občutek, vendar na koncu ugotovimo, da morda le zaradi tega, ker ima ta oseba več izkušenj z določeno stvarjo. Zato je to razumljivo. Sicer pa se velikokrat zgodi, da tudi če se kaj skupaj odločimo, na koncu vidimo, da je rezultat popolnoma drug.

Sandra: Se vam zdi vaše delovno mesto preveč ali morda premalo odgovorno?

Oseba 2: Preveč je vsega. Preveč obširno delovno mesto imamo, s preveč nalogami za eno osebo, katere pa se tudi zelo razlikujejo med sabo. Posledično ravno zaradi tega se mi zdi, da si zaslužimo boljše plače ali morda zmanjšanje odgovornosti. Da bi se naloge porazdelile in bi potem vsak opravljal le del. Ne pa da smo vsi za vse, ker zna včasih biti to prav naporno.

Sandra: Menite, da bi komunikacija med vami in nadrejenim lahko pripomogla k izboljšanju samega dela?

Oseba 2: Niti ne. Mislim, da je že vse storjeno. Oba zaposlena in ravno tako poslovodja smo tukaj že od odprtja centra in smo na tem gradili na začetku. Sedaj pa imamo že nekako ustaljene tirnice in vse poteka že vse po skoraj samo po sebi umevnem postopku. Menim, da bi komunikacija bila potrebna na začetku, s čimer pa se takrat nismo ukvarjali, ker je bilo veliko drugega dela. Center je bil nov in je bil poudarek na privabljanju strank, zato smo se morali dobro razumeti. Komunikacija je prišla vzporedno z delom, brez nekega poudarka na tem.

Sandra: Kaj bi vi storili za izboljšanje delovnih pogojev?

Oseba 2: Velikokrat se mi utrne kakšna ideja ob slabih dnevih. Nič pretresljivega. Morda samo način plačevanja oziroma vnašanja položnic. To delo je trenutno zelo zamudno, ker moraš vsako položnico posebej vnesti sam, in kadar je gneča to enostavno ni mogoče. Sicer pa kolikor sem seznanjen, uprava dela na tem. In bomo kaj kmalu dobili nov način, ki nam bo omogočil hitrejši način in seveda natančnejši.

Sandra: Kaj bi spremenili glede odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi?

Oseba 2: Morda bi zopet uvedel sestanke. Včasih smo imeli enkrat mesečno sestanek in se pogovorili o vseh novostih in problemih, ki nas tarejo. To nam je nekako pomagalo, da so se stvari sproti razčistile. Danes teh sestankov nimamo.

Sandra: Koliko pa vam pomenijo neformalna srečanja? Kot so team- buildingi in podobno?

Oseba 2: Mislim, da so premalokrat. Ti vsekakor pripomorejo k boljšemu vzdušju, saj tam srečaš ljudi, s katerimi ponavadi kontaktiramo samo preko telefona. In je prav lepo videti tiste osebe s katerimi se med delovnim časom pogovarjamo samo o telefonih, pogodbah in podobnem.