

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

USPEŠNOST PRODAJNEGA OSEBJA
V POVEZAVI Z NAGRAJEVANJEM

Barbara Zupan

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V diplomski nalogi opisujem vlogo in pomen osebne prodaje, v povezavi s tem načine ter pomembnost nagrajevanja prodajnega osebja. Dejavnikov za nagrajevanje prodajnega osebja je več, vodstvo podjetja pa mora najti pravo pot v razvoju sistema nagrajevanja svojih zaposlenih. Med stereotipi o upravljanju delovne uspešnosti zaposlenih je najpogostejši ta, da bodo zaposleni, ki so jim obljubljeni denarne nagrade, delali bolje. Zaposleni bodo svoje delo opravili dobro za dobro plačilo. Vse to v kombinaciji z dobrimi delovnimi pogoji in ugotovljenimi dejavniki stimuliranja - na podlagi psihologije motivacije vsakega posameznika.

Ključne besede: osebna prodaja, učinkovita prodaja, stimuliranje zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih, motivacija zaposlenih

SUMMARY

The following Diploma assignment presents the role and importance of personal selling. It describes the methods and significance of remuneration to the Sales Personnel. There are multiple factors affecting the selection of the Personnel awarded, and the Management of the Company must develop the remuneration system for their employees in a correct manner. Among the stereotypes on the management of the work performance, the most frequent states that the employees provide better work if they are promised a financial remuneration. Thus, the employees will perform better if they are well-paid. In a combination with favourable working conditions and identified factors for stimulation - based on the motivation psychology of every individual.

Key words: personal selling, efficient sale, employee stimulation, employee remuneration, employee motivation

UDK: 339.138(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomske naloge.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavi problema	4
2	Vloga in pomen osebne prodaje	5
2.1	Oprelitev pojma.....	5
2.2	Načini osebne prodaje	7
2.3	Lastnosti in cilji prodajalcev	8
2.4	Vloga zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju.....	10
3	Motiviranje prodajnega osebja	13
3.1	Vrste motivov	14
3.2	Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	15
3.2.1	Motivacijska teorija Maslowa.....	16
3.2.2	Leavittova motivacijska teorija.....	17
3.2.3	Vroomova motivacijska teorija.....	17
3.2.4	Herzbergova dvofaktorska teorija.....	17
3.2.5	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	18
3.2.6	Problemsko-motivacijska teorija	18
3.2.7	Frommova motivacijska teorija	18
3.3	Ocenjevanje in vodenje prodajnega osebja	19
3.4	Stimuliranje in motiviranje prodajnega osebja	22
3.5	Načini za nagrajevanje prodajnega osebja	23
4	Načini motiviranja prodajnega osebja v podjetju	29
4.1	Predstavitev obravnavanega podjetja.....	29
4.2	Motiviranje prodajnega osebja.....	30
4.3	Učinki uvedbe motivacijskih spodbud.....	31
4.4	Predstavitev rezultatov	32
5	Sklep.....	35
	Literatura	39

SLIKE

Slika 2.1 Dogajanje v času delovanja motivacijskega procesa	11
Slika 3.1 Nezgodna zavarovanja za zaposlene kot motivacija	26
Slika 4.1 Organizacijska struktura obravnavanega podjetja	29

TABELA

Tabela 4.1 Vpliv različnih motivacijskih izplačil na prodajno osebje	33
--	----

KRAJŠAVE

npr.	na primer
ipd.	in podobno
oz.	oziroma
itd.	in tako dalje

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Tehnološki razvoj vpliva na številne vidike našega vsakdanjika, še posebej na področju nakupno-prodajnih menjav. Kaže, da v novi dobi trženja uveljavljeni trženjski koncepti dobivajo povsem nov pomen, načini dojemanja trga in možnosti vplivanja nanj pa predvsem nove razsežnosti. Tehnologija ima pri tem odločilno vlogo, a človeški dejavnik ostaja ves čas isti. Prav človeški dejavnik je tisti, ki ustvarja trženje in je gonilo vsakega podjetja (Postma 2001, 13).

V današnjem vse bolj konkurenčnem poslovnem svetu so visoko motivirani zaposleni pomembni za vsako organizacijo, ki si prizadeva doseči dobre rezultate. Če želimo ljudi navdušiti za delo – posamezno ali v skupinah – na način, ki bo dajal najboljše rezultate, se moramo poglobiti v njihove osebne motivacijske sposobnosti. Način motiviranja zaposlenih se prične s spoznavanjem možnosti, kako lahko vplivamo na njihovo obnašanje. Šele, ko smo razumeli to, bomo bolj verjetno prišli do rezultatov, ki jih potrebujejo podjetje in zaposleni, kar v praksi pomeni - za uslužbenca je glavna prednost motiviranosti zadovoljstvo pri delu, za delodajalca pa to pomeni kakovostno opravljeno delo (Heller 2001, 290).

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Zato se je vredno omejiti na preučevanje in razlago vsaj osnovnih ter splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije (Lipičnik 1998, 155).

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so seveda upravičeno ter nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti, zadovoljstvu ter zavzetosti zaposlenih, slabo pa povzroča slabe medsebojne odnose in utegne celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju ter uspešnosti največ pripomorejo (Gruban 2006, 21).

Preživetje organizacij in njihov razvoj sta odvisna od tega, ali bo management sposoben zagotoviti okolje, vzdušje ter klimo, kjer bo aktiviran ves intelektualni kapital – socialni in človeški – organizacije. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo in ostanejo uspešni. Zato je prav od odnosa vodstev, njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot večinoma odvisno, kakšen bo odnos zaposlenih do teh vprašanj, posebej do denarnega. Denarne spodbude so zagotovo močni, vendar ne nujno dolgoročni spodbujevalci posameznikov. Vodstvo podjetja mora identificirati prave vzgibe za motiviranost zaposlenih – še posebej prodajnega

osebja, če želi najboljše prodajne rezultate, kar pa je ključni pogoj za obstanek in nadaljnji razvoj podjetja.

Uspeh prodajnega osebja, in posledično podjetja, je stvar izbire vodstva podjetja in predvsem lastnikov. Za nekoga je uspeh dobiček, za druge tržni delež, za tretje prepoznavnost blagovne znamke, za večino lastnikov – predvsem delniških družb – pa le tržna vrednost delnice. Prodajno osebje naj bo nagrajeno od doseganja dogovorjenih ciljev, najpomembnejši kazalniki uspeha zaposlenih v prodaji pa so razlika v ceni, obračanje terjatev in odnos med zapadlimi ter odprtimi terjatvami. Za podjetje je namreč bistvenega pomena, da blago oziroma storitev, ki jo zaposleni proda, dobi tudi plačano.

Za doseganje želenih učinkov sistema nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja ter širjenja znanj, ocenjevanja in drugimi tovrstnimi sistemi. Najpomembneje pa je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji iz naslova človeškega kapitala in generatorjev le-tega. V sodobnejših modelih je namreč intenziteta nagrajevanja odvisna zlasti od intenzitete povečevanja obstoječe dodane vrednosti (Mihalič 2006, 216).

1.2 Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomskega dela je prikazati osnovne teoretične prispevke in ugotovitve s področja motivacije ter nagrajevanja zaposlenih, s posebnim poudarkom na nagrajevanju tistih, ki sodelujejo v osebni prodaji. Dodatno je namen spoznati pomen in značilnosti osebne prodaje v podjetju. Naraščajoča konkurenca in borba za tržni delež sta namreč postavila prodajo na prvo mesto v podjetju. Pri tem je bistveno prodajno osebje in njihovo zadovoljstvo pri delu, oziroma, njihova motivacija s pomočjo različnih dejavnikov. Eno izmed takšnih je tudi nagrajevanje prodajnega osebja. Pri tej skupini zaposlenih se najlažje oziroma najbolj objektivno lahko oblikujejo merila za izračunavanje gibljivega dela plače.

Predstavila bom splošne značilnosti plač in osnove motivacije, v povezavi z nagrajevanjem po uspešnosti. Tu gre namreč za širok koncept motiviranja, ki mora biti usklajen z nagrajevanjem, saj le tako nagrada dobi učinkovito podobo tudi navzven.

V teoriji obstaja cela kopica teorij o motiviranju, ki izhajajo iz izpolnjevanja potreb, ki jih ima vsak zaposleni. Vendar je v praksi treba upoštevati, da ima vsak zaposleni svojo lestvico potreb, ki jih podjetje lahko pravilno zadovolji, ali pa tudi ne, s čimer pri določenih zaposlenih povzroči demotivacijo za delo. Slednje se še posebej pokaže pri nefinančnih oblikah nagrajevanja.

Cilj diplomskega dela je preučiti načine motiviranja in učinke motivacijskih dejavnikov prodajnega osebja v izbranem podjetju. Poleg finančnega plačila za opravljeno delo se kot močan motivator pojavljajo tudi dodatne ugodnosti pri delu.

Vendar imajo te poseben značaj, saj se zaposleni nanje navadijo in njihova motivacijska moč s časom upada. Zaposleni jih namreč začnejo postopoma dojemati kot pravico, ki jim pripada. Prvotni namen ugodnosti pa je bil zamišljen kot nagrada delavcu, da se mu izboljša kakovost življenja, saj dobro opravlja svoje delo. Nefinančne vzpodbude za prodajno osebje večina podjetij uvaja postopoma, večkrat tudi zaradi tega, ker je le-te uvedlo tudi konkurenčno podjetje. Sistem nagrajevanja je namreč izredno pomemben, saj ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in zagotavljanju sposobnosti delodajalca, da tekmuje za dobre kadre na trgu delovne sile. Pomemben je tudi za ohranitev obstoječih delavcev, ki jih odlikujejo specifična znanja, odlični dosežki ali dobro delo.

V izbranem podjetju je v njegovem razvoju prišlo do spremembe pri plačevanju in nagrajevanju prodajnega osebja. Cilj je raziskati uspešnost prodaje pred in po uvedbi novih oblik spodbujanja zaposlenih ter njihovo splošno zadovoljstvo za delo v podjetju. Zadovoljstvo pri delu je v literaturi najpogosteje opredeljeno kot vedenje oziroma čustveni odziv zaposlenega na določene naloge ter fizične in socialne pogoje dela. Posameznika motivira in usmerja k doseganju višjih ciljev ter daje občutek samopotrjevanja. V tesni povezavi je s pripadnostjo podjetju in delovno vneto – to pa sta lastnosti, ki sta danes v podjetju zelo dobrodošli.

V današnjem hitro spreminjajočem se ekonomskem in kulturnem okolju, ko se zaposluje generacija mladih, ki ima drugačne potrebe, vrednote ter cilje, je treba izredno hitro prilagajati tudi sistem nagrajevanja in motiviranja prodajnega osebja. Zato želim ugotoviti vrzeli med dejanskim stanjem, kot ga zaznavajo zaposleni, in želenim stanjem vodstva podjetja ter podati predloge, ki bi jih v podjetju v prihodnje lahko upoštevali.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Pri pisanju teoretičnega dela sem uporabila metodo deskripcije, metodo analize, sinteze in kompilacije dostopne literature ter drugih virov s proučevanega področja.

V empiričnem delu sem uporabila analitični pristop pri proučevanju učinkovitosti novih motivacijskih metod pri prodajnem osebju v izbranem podjetju. Z metodo polstrukturiranega intervjuja sem naredila kvantitativno raziskavo o splošnem zadovoljstvu vodje prodaje in osmih zaposlenih v osebni prodaji – o plačilnem sistemu, delovni klimi, zadovoljstvu z vodenjem ter ostalimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in delovno uspešnost prodajnega osebja. Z namenom, da bi dosegla večjo iskrenost, so bili odgovori v raziskavi anonimni. Z metodo kritične analize in komparacije s teoretičnimi izhodišči sem ugotavljala učinkovitost novih metod motiviranja ter podala predloge za nadgradnjo sistema motiviranja. Ugotovitve in rezultati so podani pisno.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavi problema

Predpostavljala sem, da se v izbranem podjetju zavedajo pomena motiviranega prodajnega osebja za uspešnost poslovanja. Predvidevala sem, da uspešen nabor dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo prodajnega osebja, stremi k obravnavanju razlik med posamezniki, saj se individualne značilnosti odražajo v prodajnih učinkih vsakega prodajalca posebej. Poleg tega mora podjetje stremeti še k ohranjanju že dosežene motiviranosti prodajalcev.

Pri izdelavi diplomske naloge sem pričakovala določene omejitve na področju pomanjkanja strokovne literature, ki konkretno obravnava motiviranje prodajnega osebja. Poleg tega je uspešnost prodajnega osebja le v določeni meri odvisna od nagajevanja, predvsem v nepredvidljivih ekonomskih razmerah. Ko namreč v gospodarstvu nastopita recesija in upadanje kupne moči prebivalstva, postanejo zunanji dejavniki bistveno vplivnejši kot v obdobju stabilnega gospodarskega okolja. Intervjuji v podjetju so bili opravljeni ravno v času, ko je prodaja izredno padla, posebno v panogi, v kateri deluje izbrano podjetje. Zato so vprašanja pripravljena tako, da je v največji možni meri izločen vpliv gospodarskega in političnega okolja. Vendar pa se moramo zavedati, da so to le subjektivna mnenja in kot takšna jih moramo tudi upoštevati.

2 VLOGA IN POMEN OSEBNE PRODAJE

2.1 Opredelitev pojma

Osebna prodaja je sestavina komunikacijskega spleta, s katero želi podjetje povečati zadovoljstvo svojih odjemalcev. Proces osebne prodaje sestavlja sedem stopenj: iskanje možnih odjemalcev, priprava na obisk, pristop k odjemalcu, prikaz izdelka, odpravljjanje ugovorov, sklenitev posla in ponakupno vzdrževanje stikov z odjemalcem. Podjetja so za prodajo svojih izdelkov vedno uporabljala prodajne referente, vendar sta se vloga in pomen osebne prodaje v zadnjih desetletjih bistveno povečala. Prodaja je postala ozko grlo vseh dejavnosti podjetja, saj sta od uspešne prodaje usodno odvisna njegov obstoj in razvoj. V večini proizvodnih podjetjih ni več odločilno vprašanje, kako in koliko izdelkov proizvesti, ampak komu ter kdaj te izdelke tudi prodati. Zato v podjetjih namenjajo čedalje več pozornosti osebni prodaji, to je neposrednemu stiku prodajnega osebja (prodajnih referentov, zastopnikov, trgovskih potnikov) s potencialnimi kupci, to je z drugimi podjetji ali fizičnimi osebami. Pri tem pripisujejo osebni prodaji večjo vlogo kot pospeševanju prodaje, oglaševanju ali stikom z javnostmi.

V primerjavi z drugimi sestavinami komunikacijskega spleta ima osebna prodaja tri prednosti: ustvarja osebni stik in možnosti za hitro prilagajanje, omogoča različna razmerja med sodelujočimi, na primer prijateljstvo in spoštovanje, od nasprotne strani pa zahteva pozitiven ali negativen odziv med samim prodajnim procesom. Uspešno podjetje bo čedalje bolj odvisno od sposobnosti prodajnega osebja, da s svojimi odjemalci ustvari pozitivne dolgoročne odnose in jih prepriča, da podjetje ponuja več vrednosti za manj denarja. Osebna prodaja je proces, ki vsebuje različne dejavnosti v stalno spreminjajočih se prodajnih situacijah. Zato temelji na posebni prodajni tehniki in psihologiji prodajanja, ob tem pa ni splošno uveljavljene opredelitve, kaj sploh je osebna prodaja. Praviloma jo opredeljujemo opisno, in sicer: kot osebni stik vsaj dveh oseb, to je prodajalca in kupca, kot soglasno izraženo voljo dejansko prisotnega prodajalca in kupca ter kot medčloveški odnos, v katerem se potencialni kupec seznanja s ponudbo in prepriča o tem, da bo lahko zadovoljil svojo potrebo z nakupom ponujenega izdelka.

Pomen osebne prodaje narašča tudi zato, ker postajajo prodajni trgi podjetja vse bolj zasičeni, ker se ponudbe konkurentov vse manj razlikujejo glede funkcionalnosti izdelkov in cen, ker novi izdelki zahtevajo dodatna pojasnila in – ne nazadnje – ker zdajšnji trgi postopno stagnirajo, v podjetjih pa morajo namesto tega poiskati nove.

Osebna prodaja je pomembna zlasti pri izdelkih, ki zahtevajo številna dodatna pojasnila za uporabo, pa tudi pri izdelkih, ki jih podjetje izdeluje po naročilu kupcev. Pri izdelkih vsakodnevne porabe narašča pomen osebne prodaje tudi zato, ker se le-ti med seboj vse manj razlikujejo in ker dajejo ponudniki o njih enake ali podobne splošne

informacije. Podjetje lahko uspešno prodaja le, če so njegovi prodajni referenti v stalnem osebnem stiku s kupci in če jih ti sprejmejo ne samo kot poslovne partnerje, temveč predvsem kot svetovalce pri reševanju poslovnih problemov.

Prodajna služba podjetja naj pri izvajanju osebne prodaje upošteva naslednje značilnosti:

- v dejavnostih, kjer je osebna prodaja običajna, bodo naraščale zahteve odjemalcev, zato se bodo morali prodajni referenti nenehno strokovno usposablјati;
- uvajanje novih izdelkov na trgu bo nujno povezano s sprotnim izobraževanjem in usposablјanjem prodajnih referentov;
- čedalje zahtevnejši izdelki bodo zahtevali vedno več tehničnega znanja prodajnega osebja.

Razmere na prodajnem trgu so se za podjetja v preteklih desetletjih bistveno spremenile. Zaradi hitrega naraščanja množične proizvodnje se je 'trg prodajalcev' spremenil v 'trg kupcev' (do tedaj nenasičen in rastoč trg je postal zasičen ter stagnirajoč), zato so podjetja začela razvijati nove prodajne strategije, da bi si zagotovila vsaj enak, če že ne večji tržni delež.

Osebno prodajo lahko uspešno izvajajo strokovno usposobljeni prodajni referenti, ki morajo biti družabni, prodorni, iznajdljivi, po potrebi tudi vztrajni in sposobni ustvarjati ugodno prodajno klimo. Pri prodaji nekaterih vrst izdelkov morajo sodelovati tudi tehnični strokovnjaki. Učinkoviti prodajni referenti nimajo občutka samo za prodajo, temveč obvladajo tudi številne pristope k osebni prodaji. Najpomembnejši pristopi so (Potočnik 2005, 378–379):

- *Prodajanje*: proces osebne prodaje sestavlja sedem stopenj: iskanje in pridobitev možnega odjemalca, priprava na obisk, pristop do odjemalca, predstavitev izdelka, odprava ugovorov, sklenitev posla in ponakupno spremljanje ter vzdrževanja stikov z odjemalcem.
- *Pogajanje*: pri pogajanju poskuša prodajni referent doseči takšne pogoje prodaje, ki bi zadovoljili obe strani z nasprotujočimi si interesi. Pogajanja so potrebna, če prodaja vsebuje več sestavin, na primer ceno, kakovost, rok dobave, način plačila in podobno, če tveganja ni mogoče vnaprej opredeliti in kadar prihaja do pogostih sprememb naročil.
- *Trženje na podlagi pozitivnih odnosov*: ta vidik osebne prodaje ustvarja trajne odnose in soodvisnost med prodajnim ter nabavnim osebjem v obeh podjetjih in ti odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju. Za pridobitev zaupanja je potrebno širše sodelovanje na več poslovnih področjih in stalna pozornost, ne pa zgolj sklenitev nekaj prodajnih poslov.

2.2 Načini osebne prodaje

Na prodajo se mora prodajalec ustrezno pripraviti. Uspešni prodajalci se na prodajo podobno psihično pripravljajo kot na primer športniki ali umetniki pred tekmovanjem in nastopom. Osnova takšne priprave je prodajalčevo miselno vživljanje v prepričevanje kupca. Uspešen prodajalec takrat ne razmišlja o tem, kaj bo rekel kupcu, pač pa več o tem, kaj kupec želi slišati. V fazi priprave je zelo pomembno, da prodajalec o sebi oblikuje pozitivno samopodobo. Ena od temeljnih značilnosti, ki pogojuje uspeh prodajalca, je njegova psihična kakovost. Pomembno je, da je uspešen prodajalec prepričan o sebi samem, da je uspešen prodajalec in mora znati pravilno sprejeti tudi neuspeh pri prodaji, kupčevo zavrnitev. Takšen neuspeh mu mora biti vzpodbuda, da odpravi obstoječe pomanjkljivosti in se loti novih poslov z enako vnemo kot prej (Mihaljčič 2006, 74–75).

Razčlenitev prodajne dejavnosti podjetja je mogoča po več kriterijih. Najpogosteje jo razdelimo po naslednjih dejavnostih (Potočnik 2005, 380–381):

- kraj prodaje: po kraju prodaje razlikujemo notranjo in zunanjo prodajno dejavnost podjetja. Pri notranji prodaji poteka prodaja v prodajni službi podjetja, tako da prodajni referenti sprejmejo kupce iz drugih podjetij, jih seznanijo s svojo ponudbo, se pogajajo, sklepajo prodajne pogodbe in izpolnjujejo naročila; pobuda za sklenitev prodajnega posla je na strani kupca, ki tudi išče informacije in želi dobiti ponudbo prav s svojim obiskom pri prodajalcu. Pri zunanji prodaji je ravno nasprotno – prodajni referent išče kupca in ga poskuša s svojim obiskom pridobiti za nakup ponujenega izdelka, zato ima s seboj tudi vzorce, prospekte, kataloge, cenike ipd., da bi kupca v drugem podjetju lažje seznanil z značilnostmi izdelkov; zunanjo prodajo opravljajo prodajni referenti, trgovski potniki in zastopniki podjetja;
- način sporazumevanja: po načinu sporazumevanja med prodajalcem in kupcem razlikujemo med neposredno prodajo, kadar se prodajalec in kupec osebno dogovarjata o vseh elementih prodajnega posla, ter posredno prodajo, pri kateri prodajalec in kupec komunicirata s pomočjo posrednikov, kot so zastopniki, komisionarji, konsignaterji itd., ali sodobnih elektronskih poteh (na primer z računalniškim izmenjavanjem podatkov, prek spleta, elektronske pošte), ki omogočajo različne oblike prodaje na daljavo;
- vrsta izdelka: po vrstah izdelkov, ki jih podjetje prodaja, razlikujemo med:
 - a) osebno prodajo investicijske opreme, za katero je značilno sodelovanje strokovnjakov na nabavni in prodajni strani ter visoka strokovna usposobljenost prodajalca in kupca;
 - b) osebno prodajo potrošnih dobrin trgovini na debelo in drobno, pri kateri so prodajalci ter kupci profesionalni partnerji. Odločilni za sklenitev

prodajnega posla so naslednji argumenti: vključitev izdelkov v prodajni asortiment, razlika v ceni, ki zagotavlja konkurenčno prodajno ceno, načrtovani dobiček ipd. V trgovini na drobno se je osebna prodaja končnim porabnikom ohranila le še pri nekaterih specifičnih izdelkih, medtem ko pri večini izdelkov narašča pomen samopostrežnih in samoizbirnih oblik prodaje.

- kombinirana osebna prodaja: v praksi se je uveljavila kombinacija navedenih oblik in načinov osebne prodaje. Prodajalci se praviloma specializirajo za prodajna območja in izdelke ali za prodajna območja ter kupce na teh območjih. Prodaja bo čedalje težja. Podjetje bo dolgoročno uspešno poslovalo le, če bo osebno prodajo vključilo v svoj tržno-komunikacijski splet kot svojo osrednjo in najpomembnejšo sestavino; uveljavilo sodobno poslovno komuniciranje, zlasti računalniško izmenjavanje podatkov, namesto zdajšnjega klasičnega komuniciranja; prodajni asortiment sprotno prilagajalo potrebam kupcev; zaposlilo prodajno osebje, ki bo izboljšalo kakovostno raven prodajnega poslovanja, zlasti raven postrežbe odjemalcev; določilo prodajno območje za vsakega prodajnega referenta.

Glede na velikost in pomen odjemalcev se morajo v podjetju odločiti, kolikokrat letno bodo njihovi zaposleni obiskali posameznega odjemalca. Pri tem lahko uporabijo metodo ABC razdelitve odjemalcev glede na dosedanji obseg prodaje, dobičkonosnost, možnost povečanja prodaje ipd. V skupino A spadajo na primer odjemalci, ki jih mora prodajni referent obiskati šestkrat ali večkrat letno, v skupino B odjemalci, ki naj jih obiše dvakrat do trikrat, v skupino C pa odjemalci, pri katerih zadostuje že enkratni obisk na leto. Število obiskov je odvisno od pričakovanega poslovnega uspeha, pa tudi pogostosti obiskov konkurentov pri odjemalcu. Število zdajšnjih odjemalcev je podjetju znano, vprašanje je, kolikokrat obiskati morebitne nove odjemalce. Z nekaterimi, kljub večkratnim obiskom, podjetje morda nikoli ne bo sklenilo posla (Potočnik 2005, 382).

2.3 Lastnosti in cilji prodajalcev

Oblikovanje prodajnega osebja temelji na ciljih, strategijah, strukturi, obsegu in načinu nagrajevanja. Glavni cilji prodajnega osebja so: iskanje možnih kupcev, komuniciranje z njimi, osebno prodajanje in zbiranje informacij za ustvarjanje trajnih medsebojnih odnosov. Strategije v prodajnega osebja se nanašajo na odločanje o tem, kateri načini in postopki osebne prodaje so najbolj učinkoviti v posameznih prodajnih situacijah. Struktura prodajnega osebja je odvisna od organizacije prodajne službe po izdelkih, odjemalcih, prodajnih področjih itd. Obseg prodajnega osebja (število prodajnih referentov) je odvisen od normirane prodaje (prodajne kvote) za posameznega prodajalca, potrebnega števila obiskov, oddaljenosti odjemalcev, uveljavljanja

neosebnega rutinskega komuniciranja, računalniške izmenjave dokumentacije in uporabe drugih elektronskih trženjskih poti (Potočnik 2005, 380).

Najbolj izražena lastnost prodajnega osebja naj bi bila pozitivna naravnost, saj si ti z njo lažje utrejo prodajne poti kot ostali. Želijo si novih priložnosti za uspeh, imajo samosvoj slog in osebnost. Pozitivno naravnani ljudje so ustvarjalni in storijo vse, kar je treba, da bi uspeli – tako v zasebnem, kot tudi na poklicnem področju. Če si takšen prodajnik zastavi količinske in finančne cilje, jih bo bistveno lažje dosegel, kot nekdo, ki opisanih lastnosti nima (Hensley 2008, 41).

Za marsikoga je prodaja še posebej privlačna, končno je z njo mogoče dobro zaslužiti. Prodaja pa ne dela privlačne samo želja po zaslužku, ampak tudi veliko svobode, ki jo to delo prinaša. Pridružuje se mu veselje do dela z ljudmi, do poznavanja novih obrazov, vzpostavljanja novih stikov, odnosov ... Vsak prodajnik se mora zaščititi pred strahom pred morebitno zavrnitvijo, neuspehom ali sramoto, kajti ta misel človeka ohromi. Usmeriti se mora na novo, neznano, nato pa v novih stikih iskati dogodivščine in se veseliti novih odkritij. Najboljša spodbuda vrhunskih prodajalcev je – veselje nad zmagami. Motiviranega prodajalca odlikujejo užitek nad negotovostjo, novim, neznanim in zavest, da lahko iz tega nekaj naredi. Po naravi naj bi bil radoveden, saj je vir mladosti, ohranitve in s tem rasti. Prodaja mora ostati mlada in živahna. Premagovati mora veliko ovir in pogosto jadrati proti vetru. Dobrega prodajalca odlikujejo moč proti strahu pred odpovedjo, odklonitvijo, pomanjkanjem zamisli. Izreki, ki bi morali biti lastni vsakemu dobremu prodajniku, so: začni vsak dan na novo, rasti s svojimi kupci, skrbi zanje, veseli se dogodivščin pri pridobivanju novih kupcev, poteguj se zanje in bodi vsakodnevno ponosen na svoje dosežke. Prodajalec si mora določiti korake, kateri mu bodo pomagali doseči svoje cilje v skladu s strategijo podjetja (Detroy 2001, 19–26): Koliko in kakšne kupce si želim? Kakšne regionalne možnosti imam? Kolikšne so potrebe kupcev?

Dober prodajalec si mora prizadevati za uresničevanje naslednjih napotkov, ki lahko privedejo k boljši, uspešnejši prodaji, saj uspeh in prepričevanje kupca temeljita predvsem na prodajalčevi osebnosti: obljubiti mora manj in narediti več, imeti mora znanje, ki ga drugi nimajo, uživati mora v svojem delu, vzpostaviti pravi odnos s stranko, izžarevati samozavest in energijo ter razviti sebi lasten slog, izdelati si mora prodajno strategijo in prepoznati svojo vlogo v podjetju, pozornost naj usmeri na nove prodajne priložnosti, poskuša naj razumeti motive kupcev, prilagaja se mora njihovim potrebam in pričakovanjem, pouči naj se o tem, kako obvladati jezo drugih ljudi, neguje naj dobre odnose z ljudmi, odkrije naj konkurenčna podjetja in njihovo strategijo prodaje (Templar 2008, 7–240).

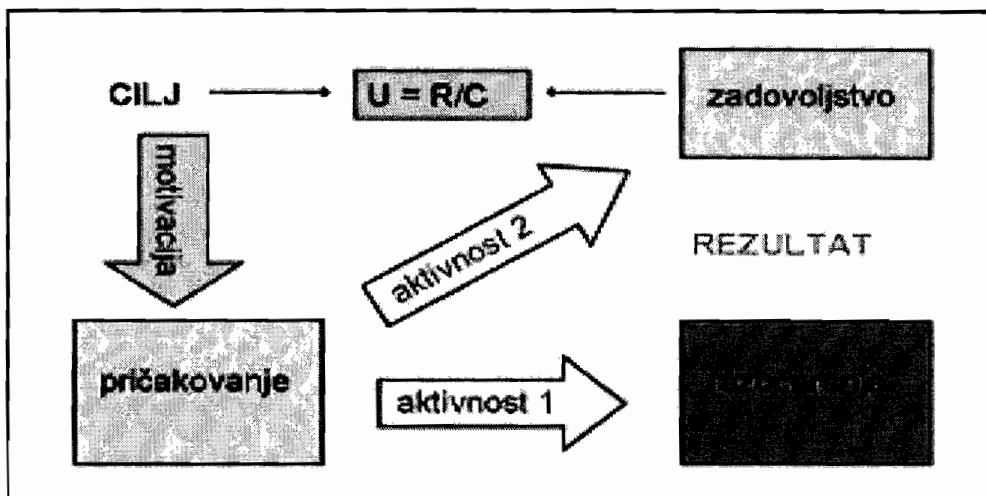
2.4 Vloga zadovoljstva prodajnega osebja v podjetju

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenim, možnostmi izobraževanja, s sodelavci, fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, načinom dela, nagrajevanji, s plačo, z delovnim časom in podobno. Zadovoljstvo zaposlenega je najbolj pomembno od vseh ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne organizacije, prvi pokazatelj pa je običajno upad delovne storilnosti, kar ima za posledico slabšo prodajno učinkovitost slednjega prodajnika (Mihalič 2006, 266).

Motiviranje prodajalcev z namenom ustvariti zadovoljne prodajalce, je ena od pglavitnih nalog podjetja. Je ključno področje uspeha. Visoko motivirani in zadovoljni prodajalci so lahko edina tekmovalna prednost, ki jo ima podjetje v konkurenčnem okolju. Vsi najboljši vodje prodaje so sposobni ustvariti takšno delovno vzdušje, ki spodbuja prodajalce, da delajo po svojih najboljših sposobnostih (Tracy in Hudovernik 2002, 173).

Zaposleni v prodaji postajajo čedalje pomembnejše orodje, saj lahko bistveno prispevajo k tržni uspešnosti podjetja. Kupec namreč ob osnovni komunikaciji, ki jo ustvari prodajno osebje, bistvene informacije o podjetju pridobiva pri večji interakciji z njegovim prodajnim osebjem. Bolj kot je podjetje tržno naravnano, večji pomen imajo zaposleni v prodaji. Poleg tega pa so slednji tudi izreden vir tržnih informacij, idej in prodajnih zmogljivosti. Številne raziskave so dokazale neposreden vpliv tržnega vedenja zaposlenih v prodaji na uspešnost podjetja. Ker gre za stroko, ki se ukvarja predvsem z menjalnimi procesi ter pomenom razmerja med povpraševalcem in ponudnikom, je bistveno, da je prodajno osebje v podjetju zadovoljno, saj le kot takšno lahko učinkovito ter skladno s prodajno strategijo podjetja.

Slika 2.1 Dogajanje v času delovanja motivacijskega procesa



Vir: Možina 2002, 481.

Poleg zaposlenih, ki so neposredno v stiku s porabniki, morajo za optimalno zadovoljitev porabnikov začeti razmišljati prav vsi zaposleni. Dejstvo je, da lahko skoraj vsak zaposleni s poznavanjem izdelkov, tehnologije, procesov, porabnikov, konkurence ali dobaviteljev vpliva na končno zadovoljstvo porabnikov. Odgovornost za prodajo in zadovoljevanje porabnika se tako prenaša na vse podjetje, večji del odgovornosti pa se prenaša na prodajno osebje. Če oglasna sporočila podjetja nakazujejo prijaznost, kasneje pa porabnik v osebnem stiku s prodajnim osebjem doživi nasprotno, bo to v njem vzbudilo občutek prevare. V prihodnje bo verjetno bistveno manj zaupal podjetju, blagovni znamki oziroma njegovi sporočilnosti. Ob tem je pomenljivo tudi dejstvo, da lahko z zadovoljnim prodajnim osebjem pridemo tako daleč, da zaposleni zelo vplivajo na utrjevanje imidža podjetja. S svojim delovanjem tudi v prostem času, med znanci, ustvarjajo na trgu prepričanje, da je podjetje res popolnoma predano svojemu poslanstvu, in v današnjem času, ko so komunikacijska sredstva izredno razvita, lahko zaposleni odlično prenašajo sredstva, ki lahko vplivajo na pospeševanje prodaje (Vrban 2004, 36).

3 MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizične ter psihične napore. Mnogim se zdi vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje, oziroma, da bi pridobil denar. Življenje in številni primeri pa kažejo, da takšne logike ter takšnega pravila v mnogih primerih ni. Ljudje lahko tudi menijo, da ostali delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo le tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kakor tistih, ki se nenehno trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Kaj vse te ljudi, pridne delavce, vendarle spodbuja k delu? Mogoče zaslužek? Mnogi od njih bi na drugih mestih več zaslužili in se lažje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so. Vedno bo ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Tako so na primer ob prisili, v strahu ali okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki.

Če bi poznali vse vzgibe in gibal, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj nekdo dela prav tisto, kar dela. Hkrati bi vedeli, zakaj ne dela česa drugega. Managerji ugotavljajo, kako zavestno krmiliti človekovo aktivnost, in pri tem ugotavljajo:

- da nekateri delavci raje delajo po svoje kakor po njihovih navodilih;
- da imajo nekateri delavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja;
- da nekatere delavce ponavljajoče se delo dolgočasi;
- da posamezniki kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu;
- da nekateri ne želijo delati za svoje 'neorganizirane' vodje;
- da nekateri na delo zamujajo oziroma z njega odhajajo predčasno;
- da delavci zahtevajo, da jih kdo posluša;
- da so nekateri nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali opremo;
- da si delavci željo raznoliko ali enakovrstno delo.

Če bi v organizacijah znali odgovoriti na vsa naštetja in druga podobna vprašanja, bi lahko pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov ter s tem uspešnost organizacije močno povečali, posledično bi se povečalo tudi zadovoljstvo delavcev, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več truda. Če človek dela in uporablja vse svoje sposobnosti, ne dosega zmeraj enakih rezultatov, četudi večkrat opravlja povsem enako

delo. Prav tako se človekovo vedenje spreminja iz ene situacije v drugo. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov (Lipičnik 1998, 155–156).

3.1 Vrste motivov

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, s katerimi se soočamo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni ter takšne, ki jih srečamo zgolj pri posameznikih in se jim pravi individualni. Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljamo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost.

Prvo skupino silnic sestavljajo *primarne biološke potrebe* (potreba po vodi, hrani, izločanju, fizični celovitosti, spanju, počitku, seksualna potreba), zanjo pa je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Poleg tega so univerzalne (najdemo jih pri vseh ljudeh) in podedovane. Zaradi značilnosti primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati. To lastnost poznajo tudi tisti, ki so to kategorijo potreb izbrali za izsiljevanje. Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju, in zaradi njihove razširjenosti so motivatorji lahko zelo uspešni; treba je le ustvariti splošno pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe, in motivacijska moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna.

Drugo skupino silnic sestavljajo *primarne socialne potrebe*, med katere uvrščamo potrebo po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji, socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še zmeraj primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tako navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do hudega občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti, občutek zavrženosti nastane pri nezadovoljeni potrebi po simpatiji itd. Druga značilnost primarnih socialnih potreb je, da so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja. Zato je mogoče sklepati, da okolje vpliva na nastanek teh potreb. Ker se te nanašajo na socialno področje človekovega

življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Po značilnostih spada ta skupina silnic med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Spreminjanje vedenja v tem primeru lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugim tudi *interesi, stališča in navade*. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Ti so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kljub temu pa je včasih zelo težko vplivati na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice, predvsem zato, ker uporabljamo šablonske pristope, ki so učinkovali in spremenili vedenje drugih ljudi, čeprav nas njihova individualnost opozarja, da bi morali najti ustrezno orodje za vsakogar posebej.

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje, zato tudi zadovoljuje svoje potrebe (motive). Zadovoljevanje potreb pa je pogosto povezano z različnimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti (Lipičnik 1998, 156–159).

3.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Na motivacijo vplivajo predvsem naslednji dejavniki: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Da bi manager lahko učinkovito delal, mora premisliti, kako interaktivno delovanje navedenih dejavnikov lahko vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da manager ne more nadzirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, npr. skrb za bolnega otroka ali finančna pomoč staršem itd.

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih privedejo na rob njihovih zmogljivosti. Na splošno bi ljudem lahko ponudili nekatere priložnosti, da bi se oprijeli česa novega, npr. učenja ravnati s priložnostmi, ki bi delavcu omogočile napredovanje v današnji čedalje celovitejši organizaciji.

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami pa določamo tisto (npr. bonitete in/ali provizije), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

Poglavitno interakcijo oblikujejo človekove odlike, ki ga privedejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji ter organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik 1998, 162–163).

Učinkovit vodja motivira svoj prodajni kader na več načinov. Stremi tudi k temu, da z vsakim posebej vzpostavi osebni stik, daje zaposlenemu občutek pomembnosti in goji do njega visoko kulturo medsebojnega komuniciranja. Znano je, da predvsem prodajniki dosegajo mnogo večje učinke in uspehe pri svojem delu, ko imajo pozitivno podobo o sebi ter cenijo povratne pozitivne informacije o svojem delu in učinkih. Napake zaposlenih zna motivirajoč vodja spreobrniti v nove izzive, nove priložnosti. Ob negativni delovni izkušnji motivirajoč vodja vpraša prodajnika po njegovem mnenju glede negativnega dogodka in kaj vse bi bilo treba storiti, da bi se stvari obrnile v pozitivno smer – to je način konstruktivnega dialoga, katerega zaključek je usmerjen v nove aktivnosti, ki lahko privedejo do uspeha. Manager naj skuša prodajno osebje vedno usmerjati s pomočjo novih in novih izzivov v stanje visokih standardov ter pričakovanj, jim nuditi nove priložnosti, kjer se lahko izkažejo, rastejo in opravljajo svoje delo po najboljši poti (Bernik idr. 2000, 105–106).

3.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej moramo zadovoljiti fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, pripadnosti in ljubezni, potrebo po ugledu ter spoštovanju in na koncu njegove lestvice – potrebo po samopotrjevanju. Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje v tistem trenutku najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le skleпали, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji, dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik 1998, 164).

3.2.2 Leavittova motivacijska teorija

Po tem modelu je sprožilec celotnega procesa potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. V bistvu gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki sledi potrebi in jo spremlja. Oseba je videti živčna. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj pa je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja kot zadovoljitve svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna stopnja v Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje. Leavittova motivacijska shema pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora nameniti posebno pozornost. Če želi aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi le-ta kasneje doživel olajšanje. Brez olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo postavljanja ciljev mogoče sprožiti želeno reakcijo (Lipičnik 1998, 167).

3.2.3 Vroomova motivacijska teorija

Spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik je torej motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Po Vroomovem mnenju je valenca privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja. Drugi pomemben sestavni del Vroomove teorije je instrumentalnost, katero opredeljuje kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane tako, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Tako je napredovanje lahko po delavčevem prepričanju le prvi neposredni instrument za doseganje zanj pravega cilja, kot so večja plača, ugled itd. Poglavitni pojem v Vroomovi teoriji je pričakovanje. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Tako posameznik na primer pričakuje, da bo večje prizadevanje pri delu privedlo do večjega zaslužka. Če uporabimo Vroomovo motivacijsko teorijo, lahko delavce pripravimo do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad on, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega (Lipičnik 1998, 168).

3.2.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

V povsem uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Herzberg je ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdeli v dve

veliki skupini: na satisfaktorje (higienike) in na motivatorje. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti, motivatorji pa ljudi neposredno spodbujajo k delu. Za managerje je ta teorija uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri zaposlenih, in higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo napetosti ter usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik 1998, 168).

3.2.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Te so: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka. Posledice pozitivnega zaznavanja so: zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti (Lipičnik 1998, 169).

3.2.6 Problemsko-motivacijska teorija

Ljudje posamezno situacijo radi razglasijo za problem, če jo doživljajo kot neprijetno in jo želijo spremeniti. Zato bi problem lahko opredelili kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. Nemotivirani ljudje navadno tudi nimajo problemov ali jih ne vidijo. Problemsko-motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, da skuša ljudi pridobiti za reševanje problemov, ki sami od sebe pri delavcih izzovejo ustrezne odzive, ali: pri motivacijski teoriji bi bili managerji zelo uspešni, če bi skušali ljudem probleme delati in jih ne reševati. Seveda pa morajo biti pri tem zelo previdni, da ne delajo napačnih problemov (Lipičnik 1998, 170).

3.2.7 Frommova motivacijska teorija

Pri preučevanju je Fromm ugotovil, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k 'imeti', lažje motiviramo z materialnim orodjem, druge, ki se nagibajo k 'biti', pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem. Manager bi na podlagi te teorije znal izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej (Lipičnik 1998, 170).

3.3 Ocenjevanje in vodenje prodajnega osebja

Glede na izjemen pomen osebne prodaje za uspešno poslovanje mora podjetje skrbno iskati, izbirati, usposablјati, motivirati in sprotno ocenjevati svoje prodajno osebje. Občasno ocenjevanje dela vsakega prodajnega referenta je namenjeno temu, da bi bolje opravili svoje delo. Informacije o delu prodajnega osebja temeljijo na načrtu delovanja in poročilu o rezultatih delovanja. Ključni kazalci, kako uspešno prodajni referenti opravljajo svoje delo, so na primer: število prodajnih obiskov v določenem obdobju, povprečna vrednost prodaje, dosežene pri enem obisku, povprečen strošek prodajnega obiska, odstotek naročil na sto prodajnih obiskov, število izgubljenih in število novih odjemalcev v določenem obdobju. Na podlagi navedenih informacij lahko delovanje prodajnega osebja formalno ocenimo na podlagi načrta delovanja in postavljenih normativov ter dejanskega uspeha ali neuspeha pri doseganju tega načrta. Druga možnost za ocenjevanje je primerjava med prodajnimi referenti, vendar moramo pri doseženih rezultatih upoštevati prodajni potencial območja, na katerem deluje posamezni referent, vpliv in moč konkurentov ter druge značilnosti prodajnega območja (demografske in psihografske). Primerjamo lahko tudi preteklo in zdajšnjo prodajo vsakega prodajnega referenta posebej, spremembe stroškov, povečanje prodaje enega izdelka na račun prodaje drugega, ali pa primerjamo, koliko novih odjemalcev je prodajni referent pridobil oziroma koliko dosedanjih je izgubil. Vendar ni pomembno samo število, temveč tudi obseg prodaje, dobičkonosnost, možnost za nadaljnjo rast medsebojnega poslovanja z novimi odjemalci. Zamenjava zdajšnjih manj dobičkonosnih z bolj dobičkonosnimi odjemalci je nedvomno uspeh prodajnega osebja. Za ocenjevanje prodajnega osebja je pomembno tudi zadovoljstvo odjemalcev, in sicer ne samo z izdelki, ampak tudi z njihovim delovanjem ter ustvarjanjem pozitivnih medsebojnih odnosov (Potočnik 2005, 387).

Vodenje prodajnega osebja ima opraviti z navdušenjem, motiviranjem, dajanjem vzorov – ljudje niso stroji, ki jih pravilno postaviš na tire, pa delujejo. Ogromno človeškega je v naših podjetjih. Prav med mlajšimi generacijami vodilnih je opaziti veliko čustveno potrebo po varstvu in izrazito željo po zaščiti ter toplini skupine. Medtem ko se posamezniki ženejo na poti za kariero in vlagajo neskončno veliko časa v delo ter napredovanje, v skupini ne kažejo nikakršne vneme, so vse povsod ranljivi in negotovi. Od skupinskega vzdušja si skorajda ne upajo pokazati lastne odločitve ali osebne volje. Takšni ljudje na odredbe vodij morda gledajo kot na osebni napad, do odločitev in rezultatov pogosto prihaja po neskončnih razpravah. To še ne pomeni, da je vodenje manj uspešno. Zahteva le drugačen vodstveni tip: potreben je mehek, razumevajoč vodja igre, ki skrbi za vse. Posameznikova odgovornost je hvaležno žrtvovana za občutek zaščite v skupini. Seveda ljudi ni mogoče voditi samo z metodami. Vodenje potrebuje osebni vzor, človeški stik ter čustva, kot so navdušenje, veselje, zadovoljstvo – včasih pa tudi jezo in bes. Metode vedno odpovedo, ko je

človekova narava preveč vznemirjena in človek ni več dostopen za racionalna spoznanja. Po drugi strani pa metodični postopki načeloma na določen način varujejo pred psihološkimi zankami. Medtem ko zahteva metodičen postopek skoraj matematično natančno razmišljanje in delovanje, se psihologija vodenja ukvarja z različnostjo ljudi, njihovim vedenjem ter delovanjem. Če pa so ljudje različni, morajo vodilni z njimi tudi zelo različno ravnati: metodično pravilno, toda z individualnim čustvenim pristopom in različnim tempom. To se začne pri vsakemu človeku: tu so naši soljudje, sodelavci, vodje in kupci – vsi nimajo le lastnih vrednot ter značilnosti, temveč se tudi odzivajo na prodajalčevo izžarevanje in njegovo vedenje. To za virtualno podjetje in elektronsko filtrirano komuniciranje prek spleta najbrž ni tako odločilno, odloča pa o uspehu, ko se vsak od nas sooča z ljudmi osebno in skupaj z njimi nekaj ustvarja ali jih celo vodi. Umetnost, kako delavce načrtno spodbujati, z drugimi besedami, jih pripraviti, da sposobnosti in zavzetost razvijajo tako, da bo podjetje doseglo svoje podjetniške cilje, je torej v tem, da vodja (Kutzschenbach 2000, 39):

- določa takšna pravila igre in pogoje, ki jih lahko upoštevajo tudi lastniki oziroma managerji podjetja. Tako odpira delavcem območje delovanja, v katere se lahko v celoti vključijo po lastni svobodni volji;
- postopa metodično in predvsem disciplinirano upošteva dana pravila ter sprejete dogovore. Na ta način omogoča predvidljivost in zaupanje – delavci lahko sami ugotovijo, kako bo ocenjeno njihovo prizadevanje;
- sprejema soljudi in kolikor je le mogoče od njih zahteva ter jih nagraduje po njihovi individualni nadarjenosti (samo tako bo njihovo delo prinašalo polno zavzetost, energijo in veselje);
- v spornih primerih vedno ohrani trezno glavo, obvladuje in usmerja lastna čustva. Ljudje namreč zaupajo le suverenim vodjem, takšnim, ki pošteno presojuje o svojem delu in imajo dovolj moči, da v kriznih situacijah ukrepajo prav ter dobro vodijo.

Kako naj vodja postopa z ljudmi, ki se vedejo samo po svojih lastnih spoznanjih in vrednotah, ne delajo napak, pa vseeno zasledujejo povsem druge cilje? Dogovoriti se je treba za jasne cilje in nagrade ali kazni kot posledico. Toda, kar enemu pomeni čudovito nagrado, lahko za drugega pomeni nekaj postranskega. Ključ leži v komunikaciji, ki je jasno in usklajeno sporazumevanje ljudi med seboj, z njo lahko določimo potrebe vsakega zaposlenega. Pri tem se lahko opiramo na Maslowo piramido potreb, ki razlaga, kaj je za ljudi v posameznih življenjskih obdobjih spodbudno. Po Maslowu se potrebe razvijajo po stopnjah: človek ima najprej eksistencialne potrebe (hrana, spanje, toplota), ko so slednje izpolnjene, si prizadeva za varnost, pripadnost skupini in končno za spoštovanje ter razvoj in uresničitev samega sebe. Poleg tega nudi Maslowa piramida potreb pomembno spoznanje za vsakdanje vodenje: da namreč samo

denar ne spodbuja. Vsekakor je trajnejše, če je denarju dodano še spoštovanje, ki je nujno za takšno kulturo podjetja, v kateri se zaposleni dobro počutijo, si zaradi tega prizadevajo, da bi jo ohranili in podprli s svojim delom, torej tako čutijo tudi pripadnost skupini, to je podjetju. Za vodstveno prakso lahko povzamemo, da so vodilni uspešni le, če pri komuniciranju in določevanju ciljev upoštevajo osnovno lestvico vsakega zaposlenega, še posebej pa tistega, ki je del prodajnega osebja, kajti od njega sta v veliki meri odvisna obstoj in napredek podjetja (Kutzschenbach 2000, 38–47).

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenemu namreč upira. Občutek neenakosti se precej očitno pojavlja v povezavi s plačo. Zaposleni skušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine (Lipičnik 1998, 175):

- ovirajo delovni proces;
- zmanjšujejo intenziteto dela;
- zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovemu zaznavanju višine plače glede na vložke;
- predčasno prekinjajo delo in povečujejo odsotnost z dela;
- skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

Občutek neenakosti lahko povzroči resne težave pri produktivnosti, zato ga je treba nujno zmanjšati, kolikor je le mogoče. Zmanjševanje občutka neenakosti in nepoštenosti je lahko različno, njihova odprava pa poteka lahko na različne načine (Lipičnik 1998, 174):

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene;
- prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim;
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave;
- posamično odgovarjanje zaposlenim;
- poročanje zaposlenim o prispevku drugih;
- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih;
- natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti;
- organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene.

Kadar zaposleni dobijo tolikšno plačilo, kot je po njihovem občutku glede na njihov vložek prav, imamo opraviti z občutkom enakosti, ki ne bi smel povzročati drugega kot težnjo, da se za enak vložek dobi več. Takšna reakcija pa ne bi izhajala iz občutka

enakosti, temveč želje po napredku, in pričakujemo lahko, da si bodo zaposleni prizadevali, da bi spremenili svoje vedenje tako, da bi svojo željo uresničili.

Na motivacijo za delo in delovno uspešnost neposredno vplivajo tudi uspehi pri delu, le-ti zlasti prodajnemu osebju dvigujejo samozavest in krepijo njihovo zavzetost za delo. Za dobro opravljeno delo sta priznanje in pohvala vodje močna delovna motivacija, kar delavcu nudi notranje zadovoljstvo, saj ima poznavanje rezultatov dela skoraj zmeraj ugoden motivacijski učinek. Stimulativno na prodajno osebje delujeta tudi zavzetost in zgled vodje ter na ta način podpira medsebojno tekmovanje med delavci z enakim delom, v našem primeru prodajnega osebja. Ob padcu delovnega razpoloženja, poleta ali utrujenosti je vsakemu kdaj dobrodošla spodbuda ali bodrilna beseda. Vsi našeti motivacijski dejavniki vplivajo na delovno uspešnost ob pogoju, da je organizacija dela ustrezna in utečen delovni proces, ko vsak zaposleni ve, kaj mora delati ter kako.

Vodenje prodajnega osebja lahko opredelimo kot voljo po nadzoru dogodkov, sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanja ter spretnosti drugih ljudi opravi neko delo. Dober vodja mora upoštevati sedem dejavnikov, ki predstavljajo bistvo vodenja: samodisciplina, namen, dosežek, odgovornost, znanje, hierarhičnost in predvsem zgled. Čim bolj vodja te dejavnike vključi v svoj način vodenja, zlasti prodajnega osebja, tem učinkovitejši vodja in posledično uspešnejši poslovnež lahko postane. Usposabljanje zaposlenih za njihove vsakodnevne napore prinaša vsaki organizaciji odločilno konkurenčno prednost (Krause 1999, 8).

3.4 Stimuliranje in motiviranje prodajnega osebja

Motivacija sama po sebi je nekaj, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi nekaj naredijo. Če želimo uspešno motivirati sebe ali druge, moramo poznati večšine motiviranja. Že preprosti ukrepi, kot so izboljšanje delovnih pogojev npr. predpisani odmori, kosila in krajši delovni teden, storilnost zaposlenih resnično poveča. Uspešen motivator prodajnega osebja mora slednjim vcepiti občutek pripadnosti in zaupanje v podjetje, za katerega ustvarjajo. Ob dobri motivaciji so prodajniki sposobni dosegati od 80 do 90 odstotkov svojih sposobnosti. Mojster motiviranja lahko prodajnemu osebju omogoči, da razvijejo željo po proizvodjanju, doseganju in odlikovanju. Samo v tem primeru je mogoče ustvariti dobičke, doseči produktivnost, rast in pozitivno spremembo. Delovno okolje, ki je označeno z inovacijami, spremembami, hitrim tempom, novostmi, tekmovalnostjo, raznolikostjo, stresom in pritiskom, zahteva od vseh zaposlenih, večinoma predvsem od prodajnega osebja, visoko stopnjo samostojnosti, zanesljivosti, neodvisnega presojanja in lastne usmerjenosti. Takšno okolje zahteva veliko čustvene energije in psihičnih sposobnosti, vendar pa je bistvenega pomena za prilagajanje vedno bolj zapletenemu in tekmovalnemu poslovnemu svetu. Za vodenje je dandanes bistvenega pomena to, da ne

zahtevamo, pač pa vzpodbujamo, ne silimo, temveč usmerjamo. Vodje morajo prodajno osebje vzpodbujati in iz njih iztisniti najboljše, ne da bi jih pri tem izčrpali (Hansen in Batten 1998, 13–19).

Uspešen in uveljavljen prodajni referent je pripravljen zamenjati podjetje le zaradi velike stimulacije ali motivacije. Zato je pridobivanje osebja za prodajno službo iz drugih podjetij povezano s številnimi vprašanji, npr. možnostjo boljšega zaslužka, osebnega napredovanja, ugodnega javnega mnenja o podjetju, možnostmi osebnega razvoja, razširjanjem trga ali urejenim socialnim statusom. Podjetja pogosto opredelijo prodajne kvote in z njimi prodajnim referentom določajo, koliko in katere izdelke morajo prodajati; pri tem vežejo njihovo plačo na izpolnitev prodajne kvote. Splošno načelo je, da je prodajna kvota določena vsaj na ravni prodaje, ki jo je prodajni referent dosegel v preteklem letu. Dodatni motivatorji za prodajno osebje so različna prodajna tekmovanja med prodajnimi referenti ali prodajni sestanki, na katerih posebej obravnavajo uspešne prodajne pristope posameznih prodajalcev. Denarne nagrade bolj cenijo starejši prodajni referenti in tisti, ki imajo manjše dohodke, številnejšo družino ali podobno, priznanje in spoštovanje pa mlajši ljudje, prodajni referenti z višjimi prejemki, ki so samski ipd. (Potočnik 2005, 386).

3.5 Načini za nagrajevanje prodajnega osebja

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem številnih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Denar ima različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega. Toda, ali finančne nagrade ljudi motivirajo? Odgovor je pritrdilen za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar pa je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale. Nagradam pripisujejo naslednje vplive (Lipičnik 1998, 199):

- nagrada lahko deluje kot cilj – predvsem takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti;
- nagrada lahko deluje kot instrument. Gre za primere, ko z denarjem lahko pri ljudeh izzovemo različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Čim več boste ponudili, tem uspešnejši boste pri tem;
- nagrada lahko deluje kot simbol. Količina denarja, ki ga imajo nekateri, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da;

- nagrada lahko deluje kot vajeti. Z denarjem je mogoče držati ljudi tudi na vajetih, kar pomeni, da iz njih lahko izvabimo skoraj vse, kar hočemo.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti ter pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe ter ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupno pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) ter v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti. Sestavine sistema nagrajevanja so lahko (Lipičnik 1998, 191):

- procesi merjenja: najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo. Poleg tega pa v merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu in skušamo določiti njihov vrstni red ter raven. Za uspešno merjenje pojavov, ki jih bomo upoštevali pri oblikovanju sistema nagrajevanja, torej pred samim vrednotenjem, je smiselno izdelati analizo razmerij na trgu in ugotoviti, kaj procesi merjenja pomenijo za uspešnost organizacije;
- motiviranje: gre za vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade. Med finančne nagrade štejemo osnovno in variabilno plačo, ugodnosti delavcev ter razna druga nadomestila. Vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad pa sta odvisna predvsem od kulture in vrednot organizacije ter še posebej od kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela. Nefinančne nagrade naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti ter njegovo kariero;
- dodatki: to so predvsem nagrade za različne vloge, ki jih ljudje igrajo pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje. Ponavadi se dodajajo osnovni plači, in sicer različno glede na raven ter pozicijo v organizaciji;
- sistemi nagrajevanja: v svojem bistvu morajo sistemi nagrajevanja (sistem finančnih nagrad, sistem nefinančnih nagrad, sistem ugodnosti pri delu itd.) delovati sinhronizirano pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote;
- postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja: namenjeni so varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

Tržno gospodarstvo zahteva prožne in prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki so odvisni od poslovne strategije sleherne organizacije, njenega notranjega ter zunanjega okolja. Sistem nagrajevanja je predvsem dinamičen sistem – način spodbujanja dosežkov - ne statična struktura nagrad in sistem postopkov za njihovo pridobivanje.

Med stereotipi o upravljanju delovne uspešnosti zaposlenih je najpogostejši ta, da bodo zaposleni, ki so jim obljubljeni nagrade, delali bolje. Zlasti vodje so prepričani, da je nujno in neizogibno povezovati uspešnost ali dosežke s takšno ali drugačno obliko nagrad. Če ta vzročno-posledična kombinacija po kakšnem čudnem naključju ne deluje, gre vedno za napake sistema nagrajevanja. Toda izsledki različnih raziskav v zadnjem času krivde ne pripisujejo več sistemom nagrajevanja, ampak prej zgrešenemu ozadju motivacije posameznikov. Zgrešena je torej sama predpostavka, da bodo zaposleni zaradi obljubljenih nagrad delali več, bolje ali bolj zavzeto. Gre namreč le za začasno, kratkotrajno ubogljivost in upoštevanje zahtev, potem pa se zaposleni spet vrnejo k oblikam vedenja, ki je bila zanje značilna že prej. Nagrade ne delujejo vedno. Vloga vodje je pri tem kritična. Ni nujno, da bi bili za vse krivi le neustrezni ali nepopolni modeli nagrajevanja, treba je razmišljati tudi o psihologiji motivacije zaposlenih in v to vložiti več navora kakor v nadzor zaposlenih. Prava pot v razvoju sistema nagrajevanja se poslužuje zmanjševanja vpliva zunanjih dejavnikov motivacije, preoblikovanja dela in procesov, harmonizacije ciljev posameznikov ter organizacije, razvojnih načrtov posameznikov, večjega vključevanja in zavzetosti zaposlenih, nagrajevanja kompetentnosti, izobraževanja in usposabljanja, kombinacije nagrajevanja posameznika in timov ter organizacije kot celote. Poenostavljena formula delovne uspešnosti je: delovna uspešnost = zmožnost x motivacija, pri čemer imajo nagrade vpliv le na dejavnik motivacije v tej formuli. Denar povzroča enkratno navdušenje, ko ga zaposleni prejme, pa nikoli ne kaže, da bi se te spodbude lahko nasitil. To še ne pomeni, da je denar zares največji motivator. Manj denarja resda demotivira, več pa še zdaleč ni jamstvo za motivacijo. Občutku zaposlenih, da z njimi manipulirajo, se lahko vodja izogne, če se osredotoči bolj na naloge, manj pa na cilje in bolj na vedenje zaposlenih, namesto le na rezultate. Če vodja pričakuje od svojih prodajnikov najboljše, jim mora zagotoviti ustrezno delo, jih plačati spodobno in pošteno ter poskrbeti, da bodo čim prej pozabili na denar (Gruban 2006, 101).

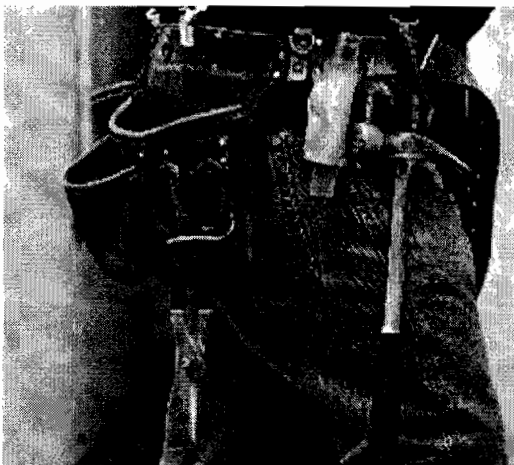
Poleg dobre plače in nekaterih bonitet delodajalci delavcem nudijo tudi številne druge ugodnosti, s katerimi jih želijo stimulirati za dobro opravljanje dela. Obravnava teh stimulacij naj bi bila tudi v delodajalčevem interesu, saj naj bi si vsak delodajalec prizadeval obdržati dobrega delavca pri sebi, za kar mu je pripravljena nuditi določene pravice in ugodnosti, kot so:

- Poleg dobre plače, mobilnega telefona, prenosnega računalnika in uporabe službenega avtomobila tudi za zasebne namene delodajalci delavcem nudijo še številne druge ugodnosti, s katerimi jih želijo stimulirati za dobro opravljanje

dela ter jih odvrniti od želje, da bi menjali zaposlitev. V zadnjem času so pogoste predvsem naslednje oblike stimuliranja: zagotavljanje nastanitve delavcu, dajanje posojil z ugodnejšo obrestno mero ali brez te, dajanje popustov pri prodaji blaga ali storitev, ki jih proizvaja oz. nudi delodajalec, plačevanje različnih komercialnih zavarovanj delavcu, plačevanje premij prostovoljnega dodatnega pokojninskega in invalidskega zavarovanja, dajanje nakupnih bonov ali opcij, dajanje delnic, vplačevanje v vzajemne sklade itd. Delodajalec se mora zavedati, da ugodnosti, s katerimi želi stimulirati delavce, za delavce (običajno) predstavljajo boniteto. V skladu z 39. členom Zakona o dohodnini (v nadaljevanju ZDoh-2) je boniteta kakršna koli ugodnost v naravi (izdelek, storitev ali karkoli drugega), ki jo delodajalec ali druga oseba zagotovi delavcu ali njegovemu družinskemu članu. Pri tem so z izrekom 'druga oseba' mišljene tudi v lastniški strukturi povezane družbe. Obveznost obračuna bonitete in plačila potrebnih dajatev za delodajalca (običajno) nastane takrat, ko delavcu to boniteto nudi.

- *Plačevanje zavarovanj.* Kadar delodajalci za delavce plačujejo zavarovanja, je za določitev, ali se določena premija šteje za boniteto ali ne, primarno treba ugotoviti, ali gre za takšno zavarovanje, ki ga je delodajalec dolžan skleniti na podlagi delovnopravne zakonodaje, 'nesklenitev' le-tega pa pomenila kršitev zakonov. Če gre za zakonsko obvezno zavarovanje in bi 'nesklenitev' tega pomenila kršitev zakona s strani delodajalca, se plačilo premije ne smatra za boniteto. Tu so mišljena predvsem plačila premij življenjskih, nezgodnih ali drugih komercialnih zavarovanj, torej zavarovanj, ki niso obvezna na podlagi delovno-pravne zakonodaje.

Slika 3.1 Nezgodna zavarovanja za zaposlene kot motivacija



Vir: Kamenščak 2009.

Vendar tudi pri sklenitvi tovrstnih zavarovanj ni vedno nujno, da plačilo premij za delavca predstavlja boniteto. Premija, ki jo plača delodajalec, bo za delavca predstavljala boniteto le, če zavarovalna vsota v primeru škodnega dogodka pripade delavcu. Če je upravičenec do zavarovalne vsote delodajalec, plačilo premije za delavca ne predstavlja bonitete. S tem delodajalec le zavaruje svoj riziko, za delavca pa to ne predstavlja nobene ugodnosti. Šele, ko so izpolnjeni vsi pogoji - ne gre za zakonsko obvezno zavarovanje, zavarovalne premije plačuje delodajalec, upravičenec do zavarovalne vsote v primeru škodnega dogodka pa je delavec -, lahko govorimo o stimuliranju delavca in boniteti. Tudi v tem primeru se vrednost bonitete določi na podlagi tržne cene (primarno) oz. na podlagi stroška, ki ga je delodajalec imel zaradi zagotavljanja ugodnosti delavcu (sekundarno) (Kamenščak 2009):

- *Zagotavljanje nastanitve delavcu.* Plačevanje najemnine za stanovanje je zagotovo eden izmed načinov, s katerim se delavca želi stimulirati.
- *Dajanje posojil z ugodnejšo obrestno mero ali brez obrestne mere.* Če delodajalec svojim zaposlenim nudi možnost najetja posojila brez obresti ali z obrestno mero, ki je nižja od tržne obrestne mere, za delavca to predstavlja boniteto, ki se vključuje v njegovo davčno osnovo. Če delodajalec zaposlenim nudi posojilo s tržno obrestno mero, to za delavca ne predstavlja bonitete.
- *Dajanje popustov pri prodaji blaga ali storitev.* Tudi dajanje popustov za delavca običajno predstavlja boniteto, za delodajalca pa obveznost obračuna in plačila akontacije dohodnine ter prispevkov za socialno varnost. Za boniteto ne bi šlo zgolj v primeru, če bi šlo za ugodnost manjše vrednosti, ki jo delodajalec zagotavlja vsem zaposlenim pod enakimi pogoji.
- *Plačilo zdravstvenih pregledov, cepljenj.* Plačila tistih zdravstvenih pregledov, ki jih je delodajalec dolžan zagotavljati na podlagi delovnopravne zakonodaje, se ne smatrajo za boniteto. Ravno tako plačila za cepljenja ne predstavljajo bonitete, vendar le pod pogojem, da iz izjave o varnosti pri delu izhaja, da je določeno cepljenje za določeno delovno mesto delavcu treba zagotoviti.
- *Plačevanje premij prostovoljnega dodatnega pokojninskega in invalidskega zavarovanja.* Kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje ima poleg davčnih olajšav tudi druge pozitivne učinke. Skrb delodajalca za dostojne življenjske razmere in socialno varnost povečuje zadovoljstvo ter lojalnost zaposlenih, podjetja pa si pridobijo oziroma ohranjajo ugled dobrega delodajalca. Zagotovljeno dodatno pokojninsko zavarovanje tako vse bolj predstavlja konkurenčno prednost pri izbiri delodajalca.
- *Dajanje delnic, vplačevanje v vzajemne sklade.* Vedno bolj priljubljen način stimuliranja zaposlenih je dajanje delnic ali vplačevanje zanje v vzajemne sklade.

Motiviranje prodajnega osebja

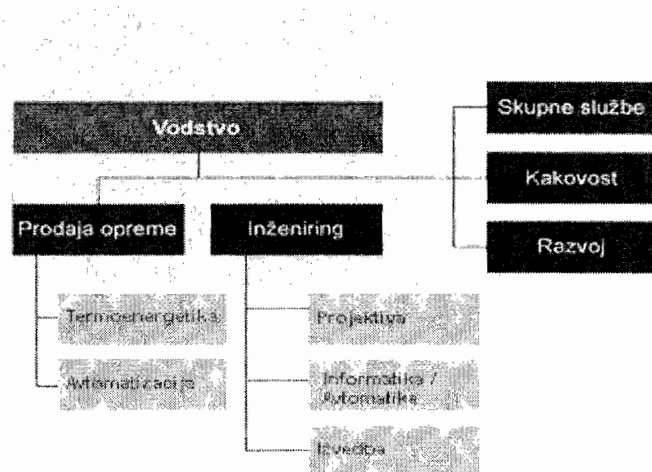
- *Dajanje nakupnih bonov ali opcij.* Tudi ta način stimuliranja zaposlenih zanje predstavlja boniteto.
- *Dajanje drugih ugodnosti zaposlenim.* Poleg nekaterih že obravnavanih stimulacij, ki jih delodajalec lahko nudi delavcu, za katerega meni, da si jih glede na svoje opravljanje dela zasluži, se lahko delavcem nudijo tudi druge manjše ugodnosti. V skladu z ZDoh-2 se ugodnosti manjših vrednosti, ki jih delodajalec zagotavlja vsem delavcem pod enakimi pogoji, ne štejejo za boniteto. Pri tem so z ugodnostmi manjše vrednosti mišljeni predvsem: zagotavljanje regresirane prehrane, najem prostorov za rekreacijo, pogostitve ob praznovanjih (npr. novoletna zabava) itd. Kot je zapisano že na začetku, dobri delavci predstavljajo pomemben dejavnik pri uspešnem poslovanju delodajalca. Za zadržanje dobrih delavcev jim delodajalec lahko nudi tudi kakšne manjše ugodnosti, ki jim sicer ne prinašajo nekih finančnih prilivov, kljub temu pa lahko zelo ugodno vplivajo na splošno klimo v podjetju.

4 NAČINI MOTIVIRANJA PRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU

4.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Obravnavano podjetje izvaja celostne tehnične rešitve za naročnike, osnovna dejavnost podjetja se deli na inženiring in prodajo opreme. Na projekte podjetje gledajo kot na kompleksne enote, zato jih izvedejo od začetne idejne zasnove do končne izvedbe. Vsak korak je pomemben - od načrtovanja, izgradnje, strojnih in elektro instalacij, dobave ter montaže opreme, zagona, krmiljenja in nadzora procesov ter morebitnega servisa in vzdrževanja. Cilj je kupcu/naročniku prevzeti 'odvečno breme' in mu omogočiti, da se ta osredotoči na svojo osnovno dejavnost ter to opravlja kolikor je mogoče kakovostno.

Slika 4.1 Organizacijska struktura obravnavanega podjetja



Vir: Genera 2009.

Inženiring obsega naslednja delovna področja:

- projektiranje: to obsega izdelavo idejnih projektov, energetskih pregledov, študij izvedljivosti in energetskih zasnov lokalnih skupnosti. Za projekte kupcem pomagajo pridobiti različne državne subvencije. Projektiranje obsega izdelavo projektov PZR, PGD, PZI in PID. Največ izkušenj na tem področju ima podjetje v termo/elektroenergetiki, elektrogospodarstvu in pri pripravi ter čiščenju voda;
- programiranje (procesna avtomatizacija): storitve inženiringa obsegajo tudi nadzor nad izvedbo in vključevanje sistemov v obratovanje. Največ referenc pri izvedbi ima podjetje na področju procesne avtomatike v naftni industriji in varstvu okolja, elektrogospodarstvu ter termoenergetiki v industriji (postavitev kotlovnice in sistemov ogrevanja, hlajenja ter prezračevanje).

Proizvodnja obsega izdelavo komunikacijskih pretvornikov ComBox;

- *izvedba*: ta obsega izvajanje in nadzor nad izvedbo del, za katera je podjetje sklenilo pogodbo, povezano z eno izmed osnovnih dejavnosti;
- *prodaja opreme*: ta obsega zastopanje opreme za ogrevanje, hlajenje in prezračevanje za hale ter proizvodne prostore, športne dvorane, lokale, poslovne prostore, rastlinjake in farme. Poleg tega podjetje prodaja tudi toplotne črpalke in klimatske naprave. Hkrati prodajajo tudi opremo za avtomatizacijo procesov ter opremo za pripravo in čiščenje voda. Opremo vgrajujejo v objekte naftne industrije, elektrogospodarstva, termoenergetike ipd.

Kupcem želijo ponuditi več za isto ceno. V podjetju se zavedajo, da bistven del razvoja predstavljajo zaposleni, brez katerih to ne bi bilo takšno kot je, ti pa mu s svojim delom in osebnostjo dajejo pečat, skupna kultura, ki jo soustvarjajo zaposleni, pa zaznamuje vsakega od njih.

4.2 Motiviranje prodajnega osebja

V obeh oddelkih podjetja – Inženiring in Prodaja opreme je zaposlenih 11 prodajnikov, ki vsak za svoje področje odgovarja za ustvarjanje skupne prihodnosti. Njihovo delo je v tesni povezavi z uspešnostjo podjetja, saj je tudi od njih odvisen nadaljnji obstoj števila zaposlenih. Prodajno osebje skrbi za stike z obstoječimi kupci, veliko pozornosti pa namenja tudi iskanju novih potencialnih kupcev, vzdržuje dobre poslovne stike, skrbi za reševanje reklamacij in terminsko usklajuje izvajalno delo podjetja ter svoj del – to je prodajo.

Zaposlene so pred uvedbo novega načina nagrajevanja nagrajevali pavšalno in po občutku. Pogovori med vodstvom podjetja in zaposlenimi v prodajnem oddelku pa so praviloma pokazali, da zaposleni svoji organizaciji najbolj zamerijo, ker vse nagrajuje enako in da vodje ne znajo pokazati, da cenijo prispevek posameznika. Pogosto ne bi bilo treba povečati obstoječih sredstev za maso plač, temveč to le prerazporediti. V podjetju so kmalu ugotovili, da lahko učinki uspešnega sistema nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti znašajo tudi do 10 odstotkov celotnega prometa, kar pa je vsekakor pomemben podatek, saj prihranek v nagrajevanju deluje tako v korist ter motivacijo zaposlenih, kakor tudi v korist podjetja.

Obstoječi sistem nagrajevanja so v podjetju analizirali glede na poslanstvo, strategijo, uspešnost in tehnologijo. Analiza je vključevala tudi vrsto organizacije, njeno kulturo in stopnjo v razvojnem ciklusu. Opaziti je bilo namreč, da nekdanja filozofija nagrajevanja ni ustrezala takratnim in tudi zdajšnjim zahtevam ter pričakovanjem zaposlenih, ob istočasnih pričakovanjih in zahtevah vodstva organizacije. Ob proučevanju zastavljenih vprašanj so se pojavila naslednja vprašanja:

- Ali filozofija zdajšnjega nagrajevanja pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in ima učinke, ki jih zaposleni cenijo?
- Ali obstaja strategija nagrajevanja, ki podpira poslovanje in strategijo dela z ljudmi ter podpira želeno vedenje zaposlenih?
- Ali obstaja takšna politika, ki podpira jasno začrtane cilje, katere naj bi dosegli s sistemom nagrajevanja?
- Ali bo politika podjetja stremela k težnji po enakosti nagrajevanja ali k tekmovalnosti?
- Ali bodo nagrade mešane in prilagodljive?
- Ali je boljše individualno ali timsko nagrajevanje?
- Ali imajo ljudje enake vrednote?
- Ali je med stroški in ugodnostmi zaposlenih ravnovesje?
- Ali zaposleni primerno reagirajo glede na ugodnosti, ki jih imajo?
- Ali je postopek odločanja in izplačevanja nagrad natančno določen na vseh ravneh? Na katerih delih bi sistem lahko računalniško obdelovali?
- Ali bi nova politika nagrajevanja bila dovolj prepoznavna in bo prodajno osebje jasno razumelo njeno sporočilo?
- Kakšne so prednosti in pomanjkljivosti novega sistema nagrajevanja?

4.3 Učinki uvedbe motivacijskih spodbud

Kljub temu, da je vloga informatike in tehnološkega razvoja v podjetjih vse pomembnejša, se v obravnavanem podjetju zavedajo, da so ljudje ter njihovo znanje še vedno najpomembnejši za obstoj podjetja. Pomemben kapital podjetja so tudi vrhunski strokovnjaki. Ob razmišljanju o motivaciji ljudi v podjetju niso razmišljali le o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi dobri kadri prišli k njim ter pri njih tudi ostali. Najpomembneje se jim je zdelo obdržati trenuten prodajni kader, z delom katerim je vodstvo podjetja sicer zadovoljno. Ugotovili so, da plača sama po sebi ni tisti motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Z namenom, da bi od prodajnega osebja potegnili čim več, so morali razmisliti o počutju ljudi v podjetju in o njihovi motiviranosti za delo. Za to so odločilni klima, ki vlada v oddelku in podjetju, odnosi med zaposlenimi ter način vodenja. Prav to vpliva na odločitev posameznika, da zapusti podjetje - kljub ustrezni plači.

Podjetje z uvedbo novega motivacijskega programa prodajnega osebja slednjim ponuja možnost dajanja predlogov. Na podlagi sistematičnih ukrepov na področju motiviranja se pojavlja vedno več inovacijskih predlogov in posledično tudi nagrajevanja. Nudenje ugodnosti in storitev je eden od segmentov nagrajevanja, katerega cilj je povečevanje zadovoljstva zaposlenih ter izboljševanje kakovosti dela. Znanje in sposobnosti zaposlenih podjetje nagraduje tudi z razvojem njihove poklicne

kariere. Upokojitve nadomeščajo z notranjimi prerazporeditvami, predvsem pri zahtevnejših, vodstvenih ali strokovnih delovnih mestih, s čimer podjetje ohranja vključevanje zaposlenih in prevzemanje večje odgovornosti. Vsako leto povečujejo zasedenost zahtevnejših delovnih mest. Ko delavec nadomešča drugega delavca neprekinjeno več kot 30 koledarskih dni (razen v času koriščenja letnega dopusta), prejme plačo za delo, ki ga je opravljal med nadomeščanjem. Podjetje zaposlenim ob koncu leta na podlagi uspešnosti poslovanja izplača nagrado, ki je v sorazmerju z vloženim delom, ki je prispevalo k doseženim rezultatom družbe.

Naložbe v znanje so naložbe v prihodnost obravnavanega podjetja, zato podjetje namenja veliko pozornosti ustreznemu razvoju zaposlenih, tudi z nudenjem možnosti izobraževanja in ostalih oblik usposabljanja. V organizacijsko kulturo podjetja želijo vpeljati željo po nenehnem, permanentnem usposabljanju, izpopolnjevanju in izobraževanju. Zaposlene so k temu tudi spodbudili, kar dokazuje vedno večje zanimanje zaposlenih za izobraževanje. V preteklem letu se je 67,61 odstotka vseh zaposlenih udeležilo različnih oblik usposabljanj, kot so seminarji, tečaji, strokovna izpopolnjevanja, strokovni izpiti in interna usposabljanja.

Sistematično delo s kadri je ključnega pomena za uspeh tako posameznika kot podjetja, zato slednje izvaja letne razgovore, programe izobraževanja za prodajno osebje, daje možnost nadaljnjega izobraževanja, spodbuja in primerno nagraduje inovativnost zaposlenih, skrbi za varnost ter zdravje pri delu in dodatno pokojninsko zavarovanje, prek športnega društva ter različnih družabnih dogodkov pa spodbuja zdrav telesni in duševni razvoj. Tako za zaposlene kot njihove družine skrbi z organizacijo različnih dogodkov in možnostjo najema lastnih počitniških kapacitet. V podjetju so ugotovili, da je za prodajno osebje najpomembnejše – osebni razvoj, razporeditev na delovne projekte, ki spodbujajo njihove interese in radovednost, ter povezovanje z drugimi zaposlenimi na načine, ki vodijo k uspešnemu sodelovanju. Vse to je gonilo poslovne uspešnosti.

4.4 Predstavitev rezultatov

Po pregledu vprašalnikov, vrnjenih od prodajnega osebja, zaposlenega v obravnavanem podjetju, so v tabeli 4.1 podani izsledki, ločeni na denarno in nedenarno nagrajevanje ter motiviranje.

Tabela 4.1 Vpliv različnih motivacijskih izplačil na prodajno osebje

Vrsta izplačila	Velikost vpliva
Plačilo storilnosti: plačilo, povezano z doseganjem rezultatov, ki se dodaja k osnovni plači.	Velik
Bonus: plačilo za uspešnost v enkratnem znesku.	Velik
Provizija: plačilo za prodajalce, ki temelji na % od dosežene prodaje.	Velik
Uspešnost: plačilo, ki temelji na stopnji uspešnosti.	Srednji
Zmožnosti: plačilo odvisno od zmožnosti, ki so jih dosegli posamezniki.	Srednji
Skupinski bonus: občasna plačila, ki temeljijo na izloških ali porabi časa.	Srednji
Timsko plačilo: plačilo celotne skupine, ki je dosegla določeni cilj.	Srednji

Zaželene nefinančne motivatorje je prodajno osebje v obravnavanem podjetju opredelilo v vprašalnikih – njihovo motivacijo bi vsekakor spodbudili tudi razvedrilni programi, kot so npr. brezplačna udeležba v fitnes centrih, ugodnejši nakup smučarskih ali kulturnih vstopnic ipd.

Raziskava, ki so jo izvedli v podjetju, je raziskovala mnenje zaposlenih tudi o tem, kaj jih najbolj motivira na delovnem mestu. Slaba tretjina (32 odstotkov) anketirancev je menila, da jih najbolj motivirajo denarne nagrade, 28 odstotkov vprašanih najbolj motivira dobro delovno okolje, 23 odstotkov pa zanesljivost delovnega mesta. Desetino vprašanih najbolj motivirajo iskrene pohvale in priznanja nadrejenih, 8 odstotkov pa je takšnih, ki jih motivirajo zgolj urni kazalci: bližje je ura odhoda z dela, bolj so 'motivirani'.

Na prvem mestu so torej denarne nagrade, vendar pa to ne velja za večinski delež anketiranih – kar dve tretjini anketiranih vidi boljše motivatorje v nedenarnih 'bonitetah'.

Na osnovi odločitve v podjetju odslej od vodilnega osebja pričakujejo, da bodo ti prodajnike spodbujali tudi na naslednje načine: da iskreno in pravočasno pohvalijo dobro opravljeno delo, pokažejo spoštovanje, naklonjenost ter zadovoljstvo z delom svojih najboljših delavcev. Prodajno osebje bo treba pohvaliti in nagraditi, ko bo to primerno in zaslužno. Za delavce bo to velika spodbuda, saj jim bo vodstvo podjetja sporočalo, da so pomemben člen v organizaciji. V podjetju se bodo poskušali približati tudi cilju – izboljšati delovne pogoje prodajnega osebja in jim nuditi bonitete, ki so več vredne, kot pa stanejo. Zavedajo se - če želimo zaposlene nagraditi in jim pokazati, da jih cenimo, jim mora podjetje narediti delovni prostor prijaznejši ter atraktivnejši.

Zaposleni preživijo velik del svojega časa in življenja na delovnem mestu; naj se prijetno počutijo. Podjetje bo sčasoma uvedlo enostavno in sorazmerno poceni izboljšavo: priskrbeli bodo okusno izbrano pisarniško pohištvo v toplih barvah in materialih, moderne delovne pripomočke, dovolj prostore pisalne mize, računalniške zaslone LCD, poskrbeli bodo za velika okna, da bo v prostorih dovolj svetlobe, brezalkoholne pijače bodo brezplačne ipd. Prodajnike bodo nagradili z drugimi privlačnimi bonitetami, npr. dodatnim dopustom, prilagodljivim urnikom, službenim avtomobilom ali z brezplačnim vstopom v telovadnico ali bazen, saj postajata pripadnost in priznanja zelo pomemben način za razširjanje ponosa zaposlenih v organizaciji.

Za obvladovanje tehnološkega napredka kot glavnega vira povečevanja produktivnosti in nacionalne konkurenčnosti na domačem ter tujem trgu so potrebna nova znanja ter nove specializacije. Nužen je ustrezen preskok znanja in kadrov. Managerje in prodajno osebje velja spodbujati k ustvarjalnosti, izvirnim zamislim, reševanju tehničnih in drugih problemov tako, da se to znanje udejanji v praksi. Uspešni so zlasti tisti, ki obvladajo bistvo filozofije in prakse prodaje, saj se pravočasno odzivajo na priložnosti v okolju. Njihova sposobnost se kaže prav v doseganju ustreznih poslovnih rezultatov in zadovoljstvu kupcev. Za takšne cilje pa morajo biti udeleženci v poslovnih procesih ustrezno izobraženi in motivirani (Devetak 2007, 389).

5 SKLEP

Konkurenčne prednosti podjetje danes ne more več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije. Ob tem tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej z dobičkom, še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. To v podjetju lahko dosežejo predvsem z zaposlenimi. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) sistema nagrajevanja ter motiviranja zaposlenih.

Tradicionalna finančna merila ne merijo lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala, ugleda podjetij ali izgubljenih priložnosti. Brez teh podatkov pa menedžer danes podjetja ne more več upravljati in obvladovati. Sodobna nefinančna merila poslovne uspešnosti, ki se pri nas šele počasi uveljavljajo, so povezana z odnosom do zaposlenih, njihovim zadovoljstvom in motivacijo, z delovno uspešnostjo posameznikov ter skupin, hitrostjo učenja in obvladovanja procesov, z vrednotenjem tako imenovanega intelektualnega potenciala podjetij.

V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti podjetij pred njihovimi tekmeči niso le nov proizvod (izdelek ali storitev), izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija in odmevna oglaševalska akcija. Vse to je namreč mogoče dokaj hitro posnemati, zato ni dovolj, da si dober ali boljši. Biti moraš drugačen, težje posnemljiv, ali pa te sploh ni. To danes omogočajo zaposleni. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti ter zadovoljstvu zaposlenih. Slab ali mačehovski odnos delodajalca (menedžerja) do tega področja povzroča demotiviranost, slabo vpliva na medsebojne odnose, utegne celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja.

Spreminjanje ustaljenih navad oziroma sistemov nagrajevanja in motiviranja je v naših podjetjih že opaziti. Zlasti pri nagrajevanju je v zadnjem času vse več inovativnih prijemov, z večjim poudarkom na stimulativnem delu nagrajevanja. Denar tudi ni za vse ljudi enako učinkovito motivacijsko sredstvo; nekoga motivira denar, drugega pa prosto petkovo popoldne. Zato je pomembno stvari zastaviti bolj na široko - in tukaj se začne motiviranje. Sistemi nagrajevanja so stvari, ki jih običajno prevzame kadrovska služba. Ko govorimo o motivaciji, pa je lahko kadrovska služba le neke vrste spodbujevalec, ki usposablja menedžerje in jim pomaga pri njihovem osebnem razvoju. Povsod po svetu je namreč večji del klasične kadrovske funkcije prešel na menedžerje, saj so oni tisti, ki morajo znati spodbujati, pohvaliti, nagraditi in postaviti cilje. Vsak menedžer mora znati motivirati svojega delavca; to pomeni, da mora znati z njim opraviti motivacijski intervju, opazovati in izoblikovati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski

profil delovnega mesta, ali se ta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu.

Pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika, včasih je mogoče s povsem preprostimi menedžerskimi prijemi marsikaj narediti. Na primer, s postavljanjem ciljev - največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, temveč v ustrezni spodbudi, skrbi za osebni razvoj. Danes sta za zaposlene čedalje pomembnejša osebni in strokovni razvoj. Če zna menedžer poskrbeti tudi za ta del, lahko seznam motivacijskih mehanizmov bistveno razširi. Tu so različne oblike drobnih spodbud in pozornosti, zelo pogosto pa se pokaže, da imajo menedžerji ne samo malo znanja, ampak tudi malo domišljije. Veliko je mogoče doseči, na primer, s pogovorom o karieri, dobro dene pohvala (a le, če je iskrena in upravičena), da se opazi, kaj je kdo dosegel. Raziskave pri nas in v tujini so pokazale svojevrsten menedžerski sindrom - ne opazijo niti dobrega niti slabega dela. Stvari preprosto ignorirajo, ker si ne želijo konfliktov, ali pa zaradi česa drugega in so zelo indiferentni do ljudi. Ljudje pa s stališča svoje notranje motivacije cenimo, kadar kdo opazi naše delo (največja stopnja notranje motivacije izvira prav iz tega občutka). Treba je torej odkriti stvari, ki motivirajo zaposlene, problem pa je, kako jih identificirati. Včasih namreč zaposleni niti sami ne vedo ali pa ne želijo povedati, kaj jih motivira. Zato mora biti menedžer res vešč svojega dela, da te stvari odkrije.

Najbolj odločen motivator je skrb za delavčev osebni in strokovni razvoj. Imeti varno zaposlitev namreč ni več najpomembnejše. Bolj pomembna je zaposljivost: da imamo znanje, ki nam omogoča, da smo na trgu delovne sile zaposljivi kadar koli, da smo konkurenčni. To pomeni, če nam delodajalec danes omogoči razvoj na tem področju, je to za nas lahko vredno več kot plača ali kakšna druga finančna spodbuda.

Seveda je to odvisno od vsakega posameznika, kljub temu pa delodajalec ne bi smel pozabiti, da so za ljudi pogosto ključnega pomena veščine in znanje, ki jih lahko uporabijo kjerkoli in kadarkoli. Delodajalci, ki zaposlenim ne omogočijo osebnega in strokovnega razvoja, ker se bojijo, da jih bodo izgubili, niso napredni delodajalci. Tisti, ki mu je do znanja, bo do njega prišel po drugi poti, in potem bo dejansko odšel drugam. Če bo podjetje želelo imeti najboljšo delovno silo, se bo preprosto moralo predstaviti kot delodajalec, ki resnično ponuja osebni in strokovni razvoj. To pa je tista ključna točka, po kateri se bodo dobri delodajalci razlikovali od slabših. Podjetja, ki bodo zaposlenim omogočala uresničiti njihove cilje, bodo največ naredila tudi za svoje lastne cilje.

Če povprašamo ljudi, kaj jih veže na delo, ki ga opravljajo, in kaj jih spodbuja pri vsakdanjem poklicnem delu, so odgovori zelo različni. Nekdo hodi v službo predvsem zaradi plače, s katero lahko zadovoljuje temeljne potrebe družine in sebe. Drugi bo rekel, da ne hodi le v službo, ampak delat, ker ima to delo rad, ga zanima in veseli ter

mu nudi veliko mero zadoščenja. Seveda dela tudi zaradi nagrade, vendar se mu zdi pomembnejše delo samo. Nekateri bodo poleg katerega izmed navedenih motivov posebej poudarili dobro počutje in dobre odnose pri delu, ugodne delovne razmere, posebne ugodnosti ter možnosti napredovanja v podjetju. Tudi v raziskavah o motivaciji pri delu prihajajo v ospredje nekateri splošni dejavniki, ki vplivajo na delovno zavzetost, stalnost pri delu, pa tudi na privlačnost zaposlitve v določenem podjetju. Med takšne motivacijske dejavnike sodi predvsem tisto delo, ki nas veseli in nam omogoča, da uresničujemo svoje sposobnosti ter nagnjenja, da se izkažemo s svojim strokovnim znanjem in ustvarjalnostjo. Tudi plača je motivacijski dejavnik, vedno ima spodbudno vlogo, če se delavcu le zdi primerna in pravično odmerjena. Tudi dobro počutje in dobri odnosi pri delu imajo vedno ugoden vpliv na delovno motivacijo ter uspešnost, pa tudi na stalnost zaposlitve in redno prihajanje na delo. Ugodne delovne razmere in pogoji za delo so običajno dodatni razlogi, ki nas pritegnejo, ko iščemo zaposlitev ter nas vežejo na svoje podjetje in delo, sami po sebi pa še ne zagotavljajo posebne delovne vneme. Tudi možnost za napredovanje in nadaljnje izpopolnjevanje privablja sposobne ter ambiciozne strokovnjake in jih motivira pri delu.

Na splošno pa je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more biti dejaven. Posebej je pomembna motivacija za delo, pomaga mu, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Za motiviranje pa ni dovolj, da poznamo zgolj motivacijske teorije. Iz njih se naučimo razumeti motivacijo in si ustvarimo pregled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. S tem znanjem zmoremo oblikovati modele motiviranja, ki vključujejo našo predstavo o tem, kakšno vedenje želimo spodbuditi pri zaposlenih in kakšne cilje želimo doseči. Pri oblikovanju motivacijskih modelov moramo paziti na občutke zaposlenih, ki lahko bistveno spremenijo želeni vzorec vedenja. Med občutke, ki jim je treba nameniti posebno pozornost, spadajo pravičnost, enakost in pričakovanja. Skoraj vse motivacijske dejavnike, iz katerih je ponavadi sestavljen naš motivacijski model, lahko razvrstimo med nagrade in kazni. Z njimi skušamo okrepiti zaželeno človekovo vedenje ali nezaželeno odpraviti, pri tem se delavec želi približati ugodnostim in se izogniti neugodnostim. Med motivacijskimi orodji zahteva posebno pozornost sistem plač. Tako, kot z nagrado ali kaznijo, lahko vplivamo na vedenje zaposlenih tudi s plačo. V sistem so vključeni določeni mehanizmi, ki bi jih vsekakor kazalo izrabiti pri motiviranju zaposlenih. Zmotno pa bi bilo plačo uporabljati samo kot socialno kategorijo, ker se v tem primeru izgubi njena motivacijska moč.

Cilj sistema nagrajevanja zaposlenih, še posebno tistih, ki so zaposleni kot prodajno osebje, bi lahko opredelili kot celovit in skladen sistem nagrajevanja, ki bo pomagal doseči organizacijske cilje ter zadovoljiti individualne želje po nagradi in prepoznavanju. Tako oblikovan sistem mora podpreti strukturne procese in spremembe. Posebno pa mora podpirati doseganje kakovosti in inovativnosti prodajnega osebja.

Sklep

Statično strukturo sistema nagrajevanja je treba zamenjati z razvojno, ki temelji na procesih in ravneh pristojnosti, nagrajevanje samo pa mora biti takšno, da jasno izraža nov, drugačen pristop.

LITERATURA

- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Detroy, Erich-Norbert. 2001. *Kako uspešno pridobivamo nove kupce: najboljše tehnike in strategije*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, Gospodarska zbornica Slovenije.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Hansen, Mark Victor in Joe Batten. 1998. *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
- Heller, Robert. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Genera. 2009. *Kaj počnemo*. [Http://www.genera.si/?sec=9](http://www.genera.si/?sec=9) (3. 9. 2009).
- Gruban, Brane. 2006. *Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti*. HRM 13 (4): 21-101.
- Hensley, Dennis E. 2008. *Pozitivna naravnost in ustvarjalnost pri delu: postanite uspešnejši in ustvarite življenje, ki si ga želite*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kamenščak, Irena. 2009. *Stimuliranje zaposlenih: davčna obravnava nagrajevanja zaposlenih*. [Http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=108](http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=108) (15. 5. 2009).
- Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Psihologija prodaje*. Učbenik za višje strokovno izobraževanje. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Literatura

Templar, Richard. 2008. *100 pravil kako uspeti*. Tržič: Učila International.

Tracy, Brian in Janez Hudovernik. 2002. *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.

Vrban, Dušan. 2004. *Tržno vedenje podjetja in vloga HRM*. HRM 5 (2): 36.