

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**VPLIV DENARNE STIMULACIJE NA DELOVNO
UČINKOVITOST ZAPOSLENIH V TRGOVSKEM
PODJETJU**

Matej Rihtar

Ljubljana, december 2014

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV DENARNE STIMULACIJE NA DELOVNO UČINKOVITOST
ZAPOSLENIH V TRGOVSKEM PODJETJU**

Kandidat:	Matej Rihtar
Vpisna števila:	04038302
Študijski program:	Univerzitetni študijski program uprava prva stopnja
Mentor:	izr. prof. dr. Janez Stare

Ljubljana, december 2014

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Matej Rihtar, študent Univerzitetnega študijskega programa uprava prva stopnja, z vpisno številko 04038302, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Vpliv denarne stimulacije na delovno učinkovitost zaposlenih v trgovskem podjetju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja, bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Kušter Suzana

Ljubljana, december 2014

Podpis avtorja:

POVZETEK

Glavni cilj vsakega trgovskega podjetja je ustvarjanje čim večjega dobička. Ob vedno večji konkurenčnosti trga pa uspešna podjetja potrebujejo še nek dodatni faktor, poleg kvalitativnih in cenovno ugodnih izdelkov, da lahko uspejo in ta faktor so njihovi zaposleni. Da je podjetje lahko konkurenčno in uspešno pri svojem delu, potrebuje kvalificirane in motivirane kadre, ki svoje delo opravljajo profesionalno, predano ter so zadostno motivirani, da vsak dan pridejo na delo z jasnimi cilji in motivacijo, da te cilje dosežejo.

Diplomsko delo obravnava prav ta, sicer izjemno pomemben vidik motiviranja zaposlenih. Za ugotavljanje, kaj zares motivira zaposlene za doseganje boljših delovnih rezultatov ter za potrditev, ali so vsi zaposleni motivirani na enak način, sta v diplomskem delu za pridobivanje rezultatov uporabljeni anketa ter individualni intervjuji. Anketa je bila izvedena pri zaposlenih v trgovskem podjetju Harvey Norman, saj so med zaposlenimi tako prodajalci kot tudi ostali zaposleni, kot so administrativni delavci ter fizični delavci, ki pa po zadani hipotezi niso motivirani na enak način.

V okviru analize je bilo ugotovljeno, da je velika razlika pri motiviranju prodajalcev ter administrativnih delavcev ter da je denarna motivacija zares najboljši način motiviranja zaposlenih. Zelo pomembna pa je ugotovitev, da je potrebno za doseganje najboljših rezultatov primerno souporabiti tako materialne kot nematerialne načine motiviranja ter sporočilo, da morajo vodje v podjetjih individualno obravnavati vsakega zaposlenega ter za vsakega posebej ugotoviti, kaj ga osebno najbolj motivira.

Ključne besede: Denarna stimulacija, motivacija zaposlenih, anketa, materialna stimulacija, nematerialna stimulacija, prodajalci, administrativni delavci.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF MONETARY STIMULATION ON EMPLOYEES WORK EFFICIENCY IN A TRADING COMPANY

The main objective in every trading company is making as much profit as possible. With growing competition on the market, successful companies need another important factor in addition to quality and affordable products and that factor is their employees. For a company to be successful in what it does, it needs a qualified and motivated staff, which does the work professionally, dedicatedly and with enough motivation to come to work every day with clear goals what to do and what to accomplish.

In my thesis I will focus on the very important aspect of motivating employees. For knowing what really motivates employees to reach the best possible working result and for knowing if all employees are motivated in the same way I will use a survey poll and some individual questions to try and find out what motivates workers to do a better job at what they do. I will do this in a trading company called Harvey Norman which is ideal for my case because they employ salesman as well as administrative workers which are according to my hypothesis not motivated in the same manner.

The results showed that there is a big difference in motivating administrative workers and salesman and that monetary motivation is really the best way of employee motivation. It is very important to note that for getting the best results we have to use both material and immaterial motivation. The message is that leaders in companies have to individually address every single employee and find the thing that motivates him the most.

Key words: Monetary motivation, employee motivation, survey poll, material motivation, immaterial motivation, salesman, administrative workers.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	iv
SUMMARY	v
KAZALO	vi
1 UVOD.....	1
2 MOTIVACIJA.....	4
2.1 OBLIKE MOTIVIRANJA.....	4
2.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	6
3 DENARNA STIMULACIJA.....	8
3.1 OBLIKE DENARNIH STIMULACIJ.....	9
3.2 POMEN DENARNIH STIMULACIJ ZA ZAPOSLENE.....	10
3.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI PRI IZVAJANJU DENARNE STIMULACIJE ZAPOSLENIH.....	11
4 PREDSTAVITEV NEDENARNE IN NEMATERIALNE STIMULACIJE.....	13
4.1 NEDENARNA STIMULACIJA.....	13
4.2 NEMATERIALNA STIMULACIJA.....	13
4.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI NEDENARNIH IN NEMATERIALNIH OBLIK STIMULACIJE ...	15
5 MOTIVIRANJE IN DELOVNA UČINKOVITOST ZAPOSLENIH	16
5.1 MOTIVACIJA IN DELOVNA UČINKOVITOST	16
5.2 POMEN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA VEČJO USPEŠNOST PODJETJA	17
6 OPREDELITEV PRODAJALCEV TER ADMINISTRATIVNIH DELAVCEV V PODJETJU.....	18
6.1 LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI PRODAJALCEV.....	18
6.2 LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI ADMINISTRATIVNIH DELAVCEV	19
7 ZASNOVA IN IZVEDBA ANKETE TER INTERPRETACIJA REZULTATOV	21
7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA HARVEY NORMAN.....	21
7.2 OPREDELITEV VZORCA ANKETE.....	22
7.3 IZVEDBA ANKETE	23
7.4 PREDSTAVITEV ANKETE IN OBRAZLOŽITEV DOBLJENIH REZULTATOV	23
7.5 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	29

8	ZAKLJUČEK	31
	LITERATURA IN VIRI	33
	PRILOGE.....	34

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura podjetja	22
Grafikon 2: Kadrovska delitev	24
Grafikon 3: Motivacijski dejavniki	25
Grafikon 4: Stimulacija zaposlenih	26
Grafikon 5: Odnos med zaposlenimi	27
Grafikon 6: Materialna motivacija	28

1 UVOD

Ob tem, ko se velika večina svetovnega prebivalstva z vse večjo težavo prebija iz meseca v mesec, ko nas hromijo vedno večja davčna bremena in ko ljudje vse težje najdejo in obdržijo zaposlitev, smo vedno bolj prisiljeni smotrno ravnati z našim premoženjem ter dodobra premisliti, preden porabimo denar za nakup nekega izdelka oziroma produkta. Prav zaradi tega so trgovska podjetja toliko bolj prisiljena v nižanje cen izdelkov ter k strmenju k čim večji konkurenčnosti z ostalimi ponudniki na tržišču. Vendar pa podjetjem kljub nižanju cen ter oglaševanju prodaja izdelkov še vedno ni zagotovljena.

Tu pa pridejo do izraza prodajalci v trgovinah, katerih naloga je, da stranke v trgovini spremenijo v kupce izdelkov. Vendar se tukaj pojavi velika težava pri nekaterih podjetjih in velika prednost pri drugih, kajti ti prodajalci neposredno vplivajo na to, kakšna bo prodaja izdelkov in sicer s svojim trdom in motivacijo. Vsem se nam je že zgodilo, da smo prišli v neko trgovino s pohištvom in imeli vprašanje glede določenega artikla, pa kljub trudu in iskanju nismo našli prodajalca, ki bi nam odgovoril na naše vprašanje. Če pa smo ga že našli, smo dobili hladen in nemotiviran odgovor, ki nas je vse prej kot navdušil in prepričal v nakup izdelka. Prav tako pa se nam je pripetilo, da ko smo prišli v trgovino in si začeli ogledovati nek artikel, je do nas pristopil prodajalec, nam zaželel lep dan, nas povprašal, če nam lahko ponudi kakšno pomoč oziroma nasvet ter se nam popolnoma posvetil in nam svetoval ter pomagal glede nakupa. Kaj je torej glavna razlika med prodajalcema v obeh podjetjih? Odgovor je seveda motivacija.

In tu se pojavi problem, ki bo obravnavan v diplomskem delu in sicer, oba sta lahko odlična prodajalca, strokovno perfektno podkovana, vendar če eden od njiju ni zadostno motiviran, se pri delu niti približno ne bo tako dobro izkazal. Zato se diplomsko delo osredotoča na problem motivacije zaposlenih in poskuša določiti kaj jih najbolj motivira za delo. To bo ugotovljeno na podlagi analize rezultatov izvedene ankete in intervjujev, s tem pa bo ugotovljeno, če je denarna stimulacija res najboljši način motiviranja delavcev.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kaj motivira delavce za doseganje boljših delovnih rezultatov, določiti, ali imajo prodajalci ter administrativni delavci enake motivatorje ter določiti, ali je denarna motivacija najboljši motivator za vse zaposlene. To bo preizkušeno s pomočjo ankete ter individualnih intervjujev, katerih rezultati bodo nato predstavljeni v obliki tabel in grafikonov, nato pa bodo podana še moja opazovanja ter lastna interpretacijo dobljenih rezultatov. Pojasnil bom, zakaj je po mojem mnenju prišlo do takih rezultatov in v čem vidim težave, prav tako pa bom podal svoje mnenje za izboljšanje situacije.

Cilj diplomskega dela pa je dobljene rezultate predstaviti vodjem, da bodo ti imeli jasne podatke, kaj motivira njihove podrejene in bodo s tem lahko dosegali boljše delovne rezultate. Dodatno bodo predstavljene razlike pri motivaciji administrativnih delavcev ter prodajalcev prav

tako pa bodo predstavljeni dobljeni rezultati ter opažanja, zakaj je do takih rezultatov prišlo. S tem bodo lahko drugače motivirali svoje zaposlene in sicer tako, da bodo ti dosegali najboljše delovne rezultate ob najboljši možni delovni klimi. V primeru, da bodo pripravljeni prisluhniti podanim predlogom, lahko pričakujejo bistveno izboljšanje tako delovnih rezultatov kot tudi motivacije zaposlenih in to zgolj z manjšim prekonstruiranjem in brez večjih finančnih vložkov.

V diplomskem delu bosta preverjeni dve hipotezi:

1. Denarna stimulacija je daleč najboljši način motiviranja zaposlenih za doseganje boljše delovne učinkovitosti.
2. Denarna stimulacija ima večji vpliv pri prodajalcih kot pri administrativnih delavcih.

Namen prve hipoteze je izvedeti, če je denar resnično tisti najboljši motivator pri zaposlenih, ali pa se mogoče pojavi kakšen drug način motiviranja, ki bi bil lahko bolj ustrezen oziroma bi se lahko dopolnjeval z denarno stimulacijo za doseganje še boljših rezultatov. Ta hipoteza je zelo pomembna, kajti če je potrjena, ugotovimo, s čim najbolje motiviramo zaposlene, če pa je ovržena, dobimo možnost poiskati nove načine motiviranja, ki pa so lahko še boljši ter z njihovo pomočjo dosežemo boljše delovne rezultate. Hipoteza bo preverjena s pomočjo ankete ter dodatnimi vprašanji o denarni stimulaciji, zatem pa bodo dobljeni odgovori analizirani ter procentualno prikazani. Za konec bo podana interpretacija rezultatov ter pojasnjeno lastno mnenje o hipotezi, ki bo nato bodisi ovržena ali potrjena.

Druga hipoteza preverja, ali ima denarna stimulacija enak vpliv pri prodajalcih, ki so plačani od prodaje, kot pri administrativnih delavcih, ki imajo fiksno plačo ter pri tem poda odgovor na to, kako bi bilo najbolje motivirati tako prodajalce kot tudi administratorje. Tako diplomsko delo s pomočjo hipoteze pride do zaključka, ali ima denarna stimulacija enak vpliv na vse zaposlene, ter v primeru, da temu ni tako, poišče način motiviranja, ki bi bil najboljši za administratorje ter drugi način motiviranja, ki je najboljši za prodajalce. Rezultati so pridobljeni s pomočjo uporabe ankete, v kateri so zastavljena vprašanja, ki se nanašajo na to hipotezo. Z analizo dobljenih rezultatov bo hipoteza bodisi potrjena ali ovržena.

V prvem poglavju z naslovom Motivacija, diplomsko delo obravnava teorijo o tem, kaj sploh je motivacija, pojasni kje in kako se jo uporablja ter navede in opiše najboljše načine, kako motivirati zaposlene. Drugo poglavje obravnava denarno stimulacijo, jo podrobno opiše ter našteje oblike denarne stimulacije ter razišče pomen denarne stimulacije za zaposlene ter njene prednosti in slabosti. Tretje poglavje bo osredotočeno na delovno učinkovitost zaposlenih, zato našteva in obrazloži prednosti, zakaj motivirati zaposlene. Razišče tudi povezavo med motiviranim delovnim kadrom in uspešnostjo podjetja ter opredeli dobljene rezultate.

Četrto poglavje diplomskega dela predstavi prodajalce ter administrativne delavce v podjetju. Opiše njihove naloge in zadolžitve ter našteje lastnosti in značilnosti, tako prodajalcev kot tudi administrativnih delavcev ter njihov pomen za podjetje. V petem poglavju obravnava še druge

oblike motivacije, kot sta nedenarna ter nematerialna stimulacija. Opiše nedenarno stimulacijo ter našteje njene prednosti in slabosti, nato pa razloži še nematerialno motivacijo in navede njene prednosti in slabosti. Nazadnje pa še razloži razliko med njima ter navede, kako se ju najbolje uporablja.

V šestem poglavju se diplomsko delo loti obravnave ankete ter razkrije njeno zasnovo ter izvedbo. Za tem predstavi ter interpretira dobljene rezultate in zadani hipotezi ter poda mnenje o dobljenih rezultatih. Zadnje, sedmo poglavje, pa poda še zaključek diplomskega dela, predstavi dobljene ugotovitve iz ankete ter intervjujev in pojasni, zakaj je prišlo do takih rezultatov ter predlaga, kako se lahko stvari izboljšajo.

2 MOTIVACIJA

Motivacija je duševni proces, ki s pomočjo različnih motivov in teženj, kot so potrebe, želje, nagoni in vrednote, vodi vedenje ljudi ter jih usmerja k določenim ciljem. Beseda izvira iz latinske besede »movere«, ki v slovenskem prevodu pomeni gibati se. Motivacija poskrbi za usmerjanje naših dejanj in aktivnosti v smeri želenih ciljev s pomočjo naših motivov. Ti motivi lahko izvirajo iz naše notranjosti ali pa iz našega okolja, nastanejo pa na podlagi potreb, ki usmerjajo naše delovanje proti zastavljenemu cilju (Uhan, 2000, str. 11).

Prav tako je motivacija eden od glavnih dejavnikov, ki pojasni, zakaj ljudje s podobnimi ali enakimi dispozicijami in sposobnostmi ne dosegamo enakih uspehov in zastavljenih ciljev v življenju. Motivacijski procesi lahko potekajo zavedno, z uporabo volje, ali pa nezavedno, v nas pa se sprožijo vsakič, ko se sproži potreba, ki jo moramo zadovoljiti. Kadar si nekaj želimo ali hočemo, smo za doseganje cilja tudi zadostno motivirani. Problem nastane šele takrat, ko na poti naletimo na kakršnekoli težave in zaradi njih prehitro obupamo. Pomembno se je tudi zavedati, da zadovoljujemo neko potrebo tudi takrat, ko želimo odstopiti od zadane naloge oziroma si spremeniti zadani cilj, čeprav gre takrat običajno za čisto enostavno potrebo po lagodju in ne naporu in se nam v tistem trenutku zdi zadovoljitev te potrebe najpomembnejša, kar pa lahko kasneje obžalujemo. Zato je zelo pomembno, da poznamo sami sebe in naše mehanizme, da lahko v takih trenutkih na pomoč pokličemo svojo voljo in se spomnimo pomembnosti cilja, ki smo se ga namenili doseči ter se tudi v takih trenutkih pravilno odločimo (Černetič, 2001, str. 143).

Velikokrat se pokaže, posebno v težkih trenutkih in pod pritiskom, kako močna je zares naša motivacija ter če smo zadostno predani za doseg nekega zadanega cilja. Zato je priporočljivo, da se podvržemo samokontroli ter samodisciplini in se v takih težkih in osebno napornih trenutkih uspemo zbrati ter skoncentrirati in ne podležemo pritisku oziroma želji po tem, da odnehamo, ampak se zberemo in končamo zadano nalogo oziroma pridemo do želenega cilja.

2.1 OBLIKE MOTIVIRANJA

Motivacijski dejavniki so sredstva, s pomočjo katerih vodje motivirajo zaposlene, da opravijo naložene naloge učinkovito ter na podlagi lastne odločitve. Ta sredstva se delijo na pozitivna sredstva spodbude, ki zadovoljujejo osebne potrebe, kot so nagrade in pohvale, ter na negativna sredstva spodbude, ki ljudi odvrčajo od nedelovanja kot so grožnje in kazni (Černetič, 2004, str. 237).

Poznamo mnogo načinov motiviranja, strogo pa jih lahko razdelimo na materialne ter na nematerialne. Pod materialno motivacijo spadajo vsi načini motiviranja, pri katerih delodajalec nagradi delavčevo uspešnost ali pa si vnaprej zagotovi njihovo pridno delo z materialnimi darili oziroma stimulansi. To so največkrat denarni stimulansi kot so: denarne nagrade za delovno uspešnost, raznorazni drugi denarni stimulansi za uspešno zaključene projekte, dodeljevanje

delnic podjetja najboljšim zaposlenim itd. Materialni motivatorji se delijo na denarne ter na nedenarne stimulacije, pod katere pa spadajo (Mihalič, 2010, str. 13):

- *razna poslovna darila*, sem se uvrščajo vsa darila, ki jih prejmejo zaposleni kot nagrado za dobro opravljeno delo, kot so ure, pisala, sončna očala, prenosni računalniki, tablice in podobno.
- *možnost uporabe službenih vozil* je zelo priljubljena nagrada, saj oseba lahko uporablja službeno vozilo tako v delovnem kot tudi v zasebnem času ter zato ne potrebuje lastnega vozila.
- *možnost uporabe službenega telefona* omogoča zaposlenim, da opravijo vse klice na račun podjetja ter s tem brezplačno pridobijo telefon tudi v zasebnem času.
- *razni popusti za nakupe v trgovinah* se uporabljajo za nakupe raznih poslovnih oblek oziroma za delno subvencionirane nakupe avtomobilov, telefonov in podobno.
- *plačane počitnice in izleti* so odlična nagrada za zaposlenega ter njegovo družino, saj je celotna družina deležna njegove nagrade in ima zato še toliko večji pomen.
- *vse vrste seminarjev ter izobraževanj* pa so dobrodošli kot dopolnitev znanja ter omogočajo pridobitev raznih licenc, ki zaposlenemu lahko pomagajo pri napredovanju.

Nematerialno motivacijo pa predstavljajo vse nagrade in bonusi, ki niso povezani z materialnimi dobrinami. Pod to kategorijo spadajo (Mihalič, 2010, str. 15):

- *vse vrste pohval*, čigar pomen je dvigovanje morale zaposlenih, saj si vsak zaposleni želi biti pohvaljen s strani nadrejenih, prav tako pa daje pozitiven zgled ostalim zaposlenim.
- *podelitev diplom za najboljše zaposlene* ima bolj slovesen pomen, saj lahko oseba, ki je prejela diplomu, to razkazuje v svoji pisarni ter se tudi pohvali z njo pred sodelavci.
- *spreminjanje delovnih zadolžitve* je zelo pozitivna motivacija, saj s tem delavci dobivajo nove zadolžitve, se učijo vedno novih stvari, s tem pa se tudi poskrbi, da delo ni enolično.
- *rotacija delovnih mest* pomeni, da zaposleni menjavajo delovne položaje, s čimer se poskrbi za motivacijo delavcev ter tudi prepreči enoličnost dela.
- *povečana odgovornost dela in timska dela* so pozitivna zaradi tega, ker se s tem delavci počutijo kot pomemben člen v organizaciji, timska dela pa so pozitivna, ker se s tem, ko se zaposleni povezujejo v skupine in družijo, zelo dviguje delovna klima.
- *fleksibilni delovni čas* je zelo pomemben še predvsem za delavce z družinami, saj ti na ta način lahko preživijo več časa z njimi, prav tako pa si zaposleni na ta način lahko prerazporedijo delo po svojih željah.
- *omogočanje dela od doma* pa je pozitiven stimulans zaradi tega, ker lahko oseba opravlja delo v domačem okolju, ki je mnogo bolj sproščeno ter umirjeno kot v službenem okolju, prav tako pa lahko več časa preživi doma z družino.

Vsi naštetni načini motiviranja so pozitivni in zaželeni v vsakem podjetju, vendar pa je naloga vodij, da ugotovijo, kateri načini najbolj motivirajo njihove podrejene. Izjemno pomembno je,

da vodje gledajo na svoje podrejene kot na individualne člene ter da se zavedajo, da se vsako osebo lahko motivira na drugačen, njemu lasten način. Zato je vitalnega pomena, da vodje spoznajo svoje podrejene in z njimi komunicirajo z namenom, da jih lahko bolje razumejo ter jih posledično znajo motivirati.

2.2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Ker je motivacija eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti posameznika, s tem pa tudi tima in podjetja kot celote, je zelo pomembno, da so menedžerji ter vodilni delavci sposobni zadostno motivirati svoje zaposlene, da ti blestijo na svojih delovnih mestih. V gospodarski recesiji, ko so podjetja prisiljena varčevati na vsakem koraku in ni več mogoče razmetavati denarja za vse mogoče denarne stimulacije in spodbude zaposlenim, morajo uspešni menedžerji poiskati alternativne načine za doseganje enake motivacije pri zaposlenih.

Motiviranje samo po sebi predvsem ne sme biti enkratni dogodek, ampak mora biti proces, neko konstantno stanje menjave. Zelo pomembno je, da vodilni ljudje ustvarijo prave delovne pogoje, ki spodbudijo delavce, da delajo po svojih najboljših močeh. Enako pomembno je tudi, da vodje poznajo svoje zaposlene, njihove želje, zmožnosti in pričakovanja. Na samo motivacijo, kot že rečeno, vpliva ogromno dejavnikov, ki jih lahko razdelimo na naslednje segmente (Lipičnik, 1998, str. 162-163):

- *individualne razlike* so osebne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote in stališča, ki jih vsak posameznik prinese na delovno mesto in so unikatne pri vsakem zaposlenem. Kot rečeno, se te lastnosti od osebe do osebe razlikujejo, zato tudi vsakega posameznika motivira kaj drugega. Zato nekatere motivira denar in delajo vse, samo da bi imeli boljšo plačo, druge motivira varnost in so srečni, da imajo stalno zaposlitev, spet tretje pa motivirajo izzivi in zato preizkušajo svoje sposobnosti.
- *značilnost dela* so dimenzije, ki delo določajo in omejujejo. Te značilnosti zahtevajo določene zahteve po različnih zmožnostih in sposobnostih ter zato zahtevajo delavce z določenimi znanji in lastnostmi, ki lahko delo opravijo od začetka do konca.
- *organizacijska praksa* je dejavnik, ki ga sestavljajo pravila, splošna politika in sistem nagrajevanja v podjetju. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti pri delu kot so zdravstveno zavarovanje in plačan dopust, z nagradami pa definiramo tisto, kar privlači nove delavce in motivira obstoječe ter jim preprečuje, da bi odšli. To so razne bonitete, nagrade, bonusi ter podobno, ki so namenjene za motiviranje zaposlenim in temeljijo na uspešnosti delavca.

Individualne razlike posameznikov izhajajo iz vrednot in osebnosti človeka, saj je za nekoga pomemben denar, drugim odnos med zaposlenimi, spet tretjim pa recimo varnost zaposlitve. Če želimo spodbujati ljudi, moramo zelo dobro poznati njihove zmožnosti, saj so sposobni ljudje samozavestni v svojih spretnostih in s tem tudi veliko bolj motivirani. Nalaganje kakršnih koli

dodatnih obremenitev in odgovornosti pa le vpliva na njihovo sposobnost in učinkovitost, kar se pokaže predvsem v nezadovoljstvu posameznika, zaradi česar pa mora vodstvo v takšnih primerih poskrbeti za dodatna usposabljanja.

Tako naj bi imeli vodilni ljudje v podjetjih dve glavni pravili, ki sta jim v pomoč pri motiviranju zaposlenih, in sicer prvo pravilo se glasi, da preden lahko človeka motiviramo, ga je potrebno spoznati. V te namene se izvajajo letni razgovori z zaposlenimi, team building seminarji, razna testiranja in podobno. Namen je, da vsak zaposlen sam pove, česa si najbolj želi, da bo zadovoljen, prav tako pa obvezna udeležba zaposlene zavezuje in jih sili, da prevzamejo odgovornost za svojo motivacijo.

Druga praksa pa se glasi, naj vodje spoznajo vsako delovno mesto, standarde dela, cilje, metode itd., ker bodo le tako lahko vedeli, kaj lahko pričakujejo in zahtevajo od človeka na tem delovnem mestu. Prav tako pa bodo lahko predstavili jasne standarde dela, delovne učinkovitosti ter svoje zahteve in zaposlenim v zameno ponudili ustrezno nagrado. Pri tem dosežemo enega zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov, prav tako pa si morajo delavci želeli vedeti, koliko in kaj morajo narediti in kaj bodo dobili v zameno. Seveda se morajo s tako menjavo tudi sami strinjati in kar je še bolj pomembno, standardi dela morajo biti realni, saj že sama nerealnost standardov dela uničuje motivacijo (Černetič, 2007, str. 237).

3 DENARNA STIMULACIJA

Denarna stimulacija spada med materialne oblike motiviranja in je prav tako pomembna pri motiviranju zaposlenih kot nematerialna stimulacija. Pravzaprav je ponekod celo bolj razširjena kot ostale oblike motiviranja, definitivno pa najboljše rezultate dosežemo ob sočasni uporabi z nedenarnimi nagradami.

Bistvo denarnih nagrad oziroma denarne stimulacije je v tem, da zaposlenim izboljšajo finančno stanje ter s tem motivirajo zaposlenega za prizadevanje doseganja pričakovanih rezultatov oziroma ciljev, ki so si jih zastavili v podjetju. Uporabljajo se za nagrajevanje dobro opravljenega dela in nalog, doseženih ciljev, izkazane zavzetosti ter pridnosti pri delu, izkazani inovativnosti, ob posebnih dosežkih ter ustvarjenih dobrih rezultatih in za nagrajevanje pridobljenih znanj, veščin ter drugih kompetenc (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613).

Prav tako je priporočljivo uporabiti denarno stimulacijo po (Mihalič, 2010, str. 14):

- *Uspešno zaključenih projektih*, saj je vitalnega pomena, da so zaposleni, ki so uspešno izpeljali in zaključili projekt ustrezno nagrajeni ter s tem motivirani za prihodnje projekte.
- *Opravljenem dodatnem delu*, s tem so mišljene nadure ter delovni dnevi, ki so drugače prosti, pri tem je zelo pomembno, da se delavce ustrezno nagradi.
- *Povečanju prodaje*, pri kateri so zaposleni neposredno povezani s povečanjem prodaje in se jih pri denarni stimulaciji motivira še za nadaljnji trud in delo.
- *Pridobitvi novih strank in poslovnih partnerjev*, pri tem se podjetju povečajo prihodki in zato si zaposleni, ki so neposredno povezani in zaslužni za taka dejanja, zaslužijo denarno motivacijo.
- *Končanem razvoju novega izdelka ali storitve*, kjer je motivacija mišljena kot bonus za uspešno zaključeno celoto ter za dolgotrajen trud.
- *Zaključku pomembnega in zahtevnega izobraževanja*, pri katerem si zaposleni pridobijo nov naziv oziroma certifikat ter jim podjetje na ta način pokaže svoje zadovoljstvo z njihovim znanjem.

Vse denarne nagrade pa uporabimo zlasti v obliki različnih denarnih stimulacij, kot so osnovna plača, vse vrste bonusov, dodatki za inovacije, posojila in ugodna varčevanja, regresi, trinajsta plača, dodatki za fleksibilnost posameznika, delež od dobička pri prodaji ter deleži od lastništva v podjetju. Poznamo pa tudi posredne denarne nagrade, kot so na primer plačilo za prehrano, nadomestilo za vožnjo, plačane štipendije, plačana odsotnost od dela, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter uporaba službenih telefonov in vozil. Vse našteje denarne nagrade prinašajo zelo velik del motivacije v vsakem podjetju in so zaradi tega zelo pomembne. Podrobneje pa so opredeljene ter predstavljene v sledečem poglavju.

3.1 OBLIKE DENARNIH STIMULACIJ

Včasih je veljalo, da je plača edini denarni motivacijski dejavnik, ki resnično spodbudi zaposlene k doseganju boljših delovnih rezultatov, vendar pa sta čas in praksa pokazala, da temu le ni tako. Izkazalo se je, da je poleg plače še veliko drugih denarnih motivacij in nagrad, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Denarne stimulacije delimo v dve skupini finančnih nadomestil za delo, in sicer v neposredne denarne prihodke, ki jih zaposleni dobijo v denarju, in posredne denarne prihodke, ki pripomorejo k višjemu individualnemu prihodku, vendar jih zaposleni ne dobijo v obliki denarja (Lipičnik, 1998, str. 251).

Neposredni denarni prihodki so tisti prihodki, ki jih zaposleni dobijo izplačane v denarju. Sem sodi sistem plač ter druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika in se iz individualnega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za dobro opravljeno delo, med njih pa spada (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 614):

- *Osnovna plača*, ki je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela.
- *Vsi bonusi in nagrade* za uspešno opravljene naloge ter za dobro opravljeno delo.
- *Dodatki za inovacije*, ko zaposleni nekaj ugotovi oziroma izdela, kar podjetju olajša delo.
- *Posojila in ugodna varčevanja*, kot so vse vrste kreditov za nakup avtomobilov, stanovanj ter možnosti varčevanja.
- *Regres*, ki je mišljen kot dodaten denar za poletne počitnice z družino.
- *Trinajsta plača*, ki je po navadi proti koncu leta in je mišljena kot nagrada za dobro opravljeno delo skozi celo leto.
- *Dodatki za fleksibilnost posameznika*, ko je nekdo na primer dežuren v podjetju in je dosegljiv 24 ur na dan za vse vrste težav.
- *Delež od dobička pri prodaji*, kar zadeva predvsem prodajalce v podjetjih, kjer dobijo bonus oziroma dodatek, ko jim uspe dobra prodaja.
- *Dobiček od deleža pri lastništvu podjetja*, ki pa je mišljen kot dividenda, če so na primer delavci lastniki oziroma solastniki podjetja, v katerem delajo.

Med posredne denarne prihodke pa se uvrščajo (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 615):

- *Plačilo za prehrano*, ki je zakonsko določeno, tako da vsak redno zaposleni delavec prejme pri plači nadomestilo za malico za vsak delovni dan v mesecu.
- *Nadomestilo za vožnjo* je prav tako zakonsko določeno in se obračuna glede na kilometrino, ki jo zaposleni opravi od svojega doma do podjetja.
- *Plačane štipendije* se lahko uporabijo, ko podjetje plača štipendijo oziroma šolanje nekemu dijaku ali študentu in ko le-ta konča s šolanjem, dobi v tem podjetju kasneje tudi zaposlitev.

- *Plačana odsotnost od dela in bolniška* je prav tako zakonsko določena, s tem se poskrbi, da zaposleni dobi finančno nadomestilo tudi, če je bolan in ni zmožen opravljati svojega dela. Po navadi to nadomestilo znaša okoli 80% njegove plače.
- *Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje*, ki zagotavlja, da v primeru, ko se delavec poškoduje na delovnem mestu in v delovnem času, prejme denarno nadomestilo za odsotnost ter nadomestilo za poškodbe, ki jih je utrpel.
- *Službeni telefoni in vozila* pa se uporabljajo lahko kot nagrada ali pa kot obveza, če zaposleni potrebujejo telefon in avtomobil za opravljanje svojega dela.

Posredni denarni prihodki prispevajo k višjemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ti ne dobijo v obliki denarja in niso odvisni od njihove delovne uspešnosti. Ti denarni prihodki pa so po mojem mnenju prav tako pomembni kot neposredni denarni prihodki, težava se pojavlja predvsem pri tem, da jih zaposleni jemljejo za samoumevne. To pomeni da pričakujejo plačano malico, nadomestilo za vožnjo, službeni telefon in službeno vozilo, zato velikokrat tega ne cenijo, kot bi morali in s tem ti prihodki izgubijo pri motivaciji.

3.2 POMEN DENARNIH STIMULACIJ ZA ZAPOSLENE

Nagrajevanje je nedvomno eno izmed najpomembnejših orodij za dvig motivacije zaposlenih. Čeprav ni nujno, da je z nagradami povezan denar, nosijo nagrade same po sebi sporočilo, da vodje in podjetje cenijo dobro delo in dosežke posameznika. Pohvale, nagrade ter priznanja za dobro opravljeno delo, ki so izročena ob pravem trenutku, so lahko zelo pomemben motivator in, čeprav imajo po navadi kratkoročen učinek na samo zavzetost pri delu, imajo dolgoročne posledice glede privrženosti podjetju. Seveda pa je pomembno biti pri nagrajevanju pozoren na več dejavnikov. Pomembno je nagraditi tiste dosežke in vedenja, ki so pomembni za uspešnost celotnega podjetja, hkrati pa poskrbeti, da bo jasno razvidno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne le prizadevanja zaposlenih. Zaposleni in podjetje morajo biti v odnosu medsebojne menjave, kar pomeni, da zaposleni v zameno za prisotnost pri delu, zvestobo podjetju in za opravljanje svojega dela, prejmejo od podjetja nagrade (Steers in Powter, 2003, str. 203).

Vse naštetе oblike, tako posrednih kot tudi neposrednih denarnih prihodkov, imajo zelo velik vpliv na motivacijo zaposlenih v podjetju. S tem, ko na primer prodajalca v podjetju nagradimo za uspešno prodajo v preteklem mesecu z bonusom pri plači, ter recimo z možnostjo uporabe službenega vozila, bo ta delavec še naprej zelo motiviran za dobro delo, saj noče izgubiti možnosti uporabe vozila ter dodatnega denarja. Prav tako pa ostali zaposleni vidijo, kaj jih čaka, če dosežejo boljšo prodajo in se bodo s tem angažirali ter stremeli k temu, da dosežejo čim boljše rezultate, saj si tudi oni želijo službeni avtomobil ter dodatek k plači. Prav tako pa se s tem izboljša tudi delovno okolje, saj bodo delavci z veseljem hodili na delo, ne bodo zamujali, videti bodo urejeni, saj bodo le na tak način lahko dosegli boljšo prodajo (Hočevár, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 142).

Ta razlika pri odnosu do dela se dobro prikaže pri delu dveh prodajalcev v konkurenčnih trgovskih podjetjih. Prvi prodajalec, ki je zaposlen v prvem podjetju, ima na primer vsak mesec zagotovljeno osnovno plačo, prav tako pa vsak mesec prejme denarno stimulacijo, če preseže zastavljen mejnik v prodaji. To na primer pomeni, če prodajalka uspe v roku enega meseca prodati za 50.000 € blaga in preseže zastavljen mejnik pri 45.000 €, bo ob osnovni plači prejela delež od dobička pri prodaji, ki bo v njenem primeru recimo 500 €. S tem si bo konkretno popravila osnovno plačo in bo definitivno motivirana, da naslednji mesec ponovi in še preseže zastavljen mejnik. Med tem pa recimo v drugem podjetju, ki se prav tako ukvarja s prodajo izdelkov, prodajalci niso plačani oziroma ne prejmejo bonusov glede na prodajo. To pomeni, da imajo fiksno osnovno plačo, ki pa je ne morejo izboljšati, ne glede na to, koliko izdelkov prodajo.

Razlika med tem, da so zaposleni v prvem podjetju zadostno motivirani, v drugem pa ne, se pokaže takrat, ko stranka stopi v prvo trgovino in jo prodajalec nemudoma pozdravi, ji ponudi pomoč, ji svetuje ter naredi vse, kar je v njegovi moči, da ustreže stranki, saj ima od nje lahko samo koristi. Medtem pa stranka, ko vstopi v drugo trgovino ter ima neko vprašanje, le s težavo najde prodajalca, ta pa se ne trudi, da bi prodal izdelek ter ponudi le hladne odgovore in se ne potrudi za stranko, saj od nje praktično nima nič, zgolj še več dela.

In prav zaradi tega je tako zelo pomembno, da imamo v podjetju zadostno motivirane zaposlene in usposobljene vodje, da se ti posvetujejo z zaposlenimi ter ugotovijo, kaj posameznika najbolj motivira in s tem vsi skupaj dosežejo boljše delovne rezultate. Kajti v primeru, da se vodje ne posvečajo dovolj svojim podrejenim in sami po sebi sklepajo, kaj bo najbolje motiviralo zaposlene, se kaj rado zgodi, da se odločijo za napačen način motiviranja, ki pa ne prinese zelenih rezultatov, oziroma ima manjši vpliv, kot bi lahko imel kakšen drug bolj primeren motivator.

3.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI PRI IZVAJANJU DENARNE STIMULACIJE ZAPOSLENIH

Denarne nagrade so zelo preprost in lahko razumljiv način nagrajevanja posameznikov, poleg tega pa so zelo zaželeni in delujejo kot dodatna spodbuda. So prav tako pomemben motivacijski dejavnik kot nedenarne nagrade, največji učinek pa je dosežen ob sočasni uporabi denarnih in nedenarnih nagrad. Tako kot nedenarne se tudi denarne nagrade uporabljajo za nagrajevanje dobro opravljenega dela in nalog, inovativnosti, doseženih ciljev, dobrih rezultatov in podobno. Denarno nagrado pa zlasti uporabimo v obliki različnih denarnih stimulacij. Po Maslowi teoriji velja, da ima denar veliko motivacijsko moč, a le, če so potrebe nižjega reda, kot so fiziološke potrebe ter potrebe po varnosti, slabo zadovoljene. Na kratko to pomeni, da nek posameznik, ki ima dovolj finančnih sredstev za lahkotno življenje in opravlja delo zgolj zato, ker to družba od njega pričakuje, ne bo enako motiviran z bonusom pri plači kot nekdo, ki ta denar nujno potrebuje za golo preživetje, zato je zanj potrebno poiskati nek drug način motiviranja. Herzberg pa je zagovarjal tezo, da mora biti osnovna plača tako visoka, da pri

posamezniku ne spodbudi nezadovoljstva, šele potem lahko z variabilnim delom plače motiviramo zaposlenega. To pomeni, da morajo zaposleni imeti že v osnovi zagotovljeno plačo, ki v njih poraja dobre občutke in s katero so finančno zadostno preskrbljeni za preživetje, da variabilni del oziroma bonus na uspešnost zgolj resnično predstavlja neko nagrado, s katero si lahko privoščijo nekaj, kar si resnično želijo (Mihalič, 2010, str. 14).

Vsekakor pa je zelo pomembno, da je višina stimulacije pravilno proporcionalno razdeljena glede na zahtevnost dela oziroma glede na uspeh, ki so ga zaposleni dosegli. To pomeni, da je potrebno višino denarne stimulacije pravilno odmeriti, saj si zaposleni, ki je na nekem projektu trdo delal celoten mesec in ga tudi uspešno izpeljal, zasluži večjo stimulacijo kot nekdo, ki je zgolj pomagal pri projektu dan ali dva. To je zelo pomembno, kajti če se tu pojavijo napake, ima lahko nagrajevanje več negativnih posledic kot pa pozitivnih. Kljub temu, da so denarne nagrade zelo privlačne, so lahko včasih samo kratkoročno učinkovite. Poleg tega pa so najbolj običajna in najbolj neosebna nagrada, kar lahko privede do tega, da se jih zaposleni hitro privadijo. S tem posledično ob neustreznem nagrajevanju privedejo do nasprotnega učinka, v najslabšem primeru tudi do neproduktivnosti zaposlenih. Podobno lahko denarne nagrade postanejo higienik ter vzbujajo razočaranje in nezadovoljstvo pri zaposlenih, če te nagrade ne prejmejo. Prav tako pa lahko finančne stimulacije same po sebi postanejo samoumevne in jih je zelo težko vsakič znova izboljšati (Lipičnik, 1998, str. 251).

Zato je še toliko bolj pomembno, da se vsak vodja poveže s svojimi podrejenimi, jim prisluhne pri njihovih težavah, jih povpraša, kaj si resnično želijo in kaj so njihovi cilji, tako na delovnem mestu kot tudi v življenju na sploh. Kajti na ta način vodja spozna svoje podrejene kot osebe in ne zgolj kot uslužbenke, s tem ko jih bolje spozna pa jih lahko tudi bolje motivira. Če ima na primer neki zaposleni denarne težave, mu lahko vodja priskoči na pomoč s tem, da mu omogoči delati nadure ter mu s tem finančno pomaga, prav tako pa pridobi hvaležnost in zvestobo zaposlenega. Drugi primer je, če ima neki zaposleni bolnega otroka ali ženo in mu omogoči dopust, da lahko skrbi zanj. S tem si bo pridobil zelo veliko spoštovanja, tako od posameznega zaposlenega, kot tudi od celotne skupine zaposlenih, saj jim bo dal vedeti, da kadarkoli potrebujejo pomoč, jim bo prisluhnil ter jim pomagal, kolikor je v njegovi moči. Zato ni pomembno, da vodja motivira zgolj z denarjem, ampak je tudi pomembno, da zna prisluhniti zaposlenim in da skupaj poiščejo rešitev za njihove težave, ter se na ta način še toliko bolj povežejo in si prislužijo medsebojno zaupanje. Kajti naslednjič, ko bo ta vodja potreboval zaposlene, da podaljšajo delavnik za kakšno uro oziroma, da delajo tudi za vikend, je veliko večja možnost, da mu bodo ustregli ter dokončali delo, saj ne bodo pozabili, da jim je tudi on v pomoč, ko ga potrebujejo.

4 PREDSTAVITEV NEDENARNE IN NEMATERIALNE STIMULACIJE

4.1 NEDENARNA STIMULACIJA

Nedenarna stimulacija spada pod materialno stimulacijo in je način spodbujanja zaposlenih na delovnem mestu s pomočjo nedenarnih spodbud. Zaposlene se lahko motivira z različnimi vrstami nedenarnih spodbud, ki lahko v ustrezni kombinaciji z denarnim nagrajevanjem dvignejo produktivnost zaposlenih, kar pa ugodno vpliva na uspešnost celotnega podjetja. Nedenarno motivacijo samo po sebi lahko razdelimo na materialne nedenarne spodbude, družbene nedenarne spodbude in spodbude povezane z delom. Materialne nedenarne spodbude so vse tiste nagrade in spodbude, ki seveda vsebujejo neko materialno obliko. Tu gre za razna materialna darila in pozornosti ter za razne bonuse pri delu, ki so podarjeni delavcem na podlagi njihove delovne uspešnosti. V to kategorijo spadajo razna materialna darilca, plačani seminarji, zastoj parkirnina, boni za kosila in podobno (Možina in drugi, 2002, str. 487).

Družbene nedenarne spodbude predstavljajo izpolnitev delavčevih potreb po druženju in po ustreznih odnosih na delovnem mestu. Predstavljajo predvsem odnose med delavci med seboj ter med delavci in njihovimi nadrejenimi. Tu gre predvsem za vse vrste javnih priznanj in zahval delavcem, srečanja in kosila z nadrejenimi, vse vrste komplimentov za dobro opravljena dela ter razne team building seminarje ter zabave ob posebnih priložnostih. Spodbude povezane z delom pa vplivajo predvsem na zadovoljstvo zaposlenega z ter pri delu. Posameznika notranje motivirajo ter mu dajejo občutek pomembnosti in namembnosti njegovega dela za organizacijo. Te spodbude se osredotočajo na to, da je delo čim bolj zanimivo ter razgibano, omogočajo timsko delo, zagotavljajo fleksibilen delovni čas ter avtonomijo pri delu in ponujajo možnost napredovanja in dodatnega usposabljanja (Mihalič, 2010, str. 13).

Navedene denarne spodbude imajo zelo velik vpliv na motivacijo zaposlenih zato, ker delujejo na njihovo dobro počutje in dožemanje delovnega mesta kot nek prijeten prostor. To pomeni, da hodijo na delo zadovoljni ter motivirani, z novim zagonom iz dneva v dan, saj se na delu počutijo prijetno in v njem tako ali drugače uživajo. Te nedenarne spodbude podjetju niso v veliko finančno breme, vendar pa se z njimi lahko doseže zares veliko, včasih tudi več kot z denarnimi nagradami, ki pa predstavljajo podjetju veliko večji finančni strošek.

4.2 NEMATERIALNA STIMULACIJA

Različne raziskave so pokazale, da si zaposleni želijo z delom zadovoljiti več različnih potreb, ne zgolj eksistenčnih in materialnih, temveč tudi potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti in samostojnosti pri delu. Med najpomembnejše nematerialne dejavnike spadajo dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in raznovrstno delo, pohvale za dobro opravljeno delo, primerno delovno okolje in fleksibilen delovni čas, možnost strokovnega usposabljanja in napredovanja ter stalnost in zanesljivost zaposlitve. (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613-614):

- *Pozitivni medsebojni odnosi* imajo pri zaposlenih tako velik pomen predvsem zato, ker je mnogo lažje prihajati na delo, če se počutimo kot del kolektiva, če imamo dober in prijeten občutek na delovnem mestu ter se s sodelavci odlično razumemo, tako na delovnem mestu kot tudi izven njega. To pa je prav tako pomembno za podjetje, saj delavci, ki so povezani v tim veliko bolje komunicirajo in sodelujejo ter si med seboj pomagajo, s tem pa neposredno dosegajo boljše delovne rezultate.
- *Zanimivo in raznovrstno delo* ima velik pomen zato, ker ljudje nismo roboti in v življenju potrebujemo raznolikost in vedno nove izzive. To pomeni, da zaposleni, ki ima točno določeno in iz dneva v dan ponavljajoče se delo, recimo vnašanje faktur v računalnik, zelo kmalu izgubi delovno vnemo, svojo produktivnost zmanjša na zahtevani minimum ter zgolj čaka, da njegov delavnik čim hitreje mine. Delavec, ki ima raznovrstno delo, stalno prejema nove zadolžitve ter se mu ponudi možnost dodatnega izobraževanja in napredovanja, pa veliko bolje opravlja svoje delo in je mnogo bolj produktiven.
- *Pohvale za dobro opravljeno delo* so pomembne zato, ker si vsak človek kot del družbe in okolja, v katerem prebiva, želi doseči spoštovanje in cenjenje svojega dela. To v praksi pomeni, da ko nadrejeni opazi delavca, ki marljivo ter dobro opravlja svoje delo, pristopi do njega ter ga pohvali, mu čestita za dobro opravljeno delo ter mu pokaže neko hvaležnost za njegovo delo, to pri delavcu ustvari veliko pozitivne energije, saj mu da občutek, da je njegovo delo ter prispevek cenjen in da opravlja delo kot je treba. V nasprotnem primeru pa, če se delavec trudi iz dneva v dan in njegovo delo ni pohvaljeno, dobi občutek, da je pravzaprav vseeno, ali se trudi ali ne, saj ga tako ali tako ne cenijo in se preprosto neha truditi in s tem pade njegova produktivnost.
- *Primerno delovno okolje in fleksibilen delovni čas* sta pomembna zato, ker vsak človek lažje ter bolje funkcionira, če ima primerne okoliščine za delo. To pomeni, da potrebuje mir in možnost za razmišljanje, kar pa ni mogoče, če se v isti sobi gnete preveč ljudi, ki govorijo drug čez drugega, zato je zelo pomembno, da imajo tisti, ki jih potrebujejo, svoje pisarne, ki jim omogočajo prave možnosti za delo, prav tako pa mora biti prostor zadostno osvetljen, očiščen itd. Fleksibilen delovni čas pa je pomemben predvsem za starše z otroci, ki morajo v otroka po vrtec ali v šolo ter jim to omogoča, da recimo zjutraj prej začnejo z delom, oziroma dobijo ure s tem, da koristijo kakšen dan dopusta.
- *Možnost strokovnega usposabljanja in napredovanja* je pomembna, ker si večina ljudi v podjetju, kjer delajo, želi napredovati in s tem dobiti večjo odgovornost, večjo moč odločanja ter seveda večjo plačo. Napredovanje je tudi zelo velik motivacijski dejavnik, ki pa se po navadi doseže preko določenih usposabljanj ter z dopolnitvijo znanj.
- *Stalnost in zanesljivost zaposlitve* pa je prav tako pomemben dejavnik kot katerikoli drug, saj vsi ljudje v življenju stremimo k določenim stalnicam in stalna zaposlitev je zelo pomembna. Z zanesljivo službo si zaposleni lahko pridobijo kredit za nakup na primer svojega stanovanja ter si omogočijo lažje življenje, prav tako pa zaposleni z veliko večjo vnemo prihajajo na delo ter se tudi predajo delu, če vedo, da imajo delo zagotovljeno.

Namen vseh naštetih oblik stimulacije je ta, da se doseže tako imenovani prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava ob izpolnitvi njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. To zadovoljstvo pri delu pa je tako pomembno zato, ker se povezuje tako z pozitivnimi vedenji pri delu kot je produktivnost, kot tudi z negativnimi kot sta odsotnost od dela ter odpoved (Furnham, 2005, str. 329).

Iz navedenih oblik nematerialne stimulacije lahko sklepamo, da je od zaposlenih moč pričakovati boljšo delovno učinkovitost v primeru, ko je pri delu izpolnjenih čim več naštetih oblik stimulacij. To v praksi pomeni, da zaposleni, ki hodijo na delo motivirani, svoje delo opravljajo v pozitivnih delovnih odnosih, imajo fleksibilen delovni čas ter se ne bojijo za varnost svoje zaposlitve, dosegajo mnogo boljše delovne rezultate kot zaposleni, ki teh oblik stimulacije pri delu nimajo oziroma jih niso deležni.

4.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI NEDENARNIH IN NEMATERIALNIH OBLIK STIMULACIJE

Prednosti tako nedenarnih kot tudi nematerialnih oblik stimulacije zaposlenih pridejo najboljše do izraza predvsem pri ustrezni souporabi z ostalimi denarnimi in materialnimi oblikami stimulacije. To v praksi pomeni, da zaposleni, ki se pri delu odlično izkaže ter je deležen šefove pohvale, to pohvalo veliko bolje sprejme, če je ob tem pri plači deležen še majhnega denarnega bonusa za uspešno opravljeno delo. Iz tega lahko izpeljemo, da so praktično vse oblike nedenarnih in nematerialnih oblik stimulacij zelo dobre za podjetje in za zaposlene ter da predstavljajo zgolj prednosti ob pravilni souporabi z ostalimi oblikami stimulacije. Prav tako so te oblike stimulacije zelo raznolike, kar pomeni, da se jih zaposleni ne naveličajo, ob tem pa tudi stroškovno predstavljajo zelo majhno breme za podjetje. Slabosti nedenarnih in nematerialnih oblik stimulacije pa se pojavijo, če jih vodje narobe uporabijo ter nagradijo recimo napačne posameznike zaradi katerihkoli vzrokov ter če jih ne uporabijo ob ustrezni souporabi z ostalimi oblikami denarnih in materialnih oblik stimulacij (Možina in drugi, 1998, str. 247).

Prav tako pa je pomembno poudariti, da od določene točke naprej zaposlene ni več mogoče spodbujati k povečanju naporov zgolj z dodatnimi finančnimi nagradami, temveč tu pridejo do izraza nefinančni ter nematerialni stimulansi. Iz tega lahko sklepamo, da za doseg optimalnega nagrajevanja ter za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti potrebujemo zmes finančnih in nefinančnih nagrad (Ilič, 2002, str. 947).

Naloga vodij je ta, da ugotovijo pravilno razmerje med uporabo materialnih in nematerialnih oblik stimulacije, s čimer bodo dosegali najboljše možne rezultate. To v praksi pomeni, da se morajo vodje pravilno pripraviti ter si vzeti čas in skrbno raziskati, kateri dejavniki kar najbolj motivirajo njegove podrejene. Nato morajo narediti finančni plan ter se odločiti, katere motivacijske dejavnike si lahko privoščijo, zatem pa lahko pričnejo z uvajanjem nagrad in bonusov ter z ustreznim nagrajevanjem zaposlenih.

5 MOTIVIRANJE IN DELOVNA UČINKOVITOST ZAPOSLENIH

5.1 MOTIVACIJA IN DELOVNA UČINKOVITOST

Razlog, zakaj motivirati zaposlene, je zelo preprost. Ker je dandanes, zaradi stanja svetovne ekonomije, bolj pomembno kot kadarkoli imeti motiviran delavski kader. To pa zato, ker je motiviran zaposleni veliko bolj produktiven kot nemotiviran zaposleni, produktiven zaposleni pa je profitabilen zaposleni. Ko delavci niso motivirani, ti postanejo manj produktivni, manj kreativni in manjša pridobitev za podjetje. Tako da iz tega izvira odgovor na zgoraj zastavljeno vprašanje, zakaj motivirati zaposlene, ker le tako podjetje ostane konkurenčno. Za podjetje je vitalnega pomena, da v današnjih časih recesije in odpuščanj, ko varčujejo na vsakem koraku, delavski kader sestavljajo samo motivirani zaposleni, ki vedo, zakaj hodijo na svoje delovno mesto in kaj se od njih pričakuje. Vsako podjetje si želi zaposlene, ki so čim bolj produktivni, saj to pomeni, da naredijo več dela z manj stroški. In resnično edini način, kako narediti delavce bolj produktivne, je, da so motivirani za trše delo, kar pa zna biti težava, saj je veliko zaposlenih ne preveč motiviranih in težko dojemajo in opazijo, zakaj bi bilo za njih boljše, da delajo bolje (Mihalič, 2008, str. 1).

Drugi razlog, zakaj si podjetja želijo motivirane zaposlene pa je, da le-ti predstavljajo podjetje, v katerem so zaposleni. To pomeni, da se bodo delavci družili z zaposlenimi iz drugih podjetij in seveda si vsako podjetje želi, da jih zaposleni prikažejo v najboljši luči, to pa zahteva, da so zadostno motivirani. Če jim njihove službe niso všeč in na delo ne hodijo z veseljem, se bo to pokazalo pri njihovem odnosu ter bodo tako na podjetje metali slabo luč pri vseh potencialnih strankah podjetja. Prav tako pa je motivirane zadovoljne delavce veliko lažje obdržati v podjetju kot pa nemotivirane. Zaposlovanje in uvajanje novih delavcev vsekakor ni zanemarljiv strošek, tako da je za veliko podjetij zadržati izšolan in usposobljen kader zelo pomembno. To pa je veliko lažje, če si zaposleni resnično želijo hoditi na delo in uživajo v službi, kot pa če delavci ne uživajo v delu in niso motivirani, saj taki delavci hitro odidejo in si poiščejo drugo službo. V nekaterih primerih je to celo spodbudno, saj tako podjetje zadrži le motivirane delavce. Vendar pa, če se to ponavlja, se je treba poglobiti v problem. Pomanjkanje motivacije zna biti zelo nalezljivo, tako da je to nekaj, čemur podjetja namenjajo veliko pozornosti in se jo trudijo preprečiti (Možina in drugi, 1998, str .50).

Tudi če imamo v podjetju le nekaj zaposlenih, ki ne delajo dobro, se velikokrat zgodi, da tudi ostali zaposleni začno izgubljati motivacijo in delovno vnemo. Razlog je v tem, da si nihče ne želi trdo delati, če misli, da njegovi sodelavci ne vlagajo v delo enakega truda, vendar so kljub temu enako nagrajeni. Zato je tako pomembno, da se vodilni v podjetju prepričajo, da so vsi zaposleni zadostno motivirani in pripravljeni na delo, kajti dovolj je že en nemotiviran delavec, ki prične verižno reakcijo in ogrozi ter včasih lahko celo poruši celoten sistem nagrajevanja in motiviranja.

5.2 POMEN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA VEČJO USPEŠNOST PODJETJA

Zadovoljstvo zaposlenih je eden ključnih dejavnikov za uspeh v organizaciji. Za to zadovoljstvo pa mora poskrbeti vodja, ki mora poznati lastnosti, mišljenje in vedenje svojih zaposlenih. S tem si tudi pomaga pri razvrščanju zaposlenih na ustrezna delovna mesta, kar mu istočasno omogoča spremljanje razvoja posameznika (Možina in drugi, 1998, str. 16).

Zaposleni so pri svojem delu lahko uspešni in učinkoviti le, če so zadovoljni. Kot rečeno, pa ima motivacija zaposlenih zelo velik neposreden vpliv tudi na uspešno delovanje podjetja. Če ima neko podjetje motivirane delavce, še ne pomeni, da bo nujno uspešno, vendar pa imajo v osnovi veliko prednost pred konkurenčnimi podjetji, ki imajo na primer nemotivirane in nezainteresirane zaposlene. Še vedno pa smo si ljudje različni in se zato na situacije odzivamo različno. Nekemu delavcu je določena ugodnost, ki jo je prejel, zelo koristna in je zaradi nje zelo zadovoljen in motiviran, saj so bile te ugodnosti nad njegovim pričakovanjem, spet drugi pa je z isto ugodnostjo nezadovoljen, ker ta ni zadovoljila njegovih pričakovanj in potreb, saj je pričakoval mnogo več kot je dobil. Zato je dožemanje zadovoljstva odvisno predvsem od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje (Zupan, 2001, str. 104).

To še toliko bolj pride do izraza v trgovskih podjetjih, ki se neposredno ukvarjajo s prodajo nekih izdelkov. Če so zaposleni motivirani in si želijo, da je podjetje, v katerem delajo, uspešno, si bodo tudi sami prizadevali za čim boljšo prodajo izdelkov in za čim boljši poslovni uspeh podjetja, saj bodo s tem, ko bo podjetje uspešno, tudi sami deležni nagrade za uspešnost. V primeru, da zaposleni niso motivirani in se ne posvečajo svojemu delu, kakor bi se lahko, pa ima lahko podjetje še tako dobre artikule in poslovno strategijo, pa jim brez delavcev, ki si želijo čim večjo prodajo in stremijo k čim boljšemu delu, enostavno preboj na trgu ne bo uspel. Ravno zaradi tega je delo vodij tako zelo pomembno, saj na njih leži odgovornost, da poiščejo dejavnike, ki zadostno motivirajo zaposlene. V primeru, da vodja ugotovi, da je nek zaposleni nezainteresiran za delo, da mu je vsaka naloga v breme ter hodi na delo z odporom, mora takoj poiskati način, kako motivirati zaposlenega. Če mu pa to ne uspe, oziroma se delavec ne odziva na njegov trud, pa je vitalnega pomena, da se takega delavca odpusti iz podjetja, saj bo slej ko prej s svojim nezadovoljstvom in slabo voljo kot prvo prinašal podjetju slabe delovne rezultate, kot drugo pa lahko s slabo voljo in negativnostjo okuži tudi svoje sodelavce, kar pa zelo hitro lahko ogrozi celotno podjetje. Zato menim, da ima motivacija zaposlenih izjemno velik vpliv na uspešnost vsakega podjetja in da mora biti vsako podjetje, ki želi biti uspešno, pripravljeno vložiti dovolj sredstev v motiviranje svojih zaposlenih in izobraževanje vodij, da ti vedo, kako reagirati v nastalih situacijah ter jih nemudoma rešiti ter zadržati zaposlene zadosti motivirane, kajti delavci so temeljni kamni v vsakem podjetju.

6 OPREDELITEV PRODAJALCEV TER ADMINISTRATIVNIH DELAVCEV V PODJETJU

6.1 LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI PRODAJALCEV

Prodajalci so v prodajnem procesu zelo pomembni, saj morajo prikazati potrebno strokovno znanje, pa tudi osebnostne in človeške lastnosti, ki kupca prepričajo, da se vrne v prodajalno. Uspešen prodajalec je vsekakor komunikativen, vztrajen, prijazen in nepopustljiv. Glavno dejstvo je, da se dober prodajalec rodi, vsekakor pa se veščine še da izpiliti, vendar mora dober prodajalec osnove imeti že v sebi. Definitivno vsak dober prodajalec pri prodaji uporablja recepture tradicionalne prodaje. Odlično predstavi svoj izdelek, ima pripravljene odgovore na vprašanja in se ne pusti zmeti z ugovori. Poskuša in tudi uspe prepričati kupca, da je zanj dobro tisto, kar je dobro zanj kot prodajalca in uporabi kakršen koli trik, da zaključi prodajo. Na prodajo gleda kot na igro števil, kajti če bo izpeljal dovolj prodaj, bo tudi več zaslužil in se zato tudi prepričuje, da mu bo uspelo, če bo le dovolj trdo delal in verjel v svoje sposobnosti.

Pri prodaji prodajalec vseskozi predstavlja svoje razloge, zakaj bi kupec moral kupiti izdelek od njega, tako da komunikacija večinoma poteka enosmerno, saj prodajalec veliko govori o sebi in o svojih produktih, ki jih želi prodati. Ker si stranke ne želijo vsiljivih prodajalcev, ki jih silijo v nakup njihovih izdelkov, ampak želijo nekoga, ki bo osredotočen na njih in jim bo pomagal rešiti njihove probleme ter bo vseskozi dodajal vrednost njihovim odločitvam, zahteva prodaja naslednja znanja (Mihalič, 2006, str. 19):

- *Situacijsko znanje* predstavlja poznavanje posla, kot je poznavanje trga, konkurence, dobre in slabe lastnosti izdelka ter prav tako poznavanje strank ter njihovih nakupnih vplivnikov do določene mere in izzive, ki jih predstavljajo.
- *Znanje zmožnosti* predstavlja poznavanje zmožnosti izdelkov in storitev, potrebnih za rešitev strankinih problemov.
- *Veščina dela z ljudmi*, kjer pride do pomena predvsem uspešna komunikacija ter veščine aktivnega in pazljivega poslušanja ter vzpostavitve in vodenje dialoga.
- *Prodajne veščine*, med katere spada zmožnost vzbuditve interesa stranke in odkrivanje strankinih vzrokov za nakup ter gradnja vizije rešitve, če pride do problemov pri nakupu. Prav tako pa so pomembne zmožnosti pogajanja ter kontrola nakupno prodajnega procesa in vcepitve vrednosti in pomembnosti prodajnega artikla za stranko.

Lastnosti dobrih prodajalcev pa so (Mihalič, 2006, str. 21):

- *Odlične komunikacijske sposobnosti* pomenijo, da je odličen poslušalec, ki se po potrebi zna vživeti v kožo stranke ter zna vedno ponuditi dober odgovor ter rešitev na nastalo zagato.

- *Želja po nenehnem izboljševanju* pomeni, da je sposoben hitrega učenja ter pridobivanja novih znanj in veščin, prav tako pa želi razumeti, zakaj je v nekem primeru uspel, v drugem pa ne.
- *Čustvena stabilnost* pomeni, da ga zavrnitve ne razočarajo in potrejo. Znati se mora kontrolirati tudi v konfliktnih in stresnih situacijah ter ohraniti samokontrolo tudi pri nevljudnih in težavnih strankah.
- *Dobra energetska opremljenost* pomeni, da prodajalec izžareva energijo in ljudi privlači k sebi ter je prijazen, vztrajen in pripravljen na trdo delo.
- *Uživa v prodaji in delu z ljudmi*, kar pomeni, da ima veliko mero razumevanja za potrebe, občutke in čustva strank in vedno išče najustreznejšo rešitev ter, kar je najpomembneje, uživa v svojem delu.

Pri svojem delu morajo biti prodajalci tudi urejeni, saj je zunanost prva stvar, ki jo kupci opazijo na prodajalcu. Imeti morajo urejeno pričesko, roke in nohte, obleka mora biti čista in zlikana, moški morajo biti obriti oziroma morajo imeti urejeno brado, medtem ko morajo biti ženske diskretno naličene, imeti morajo urejeno in nevpadljivo pričesko ter urejene nohte. Prav tako je izjemno pomembno, da je komunikacija med prodajalcem in kupcem pozitivna, ker se v takem primeru stranki hitro sporazumeta in je zato zelo pomembno, da je prodajalec pozitivno naravnan, vesel, nasmejan ter vedno pripravljen stranki odgovoriti na vsa vprašanja in ji priskočiti na pomoč ob kakršnikoli težavi ali dilemi (Enkelmann, 1997, str. 199).

6.2 LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI ADMINISTRATIVNIH DELAVCEV

Lastnosti dobrega administrativnega delavca se zelo razlikujejo od zgoraj opisanih lastnosti prodajalca. Ker njegovo delo zajema večinoma opravljanje raznovrstnih pisarniških del, kot je sprejemanje in odpiranje pošte, izpolnjevanje obrazcev, vnašanje podatkov in sprejemanje telefonskih klicev, imajo osebe, ki opravljajo to delo, drugačne lastnosti kot pa prodajalci.

V delo administratorja pogosto spada delo, ki je večinoma pomožne narave. Eno takšnih del je na primer sprejemanje, pregled in odpiranje pošte. Administrator prevzame poštno pošiljke in pisma ter o prejeti pošti vodi evidenco. Potem ko pošto prejme in vpiše, jo razvrsti po naslovnih ali oddelkih in jo nato tudi večinoma sam razdeli. Med njegovo delo spada tudi poslovno komuniciranje, kar predstavlja sprejemanje in posredovanje telefonskih klicev. V administrativna dela pa spadajo tudi enostavne kadrovske in finančno knjigovodske evidence, prav tako pa tudi izpolnjevanje preprostih obrazcev, pisanje dopisov, urejanje besedil in fotokopiranje različnih dokumentov (ZRSZ, 2014).

Med znanja in spretnosti, ki jih administrator potrebuje, spadajo osnove modernega komuniciranja ter osnove računalništva in programov za urejanje besedil. Med delom se usposobi za uporabo elektronskih medijev, spozna osnove finančnega knjigovodstva in poslovne matematike. Dober administrator mora biti spreten pri delu z napravami, ki jih uporablja ter mora biti prilagodljiv in iznajdljiv, kajti zgodi se, da mora delo opraviti in končati kljub okvari na

primer kopirnega stroja. Njegovo izražanje mora biti jasno in razločno, kar je zlasti pomembno pri poslovnem komuniciranju, usmerjanju strank in sprejemanju in posredovanju telefonskih klicev. Njegovo delo pa običajno poteka v zaprtem prostoru, kjer se je marsikdaj težko izogniti večjemu hrupu, prav tako pa je delo pretežno sedeče, zato to delo zahteva ljudi s posebnimi sposobnostmi. Značilnosti dobrega administrativnega delavca so, da je oseba samoiniciativna, pripravljena pomagati, komunikativna in okretna. Zavedati se mora pomembnosti svojega prispevka skupnemu delu in se truditi za visoko kakovost svojega dela. Zelo pomembno je, da delo opravi v določenem roku, da ima dobre delovne navade, občutek pripadnosti podjetju ter da je natančna (Vabšek, K. S., 2014).

7 ZASNOVA IN IZVEDBA ANKETE TER INTERPRETACIJA REZULTATOV

7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA HARVEY NORMAN

Podjetje Harvey Norman izvira iz Avstralije, ustanovljeno pa je bilo leta 1982 s strani Gerry Harveya in Ian Normana. Ukvarjajo se predvsem z maloprodajo pohištva, spalnic, kuhinj, malih gospodinjskih aparatov, bele tehnike, računalniške opreme ter avdio in video naprav. Skupno imajo v lasti več kot 290 trgovin in sicer v Avstraliji, Novi Zelandiji, Irski, Sloveniji, Hrvaški, Singapurju in Maleziji. Prva trgovina v Sloveniji se je odprla v septembru leta 2002, temu je v letu 2006 sledilo odprtje trgovine v Kopru, nato leta 2009 v Celju, leta 2010 v Novem mestu in nazadnje še oktobra leta 2011 v Mariboru. Kot rečeno, se je prva trgovina v Sloveniji odprla leta 2002 in od takrat beležijo neprestano rast prodaje, kar je tudi pripeljalo do odprtja kar petih trgovin po vsej Sloveniji.

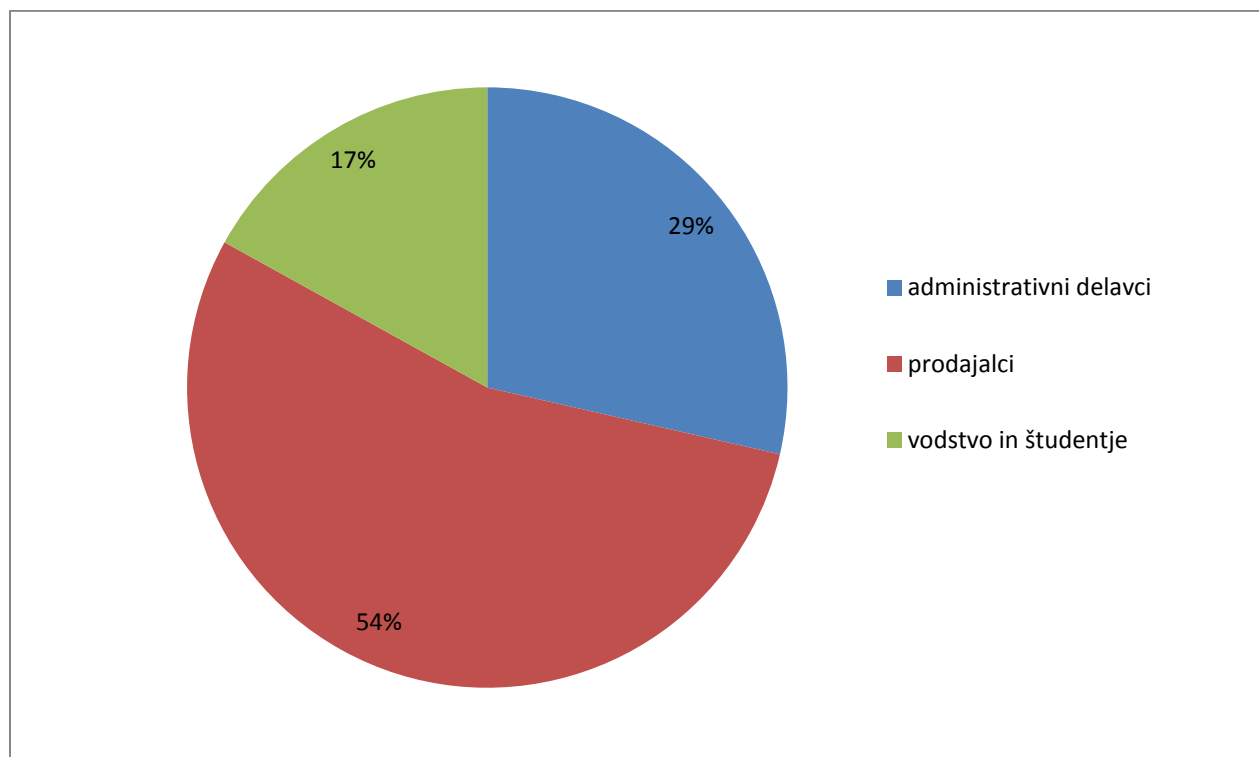
Čeprav je konkurenca na tem področju zelo velika, pa Harvey Norman kljub temu in še v splošni recesiji uspeva beležiti konstantno rast prodaje. V čem je torej skrivnost? Skrivnost se skriva predvsem v tem, kakor pravi ustanovitelj Gerry Harvey, da jih nikoli ni strah poskusiti nekaj novega. Podjetje Harvey Norman Trading Limited je sicer avstralsko javno podjetje, ki kotira na avstralski borzi in čigar primarne aktivnosti so franšizing, maloprodaja in nepremičnine.

Odprtju prve trgovine v Sloveniji je botrovala predvsem ideja, da bi poslovanje Harvey Normana razširili na evropski kontinent in Slovenija se jim je zdela odlična odskočna deska. Odločili so se za odprtje prve trgovine v kompleksu ljubljanskega BTC-ja, kar se je kasneje izkazalo za odlično strateško potezo. Trgovina se nahaja na Letališki cesti 3d, v neposredni bližini BTC-ja, kar omogoča in pritegne velik obisk tudi med vikendi. Po velikem uspehu verige trgovin v Sloveniji so nato odprli še prvo trgovino na Hrvaškem in sicer v Zagrebu. Tudi to se je izkazalo za odlično investicijo, saj beležijo konstantno rast prodaje, kljub veliki konkurenci na trgu.

V ljubljanski poslovalnici Harvey Norman je trenutno zaposlenih 112 ljudi, od tega je 60 moških ter 52 žensk. V raziskavi se sicer nisem oziral na spol, temveč sem se osredotočil na vrsto dela, ki ga zaposleni opravlja. V kategorijo administrativnih delavcev spada 32 zaposlenih, med prodajalce pa se uvršča 61 zaposlenih. Ostali spadajo bodisi med vodstveni kader ali pa med študente, vendar se na njih pri raziskavi nisem osredotočil.

Harvey Norman sicer predstavlja enega izmed večjih prodajalcev pohištva, spalnic, kuhinj, računalniške in avdio-video opreme, bele tehnike in malih gospodinjskih aparatov tako v Sloveniji kot tudi v svetu. V Sloveniji blago dobavljajo neposredno od nekaterih domačih dobaviteljev, kot tudi od tujih posrednikov in neposredno od nekaterih velikih tujih podjetij kot so Sony, Philips, Samsung itd. Za dobičkonosno poslovanje podjetja je zelo pomembno, pod kakšnimi plačilnimi pogoji in za kakšno ceno se sklenejo pogodbe z dobavitelji in Harvey Norman je v tem zelo uspešen.

Grafikon 1: Struktura podjetja



Vir: lasten

Prav tako dajejo zelo velik pomen oglaševanju ter na ponudbo na več plačilnih obrokov, kar seveda pritegne marsikaterega kupca. Trenutno je v veljavi možnost plačila na 36 obrokov brez obresti, kar pomeni, da Harvey Norman sam krije stroške kredita in stroške obresti, tako da stranka plača le ceno izdelka in nič več. To seveda pritegne veliko novih strank, predvsem tistih, ki kupujejo izdelke večje vrednosti, kot so pohištvo, kuhinje, televizorji, spalnice. Po mojem mnenju to predstavlja izjemno prednost pred ostalimi ponudniki, saj veliko kupcev raje izbere plačilo na obroke, kot pa enkratno plačilo, posebej če sta zneska po končanem plačilu enaka.

Harvey Norman daje velik pomen tudi na kvaliteto, kar se izraža v brezplačni garanciji za dve leti, prav tako pa ponudijo možnost podaljšane garancije do 7 let in to zgolj za manjše doplačilo, kar se seveda še vedno izjemno izplača.

7.2 OPREDELITEV VZORCA ANKETE

Opazovani vzorec je predstavljal zaposlene v podjetju Harvey Norman ne glede na spol in starost. Raziskava je osredotočena na delavce na nižjih položajih v podjetju, predvsem na zaposlene, ki opravljajo delo kot prodajalci ali kot administrativni delavci. Vse skupaj je v anketo zajetih 45 zaposlenih, kateri so prejeli že izdelane ankete, ki so jih nato izpolnili, prav tako pa sem jim po izpolnjeni anketi zastavil vprašanje ali dva, da sem bolje razumel njihov vidik razmišljanja ter da sem lažje interpretiral dobljene rezultate. V anketi je sodelovalo, kot rečeno,

skupno 45 zaposlenih, pri tem so prevladovali prodajalci, ki jih je bilo 27, administrativnih delavcev pa je bilo 18. Procentualno je v raziskavi sodelovalo sicer več prodajalcev in sicer 60%, vendar pa je od skupno vseh zaposlenih v istem kadru sodelovalo kar 56% vseh administrativnih delavcev, medtem ko se je za sodelovanje odločilo zgolj 44% prodajalcev. Na to je vplival predvsem delovni čas, saj so vsi administrativni delavci zaposleni za fiksni delovnik od 9h do 17h, medtem pa prodajalci delajo večinoma v dvoizmenskem urniku.

7.3 IZVEDBA ANKETE

Anketa je bila opravljena v podjetju Harvey Norman v poslovalnici Ljubljana v času od 12.5.2014 do 26.5.2014, z namenom zajeti karseda največ ljudi, saj opravljajo delo v dvoizmenskih delovnikih. To poslovalnico sem izbral, ker sem v preteklosti pri njih opravljal študentsko prakso in tudi študentsko delo. Ker poznam večino zaposlenih, sem tako z njimi lažje spregovoril še kakšno besedo o anketi ter jih povprašal o njihovem mnenju in o njihovih pogledih na celotno obravnavano zadevo. Anketa je sestavljena iz 5 vprašanj, ki zajamejo celotno obravnavano tematiko. Pri prvem vprašanju se zaposleni opredeli kot prodajalec ali kot administrativni delavec, čemur sledi vprašanje, kaj njega osebno najbolj motivira za delo. Nato pride na vrsto vprašanje, kaj bi po njegovem mnenju vplivalo na boljšo delovno učinkovitost zaposlenih. Naslednje je zastavljeno vprašanje, kako se počuti v podjetju oziroma v kolektivu, če se mu zdi, da je med sodelavci dobra motivacijska klima oziroma, kaj jo preprečuje. Nazadnje pa sem jim zastavil še vprašanje, kaj jih osebno najbolj motivira ter razveseli kot nagrada za dobro opravljeno delo. Nato sem vse rezultate zbral skupaj ter s pomočjo zapiskov analiziral ter interpretiral dobljene rezultate.

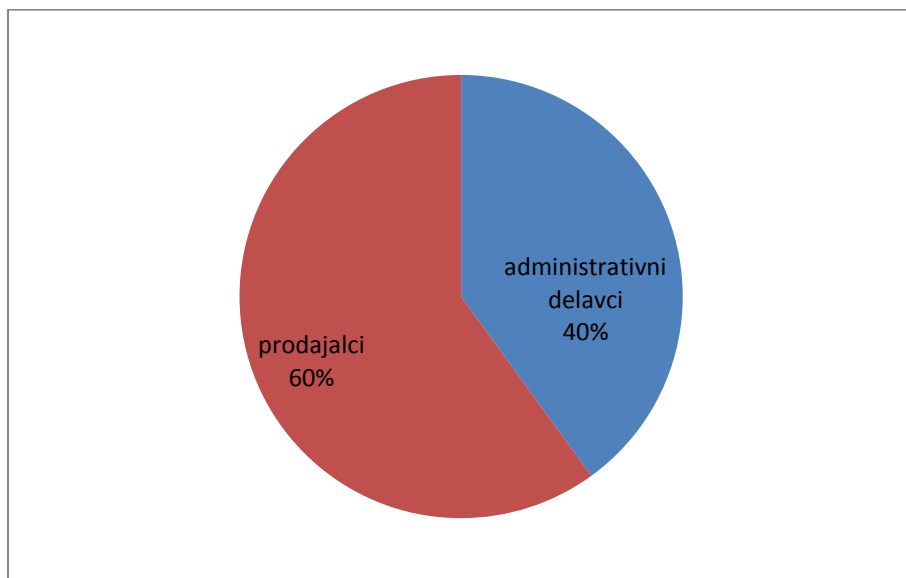
7.4 PREDSTAVITEV ANKETE IN OBRAZLOŽITEV DOBLJENIH REZULTATOV

V raziskavo je bilo vključenih 5 pomembnih vprašanj, s pomočjo katerih lahko natančno opredelimo in preverimo zastavljene hipoteze. S prvim vprašanjem dosežem, da se zaposleni sam razporedi po kadrovski strukturi, torej ali spada med prodajalce ali med administrativne delavce. Pri drugem vprašanju me je zanimalo, kateri motivacijski dejavnik jih najbolj motivira pri odhodu na delo. Pri tretjem vprašanju sem jih povprašal po njihovem mnenju, in sicer, s čim mislijo, da bi lahko podjetje še bolj motiviralo svoje zaposlene za doseganje boljših delovnih rezultatov. Nato sem jih pri naslednjem vprašanju povprašal o njihovem odnosu med sodelavci, pri zadnjem, petem vprašanju, pa me je zanimalo, katera materialna motivacija bi jih najbolj razveselila kot nagrada za dobro opravljeno delo. V nadaljevanju bolj podrobno predstavim zastavljena vprašanja ter s pomočjo odgovorov analiziram dobljene rezultate. Anketa pa je kot rečeno bila izvedena v roku 14 dni in sicer od 12.5.2014 do 26.5.2014, saj sem na ta način poizkušal pridobiti karseda največ anketirancev, kajti večina prodajalcev opravlja svoje delo v dveh izmenah.

Prvo zastavljeno vprašanje v izvedeni anketi se nanaša na delo, ki ga anketiranec opravlja v podjetju. Delavci so imeli možnost delitve v dve skupini in sicer med administrativne delavce.

torej delavce, ki opravljajo svoje delo v pisarnah ter so plačani po fiksni meri in njihova plača ni odvisna od prodaje. Ali pa med prodajalce, kar pomeni, da so zadolženi za prodajo izdelkov v podjetju in so plačani ter stimulirani neposredno od prodaje.

Grafikon 2: Kadrovska delitev

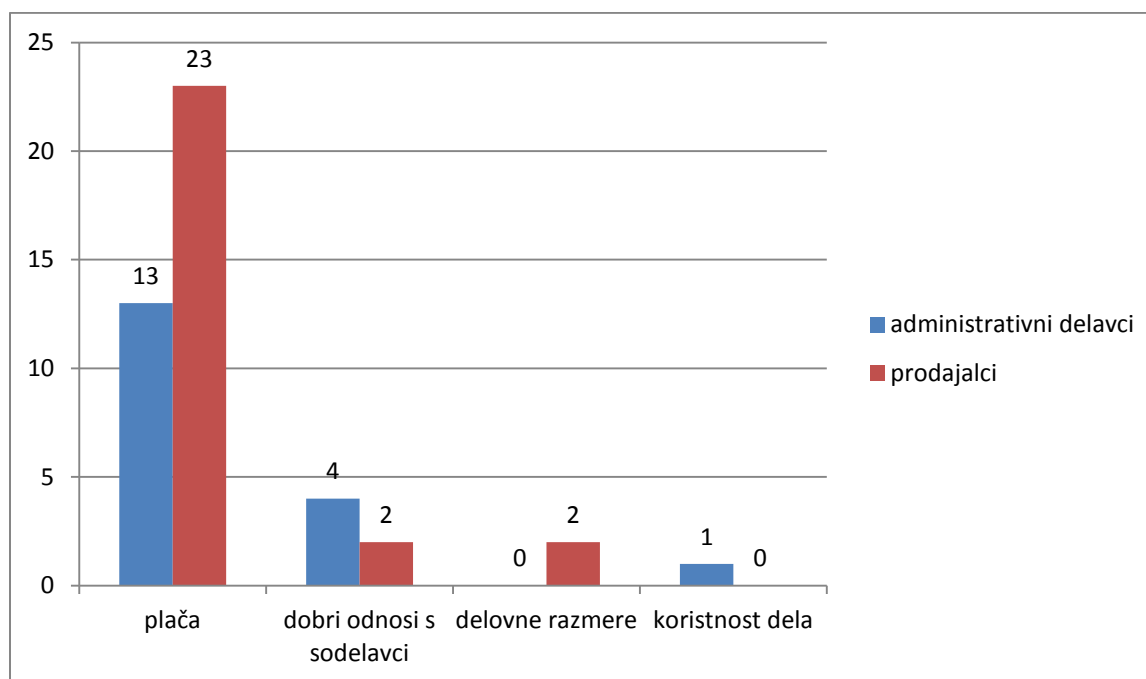


Vir: lasten

Pri tem vprašanju izvemo, pod katero vrsto dela se uvršča anketiranec, da lahko v nadaljevanju lažje razberemo motivacijske dejavnike, ki zaposlene najbolj motivirajo glede na vrsto dela, ki ga opravljajo. Skupno je vključenih v anketo 45 zaposlenih, od katerih se jih je 18 opredelilo kot administrativni delavec, 27 pa kot prodajalec. Procentualno je v anketi sodelovalo 40% administrativnih delavcev ter 60% prodajalcev. Skupno je bila anketiranih več prodajalcev in sicer zaradi tega, ker večino zaposlenih v podjetju sestavljajo prodajalci in se jih je zato posledično tudi številčno več odločilo za sodelovanje v anketi. Večina anketiranih prodajalcev pa sicer opravlja svoje delo na področju prodaje pohištva ter na področju prodaje računalniške in avdio-video opreme, ki sta tudi največja in najbolj dobičkonosna področja v trgovini. Sodelovali so tudi zaposleni iz področja prodaje spalnic, manjše število pa se jih je za sodelovanje v raziskavi udeležilo tudi iz področja prodaje bele tehnike in kuhinj. Večina administrativnih delavcev, ki so sodelovali v raziskavi pa prihaja iz področja kadrovske službe in računovodstva.

Drugo vprašanje obravnava izbrani motivacijski dejavnik, ki zaposlenega najbolj motivira pri odhodu na delovno mesto. Možni so bili štirje odgovori. Prvi se je nanašal na plačo, kar je pomenilo, da anketiranci menijo, da zaposleni hodi na delo predvsem zaradi plače. Drugi odgovor se je nanašal na dobre odnose s sodelavci, kar je odražalo dobro klimo v podjetju. Tretji odgovor se je nanašal na dobre delovne razmere, kar je pomenilo, da je zaposlenemu zelo pomembno okolje, v katerem dela. Četrti odgovor pa se je nanašal na koristnost dela, kar je pomenilo, da zaposleni hodi na delo z namenom ter da se počuti kot del tima.

Grafikon 3: Motivacijski dejavniki



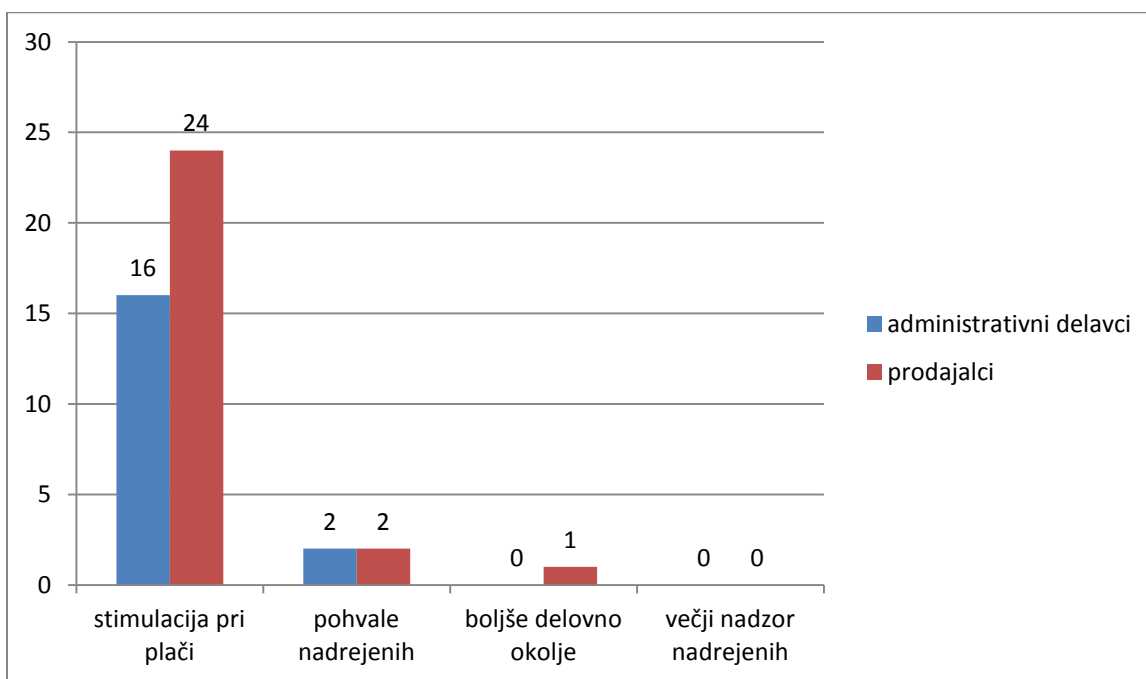
Vir: lasten

To vprašanje poda odgovor, kateri dejavnik najbolj motivira zaposlene, da ti pridejo na delo, torej ali je to zgolj materialna dobrina ali pa jih privlačijo tudi dobri medosebni odnosi s sodelavci. Za odgovor »plača« se je odločilo 13 administrativnih delavcev ter 23 prodajalcev, za odgovor »dobri odnosi s sodelavci« so se opredelili 4 administrativni delavci ter 2 prodajalca, medtem ko sta odgovor »delovne razmere« izbrala 2 prodajalca, odgovor »koristnost dela« pa 1 administrativni delavec. Iz odgovorov je razvidno, da več administrativnih delavcev poda večji pomen na dobre medosebne odnose s sodelavci ter da jih to bolj motivira za prihod na delo kot pa pri prodajalcih, katere daleč najbolj motivira plača. Kot pričakovano se je skupno kar 85% anketirancev odločilo za odgovor plača, kar ni nič pretresljivega, saj večina ljudi hodi na delo zaradi finančnih potreb. Za odgovor dobri odnosi s sodelavci pa se je opredelilo 13% vprašanih, kar pa je spodbudno, saj odraža dobro delovno klimo v podjetju. Največja in najbolj opazna razlika pri odgovorih med prodajalci in administrativnimi delavci je pri odgovoru plača, saj glede na rezultate kar 10% več prodajalcev prihaja na delo izključno zaradi plače kot pa administrativnih delavcev. Razlog je v tem, da imajo administrativni delavci določeno fiksno plačo, prodajalci pa so plačani tudi glede na uspešnosti pri prodaji. Zaradi tega so prodajalci mnogo bolj tekmovalno usmerjeni, saj tekmujejo drug proti drugemu pri prodaji, ker si vsak od njih želi doseči najboljšo prodajo in s tem največjo denarno stimulacijo. Zaradi tega lahko pride do preprirov med prodajalci samimi, kar pa velikokrat pripelje do nevoščljivosti, zamer in podobnih negativnih učinkov. Pri administrativnih delavcih pa se take težave ne pojavljajo, saj so mnogo bolj usmerjeni, da delujejo kot nek tim oziroma ekipa in zaradi tega ne tekmujejo med seboj temveč si rajši pomagajo. In prav zaradi tega, se je po mojem mnenju, velika večina

prodajalcev odločila za odgovor plača, administrativnim delavcem pa so zelo pomembni tudi dobri odnosi med sodelavci.

Tretje vprašanje prikazuje, kateri motivacijski dejavnik bi po mnenju zaposlenih povečal delovno učinkovitost v podjetju. Možni so bili štirje odgovori. Prvi je bil stimulacija pri plači in je mišljen kot denarna motivacija. Drugi odgovor je pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo, ki je mišljen kot nematerialna stimulacija. Tretji odgovor je bil boljše delovno okolje, kot so bolj odprti in zeleni prostori. Ta odgovor spada pod materialno, vendar nedenarno motivacijo. Zadnji četrti odgovor pa je predstavljal večji nadzor nadrejenih, ki pa predstavlja neko prisilno metodo za vzdrževanje reda.

Grafikon 4: Stimulacija zaposlenih



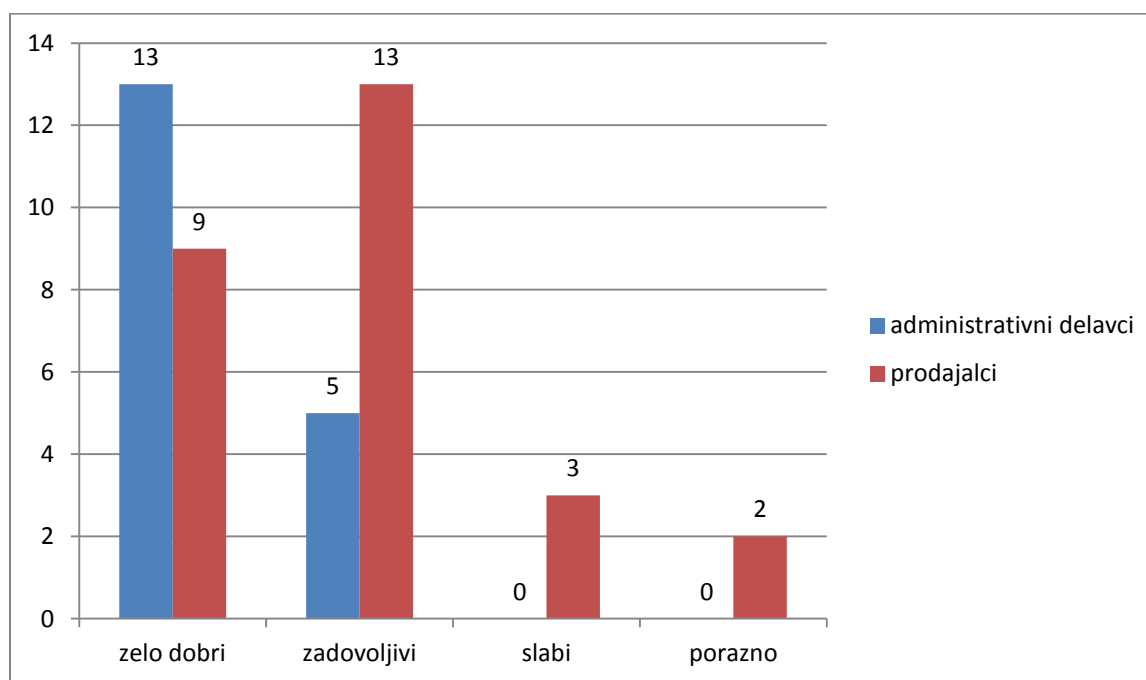
Vir: lasten

Namen tega vprašanje je izvedeti, kaj bi po mnenju zaposlenih najbolj motiviralo njih ter njihove sodelavce pri doseganju večje delovne uspešnosti. Pričakovano se je 16 administrativnih delavcev, kar predstavlja 88% anketiranih, ter 24 prodajalcev, ki predstavljajo prav tako 88% anketiranih, odločilo za odgovor »stimulacija pri plači«, medtem ko sta se po 2 iz vsake kategorije odločila za odgovor »pohvala nadrejenih«, kar pri administrativnih delavcih predstavlja 11% vprašanih, pri prodajalcih pa le 7% anketiranih, 1 prodajalec pa je izbral odgovor »boljše delovno okolje«. Kot pričakovano, je tako pri administrativnih delavcih kot pri prodajalcih največji motivator stimulacija pri plači, medtem ko so pri obeh pomembne tudi pohvale nadrejenih. Odgovor stimulacija pri plači prevladuje s kar 88%, kar je po mojem mnenju znak, da pripisujejo zaposleni zelo velik pomen denarni stimulaciji, kar bi morali vodje

bolje izkoristiti, saj bi s tem dosegli mnogo boljše rezultate kot recimo zgolj z pohvalami oziroma z večjim nadzorom zaposlenih.

Četrto zastavljeno vprašanje obravnava medsebojne odnose med zaposlenimi v podjetju. To je zelo pomemben dejavnik za uspešnost samega podjetja. Možni so bili štirje odgovori, ki so opisovali odnose v podjetju in sicer zelo dobri, zadovoljivi, slabi ter na koncu še porazni.

Grafikon 5: Odnos med zaposlenimi



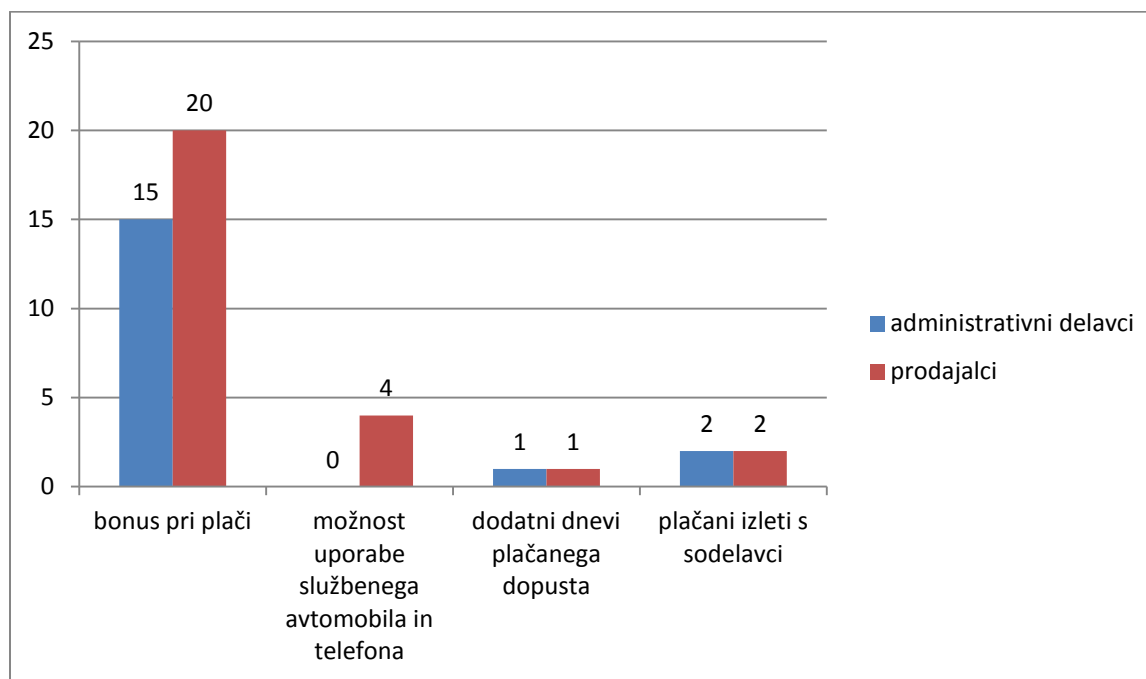
Vir: lasten

S tem vprašanjem izvemo, kakšen delovni odnos gojijo administrativni delavci ter prodajalci s svojimi sodelavci. Kar 13 administrativnih delavcev se je odločilo za odgovor »zelo dobri«, medtem ko je ta odgovor izbralo le 9 prodajalcev. Največ prodajalcev, in sicer 13, je izbralo odgovor »zadovoljivi«, medtem ko se je za to odločilo 5 administratorjev, 3 prodajalci so nato izbrali odgovor »slabi«, 2 pa celo odgovor »porazni«. Procentualno gledano se je za odgovor »zelo dobri« odločilo 49% vprašanih, odgovor »zadovoljivi« pa je izbralo 40% vprašanih, kar pomeni, da je skupno skoraj 90% vprašanih zadovoljnih z odnosom pri delu, kar predstavlja zelo dober znak. Iz odgovorov lahko prav tako razberemo, da imajo administrativni delavci na splošno boljši odnos s sodelavci kot pa prodajalci, kar pa je po mojem mnenju posledica tekmovalnosti med prodajalci ter sodelovanja pri administrativnih delavcih.

Zadnje peto vprašanje obravnava motivacijo zaposlenih oziroma nagrado, ki najbolje stimulira in nagradi zaposlenega za dobro opravljeno delo ter dosežene cilje. Prvi možni odgovor je bil bonus pri plači, ki predstavlja čisto denarno motivacijo. Drugi odgovor je bil možnost uporabe službenega avtomobila in telefona, ki je primer materialne, vendar nedenarne motivacije. Tretji

predstavljeni odgovor so bili dodatni dnevi plačanega dopusta, ki predstavljajo nematerialni motivacijo. Zadnji četrti odgovor pa je bil plačani izleti s sodelavci, ki je prav tako del nematerialne motivacije.

Grafikon 6: Materialna motivacija



Vir: lasten

Pri zadnjem vprašanju ankete pa poskušamo ugotoviti, kateri materialni dejavnik najbolj motivira zaposlene. Rezultati so pokazali, da kar 15 administratorjev, kar znaša 83% vprašanih, ter 20 prodajalcev, kar prinese 74% anketiranih, najbolj motivira bonus ali dodatek pri plači, kar znaša skupaj kar 78%, medtem ko so se 4 prodajalci odločili za možnost uporabe službenega avtomobila in telefona. Pri prodajalcih ta številka predstavlja 15% anketiranih, kar ne predstavlja zanemarljivega procenta in pomeni, da prodajalcem veliko pomeni nagrada v obliki materialne stimulacije, kot sta službeni avtomobil in telefon, po 1 administrator ter 1 prodajalec sta izbrala dodatne dneve plačanega dopusta, kar pri administratorjih predstavlja slabih 6% anketiranih, pri prodajalcih pa slabe 4% vprašanih. Nazadnje pa sta se po 2 administratorja ter 2 prodajalca odločila za plačani izlet s sodelavci, kar pri administratorjih prinese 11% vprašanih, pri prodajalcih pa 7% anketiranih. Iz rezultatov lahko sklepamo, da si oboji želijo predvsem bonusa oziroma dodatka pri plači, medtem ko prodajalce prav tako motivira možnost uporabe službenega vozila in telefona, administrativni delavci pa teh želja niso pokazali. So pa tako administratorji kot tudi prodajalci podali željo po plačanih izletih s sodelavci, kar lahko predstavljajo razni team building seminarji, ki pa imajo lahko zelo velik motivacijski vpliv na zaposlene, saj se na njih lahko sprostijo in se spoznajo izven delovnega okolja ter se tudi spoprijateljijo, kar pa ima le pozitiven učinek na delovno motivacijo.

7.5 PREVERJANJE HIPOTEZ

Prva izbrana hipoteza je trditev, da je denarna stimulacija daleč najboljši način motiviranja zaposlenih za doseganje boljše delovne učinkovitosti. Na podlagi rezultatov, dobljenih s pomočjo ankete, lahko z veliko gotovostjo potrdim to hipotezo, saj sem iz rezultatov razbral, da je za veliko večino zaposlenih denarna stimulacija res daleč najboljši način motiviranja zaposlenih za doseganje boljše delovne učinkovitosti. To je potrjeno že z drugim vprašanjem, kjer se je kar 82% anketirancev odločilo, da jih najbolj za odhod na delo motivira prav plača. Za tem se je pri tretjem vprašanju, kaj je glavni motivacijski dejavnik za povečanje delovne učinkovitosti, ponovno pokazalo, da kar 88% anketirancev meni, da je stimulacija pri plači najboljši motivator. Pri zadnjem vprašanju, ki se nanaša na temo katera materialna motivacija bi najbolje zadovoljila zaposlene za dobro opravljeno delo, se je pokazalo da kar 78% zaposlenih meni, da je to prav bonus pri plači. S tem potrdim, da se približno 83% anketirancev strinja s hipotezo, da je denarna stimulacija najboljši način motiviranja. Ta odgovor niti ni tako presenetljiv, saj večina ljudi opravlja delo zaradi finančnih potreb in ne zgolj zaradi tega, ker bi jih delo veselilo. To še toliko bolj pride do izraza pri nižjih položajih oziroma manj plačanih funkcijah v podjetjih, saj velikokrat tisti posamezniki, ki so finančno zadostno preskrbljeni in opravljajo delo zgolj zato, ker jih to veseli, oziroma, da ne zapadejo v brezdelje, zasedajo višje položaje v podjetjih, katerih pa v moji raziskavi nisem vključil. Zato lahko z gotovostjo potrdim hipotezo, da je denar najboljši motivator, vendar lahko ob tem dodam, da je za doseganje najboljših rezultatov potrebna souporaba denarne stimulacije z drugimi nematerialnimi in materialnimi stimulacijami.

Pri drugi hipotezi pa nas zanima, ali ima denarna stimulacija res večji vpliv pri prodajalcih kot pri administrativnih delavcih. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko tudi to hipotezo potrdim, saj je mogoče razbrati, da procentualno večji pomen denarni stimulaciji pripisujejo prodajalci kot pa administrativni delavci. Pri drugem vprašanju, ki je povezano z denarno motivacijo, se je za odgovor »plača« odločilo 72% administrativnih delavcev ter 88% prodajalcev. Nato se je pri tretjem vprašanju za odgovor »stimulacija pri plači« odločilo 88% administratorjev ter prav tako 88% prodajalcev. Pri zadnjem, petem vprašanju, ki se loteva materialne motivacije, pa se je za odgovor »bonus pri plači« odločilo 83% administrativnih delavcev ter 74% prodajalcev. S pomočjo dobljenih rezultatov lahko tudi to hipotezo potrdim, razlog pa vidim v tem, da imajo administrativni delavci zagotovljeno fiksno plačo in uspešnost pri delu ne vpliva na znesek, ki ga prejmejo ob koncu meseca. Medtem pa pri prodajalcih uspešnost pri delu igra veliko vlogo, saj bolj ko so uspešni in večjo kot imajo prodajo, večji je njihov dodatek pri plači, kar pomeni, da imajo zaradi tega veliko boljšo plačo, kot bi jo imeli sicer. Zaradi tega se veličina prodajalcev žene in trudi za čim boljšo delovno uspešnost, saj vedo, da bodo zanjo nagrajeni, medtem ko pri administrativnih delavcih, ki ne prejmejo bonusa glede na uspešnost pri delu, tega ni moč pričakovati.

Glavni predlog, ki ga lahko podam za izboljšanje situacije je ta, da bi moral vodstveni kader pri administrativnih delavcih dati mnogo večji pomen na nagrajevanje uspešnosti njihovih zaposlenih. S tem mislim na postavljanje določenih delovnih norm, ki jih morajo zaposleni izpolniti. Če jim to ob koncu meseca uspe in se njihov nadrejeni odloči, da so vestno in dobro opravljali svoje delo, potem si ta zaposleni zasluži neko vrsto stimulacije za dobro opravljeno delo. S tem bi dosegli bistveno izboljšavo delovne produktivnosti zaposlenih, s čimer bi profitiralo tako podjetje kot tudi zaposleni, ki bi s tem pridobili možnost večjega zaslužka. Najboljši motivator pa bi po mojem mnenju bila prav denarna stimulacija, saj se je preko 80% anketiranih administrativnih delavcev opredelilo, da bi jih najbolje motivirala prav denarna stimulacija ter nagrade povezane s finančno stimulacijo. Drugi predlog, ki bi po mojem mnenju prav tako imel velik pozitiven vpliv, tako na podjetje kot tudi na zaposlene, pa se nanaša na motivacijo in povezovanje prodajalcev. Po mojem mnenju bi moral vodstveni kader pri prodajalcih stremeti k čim večjemu sodelovanju prodajalcev med seboj ter preprečiti preveliko tekmovalnost in s tem povezanih nevšečnosti. Prodajalci bi morali, bolj kot zgolj na svojo prodajo, stremeti k čim boljši prodaji celotnega oddelka in s tem povezane splošne uspešnosti oddelka. Če na primer oddetek računalništva dosega odlične rezultate po zaslugi njihovih prodajalcev, bi morali biti vsi prodajalci na tem oddelku nagrajeni za uspešnost. To bi privedlo k večjemu sodelovanju prodajalcev med seboj, prav tako pa bi preprečilo tekmovanje ter krajo strank med prodajalci, saj bi vsi delali za skupno čim boljšo prodajo oddelka. Oba predloga lahko bistveno izboljšata tako produktivnost podjetja kot tudi splošno motivacijo zaposlenih. Prav tako pa predloga ne predstavljata nobenega velikega dodatnega finančnega bremena podjetju.

8 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo dokazuje pomen motiviranih zaposlenih in sicer, da so ti največji zaklad vsakega podjetja. To pomeni, da so zaposleni, ki delujejo kot nek uigran kolektiv, izjemno bolj uspešni pri vsem, česar se lotijo, to pa predvsem zato, ker jih žene motivacija. Zato bi morali vodje posvečati veliko večjo pozornost prav motivaciji, ter si prizadevati sestaviti kolektiv zaposlenih, ki bo z veseljem prihajal na delo, delo opravljal z zagnanostjo ter si bil pripravljen pomagati med seboj, kajti le podjetje s takimi zaposlenimi ima lahko možnost preživetja v razmerah, ki vladajo na trgu dandanes.

Težave se pri nas pojavijo, ko vodilni delavci v podjetjih po navadi niso dovolj izobraženi, da bi doumeli, kakšno vlogo ima motivacija pri zaposlenih, ali pa imajo kakršnokoli vlaganje v delavce in planiranje za njihovo motiviranje le za dodatne stroške, torej za njih ta ideja takoj odpade. S tem pa sami sebi zapirajo vrata in uničujejo možnost za občutno rast podjetja na vseh nivojih ter na občutno izboljšanje delovnih odnosov in s tem olajšanje delovnega procesa tako sebi kot tudi svojim zaposlenim. Zato bi morale vsako resno podjetje, ki tega še nima urejenega, najprej izobraziti vodilni kader v podjetju, da bi ti doumeli pomen in vlogo motivacije v podjetju, nato pa bi se morali individualno posvetiti zaposlenim ter ugotoviti, kaj žene in motivira vsakega posameznika. Šele nato bi lahko naredili plan, kako motivirati zaposlene individualno in le na tak način bi lahko dosegli res karseda najboljše možne rezultate.

Prav tako je zelo pomembno, da vodje v podjetjih bolje spoznajo svoje zaposlene in njihovo delo, da jim znajo prisluhniti in jim pomagati razrešiti nastale težave. V nekaterih podjetjih imajo to urejeno tako, da mora vsak zaposleni, ki želi postati vodja, najprej nekaj mesecev opravljati delo, ki ga bodo nato opravljali njegovi podrejeni oziroma zaposleni. Osebnostno mnenje, da je to odličen koncept, saj na tak način bodoči vodja spozna svoje zaposlene, z njimi naveže nek globlji stik, prav tako pa spozna njihovo delo. To je tako pomembno zaradi tega, ker ko bodoči vodja zavzame svoj položaj, zna ceniti delo, ki ga opravljajo njegovi podrejeni, prav tako pa pozna norme ter težave, ki se pojavljajo pri delu in je zaradi tega lahko tako boljši nadzornik ter tudi lahko priskoči na pomoč, ko pride do težav.

Ravno tako bi bilo dobro, da se v podjetjih večkrat opravi podobna raziskava, saj na ta način lahko lažje ugotovijo, kaj je resnično tisto, kar motivira njihove zaposlene. Vse preveč vodilnih ljudi v podjetjih predpostavlja, da sami vedo najbolje, kaj motivira njihove ljudi in jim zaradi tega niti ne ponudijo možnosti, da bi se sami odločili, kaj je tisto, kar si želijo kot motivacijo in kar bi jih resnično motiviralo. S tem, ko jih nepravilno motivirajo oziroma jim za motivacijo kot nagrado postavljajo reči, ki si jih ti zaposleni v resnici niti ne želijo, delajo podjetju dvojno škodo. Kot prvo porabljajo resurse podjetja, ko poskušajo motivirati zaposlene na svoj način, kot drugo, kar je pa še večja škoda, pa zaposleni ne uporabljajo optimalno oziroma jih ne uporabljajo, kot bi jih lahko, če bi pravilno pristopili k težavi z motiviranjem. S tem, ko zaposleni niso motivirani, pa ne dosegajo dobrih delovnih rezultatov, oziroma ne dosegajo tako dobrih

delovnih rezultatov, kot bi jih lahko, če bi na delo hodili z namenom ter razlogom in z zadosti motivacije.

Zato lahko na podlagi rezultatov in preverjanja hipotez ugotovimo, da morajo podjetja po sektorjih preveriti, kaj bi najbolje motiviralo zaposlene, dodobra interpretirati rezultate in naložiti vodjem posameznih sektorjev naloge, s katerimi bi dvignili stopnjo motivacije svojih zaposlenih. To bi pomenilo individualna posvetovanja vodij z vsakim zaposlenim ter neprestano delo in trud vseh zaposlenih v podjetju, da ustvarijo čim boljše delovno okolje, v katerega bi zaposleni prihajali veseli in polni energije ter predvsem, kar je najpomembneje, motivirani za delo. S tem bi močno dvignili delovno produktivnost celotnega podjetja, zaposleni bi bili mnogo manj odsotni zaradi bolniških in podobnih prostih dni, saj bi z veseljem prihajali na delo, prav tako pa zaposleni ne bi zapuščali podjetja. To je tudi zelo pomemben dejavnik, saj je potrebno vložiti veliko truda in dela v izobraževanje ter šolanje in uvajanje novih zaposlenih, čemur bi se na ta način lahko izognili. Prav tako pa bi se na ta način zelo izboljšala medsebojna povezanost zaposlenih, tako sodelavcev med seboj kot tudi zaposlenih z vodji, saj bi bili vsi zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, ter bi na ta način prihajalo do mnogo manj konfliktov ter težav na delovnem mestu. S to povezanostjo bi se prav tako doseglo, da bi, ko bi prišlo do nepričakovanih težav, vsi zaposleni v podjetju skupaj pristopili k reševanju teh težav kot dobro uigrana ekipa ter bi si bili pripravljeni med seboj pomagati in sodelovati.

Na ta način bi veliko podjetij, ki danes zapirajo vrata ter odpuščajo zaposlene, ostalo odprtih ter bi, namesto da odpuščajo, raje zaposlovalo nove delavce, saj bi bili mnogo bolj uspešni. Tako kot navznoter, pa daje to podjetju dobro podobo tudi navzven, saj si vsakdo želi delati v podjetju, kjer je vsak individualno pomemben, se ga vpraša za mnenje in ima občutek, da je del podjetja v katerem dela. S tem podjetje mnogo pridobi na ugledu ter tudi pri konkurenčnosti na trgu, saj bodo potencialni vlagatelji ter poslovni partnerji raje sodelovali s podjetjem, ki ima pozitiven in dober ugled ter stoji za svojimi zaposlenimi.

Zato je vitalnega pomena, da vsako podjetje dobro premisli o takih in podobnih predlogih ter se prekonstruira v podjetje, v katero zaposleni hodijo z veseljem ter polni motivacije in ne gledajo zgolj na uro ter ne odštevajo minute, preden bodo lahko odšli vsak po svoje. Vsako podjetje mora stremeti k temu, da bo imelo zaposlene, ki bodo imeli o njem povedati večinoma pozitivne in spodbudne reči, prav tako pa mora biti vodilni kader v podjetju pripravljen prisluhniti svojim podrejenim. To pomenijo predvsem razne malenkosti, ki motijo zaposlene in se jih z lahkoto odpravi, s tem pa se veliko pridobi na zadovoljstvu zaposlenih. Dober vodstveni kader ter tudi vsak vodja pa mora vedno biti pripravljen poslušati predloge za izboljšanje situacije, prav tako pa mora imeti pogum priznati svoje napake ter poiskati najboljše možne rešitve v danem trenutku. To pa se lahko doseže le s sodelovanjem s svojimi sodelavci ter s poslušanjem njihovih predlogov, torej z medsebojno komunikacijo. Kajti le na ta način, da so si vodje in zaposleni pripravljeni prisluhniti in sodelovati, je moč zgraditi in voditi uspešno podjetje, v katerem bodo vsi prihajali na delo in odhajali domov zadovoljni in z občutkom pomembnosti.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Bahtijarevič-Šiber, F. (1999). *Menedžment ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Černetič, M. (2001). *Vrednotenje dela in motivacije - Ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za družbene vede.
3. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacije*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
4. Enkelmann, N. B. (1997). *Moč retorike - prepričati z govorom, glasom in osebnostjo*. Kranj: Vernar Consulting.
5. Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. New York: Hove.
6. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003). *Poslovni model je poslovna zgodba*, Ljubljana: GV Založba
7. Ilič, B. (2002). *Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Teorija in praksa.
8. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Mihalič, R. (2006). *Poskrbite za zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: Podjetnik.
10. Mihalič, R. (2008). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
11. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
12. Možina, S in drugi (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Možina, S. in drugi (2002). *Menedžment: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
14. Steers and Porter (2003). *Motivation and work behavior*. Baltimor: McGraw-Hill/Irwin.
15. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
16. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

1. Vabšek, K. S. (15.8.2014). Finance. Pridobljeno iz <http://www.finance.si/20766/Tudi-kadrovanje-zahteva-preudarno-porabo-%C4%8Dasa>
2. ZRSZ (20.6.2014). Opis poklica. Pridobljeno iz http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1346&Filter=A

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Vprašalnik za diplomsko delo

Moje ime je Rihtar Matej in sem absolvent Fakultete za upravo. Pri diplomskem delu raziskujem pomen motivacije zaposlenih v podjetju Harvey Norman. Prosim Vas, da izpolnite anketni vprašalnik in mi s tem pomagate pri izdelavi diplomskega dela. Zagotavljam vam anonimnost in tajnost podatkov, ki bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomskega dela. Za trud in sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

1. GLEDE NA DELO, KI GA OPRAVLJAM V PODJETJU, SE UVRŠČAM MED:

- a. administrativne delavce
- b. prodajalce

2. PRI ODHODU NA DELO ME NAJBOLJ MOTIVIRA:

- a. plača
- b. odnosi s sodelavci
- c. delovne razmere
- d. koristnost dela

3. NA DELOVNO PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH NAJBOLJ VPLIVA:

- a. bonus pri plači
- b. pohvale nadrejenih
- c. boljše delovno okolje
- d. večji nadzor nadrejenih

4. MEDSEBOJNE ODNOSE V PODJETJU BI OPISAL KOT:

- a. zelo dobri
- b. zadovoljivi
- c. slabi
- d. porazni

5. NAGRADA, KI BI ME NAJBOLJ MOTIVIRALA ZA DOBRO OPRAVLJENO DELO, JE:

- a. dodatek pri plači
- b. uporaba službenega avtomobila in telefona
- c. dodatni dnevi plačanega dopusta
- d. plačani izleti s sodelavci