

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Bojana Mitrović

Način izobraževanja in nagrajevanja za doseganje poslovne uspešnosti v
podjetju Linea Directa d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Bojana Mitrović

Mentor: doc. dr. Branko Ilić

Način izobraževanja in nagrajevanja za doseganje poslovne uspešnosti v
podjetju Linea Directa d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Način izobraževanja in nagrajevanja za doseganje poslovne uspešnosti v podjetju Linea Directa d. o. o.

Poleg finančnega kapitala predstavljajo sodobni izvor konkurenčnosti organizacije predvsem socialni, intelektualni in človeški kapital. Le podjetja s kulturo, usmerjeno v nenehno učenje, so lahko vir človeškega kapitala. Ob naraščajočem pomenu le tega pa je treba vsako znanje in dodatno vložen trud tudi nagraditi. Vsaka skupina poklicev ima specifičen nagrajevalni sistem. Nagrajevanje v prodaji je precej občutljivo področje, saj je poudarek na variabilnem delu, torej je odvisno od uspešnosti posameznika. Variabilni del plače in drugi materialni in nematerialni motivacijski elementi so uvedeni v organizacijah z namenom spodbuditi med zaposlenimi tekmovalnost in odpraviti pasivnost pri delu. Pomembnost praks nagrajevanja in izobraževanja je prikazana na primeru podjetja Linea Directa d.o.o., natančneje na ciljni skupini telefonskih agentov. Rezultati raziskave so pokazali, da bosta k motiviranosti agentov za delo prispevala predvsem nekompleksen in agentom razumljiv nagrajevalni sistem ter kakovosten izobraževalni proces tekom samega dela (mentorjeva pomoč, prodajne delavnice in sestanki, spremljanje posameznikovega dela in njegove uspešnosti ipd.).

Ključne besede: izobraževanje, nagrajevanje, prodaja, poslovna uspešnost

The method of education and recompensation in attaining business success at the Linea Directa d.o.o. (Ltd.) company

Besides financial capital, there are social, intellectual and human capital representing the key contemporary source of competitiveness of an organization. Only the companies with the policy directed into permanent education can represent a source of human capital. Along with its ever increasing importance every input of knowledge and additional effort has to be rewarded. Every group of profession has a specific reward scheme. Recompensation in the sales field tends to be a rather sensitive area as it points out the flexible aspect of the job, so it depends on the successfulness of each individual. The flexible part of the salary as well as other material and non-material motivational elements have been introduced into companies in order to stimulate competitiveness among employees and eliminate passivity at work. The importance of the practices of recompensation and education is shown in the case of the Linea Directa d.o.o.(Ltd.) company, more precisely the target group of their telephone agents. According to research results a simple and easy-to-understand reward scheme as well as a quality educational process ongoing during the work process (tutorial help, sales workshops and meetings, monitoring of agent's performance and his or her success) are the factors contributing mostly to the job motivation of the agents.

Key words: education, recompensation, sales, business successfulness

1	UVOD	7
1.1	Opredelitev problema	7
1.2	Raziskovalna vprašanja	8
1.3	Metodologija in struktura	8
2	IZOBRAŽEVANJE	9
2.1	Opredelitev osnovnih pojmov	9
2.2	Prenašanje znanja	10
2.3	Učenje na delovnem mestu	12
2.4	Uvajanje delavcev	12
3	IZOBRAŽEVANJE PRODAJALCEV	12
3.1	Izobraževanje na delovnem mestu	13
3.2	Prodajni sestanki	15
4	NAGRAJEVANJE	15
4.1	Nagrajevalni sistem	15
4.2	Plačilna razmerja	15
4.3	Motivacijske teorije	17
4.4	Pristop k nagrajevanju zaposlenih	17
4.5	Psihološka pogodba	18
4.6	Nematerialno nagrajevanje	18
4.7	Vpliv nagrajevanja na uspešnost podjetja	19
5	PLAČE IN NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV	19
6	POSLOVNA USPEŠNOST	21
7	ŠTUDIJA PRIMERA: Linea Directa d. o. o.	22
7.1	Osnovni podatki	22
7.2	Pregled poslovanja	23
7.3	Področje analize	24

7.4 Problem pridobivanja agentov v Linei Directi d. o. o.	24
7.5 Kadrovska sestava agentov.....	25
7.6 Nagrajevalni sistem v Linei Directi d. o. o.....	25
7.6.1 Programi nagrajevanja	25
7.6.2 Finančne vs. nefinančne nagrade	26
7.6.3 Razmerje med variabilnim in fiksnim delom.....	27
7.6.4 Skupinsko vs. individualno nagrajevanje	27
7.7 Izobraževanje agentov	27
7.7.1 Uvajanje agentov – trening	28
7.7.2 Svetovalci vs. prodajalci	28
8 PRIPROČILA	29
9 SKLEP	32
10 LITERATURA	33
PRILOGA A: Vprašalnik za Denisa Hadžića, vodjo klicnega centra v podjetju Linea Directa d. o. o.....	37
PRILOGA B: Vprašalnik za Matejo Lanjšček, finančno in HR administratorko v podjetju Linea Directa d. o. o.....	37
PRILOGA C: Vprašalnik za diplomirano sociologinjo Uršo Ferlic, mednarodno HR specialistko.....	37

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 2.1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem	10
Tabela 2.1: Eksplicitno in implicitno znanje.....	11
Slika 3.1: Prodajni koraki.....	14
Slika 4.1: Plačilna razmerja.....	16
Tabela 5.1: Sestava plač prodajalcev, glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve.....	20
Tabela 7.1: Pregled poslovanja Linee Directe d.o.o.	23

1 UVOD

Delo prodajalca, predvsem na področju osebne prodaje, zagotovo sodi med zahtevnejša opravila, kjer je potrebna velika mera usposabljanja in profesionalnosti. Strinjam se z Damjanom (Damjan in Možina 1995, 186), da ima naša družba rahlo podcenjevalni odnos do omenjenega poklica, kar se bo v prihodnosti moralo spremeniti. Obstoj večine organizacij namreč temelji na prodaji izdelkov in storitev, katere kakovost je pogojena z dobrimi prodajalci.

Za dobrega prodajalca štejemo osebo, ki zna predstaviti izdelek in prepričati stranke ter se zna prilagajati njihovim željam in potrebam. Prodajalci storitev ali izdelkov ne morejo ponujati z zastarelim znanjem in prodajnimi tehnikami, prav tako morajo dobro poznati kupce in konkurenco (Ziglar 2000, 33). Zato se morajo kontinuirano izobraževati, biti predani in zavezani podjetju. Dobre prodajalce je potrebno primerno nagraditi.

Z nagrajevanjem postanejo zaposleni bolj motivirani za delo in hkrati tudi stremijo k doseganju še boljših rezultatov (glej tudi Zupan 2001). Vzporedno s povečevanjem njihove delovne uspešnosti, se bo povečala še uspešnost celotne organizacije. V končni fazi je to pglavitni cilj nagrajevalnega sistema.

1.1 Opredelitev problema

Namen diplomskega dela je prikazati, kako je učinkovit sistem izobraževanja in nagrajevanja lahko dolgoročna investicija tako z vidika posameznika kot organizacije. Posamezniki pridobivajo dodatna znanja in kompetence, ki jim omogočajo konkurenčno prednost na trgu in uspešnost pri delu. Usposobljeni posamezniki so v globalnem okolju potrebni za vsako organizacijo, kar se je tudi pokazalo pri moji študiji primera. Telefonski agenti naj bi se bili pripravljeni veliko učiti, predvsem pa je pomembna njihova lastna motiviranost za delo. V podjetju Linea Directa d. o. o., kjer kot agenti delajo predvsem študentje, je pomanjkanje motivacije in identifikacije z organizacijo eden izmed vzrokov za preveliko fluktuacijo. Iz tega naslova sem v diplomskem delu želela poiskati in predstaviti bolj smotrne rešitve oziroma predloge, kako bi fluktuacijo, ki krha poslovne rezultate, lahko najuspešnejše odpravili s pomočjo kakovostno izdelanega izobraževalnega in nagrajevalnega sistema.

Slednji pri motivaciji igra pomembno vlogo, saj vpliva na kakovost dela in uspešnost, ne le na ravni posameznika, ampak celotne organizacije.

1.2 Raziskovalna vprašanja

V diplomu bom poskušala poiskati odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali je fluktuacija posledica slabega nagrajevalnega sistema ali pomanjkljivega izobraževanja, ali nemara obojega?
2. Ali usposabljanje in izobraževanje vpliva na delovno uspešnost in posledično na poslovno uspešnost?
3. Ali agenti klicnega centra Linea Directa d. o. o. bolj preferirajo materialne kot nematerilane nagrade?

1.3 Metodologija in struktura

V diplomskem delu sem uporabila diskriptivno metodo ter metodo zbiranja in primerjave primarnih in sekundarnih virov. Podatki o študiji primera so pridobljeni s pomočjo strukturiranih intervjujev.

Empirični del diplomskega dela sem opravljala v podjetju Linea Directa d. o. o., hčerinskem podjetju Studia Moderna, v katerem preko študentskega servisa delam od decembra 2008. Znanje in izkušnje pridobljene v podjetju, so mi pomagale pri izdelavi diplomskega dela, obenem pa sem lahko uporabila objektivne podatke.

Prvi del diplome sem namenila teoretičnim razlagam in vidikom različnih avtorjev. Osredotočila sem se na nagrajevanje in izobraževanje v širšem obsegu. Več pozornosti sem posvetila skupini poklicev, ki sem jih proučevala. V empiričnem delu sem analizirala programe nagrajevanja agentov podjetja Linea Directa d. o. o. ter metode uvajanja in izobraževanja za doseganje zelenih rezultatov. Raziskala sem tudi aktualne probleme fluktuacije, s katerimi se organizacija sooča.

2 IZOBRAŽEVANJE

Za vsako organizacijo je pomembno, da si vnaprej začrta določene kadrovske cilje, predvsem na področjih, kjer so manj uspešni, z namenom, da bi v prihodnosti to ne bila ovira za poslovno uspešnost organizacije. Eno izmed takšnih področji sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Le ti so v zadnjem času postali zelo pomemben in dragocen vir, saj predstavljajo intelektualni kapital¹ organizacije. Posedujejo specifično znanje, zaradi katerega je lahko organizacija bolj konkurenčna. Ker pa se v globalnem okolju stvari hitro spreminjajo, lahko neko znanje kmalu zastara. Ravno s tega vidika je pomembno kontinuirano izobraževanje vseh zaposlenih.

Usposabljanje je nujno potrebno za mlade kadre, ki imajo pomanjkanje delovnih izkušenj in za posameznike, ki ne dosegajo zadostnih rezultatov, vendar imajo visok potencial (Možina in Zupan 2009, 127). S ključnimi kadri v organizaciji je potrebno še posebej skrbno ravnati. Z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem jih lahko motiviramo, da organizacije ne zapustijo (glej tudi Gruban 2007).

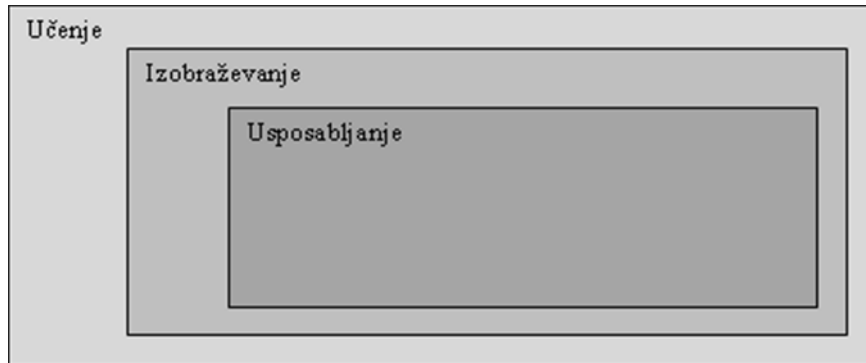
2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Koncept izobraževanje se nanaša na pridobivanje potrebnega znanja. Znanje opredelimo kot posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Pomembno je izpostaviti razliko med izobraževanjem in učenjem. Učenje je širši pojem od izobraževanja in zajema vse dejavnosti, s katerimi posameznik spreminja sam sebe. Učenje je bolj povezano s posameznikovimi potrebami, medtem ko je izobraževanje odvisno od potreb in vrednot družbe (Možina 2009, 481). Usposabljanje je proces pridobivanja določenih znanj, spretnosti in veščin, potrebnih za opravljanje konkretnega dela (Dular 2007, 75). Strinjam se z Lipičnikom (Lipičnik 1998, 113), da je usposabljanje draga aktivnost za organizacijo, vendar je izredno pomembna in vpliva na končne rezultate. Vsaka organizacija na podlagi izkušenj sama presodi, ali je zanjo cenejše usposabljanje ali uvajanje delavcev.

¹ Intelektualni kapital je sposobnost razvijanja in izrabe znanja. Je posebno znanje, skrito v patentih, blagovnih znamkah, intuiciji in spretnostih (Gamble 2002).

Ob upoštevanju vseh zgornjih opredelitev lahko usposabljanje razumemo kot vmesno fazo med izobraževanjem in delom (Možina 2009, 481). Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje je prikazan na sliki 2.1.

Slika 2.1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina (2009, 484).

2.2 Prenašanje znanja

Organizacije so spoznale vrednost znanja, ki kroži med zaposlenimi in posledično spodbuja ljudi k razmišljanju, ustvarjanju novega znanja in fleksibilnosti zaposlenih. Le ti niso več specializirani za eno področje, ampak poznajo več področij dela in v nujnih primerih lahko nadomestijo svojega sodelavca (Sitar 2006, 57). Zato je nesmiselna uporaba Taylorjevega načela »ločitev rok in pameti« - načelo ločitve načrtovanja in oblikovanja dela. Načrtujejo menedžerji, izvajajo delavci (Morgan 2004, 29).

Znanje, ki je že v organizaciji, se lahko prenaša na druge s pomočjo skupnih sestankov², delavnic, map znanj in ustvarjanja socialnih mrež³ (Collison in Parcell 2002, 27). Po mnenju Černeličeve (2006, 84) se znanje lahko izmenjava pisno (poročila, pisma, oglasne deske), s pomočjo usposabljanja in izobraževanja, mentorstva in mobilnosti zaposlenih med različnimi delovnimi mesti.

² Sestanki kolegialne pomoči so zelo koristni pripomočki, saj lahko posameznik, s pomanjkljivim znanjem na določenem področju, prosi kolege za pomoč. Gre za kolegialno pomoč, kjer se izmenjujejo izkušnje, spoznanja in znanje (Collison in Parcell 2002).

³ Socialne mreže posameznikov, ki razpolagajo z zaupanjem, so zmožne realizirati več ciljev. Socialna omrežja so izvor socialnega kapitala (Dragoš 2004, 145).

V zadnjem času se znanje prenaša predvsem prek neformalnih socialnih omrežij (Adler in Kwon 2002). V ospredje torej poleg človeškega⁴ oziroma intelektualnega kapitala prihaja tudi socialni kapital (poznanstva, socialne mreže). Po mnenju Sitarjeve je pravi potencial organizacije v znanju, ki je skrit v glavah zaposlenih (Sitar 2006, 57). Gre za tako imenovano tiho, implicitno znanje, ki se prenaša le neposredno med zaposlenimi. Medtem pa je eksplicitno znanje shranjeno v elektronskih bazah podatkov in se prenaša z različnimi mediji (Černelič 2006, 85; Sitar 2006, 63; Osterloh 2007, 161). Razlike med eksplicitnim in implicitnim znanjem prikazuje tabela 2.1.

Tabela 2.1: Eksplicitno in implicitno znanje

Eksplicitno znanje	Implicitno znanje
Tabele	Izkušnje
Diagrami	Sposobnosti
Specifikacije izdelkov	Intuicija
Znanstvene formule	Razumevanje
Računalniški programi	Prepoznavanje
Podatkovne baze	Zaznavanje
Zapisane dobre prakse	Občutki
Standardi organizacije	Čustva
Cilji organizacije	

Vir: Sitar (2006, 63).

⁴ Najenostavneje bi človeški kapital opredelili kot znanje, izobrazbo, usposobljenost, spretnosti in strokovnost zaposlenih (Dessler 2003, 9).

2.3 Učenje na delovnem mestu

Učenje med delom lahko zajema tradicionalne načine ali pa se nagiba k sodobnejšim metodam. Tradicionalne metode v obliki mentorstva so relativno poceni, hkrati pa omogočajo sočasno učenje in produktivnost zaposlenih. Ena izmed takšnih metod je kroženje med delovnimi mesti, pri kateri zaposleni menjava delovna mesta in s tem pridobiva določeno širino (Dessler 2003, 192). Po mnenju Brečkove (Brečko 2007) so interni izobraževalni programi učinkovitejši od seminarjev in tečajev, ki se odvijajo izven delovnega časa, kajti pri učenju na delovnem mestu lahko naučeno takoj uporabimo v praksi. Sodobni pristopi učenja na delovnem mestu so lahko še timsko delo in postavitve osebne interne strani.

2.4 Uvajanje delavcev

Pri procesu vstopanja v organizacijo sledi socializacija novinca:

- pridobivanje informacij o novincu / organizaciji,
- sprejemanje / zavračanje norm, vrednot, navad in običajev,
- usklajevanje pričakovanj in sredstev z obeh strani,
- soočanje z odpori do sprememb,
- iskanje možnosti za samoidentifikacijo in za socialno vključitev.

Cilj uvajanja je doseganje čim večje storilnosti pri delu in hkrati osebnega zadovoljstva (Svetlik 2009, 329).

»Empirično je dokazano, da dobro pripravljen program uvajanja pomembno vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije in skrajšanje časa, v katerem novi delavci dosežejo pričakovano storilnost.« (Werther in Davis v Svetlik 2009, 330).

3 IZOBRAŽEVANJE PRODAJALCEV

Usposobljeni prodajalci, ki poznajo najnovejše prodajne tehnike in metode, imajo konkurenčno prednost na trgu. Brez usposabljanja na področju prodaje ni odličnosti, zato

podjetja na usposabljanja naj ne bi gledala kot na strošek⁵. V prodaji usposabljanje ni strošek, saj ima visoko donosnost naložbe, kar pomeni, da povečuje prodajo glede na stroške. V končni fazi je usposabljanje za prodajo zastoj (Tracy in Hudovernik 2002, 264–267).

Prodajalce se lahko usposablja tudi z manjšimi stroški, npr. mentor ali vodja prodaje je lahko odgovoren za doseganje zadostnih rezultatov prodajnega osebja z manj izkušnjami. V zadnjem času se v literaturi pojavlja koncept prodajnega managementa. Gre za proces učinkovite prodaje skozi načrtovanje, koordiniranje in superviziranje. Uspešen vodja prodaje je vključen v vrsto aktivnosti, od načrtovanja, organizacije, usposabljanja do selekcije kadrov, odgovoren je tudi za motiviranje, nadzorovanje in spremljanje prodajnega osebja (Wienclaw 2008, 2).

3.1 Izobraževanje na delovnem mestu

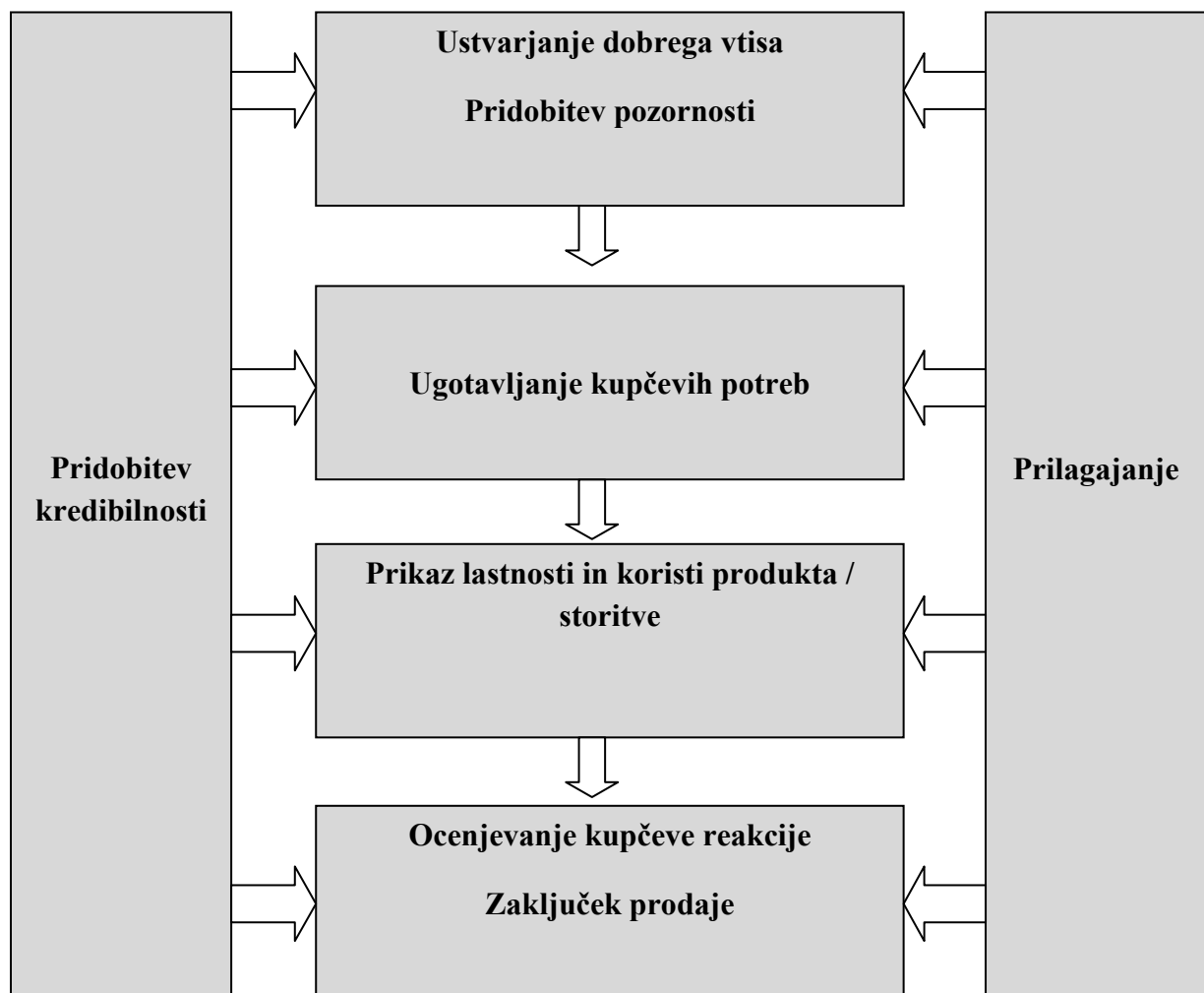
V svetu prodaje ni pomembno samo začetno uvajanje in usposabljanje novincev. Zaradi spreminjajočih se razmer na trgu je nujno kontinuirano izobraževanje. Torej, izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu naj ne bi bilo postavljeno na stranski tir, predvsem pa pri tistih prodajalcih, ki imajo dolgoletne izkušnje v prodaji. Izkušeni prodajalci radi pozabijo osnove, pa tudi vprašljivo je, kako so veščiči v novih prodajnih tehnikah (Tracy in Hudovernik 2002, 268). Da izobraževanje ne bi bilo zanemarjeno, veliko podjetij uveljavlja sistem mentorstva, katerega namen je na eni strani pomoč manj izkušenim, na drugi strani pa vzor za delo in pot do samostojnosti (Čebulj 2007, 31).

Zaradi naraščanja uporabe informacijske tehnologije se je povečala tudi internetna prodaja. Za tovrstno prodajo ni potrebno profesionalno osebje v takšni meri kot pri osebni prodaji, saj prodajalec in kupec nista v osebni stiku. Prodajalec naročila obdeluje računalniško, svojih storitev in izdelkov pa neposredno ne ponuja kupcem. Osebna prodaja je veliko bolj zahtevna, saj mora prodajalec dobro obvladati komunikacijske veščine in uporabljati pravi pristop do strank.

⁵ Tracy pomanjkanje izobraževanja prodajalcev lepo ponazori in zapiše: »Kot vse preveč prodajalcev poleg malenkostne predstavitve izdelka, tudi sam nisem bil deležen nikakršnega posebnega izobraževanja. Niti sanjalo se mi ni, da je prav tako kot znanost tudi prodaja umetnost. Mislil sem pač, da moraš poiskati ljudi, ki so te pripravljeni poslušati, nato pa jim govoriš o izdelku. Če govoriš z zadostnim številom ljudi, nekateri tudi kupijo.« (Tracy 1997, 14).

Osebna prodaja ima tudi veliko prednosti. Prodajno osebje se lahko prilagaja potrebam strank v smislu tehničnih zmožnosti, cen, dostavnega roka in drugih relevantnih faktorjev (Wienclaw 2008, 1). Prednosti tovrstne prodaje so prikazane v tabeli 3.1, kjer prodajalec lahko z osebno komunikacijo naredi dober vtis in skozi pogovor identificira želje in potrebe kupcev. Na podlagi strankinih potreb bo dober prodajalec predstavil tiste značilnosti ter prednosti produkta ali storitve, ki bodo rešitev za stranko. Z dobrimi komunikacijskimi veščinami jo bo prepričal v nakup in zaključil prodajo. Omenjeni procesi bodo uspešno izpeljani s pomočjo pridobljene kredibilnosti, tekom procesa prodaje pa ima prodajalec možnost prilagajanja strankam (West 2006, 207–208).

Slika 3.1: Prodajni koraki



Vir: West (2006, 208).

3.2 Prodajni sestanki

Tovrstni sestanki naj bi bili usmerjeni k prodajalcem in ne k podjetju, zato prodajalci sami določijo temo diskusije, razprave. Na prodajnih sestankih so v ospredju problemi, s katerimi se soočajo prodajalci. Njihov namen pa je v medsebojnem deljenju mnenj in izkušenj. Pomembna je tudi aktivnost prodajalcev v obliki predstavitev. Sestanki so hkrati odlična priložnost za dodatno usposabljanje in dodatne delavnice (Tracy in Hudovernik 2002, 270).

4 NAGRAJEVANJE

4.1 Nagrajevalni sistem

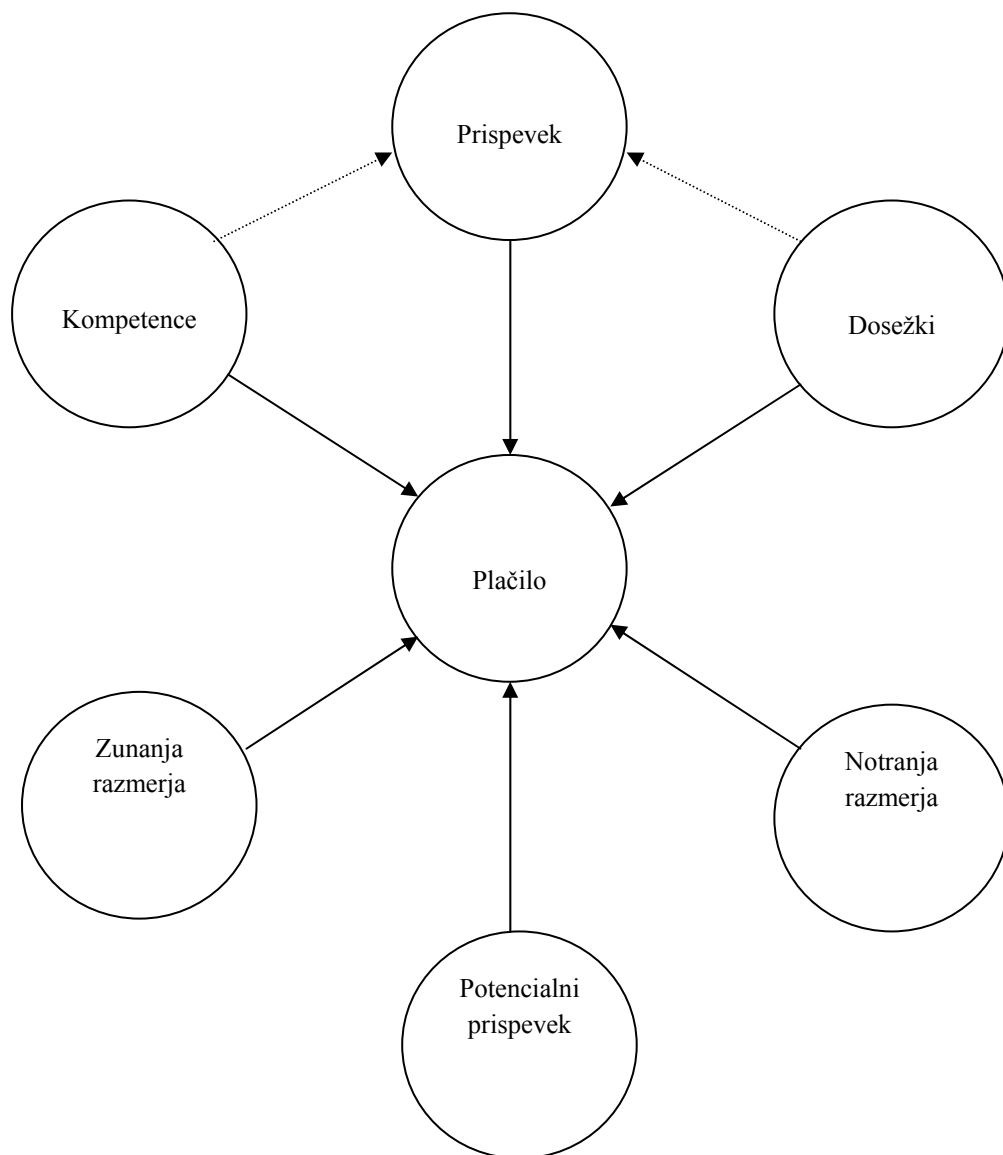
Nagrajevanje zaposlenih je sistem, ki določa, kako so ljudje nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo doprinesejo organizaciji. Armstrong sistem nagrajevanja razume kot usklajeno politiko, procese in prakse organizacije, da bi svoje zaposlene nagradila v skladu z njihovimi prispevki, znanji, kompetencami in tržno ceno. Ta sistem vključuje:

1. *finančne nagrade* (fiksni in variabilni del plače) in ugodnosti zaposlenih (bonuse), kot na primer prispevki za pokojnino, socialna in zdravstvena zavarovanja, službeni avtomobili,
2. *nefinančne nagrade*: osebna rast, odgovornost, priznanja in pohvale, dosežki (Armstrong 1999, 1–6).

4.2 Plačilna razmerja

Plačilo posameznika je odvisno od inputov in outputov, ki jih prispevajo v organizaciji. Inputi so povezani z znanjem in kompetencami, ki so jih zaposleni sposobni učinkovito uporabiti. Ostali elementi plačila so povezani s prispevki posameznika k doseganju / uresničevanju ciljev organizacije (outputi) in s potencialom, ki ga poseduje (ne le kaj so ustvarili v določenem obdobju, ampak kakšne so njihove dolgoročne zmožnosti) (Armstrong 1999, 17–18). Plačilna razmerja so prikazana na sliki 4.1.

Slika 4.1: Plačilna razmerja



Vir: Armstrong (1999, 18).

Tako Armstrong kot Hilb sistem nagrajevanja povezujeta glede na notranja in zunanja razmerja oziroma pravičnost. Zunanja pravičnost je vezana na višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem, notranja pravičnost pa na ustrezna razmerja med plačami v podjetju (Armstrong 1999, 18; Hilb v Zupan 2001, 122).

4.3 Motivacijske teorije

Poleg znanja in sposobnosti zaposlenih ima motivacija ključni vpliv na delovno uspešnost. Le ustrezno motivirani posamezniki lahko na učinkovit način dosegajo pričakovane rezultate. V nadaljevanju so predstavljene motivacijske teorije, katerih namen je prikazati, zakaj ljudje med možnimi načini obnašanja izberejo določeno obnašanje (Marzel 2000, 349).

Po Herzbergovi dvofaktorski teoriji se motivacijski dejavniki delijo na satisfaktorje / higienike in na motivatorje. Za razliko od motivatorjev satisfaktorji ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje⁶. Na podlagi Herzbergovih ugotovitev se je razvil Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, katere namen je prikazati pozitivne rezultate ob spremenjenih lastnostih dela. Po tej teoriji je treba zaposlenim prikazati, kakšen pomen ima njihovo delo za druge, kakšne odgovornosti ima in da pozna rezultate svojega dela. Omenjen način oblikovanja dela bo pripomogel k veliki motiviranosti za delo (Lipičnik 1998, 168–170).

Med najbolj znane motivacijske teorije zagotovo sodi Maslowa teorija hierarhije potreb. Temelji na domnevi o premoči potreb, urejenih v hierarhično strukturo. Maslow je potrebe razvrstil v pet kategorij, kamor spadajo eksistenčne (fiziološke) potrebe (lakota, žeja, toplota, spanec, ipd.), potrebe po varnosti, socialne potrebe (ljubezen, prijateljstvo), potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Maslow 1982).

4.4 Pristop k nagrajevanju zaposlenih

Sodobne smernice nagrajevanja so doživele mnogo sprememb zaradi večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije (Zupan 2001, 129). Trendi nagrajevanja so prešli od individualnega k timskeemu nagrajevanju. Danes je tudi večji poudarek na gibljevem delu plače (Armstrong 1999, 20). Med delodajalci in zaposlenimi je včasih celo sklenjen sporazum, da se osnovne plače znižajo pod trenutno veljavno raven. Zaposleni v tem primeru preferirajo višje plačilo glede na uspešnost (gibljivi del plače) (Zupan 2001, 129). Prehod je opazen tudi od nagrajevanja glede na delovna mesta in delovne standarde, do nagrajevanja s poudarkom na kompetencah in kontinuiranem razvoju (Armstrong 1999, 20). Za razliko od tradicionalnih pristopov nagrajevanja, s poudarkom na

⁶ Na primer, politika podjetja je higienik, dosežek pa motivator.

nagrajevanju preteklih dosežkov, so sodobni usmerjeni v prihodnost, kjer se podpira prihodnje poslovne načrte (Zupan 2009a, 567).

4.5 Psihološka pogodba

Psihološka pogodba vsebuje prepričanja zaposlenih in delodajalcev o pričakovanjih, ki jih imajo eden o drugih. Gre za prepričanja, kaj podjetje pričakuje od posameznika in pričakovanja zaposlenih, kaj bo zaposleni dobil od delodajalca v zameno za vloženi trud (Armstrong 1999, 39; Zupan 2001, 60). V psihološko pogodbo so vključeni materialni in nematerialni dejavniki, pričakovanja pa so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb in želja. V primeru kršitve psihološke pogodbe prihaja do izostajanja od dela, fluktuacije, nemotiviranosti itd. (Lipičnik 1998, 197; Zupan 2001, 60).

4.6 Nematerialno nagrajevanje

Z nagrajevanjem za doseganje dobrih ali nadpovprečnih rezultatov zaposlenim damo vedeti, da cenimo njihov trud in delo. Vsaka organizacija lahko, glede na svoje finančne zmožnosti, izbere različne načine nagrajevanja.

Kljub temu, da je denar eden izmed najvplivnejših motivacijskih sredstev (Dimovski in drugi 2005, 256), menim da materialno nagrajevanje dosega svoj namen do določene točke, saj posamezniku omogoča finančno varnost, nato pa začnejo prevladovati osebni interesi (glej tudi Ilič 2004, 194). Bolj kot finančne nagrade postane pomembno nematerialno nagrajevanje: samostojnost pri delu, napredovanje, opolnomočenje ipd. (glej tudi Gruban 2007).

Včasih je lahko nematerialna nagrada boljša kot denar. Pohvale in osebne geste lahko zaposlene veliko bolj motivirajo. Nelson (1994, 2) predlaga nekaj primerov nematerialnega nagrajevanja:

1. vodstvo / menedžerji osebno čestitajo zaposlenim za dobro opravljeno delo,
2. vodstvo napiše osebno čestitko / pohvalo o dobrem delu,
3. organizacija rezultate / dosežke uporablja kot podlago za promocijo,
4. menedžerji prepoznajo posameznike z dobrimi rezultati,

5. menedžerji organizirajo motivacijske sestanke za proslavljanje uspeha.

4.7 Vpliv nagrajevanja na uspešnost podjetja

Nagrajevanje delavcev in uspešnost podjetja sta soodvisna. Nagrajevalni sistem ima vpliv na blagovno znamko delodajalca. Slednja je v boju za najboljše kadre ključna, pri čemer naj ne bi veljalo pravilo, da so v procesu izbire delavcev pod drobnogledom le kandidati, ampak tudi organizacija. Z dobrim nagrajevalnim sistemom so podjetja lahko privlačna za mlade, visoko izobražene kadre. Z načinom nagrajevanja organizacija tudi sporoča, kaj pričakuje od svojih zaposlenih. Posamezniki, ki jim nista pomembna uspeh in napredovanje, se verjetno ne bodo zaposlili v organizaciji, kjer je poudarek plače na variabilnem delu, torej je odvisen od uspešnosti posameznika. Navsezadnje pa je sistem nagrajevanja nekakšno »gonilno sredstvo«, ki motivira posameznike, da dosegajo boljše rezultate ter so se pripravljene dodatno izobraževati in usposabljeni (glej tudi Franca in Lobnikar 2008, 49; Zupan 2009a, 532).

5 PLAČE IN NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV

V globalnem poslovanju in zaostrenih ekonomskih razmerah (gospodarska kriza, naraščajoča brezposelnost, zmanjšanje agregatnega povpraševanja) je prodaja postala eno izmed težjih opravil. Podobno kot delodajalci, ki se srečujejo z bojem za talente, se prodajalci soočajo z bojem za kupce. Zato v prodaji ni pomembno le ustvarjanje dobička, ampak tudi pridobivanje strank in doseganje njihovega zadovoljstva (Zupan 2001, 257).

Na nagrajevanje prodajalcev vplivajo štirje dejavniki:

1. Značilnosti zaposlenih, za katere v povprečju velja, da denarne nagrade bolj preferirajo kot druge poklicne skupine in zato je pri sistemu nagrajevanja večji poudarek na le teh.
2. Tržna strategija – razmerje med obsegom prodaje in ustvarjenim dobičkom na eni strani ter zadovoljstvo kupcev na drugi strani.
3. Tržna cena oziroma kako plačujejo tekmeci.

4. Vrsta proizvodov in storitev, ki se prodajajo (potrebna znanja in spretnosti ter vpliv prodajalca na uspešno prodajo, glej tabelo 5.1) (ibid., 257).

Tabela 5.1: Sestava plač prodajalcev, glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve

		Neposredni vpliv prodajalca na prodajo	
		Velik	Majhen
Koliko posebnih znanj, ki jih težko dobimo na trgu dela, je potrebnih za uspešno prodajo.	Veliko	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce, in možnost visokih nagrad, ki jih spodbujajo	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce. Nagrade so manj pomembne
	Malo	Nižja začetna plača, toda visoke nagrade za uspešno delo	Pretežno le osnovna plača. Nagrade so manj pomembne

Vir: Zupan (2001, 258).

Pri variabilnem delu nagrajevanja prodajalcev lahko uporabimo nagrajevanje po aktivnostih ali po rezultatu. Variabilno nagrajevanje po aktivnostih deluje po sistemu »bolj si dejaven, več zasluži«. Prednost takšnega načina nagrajevanja je predvsem v možnosti načrtovanja posameznikovih dejavnosti in vplivanja na lastno uspešnost. Pomanjkljivosti se kažejo v izbiri dejavnosti, ki bodo nagrajene in na kakšen način bodo merjene. Zaradi različnih mnenj in pričakovanj lahko posamezniki takšno nagrajevanje dojemajo kot nepošteno. Po drugi strani pa se variabilno nagrajevanje po rezultatih obnese pri prodajalcih, katerih motivacija je čim večji zaslužek. Prodajalci so pri svojem delu bolj svobodni, kreativni in si lahko sami razporejajo delovni čas. Slaba stran nagrajevanja po rezultatih so sezonska nihanja prodaje, ki pri prodajalcih sprožijo nezadovoljstvo (Širca 2006).

Med programi, ki nagradijo uspešnost posameznika, so znani **sistemi provizij** oziroma odstotek ustvarjenega prometa, kjer je nagrada odvisna od tega, koliko prodaj. Pri tem sistemu običajno ni postavljenih zgornjih meja, kar je lahko neugodno z vidika obvladovanja stroškov za plače. Program je primeren za prodajalce, ki imajo neposreden vpliv na prodajo (na primer zavarovalni zastopniki). Eden izmed možnih načinov nagrajevanja prodajalcev je tudi program prodajnih kvot, povezan z doseganjem načrtovanih prodajnih ciljev. Prednosti tega programa so, da lahko cilje prilagodimo vrstam izdelkov in kupcev ter trgom, vendar

moramo te zelo dobro poznati. V času hitrih sprememb pa je to zelo težko, zato je nagrajevanje po tem programu vprašljivo (Zupan 2001, 258–259).

6 POSLOVNA USPEŠNOST

Vedenje zaposlenih, njihova uspešnost in učinkovitost ter delovanje in razvijanje zaposlenih vpliva na uspešnost celotne organizacije, ki je v veliki meri odvisna od človeškega kapitala, torej zaposlenih (Mihalič 2007, 16–17). Ljudje s svojim znanjem in idejami lahko pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja. Naloga vodij pa je, da človeške potenciale razvijajo in v največji meri uporabijo pri svojem delu (Svetlik in Zupan 2009, 42).

V podjetju je pomembno usmeriti energijo vseh zaposlenih k razvijanju na treh ključnih področjih uspešnosti: področje produktivnosti, odnosov in kakovosti. Ključni cilji so, da se zagotavlja produktivnost na vseh ravneh podjetja, da se dobro skrbi za notranje in zunanje odnose ter da se nadzoruje kakovost izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Vsa tri področja so medsebojno povezana in soodvisna. Neuspeh na enem področju se pozna na ostalih dveh (Møller 1995, 17).

»Podjetje je človeška organizacija, katere uspeh ali poraz temelji na kakovosti ljudi, ki sodelujejo pri njenem poslovanju.« (Drucker v Svetlik in Zupan 2009, 46).

Pomembno je razlikovanje med pojmom uspešnost in učinkovitost. Uspešnost povezujemo z doseganjem zastavljenih ciljev, učinkovitost pa z doseganjem ekonomskih učinkov (Etizioni v Svetlik in Zupan 2009, 133). Po mnenju Rozmana je uspešnost gospodarske družbe merjenja z dobičkonosnostjo. Le to je razmerje med dobički in vlaganji, medtem ko je učinkovitost razmerje med učinkom in zanj potrebnimi vložki (Rozman 2002, 51).

Danes poslovne uspešnosti podjetja ne merimo več le z računovodskimi in finančnimi kazalniki. Uspešnost poslovanja je pomembna tudi z vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Finančni cilji so povezani z donosnostjo (npr. s prihodki od poslovanja). Znotraj poslovanja s strankami so pomembni zadovoljstvo strank, ohranjanje in pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih. Notranji poslovni procesi obsegajo ponudbe za obdržanje in pritegnitev strank ter za izpolnitev pričakovanj glede visokih finančnih donosov s strani delničarjev. Zadnji vidik poslovne uspešnosti se nanaša na učenje in rast, kamor spadajo

usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov, zadovoljstvo zaposlenih in njihova fluktuacija (Dimovski in drugi 2005, 338–340).

Sistem kadrovanja pri pridobivanju in selekciji kadrov igra pomembno vlogo pri uspešnosti zaposlenih. Je njeno izhodišče, saj bodo le ljudje z ustreznimi zmožnostmi in motivacijo lahko dosegali pričakovane rezultate (Zupan 2009b, 417).

7 ŠTUDIJA PRIMERA: Linea Directa d. o. o.

7.1 Osnovni podatki

Linea Directa d. o. o. je del skupine Studio Moderna, ki je na slovenskem trgu prisotna od februarja 2006. Linea Directa d. o. o. ima poslovalnice v 7 državah (Češki, Madžarski, Poljski, Romuniji, Rusiji, Slovaški in Sloveniji). Linea Directa d. o. o. opravlja storitve kadrovanja za Studio Moderna. Studio Moderna je na nek način »outsourcala« (najela) klicni center Linea Directa d. o. o. Ko kličejo kupci Studio Moderna, se oglasi agent Linee Directe d. o. o. (Ferlic 2009).

V Linei Directi d. o. o. svoje storitve delijo na upravljanje s podatki, rešitve z rezultati in kakovostne storitve. Upravljanje s podatki zajema natančno bazo podatkov kupcev naročnikov Linee Directe d. o. o., zajem ter posodobitev in preverjanje podatkov, gostovanje in vzdrževanje baze podatkov, laboratorij podatkov ter posredovanje in izbor seznamov. V rešitvah z rezultati ponujajo storitve oblikovanja bistvenih značilnosti in raziskave, programe pridobivanja kupcev, večkanalne programe poslovnih partnerjev, programe rasti vrednosti kupcev, programe skrbi za kupce in navigator⁷. Pri kakovostnih storitvah ponujajo dohodno komunikacijo, odhodno komunikacijo in telemarketing, neposredno oglaševanje (Lettershop) ter sprejem, pakiranje in pošiljanje izdelkov, obdelavo plačil in ustvarjalne storitve (Linea Directa Communications 2009).

⁷ Program Navigator je orodje za ustvarjanje in vzorčenje seznamov. S pomočjo prijaznih metod vzorčenja se pridobi sveže in točne podatke o skupini 60.000 študentov (univerzitetni študenti v vseh univerzitetnih mestih). Odzivi vsebujejo ključne podatke kot so naslov elektronske pošte, naslov, mobilni telefon in podatki o načinu življenja ter nakupovalnih navadah. Naročniki lahko pri vzorčenju sodelujejo ali pa podatke pozneje najamejo za spremljanje po meri izdelanih interaktivnih akcij (Linea Directa 2009).

Značilnost podjetja Linea Directa d. o. o. je konkurenčna prednost pred ostalimi agencijami za direktni marketing⁸, saj svoje rešitve in storitve ponujajo v celotni srednje in vzhodnoevropski regiji, natančneje v 20-ih državah, kjer kupce svojih naročnikov nagovorijo v njihovem / lokalnem jeziku.

7.2 Pregled poslovanja

V tem poglavju je prikazan pregled poslovanja za Lineo Directo d.o.o., ustanovljeno 22.12.2005.

Tabela 7.1⁹: Pregled poslovanja Linee Directe d.o.o.

Leto	2005	2006	2007	2008
Zaposlenih	0	25	46	50
Skupni prihodki	0	1.489.672	2.597.096	2.665.520
Dodana vrednost	0	462.223	1.044.628	1.096.436
Dobiček/Izguba pred davki	0	-132.641	-329.311	-595.029
Čisti dobiček/izguba	0	-129.770	-328.578	-596.779
Sredstva	8.766	587.485	1.222.824	861.144
Kapital	8.766	-121.007	-449.585	-591.364

Vir: IPIS (2009).

Prihodki od prodaje že od ustanovitve naraščajo, s tem da je v prvih dveh letih poslovanja rast bila skokovita in se je nato postopoma umirila. Enako se je zgodilo z dodano vrednostjo, ki je v zadnjih letih naraščala, ampak komaj znatno. Nasprotno se je izguba povečala. Po navedenih kazalcih je podjetje delno uspešno¹⁰ (dobiček je samo eden izmed njih). Vzroke

⁸ Direktni marketing je oblika marketinga, kjer se izdelke ali storitve prodaja končnemu kupcu neposredno, torej brez posrednikov. Njegovi ključni značilnosti sta takojšen odziv potencialnega kupca in uporaba baz podatkov o kupcih (Rolih 2001).

⁹ Podatki so prikazani v 1 EUR.

¹⁰ Pri pregledu poslovanja je smotno, da razlikujemo kazalnike učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Učinkovitost je notranja značilnost organizacije, povezana z doseganjem zastavljenih ciljev v določenem obdobju, medtem ko je uspešnost zunanja značilnost organizacije (razmerje med inputi in outputi). Obstajajo primeri, ko je organizacija učinkovita, vendar je neuspešna na trgu, saj zaradi različnih razlogov za svoje storitve ali proizvode ne dosega primernih prodajnih cen. Na drugi strani pa so neučinkovite organizacije, ki so na trgu uspešne zaradi monopolističnega položaja (Turk 2006, 247).

lahko najdemo v previsokih stroških, izrednih ali finančnih odhodkih, odpisih in morda v prikrivanju dobička. Neuspešnost je lahko zgolj začasne narave, na znesek izgube pa tudi vpliva izbrana metoda vrednotenja poslovnih učinkov.

7.3 Področje analize

Empirični del diplomskega dela sem opravljala v podjetju Linea Directa d. o. o., katerega glavna dejavnost so klicni centri in z njimi povezani agenti, ki so gonilna sila podjetja. Zato je pri izbiri le teh pomembna natančnost, kajti zgolj posamezniki, ki posedujejo točno določene kompetence (komunikacijske sposobnosti, prodajne sposobnosti itd.), lahko opravljajo delo agenta. Zato je za poslovno uspešnost Linee Directe d. o. o. izrednega pomena pravilno kadrovanje, previdnost pri izbiri in selekciji kadrov, kontinuirano izobraževanje in usposabljanje agentov ter pravilna izbira sistema nagrajevanja.

Podjetje je v zadnjem času imelo težave s preveliko fluktuacijo agentov, predvsem zaposlenih študentov. Glavni izziv organizaciji zato predstavlja dobro pripravljen uvajalni program za nove zaposlene in primeren nagrajevalni sistem za motivacijo.

7.4 Problem pridobivanja agentov v Linei Directi d. o. o.

V Linei Directi d. o. o. je bilo marca 2009 zaposlenih 100 agentov. Fluktuacija za podjetje predstavlja strošek, saj morajo nenehno uvajati nove agente, posledično se porabi veliko čas in energije, pa tudi rezultati so slabši. Agenti so ključni zaposleni v podjetju, kljub temu pa so najnižje na hierarhični lestvici (Ferlic 2009).

Od avgusta 2008 so začeli z novimi selekcijskimi postopki pri naboru kandidatov¹¹. Napaka, ki so jo pogosto napravili pri selekciji in izboru kandidatov je bila ta, da so izvajali individualne razgovore z vsakim kandidatom. To jim je vzelo preveč časa, na koncu pa se je izkazalo, da polovica kandidatov sploh ni bila primerna (ibid. 2009).

¹¹ Kandidati se morajo v selekcijskem postopku »prebiti« skozi naslednja sista: življenjepisi, telefonski intervju, ocenjevalni center in uvajalni trening.

7.5 Kadrovska sestava agentov

V podjetju je bilo marca 2009 zaposleno 80 % študentov in 20 % redno zaposlenih. Povprečna starost agentov je bila 23 let. V klicnem centru dajejo poudarek na zaposlovanju študentov predvsem iz dveh razlogov. Prvi razlog so nižji stroški zaposlovanja, drugi pa ta, da so študentje bolj fleksibilni glede delovnega časa. Klicni center deluje od ponedeljka do nedelje, in navadno študentje nimajo težav zaradi takšnega delovnika. Problem pri starejših kandidatih je, da niso dovolj računalniško izobraženi, hitri (ko prodajalec s stranko komunicira po telefonu, mora še istočasno vnašati podatke v računalnik) in se tudi dlje uvajajo (Ferlic 2009).

7.6 Nagrajevalni sistem v Linei Directi d. o. o.

7.6.1 Programi nagrajevanja¹²

Plača zaposlenih agentov je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela. Slednji je pomemben predvsem za motiviranje zaposlenih, da dosežejo določene rezultate (opravijo zadostno število klicev, prodajo čim več izdelkov ipd.). V Linei Directi d. o. o. imajo različne metode in načine za doseganje čim večjega variabilnega dela. Pri outbound¹³ nagrajevanju agentov poznajo nagrajevanje ATT (actual talking time), nagrajevanje vrednosti na urno postavko ter nagrajevanje vezano na zvestobo. Pri metodi ATT morata biti izpolnjena dva pogoja: 1 naročilo in 25 min dejanskega pogovora. Agentu se nagrada obračuna, če dosega oba kriterija, nagrajeno je skupno število naročil na koncu meseca. Pri tej metodi je pomemben dejanski čas pogovora, saj s tem želijo zaščititi podjetje pred prevelikimi stroški (npr. agent, ki ima srečo in zelo drag izdelek proda s prvim klicem). Vsak agent naj bi opravil 20 – 30 klicev na uro (minimalna norma). Če opravi več klicev, ni dodatno plačan oziroma nagrajen. Če jih opravi manj, ni sankcioniran. Mentor ga opozori ter ga tudi skuša pripraviti in motivirati, da bi dosegel normo. Nagrajevanje **vrednosti na urno postavko** je metoda, pri kateri so izdelki umeščeni v vrednostni razred (provizija po nagrajevalni lestvici). Agentu se na koncu meseca sešteje vrednost prodanih izdelkov ter se deli z njegovimi delovnimi urami. Vrednost

¹² Gre za programe nagrajevanja, ki so bili v podjetju uporabljeni v mesecu maju.

¹³ Inbond klici se nanašajo na sprejemanje klicev, outbound pa na klicanje navzven.

količnika je osnova za ceno delovne ure. V podjetju poznajo tudi **nagrajevanje vezano na zvestobo**. Posamezniki, zaposleni več kot tri mesece, dobijo pri četrti plači od variabilnega dela še dodatnih 12,5 %, po deveti plači pa 25 % od variabilnega dela. Agenti lahko variabilni del plače pridobijo tudi z **navzkrižno prodajo**. Pri outbound klicih poznajo še programe nagrad na **zaključeno anketo (be to be projekti)**. Pri teh projektih agenti kličejo druga podjetja. Določen procent proračuna (budget), ki ga dajo klienti, dobi tudi agent, kot nagrado za uspešno zaključeno anketo (Hadžič 2009, Lanjšček 2009).

7.6.2 Finančne vs. nefinančne nagrade

V podjetju dajejo večji poudarek finančnim nagradam. Programe nefinančnega nagrajevanja uporabljajo predvsem za najboljše agente z dosežki, rezultati in izkušnjami. Nagrade so lahko izdelek (top shop, dormeo) ali krajše potovanje, boni za savne ipd. Najboljše agente skušajo motivirati, da povečajo število naročil, z zbiranjem točk. Vsako naročilo agentu prinese točko. Ko zbere 250 ali 600 točk, dobi bone v določeni vrednosti za nakup izdelkov iz klub kataloga. Za popestritev dela organizirajo tudi tekmovanja v prodaji specifičnega izdelka (Hadžič 2009).

Poleg finančnega in nefinančnega nagrajevanja za motivacijo uporabljajo še nematerialno nagrajevanje v obliki seminarjev, javnih pohval in možnosti napredovanja. Seminarji zajemajo tečaje angleščine in delavnice / seminarje za prodajalce, v katere so vključeni zgolj mentorji in vodje. V agente ne vlagajo, saj je za njih značilna prevelika fluktuacija. Mentorji naj bi znanje, ki ga dobijo na seminarju, nato prenašali na agente (Hadžič 2009).

Napredovanje poteka po lestvici, od agenta do CMC menedžerja¹⁴. Agenti so najnižji člen v hierarhiji. Najuspešnejši so opaženi s strani vodij in imajo možnost napredovanja v mentorje in nadalje v supervizorje / vodje. Najvišje v hierarhiji sta vodja ključnih strank in CMC menedžer (Lanjšček 2009).

Agenti so deležni tako ustnih kot javnih pohval na mesečnih sestankih. Pridobijo lahko tudi posebno titulo, naziv agent meseca / tedna (ibid.).

¹⁴ CMC je center za upravljanje s strankami.

7.6.3 Razmerje med variabilnim in fiksnim delom

V podjetju sta načeloma fiksni in variabilni del plače enaka. Izjeme so pri nadpovprečno uspešnih agentih, pri katerih je lahko variabilni del plače tudi do 80 % in manj uspešnih agentih s prevladujočim fiksnim delom plače (60 %) (Hadžič 2009).

7.6.4 Skupinsko vs. individualno nagrajevanje

V podjetju Linea Directa d. o. o. dajejo poudarek na individualnem nagrajevanju. V klicnem centru Koper, kjer je več agentov, imajo tudi skupinsko nagrajevanje. Vsak mentor / supervizor ima svojo skupino (do 10 sodelavcev), ki tekmujejo z ostalimi skupinami, katera bo mesečno prodala največ izdelkov. Najboljša skupina dobi manjšo vsoto denarja, ki ga nekaj časa zbirajo, na koncu pa ga običajno porabijo za družabne dogodke, piknike ipd. (Hadžič 2009).

7.7 Izobraževanje agentov

V podjetju so zagovorniki kontinuiranega izobraževanja. Vsi pogovori agentov se snemajo, naloga mentorja je, da dialoge posluša. Takšen način dela je zelo zanimiv in tudi produktiven. Agenti imajo namreč priložnost, da se iz napak učijo in tudi prisotnost mentorja jim je v pomoč pri usmerjanju. Mentor in agenti imajo briefing sestanke¹⁵ na tedenski oziroma mesečni ravni, odvisno od razpoložljivega časa. Tovrstni sestanki potekajo pred delom (če agent sliši kritike pred delom, lahko izgubi motivacijo za delo), med delom in po delu, kjer se poslušajo dialogi. Poslušanje je skupinsko, izjemoma tudi individualno (preprečevanje zadrege posameznika). Vse to počnejo z namenom, da ugotovijo, kje so napake in da pripravijo izboljšave. Problem predstavlja pomanjkanje časa mentorjev (mentor posluša 10 dialogov, vodja projektov 4). Načeloma so takšne evidence dnevne oziroma tedenske (Hadžič 2009).

Vsak dan so obvezni 15 minutni briefing sestanki, kjer obravnavajo novosti, stalne napake in predstavijo nove izdelke. Sestanki skupin so na mesečni ravni (Lanjšček 2009).

¹⁵ Gre za kratke in jedrnathe sestanke, kjer se sporočijo aktualne informacije.

Agenti pri svojem delu uporabljajo poseben program, in sicer pro cat¹⁶, s katerim se seznanijo na uvajalnem treningu.

Načeloma vsa izobraževanja potekajo le v okviru podjetja, zaposleni pa imajo na voljo tudi intranet, z natančnimi opisi vseh izdelkov s pomembnimi osnovnimi informacijami (cena, mere). Na intranetu se prav tako nahajajo kontakti zaposlenih in razna obvestila. Gre za zelo praktičen pripomoček, kjer se nahajajo vse pomembne informacije na enem mestu in njegova uporaba je s strani agentov zelo razširjena.

7.7.1 Uvajanje agentov – trening

Trening vzame precej časa mentorjem, ki uvajajo ljudi, kot tudi direktorju, ki na vsakem treningu na kratko predstavi podjetje. Trening traja od 3 do 5 dni. Direktor jim predstavi podjetje, pravila agentov, spoznajo izdelke in celotno ekipo (vodjo klicnega centra, vodjo projekta itd.). Na uvajanju se preizkusijo v veščinah v klicanja. Kličejo se med seboj, kličejo vodjo in se s tem kar najbolje pripravijo za klice v realnih situacijah. Po treningu sledi še zadnja, tretja selekcija. Nekateri kandidati sami ugotovijo, da to delo ni zanje, primerni pa ostanejo (Ferlic 2009).

Na uvajalnem treningu kandidati dobijo tudi potrebna gradiva / skripte, ki so jim v pomoč pri hitrejšem uvajanju v delo. Seznanijo se s ključnimi fazami telefonske prodaje, delovnimi pravili in pravili vedenja, predstavitvami izdelkov in telefonskim bontonom.

7.7.2 Svetovalci vs. prodajalci

V Linei Directi d. o. o. poudarjajo, da agenti niso prodajalci, ampak svetovalci. Tracy (Tracy 1997, 41–42) prav tako navaja, da se imajo uspešni prodajalci za svetovalce. So sposobni aktivno poslušati, so usmerjeni v razumevanje strankinih okoliščin, predvsem pa veliko časa vložijo v učenje o izdelkih in storitvah, ki jih ponujajo. Poznajo tudi prednosti in slabosti vsega, kar ponujajo.

¹⁶ Pro cat je program, ki ga agenti uporabljajo pri svojem delu – za naročanje, klicanje (baza strank), izpolnjevanje ankete o statusih klicev (ali se je določena stranka oglasila na telefon ali ne; če se ni, gre nazaj v program, sicer je anketa zaključena in se stranke ne kliče več).

8 PRIPROČILA

V tem poglavju sem oblikovala ključna priporočila vodstvu in agentom.

1. Zunanja in notranja izobraževanja

Ker so pri delu agenta ključne nekatere posebne lastnosti, predvsem prodajne sposobnosti, bi vodstvu priporočila, da omogočajo agentom čim več izobraževanj (delavnice, seminarje itd.), kjer bi se lahko usposabljali in izpopolnjevali v komunikacijskih veščinah, prodajnih sposobnostih in drugih kompetencah, pomembnih za delo agenta.

2. Uvajalni program

Podjetju bi priporočila tudi dobro pripravljen uvajalni program za že izbrane kandidate, ki bi jim omogočil, da v krajšem času dosežejo pričakovano storilnost. S tem bi se znižala tudi fluktuacija.

3. Samorazvoj agentov

Na področju izobraževanja bi agentom priporočila samorazvoj oziroma samoizobraževanje¹⁷, če menijo, da jim podjetje ne nudi tega v zadostni meri. Prva faza takšnega učenja je lahko že posnemanje (učenje od najboljših), bodisi od sodelavcev z rezultati in izkušnjami, bodisi od nadrejenih. Obstaja tudi ogromno knjig in avdiokaset o prodaji. Podjetju bi priporočila uvedbo knjižnice, intranet z imeniki znanja, kjer bi bili tudi profili najboljših agentov iz vseh klicnih centrov in posnetki dialogov na lokalni ravni.

Dober agent naj bi poznal osnovne informacije o podjetju, v katerem dela in za katerega dela. Naloga vodstva je, da zaposlene informira, seveda pa lahko veliko naredijo tudi agenti sami, npr. brskanje po spletu. Osnovne informacije o podjetju zajemajo zgodovino podjetja, (ne)uspehe, vizijo in poslanstvo, cilje, načrte za prihodnost, vrednote podjetja, organizacijsko strukturo, izdelke in storitve, največje stranke, kje vse so podružnice podjetja, kako veliko je podjetje. Poleg znanja o izdelkih, storitvah in znanja o podjetju je pomembno tudi znanje o tržišču, konkurenci. Znanje o konkurenci obsega poznavanje konkurenta, kakšne so prednosti izdelkov in storitev, ki jih ponujajo, pred izdelki konkurentov, kaj imajo konkurenti boljše.

¹⁷ Ali kot pravi Ziglar (Ziglar 2000, 31): »V prodaji Vam ni treba čakati na napredek, saj vi poskrbite, da bo šlo na bolje.«

Znati morajo prepričati stranke, zakaj so najboljši in najti argumente na možne ugovore (Tracy 1997).

Agenti, ki poskrbijo, da imajo nova znanja o izdelkih, ki jih prodajajo, lahko s svojimi komunikacijskimi spretnostmi to znanje tudi podajo naprej in si zagotovijo občutek varnosti, ne glede na okoliščino, v kateri se bodo znašli (Ziglar 2000, 28).

4. Ustrezen nabor kandidatov

Glede na to, da se v podjetju soočajo s fluktuacijo, predvsem zaradi kadrovske sestave, bi problem lahko rešili z zmanjšanjem zaposlovanja študentov.

Zavod za zaposlovanje bi lahko bil primeren vir pridobivanja kandidatov. Med delodajalci imajo zavodi za zaposlovanje negativno oznako, saj pogosto razpolagajo z nekvalificiranimi kadri. Glede na razmere na trgu delovne sile (povečan obseg odpuščanja), zavodi sedaj lahko ponudijo tudi večje število kandidatov z določenimi kompetencami, veščinami in znanji. V dobi fleksibilnega zaposlovanja je na trgu tudi dovolj mladih, z izobrazbo ali brez, ki so težje zaposljivi.

Menim, da bi Linea Directa d. o. o. lahko razmere na trgu dela obrnila v svoj prid in zaposlila več sodelavcev za določen čas. Živimo namreč v obdobju, kjer mladim veliko pomeni prosti čas. Posledično je zato dosti študentov neodgovornih, veliko menjavajo organizacije in jih tudi lažje zapuščajo. Da bi Linea Directa d. o. o. zmanjšala stroške za kontinuirano uvajanje novih agentov, bi jih morala imeti več redno zaposlenih. Seveda pa se zavedam, da je finančni strošek za redno zaposlene večji in da je v Sloveniji praksa zaposlovanja študentov prav zaradi nižjih stroškov. Menim, da za podjetje to ni dolgoročna naložba, saj večina študentov, po koncu študija, organizacijo zapusti, le redki ostanejo. Verjetno se zato ne morejo s tolikšno mero identificirati s podjetjem kot nekdo, ki ima namen v podjetju graditi poslovno kariero. Po mnenju Zigarja (Ziglar 2000, 29) je v poklicu prodajalca tako velik osip, zaradi pomanjkanja zavezanosti temu poklicu.

Menim tudi, da je potencial vsakega posameznika povezan z izobrazbo in starostjo. Zato bi starejši kandidati z več izkušnjami lahko bili bolj storilni in produktivni pri svojem delu. Po drugi strani se strinjam z Dularjem (Dular 2007, 75), da za učinkovito opravljanje dela ni dovolj le dosežena stopnja strokovne izobrazbe. Nujna so seveda tudi druga znanja in veščine, ki jih zaposleni pridobijo pred zaposlitvijo, z usposabljanjem na delovnem mestu in s študijem ob delu.

5. Izbor kandidatov s samozavestjo in samospoštovanjem.

Strah je glavna ovira pri prodaji. Za delo agenta so potrebni ljudje, ki ne čutijo straha pred zavrnitvijo in se zavedajo, da zavrnitev ni osebna. Samospoštovanje je vir notranje moči. »Ljudje, ki imajo veliko samospoštovanja, imajo izjemno osebno moč in se dobro odrežejo pri vsem, česar se lotijo.« (Tracy 1997, 34).

6. Nadure

Pomanjkanje agentov bi lahko rešili z uvajanjem nadur tistim agentom, ki pri svojem delu dosegajo dobre rezultate.

7. Dobri medsebojni odnosi

V klicnem centru spodbujajo dobre medsebojne odnose, a v kolektivu, kjer so večinoma mladi, se starejši težko integrirajo. Agente skušajo obdržati, ne le s finančno stimulacijo, ampak tudi z dobrimi medsebojnimi odnosi. Pomembno je, da se zaposleni počutijo koristne, da lahko vplivajo na rezultate podjetja, da imajo možnosti izobraževanja (tako internega kot zunanjega). V podjetju imajo tudi »škatlo predlogov«, kamor lahko zaposleni oddajo svoje predloge, pohvale in kritike. Pomembno je, da se nadrejeni vedno potrudijo upoštevati predloge in se na jih odzovejo (Ferlic 2009).

Takšno pozitivno delovno okolje veliko prispeva k motivaciji in zaposlene lahko celo bolj motivira kot plača. Ocenjujem, da je to lahko motivacija zgolj za agente, ki so že v podjetju. Za nekoga, ki se prijavlja na prosto delovno mesto agenta in ki še ne pozna delovnega okolja, mu to ne more biti stimulacija. Zato menim, da bi se za nove kandidate morala povišati osnovna urna postavka. V podjetju so nizke osnovne plače in visoke stimulacije.

Vsemu navkljub pa menim, da Linea Directa d. o. o. dobro skrbi za zadovoljstvo, pozitivno delovno klimo, motiviranost in lojalnost svojih zaposlenih. Predvsem se mi zdi pomemben premik od tradicionalnih k novim metodam izbiranja kadrov za agente klicnega centra.

Omenjena priporočila niso ugodna s finančnega vidika, saj terjajo veliko vlaganja v posameznika. Posledično pa izobraževanja ne dosežejo svojega namena, če posameznik organizacijo zapusti. Ravno s tega vidika organizaciji priporočam bolj stabilno delovno silo (več redno zaposlenih). Študentsko delo je kratkoročne narave (tudi enomesečno) in zato bi Linea Directa d. o. o. morala uvesti ostrejšše selekcijske kriterije. Ti naj bi šli predvsem v smer iskanja ljudi, ki jih prodaja zanima, ki radi delajo z ljudmi, so sposobni soočanja s težkimi,

negativno nastrojenimi in nepotrpežljivimi strankami. Pri tem delovne izkušnje prav tako ne bi smele biti zanemarljive.

9 SKLEP

Na podlagi uporabljene metodologije in raziskovanja, sem prišla do sklepa, da agenti klicnega centra bolj preferirajo materialne kot nematerialne nagrade. Razlogi so sledeči:

1. gre za skupino poklicev, ki jo v osnovi bolj privlači materialno nagrajevanje,
2. največ agentov je študentov, ki so finančno šibka skupina in zato ima pri njih denar pomembnejšo vlogo
3. po Maslowovi teoriji potreb se ne morejo razviti višje potrebe (npr. samoaktualizacija), dokler niso zadovoljene osnovne fiziološke potrebe.

Pri pripravi diplomskega dela sem s pomočjo kvalitativnih metod in primerjave različnih teoretskih virov ugotovila, da nagrajevalni sistemi prodajalcev predstavljajo velik izziv mnogim organizacijam, katerih primarno dejavnost predstavlja prodaja. Vzroki se nahajajo v kompleksnosti variabilnega nagrajevanja, ki je pri prodajalcih veliko bolj izrazito. Ocenjujem, da ima prodajno osebje zaradi kompleksnega nagrajevanja pomanjkljiv vpogled v sestavo lastne plače. Zaradi tega se pojavlja nezadovoljstvo zaposlenih, ki sistem nagrajevanja dojema kot nepravilčen.

10 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1999. *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
2. Adler, S. Paul in Seok-Woo Kwon. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management review* 27 (1): 17–40.
3. Brečko, Daniela. 2007. Razvoj kariere v učeči se organizaciji. *Andragoška spoznanja* 13 (1): 58–72.
4. Collison, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV založba.
5. Čebulj, Nataša. 2007. Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5 (20): 29–32.
6. Černelič, Marja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 71–93. Maribor: Založba Pivec.
7. Damjan, Janez in Stane Možina. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dessler, Gary. 2003. *Human resources management: Gary Dessler*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
9. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
10. Dular, Boris. 2007. Znanje kot strateški element konkurenčne prednosti. *Andragoška spoznanja* 13 (1): 73–81.
11. Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (24): 49–53.

12. Gamble, Paul R. in John Blackwell. 2002. *Knowledge management: A state of the art guide*. London, Milford: Kogan Page.
13. Gruban, Brane. 2007. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje>. (3. julij 2009).
14. Ilič, Branko. 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174–202. Ljubljana: Sophia.
15. IPIS - Poslovni register Slovenije. 2009. Dostopno prek: <http://www1.ibon.com/ipis/index.html> (11. avgust 2009).
16. Linea Directa Communications. Dostopno prek: <http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=default> (3. julij 2009).
17. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Nelson, Bob. 2003. *The 1001 rewards & recognition fieldbook: the complete guide*. New York: Workman.
19. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
20. Maslow, Abraham Harold. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
21. Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
22. Møller, Claus. 1995. *Employeeeship: usmeritev energije vseh proti zmagam*. Hillerød, Ptuj: TMI Publishing.
23. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

24. Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Osterloh, Margit. 2007. Human resources management and knowledge creation. V *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, ur. Kazuo Ichijo in Ikujiro Nonaka, 158–175. New York: Oxford university press.
27. Rolih, Robert. 2001. Izkoristite moč direktnega marketinga. *Podjetnik* 10 (9): 20–22.
28. Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj menedžmenta. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.
29. Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55–69. Maribor: Založba Pivec.
30. Svetlik, Ivan. 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Širca, Erika. 2006. Nagrajevanje prodajalcev. *Podjetnik* 15 (8): 42–43.
33. Tracy, Brian. 1997. *Vrhunske prodajne strategije: preizkušeni sistem idej, pristopov in tehnik, ki jih uporabljajo najboljši prodajalci po vsem svetu*. Kranj: Vernar consulting.
34. Tracy, Brian in Janez Hudovernik. 2002. *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
35. Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

36. West, L. Vicky. 2006. Teaching written communication skills in professional selling: the cover letter. *Journal of market education* 28 (3): 205–217.
37. Wienclaw, Ruth A. 2008. Personal selling and sales management. *Research starters business*. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=103&sid=dbe4fba3-ff4a-4e19-8b5e-a1c47173005d%40sessionmgr104> (27. julij 2009).
38. Ziglar, Zig. 2000. *Ziglar o prodaji: priročnik za popolno profesionalno prodajo*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
39. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
40. --- 2009a. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. --- 2009b. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 409–466. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA A: Vprašalnik za Denisa Hadžića, vodjo klicnega centra v podjetju Linea Directa d. o. o. (Ljubljana 27. 5. 2009)

1. Kakšen je nagrajevalni sistem v vašem podjetju?
2. Kako je v podjetju z nematerialnim nagrajevanjem?
3. Ali je v podjetju zgolj prisotno individualno nagrajevanje ali tudi skupinsko?
4. Kakšno je razmerje med variabilnim in fiksnim delom?
5. Kako skrbite za izobraževanje agentov?

PRILOGA B: Vprašalnik za Matejo Lanjšček, finančno in HR administratorko v podjetju Linea Directa d. o. o. (Ljubljana 28. 5. 2009)

1. Kakšne programe nagrajevanja uporabljate za agente?
2. Katere oblike nematerialnega nagrajevanja imate?
3. Kako poteka uvajanje in izobraževanje agentov?

PRILOGA C: Vprašalnik za diplomirano sociologinjo Uršo Ferlic, mednarodno HR specialistko (Ljubljana 13. 3. 2009)

1. Kaj je glavna dejavnost LD?
2. Kako je povezana s Studio Moderno?
3. Kakšna je starostna kadrovska sestava agentov klicnega centra?
4. Vzroki za takšno nizko povprečno starost (23 let) agentov?
5. Kako agente motivirate?
6. Na kakšen način izbirate nove kadre za delo agenta? Kater kompetence so najpomembnejše?

7. Kako zgleda uvajalni dan / teden?
8. Glavni problemi, s katerimi se podjetje sooča?
9. Skoz katera »sita« (kroge ovir) morajo priti kandidati?