

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simon Urbanč

Vpliv motivacije na delovno uspešnost zaposlenih,
študija primera klicnega centra
Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simon Urbanč

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv motivacije na delovno uspešnost zaposlenih,
študija primera klicnega centra
Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Vpliv motivacije na delovno uspešnost zaposlenih, študija primera klicnega centra

Motivacija vpliva na delovno uspešnost posameznika in skupine, s tem se strinjajo tako strokovnjaki kot širša javnost. Vendar različne teorije motivacije različno opredeljujejo ključne motive za delo pri zaposlenih. Nekatere pripisujejo večji pomen denarju, druge upoštevajo še ostale dejavnike. V 21. stoletju je potrebno obravnavati tudi druge motivacijske prijeme in dognati, kateri bi lahko bili drugi nedenarni dejavniki, ki bi spodbujali zaposlene k večji delovni uspešnosti. Študija primera raziskuje, ali je denar edini in ključni dejavnik motivacije za delo agentov. V študiji je kvantitativno in kvalitativno prikazan primer kolektiva telefonskih agentov klicnega centra prodajno usmerjenega podjetja. Rezultat raziskave pokaže, da je denarno nagrajevanje ključno za spodbujanje motivacije in delovne uspešnosti večine agentov v klicnem centru Podjetja X, vendar ne za vse, kot tudi ne za vse ostale zaposlene v podjetju in nasploh. Pomembno je tudi nedenarno nagrajevanje in odnos do zaposlenih.

Ključne besede: motivacija, delovna uspešnost, plača, klicni center

The impact of motivation on working performance of the employees, case study of a call centre

Motivation affects working performance of an individual as well as a group. The experts and the public agree upon that. However different theories of motivation state different key motives for work of the individuals. Some give more value to money; others take other factors into consideration. In the 21st century it is crucial to review other motivational tools and also reconsider which non-financial factors could push employees towards bigger working performance. Case study research if financial recompensation is the only and crucial factor of motivation for call centre agents. In the case study, a call centre of a company stressed in sales is shown. The result of research has shown that financial recompensation for enlarging motivation and working performance for most of call centre agents of Company X, however not for all of them, as well as not for all of the employees in the company or in general for that matter. Non-financial rewards and top-down relationship toward employees is also important.

Key words: motivation, working performance, salary, call centre

1	UVOD.....	6
1.1	Opredelitev problema	6
1.2	Hipoteza in raziskovalno vprašanje.....	6
1.3	Metodologija in struktura	6
2	MOTIVACIJA IN TEORIJE MOTIVACIJE.....	8
2.1	Motivacija.....	8
2.2	Osnovna koncepta motivacije.....	8
2.3	Teorije motivacije.....	9
2.3.1	Instrumentalizem - Teorija ekonomske motivacije.....	9
2.3.2	Teorija opolnomočenja.....	9
2.3.3	Vsebinske teorije.....	10
2.3.3.1	Maslowova hierarhična teorija potreb.....	10
2.3.3.2	Alderferjeva teorija ERG	11
2.3.3.3	Teorija socialno pridobljenih potreb	11
2.3.3.4	Herzbergova teorija motivacije	12
2.3.4	Procesne teorije	13
2.3.4.1	Teorija pravičnosti.....	13
2.3.4.2	Teorija pričakovanja (Vroom).....	14
2.3.4.3	Teorija postavljanja ciljev	15
2.3.4.4	McGregorjevi teoriji X in Y	16
2.3.5	Teorija Z (Reddin).....	16
2.4	Motivacija in denar (plača).....	17
3	DELOVNA USPEŠNOST.....	19
4	VPLIV MOTIVACIJE NA DELOVNO USPEŠNOST	20
5	ŠTUDIJA PRIMERA KLICNEGA CENTRA PODJETJA X	21
5.1	Klicni center podjetja X.....	21
5.2	Selekcijski postopek Klicnega centra	21

5.3	Motivacijski prijemi Klicnega centra	22
5.3.1	Stimulacijski plačni sistem.....	22
5.3.2	Individualna obravnava agentov	22
5.3.3	Neformalno in formalno druženje agentov	23
5.3.4	Igre v klicnem centru, nematerialno nagrajevanje in tekmovalnost med agenti	23
5.3.5	Dnevno spodbujanje agentov med delom	25
5.3.6	Glasiilo Klicnega centra	25
5.4	Delovna uspešnost Klicnega centra	25
5.5	Intervju s tremi agenti Klicnega centra.....	27
5.6	Izsledki intervjujev	29
6	KRITIČNA REFLEKSIJA PRIMERA IN OSEBNE RAZISKAVE VPLIVA RAZLIČNIH FAKTORJEV MOTIVACIJE KLICNEGA CENTRA	31
7	PRIPOROČILO KLICNEMU CENTRU	32
8	SKLEP	33
	Literatura	35
	PRLOGA A: Intervju z agentom Klicnega centra, Rudijem.....	37
	PRILOGA B: Intervju z agentom Klicnega centra, Matjažem	40
	PRILOGA C: Intervju z agentko Klicnega centra, Adrijano	43
 SEZNAM SLIK IN TABEL		
	Slika 2.1: Prioritete zaposlenih pri delu	12
	Slika 2.2: Proces motivacije	13
	Slika 5.1: Odstotek CR po mesecih.....	26
	Slika 5.2: Gibanje CR in števila agentov po mesecih	27
	Tabela 5.1: Primerjava odgovorov treh intervjuvancev Klicnega centra.....	28

1 UVOD

Klicni centri in delo v njih sta novosti pretekle polovice stoletja, ki sta se pojavili z masovno uporabo telefonov. Delo v klicnem centru velja za monotono, nezaželeno, naporno, povedano krajše, za težko delo. Prodajalec opravlja delo prek telefona, kar je še težje kot v živo, saj je osebni kontakt omejen. Družba največkrat podcenjuje naravo dela prodajalcev, slednje pa bo potrebno spremeniti v družbah, kjer bodo prevladovale storitvene dejavnosti. Vsaka organizacija potrebuje dobrega prodajalca, da pa posameznik postane zares dober in uspešen, si mora tega tudi želei. Naloga kadrovske službe je med drugim poiskati pot, kako posameznika za to motivirati.

1.1 Opredelitev problema

Največkrat velja, da sta denar in plača edina motivatorja za delo, vsi drugi naj bi bili obrobne narave. V pričujočem diplomskem delu želim preučiti dejavnike motivacije zaposlenih, ki vplivajo na njihovo večjo delovno uspešnost.

1.2 Hipoteza in raziskovalno vprašanje

Osnovna hipoteza diplomskega dela pravi, da denar ni ključni dejavnik motivacije zaposlenih. Obstajajo tudi drugi dejavniki motivacije zaposlenih v podjetju, ki so pomembnejši. Slednje skušam v pričujočem diplomskem delu prikazati s teoretičnim pregledom literature in analizo klicnega centra Podjetja X.

Na podlagi študije primera klicnega centra želim pokazati, da obstajajo drugi dejavniki motivacije zaposlenih v podjetju, ki so pomembnejši od denarja, kar skušam prav tako prikazati s teoretičnim pregledom literature in analizo klicnega centra Podjetja X (v nadaljevanju Klicnega centra).

1.3 Metodologija in struktura

V diplomskem delu uporabljam deskriptivno metodo, s katero opisujem teorije motivacije, pojma motivacije in delovne uspešnosti ter povezavo med njima. V empiričnem delu raziskave uporabljam kvalitativno metodo poglobljenega intervjuja in tudi opazovanje z udeležbo, ki mi bo nadalje v pomoč pri kritični refleksiji.

V prvem delu želim pojasniti najbolj znane teorije motivacije in nekatere njihove kritike. Po kratki definiciji motivacije in obrazložitvi dveh osnovnih konceptov motivacije nadaljujem z opisom sledečih teorij motivacije: instrumentalizem oz. teorija ekonomske motivacije, teorija opolnomočenja, vsebinske teorije, procesne teorije, teoriji X in Y ter teorija Z. Pri vsaki teoriji

na kratko navajam, kako se realizirajo v Klicnem centru in skušam določiti njihovo primernost za sam Klicni center. Dodajam še teoretični okvir povezave med motivacijo in denarjem. Nato na kratko opisujem pojem delovne uspešnosti. Želim raziskati, kaj slednja dejansko pomeni in kaj jo sestavlja. V celotnem teoretičnem delu poskušam s pregledom različnih teorij motivacije in pojma delovne uspešnosti izluščiti spoznanja o motivaciji in delovni uspešnosti ter povezavo med njima. Skozi teoretični del se ves čas navezujem na denar in njegov vpliv na motivacijo zaposlenih.

Empirični del diplomskega dela zajema pregled delovne uspešnosti Klicnega centra, kjer sem dobro leto opravljal študentsko delo, najprej kot telefonski agent Klicnega centra, nato kot del operativnega centra Klicnega centra. V letu dni sem dobro spoznal, kaj je motivacija, in sicer z obeh strani subjektov podjetja, tako zaposlenega kot vodje. Slednje mi je olajšalo delo pri raziskavi, ali je denar in s tem plača res ključni dejavnik motivacije telefonskih agentov. Hipotezo želim preveriti z opisom Klicnega centra, njegovega selekcijskega postopka in tudi motivacijskih prijemov, ki jih uporabljajo za motiviranje telefonskih agentov pri delu danes. Prav tako me zanima uspešnost Klicnega centra od časa, ko je bila plača edini motivacijski prijem Klicnega centra, do končane raziskave v Klicnem centru (julij 2010). V tem poglavju prikazujem še izsledke treh poglobljenih intervjujev z agenti v Klicnem centru, v katerih poskušam ugotoviti, kateri so bili motivi njihovega prihoda v Klicni center in kakšni so trenutno njihovi motivi za delo.

Zatem podajam kritično refleksijo glede na tematiko. V kritični refleksiji dodajam svoje osebno dojemanje motivacije, delovne uspešnosti in povezanost med tema pojmomoma v Klicnem centru. Preveriti želim hipotezo, ali denar res ni ključni dejavnik motivacije zaposlenih. Na koncu na kratko dodajam še priporočila za Podjetje X o tem, kako nadaljevati na področju motiviranja agentov v Klicnem centru, da se bo njihova delovna uspešnost stopnjevala.

2 MOTIVACIJA IN TEORIJE MOTIVACIJE

2.1 Motivacija

Motivacijo lahko najširše definiramo kot “skupek energijskih sil, ki izvirajo tako iz notranjosti kot iz zunanosti posameznika. Te sile usmerjajo delovno obnašanje na ta način, da določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje” (Pinder v Anderson 2002, 53).

Motivacija z drugimi besedami zadeva moč in usmerjenost obnašanja in dejavnikov, ki vplivajo na to, da se ljudje obnašajo na določen način. Izraz motivacija se lahko nanaša na cilje posameznikov, na način, kako posameznik izbira cilje, in na način spreminjanja svojega obnašanja (Uhan 2000, 11).

Motiviranje sebe pomeni samostojno določitev cilja, ki ga posameznik želi doseči, nato pa se posameznik obnaša in deluje v smeri doseganja tega cilja. Pri motiviranju drugih ljudi gre za to, da želimo ljudi usmeriti v našo želeno smer, kjer bi dosegli rezultat. Motivaciji lahko rečemo tudi ciljno zastavljeno obnašanje, saj ljudje sledijo dejanjem, za katera pričakujejo dosego zastavljenega cilja oziroma nagradi, ki zadovoljuje njihove potrebe ali želje (Armstrong 2009, 317).

Vsak človek pa je vseeno edinstveno bitje z lastnim genetskim zapisom, osebnostjo, izkušnjami, interesi, vrednotami, sposobnostmi, željami in potrebami. Preko socializacije je vpet v družbeno okolje z lastno kulturo, običaji, zahtevami, normami. Vse to nakazuje, da je dejavnikov, ki utegnejo vplivati na človeško delovanje, ogromno. To, kar za delo nekoga motivira, lahko drugega od dela odvrne (Uhan 2000, 11-13).

2.2 Osnovna koncepta motivacije

Po Armstrongu (2010) obstajata dve vrsti motivacije; notranja in zunanja. Notranja motivacija nastane iz notranjih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo obnašanje. Tu zunanja pobuda ni prisotna. Vzrok za notranjo motivacijo v službi je lahko občutek pomembnosti, zanimivosti in izzivov dela, ki ga posameznik opravlja. Pomembni sta tudi samostojnost in neodvisnost pri delu, ki vse naštetu še spodbujata ter omogočata uporabo in razvoj lastnih kompetenc. Notranjo motivacijo lahko spodbudimo z dodelitvijo določenih lastnosti delovnemu mestu. Po Katzu (v Armstrong 2009, 318) mora delovno mesto obsegati dovolj raznolikosti, kompleksnosti, izzivov in veščin, da se delavec lahko angažira. Notranja motivacija je dolgotrajne narave (Armstrong 2009, 318). Nagrade, ki spodbujajo notranjo motivacijo so cenjeni rezultati delavca, občutki zadovoljstva po opravljenem delu ali dosežku in občutek

sposobnosti oz. kompetentnosti (Boddy 2008, 511). Zunanja motivacija pa je pojav, ko so opravljene aktivnosti ljudem in za ljudi zavoljo njihove motiviranosti. Zunanji motivatorji imajo trenuten in močan učinek, ki pa ni nujno dolgotrajen (Armstrong 2009, 319). Nagrade, ki spodbujajo zunanjo motivacijo so ločene od dela samega. Zunanji motivatorji so lahko na primer povišica plače, napredovanje, razne denarne in nedelarne nagrade ter kazni, kritika, disciplinski postopek, ipd. (Boddy 2008, 511).

2.3 Teorije motivacije

2.3.1 Instrumentalizem - Teorija ekonomske motivacije

Ta teorija je najenostavnejša in pravi, da je vsako človekovo delovanje opravljeno z namenom, da vodi do želenega rezultata, ki je nagrada. Instrumentalizem temelji na racionalizaciji dela. Ljudje po tej teoriji torej delajo samo za denar¹. Taylor (1911) zagovarja idejo, da je v dolgem časovnem obdobju nemogoče pripraviti delavca do nadpovprečne učinkovitosti, če mu ne zagotavljaš povečanega plačila. Tovrsten način motivacije se uporablja še danes in je pod določenimi pogoji lahko tudi zelo uspešen (Uhan 2000, 22). Temelji izključno na osnovi zunanjega nadzora in ne upošteva številnih človeških potreb. Prav tako ne upošteva dejstva, da je formalni nadzor lahko resno prizadet s strani neformalnih odnosov med delavci (Armstrong 2009, 320-322).

Teorija ustreza predvsem trem skupinam delavcev: delavcem z nizkimi zaslučki, mladim delavcem, ki si ustvarjajo dom in družino zaradi velikih potreb in materialistom v potrošniški družbi (ljudje, ki so jim materialne dobrine smisel življenja) (Uhan 2000, 22).

Tu vidimo, da je tovrstna teorija preživeta in popolnoma neprimerna pri delu telefonskega agenta v klicnem centru. Agentje potrebujejo več kot le racionalizacijo in optimizacijo dela, saj lahko pride do pojava odtujenosti delavcev. O slednjem priča primer Matjaža, ki pravi, da ga motivira le plača, pa vendar mu je uspešnost padla in je dandanes v povprečnih prodajnih številkah. Taylorjev instrumentalizem tako ni primerna teorija za klicni center.

2.3.2 Teorija opolnomočenja

Teorija, ki jo je razvil Hull (1951) pravi, da uspeh pri doseganju ciljev in nagrad osebi daje pozitiven povod za uspešno obnašanje, kar se pokaže pri naslednjem pojavu podobne potrebe. Močnejše, očitnejše in pogostejše kot je opolnomočenje, večja je verjetnost ponovitve

¹ Teorija ima koreninah že v drugi polovici 19. stoletja, zgledovala pa se je po metodah znanstvenega menedžmenta Taylorja.

želenega dejanja. Kasneje lahko dejanje postane nezavedno. Koncept gre v smer dejstva, da se ljudje obnašamo na način, s katerim pričakujemo zase zelene rezultate. Pri prenosu izkušenj v prihodnje obnašanje sta bistvena dva dejavnika; obseg posameznikovega pravilnega dožemanja povezave med lastnim obnašanjem in rezultatom ter obseg posameznikovega prepoznavanja predhodnih izkušenj s tistimi, s katerimi se še morajo soočiti. Ta dva dejavnika sta med posamezniki lahko zelo različna, zato so nekateri ljudje bolj dovzetni za učenje na podlagi izkušenj, drugi manj (Boddy 2008, 510).

Za behavioristične teorije, ki temeljijo na opolnomočenju, pravijo tudi, da so omejene. To pa zato, ker ne posvečajo dovolj pozornosti na teorije vpliva pričakovanj. Nikjer se že vnaprej ne pokaže, kakšni rezultati bi povečali moč povratnih dejanj posameznikov in kateri bi jih oslabili. Prav tako bi lahko posameznike, ki se ne čutijo sposobne doseganja zelenega cilja, tovrstni način demotiviral (Armstrong 2009, 322-323).

Po tej teoriji naj bi agenti nekako ponavljali dejanja, ki jim sledi nagrada zanje. Teorija podpira povratne informacije na dejanja agentov. V Klicnem centru tega dosledno nadrejeni ne morejo početi ves čas, se pa ta teorija uporablja pri določenih aktivnostih v Klicnem centru, da se malo popestri in poživi dogajanje čez dan. Način dela, ki ga predvideva ta teorija, se uporablja pri »lovljenju norme« Klicnega centra. Stimulira se agente, da delujejo v smer, ki je zaželena, zato da se mesečni cikel Klicnega centra zaključi pozitivno. Temelji sicer na manjših dobrinah, vendar v celoti deluje.

2.3.3 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije motivacije nastanejo zaradi poskusa posameznika, da bi zadovoljil svoje potrebe (Schermerhorn 2002, 122). Temeljijo na naših potrebah, saj se v primeru, da potreb ni, naše vedenje ne akumulira. S poznavanjem vsebinskih teorij lažje razumemo kaj motivira posameznika. Vsebinske teorije motivacije ostajajo popularne v menedžmentu, ker so preproste in direktno povezujejo potrebe z vedenjem (prav tam, 125).

2.3.3.1 Maslowova hierarhična teorija potreb

Abraham Maslow (1954) je definiriral pet bistvenih ravni potreb, ki jih je razdelil na osnovne in višje potrebe. Med prve spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti ter potrebe po ljubezni in pripadnosti. Pomembne so za človekovo preživetje in morajo biti zadovoljene pred višjimi potrebami. Med potrebe višjega reda spadajo potrebe po ugledu in samospoštovanju in potrebe po samoaktualizaciji (Schermerhorn 2002, 122). Raziskave so pokazale, da ne obstaja točno definirana petstopenjska hierarhija potreb in da so višje potrebe takrat, ko se

posameznik povzpenja po administrativni lestvici, pomembnejše od osnovnih potreb. Motivacijski dejavnik, ki je na prvem mestu, je aktiviran in najmanj zadovoljen, na zadnjem mestu pa je motivacijski dejavnik, katerega potreba bodisi še ni aktivirana bodisi je že zadovoljena (Uhan 2000, 23). Ugotovili so tudi, da se potrebe spreminjajo v povezavi s posameznikovo kariero, z velikostjo organizacije in celo v povezavi z geografskim območjem v katerem posameznik dela (Schermerhorn 2002, 122-123). O'Connor in Yballe opozarjata na napačno razumevanje Maslowa, saj ni nikoli trdil, da morajo biti osnovne potrebe stoddostno zadovoljene, da se lahko zadovoljijo višje potrebe. Pravita, da Maslowova hierarhija potreb ni utemeljena z raziskavami, saj je le poenostavitev, medtem ko se v resničnem življenju lahko pojavi in zadovoljuje več potreb hkrati (O'Connor in Yballe 2007, 739-740).

2.3.3.2 Alderferjeva teorija ERG

Zadovoljevanje več potreb hkrati je bistvo Alderferjeve ERG teorije, ki je izpeljana iz Maslowove hierarhične teorije potreb. Alderfer (1972) je definiriral tri nivoje potreb: eksistenčne potrebe, potrebe po povezanosti in potrebe po rasti (Schermerhorn 2002, 123). Teorija predpostavlja, da se lahko premikamo iz nižjega na višji nivo, tudi če nismo popolnoma zadovoljili osnovnih potreb (Bowditch in Buono 2001, 68). Bowditch in Buono (prav tam) poudarjata, da je Alderferjeva ERG teorija potrjena z različnimi raziskavami in zato predstavlja boljšo razlago potreb, ki vplivajo na naše vedenje, kot Maslowova hierarhična teorija potreb. Opozarjata tudi na to, da se pojavljajo kritike Alderferjeve teorije, saj naj bi bile raziskave ERG teorije omejene, teorija pa naj bi postala popularna na račun teorije racionalne izbire.

2.3.3.3 Teorija socialno pridobljenih potreb

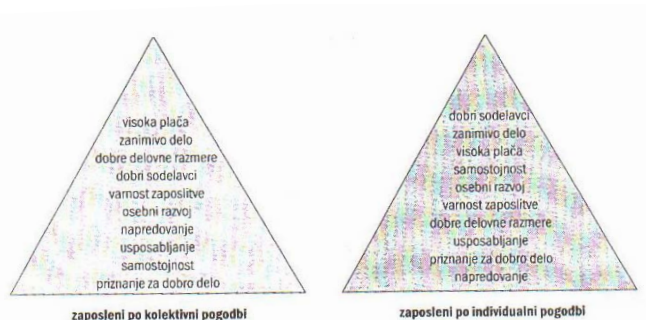
V svoji teoriji je David McClelland (1973) definiriral potrebe po doseganju, moči in pripadnosti (Schermerhorn 2002, 124). Njegova teorija predpostavlja, da imamo vsi v različnih časovnih obdobjih eno od teh potreb in da je njihova uresničitev odvisna od situacije, v kateri smo (Bowditch in Buono 2001, 68). Tako kot motivacija se tudi potrebe spreminjajo in nanje lahko vplivamo (Bowditch in Buono 2001, 69). Schermerhorn meni, da je McClellandova teorija uporabna, saj lahko različne nivoje potreb povežemo z delovnimi preferencami. Razvoj potreb pa je odvisen od socializacije in življenjskih izkušenj (Schermerhorn 2002, 124). Ta teorija je v pričujočem diplomskem delu manj pomembna, saj ne zadeva telefonskih agentov.

2.3.3.4 Herzbergova teorija motivacije

Herzberg (1957) je v svoji teoriji definiral higienike kot vire nezadovoljstva, ki so povezani predvsem z okoljem in ne z naravo dela. Higieniki so določene delovne aktivnosti, ki ob odsotnosti povzročajo nezadovoljstvo, a ob prisotnosti zadovoljstva ne povzročajo. Motivatorji na drugi strani so povezani z zadovoljstvom v službi in prispevajo k razvoju in osebni rasti. To so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo in so denimo zadovoljstvo z opravljenim delom, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj (Uhan 2000, 24-26).

Bowditch in Buono menita, da empirične raziskave ne potrjujejo Herzbergovih ugotovitev, saj so se potrebe po plači, pozornosti in odgovornosti pokazale kot motivatorji in kot higieniki. Pokazalo se je tudi, da so tako kot motivatorji tudi higieniki povezani z zadovoljstvom (Bowditch in Buono 2001, 69). Nadalje Herzberg pravi, da je denar manj pomemben spodbujevalec kot priznanje za dobro delo, a le tistim, ki imajo ustrezen življenjski standard (Glej Sliko 2.1.) (Možina in drugi 2002, 298).

Slika 2.1: Prioritete zaposlenih pri delu



Vir: Možina in drugi (2002, 298).

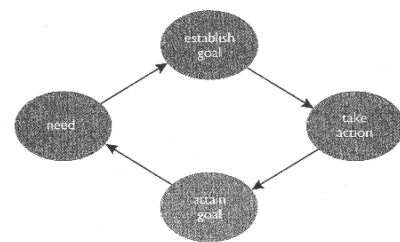
Na rezultate Herzbergove raziskave je zelo vplivala metodologija, ki jo je Herzberg uporabljal, saj je pomembno, katero poklicno skupino raziskujemo ter kdaj in v kakšnem okolju raziskujemo (Bowditch in Buono 2001, 70). Sachau meni, da je Herzbergova teorija sporna. Pri svoji raziskavi se je Herzberg preveč navezoval na določeno metodologijo. Bil je tudi neskladen glede uporabe strokovnih izrazov (Sachau 2007, 377-378). Vendar je Herzberg s svojo teorijo pokazal nov način razmišljanja o motivaciji pri delu (Bowditch in Buono 2001, 71).

Če poskušamo prenesti dogajanje klicnega centra na vsebinske teorije ugotovimo, da so se le-te spreminjale v smeri, ki bolj podpira situacijo in dogajanje v klicnem centru. Na začetku delovanja Klicnega centra so bile nekatere osnovne potrebe manj zadovoljene in zato je bilo prehajanje na višji nivo oteženo. Primer so bili zapleti s prepoznim izplačilom plač. Tisti dan, ko bi morale biti plače izplačane, je bila motiviranost agentov toliko nižja, da je bila tudi produktivnost celotnega Klicnega centra opazno nižja. Potreb po priznanju, napredku in pohvali ni bilo, saj osnovna potreba po socialni varnosti (plača) ni bila zadovoljena. Od vseh vsebinskih teorij velja glede motivacije zaposlenih v Klicnem centru izpostaviti Herzbergovo teorijo. V kolikor se ne zadovoljujejo poleg higienikov tudi motivatorji, se posameznik ne bo razvijal in njegova motivacija ne bo dovolj, kot se je pokazalo pri Matjažu. Vendar to ne pomeni, da lahko zanemarjamo higienike. V kolikor osnovni pogoji za delo niso zadovoljeni, tudi motivatorji ne bodo delovali.

2.3.4 Procesne teorije

Skupna značilnost procesnih teorij motivacije je usmerjenost na miselni proces ter kako dejavniki vplivajo in usmerjajo vedenje (Bowditch 2005, 64). Procesne teorije temeljijo na prepričanju, da nezadovoljena potreba povzroča napetost in neravnovesje. Iskanje ravnovesja poteka tako, da poiščemo cilj, ki bo zadovoljil potrebo, in izberemo pot kako to potrebo zadovoljiti (glej Slika 2.2). Ko je potreba zadovoljena se ravnovesje spet vzpostavi. Vse naše vedenje po procesnih teorijah, oziroma teorijah potreb, temelji na zadovoljevanju potreb (Armstrong 2009, 323).

Slika 2.2: Proces motivacije



Vir: Armstrong (2009, 323).

2.3.4.1 Teorija pravičnosti

Teorija je doživela uspehe in neuspehe od njenega nastanka naprej. Po Adamsu (1963) z njo razlagamo način, kako se zaposleni odzivajo v situacijah, v katerih so obravnavani bolj ali manj pristransko v primerjavi z drugimi glede na isti vložek v delo (Ambrose 1990, 241). Raziskave so potrdile, da so posamezniki bolj tolerantni, kadar gre za nepravično obravnavo v zvezi s prevelikim nagrajevanjem, tj. kadar so bili za svoje delo plačani več v primerjavi z drugimi. Rezultati raziskav so potrdili dejstvo, da v primeru negativne nepravičnosti - zmanjšanja pripadajoče nagrade oziroma plačila zaposleni zmanjšajo delovno produktivnost, v nasprotju s pozitivno nepravičnostjo (Boddy 2008, 508).

Čeprav je bilo vrednotenje teorije na eni strani pozitivno, pa je najočitnejša kritika te teorije, da je težko napovedati posameznikovo odzivanje in obnašanje, kadar naleti na nepravico. Posledica tega je težja aplikacija te teorije na konkretno spreminjajočo se situacijo v organizaciji. Prav tako se je pojavila kritika, da se posameznik preveč primerja samo z eno osebo, ki jo izbere glede na svoja merila, ter tako nerealistično vrednoti delovno situacijo (Anderson 2002, 54-55).

Kljub temu, da je uporabnost te teorije vprašljiva, jo lahko deloma apliciramo v praksi. Delavčevo zadovoljstvo je odvisno od tega, kako je za svoje delo nagrajen in kako pravično je obravnavan glede na okolje in druge zaposlene. Kot pravi kritika teorije, tudi sam nisem imel orodja, da bi v Klicnem centru preveril točnost teh trditev, a v Klicnem centru se pojavljajo tako agentje, ki obvestijo računovodstvo o nepravilno izračunani plači tudi takrat, ko dobijo preveč, ne le kadar dobijo premalo. Tudi drugi del kritike se udejanja v Klicnem centru, saj si agentje nekako »izberejo« nekaj drugih agentov, za katere menijo, da so na podobni ravni (kar ni nujno res), s katerimi se nato primerjajo v iskanju svojega čim boljšega položaja. Vsakokrat se primerjajo z agentji, ki so jih izbrali, z namenom izboljševanja svojega položaja v podjetju, a večinoma le takrat, ko so sami na slabšem položaju. Podobno počne celotni Klicni center kot osnova glede na drugega na drugi lokaciji.

2.3.4.2 Teorija pričakovanja (Vroom)

Ta teorija je po Vroomu (1964) sestavljena iz funkcije treh elementov: pričakovanja, instrumentalnosti in valence. Pričakovanje se nanaša na to, da posameznik deluje v smeri, da bo to obrodilo določene učinke; instrumentalnost se nanaša na povezavo med cilji; valenca pa predstavlja vrednost nagrajevanja (Anderson 2002, 56-59). Opozoriti velja tudi na to, da je identifikacija potreb in njihova navezanost na sistem nagrajevanja (valenca) povezana s socialnim okoljem, kulturo in organizacijsko klimo.

Vroom v svoji teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje združbe. Cilji organizacije so institucionalirani, prek njih pa lahko delavci dosegajo svoje cilje. Cilji organizacije so na primer visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja in visoka akumulativnost. Cilji delavcev pa so lahko na primer višji zaslužek ali boljše delovne razmere (Uhan 2000, 26).

Po Andersonu (2002, 58) so raziskave pokazale, da je pozitivna vrednost teorije v predvidljivosti vedenja v organizacijskem okviru ter predstavlja veljaven in uporaben model delovne motivacije. Vendar so se pojavile tudi kritike, da so posamezniki po tej teoriji

premalo usmerjeni v upoštevanje vseh možnih rezultatov, kadar sprejemajo odločitve in s tem vplivajo na optimalnost odločitve (Anderson 2002, 58).

Če zaposleni na delovnem mestu izpolnjuje svojo osebnost, napreduje, sprejema odgovornost in dodaja vrednost k uspešnosti organizacije, v tem primeru ne uresničuje le svojih osebnih ciljev, ampak tudi cilje organizacije. Ko Klicni center agentom ponudi cilje, ki so dobri zanj kot agenta, se bo ta trudil tako zase kot za podjetje, seveda v kolikor bo uvidel, da se mu to splača.

2.3.4.3 Teorija postavljanja ciljev

Kot v mnogih motivacijskih teorijah, so tudi v tej cilji odigrali vodilno vlogo. Izsledki utemeljitelja Locka (1979) pravijo, da je uspešnost opravljenega dela odvisna od zastavljenih ciljev. Bolj specifičen in težaven je cilj, več truda in ustrezne strategije je potrebno za doseganje delovnega učinka. Če želimo povečati delovni učinek, morajo imeti posamezniki sposobnosti, da lahko cilje dosegajo; osebni cilji posameznika morajo biti v skladu s cilji organizacije; posameznik mora imeti občutek, da sodeluje pri oblikovanju ciljev; prisotna pa mora biti tudi povratna informacija o končnem rezultatu s strani nadrejenih (Boddy 2008, 509-510). Locke in Latham (1979) vidita prednost te teorije v usmerjenosti v izvrševanje delovnih nalog, vendar so se pojavile kritike, da vsak cilj še ne vodi do želenega delovnega rezultata ter da so si lahko različni cilji med seboj nasprotujoči (Anderson 2002, 61-63).

Teorija postavljanja cilja je ena dobro sprejemljivih, saj lahko z njo razložimo tudi motivacijo zaposlenih v organizacijah. V splošnem ima vsaka organizacija določene cilje, ki jih je potrebno doseči. Bolj ambiciozen posameznik si zastavi težje cilje ter je lahko pri tem bolj uspešen in doseže boljše rezultate kot nekdo, ki ima nizke cilje. Vendar pa morajo biti cilji za doseganje rezultatov uresničljivi, realistični in predvsem sprejeti z obeh strani akterjev (Armstrong 2009, 327).

Ob vzpostavitvi Klicnega centra se je pojavil poskus nadrejenih agentom »vsiliti« cilje podjetja kot njihove cilje. Predlagali so jim skupen cilj, ki je bil vsem enak, a nerealen (vsaj po lastni oceni agentov) in tako k njemu niso stremeli, pač pa so v svojih osebnih ciljih imeli nižji cilj, ki so ga večkrat tudi presegli. Spet pri drugih je bil skupni cilj prenizek in jih je uspaval, ko so ga dosegli. Kasneje, ko je Klicni center začel s »comitmenti« (razdelek 5.3.2.), se je vsakega agenta posebej ocenilo in z njim dogovorilo, kakšen je njegov naslednji cilj. Tako so jih dosegali lažje, četudi so bili lahko včasih na robu realnih okvirjev posameznika. Osebni pristop je bil dosti uspešnejši, še zlasti zato ker je bil Klicni center nov z večinoma

novimi zaposlenimi, ki ciljev podjetja še niso ponotranjili. Bolj konsistenten je tudi povratni učinek na pretekle cilje.

2.3.4.4 McGregorjevi teoriji X in Y

Objavljeni sta bili leta 1960. McGregor (1960) je ti teoriji razvijal na podlagi del Maslowa in njegovih drugih sodobnikov. Upošteva dve skrajni možnosti človekovega obnašanja oziroma delovanja, ki ju predstavljata X in Y (Armstrong 2009, 329).

Prva teorija, teorija X trdi, da se povprečen človek izogiba delu in ne želi delati. Ljudi je potrebno iz tega razloga siliti, da delajo in jih stalno nadzirati ter groziti s sankcijami ob nedelu. Teorija zagovarja idejo, da ljudje ne marajo odgovornosti in se je izogibajo. So popolnoma neambiciozni in storijo le toliko, kot je potrebno (Vila in Kovač 1997, 95).

McGregor pa je razvil še drugo teorijo, h kateri se je bolj nagibal. Teorija Y pravi, da človek ni po naravi len, pač pa je delo njegovo naravno stanje in v nekaterih primerih njegovo zadovoljstvo. Zaposleni mora verjeti v cilj, ki mu je zastavljen ter z njim soglašati, če želimo da sam usmerja svoje delo. Po teoriji Y povprečni zaposleni nima strahu pred sprejemanjem odgovornosti in jo tudi išče. Tako je inovativnost razpršena po celotni populaciji, ni le domena vodilnih v podjetju (Vila in Kovač 1997, 95).

V Klicnem centru se včasih posega po delu, ki predvideva Teorijo X, kot je ustrahovanje s kaznijo. Le-ta pa zaradi zavračanja dejstva agentov, da so leni, načeloma ni uspešna. Agentje ne dovolijo prejemati odnosa, ki jih ima v osnovi za lenuhe, sploh po letu dni delovanja Klicnega centra, ko so v njem že marsikateri utečeni agentje. Sankcioniranje in konstantni nadzor ter kaznovanje jih kvečjemu demotivira. Večina agentov se čez čas motivira sama po sebi in se želi dokazati. Vendar pri nekaterih agentih to spet ni dovolj, saj potrebujejo več nadzora. Lahko rečemo, da v Klicnem centru ni dovolj agente zgolj obravnavati kot slabe ali dobre, pač pa nekako uravnavati nivo odnosa, tako da obstaja prostor za samomotivacijo, pri čemer so agentje še vedno disciplinirani. Bolj primerna za klicni center bi bila lahko Reddinova teorija Z, ki se nahaja med obema skrajnostma.

2.3.5 Teorija Z (Reddin)

McGregorjevi teoriji X in Y predvidevata, da smo ljudje skrajna bitja. Bodisi leni ali delovni. Reddinova Teorija Z poskuša posameznika opazovati s stališča dejanske situacije. Vsak zaposleni je bitje z lastno voljo in razumom, ki ga slednja motivirata ali demotivirata. Odnosi z okolico zaposlenega spodbujajo in ustvarjajo medsebojno odvisnost, ta pa je prvinski način

medsebojnega delovanja. Po Reddinu je stvarnost najboljši opis za zaposlenega, kako gleda na sodelavca (Vila, Kovač 1997, 97-98).

2.4 Motivacija in denar (plača)

Denar v obliki plačila je najočitnejša zunanja motivacija, plača pa predstavlja »korenček« v smislu motivatorja za zaposlene. Herzberg trdi, da pomanjkanje le-tega lahko povzroči nezadovoljstvo, zanesljivo plačilo pa zadovoljstva zaposlenih ne zagotavlja. Ob povišici ali denarni nagradi se res lahko pokaže zadovoljstvo nad tem priznanjem za dobro opravljeno delo in občutek cenjenosti, vendar ta občutek hitro ugasne. Spet drugim lahko nezadovoljstvo ob plači povzročijo tudi slabi pogoji dela ali slabo vodenje podjetja. Tako je treba poudariti, da imajo različni ljudje različne želje in potrebe in tako nekaterim pomeni več denar, kot drugim (Armstrong 2009, 229-230). Uhan meni, da se motivacijska vrednost plače zmanjšuje tem bolj, čim višja je in v večji meri imajo posamezni sloji delavcev zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Plača deluje na vse plasti delavcev, vendar na delavce z relativno nižjo ravno življenjskega standarda bolj izrazito kot na tiste z relativno višjo ravno (Uhan 2000, 32).

Študije v Sloveniji so že v preteklosti pokazale, da sta plača in zanimivo delo najpomembnejša dejavnika. Tako je potrjeno denarna motivacija – zunanja motivacija – močna sila pri motiviranju ljudi, ker je povezana neposredno in posredno z mnogimi človeškimi potrebami. Denar kot takšen nikakor ni notranji motivator, vendar pa zagotavlja močan dejavnik motivacije, saj simbolizira veliko drugih osebnih ciljev posameznika. Lahko potrdimo, da so denarne nagrade močan dejavnik motivacije za ljudi, katerih pričakovanja o finančnih nagradah so velika. Vendar pa se manj samozavestni zaposleni morda ne bodo odzvali na nagrado, za katero ne pričakujejo da jo bodo dosegli. Marzel in drugi (2002) pravijo, da je denar pozitiven motivator v pravih okoliščinah ne le zaradi dejstva, ker ljudje stremimo k denarju, pač pa ker nam služi kot sredstvo za doseganje drugih ciljev v življenju. Prav tako naj bi bila plača zgolj ena sestavina zaposlitve, saj naj bi druge sestavine bolj vplivale na notranjo motivacijo, kar preseže posameznikova prizadevanja za delo, kot pa plača.

Psihološka pogodba² vključuje materialne (plača, nagrade, ugodnosti) in nematerialne dejavnike (občutek varnosti zaposlitve, odnos do zaposlenega), praviloma pa pričakovanja posameznika in podjetja niso enaka, kar lahko ob večji vrzeli povzroči demotivacijo (Možina in drugi 2002, 295-298).

Po Alfiju Kohnu pa lahko demotivacijo zaposlenih povzročijo vse materialne nagrade za uspešnost, saj uničujejo notranjo motivacijo zaposlenih iz več vidikov. Materialne nagrade niso spodbujevalec, kaznujejo nenagrajene zaposlene, silijo k tekmovalnosti in kvarijo odnose med zaposlenimi, zanemarjajo upravičene razloge, zavirajo tveganje in podcenjujejo notranjo motivacijo (Možina in drugi 2002, 299).

² Psihološka pogodba je nezapisan sklop idej o tem, da imata obe strani partnerici pri pogodbi o zaposlitvi, tudi pričakovanja in svoja tolmačenja kaj bosta dali in prejeli pri sodelovanju. Pogajanja za psihološko pogodbo pa se ne odvijajo pred podpisom pogodbe o zaposlitvi, pač pa na nacionalni in globalni ravni. Nekatere družbe odnos med zaposlovalcem in zaposlenim smatrajo kot dolgotrajen in tesen, spet druge kot začasen in ne zavezujoč. Primer študije Deery et al. (2006) kaže, da je kršitev psihološke pogodbe izjemnega pomena v odnosu med »podpisnikoma« psihološke pogodbe. V klicnem centru, ki je bil vključen v raziskavo, se telefonski agentje niso imeli za spoštovane, ker podjetje ni kazalo interesa v njihovo delo in je prelomilo veliko njihovih pričakovanj (nepravilno izpeljan nagrajevalni sistem, nespoštovanje sposobnosti in znanj osebja ter nezainteresiranost vodstva za njihova mnenja). Kršitve psihološke pogodbe so vodile v nezaupanje zaposlenih do delodajalca in po njihovem mnenju vzajemno slab odnos do delodajalca, kar se je kazalo v slabši kakovosti klicev, absentizmu in nezaupanju vodstvu. (Boddy 2008, 489-490).

3 DELOVNA USPEŠNOST

Pri pojmu uspešnost je najprej potrebno poznati razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovitost (*delati stvari prav*) je mera, koliko enot vložka je potrebnih za vsako enoto rezultata. Stremimo k temu, da bi z danim vložkom pridobili največji rezultat. Za pričujoče diplomsko delo je najbolj pomemben pojem uspešnosti (*delati prave stvari*), mera, ki odraža, koliko dana aktivnost doprinese k doseganju organizacijskih ciljev (Boddy 2008, 607).

Poznamo pojma *uspešnosti organizacije* in *delovne uspešnosti*. Uspešnost organizacije je po mnenju Boddyja (2008) skupek rezultatov vseh organizacijskih rezultatov, ki jih sestavljajo vsi organizacijski delovni procesi in aktivnosti (Boddy 2008, 605). Druga definicija pravi, da je uspešnost organizacije opredeljena s stopnjo skladnosti med rezultati in cilji, ki so načrtani s poslovno strategijo. Pojem uspešnosti organizacije se tako pojavlja na ravni celotnih organizacij in obsega več spremenljivk. Te so uspešnost posameznikov, uspešnost enot/skupin in uspešnost podjetja (glej tudi Zupan 2009, 413-416).

Delovna uspešnost, je bolj zapleten pojem. Avtorji³ trdijo, da je delovna uspešnost rezultat dela, ki ga v delovnem procesu dosega bodisi posamezni delavec, bodisi delovno povezana skupina, bodisi kolektiv delavcev (Uhan 2000, 48-49). Marzelova (2000) dodaja, da je delovna uspešnost zaposlenih odvisna od njihovega znanja, sposobnosti in motivacije (Marzel 2000, 349). Zupanova (2009, 416) je opredelila delovno uspešnost kot funkcijo $U = f(Z, M, P)$. Delovna uspešnost U je po tej funkciji odvisna od zmožnosti Z (znanje in sposobnosti združila v pojem zmožnosti), motivacije M in priložnosti P (po Campbell et al. 1993 je dodala še pojem priložnosti).

Poleg aktivnosti delavcev je delovna uspešnost v delovnem procesu odvisna še od drugih dejavnikov. To so lahko ugodne ali neugodne delovne okoliščine, ki pospešujejo ali zavirajo doseganje večje delovne uspešnosti. Okoliščine, ki spremljajo delovni proces, povzročajo da ugotovljen delovni rezultat ni prava oblika določene aktivnosti. Campbell (v Zupan 2009) tej komponenti pravi priložnost (Uhan 2000, 57-58).

Vsakemu vrednotenju dela in delovne uspešnosti je osnova analiza dela in izdelan opis delovnega mesta. Sledi ustrezna metoda vrednotenja dela ter uspešnosti in izbira ocenjevalca. Plačilo po uspešnosti je ena od značilnosti, ki je trenutno izjemno zanimiva za plačilne sisteme uspešnih podjetij. Uporabljajo lahko različne kombinacije programov nagrajevanja

³ Zupan (2009,413-420), Uhan (2000, 57-58), Marzel (2000,349).

uspešnosti posameznika, skupin ali celotnega podjetja. Ta način z večjo plačo nagraduje uspešnost tistih, ki so k uspešnosti prispevali več kot drugi, poznamo pa tri programe; dodatek k osnovni plači, enkratna nagrada in povišanje osnovne plače (Možina in drugi 2002, 303).

4 VPLIV MOTIVACIJE NA DELOVNO USPEŠNOST

Na vprašanje, kakšen je vpliv motivacije na delovno uspešnost, je javno odgovoril že Ivo Boscarol (TV Slovenija 2010). Dejal je, da bo delavec v službi delo opravljal dobro in inovativno, zgolj če bo za to motiviran. Tudi sicer se v literaturi pojma motivacije in uspešnosti večkrat pojavljata skupaj.

Motivacija je za primer kontaktnih centrov gonilo agentov v smeri opravljanja dela. Visoko motivirani delavci so značilno tudi visoko uspešni. Ni pa nujno, da je visoka motivacija pozitivno usmerjena, saj so agenti v klicnih centrih velikokrat motivirani tudi s strahovi⁴ in pred kaznijo bežijo z večjo delovno uspešnostjo. Agentje v kontaktnih centrih so značilno uspešnejši, kadar so bolj motivirani (Carlaw 2002, 5-6). Velja tudi, da v primeru, ko primerjamo uspešnost dveh podobno sposobnih oseb, motivirana oseba vedno prekosi manj motivirano. To pa zato, ker naj bi motivacija spodbudila posameznika premagati željo po odlašanju in s tem olajšala delo in nalogo (Sang 2001, 159).

Pri teorijah motivacije smo pokazali, da motivacija spodbuja nekoga, da stimulacijsko deluje v smeri zelenega cilja. To idejo najbolj zagovarjajo zlasti procesne teorije. Tudi Ule in Kline zagovarjata idejo, da emocionalna pozitivna nabitost vodi v pozitivno motiviranost, negativne emocije pa vodijo v negativno motivacijo, ki pa povzroča slabšo uspešnost (Ule in Kline 1996, 160-162).

Pri povezovanju teh dejstev s primerom iz prakse je mogoče trditi, da manj uspešni agentje večkrat tarnajo, da jim manjka motivacije za klicanje, prepričevanje, itd.; to je za uspešnost. Tudi sam sem bil agent in kadar nisem bil motiviran za delo, nisem bil najbolj uspešen. Predvsem pa je bilo to takrat, kadar sem vedel, da ne bom dosegel zelenega plačnega razreda, oziroma kadar sem imel slab dan in mi ni bilo do dela. Praviloma sem bil uspešen, kadar sem bil motiviran.

⁴ Strah pred potekom pogodbe, kaznijo, manjšo plačo, pred tem, da ne bi bili več najboljši.

5 ŠTUDIJA PRIMERA KLICNEGA CENTRA PODJETJA X

5.1 Klicni center podjetja X

Podjetje X je prodajno usmerjeno podjetje, ki je s svojim delovanjem v Sloveniji prisotno več kot desetletje. Obsega tudi klicni center, ki je odprl svoja vrata v februarju 2009, torej v času, ko je Slovenija že bila v recesiji. Klicni center obsega okoli 70 agentov, ki so zaposleni za določen čas (prek kadrovskih agencij ali podjetja); agente, ki delujejo prek študentske napotnice; agente, ki delajo prek podjemne pogodbe; ter agente, samostojne podjetnike. Dela se lahko za poln delavnik ali s skrajšanim delovnim časom, vendar ne manj kot 25 ur na teden (Kadrovica v Klicnem centru 2010⁵).

Za agente skrbi operativni center Klicnega centra (v nadaljevanju *operativa*), ki ga sestavljajo vodja klicnega centra, asistentka vodje klicnega centra, kadrovnica, trije supervisorji/nadzorniki in štirje mentorji. Ob širitvi Klicnega centra je klicni center nekaj časa obsegal tudi delovno mesto *motivatorja*⁶ (Vodja Klicnega centra 2010).

Podjetje X je tako v letu 2008, kot tudi 2009 prejelo nagrado Zlata nit in bilo med najboljšimi 100 slovenskimi delodajalci (Zlata nit 2010).

5.2 Seleksijski postopek Klicnega centra

Klicni center sestavlja 70 agentov⁷. Glede na to, da je klicni center relativno nov in velik, sta bila s kadrovskega vidika, seleksijski postopek in sestava klicnega centra, izjemno zahtevna, kar je sploh pomembno ob dejstvu, da je fluktuacija v Klicnem centru na nacionalni ravni klicnih centrov (Kadrovica v Klicnem centru 2010).

⁵ Informacije, kjer kot vir navajam *Kadrovico Klicnega centra* ali *Vodjo Klicnega centra*, so bile pridobljene na podlagi intervjujev z osebama, vendar pa svojih imen nista želeli razkriti, zato podrobnejšega navajanja ne morem zagotoviti.

⁶ Od meseca avgusta, pa do konca decembra 2009, sem opravljal delovno mesto »motivatorja«. Delovno mesto je obsegalo spremljanje nedenarnega nagrajevanja v Klicnem centru, dnevno izvajanje in tedensko izvajanje iger za klicne centre v Klicnem centru, neformalne pogovore z agenti in reševanje potencialnih ali realnih konfliktov med agenti. Moje delo je bilo iskati rezerve pri motiviranju zaposlenih v klicnem centru. Predvsem sem se osredotočal na to, kako izvedeti od agentov kaj jih motivira in nato z operativo poiskati način reševanja želja. Prav tako je bila moja naloga soustvarjanje pozitivne organizacijske kulture, z reševanjem morebitnih konfliktov med agenti in operativo, med posameznimi agenti in organiziranjem neformalnih aktivnosti za agente. Kot motivator sem opravljal tudi pomožna dela kadrovici pri njenem delu in izvedbi seleksijskega assesment centra. V januarju 2010 se je delovno mesto motivatorja ukinilo.

⁷ Julij 2010

Kadrovanje se prične z oglaševanjem dela. Klicni center išče agente prek raznoraznih kanalov. Tako oglašuje prek Mojega dela, Zavoda RS za zaposlovanje, kadrovskih agencij Manpower, Adecco, Trenkwalder, kot tudi prek študentskih servisov. Agente, ki delajo prek študentskega servisa, iščejo tudi preko socialnega omrežja Facebook (Kadrovica v Klicnem centru 2010).

Enkrat mesečno kadrovica skupaj s še nekom iz operative, izbere kandidate na uvodni predstavitvi Klicnega centra. Takoj zatem se kandidati, v kolikor jih delo zanima, udeležijo assesment centra, ki je sestavljen iz treh nalog. Kadrovica v naslednjih dneh primerne kandidate preko telefona povabi na tedensko izobraževanje za delo agenta v klicnem centru, ki ga izvajata dva mentorja. Izobraževanje se zaključi s testom, zatem pa se izberejo ustrezni kandidati. V naslednjem tednu sledi nastop izbranega kandidata na delovno mesto. V prvem mesecu imajo agenti ob sebi mentorja, ki jim pomaga pri vpeljavi v klicni center (Kadrovica v Klicnem centru 2010).

5.3 Motivacijski prijemi Klicnega centra

Klicni center obsega več motivacijskih prijemov za agente, ki so zelo različni.

5.3.1 Stimulacijski plačni sistem

Agenti klicnega centra imajo enak osnovni plačni razred, in sicer v višini minimalne urne postavke. Po določeni količini prodaje agenta, glede na delovni čas, agent vstopi v progresivni nagrajevalni sistem. Nagrajevalni sistem je razvrščen po razredih, glede na višino prodaje pa povečuje plačo agenta. Plača je lahko na koncu tudi trikrat večja od osnovne, ne more pa biti manjša od minimalne zjamčene plače v Sloveniji, ki po 1. marcu 2010 znaša 562,07€ neto (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2010). Agenti imajo poleg tega plačane tudi potne stroške in malico. Slednje ni vezano na delovno uspešnost (Kadrovica v Klicnem centru 2010).

5.3.2 Individualna obravnava agentov

Klicni center v izogib odtujenosti agentov poleg enotnega plačnega sistema obravnava vsakega agenta tudi individualno. Nadzorniki mesečno z vsakim agentom opravijo ti. *commitment plan*⁸, v katerih se vsak agent sam neformalno obveže na katerem področju in koliko želi v prihodnjem mesecu napredovati. Commitment plani so se ob uvedbi septembra

⁸ Commitment plan (ang. Zavezujoč plan) je izjava, v kateri se agent sebi in nadzorniku zaveže, da bo stremel k višji uspešnosti. Ta je v izjavi jasno opredeljena. Podpišeta jo nadzornik in agent.

2009 opravljali enkrat na tri mesece, zaradi izjemno pozitivnega odziva se sedaj opravljajo vsak mesec (Kadrovica v Klicnem centru 2010). Poleg tega se s strani mentorjev in nadzornikov dnevno posluša dialoge agentov in napake se ob zaznavi takoj individualno popravljajo z mentorjem. Za večjo uspešnost se v Klicnem centru ves čas opravljajo *mini treningi*⁹ in izobraževanja, zato da je znanje in usposobljenost agentov ves čas na najvišji stopnji pripravljenosti (Kadrovica v Klicnem centru 2010).

5.3.3 Neformalno in formalno druženje agentov

Zaradi boljše povezanosti agentov s sodelavci in nadrejenimi v Klicnem centru ter boljše organizacijske klime, se za agente mesečno pripravljajo neformalna druženja, kot so bowling, kosanjev piknik, biljard, poletno srečanje podjetja, novoletna zabava in podobno. Poleg tega se tudi v sami organizaciji med prihodom agenta v službo in odhodom iz nje zanj dodatno poskrbi. Agenti imajo na voljo svojo čajno kuhinjo z avtomatom za kavo, hladilnikom in mikrovalovno pečico, poleg tega pa je klicni center opremljen tudi s prostorom, imenovanim *fun room* (ang. zabavna soba). V njem lahko agenti preživijo čas pred in po službi, svoje pavze, igrajo namizni nogomet, pikado, Nintendo Wii, gledajo TV, berejo brezplačne revije, deskajo po internetu na računalnikih, malicajo, ali zgolj počivajo in klepetajo na sedežnih garniturah. V fun roomu potekajo tudi podeljevanja tedenskih in mesečnih nagrad (Kadrovica v Klicnem centru 2010).

5.3.4 Igre v klicnem centru, nematerialno nagrajevanje in tekmovalnost med agenti

Klicni center ima zapleten sistem nagrajevanja agentov, ki pa je konsistenten in agentom dobro poznan. Nagrajevanj je veliko in so namenjena širši populaciji klicnega centra z namenom, da zadovoljijo vse tipe agentov, tudi tiste, ki pravijo, da jih igre v klicnem centru dodatno ne motivirajo. Vsa ta tekmovanja povečujejo agentom občutek, da se njihov napredek lahko opazi in zanj tudi nekaj doseže. Ob tem tudi spodbujajo manjšo tekmovalnost med agenti in dajejo delu večjo dinamiko.

Poznamo nagrajevanja *dveh agentov tedna* in *agenta meseca*. Agent tedna je model nagrajevanja dveh agentov tedna in agenta meseca. Vsak ponedeljek se ob 14-ih v fun roomu za vse agente pripravi tedenska podelitev nagrad za dva agenta tedna. Oba agenta prejmeta enako nagrado, nagrajena pa sta za različen dosežek; prvi prejme nagrado agent tedna po

⁹ Nekajminutni trening agenta z mentorjem o specifični temi, na individualni ravni.

prodaji¹⁰, drug agent pa je agent tedna po napredku¹¹. Oba agenta tedna prejmeta tudi v tem primeru simbolično nagrado, ki sta v nekem tednu vedno identični. Primeri nagrad so denimo majica z logom podjetja in simpatičnim napisom, skodelica, dve kino vstopnici in podobno.

Poleg tega pa ta dva agenta za nagrado prideta tudi na zid slave¹², kjer teden dni njuni sliki visita ob sliki agenta meseca. Agent meseca je navadno srednje do bolj uspešen agent, ki se je po mnenju vodje Klicnega centra in celotne operative v preteklem mesecu izkazal tako s prodajo, odnosom do strank, kot tudi z odnosom do dela, sodelavcev in nadrejenih. To je celovit agent, ki podjetje kaže v najboljši luči. Naziv agent meseca je manj statistične narave kot agent tedna, vendar pa je večjega pomena zaradi priznanja in pohvale s strani celotne skupine nadrejenih za opravljeno delo. Tu je nagrada finančna, in sicer izdelek podjetja v vrednosti 50 €, podeli pa se vsak prvi ponedeljek v mesecu ob 14ih.

V klicnem centru se poleg vsega tega izvajajo tudi razne igre, namenjene agentom, ki povečujejo storilnost na dnevni in tedenski ravni, pa tudi igre, namenjene za daljše časovno obdobje (od enega do treh mesecev).

Dnevne igre so lahko skupinske ali individualne. Pri individualnih igrah gre bolj za to, da agent, ki se najbolj izkaže na enem področju, določen dan ali teden prejme simbolično nagrado. Tekmovanje je lahko največ prodanih izdelkov, ki so v akciji, najboljši dialog v tekočem tednu, najdaljši čas aktivnega govora s strankami na uro, itd.. Individualna nagrada je lahko petnajst minut pavze, tablica čokolade, sladoled, kava, izdelek podjetja, itd., torej neka simbolična gesta. Zmagovalca se vedno javno razglasi pred vsemi na jutranjem in opoldanskem *briefingu*¹³ pred celotnim klicnim centrom.

V skupinskih igrah pa so agentje razporejeni po nekem ključu, ki jih poveže v celoto. To so lahko enak projekt, enaka akcija, podobna uspešnost, ali podoben sedežni red v klicnem centru. Skupine med seboj tekmujejo podobno kot pri individualnih igrah, le da tu ni poudarjen agent, pač pa skupina. Tako se agenti spodbujajo med sabo, si pomagajo z nasveti,

¹⁰ Največja prodajna uspešnost agenta v klicnem centru v preteklem tednu.

¹¹ Agent, ki se je individualno izkazal z osebnim napredkom v podjetju; podvojena prodaja, podvojen čas govora s strankami, izjemen osebni dosežek znotraj klicnega centra ali izjemno izboljšana kvaliteta klica glede na prejšnji mesec.

¹² Zid slave je del stene v Klicnem centru, na katerem visijo slike agentov, ki so bili nagrajeni. Na njem visijo slike agentov tedna in agenta meseca.

¹³ Briefing je kratek sestanek med nadzorniki in agenti pred začetkom vsake izmene.

kako biti boljši telefonski agent. Nagrada za skupino je lahko skupna pavza za skupino, jutranja kava s strani nadzornikov, mogoče malica, ki jo priskrbi podjetje in seveda javno priznanje za najboljšo skupino.

Obstajajo pa še specifične igre¹⁴, ki se izvajajo dlje časa in so namenjene spodbujanju tekmovalnosti med samimi agenti in celoviti uspešnosti Klicnega centra (Kadrovnica v Klicnem centru 2010).

5.3.5 Dnevno spodbujanje agentov med delom

Delo v klicnem centru lahko s časom postane monotono, zato operativa dnevno skrbi za dinamiko in vzdušje v klicnem centru. Vodja Klicnega centra ima mesečno govor za agente in jim pojasni cilje podjetja za naprej; mentorji s plakati, mini treningi in osebnim spodbujanjem spodbujajo agente in tudi promovirajo igre; nadzorniki dnevno za obe izmeni pripravijo briefing za agente in opozarjajo na novosti ter tudi predvajajo najboljše dialoge s strankami (Kadrovnica v Klicnem centru 2010).

5.3.6 Glasilo Klicnega centra

Novost v letu 2010 pa je tudi mesečno glasilo Klicnega centra, v katerem se predstavljajo neslužbene aktivnosti agentov, kdo praznuje rojstni dan, kdo je najboljši v danem hipu, kam se bo šlo na druženje, kakšen intervju, recept meseca. Namenjen je agentom, da jih zbliža in Klicni center poveča v celoto, torej za boljšo organizacijsko klimo. Glasilo naj bi motiviralo agente k temu, da se bolj izkažejo in so s tem tudi sami del zgodb v glasilu (Kadrovnica v Klicnem centru 2010).

5.4 Delovna uspešnost Klicnega centra

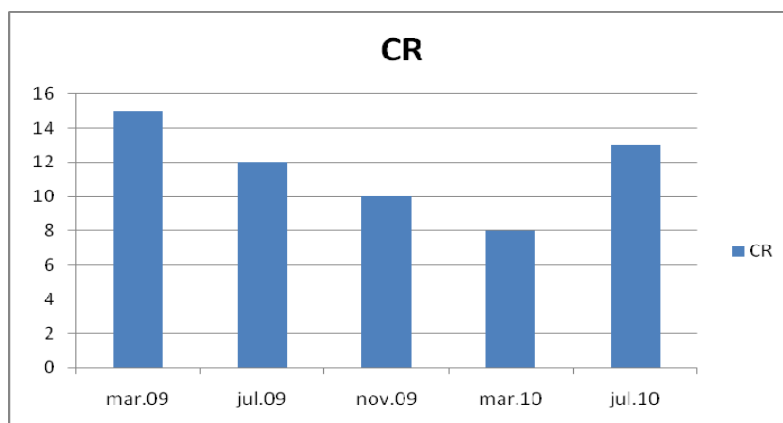
Delovna uspešnost je merljiva, kar smo nakazali že v teoriji. Klicni center pa ima tudi mero, ki jo lahko uporabljamo pri vrednotenju dela. V Klicnem centru imajo veliko merskih kazalcev, ki kažejo na uspešnost zaposlenih. To so prodaja, število opravljenih klicev, aktiven čas klicanja ter tako imenovani *conversion rate*¹⁵ (v nadaljevanju CR). Slednjega sem izbral kot pokazatelja delovne uspešnosti Klicnega centra v časovnem razponu leto in pol, odkar Klicni center deluje, na vsake štiri mesece (glej Slika 5.1). V marcu, ko je bil Klicni center odprt, je bila edina motivacijska aktivnost plačni nagrajevalni sistem, v avgustu 2010 pa se je

¹⁴ Spomladi 2010 se je na primer 4 mesece izvajala igra, ki je najuspešnejših 10 agentov v Klicnem centru in njihovih partnerjev brezplačno peljala v zabavišni park Gardaland. Teh deset agentov je bilo javno oznanjenih tudi na intranetu in v celotnemu podjetju. Preostali so se lahko pridružili in imeli brezplačen prevoz.

¹⁵ Conversion rate je delež klicev, končanih s prodajo, glede na vse opravljene klice.

začelo intenzivno delovanje tudi na drugih področjih motivacije, ne le na denarnem nagrajevanju. Na Sliki 5.2 lahko v grafu vidimo, da je bil odstotek CR najvišji ob odprtju Klicnega centra, ko je znašal petnajst odstotkov. Temu, da je bil takrat odstotek tako visok, lahko pripišemo željo po dokazovanju na začetku in relativno visoki plači, ki jo je plačilni sistem omogočal. Popuščanje motivacije v naslednjih mesecih lahko pripišemo kratkočasnemu motivacijskemu vplivu denarja na agente. Zanimivo pa je, da je CR padal še vse do marca 2010, in sicer celotno obdobje delovanja *motivatorja* v Klicnem centru in tudi ob izvajanju vseh drugih motivacijskih aktivnosti. Na višjo raven se je spet povzpел v juliju 2010, ko je presegel julijsko raven prejšnjega leta.

Slika 5.1: Odstotek CR po mesecih

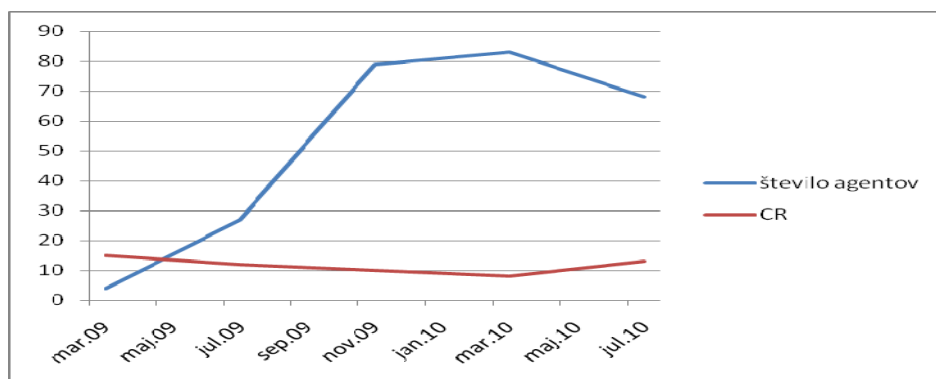


Vir: Vodja Klicnega centra (2010).

Po primerjavi delovne uspešnosti Klicnega centra glede na količnik CR in motivacijskih aktivnosti v Klicnem centru ne moremo oceniti jasne korelacije med tema dvema spremenljivkama. Ob podrobnejšem pregledu lahko opazimo, da obstaja še največja verjetnost pojava med delovno uspešnostjo in številom agentov (glej Slika 5.2).

Na grafu Slike 5.2 je sprva razvidno, da delovna uspešnost Klicnega centra pada s številom agentov, kar lahko pripišemo temu, da agenti pri večji masi lažje prikrijejo svojo neaktivnost, pa tudi individualna obravnava agentov do iste mere kot pri majhnem obsegu agentov je ob enakem številu članov operative nemogoča. Vendar ob pozornem opazovanju vidimo, da se je v juliju 2010 pri številu 68 agentov znašala več kot julija 2009 pri zgolj 27 agentih. To bi lahko pomenilo, da se delovna uspešnost Klicnega centra vseeno postopno vzpenja.

Slika 5.2: Gibanje CR in števila agentov po mesecih



Vir: Vodja Klicnega centra (2010).

Tem predvidevanjem navkljub so podatki o delovni uspešnosti Klicnega centra posledica velike količine spremenljivk (število agentov, vrsta projektov, letni čas, gospodarsko stanje v državi, ipd.), zato je nemogoče z gotovostjo preverjati hipotezo o vplivu motivacije na delovno uspešnost oziroma denarju kot edinemu motivatorju za delo v Klicnem centru. Zaradi tega dobljene ugotovitve želim podkrepiti še s kvalitativno metodo, in sicer s poglobljenim intervjujem.

5.5 Intervju s tremi agenti Klicnega centra

Namen kvalitativne metode je bilo natančno in ne zgolj površinsko izvedeti, kako agenti dojemajo, kaj vpliva na njihovo motivacijo v Klicnem centru in izvedeti, ali je denar res tisti glavni motivator, zaradi katerega so na trenutnem delovnem mestu. Opravil sem tri intervjuje z agenti o tem, kako dojemajo svoje delo, motivacijo in Klicni center. Za sogovorce sem izbral agenta Rudija, ki je po prodaji srednje do manj uspešen, zelo uspešno agentko Adrijano in srednje do bolj uspešnega Matjaža¹⁶.

Agente sem izbral po ključu različnosti, kar je razvidno tudi v Tabeli 5.1. Agenti se razlikujejo po spolu, starosti, izobrazbi, kraju bivanja, delovnem času, začetku dela, stažu v podjetju, in tudi delovni uspešnosti, ki jo dosegajo.

¹⁶ Zaradi njihove želje po anonimnosti, so njihova imena psevdonimi.

Tabela 5.1: Primerjava odgovorov treh intervjuvancev Klicnega centra

	Rudi	Adrijana	Matjaž
Spol	M	Ž	M
Starost	40	50	24
Izobrazba	Gimnazijski maturant	Diplomirana ekonomistka	Srednja prometna šola, končuje diplomo
Kraj bivanja	Grosuplje	Ljubljana	Jesenice
Prihod v Klicni center	September 2009	Oktober 2009	Februar 2009
Delovna uspešnost (subjektivno)	Uspešen	Uspešna do zelo uspešna	Uspešen do zelo uspešen
Zakaj klicni center?	Iskanje spremembe, depresija (dolgotrajna brezposelnost)	Želja po delu v marketingu (dolgotrajna brezposelnost)	Visoko plačilo
Vir prihoda	Zavod	Moje Delo	Študentski servis
Način zaposlitve	Določen čas	Določen čas	Določen čas
Delovni čas	30 urni	40 urni	30 urni
Kaj motivira?	Razvoj trženjskih sposobnosti	Zadovoljstvo ob prodaji, plača	Denar
Kaj demotivira?	Odnos nadrejenih, način dela v klicnem centru	Odnos nadrejenih, kakšna anketa	Odnos nadrejenih
Denar glavni motivator?	NE	DA, a ne edini	DA
Kako se dela na področju motivacije?	Slabo	V redu.	Ga to ne gane, a nekaterim to ustreza
Kako dolgo še v Klicnem centru?	Še kakšno leto	Še 2 leti.	Čim manj – išče novo delo.

5.6 Izsledki intervjujev

V odgovorih intervjuvancev lahko opazimo nekaj značilnosti agentov.

Agent Matjaž je prišel v Klicni center v prvi izbiri kadrov že ob sami otvoritvi. Je zadnji, ki podjetja ni zapustil ali pa napredoval. Leto dni mu je to ustrezalo, saj mu je vse pomenila visoka plača. Pravi, da ga motivira le denar, zato najbrž ni nenavadno, da se počuti odtujenega na delovnem mestu. Išče novo službo, uspešnost mu je padla z visoke na srednjo raven. Čim prej želi oditi iz podjetja, aktivnosti nadrejenih mu ne pomenijo ničesar. Tudi napredovati si ne želi in priznanja mu ne pomenijo veliko. Najprej je želel delati 30-urni delavnik, sedaj mu je tudi to preveč. Ker ga motivira zgolj denar, in tudi ta mu več toliko ne pomeni, menim, da dolgoročno v podjetju res ni več prostora zanj, saj sploh ni več motiviran za delo. To pa je tudi posledica padca njegove uspešnosti.

Agentka Adrijana, ki ji prodaja ni le zaslužek, pač pa tudi izziv, je po skoraj letu dni še vedno zelo uspešna. Tudi njena uspešnost je bolj konstantna kot Matjaževa in njena morala je na višji ravni. Prodaja (osebno priznanje, da zmore) in pohvala nadrejenih ji pomenita veliko, tudi tekmovalna je, zato se posledično pojavi visoka uspešnost. Ker je zanjo denar glavni motivator, ji celoten sistem progresivnega nagrajevanja (tako denarnega kot nedenarnega) odgovarja in je sama visoko motivirana za delo. Visoko motiviranost predstavlja tudi dejstvo, da je bila Adrijana dolgotrajno brezposelna in ji je zaposlitev vrednota, strah pred izgubo dela pa ji vliva dodatno motivacijo. To se kaže tudi v tem, da opravlja 40-urni delavnik in je negativno naravnana do zaposlitve za krajši delovni čas.

Pri agentu Rudiju se pokažejo popolnoma drugi motivi za delo. Denar mu ne pomeni ničesar, saj je zaradi dolgov prikovan na minimum 360€ mesečnega plačila¹⁷ ne glede na zaslužek v službi. Tudi zato mogoče ni bolj uspešen kot zgolj do ravni, da obdrži službo. Motiv, da dela v klicnem centru in tu ostaja, sta želja po spremembi v življenju (dolgotrajna brezposelnost) in pridobivanju veščin direktnega marketinga. Tudi sicer v motivacijskih aktivnostih ne vidi dodatne motivacije zase, ima pa kritično odklonilen odnos do nadrejenih in vsega, kar je povezano z njimi. Sam se vidi v podjetju še kakšno leto, vendar ga bo za večje uspehe potrebno motivirati z bolj osebnim pristopom.

Aktivnosti in nematerialno nagrajevanje agentov Rudija in Matjaža večinoma ne motivirajo, saj sta že dosti naravnana na osebne cilje, Adrijana pa meni, da jo nekatere aktivnosti

¹⁷ Osebni stečaj (op.a.).

motivirajo bolj kot druge. Profili agentov so različni in jih tudi zanimajo različne reči. Na podlagi intervjujev s tremi agenti želim prikazati, da je nemogoče uporabiti en motivacijski prijem, ki bi ustrezal vsem.

Potrebno je izpostaviti mnenje vseh treh glede demotivacije. Največji demotivator vprašanih agentov je odnos nadrejenih. Menijo, da je med nadzorniki in njimi prevelik prepad, pa tudi vodilni podjetja po njihovem mnenju zanemarjajo pomembnost klicnega centra za celotno podjetje. Počutijo se prikrajšane pri pomembnosti dostopa parkirišča, ki ga agentje kot edini v podjetju nimajo. Prevečkrat so obravnavani po Teoriji X, kar smo v teoretičnem delu že poudarili kot napačno razmišljanje.

Izpostavimo še negativna čustva agentov v zvezi s pogodbo o zaposlitvi. Zaposlitev za določen čas je zanje neugodna. Rudiju in Matjažu se pogodba podaljšuje mesečno, Adrijani pa na tri mesece. Občutek socialne varnosti zelo obremenjuje vse tri. Tudi ta dejavnik lahko znižuje motivacijo za delo in njihovo delovno uspešnost. Primer deloma potrjuje Maslowovo teorijo o hierarhiji potreb. Potreba po socialni varnosti ni zadoščena, zato težje preidejo k zadovoljevanju višjih potreb. Vseeno v našem primeru dva agenta preideta na višjo stopnjo. Herzbergova teorija se v tem primeru izkaže še bolj koristna, saj je socialna varnost higienik, ki ne daje motivacije, jo pa lahko zavira. Imeti varnost zaposlitve motivacije ne povzroča, lahko pa agenta obremenjuje, v kolikor je nima.

6 KRITIČNA REFLEKSIJA PRIMERA IN OSEBNE RAZISKAVE VPLIVA RAZLIČNIH FAKTORJEV MOTIVACIJE KLICNEGA CENTRA

Med opazovanjem Klicnega centra sem ugotovil, da je v Klicnem centru mogoče najti vse profile ljudi; dijake, študente, srednjo populacijo, upokojence, moške, ženske itd.. Nekateri profili so med sabo tako različni, da je nemogoče uporabiti en prijem, ki bi bil primeren za vse agente. Temu pritrjujejo tudi slovenski strokovnjaki s področja motiviranja, kot so Kragelj (Finance 2007) in Gruban (Gruban 2007). Mladim agentom na primer več pomenijo fun room, neformalne aktivnosti zunaj službe, srednji populaciji napredovanje, ženskam prostor za mirno uživanje malice, staršem otrok in dopust, starejšim pogovor itd.. Seveda to ni pravilo, saj je to vnovični poskus predalčkanja. Pomembno je prav to, da se ne posplošuje in daje vsem enako možnost sodelovanja. Tako se lahko vsak sam najde v kolektivu in poišče svoj delovni ritem, ki mu pri delu najbolj ustreza in je zato bolj delovno uspešen.

V kolikor nekdo dela zgolj za plačilo, se mu to lahko omogoči z ustreznim progresivnim napredovanjem. Če posameznik želi več treningov, se mu jih omogoči; če želi kdo napredovati, se mu to lahko s časoma pomaga doseči.

Motivacija na delovno uspešnost vpliva, kar smo deloma pokazali v teoriji in je tudi že nekakšna dogma v sodobni družbi klicnih centrov. Dejstvo, da sta pojma povezana je tudi razlog, da se motivaciji danes toliko posvečamo v klicnih centrih in nasploh v podjetjih. Ni naključje, da so v Klicnem centru uvedli celo delovno mesto motivatorja, ki naj bi skrbel za področje motivacije. Težava se pojavi pri tem, kako zaposlene motivirati v smeri večje delovne uspešnosti, da bi dosegli večjo kolektivno delovno uspešnost in na koncu organizacijsko uspešnost.

Pri primerjavi teorije z navedenimi izsledki nas zanima, kako se udejanjajo različne teorije motivacije v praksi. Najprej lahko potrdimo, da notranja motivacija res deluje dolgotrajno, zunanja pa načeloma manj časa. Adrijana je danes prav tako motivirana kot je bila ob pričetku dela pri Matjažu pa je motivacija zaradi prenehanja njenega stopnjevanja popustila. Omeniti velja, da tudi Rudijeva motivacija ni dovolj močna, saj je te premalo in je le notranja. V klicnem centru je, če ocenimo teoretični in praktični del, potrebna kombinacija obeh. Agent, ki ga denar sploh ne motivira, je relativno neuspešen v primerjavi z agentom, ki ga motivira zgolj denar, a pri slednjem motivacija ni konstantna. Ko ta popusti, se agent počuti odtujenega.

Omenimo še zanimiva primera iz Klicnega centra, ki kažeta na to, da denar zanesljivo ni bil motivator za delo. V zimskih mesecih so v Klicnem centru razpisali delovno mesto mentorjev, ki je predvidevalo napredovanje na zahtevnejše delovno mesto z večjo odgovornostjo. Plačilo je bilo fiksno in nižje od vseh plačil oseb, ki so se na to delovno mesto prijavile¹⁸. V tem primeru Teorija X ne velja, saj nekateri agentje ne želijo več dela zaradi denarja, ampak zaradi drugih razlogov. Prav tako je v Klicnem centru nekaj agentov, ki je ob prekinitvi pogodbe (zaradi nedoseganja minimalnih kriterijev) povedalo, da so hodili na delo izključno zaradi socialnih motivov in ne zaradi plače.

Dejstvo, da obstaja toliko različnih motivacij, agentje pa različno priznavajo kaj jih motivira, ne pomeni, da drži le ena teorija. Pomeni, da vseh delavcev ne moremo obravnavati na enak način, pač pa se prilagajati. Nekateri delavci namreč ne želijo sodelovati v motivacijskih aktivnostih, njihova plača pa ne more vplivati na njihovo vedenje; nekateri želijo zaslužiti več, zato bodo zelo dovzetni za stimulacijske aktivnosti. Nekateri bodo bolj dovzetni za interesne dejavnosti, saj želijo sodelovati v družbenem življenju v svojih delovnih skupinah. Drugi pa si želijo sodelovanja pri upravljanju podjetja, kjer delajo, zato bo njihov motiv za delo nadzor nad upravo (Uhan 2000, 12-15).

7 PRIPOROČILO KLICNEMU CENTRU

Po pregledu teorij, kritičnem opazovanju Klicnega centra ter intervjujih, lahko podam nekaj priporočil operativi Klicnega centra:

1. Klicni center naj nagrajevanje agentov še naprej gradi na denarnem nagrajevanju, ki bo konkurenčno ostalim klicnim centrom v Sloveniji. Nagrajevanje naj ostane progresivno in stimulatивно. S tem bodo agenti lahko stopnjevali svoje ambicije in stremeli k večji delovni uspešnosti še naprej.
2. Ustvarjanje organizacijske klime, ki bo vrednotila uspešnost. Agentom, ki so zelo uspešni in jih motivira le denar, je treba priučiti vrednoto uspešnosti. Tako bodo v Klicnem centru uživali spoštovanje in ugled, ki bosta agente dodatno motivirala. To bi najlažje dosegli z zbiranjem mnenj in idej agentov v zvezi z nadaljnjim delom.

¹⁸ Prijavljali so se agentje, ki so bili bolj delovno uspešni.

3. Operativa naj odpre svoj odnos do agentov. Informacije morajo potekati dvosmerno, komunikacija mora biti odprta in pozitivna. Agentje naj imajo občutek, da so enakovreden partner Podjetja X.
4. Klicni center naj še naprej spodbuja nematerialno nagrajevanje, vendar naj bodo nagrade preproste, ažurne in prilagojene čim širši populaciji agentov.

8 SKLEP

V diplomskem delu sem želel dognati, kaj je motivacija, katere teorije motivacije poznamo, kaj je delovna uspešnost, kako svoje zaposlene motivira Klicni center in kakšni rezultati se kažejo na delovno uspešnost. Vse to z namenom ugotoviti, ali obstaja kakšen dejavnik motivacije, ki je pomembnejši od denarnega. Rezultati so pokazali, da je odgovor bolj zapleten, kot je bilo pričakovati.

Obstaja mnogo različnih teorij, po katerih je težko z gotovostjo presoditi, ali je denar ključen faktor motivacije ali ne. Po poglobljenem pregledu Podjetja X, njegovih motivacijskih prejemov, poglobljenih intervjujev z agenti, opazovanja z udeležbo in ne nazadnje mnenj strokovnjakov je mogoče trditi, da je denar najočitnejši motivator za delo, vendar pa ne nujno ključen. Poznamo primere, ko agent ne dela zaradi denarja, pa tudi primere, ko se zaposleni trudijo biti čim boljši ne zaradi denarja, pač pa zaradi želje po priznanju, napredovanju, tekmovalnosti, ali ugleda v kolektivu. Slednjim denar ni ključnega pomena. Plača predstavlja zanje del zaposlitve, ki zagotavlja preživetje, ne daje pa delu vznemirjenja, dinamike in želje po napredku.

Marsikateri zaposleni je motiviran za delo z namenom, da se bo dodatno kvalificiral, izobraževal, osebnostno rasel, četudi trenutno ne bo rezultata v plači. Še enkrat velja omeniti agente, ki so napredovali v mentorje brez rasti plače, a z rastjo odgovornosti, ugleda in pripadnosti podjetju. Nekaterim pa so motiv za delo sodelavci in podjetje, motivacija za delo je zgolj socializacijskega pomena, a njihova delovna uspešnost nikakor ni bila zadovoljiva.

Na začetku postavljene hipoteze o tem, da je denar ključni dejavnik motivacije, ni mogoče niti potrditi, niti zavreči. Razlog za to je dejstvo, da se tega enostavno ne da posplošiti, saj je nekaterim posameznikom denar vsekakor ključni dejavnik motivacije in marsikomu tudi edini. Zlasti je to mogoče trditi za zaposlene na manj kvalificiranih in bolj standardiziranih delovnih mestih, kot je proizvodnja in marsikdaj klicni center. Takrat denarno nagrajevanje

tudi najbolj motivira zaposlene in jih najbolj spodbudi k večji delovni uspešnosti. Vendar pa marsikomu denar tudi ni ključen motivacijski dejavnik. Ministru v državni vladi najbrž denar ni ključnega pomena za delo, saj marsikateri minister izhaja iz gospodarstva, kjer so zaslužki večji. Njim lahko motiv za delo pomeni ljubezen do domovine, prestiž, ugled ali pa izziv za kariero. Tudi agentom v Klicnem centru z daljšim stažem in željo po napredovanju, motiv za delo ni več zgolj denar. Motiv je lahko že samo napredovanje, ugled, priznanje, parkirno mesto, privilegiji pri izbiranju dopusta, itd..

Ob vseh teh primerih lahko rečem, da denar ni nujno ključen motivator zaposlenih, je pa pomemben in vsekakor najbolj očiten. V 21. stoletju je čas, da pri upravljanju podjetij in upravljanju s človeškimi viri upoštevamo še dodatne potenciale, ki jih podjetja imajo v svojih kadrih. Tam se nahaja ta dragocena dodana vrednost in konkurenčna prednost, ki jo potrebujejo podjetja v času globalizacije, ko je treba pokazati kaj več kot le cenovno prednost. Slednje Slovenija več ne premore.

Literatura

1. Ambrose, Maureen in Carol Kulik. 1999. Old Friends - New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25(3). Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/25/3/231> (7. april 2010).
2. Anderson, Neil. 2002. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: Sage publications.
3. Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong`s handbook of human resource management practice*. London & Philadelphia: Kogan page.
4. Boddy, David. 2008. *Management: An Introduction*. Glasgow: Pearson Education Limited.
5. Bowditch, James. 2005. *A primer on organizational behavior*. New York: Wiley.
6. Carlaw, Malcolm, Peggy Carlaw, Vasudha Deming in Kurt Friedmann. 2002. *Managing and Motivating Contact Center Employees*. New York: McGraw-Hill.
7. Kragelj, Radovan. 2007. Motivacija ni psihološki trik, ampak najčistejša oblika menjalnega odnosa. *Finance*, 25. oktober. Dostopno prek: http://www.kadrovanje.com/clanek_motivacija_ni_psiholoski.php (15. avgust 2010).
8. Gruban, Brane. 2007. *Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/> (15. avgust 2010).
9. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37(2): 348-363.
10. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2010. *Minimalna plača*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/minimalna_placa/ (20. avgust 2010).
11. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. O'Connor, Dennis in Leodones Yballe. 2007. Maslow Revisited: Constructing a Road Map of Human Nature. *Journal of Management Education* 31(6). Dostopno prek: <http://jme.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/31/6/738> (5. april 2010).
13. *Uradna spletna stran podjetja X*. 2010. Nimam dovoljenja za dostop.
14. Sang, H. Kim. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
15. Sachau, A. Daniel. 2007. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review* 6(4).

- Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/6/4/377> (5. april 2010).
16. Schermerhorn, R. John. 2005. *Organizational behavior*. New York: Wiley.
 17. TV Slovenija, 1. program. 2010. *Odmevi*. Ljubljana, 21. avgust.
 18. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
 19. Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 20. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
 21. *Zlata nit*. 2010. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si> (19. avgust 2010).
 22. Zupan, Nada 2009. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 409-466. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 23. Žurga, Gordana. 2000. Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa* 37(2): 330-347.

PRLOGA A: Intervju z agentom Klicnega centra, Rudijem

Živjo Rudi. Najprej bi te prosil, če se predstaviš, poveš svojo starost, izobrazbo in kraj bivanja.

Sem XY, star sem 40 let, živim v Grosuplju, po izobrazbi pa sem gimnazijski maturant – torej faliran študent (smeh).

Kako bi ocenil svojo uspešnost v klicnem centru glede na ostale zaposlene?

Subjektivno?

Da.

Težko ocenim. Odvisno je od ankete, ki jo kličem. Včasih sem srednje uspešen, včasih manj uspešen, včasih pa sem eden bolj uspešnih...vsaj kar se tiče generacije tistih, s katerimi sem prišel iz izobraževanja...bi reku, da toliko, da me ne vržejo (smeh). Recimo srednje uspešen.

Kako dolgo si že v Klicnem centru?

Hm...v podjetje sem prišel septembra...to je potem...skoraj deset mesecev.

Kje si izvedel za razpisano delovno mesto v Klicnem centru?

Razpisano delovno mesto sem zasledil na Zavodu (za zaposlovanje RS op.a.). Tam je bil plakat za zaposlitev. Prijavil sem se z avtoizjavo, ki sem jih moral opravljati. Potem pa sem prišel, pa sem videl predstavitev na assesment centru in sem se odločil, da bi se preizkusil v trženju.

Torej si se odločil šele na razgovoru samem?

Da.

Kaj pa je bil razlog, da si prišel v Klicni center. Če mi lahko nekako opišeš svoje ozadje lansko poletje, jesen?

Phhhhm...je kar zakomplicirano... Imel sem svoje podjetje, ki je šlo v stečaj in tudi osebne težave, bil sem depresiven... Ne bom rekel, da sem bil suicidalen, ampak sem potreboval neko spremembo. Bil sem dva meseca na Zavodu, potem pa se moral med ljudi, dobit malo distrakcije.

Torej denar ni bil glavni motivator, da si se prijaviš?

Ne seveda ne. Pogledaj, čisto iskreno... erm... moja plača znaša ne glede na to kje delam in koliko zaslužim 360€. Toliko jaz dobim. In nič več. Država mi pusti toliko, da preživim, ostalo pa pobere. Jaz imam to dovolj da preživim in to je to. Kaj hočem govoriti, da sem prišel zaradi denarja, ker nisem. Bom rekel, sem študiral na Ekonomski fakulteti, me zanima trženje, marketing...in zato sem v končni fazi tu. Da dobim kakšno znanje, da se naučim prodajati tudi sebe. Saj ne rečem, lahko bi bil boljši. Če bi se naučil tistih nekaj fraz, ki nam jih pove mentor, če bi naštudiral izdelke, če bi se doma pripravljala... zdaj zakaj se ne, še sam ne vem. Ampak menim, da se lahko vsak priuči dobre prodaje. Jaz se želim, ampak iz več razlogov se ne morem spraviti...Meni hodijo po glavi bolj druge stvari kot ta firma. Tu razvijam sebe kot prodajalca. Posledično si želim tudi višje prodaje, kar pa mogoče ni bistveno. Svoje cilje bom dosegel drugje, ker jih tukaj ne vidim!

Kako dolgo se še vidiš v Klicnem centru?

Najbrž še kakšno leto. Ker mi je nerealno, da bi si od prej vse popucal prej te probleme, da bi lahko spet začel delati neko samostojno kariero. To je firma z nordijsko hojo. To mi je strast.

Kaj pa te mogoče tu najbolj demotivira?

Hm... kaj me demotivira? Phuuuuu. Tega je pa precej... Odnosi... to da smo v bistvu po eni strani prva bojna linija firme, po drugi strani pa nas imajo kot da smo zadnja smet. Da smo edini, ki na drugi strani ograje firme parkiramo, do tega da smo morali zaradi piknika firme eno uro prej iti delat. Je cel kup teh bedarij in recimo tudi nastopa supervisorjev, ki je takšen kot da bi želel vzeti motivacijo in ne vlivati. Demotivira me to, da se cel čas stvari nekaj menjajo in nikoli ni vseh informacij na kupu, da je treba reševati probleme, ki so nerelevantni, spet na drugi strani so potrebni minorni kozmetični popravki za druge stvari, ki pa se vodilnim zdijo nepomembni, zato se jih ne rešuje. Tipičen primer je naš program CAT, kjer bi se lahko popravil dizajn in bi bilo vse bolje. Raje delajo predicted dial, ki pa je izjemno zapletena zadeva. Take iracionalnosti me motijo. Pa tudi zdi se mi, da tistim, ki nimajo pojma in napredujejo nimajo druge želje kot pokazati svoje mišice, ne pa neki pomagati.

Če tako rečeš, je denar tisti motivator ali ne?

Meni denar ni sploh noben faktor. Glede na specifično trženje...ne. Meni je pomembna neka socialna varnost. To mi je pomembno, da to dobim. Vsakega 15. je denar in plača. To je to kar se tiče denarja. Želim razvit sebe v dobrega prodajalca. To me zanima.

No še zadnje vprašanje. Odgovori, če se ti to zdi smiselno... Se v tej firmi dela v pozitivni ali negativni smeri. Zakaj?

Težko sodim, ker zelo redko javno postavljamo cilje. Včasih se mi zdi, da je cilj, da se proa čim manj in da so stranke nezadovoljne. Ključna stvar pri uspehu in uspešnem agentu je samozavest. To je 90% uspeha. Ne vem pa kako z jebanjem ljudi v glavo, s podaljševanjem pogodb za en mesec to storiš. Tega v tej firmi najbrž ne ve nihče!

Imaš za konec mogoče še ti kakšno željo potem, da bi kaj povedal?

Ma ne vem...lahko bi ti povedal milijon stvari kako smo mi to delali včasih. In je šlo. Sam sem bil na faksu šef AISECA in smo delali evropske kongrese in podobno, pa nisem bil do svojih podrejenih nikoli tako nesramen kot so tukaj. Ljudje so bili zadovoljni. Tu pa so nekateri tako osebno šibki in strokovno bedni, da jih moti vsako vprašanje. Kaj šele kritika. To je edini razlog, ki ga vidim zakaj nekateri ljudje postanejo tako vzvišeni na položaju. Ker so tako strokovno votli, da se bojijo vprašanj in mnenj o čemur koli. Tu so šefi včasih skoraj militarni. Pa poznam JLA.

PRILOGA B: Intervju z agentom Klicnega centra, Matjažem

Živjo Matjaž. Najprej bi te prosil, če se predstaviš, poveš svojo starost, izobrazbo in kraj bivanja.

Star sem 24 let, doma sem z Jesenic. Končujem faks za pomorstvo in promet. Sem prav pred diplomo. Srednjo šolo pa sem tudi končal – srednjo prometno šolo. Zdaj bom pa diplomiral.

Najprej mi prosim povej kako se ti vidiš uspešnega v Klicnem centru, glede na ostale zaposlene?

Glede na ostale? Hm... Trenutno se vidim srednje. Se mi ne da trenutno več delati. Če pa še par procentov dodam, je pa tudi bolj. Marsikaj bi se še dalo. Ampak sem srednje uspešen.

Si pa začel kot najboljši agent?

Tako tako. Ampak... tako lagano delam... Po najmanjši liniji odpora – moje načelo.

Kje si našel razpisano delovno mesto agenta v Klicnem centru?

Videl sem oglas. Delal sem dve deli hkrati. Prodajal sem sesalce pri PROAQUI, obenem pa sem bil še agent v Klicnem centru. Ko se je začelo, 9.2.2009. Od samega začetka sem v tem klicnem centru. Potem sem pa tu ostal. Zdej sm pa tuki že več kot en let, madona. Torej 9.2. smo prišli na razgovor, 16.2. pa smo začeli klicat oziroma naj bi naredili prvi klic. Leto in štiri mesece.

Zakaj ravno sem?

Takrat ni bilo nobenega posebnega razloga. V oglasu prek študentskega servisa je pisalo 4 – 6 €, kar me je pritegnilo. Po domače povedano itak delamo zaradi denarja. Ne zaradi drugega. Tako, gnal me je tudi malo firbec. Pa potem rečejo; prodajal boš top shop. Celo življenje sem se delal norca iz izdelkov top shop, potem pa da bi jih prodajal. Pa je kr šlo pa sem ostal.

Torej si začel kot študent?

Sem pa začel kot študent ja. Na spletni strani študentskega servisa sem našel. Tudi prvih 5 mesecev sem delal prek študentskega servisa. Od februarja do konca junija. 1.7. pa sem dobil pogodbo za zaposlitev.

Kaj pa je bil razlog, da si prišel v klicni center?

Plača. Pritegnil me je oglas na internetu; od 4 do 6 € plače, kar je dosti več od ostalih ponudnikov. Nisem se čisto točno zanimal kaj to je... Videl sem tele-marketing. Nisem čisto točno vedel kaj bom počel. Me tudi ni pretirano zanimalo.

Kaj pa vas mogoče tu najbolj motivira?

Motiviram večinoma sam sebe. Predvsem pa me motivira denar. Ker delam zgolj zaradi denarja. Ne hodim na šiht zato ker bi bilo lepo, ampak zaradi denarja, da bomo zaslužil, ane? Da se bom imel kasneje lepo. Tako no...

Treningi, napredovanje, nagrajevanje? Koliko ti to pomeni?

Pffpff... Trenutno v tem klicnem centru za nobeno ceno ne bi želel napredovati, ker mi je najbolj všeč tam kjer sem sedaj. Tako, da motiviram sam sebe. Tako, da kar je pohvale, znam dobiti kakšno darilce. To je super zadeva, da se malo bolj potrudiš, ker se splača. Ali pa marsikoga lahko to dosti motivira.

Kaj pa na primer demotivira?

Uuuu madonca. Demotivacija v našem klicnem centru. To pa je vprašanje... Demotivira pa mene... jaz sem tu že toliko časa, da me demotivira že skoraj vse. Mislim, škoda...meni je žal... to mi je najhuje, da komunikacija... z nami. Klicni center, to je nekakšen obraz podjetja, mi smo srce podjetja. Vedejo pa se do nas, kot da smo... neki pozabljeni palčki tam nekje. Z nekega srednjega veka. Da se ne bom izrazil kot pozabljeni tri pikice. Tako da, ja. Mi je kar malo žal. Lahko bi bilo veliko bolje, glede tega. Motivacija... Do podrejenih že v tem pogledu veliko naredi vse skupaj. Drugače pa tako no. Odvisno kako vsak posameznik to vzame.

Kako dolgo se še vidiš v Klicnem centru?

V Klicnem centru se jaz že zelo dolgo časa ne vidim več. Samo tako je, denar je bil vedno dober, plača je bila dobra. Potem pa se malo poleniš, ane. Če se nekje ustališ tudi malo prenehaš z iskanjem naprej. Čeprav zdaj tri mesece že kar pošteno iščem novo službo. Ene dve nove priložnosti sta se mi že odprli, ampak potem nekako ni privedlo do konca... Niti ni bilo to to, kar smo se dogovarjali. PA sem tu še en mesec, pa še en mesec... pa se nadaljuje. In na koncu ostaneš še pol leta tukaj.

Tako, da ne vem no... Iščem prvo priliko, da odidem od tu. Čeprav ni tu nič kaj težkega. Sam delam na šest urnem delavniku, ki je tako prost in super. Imam veliko časa zase. Človek pa se ne razvija več, se poneumlja. Kar smo nadgradili smo, več pa nekak ni mogoče.

Torej tudi ti delaš za določen čas s skrajšanim delovnikom?

Tako, delam za določen čas. Trideseturni delavnik. Podaljšujejo mi za en mesec. Že petkrat po en mesec. Tako, da niti nimaš tiste varnosti. Ves čas občutek živčnosti kaj bo naslednji mesec. Bo kaj, ne bo nič. Kdaj te bodo odrezali... Ne veš no. Vedno si negotov. Živimo v negotovosti (smeh).

Kako pa se po vašem mnenju dela na motivaciji v Klicnem centru?

Ja tako, kakor je. Odvisno. Nas je 60. Vsakega posameznika se drugače motivira. Enega motivira to, da dobi čokolado, enega pač ne. Mene čokolada ne motivira, koga drugega pa mogoče že. Rajši dam 1,5€ pa si grem in kupim čokolado, kot pa da se celi dan na vse kriplje trudim za eno čokolado. Drugače pa prav no. Sej se trudijo, nimam kaj.

Imate za konec mogoče še kaj, kar bi želeli dodati? Kar tudi vpliva.

Ja kaj pa vem. Delo v klicnem centru je zelo zanimivo. Če ne drugega si narediš veliko poznanstev. Spoznaš veliko ljudi, izboljšaš medsebojno komunikacijo tudi v zasebnem življenju, spoznaš stranke, profil strank, nadgradiš svoj nastop. Mogoče tudi nastop v javnosti, pred javnostjo, pred skupinami. Karkoli... vendar po določenem času dosežeš vrh, to pa je to. Ne vem no. Potem pa je odvisno od posameznika kdaj to do doseže.

PRILOGA C: Intervju z agentko Klicnega centra, Adrijano

Živjo. Najprej bi te prosil, če se predstaviš, poveš svojo starost, izobrazbo in kraj bivanja.

Sem ADRIJANA, stara sem 50 let, po izobrazbi sem diplomiran ekonomist, živim pa v Ljubljani.

Kje si izvedela za razpisano delovno mesto v Klicnem centru?

Za razpis sem izvedela preko Mojega dela. Prejemam sporočila na dom. Za ta razpis pa sem izvedela v lanskem juliju; julij 2010. Ampak se takoj nisem mogla odzvati, ker sem šla ob prvem izobraževanju na dopust, tako da sem po končanem dopustu poklicala, če je stvar še aktualna, no in sem potem erm...se prijavila za delovno mesto. Nisem vedela kam grem, ker je bil anonimen razpis. Sem pa predvidevala, da je to Linea directa, ker sem brala intervju z Lovrom v Dnevniku na tisti strani, kjer piše o kadrovskih zadevah, da se širijo...

Torej je bilo anonimno?

Ja, ja anonimno seveda. Ampak, ker je pisalo da je mednarodno podjetje in da se širijo in vse to... se je poklupal, da je to to. Na agenciji mi niso potrdili mojih domnev. Tako, da nekako nisem vedela, kam se javljam.

Kaj pa je bil razlog, da ste prišla v Klicni center?

Klicni center je bila moja zadnja bilka za delo, ker prej nisem nikjer dobila. Navkljub moji izobrazbi in delovnim izkušnjam... Delo sem rabila in sem se za to tudi odločila. Torej za sam klicni center.

Če malce preskočiva naprej, kako bi danes ocenila svojo uspešnost v Klicnem centru glede na ostale zaposlene?

Dobro. Sem na vrhu kar se tiče uspešnosti. Kar je pa včasih tudi malo obremenjujoče (smeh).

Kako dolgo si že v Klicnem centru?

V klicni center sem prišla ehm... izobraževanje sem pričela v lanskem septembru, prvega oktobra sem pa nastopila delovno mesto, tako da je to zdaj deveti mesec.

Kaj pa vas mogoče tu najbolj motivira?

(Smeh) Kaj? Verjetno tako kot vsem tukaj zaslužek. Drugi motiv pa je...kaj jaz vem... ehm... občutek lastnega zadovoljstva, ko nekaj prodaš in vzpostaviš en dober kontakt s strankami. To je svoje vrste zelo lepo zadovoljstvo. Sploh, ko vprašaš po trajniku in ti stranka zaupa svoje podatke, pa tudi znesek je takrat po navadi večji... Pa seveda je biti zelo visoko na lestvici gor zelo pozitivno. Med nami pa je tudi takšna tekmovalnost nastala. Kar pa je tudi ene vrste motivacija.

Potem denar ni tisti edini motivator? So še drugi?

Ne, ne. Osnovni seveda je. Brez tega erm..., brez tega seveda nikogar tu ne bi bilo. Meni seveda ni osnovna motivacija, da sem prišla to klicarit. Meni je bila prva motivacija delo. Ker sem čutila da moram v življenju še kaj naredit. In če vidim, da lahko na svojo plačo vplivam in imam zelo dobro... zakaj pa ne. Se mi res zdi to super stvar. Prej sem imela vedno takšne službe, kjer na končni znesek res nisem mogla prav veliko vplivati. Tako da tu dejansko je kar lepa motivacija. In to kar velika.

Kako pa se po vašem mnenju dela na motivaciji v Klicnem centru?

Hja... sej pravim. Nagrajevalna lestvica je dosti velika motivacija. Zdaj tudi razne nagrade... mislim »nagrade« nas malce motivirajo. Pa naredijo kakšna tekmovanje je v redu. Ker to je dosti monotono delo, naredi malce bolj zanimiv delavnik, ne? Med seboj se malce bolj spoznamo... Je v redu.

Torej gre v pravo smer?

Ja, ja. Gre definitivno. Sploh takšne nagrade , ko takoj dobiš. Ne te z zamikom. Dolgoročne nagrade, na primer zdaj imamo tega »beneškega trgovca« ali kaj je že... Se mi zdi malo preveč raztegnjena. Da vidiš tisti dan, da si nekaj naredil, eno priznanje. Tisto za daleč pa nima pravega učinka...

Kaj pa na primer demotivira?

Hm... Demotivira? Odnos nekaterih nadrejenih od nas. Kadar vse v en koš mečejo in kakšno pohvalo dajejo »radi reda«, pripombe pa so vedno podane zraven. Premalo se pokomentira na lep način. In tako... Kaj pa vem, kaj še demotivira. Demotivira, če je slaba anketa, slab odziv. Demotivira, če dobiš takšno anketo, ki ti ne ustreza še kot ne vem kako dobrem prodajalcu. Ko ne moreš kaj dost naredit...

Kako dolgo se še vidiš v Klicnem centru?

Ja odkrito, glede na moja leta... mislim rada bi bila čim dalj. Ne vidim pa to zdaj kot eno takšno zaposlitev do konca življenja. Takole ene 2 do tri leta maksimum lahko to dela. Kej več pa ne. Ker te počasi to ubija...

Bi mogoče želeli kaj napredovati?

Ja seveda. Na tem delam. Spremljam razpise, spremljam kaj se interno dogaja. In mislim, da je cilj nas vseh, ki nismo prišli samo za en dober zaslužek v kratkem času... Vsi ki smo prišli za malce daljše obdobje. Seveda, normalno potem bomo to lažje opravljali dela na višjih položajih, če bomo poznali delo na osnovnem položaju.

Imate za konec mogoče še kaj, kar bi želeli dodati? Kar tudi vpliva.

A kar vpliva? Ja ne vem, vse vpliva tu v Klicnem centru. Predvsem to, da se nas premalo posluša. In pa naših pripomb. Res nas je veliko, res je ljudi na katere se obračamo malo... ampak včasih bi pa kakšno našo pripombo vseeno lahko upoštevali. Mogoče je tudi delovni časi ubijajoč... Zato je vedno več ljudi na skrajšanem delavniku. To se mi ne zdi prav. Drugače pa je pripomb ogromno, se jih pa zdaj ne spomnim.