



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

POSLOVODJA KOT OCENJEVALEC DELOVNE USPEŠNOSTI

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesl
Lektorica: mag. Suzana Jakoša

Kandidatka: Vesna Dražič

Kranj, maj 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl za strokovno pomoč in vložen trud pri nastajanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici mag. Suzani Jakoša, ki je diplomsko delo jezikovno pregledala.

IZJAVA

Študentka Vesna Dražić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.

Skladno s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo diplomskega dela na spletni strani šole.

Datum: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Za uspešno poslovanje podjetij so odgovorni zaposleni v teh podjetjih, kar pomeni, da je od njihove uspešnosti odvisen obstoj ali propad podjetja. Zaposleni bodo z veseljem uspešno opravljali svoje delo, če bodo primerno nagrajeni.

Za nagrajevanje so pomembni uspešno poslovanje in dobri rezultati. Uspešnost poslovanja je merilo, po katerem bo podjetje zaposlenca nagradilo. Najprej je treba izoblikovati sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Ta mora vsebovati vse dejavnike, pomembne za ocenjevanje, poleg tega pa je treba upoštevati tudi različne skupine zaposlencev v podjetju, ki jih zaradi značilnosti in različnosti njihovega dela ne moremo ocenjevati na enak način.

Potem lahko na podlagi tega sistema poslovodje ocenjujejo zaposlene. Velikokrat pa poslovodje spregledajo delovno uspešnost, kar se izkaže kot krivično do zaposlenih. Temu pa sledi nezadovoljstvo zaposlenih in s tem poslabšanje delovne uspešnosti.

V diplomskem delu sta predstavljena način, po katerem poslovodje ocenjujejo delovno uspešnost, in zadovoljstvo zaposlenih z ocenjevanjem delovne uspešnosti.

Ključne besede: sistem plač, poslovodja, psihološka pogodba, motivacija, delovna uspešnost

ABSTRACT

Successful company operations depends on its employees, which means that their performance can either make or break a business. However, employees will only be motivated to work well if they are suitably rewarded for their work.

Rewarding depends on the successful operation of the company and good results. High performance is the criterion which determines what reward an employee will receive for their work. Firstly, we need to create a system for performance appraisal. Not only should it comprise all the factors which are important for such appraisal, it should also consider the various groups of employees in a company, which cannot be assessed in the same manner due to their different characteristics, as well as different work roles they perform in the company.

Based on this system, managers can then assess their employees. However, managers often overlook the success factor which the work of their employees brings to the company, which seems unjust towards the employees. This causes a feeling of discontent, which decreases work performance.

The diploma thesis presents how managers assess work performance and how the employees are satisfied with their work performance appraisal.

Key words: salary system, manager, psychological contract, motivation, work performance

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|----|
| 1 UVOD..... | 1 |
| 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA..... | 1 |
| 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA..... | 1 |
| 1.3 METODE DELA..... | 2 |
| 2 SISTEM PLAČ V SLOVENIJI..... | 2 |
| 2.1 STALNI IN GIBLJIVI DEL PREJEMKOV..... | 3 |
| 3 PSIHOLOŠKA POGODBA..... | 3 |
| 3.1 OPREDELITEV POMENA PSIHOLOŠKIH POGODB..... | 3 |
| 3.2 VZROKI ZA UPORABO PSIHOLOŠKIH POGODB..... | 4 |
| 3.3 PREDNOSTI SISTEMA PSIHOLOŠKE POGODBE..... | 5 |
| 3.4 USPEŠNOST IN PSIHOLOŠKA POGODBA..... | 5 |
| 3.5 RAZLIKA MED PRAVNO IN PSIHOLOŠKO POGODBO..... | 5 |
| 3.6 PREDNOST PSIHOLOŠKE POGODBE PRED PRAVNO..... | 6 |
| 4 TRGOVSKI POSLOVODJA..... | 7 |
| 4.1 IZDELKI IN STORITVE..... | 7 |
| 5 USPEŠNO PODJETJE..... | 8 |
| 5.1 ZADOVOLJNI ZAPOSLENI V USPEŠNI ORGANIZACIJI..... | 8 |
| 5.2 USPEŠNI ZAPOSLENI SO ZADOVOLJNI ZAPOSLENI..... | 9 |
| 5.3 KAKO NAJ POSLOVODJA V ORGANIZACIJI RAVNA Z ZAPOSLENIMI, DA BO ORGANIZACIJA USPEŠNA?..... | 9 |
| 5.4 VLOGA POSLOVODJE V PROCESU ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH..... | 10 |
| 5.4.1 Določanje ciljev..... | 12 |
| 5.5 POSLOVODJA IN ZAPOSLENI KOT ZAVEZNIKI..... | 12 |
| 6 MOTIVACIJA..... | 13 |
| 6.1 SPODBUJANJE DELAVCEV K USPEŠNEM DELU..... | 13 |
| 6.2 MOTIVIRANOST, DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU..... | 13 |
| 6.2 PROCES MOTIVIRANJA..... | 15 |
| 6.3 NAJBOLJŠI NAČINI MOTIVIRANJA..... | 16 |
| 6.4 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI..... | 16 |
| 7 DELOVNA USPEŠNOST..... | 18 |
| 7.1 PRAVILNIK O MERILIH ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH..... | 18 |
| 7.2 KRITERIJI ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI..... | 18 |
| 7.3 POSTOPEK OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH..... | 19 |
| 7.4 SISTEM ZAGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH..... | 19 |
| 7.5 POJEM USPEŠNOSTI..... | 20 |
| 7.6 SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI..... | 22 |
| 7.7 METODE SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI..... | 22 |
| 8 SAMO ZA ZAPOSLENE..... | 24 |
| 8.1 NISMO PLAČANI ZATO, DA SAMO DELAMO..... | 24 |
| 8.2 ALI LAHKO UŽIVAM V DELU IN SEM ZANJ TUDI PLAČAN?..... | 25 |
| 9 ANALIZA REZULTATOV ANKETE..... | 26 |
| 9.1 OSNOVNI PODATKI O PODJETJU, KJER SMO IZVAJALI ANKETIRANJE..... | 26 |
| 9.1 USTANOVITEV PODJETJA..... | 26 |
| 9.2 REZULTATI RAZISKAVE..... | 26 |
| 9.2.1 Spol anketirancev..... | 26 |
| 9.2.2 Starost anketirancev..... | 27 |
| 9.2.3 Izobrazba anketirancev..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 9.2.4 Delovno mesto anketirancev | 29 |
| 9.2.5 Seznanjenost zaposlenih s sistemom določanja plače | 30 |
| 9.2.6 Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti ... | 31 |
| 9.2.7 Mnenje zaposlenih glede poštenosti in pravičnosti sistema ocenjevanja delovne uspešnosti | 32 |
| 9.2.8 Mnenje zaposlenih glede tega, ali je potrebna sprememba sistema ocenjevanja delovne uspešnosti..... | 32 |
| 9.2.9 Mnenje zaposlenih glede spodbujanja sistema ocenjevanja delovne uspešnosti k večji uspešnosti pri delu..... | 32 |
| 9.2.10 Mnenje zaposlenih o vzajemnosti odnosov med poslovodjo in prodajalcem | 33 |
| 10 ZAKLJUČEK | 35 |
| LITERATURA IN VIRI | 36 |
| KAZALO SLIK..... | 37 |
| KAZALO TABEL | 37 |

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Vsak delavec je dolžan vestno opravljati svoje delo, v skladu s pogodbo o zaposlitvi, prav tako pa je delodajalec dolžan delavcu plačati za delo, ki ga opravlja.

Poleg osnovne plače, ki pripada delavcu, moramo upoštevati tudi uspešnost dela tega delavca in na podlagi te določiti višino njegove plače, kjer se upošteva motivacijski del plače. Motivacijski del plače je: če delavec dosega zastavljene cilje oziroma dobre delovne rezultate, prejme višjo plačo, če teh ciljev ne dosega oziroma dosega slabše delovne rezultate, pa ne dobi stimulacije, zato prejme nižjo plačo. Delavci se trudijo za doseganje zastavljenih ciljev. Te seveda zastavijo poslovodje, ki so prav tako ocenjevalci delovne uspešnosti. Žal se velikokrat zgodi, da je uspešnost premalo upoštevana, saj je višina plače še zmeraj premalo odvisna od kakovosti opravljenega dela delavca oziroma poslovodje to uspešnost kar spregledajo.

Problem, ki ga obravnavam v diplomskem delu, je ravno način, kako poslovodje ocenjujejo delovno uspešnost.

Kolikšna naj bosta plača delavca in njegova stimulacija za delovno uspešnost, je torej osrednje vprašanje, na katero skušam odgovoriti v diplomskem delu. V prvem delu diplomskega dela je tematika obravnavana s teoretičnega vidika, v drugem delu pa je predstavljena analiza izvedene raziskave o zadovoljstvu zaposlenih z ocenjevanjem njihove delovne uspešnosti s strani poslovodij.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Mega let, d. o. o., je bilo ustanovljeno septembra leta 2002. Njegova glavna dejavnost je trgovina oz. maloprodaja tekstila, obutve in športnih pripomočkov. Je trgovina, kjer je na voljo več kot 80 priznanih blagovnih znamk praviloma iz prejšnjih sezon, vzorčnih kolekcij in ekskluzivnih modelov po nižanih cenah. Zelo bogata ponudba obsega znane blagovne znamke, kot so Tom Tailor, Bata, Esprit, Adidas, Nike, Hugo Boss, Murphy&Nye, Skinny, Armani ... V t. i. outletu so vsi artikli na voljo po akcijskih nižanih cenah, nakupovanje je mogoče po od deset do sedemdeset odstotkov nižjih cenah.

Podjetje Mega let, d. o. o., je nastalo ob združitvi treh znanih trgovin (Sportina, Eurosport in Tomas sport). Lastniki podjetja imajo svoje trgovine in v njih prodajajo redno kolekcijo. Zalogo, ki ob koncu sezone ostaja v njihovih trgovinah, premaknejo v trgovine Mega Factory Outlet.

Na ta način se znebijo zalog, ustvarijo dodatno dodano vrednost in hkrati omogočijo nakup tistim kupcem, ki povprašujejo po svetovno priznanih blagovnih znamkah po nižjih cenah.

1.3 METODE DELA

Na podlagi analize izpolnjenih anketnih vprašalnikov bo ugotovljeno, kako so zaposleni v podjetju Mega let, d.o.o., zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Ker sem tudi sama del kolektiva tega podjetja, sem lažje prišla do želenih informacij.

2 SISTEM PLAČ V SLOVENIJI

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 39/2002) v Sloveniji je najpomembnejši predpis, ki ureja sistem plač v podjetjih. Po tem zakonu je plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in dela plače za delovno uspešnost.

Osnovna plača je plačilo, do katerega je upravičen vsak zaposlenec, ki opravlja delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Glede na zahtevnost dela in položaj zaposlenca se določi višina plače. Poleg tega, da je plača osnovni, redni in razmeroma fiksni vir sredstev za življenje zaposlenca, je pomembna kot osnova za izračun dodatkov k osnovni plači. Na višino osnovne plače pa močno vplivajo trg dela, ponudba in povpraševanje po določenem delu (Trbižan, 2005, 8).

Plača za delovno uspešnost je prav tako kot osnovna plača predpisana v pogodbi o zaposlitvi, se spreminja in je odvisna od delovne uspešnosti. Pri delovni uspešnosti se upoštevajo kakovost in obseg opravljanja dela zaposlenca ter njegova gospodarnost. Pomembna je motivacija zaposlenih, ker pozitivno vpliva na zvišanje kakovosti dela, gospodarnost, produktivnost ... Poleg fiksne plače zaposlencu pripada stimulativen del, ki se lahko spreminja v odvisnosti od kakovostno opravljenega dela (ibid.).

Dodatki so namenjeni za posebne pogoje dela:

- Dodatek za delovno dobo postopoma postaja sestavni del osnovne plače. Za izračun dodatka za delovno dobo se upošteva celotna delovna doba zaposlenca, in ne zgolj delovna doba pri posameznem delodajalcu.
- Dodatek za razporeditev delovnega časa: za nadurno delo, za nočno delo, za delo med prazniki, za nedeljsko delo in dela proste dneve.
- Dodatek za posebne obremenitve pri delu, nevarnosti pri delu in neugodnih vplivih okolja.

Dodatki zaposlencu pripadajo le, ko dela v pogojih, za katere mu dodatki pripadajo. Osnovna plača zaposlenca za polni delovni čas je osnova za izračun dodatkov, višina vseh treh vrst dodatkov pa je določena s kolektivno pogodbo.

Zaposlencu ob izplačilu plače pripadajo še nekatere druge vrste povračil stroškov v zvezi z delom, ki so opredeljene v kolektivni pogodbi, kot so:

- povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela;
- povračilo stroškov za prehrano med delom;
- povračilo stroškov zaposlenca na službenem potovanju (ibid.).

2.1 STALNI IN GIBLJIVI DEL PREJEMKOV

Osnovna plača je v največji meri stalno izplačilo in je odvisna od vrste dela, ki ga nekdo opravlja. Zaposlencu pripada za število opravljenih ur in za normalno opravljeno delo. Stalni prejemki so tudi dodatki, kot so dodatek za delovno dobo, nadomestila plače za upravičeno odsotnost z dela in ugodnosti, ki jih delodajalec izplača vsem na enakih delovnih mestih. Lahko bi rekli, da je stalni del prejemkov enak za enake vrste dela, medtem ko je gibljivi del spremenljiv glede na uspešnost in kakovost opravljenega dela posameznika (Zupan 2009, str. 19).

3 PSIHOLOŠKA POGODBA

Današnja praksa v poslovnem svetu se vedno bolj sooča z zniževanjem stroškov v vseh segmentih poslovanja. Posledica takega stanja so tudi vedno večji pritiski na zaposlene. Poudariti je treba dober, uspešen, učinkovit in profesionalen odnos med zaposlenimi in delodajalci. Današnja poslovna praksa, kjer vse temelji na dogovoru, preprosto potrebuje učinkovit psihološki sistem, kot je psihološka pogodba (Mihalič 2007, str. 7).

3.1 OPREDELITEV POMENA PSIHOLOŠKIH POGODB

Pogodbo, ki ima posebno neformalno obliko poslovne pogodbe, imenujemo psihološka pogodba. Med seboj jo skleneta delodajalec in delojemalec.

Psihološka pogodba ponazarja vrsto psihološkega odnosa med delodajalcem in delojemalcem, ki temelji na njunem dogovorjenem psihološkem sporazumu. Pri tej psihološki pogodbi gre za pričakovanje ciljev, obljub, želja, ambicij in podobno, in sicer med delodajalcem in delojemalcem. Na podlagi psihološke pogodbe se tako delojemalec kot tudi delodajalec držita svoje strani dogovora in tako vedno točno vesta, kaj morata narediti s tem, pa tudi, kaj lahko pričakujeta drug od drugega. Psihološka pogodba vedno temelji na dvostranski obljubi, občutku pravičnosti in zaupanja ter prepričanju delodajalca, da delojemalec spoštuje njen dogovor, prav tako na drugi strani temelji na prepričanju delojemalca, da tudi delodajalec spoštuje njen dogovor (Mihalič 2007, str. 10, 11).

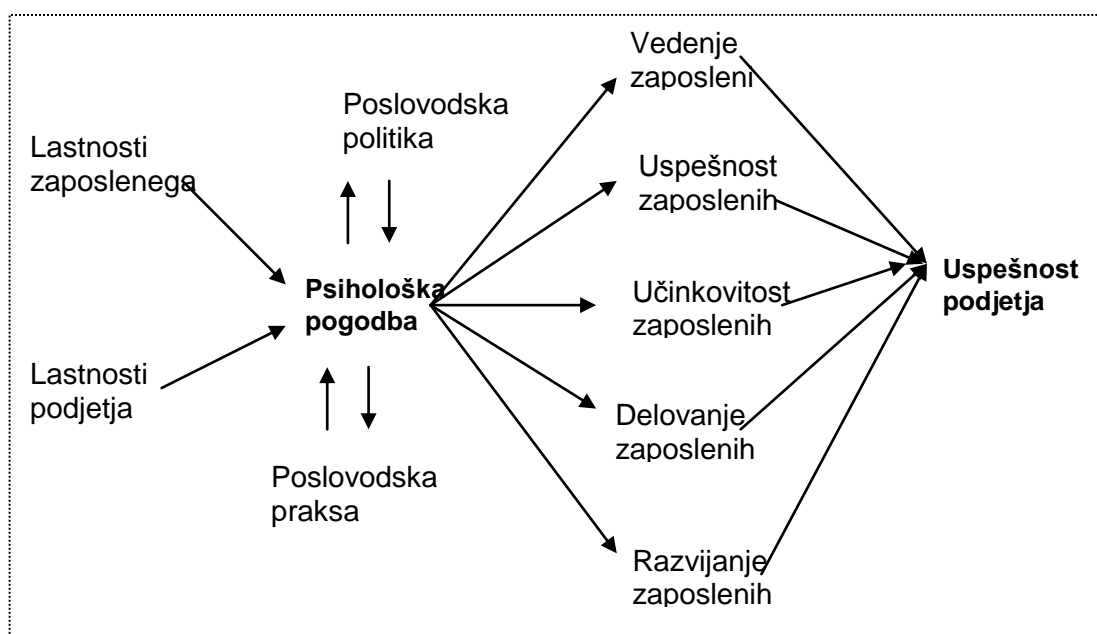
Psihološka pogodba se sklene v vsakem primeru, ne glede na to, ali gre za njeno zavedno ali nezavedno sklenitev med delodajalcem in delojemalcem, ter prav tako ne glede na to, ali smo jo opredelili tudi v pisni obliki ali ne. Zanimivo je, da do medsebojnega psihološkega dogovora vedno pride, torej se pogodba sklene v vsakem primeru in najpogosteje tako, da za to sploh ne vemo (ibid.).

Psihološke pogodbe namreč ni mogoče skleniti vnaprej, temveč se lahko oblikuje šele v konkretni situaciji specifičnega delovnega odnosa med delodajalcem in delojemalcem. Torej ni mogoče, da posameznik s svojo vrsto psihološke pogodbe že pride v organizacijo, temveč se pogodba oblikuje pozneje. Posameznik lahko pride v organizacijo s svojimi cilji, željami, pričakovanji in podobno, ki predstavljajo

njegova izhodišča za sklenitev psihološke pogodbe. Prav tako tudi delodajalec vnaprej opredeli svoja pričakovanja, zahteve in podobno. Med pogovorom, ko si delodajalec in delojemalec izmenjata pričakovanja, obljube, želje, stališča in podobno, pa se nato psihološka pogodba oblikuje zelo hitro (ibid.).

3.2 VZROKI ZA UPORABO PSIHOLOŠKIH POGODB

Vsi cilji današnjih organizacij so usmerjeni predvsem v razvoj in krepitev človeške delovne sile. Zaposleni lahko čim uspešneje opravljajo svoje delo, če so seznanjeni s tem, kaj morajo zagotavljati organizaciji in kaj lahko oni sami pričakujejo od poslovođe. Prav tako mora poslovođa biti seznanjen s tem, kaj mora zagotavljati zaposlenim in kaj lahko od posameznega zaposlenega pričakuje. Na podlagi uspešnega medsebojnega sodelovanja lahko poslovođa uspešno usmerja zaposlene. Odgovor na tovrstne zahteve v organizacijah predstavlja psihološka pogodba, ki optimalno povezuje vidik zaposlenega in vidik poslovođe ter končni učinek.



Slika 1: Psihološka pogodba (Mihalič 2007, str. 16, 17)

Prejšnja slika ponazarja, da na oblikovanje psihološke pogodbe zelo vplivajo poslovodska politika in praksa ter lastnosti zaposlenega in organizacije. Oblikovana psihološka pogodba se odraža v učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, njihovem delovanju in vedenju, temelji pa zlasti na medsebojnem zaupanju in spoštovanju dogovora. To spoštovanje dogovora vpliva na uspešnost celotne organizacije, ki je odvisna predvsem od zaposlenih kot generatorjev človeškega kapitala. Sistem psihološke pogodbe v tem procesu deluje kot ključni element za doseganje skupnih ciljev in uspeha pri razvoju zaposlenih in organizacije kot celote (Mihalič 2007, str. 16, 17).

3.3 PREDNOSTI SISTEMA PSIHOLOŠKE POGODBE

Sistem psiholoških pogodb v organizaciji ponuja številne prednosti, in sicer tako za zaposlenega kot tudi za delodajalca, med katerimi so najpomembnejši:

- zmanjševanje stopnje tveganja tako za zaposlenega kot za organizacijo;
- transparentnost kriterijev za realizacijo vsebin dogovora;
- razvoj zaposlenega po meri glede na lastnosti vsakega posameznika;
- povečanje stopnje pripadnosti in lojalnosti zaposlenih organizaciji;
- izboljšanje načina komuniciranja v organizaciji;
- izboljšanje odnosov med zaposlenim in delodajalcem;
- povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih;
- natančna opredelitev obojestranskih odgovornosti in zadolžitev;
- predvidljivost vedenja in delovanja zaposlenih v različnih situacijah;
- povečanje stopnje socialne varnosti zaposlenih;
- vzpostavitev vodenja, prilagojenega vsakemu posamezniku posebej;
- možnost zanesljivejšega načrtovanja razvoja človeških potencialov;
- učinkovitejše izvajanje ciljnega izobraževanja zaposlenih;
- bistveno boljše medsebojno poznavanje med zaposlenim in vodjo;
- preprostejše upravljanje sprememb v organizaciji;
- vzpostavitev učinkovitejšega vodenja s cilji in upravljanje z različnostjo;
- zmanjševanje konfliktnih situacij med zaposlenimi in delodajalcem;
- vzpostavitev zaupanja med zaposlenim in delodajalcem (Mihalič 2007, str. 18).

3.4 USPEŠNOST IN PSIHOLOŠKA POGODBA

Na višjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti tako zaposlenih kot tudi celotne organizacije vpliva sistem psiholoških pogodb. Izvajanje in uvedba upravljanja s psihološkimi pogodbami zelo vplivata na večjo produktivnost zaposlenih in s tem tudi višje stopnje zadovoljstva na strani delodajalca in delojemalca. Pomembni so dobri medsebojni odnosi, natančnejše poznavanje obveznosti in odgovornosti, kar pripelje do zmanjšane stopnje tveganja, razvoja spodbudnejše organizacijske klime in podobno. S tem psihološke pogodbe posledično vplivajo na višjo stopnjo intelektualnega in finančnega kapitala ter tako povečujejo tudi uspešnost in učinkovitost celotne organizacije kot tudi posameznika (Mihalič 2007, str. 18).

3.5 RAZLIKA MED PRAVNO IN PSIHOLOŠKO POGODBO

Razlika med pravno in psihološko pogodbo je v tem, da psihološka pogodba predstavlja neformalno pogodbo, ki je nujna za uspešnost in učinkovitost nastalega poslovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem, medtem ko pravna pogodba predstavlja formalno pogodbo, ki je nujna za nastanek pravnega poslovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem (Mihalič 2007, str. 20).

3.6 PREDNOST PSIHOLOŠKE POGODBE PRED PRAVNO

Pravna pogodba je seveda nujna za sklenitev delovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem, vendar pa ni zadostna. Psihološka pogodba je za uspešnost tako zaposlenega kot tudi delodajalca bistveno pomembnejša od pravne pogodbe, ki jo skleneta (Mihalič 2007, str. 21, 22).

Pravna pogodba je zaradi formalnosti predpogoj za sklenitev delovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem, zato pravne pogodbe ne more in tudi ne sme zamenjati nobena druga oblika pogodbe (ibid.).

Zaradi subjektivnosti ima psihološka pogodba prednost pred pravno. Pravna pogodba o zaposlitvi temelji na pravnih temeljih in je kot prisilna pogodba, kjer ni veliko prostora za pogajanje glede njene vsebine. Psihološka pogodba pa je popolnoma odprta za pogajanje glede njene vsebine in nudi veliko možnosti pri oblikovanju te vsebine. Subjektivnost psihološke pogodbe omogoča, da si delojemalec in delodajalec prilagodita pogodbo glede na svoje želje, pričakovanja, cilje in podobno. Tu gre za lastni sporazum, ki ga oblikujeta delojemalec in delodajalec (ibid.).

4 TRGOVSKI POSLOVODJA

Trgovski poslovodja vodi trgovsko poslovanje s strokovnim urejanjem poslovnih in delovnih postopkov nabave, skladiščenja, priprave in prodaje blaga v posamezni prodajalni. Trgovski poslovodja mora dokončati najmanj izobraževalni program trgovski in živilski poslovodja ali izobraževalni program ekonomsko-komercialni tehnik ali izobraževalni program poslovni tehnik, torej peto stopnjo srednješolskega izobraževanja.

Trgovski poslovodja poskrbi za pridobitev dovoljenja za opravljanje trgovinske dejavnosti in pridobivanje kadrov oziroma prodajalcev v malih trgovskih družbah. Določa količino in vrednost zalog blaga in vrste storitev, ki jih posamezna prodajna enota nudi (prevoz blaga ali popravila), prav tako določa izbor blaga, ki se bo prodajalo v posamezni enoti. Delo mora organizirati tako, da v času, ko je prodajalna odprta, prodaja poteka nemoteno.

Poslovodja pridobiva ponudbe za nabavo blaga in po preučitvi nabavnega trga in želja potrošnikov izbere najugodnejšega dobavitelja. Pri izbiri najugodnejšega dobavitelja upošteva kakovost blaga, vrsto, količino, ceno blaga, dobavne roke, plačilne pogoje, embalažo, zavarovanje blaga pri transportu ... Poslovodja mora dobro poznati kalkulacijo prodajne cene. Cenovna politika družbe je pomembna pri določanju cene, prav tako popusti in rabati, stopnje davka na dodano vrednost oziroma prometnega davka, postopki in evidence, ki so potrebne v primeru zniževanja cen ob razprodajah ali poškodovanega blaga.

Poslovodja mora dobro poznati vsebino različnih vrst pogodb, saj jih sklepa z dobavitelji ali s kupci. Prav tako mora biti izjemno natančen pri prevzemanju blaga, saj je za to odgovoren. Najprej preveri, ali je prispelo ustrezno blago, torej vrsto, količino in kakovost blaga, ali je prispelo po dogovorjeni ceni, ob dogovorjenem času in na dogovorjeni kraj. Ob prevzemanju blaga mora poslovodja veliko pozornost posvetiti preverjanju dokumentacije in listin, ki spremljajo blago, kot so dobavnica, deklaracija, garancijski list, tehnično navodilo ...

Če poslovodja ob prevzemanju blaga opazi napake, mora sestaviti komisijski zapisnik in reklamirati blago dobaviteljem. Nekatero je treba poslati tudi v testiranje in analize. V manjših prodajalnah poslovodja vodi tudi finančno poslovanje prodajalne. Poskrbeti mora za požarno varnost, varstvo pri delu, zavarovanje premoženja ter izvajanje higiensko-tehničnih in sanitarnih predpisov. Blago mora zavarovati pred tatvinami. Organizira in izvaja inventure ter je materialno odgovoren za uspešnost poslovne enote, ki jo vodi (ZRSZ, 2010).

4.1 IZDELKI IN STORITVE

Glavna naloga trgovskega poslovodje je, da ugotovi želje kupcev in jih skuša tudi izpolniti. Poleg tega mora znati kupce pridobiti in obdržati. Veliko časa pa posveti pospeševanju prodaje. Sem spadajo vsi ukrepi, ki so poslovodji oziroma organizaciji in posrednikom v pomoč pri učinkovitejši prodaji blaga. Poznamo tri skupine ukrepov:

1. Pospeševanje prodaje z motivacijo lastnih prodajalcev. Sem spadajo dodatno izobraževanje zaposlenih, prodajna tekmovanja ...
2. Pospeševanje porabe pri potrošnikih. Sem spadajo pocenitev izdelkov, nagradna žrebanja oziroma nagradne igre ...
3. Pospeševanje trgovanja pri posrednikih, zlasti trgovini. Sem spadajo razstavno gradivo, predstavitve izdelkov in šolanje trgovcev (ZRSZ, 2010).

5 USPEŠNO PODJETJE

Uspešnost podjetja se meri po količini prodanega blaga. Iztržek naj bi vsekakor kril stroške izdelka ali izvajanja storitve, kar ostane od iztržka, pa je dobiček iz poslovanja. Kupci se bodo odločili za nakup, če bodo za dobro ceno dobili kakovosten izdelek ali kakovostno storitev (Tavčar, 1996, str. 9).

Če se blago ne prodaja po primerni ceni, ni dobička. Posel prinese izgubo, če iztržek ne krije stroškov izdelka ali izvajanja storitve. Torej če podjetje tako trži večji del poslov, ima lahko veliko izgubo.

Lastniki večjih podjetij poslovanje podjetja poverijo poslovojem, ki so odgovorni za boljšo prodajo izdelkov ali storitev. Poslovodja oziroma zaposleni mora znati ustreči kupcem in jim prodati ustrezne izdelke. S tem pospeši prodajo, ampak v prodaji ne sme biti preveč vsiljiv. Lastniki od poslovodij zahtevajo uspešno poslovanje, predvsem pa dolgoročno dobičkonosnost. Zadovoljen kupec bo še kupoval pri nas in nas tudi priporočal drugim, zaradi česar bo zaslužek višji in bomo vsi zadovoljni (ibid.).

| USPEŠNOST | NEUSPEŠNOST |
|------------------------|----------------------|
| ❖ zahvala za pozornost | ❖ nevljudnost |
| ❖ ljubeznivost | ❖ vzvišenost |
| ❖ priznavanje | ❖ nespoštljivost |
| ❖ potrjevanje | ❖ nepazljivost |
| ❖ poslušanje | ❖ nesramnost |
| ❖ podpora | ❖ napadalnost |
| ❖ zahvala za nakup | ❖ ugovarjanje, spori |

Tabela 1: Lastnosti uspešnega in neuspešnega prodajalca (Tavčar, 1996, str. 46)

5.1 ZADOVOLJNI ZAPOSLENI V USPEŠNI ORGANIZACIJI

Uspešne organizacije so vedno začele in nadaljevale z zadovoljnimi zaposlenimi. Če so ljudje v organizaciji zadovoljni, lahko posamezniki dosegajo uspešnost in učinkovitost te organizacije. Uspešna in učinkovita je lahko le organizacija, v kateri so uspešni in učinkoviti zaposleni. Zaposleni niso zadovoljni zgolj zaradi tega, ker

delajo v neki uspešni organizaciji, ampak so zadovoljni, če so sami uspešni. Znano je, da so posamezniki zaradi uspešnosti podjetja lahko ponosni na to, da delajo v taki organizaciji, vendar bodo lahko tako organizacijo kljub temu hitro zapustili, če bodo v njej nezadovoljni. Na zadovoljnega zaposlenega bo organizacija povratno pozitivno vplivala. Vpliv ne bo tako izrazit, lahko pa da bo na njegovi osnovi tak posameznik postal še zadovoljnejši. Obenem pa tovrsten pozitiven vpliv iz naslova uspešnosti organizacije ni tako močan, da bi pri nezadovoljenem posamezniku sam po sebi lahko povzročil njegovo zadovoljstvo (Mihalič, 2008, str. 10).

5.2 USPEŠNI ZAPOSLENI SO ZADOVOLJNI ZAPOSLENI

Da bi posredno ali neposredno povečali stopnjo zadovoljstva zaposlenih, moramo uvajati ukrepe v namen večje uspešnosti in učinkovitosti posameznikov ali same organizacije. Treba je opozoriti, da nekateri ukrepi najprej povzročijo kratkotrajno nezadovoljstvo zaposlenih, da bi pozneje dolgoročno bili zadovoljni zaposleni. Za ohranjanje ali povečanje zadovoljstva zaposlenih je večina ukrepov vezanih na doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih.

Le zadovoljni zaposleni so lahko učinkoviti in uspešni pri opravljanju svojega dela. Če bomo zagotavljali zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu, bomo torej naredili največ za uspešnost zaposlenih. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih zato vedno vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih in s tem tudi na večjo uspešnost celotne organizacije (Mihalič, 2008, str. 10).

5.3 KAKO NAJ POSLOVODJA V ORGANIZACIJI RAVNA Z ZAPOSLENIMI, DA BO ORGANIZACIJA USPEŠNA?

Poslovodja mora z zaposlenimi ravnati kot človek s človekom, prvotno to pomeni, da jim ne sme ukazovati. Kadar podrejeni ne izpolnijo njegovih pričakovanj, ne sme vpiti nanje, temveč se pomeniti, kaj bi bilo treba izboljšati. Poslovodja delavca za delo ustrezno nagradi, če se ta trudi po svojih najboljših močeh. Nagradi ga lahko z denarjem, vendar moramo izhajati s stališča, da denar ni edino in izključno merilo nagrajevanja. Ljudje si želimo biti upoštevani in priznani ter si želimo pripadati družbi, ki ima višji družbeni status. Delo s kadri je najobčutljivejši del poslovanja, zato mora kadrovska politika organizacije imeti vizijo poslovanja in pravilen odnos do sočloveka. Ta odnos se kaže v govorici telesa, ki je v večini primerov nenadzorovana, prav tako se kaže v vedenju in nastopu do drugih. Iz neverbalne komunikacije je mogoče zaznati marsikaj, česar človek ne pove na glas, zato je dobro poznati osnove govorice telesa. Pri takem načinu komunikacije je zelo pomembno, da pri človeku opazimo, ali govori resnico, sicer mu ne bomo zaupali. Poleg govorice telesa je pomembno, da je vzpostavljen dialog med poslovodjo in zaposlenim, kajti to pomeni, da se med seboj pogovarjata in dogovarjata. Prav tako je pomembno, da poslovodja upošteva mnenje podrejenega in na ta način skupaj iščeta rešitve za morebitne nastale probleme. Za motivacijo zaposlenih je prednostna uporaba pozitivnih motivacijskih sredstev, kajti pri večini ljudi veliko dosežemo z lepo besedo, ne pa z žaljivkami in vpitjem. Če kdo lepo pove, kaj je treba narediti, to naredimo prej, kot če začne ukazovati. Le z vzgojo, načrtovanjem in nagrajevanjem kadrov bo storitev lahko opravljena tako, da bo kupec zadovoljen.

V večjih podjetjih je manj težav s kadri, saj je organizacija podjetja boljša. Zaradi svoje velikosti zaposlujejo strokovnjake s področja kadrologije, ki so usmerjeni k razmišljanju, kako izveči najboljše iz kadrov v smeri poslovne uspešnosti. Pri manjših organizacijah pa je za to delo s kadri odgovoren poslovodja (Lotrič, 2003, str. 6).

»Organiziranost dela v delovni enoti poteka kot delitev dela, razporejanje in usklajevanje. Delitev dela poteka tako, da skupno nalogo (projekt, načrt in program) delimo na delovna področja (delovne naloge, opravila, operacije in gibe) ter razdelimo delo oziroma za naloge zadolžijo ustrezne delavce. Od vodje pričakujemo, da pozna tako delo kot tudi sodelavce. Poznati mora delo glede na količino, kakovost, tehnološki proces, čas izvajanja posameznih del in specifične zahteve. Poznati mora tudi delavce, njihove sposobnosti, spretnosti, znanje, interese, osebnostne lastnosti, fizične zmogljivosti ipd.« (Možina, 2000, str. 70).

»Delo mora razdeliti med podrejene po načrtu in preišljeno. Zaupati delavcem naloge je od vseh menedžerjevih sposobnosti in dejavnosti, še zlasti v malem podjetju, eno izmed najpomembnejših in zelo odgovornih opravil« (ibid.).

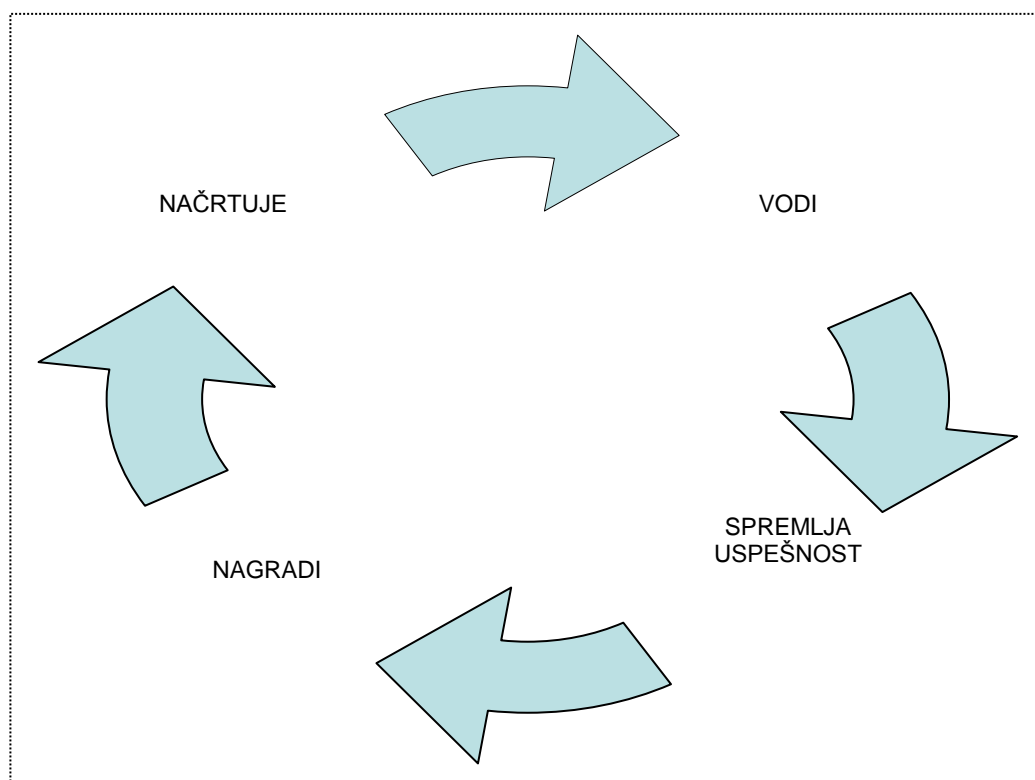
5.4 VLOGA POSLOVODJE V PROCESU ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Poslovodja ima tako pri zagotavljanju kot tudi pri ocenjevanju delovne uspešnosti zelo pomembno vlogo. Zaposleni se mora dobro počutiti v delovnem okolju, da bi se lahko razvijal in dosegal odlično delovno uspešnost, za to pa mora poskrbeti poslovodja.

Vlogo poslovodje v sistemu zagotavljanja uspešnosti lahko predstavimo s petimi ključnimi aktivnostmi (slika 2). Pogoji za uspešnost je, da poslovodja delavcem zagotavlja ustrezne pogoje za delo in vsa potrebna sredstva. Kadar govorimo o ustreznih pogojih za delo, ne mislimo le na delovno opremo, temveč tudi na znanje, informacije in dobre sodelavce, potrebnega pa je dovolj časa za opravljanje nalog. To so le nujni pogoji za uspešnost, ne pa tudi zadostni. Poslovodja mora za dobro uspešnost pokazati, kako dobro zna voditi, načrtovati delo, spremljati uspešnost in nagraditi sodelavce. Pri načrtovanju mora poleg določanja ciljev oblikovati standardno uspešnost, pojasniti pričakovanja in s sodelavci zastaviti cilje. Poslovodja mora biti dober v delitvi dela in nalog ter razporeditvi potrebnih sredstev. Pomemben je načrtovani čas, v katerem morajo zaposleni doseči določene rezultate. Pozornost mora poleg načrtovanja dela nameniti tudi načrtovanju usposabljanja in razvoja sodelavcev (Zupan, 2009, str. 421).

»Zapomnimo si, da ne obstaja en sam najboljši način načrtovanja, organiziranja, motiviranja ali preverjanja, pač pa mora vodja neprestano povečevati svoje znanje o raznih načinih in jih preizkušati toliko časa, dokler ne najde najboljše komunikacije, ki ustreza njemu in sodelavcem ter delu, ki ga načrtuje« (Možina, 2000, str. 70).

»Za uspešno oblikovanje dela je po eni strani treba upoštevati organizacijske in tehnične danosti v organizaciji, po drugi strani pa motive, sposobnosti in pričakovanja delavcev. Dejavniki, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo z delom, so vsebina dela, samostojnost pri delu, plača in dodatki k plači, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere« (Možina, 1998, str. 170).



Slika 2: Vloga poslovodje (Zupan, 2009, str. 421)

Vodenje ima določene obveznosti in naloge, ki jih mora poslovodja opravljati. Mednje spadajo naloge, kot so motiviranje, svetovanje, komuniciranje, usmerjanje, razporejanja in usklajevanja dela, usposabljanje, svetovanje in pomoč delavcem ter reševanje konfliktov. Poslovodja mora spodbujati zaposlenega, da odriva svoje močne in šibke točke ter išče načine, kako jih izkoristiti za čim večjo uspešnost, druge pa odpraviti, da uspešnosti ne ovirajo. Spodbuja pa jih tako, da jih poslušajo in jim zastavlja vprašanja, ki se nanašajo na to. Dober poslovodja mora biti objektiven, iskren in pripravljen sprejeti nove izzive, znati mora dobro opazovati in nuditi podporo zaposlenim, prav tako mora izrekati iskrene **pohvale in priznanja** za dosežke ter graditi na prijaznih odnosih in zaupanju zaposlenih. S pogovori in z vprašanji mora poslovodja spodbuditi zaposlene, da razmislijo o svojih dejanjih in odločitvah. Zaposleni mora imeti jasno sliko o svoji delovni uspešnosti, ko tudi

poslovodja poda povratne informacije. Razlike med dejansko in zeleno uspešnostjo skušata poslovodja in zaposleni razumeti skupaj ter razmisliti, kaj je potrebno za njihovo zmanjšanje. Vedeti moramo, da poslovodja lahko pomaga le tistim zaposlenim, ki se želijo razvijati in se tudi kaj naučiti (Zupan, 2009, str. 422).

Poslovodja mora sproti ugotavljati delovne dosežke, zaposlenim nuditi povratne informacije in ukrepati pri odstopanjih, torej **spremljati uspešnost**, ki je del nadzorne vloge. S pohvalo in priznanjem lahko poslovodja nagradi svoje zaposlene, na primer z različnimi nagradami, ki so lahko denarne in tudi nedelarne, ter s predlogom za napredovanje na boljše delovno mesto. Z nagrajevanjem se lahko zaposlenemu najbolj pokažejo posledice njegove delovne uspešnosti. V primeru neuspešnosti je prav tako treba ukrepati, ali z grajo ali celo s kaznovanjem, vsekakor pa je treba ugotoviti in odpraviti vzroke te delovne neuspešnosti (ibid.).

»Pri uporabi nagrad in priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkoviti. Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki, in ne zgolj prizadevanje zaposlenih« (Možina, 2000, str. 3).

»Učinkoviti vodje imajo navadno dobre odnose s podrejenimi in z nadrejenimi, pa tudi z ljudmi iz okolja organizacije. Prav tako pri odločanju pogosto uporabljajo udeležbo in delegiranje odgovornosti, saj s tem dosežejo večje strinjanje in vpletenost podrejenih pri doseganju ciljev« (ibid., str. 33).

Celoten proces uspešnosti ne more biti učinkovit, če je izpuščen kateri člen izmed opisanih aktivnosti poslovodje. Pri preučevanju, kako dobri slovenski menedžerji odigrajo opisane vloge, je najpogostejši rezultat, da so precej dobri pri načrtovanju in tudi vodenju, manj pa pri spremljanju uspešnosti in še manj pri nagrajevanju. Mogoče je vzrok ravno to, da velikokrat razmišljajo le o možnostih, ki jih nudi plačni sistem, ne pa tudi o različnih nagradah, ki bi jih lahko poslovodja uporabljal pri svojem delu (Zupan, 2009, str. 422).

5. 4.1 DOLOČANJE CILJEV

Določanje ciljev je ena izmed ključnih aktivnosti v okviru zagotavljanja uspešnosti, saj dosežene rezultate vedno primerjamo z zastavljenimi cilji. Znati moramo prenesti cilje višjih ravni na cilje posameznika, tako da bo lahko točno vedel, kaj se od njega osebno pričakuje v doseganju ciljev in kaj lahko prispeva k doseganju ciljev višje ravni (Zupan, 2009, str. 422).

5.5 POSLOVODJA IN ZAPOSLENI KOT ZAVEZNIKI

Za dober uspeh mora biti med zaposlenimi in poslovodjo sklenjeno medsebojno zavezništvo. Poslovodja in zaposleni enakopravno in aktivno sodelujejo pri doseganju ciljev. Da bi uspešno dosegli skupni cilj, morata obe strani prispevati svoj delež znanja, prizadevanj, naporov, idej in podobno. Torej ne smeta nastopati kot nasprotnika, temveč kot zaveznika, tovrstno sodelovanje namreč sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu (Mihalič, 2008, str. 22).

6 MOTIVACIJA

6.1 SPODBUJANJE DELAVCEV K USPEŠNEM DELU

»Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente, da bo delavce spodbujalo k čim uspešnejšemu opravljanju nalog in da jim bo dajalo osebno zadovoljstvo. Taki elementi so raznolikost dela, samostojnost in odgovornost pri delu, delo, pri katerem človek lahko preizkusi in pokaže svoje sposobnosti, delo, ki omogoča stike z drugimi ljudmi, ki je za posameznika smiselno in daje vidne rezultate« (Možina, 1998, str. 170).

Delavci za svoje delo dobijo plačilo, in sicer glede na zahtevnost dela, ki ga opravljajo. Tisti, ki opravljajo zahtevnejše in odgovornejše delo, prejmejo tudi višje plačilo. Podjetje bi moralo za določanje plač in delovne uspešnosti upoštevati uspešnost posameznika in njegov vpliv na uspešnost celotnega podjetja, kajti dober sistem ocenjevanja delovne uspešnosti vodi k dobrim in uspešnim rezultatom posameznika in podjetja.

Poslovodje dajejo naloge delavcem, ki jih oni točno razumejo in vedo, kako jih morajo narediti. Težava pa je v tem, da nimajo prave motivacije. Treba jih je spodbuditi k delu oz. prebuditi njihovo notranjo željo, da opravijo zadano nalogo. Poslovodja mora najprej spoznati svoje podrejene, da bi vedel, kaj ima kdo rad, kakšni so njegovi načrti in želje za prihodnost, in na podlagi tega določiti, kakšne vrste delo ustreza določenemu delavcu, katere so njegove slabosti in prednosti, napredovanje, skratka vse, kar zadeva posameznega delavca. S tem pridemo do dobrega odnosa in se vzpostavi zaupanje med poslovodjem in delavcem.

Človek dela, da bi sebi in družini zagotovil preživetje, torej dela za denar. V tem primeru plača lahko posredno motivira zaposlene, ni pa vedno tako. Z denarjem lahko kupimo, ne pa motiviramo. Veliko ljudi se odloči, da bodo zamenjali službo zaradi kariere, torej večje odgovornosti in samostojnosti pri delu ali pa zaradi raznolikosti in pomembnosti dela, ne pa zaradi višje plače. Dostikrat slišimo, da so za zaposlene pomembnejši dobri medsebojni odnosi kot pa denar. Včasih je tudi pohvala za uspešno končano delo lahko motivator za nadaljnje delo, vendar ni vedno tako. Ljudje so si različni, zato pa jih tudi lahko motivirajo različne stvari. Težko nas motivira druga oseba, kajti motivacija je notranji dejavnik in izvira iz vsakega posameznika, potrebna pa je zunanja spodbuda, ki to motivacijo sproži (Bajt, 2003, str. 14).

6.2 MOTIVIRANOST, DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo. To povečuje zadovoljstvo delavcev in izboljšuje delovne dosežke ter jih hkrati pozitivno spodbuja. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Za motivatorje, s katerimi delavca spodbujamo k delu, je zadovoljen delavec veliko dozretnejši kot pa nezadovoljen delavec. Z nekoliko posploševanja bi lahko

dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združili v šest skupin, kot kaže naslednja preglednica.

Ljudje vrednotijo različne reči in si zastavljajo različne cilje, kar moramo upoštevati pri vsakem posamezniku. Nekaterim pomeni denar vse, drugi so zadovoljni z nižjo plačo, le da lahko v miru živijo svoje življenje. Tretji sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in da ustrežejo svojim predpostavljenim. Že pri izbiranju delavcev moramo biti pozorni na to, kako posamezniki vstopajo v organizacijo. Vedeti moramo, kakšne organizacijske cilje bo delavec sprejel za svoje in kaj lahko pričakujemo od njega. Pri oblikovanju dela si zastavimo enako vprašanje, kajti vse rešitve niso za vse delavce enako ustrezne (Zupan, 2009, str. 341, 342).

Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

| Dejavniki | Razlogi za zadovoljstvo |
|------------------------------|--|
| Vsebina dela | Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela. |
| Samostojnost pri delu | Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije. |
| Plača, dodatki in ugodnosti | Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni. |
| Vodenje in organizacija dela | Ohlapen nadzor, izrekanje priznanj in pohval ter pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela. |
| Odnosi pri delu | Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. |
| Delovne razmere | Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd. |

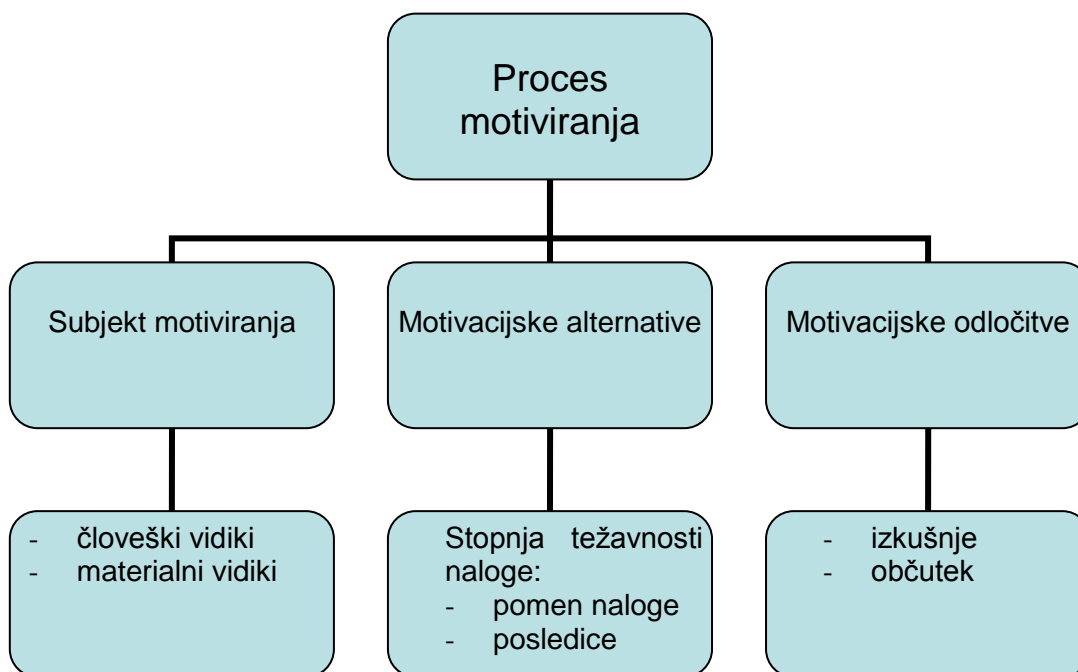
Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom (Zupan, 2009, str. 342)

Za delavca niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost koristnosti prizadevanja in doseganja teh ciljev. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval, manjša oziroma če se za isto mesto poteguje veliko sodelavcev in ker je pričakovati napredovanje šele čez nekaj let, je malo možnosti, da se bo delavec posebej boril za doseganje ciljev. Če je dodatek za delovno uspešnost majhen in znaša le nekaj odstotkov plače, zanj pa je treba veliko več delati, bo vztrajanje delavca, da bi prišel do tega dodatka, najbrž majhno. Nekateri se ne želijo izpostavljati, da se ne bi zamerili sodelavcem (Zupan, 2009, 341, 342).

»Z razvojem tehnologije narašča zahtevnost dela. Taki zahtevnosti dela morajo biti prilagojene sposobnosti delavcev in vodij. Za menedžerje na vseh ravneh velja, da ne morejo dosegati dobrih rezultatov, če za delo niso motivirani in sposobni. Z bolj usposobljenimi in za delo zainteresirani delavci delajo vodje po vse demokratičnejših metodah, vse bolj na podlagi skupinske motivacije« (Možina, 2000, str. 32).

6.2 PROCES MOTIVIRANJA

Ena izmed najpomembnejših vodstvenih nalog poslovodje je motiviranje zaposlenih, in sicer tako pozitivno (s stimulacijami ali z nagradami) kot tudi negativno (s sankcijami ali kaznimi). Na naslednji sliki je predstavljen proces motiviranja.



Slika 3: Proces motiviranja (Bizjak in Petrin, 1996, str. 161)

Človek je subjekt motiviranja, ki je na različni razvojni stopnji različno dovzeten za posamezne oblike motivacij, ki so mu namenjene. Vrednostni sistem in sistem potreb (primarnih, sekundarnih in terciarnih) odločilno vplivata na to. Od tega, kako delavcu uspeva zadovoljevati te potrebe, je odvisno, koliko je dovzeten za potrebe na višji ravni.

Motivacija je odvisna od težavnosti in pomena naloge ter njenih posledic, ne pa zgolj od potreb. Motivacija mora biti za delavca privlačna, da bi ga spodbudila; to je odvisno od opisanih sistemov vrednosti in potreb, usmerjenih k doseganju določenih ciljev organizacije (Bizjak in Petrin, 1996, str. 161).

6.3 NAJBOLJŠI NAČINI MOTIVIRANJA

Na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu izjemno učinkuje pravilno motiviranje zaposlenih.

Zaposlene vedno motiviramo le s pozitivnimi ukrepi, kar je osnovno pravilo motiviranja. To pomeni, da za namen motiviranja izvajamo ukrepe, kot so hvaljenje, spodbujanje, nagrajevanje, podpiranje, navduševanje in podobno.

V nadaljevanju so natančneje predstavljeni najboljši načini motiviranja, nagrajevanja in nagajevanja preteklega dela. Najboljši način je uvedba naslednjih ukrepov:

- najboljše posameznike javno izpostavljammo kot dober zgled;
- pohvalimo vsak dosežek vsakega zaposlenega;
- nedenarno in denarno nagrajujemo vse uspehe zaposlenih;
- zaposlenim izražamo priznanje za prizadevnost pri delu;
- zaposlene redno vprašamo po stanju in težavah pri delu;
- izpostavimo večje uspehe zaposlenih;
- z zaposlenimi izvajamo redne motivacijske sestanke;
- zaposlenim čestitamo za dosežke;
- nagrajujemo znanje zaposlenih;
- na zaposlene prenašamo znanje in izkušnje;
- nagrajujemo izobraževanje, izpolnjevanje in usposabljanje;
- zaposlenim nudimo pomoč in podporo pri delu;
- zaposlenim izražamo podporo pri delu, projektih in učenju;
- zaposlenim predstavljamo pomen njihovega dela, učinke in koristi;
- izdelamo motivacijske kartice s spodbudo in priznanjem;
- izpostavimo vpliv uspehov posameznika na uspeh organizacije;
- izrekamo tudi pisna priznanja in pohvale zaposlenim.

Izziv, s katerim se soočamo pri motiviranju zaposlenih, je, kako zaposlene spodbuditi k samomotiviranju. Največ, kar lahko naredimo, je, da zaposlenega sami motiviramo. Koristno je tudi, da pri zaposlenem spodbujamo ambicioznost, verjamemo vanj ter mu izkazujemo zaupanje v njegove sposobnosti in njegovo doseganje uspešnosti (Mihalič, 2008, str. 26, 27).

6.4 DEJAVNIKI, S KATERIMI LAHKO MOTIVIRAMO LJUDI

Delovne razmere: Slabe fizikalne razmere povzročajo negativni učinek, slabi odnosi in delovne razmere pa še slabšega, zato so delovne razmere pomemben dejavnik za motivacijo.

Navodila za delo: Navodila, ki jih delavci dobijo od poslovođij, morajo biti čim jasnejša in razumljivejša, kajti če niso jasna, delavec ne ve točno, kaj mora narediti.

Sodelovanje: Sodelovanje s sodelavci nas lahko pripelje do še boljših rezultatov.

Koristnost dela: Če je njegovo delo pomembno, bo delavec zavzet za delo, z njim bo koristen za organizacijo.

Poznavanje cilja: Delavec, ki ne vidi cilja svojega dela, zgubi voljo do dela, zato je pomembno, da so cilji dobro opredeljeni.

Poznavanje rezultatov svojega dela: Vsak delavec razmišlja o svojih sposobnostih, ki jih z delom želi potrditi. Delavci, ki so obveščeni o svojem delu oziroma o delovnih rezultatih, so bolj motivirani in zavzeti za delo.

Tekmovanje: Za preseganje določenih ciljev je pomembno tekmovanje s samim seboj, ker učinkuje tako, da prekosimo samega sebe in dosežemo boljše rezultate.

Ustvarjanje težav: Strokovnjaki so ugotovili, da je težava stanje, ki človeka sili v akcijo. Težave naj bi ustvarjali z vprašanji, ne pa z ukazi delavcem. Tako bi poslovođja delavce nagovoril z vprašanjem, kako bi kaj naredili, ne pa z ukazom, kaj morajo narediti.

Pohvala in graja: Mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost dela, graja pa negativno. Dokazano je, da pohvala in tudi graja običajno pozitivno učinkujeta na posameznega delavca, vendar gre za učinek, ki je pri graji manjši.

Plača: Vpliva na kakovost življenja zaposlencev, saj s plačo zadovoljujemo življenjske potrebe. Prav tako vpliva tudi na zavzetost za delo, vendar ne neposredno, kajti znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več delal, ampak zaradi manjše pač ne bo. Plača spada med psihološke dejavnike in motivira le do določene stopnje, pozneje pa njeno zvišanje ne prinese dodatne motivacije za delo (Možina in Lipičnik 1993, str. 46).

7 DELOVNA USPEŠNOST

»Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebnostne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje« (Možina, 2000, str. 61).

»Pod pojmom delovna uspešnost v okviru razvoja kadrov razumemo predvsem delovni učinek (delovni rezultat, delovni izloček), s čimer ga razmejimo od pojma učinkovanje (delovanje, delovni vložek)« (ibid., str. 62).

»Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi. Na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo oziroma v določenem smislu na njegovo prihodnjo delovno uspešnost, s čimer je motivacijski regulacijski krog sklenjen« (ibid.).

»Sistematično spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev nam zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne razvojne ukrepe. Pri tem imamo v mislih predvsem ukrepe, na podlagi katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti posameznika« (ibid.).

»Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na ustreznih merilih. Izvajamo ga z ustreznimi, glede na vrsto in zahtevnost dela diferenciranimi instrumenti« (ibid.).

7.1 PRAVILNIK O MERILIH ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih ureja merila in način ugotavljanja osebne delovne uspešnosti in mesečno nagrajevanje za doseženo delovno uspešnost.

Če je delavec pri svojem delu nadpovprečno uspešen in dosega nadpovprečne rezultate, mu pripada plača iz naslova delovne uspešnosti.

Pri določanju meril se upošteva načelo, da delavec z ustrežno delovno usposobljenostjo in v normalnih delovnih pogojih dosega osnovno plačo, določeno s pogodbo o zaposlitvi.

Del plače za delovno uspešnost se določa in obračuna v odstotku na osnovno plačo (vrednost plačnega razreda) delavca (Živčec Kalan, 2008).

7.2 KRITERIJI ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Med pomembnimi kriteriji ugotavljanja delovne uspešnosti so:

1. uspešnost dela
2. količina dela
3. znanje in strokovnost
4. kakovost dela

5. iniciativnost
 6. odnos do sodelavcev
 7. odnos do delovnih sredstev
 8. odnos do dela
 9. upoštevanje delovnega časa
-
1. Uspešnost dela: vsako delo, ki se ga lotimo, moramo uspešno opraviti.
 2. Količina dela: izpolnjevanje načrtovanih obveznosti in vključevanje v dodatna dela.
 3. Znanje in strokovnost: izobraževanje sebe in sodelavcev, izmenjevanje znanja in izkušenj.
 4. Kakovost dela: kakovostno opravljeno delo, torej veliko svojega truda vložimo v zastavljeno nalogo in jo opravimo čim kakovostneje.
 5. Inicativnost: izboljšave svojega dela in dela sodelavcev.
 6. Odnos do sodelavcev: korekten odnos do sodelavcev.
 7. Odnos do delovnih sredstev: delo je opravljeno tako, da nimamo nepotrebnih stroškov z delovnimi sredstvi.
 8. Odnos do dela: spoštovanje vseh zaposlenih, korektno delo, spoštovanje skupinskega dela, motivacija je zelo pomembna za delo.
 9. Upoštevanje delovnega časa: upoštevati moramo delovni čas in ga maksimalno izkoristiti (Živčec Kalan, 2008).

7.3 POSTOPEK OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Pravico do ocenjevanje delovne uspešnosti nimajo zaposleni, ki imajo v trenutku določanja ocen manj kot tri mesece delovne dobe v podjetju.

Delovno uspešnost zaposlenih poslovodja ocenjuje ob zaključku meseca, in sicer za preteklo delovno obdobje.

Poslovodja delovno uspešnost ocenjuje posamezno za vsakega zaposlenega, ki je redno delal vsaj polovico delovnih dni v mesecu. Med redno delo se šteje delo brez bolniških odsotnosti in brez dopusta, upošteva se učinkovito in kakovostno delo.

Ocenjevanje se izvede na ocenjevalnem listu, upoštevajoč merila pravilnika (Živčec Kalan, 2008).

7.4 SISTEM ZAGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Delovna uspešnost je izjemnega pomena tako za podjetja kot tudi za posameznike. Ocenjevanje delovne uspešnosti so izvajali v mnogih podjetjih na tak ali drugačen način že v starejših in tudi današnjih kadrovskih praksah. Včasih so se poglavja v učbenikih o menedžmentu imenovala Ocenjevanje uspešnosti, zdaj so se preoblikovala v Sistem zagotavljanja uspešnosti. Poudarek torej ni več na tem, kako

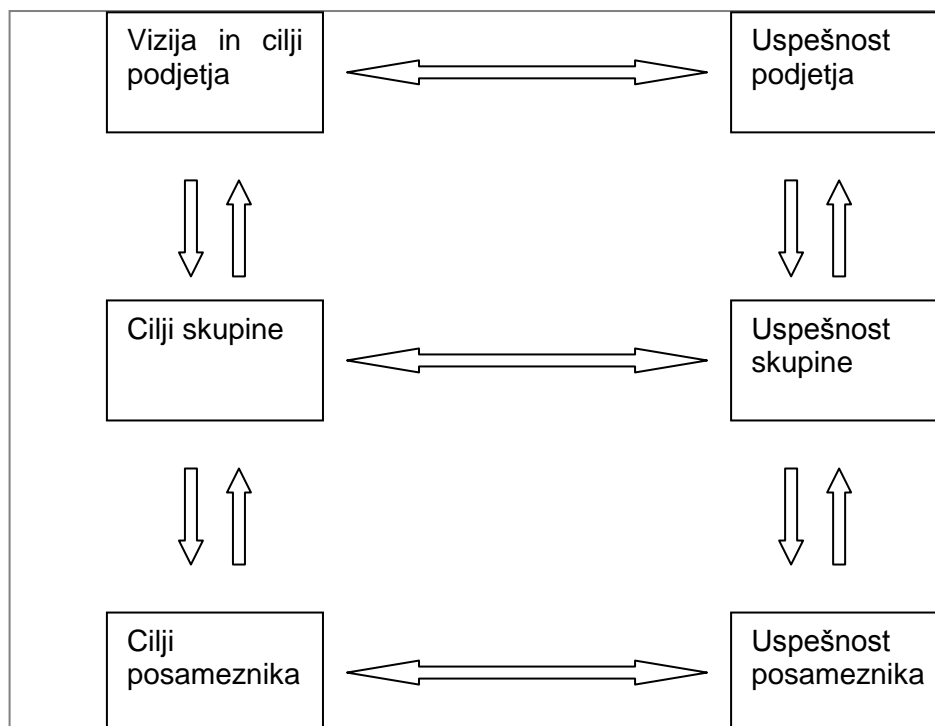
bomo ocenili uspešnost in na tej podlagi sprejeli določene odločitve oziroma ukrepe, temveč, kako bomo zagotovili proces nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih. Nas pa zanima, kako bomo v proces uvedli spremembe, ki bodo vodile do večje uspešnosti zaposlenih (Zupan, 2009, str. 413).

7.5 POJEM USPEŠNOSTI

Uspešnost zaposlenih dosežemo, ko so rezultati dela visoko primerljivi z zastavljenimi cilji. Uspešnost se razlikuje od učinkovitosti. Učinkoviti smo, kadar smo porabili čim manj sredstev v doseganju naših ciljev. Pri učinkovitosti je torej pomembno, da stvari delamo pravilno, pri uspešnosti pa gre za to, da delamo prave stvari. Današnja konkurenca je neusmiljena in omogoča preživetje le najboljšim, zato si mora podjetje takoj zastaviti visoke cilje, saj lahko le tako konkurira (Zupan, 2009, str. 413).

Pri sistemu zagotavljanja uspešnosti moramo upoštevati več ravni: uspešnost zaposlenih in podjetja, uspešnost organizacijskih enot oziroma skupin, pri čemer je posebej pomembno usklajevanje ciljev na teh različnih ravneh. Usklajevanje ciljev lahko ponazorimo z dvosmernim tokom uspešnosti (slika 4).

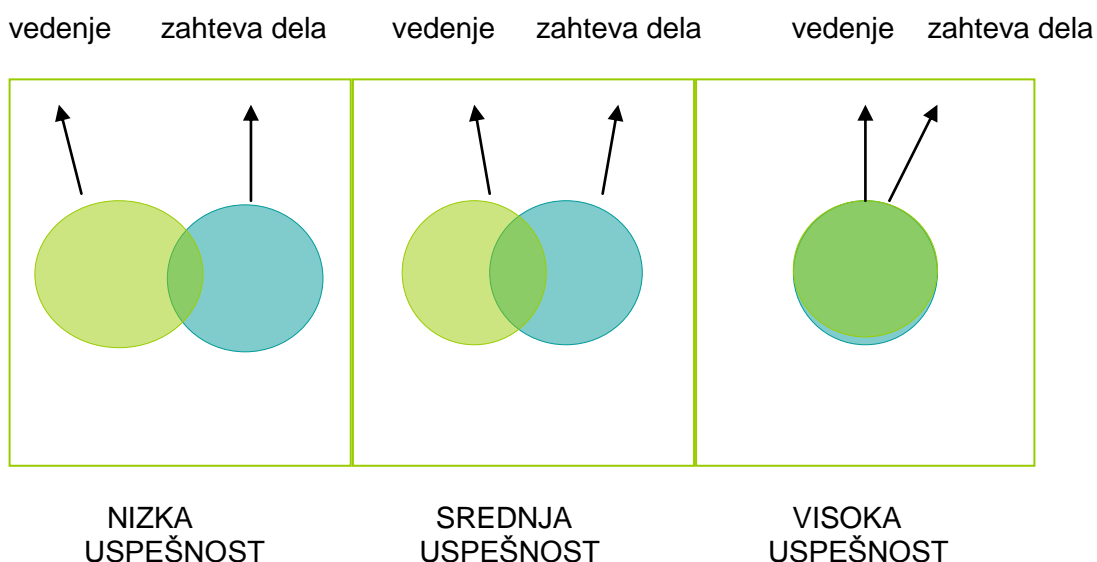
Vsak posameznik je odgovoren za uspešnost skupine, v kateri deluje, kar je pogoj za uspešnost podjetja. Ne le zato, ker uspešnost deluje motivacijsko, temveč tudi zato, ker z uspešnostjo ustvarjamo boljše pogoje in več sredstev, ki jih lahko vlagamo v izboljšave, lahko uspešnost na višjih ravneh spodbuja uspešnost navzdol (ibid.).



Slika 4: Dvosmerni tok (Zupan, 2009, str. 414)

Osnovna celica uspešnosti podjetja je torej posameznik, ki s pomočjo drugih zaposlenecv prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Podjetje mora razviti dvosmerno učinkovit prenos teh ciljev in pretok uspešnosti. Zagotoviti mora **prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov**, ki morajo s svojimi pobudami sodelovati pri oblikovanju skupne vizije in ciljev. Če se bodo posamezniki borili za uresničitev vizij in ciljev podjetja, bo prišlo do notranje motivacije, ki ima dolgoročno bistveno večjo moč kot zunanja motivacija. Ko morata **posameznik in podjetje uravnovežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi**, ki jih ti rezultati prinašajo, so cilji povezani s tokom uspešnosti. Podjetje mora imeti korist od uspešnosti posameznika ali skupin, ki se pokaže v doseganju ciljev in razvoju podjetja. Prav tako pa mora posameznik ali skupina imeti korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže tako v izboljšanju pogojev za doseganje nadaljnje uspešnosti kot tudi v nagradah za doseženo uspešnost. Za dolgoročno uspešnost posameznika in podjetja je tako sožitje temeljni pogoj. Za doseganje uspešnosti je zelo pomembno, da zna podjetje opredeliti tista vedenja, ki so zaželeno in ki lahko največ prispevajo k temu cilju doseganja uspešnosti (Zupan, 2009, str. 415).

Za doseganje uspešnosti posameznika je najpomembnejše njegovo vedenje, kot tudi to, kakšne odločitve sprejema in kako torej ravna v določenih okoliščinah. Vedenje zaposlenih je odvisno od njih samih, vodje sicer lahko skušajo vplivati nanj, a končne odločitve o tem ne morejo sprejeti. Bistveno je, da zaposleni svoje vedenje lahko usmerjajo in nadzirajo. Kakovost dela pa je odvisna od tega, ali je njihovo vedenje skladno z zahtevami dela. Zaposleni morajo vedeti, katero vedenje je najbolj povezano z uspešnostjo, da bi dosegli čim večjo usklajenost. Kakšno je njihovo vedenje v primerjavi s tistim, ki vodi k uspešnosti, lahko prepoznajo le na ta način. Seznanjeni morajo biti s tem, katero vedenje je nezaželeno. Na podlagi tega pa se lahko odločijo, ali so pripravljeni spremeniti svoje vedenje oziroma ali imajo za to podporo v okolju in tudi potrebno znanje (ibid.).



Slika 5: Uspešnost (Zupan, 2009, str. 415)

7.6 SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

V sistemu zagotavljanja uspešnosti je pomembno spremljanje zastavljenih ciljev, saj so ti merilo uspešnosti. Da bi učinkovito spremljali uspešnost zaposlenih, se moramo najprej odločiti, kaj bomo sploh merili in kako bomo opredelili uspešnost. Določiti moramo način spremljanja uspešnosti, ali bo to merjenje ali ocenjevanje, potem pa določiti merila in metode spremljanja. Pomembno je tudi, kdaj spremljamo uspešnost in ali je to spremljanje stalen proces ali periodična dejavnost, ter od koga pridobimo želene informacije (Zupan, 2009, str. 428).

7.7 METODE SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Kot smo že omenili, delovno uspešnost lahko merimo ali ocenjujemo. Če imamo orodje, s katerim merimo in če je mera natančno določena, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju, torej je glavna razlika med merjenjem in ocenjevanjem v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Čeprav pri merjenju delovne uspešnosti naletimo na veliko ovir, je praviloma merjenje objektivno, ocenjevanje delovne uspešnosti pa vedno subjektivno.

Skupine metod spremljanja delovne uspešnosti so naslednje:

- **Primerjava dosežkov med delavci.** Na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznikov gre pri tej metodi za primerjavo med delavci. Najprej posameznikovo uspešnost ocenimo glede na dosežene cilje, standarde in pričakovanja ter to oceno oblikujemo na podlagi splošnega vtisa ali pa bolj analitično. Eden izmed načinov je ta, da zaposlene razvrstimo po uspešnosti od najmanj do najbolj uspešnega.
- **Primerjava dosežkov s cilji.** Na vsakem začetku obdobja zastavimo merljive cilje, ob vsakem koncu obdobja pa ugotavljamo dosežene rezultate in jih primerjamo z zastavljenimi cilji. Metoda je zelo uporabna tudi za hitro spreminjajoče se okolje, saj lahko vedenje in rezultate v vsakem obdobju prilagodimo situaciji. Če so cilji zastavljeni za daljše obdobje, je med letom pogosto nekaj vmesnih kontrolnih točk, da lahko napredek spremljata tako delavec kot tudi njegov poslovođa.
- **Primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji.** Zanima nas, do kolikšne mere je posameznik izpolnil naša pričakovanja, zato opredelimo pričakovano uspešnost in posameznika ocenimo. Glede na standarde in pričakovanja za ocenjevanje uspešnosti posameznikov uporabljamo različne tehnike ocenjevanja, najpogostejše so ocenjevalne lestvice, ki so podrobneje predstavljene v nadaljevanju. V razvoj sistema je treba veliko vlagati, kar pa se pozneje povrne. Z merili in ocenjevalnimi lestvicami lahko dobro povežemo vedenje zaposlenih z uspešnostjo in tako delavec dobi kakovostno povratno informacijo o tem, kaj bi lahko pri svojem delu še izboljšal.

Pridobiti moramo ustrezne informacije, ne glede na to, katero metodo spremljanja uspešnosti bomo izbrali. Najpogostejše oblike **tehnik zbiranja informacij** so:

- **Zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja.** Dejanje temelji na dokumentih in evidencah, kar je informacijsko podprto. Podatki o prodaji, porabi materiala, ankete o zadovoljstvu kupcev ter evidenca pohval in pritožb so sestavni deli prodajnega in računovodskega informacijskega sistema.
- **Fizično opazovanje.** Samodejno opazovanje oziroma beleženje različnih podatkov nam omogoča današnja tehnologija, na primer, koliko telefonskih klicev kdo opravi, koliko časa porabi za brskanje po internetu in celo, katere strani obiskuje.
- **Označevalni seznam.** Zapišemo oblike vedenja določenega zaposlenega in tako sestavimo seznam, ki najbolje oceni uspešnost zaposlenega. Temu sledi ocenjevalčeva naloga, da za vsakega delavca označi polje pri opisu, ki velja zanj. Končna ocena je lahko preprost seštevek vseh označenih polj.
- **Ocenjevalne lestvice.** Je najstarejša in najpogostejša metoda zbiranja podatkov za ocenjevanje delovne uspešnosti. Gre za to, da ocenjevalcu ponudimo več možnih ocen, ki kažejo na stopnjevanje uspešnosti.

Poznamo več vrst ocenjevalnih lestvic, s katerimi zberemo različne informacije:

1. **Številčne ocenjevalne lestvice** (vsak del uspešnosti, ki ga ocenjujemo, ocenimo s številkami, na primer z od 1 do 10, in potem seštejemo število zbranih točk, ki ga je posameznik dosegel).
 2. **Grafične ocenjevalne lestvice** (označimo okvirček pri tistem opisu, ki najbolj ustreza dosežkom zaposlenega, na primer vse naloge opravi do konca ali samo lažje naloge opravi do konca, in potem označi eno od teh možnosti).
 3. **Opisne ocenjevalne lestvice** (vsak del uspešnosti, ki ga ocenjujemo, opišemo z različnimi opisi, ki odražajo stopnje uspešnosti. Pozneje ocenjevalec izbere opis, ki najbolj ustreza dosežkom posameznika, na primer 1 – poslani dopisi so brezhibni, 2 – brez večjih napak, 3 – manjše napake, 4 – veliko napak itd).
- **Dnevnik.** Opazovalec si zapisuje ter kronološko beleži dogodke in vedenje, ki vplivajo na uspešnost.
 - **Opisno poročilo.** Ocenjevalec opiše prednosti in slabosti zaposlenega, na podlagi česar se oceni uspešnost (Zupan, 2009, str. 428, 429).

Povzetek delovne uspešnosti

1. Primerjavo med cilji in doseženimi rezultati imenujemo uspešnost. Zelo pomembno je vedenje posameznika, saj je od tega odvisna delovna uspešnost, poleg tega pa je pomembno, kakšne odločitve sprejema posameznik. Tudi ukrepi za izboljšanje uspešnosti temeljijo na vedenju in sprejemanju odločitev posameznikov.
2. Pri sistemu spremljanja uspešnosti ni pomembno le, kaj bomo dosegli, temveč tudi, kako bomo to počeli, da bi dosegli čim boljše delovno uspešnost. Sistem temelji na spremljanju delovne uspešnosti, skupnem zastavljanju ciljev, povratnih informacijah o uspešnosti ter aktivnosti za izboljšanje uspešnosti in na načrtovanju ukrepov. Pri tem sodelujeta tako poslovodja kot tudi sodelavec.
3. Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti je povezan s tremi nameni:

- a) s strateškim, ker z njim povezujemo dejavnosti zaposlenih s cilji organizacije;
 - b) z administrativnim, ker organizacija uporablja informacije, pridobljene v procesu zagotavljanja uspešnosti, za različne kadrovske odločitve;
 - c) z razvojnim, ker na podlagi pridobljenih informacij razvijamo zaposlene, da bi bili uspešni tudi v prihodnosti.
4. Pri zagotavljanju ustreznih pogojev za delo in potrebnih sredstev za doseganje uspešnosti je zelo pomembna vloga poslovodje. Ta mora izvajati štiri povezane aktivnosti: vodenje, načrtovanje, spremljanje uspešnosti in nagrajevanje.
 5. V okviru procesa zagotavljanja uspešnosti je določanje ciljev ena izmed ključnih aktivnosti. Določanje ciljev mora potekati kot proces dogovarjanja med poslovodjo in sodelavcem, saj je tako motivacijska moč ciljev večja, kot če so ti cilji zastavljeni od zunaj. Cilje višjih ravni pa moramo ustrezno prenesti na cilje posameznika.
 6. Različna merila, ki so lahko povezana z rezultati ali pa z vedenjem, uporabljamo za spremljanje uspešnosti. Izjemno kompleksen proces je spremljanje uspešnosti, ki lahko temelji na merjenju ali ocenjevanju. Veljavnost, zanesljivost, spremenljivost in specifičnost so merske značilnosti, ki jih moramo spoštovati pri določanju meril.
 7. S primerjavo dosežkov s cilji, s standardi in pričakovanji ali s primerjavo med delavci so lahko povezane metode spremljanja uspešnosti. Med metodami ocenjevanja so najpogostejše različne vrste ocenjevalnih lestvic.
 8. Načrtovanje, da bi izboljšali uspešnost, je odvisno od vzrokov, zakaj je uspešnost nižja od pričakovane. Tedaj ugotavljamo kombinacijo motivacije in ukrepe smiselno prilagodimo posameznim skupnim delavcem (Zupan, 2009, str. 428–430).

8 SAMO ZA ZAPOSLENE

Ljudje se ne zavedajo, da imajo vsak trenutek možnost izbire, večina jih ima občutek, da živijo po željah drugih. Navadijo se, da jim drugi narekujejo, kaj bodo počeli vsak dan in kako jim bodo najbolje koristili. Mi bomo pa le poslušali in izpolnjevali zahteve, poslovodja bo povedal, kdaj, kako, kje in za koliko bomo delali, država pa bo povedala, kakšni bodo davki in stroški. Vsak posameznik ima možnost izbire, kar je še posebej pomembno. Če imate občutek, da trpite oz. se usoda igra z vami, jo lahko resnično vzamete v svoje roke.

8.1 NISMO PLAČANI ZATO, DA SAMO DELAMO

Zavedati se moramo, da bomo plačani **natančno toliko, kolikor bomo pomagali podjetju, da poslovno uspe, oziroma kolikor bomo prispevali trgu.** Poleg tega so nekatera podjetja pripravljena za nas odšteti denar še na osnovi dveh kriterijev:

- **kako dobro in kakovostno opravljamo svoje delo;**
- **kako težko nas je nadomestiti** (Grubiša, 2001, str. 500).

Pomembno je, da z delom prispevamo k uspešnosti podjetja, ne pa le, da smo tam na delovnem mestu. Pomembno pa je predvsem, da je **naše delo naše poslanstvo**, torej moramo velik del sebe vložiti v uspešnost dela. Če do tega zadovoljstva ne pridemo, se nam bo zdelo, da delamo samo za denar, ne pa, da bi ob svojem delu tudi uživali, in da je to le izguba časa (ibid.).

Za nas je pomembno, da si poiščemo delo, v katerem uživamo in kjer se lahko izrazimo.

Ob takem delu ne bomo komaj čakali na dopust ali na petek, ne bomo potrebovali počitka ob koncu, da pridemo k sebi, ne bomo imeli občutka, da smo prisiljeni v kar koli, in ne bomo se počutili kot nesrečna žrtev usode. Ljudje, ki ne uživajo v svojem delu, **so ves čas nesrečni, ne le tistih osem ur, ko so na delovnem mestu**. Po službi se »odklopijo« in se posvetijo drugim stvarim, zvečer pa so spet slabe volje, ker je treba zjutraj vstati in oditi v službo. **Smisel življenja ni v taki službi** (ibid.).

8.2 ALI LAHKO UŽIVAM V DELU IN SEM ZANJ TUDI PLAČAN?

Vsak človek si lahko poišče delo, v katerem mu bodo poleg **uživanja in dobrega zaslužka** vseč tudi drugi pogoji. Vprašati se mora, kaj bi rad počel, da bi bil njegov dan idealen. In prišel bi do svojega sanjskega posla. Take službe zagotovo ne bo dobil kar čez noč, ampak bo moral vložiti veliko več časa in truda. Mogoče se bo moral dodatno izobraževati, morda bo potreboval več sredstev ali pa več izkušenj, vsaj v podobnih službah, kajti izkušnje so za nadaljnjo zaposlitev zelo pomembne. Pomembno je, da vsaj začne **razmišljati in vztrajati v doseganju zelenih ciljev**, s čimer doseže notranje zadovoljstvo. Če pa bo samo čakal in tarnal, boljše službe zagotovo ne bo našel ter bo vse življenje nesrečen in nezadovoljen (Grubiša, 2001, str. 500–502).

Dokler sanjske službe ne najde, pa si lahko pomaga z zastavitvijo »pravega« vprašanja in svoje delovno mesto spremeni v obilo veselja. Taka vprašanja so na primer naslednja:

1. *Kaj mi to delovno mesto nudi, česar mi ne morejo nuditi druga?*
2. *Kako lahko tudi tu opravljam svoje poslanstvo – pomagam ljudem in naredim nekaj, da bo svet boljši?*
3. *Kaj lahko opravljam tu, kar sem si vedno želel?*
4. *Kaj bi še lahko naredil dobrega, kar bi mi prineslo veselje in radost – zase, za sodelavce in stranke – pa do zdaj nisem?*

Ko posameznik odgovori na vprašanja, mora zbrati ideje in vztrajati pri njih. Ljudje znajo biti nevoščljivi in nas bodo želeli odvrniti od naše poti, ker ne bo taka, kot je bila prej, kar jim morda ne bo všeč zaradi sebe in zaradi nas samih. Zelo pomembno je, da nekaj počnemo zato, da bi se počutili dobro. Ni se treba obremenjevati z drugimi ljudmi in z mnenjem okolice. S tem ni nič narobe – le zavedati se moramo, da smo tako pot sami izbrali (ibid.).

9 ANALIZA REZULTATOV ANKETE

9.1 OSNOVNI PODATKI O PODJETJU, KJER SMO IZVAJALI ANKETIRANJE

Mega let, trgovina in storitve, d. o. o., matična številka 1194470000, vpisano v sodni register 23. 5. 1997, davčna številka 11546069. Osnovni kapital 250.269,99 evra. Sedež podjetja: Jurčkova cesta 224, 1000 Ljubljana.

Družbeniki: Tomas Sport 2 Podjetje za trgovino, d. o. o., Ljubljana, Cesta na Brdo 109, 1000 Ljubljana, Eurosport Trade Trgovsko podjetje, d. o. o., Ljubljana, Mašera - Spasičeva ulica 8, 1000 Ljubljana, in Sibelius Sonic AG, Bahntofstrasse 16, FL9494 Schaan, Liechtenstein.

Ustanovitev podjetja

Podjetje je septembra 2002 odprlo trgovino z imenom Mega Factory Outlet na Rudniku v Ljubljani ter v Kranju in Celju. Koncept trgovine Mega Factory Outlet predstavlja prodajo svetovno priznanih blagovnih znamk tekstila in obutve lanskih modelov po nižjih cenah, s čimer je povezan tudi slogan kjer popusti veljajo vse leto.

Lastniki podjetja imajo svoje trgovine in v njih prodajajo redno kolekcijo. Zalogo, ki ob koncu sezone ostaja v njihovih trgovinah, premaknejo v trgovine Mega Factory Outlet.

Tako se znebijo zalog, ustvarijo dodatno dodano vrednost in hkrati omogočijo nakup tistim kupcem, ki povprašujejo po svetovno priznanih blagovnih znamkah po nižjih cenah.

V prodajalnah večino poslovdij in prodajalcev zaposlijo lastniki, tako da v podjetju Mega let, d. o. o., ostanejo le blagajniki, prevzemniki in nekaj prodajalcev.

Namen raziskave je bil proučiti, kako poteka ocenjevanje delovne uspešnosti v podjetju Mega let, d. o. o. Anketiranje smo izvedli v prodajni enoti na Rudniku. Sodelovali so vsi tam zaposleni. V upanju na čim iskrenejše odgovore anketirancev smo izvedli anonimno anketiranje z vprašanji zaprtega tipa. Anketni vprašalnik je obsegal deset vprašanj, ki so se nanašala na ocenjevanje delovne uspešnosti. V nadaljevanju so predstavljeni anketna vprašanja in odgovori.

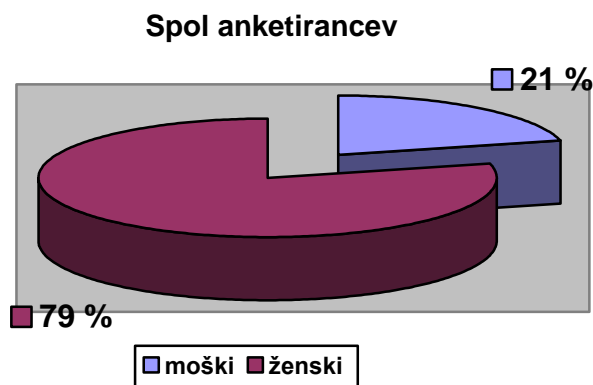
9.2 REZULTATI RAZISKAVE

9.2.1 Spol anketirancev

V podjetju Mega let, d. o. o., je bilo v raziskavo vključenih 28 zaposlenih, kar predstavlja vse zaposlene na območju Rudnika. Med njimi je 22 žensk ali 79 odstotkov zaposlenih in šest moških, kar je 21 odstotkov vseh zaposlenih. Iz tega je razvidno, da v podjetju Mega let prevladuje ženski spol.

| Zap. št. | Spol anketirancev | Število | Delež v odstotkih |
|----------|-------------------|---------|-------------------|
| 1. | ženski | 22 | 79 |
| 2. | moški | 6 | 21 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 3: Struktura zaposlenih glede na spol (podatki iz ankete 2011)



Slika 6: Prikaz strukture zaposlenih glede na spol (podatki iz ankete 2011)

9.2.2 Starost anketirancev

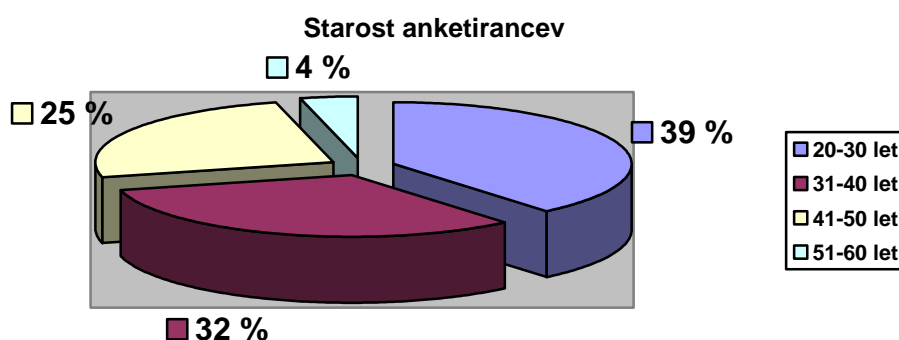
Med anketiranjem smo zaposlene po starosti razdelili v štiri starostne razrede, saj so bili anketiranci stari od 20 do 60 let. V prvi starostni razred spada enajst zaposlencev, starih od 20 do 30 let, kar je 39 odstotkov in največji delež vseh zaposlenih. V drugem starostnem razredu, od 31 do 40 let, je devet zaposlencev, kar je 32 odstotkov anketirancev. V tretji starostni skupini pa so anketiranci, stari od 41 do 50 let, med njimi je sedem zaposlenih, kar je 25 odstotkov anketiranih. V zadnji starostni skupini, od 51 do 60 let, je samo eden zaposleni, kar predstavlja štiri odstotke vseh anketiranih.

Iz rezultatov je razvidno, da je v zadnjih dveh starostnih razredih najmanj zaposlenih.

Rezultati veljajo za podjetje Mega let, d. o. o., p. e. Rudnik, kjer je povprečna starost zaposlencev 30 let.

| Zap. št. | Starost anketirancev | Število | Delež v odstotkih |
|----------|----------------------|---------|-------------------|
| 1. | od 20 do 30 let | 11 | 39 |
| 2. | od 31 do 40 let | 9 | 32 |
| 3. | od 41 do 50 let | 7 | 25 |
| 4. | od 51 do 60 let | 1 | 4 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 4: Struktura zaposlenih glede na starost (podatki iz ankete 2011)



Slika 7: Prikaz strukture zaposlenih glede na starost (podatki iz ankete 2011)

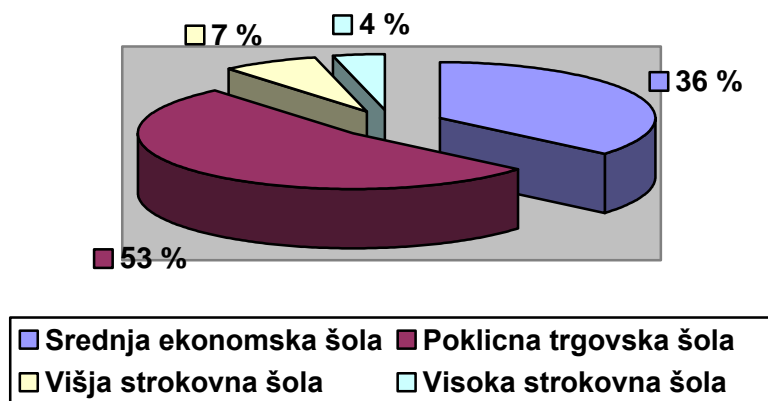
9.2.3 Izobrazba anketirancev

Izobrazbena struktura v podjetju Mega let, p. e. Rudnik je naslednja: največ, petnajst, zaposlenih (53 odstotkov) je končalo poklicno trgovsko šolo, tem sledi deset oseb ali 36 odstotkov z dokončano srednjo ekonomsko šolo. Z višješolsko izobrazbo sta dva zaposlena ali sedem odstotkov, z visoko strokovno izobrazbo pa ena oseba ali štirje odstotki.

| Zap. št. | Izobrazba anketirancev | Število | Delež v odstotkih |
|----------|------------------------|---------|-------------------|
| 1. | poklicna trgovska šola | 15 | 53 |
| 2. | srednja ekonomska šola | 10 | 36 |
| 3. | višja šola | 2 | 7 |
| 4. | visoka strokovna šola | 1 | 4 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 5: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo (podatki iz ankete 2011)

IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH



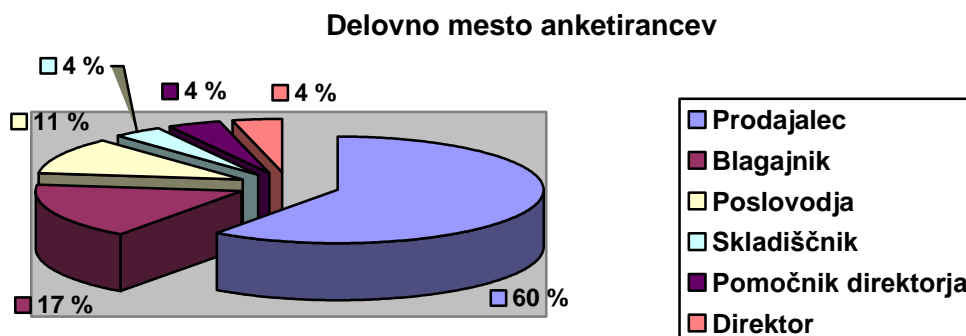
Slika 8: Prikaz izobrazbene strukture zaposlenih (podatki iz ankete 2011)

9.2.4 Delovno mesto anketirancev

V podjetju je največ zaposlenih na delovnem mestu prodajalca, in sicer 17 oseb, kar znaša 60 odstotkov vseh zaposlenih, tem sledijo blagajniki, ki jih je za 17 odstotkov zaposlenih ali pet oseb. V vsakem oddelku je zaposlen poslovodja, v predstavljenem primeru so to tri osebe (11 odstotkov), ki skrbijo za oddelke in vodijo zaposlene, prav tako pa so odgovorne za ocenjevanje teh zaposlenih. Skladiščnik prevzema dostavljene artikle in jih ob koncu sezone pošilja nazaj v skladišče, kljub temu skrbi tudi za skladišče. V upravi podjetja Mega let sta direktorica in pomočnica direktorice, kar skupaj znaša osem odstotkov vseh zaposlenih.

| Zap. št. | Delovno mesto anketirancev | Število | Delež v odstotkih |
|----------|----------------------------|---------|-------------------|
| 1. | prodajalec | 17 | 60 |
| 2. | blagajnik | 5 | 17 |
| 3. | poslovodja | 3 | 11 |
| 4. | skladiščnik | 1 | 4 |
| 5. | pomočnica direktorice | 1 | 4 |
| 6. | direktorica | 1 | 4 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 6: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto (podatki iz ankete 2011)



Slika 9: Prikaz strukture zaposlenih glede na delovno mesto (podatki iz ankete 2011)

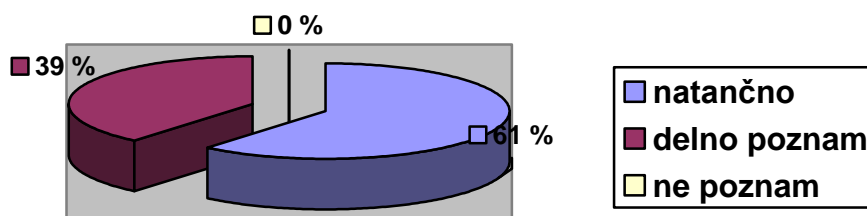
9.2.5 Seznanjenost zaposlenih s sistemom določanja plače

Večina zaposlenih (17 oseb ali 61 odstotkov) je odgovorila, da natančno pozna sistem določanja plač. 39 odstotkov ali 11 zaposlenih je odgovorilo, da ta sistem pozna le približno. Nihče od zaposlenih ni odgovoril, da je sistem določanja plač nerazumljiv oziroma da z njim ni seznanjen. Ne preseneti nas, da večina zaposlenih pozna sistem določanja plač, kajti vsakemu delavcu mora biti ob prejemu plače vročen pisni obračun plače, ki vsebuje podatke o tarifnem in plačnem razredu delovnega mesta, o bruto in neto plači, povračilu stroškov, različnih dodatkih, na primer za delovno uspešnost, popoldansko delo, nagrade, odtegljaje od plače, torej vse, kar je vezano na plačo po kolektivni pogodbi.

| Zap. št. | Seznanjenost zaposlenih s sistemom plač | Število | Delež v odstotkih |
|----------|---|---------|-------------------|
| 1. | natančno poznavanje | 17 | 61 |
| 2. | delno poznavanje | 11 | 39 |
| 3. | nepoznavanje | 0 | 0 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 7: Struktura zaposlenih glede na seznanjenost s sistemom določanja plač (podatki iz ankete 2011)

Sistem plač



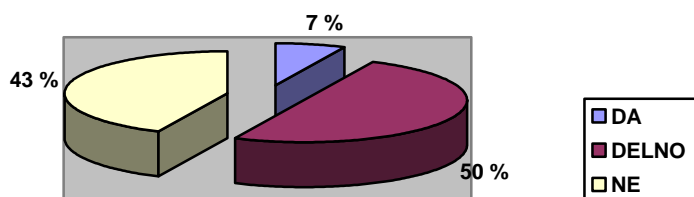
Slika 10: Prikaz seznanjenosti zaposlenih s sistemom plač (podatki iz ankete 2011)

9.2.6 Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti

V našem podjetju sta dva zaposlenca (štirje odstotki) zadovoljna s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti. Polovica (50 odstotkov) ali 14 anketirancev je s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti delno zadovoljna. 43 odstotkov zaposlenih ali 12 oseb pa s tem sistemom sploh ni zadovoljnih.

| Zap. št. | Zadovoljstvo zaposlenih z ocenjevanjem delovne uspešnosti | Število | Delež v odstotkih |
|----------|---|---------|-------------------|
| 1. | zadovoljni | 2 | 7 |
| 2. | delno zadovoljni | 14 | 50 |
| 3. | nezadovoljni | 12 | 43 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 8: Struktura zaposlenih glede na zadovoljstvo s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti (podatki iz ankete 2011)



Slika 11: Prikaz zadovoljstva zaposlenih s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti (podatki iz ankete 2011)

9.2.7 Mnenje zaposlenih glede poštenosti in pravičnosti sistema ocenjevanja delovne uspešnosti

Največje število zaposlenih, kar 47 odstotkov, je odgovorilo, da se jim zdi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti s strani poslovodje delno pravičen in pošten. 43 odstotkov zaposlenih meni, da je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti s strani poslovodje nepravičen in nepošten, kar veliko pove o nezadovoljstvu zaposlenih. Le deset odstotkov zaposlencev meni, da je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti s strani poslovodje pravičen in pošten.

9.2.8 Mnenje zaposlenih glede tega, ali je potrebna sprememba sistema ocenjevanja delovne uspešnosti

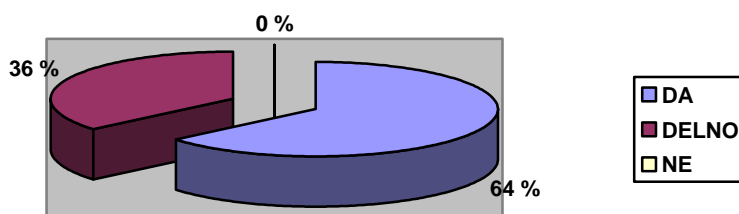
Kar večina zaposlenih (82 odstotkov) meni, da je sprememba sistema ocenjevanja delovne uspešnosti nujna, samo 18 odstotkov zaposlenih pa, da ni.

9.2.9 Mnenje zaposlenih glede spodbujanja sistema ocenjevanja delovne uspešnosti k večji uspešnosti pri delu

Več kot pol (64 odstotkov) ali 18 anketirancev je odgovorilo, da jih sistem ocenjevanja delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Kar 36 odstotkov ali deset zaposlenih pa je odgovorilo, da jih le delno spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Nihče od anketiranih ni odgovoril, da ga sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Sklepamo lahko, da je za zaposlene, ki so delno zadovoljni s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti, ta sistem le delno pravičen in pošten. Zanimivo pa je, da večina (kar 82 odstotkov) zaposlenih meni, da je nujno treba spremeniti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Domnevamo torej, da tudi tisti, ki so s sistemom ocenjevanja delno zadovoljni, menijo, da bi bila sprememba potrebna.

| Zap. št. | Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti | Število | Delež v odstotkih |
|----------|---|---------|-------------------|
| 1. | da | 18 | 64 |
| 2. | delno | 10 | 36 |
| 3. | ne | 0 | 0 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 9: Struktura zaposlenih glede na sistem ocenjevanja delovne uspešnosti kot motivatorja za večjo uspešnost (podatki iz ankete 2011)



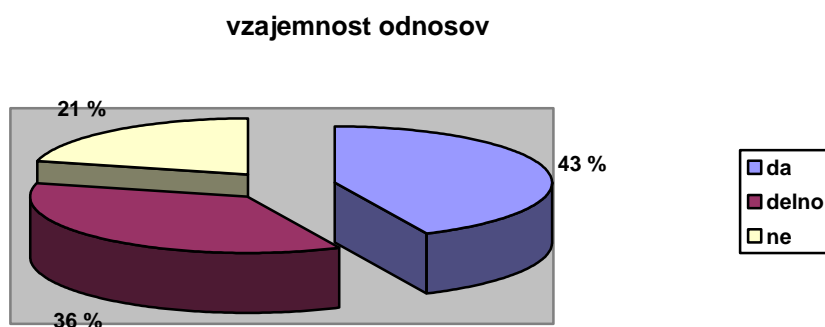
Slika 12: Prikaz sistema ocenjevanja delovne uspešnosti kot motivatorja za večjo uspešnost pri delu zaposlencev (podatki iz ankete 2011)

9.2.10 Mnenje zaposlenih o vzajemnosti odnosov med poslovdjo in prodajalcem

V podjetju so zelo pomembni odnosi med zaposlenimi, predvsem vzajemnost odnosa med poslovdjem in prodajalcem. V anketi je dvanajst zaposlenih (43 odstotkov) odgovorilo, da se jim zdijo odnosi med poslovdjo in zaposlenim vzajemni. Deset zaposlenih, kar znaša 36 odstotkov, meni, da so odnosi delno vzajemni, torej poslovdje včasih upoštevajo njihove ideje, velikokrat pa tudi ne. Prodajalci, ki menijo, da poslovdje premalo ali sploh ne upoštevajo njihovih idej in mnenj, pa so odgovorili, da se jim odnos med poslovdjo in prodajalcem ne zdi vzajemen. Takih zaposlenih je šest oseb ali 21 odstotkov.

| Zap. št. | Vzajemnost odnosa med poslovojem in prodajalcem | Število | Delež v odstotkih |
|----------|---|---------|-------------------|
| 1. | da | 12 | 43 |
| 2. | delno | 10 | 36 |
| 3. | ne | 6 | 21 |
| Skupaj | | 28 | 100 |

Tabela 10: Struktura zaposlenih glede na vzajemnost odnosa med poslovojem in prodajalcem (podatki iz ankete 2011)



Slika 13: Prikaz vzajemnosti odnosov med prodajalcem in poslovojem (podatki iz ankete 2011)

10 ZAKLJUČEK

Ključni dejavnik za uspešnost podjetja so motivirani zaposleni, ne glede na velikost podjetja. Če se pojavi pomanjkanje motivacije, so zaposleni manj produktivni, ustvarjalni, inovativni in za podjetje pomenijo manjšo pridobitev ter višje stroške. Zaposleni, ki so dobro motivirani, dosegajo večjo delovno uspešnost, zato sta sodelovanje in komunikacija med poslovodjo in zaposlencem izjemno pomembna.

Če se zaposleni razumejo med seboj in je vzdušje prijetno, lažje dosegajo zastavljene cilje. Različne ljudi motivirajo različne stvari. Nekateri ljudje si želijo napredovati, nekateri si želijo biti samostojnejši, se učiti novih stvari, nekaterim so všeč pohvale nadrejenega (pri tem gre za nedenarne nagrade). Za druge pa je pomembna denarna nagrada. Nekateri menijo, da jih denar ne motivira, vendar se večina v podjetju s tem ne bi strinjala, saj z njim zadovoljujemo številne pomembne življenjske potrebe. Denar lahko motivira le do določene stopnje, pozneje pa njegovo povečanje ne prinaša dodatne motivacije za delo. Zato je nedenarna motivacija pomembnejša od denarne, saj je njen učinek dolgoročnejši.

Plačni sistem mora biti razumljiv in jasno pokazati, kolikšen del plače zajema stalni del plače in kolikšen del zajema gibljivi del plače. Gibljivi del plače je odvisen od uspešnosti zaposlenega in od tega je odvisna višina plače. Zaposleni morajo biti seznanjeni s sistemom določanja plač, prav tako jim mora biti razumljiv.

Rezultati anketiranja so pokazali, da je za večino zaposlencev plačni sistem razumljiv, kajti vsak mesec so sproti obveščeni o mesečnem zaslužku. Zaposlencev, ki s plačnim sistemom niso seznanjeni, v predstavljenem podjetju ni, kajti na mesečnih plačilnih listih je jasno navedeno vse o plači. Vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti, o pravičnosti in poštenosti ocenjevanja delovne uspešnosti s strani poslovodje, o spremembi sistema ocenjevanja delovne uspešnosti so med seboj zelo povezana in se prepletajo. Polovica zaposlenih je odgovorila, da je s sistem ocenjevanja delovne uspešnosti delno zadovoljna, prav tako je 47 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da se jim zdi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti le delno pravičen in pošten, torej se vprašanja nekoliko ujemata.

Za tiste, ki so delno zadovoljni s sistemom nagrajevanja, je sistem nagrajevanja delno pravičen in pošten. Rezultati ankete jasno kažejo na zadovoljstvo zaposlenih s sistemom plače ter s sistemom ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.

Ocenjevanje uspešnosti je tako kot vsako ocenjevanje subjektivno, zato so zaposleni s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti nezadovoljni. Seveda tudi zaposleni delajo napake, ki vplivajo na delovno uspešnost. Za odpravljanje napak so pomembni številni ukrepi, med njimi tudi usposabljanje, s katerim lahko vplivamo na objektivnost ocenjevalca. Trenutno stanje v gospodarstvu sili podjetje k omejevanju sistema nagrajevanja, vendar to ni glavni razlog za neuspešnost sistema nagrajevanja. Eden od ključnih dejavnikov za uspešnost podjetja so odnosi med zaposlenimi. Poslovodja in zaposleni morajo aktivno sodelovati pri doseganju ciljev. Pomembna sta tudi komunikacija med njimi in to, da lahko obe strani izražata mnenje. Morata torej biti zaveznika, saj tako sodelovanje pripelje do uspeha celotnega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Bizjak, Franc in Petrin, Tea. 1996. Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Grubiša, Nikola. 2001. Poti do uspeha. Ljubljana: Marbona.
- Lotrič, Brane. 2003. Kadrovski management v manjših storitvenih organizacijah. Kranj: B&B.
- Mihalič, Renata. 2007. Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane in Lipičnik, Bogdan. 1993. Psihologija v podjetju. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Možina, Stane et al. 1998. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2000. Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Tavčar, I. Mitja. 1996. Uspešna prodaja je ključ do uspeha. Ljubljana: Novi Forum.
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 39/2002 s spremembami in dopolnitvami)
- Zupan, Nada. 2009. Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Internetni viri

- Bajt, Sanela. 2003. Vpliv odnosa poslodajca – prodajalec na poslovni uspeh. Dostopno na <http://www.cek.ef.uni-lj.si> (22. januar 2008).
- Trbižan, Jana. 2005. Računovodske informacije za nagrajevanje. Dostopno na <http://www.cek.ef.uni-lj.si> (19. januar 2008).
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2010. Dostopno na <http://www.ess.gov.si> (11. marec 2010).
- Živčec Kalan, Gordana. 1997. Ali se napor izplača? Dostopno na <http://www.mf.uni-lj.si> (17. januar 2008).

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Psihološka pogodba | 4 |
| Slika 2: Vloga poslovodje | 11 |
| Slika 3: Proces motiviranja | 15 |
| Slika 4: Dvosmerni tok | 24 |
| Slika 5: Uspešnost..... | 21 |
| Slika 6: Prikaz strukture zaposlenih glede na spol..... | 27 |
| Slika 7: Prikaz strukture zaposlenih glede na starost..... | 28 |
| Slika 8: Prikaz izobrazbene strukture zaposlenih..... | 29 |
| Slika 9: Prikaz strukture zaposlenih glede na delovno mesto | 30 |
| Slika 10: Prikaz seznanjenosti zaposlenih s sistemom plač..... | 31 |
| Slika 11: Prikaz zadovoljstva zaposlenih s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti..... | 32 |
| Slika 12: Prikaz sistema ocenjevanja delovne uspešnosti kot motivatorja za večjo uspešnost pri delu zaposlencev..... | 33 |
| Slika 13: Prikaz vzajemnosti odnosov med prodajalcem in poslovodjo | 34 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabela 1: Lastnosti uspešnega in neuspešnega prodajalca.....</i> | <i>8</i> |
| <i>Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Tabela 3: Struktura zaposlenih glede na spol.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Tabela 4: Struktura zaposlenih glede na starost.....</i> | <i>28</i> |
| <i>Tabela 5: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo</i> | <i>28</i> |
| <i>Tabela 6: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto</i> | <i>29</i> |
| <i>Tabela 7: Struktura zaposlenih glede na seznanjenost s sistemom določanja plač</i> | <i>30</i> |
| <i>Tabela 8: Struktura zaposlenih glede na zadovoljstvo s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Tabela 9: Struktura zaposlenih glede na sistem ocenjevanja delovne uspešnosti kot motivatorja za večjo uspešnost.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Tabela 10: Struktura zaposlenih glede na vzajemnost odnosa med poslovodjem in prodajalcem.....</i> | <i>34</i> |