

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TEHNIKE MOTIVIRANJA
ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

DOLORES OJO

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

TEHNIKE MOTIVIRANJA
ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

Dolores Ojo

POVZETEK

Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja in je eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo približno enakih ciljev. V mnogih organizacijah se še ne zavedajo, da so danes zaposleni eden od najpomembnejših, če ne celo najpomembnejši vir vsake organizacije. Tega se zavedajo le uspešne organizacije, ki vedo, da brez ambicioznega, visoko motiviranega kadra, ki je predan podjetju, ne bodo dolgo časa uspešni. Prioriteta uspešnega vodstva mora biti motivacija kadra. Pri tem ne smemo pozabiti, da ni vedno edina motivacija visoka plača, temveč so bolj pomembni ostali dejavniki, kot je veselje do dela, dober medsebojni odnos in zaupanje v vodstvo. Za doseganje željenih ciljev je potrebno zaposlene ustrezno motivirati, obveščati ter voditi v tem zelo hitro se spreminjajočem delovnem okolju.

Namen teoretičnega dela raziskave je opredeliti pomen motivacije na delovnem mestu pri uspehu podjetja. V empiričnem delu naloge sem s pomočjo izvedene ankete ugotovila, da zavarovalne zastopnike najbolj motivira dejavnik samostojnost pri delu, stalnost, varnost, redna plača, najmanj pa vizija podjetja. Zavarovalni zastopniki so tudi nezadovoljni z načinom nagrajevanja v AS, kar v veliki meri vpliva na splošno vzdušje pri delu.

Ključne besede: motivacija, motiviranje zaposlenih, motivacijske teorije, plača, spodbujanje.

SUMMARY

Motivation leads and directs our actions and is one of the factors affecting that people with nearly the same abilities do not achieve approximately the same objectives. In many organizations are still not aware that employees are one of the most important, if not the most important resource of any organization. Only successful organizations, who know that without an ambitious, highly motivated staff that is committed to the company will not be successful a long time, are aware of this. Priority successful leadership must be the motivation of staff. It must be remembered that high pay it is not always the only motivation, but more important are other factors, such as the pleasure to work, a good relationship and mutual trust in the leadership. To achieve the desired objectives is necessary to motivate, inform and lead in this very rapidly changing work environment.

The purpose of the theoretical part of the research is to identify the importance of motivation in the workplace in the success of the company. In the empirical part of the tasks I performed with the help of surveys I found that most insurance agents motivating factors are autonomy at work, continuity, security, regular pay, but at least a vision of the company. Insurance agents are also unhappy with the way of rewarding the AS, which largely affect the general atmosphere at work.

Keywords: motivation, motivate employees, motivational theory, pay, promotion.

UDK: 368:159.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
2	Motivacija zaposlenih	5
2.1	Opredelevitev motivacije	5
2.2	Nagrada kot motivacija.....	6
2.3	Motivi	7
3	Motivacijske teorije	11
3.1	Vsebinske motivacijske teorije.....	11
3.1.1	<i>Maslowa motivacijska teorija</i>	11
3.1.2	<i>Leavittova motivacijska teorija</i>	12
3.1.3	<i>Vroomova motivacijska teorija</i>	13
3.1.4	<i>Herzbergova dvofaktorska teorija</i>	13
3.1.5	<i>Hackman – Oldhamov model obogatitve dela</i>	14
3.2	Procesne motivacijske teorije	15
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v delovni organizaciji	18
3.3.1	<i>Plača kot motivacijski dejavnik</i>	18
3.3.2	<i>Ostali dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v podjetju</i>	19
4	Predstavitev družbe Adriatic Slovenica d. d. koper	21
4.1	Analiza o tehniki motiviranja zavarovalnih zastopnikov v AS	23
4.2	Sistem motiviranja zaposlenih v podjetju AS	24
4.3	Rezultati analize motivacijske tehnike	24
4.4	Analiza dejavnikov, ki motivirajo zavarovalniške zastopnike	27
4.4	Predlogi in priporočila	37
5	SKLEP	43
	LITERATURA	45
	VIRI	46
	PRILOGE	47

PONAZORILA

Slika 2.1 Temeljni motivacijski proces	5
Slika 2.2 Primarne biološke potrebe.....	8
Slika 2.3 Sekundarni motivi	9
Slika 3.1 Hierarhija potreb po Maslowu.....	11
Slika 3.2 Herzbergova motivacijska teorija.....	14
Slika 3.3 Teorija pravičnosti.....	17
Slika 4.1 Organizacijska shema družbe AS.....	22
Slika 4.2 Prikaz deleža sodelujoči glede na spol v odstotkih	25
Slika 4.3 Prikaz starostne kategorije vseh sodelujočih v odstotkih.....	26
Slika 4.4 Prikaz let dela zavarovalnih zastopnikov v AS v odstotkih.....	26
Slika 4.5 Prikaz rezultatov motivacijskih dejavnikov zaposlenih	27
Slika 4.6 Prikaz rezultatov motivacijskih dejavnikov pogodbenih	28
Slika 4.7 Prikaz rezultatov dejavnika samostojnost pri delu	29
Slika 4.8 Prikaz rezultatov motivacijskega dejavnika možnost napredovanja.....	30
Slika 4.9 Primerjava rezultatov dejavnika o možnosti strokovnega usposabljanja.....	33
Slika 4.10 Primerjava med zaposlenimi in pogodbenimi o razlogih vztrajanja v službi zavarovalnega zastopnika.....	34
Slika 4.11 Prikaz zadovoljstva z nagrajevanjem v AS zaposlenih.....	35
Slika 4.12 Prikaz zadovoljstva z nagrajevanjem v AS pogodbeni	36
Slika 4.13 Prikaz odgovorov ali bi sodelujoči sprejeli drugo zaposlitev za višjo plačo..	37

KRAJŠAVE

OE Območna enota
AS Adriatic Slovenica d. d. Koper
d. d. delniška družba

1 UVOD

V današnjem času, ko je na trgu velika konkurenca, podjetja iščejo načine, kako obstati v tem razvitem svetu. Vedno bolj prihaja v ospredje področje ravnanja z ljudmi pri delu. To je dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost podjetja. Usposobljeni in motivirani ljudje so eden od temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi pri delu tako postaja eden od ključev do uspeha. Zelo pomemben dejavnik v podjetju je vodstvo samo, kajti od njih je odvisno, kako bodo zaposlene znali motivirati (Uhan 1998, 591). Pomen motiviranosti za doseganje vrhunskih rezultatov je nedvomen. Potreba po nenehnem prilagajanju in iskanju najustreznejših rešitev prihaja prav na področju motivacije in nagrajevanja. V sodobnem svetu predstavlja motivacija eno od najbolj pomembnih kompleksnih nalog managementa (Treven 1998, 112).

Da bi managerji znali pravilno motivirati svoje zaposlene, morajo biti prisotni med njimi. Ugotoviti morajo njihove posebne nadarjenosti, sposobnosti, preverjati morajo kakšna je klima v podjetju. Ena od ključnih nalog managerja je tudi razgovor z ljudmi, ki odhajajo iz podjetja, če le tega zapuščajo, ker so bili v njem nezadovoljni. Na tak način lahko prepoznajo šibko točko delovanja svojega podjetja, ki jim bo lahko tudi pomembno izhodišče za prihodnje preventivne ukrepe in s tem preprečevanje upadanja motivacije preostalih delavcev.

1.1 Predstavitev problema

Tema diplomske naloge poudarja pomen motivacije pri delu z ljudmi, posebej v podjetju. Živimo v času, ko se svet izredno hitro razvija, spreminja se gospodarska struktura, razvite države s svojimi visokimi stroški izgubljajo tekmo na tržišču z manj razvitimi državami. Poleg formalne izobrazbe številne ljudi delovne razmere silijo v nenehno učenje novih veščin na tržišču. V razvitem svetu je po drugi strani izredno spremenjen način življenja. Zaradi vedno večjega standarda se vedno znova pojavljajo nove in nove potrebe, zato plača ne zadovoljuje več potrebe višjih ravni. Te višje potrebe lahko učinkoviteje zadostimo z dejavniki, ki niso finančne narave. Zato je motiviranje zaposlenih v sodobnem času veliko bolj kompleksa naloga, kot je bila to v preteklosti. Raznolikost načinov motiviranja je danes res velika.

V ospredju naloge je vprašanje, kako lahko dosežemo visoko motiviranost med zaposlenimi. Nedvomno je, da kar nekaj dejavnikov pomembno vpliva na stopnjo motivacije in zavzetost zaposlenih. Še pred časom je veljala paradigma, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena. S tem namenom so številna podjetja tudi izvajala letna preverjanja zadovoljstva zaposlenih. Gallupove raziskave iz leta 2005 pa nam kažejo, da je zadovoljstvo sicer pomembno, toda samo po sebi ne zagotavlja visoke stopnje motivacije in zavzetosti med zaposlenimi.

Samo motiviran človek lahko motivira druge ljudi. To so motivatorji, ki so povezani z vrednotami in dvigujejo učinkovitost zaposlenih na dolgi rok. Vsak vodja

želi, da organizacija dobro dela, zato mora uskladiti razumevanje ciljev, posameznikov, njihovih vrednot, prevzemanje odgovornosti z njihovimi sposobnostmi. Dodaja jim nove izzive in na tak način dviguje nivo veščin in sposobnosti zaposlenih, kar vpliva na povečanje motivacije.

V zavarovalnici Adriatic Slovenica d. d. (v nadaljevanju AS) svoje zastopnike poskušajo motivirati z različnimi vrstami nagrajevanja. Poleg fiksnih plač prejemajo zastopniki tudi gibljiv del plače, določene ugodnosti (pri sklepanju lastnih zavarovanj), nagrade (preko celega leta se izvajajo posebne tržne akcije, katere so privlačne tako za stranko, kot za samega zastopnika). Poleg nagrajevanja pa zastopnike poskušajo motivirati tudi s pohvalami in priznanji, ki jih pridobijo ob udeležbi na določenih seminarjih in izobraževanjih, katera pripomorejo do uspešnega, kakovostnega in strokovnega dela s strankami. Kljub vsem tem različnim vrstam nagrajevanja, še vedno med zavarovalnimi zastopniki prihaja do situacij, ko niso oz. so premalo motivirani za svoje delo. Zato sem želela v svoji diplomski nalogi analizirati vlogo motivacije pri zavarovalnih zastopnikih na podlagi opravljene ankete in predlagati določene predloge in priporočila za boljšo motiviranost.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Glavni namen diplomske naloge je preučiti motivacijo in njen vpliv na delovno uspešnost pogodbenih in zaposlenih zavarovalnih zastopnikov v izbranem podjetju, to je zavarovalnica Adriatic Slovenica d. d. Koper. Večina vodilnih delavcev je še vedno prepričanih, da je denar glavni motivacijski razlog za delo. To bom v nalogi poskušala ovreči.

Na podlagi pomembnih teoretičnih prispevkov in literature so cilji teoretičnega dela naloge:

- analizirati vlogo motivacije in umestiti njen pomen v sistemu kadrovskega managementa v organizaciji,
- prikazati kompleksnost problema motiviranja zaposlenih in
- predstaviti ter kritično ovrednotiti izbrane motivacijske teorije.

Cilji empiričnega dela so:

- ugotoviti, kateri so glavni dejavniki za motivacijo pri zavarovalnih zastopnikih v izbranem podjetju,
- ugotoviti vpliv motivacije na delovno uspešnost zavarovalnih zastopnikov v izbranem podjetju,
- ugotoviti, ali obstajajo in kakšne so morebitne razlike med pogodbenimi in zaposlenimi zavarovalnimi zastopniki v izbranem podjetju pri motiviranju in vplivu motivacije na njihovo delovno uspešnost,
- ugotoviti, katere tehnike motiviranja bi bilo smiselno uporabiti pri zaposlenih in pogodbenih zavarovalnih zastopnikih v izbranem podjetju in

- oblikovati priporočila izbranemu podjetju za izboljšanje tehnik motivacije za zaposlene in pogodbene zavarovalne zastopnike.

V teoretičnem delu sem uporabila metodo kompilacije, s katero sem povzela opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev. Ta del obsega predvsem proučitev obstoječe literature s področja zadovoljstva, motiviranja, motivacijskih teorij in modelov, s pomočjo katere sem osvojila potrebno znanje za raziskovalni del diplomske naloge. V okviru teoretičnega dela sem podala določene osnove motivaciji vodilnim delavcem, ki bodo želeli v svoji organizaciji preseči dosežke in ostati konkurenčni ostalim. Prav tako sem v nalogi uporabila komparativno metodo (primerjanje dela v zavarovalnici AS med zavarovalnimi zastopniki in dejavnikom motivacije). Ta del sem zaključila z rezultati, ki sem jih ugotovila na področju motivacije. V empiričnem delu sem analizirala rezultate pridobljene s kvantitativno metodo, in sicer anketo, ki je bila izvedena med pogodbenimi in zaposlenimi zavarovalnimi zastopniki zavarovalnice Adriatic Slovenice, d. d. Koper. Vprašalnik je lasten, sestavljen pa je iz vprašanj, na podlagi katerih sem skušala ugotoviti trenutno motivacijo zavarovalnih zastopnikov ter vpliv motivacije na njihovo delovno uspešnost. Vprašanja so bila zaprtega tipa. Rezultate ankete sem analizirala z metodami opisne statistike.

1.3 Predpostavke in omejitve

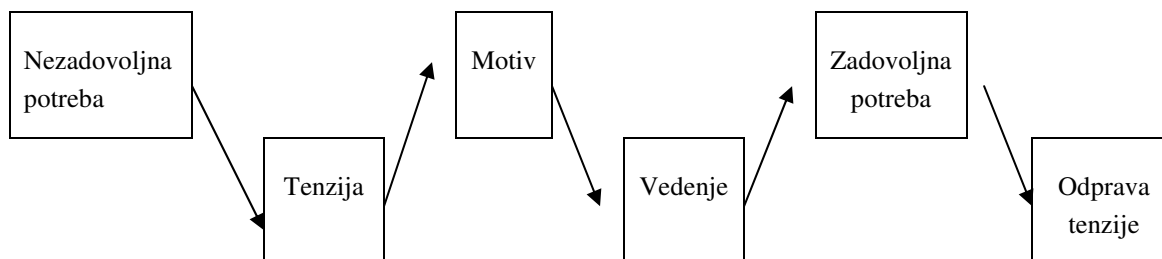
V diplomski nalogi sem uporabila literaturo s področja motiviranja in motivacijskih modelov. Predpostavljam, da je eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov plača. To predpostavko sem poskušala na podlagi izvedene ankete ovreči, saj sem pričakovala, da so odgovori iskreni, ker je bila anketa anonimna. Primarni problem, ki bi lahko nastal pri izvedbi anonimnih anket je ta, da mi je bila onemogočena kontrola izpolnjevanja. Zaradi tega razloga bi se lahko zgodilo, da sodelujoči pri izpolnjevanju ankete ne bi uporabljali le svoje mnenje, ampak mnenje prijateljev, sorodnika ali koga drugega. Pripravljena pa sem bila tudi na druge slabosti, in sicer bi se lahko zgodilo, da mi sodelujoči ne bi vrnil anknetnih listkov, da ne bi razumeli vprašanj ali pa da sploh ne bi bili zainteresirani za izpolnjevanje ankete.

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je med najpomembnejšimi psihološkimi procesi, ki deluje v interakciji, se spreminja ter omogoča človeku njegovo enkratnost in neponovljivost (Krajnc 1982, 21). To je proces izzivanja, usmerjanja in uravnavanja človekove aktivnosti k cilju oziroma k zadovoljitvi potrebe. Zajema vse silnice in gibalna našega delovanja. Potrebe in nagoni nas spodbujajo, vrednote, ideali in drugi motivacijski cilji pa so tiste prvine motivacijske situacije, ki nas privlačijo (Musek 1997, 13). Vsaka človekova dejavnost je motivirana.

Vse potrebe, biološke in psihološke so zasnovane tako, da povzročajo organizmu določeno napetost (stanje tenzije), le-ta pa sama po sebi ne vodi le do rešitve problema, ampak tudi nakazuje njen obstoj na to, da jo moramo zadovoljiti (Treven 1998, 125). Zato lahko ugotovimo, da je motivacija povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi. Motivacijski proces je prikazan na sliki 2.1.

Slika 2.1: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven 1998, 125.

Zaposleni v podjetju so v stanju tenzije. Da bi zmanjšali tenzijo ali jo odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večje je tenzija, več aktivnosti so pripravljene opraviti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu (Treven 1998, 75-76).

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija so vsi procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato, da bi uresničili cilj. Obsega vsa gibalna našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo. Rezultat motivacije pa je pričakovanje. Pričakovanje je časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo (Rot 2001, 188).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer. Temu procesu rečemo motiviranje. Že od nekdaj so ljudje hoteli pojasniti dogajanje v času motivacije. Tu so izredno

pomembni motivatorji, ki so kot notranji faktorji in imajo dolgoročen vpliv na motivacijo (Lipičnik 1994, 517).

Motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, prav tako na medsebojne odnose in na dobro delovno klimo. Motivacija je pomembna aktivnost managerja, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106). Iz tega razloga sodobni manager namenja vedno več pozornosti zaposlenim, saj se zaveda, da je cilje možno uresničiti le s pomočjo zadovoljnih zaposlenih. Raziskovanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih postaja za vsako ustanovo vsak dan bolj potrebno.

Lipičnik (1998, 253) pravi, da ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. V vsakem primeru denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Denar igra različne vloge za različne ljudi, kot tudi za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega.

Jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Denar vsekakor spada med notranje spodbujevalce aktivnosti. Njegova moč je pomembna, ker z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev. Vendar finančna nagrada vedno ne motivira ljudi. Veliko je takih ljudi, ki za svoje delo ne pričakujejo nobene nagrade ali zahvale.

2.2 Nagrada kot motivacija

Nagrada naj bi zaposlene spodbujala k doseganju boljših rezultatov. Da bi delovala kot dober motivator pa mora biti ustrezno visoka, da si jo bo posameznik želel. Posameznik mora videti povezavo med vedenjem in nagrado kot vzročno-posledično. Prav tako se mora čutiti sposobnega, da nalogo opravi in za to dobi obljubljeni nagrado. Zato lahko rečemo, da so nagrade učinkovito orodje, ker z njimi nagradimo delavca. Pri določitvi nagrade, se mora nadrejeni, ki to podeljuje, zavedati, kaj želi z njo doseči.

Nagrade delimo na različne načine (Zupan 2001, 167):

- formalne nagrade so tiste nagrade, kjer so pravila že vnaprej določena. Sem spada plača, možnost napredovanja, večja odgovornost. Vrednost teh nagrad so tudi višje od neformalnih. Pri teh gre za manjše stroške, zahtevajo pa več načrtovanja in truda.
- Neformalne nagrade so tiste nagrade, kjer se vodja sam po lastni presoji odloči, kaj je potrebno nagraditi in ali jo podeli ali ne. Ponavadi te nagrade niso ekslicitne. Vrsta nagrade, ki jo ponudi svojim delavcev, je odvisna od njegovih domnev, kaj motivira zaposlene, kakšni so njegovi zaposleni, kakšno obnašanje

- je odraz trdega dela, sposobnosti in zmožnosti ter predanosti podjetju (Zupan 2001, 167).
- Finančne – tu spada vsekakor plača, delitev dobička, plačan dopust, plačano izobraževanje in podobno. Te nagrade so neposredno vezane na finančno stanje podjetja.
 - Nefinančne nagrade pa niso del plačnega sistema. To so razne pohvale, priznanja, graje, tekmovanja, možnost napredovanja, odgovornost. Kljub temu te nagrade igrajo veliko vlogo pri motivaciji posameznikov. Kadar govorimo o nefinančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe te odvisna od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nefinančnih nagrad je v tem, da usmerja napredovanje in razvoj posameznika skozi njegovo kariero (Lipičnik 1998, 274).
 - Notranje ali intrinzične – predstavljajo zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik pri svojem delu in nastopi kot posledica vloženega navora. Tu spada vsekakor ponos za dobro opravljeno delo, občutek, da je nekaj dosegel, da je del skupine ljudi, kjer je lahko izrazil svojo kretivnost.
 - Zunanje ali ekstrinzične - označuje dejanja, ki jih posameznik ne počne zaradi zanimivosti naloge same, ampak zaradi zunanjih ciljev. Tu gre za denar, napredovanje in dodatne ugodnosti pri delu. Zunanje nagrade so kontrolirane in zahtevajo s strani vodstva nenehno pozornost (Trunkl 1995, 20-21).
- Nagrade lahko vplivajo na motivacijo kot (Zupan 2001, 304):
- cilj – nagrada deluje takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
 - Kot instrument – z denarjem izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli. Tu gre za spoznanje, da ustrezna aktivnost vodi do nagrade, spodbudi v ljudeh hotenje po teh nagradah in aktivnosti, ki do nje vodi.
 - Kot simbol – denar za nekatere ljudi pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z njim lahko kupijo vse, kar se da kupiti in kar si želijo.
 - Kot vajeti – z denarjem je možno ljudi držati na vajetah, kar pomeni, da iz njih lahko izvabimo skoraj vse, kar hočemo. Pogoj, da deluje denar v tej smeri je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje odvisno od tistega, ki bi si kaj takega domislil.

2.3 Motivi

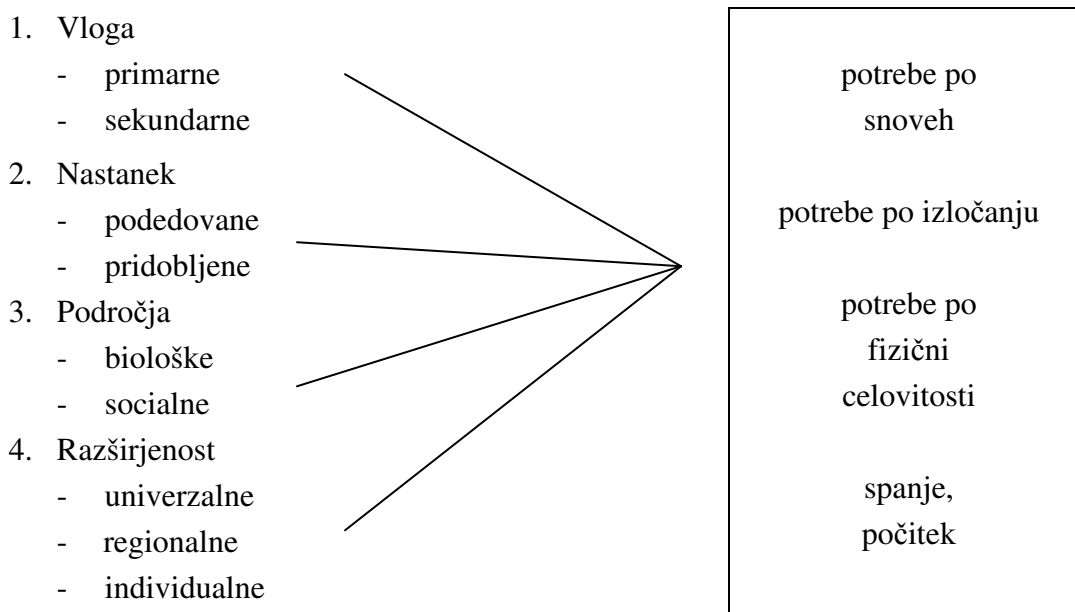
Motiv je gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljnih potrebah posameznika. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Černetič 1999, 322). Motiv povezuje naše potrebe in cilje in s tem pojasnjuje razloge

za človekovo delovanje. Nekateri motivi so prirojeni, drugi se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj.

Ker beseda motivacija pomeni gibati se, je to tudi njegovo vodilo. Zanimalo me je predvsem kaj je tisto, kar človeka motivira, da skuša doseči svoj cilj, čeprav na tej poti naleti na ovire. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi, kot ponazarja slika 2.2. Sekundarni motivi pa so tisti, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljni in so navedeni v sliki 2.3. (Lipičnik 1994, 491-492).

Največji motiv pri človeku je preživetje. V ta sklop spadajo potrebe po vodi, hrani, potrebe po izločanju, fizični celovitosti ter potrebe po spanju in počitku. Bolj kot je ogroženo človekovo življenje, bolj je človek motiviran, da bi preživel. Ker se ta motiv nanaša na človekovo biološko zgradbo, je dobil tudi tako ime. Biološke potrebe so v vsakem človeku in jih pač moramo zadovoljiti (Lipičnik 1994, 491).

Slika 2.2: Primarne biološke potrebe

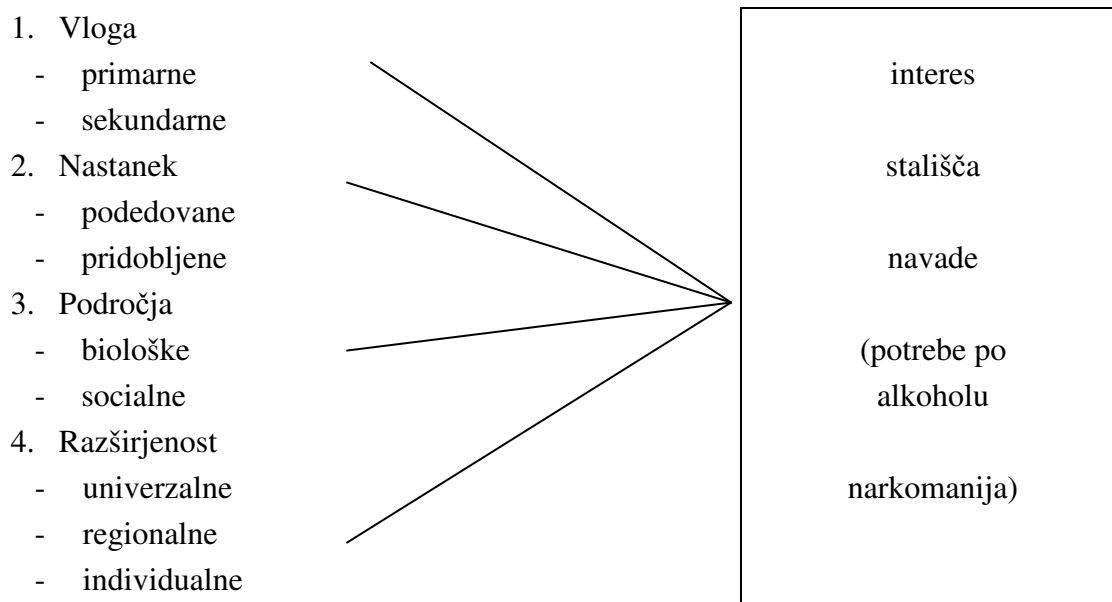


Vir: Lipičnik 1994, 492

Za primarne biološke potrebe je značilno, da vodijo človeka do takih ciljev, da mu omogočajo preživetje. Te potrebe so podedovane in jih zato najdemo pri vseh ljudeh. Primarne jim pravimo zato, ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo.

Sekundarni motivi so interesi, stališča in navade človeka in jih prikazuje Slika 2.3. Kot pravi pregovor, da je navada železna srajca, nam prav te navade veliko krat ne dovolijo, da smo ustrezno motivirani. Enako velja za stališča, saj tu gre za individualne motive, ki jih je oblikovala tudi družba.

Slika 2.3: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik 1994, 492

Sekundarni motivi so motivi, ki so individualni, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Kljub temu je včasih težko vplivati na smer vedenja, ki ga povzročajo te silnice, predvsem zato, ker uporabljajo šablonske pristope, ki so delovale na druge ljudi in spremenile njihovo vedenje. Njihova individualnost nas opozarja na to, da bi morali najti ustrezna orodja za vsakogar posebej (Lipičnik 1994, 493).

Pri primarnih in sekundarnih motivih sta pomembna dva faktorja in to sta bolečina in užitek. Tu velja pravilo, da vedno bolj stremimo k stvarem, ki nam prinašajo užitek in se izogibamo stvarem, ki nas bolijo (Lipičnik, Mežnar 1998, 156).

Motive nadalje ločimo še na podedovane in pridobljene. Podedovani motivi so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa so tisti, ki jih pridobi v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi pa ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne. Poznamo še motive, ki jih srečujemo na določenih območjih, in jih imenujemo regionalne ter takšne, ki jih srečujemo pri posameznikih in jih imenujejo individualne (Lipičnik 1998, 156-159).

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Ker so si ljudje želeli pojasniti dogajanje v času motivacije, so nastale številne motivacijske teorije. Najbolj preprost model motivacije sestavljajo trije elementi, in sicer (Treven 2001, 126):

- skupina teorij vsebine,
- skupina teorij procesov in
- skupina teorij okrepitve.

Vsaka od zgoraj naštetih teorij vključuje več teorij motivacije, te skupine pa se tudi razlikujejo glede na fazo v modelu motivacije. Te faze pa so: potrebe, obnašanje, nagrade in nato povratne informacije. Teorije motivacije si prizadevajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo.

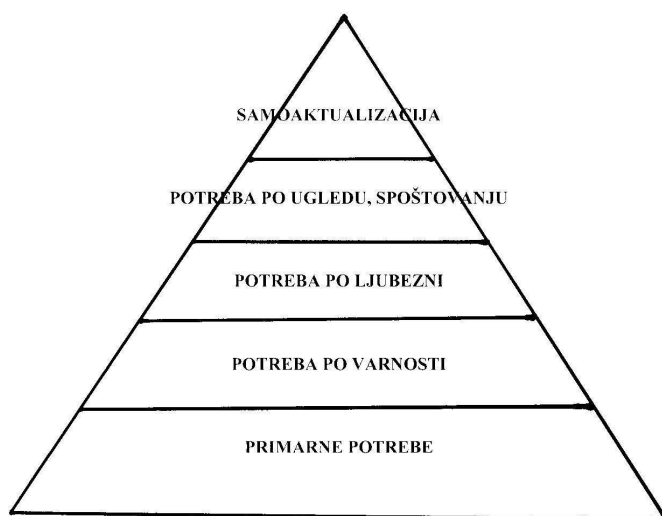
3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije se osredotočijo na raziskovalne faktorje osebnosti posameznika in faktorje okolja, ki producirajo višji nivo aktivnosti oziroma vedenja (Tušak 2001, 33). Ta skupina je usmerjena k odkrivanju in opredeljevanju potreb, ki spodbujajo ljudi, da delujejo na določen način. Usmerjene so bolj na določanje tistih spremenljivk, kot so potrebe ali motivi, ki bolj vplivajo na obliko vedenja ljudi, manj pa na sam proces.

3.1.1 Maslowa motivacijska teorija

Abraham Maslow je avtor teorije človeške motivacije. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Njegov pogled temelji na petih sklopih potreb, ki sestavljajo hierarhijo in je prikazana v sliki 3.1.

Slika 3.1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Treven 1998, 114.

Najmočnejša potreba je vsekakor fiziološka potreba, zato jo je tudi Maslow postavil na najnižje mesto v svoji piramidi. Če organizem ne more zadovoljiti vseh svojih fizioloških potreb, vse ostale potrebe izginejo ali se pomaknejo v ozadje. Maslow (1982, 93) je kot primer navajal hrano. Ker lakota ogroža človekovo življenje, so vse njegove zmogljivosti usmerjeni k zadovoljitvi te potrebe. Vsi ostali nagoni zato izginejo. Ko pa zadovolji vse svoje fiziološke potrebe, pridejo na površje druge potrebe, ki so po naravi bolj družbene. Tako pride na vrsto naslednja potreba, to je potreba po varnosti. Potreba po varnosti ima močan vpliv na filozofski pogled človeka na sedanost in na njegovo opredelitev prihodnosti. Ljudje veliko raje živijo v urejenem, zakonitem in organiziranem svetu kot pa v takem, kjer so dogajanja nepričakovana, nenadzorovana in nevarna. Ljudje, ki imajo zadovoljene potrebe po varnosti bodo reagirali bolj realno kot tisti, ki živijo v občutku ogroženosti.

Ko človek zadovolji svoje fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se mu pojavijo potrebe po pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti. Tu gre za osnovne družbene potrebe, ki ljudi pripelje do tega, da navezujejo stike z drugimi. Pojavi se potreba po ljubezni, pripadnosti družini, prijateljem, skupini. Vsaka družba, če želi preživeti, mora najti način zadovoljevanja potreb po pripadnosti.

Vsi ljudje v družbi imajo željo po visokem in stabilnem mnenju o sebi, potrebo po samospoštovanju in da jih drugi spoštujejo. Pri njih je prisotna želja po moči, dosežkih, obvladovanju delovnih nalog, prestižu, statusu, slavi, priznanjih, pozornosti in tudi po tem, da so na dobrem glasu. Če so te potrebe zadovoljene, se bo to tudi odražalo v samozavesti, v moči, v sposobnostih, občutkih koristnosti in v občutkih, da te svet potrebuje. V nasprotnem pa se pojavi občutek manjvrednosti, šibkosti in nemoči.

Samouresničitev se razlikuje od ostalih zgoraj navedenih potreb. Tudi, ko človek zadovolji vse te potrebe, se pojavi dodatna potreba tedaj, ko človek ne opravlja dela za katerega je najbolj sposoben. Človek mora razviti vse sposobnosti, ki so v njem gensko zapisane (Wahba in Bridwell 1998, 194).

3.1.2 Leavittova motivacijska teorija

Ta teorija trdi, da je motivacija ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj prek redukcijske potrebe in relaksacije oziroma olajšanja. Po tej teoriji je sprožilec celotnega procesa potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnosti. Po tej teoriji manager lahko razume celotni proces dela in iz njega sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost (Lipičnik, Mežnar 1998, 166-167).

Dražljaj je po tem modelu v osebi ali pa v okolju, ki povzroči potrebo. Celotni proces pa sproži potreba, ki pomeni spremenljivo stanje v organizmu in zahteva aktivnost. Napetost pa je stanje, ki se drži aktivnosti in je čustveno obarvana, saj se kaže kot nemir ali neprijetnost; včasih jo lahko doživljamo tudi kot prijeten občutek. Za odpravljanje tega občutka pač storimo vse, da pridemo do cilja. Cilj pa je objekt, proces ali pojav, ki nam prinese zadovoljstvo oziroma olajšanje. Aktivnost povzročata potreba

in napetost skupaj. Po Leavittovem motivacijskem modelu je olajšanje končna stopnja. Takrat se zavemo, da smo svoj cilj dosegli (Lipičnik, Mežnar 1998, 166-167).

3.1.3 Vroomova motivacijska teorija

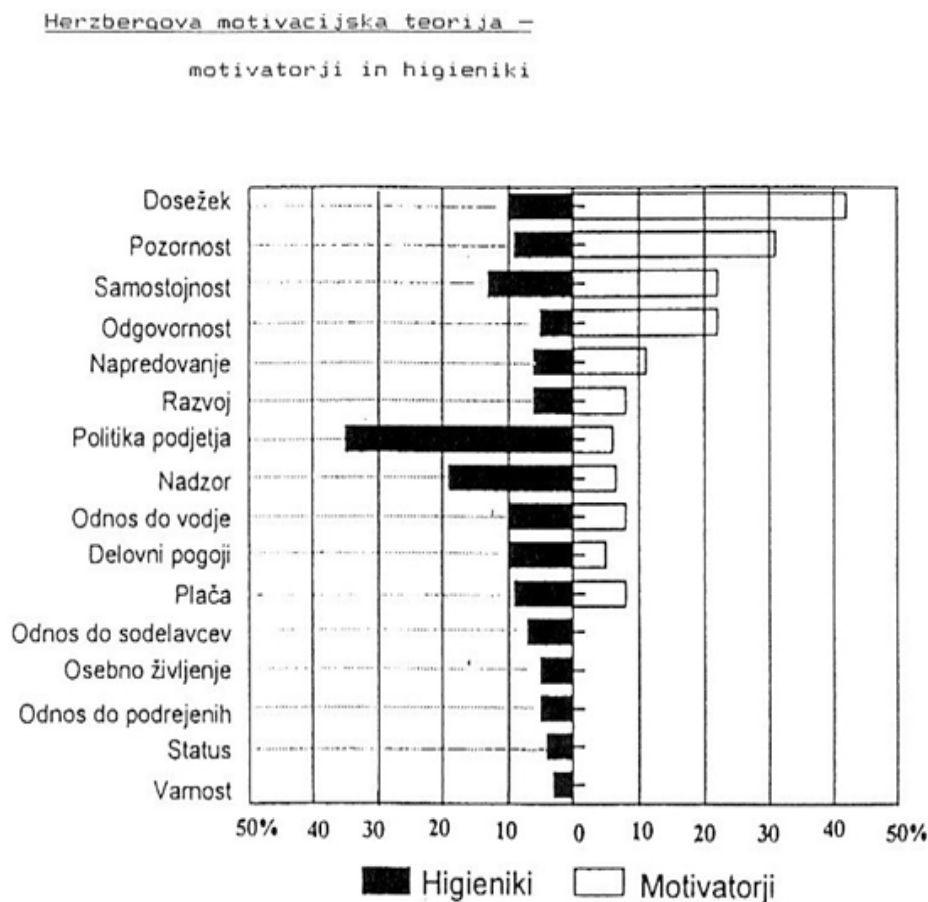
Ta teorija spada med teorije, za katere je značilno, da motivacijo in motivacijske procese pojasnjujejo kot izbiro vedenja (Uhan 1998, 193,194). Vroom je oblikoval modele, s katerimi je skušal razložiti zadovoljstvo delavcev z delom, ki ga opravljajo. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi. Posameznik lahko izbira in se odloča za vedenje na podlagi privlačnosti ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo ta cilj lahko tudi dosegel. Valenca je privlačnost cilja oziroma posameznikova usmerjenost k njemu. Valenca, kot vrednost ciljev, se lahko spreminja in je pozitivna, lahko ima ničelno vrednost ali pa je celo negativna. Pozitivna pomeni, da oseba stremi k ciljem in so ji cilji privlačni; ničelna pomeni, da je oseba do teh ciljev ravnodušna; negativna pa pomeni, da se oseba želi izogniti dosegi teh ciljev. Definicija instrumentalnosti po Vroomovem modelu je povezava med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, ki se mu zdi pomembnejši kot prvi. Poglavitni pojem po Vroomovem modelu pa je pričakovanje. Razume ga kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja (Treven 1998, 124).

3.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je motivacijske dejavnike razdelili na dve skupini in sicer na satisfaktorje ali higienike, kar ponazarja tudi Slika 3.2. Zato se tudi njegova teorija imenuje dvofaktorska (Lipičnik 1998, 168.) V svoji teoriji razlaga, da so higieniki tisti, ki ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti, motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu. Menil je, da ni faktorja, ki bi bila samo motivator ali samo higienik. Njegova teorija za managerje je uporabna predvsem v tem, da se le-ta lahko zaveda obeh orodij za motiviranje zaposlenih (Miner 1980, 77).

Higieniki so tisti dejavniki, ki izhajajo iz delovnega okolja in sami po sebi ne spodbujajo zaposlenih k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti oziroma preprečujejo nezadovoljstvo ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje (Lipičnik 1998, 168). Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki neposredno spodbujajo zaposlene k aktivnosti. Herzberg je ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik.

Slika 3.2: Herzbergova motivacijska teorija



Vir: Treven 1998, 117.

Slika 3.2. nam prikazuje, kateri so tisti higieniki, ki nas najbolj motivirajo. Še vedno so samo delo, odgovornost, rast in napredovanje tisti dejavniki, ki vsebujejo resnično motivacijo zaposlenih. Na primer: plača izhaja neposredno iz dela, vendar pa naj ne bi imela ravno največjega motivacijskega vpliva na zaposlene, zato pravimo, da je njena vloga tako motivatorja kot higienika enakovredna (Lipičnik 1998, 168). Odnos do sodelavcev, osebno življenje, varnost, odnos do podrejenih pa so slabi motivatorji zaposlenih.

3.1.5 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Ta teorija temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnost dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Hackman – Oldhamov model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka. Po Hackmanu in Oldhamu k ustvarjanju notranje motivacije vplivajo naslednje značilnosti:

- raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje dela,
- celovitost nalog,
- kako pomembne so naloge za podjetje,
- samostojnost pri delu in
- povratne informacije o opravljenem delu.

Teh pet značilnosti ustvarja ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti, saj se nam delo zdi vredno vloženega truda, sprejemamo odgovornost zanj in smo seznanjeni z dejanskimi rezultati. Vendar Hackman in Oldham upoštevata, da si vsi ljudje teh lastnosti ne želijo enako močno, saj so nekateri na primer povsem zadovoljni s preprostimi opravili (Možina 1994, 171).

Problemsko – motivacijska teorija pravi, da problem človeku povzroča neprijeten občutek in ga sili k njegovemu reševanju. Tako problem in problemska situacija postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo dejavnost. Ljudje razglasijo za problem kakšno zelo neprijetno situacijo, ob tem se počutijo zelo neprijetno in zato težijo k njegovi razrešitvi. Nemotivirani ljudje navadno nimajo ali ne vidijo problemov okoli sebe (Lipičnik 1998, 171).

Ta teorija je za vodjo uporabna predvsem zato, da poskuša pridobiti ljudi za reševanje problemov, saj le-ti sami od sebe izzovejo pri zaposlenih ustrezne odzive. Za vodje je lahko zelo zanimivo izhodišče za motiviranje že to, da je lahko učinkoviteje, če zaposlenim ne rešujejo problemov, temveč jim jih nakažejo in tako sprožijo reakcijo za odpravo le-teh. Pomembno je, da ne sprožijo napačnih problemov (Vrhovec 2004, 60-61).

Frommova motivacijska teorija pa trdi, da ljudje delajo zato, ker bi radi kaj imeli ali radi kaj bili. Tiste, ki so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin motiviramo z materialnimi sredstvi - plača; tiste, usmerjene k »biti«, pa z nematerialnimi sredstvi-ugled. »Imeti« in »biti« se med seboj ne izključujeta, temveč sta dve skrajnosti na isti lestvici. Erich Fromm trdi, da se ljudje vedejo v skladu s pričakovanji (Lipičnik, Mežnar 1998, 170-171).

Po mojem mnenju za uporabo te teorije ni potrebno veliko, saj manager mora le ugotoviti, kateri delavci želijo »imeti« ter jih motivira z materialnim orodjem, in kateri delavci so tisti, ki bi želeli »biti – postati«. Tem bo ponudil nematerialno motivacijo, to je nagrada, pohvala. Zato je managerjem ta motivacijska teorija lahko v veliko pomoč, saj ob poznavanju svojih zaposlenih lahko nagradi tiste, ki bi radi nekaj bili z napredovanjem in tiste, ki bi radi nekaj imeli pa z denarjem (Lipičnik 1998, 170).

3.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne teorije motivacije govorijo o procesih motiviranja. Odgovarjajo na vprašanja, kako se človek motivira in kako vpliva odločitev na določeno situacijo. Procesne teorije opisujejo mehanizme, ki prenesejo določene odločitve, za razliko od vsebinskih, ki govorijo o tem, kateri motivi nas podvizajo, da sprejmemo določeno

odločitev. Del procesnih teorij je zato tako imenovanih instrumentalnih oziroma »VIE – teorije (valenca, instrument, pričakovanje) (Petz 1998, 118).

V okviru teorije procesov sta ključni teoriji enakost in teorija pričakovanja. Oba se nanašata na drugo točko preprostega modela motivacije, na obnašanje. Adamsova teorija motivacije poudarja, da ljudje iščejo pravičnost med svojimi delovnimi vložki in tistim, kar dobijo za vložen trud. Kaj je tisto, ki bi bilo primerno ravnotežje, pa si človek ustvari na osnovi referenc na trgu. Velikokrat se primerjajo z drugimi sodelavci, kolegi, prijatelji, partnerji. V kolikor ne doseže pričakovanega ravnovesja, lahko postane nemotiviran za delo, zmanjša svoje angažiranje pri delu ali pa zahteva večjo nagrade in iskanjem alternativne zaposlitve.

Teorija pričakovanja se osredotoča na posameznikov proces razmišljanja v želji, da za svoje delo pričakuje nagrado. To teorijo sestavljajo trije elementi, ki odločajo o tem, ali bo posameznik motiviran ali ne. Prvi element se nanaša na to, da mora posameznik verjeti v svoje sposobnosti in verjeti v to, da bo njegovo vloženo delo pretvorilo v uspešno delovanje. Drugi element se nanaša na posameznikovo prepričanje, da bo njegovo uspešno delo vodilo tudi k rezultatom, za katere bo nagrajen bodisi v obliki denarja, dodatnih dela prostih dni, napredovanja ali pa tudi v obliki zadovoljstva, ko posameznik dobro opravi svoje delo. Tretji element pa je valenca, kjer je bistvo vrednotenje nagrade, ki jo bo posameznik prejel za opravljeno delo. Če nagrada nima nobene percepirane vrednosti za posameznika, le-ta ne bo motiviran za delovanje (Millar 1992, 2).

V nadaljevanju predstavljam nekatere glavne teorije procesnih modelov. Teza Vrommove teorije pričakovanja so cilji organizacije v nasprotju z delovnim procesom, ki se izvajajo v določenem podjetju. Vsako podjetje si želi doseči čimboljše rezultate, večjo učinkovitost, kar pa ni to vedno namen in cilj vsakega zaposlenega (Treven 1998, 123).

Poznamo tri spremenljivke, ki vplivajo na vsakega zaposlenega pri doseganju ciljev (Lipičnik 1998, 167):

1. Valenca – privlačnost cilja. V tem primeru gre za pozitivno valenco, ko zaposlenega cilj privlači, nevtralnno, ko ga cilj pusti ravnodušnega in negativno, ko se cilju želi izogniti.
2. Instrumentalnost – povezava vedenje. Pri tej spremenljivki gre za to, da je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj, da bi lahko dosegel drugega, zanj bolj pomembnega.
3. Pričakovanja – povezava napor. Tu gre za prepričanje, da bo posameznik z določenim vedenjem prišel do določenega cilja, saj je prepričan, da ga bo večje prizadevanje pripeljalo tudi do večjega zaslužka.

Adamsova teorija pravičnosti pa poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v podjetju. Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke s svojimi prejemki ter ju primerjajo z ostalimi zaposlenimi (Treven 2001, 137).

Vložki se nanašajo na vse, kar zaposleni prispevajo pri svojem delu za dosego zastavljenega cilja. Tu je všteta tudi starost, izkušnje, spretnost, socialni status, izobrazba. Prejemki pa so tisti dejavniki, za katere je zaposleni prepričan, da bi jih moral biti deležen za opravljeno delo. Zaposleni tudi primerjajo vložke in prejemke ostalih zaposlenih in tako pride do enih od treh spoznanj, ki so vpisane v sliki 3.3.

Slika 3.3: Teorija pravičnosti

Primerjava razmerij		Spoznanje
<u>prejemki zaposlenega</u> vložki zaposlenega	< <u>prejemki drugih</u> vložki drugih	nepravičnost zaradi majhne nagrade
<u>prejemki zaposlenega</u> vložki zaposlenega	= <u>prejemki drugih</u> vložki drugih	pravičnost
<u>prejemki zaposlenega</u> vložki zaposlenega	> <u>prejemki drugih</u> vložki drugih	nepravičnost zaradi prevelike nagrade

Vir: Treven 2001, 138

Slika 3.3 primerja razmerje med vložkom zaposlenega v primerjavi z drugimi ter njegova nagrada. Prejemek zaposlenega naj bi bil pravičen le v primeru, ko je le ta enak prejemku drugega za isti vložek dela. Po tej teoriji ni toliko pomembna višina plačila, kot so relativna razmerja. Osnovni princip pri ravnanju s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Vsak zaposleni pričakuje od podjetja, da bo prejel tolikšno vrednost, kot je vložil dela. Pravičnost pa je izraz, ko zaposleni dobi občutek, da je za svoje delo dobil pravično plačilo.

Rezultat motivacije naj bi bilo pričakovanje, saj, če se le-ta uresniči, so ljudje tudi sami zadovoljni. Težko je, če so njihova pričakovanja prevelika, saj, če jih ne uresničijo, bodo zelo razočarani. Zato je potrebno, da so pričakovanja v takem merilu, da so jih sposobni izpolniti.

Poleg vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij bi omenila še krepilno motivacijsko teorijo. Ta teorija kot predmet obravnave vzame odnos med obnašanjem in njegovimi posledicami. Želja managerja je v tem, da se ustrezno obnašanje na delovnem mestu ohrani ali ponavlja, neustrezno pa izgine (Daft et al 2003, 420).

Pri vplivanju na posameznika managerji lahko uporabljajo različna orodja. Teorija okrepitve navaja dve vrsti okrepitve in sicer:

- pozitivno okrepitev, kjer gre za prijeten odziv, na katerega posameznik naleti, če je obnašanje ustrezno,
- negativno okrepitev to je učenje z izogibanjem, kjer se neprijetna posledica odstrani.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v delovni organizaciji

Osredotočila sem se na tri bistvene dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. To so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik 1998, 162). Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu, pri tem pa ne more kontrolirati vseh dejavnikov posameznika, ki lahko vplivajo na njegovo uspešnost.

Vsak človek je unikat, ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto (Lipičnik 1998, 164). Tako nekatere ljudi motivira denar in zavlačuje z delom, da bi dobil višjo plačo, druge motivira varnost in sprejema tudi manj plačano delo, da bi se izognil tveganju, tretje pa motivira izziv, ki ga pripelje na rob njegove zmogljivosti. Ljudem bi morali dati priložnost, da bi počeli nekaj novega in s tem napredovali v podjetju.

Organizacijsko prakso pa sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju (Lipičnik 1998, 163). Politika podjetja definira nekatere ugodnosti, nagrade s katerimi pridobimo nove delavce in preprečujemo, da bi starejši zapustili podjetje. Nagrade motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti.

Značilnost dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Pri tem gre za delavčevo zmožnost, da delo opravi od začetka do konca. Tu pride do izraza avtonomija pri delu, izredno pomembne so tudi informacije, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti. Nekatera dela cenimo po določenih značilnosti in manj po drugih ter obratno (Lipičnik 1998, 163).

3.3.1 Plača kot motivacijski dejavnik

Plača je vsekakor ena od večjih motivacijskih dejavnikov zaposlenih, saj na njih deluje kot psihološki stimulator za delo. Plača omogoča delavcu preživetje in vpliva na kvaliteto življenja ter na zavzetost delavca za delo. Najpomembnejše je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če so delavci motivirani za plačo, bodo le-ti hoteli vedno višjo plačo, vkolikor pa so motivirano tako, da za storjeno vedno kaj dobijo, so zadovoljni delavci in delodajalec (Lipičnik 2000, 134).

Plača, ki spada med materialne motivacijske dejavnike je plačilo za delavca v delovnem razmerju in je sestavljena iz osnovne plače (fiksni del), plače na podlagi uspešnosti (stimulativni del), dodatkov in dela plače iz naslova uspešnosti podjetja (del plače iz dobička) (Kresal 2000, 17).

Lipičnik poudarja, da bi v strukturi plač oz. finančnih nagrad v podjetju morala osnovna plača predstavljati le dele celotnega nadomestila zaposlenemu za njegovo delo, ostali del pa bi se razdelil na (Lipičnik 1998, 208):

- plačo za posebne zmožnosti, kot so znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, ki predstavljajo večjo uporabno vrednost delavca,
- plačo, odvisno od življenjskih stroškov,

- nagrade za zvestobo delavcem,
- nagrado za požrtvovalnost,
- plačilo za nedelo v času dopusta, bolniške odsotnosti,
- nagrado za učinek, uspešnost
- nagrado za dobiček.

Pomembno je, da je celoten sistem plač in nagrajevanje sestavljeno iz več različnih vrst plačil, ki naj bi temeljila na uspešnosti posameznika, uspešnosti podjetja in pomembnosti, odgovornosti dela, ki ga posameznik opravlja.

V podjetjih je težko določiti višino plače, ki bi zaposlenim omogočilo normalno življenje, istočasno pa vplivala na to, da je delavec pripravljen dobro delati. Pri zaposlenih je plača največkrat edini vir sredstev za preživetje in izboljšanje njegovega življenja. Plača je motivacijski dejavnik, ki deluje na vsakega delavca, saj le-ta spodbuja delovne in etične vrednote ter določene aktivnosti (Zupan 2001, 119).

Delavec, ki prejme višjo plačo, ne bo zaradi tega nič več delal, če pa prejme majhno plačo, pa bo sigurno delal manj. Prav zaradi tega je plačilna politika v podjetju velik problem. V primeru, da podjetje zviša plačo, to ne sme biti pretirano visoko povišanje, če pa jo zniža, mora to delavcu obrazložiti, zakaj je bil z nižjo plačo kaznovan. Plača je sestavljena iz določenih delov: zahtevnosti dela, uspešnosti, ustvarjalnosti, stalnosti v podjetju, inovativnosti ipd. Vsak del plače v njeni celotni strukturi ima za organizacijo določen pomen in kot tak deluje kot motivacijsko sredstvo (Lipičnik, Možina 1993) .

3.3.2 Ostali dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v podjetju

Poleg zgoraj navedenih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo v podjetju so izrednega pomena še nekateri dejavniki, kot so (Zupan 2001, 234):

- pohvale, nagrade, priznanja – ta so izredno učinkovita, če so izrečena pred skupino ljudi,
- tekmovalnost – tu poznamo tri različne oblike tekmovanja in sicer: tekmovanje s samim seboj, tekmovanje med posamezniki in tekmovanje med skupinami. Pri tekmovanju sami s seboj gre za to, da določene cilje presežemo in pri tem ne potrebujemo priznanj drugih ljudi. Tekmovanje z drugimi pa je učinkovito takrat, če imajo ljudje, ki tekmujejo, dovolj enakih zmožnosti, sposobnosti,
- stalnost zaposlitve ima na zaposlene (Zupan 1999, 51) določene učinke. Ti delavci so bolj zainteresirani in pripravljeni na nova znanja, prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest. Večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev ter si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost. Ker je v zadnjem času vedno več podjetij v negotovih razmerah in ne morejo ponuditi stalne zaposlitve, se pojavljajo novi koncepti zaposljivosti, ko delodajalec namesto varne zaposlitve, omogoči svojim

- delavcem dodatno usposabljanje in pridobivanje različnih možnosti (Zupan 2001, 47),
- medsebojni odnosi in komunikacija – komunikacija je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Boljša, hitrejša, kakovostna, jasno oblikovana in ustrezno prilagojena sporočila zvišujejo motiviranost zaposlenih, da dobro, učinkovito in kreativno opravljajo svoje delo, se identificirajo s podjetjem v katerem so zaposleni in se trudijo doseči skupine cilje (Mayer 1994, 138),
 - organiziranost dela,
 - delovno okolje,
 - skupinsko delo je izredno pomembno, saj pomeni tudi skupno odgovornost za rezultate dela. V kolikor se ljudje v skupini dobro počutijo, bodo tudi v njem radi delali,
 - poznavanje rezultatov dela – zavzetost za delo hitro raste, če vemo, kaj s svojim delom prispevamo in ali smo sploh dosegli zastavljeni cilj,
 - strokovno usposabljanje in izobraževanje – izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta med najpomembnejšimi nalogami kadrovske politike v podjetju, saj imata dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost, in sicer: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela. Današnja sodobna informacijska tehnologija omogoča vrsto novih učnih metod in učenje na daljavo. Prav to pa je primerno za zaposlene, ki so tako časovno kot stroškovno omejeni (Zupan 1999, 55),
 - osebni razvoj in napredovanje,
 - pričakovanja zaposlenih – izpolnitev pričakovanj pomeni motivacijo za nadaljnjo delo, če so ta pričakovanja realna,
 - neformalne skupine,
 - rekreacijski programi in programi za boljše počutje,
 - dodatki.

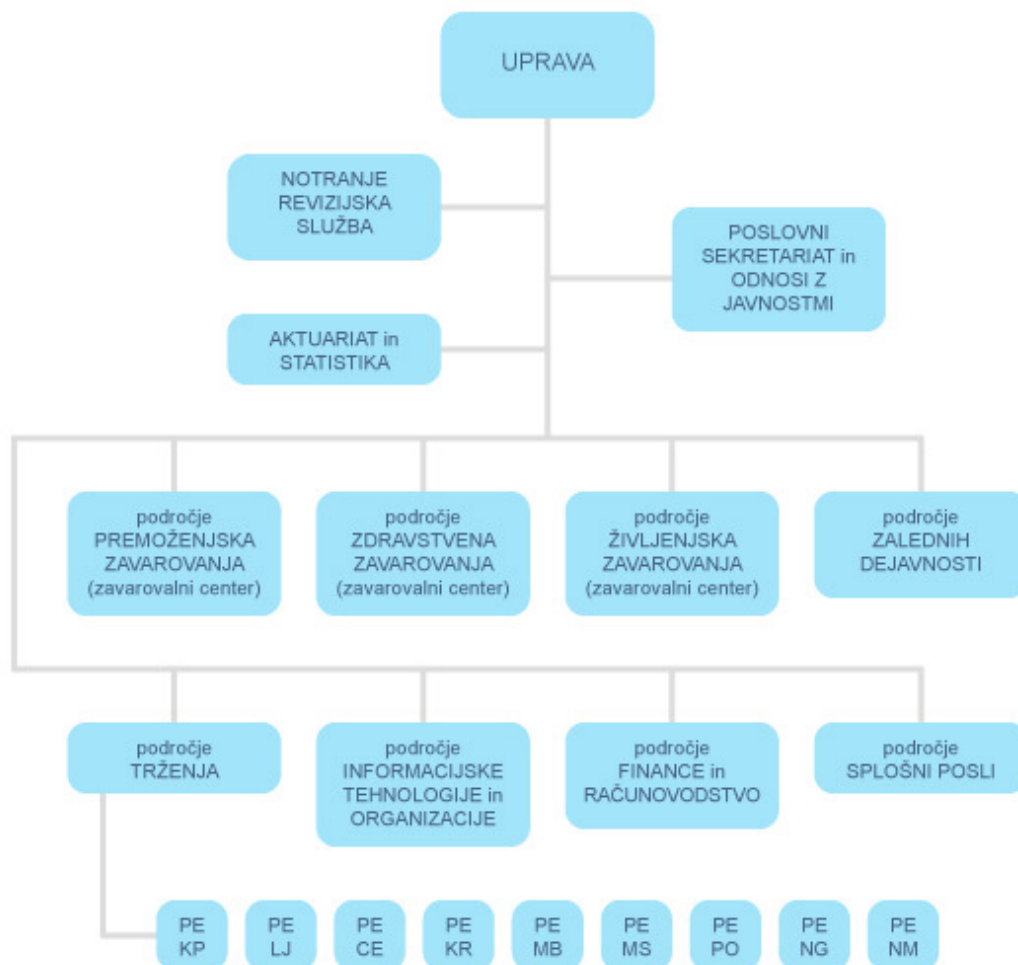
Prav tako na motivacijo vpliva več vrst možnosti. Na delavce vsekakor deluje motivirajoče, če imajo možnost prispevati k organizacijskim ciljem in če so sproti informirani o rezultatih svojih prispevkov. Delavci so za delo bolj motivirani, če lahko do neke mere izbirajo delo, oziroma izbirajo vrstni red delovnih nalog. Motivirani so tudi, če imajo možnost napredovati pri delu, predlagati sodelavce, ki naj bi bili nagrajeni za posebne dosežke in podobno.

4 PREDSTAVITEV DRUŽBE ADRIATIC SLOVENICA D. D. KOPER

Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d. je druga največja slovenska zavarovalnica, ki je nastala 29. 12. 2005 z združitvijo dveh zavarovalnic. Takrat se je Slovenica, zavarovalniška hiša d. d. Ljubljana pripojila k Adriaticu Zavarovalni družbi d. d. Koper ter se preimenovala. Od tedaj posluje pod imenom Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d. Njihova združitev je pomenila prvo in edino uspešno združitev v slovenski zavarovalniški panogi. Združili sta se tržni mreži, vsi zaposleni, premoženje, viri, moči in znanja, povečala se je kapitalska moč in trdnost zavarovalnice ter dostop do kakovostnih zavarovalnih storitev po vsej Sloveniji. AS je edina zavarovalnica, ki nudi vse zavarovalne vrste svojim zavarovancem, in sicer: zdravstvena zavarovanja, premoženjska, življenjska in pokojninska zavarovanja. Od leta 2007 je druga slovenska zavarovalnica na trgu s 14,2 odstotki skupnim tržnim deležem in 250,8 milijoni € zbrane premije, razvejano tržno mrežo s skupno 258 prodajnimi mesti ter z najširšo ponudbo premoženjskih in življenjskih zavarovanj.

Zavarovalno družbo AS d. d. Koper vodi uprava s predsednikom uprave, dvema namestnikoma in dvema članoma. Njegovo delovanje nadzoruje nadzorni svet, ki je sestavljen iz predsednika, njegovega namestnika, dva člana ter dodatnih treh članov iz predstavnikov zaposlenih. Družba izvaja 20 poslovnih procesov na najvišjem nivoju, ki so razdeljeni v upravljalne, temeljne in podporne. Temeljni poslovni procesi, ki prinašajo dodano vrednost in so usmerjeni v zadovoljevanje potreb zavarovancev so: usmerjanje in pospeševanje prodaje, sklepanje zavarovalnih pogodb, reševanje zavarovalnih primerov, razvijanje in prilaganje zavarovalnih produktov, upravljanje s finančnimi sredstvi, nalaganje sredstev, izterjava terjatev in obdelava zavarovalnih pogodb. Družba AS je organizirana na upravo, notranjo revizijsko službo, aktuariat in statistiko, poslovni sekretariat in odnosi z javnostmi, z različnimi področji glede na vrsto zavarovanja, področjem trženja, informacijske tehnologije, finančnim in računovodskim področjem ter splošnimi posli. Temelj tržne enote pa predstavlja devet poslovnih enot v večjih regijskih središčih, in sicer Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto in Postojna, ki so prikazani na sliki 4.1. AS ima registrirano predstavništvo tudi v Italiji, kjer pa so aktivnosti trenutno ustavljene.

Slika 4.1: Organizacijska shema družbe AS



Vir: Letno poročilo 2007, AS Koper.

AS je ob koncu leta 2007 zaposlovala 1090 ljudi. Od tega je v okviru poslovnih enot in predstavništev tržilo zavarovanje 296 zavarovalnih zastopnikov, ki so zaposleni v AS, 389 zastopnikov, ki tržijo zavarovanje v pooblaščenih agencijah ter 130 pogodbenih zastopnikov. Vseh delavcev, ki tržijo zavarovanje je 815, od tega je 16 odstotkov pogodbenih zastopnikov.

V procesu zaposlovanja izbirajo kandidate s potencialom za razvoj, z ustreznimi kompetencami in vrednotami ter interesi, ki so skladno s cilji in organizacijsko kulturo družbe. Ob združitvi so bila vsa vodilna in vodstvena delovna mesta na novo sistemizirana ter zasedena s kadri znotraj družbe.

V AS izvajajo tudi interne raziskave o zadovoljstvu svojih zavarovancev. Zadnja raziskava konec leta 2007 je pokazala, da je več kot 50 odstotkov zavarovancev zelo zadovoljnih in prisodilo najvišjo možno oceno 5,33 odstotkov je to zadovoljstvo ocenilo z oceno 4 in le 2,7 odstotkov z oceno slabo (1).

Glavno poslanstvo AS je prevzemanje tveganj na področju premoženjskih in osebnih zavarovanj. S kakovostnim upravljanjem tveganj zagotavlja varnost za zavarovance in ustvarja dodano vrednost ter donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja.

AS v center svojih aktivnosti postavlja zavarovance. Uspešno in učinkovito se razvija in raste ter stremlji po odličnosti v zavarovalno-finančnih storitvah za varen jutri zavarovancev, zaposlenih in delničarjev. Posebej skrbi za kakovost svojih storitev, saj poskuša graditi kakovostno dolgoročno partnerstvo z vsemi zavarovanci in poslovnimi partnerji. Tako jih umešča v središče svojih aktivnosti. Aktivno želi z njimi sodelovati pri uvajanju sistema kakovosti in odličnosti, ki temelji na permanentem izpopolnjevanju znanja in medčloveških odnosov. Prav tako AS zagotavlja varnost poslovanja in zavarovancev tako, da celostno obvladuje poslovna tveganja, na tak način, da oblikuje ustrezne zavarovalno-tehnične rezervacije in pozavarovanje ter vodi učinkovito naložbeno politiko.

AS je zavezana k dolgoročni zdravi poslovni rasti portfolja zavarovancev in premije ter zagotavlja donosnost. Zavezana je tudi k osebni in strokovni rasti zaposlenih, k usmerjanju rasti tržne mreže ter ne nazadnje tudi k bogatejšemu sodelovanju z družbenim okoljem in rasti ugleda družbe.

4.1 Raziskava o tehniki motiviranja zavarovalnih zastopnikov v AS

V empiričnem delu diplomske naloge sem za pridobivanje podatkov uporabila anketni vprašalnik. Pridobljeni podatki bi služili za ugotovitev, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki zavarovalnim zastopnikom največ pomenijo. Anketo sem izbrala zato, ker z njo lahko v kratkem času izprašam večje število ljudi. Glede na to, da so zastopniki, ki so sodelovali pri moji raziskavi locirani po celi Sloveniji, je to bil edini način priti do določenih ugotovitev.

Primarni problem, ki bi lahko nastal pri izvedbi anonimnih anket je ta, da mi je bila onemogočena kontrola izpolnjevanja. Drugi problem pa bi lahko nastal, če se mi ankete ne bi vrnile. Prav zato sem se odločila, da prvo kontaktiram zavarovalne zastopnike in jih prosim za pomoč. Nekatere sem poklicala po telefonu, z drugimi sem govorila osebno, s preostalimi pa sem kontaktirala po elektronski pošti. Tako sem razposlala po 35 vprašalnikov zavarovalnim zastopnikom, ki so zaposleni in 35 zastopnikom, ki to delo opravljajo pogodbeno. V dogovorjenem času sem, tako od enih kot drugih, prejela vrnjenih 30 vprašalnikov, kar je bil tudi moj cilj.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov: prvi del zajema demografske podatke (spol, starost, izobrazba, delovno razmerje), drugi del se nanaša na dejavnike motivacije, tretji del pa na odnose v podjetju (priloga 1).

Rezultate ankete sem nato pregledala ter analizirala z metodami opisne statistike, ki mi je služila za doseganje ciljev diplomskega dela. Že na začetku diplomske naloge sem želela ugotoviti, kaj motivira zavarovalne zastopnike, ki so redno zaposleni in tiste, ki to

delo opravljajo pogodbeno. Tako bom tudi v nadaljevanju predstavila rezultate tako enim kot drugim ter ju nato tudi medsebojno primerjala.

4.2 Sistem motiviranja zaposlenih v podjetju AS

AS poleg redne plače, nagrad, delovne uspešnosti, svoje delavce motivira tudi z dodatnim izobraževanjem, razvija kompetence zaposlenih na ravni, ki jim omogoča uspešno obvladovanje delovnih zahtev in sprememb v delovnem okolju. Pri svojih zaposlenih vzpodbuja in razvija sposobnost inovativnega reševanja problemov, učinkovitega uresničevanja idej in zamisli ter sposobnosti tako samostojnega kot timskega dela. V procesu izobraževanja je največ pozornosti namenjeno zaposlenim, ki imajo največji vpliv na ključne notranje procese. To so zaposleni, ki delajo s strankami, vodilni in vodstveni ter strokovni delavci v razvoju. AS se zaveda pomena novih znanj, zato podpira zaposlene pri pridobitvi višje strokovne izobrazbe. Rezultat tega je, da je 85 odstotkov zaposlenih takih, ki imajo ustrezno ali višjo stopnjo izobrazbe, kot se zahteva za delovno mesto, ki ga zasedajo.

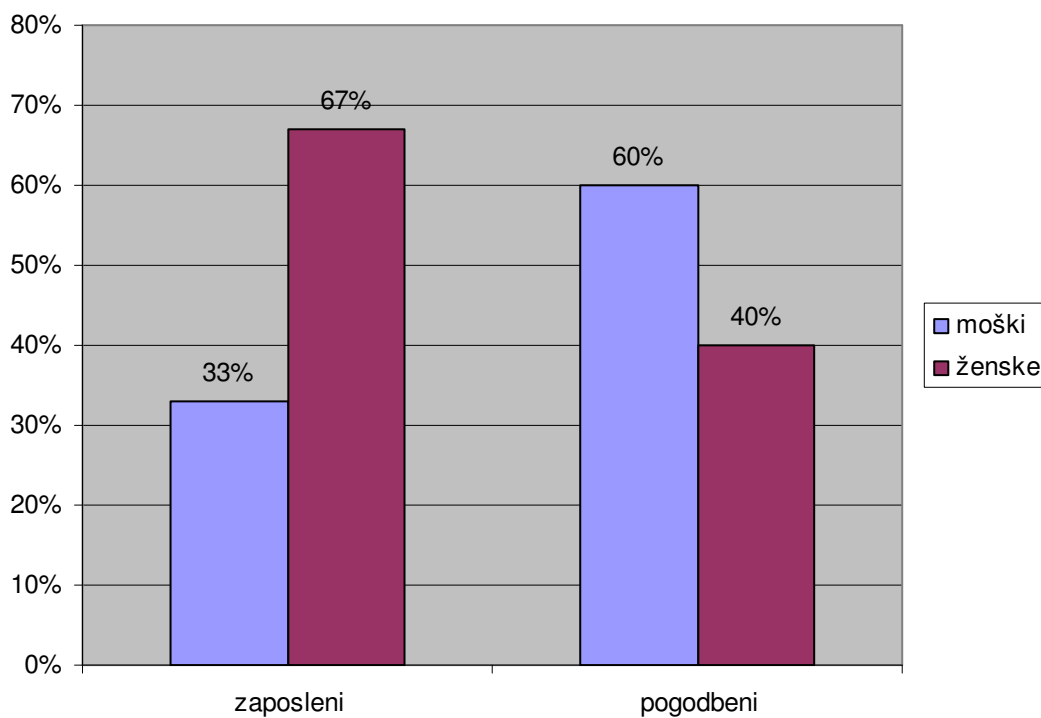
Prav tako se zavzema za nagrajevanje svojih zaposlenih glede na rast prispevka vsakogar v družbi. Zastopniška plača temelji na proviziji sklenjenih zavarovanj, kar pomeni, da mora s provizijo doseči osnovno plačo, ki znaša cca 800 € mesečno. Vsaka sklenjena polica prinaša zastopniku določen odstotek provizije, ki se razlikujejo glede na vrsto zavarovanja. V kolikor ta provizija preseže to osnovo, se mu razlika izplača kot delovna uspešnost. To pomeni, da zastopnik nima definirane zgornje meje plače. Pri njegovem delu velja pravilo, da več kot naredi, višja je njegova plača. Nima pa možnosti napredovanja pri plačilnem razredu, kot jo imajo ostali zaposleni v AS.

Slaba točka zastopnikih plač je odsotnost zastopnika zaradi dopusta in bolniške. V tem primeru se mu pri plači delno odbije vsa natečena provizija preteklih mesecih (to so zavarovanja, ki so bila sklenjena v preteklih mesecih in jih stranka plačuje obročno po mesecih). Tak način je pripeljal do nezadovoljstva zastopnikov, kar pomeni, da si nekateri ne jemljejo več niti bolniške oz. si jo pišejo, če je to res nujno.

V AS izvajajo vsaj dvakrat letno razne prodajne akcije, kjer imajo zastopniki možnost poleg svoje plače dobiti finančno nagrado ali nefinančno, npr. brezplačno potovanje za dve osebi. Na ta način poskuša AS dodatno motivirati svoje zastopnike, da bi prodali zavarovanja, katera do sedaj niso bila zanimiva za stranke. Poleg teh akcij pa se ob koncu leta izbere najboljši zastopnik AS, ki prejme naziv zlati zastopnik ter tudi denarno nagrado.

4.3 Rezultati raziskave

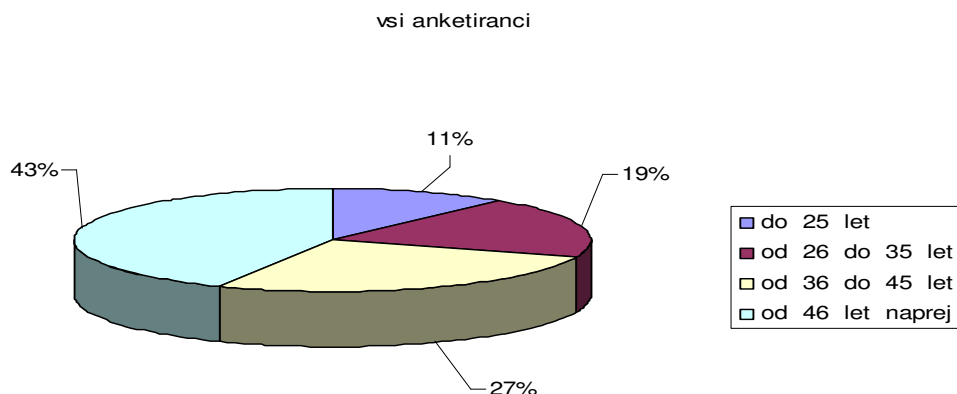
Pri anketiranju je sodelovalo redno zaposlenih 67 odstotkov žensk in 33 odstotkov moških, pri pogodbenih pa 40 odstotkov žensk in 60 odstotkov moških, kar prikazuje tudi slika 4.2.

Slika 4.2. Prikaz deleža sodelujoči glede na spol v odstotkih*Starost*

V anketnem vprašalniku me je zanimala tudi starost sodelujočih. Iz Slike 4.3 je razvidno, da je povprečje, tako enih kot drugih, približno enako. Največ zavarovalnih agentov je starih nad 46 let, najmanj pa takih, ki imajo manj kot 25 let.

Slika 4.3 prikazuje rezultate po starostni kategoriji. Tako je 46 odstotkov anketirancev starejših od 46 let, 27 odstotkov v meji od 36 do 45 let, 19 odstotkov med 26 in 35 let in 11 odstotkov mlajših od 25 let.

Slika 4.3: Prikaz starostne kategorije vseh sodelujočih v odstotkih



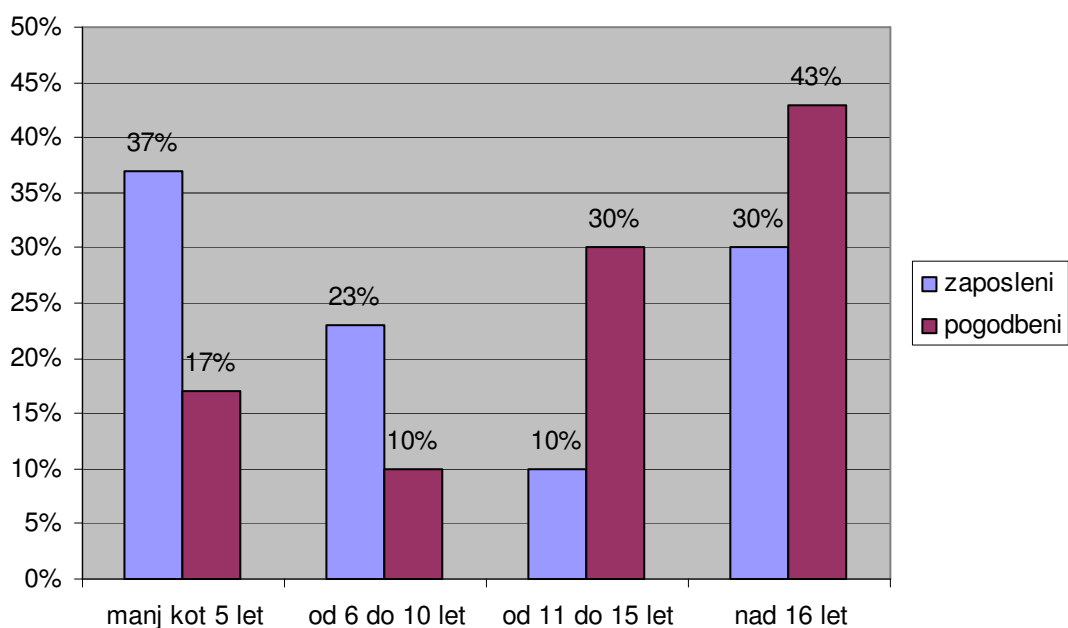
Izobrazba

Glede na izobrazbeno strukturo sem dobila naslednje podatke: 49 sodelujočih ima pridobljeno srednjo strokovno izobrazbo, kar je 82 odstotkov vseh sodelujočih, 6 sodelujočih je končalo poklicno izobrazbo oz. 10 odstotkov, 5 pa jih je z višjo izobrazbo oz. 8 odstotkov.

Čas dela v AS

Anketa je vsebovala tudi vprašanja o tem, koliko časa delajo v podjetju kot zavarovalni zastopniki. Rezultate ankete prikazuje slika 4. 4.

Slika 4.4: Prikaz let dela zavarovalnih zastopnikov v AS v odstotkih



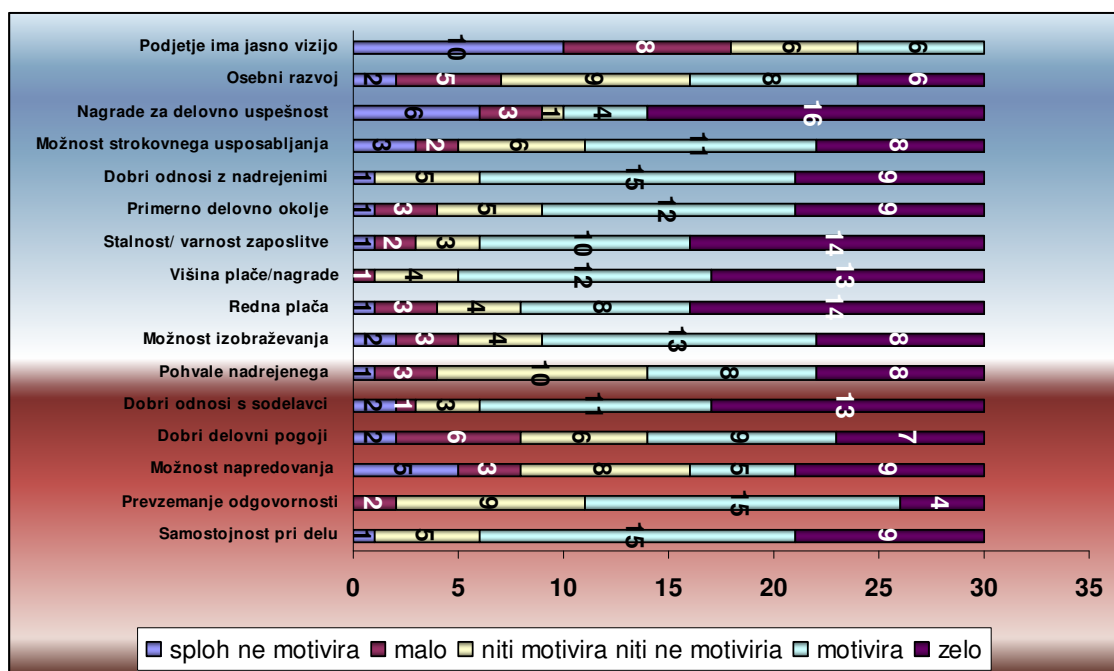
Iz Slike 4.4 je razvidno, da pri pogodbenih zastopnikih dela na teh delih 43 odstotkov več kot 16 let, pri zaposlenih pa je najvišji odstotek 37, ki to dela opravljajo manj kot 5 let.

4.4 Analiza dejavnikov, ki motivirajo zavarovalniške zastopnike

Glavni cilj moje diplomske naloge je bil, da pridobim čim več podatkov, kaj je tisto, kar motivira zavarovalne zastopnike, posebej tiste, ki so zaposleni v podjetju in tiste, ki to delo opravljajo le pogodbeno ter primerjava med njima. V anketi sem navedla 16 dejavnikov in odgovore ovrednotila z oceno od 1 do 5. Številka 1 je pomenila, da sodelujočega določen dejavnik sploh ne motivira, številka 2 – malo motivira, številka 3 – niti motivira niti ne motivira, številka 4 – motivira in številka 5 – zelo motivira.

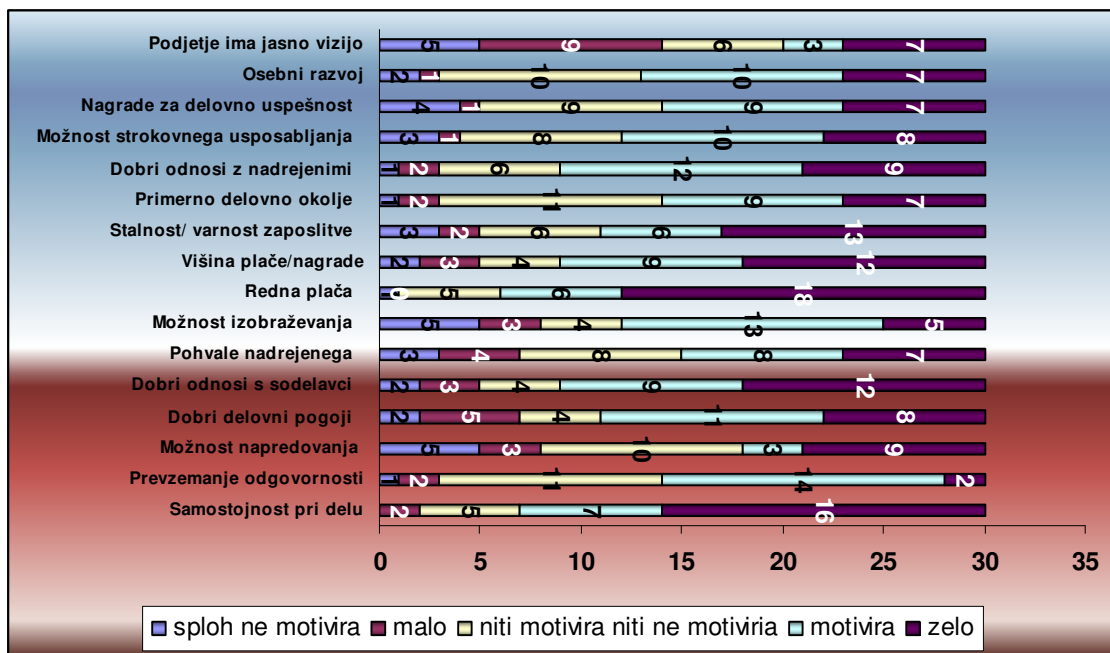
Kateri so dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene so prikazani v sliki 4.5, za pogodbene pa v sliki 4.6.

Slika 4.5: Prikaz rezultatov motivacijskih dejavnikov zaposlenih



Iz slike 4.5 je razvidno, da je za zaposlene najbolj pomemben motivacijski dejavnik samostojnost pri delu, drugo mesto pa si delita višina plače in redna plača. Vsi prikazani dejavniki v visokem odstotku motivirajo zaposlene. Na zadnje mesto je dejavnik jasna vizija podjetja. To zna biti zelo zaskrbljujoče, da to sodelujoče, tako rekoč, sploh ne motivira, saj vsako podjetje mora imeti jasno vizijo, če želi biti uspešno, kajti le uspešno podjetje lahko ustvarja dobiček in skrbi za svoje zaposlene.

Slika 4.6: Prikaz rezultatov motivacijskih dejavnikov pogodbenih



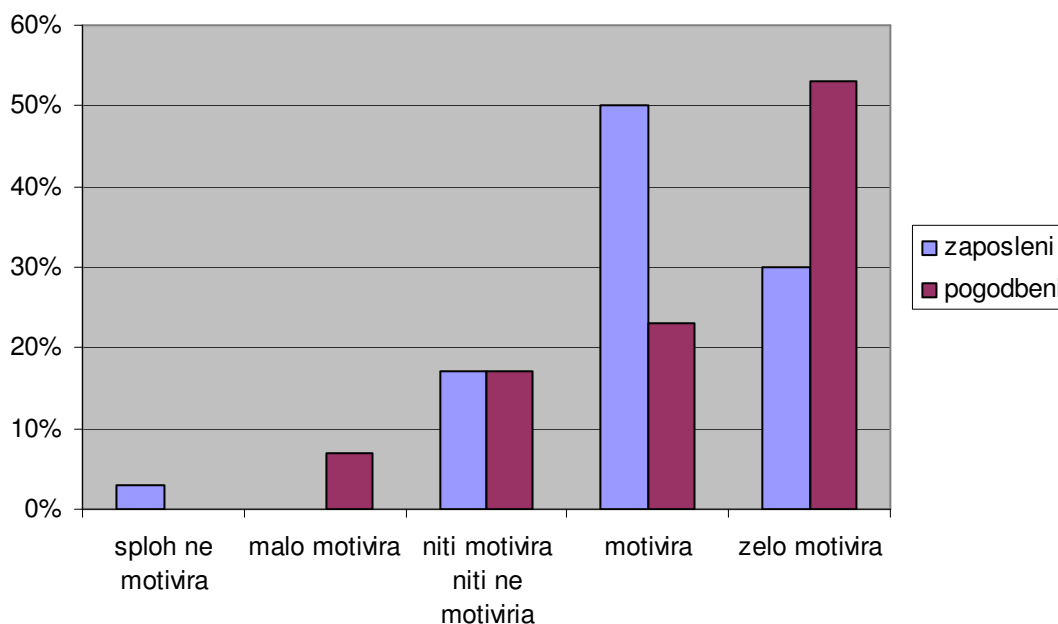
Pogodbene zastopnike najbolj motivira redna plača, na drugo mesto je samostojnost pri delu, tretje pa stalnost, varnost zaposlitve, kar jih pa sploh ne motivira pa so trije dejavniki, in sicer možnost napredovanja, možnost izobraževanja in podjetje ima jasno vizijo.

V nadaljevanju analiziranja ankete se bom osredotočila na odgovore po posameznih motivacijskih dejavnikih.

Samostojnost pri delu

Na prvem mestu, kaj sodelujoče najbolj motivira se je uvrstil dejavnik samostojnost pri delu, kar prikazuje tudi slika 4.7, iz katere je razvidno, da se je 50 odstotkov sodelujočih zaposlenih odločilo za oceno 4 - motivira, 53 odstotkov pogodbenih pa za dejavnik zelo motivira. Da sta se obe skupini sodelujočih odločili za tak odgovor je posledica tega, da zavarovalni zastopniki svoje delo opravljajo sami, saj delajo predvsem samostojno na terenu, delovni čas si lahko sami prilagajajo in so prepuščeni svoji iznajdljivosti in komunikaciji.

Slika 4.7: Prikaz rezultatov dejavnika samostojnost pri delu



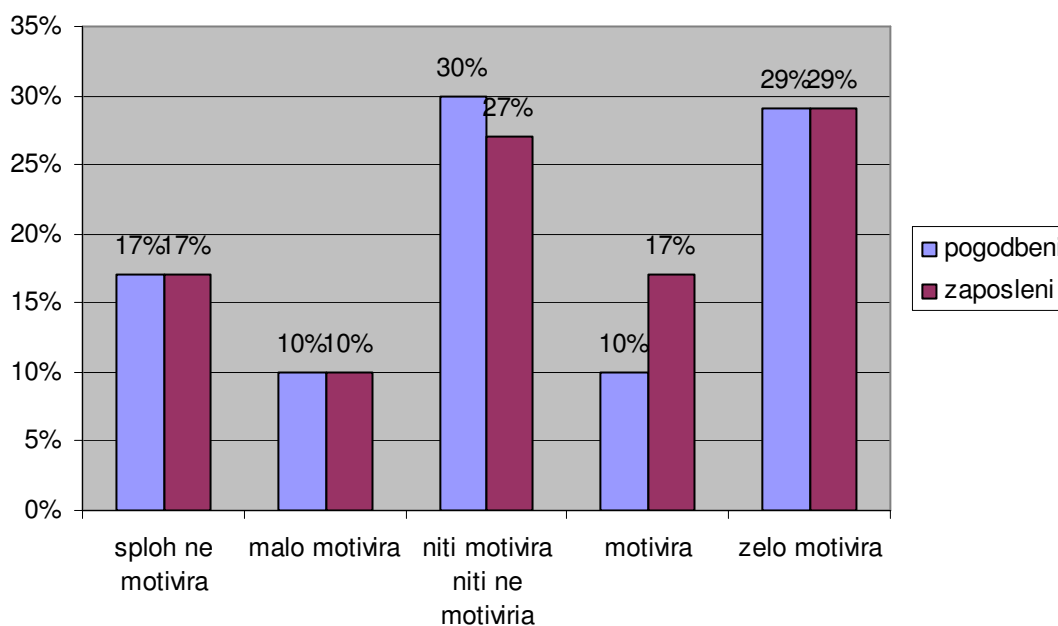
Slika 4.7. prikazuje, da se je za odgovor sploh ne motivira odločil le en sodelujoči, kar je 1,7 odstotka vseh.

Prezemanje odgovornosti

Prav zaradi svoje samostojnosti pri delu je tudi rezultat opredelitve naslednjega dejavnika glede odgovornosti bil podoben prejšnjemu dejavniku. S tem, ko zavarovalni zastopniki delajo sami, prevzemajo tudi odgovornost za svoje delo. Pri svojem uspešnem delu dobijo tudi občutek lastnega priznanja, samospoštovanja, kar vpliva na motivacijo glede prevzemanja odgovornosti. Tako se je 48 odstotkov vseh sodelujočih odločilo, da jih ta dejavnik motivira, 33 odstotkov je bilo neopredeljenih, ena desetina pa za odgovor, da jih zelo motivira. Le eden oz. 1,7 odstotka sodelujoč je odgovoril, da ga ta dejavnik sploh ne motivira.

Možnost napredovanja

Na vprašanje kako jih motivira Možnost napredovanja so odgovori tako zaposlenih kot pogodbenih bili dokaj enotni, kar prikazuje Slika 4.8. Ena tretjina se je odločila, da jih ta dejavnik zelo motivira.

Slika 4.8: Prikaz rezultatov motivacijskega dejavnika možnost napredovanja

Možnost napredovanja je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki prispeva k boljšem počutju zaposlenih. Vsak zaposleni, ki ve, da bi lahko napredoval, bo v svoje delo pripravljen vložiti maksimum. V AS ni možnosti napredovanja zavarovalnih zastopnikov. Zato preseneča rezultat ankete, kjer sta se obe skupini z 29 odstotki odločili, ta jih ta dejavnik zelo motivira.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj. Napredovanje mora biti vnaprej določeno, pregledno in sprejeto s strani vseh zaposlenih. V njemu je potrebno vnesti določene kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem.

Dobri delovni pogoji

Pri tem dejavniku noben odgovor ni posebno izstopal, saj so le-ti bili dokaj izenačeni. Tako se jih je 33 odstotkov odločilo za odgovor motivira, 25 odstotkov, da jih zelo motivira, 18 odstotkov jih ne motivira, 17 odstotkov je bilo neopredeljenih, 6 odstotkov pa jih ta dejavnik sploh ne motivira. Dobri delovni pogoji sigurno spodbujajo zdravo življenje, dobro počutje ter motiviranost zaposlenih, zato malo presenečajo rezultati sodelujočih, da se je le ena četrтина sodelujočih odločila za dejavnik, da jih to zelo motivira.

Dobri odnosi s sodelavci

Medsebojni odnosi so izredno pomemben dejavnik pri zaposlenih. Za dobro delo je potrebno, da se ljudje med seboj povezujejo in podpirajo za doseg lastnih ciljev. Čeprav zavarovalni zastopniki delajo samostojno, so vključeni v določene delovne skupine, kjer so odnosi s sodelavci izrednega pomena. Odnosi med sodelavci so vsekakor eden od ključnih dejavnikov za dobro storilnost pri delu. Zato ne preseneča

podatek, da se je 32 odstotkov odločilo, da jih ta dejavnik zelo motivira, ena tretjina da jih motivira, neopredeljenih je bilo 17 odstotkov, 15 takih, ki jih malo motivira in 7 odstotkov, ki jih sploh ne motivira.

Pohvale nadrejenega

Pri dejavniku nefinančne nagrade, to je pohvale nadrejenega, pa so se tako zaposleni kot pogodbeni odločili za »zlato« sredino. Tako se 30 odstotkov ni opredelilo ali jih to motivira oz. ne motivira, 27 odstotkov, da jih ta dejavnik motivira, 25 odstotkov, da jih zelo motivira, 12 odstotkov, da jih malo motivira in 7 odstotkov, da jih sploh ne motivira. Iz tega lahko sklepamo, da so nefinančne nagrade še vedno premajhen motivacijski dejavnik.

Možnost izobraževanja

Za izboljšanje usposobljenosti zaposlenih je izrednega pomena izobraževanje. Z izobraževanjem v AS dograjujejo in razvijajo kompetence zaposlenih na raven, ki jim omogoča uspešno obvladovanje delovnih zahtev in sprememb v delovnem okolju. Zaradi uvajanja nove informacijske podpore je bilo v letu 2008 usposobljenih okoli 90 odstotkov zaposlenih. Vsak zaposleni se je izobraževal v povprečju 71 ur. Eno leto prej je 37 zaposlenih pridobilo dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor za samostojno opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja, ki jih Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS št. 69/2008) predpisuje za zavarovalne zastopnike in vse ostale zaposlene, ki samostojno sklepajo zavarovanja. Anketa je tudi pokazala, da je prav možnost izobraževanja eden od ključnih motivov za boljše delo. Tako se je 65 odstotkov sodelujočih opredelilo za odgovor, da jih ta dejavnik motivira oz. zelo motivira. Tega se tudi zavedajo v AS in zato še posebej podpirajo zaposlene pri študiju za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

Redna plača

Redna plača je tudi eden od glavnih dejavnikov, ki motivira zaposlene, saj daje delavcu občutek določene sigurnosti, da bo določenega dne prejel plačilo za svoje vloženo delo. Izvedena anketa je pokazala, da jih dobra polovica meni, da jih to zelo motivira, slaba četrtnina, da jih motivira, 15 odstotkov se jih je odločila za srednjo oceno, 5 odstotkov malo motivira, 3 odstotki pa, da jih ta dejavnik sploh ne motivira.

Višina plače

Pri višini plače se je prav tako večina izrekla, da jih to zelo motivira oz. motivira, za kar se je opredelilo tri četrtine sodelujočih. Višina plače je tudi odvisna od njihovega dela, saj si jo po eni strani sami ustvarjajo. Zastopniki si sami poiščejo stranke, jih obiščejo, delajo toliko, kot to lahko, temu primeren je potem tudi njihov zaslužek.

Stalnost/ varnost zaposlitve

Dejavnik stalnosti/varne zaposlitve je v današnjem času vsekakor prisoten pri vseh zaposlenih. Dnevno smo priča velikanski izgubi dela na vseh področjih po celi Sloveniji in v svetu, zato ni nič čudnega, da je ta motivator izrednega pomena. Znano je, da

stalna in varna zaposlitev zelo pozitivno učinkuje na zaposlene. Ko se ljudje počutijo varne, so pripravljeni tudi vlagati svoj prosti čas v dodatna znanja, da bi izboljšali svoje delo. Prav tako so pripravljeni prispevati predloge za izboljšavo dela in na splošno želijo biti dolgoročno uspešni. Zaradi negotovih svetovnih razmer poslovanja poskušajo podjetja na različne načine vplivati na zaposlene, da dobijo visoko stopnjo motiviranosti. Da jih ta dejavnik zelo motivira je potrdilo 45 odstotkov sodelujočih, ki se je odločilo za oceno 5,27 odstotkov se je odločilo za oceno 4 - jih motivira, 15 odstotkov je bilo neopredeljenih ter po 7 odstotkov je bilo takih, ki jih malo oz. sploh ne motivira.

Primerno delovno okolje

Ljudje radi delamo v primernem delovnem okolju, zato jih tudi ta dejavnik motivira. Primerno in prijetno delovno okolje daje zaposlenemu, da je cenjen in spoštovan. Delovno okolje AS je urejeno, čeprav zastopniki večino svojega dela preživijo na terenu pri strankah. Anketa je pokazala, da 62 odstotnim sodelujočim pomeni motivacija tudi primerno delovno okolje, skoraj ena tretjina je bila neopredeljenih in 11 odstotkov takih, ki jih to ne motivira.

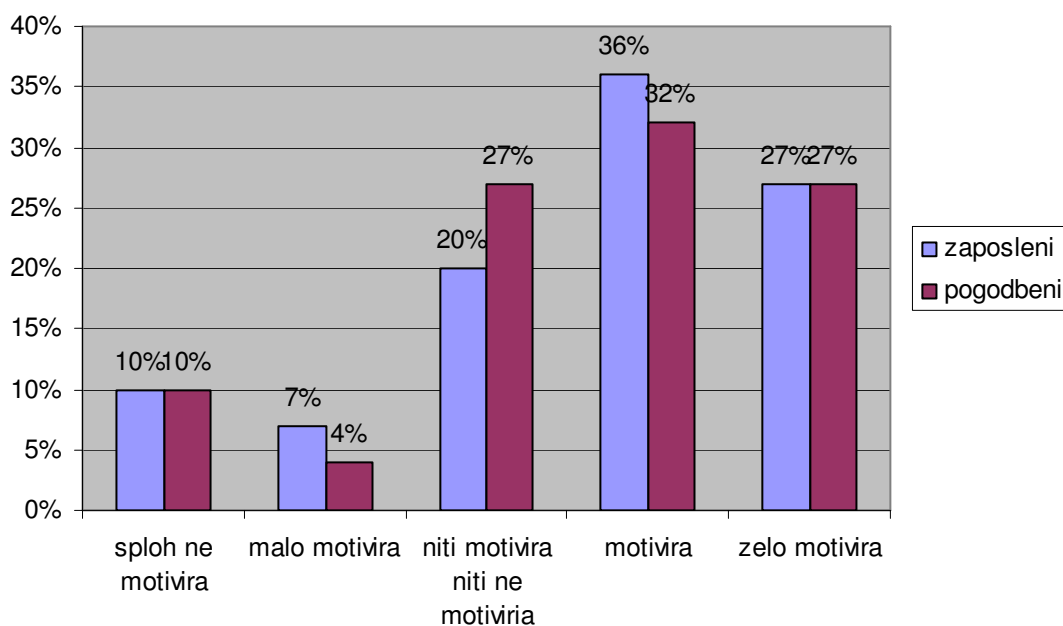
Dobri odnosi z nadrejenimi

Vsak, ki dela, želi imeti dobre odnose s svojimi nadrejenimi. To je tudi eden od dejavnikov, ki motivira ljudi. Če upoštevam odgovore z oceno štiri in pet, ugotovim, da kar tri četrtine anketirancev motivira dober odnos z nadrejenim. Dobri odnosi z nadrejenim so vsekakor eden od dejavnikov, ki so pomembni za dobro klimo v podjetju, da je podjetje uspešno in da pride do zastavljenih ciljev.

Možnost strokovnega usposabljanja

Strokovno usposabljanje ima pozitiven vpliv na vsakega posameznika. Z dodatnim usposabljanjem se poveča tudi delovna uspešnost. AS vsako leto pripravi načrt usposabljanja za določena delovna mesta. Rezultati ankete, prikazani v sliki 4.9 so pokazali skoraj identične rezultate tako na strani zaposlenih kot pogodbenih.

Slika 4.9: Primerjava rezultatov dejavnika o možnosti strokovnega usposabljanja



Iz zgornje slike tako lahko sklepamo, da sama strokovna usposobljenost ni odvisna od tega, ali je človek zaposlen, ali dela samo pogodbeno, saj se jih je večina odločila, da jih ta dejavnik motivira oz. zelo motivira.

Nagrade za delovno uspešnost

Uspešna podjetja se zavedajo pomena nagrad za delovno uspešnost za svoje zaposlene. S pomočjo nagrade za uspešnost želi delodajalec motivirati delavca, da bi povečal njegovo storilnost in posledično pripomogel k uresničevanju ciljev podjetja.

V moji anketi se je pokazalo, da ta dejavnik zelo motivira zaposlene, saj se jih je več kot polovica sodelujočih odločilo za oceno 5, pri pogodbenih pa je bilo takih slaba četrtina. Po drugi strani pa se je kar petina sodelujočih opredelila, da jih ta dejavnik sploh ne motivira, pri pogodbenih pa je ta procent bil nižji in sicer 13 odstoten.

Osebnostni razvoj

Osebnostni razvoj je zelo povezan z dejavnikom napredovanja. Istočasno, ko zaposleni napreduje, se tudi razvija njegova osebnost. Smisel osebnega razvoja je v tem, da se želi obvladovati, da ne bi podlegel kakšnim odvisnostim. Osebnostni razvoj ni mogoč brez razvoja samopodobe. Pozitivna samopodoba je funkcija občutka sposobnosti, da situacijo obvladamo. Čim bolj nam to uspeva, tem bolj smo motivirani za nadaljnje dosežke. Ugotovitev ankete je pokazala, da je ta dejavnik močnejši pri pogodbenih zastopnikih, saj se jih je več kot polovica to je 56 odstotkov opredelilo, da jih zelo motivira oz. motivira, pri zaposlenih pa je bil ta dejavnik pod polovico in sicer 46 odstotni.

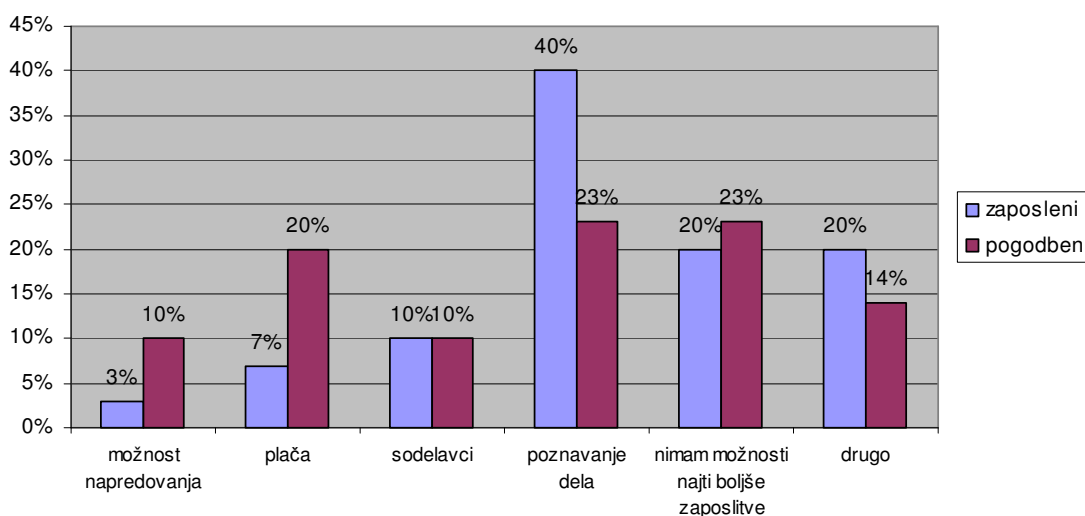
Podjetje ima jasno vizijo

Zadnji dejavnik se je nanašal na dejavnik jasna vizija podjetja. Pri zaposlenih ni bilo niti enega anketiranca, ki bi se opredelil, da ga to zelo motivira, največ, tretjina se je opredelila, da jih to sploh ne motivira, pri pogodbenih pa je najvišji odstotek t. j. 30 prejel opredelitev malo motivira, 23 odstotkov pa jih zelo motivira. Pri tem dejavniku je prisotna premajhna komunikacija med zaposlenimi ali pa nezainteresiranost za cilje podjetja.

Tretji - zadnji sklop ankete se je nanašal na odnose in zadovoljstvo v službi. Tako eni kot drugi so o svojih odnosih z nadrejenim potrdili, da so zelo dobri, saj jih 42 odstotkov opredelilo za odgovor zelo dobri, 35 odstotkov, da so dobri, 20 odstotkov zadovoljivi, s slabim odnosom se ni izrekel nihče, 3 odstotkov pa je takih, ki smatrajo svoj odnos do nadrejenega stresnega.

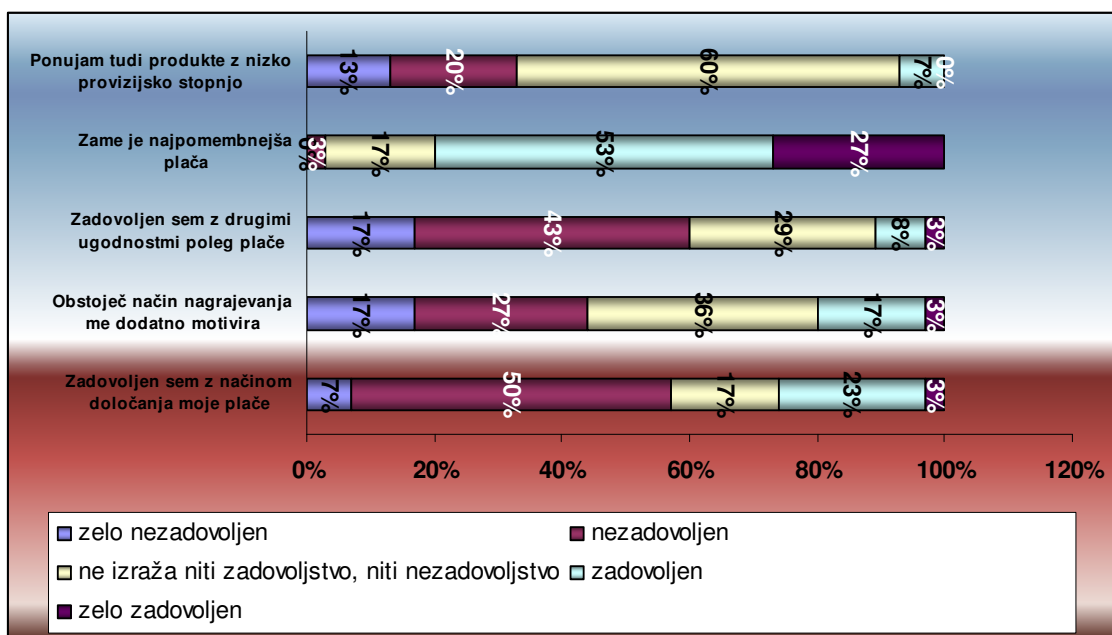
Naslednje vprašanje se je nanašalo na razloge, zakaj vztrajajo v tej službi. Ponudila sem jim 6 možnih odgovorov, ki so razvidni iz slike 4.10. Tako so se s 40 odstotki zaposleni odločili za to, ker poznajo to delo, pogodbeni pa so se z 23 odstotki odločili za enak odgovor ter za to, ker nimajo možnosti najti boljše zaposlitve.

Slika 4.10: Primerjava med zaposlenimi in pogodbenimi o razlogih vztrajanja v službi zavarovalnega zastopnika



V moji diplomski nalogi ves čas govorim le o motivaciji zavarovalnih zastopnikov, zato sem želel dobiti odgovore tudi o njihovem zadovoljstvu glede sistema nagrajevanja v AS. Tako sem pripravila 5 dejavnikov, ki izražajo to čustvo in jih ocenila z oceno od 1 do 5 (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – ne izraža niti zadovoljstva, niti nezadovoljstva, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen). Pri zaposlenih zastopnikih je najbolj pogost odgovor, da ne izraža niti zadovoljstva, niti nezadovoljstva, kar prikazuje slika 4.11., sledi mu odgovor nezadovoljen, na tretjem mestu pa je zadovoljstvo.

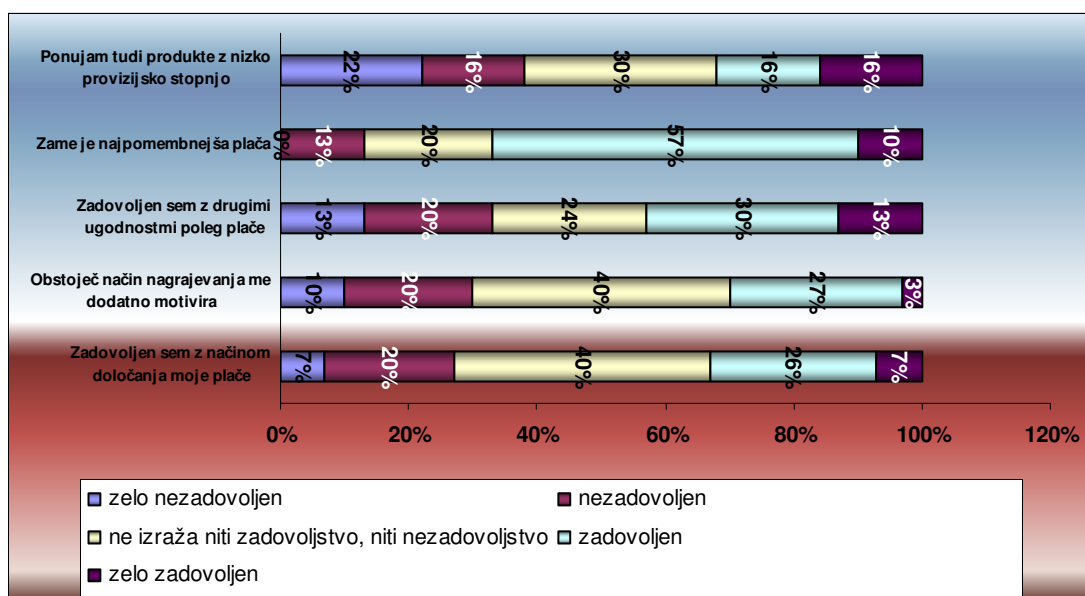
Slika 4.11: Prikaz zadovoljstva z nagrajevanjem v AS zaposlenih



Kot izhaja iz slike 4.11. so zaposleni nezadovoljni z načinom določanja njihove plače, saj se jih je kar 50 odstotkov opredelilo za ta odgovor, 53 odstotkov je tudi potrdilo, da je za njih najpomembnejša plača. Najmanj odgovorov je bilo pri dejavniku zelo zadovoljen.

Pri pogodbenih zastopnikih pa je najbolj pogost odgovor izražal zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja, na drugo mesto pa so bili odgovori, da ne izražajo niti zadovoljstva, ni nezadovoljstva kot prikazuje slika 4.12.

Slika 4.12: Prikaz zadovoljstva z nagrajevanjem v AS pogodbeni

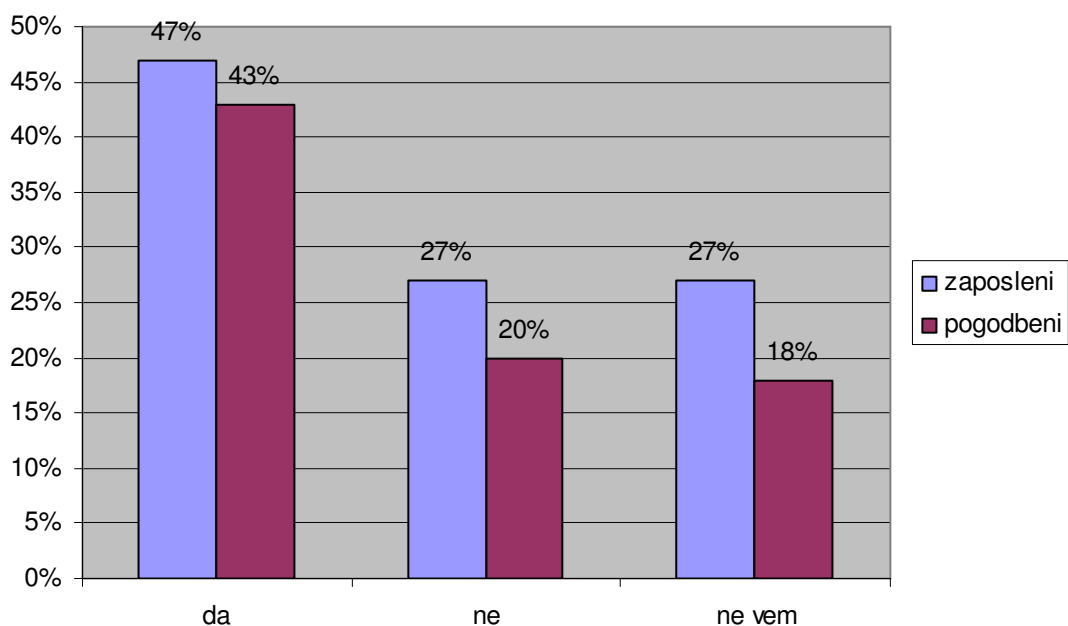


Za pogodbene zastopnike je tudi najbolj pomembna plača, saj se jih več kot polovica to je 57 odstotkov sodelujočih opredelilo za ta odgovor. Vsi ostali odgovori niso posebej izstopali, sta pa dejavnika zelo zadovoljen in zelo nezadovoljen delila zadnji dve mesti z enakim odstotkom odgovorov.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na njihovo mnenje o zadovoljstvu s plačami v primerjavi s slovenskimi plačami, s konkurenčnimi zavarovalnicami, v primerjavi z uspešnostjo podjetja, z vloženim trudom in v primerjavi s sodelavci. Več kot polovica vseh sodelujočih je zadovoljna s svojo plačo v primerjavi s slovenskimi, dočim se jih je dobra tretjina odločila, da so plače premajhne glede na konkurenčna podjetja in na vložen trud, 38 odstotkov vseh sodelujočih pa smatra, da so plače slabe v primerjavi z uspešnostjo podjetja.

Zadnje vprašanje ankete pa se je nanašalo na to, ali bi sprejeli drugo zaposlitev za višjo plačo. Rezultati so razvidni iz slike 4.13.

Slika 4.13: Prikaz odgovorov ali bi sodelujoči sprejeli drugo zaposlitev za višjo plačo



Iz slike je razvidno, da se je za pozitiven odgovor odločilo 47 odstotkov zaposlenih in 43 pogodbenih, medtem pa sta odgovora ne in ne vem bila nekje v enakem sorazmerju.

4.4 Predlogi in priporočila

Motivacija je zapleten pojem, saj smo si vsi ljudje različni, čeprav je veliko stvari, ki si jih vsi želimo. Če želimo zaposlene motivirati, prvo moramo odstraniti pojave, ki nas delajo nezadovoljne. To bom tudi sama v svojem predlogu izboljšav poskušala predlagati. Ko sem opravila analizo vseh odgovorov, sem ugotovila, da so zavarovalni agentje v AS, tako zaposleni kot pogodbeni, zadovoljni s svojim delom, plačilom, medsebojnimi odnosi in samostojnostjo pri delu. AS je v preteklih letih vpeljala sodobne sisteme ravnanja z zaposlenimi. Razvila je sistem za izbiro novih zaposlenih, za ocenjevanje njihovega potenciala, za izobraževanje in razvoj. Prav tako je vpeljala letne razvojne pogodbe za merjenje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime. V letu 2008 je vpeljala nov sistem ocenjevanja in spremljanja delovne uspešnosti. S kadrovskimi kazalci, ki so ključni pokazatelji učinkovitosti in uspešnosti funkcije upravljanja s človeškimi viri, to področje meri in spremlja (Letno poročilo AS 2007).

Kljub vsem tem novostim, ki jih AS nenehno uvaja, sem skozi odgovore anketirancev prišla do določenih zaključkov, kje so tisti ključni dejavniki, na katere bi morale biti podjetje še posebej pozorno. Zato predlagam sledeče:

Komunikacija z zaposlenimi in pogodbenimi

Komuniciranje med ljudmi je zanimiv proces, predvsem zato, ker se zelo redko zavedamo, kako močan vpliv imamo na sogovornike. Izrednega pomena je pogovor do podrejenih ali do kupcev. V AS imajo zelo razvejano interno komuniciranje, ki je eden od ključnih gradnikov skupne organizacijske kulture in kot tak pomemben dejavnik integracije in razumevanja poslanstva, vizije in ciljev. AS je leta 2007 na področju internega komuniciranja seznanjala zaposlene s cilji in dejavnostmi zavarovalnice ter skrbela za boljše medsebojno spoznavanje. Ključno vlogo v AS so prevzele As-novice (elektronske novice), ki so jih zasnovali januarja 2004 z namenom, da bi hitro informirali zaposlene in AS-net (intranet), ki pa so ga uvedli leta 2007 z združitvijo obeh zavarovalnic.

Kljub tako dobro zastavljeni komunikacijski tehnologiji je zame še vedno odkrita osebna komunikacija oz. razgovor tisti dejavnik, kjer so ljudje lahko najbolj seznanjeni z informacijami. Iz opravljene ankete je razvidno, da anketirance sploh ne motivira oz. malo motivira dejavnik Podjetje ima jasno vizijo. Ta dejavnik je vsekakor povezan s komunikacijo med zaposlenimi. Prav zaradi tega menim, da bi morali nadrejeni po svojih skupinah redno (enkrat tedensko ali pa dvakrat mesečno) sklicevati t. i. delovne sestanke, ki bi trajali pol ure do ene ure, kjer bi lahko vsak povedal za svoje probleme, pomisleke, stališča, pripombe o tem, kaj se dogaja. Vsak zaposleni bi moral imeti svojo lastno vizijo in jo potem tudi uresničiti. Včasih so neformalni sestanki (ob kavi, kozarčku) veliko bolj uspešni kot katerikoli sestanek. Zato ni odveč, če se občasno opravijo tudi take vrste sestankov (med delovnim časom). Ljudje velikokrat imamo v mislih tiste stvari, ki nas žulijo oz. drugače rečeno razmišljamo o zadevah, ki jih še nismo rešili, pa bi jih radi. Taki sestanki pripomorejo, da ljudje oz. zaposleni povedo svoje tegobe, skupina pa lahko pametno svetuje na podlagi lastnih izkušenj.

Izredno pomembno je, da zaposleni imajo dobro vodstvo, ki jim bo povedalo jasno, kaj od njih pričakuje, da ima spoštovanje do svojih podrejenih, jih spodbuja in želi stalne povratne informacije. Vodstvo naj bi več časa in pozornosti posvetilo svojim podrejenim. Velja načelo, da se večina ljudi odloči za odpoved svojim nadrejenim in ne samemu delu. Zaposleni hočejo biti udeleženi v komunikaciji, imeti hočejo potrebne in sprotno informacije ter razumeti odločitve vodstva. Želijo odkrito komunikacijo in njihovo upoštevanje, da prisluhnejo predlogom, ki jih imajo.

Dodatno izobraževanje

Vsak vodja naj bi zastavil določena pravila, po katerih bi se morali ravnati podrejeni, vendar ne sme z njimi pretiravati. Kot prvo je potrebno pridobiti predloge o tem, kje so ta pravila potrebna, nato jih prediskutirati z zaposlenimi in šele nato zahtevati od njih, da se jih držijo. Nikakor ne sme vodja pričakovati od svojih delavcev, da se bodo spremenili, ampak mora sam uvesti določene novosti, s katerimi bo bolj

motiviral zaposlene. Glede na naravo dela zavarovalnih zastopnikov menim, da bi morali v AS, prebuditi motivacijo le-teh na več načinov:

- samo delo zavarovalnih zastopnikov je dokaj rutinsko, zato bi vodja moral v delo vnesti določene spremembe, recimo nekaj zabave,
- pustiti večjo možnost izbire, kako opravljati svoje delo,
- spodbujati priložnosti za sprejemanje odgovornosti in vodenja,
- spodbujati druženje in timsko delo med zaposlenimi,
- v procesu učenja zaposlenih tolerirati napake in se izogibati kritikam,
- razvijati cilje in izzive,
- spodbujati zaposlene ter pokazati, kako ceni njihovo dobro delo in
- razviti merila, ki pokažejo napredek.

Vsak vodja mora poznati zakonitosti motivacije ter materialne in nematerialne načine motivacije, saj mu bo le-to v prihodnosti omogočilo učinkovitejše uresničevanje njegovih zamisli in razvojnih načrtov. Ker večina vodij ne pozna takega pristopa, se pa lahko tega nauči, predlagam vodjem, da se udeležijo treninga motivacije zaposlenih, kjer se bodo naučili, kako na učinkovit način spraviti svoje zamisli tistim, ki delajo zanj. Tako si bodo tudi sami pridobili oz. nadgradili zaupanje v svoje sposobnosti motiviranja drugih in bodo v komunikaciji s sodelavci v prihodnje bolj samozavestni in prepričljivi.

Glede na rezultate ankete bi vodje morale razmisliti o tem, da je potrebno bolj motivirati pogodbene delavce za izobraževanje, saj jih ta dejavnik zelo malo motivira.

Nagrade, priznanja, pohvale in kritike

Moja raziskava je pokazala, da je od 16 motivacijskih dejavnikov nagrada in priznanj šele na 12. oz. 13. mestu. Pohvaliti in nagraditi posameznika je primerno, ko je to zaslužen. Po raziskavi Gallupovega inštituta je zaposlenim najdragocenejša nagrada osebna zahvala vodje za dobro opravljeno delo, nato pisna in šele nato javno priznanje in pohvala (Gruban 2007). Vsa ta sredstva so brezplačna, a se le redko uporabljajo v praksi. Nekaj razlogov za skromnost pri dajanju pohval je sigurno posledica naše kulture. Naši starši ter vodje v prejšnjih generacijah so pohvalam namenili malo pozornosti. Včasih je veljalo mišljenje, da bodo tisti, ki jih hvalimo, zaradi tega pričeli delati manj kvalitetno. Prepričana sem, da temu ni tako. Pohvala definitivno koristi in izboljšuje odnose med osebo, ki pohvalo daje in osebo, ki pohvalo prejema. Pohvala mora biti pravočasna in iskrena. S pohvalo dejansko dajemo drugim vedeti, kaj nam je pri njihovem vedenju všeč, to pomeni, da hvalimo neko vedenje, za katero želimo, da se ponavlja.

Ko nekoga pohvalimo moramo biti pozorni na to, da pohvalimo točno določeno vedenje, pohvalimo tisto, kar je vredno pohvale ter to pohvalo nato tudi argumentiramo. Z brezplačnimi motivatorji obudimo v človeku njegove naravne oz. primarne človeške potrebe, kot so želja po aktivnosti, lastništvu, moči, kompetentnosti, dosežkih,

priznanju, smislu in pripadnosti. Posledica tega bo, da bodo delavci delo izvajali z maksimalno motiviranostjo in visoko produktivnostjo.

Vodje v AS si morajo vzeti čas in izraziti pohvale tistim, ki si to zaslužijo. Tu ni potrebno določiti kakšnih posebnih kriterijev, da nekoga pohvalimo. Tudi sami rezultati niso vedno tisti ključ pohvale. Zaposlenega lahko pohvališ že zaradi morebitne njegove prijaznosti, vztrajnosti pri delu.

Kritike so pa nekaj, kar zaposleni poznajo bolj kot pohvale. Žal se ne zavedamo, kako pomembno je, da v službi izrazimo svojo konstruktivno mnenje o delu drugega, odnosih, napredku ali nazadovanju. Prevečkrat se zgodi, da svoje mnenje obdržimo zase in pustimo, da ljudje delajo napake še naprej.

Kritiko je potrebno vedno izraziti objektivno. Biti mora pozitivna, kar pomeni, da je njen namen izboljšanje dela posameznika. Pri izreku kritike moramo vedeti, da se le ta ne nanaša na osebnost prizadetega, vendar vedno v njegovo nepravilno in neprimerno ravnanje, dejanje, storjene napake. Mnogokrat ne želimo izreči tudi upravičene kritike, da se ne bi ljudem zamerili. To pa ne pomeni ničesar drugega, kot da izražanje kritike prelagamo na druge, ki naj bi namesto nas pokazali na nepravilna dejanja. In tako ljudje še naprej delajo napake, katerih se pa sploh ne zavedajo. Z neizrekanjem kritike pokažemo svojo pasivnost in nekolegialnost do drugih, pasivnost pa ni bila nikoli koristna.

Za razliko od pohvale naj bo kritika izrečena na samem in jo ne razgllašamo pred vsemi. Z njo nimamo pravice kogarkoli prizadeti in jo izrečemo na blag način, nikoli pa ne agresivno ali žaljivo. Vsekakor pa moramo obrazložiti razlog kritike in pri tem moramo biti odločni ter zahtevati odziv na svojo kritiko. Prav je tudi, da zahtevamo predlog sprememb. Tisti, ki sprejema kritiko, naj kritike ne jemlje kot osebni napad, temveč kot objektivno razlago. Na koncu pogovora je vsekakor potrebno skleniti dogovor o tem, kako bo v bodoče potekalo delo.

Menim, da je dobronamerna in upravičena kritika motivatorja, ki bo pomagal zaposlenemu, da v bodoče ne bo delal napake, da bo boljše delal in da v bodoče ne bo ponovno prišlo do podobnega razgovora, tudi ena od dejavnikov motiviranja. Vemo, da tudi dobronamerna in upravičena kritika ni prijetna za nobenega, niti za tega, ki jo izreče, niti za tega, ki jo sprejme.

Možnost napredovanja

Možnost napredovanja je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki prispeva k boljšem počutju zaposlenih. Vsak zaposleni, ki ve, da lahko napreduje, bo v svoje delo pripravljen vložiti maksimum. Ker v AS ni možnosti napredovanja zavarovalniških zastopnikov tako kot ostalih zaposlenih, bi vodstvo moralo razmisliti o tem dejavniku, saj je 30 odstotkov sodelujočih potrdilo, da jih ta dejavnik zelo motivira, dočim se jih je 17 odstotkov odločilo, da jih to ne motivira. Glede na to, da si zavarovalni zastopniki ne jemljejo niti dopusta niti bolniške, če to ni nujno potrebno, mora vodstvo tudi na tem

področju premakniti stvari naprej. Zavedati se morajo, da pogodbeni ne dobijo regresa za dopust, regresa za malico, potnih stroškov, bolniške, dopusta in zato podjetje pri njih veliko privarčuje. AS predlagam, da bi določilo mejo plače, ki jo doseže pogodbeni zavarovalni zastopnik in bi bila le-ta vodilo za možnost napredovanja, možnost plačanega dopusta in bolniške oziroma, da bi bilo to ovrednoteno v nekem določenem znesku.

5 SKLEP

Bistvo motivacije je dati ljudem tisto, kar res želijo. Raziskave Gallupovega inštituta kažejo, da nadrejeni ne vedo skoraj nič o željah svojih zaposlenih (Gruban 2007). Možnosti, da si pridobijo odgovore, je več. Lahko z osebnim pogovorom, vprašalnikom ali kar z anketo. Zavedati se morajo, da, ko bodo vedeli za želje posameznikov, jih bodo v skladu s tem lahko tudi nagradili. Motiviranost za uspeh je mnogo bolj dragocena, kot sta znanje in urjenje, saj le-to žene v iskanje znanja, vendar znanje samo po sebi ne ustvarja motivacije. Za doseganje visokih ciljev podjetja morajo vsi motivacijski dejavniki delovati sinhronizirano. Prav zaradi tega morajo podjetja razviti celovite in sistematične sisteme nagrajevanja zaposlenih, ki so ključnega pomena za visoko motivirane in uspešne zaposlene.

V podjetju morajo vsi, tako delodajalci, kot zaposleni, skrbeti za celovite in korektne sisteme nagrajevanja in skupaj z dodatnim izobraževanjem prispevati svoj delež k svoji motivaciji. To je posebno pomembno v delovnem procesu današnjega časa, ko se cel svet izredno hitro spreminja. Z nadgradnjo znanja je delavec bolj motiviran, lažje se prilagaja spremembam in je učinkovitejši.

Že v uvodu naloge sem trdila, da denar ni edini motivator za delo. Obstajajo številni drugi, nefinančni dejavniki, ki omogočajo delavcu občutke zadovoljstva. Zavedati se moramo, da nismo vsi ljudje enaki, zato nas tudi ne motivira enak dejavnik. Prav tako pri motivaciji vpliva tudi starost ljudi, saj mlajše motivira nekaj drugega kot starejše zaposlene. Skupna motivacija tako mladih kot starejših pa je vsekakor medsebojno zaupanje, spoštovanje med zaposlenimi, medsebojna komunikacija, odprt pretok informacij in znanja ter zaupanje.

Raziskavo, ki sem jo sama opravila, pa tudi ostale raziskave potrjujejo moja razmišljanja. Res je, da večina zaposlenih dela prvenstveno za denar, saj nam ta zagotavlja osnovo za življenjske potrebščine. Pošteno plačilo je temelj uspešnega podjetja, ki zaposli delavce in jih je tudi sposobno obdržati. Plača je le eden od glavnih motivatorjev za delo, ko pa je ta dovolj visoka za spodobno življenje, se pojavijo druge potrebe in s tem dodatna motivacija. Vsekakor pa denar ni tisti, ki nas pripravi do tega, da pokažemo kaj zmoremo. V primeru, ko podjetje poviša zaposlenim plačo, bo le-ta motiviran le za kratek čas, zato je potrebno uporabiti druge dejavnike motivacije.

V svoji diplomski nalogi sem skušala ugotoviti, kaj je tisto, kar zavarovalne zastopnike najbolj motivira pri svojem delu. Ugotovila sem, da je samostojnost pri delu tisti dejavnik, ki jih najbolj motivira, temu sledijo redna plača, višina plače in dobri odnosi z nadrejenim. Prav tako sem ugotovila, da najmanj motivira zastopnike dejavnik vizije podjetja in možnost napredovanja.

Motivacije nam ne more nihče vsiliti, tudi se je ne moremo priučiti. Tu je pomembno veselje do dela, ki ga opravljamo. Vsak posameznik si mora ustvariti svojo lastno vizijo, ki jo želi doseči, le-ta pa mora biti skladna z vizijo podjetja, da bo delovala. Podjetje se mora odzvati na posameznikova pomanjkanja in jih odpraviti. Če bo pri tem uspešno, bodo v podjetju delali motivirani delavci, s čimer se bo uspešnost podjetja izboljšala. Zato je nujno potrebno nenehno ugotavljati, kaj je tisto, kar posameznik pričakuje od podjetja oz. kaj je tisto, kar ga bo aktiviralo, da bo vložil maksimalni napor za doseganje zastavljenih ciljev. Prepričana sem, da le dobro motivirani zaposleni uspešno pripomorejo k razvoju in dobrem delu podjetja, v katerem so zaposleni.

Nujno je, da vodstvo AS prilagodi vodenje podjetja današnjim globalnim trendom in pri tem ima spoštljivo ravnanje do svojih zaposlenih, ki so temelj podjetja in kot osrednji vir dolgoročne usposobljenosti organizacije. Pozitivne vodje zavestno zvišujejo pretok čustev znotraj svoje organizacije, saj se zavedajo, da tako njihovo početje prispeva k poslovni uspešnosti, pozitivni organizacijski mikroklimi, večjemu zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo in s tem k tistemu, kar je najpomembnejše, k večji zavzetosti zaposlenih. Kot prvo naj prisluhnejo svojim zaposlenim o tem, kaj si želijo, kakšne predloge imajo za delo. Zaposlene je potrebno pohvaliti, jim dati priznanje, pokazati skrb in naklonjenost do njih, nikakor pa ne groziti z izgubo delovnega mesta ali z znižanjem plač. Ker je AS uspešno podjetje, naj tudi svoje zaposlene plača malo več od povprečja konkurence. Vodstvo se mora zavedati, da je potrebno skupino voditi s spodbudami in ne s silo. Svoje zaposlene naj plača pošteno, naj jih ima rada, drugače jih lahko izgubi zaradi drugega delodajalca, ki bo to vse počel.

LITERATURA

- Carnegie, Dale. 2000. *Kako uživamo v življenju in poklicu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Černetič, Metod. 1999. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, Metod. 2001. *Vrednotenje dela in motivacija - ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Gutić, Dragomir. 1991. *Psihologija za menedžerje*. Zagreb: Turistkomerc.
- Gruban, Brane. [Http://www.dialogos.si/slo/](http://www.dialogos.si/slo/) (25.7.2007).
- Grubiša, Nikola. 2001. *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Jež, Valentin in Mohor Lidija. 1985. *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni center za samoupravljanje pri Republiškem svetu Zveze sindikatov Slovenije.
- Kresal, Barbara. 2000. *Plače v gospodarstvu in negospodarstvu z uvodnimi pojasnili*. Ljubljana: Slovenska založba.
- Krajnc, Andrej. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Motivacija in motiviranje*. Možina Stane. Management Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanja z njimi – zapiski predavanj*. Ljubljana: Copis.
- Lipičnik, Bogdan in Mežnar Drago. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2000. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Miner, John B. 1980. *Theories of organizational behavior*. Hinsdale: Dryden.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Ikra.
- Možina, Stane, Janez Jereb in Jože Florjančič. 1998. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Pečjak, Vid. 1963. *Anketna metoda*. Ljubljana: Zveza delavskih in ljudskih univerz Slovenije.
- Petz, Boris. 1987. *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
- Rot, Nikola. 2001. *Obča psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja in Velimir Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trunkl, Ronert. 1995. *Nekaj psihologije športa za vsakdanjo rabo*. Koper: Svetovalnica Antistres.
- Tušak, Maks in Matej Tušak. 2001. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Uhan, Stane. 1998. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II.*, Kranj: Moderna organizacija.

Vrhovec, Stanka. 2004. *Poslovno sporazumevanje*. Celje: Šolski center Celje.
Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanje v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

Adriatic Slovenica, d. d. Koper. 2008. Letno poročilo 2007. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica d. d.
Slovenica, d. d. 2005. Informacija o združevanju. Interno gradivo, Slovenica d. d. www.adriatic-slovenica.si (2008)
Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zavarovalništvu. Uradni list RS št. 69/2008 z dne 8. 7. 2008.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Drage sodelavke in sodelavci.

Moj študij se počasi približuje h koncu in tako mi ostaja le še priprava diplomske naloge, v kateri bom obravnavala zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v podjetju AdriaticSlovenica d.d.

Bistveni del diplome je anketni vprašalnik, zato je vaše sodelovanje velikega pomena.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa služijo izključno namenu diplomske naloge.

Iskreno se vam zahvaljujem za vaš dragoceni čas, ki si ga boste vzeli za izpolnitev ankete.

Ob enem pa se vam zahvaljujem za spodbudo in kakršnokoli pomoč v času študija.

Dolores Ojo

1. Spol

- a) ženski*
- b) moški*

2. Starost

- a) do 25 let*
- b) od 26 do 35 let*
- c) od 36 do 45 let*
- d) od 46 let naprej*

3. Stopnja izobrazbe

- a) poklicna šola*
- b) srednja šola*
- c) višja šola*
- d) visoka šola*
- e) drugo*

4. V podjetju delam kot

- a) zaposleni univerzalni zastopnik*
- b) agencijski (pogodbeni) zastopnik*

5. Za podjetje delam:

- a) manj kot 5 let*
- b) od 6 do 10 let*
- c) od 11 do 15 let*
- d) nad 16 let*

6. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj MOTIVIRAJO?

Prosim, da obkrožite oceno od 1 do 5 za vsak naveden dejavnik.

Lestvica motiviranosti:

- 1 - sploh ne motivira
- 2 - malo motivira
- 3 - srednje motivira
- 4 - motivira
- 5 - zelo motivira

DEJAVNIKI	OCENA				
	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
Prevzemanje odgovornosti	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Pohvale nadrejenega	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
Redna plača	1	2	3	4	5
Višina plače/nagrade	1	2	3	4	5
Stalnost/ varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
Nagrade za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Osebnostni razvoj	1	2	3	4	5
Podjetje ima jasno vizijo	1	2	3	4	5

7. Kako bi opisali svoje odnose z nadrejenimi?

- a) zelo dobri
- b) dobri
- c) zadovoljivi
- d) slabi
- e) stresni

8. Razlogi, zaradi česa vztrajate v tej službi? (obkrožite samo 1 odgovor)

- a) možnost napredovanja
- b) plača
- c) sodelavci
- d) poznavanje dela
- e) nimam možnosti najti boljše zaposlitve
- f) drugo

9. Zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju

Prosim, da z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v podjetju.

Lestvica zadovoljstva/nezadovoljstva:

1 - zelo nezadovoljen

2 - nezadovoljen

3 - ne izraža niti zadovoljstvo, niti nezadovoljstvo

4 - zadovoljen

5 - zelo zadovoljen

DEJAVNIKI	OCENA				
	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z načinom določanja moje plače	1	2	3	4	5
Obstoječ način nagrajevanja me dodatno motivira	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z drugimi ugodnostmi poleg plače	1	2	3	4	5
Zame je najpomembnejša plača	1	2	3	4	5
Ponujam tudi produkte z nizko provizijsko stopnjo	1	2	3	4	5

10. Za vašo plačo bi lahko potrdili, da je v primerjavi?

(obkrožite številko, ki izraža vaše mnenje)

1- zelo slaba

2-slaba

3-zadovoljiva

4-dobra

5-zelo dobra

a) s slovenskimi plačami	1	2	3	4	5
b) s konkurenčnimi zavarovalnicami	1	2	3	4	5
c) z uspešnostjo podjetja	1	2	3	4	5
d) z vloženim trudom	1	2	3	4	5
e) s sodelavci	1	2	3	4	5

11. Ali bi sprejeli drugo zaposlitev za višje plačilo?

a) da

b) ne

c) ne vem

