

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

BOJANA HOČEVAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA ZA PRODAJO
ZAVAROVANJ**

Ljubljana, julij 2016

BOJANA HOČEVAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Bojana Hočevar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motiviranje prodajnikov za prodajo zavarovanj, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13.07.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	4
1.1 Opredelitev pojma	4
1.2 Tipi motivov	6
1.3 Motivacijske teorije	8
1.3.1 Uvod v motivacijske teorije	8
1.3.2 Teorija Abrahama H. Maslowa	9
1.3.3 Alderferjeva ali ERG teorija	11
1.3.4 Herzbergova teorija	12
1.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y	15
1.3.6 Teorija pričakovanj	17
1.3.7 Teorija pravičnosti	18
1.3.8 Skinnerjeva teorija okrepitve	19
1.3.9 Porter-Lawlerjev model	21
1.4 Motivacijski dejavniki	23
1.4.1 Splošno o motivacijskih dejavnikih	23
1.4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki	25
1.4.3 Materialni motivacijski dejavniki	26
1.5 Motiviranje prodajnega osebja	26
2 MOTIVIRANJE PRODAJNIKOV V ZAVAROVALNIŠTVU	30
2.1 Opredelitev zavarovalništva in motiviranje v zavarovalništvu	30
2.2 Notranja in zunanja motivacija	31
2.2.1 Opredelitev notranje in zunanje motivacije	31
2.2.2 Nagrajevanje prodajnega osebja	32
2.2.3 Vloga nadrejenih pri motiviranju zaposlenih	35
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI PRODAJNIKOV ZA PRODAJO ZAVAROVANJ	38
3.1 Empirični del raziskave	38
3.2 Opis dela in provizioniranje prodajnikov v zavarovalnici 'Varnost'	39
3.3 Opredelitev problema in ciljev raziskave	43
3.4 Metode raziskave	44
3.4.1 Potek raziskave	44
3.4.2 Izvedba raziskave	46
3.4.3 Stuktura in sestava vprašalnika	47
3.4.4 Omejitve pri izvedbi raziskave	49
3.4.5 Populacija anketirancev	50
3.4.5.1 Struktura populacije glede na spol	50
3.4.5.2 Struktura populacije glede na stopnjo izobrazbe	50

3.4.5.3 Struktura populacije glede na starost	51
3.4.5.4 Struktura populacije glede na delovno dobo	52
3.4.5.5 Struktura populacije glede na skupno vrednost sklenjenih poslov	52
4 REZULTATI RAZISKAVE O MOTIVACIJI PRODAJNIKOV	53
4.1 Prikaz prisotnosti in pomembnosti motivacijskih dejavnikov	53
4.2 Prisotnost motivacijskih dejavnikov glede na biološke in socio-demografske dejavnike	57
4.2.1 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in spol	57
4.2.2 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in stopnja izobrazbe	58
4.2.3 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in starost	61
4.2.4 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in delovna doba	62
4.2.5 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in skupna vrednost sklenjenih poslov	65
4.3 Prisotnost in pomembnost temeljnih skupin potreb po Maslowu in starost	67
4.4 Povezanost dejavnikov, ki merijo potrebe po samospoštovanju in samouresničitvi ..	71
5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE MOTIVACIJE PRODAJNIKOV	75
SKLEP	81
LITERATURA IN VIRI	84

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava teorij X in Y	16
Tabela 2: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve ..	34
Tabela 3: Porazdelitev vprašanj glede na skupine potreb po Maslowu	49
Tabela 4: Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov	54
Tabela 5: Razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol	58
Tabela 6: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in stopnjo izobrazbe ..	60
Tabela 7: Razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost	62
Tabela 8: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in delovno dobo	63
Tabela 9: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in vrednostjo sklenjenih poslov na letni ravni	66
Tabela 10: Razlike v prisotnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost	68
Tabela 11: Razlike v pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost	70
Tabela 12: Cronbach alfa test za konstrukt samospoštovanja	72
Tabela 13: Cronbach alfa test za konstrukt samouresničitve	72
Tabela 14: Prvi prikaz Pearsonove korelacije	73
Tabela 15: Drugi prikaz Pearsonove korelacije	74
Tabela 16: Tretji prikaz Pearsonove korelacije	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces motivacije	6
Slika 2: Razvrstitev motivov	7
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu	10
Slika 4: Prikaz motivatorjev in higienikov	13
Slika 5: Prikaz prisotnosti/odsotnosti higienikov in motivatorjev	14
Slika 6: Primerjava ERG, Maslowe in Herzbergove teorije	15
Slika 7: Osnovni vedenjski krog	20
Slika 8: Porter-Lawlerjev model	23
Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	24
Slika 10: Delitev motivacijskih dejavnikov	25
Slika 11: Štirje elementi poteka dela prodajnika	27
Slika 12: Shema plače prodajnika	41
Slika 13: Prikaz poteka raziskave	45
Slika 14: Struktura populacije glede na stopnjo izobrazbe	51
Slika 15: Struktura populacije glede na starost	51
Slika 16: Struktura populacije glede na delovno dobo	52
Slika 17: Struktura populacije glede na skupno vrednost sklenjenih poslov	53
Slika 18: Prisotnost motivacijskih dejavnikov	55
Slika 19: Prikaz najpomembnejših motivacijskih dejavnikov	56
Slika 20: Prikaz razlik v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol	57
Slika 21: Prikaz razlik v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost	61
Slika 22: Razlike v prisotnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost	68
Slika 23: Razlike v pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost	70

UVOD

Konkurenčnost in uspešnost podjetja ne temeljita le na tehnološkem posodabljanju in pridobivanju svežega kapitala. Pri doseganju uspešnih poslovnih rezultatov so pomembni zlasti motivirani zaposleni, ki so hkrati dovolj usposobljeni za svoje delo. Najboljši kadri so sposobni učinkovito razmišljati, dajati pobude ter hitro in ustvarjalno delati. Učinkovito ravnanje s človeškimi viri je izjemnega pomena in za podjetje predstavlja konkurenčno prednost.

Management človeških virov je za podjetje ključnega pomena, če se želi prilagoditi razmeram na tržišču, ohranjati svoj tržni delež in konkurenčnost. Podjetja iščejo posameznike, ki so sposobni, natančni in učinkoviti, saj s tem dosegajo dobre poslovne rezultate in uresničujejo cilje podjetja. Završnik (2008, str. 126) meni, da že sama postavitev cilja deluje na posameznika motivacijsko. Cilj mora biti nedvoumno opredeljen, njegova ciljna vrednost pa dosegljiva. Izpolnjevanje zastavljenega cilja je potrebno meriti in vrednotiti, kar ima dodaten motivacijski učinek.

Posameznik se zaposli z namenom, da lahko zadovolji svoje potrebe in uresničuje interese. Zaposleni so za delo različno usposobljeni, razlikujejo pa se tudi po motivaciji za delo. Motivirani zaposleni pripomorejo k razvoju podjetja in uspešnemu poslovanju. Uhan (1989, str. 188) pravi, da na stopnjo uspešnosti dela posameznika poleg zunanjih dejavnikov ter opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnega procesa, močno vplivata tudi usposobljenost in motiviranost posameznika. Lussier (1990, str. 118) meni, da pravzaprav ne obstaja univerzalno sprejeta teorija o tem, na kakšen način motivirati ljudi.

Pogoj za doseganje kakovostnih ciljev je motiviranje sodelavcev oz. zaposlenih. Odličnost in nadpovprečne rezultate bomo dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev (Možina, 1999, str. 3). Podjetja želijo zaposliti take ljudi, ki bodo združili lastno motivacijo s potrebami organizacije. Za večjo motiviranost zaposlenih se vedno manj uporablja kaznovanje in kontroliranje ter vedno bolj dopuščanje in svetovanje (Nadižar-Praprotnik, 2001, str. 23).

Ključnega pomena ostaja vprašanje, kako motivirati zaposlene, da bi dosegli večjo produktivnost, prispevali k boljšim poslovnim rezultatom in nenazadnje izboljšali lastno blaginjo. Podjetja poskušajo pridobiti in obdržati dober kader ter ga hkrati motivirati k večji storilnosti. Vseh zaposlenih ne moremo motivirati na enak način, saj smo si ljudje med seboj različni, motivacijski dejavniki pa se prepletajo in na posameznike različno vplivajo. Lipičnik (1998, str. 163-165) poudarja motivacijske dejavnike v medsebojni povezanosti človekovih kvalit, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnosti zaposlenega in organizacijskega sistema, ki pogojuje učinke zaposlenega na delovnem mestu. Če podjetje izbere prave motivacijske dejavnike, lahko zaposleni uresničujejo tako interese

organizacije kot tudi lastne interese. Vendar pa problem ostaja v neusklajenosti ciljev in strategij podjetja s potrebami in cilji zaposlenih. Na primer, zaposleni želijo za svoje delo prejeti čim višje prejemke, podjetja pa stremijo k zniževanju stroškov, med drugim tudi stroškov dela.

Motiviranost prodajnikov je pomembna zlasti zato, ker predstavlja enega izmed temeljnih pogojev za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov in posledično prepoznavnosti podjetja (Snoj, 2005, str. 212). Motiviran prodajnik bo v svoje delo vlagal več energije in zavzetosti, kar se bo nenazadnje odražalo v kakovosti izvedenih prodajnih aktivnosti. Če prodajnik verjame v produkt, ki ga prodaja, bo to pozitivno vplivalo na njegove prodajne rezultate. Vsako podjetje mora razviti lasten sistem motiviranja, saj ne obstaja univerzalno sprejeto pravilo o tem, kaj motivira zaposlene. Menim, da imajo vodilni pomembno vlogo pri motiviranju prodajnikov, saj jih lahko z ustrezno izbranimi motivacijskimi dejavniki spodbudijo k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog in doseganju zastavljenih ciljev. Prodajno osebje je namreč tisto, ki zavarovalnico predstavlja navzven. Bolj ko so prodajniki motivirani, več truda vlagajo v svoje delo, kar se odraža v dobrem poznavanju zavarovalnih produktov, posledično pa to strokovnost in znanje opazijo tudi potencialni zavarovanci. Več kot je potencialnih zavarovancev, več je možnosti, da bo vsaj nekdo izmed njih sklenil zavarovanje, ki ga potrebuje. Vsako novo sklenjeno zavarovanje ali razširitev obstoječega zavarovanja pa za zavarovalnico med drugim pomeni tudi dodaten prihodek. In tako je krog sklenjen. Kako torej doseči, da bodo cilji prodajnika usklajeni s cilji zavarovalnice? Zagotovo lahko k temu v veliki meri prispevajo vodilni, ki pa morajo, kolikor se le da, poznati potrebe, želje in pričakovanja podrejenih, da jih lahko ustrezno motivirajo v okviru možnosti, ki jih ponuja zavarovalnica.

Dalrymple in Cron (1995, str. 614) navajata, da uspešno prodajno funkcijo sestavlja prodajno osebje, ki zadovoljuje svoje potrebe ob hkratnem doseganju ciljev prodaje, ki so skladni s cilji celotne organizacije. Motiviranost prodajnika opredelita kot njegovo voljo, da bo vložil napor za doseg nekega prodajnega cilja in hkrati zadovoljil tudi svoje potrebe.

Pri motiviranju prodajnega osebja je potrebno upoštevati posameznika z njegovimi lastnostmi, željami, potrebami in vrednotami. Pomembno je, da posameznik začuti, da doseganje delovnih ciljev pomeni tudi zadovoljitev njegovih potreb in želja. Motivirani prodajnik lahko odigra pomembno vlogo pri realizaciji prodaje in posledično pri ustvarjanju podobe podjetja. Pomembno je, da razbere po katerih stvareh ali storitvah stranke povprašujejo, pa tudi, ali so stranke s produkti zadovoljne ali ne. Te informacije so za podjetje ključnega pomena. Svoj smisel dobijo le, če potujejo naprej do vodstva podjetja ter razvojnih oddelkov, ki poskrbijo, da se podjetje pravočasno odzove na potrebe tržišča (Merkač-Skok, 2004, str. 42).

Pri prodaji zavarovanj je pomembno, da so prodajniki dovolj strokovno usposobljeni, saj lahko le tako ugotovijo potrebe zavarovancev in jim nudijo oz. predlagajo ustrezna zavarovalna kritja, ki jih zavarovanci, glede na svojo dejavnost, potrebujejo. Zavarovalniški trg je izjemno konkurenčen, zato se morajo prodajniki nenehno izobraževati in če je le možno, biti korak pred konkurenco. Za doseganje konkurenčne prednosti in dobrih poslovnih rezultatov je potrebno prodajnike ustrezno motivirati. Kako motivirati in motiviranost še povečati, pa je vprašanje, ki si ga vodje zastavljajo že od nekdaj, saj je vsak posameznik edinstven in ima svoje želje, potrebe, cilje. Treven (1998, str. 124) meni, da je za vsakega vodjo v podjetju pomembno, da spremlja in razume potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem si mora prizadevati, da jih izkoristi v čim večji meri. Od uspešnega vodje se poleg tega pričakuje in zahteva, da je sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje kot celoto.

Namen magistrskega dela je izboljšati motivacijo prodajnega osebja pri prodaji zavarovanj pravnim osebam. V ta namen bom najprej preučila domačo in tujo strokovno literaturo na področju motivacije. Teoretična spoznanja želim empirično preveriti na primeru slovenske zavarovalnice, ki pa ne želi biti imenovana, zato sem jo poimenovala zavarovalnica Varnost. Ključne ugotovitve raziskave želim prenesti v prakso in sicer s predlogi za povečanje motivacije prodajnikov. Na ta način želim nadrejene vsaj malo usmeriti k boljšemu razumevanju zaposlenih in posledično k sprejemu ukrepov za izboljšanje motivacije prodajnikov.

V okviru raziskovalne naloge sem si zastavila **več ciljev**. Najprej želim na podlagi teoretičnih spoznanj in s pomočjo lastne raziskave opredeliti dejavnike motivacije, ki so pri prodajnikih najbolj prisotni in zanje najpomembnejši. Nadalje želim ugotoviti, ali se pojavljajo razlike v prisotnosti dejavnikov motivacije glede na socio-demografske značilnosti. Preverila bom tudi, ali glede na starost anketirancev obstajajo razlike v prisotnosti in pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu. Nadalje bom analizirala, ali se pri zaposlenih, ki sklenejo največ posla na letni ravni, dejavniki samospoštovanja povezujejo z dejavniki po samouresničitvi. V okviru empiričnega dela želim raziskati, kakšne spodbude s strani delodajalca si prodajniki želijo, da bodo za svoje delo bolj motivirani. Na podlagi raziskave bom pripravila predloge za povečanje motivacije prodajnikov na področju prodaje zavarovanj pravnim osebam v zavarovalnici Varnost.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem poglavju sem analizirala in kritično predstavila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev ter prispevke in članke z aktualnimi spoznanji glede motivacije zaposlenih. Uporabila sem opisno metodo in metodo kompilacije za predstavitev spoznanj različnih avtorjev s področja motivacijskih teorij. Poglavje sem zaključila s predstavitvijo materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov in teoretičnimi spoznanji o motiviranju prodajnega osebja. V drugem poglavju sem se osredotočila na ožje področje, in sicer na motiviranje

prodajnikov v zavarovalništvu. Najprej sem predstavila pojem zavarovalništva, v nadaljevanju pa me je zanimala predvsem notranja in zunanja motivacija prodajnikov. Posebno pozornost sem namenila sistemom nagrajevanja ter vlogi nadrejenih in njihovem vplivu na vedenje prodajnikov.

V empiričnem delu sem preverila spoznanja s teoretičnega dela magistrske naloge. Najprej sem opravila intervju z dvema prodajnikoma in vodjo prodaje. Intervju mi je bil v pomoč pri oblikovanju anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med 95 prodajnikov. Podatke, pridobljene z anketo, sem analizirala z Microsoft Office Excelom ter SPSS for Windows 21.0. in jih smiselno grafično prikazala.

V tretjem poglavju sem predstavila strukturo in sestavo vprašalnika, prikaz poteka raziskave in omejitve pri njeni izvedbi. Poglavje sem zaključila s predstavitvijo populacije anketirancev. Na osnovi izpolnjenih vprašalnikov sem v četrtem poglavju analizirala prisotnost in pomembnost dejavnikov motivacije. Nadalje sem raziskala, ali se prisotnost motivacijskih dejavnikov razlikuje glede na socio-demografske značilnosti anketirancev. Preverila sem tudi, ali glede na starost anketirancev, obstajajo razlike v prisotnosti in pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu. Raziskavo sem nadgradila z analizo povezanosti dejavnikov samospoštovanja in samouresničitve in sicer pri prodajnikih, ki sklenejo največ posla na letni ravni. V petem poglavju sem predstavila ključne ugotovitve in spodbude, ki si jih želijo prodajniki, da bodo za svoje delo bolj motivirani. Ugotovitve bodo v veliko pomoč predvsem nadrejenim v zavarovalnici, katerim bom posredovala rezultate empiričnega dela in jim hkrati predstavila predloge za povečanje motivacije prodajnega osebja.

Pri izdelavi naloge mi je bilo v veliko pomoč znanje, pridobljeno tekom podiplomskega študija ter praktične izkušnje, ki sem jih pridobila v zavarovalništvu na delovnem mestu, ki je neposredno povezano s prodajo zavarovanj pravnim osebam. Ravno zato je obravnavana problematika toliko bolj zanimiva, zlasti empirični del naloge.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev pojma

Kaj vodi posameznike, da počnejo to, kar počnejo? Zakaj se na delovnem mestu trudimo, da smo čim bolj uspešni in kaj nas žene naprej? Vsakdo izmed nas ima svoje želje in potrebe, ki vodijo k določenemu cilju in jih je potrebno zadovoljiti. Nekatere zato, da preživimo, druge pa zato, da se v svoji koži bolje počutimo, kar se nenazadnje vidi tudi navzven.

V poklicnem življenju se ljudje med seboj razlikujemo po znanju, izkušnjah, sposobnostih in pripravljenosti za delo. Pomembno je, kako močna je naša želja, da vložimo trud in čas za doseganje ciljev. Ivanko in Stare (2007, str. 71) pravita, da cilji predstavljajo interese, ki temeljijo na potrebah posameznika oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebni napori in prizadevanja. Uhan (2000, str. 12) pravi, da je motiviranje proces, ko zaposlene spodbujamo z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbujamo lahko z različnimi nagradami, priznanji in drugimi oblikami spodbude.

Prodaja zavarovanj je storitvena dejavnost, kjer imajo prodajniki veliko neposrednega in posrednega stika s strankami. Pomembno je, da so njihovi cilji in cilji organizacije natančno opredeljeni ter da jih nadrejeni spodbujajo za delo. To zagotovo vpliva na kvaliteto njihovega dela in na večjo motivacijo.

Empirične raziskave so potrdile, da stopnja motivacije posameznika vpliva na učinkovitost izvajanja njegove naloge. Uspešnost in učinkovitost pri delu se povečujeta z večanjem motiviranosti posameznika (Rosenstiel, 2000, str. 55).

V povezavi s preučevanjem organizacije ima motivacija najmanj dva pomena. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij, ki jo uporablja management. Motivacija predstavlja za management pomembno aktivnost, s pomočjo katere si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali takšne rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Vsak manager ima nalogo motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Treven, 1998, str. 106).

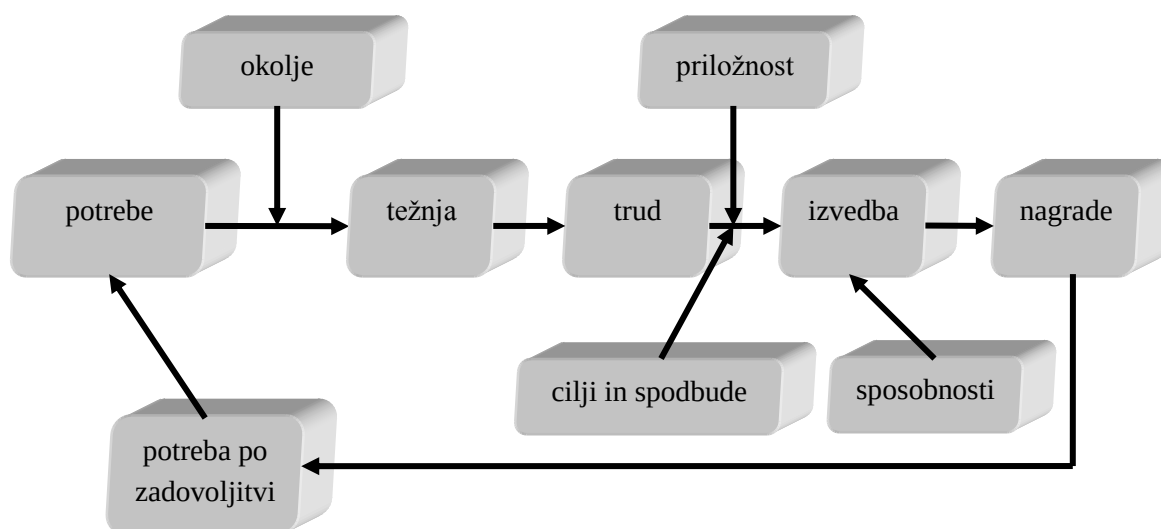
Motivacija je psihološko stanje posameznika, ki je usmerjeno k izpolnitvi potrebe (Brejc, 2000, str. 48). Motivacija pomeni usmerjanje aktivnosti človeka k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj in motivov, ki so nastali v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb. Predstavlja pripravljenost posameznika, da vложи trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere njegove potrebe (Uhan, 2000, str. 11). Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja ob istočasnem zadovoljevanju individualnih potreb (Vila & Kovač, 1998, str. 93). Motivacija daje odgovor na vprašanje, zakaj se posameznik vede na določen način in ali doseže svoj cilj. Predstavlja skupni pojem za vse tiste dejavnike, ki združujejo posameznikovo energijo, uvedejo in organizirajo aktivnosti posameznika, usmerjajo njegovo vedenje, mu določajo intenzivnost, trajanje in smer smer (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 557). Motivacijo za delo lahko opredelimo kot duševno stanje, ki spodbuja človeka za delovne aktivnosti. Motivirani delavci so daleč najbolj produktivni (Brejc, 2000, str. 11).

V nadaljevanju predstavljam še nekaj opredelitev motivacije tujih avtorjev:

1. Motivacija se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja in je povezana s posameznikovim duševnim stanjem (Landy & Becker, 1987, str. 37).
2. Motivacija je pripravljenost za delovanje z namenom, da bi posameznik zadovoljil svoje potrebe (Robbins, 1992, str. 155).
3. Motivacija izhaja iz potrebe, ki ni zadovoljena, nadaljuje pa se z določenim vedenjem v smeri doseganja ciljev. Na ta način lahko zmanjšamo ali v celoti zadovoljimo potrebo (Luthans, 1995, str. 141).

Slika 1 prikazuje temeljni proces motivacije. Posameznik želi zadovoljiti določene potrebe, zato svoje delovanje in trud usmeri v izvedbo naloge. Na vedenje in uspešnost posameznika vplivajo dejavniki iz okolja in njegove sposobnosti. Delovno okolje mora biti strukturirano tako, da z različnimi nagradami čim bolj spodbuja delovanje posameznika v smeri doseganja ciljev.

Slika 1: Proces motivacije



Vir: Motivation, 2014.

1.2 Tipi motivov

Strafford in Grant (1993, str. 201) predstavita motiv kot vzrok za motiviranje. Uhan (2000, str. 11) opredeli motiv kot človekovo hotenje, da deluje v smeri zastavljenega cilja. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja ter od sposobnosti in usposobljenosti. Moorhead in Griffin (1995, str. 80) pa definirata motiv kot razlog za odločitev posameznika za določeno obnašanje med več različnimi možnostmi.

Več študij je že obravnavalo vrste in število motivov, ki uravnavajo človekovo vedenje. Podatki kažejo, da lahko posameznik motive pridobi oz. se jih nauči. Torej ne nastanejo zgolj v mladosti, ampak lahko tudi v kasnejši starostni dobi. To velja posebej za motive v povezavi s poklicnim življenjem. Motive si lahko predstavljamo v povezani hierarhični oz. interakcijski verigi. Njihovo moč merimo glede na pogostost pojavljanj, torej kolikokrat posameznik navede določeni motiv v nekem dogodku ali situaciji (Možina, Florjančič & Gabrijelčič, 1984, str. 45).

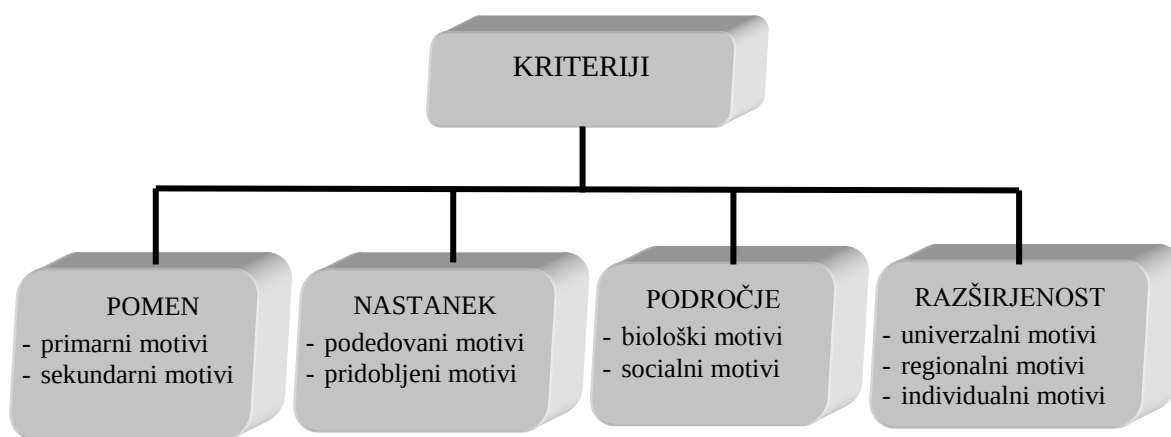
LaBelle (2005, str. 37-42) navaja, ima vsak posameznik različne potrebe in cilje, posledično se razlikujejo tudi motivi za delo med zaposlenimi, saj ima vsak različne interese, potrebe in cilje. Avtorji motive pogosto porazdelijo v notranje, ki so povezani z delom (npr. delo, dosežki, priznanje, odgovornosti ipd.) in zunanje, ki pa so bolj povezani z razmerami za delo (odnosi s sodelavci, plača, ugodnosti ipd.).

Če si zamišljamo motive v obliki hierarhične mreže, si lahko predstavljamo možne spremembe, in sicer bo motiv postal močnejši (Možina et al., 1984, str. 46):

- če ga dvignemo na višjo hierarhično, tj. pomembnejšo raven,
- če ga povežemo s številnimi dogodki v prostoru in času,
- če uredimo druge motive v takšen koncept, da ne ovirajo delovanje pomembnega motiva.

Požarnik (1984, str. 67) razvršča posamezne motive v štiri skupine, glede na različne kriterije, in sicer glede na pomen, nastanek, področje in razširjenost motivov (Slika 2).

Slika 2: Razvrstitev motivov



Povzeto in prirejeno po H. Požarnik, Psihologija, 1984, str. 6.

Lipičnik (1996, str. 25) navaja, da med **primarne motive** sodijo biološki in socialni motivi, ki v primeru nezadovoljenosti ogrožajo obstoj organizma. Njihova zadovoljenost pa omogoča človekovo preživetje. Zadovoljenost **sekundarnih motivov** človeku povzroča

zadovoljstvo, v primeru njihove nezadovoljenosti pa človekovo življenje ni ogroženo. **Podedovane motive** prinese človek s seboj ob rojstvu, **pridobljene** pa pridobi tekom življenja. Motivi, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh, so **univerzalni**. Na določenem ozemlju se pri določeni skupini ljudi pojavljajo **regionalni motivi**. **Individualni** motivi se pojavljajo samo pri posameznikih. Lipičnik (1994, str. 491) predstavi tudi **biološke motive**, ki so telesne (biološke) potrebe ter **socialne motive**, ki se nanašajo na medsebojno interakcijo ljudi.

Lipičnik (1996, str. 25) predstavi tri skupine potreb, ki so se oblikovale na podlagi nastanka motiva, njegove vloge in razširjenosti:

- primarne biološke potrebe, kamor spadajo potrebe po vodi, hrani, izločanju, fizični celovitosti, potrebe po spanju itd. V primeru nezadovoljenosti teh potreb lahko človek kot organizem propade. Na njihov nastanek ni mogoče zavestno vplivati;
- primarne socialne potrebe, kamor spadajo potreba po družbi, uveljavljanju, spremembi, simpatiji. V primeru, ko niso zadovoljene, lahko prihaja do motenj pri človekovem življenju v družbi. Z zavestnim vplivanjem na te potrebe lahko do neke mere spreminjamo vedenje ljudi v družbi;
- sekundarne potrebe oz. motivi, kamor spadajo navade, stališča, interesi. Njihova nezadovoljenost ne ogroža biološkega ali socialnega obstoja človeka. Z njimi lahko spreminjamo vedenje v družbi.

1.3 Motivacijske teorije

1.3.1 Uvod v motivacijske teorije

V predhodnem poglavju sem predstavila motive, ki usmerjajo človekovo ravnanje k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje. Managerji morajo te motive prepoznati, da bi razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji. Poznavanje motivov je ključnega pomena tudi, če želimo obravnavati posamezne pristope k motivacije.

Motivacijske teorije poskušajo odgovoriti na vprašanje zakaj ljudje delamo, katere so tiste potrebe, ki povzročijo določeno vedenje. V strokovni literaturi najdemo številne teorije, ki poskušajo odgovoriti na vprašanje zakaj človek dela oz. od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Poskušajo razložiti tudi človekov odnos do dela.

Vsaka motivacijska teorija poskuša razložiti vzroke za obnašanje ljudi. Prizadeva si razložiti procese, ki povzročijo vedenje. Teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Procesne teorije pa so bolj osredotočene na to, kako motivirati vedenje (Tossi, Rizzo & Carrol, v Treven, 1998, str. 113).

Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje potreb ali posebnih motivov, ki pri posamezniku povzročijo določeno obliko vedenja. Če rečemo »Jana je motivirana za svoje delo zaradi visoke plače« ali »Luka je opravil določeno nalogo, ker je zanj značilna velika potreba po moči«, smo v obeh primerih navedli, kaj je vzrok za njuno vedenje, s čimer se ukvarjajo vsebinske teorije motivacije. Pri procesnih teorijah ni toliko poudarka na dejavnikih, ki povzročijo vedenje, temveč na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju (Treven, 1998, str. 113).

Med vsebinskimi teorijami bom podrobneje predstavila teorijo Abrahama H. Maslowa (teorija potreb), Alderferjevo ali ERG teorijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Med procesnimi teorijami pa bom izpostavila McGregorjevo teorijo X in Y, teorijo pričakovanj in teorijo pravičnosti. Predstavila bom tudi Skinnerjevo teorijo okrepitve, ki je usmerjena na delovanje in Porter-Lawlerjev model.

1.3.2 Teorija Abrahama H. Maslowa

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1954. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb (Ivanko & Stare, 2007, str. 79).

Hodgetts (1991, str. 132) pravi, da je bistvena značilnost Maslowe teorije potreb hierarhija potreb, ki jo lahko ponazorimo s piramido ali stopnicami. Obstaja pet temeljnih skupin potreb, ki si sledijo v določenem zaporedju. Tudi Daft (2010, str. 507) meni, da je potrebno tej teoriji nameniti poseben poudarek, saj Maslow potreb ni le razvrstil v skupine, ampak je med njimi določil hierarhijo.

Maslow (1954, str. 64) je človekove potrebe razvrstil na sledečih pet stopenj:

- fiziološke potrebe (voda, hrana, zrak),
- potrebe po zaščiti in varnosti (stabilno delovno mesto, ustrezni delovni pogoji),
- socialne potrebe (pripadnost, prijateljstvo, ljubezen),
- potrebe po spoštovanju, samospoštovanju, ugledu (pohvala nadrejenih napredovanje),
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

Človek svojo aktivnost vedno usmerja navzgor k ciljem, ki so bolj privlačni. Najprej naj bi zadovoljil primarne biološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. Nato se pojavijo potrebe višje na hierarhični lestvici, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Nadalje je potrebno zadovoljiti potrebe po varnosti, nato socialne potrebe, sledi potreba po ugledu oziroma samospoštovanju. Nazadnje pa moramo zadovoljiti še potrebo po uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti, torej potrebo po samopotrjevanju (Maslow, 1954, str. 70-90).

Organizacije proučujejo zadovoljenost motivov svojih zaposlenih z namenom, da ugotovijo, k čemu bodo delavci težili v prihodnjem obdobju. Teorija Maslowa predstavlja za organizacije ključen pripomoček pri analiziranju motivacijskih dejavnikov in ugotavljanju načinov za bolj učinkovito motiviranje.

Po teoriji Maslowa obstaja na področju človekove motivacije hierarhija, kot jo prikazuje Slika 3. Človekove potrebe so razdeljene na več ravni. Potrebe na najnižji ravni so ključne za obstoj posameznika. Posameznik ne more zadovoljiti potreb na višjih ravneh, dokler niso zadovoljene potrebe na nižji ravni. Podobno poteka tudi osebni razvoj človeka. Po zadovoljitvi fizioloških potreb na najnižji ravni, postanejo za človeka pomembne potrebe po varnosti, torej potrebe na drugi ravni. Ko zadovolji te potrebe, preide na višjo raven, ki jo predstavljajo potrebe po pripadnosti. Vsi želimo nekomu pripadati in delati v okolju, ki nas sprejema. Ko zadovoljimo omenjene potrebe, čutimo potrebo po priznanju in ugledu, saj se želimo na nekem področju še posebej izkazati in biti boljši od drugih. Najvišjo raven po Maslowu predstavlja samoaktualizacija, ko posamezniki s svojim delom uresničujejo vse svoje zmožnosti in v tem vidijo izpolnitev življenjskega poslanstva. Naloga managerjev je, da v danem trenutku presodijo, kje na hierarhični lestvici potreb se zaposleni nahaja in kaj ga motivira (Daft & Marcic, 2011, str. 306-307).

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu



Povzeto in prirejeno po R.L. Daft in D. Marcic, Understanding Management, str. 413.

Jex in Britt (2008) navajata, da se je kljub razširjenosti Maslowe teorije izkazalo, da slabo napoveduje vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Prav tako ni bilo empirično potrjeno, da ljudje ne bodo poskušali zadovoljevati potreb, ki so višje na hierarhični lestvici, dokler ne bodo izpolnjene potrebe na nižjih ravneh. Lussier (1990, str. 120) svetuje vodilnim v podjetjih, naj se osredotočijo zlasti na zadovoljevanje potreb na nižji ravni, da te ne bodo dominirale v procesih motiviranja.

Vodilni v podjetjih lahko s pomočjo vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira zaposlene v določeni organizaciji in v določenem času ter na kaj so v tistem trenutku najbolj občutljivi. Ugotovitve so bistvenega pomena pri določitvi instrumentov za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, saj se stopnje občutljivosti sčasoma spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in v različnih organizacijah, pa tudi v različnem času in v isti organizaciji, dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 164).

Ob prebiranju strokovne literature sem zasledila, da številne raziskave ne podpirajo takšne hierarhične klasifikacije potreb. Vendar predstavlja temelj v razvoju motivacijskih teorij in je kot osnova za druge teorije še vedno uporabna.

1.3.3 Alderferjeva ali ERG teorija

Delo Maslowa je nadaljeval Clayton Alderfer. Potrebe je razvrstil drugače kot Maslow, ki je predstavil petstopenjsko klasifikacijo potreb. Alderfer je razvil tristopenjsko lestvico potreb, iz česar izhaja tudi ime ERG teorije (iz ang. **E**xistence, **R**elatedness, **G**rowth). Alderfer (1969, str. 142-175) je določil sledeče tri skupine potreb:

- potrebe po obstoju – fiziološke in materialne potrebe,
- potrebe po pripadnosti – potrebe po vzdrževanju medsebojnih odnosov,
- potrebe po osebni razvoju – potreba po samouresničitvi, osebni rasti.

Predpostavka te teorije je, da lahko človeka hkrati motivirajo različne potrebe iz osnovnih treh skupin. Teoriji Maslowa in Alderferja se razlikujeta v tem, da prva predpostavlja zadovoljevanje potreb na nižji ravni, preden bo posameznik prešel na zadovoljevanje potreb na višji ravni. Alderfer pa trdi, da je posameznik frustriran, ker ne more zadovoljiti potreb na višji ravni, zato bo poskušal zadovoljiti potrebe na nižji ravni (Moorhead & Griffin, 1995, str. 88).

Podobnost Alderferjeve teorije in teorije Maslowa pa je v tem, da zadovoljevanje določene potrebe vpliva na pomembnost te in drugih potreb. Druga podobnost je podobnost med skupinami potreb. Kot prikazuje Slika 7, lahko v posamezno skupino ERG potreb združimo dve skupini potreb po Maslowu. Eksistenčne potrebe zajemajo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Potrebe po povezovanju so podobne socialnim potrebam in potrebam po ugledu, spoštovanju. Potrebe po osebni rasti pa so podobne Maslowim potrebam po samouresničevanju (Snoj, 2005, str. 215).

Treven (1998, str. 118-119) pravi, da Alderferjeva hierarhija potreb ni absolutna. Posameznik ima potrebe, ki jih izraža v obliki kompleksnih ciljev, ki lahko vključujejo vse tri skupine potreb in njihove kombinacije. Upoštevajo se tudi individualne razlike med posamezniki. Na prednost zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje,

posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi. Osebo lahko istočasno motivirajo potrebe na različnih ravneh. V primeru, da oseba ne zadovolji potrebe višje stopnje, se omeji na zadovoljevanje potreb nižje stopnje. Pri nezadovoljitvi potreb višje stopnje se torej pojavi t.i. princip frustracijske regresije. Oseba se vrne na nižjo raven in tam pretirano zadovoljuje nižje potrebe, ki so mu že prinesle zadovoljstvo. Temu bi lahko rekli kompenzacija nezmožnosti zadovoljevanja višjih potreb.

Posameznik se torej lahko premika po hierarhični lestvici, bodisi navzgor, bodisi navzdol, odvisno od tega, kako uspešen je bil pri zadovoljevanju svojih potreb. Nezadovoljena potreba na nižji ravni ne predstavlja ovire za premik na višjo raven. Alderfer je torej predstavil dvosmerno povezavo med potrebami.

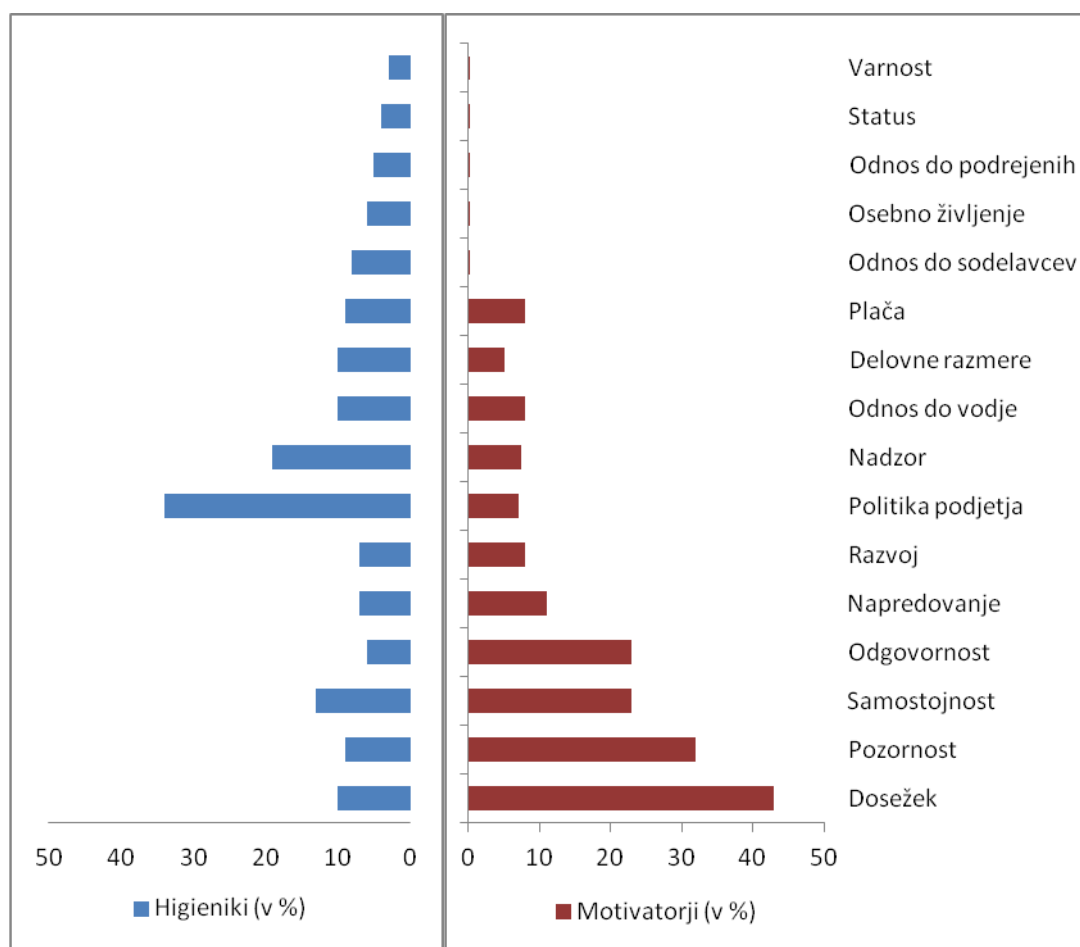
1.3.4 Herzbergova teorija

Herzberg (1987, str. 8-9) je v svoji študiji ugotovil, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Delavec ima dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na njegovo obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Prve so tiste potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druge pa potrebe, ki izvirajo iz dela.

Herzberg je razvil t.i. dvofaktorsko teorijo. Dejavnike okolja, ki s svojo neprisotnostjo povzročajo nezadovoljstvo, a svojo prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva, je Herzberg imenoval vzdrževalne dejavnike dela, higienike ali ekstrinzične faktorje. To so dejavniki, ki se nanašajo na denar (zaslužek), položaj, varnost, politiko, organizacijo, delovni nadzor in delovne razmere. Njihova odsotnost torej povzroča nezadovoljstvo. Druga skupina potreb pa izvira neposredno iz dela. Te potrebe delujejo kot intrinzični faktorji ali motivatorji. Ti dejavniki povzročajo zadovoljstvo in so npr. uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje in osebni razvoj (Uhan, 2000, str. 24-25).

Lipičnik (1998, str. 169) je izpostavil ugotovitev Herzberga, da ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. S Slike 4 je razvidno, kateri dejavniki so bolj motivatorji. Njihov del sega bolj na desno stran slike in so rdeče obarvani. Higieniki pa se raztezajo bolj na levo stran slike in so modro obarvani.

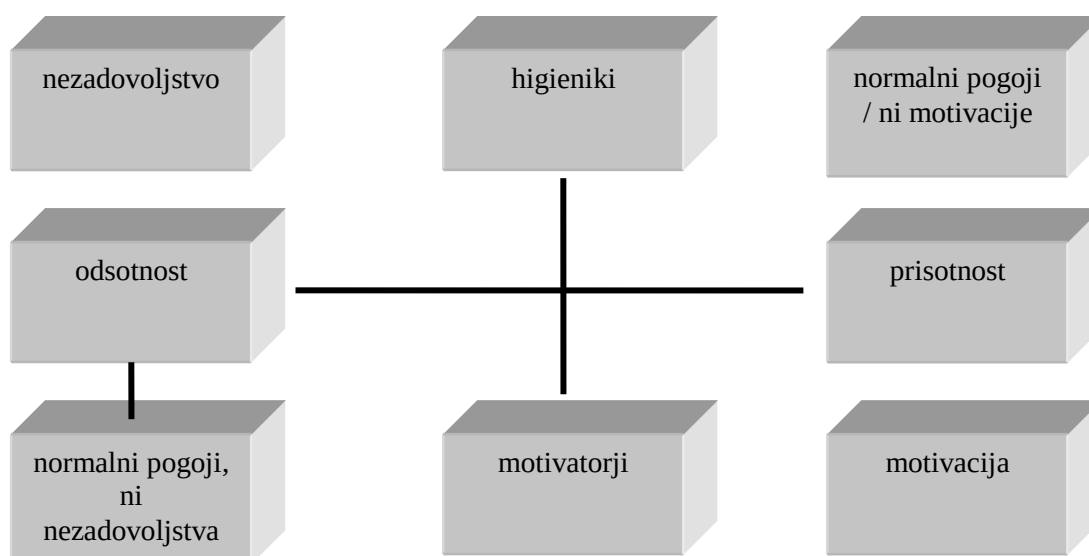
Slika 4: Prikaz motivatorjev in higienikov



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 169.

Kot prikazuje Slika 5 omogočajo vzdrževalni dejavniki dela primerno nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere - na delovne okoliščine, a ne na vsebino dela. Njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Pomembni postanejo takrat, ko niso več zadovoljene potrebe, ki jih pokrivajo. Motivacijski dejavniki pa se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je stremenje k tehnološki preosnovi dela, tako da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce za višje delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost (Uhan, 2000, str. 25).

Slika 5: Prikaz prisotnosti/odsotnosti higienikov in motivatorjev



Vir: Theories of Motivation, 2014.

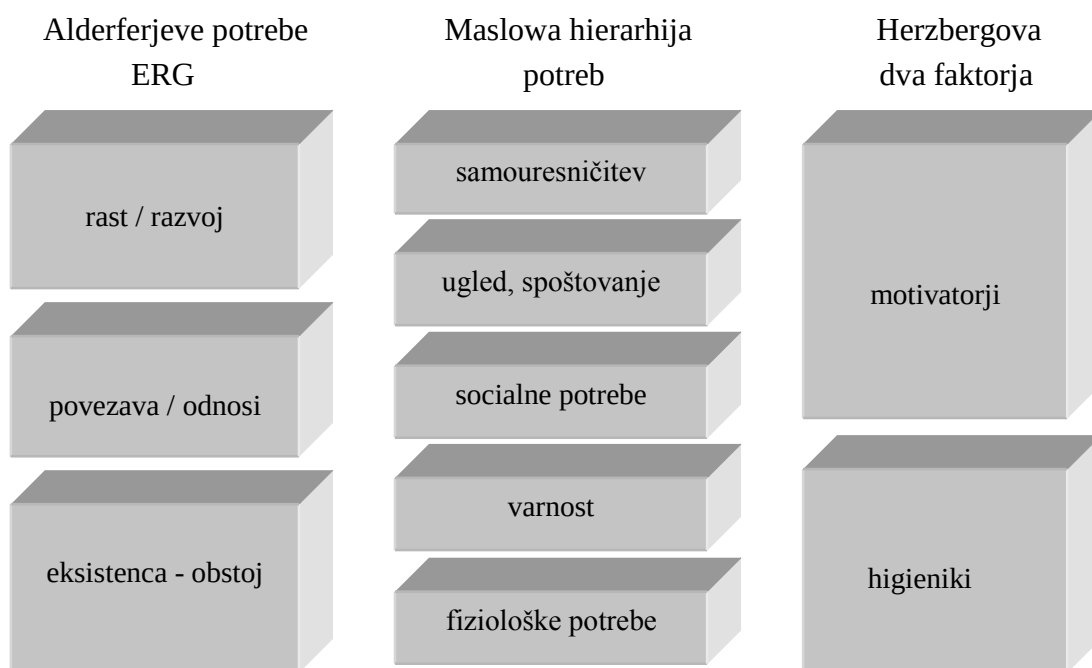
Po Herzbergovi teoriji imajo ljudje dve različni skupini potreb, ki sta med seboj neodvisni in se ločujeta. Ob nezadovoljstvu z delovnim mestom ljudje za to krivijo okolje, kadar pa jim je delo všeč, to pripisujejo naravi dela. Higieniki vplivajo na to, da ni nezadovoljstva in posledično prevladuje delovni red. Le malo pa vplivajo na motiviranje posameznikov za kakovostno delo. Pomembno pa je poudariti, da higieniki ustvarjajo okoliščine za motiviranje. Motivatorji pa ustvarijo občutek, da je posameznik nekaj dosegel, kar povzroči večjo produktivnost.

Moorhead in Griffin (1995, str. 92) nasprotujeta splošni delitvi dejavnikov na higienike in motivatorje. Kasnejše raziskave so namreč ob uporabi drugih metod merjenja ponudile rezultate, ki so bistveno drugačni od Herzbergovih.

Herzberg je torej v svoji teoriji predpostavljal, da denar in druga nadomestila niso najbolj učinkovita oblika motivacije, saj je definiral dve skupini dejavnikov, ki vplivata na zadovoljstvo pri delu. Na podlagi Maslowih ugotovitev določamo potrebe ali motive, Herzberg pa nam daje vpogled v cilje in nagrade, ki te potrebe zadovoljujejo.

Snoj (2005, str. 217) pravi, da imajo vse, na potrebah temelječe teorije, mnogo skupnega. Tako so higieniki vsebinsko sorodni spodnjim trem ravnam potreb po Maslowu. Motivatorji pa zajemajo zgornji dve ravni potreb po Maslowu. Podobnost med Maslowo in Alderferjevo teorijo pa smo predhodno že omenili. Primerjavo teorij prikazuje Slika 6.

Slika 6: Primerjava ERG, Maslowe in Herzbergove teorije



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 119.

S pomočjo Herzbergove motivacijske teorije lahko vodilni pri zaposlenih prepoznajo ključne motivatorje, s katerimi lahko dodatno motivirajo zaposlene, in higienike, s pomočjo katerih lahko zmanjšajo morebitno napetost v podjetju in usmerijo aktivnost zaposlenih v delo. Vodilni se bodo na podlagi trenutnega stanja v organizaciji odločili, katero vrsto dejavnikov bodo uporabili.

Delavec je po dobro opravljenem delu pohvaljen, lahko tudi nagrajen. S tem je zadovoljil svojo potrebo po priznanju, potrebe pa lahko z njihovim zadovoljevanjem naraščajo. To pomeni, da se dvigajo tudi individualne potrebe delavca. Vodstvo podjetja lahko omenjeno obrne sebi v prid, in sicer tako, da delavcu naloži zahtevnejše in odgovornejše delo, ki zahteva več samostojnosti in kreativnosti. Morda bo delavec v omenjenem primeru poskušal nadomestiti nezadovoljenost eksistenčnih potreb s potrebo po osebnem razvoju. V svoje delo bo vložil več truda in znanja, zato je veliko možnosti, da bo svoje delo uspešno opravil in s tem zadovoljil potrebo po priznanju ter želel sprejeti nov delovni izziv.

1.3.5 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Douglas McGregor (1960, str. 33-34) je razvil dva modela in sicer teorijo X in teorijo Y, ki izhajata iz obnašanja posameznikov na delovnem mestu. Posamezniki se namreč pri delu različno obnašajo, zato naj se vodje poslužujejo različnih stilov vodenja. Teorija X in Y temeljita na nasprotnojučih si domnevah o človekovi naravi.

McGregor je najprej trdil, da so ljudje po naravi leni in je od njih mogoče dobiti kakšno delo samo, če jih kakorkoli prisilite k delu. To prepričanost označujemo s **teorijo X**. Vsi, ki se za motiviranje ravna po tej teoriji, uporabljajo različna prisilna sredstva. Teorija je bila deležna mnogih ugovorov (Lipičnik & Možina, 1993, str. 41).

Nasprotno kot trdi teorija X, je **teorija Y** predpostavljala, da so vsi ljudje načelno pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Potrebno jih je le usmerjati in jim omogočati, da izražajo svojo ustvarjalnost. Vodje, ki verjamejo v teorijo Y, s svojimi delavci ravna po včasih skoraj preveč blago (Lipičnik & Možina, 1993, str. 42). Primerjava teorij X in Y je prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava teorij X in Y

TEORIJA X	TEORIJA Y
Človek se izmika delu.	Delo je za človeka samoumevno.
Ljudi je potrebno siliti k delu ter nadzorovati.	Ljudi ni potrebno nadzorovati, ker sami kontrolirajo svoje delo.
Ljudje bežijo pred odgovornostjo.	Vsak prevzema odgovornost za svojo nalogo.
Ljudje nimajo ambicij.	Ljudje so ustvarjalni.

Povzeto in prirejeno po D. McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960, str. 33-34.

Ob prebiranju strokovne literature je mogoče zaznati, da je za ljudi po teoriji X, najpomembnejša spodbuda plača in delajo zato, da preživijo. Motivirajo jih potrebe, ki jih je Maslow razvrstil na nižji nivo. Zaposleni najraje vidijo, če jih motivirajo drugi, hočejo varnost, odgovornost jih ne zanima, motivirajo pa jih denar, posebne ugodnosti in strah pred kaznovanjem. Ljudje so nezanesljivi, neodgovorni in potrebujejo nadzor, zato se morajo vodilni osredotočati na nadzorovanje zaposlenih. McGregor je vedel, da to velja le za določeno število zaposlenih. Mnogo je namreč takšnih, ki so zmožni zrelega obnašanja in želijo tako tudi ravnati. To je vodilo k teoriji Y, ki pravi, da se ljudje lahko usmerjajo sami, če jih pravilno motiviramo. Po teoriji Y želijo ljudje z odgovornostjo pri delu tudi osebno napredovati, česar se zaveda tudi vodstvo, zato jim pri odločanju pustijo več svobode in pričakujejo, da bodo temu primerni tudi rezultati. V primeru neuspeha se krivda ne bo prevalila na delavce, tako kot bi se po teoriji X, temveč na vodstvo, ki ni sposobno učinkovite organizacije dela.

Delovne situacije od nas vsakodnevno zahtevajo številne odločitve. Prave odločitve lahko prinesejo neke vrste nagrado, sprejemanje napačnih odločitev pa ne prinese nagrad, lahko so tudi kaznovane. Vodilni v podjetjih lahko s sistemom kaznovanja oz. nagrajevanja usmerjajo obnašanje zaposlenih v želeno smer. Zaposlenim dajejo občutek, da pri svojem obnašanju ne čutijo prisile.

1.3.6 Teorija pričakovanj

Motivacijska teorija pričakovanj izhaja iz ekonomsko smotrnega vedenja posameznika in velja za temeljno teorijo na področju procesnega pogleda na motivacijo. Začetnik te teorije je Victor Vroom, ki je izhajal iz predpostavke, da se posameznik odloča za takšne alternative, ki maksimirajo njegova pričakovanja (Williams, 2009, str. 589).

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno posamično delovno uspešnost. Vsak delavec ima lastne cilje, kot so npr. visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere ipd. (Uhan, 2000, str. 26).

Preko institucioniranih ciljev organizacije lahko delavci dosegajo svoje individualne cilje. Cilji organizacije so npr. nizki stroški poslovanja, visoka produktivnost, prepoznavnost na trgu ipd. Z uresničitvijo teh organizacijskih ciljev lahko delavci dosežejo svoje cilje, ki so npr. višji zaslužek, boljše delovne razmere ipd. Svoje cilje bodo na ta način dosegali le v primeru, če ne obstajajo enostavnejše možnosti za uresničitev njihovih ciljev (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 582).

Posameznik se torej za svoje vedenja odloča na podlagi svoje presoje in privlačnosti ciljev. Motiviran bo v primeru, da bo z izbranim vedenjem dosegel svoj cilj.

Jex in Britt (2008, str. 182-186) razlagata, da bodo po Vroomovi teoriji pričakovanja zaposleni delali več in/ali opravljali težja dela, če bodo prepričani, da jih bo dodatni napor pripeljal do želenih nagrad. Gre za povezavo med tremi spremenljivkami:

1. **Valenca** je privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju. Posamezniki pripisujejo pozitivno vrednost nagradam (do +1), negativno vrednost pa kaznim (do -1). Dejanje, ki se izide nevtrarno, ima vrednost 0. Višja plača ima pozitivno, stres pa največkrat negativno valenco. Vrednost valence se lahko giblje na intervalu od + 1 do -1;
2. **Instrumentalnost** predstavlja povezavo med dvema ciljema. Nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Napredovanje je lahko le prvi neposredni instrument za doseganje pravega cilja, kot je večja plača, ugled ipd;
3. **Pričakovanje** je ključnega pomena in izraža posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Posameznik se bo pri določeni nalogi maksimalno potrudil, če čuti, da jo je zmožen in sposoben opraviti, saj je njegovo pričakovanje veliko. V kolikor pa posameznik dvomi v svoje sposobnosti, določene

naloge morda ne bo poskusil opraviti. Instrumentalnost in pričakovanje izražata verjetnost, zato se njuna vrednost giblje med 0 in +1.

Čudina-Obradović (1990, str. 24) pravi, da Vroomova teorija prikazuje motivacijsko silo kot zmnožek vseh treh spremenljivk. Izračun je po enačbi (1):

$$F = E (\Sigma I \times V) \quad (1)$$

kjer pomeni:

F (napor ali motivacijska sila) = količina napora, ki ga bodo zaposleni porabili za doseg želenega delovanja;

E (pričakovanje) = prepričanje, da bodo prizadevanja pripeljala do želene ravni uspešnosti;

I (instrumentalnost) = prepričanja, da bo želena raven izvedenega dela imela za posledico želene rezultate;

V (valenca) = kakšno vrednost ima izid za zaposlenega.

Daft (2010, str. 514-515) meni, da ta teorija povezuje trud in učinek, učinek in nagrado ter nagrado in zadovoljitev osebnega cilja. Posameznik je pripravljen delovati in vložiti več truda za doseg učinka, če ve, da bo učinek ustrezno nagrajen, nagrada pa povezana z njegovim ciljem. Če eno od omenjenih pričakovanj izostane, posameznik ni pripravljen delovati. Moorhead in Griffin (1995, str. 112) poudarjata, da je osnovni problem te teorije njena sestavljenost, zaradi česar jo je težko raziskovalno preverjati in neposredno uporabiti v praksi.

Le v dobro organiziranih združbah lahko delavci svoje cilje dosegajo preko ciljev organizacije. Pomembno je, da vodstvo pozna valence, ki jih posameznik določi posameznim izidom. Natančno je potrebno opredeliti ravnanja, za katere se pripisujejo nagrade in kazni, saj se posameznik odloča za svoje ravnanje na podlagi privlačnosti ciljev. Instrumentalnost je visoka, če so nagrade jasno opredeljene. Zaposleni mora sam ugotoviti privlačnost nagrade. Če so nagrade privlačne in mu veliko pomenijo, potem je visoka tudi valenca. Vodilni morajo uporabiti različne oblike motivacije.

1.3.7 Teorija pravičnosti

Motivacijsko teorijo pravičnosti je razvil Adams in sodi med procesne motivacijske teorije. Adams (1965, str. 267-300) meni, da zaposleni za enako delo pričakujejo enako plačilo, pri čemer ni toliko pomembna višina plačila kot relativna razmerja z drugimi. Williams (2009, str. 589) pravi, da zaposleni primerjajo vloženo znanje in odgovornost s tem, kar dobijo za opravljeno delo drugi. Razlike v nagradah za enako delo ne motivirajo.

Lindner (1998, str. 28) pojasnjuje, da ljudje iščejo pravičnost med delovnimi vložki in tistim, kar dobijo za vloženi trud. Posameznik se najpogosteje primerja s sodelavci, ki

opravljajo isto delo, kakor tudi s tistimi, ki podobno delo opravljajo v drugi organizaciji, pa tudi z znanci, sosedi, prijatelji, itd.

Hellriegel in Slocum (2001, str. 149) menita, da za opravljanje nekega dela posameznik prispeva svoje spretnosti, izkušnje, izobrazbo in usmerjenost k cilju. Če dobi posameznik občutek, da za svoje delo ni bil pravično nagrajen, govorimo o občutku nepravičnosti. Občutek nepravičnosti poskušajo zaposleni zmanjšati na različne načine:

- povečujejo svoje vloške, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so bolje nagrajeni kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vloške, da bi nadomestili manjšo nagrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugimi,
- poskušajo doseči nadomestilo prek legalnih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imovine iz organizacije, itd.,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- želijo izkriviti resničnost tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

Če povzamemo Adamsovo teorijo, je posameznik motiviran, ko občuti, da so prejemki, ki jih dobi za svoje delo, enakovredni njegovemu delovnemu vložku. Občutek pravičnosti dobi, ko se primerja z ostalimi sodelavci, ki opravljajo isto delo in ugotovi, da sta njegov delovni vložek in plačilo v enakem razmerju kot pri sodelavcih. Pomanjkljivost Adamsove teorije vidim v tem, da je težko predvideti, kdaj bodo zaposleni pri svojem delu občutili pravičnost oziroma nepravičnost in posledično, kdaj bodo motivirani oziroma nemotivirani za delo. Pomembno je upoštevati subjektivni vidik posameznika, kdaj razmerje med vložki in prejemki ni v ravnovesju. V tem primeru se vložki za delo zmanjšajo, zaposleni pa so nemotivirani.

Vseh zaposlenih ne moremo obravnavati enako, saj različno ocenjujejo svoje vloške in prejemke. Lahko navedemo primer iz zavarovalništva, kjer za prodajnike obstaja sistem provizioniranja za vsako novo sklenjeno zavarovanje in za razširitev obstoječega. Vendar pa dobi prodajnik provizijo v določenem odstotku glede na svoje delo, delo skupine in oddelka, v katerem dela. Zares dobri prodajniki bi si torej želeli dobiti provizijo samo za svoje delo, saj bi lahko tako dobili bistveno več prejemkov, kot pa v omenjenem sistemu, ko se provizija deli še na skupino in oddelek. Dobri prodajnik, ki je prispeval največ, lahko večkrat dobi občutek nepravičnosti.

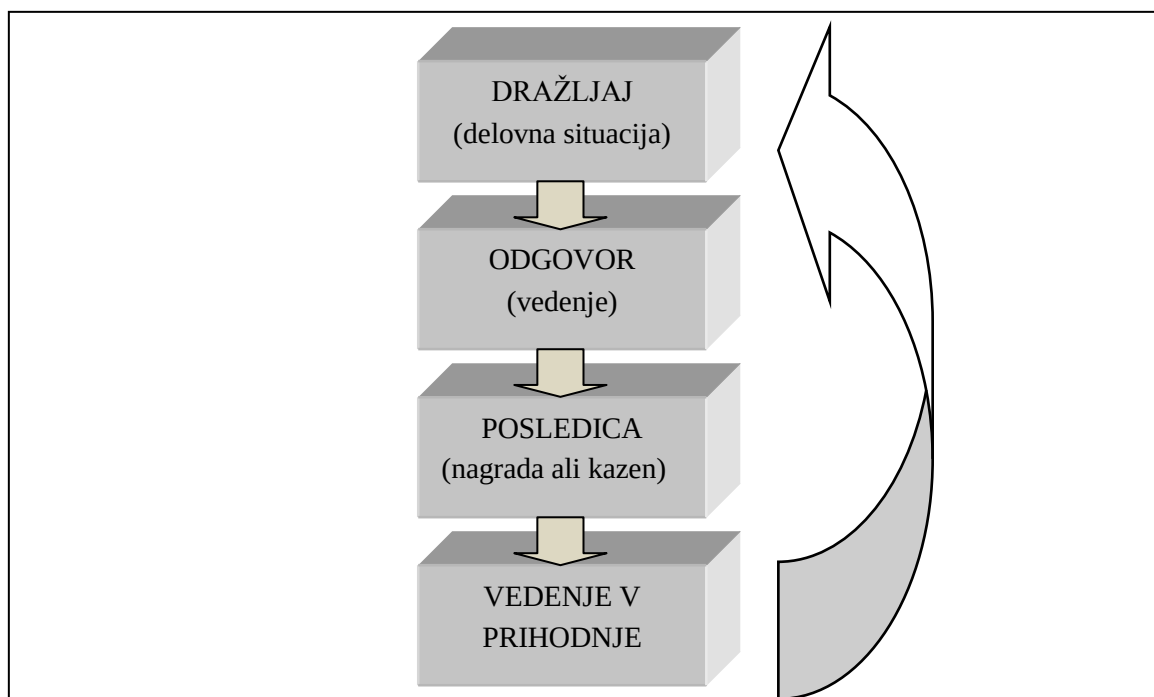
1.3.8 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve je usmerjena na delovanje in se, za razliko od vsebinskih in procesnih teorij motiviranja, osredotoča na pridobivanje ljudi za to, da naredijo, kar od njih

želimo. Ta teorija predpostavlja, da lahko z uporabo nagrad nadziramo obnašanje ljudi. Ljudje se naučijo obnašanja na osnovi izkušenj z negativnimi in pozitivnimi posledicami. Človek se nagiba k ponavljanju tistega obnašanja, za katerega bo nagrajen in izogiba obnašanju, za katerega ne bo nagrajen (Lussier, 1990, str. 125). Po tej teoriji je vedenje v funkciji njegovih posledic. Skinner je preizkušal teorijo na živalih in ljudeh ter pri tem opazil, da se živali in ljudje naučijo vedenja glede na posledice. Opice so se hitro naučile pritiskati na ročico, če je to povzročilo, da so dobile nagrado – v tem primeru hrano. Hitro pa so se tudi odvadile določenih aktivnosti, ki jim je sledila kazen, npr. pretepanje s palico (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 167).

Osnovni vedenjski krog prikazuje Slika 7. Določena situacija predstavlja dražljaje, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, ki ju predstavljata nagrada ali kazen. Vrsta posledice vpliva na ravnanje in vedenje v prihodnje (Lipičnik, 1998, str. 175).

Slika 7: Osnovni vedenjski krog



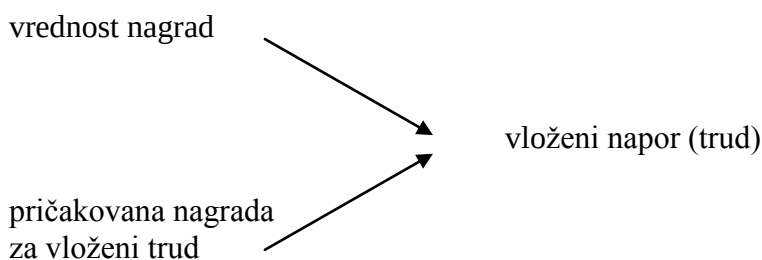
Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 176.

Delovne situacije od nas kar naprej zahtevajo številne odločitve. Sprejemanje pravih odločitev prinese neke vrste nagrado, sprejemanje napačnih odločitev pa ne prinese nagrad lahko so celo kaznovane. Vodilni v podjetjih lahko s sistemom nagrajevanja oziroma kaznovanja usmerjajo obnašanje zaposlenih v želeno smer in jim hkrati omogočajo, da pri svojem obnašanju ne čutijo prisile.

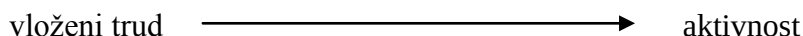
1.3.9 Porter-Lawlerjev model¹

Lyman W. Porter in Edward E. Lawler sta predstavila širši motivacijski model, ki vsebuje prvine predhodno predstavljenih vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij. Ta model je primarno usmerjen k pojasnjevanju, kaj skozi čas vzdržuje vedenje na neki določeni ravni. Kaj je na primer potrebno, da je motivacija konstantno na visoki ravni. Model vključuje tudi nagrade, vendar ne razkrije, katera nagrada ali kombinacija nagrad ima večji oziroma manjši vpliv.

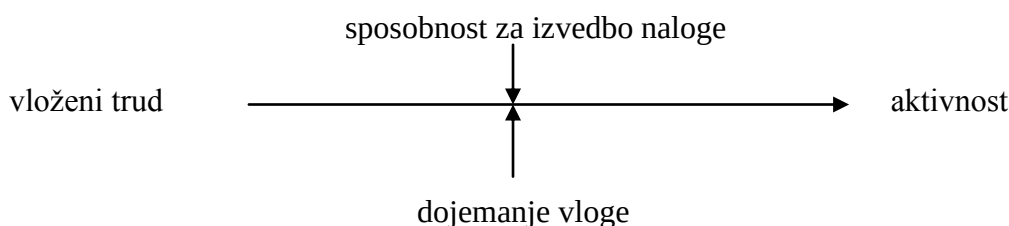
Pričnimo razlago modela z vloženim naporom oziroma trdom. Predpostavimo, da smo službo šele dobili in zelo se trudimo, da bi svoje delo dobro opravili. Visoko vrednotimo nagrade, ki jih bomo v prihodnosti dobili za vložen trud. Pričakovanja pa se žal vedno ne uresničijo in glede na izkušnje lahko zaključimo, da obstaja možnost, da obljubljenih nagrad ne bomo dobili. Če se vseskozi trudimo in posledično ohranjamo vložen napor na visoki ravni visoko vrednotimo pričakovane nagrade. Pričakovana nagrada in vrednost nagrade določata, koliko napora bomo vložili v neko nalogo. Če podrobneje pogledamo, ugotovimo, da se ta del nanaša na ugotovitve teorije pričakovanj.



Vloženi trud se pretvori v neko raven aktivnosti, tako da ju ne moremo enačiti. Aktivnost je vrednoten vložen napor in je samo delno pod kontrolo posameznika.

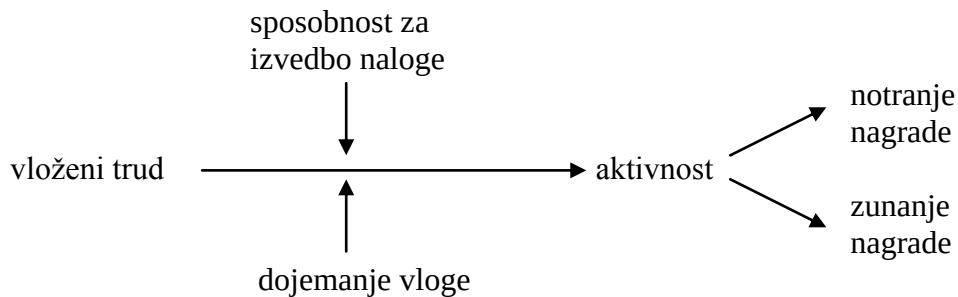


Tisti del aktivnosti, ki jo posameznik lahko kontrolira, torej vložen trud, pa se ne pretvori vedno v aktivnost. Pomanjkanje sposobnosti za izvedbo naloge in napačno dojetje vloge lahko povzročita, da vložen trud ne bo dal pričakovanih rezultatov dela.

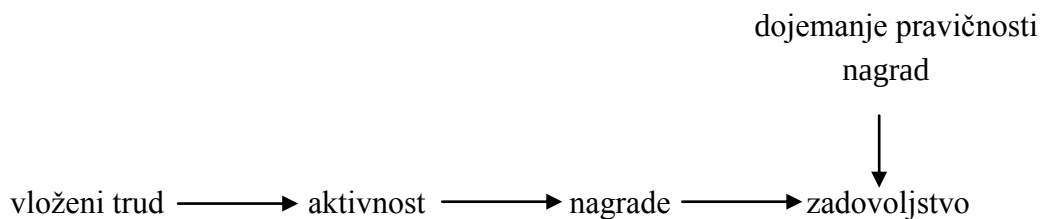


¹ Povzeto in prirejeno po L. W. Porter in E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, 1968, str. 160-165.

V določenih situacijah, ne pa vedno, lahko posameznik za izvedbo svoje aktivnosti prejme nagrade, ki jih določi vodstvo podjetja in organizacijska praksa v podjetju. Pri nagradah za opravljeno aktivnost najdemo prvine Herzbergovega razlikovanja med motivatorji in higieniki, kakor tudi razlikovanje med potrebami nižje in višje ravni, ki ga je uvedel Maslow.

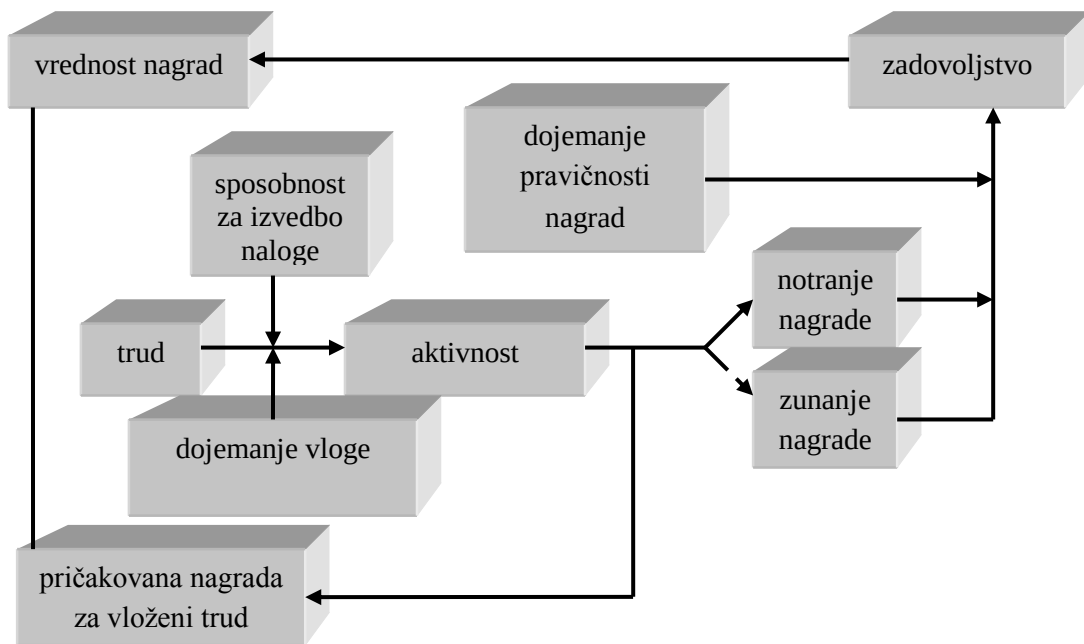


Ko posameznik prejme nagrado, se vpraša, ali je zanj zadovoljiva in enaka v primerjavi z nagradami, ki so jih za podobno delo prejeli ostali zaposleni. Potrebno je upoštevati, da posamezniki različno dojemajo enakost oziroma neenakost nagrad, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Govorimo torej o pravičnosti oziroma nepravičnosti med vloženim trudom in tistim, kar posamezniki dobijo za vloženi trud. Slednje izpostavlja tudi Adamsova teorija pravičnosti.



Porter-Lawlerjev model (Slika 8) se osredotoči tudi na povratne informacije. Kaže na povezanost med prejetimi in pričakovanimi nagradami za vloženi trud. V kolikor med njimi ni bistvenega odstopanja posameznik v prihodnosti ne bo zmanjševal vloženega napora. Če pa ugotovi bistveno odstopanje, bo posledično zmanjševal svoj vloženi trud. Druga povratna informacija kaže na povezanost med zadovoljstvom in vrednostjo nagrade. V kolikor posameznik s prejetimi nagradami ni zadovoljen, bo v prihodnosti zmanjševal vloženi napor in obratno.

Slika 8: Porter-Lawlerjev model



Povzeto in prirejeno po L. W. Porter in E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* 1968, str. 165.

1.4 Motivacijski dejavniki

1.4.1 Splošno o motivacijskih dejavnikih

Ljudje smo si med seboj različni, zato so različni tudi dejavniki, ki nas motivirajo. Povečanje obsega dela ali pooblastil za delo lahko nekdo razume kot nagrado, drugi pa kot kazen. Sčasoma se lahko to pojmovanje tudi spremeni in nekdo, ki je povečan obseg dela ali pooblastil najprej smatral kot kazen, je kasneje prepričan, da so nadrejeni z njegovim delom zadovoljni in da je pri svojem delu dovolj suveren in strokoven, zato lahko npr. sklepa zavarovanja z višjimi zavarovalnimi vsotami.

Isti motivacijski dejavniki delujejo pri različnih ljudeh različno, zato jih ne moremo posploševati. Kar nekatere motivira in spodbuja k delu, morda druge ne. Naloga vodilnega kadra v organizacijah je ravno ta, da poskuša pri svojih zaposlenih najti tiste dejavnike, ki jih motivirajo za uspešno delo in pripomorejo k temu, da pri delu zadovoljujejo svoje potrebe in posledično dosegajo svoje cilje in cilje organizacije.

V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in koliko so pomembni zaposlenim. Na podlagi takšne ugotovitve je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki naj zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov. Na ta način lahko dosežemo največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 31).

Slika 9 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Lipičnik (1998, str. 162) jih je razdelil v tri skupine:

- Individualne razlike: vsak človek na delovno mesto prinese svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Med seboj smo si različni, zato so različni tudi dejavniki, ki nas motivirajo. Nekatere motivira denar, druge novi izzivi, tretje varnost zaposlitve ipd;
- Značilnosti dela: dimenzije, ki določajo in omejujejo delo. Z njihovo pomočjo določamo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca. Pogojujejo samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti;
- Organizacijska praksa: sestavljena je iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politiko uporabimo za definiranje posameznih ugodnosti, nagrade pa privabljajo nove zaposlene in preprečujejo odhode starejših zaposlenih. Nagrade motivirajo zaposlene le v primeru, ko temeljijo na uspešnosti.

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



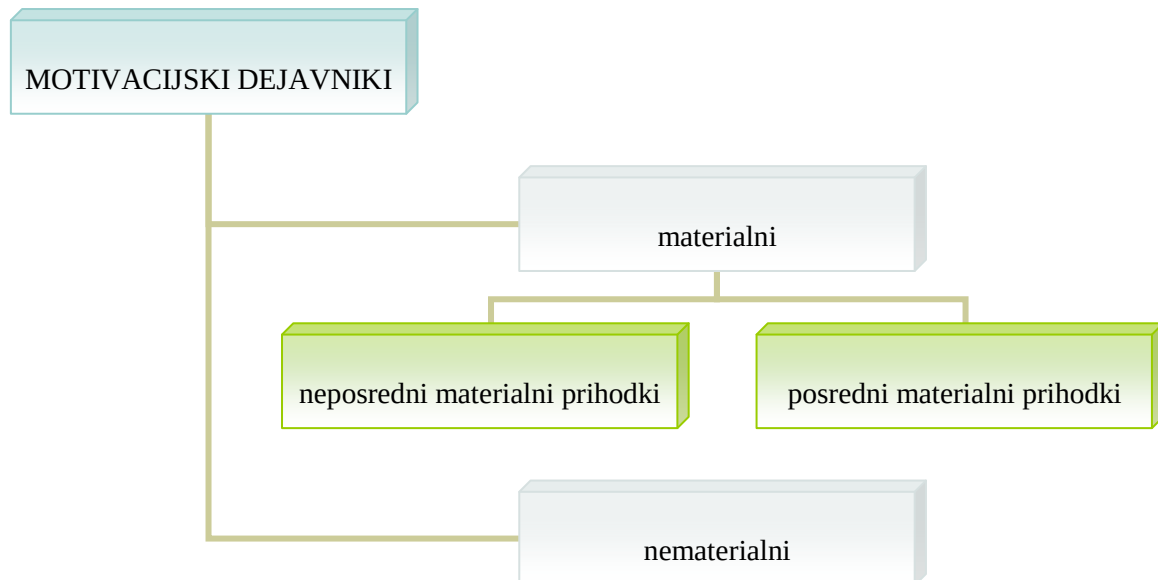
Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Pri motiviranju zaposlenih je potrebno upoštevati vse tri naštetе dejavnike, saj so med seboj povezani. Lipičnik (1994, str. 16) poudarja, da se je potrebno zavedati motivacijskega oz. demotivacijskega vpliva omenjenih dejavnikov.

Uhan (1998, str. 593) loči tudi med materialnimi in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Višja plača, ki je npr. materialni motivacijski dejavnik, velikokrat pomeni tudi pohvalo za dobro opravljeno delo ter poleg

ugleda prinese tudi več možnosti za soodločanje. Delitev motivacijskih dejavnikov prikazuje Slika 10.

Slika 10: Delitev motivacijskih dejavnikov



Vir: S. Uhan, Vrednotenje dela, 1998, str. 593.

1.4.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Motivacija posameznikov za delo je tem večja, čim več različnih potreb lahko zadovolji. Posameznik želi z delom zadovoljiti najprej osnovne, torej eksistenčne in materialne potrebe, potem pa tako imenovane potrebe višjega reda, ki prihajajo v ospredje, zlasti individualni razvoj, potrjevanje lastnih sposobnosti in samostojnost pri delu (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 667).

Uhan (2000, str. 37) med najpomembnejše nematerialne dejavnike šteje:

- zanimivo delo,
- varnost zaposlitve,
- možnost napredovanja,
- uspeh in samostojnost pri delu,
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- dobri medsebojni odnosi s sodelavci,
- strokovno izobraževanje in usposabljanje ob delu,
- možnost soodločanja pri posameznih odločitvah,
- družbeno koristno delo,
- poznavanje ciljev in poslanstva podjetja.

1.4.3 Materialni motivacijski dejavniki

Osebni dohodek (plača) je najpomembnejši materialni motivacijski dejavnik. Kot motivacijski dejavnik deluje na vse zaposlene. Bolj izrazito deluje na tiste delavce, ki imajo relativno nižjo raven življenjskega standarda. Na delavce z relativno višjo ravnjo življenjskega standarda pa praviloma deluje vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki. Čim višja je raven življenjskega standarda delavcev, tem bolj celovito je potrebno obravnavati motivacijske dejavnike. V takšni situaciji je tudi bolj težavno zagotoviti stanje in vzdušje, v katerem so vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem (Uhan, 2000, str. 32).

Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 614) razdeli materialne motivacijske dejavnike v dve skupini, in sicer:

- neposredni materialni oz. finančni prihodki, ki jih zaposleni dobijo v denarju in so odvisni od dela posameznika oz. skupine in se obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo (npr. plača, bonusi, nagrade, dodatki za inovativnost, dodatki za širjenje znanja, dodatki vezani na rezultate in dobičke);
- posredni materialni prihodki, ki prav tako prispevajo k višjemu materialnemu standardu posameznika. Zaposleni jih ne dobivajo v obliki denarja in niso odvisni od delovnega učinka in uspešnosti (npr. plačane šolnine, specializacije, plačilo rekreacije, regres, božičnica, plačani dopusti, plačane odsotnosti z dela, zdravstveno, pokojninsko, življenjsko in druga zavarovanja).

1.5 Motiviranje prodajnega osebja

Organizacija mora za svoje uspešno delovanje poznati svojo dolžnost motiviranja zaposlenih. Način motiviranja določa, koliko truda so zaposleni pripravljeni vložiti za doseganje skupinskih oziroma organizacijskih ciljev. Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom opravili delovne naloge. Spodbujanje mora biti povezano z zadovoljevanjem posameznikovih potreb. Motivatorji so lahko različne nagrade, priznanja ipd. Delovati morajo v smeri pozitivnega motiviranja in omogočiti zadovoljitev osebnih potreb posameznikov. V praksi se uporabljajo tudi oblike negativnega spodbujanja, kot so npr. kazni, grožnje, ki odvrčajo od neželenih ravnanj in vedenj. Ob pomanjkanju ustrezne motivacije se na delovnih mestih pojavijo nesoglasja. V takšnih primerih se zaposleni uprejo delodajalcu (npr. stavka).

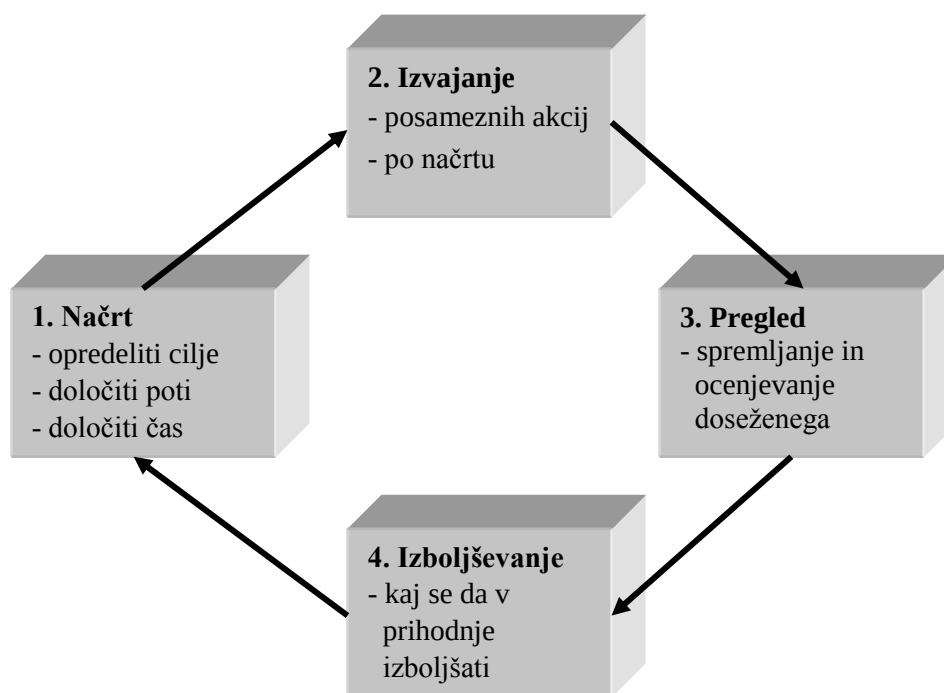
Nekateri menijo, da je prodaja proces, v katerem prepričujemo ljudi oziroma nasprotno stran, da kupi tisto, kar ji ponujamo. Drugi menijo, da je spretnost, umetnost pritegnitve potencialnega kupca, da začne razmišljati o naši ponudbi in da jo kasneje tudi sprejme. Tretji menijo, da je prodajanje odkrivanje problemov, ki jih imajo kupci oz. uporabniki. V takšnih primerih je naloga prodajnika, da z ustrezno ponudbo pomaga pri reševanju

problemov. Četrty pa menijo, da je proces prodajanja proučevanje obstoječih ali še bolj prihodnjih potreb in nato njihovo zadovoljevanje. Vidik sodobnega trženja postavlja prodajo na osrednje mesto poslovnega dogajanja. Včasih je bila naloga prodajnikov, da svoj produkt čim bolje prodajo. Danes pa je prodajnik tisti, ki daje predloge o novih izdelkih, potrebah in načinih dela (Lipičnik & Možina, 1993, str. 124).

Vsak prodajnik mora dobro poznati svoje delovne naloge, sam ali s pomočjo vodilnih mora zaznati tržni potencial in najti pot, kako priti do potencialnih kupcev. Naprej si pomaga z različnimi tehnikami spraševanja, poslušanja in podobno, da zazna želje potencialnih kupcev in se jim poskuša čim bolj približati in prilagoditi, kar lahko vodi v vzajemen dogovor oziroma prodajo. Vendar pa se tu delo prodajnika ne zaključi. Zaradi ostre konkurence na trgu in posledično boja za kupce, je pomembno, da je kupec s prodanim zadovoljen. S kupcem je potrebno ohranjati stike in mu biti na voljo, ko nas potrebuje. Pogosto se zgodi, da prodajnik pridobi novega kupca po priporočilu že obstoječega.

Kot navajata Lipičnik in Možina (1993, str. 123) uspešno prodajalčevo delo sestavljajo štirje glavni elementi, ki so med seboj krožno povezani (Slika 11):

Slika 11: Štirje elementi poteka dela prodajnika



Vir: B. Lipičnik, S. Možina, Psihologija v podjetjih, 1993, str. 125.

Prodajnik sestavi načrt dela, tako da opredeli cilje, določi čas in poti ter načine izvedbe. Nato izpelje, kar si je načrtal. Sledi pregled in ocenjevanje doseženih rezultatov. Pred novimi delovnimi izzivi pa premisli, kaj bi se dalo v prihodnje izboljšati (Lipičnik & Možina, 1993, str. 123).

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in odjemalci. Prodajni predstavnik pooseblja podjetje številnim odjemalcem in prinese podjetju zelo pomembne informacije o odjemalcu. Podjetja morajo strateško razporediti prodajno osebje, tako da obiskujejo prave odjemalce ob pravem času in na pravi način. Danes prodajni predstavniki delujejo kot »skrbniki kupcev«, ki navezujejo stike med različnimi ljudmi v kupčevi in prodajalčevi organizaciji. Prodaja čedalje bolj zahteva timsko delo, kjer je potrebna podpora drugega osebja, zlasti vodilnih v organizaciji (Kotler, 2004, str. 638-639).

Le motiviran vodja lahko motivira svoje podrejene. Vodja prodaje mora biti sposoben motivirati prodajno osebje, to pomeni, da razume tiste potrebe prodajnikov, ki jih ženejo naprej in spodbujajo k dobremu delu. S tem vodje ustvarjajo priložnosti, ko si prodajniki sami želijo dobro delati. Vendar pa je potrebno kontinuirano skrbeti za motiviranost prodajnega osebja. Visoko motivirani prodajniki so tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate.

Garfield (1986, str. 86) je v svoji študiji o izjemno uspešnih prodajnikih povzel, da imajo tisti, ki dosegajo izjemne prodajne rezultate, naslednje lastnosti: pripravljeni so tvegati, imajo močan občutek poslanstva, nagnjeni so k premagovanju problemov, skrbijo za svoje stranke in skrbno načrtujejo prodajni obisk.

Kot navaja Panza-Frece (2010, str. 60) vplivajo na motivacijo prodajnikov štiri skupine dejavnikov:

- **dejavniki, vezani na prodajnika** so: potrebe, interesi, sposobnosti in vrednote. Prodajniki z višjo izobrazbo bodo bolj nagnjeni k osebnemu razvoju, napredovanju in dosežkih kot prodajniki z nižjo izobrazbo. Izkušeni prodajniki z daljšimi delovnimi izkušnjami in veliko družino večinoma dajejo prednost denarnim nagradam;
- **dejavniki, vezani na prodajo**: avtoriteta za odločanje, stopnja odgovornosti ipd. Delo mora prodajnikom predstavljati izziv z visoko avtoriteto in svobodo v izvajanju aktivnosti;
- **politika in praksa podjetja**: možnost napredovanja in promocije prodajnikov, oblike nadzora ipd. Odnos med delovnimi učinki in nagrajevanjem mora biti jasen in prodajnikom konkretno predstavljen;
- **dejavniki okolja**, npr: variabilnost v potencialu prodajnega področja, koncentracija strank in močna konkurenca, lahko omejijo učinke prodajnega tima.

Motivacijo prodajnega osebja so preučevali Churchill, Ford in Walker (1993, str. 28-41). Njihov osnovni model pravi, da bolj ko je prodajnik motiviran, bolj se potruži. Večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti, večja uspešnost bo prinesla večje nagrade, večje nagrade bodo pripeljale do večjega zadovoljstva, večje zadovoljstvo pa bo še okrepilo motivacijo. Po tem modelu morajo vodje prodaje storiti sledeče:

- biti sposobni prepričati prodajno osebje, da lahko več proda z večjim vloženim trudom ali da se usposobi za smotrnejše delo. Ta povezava je oslabljena v primeru aktivne konkurence in slabih gospodarskih razmer;
- biti sposobni prepričati prodajno osebje, da so nagrade za večjo uspešnost vredne dodatnega napora. Če so nagrade premajhne ali za prodajnike brezpredmetne, je ta povezava oslabljena.

V raziskavi *What motivates U.S. Salespeople* (1994, str. 25-30) so raziskovalci proučili pomen različnih nagrad in ugotovili, da je bila najbolj cenjena plača, sledili so napredovanje, osebna rast in občutek dosežka. Najmanj cenjene pa so bile všečnost in spoštovanje ter varnost in priznanje. Prodajno osebje torej motivirajo plača, napredovanje in zadovoljitev notranjih potreb, manj pa pohvale in varnost. Ugotovljeno je bilo tudi, da se motivatorji spreminjajo glede na demografske značilnosti prodajnega osebja. Starejši prodajalci in tisti z velikimi družinami najbolj cenijo finančne nagrade, mlajši, neporočeni in tisti z manjšimi družinami pa bolj cenijo priznanje in občutek dosežka. Motivatorji pa se razlikujejo tudi med državami. Denar je najpomembnejši motivator za 37 % prodajalcev v ZDA in za 20 % prodajalcev v Kanadi. Ravno nasprotno pa je dobro plačilo najmanj motiviralo prodajalce v Avstraliji in Novi Zelandiji.

Podjetja pa pogosto za spodbujanje prizadevnosti prodajnikov uporabljajo dodatne motivatorje. Na tem mestu lahko omenimo srečanja prodajnikov, kjer prodajniki izmenjujejo medsebojne izkušnje, se družijo tako med seboj kot tudi z vodilnimi v podjetju in ne nazadnje se malo odmaknejo od vsakodnevne rutine. Takšna srečanja predstavljajo ne le motivacijsko, ampak tudi izobraževalno in komunikacijsko orodje.

Podjetja pogosto organizirajo tudi prodajna tekmovanja. Tu lahko omenim tudi konkreten primer v zavarovalnici Varnost, kjer vsako leto razpišejo nagradno tekmovanje za prodajnike in določijo pogoje ter število nagrajenih mest. Na prodajni poti zavarovalni komercialist se običajno nagradi 15 najboljših prodajnikov pri prodaji premoženjskih zavarovanj in 3 pri prodaji osebnih zavarovanj. Rezultati se razglasijo po interni elektronski pošti, tako da so z njimi seznanjeni vsi zaposleni v zavarovalnici. Nagrade so običajno denarne, podelijo se na slovesni razglasitvi, kamor so vabljeni tudi vodilni v podjetju, ki izročijo nagrade. Najboljši prodajniki prejmejo tudi manjše simbolično darilo.

Menim, da mora biti nagrada prodajnika sorazmerna z njegovim dosežkom. Dobro plačani prodajalci, katerih dohodek temelji predvsem na proviziji, bodo verjetno bolj motivirani z izletom ali neformalnim srečanjem kot pa z denarno nagrado.

Keenan (1995, str. 62-63) pravi, da z motiviranimi prodajniki pridobimo naslednje:

- kakovostno opravljeno delo,
- ljudje bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne,

- ljudje bodo želeli sami opraviti svoje delo,
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki,
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno vzdušje.

2 MOTIVIRANJE PRODAJNIKOV V ZAVAROVALNIŠTVU

2.1 Opredelitev zavarovalništva in motiviranje v zavarovalništvu

V zavarovalništvu je vloga prodajnikov izjemno pomembna, saj so prav oni tisti, ki predstavljajo zavarovalnico navzven, v odnosu do strank. Če bodo za svoje delo ustrezno motivirani, bodo temu primerni tudi rezultati njihovega dela, ki se prvenstveno odražajo v zadovoljstvu strank in v pridobljeni zavarovalni premiji. Motiviran prodajnik se bo usmeril v dobro poznavanje zavarovalnih produktov, ki jih bo uspešno tržil, kar bodo opazili tudi zavarovanci in ga morda priporočili še kateremu izmed znancev. Vendar pa ostaja vprašanje, kako motivirati prodajnike v zavarovalništvu.

Zavarovalništvo je prisotno v gospodarskem in družbenem življenju, posameznik pa se z njim srečuje v različnih vlogah vse življenje. Beseda zavarovanje pomeni po svojem etimološkem pomenu varnost pred določenim dogodkom ali dejstvom. Tako npr. pomeni zavarovati določeno premoženje, varovati ga pred različnimi nevarnostmi. Od prvotne samozaščite, ki jo je vsak posameznik organiziral zase oz. za svojo družino, je z razvojem skrb za zaščito postala skrb širše družbene skupine, v kateri je živel posameznik. Tako organizirana skupna zaščita pred določenimi nevarnostmi je omogočala večjo zaščito in tudi možnost, da posameznik prispeva veliko več k organizaciji svoje lastne zaščite, če skupaj z drugimi organizira širši sistem varnosti zoper rizike, ki mu pretijo. Organiziranje takšne vrste zaščite oziroma varnosti poteka v okviru posebne dejavnosti, ki jo danes imenujemo **zavarovanje**. Če obravnavamo zavarovanje kot dejavnost z organizacijskega in institucionalnega vidika, govorimo o **zavarovalstvu ali zavarovalništvu** (Ivanjko, 1999, str. 10).

Diacon in Carter (1992, str. 1-2) se približata tržni definiciji zavarovanja. Pravita, da je zavarovanje pogodba, na podlagi katere ena stranka (zavarovatelj) da obljubo, da bo plačala drugi stranki (zavarovancu oziroma tistemu, na katerega je zavarovalna polica naslovljena) vsoto denarja, če se bo zgodilo tisto, kar je po pogodbi razlog za nastanek finančne izgube.

Najpomembnejša storitev zavarovalnice je, da vsakemu zavarovancu ves čas trajanja zavarovanja zagotavlja materialno varnost, to je gotovost, da bo morebitna škoda nadomeščena z zavarovanjem. Opredmetenje zavarovalne storitve je uresničeno z zavarovalnino ali odškodnino, ki je zunanji izraz in potrditev materialne varnosti zavarovanca. Nakup zavarovalne storitve – zagotovitev materialne varnosti – zavarovanec

opravi s plačilom premije. Zavarovanje v trženjskem smislu je prodaja obljube zavarovalnice na zavarovalnem trgu z namenom, da bi v primeru nastanka škodnega dogodka zavarovalnica nadomestila finančne posledice poškodbe ali izgube z zavarovalnino ali odškodnino. Obljuba je prodana, ko sklenitelj zavarovanja plača zavarovalnici zavarovalno premijo, izpolnjena pa takrat, ko zavarovanec prejme v skladu z zavarovalnimi pogoji obljubljeni višino denarnega nadomestila za škodo, ki jo je utrpel (Končina, 1995, str. 77).

2.2 Notranja in zunanja motivacija

2.2.1 Opredelitev notranje in zunanje motivacije

Zaposlene lahko z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami motiviramo tako, da izboljšajo svoje spretnosti in sposobnosti, posledično pa se poveča produktivnost in uspešnost v podjetju. Za delo nas lahko motivirajo tako zunanje kot notranje spodbude. Ko naredimo nekaj iz našega veselja in zato, ker nam je všeč, govorimo o **notranji motivaciji**. Kadar pa na naše delo vplivajo zunanje spodbude, pa govorimo o **zunanji motivaciji**. Tudi Beardwell in Holden (1994) razlikujeta med notranjimi in zunanjimi nagradami in posledično med notranjo in zunanjo motivacijo, pri čemer so notranje nagrade manj opazne kot zunanje.

Treven (1998, str. 145-146) povzema notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega:

- raznolikost dela,
- večja odgovornost in samostojnost,
- dožemanje sebe kot pomembnega člana tima,
- udeležba pri določanju ciljev,
- povratni tok informacij,
- priložnost za učenje in razvoj.

Guzzo in Pinder (v Cohen, 1992, str. 194) poudarjata pomembnost notranjih nagrad. Menita namreč, da so učinkovitejše kot zunanje nagrade in da je njihov motivacijski učinek dolgotrajnejši.

V primerjavi z notranjimi je zunanje nagrade lažje nadzorovati in prepoznati. Kot pomemben zunanji motivacijski dejavnik se uporablja plača. White (1985, str. 20-23) pravi, da plača zaposlenemu omogoča kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status in izraža pozornost do osebnih uspehov zaposlenega.

Tudi rezultati raziskav v Sloveniji kažejo, da je zaposlenim najpomembnejši dejavnik dela dobra plača. Vendar pa je potrebno razlikovati med fiksno plačo in variabilnim delom

plače. Slednja je odvisna od uspeha posameznika in ima posledično večjo motivacijsko moč kot fiksni del plače (Lipičnik & Zupan, 1997, str. 581).

Poleg plače je mogoče uporabiti še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov. Te nagrade so se izkazale kot izredno vpliven motivacijski dejavnik, zato lahko omenimo nekatere izmed njih (Treven, 1998, str. 146):

- slovesnosti s podeljevanjem nagrad,
- večerje,
- priznanja,
- prispevki v časopisih podjetja,
- nakit,
- darilni boni,
- poslovne aktovke,
- denarne nagrade.

Menim, da v podjetjih ne bi smeli zanemarjati nefinančnih oblik nagrajevanja. Ob pogovoru s prodajniki sem namreč zasledila, da jih ustrezno motivira že pohvala, več samostojnosti pri delu, zanimivo delo in predvsem dobri medsebojni odnosi. Motiviranje prodajnikov samo od zunaj dolgoročno ne bo prineslo želenih rezultatov. Večji poudarek je potrebno nameniti ustvarjanju delovnih pogojev, v katerih bodo prodajniki motivirani od znotraj.

2.2.2 Nagrajevanje prodajnega osebja

Nagrajevanje zaposlenih je pomemben del managementa človeških virov in tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja lahko vplivamo na vedenje zaposlenih, da bodo s svojim delom čim bolj prispevali k večji produktivnosti in doseganju ciljev podjetja. Zaposleni bodo hkrati izboljšali svoje spretnosti in sposobnosti.

Nagrajevanje je eno najpomembnejših orodij za doseganje želenih učinkov prodajnikov, ker neposredno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo z delom. Cilji nagrajevanja so (Panza-Frece, 2010, str. 65):

- privabiti in obdržati odlične prodajnike,
- ohraniti želeni nivo prodajnih aktivnosti,
- dosegati boljše rezultate,
- spodbujati in razvijati dolgoročne odnose s strankami,
- zagotoviti sprejemljivo plačilo,
- ustvariti primerno razmerje med stroški in učinki prodajnikov,
- razvijati samostojnost pri delu.

Da bi pritegnili visokokovostne prodajnike, morajo v podjetju razviti privlačen paket nagrajevanja. Prodajniki želijo redne prihodke, posebne nagrade za nadpovprečne dosežke in pošteno plačilo za izkušnje in delovno dobo. Po drugi strani pa bi v managementu radi imeli nadzor, bili gospodarni in se odločili za preprosto metodo nagrajevanja. Nekateri cilji managementa bodo v nasprotju s cilji prodajnih predstavnikov. Nič čudnega torej, da se načrti nagrajevanja razlikujejo med različnimi panogami in celo znotraj same panoge (Kotler, 2004, str. 642-643).

Prodajniki, zlasti v zavarovalništvu, so že v osnovi nagnjeni k temu, da jim veliko pomeni variabilni del plače, ki je podrobno predstavljen v 3. poglavju. To je upoštevano tudi pri sistemu nagrajevanja, kjer se bolj poudarja denarne nagrade. Zavarovalnice pri nagrajevanju prodajnikov tako kombinirajo denarne in nedenarne nagrade, vključijo pa tudi posebne oblike nagrajevanja. Denarna plačila so sestavljena iz plače, provizije, stimulacij in različnih kombinacij. Najpogostejša je kombinacija stalne plače in provizije, ki prodajniku omogoča stabilnost zaslužka in ga neposredno motivira.

Podjetje mora določiti štiri glavne sestavine nagrajevanja (Kotler, 2004, str. 643):

- Stalni znesek (plača) naj bi zadovoljil potrebo prodajnega predstavnika po stabilnosti dohodka. Pomembnejši je pri delu, kjer je razmerje med prodajnimi in neprodajnimi nalogami v dobro neprodajnih in kjer je prodajna naloga strokovna zahtevna in zahteva timsko delo;
- Spremenljivi znesek, ki lahko vsebuje provizijo, bonuse ali udeležbo pri dobičku, je namenjen spodbujanju in nagrajevanju večjih prizadevanj. Pomembnejše je pri delu, kjer je prodaja ciklična ali odvisna od pobude prodajnega osebja;
- Dodatek za stroške omogoča prodajnim predstavnikom, da pokrijejo stroške bivanja in prehrane;
- Posebne ugodnosti, ki so namenjene zagotavljanju varnosti in zadovoljstva pri delu, npr. življenjsko zavarovanje ipd.

Na končno obliko nagrajevanja prodajalcev vplivajo štirje dejavniki (Zupan, 2001, str. 257):

- značilnosti zaposlenih, ki se odločijo za poklic prodajalca. Zanje v povprečju velja, da jim denar pomeni več kot kakim drugim poklicnim skupinam, zato je tudi pri programih nagrajevanja večji poudarek na denarnih nagradah;
- tržna strategija, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju bomo posvečali pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi;
- pomembno je, kako plačujejo tekmeci. Narava prodajnih poslov je takšna, da se prodajalci iz konkurenčnih podjetij srečajo pogosteje kot pri drugih poklicih. Zato lažje pridejo do informacij o plačah in nagrajevanju pri konkurenci ter jih medsebojno primerjajo, kar lahko pomembno vpliva na njihovo zavzetost za delo in zadovoljstvo;

- zanima nas, koliko znanja in spretnosti je potrebnih, da prodajamo določene proizvode oziroma storitve, in kako velik je neposredni vpliv prodajalca na uspešno prodajo.

V Tabeli 2 je prikazana sestava plače prodajalca glede na neposredni vpliv prodajalca na prodajo in glede na potrebna znanja za uspešno prodajo.

Tabela 2: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve

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

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 258.

Osnovna plača prodajnikov v zavarovalništvu se bistveno ne razlikuje glede na ostale interne zaposlene delavce v zavarovalnici. Kot bomo podrobno predstavili v 3. poglavju, je odvisna od zahtevnosti dela in posledično od uvrstitve v določeni plačilni razred. Bolj kot za ostale interne zaposlene pa je za prodajnike pomemben variabilni del plače, saj lahko nanj delno vplivajo tudi sami. Želijo si poštenih provizij in bonusov. Dostikrat se posamezni prodajniki v nekem obdobju bolj trudijo za variabilni del plače, saj želijo doseči nek kratkoročni ali srednjeročni cilj npr. nakup avtomobila. Dobre prodajnike nedenarne nagrade motivirajo bolj kot malo boljši zaslužek.

Učinkovita oblika nagrajevanja prodajnikov za doseganje konkretnih kratkoročnih ciljev so prodajna tekmovanja. Tekmovanje je za prodajnike izziv, saj vsebuje elemente igre in razbija monotonost vsakodnevnega rutinskega dela. Prodajno tekmovanje mora imeti jasno definirane cilje. Biti mora smiselno in mora zagotoviti realne možnosti vsem prodajnikom.. Cilji tekmovanja so najpogostejše pospeševanje prodaje in uvajanje konkretnega izdelka ali storitve, pridobivanje novih strank, ustvarjanje uravnotežene prodaje, zmanjšanje stroškov, izboljšanje servisiranja strank, zmanjševanje števila reklamacij ipd. Tekmovanje mora trajati relativno kratko, vendar dovolj dolgo, da lahko prodajniki dosežejo zastavljene cilje. Povprečno traja prodajno tekmovanje dva do tri mesece, lahko pa tudi manj ali celo leto (Churchill, 1990, str. 509-510).

Ločimo tri vrste tekmovanj (Panza-Frece, 2010, str. 67):

- **individualna tekmovanja**, v katerih podjetje določi kvoto, ki jo morajo prodajniki doseči, da so upravičeni do nagrade. V praksi so se izkazala za najbolj učinkovita, ker ima vsak prodajnik možnost pridobiti nagrado. Takšna tekmovanja ne porušijo medsebojnih odnosov v prodajnem timu. Nagrada je lahko denarna ali nedenarna, npr. pisno priznanje, pohvala;
- **tekmovanje prodajnikov**, kjer prodajna kvota ni določena, nagrajeni pa so tisti, ki dosežejo najboljši rezultat;
- **tekmovanje med prodajnimi timi**, kjer tekmujejo timi za skupinske in individualne nagrade.

V zavarovalništvu so tekmovanja med prodajniki pogosta, zlasti, ko gre za promoviranje novih zavarovalnih produktov. Takrat večina prodajnikov napne vse svoje sile, vendar ne zgolj zaradi nagrade, temveč zato, da postane produkt potencialnim zavarovancem na trgu čimbolj prepoznaven. Služba za razvoj produktov posledično ugotovi, kakšna je dejanska potreba po zavarovalnem produktu. Pogosta so tudi prodajna tekmovanja glede na fakturirano premijo v nekem določenem obdobju, običajno gre za obdobje enega leta. Pri teh tekmovanjih so morda mlajši, še neuveljavljeni prodajniki manj motivirani, saj običajno v svojem zastopu še nimajo dovolj velikega portfelja, da bi lahko konkurirali bolj izkušenim in prodajnikom z daljšim stažem.

Prodajniki v zavarovalništvu dajejo velik pomen tudi priznanjem in pohvalam kot obliki nagrajevanja. Pomembno je zlasti, da se priznanje javno podeli in da so fotografije nagrajencev objavljene v internih glasilih ali poslane zaposlenim preko elektronske pošte. Priznanja si pogosto izobesijo v svojih pisarnah.

Za mnoge prodajnike je nagrajevanje tudi pohvala na raznih sektorskih in delovnih sestankih. Sestanki so po eni strani oblika druženja, po drugi pa možnost za podajanje predlogov za izboljšavo. Neke vrste nagrada je tudi, če se v praksi upošteva predlog prodajnika, tako v zvezi s samim sklepalnim programom, kakor tudi s predlogi za izboljšavo zavarovalnih produktov.

2.2.3 Vloga nadrejenih pri motiviranju zaposlenih

Številni raziskovalci, predvsem pa vodje v podjetjih, se ukvarjajo z večnim vprašanjem, koliko je uspešnost podjetja odvisna od načina vodenja. Vsi zaposleni delavci opravljajo dane naloge in poleg delovnih predmetov in sredstev predstavljajo najpomembnejšo prvino delovnega procesa. Potrebno se je zavedati, da brez zaposlenih tudi delovna sredstva ne bi učinkovala. Zato je potrebno zaposlene primerno organizirati in z njimi ravnati tako, da bodo dali od sebe najboljše. Posledično se od vodij pričakuje, da bodo imeli poleg poznavanja stroke tudi ustrezno znanje o odnosih med ljudmi.

Hersey in Blanchard (1982, str. 83) pravita, da je glavni poudarek pri procesu vodenja kot managementa v doseganju organizacijskih ciljev. Glavni poudarek pri procesu vodenja kot leadershipa pa je v vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da gre za cilje organizacije. To trditev potrjujejo tudi različne definicije o vodenju, ki imajo navadno skupno stališče, da gre za pojav, ki vključuje interakcijo dveh ali več oseb. Večina definicij vključuje proces vplivanja vodilnega na podrejene. Ena izmed takšnih definicij pravi, da je vodenje proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja v dani situaciji. Bass (1985, str. 9) pa je odnos med vodenjem in ciljem opredelil konkretnije, saj pravi, da je vodenje proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.

Ključna vloga nadrejenih je spodbujati delavce z določenimi sredstvi, da bodo z lastnim pristankom in zadovoljstvom opravili dane naloge. Spodbujanje je povezano s poznavanjem posameznikov, saj morajo zadovoljevati svoje osebne potrebe. Nadrejeni lahko spodbujajo z različnimi motivatorji, v smeri pozitivnega motiviranja delujejo različne nagrade, priznanja in ostale oblike stimulacij. Vodilni pa lahko uporabijo tudi oblike negativnega spodbujanja, kot so grožnje in kazni, ki posameznika odvrčajo od neželjenih ravnanj in ciljev.

Pomembno pa je, kako zaposleni dojemajo svojega vodjo. Če menijo, da je dovolj sposoben in od njega predloge in delovne naloge sprejemajo z veseljem, saj vedo, da jim bo pri morebitnih problemih znal svetovati, se bo motivacija za delo povečevala. Vodja mora biti zaposlenim vzor in nekdo, ki mu lahko zaupajo.

Kot pravi Denny (1997, str. 157-161) zna uspešen vodja zaposlene motivirati tudi s kritiko, če je to potrebno. Pri tem skrbno izbere čas pogovora, pogovor vedno poteka na štiri oči, na začetku pogovora sogovorniku pove, da ga ceni in izpostavi njegove pozitivne točke, dosežke in uspehe, nikoli ne kritizira človeka kot osebnost, temveč le njegovo obnašanje in ravnanje. Kasneje preveri učinke in zaposlenega pohvali, če izpolni dogovorjeno.

Po mnenju Lipičnika in Možine (1993, str. 46-49) poskušajo nadrejeni običajno motivirati na naslednjih točkah:

- **koristnost dela:** delavec je običajno zavzet za svoje delo le, če vidi, da njegov proizvod komu koristi in da je njegovo delo pomembno;
- **poznavanje cilja:** delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa se mu zdi, da je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj njegovemu delu naj bo čim bližji ter jasno in konkretno opredeljen;
- **poznavanje rezultatov svojega dela:** zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so dosegli postavljeni cilj. To načelo v celoti vključujejo tehnike timskega dela in spodbujanje

ustvarjalnosti. Vsak človek želi s svojim delom potrditi svoje sposobnosti in znanje. Če pri tem ni uspešen, si zahteve sam pri sebi toliko časa zmanjšuje, da jih doseže;

- **delovne razmere:** slabe fizikalne delovne razmere imajo lahko negativen učinek na zavzetost delavcev za delo;
- **pohvala in graja:** mnogi mislijo, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa naj bi učinkovala negativno. Raziskave so pokazale, da pohvala, pa tudi graja, navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši. To načelo pa ne velja pri vseh vrstah aktivnosti in pri vseh posameznikih;
- **navodila za delo:** ustrezno reagiranje delavca lahko največkrat dosežemo že z jasnimi navodili za delo. Vodja mora zaposlenemu natančno sporočiti, kaj pričakuje od njega. Vodja, ki ne ve, kaj hoče, ali ne zna dati jasnih navodil, ne more pričakovati, da bo delavec sam uganil, kaj hoče;
- **tekmovanje:** tekmovanje s samim seboj ima izredno velike učinke. Še posebno so ti učinki veliki, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Tekmovanje z drugimi se potrjuje v mnenju okolice ali v dosežkih sotekmovalcev. Tudi tekmovanje z drugimi ima lahko velike učinke na motivacijo, če imajo tekmovalci enake zmožnosti. Nasprotno pa se je izkazalo, da storilnost nikakor ne raste, če tekmovalec nima resnega tekmeča ali če so posledice zmage neobčutne;
- **sodelovanje:** sodelovanje pri delu se je pokazalo za izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin ljudi in ne le enega samega človeka. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla;
- **ustvarjanje problemov:** problem je stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Mnogi raziskovalci so v ljudeh namerno ustvarili probleme, da bi s tem usmerili človekovo dejavnost v želeno smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji, ne z ukazi. Tako naj bi vodja, ki uporablja ta mehanizem, svoje delavce vedno nagovoril z vprašanjem, kako bi se dalo kaj narediti in ne z ukazom, kako naj kaj naredijo. Vprašanja omogočajo ljudem doživeti situacijo kot problem. Pri tem načinu motiviranja morajo vodje strogo paziti, da podrejene povprašujejo o pravih problemih, torej tistih, katerih rešitev je resnično potrebna;
- **plača:** raziskave so pokazale, da plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki povzročajo v ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Plače so nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti. Podjetja plačujejo zaposlene po času, učinku, pa tudi po stažu, odvisno od uspešnosti posameznika, odvisno od doseženega dobička ipd.

Številni nadrejeni so prepričani, da je za zaposlene najpomembnejša oblika motivacije denarna nagrada. Raziskave so po eni strani pokazale, da denarne nagrade povečujejo produktivnost prodajnikov in zmanjšujejo njihovo fluktuacijo, po drugi strani pa izsledki raziskav kažejo, da številnim prodajnikom več kot zaslužek pomeni napredovanje, usposabljanje in poistovetenje s podjetjem. Kot pravi Panza-Frece (2010, str. 60) naj

ustrezna materialna nagrada predstavlja temelj, na katerem prodajni vodja gradi različne oblike motivacije in tako poveča privlačnost posla.

Po mojem mnenju je izjemno pomembna točka motiviranja možnost napredovanja in predvsem to, da prodajnik v nekem podjetju vidi možnost za svoj karierni razvoj. Dober in prodoren prodajnik se bo s svojim delom ves čas trudil, da bo napredoval, najprej npr. v vodjo prodajne skupine, kasneje v vodjo prodaje, sčasoma pa še v kaj več. Vendar je ekonomska kriza naredila svoje in težko je najti podjetje, kjer je možno napredovanje v nekem razumnem času. Kljub majhnim možnostim za napredovanje lahko v zavarovalništvu dobre prodajnike obdržimo tako, da jim v obdelavo dodelimo zahtevnejše zavarovance z višjo premijo, kar posledično pomeni boljše izhodišče pri samem provizijskem sistemu, kakor tudi možnost osebnega napredovanja in samopotrjevanja. Za izvedbo kompleksnejših zavarovanj je namreč nemalokrat potrebno vložiti veliko truda, časa in nenazadnje pridobiti veliko znanja o zavarovalnem produktu.

V vsakodnevnem pogovoru s sodelavci sem zasledila, da je v današnjih časih stalnost in varnost zaposlitve izjemno močan motivacijski dejavnik. Spodbuja namreč prodajnike, da se svojemu delu bolj posvetijo, saj čutijo, da so varni pod okriljem podjetja, ki ga predstavljajo. Vendar je zavarovalniški trg izjemno spremenljiv, zato je vedno težje zagotavljati stalnost zaposlitve. Nenazadnje je denar še vedno sveta vladar.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MOTIVACIJI PRODAJNIKOV ZA PRODAJO ZAVAROVANJ

3.1 Empirični del raziskave

V prvem delu magistrskega dela sem se osredotočila na teorijo, v pričujočem drugem delu pa bom izvedla raziskavo in v praksi preverila, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki prodajnike v zavarovalništvu ženejo naprej v tej smeri, da preko doseganja svojih lastnih ciljev dosegajo tudi cilje organizacije, v kateri so zaposleni.

Pri empiričnem delu sem se osredotočila na raziskavo motivacije prodajnikov pri prodaji zavarovanj pravnim osebam. Ta prodajna pot mi je najbližje in me tudi najbolj zanima, saj sem tudi sama že kar nekaj let neposredno povezana s tem delovnim mestom. Glede na to, da smo v času ekonomske krize, ko velika podjetja, zlasti v industriji, propadajo in ko je konkurenca na zavarovalniškem trgu vsak dan večja, me zanima, kaj je tisto, kar prodajnike žene naprej. So to zadovoljni kupci, morda denarne nagrade ali kaj drugega? Kakšen je recept za doseganje planov, tako na področju premoženjskih kot življenjskih zavarovanj in kateri so tisti dejavniki, ki prepričajo prodajnike, da je v tej panogi vredno vztrajati?

3.2 Opis dela in provizioniranje prodajnikov v zavarovalnici 'Varnost'

Prodajniki posredujejo in sklepajo zavarovanja pravnim osebam. Za svoje delo potrebujejo dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor, opraviti morajo tako imenovano licenco za zavarovalno zastopanje. Usposobljeni so za posredovanje in prodajo vseh vrst premoženjskih, kmetijskih, avtomobilskih, transportnih, kreditnih ter osebnih zavarovanj. Sodelujejo neposredno z zavarovalci, v veliki meri pa tudi z zavarovalnimi posredniki – brokerji, ki za znanega naročnika iščejo zavarovalnico, ki bo ustrezala merilom naročnika in bo cenovno ugodna. Temeljno delovno orodje prodajnika predstavljajo zavarovalni pogoji, kjer so podrobno opredeljene posamezne vrste zavarovanja, ter premijski cenik, kjer so pri določenih zavarovanjih opredeljene usmeritvene premijske stopnje, pri nekaterih pa tudi zavarovalne vsote, vedno pa so možna tudi odstopanja. Delo prodajnikov je pisarniško in terensko, še vedno pa velja, da je osebni stik z zavarovalcem ključnega pomena.

V zavarovalnici Varnost ima vsak prodajnik svoj plan, tako za osebna kot tudi premoženjska zavarovanja. Plan je pripravljen za obdobje enega leta, od januarja do decembra. Poleg kumulativne letne predvidene realizacije je plan podrobneje razdeljen tudi po mesecih in prodajniku predstavlja usmeritev, koliko premije naj fakturira v določenem obdobju. Za doseganje plana je potrebno veliko truda in angažiranosti, zlasti v današnjem času, ko pogosto prihaja do izpadov premije, bodisi zaradi slabe ekonomske situacije, v kateri so se znašla podjetja, bodisi zaradi ostre konkurence na zavarovalniškem trgu.

Prodajnik lahko sklepa zavarovanja na podlagi svojih pooblastil, v kolikor pa določeno povpraševanje ta pooblastila presega, se mora obrniti na strokovno službo, ki mu poda napotke za nadaljnje delo. Prodajnik se mora nenehno izobraževati, saj je konkurenca na zavarovalniškem trgu izjemno ostra, zato se preoblikujejo obstoječi in nastajajo novi zavarovalni produkti, ki jih je potrebno tržiti. Poleg tega obstajajo določena zavarovanja, ki zakonsko obvezna, kot npr. avtomobilska ter nekatera poklicna zavarovanja, kjer so z zakonom določene temeljne zavarovalne vsote. Zavarovanca je potrebno obvestiti o vsakih spremembah in dopolnitvah zavarovalnih pogojev. Vsak zavarovalni produkt je specifičen, naloga prodajnika je, da se z njim podrobno seznani in ga trži pri zavarovancih, ki ga potrebujejo zaradi narave svoje dejavnosti. Prodajnik mora biti dobro poučen o prednostih in pomanjkljivostih izdelkov, ki jih trži. To je formula za lažjo prodajo, saj s poznavanjem prednosti poveča zaupanje vase, s poznavanjem pomanjkljivosti pa lažje premaguje težave v prodajnem procesu.

Prodajniki sodelujejo praktično z vsemi organizacijskimi enotami v zavarovalnici Varnost. V primeru škode se zavarovanec običajno najprej obrne na prodajnika, ki mu svetuje, kako naprej in posreduje obrazce za prijavo škode. Pogosto pride do škodnih primerov, ki so bolj kompleksne narave, takrat sodelujeta sklepalna in škodna služba. V primeru stečajev, neplačil in specifične dinamike fakturiranja premije je potrebno komunicirati s finančno in

računovodsko službo. Največ pa je primerov, ko zavarovanci in zavarovalni posredniki povprašujejo po netipičnih zavarovanjih in takrat se je potrebno povezati s strokovno službo za oceno in prevzem rizika. Naj na koncu omenim še oddelek tarificije, kamor prodajniki pošiljajo v pregled in kontrolo zavarovalne police in obračune premije.

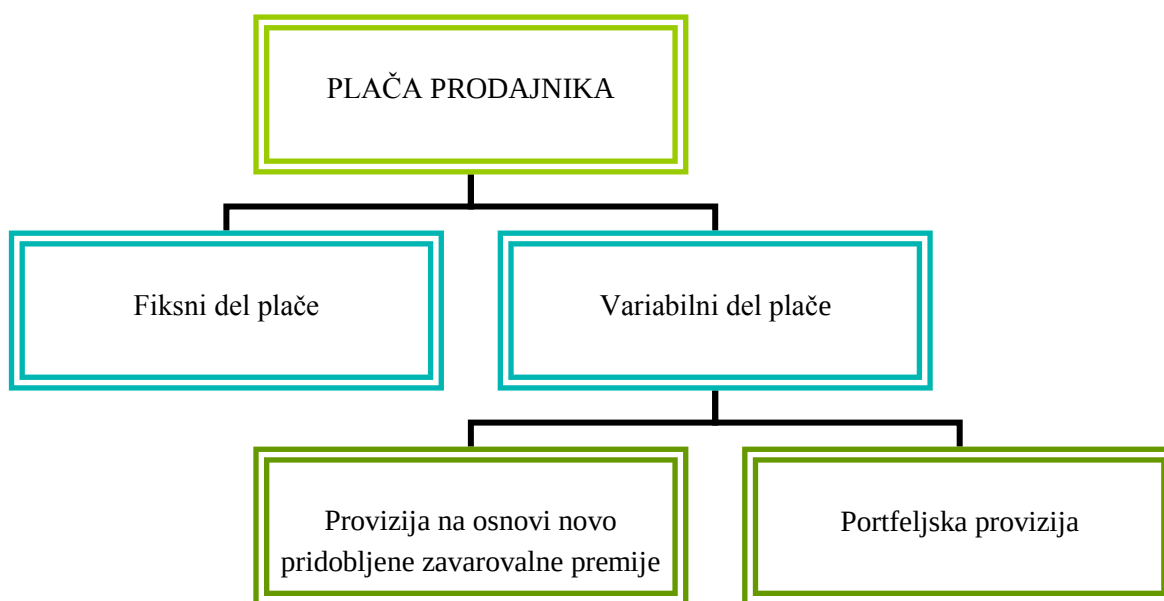
V Internem pravilniku o sistemizaciji delovnih mest v zavarovalnici Varnost (2014) so predstavljene ključne naloge prodajnika:

- prodaja zavarovanj pri zavarovalcih,
- aktivno iskanje novih zavarovalcev,
- obnavljanje in razširitev obstoječih zavarovanj,
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi deli območne enote,
- predlaganje ukrepov za povečanje obsega zavarovanj,
- načrtovanje in izvajanje aktivnosti, skladno z navodili,
- sodelovanje na rednih delovnih sestankih, delavnicah in posebnih akcijah zavarovalnice,
- zagotavljanje potrebnih podatkov za pripravo trženjskih in poslovnih analiz,
- spremljanje dinamike plačil premij zavarovancev,
- skrb za stalno komunikacijo z zavarovanci,
- zbiranje informacij o delu konkurence in sodelovanje pri pripravljanju predlogov za preureditev ali razširitev konkurenčnejše ponudbe,
- sodelovanje pri uvajanju novih zavarovalnih komercialistov,
- ocenjevanje, spremljanje, zbiranje in posredovanje potrebnih podatkov za pozavarovanje.

V Internem pravilniku o sistemizaciji delovnih mest v zavarovalnici Varnost (2014) je podrobneje predstavljena plača prodajnika, kar je razvidno iz Slike 12. Plača prodajnika je sestavljena iz:

- osnovne plače, ki predstavlja fiksni del in je odvisna od razvrstitve v določeno zahtevnostno skupino in posamezen plačilni razred,
- plače na podlagi delovne uspešnosti, ki predstavlja variabilni del plače (provizija). Zavarovalni komercialist prejme dvofazno provizijo za pridobitev novega zavarovanja pri obstoječem zavarovancu in za pridobitev novega zavarovanja. Omenjeno predstavlja prvo fazo provizije. Drugo fazo pa predstavlja provizija za prirast portfelja oz. za obdelavo večjega portfelja (portfeljska provizija).

Slika 12: Shema plače prodajnika



Povzeto in prirejeno po Interni vir zavarovalnice Varnost, 2014.

V nadaljevanju se bom osredotočila na variabilni del plače. Oblikuje se na podlagi doseganja individualnega in oddelčnega prodajnega rezultata preteklega in tekočega koledarskega leta.

V primerih, ko si delo s posameznim zavarovancem deli več prodajnikov, se variabilni del deli sorazmerno s prispevkom posameznega prodajnika. Kadar pri pridobitvi posla sodeluje več prodajnikov, se med seboj sporazumno dogovorijo o medsebojni delitvi provizije. V kolikor dogovor ni mogoč, odloča o delitvi provizije direktor območne enote oz. njegov pooblaščenec. Variabilni del plače se oblikuje glede na merjenje uspešnosti tekočega in preteklega poslovnega leta (Interni pravilnik o provizioniranju v zavarovalnici Varnost, 2014).

Pri merjenju uspešnosti tekočega poslovnega leta² se variabilni dodatek k plači oblikuje na podlagi sledečih dejavnikov:

- nova pridobljena premija iz naslova novih zavarovanj pri obstoječih zavarovancih,
- nova pridobljena premija pri novih zavarovancih,
- pridobivanje novih pogodb, ki so dolgoročne, torej permanentne ali večletne.

² Povzeto po Interni pravilnik o provizioniranju v zavarovalnici Varnost, 2014.

Predmet provizioniranja pa ni:

- nova zavarovalna premija, ki je pridobljena preko zavarovalnih posrednikov (brokerjev),
- nova zavarovalna premija, ki je pridobljena preko javnih razpisov,
- zavarovanje, ki ga prodajnik sklone po nalogu neposrednega vodje.

Na tem mestu lahko pojasnim še pojma novi zavarovanec in novo zavarovanje. Novi zavarovanec je tisti, ki v preteklem letu pri zavarovalnici Varnost ni imel sklenjenega nobenega zavarovanja s trajanjem najmanj eno leto ali več. Novo zavarovanje je vsako osnovno in dodatno zavarovanje, ki ga zavarovanec prvič sklone pri zavarovalnici Varnost. Običajno gre za zavarovanje premoženja ali premoženjskega interesa, zdravstveno in nezgodno zavarovanje. Novo zavarovanje, ki ustreza določilom o novem zavarovanju, je uvrščeno v provizijsko kategorijo za novega zavarovanca. Provizija za novo zavarovanje pri obstoječem zavarovancu se izplača za sklenitev zavarovalne pogodbe v novi zavarovalni vrsti in/ali zavarovanje pred dodatnimi nevarnostmi (Interni pravilnik o provizioniranju v zavarovalnici Varnost, 2014).

Merjenje uspešnosti preteklega poslovnega leta bom podrobneje predstavila po Internem pravilniku o provizioniranju v zavarovalnici Varnost. Pri upoštevanju rezultatov preteklega leta se variabilni dodatek k plači oblikuje kot portfeljska provizija. To velja v primeru, če je prodajnik v določenem koledarskem letu, v primerjavi z letom prej, povečal svoj portfelj. Portfeljska provizija se izplačuje za nominalni prirast zavarovalne premije. Osnova za portfeljsko provizijo je prirast plačane premije v letu X v primerjavi z letom X-1 in se v enakomernih deležih izplačuje vse leto X+1. Portfeljska provizija se lahko prodajnikom izplačuje kvartalno, in sicer za prvi, drugi in tretji kvartal tekočega leta kot akontacija, za četrti kvartal pa se pripravi obračun portfeljske provizije za celotno preteklo leto. Takšen obračun se pripravi najkasneje do 31.03. tekočega leta. Na podlagi posebnega sklepa pa se lahko portfeljska provizija dodeli prodajniku, ki obdeluje velik portfelj in zaradi njegove posebnosti težko pridobiva nova zavarovanja in nove zavarovance. Novim prodajnikom pripada portfeljska provizija šele, ko dosežejo določeno velikost portfelja.

Provizija se v zavarovalnici Varnost obračuna in deli med delavce, ki so upravičeni do provizije. Izračun je po enačbi (2):

$$P = P_{iz} * K_{pre} * K_{n\check{z}} * K_{dpzz} \quad (2)$$

Simboli v zgornji enačbi pomenijo:

- P - provizija posameznega komercialista
P_{iz} - izračunana provizija v sorazmerju s koeficientom zahtevnosti posameznega

	delavca znotraj oddelka
K_pre	- koeficient izvršitve načrta premije premoženjskih zavarovanj posameznega komercialista
K_nžz	- koeficient izvršitve načrta prodaje naložbenih zavarovanj posameznega komercialista
K_dpzz	- koeficient izvršitve načrta prodaje dopolnilnih prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj posameznega komercialista

Kot določa Interni pravilnik o provizioniranju v zavarovalnici Varnost (2014), je prodajnik upravičen do celotne provizije za novo zavarovanje, ko pripravi novo zavarovalno pogodbo na podlagi potrjene ponudbe. Predhodno je potrebno vzpostaviti stik z obstoječim zavarovancem ali pridobiti novega zavarovanca ter pripraviti ponudbo, bodisi samostojno ali v sodelovanju s strokovnimi službami. Če je pri pridobitvi novega zavarovanja sodelovalo več prodajnikov, se provizija deli sorazmerno glede na prispevek posameznega prodajnika. Zavarovalna premije pa gre v portfelj prodajnika, ki je nosilec posla.

Provizija za nova zavarovanja se prodajnikom izplačuje na podlagi plačane zavarovalne premije. Provizija se izplača za vsa nova zavarovanja, ki so pridobljena s pravilno uporabo veljavnih cenikov in pogojev zavarovalnice Varnost. V premiji so upoštevani popusti in bonitete, ki jih lahko prodajniki upoštevajo v skladu s svojimi pooblastili. V primeru obročnega plačevanja premije pa se izplačuje sorazmerni del provizije, skladno s prilivi premije. Provizija za nova zavarovanja se izplačuje pri plači za mesec, v katerem je bila plačana premija za novo zavarovanje. Če je zavarovanje najprej sklenjeno za obdobje, ki je krajše od enega leta, v prihodnjem letu pa je obnovljeno za obdobje celega leta, prodajniku pripada provizija za celoletno zavarovanje. Obračuna se namreč provizija od osnove, ki predstavlja zavarovalno premijo za obdobje zavarovanja prvih dvanajstih mesecev (Interni pravilnik o provizioniranju v zavarovalnici Varnost, 2014).

Pogosto pa se zgodi, da prodajnik portfeljske provizije ne more prejeti, saj lahko pride do izpada zavarovalne premije in posledično do izgube portfelja zaradi objektivnih razlogov, in sicer:

- javni razpis
- pritisk konkurence,
- stečaj zavarovanca.

3.3 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Na zavarovalniškem trgu vlada izjemno ostra konkurenca, pojavljajo se nove zavarovalnice, ki želijo z nizkimi premijami pridobiti nove zavarovance. Že obstoječe in uveljavljene zavarovalnice morajo svoj prodajni kader zadostno motivirati, da bodo delo

opravljali kvalitetno in z veliko mero samozvesti ter odgovornosti do strank. Žal je vse večkrat merilo najnižja cena, ne pa kvalitetna storitev. Pomembno je, da prodajniki poročajo o konkretnih primerih s terena ter podajo predloge za izboljšavo in ostanejo korak pred konkurenco. Za doseganje omenjenega je potrebno upoštevati človeški faktor, torej potrebe in želje zaposlenih ter jih usmerjati k uresničevanju njihovih ciljev in ciljev organizacije. Vprašanje ostaja, kako in s čim motivirati zaposlene k boljšemu delu.

V okviru raziskovalne naloge sem si zastavila sledeče cilje:

- na podlagi teoretičnih spoznanj in s pomočjo lastne raziskave opredeliti dejavnike motivacije, ki so pri prodajnikih najbolj prisotni in zanje najpomembnejši,
- ugotoviti, ali se pojavljajo razlike v prisotnosti dejavnikov motivacije glede na socio-demografske značilnosti,
- preveriti, ali obstajajo razlike v prisotnosti in pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost anketirancev,
- analizirati, ali se pri zaposlenih, ki sklenejo največ posla na letni ravni, dejavniki samospoštovanja povezujejo z dejavniki po samouresničitvi,
- raziskati, kakšne spodbude s strani delodajalca si prodajniki želijo, da bodo za svoje delo bolj motivirani,
- pripraviti predloge za povečanje motivacije prodajnikov na področju prodaje zavarovanj pravnim osebam v zavarovalnici Varnost.

V empiričnem delu bom preverjala sledeča **raziskovalna vprašanja**:

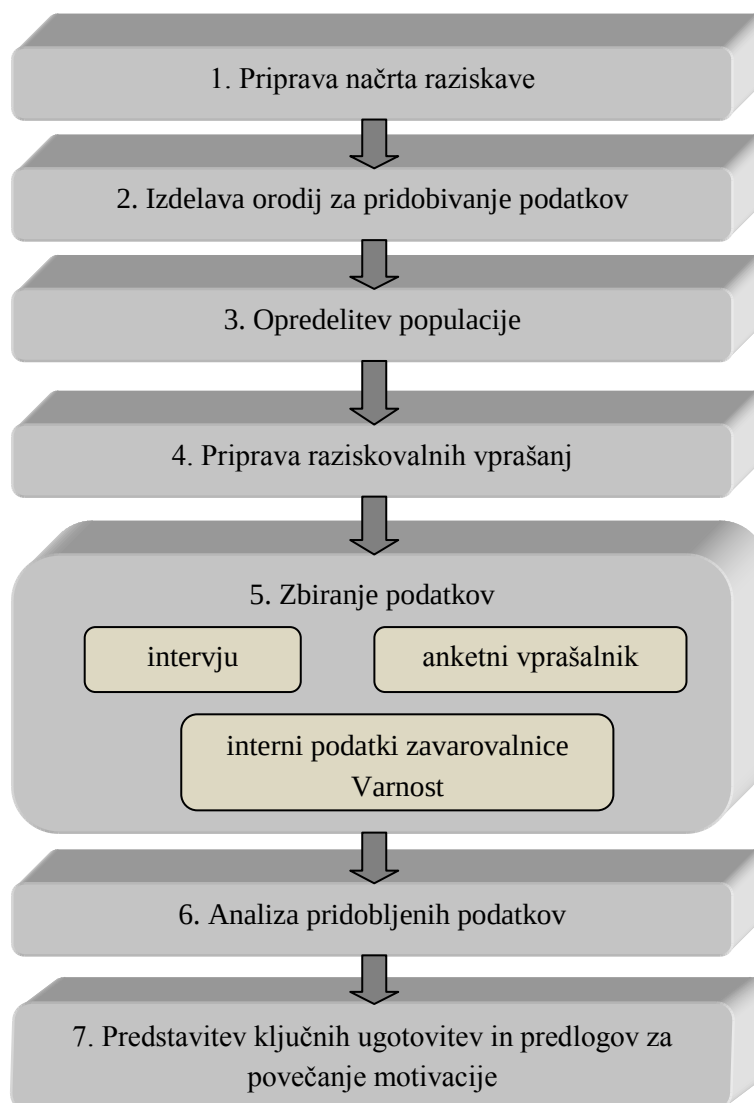
1. Ali se pojavljajo razlike v prisotnosti dejavnikov motivacije glede na spol, stopnjo izobrazbe, starost, delovno dobo in skupno vrednost sklenjenih polov?
2. Ali obstajajo, glede na starost anketirancev, razlike v prisotnosti in pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu?
3. Ali se pri zaposlenih, ki sklenejo največ posla na letni ravni, dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, povezujejo z dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi?

3.4 Metode raziskave

3.4.1 Potek raziskave

Pred pričetkom raziskave sem načrtovala potek raziskave, kot je prikazano na Sliki 13. Najprej sem pripravila raziskovalni načrt in izdelala orodja za pridobivanje podatkov. Nato sem opredelila ciljno populacijo in oblikovala raziskovalna vprašanja. Podatke sem zbirala s pomočjo intervjuja, anketnih vprašalnikov in internih podatkov zavarovalnice Varnost. Na podlagi analize pridobljenih podatkov sem predstavila ključne ugotovitve in predloge za povečanje motivacije prodajnikov v zavarovalnici Varnost.

Slika 13: Prikaz poteka raziskave



Ob prebiranju domače in tuje strokovne literature s področja motiviranja sem ugotovila, da je tematika izjemno zanimiva za preučevanje, kar kažejo tudi številne opravljene raziskave. Z izsledki raziskav sem si pomagala pri oblikovanju vprašanj za intervju z dvema prodajnikoma in vodjo prodaje v zavarovalnici Varnost.

Kavran in Florjančič (1992, str. 396-397) pravita, da je intervju načrten razgovor med dvema osebama, in sicer med tistim, ki intervjuja, in intervjuvancem. Intervju mora ustrezati določenim zahtevam. Te zahteve so:

- neposreden pogovor,
- načrten pogovor,
- pogovor poteka k določenemu cilju,
- pogovor usmerja tisti, ki intervjuja,

- med partnerji mora pogovor zagotoviti: realnost obravnavanja problema, kompleksno zajetost problema, demokratičnost sodelovanja, nemotenost med pogovorom.

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 84) opredelijo postopke priprave in izvedbe intervjuja:

- določitev cilja intervjuja,
- priprava vprašanj ali iztočnic,
- seznanitev z okoljem, v katerem se nahaja intervjuvanec,
- vnaprejšnje posredovanje teme pogovora intervjuvancu,
- minimiziranje različnih vrst pristranskosti med izvedbo intervjuja (izraz na obrazu, ton glasu, kretnje),
- vprašanja morajo biti izgovorjena razločno in z nevtralnimi tonom,
- spremljanje tistega, kar se je govorilo na razgovoru,
- oblikovanje in kontrola sklepov intervjuja.

Pri izvedbi intervjuja sem se odločila za t.i. delno strukturiran intervju. Kot navajajo Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 82-83) se ta vrsta pogovora uporablja, če obstaja vnaprej pripravljen spisek vprašanj, konkretna izvedba pa je prilagojena situaciji in toku pogovora. Delno strukturiran intervju je posebej pomemben, če želimo razumeti stališča in razloge za vedenje opazovanih oseb.

Na podlagi opravljenih intervjujev sem oblikovala anketni vprašalnik in z vprašanji sledila namenu in ciljem moje raziskave. Uporabila sem pisno anketiranje, zbirala sem podatke o stališčih in mišljenjih anketirancev. Z anketo sem želela pridobiti podatke o trenutnem stanju glede motiviranosti in predloge anketirancev za izboljšanje motiviranosti. Anketa je bila anonimna in je vključevala vprašanja zaprtega in odprtega tipa.

3.4.2 Izvedba raziskave

Za lažje oblikovanje anketnega vprašalnika sem se odločila, da najprej opravim intervju z dvema prodajnikoma in vodjo prodaje v zavarovalnici Varnost. Vsi so bili takoj pripravljeni na sodelovanje. Intervju sem opravila s prodajnikoma, ki imata različno stopnjo izobrazbe in skrbita za različno velike portfelje. Vprašanja so bila pripravljena vnaprej in so se razlikovala za vodjo prodaje in prodajnika. Opravila sem tri delno strukturirane intervjuje, ki so bili predhodno dogovorjeni na delovnem mestu intervjuvancev. Prodajnika in vodja so si svoj delovnik organizirali tako, da so bili v času dogovorjenega intervjuja na svojih delovnih mestih na sedežu zavarovalnice. Intervjuvancem sem zagotovila anonimnost, kar so si želeli tudi sami. Posamezen intervju je trajal okoli 25 minut, saj so prodajniki omejeni s časom in tudi med samo izvedbo intervjujev je bilo kaj nekaj telefonskih klicev, ki so jih v tem času prevzeli ostali

prodajniki. Odgovore prodajnikov in svoja opažanja sem sproti beležila, saj diktafona ali drugih pripomočkov za snemanje nisem uporabila.

Najprej sem opravila intervju z dvema prodajnikoma in nato še z njhovichim vodjo. Na začetku sem na kratko predstavila raziskovalni problem in v nekaj stavkih opredelila koncept motivacije. Ugotovila sem, da je intervjuvancem ta tema dokaj znana in zanimiva. V intervjujih sem uporabila vprašanja odprtega tipa, ki so bila vnaprej pripravljena. Ob pogovorih sem intervjuvancem pogosto zastavljala tudi dodatna vprašanja.

Po zaključenih intervjujih sem ugotovila, da so bili uspešni. Tudi sama sem se kot spraševalec dobro pripravila, zlasti zato, ker je obravnavana tematika zanimiva in obsega moje delovno področje. Razlog je tudi v poznavanju problemov in zainteresiranosti intervjuvancev za pogovor. Pri intervjujih sem upoštevala postopke in vsebino razgovora, intervjuji so potekali sproščeno in v medsebojnem zaupanju. Sodelovanje intervjuvancev je bilo aktivno, zainteresiranost pa obojestranska. Razgovori so potekali v smeri postavljenega cilja in se zaključili v prijetnem ozračju. Z izsledki intervjujev sem bila zadovoljna, ravno tako pa tudi intervjuvanci, ker so mi bili v veliko pomoč.

Izsledki opravljenih intervjujev so mi bili v pomoč pri oblikovanju anketnega vprašalnika. Prednost ankete glede na intervju je njena ekonomičnost. V relativno kratkem času lahko zberemo podatke s hkratnim anketiranjem večjega števila oseb, ki so v trenutku anketiranja lahko različno oddaljene od podjetja. Toda anketa ne doseže globine dobro vodenega intervjuja in z njo ne moremo dobiti podatkov intimne narave. Osebni kontakt, ki nastane v teku intervjuja, omogoči t.i. globinsko raziskavo, poleg tega pa nas pripelje do nadaljnjih podatkov, ki so pomembni za spremljanje določenega procesa, kar bi z anketo ne bilo mogoče (Kavran & Čamilović, 1986, str. 203-212).

3.4.3 Stuktura in sestava vprašalnika

Z anketnim vprašalnikom sem želela preveriti postavljena raziskovalna vprašanja. Vprašalnik sem oblikovala na podlagi opravljenih intervjujev in spoznanj domače in tuje strokovne literature. V pomoč so mi bili tudi vprašalniki, ki so jih različni avtorji uporabili v podobne raziskovalne namene. Tu lahko izpostavim zlasti vprašalnik, ki ga je Pogačnik (1997) uporabil za raziskovanje lestvic delovne motivacije. Z oblikovanjem vprašalnika sem vseskozi sledila ciljem raziskave.

Anketni vprašalnik (Priloga 2) sestavlja skupno 12 vprašanj, od tega je 9 vprašanj zaprtega, alternativnega tipa in 3 vprašanja odprtega tipa. Pri vprašanjih zaprtega tipa so morali anketiranci izbrati enega izmed navedenih odgovorov, pri vprašanjih odprtega tipa pa so morali pisno podati svoje mnenje oziroma predloge.

Vsebinsko je anketni vprašalnik sestavljen iz petih sklopov. Prvi sklop je namenjen ugotavljanju demografskih podatkov kot so opredelitev spola (vprašanje 1), stopnje izobrazbe (vprašanje 2), starosti (vprašanje 3) in delovne dobe (vprašanje 4). V okviru prvega sklopa vprašalnika sem zastavila tudi vprašanje o skupni vrednosti sklenjenih poslov na letni ravni (vprašanje 5). Pri izbiri vprašanj iz prvega sklopa sem zasledovala cilj, da bodo vprašanja zagotavljala anonimnost anketiranca v čim večji meri. Prvotno sem želela omenjena vprašanja zastaviti na koncu anketnega vprašalnika, vendar sem se po tehtnem razmisleku odločila, da jih, glede na anketirano populacijo, uvrstim v prvi sklop vprašalnika.

Z drugim sklopom (vprašanje 6) sem ugotavljala prisotnost in pomembnost motivacijskih dejavnikov. V ta namen sem sestavila 25 trditev. Oblikovala sem jih s pomočjo vprašalnika, ki ga je uporabil Pogačnik (1997) pri ugotavljanju lestvic delovne motivacije. Vprašalnik sem ustrezno preoblikovala in ga prilagodila ciljem moje raziskave. S prvim delom sklopa (vprašanje 6a) sem preverjala prisotnost motivacijskih dejavnikov. Anketiranci so posamezne trditve, glede na prisotnost posameznega motivacijskega dejavnika na njihovem delovnem mestu, ocenjevali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Na vprašanje »V kolikšni meri za vas in vaše delo veljajo naslednje trditve« so označili stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja, in sicer: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (neodločen), 4 (se strinjam), 5 (popolnoma se strinjam). Z drugim delom sklopa (vprašanje 6b) sem preverjala pomembnost motivacijskih dejavnikov. Anketiranci so morali izbrati 10 za njih najpomembnejših trditev.

V tretjem sklopu sledita dve vprašanji odprtega tipa, pri katerih so anketiranci podali svoje mnenje oziroma predloge glede sprememb, ki vplivajo na boljšo in slabšo motivacijo za delo.

Prisotnost in pomembnost temeljnih skupin potreb po Maslowu sem preverjala s četrtnim sklopom (vprašanje 9). Oblikovala sem 23 trditev, ki se nanašajo na posamezne skupine potreb po Maslowu. Trditve sem oblikovala skladno s cilji raziskave in s pomočjo vprašalnika, ki ga je Pogačnik (1997) uporabil za raziskovanje delovne motivacije. Kot prikazuje Tabela 3 sem najmanj, zgolj eno trditev oblikovala za preverjanje fizioloških potreb, največ, kar deset trditev pa se nanaša na ugotavljanje potreb po samouresničitvi. Anketiranci so trditve najprej ocenjevali glede na prisotnost na njihovem delovnem mestu (vprašanje 9a). Na vprašanje »V kolikšni meri za vas in vaše delo veljajo naslednje trditve« so označili stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja s petstopenjsko Likertovo lestvico, in sicer: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (neodločen), 4 (se strinjam), 5 (popolnoma se strinjam). Z drugim delom sklopa (vprašanje 9b) sem preverjala pomembnost temeljnih skupin potreb po Maslowu. Anketiranci so morali izbrati 10 za njih najpomembnejših trditev.

Tabela 3: Porazdelitev vprašanj glede na skupine potreb po Maslowu

Temeljne skupine potreb po Maslowu	Število vprašanj, ki se nanaša na posamezno skupino
Fiziološke potrebe	1
Potrebe po varnosti	4
Socialne potrebe	5
Potrebe po samospoštovanju	3
Potrebe po samouresničitvi	10

Peti sklop sestavlja eno vprašanje odprtega in dve vprašanji zaprtega tipa. Pri vprašanju odprtega tipa so anketiranci navedli spodbude, ki si jih želijo s strani nadrejenih, da bodo za svoje delo bolj motivirani. Pri vprašanjih zaprtega tipa pa so se opredelili glede seznanjenosti z vizijo in poslanstvom podjetja ter glede usklajenosti notranje in zunanje podobe podjetja.

Anketni vprašalnik sem želela prodajnikom najprej poslati preko elektronske pošte, vendar sem pomislila na to, da bi se lahko v množici vsakodnevnih sporočil hitro izgubila, prodajniki pa bi nanje pozabili. Drugo možnost je predstavljala interna pošta, vendar je tudi v tem primeru obstajala možnost, da se založijo in izgubijo.

V izogib navedenim nevšečnostim sem se odločila, da vprašalnike na največji območni enoti zavarovalnice Varnost osebno razdelim med prodajnike in jih hkrati opomnim na rok in prostor za oddajo izpolnjenega vprašalnika. Rok za oddajo je bil en teden po razdelitvi in sicer v skrinjico, ki je bila postavljena na koncu hodnika v vsakem nadstropju. Predhodno sem domnevala, da se bodo anketiranci ob zgolj slučajnem srečanju z mano spomnili na izpolnitev ankete, kar je povsem držalo. Na manjših območnih enotah pa sem vprašalnike zaradi časovne omejitve poslala po elektronski pošti, tajnice pa sem prosila, da skrinjice z anketami izpraznijo in jih po navadni pošti pošljejo na moj domači naslov. V osmih dneh od razdelitve 95 vprašalnikov, sem prejela 63 izpolnjenih, od tega 50 iz največje območne enote in 13 po navadni pošti iz manjših območnih enot. To predstavlja 66 % vseh razdeljenih anket. Pridobljene podatke sem analizirala z Microsoft Office Excelom in SPSS for Windows 21.0 in jih smiselno grafično prikazala.

3.4.4 Omejitve pri izvedbi raziskave

Pri izvedbi raziskave lahko omenim naslednje omejitve:

- raziskava je omejena na eno zavarovalnico, torej izsledkov ne gre posploševati za vse prodajnike v zavarovalništvu,
- odkritost anketirancev pri odgovarjanju na anketna vprašanja, glede na to, da gre za raziskavo v okviru magistrskega dela in ne v okviru podjetja,
- subjektivni vpliv spraševalca pri intervjuju, morda bi intervjuvanci odgovarjali drugače, če bi jih spraševal nekdo, ki ga ne poznajo,

- natančnost raziskave zaradi subjektivne presoje pri izbiri anketnih vprašanj in vprašanj pri intervjujih,
- natančnost izpolnjevanja vprašalnikov glede na dinamiko in naravo dela prodajnikov,
- omejeni dostop do internih virov zavarovalnice Varnost.

3.4.5 Populacija anketirancev

Anketne vprašalnike sem poslala vsem prodajnikom na področju prodaje zavarovanj pravnim osebam v zavarovalnici Varnost. Razdelila sem torej 95 anketnih vprašalnikov, od katerih sem prejela 63 izpolnjenih, kar predstavlja 66 %. Sodelovanje v anketi je bilo prostovoljno, vprašalnik pa ni vseboval podatkov, s katerimi bi lahko prepoznali posameznika. Za potrebe raziskave sem v začetnem delu vključila vprašanja o spolu, stopnji izobrazbe, starosti, delovni dobi in skupni vrednosti sklenjenih poslov na letni ravni. Anonimnost pri anketiranju sem zagotovila tako, da so prodajniki izpolnjene ankete oddali v za to posebej namenjene skrinjice.

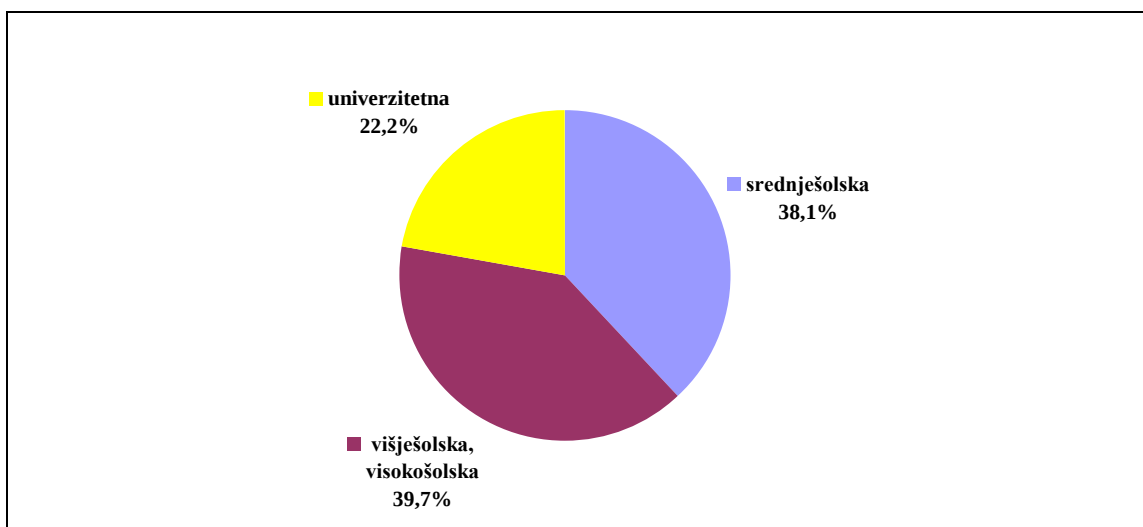
3.4.5.1 Struktura populacije glede na spol

V anketirani populaciji prevladuje delež žensk (76 %), precej manjši pa je delež moških (24 %). Kot razlog za pretežno ženski kolektiv lahko navedemo varnost zaposlitve in pretežno določen delovni čas, kar omogoča usklajevanje družinskih in službenih obveznosti. Delovno mesto prodajnika je za moške največkrat le odskočna deska za iskanje novih poklicnih priložnosti, s čimer si lahko razlagamo manjši delež moških anketirancev.

3.4.5.2 Struktura populacije glede na stopnjo izobrazbe

V zavarovalnici Varnost je pogoj za zaposlitev na delovnem mestu samostojni zavarovalni komercialist najmanj višješolska izobrazba. Ta pogoj izpolnjuje 39,7 % anketirancev (Slika 14). Za delovno mesto zavarovalni komercialist pa je potrebna najmanj srednješolska izobrazba. Med prodajniki je kar nekaj takšnega kadra (38,1 %), večinoma pripada starejši generaciji, ki je tik pred upokojitvijo. Vse več mladih, ki imajo srednješolsko izobrazbo pa se odloča za študij ob delu, tako da se izobrazbena raven v komerciali izboljšuje. Najnižji delež (22,2 %) predstavljajo univerzitetno izobraženi. V zadnjih letih se je namreč zaposlilo kar nekaj mladih, ki so svoje prve poklicne izzive našli na področju trženja zavarovanj. Zanje so bile pridobljene izkušnje odskočna deska za iskanje novih poslovnih priložnosti. Med prodajniki prevladujejo ekonomisti in ostali družboslovci.

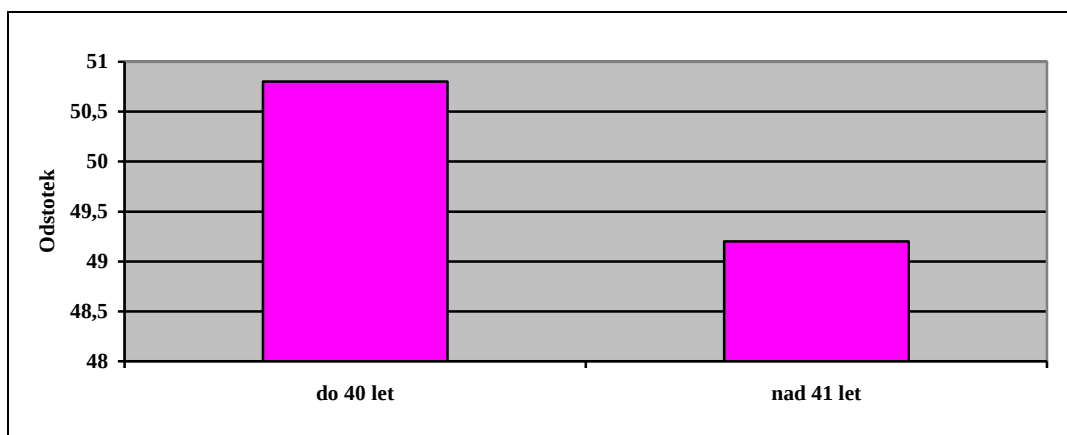
Slika 14: Struktura populacije glede na stopnjo izobrazbe



3.4.5.3 Struktura populacije glede na starost

Za lažjo interpretacijo rezultatov in kasnejše preverjanje raziskovalnih vprašanj sem štiri starostne kategorije na anketnem vprašalniku združila v dve starostni skupini. Prvi dve kategoriji iz vprašalnika (do 30 let in od 31 do 40 let) sem združila v prvo starostno skupino (do 40 let). Tretjo in četrto kategorijo iz vprašalnika (od 41 do 50 let in nad 51 let) sem združila v drugo starostno skupino (nad 41 let). Kot je razvidno s Slike 15 predstavljajo malenkostno večji delež prodajniki v prvi starostni skupini do 40 let (50,8 %), pred prodajniki v drugo starostni skupini nad 41 let (49,2 %). Višji delež prve starostne skupine je predvsem posledica zaposlovanja mladega kadra s fakultet v obdobju zadnjih desetih let.

Slika 15: Struktura populacije glede na starost



3.4.5.4 Struktura populacije glede na delovno dobo

Pet kategorij delovne dobe na vprašalniku sem za potrebe raziskave združila v tri skupine. Prvi dve kategoriji delovne dobe na vprašalniku (do 5 let in od 6 do 15 let) sem združila v prvo skupino delovne dobe (do 15 let). Tretjo in četrto kategorijo delovne dobe na vprašalniku (od 16 do 25 let in od 26 do 30 let) sem združila v drugo skupino delovne dobe (od 16 do 30 let), peto kategorijo delovne dobe na vprašalniku (nad 31 let) sem ohranila kot samostojno tretjo skupino. Slika 16 kaže, da ima najvišji delež anketirancev (41,3 %) od 16 do 30 let delovne dobe, sledijo jim anketiranci (34,9 %) z delovno dobo do 15 let. Najmanjši delež (23,8 %) pa predstavljajo anketiranci z delovno dobo nad 31 let.

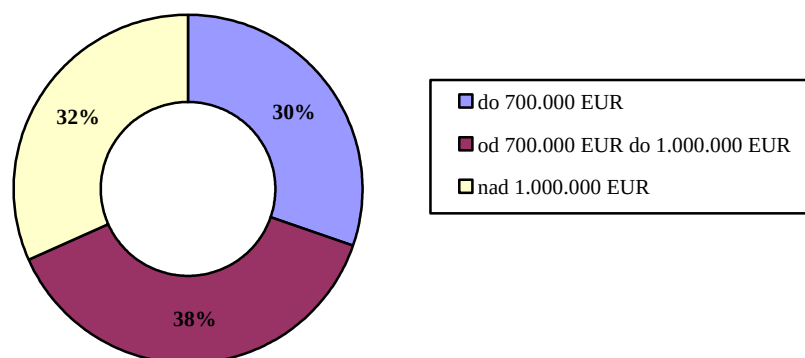
Slika 16: Struktura populacije glede na delovno dobo



3.4.5.5 Struktura populacije glede na skupno vrednost sklenjenih poslov

S Slike 17 je razvidno, da najvišji delež (38,1 %) anketiranih zavarovalnih komercialistov skrbi za portfelj, ki je na letni ravni vreden od 700.000 EUR do 1.000.000 EUR. Dobra tretjina (31,7 %) anketirancev skrbi za potfelj, ki je na letni ravni vreden več kot 1.000.000 EUR. Najmanjši delež (30,2 %) pa predstavljajo tisti, ki skrbijo za portfelj v višini do 700.000 EUR. Iz internih virov zavarovalnice je razviden trend povečevanja te skupine. Tudi naša raziskava kaže, da je številčno zelo blizu ostalima dvema skupinama.

Slika 17: Struktura populacije glede na skupno vrednost sklenjenih poslov



4 REZULTATI RAZISKAVE O MOTIVACIJI PRODAJNIKOV

4.1 Prikaz prisotnosti in pomembnosti motivacijskih dejavnikov

Med prodajnike v zavarovalnici Varnost sem razdelila sem 95 anketnih vprašalnikov, od katerih sem prejela 63 izpolnjenih, kar predstavlja 66 %. Podatke sem statistično analizirala z Microsoft Office Excelom in SPSS for Windows 21.0.

Osredotočila sem se na raziskavo motivacijskih dejavnikov in sicer sem preučevala, v kolikšni meri so različni motivacijski dejavniki prisotni in pomembni pri anketirancih. V anketnem vprašalniku (Priloga 4, vprašanje 6a) sem navedla 25 trditev, ki se nanašajo na posamezne motivacijske dejavnike. Anketiranci so, glede na prisotnost dejavnika, ocenili, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo in sicer z lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Tako sem pridobila splošno sliko o tem, kateri dejavniki so pri prodajnikih najbolj prisotni.

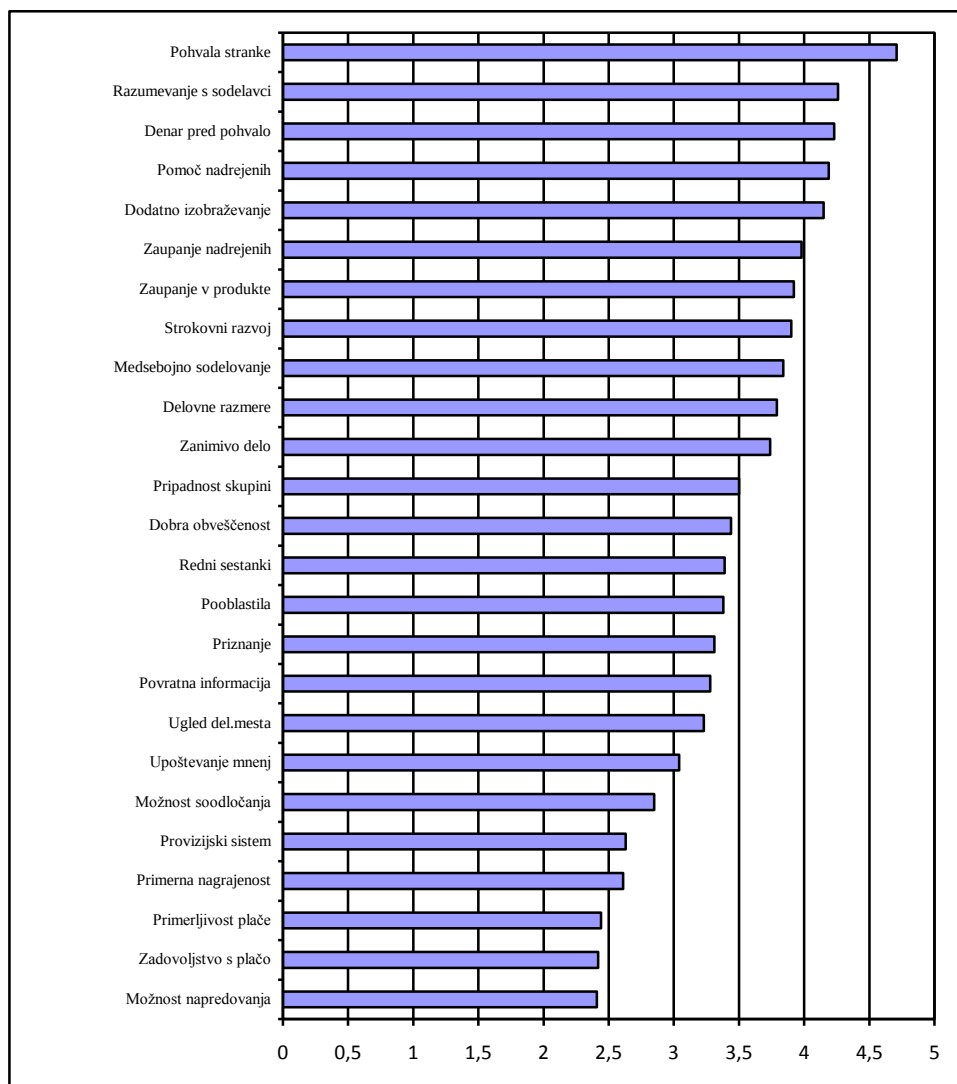
Iz Tabele 4 je razvidno, da so navedeni motivacijski dejavniki v povprečju pri anketirancih precej prisotni. Več kot tri četrtine (76 %) dejavnikov so namreč ocenili s povprečno oceno 3 ali več. Najbolj prisoten motivacijski dejavnik je pohvala stranke s povprečno oceno 4,71. Sledi razumevanje s sodelavci s povprečno oceno 4,26 ter prednost denarne nagrade pred pohvalo s povprečno oceno 4,23. Najmanj prisotna motivacijska dejavnika sta zadovoljstvo s plačo in možnost napredovanja. Slednji motivacijski dejavnik, ki se uvršča na dno lestvice, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 2,41. Vrednosti modusa kažejo, da anketiranci večino dejavnikov ocenjujejo kot prisotne ali zelo prisotne, saj sta bili ti vrednosti izbrani pri večini dejavnikov (18 od 25-ih). Vrednost standardnega odklona pa kaže, da so anketiranci najbolj enotno ocenili prisotnost dejavnika pohvala stranke, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,455), najbolj neenotno pa so ocenili primerljivost plače na zavarovalniškem trgu (1,267).

Tabela 4: Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov

Dejavniki	N	Aritmetična sredina	Modus	Standardni odklon
Pohvala stranke	63	4,71	5	0,455
Razumevanje s sodelavci	63	4,26	4	0,787
Denar pred pohvalo	63	4,23	4	0,734
Pomoč nadrejenih	63	4,19	4	0,668
Dodatno izobraževanje	63	4,15	4	0,544
Zaupanje nadrejenih	63	3,98	4	0,924
Zaupanje v produkte	63	3,92	4	0,679
Strokovni razvoj	63	3,90	4	0,979
Medsebojno sodelovanje	63	3,84	4	0,827
Delovne razmere	63	3,79	4	1,049
Zanimivo delo	63	3,74	4	0,966
Pripadnost skupini	63	3,50	4	1,134
Dobra obveščenost	63	3,44	3	0,500
Redni sestanki	63	3,39	4	0,889
Pooblastila	63	3,38	4	0,923
Priznanje	63	3,31	4	1,104
Povratna informacija	63	3,28	4	0,974
Ugled delovnega mesta	63	3,23	3	1,011
Upoštevanje mnenj	63	3,04	3	1,084
Možnost soodločanja	63	2,85	4	1,202
Provizijski sistem	63	2,63	4	1,140
Primerna nagrajenost	63	2,61	2	1,113
Primerljivost plače	63	2,44	1	1,267
Zadovoljstvo s plačo	63	2,42	1	1,201
Možnost napredovanja	63	2,41	1	1,144

Na Sliki 18 so motivacijski dejavniki prikazani grafično in sicer od najbolj do najmanj prisotnega.

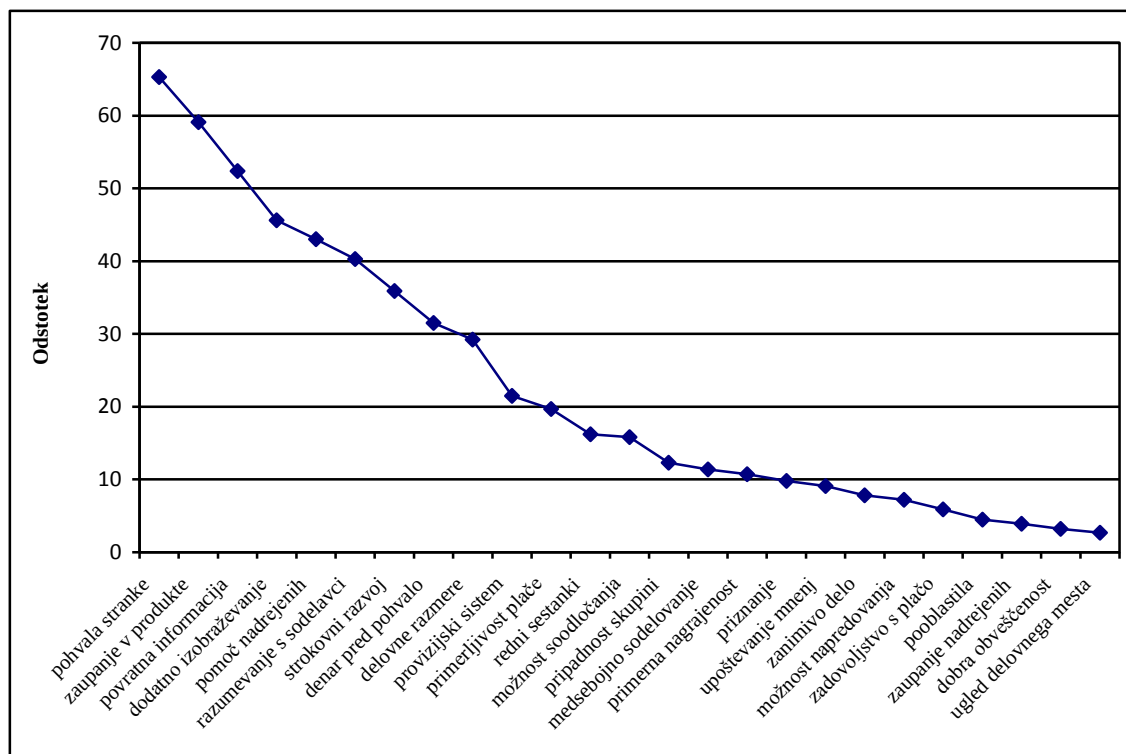
Slika 18: Prisotnost motivacijskih dejavnikov



Z anketnim vprašalnikom (Priloga 4, vprašanje 6b) sem preverjala pomembnost motivacijskih dejavnikov. Zanimalo me je namreč, kateri so tisti dejavniki, ki so zaposlenim najbolj pomembni. Anketiranci so morali izmed naštetih dejavnikov izbrati deset najpomembnejših. Izbrane dejavnike sem označila z 1, neizbrane pa z 0. Nato sem pri vsakem dejavniku dobljene ocene seštel. Na podlagi seštevka sem oblikovala prioriteto lestvico dejavnikov dela.

Rezultati kažejo (Slika 19), da so anketiranci največkrat kot najpomembnejši dejavnik označili pohvalo stranke. Tako se je namreč odločilo kar 65,3 % vprašanih. Sledi dejavnik zaupanje v zavarovalne produkte (59,1 %), kot tretji najpomembnejši dejavnik pa so ocenili povratno informacijo (52,4 %). Na dno lestvice so anketiranci uvrstili dejavnik dobra obveščenost o dogajanju na zavarovalniškem trgu (3,2 %) in ugled delovnega mesta (2,7 %).

Slika 19: Prikaz najpomembnejših motivacijskih dejavnikov



Če primerjamo lestvici prisotnosti in pomembnosti dejavnikov dela, ugotovimo, da je pohvala stranke tisti dejavnik, ki je za anketirance najbolj prisoten in hkrati najbolj pomemben. Na sam vrh obeh lestvic se uvrščajo tudi naslednji dejavniki: razumevanje s sodelavci, denarna nagrada pred pohvalo, pomoč nadrejenih, dodatno izobraževanje, zaupanje v zavarovalne produkte, strokovni razvoj, medsebojno sodelovanje in delovne razmere. Na dno obeh lestvic pa anketiranci uvrščajo dejavnik ugled delovnega mesta. Največja razhajanja opazimo pri dejavnikih povratna informacija, ustreznost provizijskega sistema, primerljivost plače, možnost soodločanja in primerna nagrajenost za dodatno vložen trud. Omenjeni dejavniki so namreč za prodajnike pomembni, vendar se uvrščajo na dno lestvice prisotnosti dejavnikov. Prodajniki si torej želijo več povratnih informacij s strani nadrejenih in strank, saj jim to predstavlja usmeritev za njihovo nadaljnje delo. Ravno tako občutijo neustrezno nagrajevanje skozi provizijski sistem, zato ga je potrebno ustrezno preurediti. Želijo si tudi več možnosti za soodločanje pri pomembnih zadevah in plačo, ki bo primerljiva s plačami ostalih prodajnikov na zavarovalniškem trgu. Za dodatno vložen trud si želijo primerne nagrajenosti, kar je zanje izjemno pomembno.

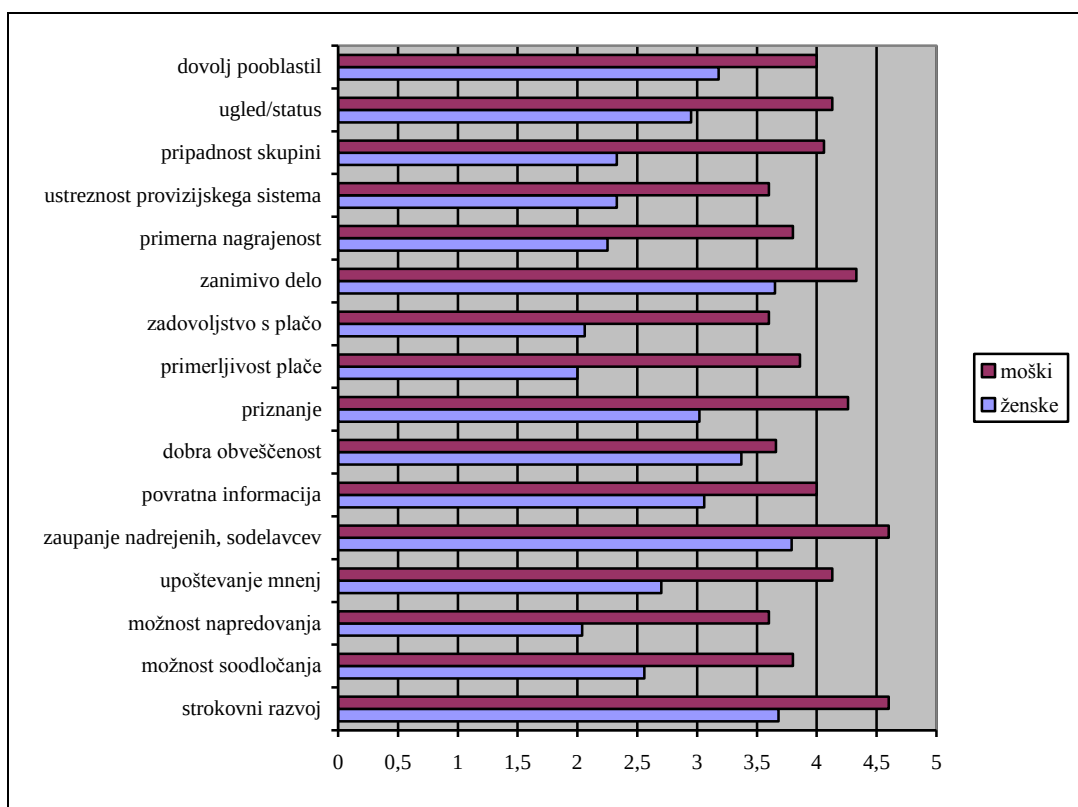
4.2 Prisotnost motivacijskih dejavnikov glede na biološke in socio-demografske dejavnike

4.2.1 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in spol

Zanimalo me je, ali obstajajo razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov med moškimi in ženskami. Želela sem ugotoviti, kateri dejavniki so bolj oz. manj prisotni pri moških in ženskah. Za analizo omenjenega sem uporabila t-test za neodvisne vzorce, saj sem primerjala povprečne vrednosti oz. aritmetične sredine. Izbira stopnje značilnosti je 0,05.

S t-testom sem ugotovila statistično značilne razlike v prisotnosti 16-ih motivacijskih dejavnikov, kar predstavlja več kot polovico vseh navedenih dejavnikov v anketnem vprašalniku. Razlike med povprečnimi ocenami med moškimi in ženskami za omenjene dejavnike so prikazane na Sliki 20.

Slika 20: Prikaz razlik v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol



Kot je razvidno iz Tabele 5, moški na delovnem mestu, bolj kot njihove ženske kolegice, občutijo možnost za strokovni razvoj, možnost soodločanja o pomembnih zadevah in možnosti za napredovanje. Bolj kot ženske imajo občutek, da dobijo priznanje ter povratno informacijo s strani nadrejenih in strank ter da jim nadrejeni zaupa in upošteva njihove predloge. Moški občutijo večjo pripadnost prodajni skupini in so bolj zadovoljni s plačo, ki

je po njihovem mnenju primerljiva s plačami v zavarovalniški dejavnosti na trgu. Zanje je njihovo delo bolj zanimivo, za dodatno delo so primerno nagrajeni in bolje ocenjujejo ustreznost provizijskega sistema. Tudi njihova ocena glede obsega pooblastil in ugleda delovnega mesta je višja kot pri ženskah. Ravno tako bolje ocenjujejo obveščenost o dogodkih na zavarovalniškem trgu.

Vrednost standardnega odklona (Tabela 5) kaže, da so ženske najbolj enotno ocenile dejavnik dobra obveščenost, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,48), najbolj neenotno pa so ocenile možnost soočanja (1,21). Moški so najbolj enotno ocenili dejavnika povratna informacija in pooblastila (0,00), najbolj neenotno pa so ocenili dejavnik primernost plače (1,06).

Tabela 5: Razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol

Dejavniki	N	T-test	p*	Aritmetična sredina		Standardni odklon	
				ženske	moški	ženske	moški
Strokovni razvoj	63	-3,410	0,001	3,68	4,60	0,99	0,50
Možnost soočanja	63	-3,845	0,000	2,56	3,80	1,21	0,41
Možnost napredovanja	63	-5,624	0,000	2,04	3,60	1,03	0,50
Upoštevanje mnenj	63	-5,340	0,000	2,70	4,13	0,94	0,74
Zaupanje nadrejenih	63	-3,163	0,002	3,79	4,60	0,94	0,50
Povratna informacija	63	-3,543	0,001	3,06	4,00	1,01	0,00
Dobra obveščenost	63	-2,017	0,048	3,37	3,66	0,48	0,48
Priznanje	63	-4,322	0,000	3,02	4,26	1,08	0,45
Primerljivost plače	63	-6,377	0,000	2,00	3,86	0,96	1,06
Zadovoljstvo s plačo	63	-5,139	0,000	2,06	3,60	1,06	0,82
Zanimivo delo	63	-2,846	0,006	3,56	4,33	1,00	0,48
Primerna nagrajenost	63	-5,823	0,000	2,25	3,80	1,00	0,41
Provizijski sistem	63	-4,238	0,000	2,33	3,60	1,05	0,82
Pripadnost skupini	63	-2,257	0,028	3,33	4,06	1,19	0,70
Ugled/status	63	-4,494	0,000	2,95	4,13	0,92	0,74
Pooblastila	63	-3,187	0,002	3,18	4,00	0,98	0,00

Legenda: * stopnja značilnosti (signifikanca)

S statistično analizo (Priloga 12) sem ugotovila, da **med moškimi in ženskami obstajajo statistično značilne razlike v ocenjevanju prisotnosti motivacijskih dejavnikov**. Pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ so se značilne razlike med spoloma pokazale pri več kot polovici vseh navedenih dejavnikov na vprašalniku.

4.2.2 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in stopnja izobrazbe

Želela sem preveriti ali obstajajo razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe anketirancev. Za analizo značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi za več kot dva med seboj neodvisna vzorca sem uporabila analizo variance (ANOVA). Kot

pravi Bastič (2006, str. 19) se ta metoda imenuje tako zato, ker celotno variiranje vrednosti (merjeno s povprečnim kvadratnim odklonom vrednosti od aritmetične sredine = varianca) razdelimo na variiranje vrednosti zaradi razlik znotraj vzorcev in na variiranje vrednosti zaradi razlik med vzorci. Obe sestavini variance nato primerjamo med seboj.

Analiza je pokazala, da je $p < 0,05$ pri naslednjih dejavnikih:

- strokovni razvoj (vrednost $p = 0,007$; $\alpha = 0,05$)
- dobro razumevanje s sodelavci (vrednost $p = 0,018$; $\alpha = 0,05$)
- zaupanje nadrejenih in sodelavcev (vrednost $p = 0,025$; $\alpha = 0,05$)
- dobra obveščenost (vrednost $p = 0,014$; $\alpha = 0,05$)
- priznanje (vrednost $p = 0,042$; $\alpha = 0,05$)
- ugled/status delovnega mesta (vrednost $p = 0,022$; $\alpha = 0,05$)

Izračunana verjetnost (signifikanca) je manjša od 0,05 pri šestih dejavnikih, kar pomeni, da **so razlike v oceni prisotnosti omenjenih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe statistično značilne ($p < 0,05$) in niso nastale slučajno.**

Nadalje me je zanimalo, med katerimi kategorijami stopnje izobrazbe prihaja do statistično značilnih razlik. Opravila sem še dodatno analizo, ki se imenuje post hoc analiza. Tako lahko primerjamo povprečje vsake skupine s povprečjema preostalih dveh skupin. Uporabila sem t.i. Tukeyevo metodo. Rezultati analize (Tabela 6) so pokazali statistično razliko ($p < 0,05$) pri dejavniku *na delovnem mestu imam možnosti za strokovni razvoj* med srednješolsko in višješolsko, visokošolsko stopnjo izobrazbe (vrednost 0,013; $\alpha = 0,05$) ter med višješolsko, visokošolsko ter univerzitetno stopnjo izobrazbe (vrednost 0,037; $\alpha = 0,05$). Tudi pri dejavniku *s sodelavci se dobro razumem* analiza pokaže statistično značilno razliko med srednješolsko in višješolsko, visokošolsko izobrazbo (vrednost 0,028; $\alpha = 0,05$). Pri dejavniku *nadrejeni in sodelavci mi zaupajo* obstaja statistično značilna razlika med srednješolsko in univerzitetno izobrazbo (vrednost 0,018; $\alpha = 0,05$). Statistično značilna razlika obstaja tudi pri dejavniku *o dogodkih na zavarovalniškem trgu sem dobro obveščen* in sicer med srednješolsko in univerzitetno izobrazbo (vrednost 0,010; $\alpha = 0,05$). Razlike med višješolsko, visokošolsko in univerzitetno izobrazbo se kažejo pri dejavniku *za dobro opravljeno delo dobim priznanje* (vrednost 0,047; $\alpha = 0,05$) ter pri dejavniku *delovno mesto mi nudi ugled in status* (vrednost 0,023; $\alpha = 0,05$).

Stopnja izobrazbe torej vpliva na razlike v ocenah prisotnosti posameznih motivacijskih dejavnikov. Zaposleni z univerzitetno izobrazbo bolj kot zaposleni v ostalih dveh izobrazbenih kategorijah občutijo možnost strokovnega razvoja na njihovem delovnem mestu. Univerzitetno izobraženi, ki med anketiranimi predstavljajo najnižji delež, so že zaradi svoje izobrazbe bolj naravnani k poklicni radovednosti z željo po uspešni karieri. Višješolsko in visokošolsko izobraženi v primerjavi s srednješolsko izobraženimi

pripisujejo višjo oceno razumevanju s sodelavci. Univerzitetno izobraženi bolj kot njihovi kolegi s srednješolsko izobrazbo občutijo, da jim nadrejeni in sodelavci zaupajo. Ravno nasprotno pa je pri obveščenosti o dogodkih na zavarovalniškem trgu, ki jo bolje ocenjujejo srednješolsko izobraženi. Višje in visokošolsko izobraženi v primerjavi z univerzitetno izobraženimi menijo, da pogosteje dobijo priznanje za opravljeno delo. Se pa univerzitetno izobraženi bolj poistovetijo z delovnim mestom, kar se tiče ugleda in statusa.

Tabela 6: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in stopnjo izobrazbe

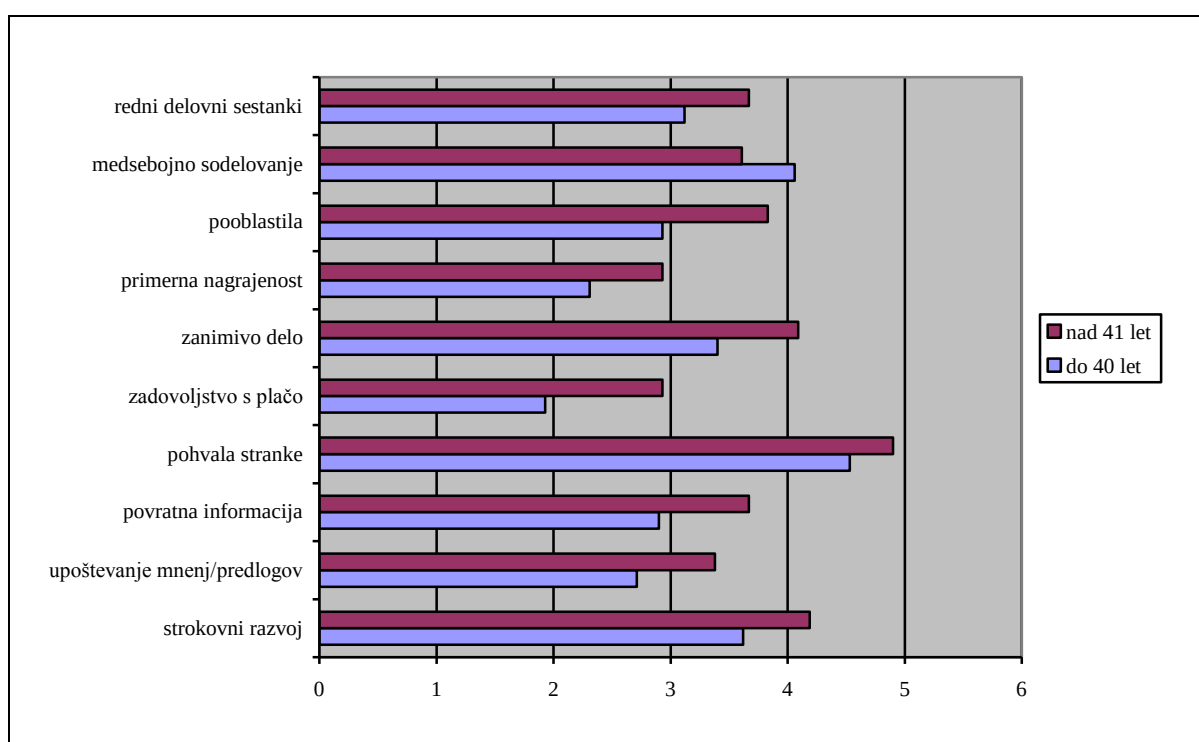
Odvisna spremenljivka		(I) Izobrazba	(J) Izobrazba	Stopnja značilnosti
Strokovni razvoj	Tukey HSD	1 srednješolska	2	0,013
			3	1,000
		2 višješolska, visokošolska	1	0,013
			3	0,037
		3 univerzitetna	1	1,000
			2	0,037
Sodelavci	Tukey HSD	1 srednješolska	2	0,028
			3	0,061
		2 višješolska, visokošolska	1	0,028
			3	0,996
		3 univerzitetna	1	0,061
			2	0,996
Zaupanje nadrejenih, sodelavcev	Tukey HSD	1 srednješolska	2	0,390
			3	0,018
		2 višješolska, visokošolska	1	0,390
			3	0,215
		3 univerzitetna	1	0,018
			2	0,215
Dobra obveščenost	Tukey HSD	1 srednješolska	2	0,366
			3	0,010
		2 višješolska, visokošolska	1	0,366
			3	0,154
		3 univerzitetna	1	0,010
			2	0,154
Priznanje	Tukey HSD	1 srednješolska	2	0,173
			3	0,665
		2 višješolska, visokošolska	1	0,173
			3	0,047
		3 univerzitetna	1	0,065
			2	0,047
Ugled/status	Tukey HSD	1 srednješolska	2	0,136
			3	0,551
		2 višješolska, visokošolska	1	0,136
			3	0,023
		3 univerzitetna	1	0,551
			2	0,023

4.2.3 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in starost

Z raziskavo sem želela ugotoviti, ali obstajajo razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost anketirancev. Razlike sem ugotavljala s t-testom za dva med seboj neodvisna vzorca. Izbira stopnje značilnosti je 0,05.

S t-testom sem ugotovila statistično značilne razlike v prisotnosti 10-ih motivacijskih dejavnikov. Razlike med povprečnimi ocenami med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi so prikazane na Sliki 21.

Slika 21: Prikaz razlik v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost



Kot je razvidno iz Tabele 7, so starejši zaposleni, stari nad 41 let, bolj kot njihovi mlajši sodelavci zadovoljni s plačo, obsegom pooblastil, možnostjo strokovnega razvoja in imajo občutek, da so za svoje delo primerno nagradjeni. Njihovi mlajši kolegi (do 40 let) dajejo večji poudarek medsebojnemu sodelovanju, kar lahko pripišemo njihovi začetni poklicni radovednosti. Starejši zaposleni tudi bolje ocenjujejo upoštevanje njihovih predlogov in povratno informacijo s strani nadrejenih in strank. Zanje je njihovo delo bolj zanimivo, več jim pomeni pohvala stranke in bolj podarjajo pomen rednih delovnih sestankov.

Vrednost standardnega odklona (Tabela 7) kaže, da so mlajši zaposleni (do 40 let) najbolj enotno ocenili dejavnik medsebojno sodelovanje, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,43), najbolj neenotno pa so ocenili strokovni razvoj (1,15). Starejši zaposleni

(nad 41 let) so najbolj enotno ocenili dejavnik pohvala stranke (0,30), najbolj neenotno pa so ocenili dejavnik zadovoljstvo s plačo (1,06).

Tabela 7: Razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost

Dejavniki	N	T-test	p*	Aritmetična sredina		Standardni odklon	
				do 40 let	nad 41 let	do 40 let	nad 41 let
Strokovni razvoj	63	-2,390	0,020	3,62	4,19	1,15	0,65
Upoštevanje mnenj	63	-2,553	0,013	2,71	3,38	1,11	0,95
Povratna informacija	63	-3,397	0,001	2,90	3,67	1,08	0,65
Pohvala stranke	63	-3,528	0,001	4,53	4,90	0,50	0,30
Zadovoljstvo s plačo	63	-3,602	0,001	1,93	2,93	1,04	1,15
Zanimivo delo	63	-3,014	0,004	3,40	4,09	0,87	0,94
Primerna nagajenost	63	-2,295	0,025	2,31	2,93	1,06	1,09
Pooblastila	63	-4,412	0,000	2,93	3,83	1,01	0,52
Medsebojno sodelovanje	63	2,225	0,030	4,06	3,61	0,43	1,05
Redni delovni sestanki	63	-2,573	0,013	3,12	3,67	0,90	0,79

Legenda: * stopnja značilnosti (signifikanca)

S statistično analizo (Priloga 15) sem ugotovila, da **med zaposlenimi obstajajo razlike v ocenjevanju prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost**. Pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ so se značilne razlike med starostnima skupinama pokazale pri desetih motivacijskih dejavnikih kar pomeni, da so razlike v oceni prisotnosti omenjenih dejavnikov glede na starost statistično značilne ($p < 0,05$) in niso nastale slučajno.

4.2.4 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in delovna doba

V okviru ugotavljanja razlik med socio-demografskimi dejavniki in prisotnostjo motivacijskih dejavnikov sem preverila tudi izhodiščno predpostavko o razlikovanju prisotnosti motivov glede na delovno dobo anketirancev. Uporabila sem statistični test ANOVA, saj sem analizirala značilnosti razlik med več vzorci, pri čemer so le-ti med seboj neodvisni.

Izračunana verjetnost (signifikanca) je manjša od 0,05 pri devetih dejavnikih, kar pomeni, da **so razlike v oceni prisotnosti omenjenih dejavnikov glede na delovno dobo statistično značilne ($p < 0,05$) in niso nastale slučajno**.

Nadalje sem s Tukeyevo metodo v okviru post hoc analize ugotavljala med katerimi kategorijami delovne dobe prihaja do statistično značilnih razlik pri naštetih devetih motivacijskih dejavnikih. Iz izpisa rezultatov te analize (Tabela 8) je razvidno, da se statistična razlika ($p < 0,05$) največkrat pojavi med 1. in 3. kategorijo delovne dobe in sicer pri sledečih dejavnikih: *na delovnem mestu imam možnosti za strokovni razvoj* (vrednost 0,017; $\alpha = 0,05$), *s sodelavci se dobro razumem* (vrednost 0,049; $\alpha = 0,05$), *dobim povratno*

informacijo s strani nadrejenih in strank (vrednost 0,047; $\alpha = 0,05$), pohvala stranke mi veliko pomeni (vrednost 0,017; $\alpha = 0,05$), primerljivost plače v zavarovalniški dejavnosti na trgu (vrednost 0,026; $\alpha = 0,05$), zadovoljstvo s plačo (vrednost 0,000; $\alpha = 0,05$), zanimivo delo (vrednost 0,003; $\alpha = 0,05$), pri delu imam dovolj pooblastil (vrednost 0,006; $\alpha = 0,05$) ter redni delovni sestanki (vrednost 0,040; $\alpha = 0,05$). Statistična razlika med 2. in 3. kategorijo delovne dobe se pojavi pri naslednjih dejavnikih: s sodelavci se dobro razumem (vrednost 0,035; $\alpha = 0,05$), pohvala stranke mi veliko pomeni (vrednost 0,043; $\alpha = 0,05$) in zadovoljstvo s plačo (vrednost 0,000; $\alpha = 0,05$). Do statistično značilnih razlik med 1. in 2. kategorijo delovne dobe pa pride pri naslednjih dejavnikih: zanimivo delo (vrednost 0,035; $\alpha = 0,05$) ter redni delovni sestanki (vrednost 0,005; $\alpha = 0,05$).

Ugotovim lahko, da delovna doba vpliva na razlike v ocenah prisotnosti posameznih motivacijskih dejavnikov. Anketiranci z delovno dobo *nad 31 let* vidijo pri svojem delu več *možnosti za strokovni razvoj* kot zaposleni z delovno dobo *do 15 let*. Statistično značilne razlike med omenjenima skupinama se pojavijo tudi pri dejavniku *primerljivost plače v zavarovalniški dejavnosti na trgu* in pri *obsegu pooblastil*. Navedena dejavnika sta bolj prisotna pri zaposlenih z delovno dobo *nad 31 let*. Zaposleni z delovno dobo *do 15 let*, slabše kot njihovi kolegi z delovno dobo *nad 31 let* ocenjujejo dejavnik, da za svoje delo dobijo *povratno informacijo s strani nadrejenih in strank*. Anketiranci z delovno dobo *od 16 do 30 let* najbolj med vsemi ocenjujejo, da se *s sodelavci dobro razumejo*. *Pohvala stranke* in *zadovoljstvo s plačo* pa sta dejavnika, ki ju najbolj od vseh anketirancev občutijo zaposleni z delovno dobo *nad 31 let*. V nadaljevanju lahko ugotovim, da so dejavnik *redni delovni sestanki* najbolj ocenili zaposleni z delovno dobo *od 16 do 30 let*. Zaposleni z najdaljšim delovnim stažem pa med vsem anketiranci svoje delo najbolj označujejo kot zanimivo.

Tabela 8: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in delovno dobo

Odvisna spremenljivka		(I) Del. doba	(J) Del. doba	Stopnja značilnosti
Strokovni razvoj	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,085
			3	0,017
		2 od 16 do 30 let	1	0,085
			3	0,593
		3 nad 31 let	1	0,017
			2	0,593
Sodelavci	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,998
			3	0,049
		2 od 16 do 30 let	1	0,998
			3	0,035
		3 nad 31 let	1	0,049
			2	0,035

se nadaljuje

Tabela 8: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in delovno dobo (nad.)

Odkvisna spremenljivka		(I) Del. doba	(J) Del. doba	Stopnja značilnosti
Povratna informacija	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,079
			3	0,047
		2 od 16 do 30 let	1	0,079
			3	0,892
		3 nad 31 let	1	0,047
			2	0,892
Pohvala stranke	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,870
			3	0,017
		2 od 16 do 30 let	1	0,870
			3	0,043
		3 nad 31 let	1	0,017
			2	0,043
Primerljivost plače	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,616
			3	0,186
		2 od 16 do 30 let	1	0,616
			3	0,026
		3 nad 31 let	1	0,186
			2	0,026
Zadovoljstvo s plačo	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,999
			3	0,000
		2 od 16 do 30 let	1	0,999
			3	0,000
		3 nad 31 let	1	0,000
			2	0,000
Zanimivo delo	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,035
			3	0,003
		2 od 16 do 30 let	1	0,035
			3	0,387
		3 nad 31 let	1	0,003
			2	0,387
Pooblastila	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,284
			3	0,006
		2 od 16 do 30 let	1	0,284
			3	0,133
		3 nad 31 let	1	0,006
			2	0,133
Delovni sestanki	Tukey HSD	1 do 15 let	2	0,005
			3	0,040
		2 od 16 do 30 let	1	0,005
			3	0,937
		3 nad 31 let	1	0,040
			2	0,937

4.2.5 Prisotnost motivacijskih dejavnikov in skupna vrednost sklenjenih poslov

Zanimalo me je tudi, ali obstajajo razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov med prodajniki, ki skrbijo za večji oz. manjši portfelj na letni ravni. S statističnim testom ANOVA sem analizirala značilnosti razlik med več vzorci, pri čemer so le-ti med seboj neodvisni. Izračunana verjetnost (signifikanca) je manjša od 0,05 pri desetih dejavnikih, kar pomeni, da **so razlike v oceni prisotnosti omenjenih dejavnikov glede na velikost portfelja statistično značilne ($p < 0,05$) in niso nastale slučajno.**

Nadalje me je zanimalo, med katerimi kategorijami glede na velikost posla prihaja do statistično značilnih razlik. Omenjeno sem ugotavljala v okviru post hoc analize s Tukeyevo metodo. Rezultati kažejo (Tabela 9), da se statistična razlika ($p < 0,05$) največkrat pojavi med 1. in 2. kategorijo vrednosti posla in sicer pri sledečih dejavnikih: *s sodelavci se dobro razumem* (vrednost 0,019; $\alpha = 0,05$), *pohvala stranke mi veliko pomeni* (vrednost 0,029; $\alpha = 0,05$), *za dobro opravljeno delo dobim priznanje* (vrednost 0,002; $\alpha = 0,05$), *za dodatno vložen trud sem primerno nagrajen* (vrednost 0,015; $\alpha = 0,05$), *v podjetju imam možnost dodatnega izobraževanja* (vrednost 0,002; $\alpha = 0,05$), *verjamem v zavarovalne produkte, ki jih tržim* (vrednost 0,002; $\alpha = 0,05$). Statistična razlika med 2. in 3. kategorijo vrednosti posla se pojavi pri naslednjih dejavnikih: *delovne razmere mi omogočajo kvalitetno opravljanje dela* (vrednost 0,000; $\alpha = 0,05$), *pri delu imam možnost soodločanja* (vrednost 0,047; $\alpha = 0,05$), *nadrejeni in sodelavci mi zaupajo* (vrednost 0,019; $\alpha = 0,05$), *v podjetju imam možnost dodatnega izobraževanja* (vrednost 0,000; $\alpha = 0,05$) ter *delovno mesto mi nudi ugled in status* (vrednost 0,018; $\alpha = 0,05$). Do statistično značilnih razlik med 1. in 3. kategorijo vrednosti posla pa pride pri naslednjih dejavnikih: *delovne razmere mi omogočajo kvalitetno opravljanje dela* (vrednost 0,012; $\alpha = 0,05$), *pri delu imam možnost soodločanja* (vrednost 0,012; $\alpha = 0,05$), *s sodelavci se dobro razumem* (vrednost 0,005; $\alpha = 0,05$) ter *nadrejeni in sodelavci mi zaupajo* (vrednost 0,002; $\alpha = 0,05$).

Vrednost sklenjenega posla na letni ravni torej vpliva na razlike v ocenah prisotnosti posameznih motivacijskih dejavnikov. Anketiranci, ki sklenejo najmanj posla na letni ravni (*do 700.000 EUR*), bolj kot njihovi kolegi, ki skrbijo za srednjo velikost portfelja (*od 700.000 EUR do 1.000.000 EUR*) ocenjujejo *pohvalo stranke* in *zaupanje v zavarovalne produkte*. Ravno nasprotno pa velja za dejavnika *primerne nagrajenosti ob dodatno vloženem trudu* in *priznanju za dobro opravljeno delo*, ki ju bolje ocenjujejo prodajniki s srednjo velikostjo portfelja. Prodajniki, ki sklenejo največ posla na letni ravni (*nad 1.000.000 EUR*) pa najbolje med vsemi anketiranimi ocenjujejo *dobro razumevanje s sodelavci*, *možnost soodločanja* in *dodatnega izobraževanja v podjetju*. Najvišjo oceno so pripisali tudi *delovnim razmeram*, ki jim omogočajo kvalitetno opravljanje dela ter *zaupanju s strani nadrejenih in sodelavcev*. Pričakovano pa je tudi, da so bolj kot zaposleni, ki skrbijo za srednjo velikost portfelja, ocenili *ugled in status*, ki jim ga prinaša delovno mesto prodajnika.

Tabela 9: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in vrednostjo sklenjenih poslov na letni ravni

Odvisna spremenljivka		(I) Vredn.posla	(J) Vredn.posla	Stopnja značilnosti
Delovne razmere	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,273
			3	0,012
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,273
			3	0,000
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,012
			2	0,000
Možnost soodločanja	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,761
			3	0,012
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,761
			3	0,047
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,012
			2	0,047
Sodelavci	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,019
			3	0,005
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,019
			3	0,819
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,005
			2	0,819
Zaupanje nadrejenih	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,593
			3	0,002
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,593
			3	0,019
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,002
			2	0,019
Pohvala stranke	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,029
			3	0,560
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,029
			3	0,266
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,560
			2	0,266
Priznanje	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,002
			3	0,333
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,002
			3	0,079
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,333
			2	0,079
Primerna nagrajenost	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,015
			3	0,320
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,015
			3	0,360
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,320
			2	0,360

se nadaljuje

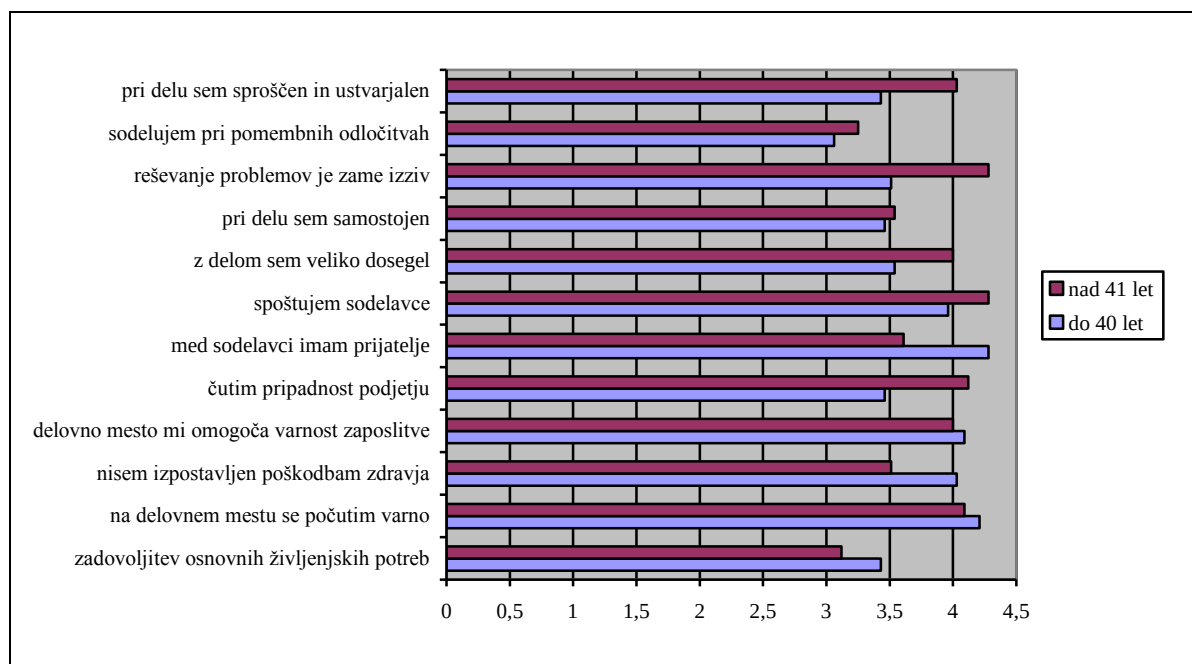
Tabela 9: Prikaz povezave med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in vrednostjo sklenjenih poslov na letni ravni (nad.)

Odvisna spremenljivka		(I) Vredn.posla	(J) Vredn.posla	Stopnja značilnosti
Dodatno izobraževanje	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,002
			3	0,643
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,002
			3	0,000
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,643
			2	0,000
Ugled/status	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,499
			3	0,261
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,499
			3	0,018
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,261
			2	0,018
Zaupanje	Tukey HSD	1 do 700.000 EUR	2	0,002
			3	0,104
		2 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1	0,002
			3	0,322
		3 nad 1.000.000 EUR	1	0,104
			2	0,322

4.3 Prisotnost in pomembnost temeljnih skupin potreb po Maslowu in starost

Z raziskavo (Priloga 4, vprašanje 9) sem želela preveriti, ali obstajajo razlike v prisotnosti in pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost anketirancev. Sestavila sem 23 trditev, ki jih je anketiranec ocenjeval glede na prisotnost in pomembnost na delovnem mestu. Razlike sem ugotavljala s t-testom za dva med seboj neodvisna vzorca. Izbira stopnje značilnosti je 0,05. S t-testom sem ugotovila statistično značilne razlike **v prisotnosti** 12-ih potreb po Maslowu. Razlike med povprečnimi ocenami med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi so prikazane na Sliki 22.

Slika 22: Razlike v prisotnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost



Kot je razvidno iz Tabele 10, mlajši zaposleni, ki so stari do 40 let, bolj čutijo, da jim zaslužek omogoča zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb. Bolje kot starejši kolegi ocenjujejo, da pri svojem delu niso izpostavljeni poškodbam zdravja ter da se počutijo varno, občutijo varnost zaposlitve ter da imajo med sodelavci tudi prijatelje. Starejši zaposleni, ki so stari nad 41 let, bolj kot njihovi mlajši sodelavci, čutijo pripadnost podjetju ter so pri svojem delu bolj sproščeni in ustvarjalni ter neodvisni. Ocena starejših zaposlenih glede spoštovanja sodelavcev ter občutka, da so s svojim delom že veliko dosegli, je višja kot pri mlajših sodelavcih. Ravno tako bolje ocenjujejo, da jim reševanje problemov predstavlja izziv ter da sodelujejo pri pomembnih odločitvah.

Vrednost standardnega odklona (Tabela 10) kaže, da so mlajši zaposleni (do 40 let) najbolj enotno ocenili varnost na delovnem mestu, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,55), najbolj neenotno pa so ocenili zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb (1,13). Starejši zaposleni (nad 41 let) so najbolj enotno ocenili pripadnost podjetju in spoštovanje sodelavcev (0,49), najbolj neenotno pa so, tako kot njihovi mlajši kolegi, ocenili zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb (1,17).

Tabela 10: Razlike v prisotnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost

Dejavniki	N	T-test	p*	Aritmetična sredina		Standardni odklon	
				do 40 let	nad 41 let	do 40 let	nad 41 let
Zadovoljitev potreb	63	1,060	0,015	3,43	3,12	1,13	1,17
Varnost na del. mestu	63	0,842	0,003	4,21	4,09	0,55	0,59

se nadaljuje

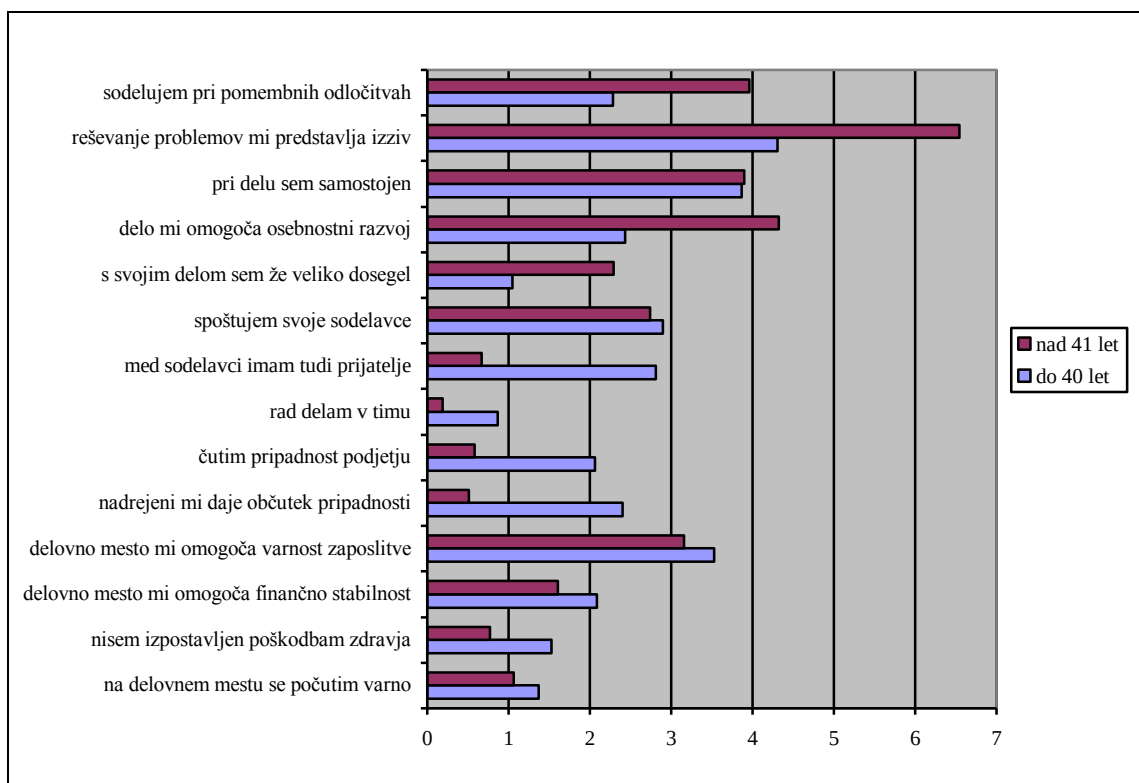
Tabela 10: Razlike v prisotnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost (nad.)

Dejavniki	N	T-test	p [*]	Aritmetična sredina		Standardni odklon	
				do 40 let	nad 41 let	do 40 let	nad 41 let
Varovanje zdravja	63	2,388	0,020	4,03	3,51	0,64	1,02
Varnost zaposlitve	63	0,562	0,010	4,09	4,00	0,77	0,51
Pripadnost podjetju	63	-3,344	0,001	3,46	4,12	0,98	0,49
Prijatelji med sodelavci	63	2,995	0,004	4,28	3,61	0,85	0,91
Spoštovanje sodelavcev	63	2,473	0,016	3,96	4,28	0,58	0,49
Delovni dosežki	63	2,487	0,016	3,54	4,00	0,87	0,50
Samostojnost pri delu	63	-0,413	0,013	3,46	3,54	0,71	0,80
Problemi kot izziv	63	4,178	0,000	3,51	4,28	0,58	0,85
Soodločanje	63	-0,784	0,040	3,06	3,25	0,84	1,12
Sproščenost, ustvarjalnost	63	-3,432	0,001	3,43	4,03	0,71	0,65

Legenda: * stopnja značilnosti (signifikanca)

S t-testom sem ugotovila statistično značilne razlike v **pomembnosti** 14-ih potreb po Maslowu. Kot je razvidno s Slike 23 je mlajšim zaposlenim, bolj kot njihovim starejšim kolegom, pomembna zadovoljitev potreb po varnosti. Bolj jim je namreč pomembno, da na delovnem mestu niso izpostavljeni poškodbam zdravja, se počutijo varno ter da jim delo omogoča finančno stabilnost in varnost zaposlitve. Ravno tako je mlajšim zaposlenim pomembnejša zadovoljitev socialnih potreb in sicer občutek pripadnosti prodajni skupini, podjetju, večji poudarek dajejo timske delu in prijateljstvu med sodelavci. Nekoliko višja je tudi njihova ocena glede spoštovanja sodelavcev. Starejši zaposleni višje ocenjujejo pomembnost dejavnikov, ki kažejo na zadovoljitev potreb po samouresničitvi. Zanje je namreč pomembnejše, da so s svojim delom že veliko dosegli in se tako tudi osebnostno razvili. Za starejše prodajnike je tudi bolj pomembno, da so pri svojem delu samostojni, sodelujejo pri pomembnih odločitvah ter da jim reševanje problemov predstavlja izziv.

Slika 23: Razlike v pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost



Vrednost standardnega odklona (Tabela 11) kaže, da so mlajši zaposleni (do 40 let) najbolj enotno ocenili pomembnost delovnih dosežkov, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,00), najbolj neenotno pa so ocenili probleme kot izziv (4,30). Starejši zaposleni (nad 41 let) so najbolj enotno ocenili pomembnost timskega dela (0,60), najbolj neenotno pa so ocenili pomembnost samostojnosti in neodvisnosti pri delu (4,27).

Tabela 11: Razlike v pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost

Dejavniki	N	T-test	p*	Aritmetična sredina		Standardni odklon	
				do 40 let	nad 41 let	do 40 let	nad 41 let
Varnost na del. mestu	63	0,668	0,045	1,37	1,06	2,02	1,63
Varovanje zdravja	63	1,221	0,030	1,53	0,77	3,04	1,64
Finančna stabilnost	63	1,242	0,020	2,09	1,61	2,02	0,76
Varnost zaposlitve	63	0,725	0,012	3,53	3,16	2,57	1,21
Pripadnost skupini	63	2,570	0,013	2,40	0,51	3,59	1,99
Pripadnost podjetju	63	1,892	0,015	2,06	0,58	3,98	1,80

se nadaljuje

Tabela 11: Razlike v pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost (nad.)

Dejavniki	N	T-test	p*	Aritmetična sredina		Standardni odklon	
				do 40 let	nad 41 let	do 40 let	nad 41 let
Timsko delo	63	1,909	0,014	0,87	0,19	1,89	0,60
Prijatelji med sodelavci	63	3,192	0,002	2,81	0,67	3,33	1,68
Spoštovanje sodelavcev	63	0,985	0,016	2,90	2,74	3,84	3,53
Delovni dosežki	63	-4,109	0,000	1,05	2,29	0,00	3,15
Osebnostni razvoj	63	-2,323	0,024	2,43	4,32	3,21	3,22
Samostojnost pri delu	63	0,035	0,015	3,87	3,90	3,75	4,27
Problemi kot izziv	63	-2,291	0,025	4,31	6,54	4,30	3,94
Soodločanje	63	-1,824	0,030	2,28	3,96	3,76	3,57

Legenda: * stopnja značilnosti (signifikanca)

S statistično analizo sem ugotovila, da med zaposlenimi glede na starost obstajajo razlike v ocenjevanju prisotnosti in pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu. Pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ so se značilne razlike med starostnima skupinama v prisotnosti potreb pokazale pri dvanajstih motivacijskih dejavnikih, v pomembnosti potreb pa pri štirinajstih motivacijskih dejavnikih. Torej razlike **v oceni prisotnosti in pomembnosti omenjenih potreb glede na starost niso nastale slučajno in so statistično značilne ($p < 0,05$) pri šestindvajsetih dejavnikih, kar predstavlja več kot polovico vseh dejavnikov**. Kot prikazujeta Sliki 22 in 23, je za mlajše prodajnike (do 40 let) bolj pomembna in prisotna zadovoljitev potreb nižjega reda po Maslowu.

4.4 Povezanost dejavnikov, ki merijo potrebe po samospoštovanju in samouresničitvi

Z raziskavo sem želela preveriti, ali se pri prodajnikih, ki sklenejo največ posla na letni ravni, dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, povezujejo z dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi. Za analizo sem uporabila Pearsonov koeficient korelacije, ki kaže na povezanost dveh spremenljivk.

Najprej sem s Cronbach alfa testom preverila povprečno povezanost trditev, ki merijo potrebe po samospoštovanju in samouresničitvi po Maslowu. Vrednosti Cronbach alfe se gibljejo na intervalu od 0 do 1, v splošnem pa višje vrednosti pomenijo boljšo zanesljivost konstrukta.

Anketiranci so ocenjevali tri trditve, ki merijo potrebe po samospoštovanju in sicer z lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da dejavnik ni prisoten, ocena 5 pa pomeni, da je dejavnik zelo prisoten. Kot vidimo v Tabeli 12 so trditve, ki merijo potrebe po samospoštovanju, med seboj dobro povezane (Cronbach alfa znaša 0,710). To pomeni, da

je konstrukt samospoštovanja, ki je sestavljen iz sklopa navedenih trditev, dober oz. zanesljiv za merjenje.

Tabela 12: Cronbach alfa test za konstrukt samospoštovanja

Trditve, ki merijo konstrukt samospoštovanja	Cronbach alfa
Zaradi svojega dela občutim samospoštovanje.	0,710
Sodelavci me cenijo in spoštujejo.	
Spoštujem svoje sodelavce.	

Trditve s področja samouresničitve so anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da dejavnik ni prisoten, ocena 5 pa pomeni, da je dejavnik zelo prisoten. Iz Tabele 13 je razvidno, da so trditve, ki merijo konstrukt samouresničitve med seboj dobro povezane (alfa znaša 0,813). To pomeni, da je konstrukt samouresničitve, ki je sestavljen iz sklopa navedenih trditev, dober oz. zanesljiv za merjenje.

Tabela 13: Cronbach alfa test za konstrukt samouresničitve

Trditve, ki merijo konstrukt samouresničitve	Cronbach alfa
Občutek imam, da sem s svojim delom že veliko dosegel.	0,813
Čutim, da je moje delo moje poslanstvo.	
Delo mi omogoča osebnostni razvoj.	
Pri svojem delu sem samostojen in neodvisen.	
Delo mi omogoča uresničevanje mojih zmožnosti in sposobnosti.	
Reševanje problemov mi ni tuje in je zame velik izziv.	
Svoje delo opravljam brez predsodkov.	
Pri svojem delu iščem vedno nove izzive.	
Sodelujem pri pomembnih odločitvah in določanju postopkov dela.	
Pri svojem delu sem sproščen in ustvarjalen.	

Nadalje me je zanimalo, ali se pri prodajnikih, ki sklenejo največ posla na letni ravni, dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, povezujejo z dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi. S Pearsonovim koeficientom sem preverila povezanost treh trditev, ki merijo konstrukt samospoštovanja, z desetimi trditvami, ki merijo konstrukt samouresničitve.

Ferligoj, Lozar Manfreda in Žiberna (2011, str. 22) pravijo, da lahko Pearsonov koeficient korelacije zavzame vrednosti v intervalu od -1 do 1, pri čemer velja:

- $p > 0$ oz. blizu 1: pozitivna linearna povezanost – če se z večanjem prve spremenljivke večajo vrednosti tudi druge spremenljivke,
- $p < 0$ oz. blizu -1: negativna linearna povezanost – če se z večanjem prve spremenljivke vrednosti druge spremenljivke manjšajo,

- $p \approx 0$ (blizu 0): ne gre niti za pozitivno, niti za negativno linearno povezanost, spremenljivki nista linearno povezani.

Vrednost Pearsonovega koeficienta sem preverila za sledeče povezave:

- **povezanost prvega dejavnika (»Zaradi svojega dela občutim samospoštovanje«), ki meri samospoštovanje, z dejavniki, ki merijo konstrukt samouresničitve.** Rezultati so prikazani v Tabeli 14. Ob stopnji značilnosti, nižji od 5 %, je dejavnik, ki meri potrebe po samospoštovanju, negativno linearno povezan z dejavnikom, ki meri potrebe po samouresnitvi (»Delo mi omogoča osebnostni razvoj«). Ob stopnji značilnosti nižji od 1 %, je dejavnik, ki meri potrebe po samospoštovanju, negativno linearno povezan z dejavnikom, ki meri potrebe po samouresnitvi (»Moje delo je moje poslanstvo« in »Delo omogoča uresničevanje mojih zmožnosti«).

Tabela 14: Prvi prikaz Pearsonove korelacije

Dejavnik, ki meri samospoštovanje	Dejavniki, ki merijo konstrukt samouresničitve	Pearson korelacija	p
Zaradi svojega dela občutim samospoštovanje	S svojim delom sem že veliko dosegel.	0,379	0,100
	Moje delo je moje poslanstvo.	-0,685	0,001**
	Delo mi omogoča osebnostni razvoj.	-0,523	0,018*
	Pri delu sem samostojen in neodvisen.	-0,197	0,406
	Delo omogoča uresničevanje mojih zmožnosti.	-0,570	0,009**
	Reševanje problemov je zame velik izziv.	0,061	0,797
	Delo opravljam brez predsodkov.	-0,214	0,365
	Pri delu iščem vedno nove izzive.	-0,372	0,106
	Sodelujem pri določanju postopkov dela.	0,116	0,626
	Pri delu sem sproščen in ustvarjalen.	0,014	0,952

Legenda: * statistična značilnost za Pearson korelacijo: $p < 0,05$ in ** statistična značilnost $p < 0,01$

- **povezanost drugega dejavnika (»Sodelavci me cenijo in spoštujejo«), ki meri samospoštovanje, z dejavniki, ki merijo konstrukt samouresničitve.** Iz tabele 15 je razvidno, da je ob stopnji značilnosti, ki je nižja od 1 %, dejavnik, ki meri potrebe po samospoštovanju, pozitivno linearno povezan z dejavniki, ki merijo potrebe po samouresnitvi (»Moje delo je moje poslanstvo«, »Delo mi omogoča osebnostni razvoj«, »Delo omogoča uresničevanje mojih zmožnosti«, »Reševanje problemov je zame velik izziv«, »Delo opravljam brez predsodkov«, »Pri delu iščem vedno nove izzive« in »Sodelujem pri določanju postopkov dela«).

Tabela 15: Drugi prikaz Pearsonove korelacije

Dejavnik, ki meri samospoštovanje	Dejavniki, ki merijo konstrukt samouresničitve	Pearson korelacija	p
Sodelavci me cenijo in spoštujejo	S svojim delom sem že veliko dosegel.	-0,121	0,575
	Moje delo je moje poslanstvo.	0,730	0,000**
	Delo mi omogoča osebnostni razvoj.	1,000	0,000**
	Pri delu sem samostojen in neodvisen.	0,219	0,303
	Delo omogoča uresničevanje mojih zmožnosti.	0,623	0,001**
	Reševanje problemov je zame velik izziv.	0,622	0,001**
	Delo opravljam brez predsodkov.	0,533	0,007**
	Pri delu iščem vedno nove izzive.	0,855	0,000**
	Sodelujem pri določanju postopkov dela.	0,525	0,008**
	Pri delu sem sproščen in ustvarjal.	0,092	0,670

Legenda: ** statistična značilnost za Pearson korelacijo: $p < 0,01$

- **povezanost tretjega dejavnika (»Spoštujem svoje sodelavce«), ki meri samospoštovanje, z dejavniki, ki merijo konstrukt samouresničitve.** Iz tabele 16 je razvidno, da je ob stopnji značilnosti, ki je nižja od 1%, dejavnik, ki meri potrebe po samospoštovanju, negativno linearno povezan z dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi (»Moje delo je moje poslanstvo«, »Delo omogoča uresničevanje mojih zmožnosti« in »Sodelujem pri določanju postopkov dela«).

Tabela 16: Tretji prikaz Pearsonove korelacije

Dejavnik, ki meri samospoštovanje	Dejavniki, ki merijo konstrukt samouresničitve	Pearson korelacija	p
Spoštujem svoje sodelavce	S svojim delom sem že veliko dosegel.	0,068	0,776
	Moje delo je moje poslanstvo.	-0,739	0,000**
	Delo mi omogoča osebnostni razvoj.	-0,314	0,177
	Pri delu sem samostojen in neodvisen.	-0,408	0,074
	Delo omogoča uresničevanje mojih zmožnosti.	-0,671	0,001**
	Reševanje problemov je zame velik izziv.	0,082	0,731
	Delo opravljam brez predsodkov.	-0,167	0,482
	Pri delu iščem vedno nove izzive.	-0,366	0,112
	Sodelujem pri določanju postopkov dela.	-0,650	0,002**
	Pri delu sem sproščen in ustvarjal.	-0,266	0,257

Legenda: ** statistična značilnost za Pearson korelacijo: $p < 0,01$

Iz Tabel 14, 15 in 16 je razvidno, da so ob stopnji značilnosti, ki je nižja od 1 %, dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, negativno linearno povezani s petimi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi in pozitivno linearno povezani s sedmimi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi. Ob stopnji značilnosti, ki je nižja od 5 %, pa so dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, negativno linearno povezani z enim

dejavnikom, ki meri potrebe po samouresnitvi. V primeru pozitivne linearne povezanosti, se z večanjem dejavnikov, ki merijo potrebe po samospoštovanju, večajo tudi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresnitvi. V primeru negativne linearne povezanosti pa se z večanjem dejavnikov, ki merijo potrebe po samospoštovanju, manjšajo dejavniki, ki merijo potrebe po samouresnitvi.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA POVEČANJE MOTIVACIJE PRODAJNIKOV

V prvem delu naloge sem predstavila teoretična izhodišča in spoznanja o motivaciji, do katerih sem prišla ob pregledu strokovne literature. V drugem, empiričnem delu naloge pa sem želela ta teoretična spoznanja preveriti in sicer tako, da sem izvedla raziskavo med prodajniki v zavarovalnici Varnost. Najprej sem želela pridobiti splošen pregled nad motivacijskimi dejavniki, ki so pri prodajnikih najbolj prisotni in zanje najpomembnejši. Rezultati raziskave kažejo, da je najbolj prisoten motivacijski dejavnik pohvala stranke, ki so ga prodajniki tudi najbolj enotno ocenili, kar je razvidno iz vrednosti standardnega odklona. Z vidika Maslowe teorije ta dejavnik zadovoljuje potrebe višjega ranga, kamor sodijo potrebe po ugledu in spoštovanju. Sledita dejavnika razumevanje s sodelavci ter prednost denarne nagrade pred pohvalo. Najmanj prisotna dejavnika pa sta zadovoljstvo s plačo in možnost napredovanja. Tu lahko zasledimo prvine Alderferjeve teorije, saj se po tej teoriji posameznik lahko premika navzgor in navzdol po hierarhični lestvici med različnimi skupinami potreb. Nezadovoljena potreba na nižji ravni ni ovira za premik na višjo raven. Prodajniki kljub temu, da niso zadovoljni s plačo in možnostjo napredovanja, vseeno najbolj čutijo prisotnost dejavnika, ki zadovoljuje potrebe na najvišji ravni. Na lestvico sta se med manj prisotne uvrstila tudi dejavnika primernost plače in primerna nagrajenost. Lindner (1998, str. 28) v sklopu Adamsove teorije pravičnosti pojasnjuje, da se posamezniki najpogosteje primerjajo s sodelavci, ki opravljajo isto delo in s tistimi, ki podobno delo opravljajo v drugi organizaciji. Glede na nizko prisotnost dejavnikov primernost plače in primerna nagrajenost lahko torej sklepamo, da prodajniki občutijo nepravičnost in so posledično za svoje delo nemotivirani. Vendar pa je potrebno upoštevati tudi subjektivni vidik, s katerim so prodajniki presodili razmerje med vložki in prejemi. Najverjetneje bi bilo nesmiselno pričakovati, da bosta omenjena dejavnika na vrhu lestvice prisotnosti dejavnikov. V nadaljevanju empiričnega dela naloge sem raziskala, kateri dejavniki so za prodajnike najpomembnejši. Na podlagi analize rezultatov sem oblikovala prioritarno lestvico dejavnikov dela. Na vrh lestvice prodajniki uvrščajo dejavnik pohvala stranke, sledi zaupanje v zavarovalne produkte ter povratna informacija s strani nadrejenih in strank. Prodajniki torej kot pomembnejše ocenjujejo tiste dejavnike, ki po Maslowi lestvici zadovoljujejo potrebe na višji ravni. Prodajniki z dobrim poznavanjem produktov povečujejo zaupanje v produkte, ki jih prodajajo, kar se odraža tudi v načinu njihove prodaje. Nenazadnje njihovo strokovnost opazijo stranke, ki jih za kvalitetno opravljeno delo pohvalijo, kar je za prodajnike najpomembnejše. Na dno lestvice pomembnosti

dejavnikov so prodajniki uvrstili dobro obveščenost o dogajanju na zavarovalniškem trgu. Omenjeno lahko pripišemo preobremenjenosti prodajnikov s številnimi delovnimi obveznostmi, pri čimer jim primanjkuje časa za omenjeno. Kot najmanj pomemben dejavnik pa so prodajniki ocenili ugled njihovega delovnega mesta. Menim, da je takšna ocena predvsem posledica sistemizacije delovnih mest znotraj zavarovalnice. Izhodiščni plačni faktor in sistem nagrajevanja se za to delovno mesto nista spremenila že kar nekaj let.

Z raziskavo sem želela preveriti, ali obstajajo razlike v prisotnosti motivov glede na socio-demografske dejavnike. V nadaljevanju bom predstavila ključne ugotovitve.

Moški bolj kot ženske občutijo zaupanje nadrejenih in pripadnost prodajni skupini, v okviru katere delujejo. Ženske slabše ocenjujejo ugled delovnega mesta ter možnosti soodločanja, strokovnega razvoja in napredovanja. Zanje je njihovo delo manj zanimivo in slabše ocenjujejo zadovoljstvo s plačo, ustreznost provizijskega sistema in primerljivost plače s plačami v zavarovalniški dejavnosti na trgu. Moški bolj kot ženske občutijo, da nadrejeni upošteva njihove predloge in da z njihove strani in s strani strank dobijo povratno informacijo o svojem delu. Tudi njihova ocena glede priznanj, obsega pooblastil in primerne nagrajenosti je višja kot pri ženskih kolegicah. Višjo oceno pripisujejo tudi dobri obveščenosti o dogajanju na zavarovalniškem trgu. Nadalje sem preverila ali obstajajo razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe. Ugotovila sem, da se razlike statistično značilno pojavljajo pri šestih dejavnikih. Zaposleni z univerzitetno izobrazbo so najbolj med vsemi zadovoljni z možnostjo strokovnega razvoja na njihovem delovnem mestu. Ravno tako se bolj kot višješolsko in visokošolsko izobraženi poistovetijo z delovnim mestom, kar se tiče ugleda in statusa. Obratno pa je pri priznanju za dobro opravljeno delo, ki ga bolje ocenjujejo višješolsko in visokošolsko izobraženi, ki med anketiranci predstavljajo najvišji delež. V primerjavi s srednješolsko izobraženimi višjo oceno pripisujejo tudi razumevanju s sodelavci. Zanimivo pa je, da srednješolsko izobraženi v primerjavi z univerzitetno izobraženimi, bolje ocenjujejo obveščenost o dogodkih na zavarovalniškem trgu. Obratno pa je pri zaupanju s strani nadrejenih in sodelavcev, ki ga bolj občutijo univerzitetno izobraženi. Nadalje sem ugotovila, da obstajajo razlike v prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost. Razlike se statistično značilno pojavljajo pri desetih dejavnikih. Starejši zaposleni (nad 41 let) imajo bolj kot njihovi mlajši kolegi (do 40 let) občutek, da nadrejeni upošteva njihove predloge ter da so za svoje delo primerno nagrajeni. Mlajši zaposleni bolje ocenjujejo medsebojno sodelovanje, kar bi domnevno lahko pripisali tudi temu, da v fazi učenja in pridobivanja informacij bolj sodelujejo z ostalimi oddelki v zavarovalnici. Delo je bolj zanimivo za starejše zaposlene, višjo oceno pripisujejo tudi pohvali stranke in rednim delovnim sestankom. Bolj kot njihovi mlajši kolegi so zadovoljni s plačo, možnostjo strokovnega razvoja in obsegom pooblastil. Glede na njihove delovne izkušnje je pričakovano, da dobijo več povratnih informacij s strani nadrejenih in strank. V nadaljevanju raziskave sem preverila prisotnost motivov glede na delovno dobo anketirancev. Ugotovila sem, da

se pri devetih dejavnikih pojavljajo statistično značilne razlike, kar pomeni, da delovna doba vpliva na razlike v ocenah prisotnosti posameznih motivacijskih dejavnikov. Med vsemi anketiranci so tisti z najdaljšo delovno dobo (nad 31 let) najbolj zadovoljni s plačo in pohvalo stranke. Najvišjo oceno so pripisali tudi zanimivosti dela. Bolj kot zaposleni z najmanj leti delovne dobe (do 15 let) menijo, da imajo pri svojem delu dovolj pooblastil in možnosti za strokovni razvoj. Če primerjamo omenjeni skupini, so tisti z daljšim delovnim stažem bolj zadovoljni s primerljivostjo plače na zavarovalniškem trgu in s povratno informacijo o njihovem delu. Dobro razumevanje s sodelavci in redne delovne sestanke pa so med vsemi najbolje ocenili zaposleni, ki imajo od 16 do 30 let delovne dobe. Analiza podatkov je pokazala, da vrednost sklenjenega posla na letni ravni vpliva na razlike v ocenah prisotnosti motivacijskih dejavnikov. Anketiranci, ki skrbijo za največji portfelj (nad 1.000.000 EUR), med vsemi največji pomen pripisujejo dodatnemu izobraževanju, soodločanju in dobremu razumevanju s sodelavci. Najbolje so ocenili tudi zaupanje s strani nadrejenih in sodelavcev ter delovne razmere, ki jim omogočajo kvalitetno opravljanje dela. Anketiranci, ki skrbijo za srednje velik portfelj (od 700.000 EUR do 1.000.000 EUR), bolj kot njihovi kolegi, ki skrbijo za manjši portfelj (do 700.000 EUR), ocenjujejo primerno nagrajenost in priznanje za dobro opravljeno delo. Če primerjamo omenjeni skupini, pa zaposleni, ki skrbijo za manjši portfelj, bolj občutijo pohvalo stranke in zaupanje v zavarovalne produkte. Anketiranci, ki premijsko letno največ doprinesejo, bolj občutijo, da jim delovno mesto prinaša ugled in status, kot pa zaposleni s srednjo velikostjo portfelja.

V nadaljevanju raziskave sem se osredotočila na vsebinsko motivacijsko teorijo po Maslowu. Ugotavljala sem, kaj motivira vedenje anketirancev. V vprašalnik sem vključila motivacijske dejavnike, ki pokrivajo vseh pet stopenj potreb po Maslowu. Za neodvisno spremenljivko sem izbrala starost in ugotavljala, ali obstajajo statistično značilne razlike v prisotnosti in pomembnosti motivacijskih dejavnikov. V okviru raziskovanja prisotnosti dejavnikov sem statistično značilne razlike ugotovila pri dvanajstih dejavnikih. Posledično sem torej sklepala, katere potrebe po Maslowu so pri anketirancih bolj oziroma manj zadovoljene. Ugotovila sem, da mlajši zaposleni (do 40 let) kot bolj prisotne ocenjujejo motivacijske dejavnike, ki po Maslowu zadovoljujejo potrebe na nižji ravni. Bolje kot njihovi starejši kolegi (nad 41 let) občutijo, da jim zaslužek omogoča zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb. Kot bolj prisotne ocenjujejo tudi dejavnike, ki omogočajo zadovoljitev potreb po varnosti in zaščiti. Na delovnem mestu se počutijo varne, niso izpostavljeni poškodbam zdravja in imajo občutek, da je njihova zaposlitev varna. V primerjavi z njihovimi starejšimi kolegi večjo prisotnost pripisujejo tudi prijateljstvu med sodelavci. Motivacijske dejavnike, ki po Maslowu zadovoljujejo potrebe na višji ravni, pa pričakovano bolje ocenjujejo starejši zaposleni. Ti poudarjajo večjo prisotnost potreb po spoštovanju, samouresničevanju in samopotrjevanju. Problemi jim predstavljajo izziv, s ponosom gledajo na svoje poklicne dosežke, saj imajo občutek, da so s svojim delom že veliko dosegli. Neodvisnost in samostojnost pri delu sta dejavnika, ki jim omogočata, da so pri svojem delu sproščeni in ustvarjalni. S svojimi izkušnjami bogatijo zavarovalniško zakladnico znanja in posledično sodelujejo pri pomembnih odločitvah. Raziskovala sem

tudi, ali obstajajo statistično značilne razlike v pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost. Zanimalo me je namreč, kateri motivacijski dejavniki so za anketirance najpomembnejši in posledično, katere skupine potreb po Maslowu so bolj ali manj pomembne. Statistično značilne razlike sem ugotovila pri štirinajstih dejavnikih. Zadovoljitev potreb na nižji ravni je pomembnejša mlajšim zaposlenim (do 40 let). Zanje je namreč pomembnejše, da jim delo omogoča finančno stabilnost in da na delovnem mestu niso izpostavljeni poškodbam zdravja. Poudarjajo tudi varnost zaposlitve in varnost na delovnem mestu. Mladi si šele ustvarjajo dom in družino, zato je pričakovati, da bodo na začetku poklicne poti delali predvsem za zadovoljitev potreb na nižji ravni. Kot bolj pomembne ocenjujejo dejavnike, ki omogočajo zadovoljitev socialnih potreb. Med sodelavci želijo najti prijatelje, posledično bolj poudarjajo spoštovanje sodelavcev. Zanje je pomembno timsko delo in občutek pripadnosti prodajni skupini in podjetju. Starejši zaposleni pa večji pomen namenjajo dejavnikom, ki omogočajo zadovoljitev potreb, ki se nahajajo višje na Maslowi lestvici. Zanje je pomembno, da so pri svojem delu samostojni in da jim prehojena karierna pot omogoča osebni razvoj in sodelovanje pri pomembnih odločitvah. Problemi jim ne predstavljajo ovir, ampak jih vidijo kot izziv, kjer lahko, glede na dolgoletne izkušnje, bistveno pripomorejo k ugodni rešitvi. Predvsem pa je zanje pomemben občutek, da so svojim delom že veliko dosegli.

Nadalje sem želela ugotoviti, ali se pri prodajnikih, ki sklenejo največ posla na letni ravni, dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, povezujejo z dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi. Njihovo medsebojno povezanost sem preverila s Pearsonovim koeficientom korelacije. Ugotovila sem, da so dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, negativno linearno povezani s šestimi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi in pozitivno linearno povezani s sedmimi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi.

Z raziskavo sem želela preveriti, kateri ukrepi s strani nadrejenih bi prodajnike najbolj motivirali. V nadaljevanju bom predstavila obstoječ sistem motiviranja in lastne predloge ter predloge zaposlenih za povečanje motiviranosti prodajnega osebja v zavarovalnici Varnost.

Zavarovalnica Varnost je ugledna zavarovalnica, katere vizija je dobičkonosno in varno poslovanje, poslanstvo pa ustvarjanje varnejše prihodnosti. Po njenih temeljnih vrednotah jo prepoznajo tudi anketiranci v številnih javnomnenjskih raziskavah. Vrednote so tudi osnova politike upravljanja človeških virov. V podjetju se zavedajo, da je strateške cilje možno doseči z odgovornimi, strokovno usposobljenimi, zavzetimi in zadovoljnimi zaposlenimi. Zaposlene želijo medsebojno povezati z različnimi aktivnostmi, preko katerih jih seznanjajo s cilji podjetja in ustvarjajo občutek pripadnosti. Posamezniki se tako poistovetijo s podjetjem in preko doseganja lastnih ciljev prispevajo k uresnitvi strateških ciljev podjetja. Za doseganje omenjenega pa je potrebno zaposlene motivirati in zagotoviti, da so za svoje delo primerno nagrajeni. Rezultati organizacijske vitalnosti so pokazali, da

so zaposleni močno zavzeti in motivirani za uspešno delo in čutijo pripadnost podjetju. Na osnovi intervjuja z vodjo prodaje in prodajniki ter preučevanju internih virov zavarovalnice Varnost sem ugotovila, da podjetje uporablja različne tehnike motiviranja. Vodja prodaje je v intervjuju omenil, da prodajnike za uspešno opravljeno delo, četudi ne prinese željenih rezultatov, pohvali. Natančno jim razloži, s čim so se izkazali in poudari, zakaj je takšno ravnanje pomembno. Prodajnik je s svojimi planskimi obveznostmi seznanjen v začetku leta. Vodja torej vpliva na obnašanje prodajnika s postavljanjem ciljev. Cilj prodajnika je, da omenjene obveznosti izpolni, zaradi česar je ponosen in preko doseganja lastnih ciljev izpolnjuje cilje organizacije. Vodja motivira prodajnike tudi z dodelitvijo zahtevnejših nalog, ki zahtevajo več odgovornosti in pooblastil. Poleg občutka pomembnosti dobi prodajnik več možnosti, da bo finančno nagrajen. Motivira ga tudi samostojnost pri razporeditvi dela in sicer na način, da sam načrtuje delovne aktivnosti in prodajne obiske. Pomembna dejavnika motiviranja sta napredovanje in možnost kariernega razvoja ter varnost in stalnost zaposlitve, kar pa je v današnjem času gospodarske nestabilnosti izjemno pomembno. Nenazadnje je trg tisti, ki narekuje naravo prodajnega dela. Iz internih virov zavarovalnice je razvidno, da želijo zaposlene v prodajni mreži motivirati s prodajnimi izobraževanji in usposabljanji ter različnimi motivacijskimi delavnicami. Motiviranje vpliva tudi na kakovost dela zaposlenih. Dobre prodajne rezultate bo dosegel tisti prodajnik, ki pozna produkte in zna kvalitetno svetovati obstoječim ali potencialnim zavarovancem. V zavarovalnici Varnost imajo do zaposlenih odgovoren odnos, saj med svoje cilje uvrščajo kompetentne in zadovoljne zaposlene, ki pripomorejo k uresničevanju vizije. Potenciale zaposlenih spodbujajo z nadgrajevanjem in izpopolnjevanjem znanja ter uresničevanjem njihovih osebnih in poklicnih ciljev. Posebno pozornost namenjajo tudi pomlajevanju prodajne ekipe in medgeneracijskemu sodelovanju. Na področju prodaje poudarjajo pomen nagrajevanja skozi prodajna tekmovanja, kar neposredno vpliva na motivacijo prodajnikov. S tem želijo zagotoviti primerno plačilo za dosežen uspeh, spodbujati prodajnike k večji aktivnosti, dosegati konkurenčne rezultate in omogočiti zaposlenim samostojno delo. V zavarovalnici se zavedajo pomena zadovoljnih in motiviranih zaposlenih, zato so številni projekti usmerjeni k povečevanju občutka pripadnosti podjetju. Organizirajo letna srečanja vseh zaposlenih, različne protistresne delavnice in ponujajo številne ugodnosti pri zavarovanju zaposlenih in njihovih družinskih članov. Zaposleni pozitivno ocenjujejo fleksibilen delovni čas, možnost izobraževanja ob delu in razne tematske delavnice. Ob pogovoru s sodelavci sem zasledila, da jim veliko pomeni tudi čestitka vodje ob osebnem prazniku ali rojstvu novega družinskega člana.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da v zavarovalnici Varnost obstajajo možnosti za izboljšanje motiviranja prodajnega osebja, zato v nadaljevanju podajam nekaj ključnih predlogov:

- Prodajniki si želijo predvsem ustrezen provizijski sistem, ki bi jih nagrajeval za njihove dosežke. Obstoječi je namreč v veljavi že več kot desetletje. Potrebno je korigirati provizijske stopnje, predvsem pri avtomobilskih in gradbenih zavarovanjih.

Prilagoditev provizijske stopnje je smiselna tudi pri tistih zavarovanjih, ki jih je potrebno še bolj aktivno tržiti, kar bo dodatno motiviralo prodajnike. Način provizioniranja je še vedno bolj socialno naravnan, kar pomeni, da se provizija posameznika v določenem odstotku razdeli tudi na skupino in oddelek, v okviru katerega deluje prodajnik. Takšen način pa je ovira zlasti za prodajnike, ki premijsko več doprinesejo, saj dobijo manj provizije, kot pa bi jo samo od svojega dela. Anketirance bi motivirala tudi provizija za zavarovanja, ki so sklenjena preko posrednikov. Obstoječi sistem namreč tega ne omogoča. Johnson, Kurtz in Scheuing (1994, str. 414) poudarjajo pomen ustreznega provizioniranja zlasti zato, ker privlači sposobne prodajnike. Dobri zaslužki jim predstavljajo pomembno priznanje za njihove dosežke;

- Pohvala s strani nadrejenih je zelo pomemben dejavnik za večjo motiviranost zaposlenih. Prodajniki si želijo več javno izrečenih pohval in priznanj, saj jim je pomembno, da njihovo delo opazijo tudi drugi, tako sodelavci kot zavarovanci. Pogosto se namreč zgodi, da pridobijo novo stranko po priporočilu že obstoječe. Snój (2005, str. 220) pravi, da je Lawrence Lindhal v 40-ih letih prejšnjega stoletja z raziskavami ugotovil, da si zaposleni najbolj želijo primerne priznanja in spoštovanja. Pohvala je najmočnejša in hkrati najmanj uporabljena motivacijska tehnika. To je zanimivo zlasti, ker nič ne stane in je lahko celo boljši motivator kot denarna nagrada. Kljub temu pa jo je velikokrat težko izreči;
- Bolj je potrebno poudariti posebnosti in pomembnost posameznih zavarovanj in znanj, ki so potrebna za njihovo prodajo. Dogaja se namreč, da so prodajniki čedalje manj specializirani za točno določeno vrsto zavarovanj. Vse bolj se poudarja univerzalnost prodajnikov v smislu, da prodajajo široko paleto zavarovanj in sicer od premoženjskih do življenjskih. Znotraj omenjenih zavarovanj je veliko zavarovalnih vrst in še več produktov. Prodajniki ob rednem delu težko sledijo vsem novostim in spremembam, zato si želijo usmerjenosti na ožje delovno področje, kar bi jim močno olajšalo delo in jih motiviralo;
- Številna poročila o opravljenih dejavnostih in o načrtovani realizirani premiji, ali njenem izpadu, prodajnike obremenjujejo. Ta čas bi raje namenili aktivnemu sodelovanju s strankami, bodisi na terenu ali v pisarni. Aktivnosti prodajnikov je namreč možno razbrati iz informacijske podpore. O morebitnih izpadih premije in drugih težavah pa nadrejene sproti obveščajo. Tudi številne raziskave so pokazale, da so prodajniki usmerjeni k stikom z ljudmi in da jih pretirano administrativno delo demotivira. Za večjo motiviranost je potrebno prodajnike razbremeniti s pisanjem poročil, ki niso nujno potrebna;
- Urejeno področje nagrajevanja predstavlja pomembno orodje za motiviranje prodajnega osebja. Vendar pa so prodajniki nezadovoljni, predvsem s finančnim in manj z nefinančnim nagrajevanjem. Menijo, da so prejete nagrade preskromne glede na vložen trud. Tudi Dalrymple in Cron (1995, str. 665) poudarjata, da je potrebno na prodajnem področju posebno pozornost nameniti programom nagrajevanja, saj številne raziskave kažejo na nezadovoljstvo prodajnega osebja. To neravnovesje je povsem

razumljivo, saj želijo podjetja zniževati stroške, prodajniki pa stremijo k čim večjemu zaslužku. Pomembno je, da vodilni razumejo potrebe, želje in interese zaposlenih. Z različnimi anketami je možno pridobiti podatke o preferencah zaposlenih glede nagrajevanja in načinov motiviranja. Kot pravijo Johnson, Kurtz in Scheuing (1994, str. 384) se zaposleni med seboj razlikujejo mnogo bolj, kot si to mislijo njihovi nadrejeni. Prodajnikom je potrebno zagotoviti osnovne pogoje za motiviranje in delovni zagon. Zanje je namreč zelo pomemben občutek samostojnosti, odgovornosti, osebne rasti in pomembnosti. Glede na to, da se na lestvico najuspešnejših prodajnikov uvrstijo tisti, ki premijsko največ doprinesejo, menim, da bi jih morali nagraditi v določenem odstotku od realizirane premije in ne v absolutnem znesku. Tako bi obdržali uspešne prodajnike in spodbudili tudi ostale, da bi se pri svojem delu še bolj potrudili. Prodajnike začetnike pa je potrebno nagraditi za njihov trud in prizadevanje pri učenju. To jih bo zagotovo še dodatno motiviralo in okrepilo njihovo samozavest. Pomembno vlogo imajo tudi nefinančne nagrade, ki za podjetje predstavljajo minimalen strošek, vendar pomembno vplivajo na povečanje motivacije;

- Sodelovanje z ostalimi oddelki in pridobivanje povratnih informacij veliko pripomoreta k boljši motiviranosti in kvalitetnemu opravljanju dela. Prodajniki večkrat izjavijo, da problem nastane takrat, ko se pojavi škodni primer. Nemalokrat se v proces reševanja škod vključi več služb, poleg škodne še prodajna služba in služba za oceno in prevzem rizika. Prodajniki opažajo, da je premalo internih sestankov, na katerih bi si lahko izmenjali primere dobrih praks. Želijo si boljše informiranosti in seznanjenosti s konkretnimi primeri. Nenazadnje je pomembno predvsem to, da več glav več ve;
- Možnost napredovanja je pomemben motivacijski dejavnik, ki posamezniku omogoča, da razvija svoje potenciale in je pri svojem delu še bolj uspešen. Znotraj delovnega mesta prodajnika bi horizontalno napredovanje v zmernih časovnih obdobjih in na podlagi delovne uspešnosti pripomoglo k večji motiviranosti. Napredovanje ne sme biti samoumevno, zato je potrebno vnaprej natančno določiti kriterije za napredovanje.

SKLEP

V današnjem gospodarskem okolju je trg izjemno konkurenčen in neizprosni. Številna sodobna podjetja se zavedajo, da so za ohranjanje konkurenčne prednosti ključnega pomena usposobljeni in motivirani zaposleni, ki bodo uresničevali strategijo in vizijo podjetja. Premišljeno in učinkovito ravnanje s človeškimi viri omogoča, da zaposleni preko doseganja lastnih ciljev dosežejo cilje podjetja.

V prodajni dejavnosti so prihodki podjetja odvisni od uspešnosti in angažiranosti prodajnikov, ki predstavljajo podjetje in kritično spremljajo dogajanje na trgu. Dober prodajnik je sposoben prepoznati, po katerih storitvah povprašujejo stranke in njihovo zadovoljstvo s produkti. Ustvarjanje dobrih poslovnih rezultatov temelji na zavzetosti in motiviranosti zaposlenih, slednja pa je odvisna od moči motivov posameznikov. Motivacijske teorije poskušajo pojasniti vzroke za vedenje ljudi in ugotoviti, kako jih

motivirati in kateri so dejavniki, ki prispevajo k boljši motivaciji. Na podlagi teorij so bile opravljene številne raziskave, ki so pokazale, da je potrebno za uspešno motiviranje prepoznati želje, potrebe in interese vsakega posameznika. Motivacijske teorije so lahko osnova za oblikovanje konkretnega sistema motiviranja in nagrajevanja v podjetjih. Sistem nagrajevanja, ki predstavlja eno izmed oblik motiviranja, predpišejo vodilni, ki pa morajo dobro poznati svoje zaposlene. Ljudje smo si namreč med seboj različni, zato nas motivirajo različne stvari.

V podjetju je potrebno, glede na poznavanje zaposlenih, opredeliti ustrezne načine motiviranja. Sistem motiviranja mora biti jasen in razumljiv ter usklajen s cilji, poslanstvom in strategijo podjetja. Odražati mora prispevek zaposlenih k prepoznavnosti in uspešnosti podjetja. Posameznik bo motiviran, če bo podjetje, glede na njegove potrebe, določilo ustrezne motivacijske dejavnike.

Z raziskavo sem ugotovila, da je za prodajnike v zavarovalnici Varnost najpomembnejši in hkrati najbolj prisoten motivacijski dejavnik pohvala stranke. To je za prodajnika potrditev, da svoje delo uspešno opravlja. Povratna informacija s strani strank je zaželeno, saj predstavlja tudi usmeritev za nadaljnje delo. Na dno lestvice prisotnosti dejavnikov prodajniki uvrščajo možnost napredovanja, najmanj pomemben pa je zanje ugled delovnega mesta.

Tudi iz intervjuja s prodajnikom je razvidno, da znotraj svojega delovnega mesta pogreša možnost horizontalnega napredovanja. Najmanjši pomen prodajniki pripisujejo ugledu njihovega delovnega mesta, kar je zagotovo posledica organizacijske strukture in sistemizacije delovnih mest znotraj zavarovalnice. Razlike v prisotnosti motivov so se pokazale tudi glede na socio-demografske dejavnike. Omenjeno lahko predstavlja podjetju pomembne smernice pri določanju sistema motiviranja. Vendar je potrebno upoštevati, da se potrebe in želje posameznikov spreminjajo skozi različna življenjska obdobja. Pomembno je vseskozi spremljati dejavnike, ki lahko vplivajo na spremembo načina motiviranja. Večjo pozornost je potrebno usmeriti tudi na sistem motiviranja za različna delovna mesta. Tako ni nevarnosti, da bi med zaposlenimi motivacija in zavzetost za delo upadala.

V skladu s pričakovanji sem ugotovila, da mlajši prodajniki bolj občutijo prisotnost in pomembnost dejavnikov, ki zadovoljujejo hierarhično nižje potrebe na Maslowi lestvici. Glede na to, da je danes na trgu delovne sile veliko brezposelnih, predvsem mladih in iskalcev prve zaposlitve, je zanje najpomembnejše, da si zagotovijo sredstva za preživetje in osamosvojitve. Zato mlajši prodajniki, bolj kot njihovi starejši kolegi, poudarjajo pomen zadovoljitve osnovnih življenjskih potreb, varnosti zaposlitve in prijateljstva med sodelavci. Starejši zaposleni pa bolj poudarjajo prisotnost in pomembnost dejavnikov, ki zadovoljujejo potrebe višje na hierarhični lestvici in sicer potrebe po samouresnitvi in

samospoštovanju. Omenjeno je povezano s tem, da imajo starejši bolj kot mlajši zadovoljene potrebe na nižji ravni.

Z raziskavo sem ugotovila, da so pri prodajnikih, ki sklenejo največ posla na letni ravni, dejavniki, ki merijo potrebe po samospoštovanju, negativno linearno povezani s šestimi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi in pozitivno linearno povezani s sedmimi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi. V primeru pozitivne linearne povezanosti, se z večanjem dejavnikov, ki merijo potrebe po samospoštovanju, večajo tudi dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi. V primeru negativne linearne povezanosti pa se z večanjem dejavnikov, ki merijo potrebe po samospoštovanju, manjšajo dejavniki, ki merijo potrebe po samouresničitvi.

Na podlagi analize obstoječega sistema motiviranja v zavarovalnici Varnost ugotavljam, da imajo vodilni na voljo še kar nekaj možnosti za motiviranje prodajnikov. Najboljši predlogi so tisti, ki izhajajo iz vrst zaposlenih. Vodilni lahko z raziskavami med zaposlenimi ugotovijo, kakšne so njihove potrebe, želje in interesi ter v okviru svojih pooblastil oblikujejo ustrezen sistem motiviranja. Ta je pomemben zlasti zato, ker so prodajniki ključen kader v zavarovalnici in jih je potrebno motivirati, da bodo ustrezno prispevali k doseganju lastnih ciljev in ciljev zavarovalnice. Z izborom ustreznih motivacijskih dejavnikov, bo vodstvo pridobilo zadovoljne zaposlene, kar predstavlja konkurenčno prednost podjetja na trgu. Posebno pozornost je potrebno nameniti ustvarjanju takšne organizacijske klime, ki bo spodbujala medsebojno sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi, pozitiven odnos do delovnih obveznosti in zavedanje zaposlenih, da delajo v ugledni zavarovalnici.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, S.J. (1965). *Inequity in Social Exchanges*. New York: Academic Press.
2. Alderfer, C.P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. New York: Harper and Row Publishers.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Beardwell, I., & Holden, L. (1994). *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing.
6. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
8. Churchill, G.A. (1990). *Sales Force management: Planning, Implrementation and Control*. Boston: Irwin.
9. Churchill, G.A., Ford, N.M., & Walker, O.C. (1993). *Sales Force Management-Planning, Implementation and Control* (4th ed.). Homewood: Irwin.
10. Cohen, R. (1992). *Effective Behavior in Organizations*. Homewood: Irwin.
11. Čudina-Obradović, M. (1990). *Nadarenost, razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje*. Zagreb: Školska knjiga.
12. Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Mason: South - Western Cengage Learning.
13. Daft, R.L., & Marcic, D. (2001): *Understanding management*. Mason: South-Western Thomson Learning.
14. Daft, R.L., & Marcic, D. (2011): *Management*. Mason: South - Western Cengage Learning.
15. Dalrymple, J., & Cron, W. L. (1995). *Sales Management – Concepts and Cases* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
16. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
17. Diacon, S.R., & Carter, R.L. (1992). *Success in Insurance*. London: Clays.
18. Feldman, R.S. (1996). *Understanding Psychology*. New York: McGraw Hill.
19. Garfield, C. (1986). *Peak Performers-The New Heroes of American Business*. New York: Avon Books.
20. Hellriegel, D, Slocum, J. W., & Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior*. Cincinatti: South Western College Publication.
21. Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
22. Herzberg, F. (1987). *One more time: How Do You Motivate Employees?* Harvard: Business Review.
23. Hodgetts, M.R. (1991). *Organization Behavior*. New York: Macmillan.
24. Ivanjko, Š. (1999). *ABC zavarovalništva s praktičnimi primeri*. Maribor: Kapital.

25. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007): *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
26. Jex, S.M., & Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology – A Scientist Practitioner Approach* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
27. Johnson, E.M., Kurtz, D.L., & Scheuing, E.E. (1994). *Sales Management – Concepts, Practices and Cases*. New York: McGraw-Hill International Editions.
28. Kavran, D., & Čamilović, S. (1986). *Sistem praćenja i razvoja kadrova: uspostavljanje i vođenje kadrovskih evidencija*. Beograd: Jugoslovanski zavod za produktivnost rada.
29. Kavran, D., & Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
31. Končina, M. (1995). *Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu*. Ljubljana: Samozaložba.
32. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
33. LaBelle, J.E. (2005). The Paradox of Safety Hopes and Rewards. *Professional Safety*, 50(12), 37-42.
34. Landy, F.J., & Becker, W.S. (1987). *Motivation Theory Reconsidered*. Greenwich: Conn.
35. Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 22-34.
36. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
40. Lipičnik, B., & Zupan, N. (1997). *Zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem v Sloveniji: Quo vadis management*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Lussier, R.N. (1990). *Human Relations in Organizations – A Skill Building Approach*. Homewood: Irwin.
43. Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
44. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.
45. Merkač-Skok, M. (2004). *Nekateri vidiki ravnanja z ljudmi v organizaciji*. Koper: Fakulteta za management.
46. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
47. Moorhead, G., & Griffin, R.W (1995). *Organizational Behavior – Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
48. *Motivation*. Najdeno 11. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.laynetworks.com/Motivation.html>

49. Možina, S., Florjančič, J., & Gabrijelčič, J. (1984). *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Možina, S. (1999). *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*. Kranj: Industrijska demokracija.
51. Nadižar-Praprotnik, M. (2001). *Odločanje in motivacija*. Ljubljana: Izobraževalni center elektrogospodarstva Slovenije.
52. Panza-Frece, T. (2010). *Vodenje prodajnega tima*. Ljubljana: Zavod IRC.
53. Pogačnik, V. (2003). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
54. Porter, L.W., & Lawler, E.E.(1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin.
55. Požarnik, H. (1984). *Psihologija*. Ljubljana: Univerzum.
56. Robbins, S.P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
57. Rosenstiel, L.V. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schaffer – Poeschel Verlag.
58. Snoj, B. (2005). *Management prodaje: zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
59. Strafford, J., & Grant, C. (1993). *Effective Sales Management*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.
60. *Theories of Motivation*. Najdeno 11. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.laynetworks.com/Theories-of-Motivation.html>
61. Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Uhan, S. (1989). Vrednotenje dela. Kranj: Moderna organizacija.
63. Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela II. Motivacija – uspešnost – plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
64. Vila, A., & Kovač, J. (1998). Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija.
65. What motivates U.S. Salespeople (1994). *American Salesman*, 25(30).
66. Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason: South – Western Cengage Learning.
67. Zavarovalnica Varnost (2014). *Pravilnik o provizioniranju v zavarovalnici Varnost (interno gradivo)*. Ljubljana: Zavarovalnica Varnost.
68. Zavarovalnica Varnost (2014). *Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest v zavarovalnici Varnost (interno gradivo)*. Ljubljana: Zavarovalnica Varnost.
69. Završnik, B. (2008). *Management nabave in oskrbnih verig*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
70. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne; spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Intervju z vodjo prodaje	1
PRILOGA 2: Intervju s prodajnikom 1	2
PRILOGA 3: Intervju s prodajnikom 2	4
PRILOGA 4: Vprašalnik	6
PRILOGA 5: Frekvenčna porazdelitev – spol	9
PRILOGA 6: Frekvenčna porazdelitev – stopnja izobrazbe	9
PRILOGA 7: Frekvenčna porazdelitev – starost	9
PRILOGA 8: Frekvenčna porazdelitev – delovna doba	10
PRILOGA 9: Frekvenčna porazdelitev – vrednost sklenjenega posla na letni ravni	10
PRILOGA 10: Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov	10
PRILOGA 11: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov	11
PRILOGA 12: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol	11
PRILOGA 13: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe	12
PRILOGA 14: Prikaz razlike med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in kategorijami stopnje izobrazbe	13
PRILOGA 15: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost	14
PRILOGA 16: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na delovno dobo	15
PRILOGA 17: Prikaz razlike med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in kategorijami delovne dobe	16
PRILOGA 18: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na vrednost sklenjenih poslov	17
PRILOGA 19: Prikaz razlike med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in kategorijami vrednosti sklenjenih poslov	18
PRILOGA 20: Prikaz ocene prisotnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost	19
PRILOGA 21: Prikaz ocene pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost	20
PRILOGA 22: Prvi prikaz Pearsonove korelacije	21
PRILOGA 23: Drugi prikaz Pearsonove korelacije	21
PRILOGA 24: Tretji prikaz Pearsonove korelacije	21

PRILOGA 1: Intervju z vodjo prodaje

1. Kako bi opredelili pojem motiviranje?

Motiviranje oz. motivacija je proces zadovoljevanja človekovih potreb. Vedno skušamo nekaj pridobiti oz. zadržati. Je osnovno človekovo gibalno, katerega cilj je ugodno počutje. Motiviranje je tudi vzpodbujanje, da nekdo nekaj naredi, oziroma da naredi bolje in hitreje kot običajno.

2. Katere tehnike motiviranja uporabljate pri svojih zaposlenih oziroma kako jih motivirate?

Neposredno ne morem motivirati svojih podrejenih. Vsak mora vire motiviranosti poiskati pri/v sebi. Moja naloga pa je, da po najboljših močeh pomagam urediti okolje tako, da se bodo posamezniki v njem lahko kar najbolje motivirali in jih bo okolje podpiralo. Vsakega posameznika lahko motivirajo različne stvari, ključ pa je v temu, da se za vsakega posameznika uredi primerno okolje. Za posebno dobro opravljeno delo sodelavce pohvalim ali predlagam nadrejenemu, naj jih pohvali še on.

3. Menite, da zaposlene bolj motivirajo materialni dejavniki (npr. denarna nagrada, višja plača, ipd.) ali nematerialni dejavniki (npr. pohvala, priznanje, ipd.)?

Denarna nagrada oz. višja plača lahko motivira le na kratek rok. Nato učinek izgine. Učinek motiviranja z denarjem je torej kratkotrajen. Pohvala oziroma priznanje, zlasti javno, motivira bistveno bolj in na daljši rok.

4. Ali menite, da se motivacijski dejavniki med zaposlenimi razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe in velikost portfelja?

Različne ljudi motivirajo različne stvari, tako da je težko posploševati, kaj bolj oz. manj motivira zaposlene z različno izobrazbo in velikostjo portfelja.

5. Ocenjujete, da so motivirani zaposleni bolj dovzetni za svoje redne delovne obveznosti ali bolj stremijo h kreativnim rešitvam in izzivom?

Motivirani zaposleni vestno opravljajo svoje redne delovne obveznosti in hkrati iščejo kreativne rešitve, ki jim omogočajo lažje in hitrejše opravljanje dela. Velikokrat se zgodi, da je prodajnik v časovni stiski prisiljen iskati rešitve za pravočasno izvedbo posla, kar mu nenazadnje predstavlja tudi izziv.

6. Imajo zaposleni možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah in določanju postopkov dela na delovnem mestu?

Zaposleni lahko sodelujejo pri iskanju rešitev, podajajo predloge in jim je v veliki meri prepuščeno, kako si bodo organizirali svoje delo. Seveda pa morajo pri tem delovati v okviru svojih planskih obveznosti in upoštevati organiziranost svojega oddelka. Zaposleni sodelujejo tudi pri opredeljevanju planskih obveznosti in pri nekaterih drugih odločitvah

znotraj svoje prodajne skupine. Strateške odločitve pa se sprejemajo na višjih nivojih, posamezni zaposleni na njih nima neposrednega vpliva.

7. Ali pohvalite zavzeto sodelovanje zaposlenih v primeru, da delovna naloga zaradi objektivnih razlogov ni prinesla pričakovanih rezultatov?

Pohvalim v primerih, ko vem da je bilo vloženo veliko truda in da so zunanje okoliščine preprečile izvedbo posla. Zavedam pa se, da pohvala zaposlenim veliko pomeni in menim, da bi se je morali bolj pogosto posluževati.

8. Na kakšen način posredujete zaposlenim povratno informacijo o njihovih delovnih rezultatih?

Preko elektronske pošte in neposredno z osebno komunikacijo. Informacije so podane tudi na sestankih prodajne skupine in občasno po potrebi. Vendar tudi tu ugotavljam pomanjkljivosti oz. še neizkoriščen potencial. Morda bi lahko na koncu delovnega tedna pregledali, koliko delovnih obveznosti smo opravili in kako uspešni smo bili.

9. Kako med podrejenimi omogočate in spodbujate občutek pripadnosti skupini?

Z občutkom uspeha pri delu, z občasnimi neformalnimi pogovori, srečanji in s povratnimi informacijami. Organiziramo sestanke prodajne skupine in predstavljamo primere dobre prakse. V primeru, ko ima eden od zaposlenih težave, poskrbimo, da mu na pomoč priskoči drug. Če se pojavi zanimiv problem ali ideja, se o zadevi pogovorimo skupaj, pri čemer lahko vsak zaposleni pove svoje mnenje.

10. Na kakšen način izrekate kritiko za slabo opravljeno delo oziroma kako opomnite zaposlenega, da delovne naloge ni izvedel skladno s pričakovanji?

Neposredno v komunikaciji, občasno tudi preko elektronske pošte. Kritiko izrekam vedno individualno. V primeru hujših kršitev bi organiziral razgovor pri nadrejenem. Nikoli ne izvajam kritike poimensko v skupini. Napako sicer izpostavim, vendar brez navedbe konkretnega delavca.

PRILOGA 2: Intervju s prodajnikom 1

1. Prosim, če navedete stopnjo vaše izobrazbe in velikost portfelja, za katerega skrbite.

Diplomirani ekonomist, velikost portfelja je približno 750.000 EUR.

2. Kako si razlagate pojem motiviranje?

Motiviranje je način oz. sistem, ki me bo spodbujal k čim boljšemu delu. V današnjem materialnem svetu vse bolj pozabljamo na človeški faktor in na delavca kot na posameznika, z njegovimi željami in problemi, kar pa neposredno vpliva na njegove delovne zadolžitve.

3. Prosim ocenite kako in s čim vas motivira vaš nadrejeni?

V začetku leta mi predstavi moje planske obveznosti, mesečno skupaj pregledava plansko realizacijo in načrtujeva, kje še lahko nadomestim morebiten izostanek premije. Na voljo mi je za strokovna pojasnila in za pomoč pri izvedbi zahtevnejših sestankov. Prisluhne mi tudi, kadar potrebujem privatni izhod ali neplaniran dopust.

4. Vas bolj motivirajo materialni dejavniki (npr. denarna nagrada, višja plača, provizija ipd.) ali nematerialni dejavniki (npr. javno izrečena pohvala, priznanje, ipd.)?

Bolj me motivirajo materialni dejavniki, saj je nenazadnje denar še vedno sveta vladar. Vesel pa sem tudi pohvale in priznanja, saj je to potrditev, da delam dobro in da nadrejeni opazijo moje delo.

5. Ali ocenjujete, da so motivirani zaposleni bolj dovezetni za svoje redne delovne obveznosti ali za iskanje novih izzivov in kreativnih rešitev?

Menim, da je pri našem delu pomembno oboje. Velikokrat se namreč zgodi, da je potrebno zahtevno nalogo sprejeti kot izziv in za pravočasno izvedbo iskati kreativne rešitve znotraj naših pooblastil za delo. Vsekakor pa si želim, da bi lahko s sodelavci v okviru delovnika več časa namenili iskanju izzivov.

6. Menite, da imate kot zavarovalni komercialist dovolj pooblastil in možnosti odločanja pri pomembnih odločitvah?

Pri svojem delu imam premalo pooblastil, zlasti kar se tiče prodajnih popustov. Sklepalni program s kontrolno opombo zazna vsako odstopanje od pooblastil, zato mora riziko prevzeti sodelavec iz službe za prevzem rizika, ali pa vodja v okviru svojih pooblastil. Možnosti odločanja pri pomembnih odločitvah pa praktično nimam.

7. Vas nadrejeni pohvalijo tudi v primeru, ko kljub vaši zavzetosti delovna naloga zaradi objektivnih razlogov ni prinesla pričakovanih rezultatov?

Običajno ne, čeprav si tega želim. Vedno pa me pohvalijo ob pridobitvi novega zavarovanca, četudi gre za nižjo premijo. V zadnjem obdobju smo namreč zelo usmerjeni v pridobivanje novih zavarovancev.

8. Ocenjujete, da dobite pri svojem delu dovolj povratnih informacij tako s strani nadrejenih kot tudi vaših zavarovancev?

Dobim nekaj povratnih informacij, vendar bi bilo bolje, če bi jih še več. Velikokrat se namreč zgodi, da nimam povratne informacije o svojem delu. Dobrodošla je tudi kritika, saj bom tako lahko izboljšal svoje delo.

9. Se čutite pripadni prodajni skupini, v okviru katere delujete?

Načeloma sem pripaden prodajni skupini, vendar se nekako ne morem znebiti občutka, da so znotraj prodajne skupine posamezniki privilegirani. Tudi ob pogovoru s sodelavci sem

dobil potrditev tega svojega občutka. Sicer se bolj kot prodajni skupini čutim pripadnega zavarovalnici.

10. Kako bi vi v vlogi nadrejenega poskrbeli za večjo učinkovitost in motiviranje prodajnega osebja?

Poskusil bi zagotoviti višje plačne faktorje, ki bi se na določeno obdobje, skladno z uspešnostjo posameznika, ustrezno korigirali. Znotraj našega oddelka je potrebno urediti horizontalno napredovanje. To bi spodbudilo zaposlene za še boljše delo. V osnovo za izračun provizije pa bi vključil tudi premijo, ki smo jo pridobili preko zavarovalnih posrednikov.

PRILOGA 3: Intervju s prodajnikom 2

1. Prosim, če navedete stopnjo vaše izobrazbe in velikost portfelja, za katerega skrbite. Srednješolska izobrazba, velikost portfelja je 950.000 EUR.

2. Kako si razlagate pojem motiviranje?

Motiviranje si razlagam kot spodbujanje k bolj učinkovitemu delu, k doseganju zastavljenih mesečnih in letnih planov. Menim, da me lahko motivira predvsem nadrejeni, saj ima ob doseganju planov pooblastila za ustrezno nagrajevanje.

3. Prosim ocenite kako in s čim vas motivira vaš nadrejeni?

Nadrejeni mi pomaga pri strokovnih vprašanjih, vključuje me v timsko delo, seznanja me z novostmi v okviru posameznih produktov in spremembami na zavarovalniškem trgu. Predlaga tudi možne rešitve problemov.

4. Vas bolj motivirajo materialni dejavniki (npr. denarna nagrada, višja plača, provizija ipd.) ali nematerialni dejavniki (npr. javno izrečena pohvala, priznanje, ipd.)?

Najbolj me motivira ustrezna provizija, saj imam tako občutek, da sem nagrajena za svoje delo. Vendar je provizija, v primerjavi s preteklimi leti, manjša, kar je posledica večje konkurence na trgu in večjega števila zavarovalnih posrednikov.

5. Ali ocenjujete, da so motivirani zaposleni bolj dovezetni za svoje redne delovne obveznosti ali za iskanje novih izzivov in kreativnih rešitev?

Motivirani zaposleni se bodo vsekakor trudili, da bo njihova delo uspešno opravljeno in bodo tudi zato iskali kreativne rešitve. Pri našem delu je to sicer oteženo, saj smo zelo omejeni v okviru naših pooblastil za delo. Za iskanje kreativnih rešitev je največkrat potrebno sodelovanje znotraj več oddelkov, od škodnega pa do strokovne službe za oceno rizika.

6. Menite, da imate kot zavarovalni komercialist dovolj pooblastil in možnosti odločanja pri pomembnih odločitvah?

Kot sem že predhodno omenila, imam vsekakor premalo pooblastil za delo. Po eni strani je to povsem razumljivo, saj je zavarovalništvo specifična panoga, ki zahteva zelo strokovno tolmačenje, tako ob sklepanju kot ob škodni likvidaciji.

7. Vas nadrejeni pohvalijo tudi v primeru, ko kljub vaši zavzetosti delovna naloga zaradi objektivnih razlogov ni prinesla pričakovanih rezultatov?

Nadrejeni me pogosto pohvalijo, tako preko elektronske pošte kot tudi ob osebnem snidenju z mano. Tega sem zelo vesela, saj dobim dodatno energijo in zagon za opravljanje svojih delovnih obveznosti.

8. Ocenjujete, da dobite pri svojem delu dovolj povratnih informacij tako s strani nadrejenih kot tudi vaših zavarovancev?

Več povratnih informacij dobim s strani zavarovancev. Ti izrekajo tako kritiko kot tudi pohvalo. Pohvale si običajno zapomnim, kritike pa vzamem kot dobronamerne, iz njih se poskušam čim več naučiti in izboljšati svoje delo.

9. Se čutite pripadni prodajni skupini, v okviru katere delujete?

Pripadnosti prodajni skupini žal ne čutim. Prodajniki še vedno delujemo bolj individualno, o posebnih primerih se seveda posvetujemo, vendar je premalo aktivnosti, ki bi nas povezale znotraj prodajne skupine.

10. Kako bi vi v vlogi nadrejenega poskrbeli za večjo učinkovitost in motiviranje prodajnega osebja?

Če se navežem na predhodno vprašanje, bi več naredila za občutek pripadnosti. Menim, da je ta ključnega pomena za motivacijo posameznika. Vse zaposlene bi obravnavala na enak način, tako da nihče ne bi imel občutka, da ni vključen v pritok vseh informacij. Potrudila bi se tudi za višjo plačo prodajnikov, saj so ključni kader v zavarovalnici.

PRILOGA 4: Vprašalnik

VPRAŠALNIK O MOTIVIRANJU PRODAJNIKOV

Spoštovani!

V okviru svoje magistrske naloge bom poskušala raziskati dejavnike, ki motivirajo prodajnike za prodajo zavarovanj. Osnova za pripravo anketnega vprašalnika so bili intervjuji z dvema prodajnikoma in vodjo prodaje. Rezultati ankete so v raziskavi ključnega pomena in bodo posredovani vodilnim v zavarovalnici, z namenom izboljšanja pogojev za večjo motiviranost prodajnikov. Naprošam vas, da dosledno preberete navodila na začetku posameznega vprašanja in nanje iskreno odgovorite, saj je vprašalnik anonimen.

Za vaše sodelovanje in trud se vam iskreno zahvaljujem.

Bojana Hočevar

Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da obkrožite ustrezen odgovor.

1. SPOL

- a) ženski
- b) moški

2. STOPNJA IZOBRAZBE

- a) srednješolska
- b) višješolska, visokošolska
- c) univerzitetna
- d) specializacija, magisterij

3. STAROST

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 51 let

4. DELOVNA DOBA

- a) do 5 let
- b) od 6 do 15 let
- c) od 16 do 25 let
- d) od 26 do 30 let
- e) nad 31 let

5. SKUPNA VREDNOST SKLENJENIH POSLOV NA LETNI RAVNI

- a) do 700.000 EUR
- b) od 700.000 EUR do 1.000.000 EUR
- c) nad 1.000.000 EUR

6. a) V kolikšni meri za vas in vaše delo veljajo naslednje trditve (označite stopnjo strinjanja in sicer: 1-sploh se ne strinjam, 2-se ne strinjam, 3-neodločen, 4-se strinjam, 5-popolnoma se strinjam)

b) Izmed spodaj navedenih trditev izberite deset za vas najpomembnejših trditev in jih označite s križcem na črto pred posamezno trditvijo.

___ Delovne razmere mi omogočajo kvalitetno opravljanje delo.	1	2	3	4	5
___ Na delovnem mestu prodajnika imam možnosti za strokovni razvoj.	1	2	3	4	5
___ Pri delu imam možnost soodločanja pri pomembnih zadevah.	1	2	3	4	5
___ Možnosti napredovanja so v podjetju jasno načrtane.	1	2	3	4	5
___ Nadrejeni upoštevajo moje mnenje in predloge.	1	2	3	4	5
___ S sodelavci se dobro razumem.	1	2	3	4	5
___ Nadrejeni in sodelavci mi zaupajo.	1	2	3	4	5
___ Pri svojem delu dobim povratno informacijo s strani nadrejenih in strank.	1	2	3	4	5
___ O dogodkih na zavarovalniškem trgu sem dobro obveščen.	1	2	3	4	5
___ Pohvala stranke mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5
___ Za dobro opravljeno delo me nadrejeni pohvali, dobim priznanje.	1	2	3	4	5
___ Plača je primerljiva s plačami v zavarovalniški dejavnosti na trgu.	1	2	3	4	5
___ S plačo sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
___ Delo je zanimivo in ustvarjalno.	1	2	3	4	5
___ Za dodatno vložen trud sem primerno nagrajen.	1	2	3	4	5
___ Provizijski sistem omogoča ustrezno nagrajevanje.	1	2	3	4	5
___ Čutim pripadnost prodajni skupini, v okviru katere delujem.	1	2	3	4	5
___ V podjetju imam možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja.	1	2	3	4	5
___ Delovno mesto mi nudi ugled in status.	1	2	3	4	5
___ Pri svojem delu imam dovolj pooblastil.	1	2	3	4	5
___ Z ostalimi oddelki v zavarovalnici dobro sodelujem.	1	2	3	4	5
___ Za dobro opravljeno delo rajši prejmem denarno nagrado kot pohvalo nadrejenih.	1	2	3	4	5
___ Nadrejeni so mi na voljo tudi pri terenskem delu.	1	2	3	4	5
___ Verjamem v zavarovalne produkte, ki jih tržim.	1	2	3	4	5
___ Redni delovni sestanki so pri našem delu stalnica.	1	2	3	4	5

7. Katere spremembe so vas/bi vas spodbudile k boljši motivaciji za delo?

8. Katere spremembe so vplivale/bi vplivale na slabšo motivacijo za vaše delo?

9. a) V kolikšni meri za vas in vaše delo veljajo naslednje trditve (označite stopnjo strinjanja in sicer: 1-sploh se ne strinjam, 2-se ne strinjam, 3-neodločen, 4-se strinjam, 5-popolnoma se strinjam)

b) Izmed spodaj navedenih trditev izberite deset za vas najpomembnejših trditev in jih označite s križcem na črto pred posamezno trditvijo.

__ Zasluzek mi omogoča zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb	1	2	3	4	5
__ Na delovnem mestu se počutim varno.	1	2	3	4	5
__ Pri svojem delu nisem izpostavljen poškodbam zdravja.	1	2	3	4	5
__ Delovno mesto meni in moji družini omogoča finančno stabilnost.	1	2	3	4	5
__ Moje delovno mesto mi omogoča varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
__ Nadrejeni znotraj naše prodajne skupine spodbuja občutek pripadnosti	1	2	3	4	5
__ S sodelavci se posvetujem in si medsebojno pomagamo.	1	2	3	4	5
__ Čutim pripadnost podjetju, kjer delam.	1	2	3	4	5
__ Rad delam v timu.	1	2	3	4	5
__ Med sodelavci imam tudi prijatelje.	1	2	3	4	5
__ Zaradi mojega dela občutim samospoštovanje.	1	2	3	4	5
__ Sodelavci me cenijo in spoštujejo.	1	2	3	4	5
__ Spoštujem svoje sodelavce.	1	2	3	4	5
__ Občutek imam, da sem s svojim delom že veliko dosegel.	1	2	3	4	5
__ Čutim, da je moje delo moje poslanstvo.	1	2	3	4	5
__ Delo mi omogoča osebni razvoj.	1	2	3	4	5
__ Pri svojem delu sem samostojen in neodvisen.	1	2	3	4	5
__ Delo mi omogoča uresničevanje mojih zmožnosti in sposobnosti.	1	2	3	4	5
__ Reševanje problemov mi ni tuje in je zame velik izziv.	1	2	3	4	5
__ Svoje delo opravljam brez predsodkov.	1	2	3	4	5
__ Pri svojem delu iščem vedno nove izzive.	1	2	3	4	5
__ Sodelujem pri pomembnih odločitvah in določanju postopkov dela	1	2	3	4	5
__ Pri svojem delu sem sproščen in ustvarjalen.	1	2	3	4	5

10. Kakšne spodbude s strani nadrejenih si želite, da boste za svoje delo bolj motivirani?

11. Ali ste seznanjeni z vizijo in poslanstvom podjetja, v katerem delate?

a) da

b) ne

12. Ali menite, da je notranja podoba podjetja usklajena z njegovo zunanjo podobo?

a) da

b) ne

PRILOGA 5: Frekvenčna porazdelitev – spol

SPOL	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativna frekvenca v %
Ženske	48	76,2	76,2
Moški	15	23,8	100,0
Skupaj	63	100,0	

PRILOGA 6: Frekvenčna porazdelitev – stopnja izobrazbe

STOPNJA IZOBRAZBE	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativna frekvenca v %
Srednješolska	24	38,1	38,1
Višješolska, visokošolska	25	39,7	77,8
Univerzitetna	14	22,2	100,0
Skupaj	63	100,0	

PRILOGA 7: Frekvenčna porazdelitev – starost

STAROST	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativna frekvenca v %
Do 40 let	32	50,8	50,8
Nad 41 let	31	49,2	100,0
Skupaj	63	100,0	

PRILOGA 8: Frekvenčna porazdelitev – delovna doba

DELOVNA DOBA	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativna frekvenca v %
Do 15 let	22	34,9	34,9
Od 16 do 30 let	26	41,3	76,2
Nad 31 let	15	23,8	100,0
Skupaj	63	100,0	

PRILOGA 9: Frekvenčna porazdelitev – vrednost sklenjenega posla na letni ravni

VREDNOST POSLA	Frekvenca	Relativna frekvenca v %	Kumulativna frekvenca v %
Do 700.000 EUR	19	30,2	30,2
Od 700.000 EUR do 1.000.000 EUR	24	38,1	68,3
Nad 1.000.000 EUR	20	31,7	100,0
Skupaj	63	100,0	

PRILOGA 10: Prikaz prisotnosti motivacijskih dejavnikov

DEJAVNIKI	N	Aritmetična sredina	Modus	Standardni odklon
Pohvala stranke	63	4,71	5	0,455
Razumevanje s sodelavci	63	4,26	4	0,787
Denar pred pohvalo	63	4,23	4	0,734
Pomoč nadrejenih	63	4,19	4	0,668
Dodatno izobraževanje	63	4,15	4	0,544
Zaupanje nadrejenih	63	3,98	4	0,924
Zaupanje v produkte	63	3,92	4	0,679
Strokovni razvoj	63	3,90	4	0,979
Medsebojno sodelovanje	63	3,84	4	0,827
Delovne razmere	63	3,79	4	1,049
Zanimivo delo	63	3,74	4	0,966
Pripadnost skupini	63	3,50	4	1,134
Dobra obveščenost	63	3,44	3	0,500
Redni sestanki	63	3,39	4	0,889
Pooblastila	63	3,38	4	0,923
Priznanje	63	3,31	4	1,104
Povratna informacija	63	3,28	4	0,974
Ugled delovnega mesta	63	3,23	3	1,011
Upoštevanje mnenj	63	3,04	3	1,084
Možnost soodločanja	63	2,85	4	1,202
Provizijski sistem	63	2,63	4	1,140
Primerna nagrajenost	63	2,61	2	1,113
Primerljivost plače	63	2,44	1	1,267
Zadovoljstvo s plačo	63	2,42	1	1,201
Možnost napredovanja	63	2,41	1	1,144

PRILOGA 11: Prikaz pomembnosti motivacijskih dejavnikov

DEJAVNIKI	N	Odstotek
Najpomembnejša je pohvala stranke	63	65,3
Najpomembnejše je zaupanje v produkte	63	59,1
Najpomembnejša je povratna informacija	63	52,4
Najpomembnejše je dodatno izobraževanje	63	45,6
Najpomembnejša je pomoč nadrejenih	63	43,0
Najpomembnejše je razumevanje s sodelavci	63	40,3
Najpomembnejši je strokovni razvoj	63	35,9
Najpomembnejša je denarna nagrada pred pohvalo	63	31,5
Najpomembnejše so delovne razmere	63	29,2
Najpomembnejši je provizijski sistem	63	21,5
Najpomembnejša je primerljivost plače	63	19,7
Najpomembnejši so redni sestanki	63	16,2
Najpomembnejša je možnost soodločanja	63	15,8
Najpomembnejša je pripadnost skupini	63	12,3
Najpomembnejše je medsebojno sodelovanje	63	11,4
Najpomembnejša je nagrajenost	63	10,7
Najpomembnejše je priznanje	63	9,8
Najpomembnejše je upoštevanje mnenj	63	9,1
Najpomembnejše je zanimivo delo	63	7,8
Najpomembnejša je možnost napredovanja	63	7,2
Najpomembnejše je zadovoljstvo s plačo	63	5,9
Najpomembnejša so pooblastila	63	4,5
Najpomembnejše je zaupanje nadrejenih	63	3,9
Najpomembnejša je dobra obveščenost	63	3,2
Najpomembnejši je ugled delovnega mesta	63	2,7

PRILOGA 12: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na spol

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						95% interval zaupanja radik	
		F-prizkus	Stopnja značilnosti	t-prizkus	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (2-t)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	Spodnja meja	Zgornja meja	
Delovne razmere	Predpostavka o enakosti varianc		,000	-1,746	61	,086	-,53333	,30551	-1,14423	,07756	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,694	59,703	,009	-,53333	,19801	-,92944	-,13722	
Strokovni razvoj	Predpostavka o enakosti varianc	2,538	,116	-3,410	61	,001	-,91250	,26757	-1,44755	-,37745	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-4,701	47,371	,000	-,91250	,19409	-1,30288	-,52212	
Možnost soodločanja	Predpostavka o enakosti varianc	17,966	,000	-3,845	61	,000	-1,23750	,32184	-1,88107	-,59393	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-6,012	60,448	,000	-1,23750	,20585	-1,64920	-,82580	
Možnost napredovanja	Predpostavka o enakosti varianc	4,048	,049	-5,624	61	,000	-1,55833	,27707	-2,11236	-1,00431	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-7,864	49,098	,000	-1,55833	,19816	-1,95654	-1,16013	
Upoštevanje mnenj/predlogov	Predpostavka o enakosti varianc	,742	,392	-5,340	61	,000	-1,42500	,26687	-1,95864	-,89136	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-6,054	29,457	,000	-1,42500	,23538	-1,90609	-,94391	
Sodelavci	Predpostavka o enakosti varianc	1,042	,311	-1,900	61	,062	-,43333	,22808	-,88941	,02275	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,437	39,289	,019	-,43333	,17783	-,79294	-,07373	
Zaupanje nadrejenih	Predpostavka o enakosti varianc	,988	,324	-3,163	61	,002	-,80833	,25552	-1,31928	-,29739	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-4,277	45,035	,000	-,80833	,18901	-1,18900	-,42767	
Povratna informacija	Predpostavka o enakosti varianc	21,803	,000	-3,543	61	,001	-,93750	,26461	-1,46662	-,40838	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-6,373	47,000	,000	-,93750	,14709	-1,23342	-,64158	
Dobra obveščenost	Predpostavka o enakosti varianc	,384	,538	-2,017	61	,048	-,29167	,14463	-,58088	-,00246	
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,019	23,488	,055	-,29167	,14443	-,59010	,00676	

Pohvala stranke	Predpostavka o enakosti varianc	5,811	,019	1,794	61	,078	,23750	,13236	-,02716	,50216
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,618	20,275	,121	,23750	,14675	-,06835	,54335
Priznanje	Predpostavka o enakosti varianc	7,579	,008	-4,322	61	,000	-1,24583	,28822	-1,82217	-,66950
	Predpostavka o neenakosti varianc			-6,363	55,313	,000	-1,24583	,19580	-1,63818	-,85349
Primerljivost plače	Predpostavka o enakosti varianc	,290	,592	-6,377	61	,000	-1,86667	,29272	-2,45199	-1,28134
	Predpostavka o neenakosti varianc			-6,075	21,798	,000	-1,86667	,30729	-2,50428	-1,22905
Zadovoljstvo s plačo	Predpostavka o enakosti varianc	3,134	,082	-5,139	61	,000	-1,53750	,29921	-2,13581	-,93919
	Predpostavka o neenakosti varianc			-5,848	29,691	,000	-1,53750	,26291	-2,07468	-1,00032
Zanimivo delo	Predpostavka o enakosti varianc	3,681	,060	-2,846	61	,006	-,77083	,27086	-1,31245	-,22922
	Predpostavka o neenakosti varianc			-4,004	49,864	,000	-,77083	,19253	-1,15756	-,38411
Primerna nagajenost	Predpostavka o enakosti varianc	11,480	,001	-5,823	61	,000	-1,55000	,26620	-2,08229	-1,01771
	Predpostavka o neenakosti varianc			-8,630	56,067	,000	-1,55000	,17962	-1,90980	-1,19020
Provizijski sistem	Predpostavka o enakosti varianc	2,831	,098	-4,238	61	,000	-1,26667	,29886	-1,86427	-,66906
	Predpostavka o neenakosti varianc			-4,820	29,647	,000	-1,26667	,26279	-1,80363	-,72971
Pripadnost skupini	Predpostavka o enakosti varianc	8,035	,006	-2,257	61	,028	-,73333	,32492	-1,38305	-,08361
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,932	40,591	,006	-,73333	,25013	-1,23864	-,22802
Dodatno izobraževanje	Predpostavka o enakosti varianc	27,683	,000	1,300	61	,199	,20833	,16031	-1,1223	,52890
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,338	47,000	,024	,20833	,08912	,02905	,38761
Ugled/status	Predpostavka o enakosti varianc	,151	,699	-4,494	61	,000	-1,17500	,26144	-1,69778	-,65222
	Predpostavka o neenakosti varianc			-5,032	28,711	,000	-1,17500	,23349	-1,65276	-,69724
Pooblastila	Predpostavka o enakosti varianc	22,960	,000	-3,187	61	,002	-,81250	,25495	-1,32230	-,30270
	Predpostavka o neenakosti varianc			-5,733	47,000	,000	-,81250	,14172	-1,09761	-,52739
Medsebojno sodelovanje	Predpostavka o enakosti varianc	13,280	,001	-,850	61	,399	-,20833	,24521	-,69865	,28199
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,528	47,000	,133	-,20833	,13631	-,48255	,06588
Denarna nagrada	Predpostavka o enakosti varianc	1,674	,201	1,879	61	,065	,40000	,21290	-,02573	,82573
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,908	24,023	,068	,40000	,20964	-,03266	,83266
Pomoč nadrejenih	Predpostavka o enakosti varianc	1,240	,270	-,947	61	,347	-,18750	,19793	-,58329	,20829
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,152	34,429	,257	-,18750	,16279	-,51819	,14319
Zaupanje	Predpostavka o enakosti varianc	30,672	,000	-,515	61	,608	-,10417	,20212	-,50832	,29999
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,927	47,000	,359	-,10417	,11236	-,33020	,12186
Delovni sestanki	Predpostavka o enakosti varianc	5,189	,026	-,678	61	,500	-,17917	,26434	-,70774	,34941
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,923	45,837	,361	-,17917	,19420	-,57012	-,21178

PRILOGA 13: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe

Motiv		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Ocena variance	F-preizkus	Verjetnost
Delovne razmere	Med skupinami	,295	2	,148	,130	,878
	Znotraj skupin	68,022	60	1,134		
	Skupaj	68,317	62			
Strokovni razvoj	Med skupinami	8,953	2	4,477	5,321	,007
	Znotraj skupin	50,475	60	,841		
	Skupaj	59,429	62			
Možnost soodločanja	Med skupinami	,392	2	,196	,132	,877
	Znotraj skupin	89,322	60	1,489		
	Skupaj	89,714	62			
Možnost napredovanja	Med skupinami	2,839	2	1,420	1,086	,344
	Znotraj skupin	78,430	60	1,307		
	Skupaj	81,270	62			
Upoštevanje mnenj/predlogov	Med skupinami	5,759	2	2,879	2,575	,085
	Znotraj skupin	67,098	60	1,118		
	Skupaj	72,857	62			
Sodelavci	Med skupinami	4,839	2	2,420	4,324	,018
	Znotraj skupin	33,573	60	,560		
	Skupaj	38,413	62			
Zaupanje nadrejenih	Med skupinami	6,151	2	3,075	3,940	,025
	Znotraj skupin	46,833	60	,781		
	Skupaj	52,984	62			
Povratna info	Med skupinami	2,564	2	1,282	1,366	,263
	Znotraj skupin	56,293	60	,938		
	Skupaj	58,857	62			
Dobra obveščenost	Med skupinami	2,056	2	1,028	4,570	,014
	Znotraj skupin	13,499	60	,225		
	Skupaj	15,556	62			
Pohvala stranke	Med skupinami	,240	2	,120	,571	,568
	Znotraj skupin	12,617	60	,210		
	Skupaj	12,857	62			

Priznanje	Med skupinami	7,563	2	3,782	3,332	,042
	Znotraj skupin	68,088	60	1,135		
	Skupaj	75,651	62			
Primerljivost plače	Med skupinami	3,880	2	1,940	1,217	,303
	Znotraj skupin	95,675	60	1,595		
	Skupaj	99,556	62			
Zadovoljstvo s plačo	Med skupinami	1,482	2	,741	,505	,606
	Znotraj skupin	87,947	60	1,466		
	Skupaj	89,429	62			
Zanimivo delo	Med skupinami	2,839	2	1,420	1,546	,221
	Znotraj skupin	55,097	60	,918		
	Skupaj	57,937	62			
Primerna nagrajenost	Med skupinami	,689	2	,344	,271	,763
	Znotraj skupin	76,169	60	1,269		
	Skupaj	76,857	62			
Provizijski sistem	Med skupinami	,081	2	,041	,030	,970
	Znotraj skupin	80,522	60	1,342		
	Skupaj	80,603	62			
Pripadnost skupini	Med skupinami	2,407	2	1,203	,934	,399
	Znotraj skupin	77,339	60	1,289		
	Skupaj	79,746	62			
Dodatno izobraževanje	Med skupinami	,905	2	,453	1,551	,220
	Znotraj skupin	17,508	60	,292		
	Skupaj	18,413	62			
Ugled/status	Med skupinami	7,586	2	3,793	4,076	,022
	Znotraj skupin	55,842	60	,931		
	Skupaj	63,429	62			
Pooblastila	Med skupinami	1,002	2	,501	,579	,563
	Znotraj skupin	51,855	60	,864		
	Skupaj	52,857	62			
Medsebojno sodelovanje	Med skupinami	,700	2	,350	,504	,607
	Znotraj skupin	41,713	60	,695		
	Skupaj	42,413	62			
Denarna nagrada	Med skupinami	1,930	2	,965	1,838	,168
	Znotraj skupin	31,498	60	,525		
	Skupaj	33,429	62			
Pomoč nadrejenih	Med skupinami	2,000	2	1,000	2,333	,106
	Znotraj skupin	25,714	60	,429		
	Skupaj	27,714	62			
Zaupanje	Med skupinami	1,056	2	,528	1,150	,324
	Znotraj skupin	27,548	60	,459		
	Skupaj	28,603	62			
Delovni sestanki	Med skupinami	,157	2	,079	,097	,908
	Znotraj skupin	48,922	60	,815		
	Skupaj	49,079	62			

PRILOGA 14: Prikaz razlike med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in kategorijami stopnje izobrazbe

Odvisna spremenljivka		(I) Izobrazba	(J) Izobrazba	Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)	Standardna napaka	Stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja	
							Spodnja meja	Zgornja meja
Strokovni razvoj	Tukey HSD	1,00 Srednješolska	2,00	,76833 [*]	,26211	,013	,1384	1,3982
			3,00	-,00595	,30845	1,000	-,7472	,7353
		2,00 Višješolska, visokošolska	1,00	-,76833 [*]	,26211	,013	-1,3982	-,1384
			3,00	-,77429 [*]	,30617	,037	-1,5101	-,0385
Sodelavci	Tukey HSD	1,00 Srednješolska	2,00	-,56333 [*]	,21377	,028	-1,0771	-,0496
			3,00	-,58333 [*]	,25156	,061	-1,1879	,0212
		2,00 Višješolska, visokošolska	1,00	,56333 [*]	,21377	,028	,0496	1,0771
			3,00	-,02000	,24970	,996	-,6201	,5801
Zaupanje nadrejenih, sodelavcev	Tukey HSD	1,00 Srednješolska	2,00	-,33333 [*]	,25248	,390	-,9401	,2734
			3,00	-,83333 [*]	,29711	,018	-1,5474	-,1193
		2,00 Višješolska, visokošolska	1,00	,33333 [*]	,25248	,390	-,2734	,9401
			3,00	-,50000	,29492	,215	-1,2087	,2087
Dobra obveščenost	Tukey HSD	1,00 Srednješolska	2,00	,18500	,13555	,366	-,1408	,5108
			3,00	-,46214 [*]	,15952	,010	-,0988	,8655
		2,00 Višješolska, visokošolska	1,00	-,18500	,13555	,366	-,5108	,1408
			3,00	,29714	,15834	,154	-,0834	,6777
		3,00 Univerzitetna	1,00	-,48214 [*]	,15952	,010	-,8655	-,0988
			2,00	-,29714	,15834	,154	-,6777	,0834

Priznanje	Tukey HSD	1,00 Srednješolska	2,00	-55333	,30443	,173	-1,2849	,1783
			3,00	,30952	,35825	,665	-5514	1,1705
		2,00 Višješolska, visokošolska	1,00	,55333	,30443	,173	-1,783	1,2849
			3,00	,86289*	,35560	,047	,0083	1,7174
		3,00 Univerzitetna	1,00	-,30952	,35825	,665	-1,1705	,5514
			2,00	-,86289*	,35560	,047	-1,7174	-,0083
Ugled/status	Tukey HSD	1,00 Srednješolska	2,00	,53500	,27569	,136	-1,276	1,1976
			3,00	-,33929	,32443	,551	-1,1190	,4404
		2,00 Višješolska, visokošolska	1,00	-,53500	,27569	,136	-1,1976	,1276
			3,00	-,87429*	,32204	,023	-1,6482	-,1004
		3,00 Univerzitetna	1,00	-,33929	,32443	,551	-,4404	1,1190
			2,00	-,87429*	,32204	,023	,1004	1,6482

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

PRILOGA 15: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na starost

MOTIV		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti srednjih vrednosti						
		F-preizkus	Stopnja značilnosti	t-preizkus	Stopnja prostosti	značilnosti (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlik	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Delovne razmere	Predpostavka o enakosti varianc	2,550	,115	-,333	61	,740	-,08871	,26645	-,62152	,44410
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,334	60,057	,740	-,08871	,26578	-,62034	,44292
Strokovni razvoj	Predpostavka o enakosti varianc	7,753	,007	-2,390	61	,020	-,56855	,23785	-1,04416	-,09294
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,410	49,289	,020	-,56855	,23588	-1,04250	-,09460
Možnost sodelovanja	Predpostavka o enakosti varianc	,232	,632	-,715	61	,477	-,21774	,30434	-,82632	,39083
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,715	60,343	,478	-,21774	,30470	-,82716	,39168
Možnost napredovanja	Predpostavka o enakosti varianc	,247	,621	-,264	61	,793	-,07661	,29071	-,65793	,50471
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,264	60,967	,793	-,07661	,29046	-,65742	,50419
Upoštevanje mnenj/predlogov	Predpostavka o enakosti varianc	,227	,635	-2,553	61	,013	-,66835	,26178	-1,19181	-,14488
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,559	60,120	,013	-,66835	,26114	-1,19068	-,14602
Sodelavci	Predpostavka o enakosti varianc	2,925	,092	,755	61	,453	,15020	,19905	-,24783	,54823
	Predpostavka o neenakosti varianc			,749	50,600	,457	,15020	,20042	-,25223	,55264
Zaupanje nadrejenih	Predpostavka o enakosti varianc	,420	,519	,137	61	,891	,03226	,23483	-,43732	,50183
	Predpostavka o neenakosti varianc			,138	59,462	,891	,03226	,23410	-,43610	,50062
Povratna informacija	Predpostavka o enakosti varianc	5,236	,026	-3,397	61	,001	-,77117	,22700	-1,22508	-,31726
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,423	51,017	,001	-,77117	,22528	-1,22343	-,31891
Dobra obveščenost	Predpostavka o enakosti varianc	1,902	,173	-1,120	61	,267	-,14113	,12597	-,39302	,11076
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,120	60,747	,267	-,14113	,12604	-,39318	,11092
Pohvala stranke	Predpostavka o enakosti varianc	55,956	,000	-3,528	61	,001	-,37198	,10544	-,58282	-,16114
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,555	50,677	,001	-,37198	,10463	-,58205	-,16190
Priznanje	Predpostavka o enakosti varianc	,856	,358	-1,416	61	,162	-,39113	,27614	-,94331	,16105
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,419	60,562	,161	-,39113	,27562	-,94234	,16009
Primerljivost plače	Predpostavka o enakosti varianc	,480	,491	-1,871	61	,066	-,58569	,31309	-1,21175	,04038
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,876	59,717	,066	-,58569	,31219	-1,21022	,03885
Zadovoljstvo s plačo	Predpostavka o enakosti varianc	,458	,501	-3,602	61	,001	-,99798	,27709	-1,55206	-,44391
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,596	59,991	,001	-,99798	,27753	-1,55312	-,44285
Zanimivo delo	Predpostavka o enakosti varianc	1,206	,277	-3,014	61	,004	-,69052	,22913	-1,14870	-,23234
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,010	60,299	,004	-,69052	,22941	-1,14937	-,23168
Primerma nagradjenost	Predpostavka o enakosti varianc	,050	,825	-2,295	61	,025	-,62298	,27139	-1,16567	-,08030
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,294	60,761	,025	-,62298	,27153	-1,16598	-,07999
Provizijski sistem	Predpostavka o enakosti varianc	,246	,621	-,954	61	,344	-,27419	,28755	-,84918	,30080
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,953	60,896	,344	-,27419	,28759	-,84929	,30090
Pripadnost skupini	Predpostavka o enakosti varianc	9,827	,003	-,498	61	,620	-,14315	,28756	-,71815	,43186
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,501	52,032	,618	-,14315	,28550	-,71604	,42975
Dodatno izobraževanje	Predpostavka o enakosti varianc	4,114	,047	-,496	61	,622	-,06855	,13818	-,34485	,20775
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,500	51,462	,619	-,06855	,13716	-,34384	,20674
Ugled/status	Predpostavka o enakosti varianc	2,075	,155	-1,940	61	,057	-,48387	,24940	-,98257	,01483
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,934	57,578	,058	-,48387	,25025	-,98488	,01714
Pooblastila	Predpostavka o enakosti varianc	9,370	,003	-4,412	61	,000	-,90121	,20424	-1,30962	-,49280
	Predpostavka o neenakosti varianc			-4,454	46,702	,000	-,90121	,20234	-1,30834	-,49408
Medsebojno sodelovanje	Predpostavka o enakosti varianc	15,608	,000	2,225	61	,030	,44960	,20210	,04548	,85371
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,199	39,679	,034	,44960	,20442	,03634	,86285
Denarna nagrada	Predpostavka o enakosti varianc	1,148	,288	,471	61	,639	,08770	,18622	-,28466	,46007
	Predpostavka o neenakosti varianc			,472	60,777	,639	,08770	,18594	-,28413	,45954
Pomoč nadrejenih	Predpostavka o enakosti varianc	5,562	,022	-1,561	61	,124	-,26008	,16657	-,59315	,07299
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,574	50,712	,122	-,26008	,16529	-,59195	,07179

Zaupanje v zav. produkte	Predpostavka o enakosti varianc	,893	,348	-,539	61	,592	-,09274	,17216	-,43699	,25151
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,539	60,900	,592	-,09274	,17196	-,43660	,25112
Redni delovni sestanki	Predpostavka o enakosti varianc	,213	,646	-2,573	61	,013	-,55242	,21470	-,98173	-,12311
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,579	60,349	,012	-,55242	,21423	-,98088	-,12395

PRILOGA 16: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na delovno dobo

MOTIV		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Ocena variance	F-preizkus	Verjetnost
Delovne razmere	Med skupinami	2,463	2	1,231	1,122	,332
	Znotraj skupin	65,855	60	1,098		
	Skupaj	68,317	62			
Strokovni razvoj	Med skupinami	7,679	2	3,840	4,452	,016
	Znotraj skupin	51,749	60	,862		
	Skupaj	59,429	62			
Možnost soodločanja	Med skupinami	3,905	2	1,953	1,365	,263
	Znotraj skupin	85,809	60	1,430		
	Skupaj	89,714	62			
Možnost napredovanja	Med skupinami	,915	2	,458	,342	,712
	Znotraj skupin	80,355	60	1,339		
	Skupaj	81,270	62			
Upoštevanje mnenj/predlogov	Med skupinami	5,266	2	2,633	2,338	,105
	Znotraj skupin	67,591	60	1,127		
	Skupaj	72,857	62			
Sodelavci	Med skupinami	4,348	2	2,174	3,830	,027
	Znotraj skupin	34,064	60	,568		
	Skupaj	38,413	62			
Zaupanje nadrejenih	Med skupinami	3,346	2	1,673	2,022	,141
	Znotraj skupin	49,638	60	,827		
	Skupaj	52,984	62			
Povratna info	Med skupinami	6,205	2	3,102	3,535	,035
	Znotraj skupin	52,652	60	,878		
	Skupaj	58,857	62			
Dobra obveščenost	Med skupinami	,518	2	,259	1,034	,362
	Znotraj skupin	15,037	60	,251		
	Skupaj	15,556	62			
Pohvala stranke	Med skupinami	1,654	2	,827	4,430	,016
	Znotraj skupin	11,203	60	,187		
	Skupaj	12,857	62			
Priznanje	Med skupinami	4,164	2	2,082	1,747	,183
	Znotraj skupin	71,487	60	1,191		
	Skupaj	75,651	62			
Primerljivost plače	Med skupinami	10,658	2	5,329	3,597	,033
	Znotraj skupin	88,898	60	1,482		
	Skupaj	99,556	62			
Zadovoljstvo s plačo	Med skupinami	24,031	2	12,015	11,024	,000
	Znotraj skupin	65,398	60	1,090		
	Skupaj	89,429	62			
Zanimivo delo	Med skupinami	10,486	2	5,243	6,629	,003
	Znotraj skupin	47,451	60	,791		
	Skupaj	57,937	62			
Primerna nagrajenost	Med skupinami	6,656	2	3,328	2,845	,066
	Znotraj skupin	70,201	60	1,170		
	Skupaj	76,857	62			
Provizijski sistem	Med skupinami	6,651	2	3,325	2,698	,076
	Znotraj skupin	73,952	60	1,233		
	Skupaj	80,603	62			
Pripadnost skupini	Med skupinami	5,979	2	2,990	2,432	,097
	Znotraj skupin	73,767	60	1,229		
	Skupaj	79,746	62			
Dodatno izobraževanje	Med skupinami	,360	2	,180	,599	,553
	Znotraj skupin	18,052	60	,301		
	Skupaj	18,413	62			
Ugled/status	Med skupinami	1,057	2	,528	,508	,604
	Znotraj skupin	62,372	60	1,040		
	Skupaj	63,429	62			
Pooblastila	Med skupinami	7,770	2	3,885	5,170	,008
	Znotraj skupin	45,087	60	,751		
	Skupaj	52,857	62			

Medsebojno sodelovanje	Med skupinami	2,833	2	1,417	2,147	,126
	Znotraj skupin	39,579	60	,660		
	Skupaj	42,413	62			
Denarna nagrada	Med skupinami	,607	2	,304	,555	,577
	Znotraj skupin	32,821	60	,547		
	Skupaj	33,429	62			
Pomoč nadrejenih	Med skupinami	1,266	2	,633	1,435	,246
	Znotraj skupin	26,449	60	,441		
	Skupaj	27,714	62			
Zaupanje	Med skupinami	1,546	2	,773	1,714	,189
	Znotraj skupin	27,057	60	,451		
	Skupaj	28,603	62			
Delovni sestanki	Med skupinami	8,123	2	4,061	5,950	,004
	Znotraj skupin	40,957	60	,683		
	Skupaj	49,079	62			

PRILOGA 17: Prikaz razlike med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in kategorijami delovne dobe

							95% Interval zaupanja razlik	
Odvisna spremenljivka		(I) Del. doba	(J) Del. doba	Razika med aritmetičnima sredinama (I-J)	Standardna napaka	Stopnja značilnosti	Spodnja meja	Zgornja meja
Strokovni razvoj	Tukey HSD	1,00	2,00	-,58392	,26903	,085	-1,2305	,0626
			3,00	-,87879*	,31097	,017	-1,6261	-,1315
		2,00	1,00	,58392	,26903	,085	-,0626	1,2305
			3,00	-,29487	,30112	,593	-1,0185	,4288
		3,00	1,00	,87879*	,31097	,017	,1315	1,6261
			2,00	,29487	,30112	,593	-,4288	1,0185
Sodelavci	Tukey HSD	1,00	2,00	-,01399	,21827	,998	-,5385	,5106
			3,00	,60909*	,25230	,049	-,0028	1,2154
		2,00	1,00	,01399	,21827	,998	-,5106	,5385
			3,00	,62308*	,24431	,035	,0360	1,2102
		3,00	1,00	-,60909*	,25230	,049	-1,2154	-,0028
			2,00	-,62308*	,24431	,035	-1,2102	-,0360
Povratna informacija	Tukey HSD	1,00	2,00	-,59790	,27137	,079	-1,2501	,0543
			3,00	-,73636	,31367	,057	-1,4902	,0175
		2,00	1,00	,59790	,27137	,079	-,0543	1,2501
			3,00	-,13846	,30373	,892	-,8684	,5915
		3,00	1,00	,73636	,31367	,057	-,0175	1,4902
			2,00	,13846	,30373	,892	-,5915	,8684
Pohvala stranke	Tukey HSD	1,00	2,00	-,06294	,12517	,870	-,3638	,2379
			3,00	-,40909*	,14469	,017	-,7568	-,0614
		2,00	1,00	,06294	,12517	,870	-,2379	,3638
			3,00	-,34615*	,14010	,043	-,6829	-,0095
		3,00	1,00	,40909*	,14469	,017	,0614	,7568
			2,00	,34615*	,14010	,043	,0095	,6829
Primerljivost plače	Tukey HSD	1,00	2,00	,33217	,35261	,616	-,5152	1,1796
			3,00	-,72424	,40758	,186	-1,7037	,2553
		2,00	1,00	-,33217	,35261	,616	-1,1796	,5152
			3,00	-,105641*	,39467	,026	-2,0049	-,1079
		3,00	1,00	,72424	,40758	,186	-,2553	1,7037
			2,00	,105641*	,39467	,026	,1079	2,0049
Zadovoljstvo s plačo	Tukey HSD	1,00	2,00	,01399	,30243	,999	-,7128	,7408
			3,00	-,144242*	,34958	,000	-2,2825	-,6023
		2,00	1,00	-,01399	,30243	,999	-,7408	,7128
			3,00	-,145641*	,33851	,000	-2,2699	-,6429
		3,00	1,00	,144242*	,34958	,000	,6023	2,2825
			2,00	,145641*	,33851	,000	,6429	2,2699
Zanimivo delo	Tukey HSD	1,00	2,00	-,65734*	,25761	,035	-1,2764	-,0382
			3,00	-,103939*	,29778	,003	-1,7550	-,3238
		2,00	1,00	,65734*	,25761	,035	,0382	1,2764
			3,00	-,38205	,28834	,387	-1,0750	,3109
		3,00	1,00	,103939*	,29778	,003	,3238	1,7550
			2,00	,38205	,28834	,387	-,3109	1,0750
Pooblastila	Tukey HSD	1,00	2,00	-,38462	,25112	,284	-,9881	,2189
			3,00	-,83333*	,29027	,006	-1,6309	-,2358
		2,00	1,00	,38462	,25112	,284	-,2189	,9881
			3,00	-,54872	,28107	,133	-1,2242	,1267
		3,00	1,00	,83333*	,29027	,006	,2358	1,6309
			2,00	,54872	,28107	,133	-,1267	1,2242
Delovni sestanki	Tukey HSD	1,00	2,00	-,76322*	,23934	,005	-1,3584	-,2080
			3,00	-,69091*	,27665	,040	-1,3558	-,0261
		2,00	1,00	,76322*	,23934	,005	,2080	1,3584
			3,00	,09231	,26788	,937	-,5515	,7361
		3,00	1,00	,69091*	,27665	,040	,0261	1,3558
			2,00	-,09231	,26788	,937	-,7361	,5515

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

PRILOGA 18: Prikaz ocene prisotnosti motivacijskih dejavnikov glede na vrednost sklenjenih poslov

MOTIV		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Ocena variance	F-preizkus	Verjetnost
Delovne razmere	Med skupinami	18,762	2	9,381	11,358	,000
	Znotraj skupin	49,555	60	,826		
	Skupaj	68,317	62			
Strokovni razvoj	Med skupinami	3,819	2	1,909	2,060	,136
	Znotraj skupin	55,610	60	,927		
	Skupaj	59,429	62			
Možnost sodelovanja	Med skupinami	12,749	2	6,375	4,970	,010
	Znotraj skupin	76,965	60	1,283		
	Skupaj	89,714	62			
Možnost napredovanja	Med skupinami	2,919	2	1,459	1,117	,334
	Znotraj skupin	78,351	60	1,306		
	Skupaj	81,270	62			
Upoštevanje mnenj/predlogov	Med skupinami	1,201	2	,601	,503	,607
	Znotraj skupin	71,656	60	1,194		
	Skupaj	72,857	62			
Sodelavci	Med skupinami	6,471	2	3,236	6,078	,004
	Znotraj skupin	31,941	60	,532		
	Skupaj	38,413	62			
Zaupanje nadrejenih	Med skupinami	10,069	2	5,035	7,039	,002
	Znotraj skupin	42,915	60	,715		
	Skupaj	52,984	62			
Povratna info	Med skupinami	3,547	2	1,774	1,924	,155
	Znotraj skupin	55,310	60	,922		
	Skupaj	58,857	62			
Dobra obveščenost	Med skupinami	,619	2	,309	1,243	,296
	Znotraj skupin	14,937	60	,249		
	Skupaj	15,556	62			
Pohvala stranke	Med skupinami	1,359	2	,680	3,547	,035
	Znotraj skupin	11,498	60	,192		
	Skupaj	12,857	62			
Priznanje	Med skupinami	14,142	2	7,071	6,897	,002
	Znotraj skupin	61,509	60	1,025		
	Skupaj	75,651	62			
Primerljivost plače	Med skupinami	1,088	2	,544	,331	,719
	Znotraj skupin	98,468	60	1,641		
	Skupaj	99,556	62			
Zadovoljstvo s plačo	Med skupinami	2,211	2	1,106	,761	,472
	Znotraj skupin	87,218	60	1,454		
	Skupaj	89,429	62			
Zanimivo delo	Med skupinami	1,998	2	,999	1,071	,349
	Znotraj skupin	55,939	60	,932		
	Skupaj	57,937	62			
Primerna nagradjenost	Med skupinami	9,309	2	4,655	4,135	,021
	Znotraj skupin	67,548	60	1,126		
	Skupaj	76,857	62			
Provizijski sistem	Med skupinami	3,865	2	1,932	1,511	,229
	Znotraj skupin	76,739	60	1,279		
	Skupaj	80,603	62			
Pripadnost skupini	Med skupinami	2,103	2	1,052	,813	,448
	Znotraj skupin	77,643	60	1,294		
	Skupaj	79,746	62			
Dodatno izobraževanje	Med skupinami	5,399	2	2,700	12,446	,000
	Znotraj skupin	13,014	60	,217		
	Skupaj	18,413	62			
Ugled/status	Med skupinami	7,446	2	3,723	3,990	,024
	Znotraj skupin	55,983	60	,933		
	Skupaj	63,429	62			
Pooblastila	Med skupinami	1,736	2	,868	1,019	,367
	Znotraj skupin	51,121	60	,852		
	Skupaj	52,857	62			
Medsebojno sodelovanje	Med skupinami	1,840	2	,920	1,361	,264
	Znotraj skupin	40,572	60	,676		
	Skupaj	42,413	62			
Denarna nagrada	Med skupinami	1,499	2	,750	1,409	,252
	Znotraj skupin	31,929	60	,532		
	Skupaj	33,429	62			
Pomoč nadrejenih	Med skupinami	,576	2	,288	,636	,533
	Znotraj skupin	27,139	60	,452		
	Skupaj	27,714	62			

Zaupanje	Med skupinami	5,073	2	2,536	6,468	,003
	Znotraj skupin	23,530	60	,392		
	Skupaj	28,603	62			
Delovni sestanki	Med skupinami	1,184	2	,592	,742	,481
	Znotraj skupin	47,895	60	,798		
	Skupaj	49,079	62			

PRILOGA 19: Prikaz razlike med prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in kategorijami vrednosti sklenjenih poslov

							95% interval zaupanja	
							Spodnja meja	Zgornja meja
Ovisna spremenljivka		(I) Vrednost posla	(J) Vrednost posla	Razlika med aritmetičnima sredinama (I-J)	Standardna napaka	Stopnja značnosti		
Delovne razmere	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	,43421	,27908	,273	-,2365	1,1049
			3,00	-,86579*	,29115	,012	-,15655	-,1661
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	-,43421	,27908	,273	-,1,1049	,2365
			3,00	-,130000*	,27515	,000	-,19613	-,6387
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	,86579*	,29115	,012	,1661	1,5655
			2,00	1,30000*	,27515	,000	,6387	1,9613
Možnost soodločanja	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	-,24561	,34779	,761	-,10814	,5902
			3,00	-,107895*	,36284	,012	-,19509	-,2070
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	,24561	,34779	,761	-,5902	1,0814
			3,00	-,83333*	,34291	,047	-,16574	-,0093
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	1,07895*	,36284	,012	,2070	1,9509
			2,00	,83333*	,34291	,047	,0093	1,6574
Sodelavci	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	-,82719*	,22405	,019	-,11656	-,0887
			3,00	-,76053*	,23374	,005	-,13223	-,1988
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	,82719*	,22405	,019	,0887	1,1656
			3,00	-,13333	,22091	,819	-,6642	,3975
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	,76053*	,23374	,005	,1988	1,3223
			2,00	,13333	,22091	,819	-,3975	,6642
Zaupanje nadrejenih	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	-,25439	,25970	,593	-,8785	,3697
			3,00	-,97109*	,27094	,002	-,16222	-,3199
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	,25439	,25970	,593	-,3697	,8785
			3,00	-,71667*	,25606	,019	-,13320	-,1013
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	,97109*	,27094	,002	,3199	1,6222
			2,00	,71667*	,25606	,019	,1013	1,3320
Pohvala stranke	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	,36307*	,13443	,029	,0300	,6761
			3,00	,14474	,14024	,560	-,1923	,4818
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	-,36307*	,13443	,029	-,6761	-,0300
			3,00	-,20833	,13254	,266	-,5268	,1102
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	-,14474	,14024	,560	-,4818	,1923
			2,00	,20833	,13254	,266	-,1102	,5268
Priznanje	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	-,133816*	,31092	,002	-,18854	-,3910
			3,00	-,46316	,32437	,333	-,12427	,3164
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	1,13816*	,31092	,002	,3910	1,8854
			3,00	,67500	,30655	,079	-,0617	1,4117
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	,46316	,32437	,333	-,3164	1,2427
			2,00	-,67500	,30655	,079	-,14117	,0617
Primerna nagrajenost	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	-,93640*	,32582	,015	-,17194	-,1534
			3,00	-,49474	,33992	,320	-,13116	,3222
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	,93640*	,32582	,015	,1534	1,7194
			3,00	,44167	,32124	,360	-,3304	1,2137
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	,49474	,33992	,320	-,3222	1,3116
			2,00	-,44167	,32124	,360	-,12137	,3304
Dodatno izobraževanje	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	-,52412*	,14301	,002	-,1804	,8678
			3,00	-,13421	,14920	,643	-,4928	,2243
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	,52412*	,14301	,002	-,8678	-,1804
			3,00	-,65833*	,14100	,000	-,9972	-,3195
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	,13421	,14920	,643	-,2243	,4928
			2,00	,65833*	,14100	,000	,3195	,9972
Ugled/status	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	,33553	,29662	,499	-,3773	1,0484
			3,00	-,48947	,30945	,261	-,12332	,2542
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	-,33553	,29662	,499	-,10484	,3773
			3,00	-,82500*	,29245	,018	-,15278	-,1222
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	,48947	,30945	,261	-,2542	1,2332
			2,00	,82500*	,29245	,018	,1222	1,5278
Zaupanje	Tukey HSD	1,00 do 700.000 EUR	2,00	,89079*	,19230	,002	,2286	1,1529
			3,00	,41579	,20062	,104	-,0663	,8979
		2,00 od 700.000 do 1.000.000 EUR	1,00	-,89079*	,19230	,002	-,11529	-,2286
			3,00	-,27500	,18960	,322	-,7307	,1807
		3,00 nad 1.000.000 EUR	1,00	-,41579	,20062	,104	-,8979	,0663
			2,00	,27500	,18960	,322	-,1807	,7307

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

PRILOGA 20: Prikaz ocene prisotnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost

MOTIV		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						95% interval zaupanja razlik	
		F-preizkus	Stopnja značilnosti	t-preizkus	Stopnja prostosti	značilnosti (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike		Spodnja meja	Zgornja meja
Zadovoljitev potreb	Predpostavka o enakosti varianc	,680	,413	1,060	61	,015	,30847	,29104		-,27350	,89044
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,059	60,716	,015	,30847	,29121		-,27390	,89083
Varnost na delovnem mestu	Predpostavka o enakosti varianc	,108	,743	,842	61	,003	,12198	,14494		-,16785	,41180
	Predpostavka o neenakosti varianc			,840	60,271	,003	,12198	,14512		-,16829	,41224
Poškodbe zdravja	Predpostavka o enakosti varianc	13,400	,001	2,388	61	,020	,51512	,21575		,08370	,94654
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,371	50,249	,021	,51512	,21727		,07878	,95146
Finančna stabilnost	Predpostavka o enakosti varianc	3,418	,069	-1,592	61	,116	-,46069	,28933		-1,03923	,11786
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,597	59,511	,116	-,46069	,28844		-1,03775	,11638
Varnost zaposlitve	Predpostavka o enakosti varianc	10,460	,002	,562	61	,010	,09375	,16679		-,23976	,42726
	Predpostavka o neenakosti varianc			,566	54,091	,010	,09375	,16575		-,23854	,42604
Pripradnost prod.skupini	Predpostavka o enakosti varianc	,123	,727	-,877	61	,384	-,21270	,24266		-,69793	,27252
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,876	60,716	,384	-,21270	,24280		-,69826	,27285
Medsebojna pomoč	Predpostavka o enakosti varianc	3,837	,055	-,437	61	,663	-,06754	,15445		-,37638	,24130
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,436	56,401	,665	-,06754	,15508		-,37816	,24308
Pripradnost podjetju	Predpostavka o enakosti varianc	22,890	,000	-3,344	61	,001	-,66028	,19747		-1,05514	-,26543
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,376	46,319	,001	-,66028	,19560		-1,05392	-,26664
Timsko delo	Predpostavka o enakosti varianc	,708	,403	-,186	61	,853	-,03327	,17919		-,39157	,32504
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,185	54,865	,854	-,03327	,18007		-,39415	,32761
Prijeteli	Predpostavka o enakosti varianc	,019	,890	2,995	61	,004	,66835	,22314		,22216	1,11454
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,992	60,286	,004	,66835	,22341		,22150	1,11520
Samospoštovanje	Predpostavka o enakosti varianc	1,387	,244	-,675	61	,502	-,08972	,13285		-,35537	,17594
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,676	60,713	,501	-,08972	,13264		-,35496	,17553
Spoštovanje sodelavcev	Predpostavka o enakosti varianc	,122	,728	,777	61	,440	,10585	,13622		-,16655	,37824
	Predpostavka o neenakosti varianc			,779	60,034	,439	,10585	,13587		-,16594	,37763
Spoštujem sodelavce	Predpostavka o enakosti varianc	1,135	,291	2,473	61	,016	,31351	,12677		,06001	,56700
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,466	58,434	,017	,31351	,12714		,05906	,56796
Veliko dosegel	Predpostavka o enakosti varianc	1,396	,242	2,487	61	,016	,45161	,18160		,08847	,81475
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,507	49,776	,015	,45161	,18014		,08976	,81347
Poslanstvo	Predpostavka o enakosti varianc	,495	,484	-1,251	61	,216	-,26109	,20865		-,67831	,15613
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,249	59,606	,217	-,26109	,20906		-,67932	,15714
Osební razvoj	Predpostavka o enakosti varianc	,143	,707	-,407	61	,685	-,08367	,20532		-,49424	,32690
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,408	60,964	,685	-,08367	,20514		-,49387	,32653
Samostojnost	Predpostavka o enakosti varianc	,394	,532	-,413	61	,013	-,07964	,19264		-,46485	,30558
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,413	59,618	,013	-,07964	,19302		-,46578	,30651
Uresničevanje zmoglosti	Predpostavka o enakosti varianc	12,152	,001	-,339	61	,736	-,07863	,23182		-,54218	,38492
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,342	51,645	,734	-,07863	,23012		-,54048	,38322
Reševanje problemov	Predpostavka o enakosti varianc	6,068	,017	4,178	61	,000	,76512	,18313		,39894	1,13130
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,154	52,788	,000	,76512	,18421		,39562	1,13462
Brez predsodkov	Predpostavka o enakosti varianc	2,682	,107	1,967	61	,054	,40927	,20807		-,00679	,82534
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,951	48,096	,057	,40927	,20972		-,01238	,83093
Novi izzivi	Predpostavka o enakosti varianc	,311	,579	1,144	61	,257	,22581	,19738		-,16887	,62049
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,145	60,975	,257	,22581	,19721		-,16854	,62016
Pomembne odločitve	Predpostavka o enakosti varianc	3,891	,053	-,784	61	,040	-,19556	,24954		-,69455	,30342
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,780	55,505	,040	-,19556	,25068		-,69784	,30671
Sproščenost, ustvarjalnost	Predpostavka o enakosti varianc	2,904	,093	-3,432	61	,001	-,59476	,17329		-,94127	-,24825
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,437	60,833	,001	-,59476	,17305		-,94082	-,24870

PRILOGA 21: Prikaz ocene pomembnosti temeljnih skupin potreb po Maslowu glede na starost

MOTIV		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti							95% interval zaupanja razlik	
		F-preizkus	Stopnja značilnosti	t-preizkus	Stopnja prostosti	značilnosti (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike			Spodnja meja	Zgornja meja
Zadovoljitev potreb	Predpostavka o enakosti varianc	20,749	,000	-1,641	61	,106	-,95968	,58471			-2,12888	,20953
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,627	46,263	,111	-,95968	,58980			-2,14670	,22734
Varnost dela	Predpostavka o enakosti varianc	4,669	,035	,668	61	,045	,31048	,46465			-,61864	1,23960
	Predpostavka o neenakosti varianc			,671	59,033	,045	,31048	,46305			-,61606	1,23702
Poškodbe zdravja	Predpostavka o enakosti varianc	5,249	,025	1,221	61	,030	,75706	,62014			-,48299	1,99711
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,232	48,006	,030	,75706	,61469			-,47885	1,99296
Finančna stabilnost	Predpostavka o enakosti varianc	2,311	,134	1,242	61	,020	,48085	,38729			-,29360	1,25529
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,257	39,840	,020	,48085	,38262			-,29256	1,25426
Varnost zaposlitve	Predpostavka o enakosti varianc	10,077	,002	,725	61	,012	,36996	,51034			-,65053	1,39045
	Predpostavka o neenakosti varianc			,732	44,410	,012	,36996	,50512			-,64778	1,38770
Pripadnost prod.skupini	Predpostavka o enakosti varianc	24,953	,000	2,570	61	,013	1,89012	,73540			,41959	3,36065
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,592	48,825	,013	1,89012	,72918			,42465	3,35559
Medsebojna pomoč	Predpostavka o enakosti varianc	1,759	,190	,603	61	,549	,46069	,76384			-1,06670	1,98807
	Predpostavka o neenakosti varianc			,605	60,174	,548	,46069	,76200			-1,06345	1,98482
Pripadnost podjetju	Predpostavka o enakosti varianc	20,354	,000	1,892	61	,015	1,48185	,78336			-,08458	3,04829
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,912	43,492	,015	1,48185	,77507			-,08071	3,04442
Timsko delo	Predpostavka o enakosti varianc	20,505	,000	1,909	61	,014	,68145	,35689			-,03219	1,39509
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,935	37,347	,014	,68145	,35221			-,03198	1,39488
Prijetelji	Predpostavka o enakosti varianc	25,750	,000	3,192	61	,002	2,13508	,66882			,79770	3,47246
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,223	46,112	,002	2,13508	,66243			,80177	3,46839
Samospoštovanje	Predpostavka o enakosti varianc	,572	,452	-,390	61	,698	-,25403	,65094			-1,55566	1,04759
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,389	58,541	,699	-,25403	,65276			-1,56041	1,05235
Spoštovanje sodelavcev	Predpostavka o enakosti varianc	2,571	,114	,985	61	,016	,93246	,94674			-,96066	2,82558
	Predpostavka o neenakosti varianc			,986	60,876	,016	,93246	,94556			-,95838	2,82330
Spoštujem sodelavce	Predpostavka o enakosti varianc	,075	,784	,176	61	,861	,16431	,93219			-1,69971	2,02834
	Predpostavka o neenakosti varianc			,177	60,843	,860	,16431	,93094			-1,69731	2,02594
Veliko dosegel	Predpostavka o enakosti varianc	85,914	,000	-4,109	61	,000	-2,29032	,55736			-3,40484	-1,17580
	Predpostavka o neenakosti varianc			-4,043	30,000	,000	-2,29032	,56643			-3,44713	-1,13351
Poslanstvo	Predpostavka o enakosti varianc	1,249	,268	,485	61	,629	,23790	,49025			-,74242	1,21822
	Predpostavka o neenakosti varianc			,490	45,328	,626	,23790	,48542			-,73958	1,21539
Osební razvoj	Predpostavka o enakosti varianc	,087	,769	-2,323	61	,024	-1,88508	,81158			-3,50793	-,26223
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,323	60,915	,024	-1,88508	,81165			-3,50812	-,26205
Samostojnost	Predpostavka o enakosti varianc	2,805	,099	,035	61	,015	,03528	1,01226			-1,98886	2,05942
	Predpostavka o neenakosti varianc			,035	59,465	,015	,03528	1,01436			-1,99412	2,06469
Uresničevanje zmoglosti	Predpostavka o enakosti varianc	,580	,449	,383	61	,703	,40323	1,05285			-1,70207	2,50852
	Predpostavka o neenakosti varianc			,383	60,504	,703	,40323	1,05384			-1,70440	2,51086
Reševanje problemov	Predpostavka o enakosti varianc	1,240	,270	-2,291	61	,025	-2,23589	,97578			-4,18709	-,28469
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,286	58,902	,026	-2,23589	,97826			-4,19344	-,27833
Brez predsodkov	Predpostavka o enakosti varianc	7,072	,010	-1,218	61	,228	-,62097	,50965			-1,64007	,39814
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,203	37,584	,236	-,62097	,51599			-1,66592	,42398
Novi izzivi	Predpostavka o enakosti varianc	3,693	,059	1,139	61	,259	1,18548	1,04049			-,89511	3,26608
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,141	60,812	,258	1,18548	1,03902			-,89230	3,26327
Pomembne odločitve	Predpostavka o enakosti varianc	,017	,897	-1,824	61	,030	-1,68649	,92478			-3,53570	,16271
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,825	60,978	,030	-1,68649	,92401			-3,53418	,16120
Sproščenost ustvarjalnost	Predpostavka o enakosti varianc	,552	,460	-1,981	61	,052	-1,59375	,80454			-3,20252	,01502
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,983	60,912	,052	-1,59375	,80363			-3,20075	,01325

PRILOGA 22: Prvi prikaz Pearsonove korelacije

		Samospoštovanje	Veliko dosegel	Poslanstvo	Os. Razvoj	Samosobnost	Uresničevanje zmožnosti	Reševanje problemov	Brez predsodkov	Novi izzivi	Pomembne odločitve	Sproščenost ustvarjalnosti
Samospoštovanje	Pearson Correlation	1	,379	,461	,552	,197	,521	,061	,214	,372	,116	,014
	Sig. (2-tailed)		,100	,001	,018	,406	,009	,797	,365	,106	,626	,952
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

PRILOGA 23: Drugi prikaz Pearsonove korelacije

		Spoštovanje sodelavcev	Veliko dosegel	Poslanstvo	Os. Razvoj	Samosobnost	Uresničevanje zmožnosti	Reševanje problemov	Brez predsodkov	Novi izzivi	Pomembne odločitve	Sproščenost ustvarjalnosti
Spoštovanje sodelavcev	Pearson Correlation	1	-,121	,792	1,000	,219	,829	,829	,539	,869	,539	,092
	Sig. (2-tailed)		,575	,000	,000	,303	,001	,001	,007	,000	,008	,670
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

PRILOGA 24: Tretji prikaz Pearsonove korelacije

		Spoštujem sodelavce	Veliko dosegel	Poslanstvo	Os. Razvoj	Samosobnost	Uresničevanje zmožnosti	Reševanje problemov	Brez predsodkov	Novi izzivi	Pomembne odločitve	Sproščenost ustvarjalnosti
Spoštujem sodelavce	Pearson Correlation	1	,068	-,792	-,314	-,408	-,612	,082	-,167	-,366	-,662	-,266
	Sig. (2-tailed)		,776	,000	,177	,074	,001	,731	,482	,112	,002	,257
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20