

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SPODBUJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH Z NAGRADAMI

Ljubljana, junij 2009

MAJA KNAFELC

IZJAVA

Študentka Maja Knafelc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvo mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.6. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	2
1.1 Opredelitev motivacije	2
1.2 Vrste motivov	5
1.3 Motivacijski dejavniki	7
1.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za delo	8
1.4.1 Plača	8
1.4.2 Osebni razvoj in napredovanje	9
1.4.3 Pohvale, nagrade in priznanja	9
1.4.4 Delovne razmere in medsebojni odnosi	10
1.4.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje	10
1.5 Motivacijske teorije	11
1.5.1 Leavittova motivacijska teorija	11
1.5.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	12
1.5.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	13
1.5.4 Vroomova motivacijska teorija	13
1.5.5 Problemsko motivacijska teorija	13
1.5.6 Frommova motivacijska teorija	14
1.6 Nemotiviranost	14
2 SISTEM NAGRAJEVANJA	15
2.1 Opredelitev sistema nagrajevanja	16
2.2 Cilji sistema nagrajevanja	16
2.3 Sestavine sistema nagrajevanja	17
2.4 Denarno nagrajevanje	18
2.4.1 Osnovna plača	19
2.4.2 Ugodnosti pri delu	20
2.4.3 Druge oblike ugodnosti pri delu	21
2.5 Nedenarno nagrajevanje	21
2.6 Povezovanje nagrad z uspešnostjo pri delu	23
2.7 Nagrajevanje in motiviranje prodajnega osebja	24
3 SPODBUJANJE MOTIVACIJE Z NAGRADAMI V PODJETJU GRAWE Zavarovalnica d.d.	26
3.1 Predstavitev in razvoj podjetja	26
3.2 GRAWE Zavarovalnica d.d.	27
3.2.1 Področje poslovanja zavarovalnice – zavarovalne storitve	28
3.2.2 Organizacijska struktura podjetja	29
3.3. Sistem nagrajevanja v podjetju GRAWE Zavarovalnica d.d.	30
3.4 Denarno nagrajevanje	31
3.4.1 Plače in dodatki k plačam za zavarovalnega zastopnika	31
3.4.2 Kariera in napredovanje	34
3.5 Nedenarne nagrade	36
3.6 Vloga vodje pri spodbujanju motivacije in nagrajevanju v GRAWE Zavarovalnici d.d.	38
3.7 Vloga tima v GRAWE Zavarovalnici d.d.	39
3.8 Ocena in priporočila glede sistema nagrajevanja v podjetju GRAWE Zavarovalnica d.d.	39
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	44

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Temeljni motivacijski proces</i>	4
<i>Slika 2: Grafični prikaz treh najpomembnejših motivacijskih dejavnikov</i>	7
<i>Slika 3: Trikotnik pravičnosti</i>	17
<i>Slika 4: Sestavine sistema nagrajevanja v širšem smislu</i>	17
<i>Slika 5: Plačni sistem</i>	19
<i>Slika 6: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti</i>	23
<i>Slika 7: Rast premij v mio EUR</i>	29
<i>Slika 8: Shema nagrad v GRAWE Zavarovalnici d.d.</i>	31

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije</i>	12
<i>Tabela 2: Osebna izkaznica podjetja</i>	28
<i>Tabela 3: Naziv zavarovalnih zastopnikov glede na karierni razred in pogoji glede izobrazbe, ki so potrebni za napredovanje</i>	34

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Slika1: Shema podjetij v Grawe skupini.....	1
PRILOGA 2: Slika 2: Organizacijska shema podjetja GRAWE Zavarovalnica d.d.	2

UVOD

Dinamične razmere globalnega poslovanja, ki zaznamujejo ta čas, podjetjem narekujejo učinkovito obvladovanje sprememb, hitro odzivanje nanje in vse hitreje uvajanje novosti. Najnovejši tehnološki dosežki so zaradi globalizacije in razvoja informacijske tehnologije v razvitem svetu hitro in enako dostopni vsem. Zato je postalo dejstvo, da je na tehnologiji temelječa konkurenčna prednost kratkotrajna in hitro minljiva, ter da jo je mogoče doseči le z znanjem, ki ga imajo zaposleni, kot ključno osnovo za inovacije.

Uspeh podjetij je odvisen od sposobnosti hitrega ustvarjanja znanja in njegove uporabe, zato je najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja, da se uči in hitreje odziva od svoje konkurence. Znanje pa se skriva v zaposlenih, ki so največje bogastvo podjetja in po katerih se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. Ljudje s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočijo, da si podjetje pridobi konkurenčno prednost na trgu in jo tudi ohrani. Seveda pa morajo biti zaposleni ne le ustrezno usposobljeni pač pa tudi ustrezno motivirani in nagrajeni. Uspešne delavce bomo pridobili in zadržali s posebnim pristopom ter z ustreznim objektivnim motiviranjem in nagrajevanjem, ki je posledica dobrih delovnih rezultatov. Motiviranost zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja. Je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar zopet prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Vodje morajo uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa bodo to tudi njihovi lastni cilji.

Sistema motiviranja in nagrajevanja sta strateško pomembna in predstavljata občutljivi temi za vsako podjetje. Podjetja uporabljajo nagrade, da bi z njimi pridobila dober kader in ga zadržala, predvsem pa naj bi nagrade motivirale zaposlene k večji zavzetosti za delo in posledično tudi večji storilnosti. Podjetje tako oblikuje sistem nagrajevanja, da bi z njim doseglo željeno vedenje zaposlenih, ki je potrebno za doseganje ciljev podjetja. Kako delavca ustrezno motivirati in nagraditi, da bo delal uspešno, je eno izmed pomembnih vprašanj vsake organizacije. Eden od osnovnih motivacijskih dejavnikov je plača, ki ji različne skupine zaposlenih pripisujejo različen pomen. Vedno več podjetij vpeljuje v sistem nagrajevanja, poleg fiksnih plač tudi gibljivi del plač, določene ugodnosti, nagrade za uspešnost, zvestobo in požrtvovalnost. Nekdaj je človek delal zgolj zaradi preživetja, boril se je za svoj zaslužek, ki mu je zagotavljal zadovoljevanje najosnovnejših potreb. Danes pa mnogi ljudje ne želijo delati zgolj za denar, pač pa želijo v delu izkazati svojo ustvarjalnost, se pri delu dokazovati in samo potrjevati. Poleg materialnih nagrad želijo tudi moralne nagrade, kot so pohvale za uspešno delo, priznanja, napredovanje, ugled, samostojnost pri delu, možnost izobraževanja in usposabljanja.

Cilj diplomske naloge je preučiti motivacijo za delo in sistem nagrajevanja s teoretičnega vidika. Na podlagi teoretičnih spoznanj bom predstavila konkreten primer motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v GRAWE zavarovalnici d.d.. Preko študije primera bom nato predstavila ugotovitve in podala konkretne predloge za izboljšanje na omenjenih področjih.

Namen diplomskega dela je prikazati kako lahko z različnimi oblikami nagrad motiviramo zaposlene, da bolj vestno in zavzeto opravljajo svoje delo in s tem izpolnjujejo svoje in cilje podjetja. S študijo primera GRAWE zavarovalnice d.d. bom opisala kako nagrajevanje kot eden izmed motivacijskih dejavnikov bistveno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično vodi k večjemu poslovnemu uspehu.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov. Prvi del, sestavljen iz dveh poglavij bo temeljil na zbiranju in analizi podatkov domače in tuje literature o motivaciji in nagrajevanju. V teoretičnem delu bom uporabila predvsem metodo zbiranja in metodo analize vsebin, metodo primerjanja spoznanj različnih avtorjev in sicer s pomočjo analize spletnih virov in monografskih publikacij. Drugi del diplomskega dela bo temeljil na praktičnem primeru, kjer bom predstavila študijo primera motiviranja in nagrajevanja v GRAWE zavarovalnici d.d. V empiričnem delu bom izbrala metodo analize podatkov, pridobljenih iz spletnih strani podjetja, publikacij, internih časopisov in razgovorov z zaposlenimi.

V prvem poglavju, se bom osredotočila na motivacijo zaposlenih in predstavila motivacijo na splošno in motivacijski proces. Nadaljevala bom z opisom vrst motivov in opisom motivacijskih dejavnikov na splošno in motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo za delo. Sledile bodo še opredelitve motivacijskih teorij različnih avtorjev in njihova uporabnost.

V drugem poglavju bom predstavila sistem nagrajevanja, njegovo opredelitev, cilje in sestavine, ki vplivajo na zaposlene. Opisala bom denarno nagrajevanje in njegove glavne sestavne dele, kamor uvrščamo osnovno plačo in ugodnosti pri delu. Nadaljevala bom z opisom nedenarnih nagrad ter povezala nagrade z uspešnostjo pri delu. Sledil bo še opis nagrajevanja in motiviranja prodajnega osebja, ki igra pomembno vlogo pri predstavitvi študijskega primera. Pomembnost nagrad in ostalih ugodnosti je potrebno še posebej poudariti s konkurenčnega vidika. Namreč, sistem nagrajevanja v podjetju je v današnjem času njegova konkurenčna prednost. Tisto podjetje, ki posveča temu veliko pozornost, pridobi v podjetje uspešne ljudi in hkrati poveča motivacijo zaposlenih v samem podjetju, kar vodi k dobrim ekonomskim rezultatom.

V tretjem poglavju bom predstavila študijski primer GRAWE zavarovalnice d.d. in opisala motivacijski sistem in sistem nagrajevanja v podjetju. V nadaljevanju bom podala ugotovitve in nekaj predlogov za izboljšanje motivacijskega sistema in sistema nagrajevanja v podjetju.

1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev motivacije

V vsakdanjem življenju pogosto iščemo razlage za svoje in tuje vedenje, sprašujemo se o silnicah, ki človeku narekujejo, da se obnaša in deluje na določen način. Naše delovanje mora nekaj usmerjati, povzročati. Ob tem se poraja vprašanje, kaj je tisto, kar človeka privede do

tega, da nekaj naredi, kaj je to, kar ga usmerja, da deluje, se obnaša na določen način. Eno od najpogostejših vprašanj je prav gotovo »Čemu človek dela?«.

Človekovo obnašanje ni zgolj eksplozija energije, ki bi sprožila vrsto nesmotrnih reakcij, njegovo obnašanje je vedno smotno, saj se za njim vedno skriva neka notranja sila, nagib ali motiv. Naše delovanje in obnašanje usmerjajo določeni motivi – govorimo o motivaciji, brez katere ne bi bilo nobene aktivnosti.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2002, str. 577) v svoji razlagi besede motivacija izhaja iz glagola motivirati, ki jo opredeljuje kot spodbuditi, navdušiti. Vendar pa pojem motiviranja ni tako enostaven, da bi lahko z njegovo razlago tukaj tudi končali. Pojem motiviranja je velikokrat zavrt v skrivnost posameznikovega doživetja okolja, v katerem deluje.

Motivacija je proces, ki povzroča, da se ljudje vedejo in delujejo v določeni smeri. Motivirati pomeni vzpodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in na podlagi lastne odločitve opravili dane naloge. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki deluje v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni pa so oblike negativnega vzpodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij (Plut, 1995, str. 67).

Pod pogojem, da vemo kako določena oseba zaznava določeno situacijo in kaj je za to osebo pomembno, je človekovo vedenje na splošno predvidljivo. Toda za opazovalca človekovo vedenje ni vedno ustrezno, ker se lahko zgodi, da bo oseba reagirala proti njegovemu pričakovanju in sicer iz razloga, ker opazovalec nima dostopa do vseh informacij oziroma okolja ne zaznava na način kot opazovana oseba (Možina, 2002, str. 475).

Dejstvo je, da posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in tudi motivirani. Tako lahko trdimo, da bo odgovornost posameznika za opravljene naloge sorazmerna obema, usposobljenosti kakor tudi motiviranosti (Rozman, 1993, str. 134).

Potrebe in cilji so lahko medsebojno tesno povezani. Doseganje ciljev za zadovoljevanje lastnih potreb je tako mogoče zgolj skozi zadostno motiviranost. Biti motiviran tako, pomeni biti sposoben doseganja lastnih ciljev skozi prevzemanje dolžnosti za doseganje zelenih rezultatov dela.

Kadar pa motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, predstavlja eno izmed strategij managementa, kar je za naše proučevanje še bolj pomembno. Predstavlja pomembno aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Iz tega razloga je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo kar najboljšo in s kar največjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106).

Spodbujanje motivacije zaposlenih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje

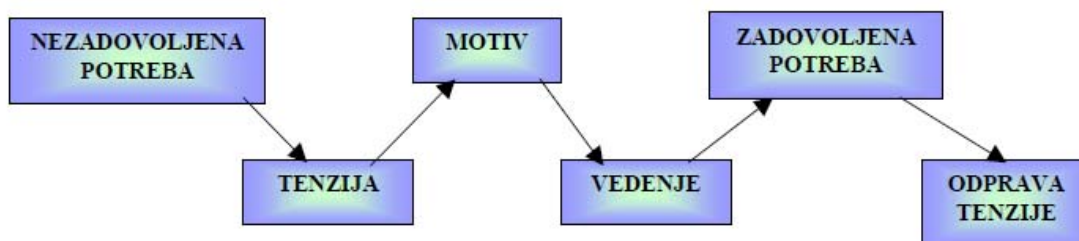
pripomb in predlogov, vključevanje pooblaščanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Denny, 1997, str. 5). Je zahtevna naloga, ki pa je nujno potrebna, če želimo biti sposobni za življenje. Če se ne navadimo motivirati sebe in druge, je težko najti življenjski smisel in namen. Motivacija je namreč nekaj, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi kaj naredijo, sanjači od uspešnežev (Hansen & Batten, 1998, str. 19).

Če pogledamo pojem motivacije z bolj ekonomskega vidika, lahko rečemo, da je motivacija pripraviti zaposlene, da si želijo narediti, kar zahtevajo vodje od njih, da naredijo. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999, str. 55). Za zaposlenega je glavna prednost motiviranosti zadovoljstvo pri delu. Za delodajalca pa to pomeni kakovostno opravljeno delo (Heller & Hindle, 2001, str. 290).

Za motivacijo torej lahko rečemo, da je subjektiven proces, ki poteka v vsakem človeku drugače in je glavni razlog, da človek deluje. Gre za pripravljenost posameznika, da svoje aktivnosti usmerja k zelenemu cilju oziroma zadovoljitvi svojih potreb. Motivi usmerjajo naše delovanje, da zadovoljujemo potrebe in tako odpravimo pomanjkanje in napetosti, ki so prisotne. Problem motivacije opredelimo kot problem zadovoljevanja različnih potreb, kar pomeni, da karkoli naredimo je odvisno od tega, kakšno potrebo bo ta aktivnost zadovoljila.

Za bolj nazorno predstavitev pa slika 1 prikazuje temeljni motivacijski proces, ki je povezan z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi.

Slika 1: Temeljni motivacijski proces



Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 125.

Slika prikazuje potek motivacijskega procesa, ki se začne z nezadovoljeno potrebo in konča z odpravo tenzije. Motivi so odgovor na stanje napetosti v človeku, ki se pojavi po nezadovoljeni potrebi. Nezadovoljena potreba ustvari neko napetost, ki ji lahko rečemo tenzija, ki predstavlja motiv oziroma povzroči človekovo aktivnost v smeri zadovoljitve potrebe. Ko se potreba zadovolji se tenzija odpravi in s tem sklene krog motivacijskega procesa (Treven, 2001, str. 124 - 125).

1.2 Vrste motivov

Motive delimo na več vrst. Osnova za delitev je vrsta potrebe, ki povzroča nek motiv. **Glede na glavno vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju**, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki omogočajo človeku, da preživi (biološki ali socialni). Sekundarni pa so tisti, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (interesi, stališča, navade).

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so motivi, ki jih je človek pridobil že ob rojstvu, pridobljeni pa so tisti, ki si jih vsak posameznik pridobi v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo univerzalne in regionalne motive. Univerzalni so tisti motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh, regionalni motivi pa so značilni za posameznika in so vse bolj individualni (Lipičnik, 1998, str. 156).

Musek in Pečjak (2001, str. 90) delita motive na dve vrsti, prva vrsta motivov so **fiziološki**, za katere so značilne fiziološke potrebe, druga vrsta pa so **psihološki ali psihosocialni motivi**, kjer pa ne gre zgolj za izravnavanje snovnega ravnovesja. Tu se pojavijo duševni motivi in cilji, kot je želja po novem spoznanju in učenju, po tekmovanju in zmagi, želja po uspehu v poklicu in podobno. Zadovoljitev fizioloških motivov nam v življenju ne predstavlja zadovoljstva, kljub temu, da je za življenje nujno potrebna, v življenju nam vedno več pomenijo psihološki motivi, ki pa se lahko prepletajo tudi s fiziološkimi motivi.

Motive lahko razdelimo tudi v dve osnovni skupini, ena skupina so pozitivni in druga negativni motivi. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih posameznik prizadeva doseči. Med te uvrščamo zadovoljstvo na delovnem mestu, veselje, varnost zaposlitve in zaupanje. Negativni motivi pa temeljijo na občutku nemoči, nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb. Bistveno pri motiviranju zaposlenih pa je managerjeva dovzetnost za opazovanje potreb in motivov zaposlenih (Treven, 2001, str. 125).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 157):

Prvo skupino silnic predstavljajo primarne človekove potrebe, kot so: potrebe po snoveh, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe, itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo kar primarne potrebe. Poleg tega so podedovane in univerzalne, saj jih najdemo pri vseh ljudeh. Zaradi značilnosti, ki jih imajo primarne biološke potrebe, ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati. To lastnost poznajo tudi tisti, ki so to kategorijo potreb izbrali za izsiljevanje. Zaradi vloge, ki jo imajo te potrebe v človekovem življenju, in zaradi njihove razširjenosti so lahko zelo uspešni motivatorji. Potrebno je le ustvariti splošno

pomanjkanje vseh tistih dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje primarne biološke potrebe in motivacijska moč vseh, ki razpolagajo s temi dobrinami, bo neizmerna (Lipičnik, 1998, str. 157).

Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe, ki so: potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po spremembi, potrebe po simpatiji, potrebe po socialnem konformizmu, itd. Če te potrebe niso zadovoljene, lahko pride do motenj pri človekovem življenju v družbi, saj se lahko počuti manj vreden, osamljen, zavržen, zato so to še vedno primarne potrebe. Poleg tega so to pridobljene potrebe, saj se jih je človek navzel iz okolja v zgodnji mladosti. Ker se te potrebe razlikujejo med kraji, so to regionalne potrebe.

Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja verjetno že v zgodnji mladosti. Iz tega lahko sklepamo, da okolje vpliva na nastanek teh potreb, kar pomeni, da so na različnih krajih različne. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Na te silnice lahko zavestno vplivamo in tako do neke mere zavestno spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Ker pa so te potrebe, iz že omenjenih razlogov, regionalnega značaja, nam to preprečuje, da bi za to uporabljali povsod enako orodje. Spreminjanje vedenja v tem primeru lahko poteka le s pomočjo mehanizmov, ki so prilagojeni okolju, v katerem se uporabljajo (Lipičnik, 1998, str. 158).

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugimi tudi interesi, stališča in navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Ti motivi so individualni, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

Bolj kot je družba gospodarsko razvita in kompleksna, bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki niso pridobljeni ob rojstvu, temveč naučeni v življenju. Iz tega razloga je odvisno predvsem od razvitosti družbe v kateri oseba živi, katerih motivov se bo naučila. Zato v ekonomsko razvitem svetu sekundarni motivi prevladujejo in so veliko pomembnejši kot primarni motivi.

Med pomembnejše sekundarne motive spadajo (Treven, 1998, str. 110 - 112):

- **potreba po moči:** pomeni vplivati na ljudi, da spremenijo svoje vedenje, nadzorovati ljudi in dejavnosti, imeti avtoriteto nad drugimi, pridobiti nadzor nad informacijami in viri, premagovati nasprotnike ali sovražnike
- **potreba po uveljavljanju:** delati boljše kot konkurenti, dosežati ali presegati zahtevane cilje, reševati kompleksne probleme, uspešno opravljati naloge, razvijati boljše načine za izvedbo del
- **potreba po pripadnosti:** biti v dobrih odnosih z ljudmi, delati s prijaznimi in družabnimi sodelavci, biti sprejet kot član skupine ali tima, izogibati se konfliktom, sodelovati v prijetnih družbenih dejavnostih

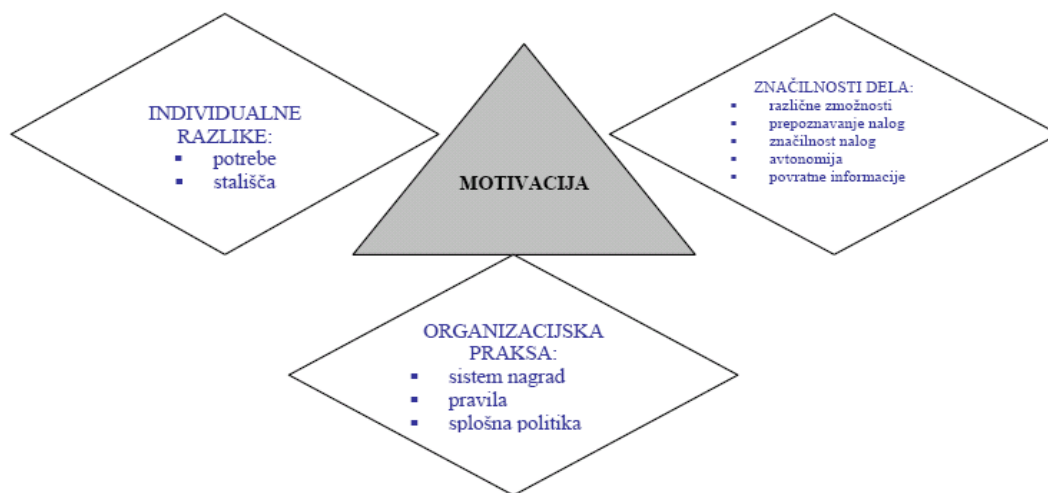
- **potreba po varnosti:** imeti zanesljivo službo, biti zavarovan pred izgubo plače ali ekonomsko nesrečo, imeti zavarovanje pred boleznijo ali delovno nezmožnostjo, biti zaščiten pred telesnimi poškodbami ali zdravju škodljivimi delovnimi razmerami, izogibati se tveganim odločitvam in nalogam. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju. Kadar so te potrebe zadovoljene, več ne motivirajo človeka
- **potreba po statusu:** imeti pravo znamko avtomobila in nositi prava oblačila, imeti pravo službo v pravem podjetju, živeti v pravem predelu mesta in pripadati pravemu klubu, imeti diplomu prave univerze, imeti posebne pravice in ugodnosti vodilnih delavcev.

1.3 Motivacijski dejavniki

Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in z lastnim pristankom opravili dane naloge (Možina, 1998, str. 18). Najpomembnejši dejavniki, ki pozitivno vplivajo na motivacijo so: individualne razlike, organizacijska praksa in lastnosti dela.

Interakcijo med temi tremi dejavniki prikazuje Slika 2, kjer skozi grafični prikaz medsebojne odvisnosti prikazuje njihove značilnosti.

Slika 2: Grafični prikaz treh najpomembnejših motivacijskih dejavnikov



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

Poglejmo podrobneje omenjene tri dejavnike (Lipičnik, 1998, str. 162):

Razlike med posamezniki

Vsak človek je unikat. Osebnosti potrebe, vrednote, stališča se razlikujejo od posameznika do posameznika in različni so dejavniki, ki ljudi motivirajo. Nekatere motivira denar, druge varnost in ugoden delovni čas, tretje službeni avtomobil, itd.

Lastnosti dela

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi delo od začetka do konca, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij, itd.

Organizacijska praksa

Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, z nagradami pa motiviramo predvsem nove delavce, starejšim pa preprečujemo, da bi zapustili organizacijo. Nagrade uspešno motivirajo le, če temeljijo na uspešnosti.

1.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za delo

Čeprav prinaša uspešnost pri delu zaposlenim predvsem notranje zadovoljstvo, si vseeno želijo in potrebujejo potrditev in spodbudo v okolju. Motivacijski dejavniki so med seboj močno prepleteni. Potrebno je poudariti, da so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji je potrebno ugotoviti kateri motivacijski dejavniki delujejo in kakšna je njihova pomembnost.

1.4.1 Plača

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Čeprav ima denar za ljudi različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. V podjetjih se zaradi tega srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo se je, da na zavzetost delavca za delo ne vpliva samo višina plače, ampak tudi razlog za plačo. V večini organizacij pri nas za določanje višine plače uporabljajo rezultate vrednotenja dela, kjer se kot osrednja dimenzija upošteva zahtevnost dela. Poleg tega se pri plačah upošteva tudi uspešnost delavca, uspešnost celih organizacijskih enot, inovativnost, ustvarjalnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti celotne organizacije (Lipičnik, 1998, str. 208-209). Zato mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več kot ostali. Prav tako je poleg materialnega vidika potrebno upoštevati tudi moralno vrednost plače. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja opazen premik v ravni življenjskega standarda. Plača kot merilo socialnega statusa pa motivira tudi že z minimalnimi razlikami, ki omogočajo izenačiti se ali prekositi druge. Kakšen sistem plač bodo podjetja uporabila, je odvisno predvsem od organizacije dela in poslovanja ter od poslovnih ciljev. Vsako podjetje si ponavadi na osnovi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač in vsak del plače v strukturi mora imeti določen pomen oziroma naj bi učinkoval kot svojevrstno orodje za usmerjanje delavčeve aktivnosti k doseganju ciljev. Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja.

Sistem plač in nagrajevanja je tako vezni člen med strategijo podjetja in dejavnostmi, ki so potrebne za njeno uresničitev. Za to mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

1.4.2 Osebni razvoj in napredovanje

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost. Pomembno pri napredovanju je, da zaposleni sistem napredovanja doživljajo kot pravičen in točen. Možnost napredovanja deluje kot motivacija na zaposlene, ki napredovanje zaznavajo kot želen učinek. V večini primerov pa imajo managerji in vodilni delavci večjo željo po napredovanju po hierarhični lestvici (Ribeaux & Poppleton, 1989, str 132 – 133).

1.4.3 Pohvale, nagrade in priznanja

Čeprav so plače za zaposlene zelo pomembne, pa v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo. Pohvala je lahko velika spodbuda, ki zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbuja k večji ustvarjalnosti. Posebej učinkovita je, če jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi, kar okrepi njen pomen in sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in tudi nagrajuje.

Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju čim boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Odobravanje in pohvale spodbudijo ljudi, da razvijajo svoje potencialne. Lahko so formalne ali neformalne, namenjene absolutno najboljšim v določenem obdobju ali najboljšim glede na različna merila, ustne, pisne, denarne, praktične ali simbolne. Pomembno je zakaj, kdaj in kako jih podelimo ter da odsevajo potrebe oziroma želje nagrajenca. Že ustna pohvala, izrečena v pravem trenutku, iz pravih ust, za uspešno opravljeno delo, je lahko zelo učinkovita, pa še nobenih stroškov ne povzroča. Podeljevati jih je potreba preiščeno in z utemeljenim razlogom, saj lahko v nasprotnem primeru, pri prepogosti uporabi, izgubi svojo motivacijsko moč (Brajša, 1996, str. 76).

Problem denarnih nagrad, ki so sicer zelo priljubljene in zaželene, je v tem, da mora biti znesek precejšen, da ga je naslednjič potrebno nadgraditi, da nagrajenec denar hitro zapravi in

pozabi, da je nagrado sploh dobil, in da lahko hitro postanejo samoumevne. Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi ter z njimi povezane nagrade in priznanja so učinkoviti in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti le v primeru, da imajo vsi zaposleni možnost za zmago.

1.4.4 Delovne razmere in medsebojni odnosi

Ugodne delovne razmere in dobri medsebojni odnosi vplivajo pozitivno na motiviranost pri delu, s čimer je povezana tudi večja učinkovitost in uspešnost tako posameznika kot organizacije kot celote. Zavedati se moramo raznolikosti in univerzalnosti ljudi ter upoštevati, da je za dobro sodelovanje in razumevanje potrebno sklepati kompromise. K dobrim medsebojnim odnosom prispeva tudi medsebojno sodelovanje, saj je kljub »zdravi« tekmovalnosti, ki obstaja v podjetju pomembno to, da je s skupnimi močmi, znanjem in prizadevnostjo za doseg cilja organizacije potrebno tudi dobro medsebojno sodelovanje.

Ko zaposleni delujejo v delovnem okolju, kjer se počutijo sproščeno, bodo dosegli občutek zadovoljstva in s tem postali bolj ustvarjalni ter motivirani za delo. Dobro delovno okolje se za pozitivno pokaže v obliki večje uspešnosti tako zaposlenih kot celotne organizacije. Slabo delovno okolje ustvarja nezadovoljstvo zaposlenih. Dobri delovni pogoji prispevajo tudi k večji kakovosti življenja zaposlenih. Boljše pogoje kot ima delavec, bolj bo motiviran za delo (Zupan, 2001, str. 116).

V interesu organizacije je zaposlenemu omogočiti ugodno delovno okolje ter doseči zadovoljstvo zaposlenih tako z delom kot s sodelavci. Pomembno je, da se v organizaciji ustvarja klima, kjer se morebitne spore takoj reši ter omogoča doseganje visoke uspešnosti posameznikov in celotnega podjetja. Vse to pa se oblikuje z naravo dela, njegovo zanimivostjo, z odnosi med zaposlenimi, vodenjem, komuniciranjem, medsebojno obveščenostjo ter pravičnostjo (Rutar, 2002, str. 50).

1.4.5 Strokovno usposabljanje in izobraževanje

Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Izobraževanje in usposabljanje ima dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela. Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja. Najpogostejši obliki izobraževanja v podjetjih sta računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Še pomembnejše pa je, da se z usposabljanjem zagotovijo znanja, ki so potrebna za izvajanje poslovne strategije, ter specifična znanja, ki so pomembna za konkurenčnost podjetja. Med metodami usposabljanja je vse manj klasičnih oblik, kot so

predavanja in seminarji. Vse več je problemsko oziroma projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan, 1999, str. 55). Podjetje mora zagotoviti takšno organizacijsko kulturo, da bo znanje med zaposlenimi čim bolj neovirano krožilo. Naložba v izobraževanje je optimalna le ob zagotavljanju medsebojne izmenjave znanja. Za to pa je potrebna odprta in intenzivna komunikacija, spodbujanje povratnih informacij, vzajemno spoštovanje in zaupanje, razvijanje timskega dela na eni strani in notranje tekmovalnosti na drugi ter več neformalnosti v odnosih med zaposlenimi na vseh ravneh.

1.5 Motivacijske teorije

Motivacijska teorija pa se ukvarja z vprašanjem »Kako je mogoče učinkovito vplivati na obnašanje človeka?«. Ta tema je velikokrat zastopana v strokovni javnosti in je ena izmed najpomembnejših tem preučevanja obnašanja organizacij. Kljub vsem naporom, ki so bili do danes posvečeni preučevanju motivacije v podjetjih, še vedno ne obstaja samostojna teorija, ki bi bila vsesplošno sprejeta in uporabna (Forsyth, 2000, str. 11).

Poznamo številne teorije, ki podajajo razlago človekovega odnosa do dela. Razložiti skušajo v čem je bistvo človekovega dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Z vidika različnih avtorjev bom omenila le nekaj motivacijskih teorij, ki se najpogosteje uporabljajo za pojasnjevanje človeškega vedenja pri delu.

1.5.1 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt izhaja iz teze, da je sprožilec celotnega procesa potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. Sproži se dražljaj pomanjkanja nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Gre za zavestno subjektivno zrcalno sliko potrebe, načina, kako doživljamo potrebo. Stanje je emocionalno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima tudi del prijetnega občutka. Oseba je videti živčna. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Cilj vedno povzroči olajšanje in zmanjša napetost. V nasprotnem primeru oseba ne doživlja cilja do zadovoljitve svojih potreb. Aktivnost povzročita potreba in napetost. Aktivnost je lahko motorična, intelektualna ali senzorična. Končna faza v Leavittovem modelu je olajšanje. To je subjektivno stanje in ga je povzročilo doseganje cilja. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

Leavittova motivacijska teorija pomaga managerju pri razumevanju celotnega procesa in posamezne faze motivacijskega ciklusa. S spoznavanjem te teorije lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost. Z namenom spodbude aktivnosti pri delavcu mu mora omogočiti doseganje cilja, na podlagi katerega bi delavec doživel olajšanje in mu bo omogočila zadovoljstvo. Tako manager s postavljanjem ciljev usmerja delavca k želeni reakciji (Lipičnik, 1998, str. 167).

1.5.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Rečemo lahko, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Učinkovitosti in zadovoljstva ne smemo zamenjati. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, v kateri je prišel do ugotovitve, da je vse motivacijske faktorje mogoče razdeliti v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje, ki so prikazani v tabeli 1. Njegova teorija se zato imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi h aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu. Avtor je s preučevanjem ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor.

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 117.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker lahko ti uporabljajo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi se lahko odpravijo nepotrebne napetosti in usmeri človekovo aktivnost k delu. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, manager odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa manager želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, motivatorje (Treven, 1998, str. 118).

Na motivatorje bi se morali managerji posebej osredotočiti, saj lahko nanje vplivajo in tako vzbudijo v posamezniku željo po tem, da delo opravi bolje. Glede na to, da je spodbujanje motivacije zaposlenih ključnega pomena za doseg želenih rezultatov, bom bolj podrobno opisala motivatorje (<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>):

- Odgovornost (zaposleni bodo bolj motivirani za delo, če bodo občutili odgovornost za svoje delo),
- Uspeh (ena izmed tež, iz katerih je Herzberg pri svoji teoriji izhajal, je tudi ta da večina posameznikov želi dobro opraviti svoje delo),
- Napredovanje (lojalnost in prizadevnost je potrebno nagraditi z napredovanjem),

- Samostojnost (med najpomembnejše dejavnike motiviranosti za delo lahko uvrščamo posameznikovo prepričanje, da je njegovo delo pomembno in da ima smisel),
- Pozornost (posamezniki na vseh nivojih organizacije, želijo priznanje za dosežke pri svojem delu),
- Razvoj (psihološko potrebo po rasti izpolnimo z aktivnostmi, ki omogočajo rast).

1.5.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo.

Hackman-Oldhamov model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovne mestu. Če je ena od teh okoliščin, ki vplivajo, na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu. Če zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pripomore, da spozna raven svoje uspešnosti. Ti elementi skupaj kot celota vplivajo na večjo pripravljenost in motiviranost za delo (Lipičnik, 1998, str. 169 - 170).

1.5.4 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro. Ta teorija temelji na predpostavki, da delavec sam izbira vedenje, ki je zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik se odloča na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svoje lastne ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do zaželenih ciljev. Cilj posameznika in cilj organizacije se razlikujeta, vendar sta povezana. Motivacija posameznika se poveča, kolikor bolj verjame, da se s svojim vedenjem bliža doseganju zaželenega cilja. Pri tem uporablja različne termine. **Valenca** je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju, ki se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, s privlačno vrednostjo za posameznika, lahko je ničelna, kot je v primeru ravnodušja ter negativna, v primeru, ko se oseba hoče izogniti cilju. **Instrumentalnost** je prisotna kot povezava med ciljem posameznika in organizacije, ki se razlikujeta, vendar sta povezana. Zaposleni se trudi doseči cilj organizacije zato, da bi posredno dosegel lasten cilj. **Pričakovanje** pa je v teorijo vpeljano kot prepričanje posameznika, da ga bo konkretno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Ta model motivacijske teorije je uporaben v primeru, kjer organizacija deluje v dobro organiziranih delovnih procesih, kjer upravljanje podjetja temelji na demokratičnem načinu vodenja, predpogoj pa so zaposleni z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 1989, str. 193).

1.5.5 Problemsko motivacijska teorija

Problemsko motivacijska teorija pravi, da ljudje radi neko situacijo razglasijo za problem, če jo doživljajo neprijetno in jo hočejo spremeniti. Zato lahko problem definiramo kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal (Lipičnik, 1998, str.

170). Problem tako postane sila, ki sproži aktivnost pri človeku. Ljudje, ki nimajo pogojev za reševanje problemov oziroma za zadovoljevanje svojih hotenj, so nemotivirani in te probleme skušajo skriti pred drugimi, vendar si jih v celoti ne morejo zanihati. O uporabnosti problemsko motivacijske teorije za managerje, bi lahko govorili takrat, ko managerji svoje zaposlene motivirajo z ustvarjanjem problemov. Vendar morajo biti tu pozorni, da jim ne ustvarjajo napačnih problemov ter s tem izzovejo napačne delavčeve reakcije (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.5.6 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je s svojo teorijo skušal odgovoriti na vprašanje zakaj ljudje delajo. Prišel je do zaključka, da ljudje delajo iz dveh razlogov. Prvi razlog je, da ljudje delajo zato, da bi nekaj imeli. Ti ljudje so torej usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin. Drugi razlog za delo ljudi pa je, da bi nekaj bili. Gre torej za željo po uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi in podobno. Seveda pa se »biti« in »imeti« ne izključujeta, sta le dve skrajnosti, kar pomeni, da nekatere spodbuja pridobitev materialnih dobrin, kot so dodatki, višja plača in stimulacije, druge pa motiviramo z nematerialnimi orodji, kot so višji naziv v službi, pohvala za delo in omogočena dodatna izobrazba. Večina ljudi se nahaja nekje na premici med obema skrajnostma. Motivira jih tako materialno kot nematerialno orodje za motivacijo, vendar je potrebno ugotoviti, kje se posameznik nahaja, saj lahko le tako izberemo ustrezno razmerje med obema orodjema za motiviranje (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.6 Nemotiviranost

Nemotiviranost zaposlenih je lahko resen problem vsakega podjetja in ga ne smemo zanemariti. Pomembno je, da jo vodilni čim prej opazijo in skušajo odpraviti, saj je lahko tudi »nalezljiva«. Nemotiviran človek namreč opravlja svoje delo komaj zadovoljivo in ne prispeva veliko k skupnemu uspehu.

Vendar ni enostavno opaziti, kdaj so zaposleni premalo motivirani. Obstajajo sicer določena znamenja, ki kažejo, da zaposleni niso zadovoljni (Keenan, 1996, str. 6):

- ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten napor,
- prihajajo pozno na delo ter odhajajo zgodaj,
- podaljšujejo si odmore za malico ali kosilo,
- zamujajo roke,
- ne dosega zastavljenih norm,
- nenehno se pritožujejo,
- ne ravnajo po navodilih, itd.

Nemotiviranost za delo spremljajo naslednje spremembe delovnih navad (Forsyth, 2000, str. 2):

Poveča se:

- odsotnost,

- zapravljanje časa (odmori, neslužbene razprave, urejanje osebnih zadev,
- širjenje govoric, v najslabšem primeru o zaposlenih in s tem uničevanje njihove delovne motivacije,
- nezbranost in nenatančnost pri delu.

Zmanjša se:

- odgovornost in skrb,
- kvaliteta opravljenega dela,
- pripravljenost za prevzemanje odgovornosti,
- količina ustvarjenih prispevkov,
- vzdrževanje kulture v organizaciji,
- točnost (zamujanje, hitro odhajanje domov),
- pozornost (več napak zaradi slabega poslušanja navodil).

Ni tako preprosto ugotoviti, zakaj se pri posamezniku pojavi nemotiviranost. Tudi tukaj je potrebno upoštevati osebne lastnosti posameznika. Kljub temu pa obstajajo določeni razlogi, ki so vendarle najbolj pogosti. Gre predvsem za primere, kadar so zaposleni nezadovoljni z delovnimi pravili, nagradami, delovnimi mesti in nazivi, pravicami ali pa kadar ni možnosti za napredovanje.

Denny (1997, str. 34 – 41) našteva nekaj glavnih vzrokov za nemotiviranost :

- pomanjkanje samozavesti (to se lahko pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma: »Ali to sploh zmorem?« ali »Nisem dovolj dober«. Pomembno je, da vodje ne pobijajo samozavesti delavcev, kajti s tem jim bodo gotovo vzeli vso motivacijo.),
- skrb (je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Zaradi tega zaposleni ne upajo sprejemati odločitev in so raje nedejavni, kar pa ni dobro za podjetje.),
- negativna mnenja,
- občutek brezperspektivnosti,
- občutek pomembnosti,
- neobveščenosti o dogajanjih v podjetju.

2 SISTEM NAGRAJEVANJA

Sistemi nagrajevanja so povezava med strategijo podjetja ter dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu zelenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci. Če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju.

Delavci večinoma želijo tak sistem nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja.

Podjetje pa na drugi strani želi z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan, 2001, str. 118).

2.1 Opredelitev sistema nagrajevanja

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Ustrežno oblikovan sistem ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev, hkrati pa je zelo pomemben za obstoječe zaposlene. Zaposlenim plača pomeni temeljni vir njihovega preživetja, ugodnosti pri delu in nagrade pa boljše kvaliteto življenja. (Treven, 1998, str. 218).

2.2 Cilji sistema nagrajevanja

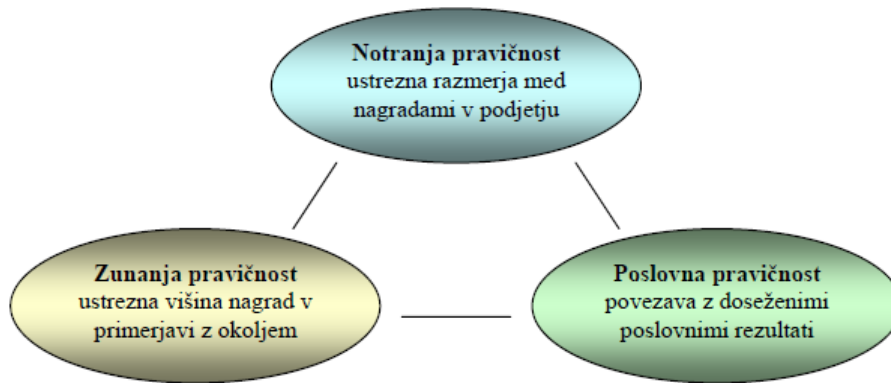
Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti.

Da bi bil sistem nagrajevanja uspešen, mora zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Izmed vseh naštetih zahtev je najtežje uveljaviti pravičnost v sistemu. Dojemanje pravičnosti je namreč pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Zato je težko vzpostaviti sistem, ki bo pravičen tako za vse zaposlene kot tudi za podjetje. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja si lahko pomagamo s trikotnikom pravičnosti, kjer ločimo med notranjo, zunanjo in poslovno pravičnostjo.

Slika 3: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 122.

2.3 Sestavine sistema nagrajevanja

Sistem nagrajevanja lahko ima veliko sestavin. Prav gotovo na vsakega zaposlenega v podjetju vpliva možnost osebne rasti, privlačne prihodnosti, dobro delovno okolje in razmere ter nenazadnje seveda tudi plača, nagrade in ugodnosti, kar je prikazano tudi na sliki 4. Vendar se prvi trije omenjeni dejavniki ne obravnavajo pogosto, pravzaprav se jih velikokrat zanemarija, saj prevladuje miselnost, da so plača, ugodnosti in nagrade tisti dejavnik, ki ima največjo težo in je zato tudi najbolj motivacijsko usmerjen.

Slika 4: Sestavine sistema nagrajevanja v širšem smislu



Vir: Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 116.

V ožjem smislu sistemi nagrajevanja vključujejo denarne nagrade, ugodnosti pri delu ter nenedarne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj idr.) (Možina, 1998, str. 247).

Denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Z njim lahko zadovoljimo veliko osnovnih potreb pa tudi potreb po varnosti. Igra različne vloge za različne ljudi kot tudi za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Pogosto je prevladujoč dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Možina, 1998, str. 253).

Vsak izmed navedenih dejavnikov utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti. Kljub temu druge vidike le redko omenjajo v pogajanjih med delavci in delodajalci, ki pozornost še vedno usmerjajo na sestavine sistemov nagrajevanja v ožjem smislu – to je na plačo, nagrade in ugodnosti.

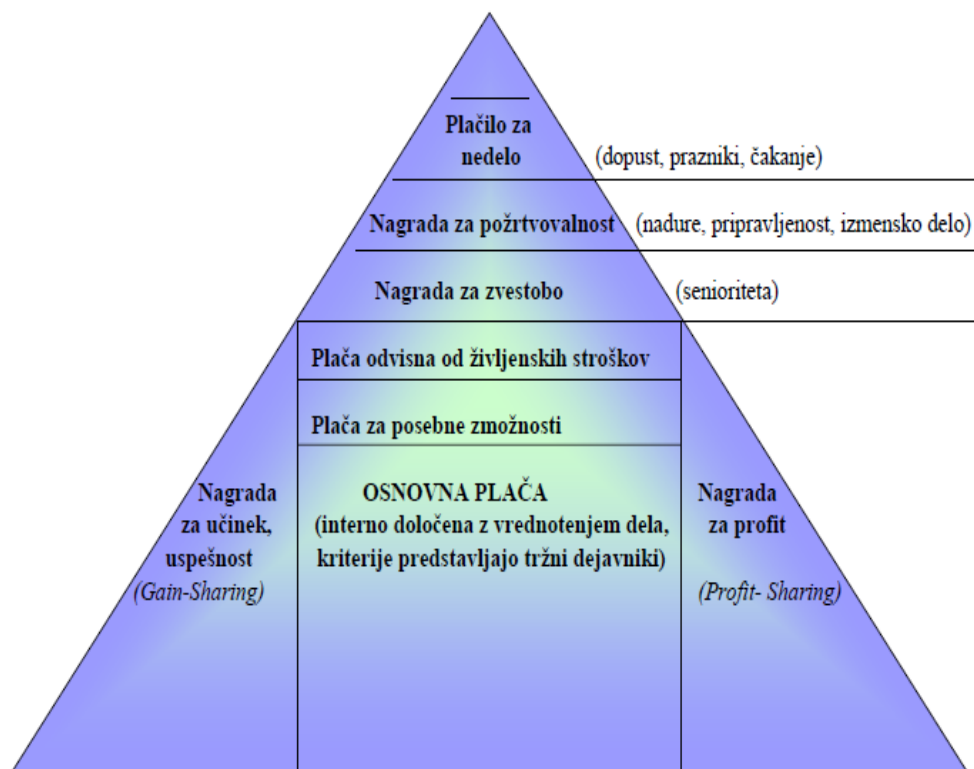
2.4 Denarno nagrajevanje

Znano nam je, da so denarne nagrade vedno, povsod in vsakomur zaželene, tako ali drugače. Enako velja tudi za zaposlene. Med tovrstne nagrade (Lipičnik, 1998, str. 191) uvrščamo fiksno in variabilno plačo ter ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Denarno nagrajevanje lahko razdelimo v dve skupini in sicer na: neposredna plačila v denarju (plače) ter posredne denarne nagrade (plačani dopusti, zavarovanja, ugodnosti pri najemanju kreditov itd.). Denarne nagrade naj bi bolj motivirale zaposlene od nenedarnih in imele večji pozitivni učinek, vendar to ne velja vedno, saj se posamezniki razlikujejo in vsak ima različne interese. Zaradi tega je potrebno, da se v podjetju oblikuje takšen sistem denarnega nagrajevanja, ki bo upošteval želje posameznika, hkrati pa mora upoštevati tudi okolje, v katerem deluje podjetje, njegove cilje itd.

Pri določanju višine osnovne plače se najpogosteje uporabljajo rezultati vrednotenja dela, vendar je potrebno upoštevati še izhodiščne plače, ki so predpisane z ustrezno kolektivno pogodbo. **Kolektivna pogodba dejavnosti** vsebuje temeljne usmeritve o plačah, vzpostavlja razporeditev delovnih mest na tarifne razrede in določa izhodiščne plače posameznih tarifnih razredov, upošteva tudi posebnosti delovnih procesov dejavnosti in določa metode, merila in tarife za določanje plač v posamezni dejavnosti (Jurančič, 1995, str. 7). Namen kolektivnih pogodb je zaščita zaposlenih, ker so v njih predpisane minimalne plače, ki jih mora njihov delodajalec zagotoviti. Minimalne plače so določene na nivoju, ki zagotavlja vsaj možnost preživetja.

Slika 5 nam prikazuje razmerje med deleži različnih vrst denarnih nagrad. Razvidno je, kolikšen del predstavlja osnovna plača v primerjavi z ostalimi deleži, ki so povezani s pomembnimi dejavnostmi za organizacijo.

Slika 5: Plačni sistem



Vir: Lipičnik, Organizacija podjetja, 2000, str. 132.

2.4.1 Osnovna plača

Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zato imajo mesto najmočnejšega motivatorja v sistemu nagrajevanja.

Osnovna plača pripada delavcu za dogovorjeni delovni čas, predvidene delovne rezultate in normalne delovne pogoje. Je zelo pomembna kategorija, saj predstavlja osnovni prejemek delavca iz delovnega razmerja, hkrati pa predstavlja tudi osnovo za izračun številnih ostalih prejemkov iz delovnega razmerja.

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj zavzema še vedno največji delež v celotnih izplačilih, v večini podjetij. Na višino osnovne plače se veže še veliko drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Višino osnovnih plač podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan, 2001, str. 147). Osnovna plača je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti in zmožnosti posameznika. Prav tako je osnovna plača osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja.

Osnovne plače v podjetjih se oblikujejo na podlagi zahtevnosti dela, ki pogojuje zahtevano, ne dejanske usposobljenosti zaposlenega za delo (Uhan, 2000, str. 221) in z vrednotenjem

dela, ki pomeni sistematično ocenjevanje elementov dela, katere se določi z analizo dela. Za **vrednotenje dela** se uporabljajo različne metode, in sicer: rangiranje, primerjava faktorjev in točkovne metode, katere vključujejo različna merila za določanje vrednosti dela, v katero sodijo potrebna znanja, spretnosti, odgovornosti, samostojnost (Zupan, 1995, str. 127).

2.4.2 Ugodnosti pri delu

Ugodnosti pri delu predstavljajo eno izmed sestavin sistema nagrajevanja in dodatek k osnovni plači. So posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Te ugodnosti so v prvi vrsti namenjene kot obramba proti naključnim situacijam v življenju (bolezen, delovna nezmožnost, starost, smrt,...) (Možina, 1998, str. 285). Veliko teh ugodnosti je obveznih po zakonu ali po kolektivni pogodbi. Vendar vedno ni bilo tako. Prvotni namen ugodnosti, ki so jih delavci prejeli poleg plače, so bile mišljene kot darilo delodajalca. Sčasoma pa so postale pravica in ne privilegij. Zato motivacijska moč ugodnosti pri delu danes ni velika. Zaposleni so se nanje navadili in jih štejejo za pravico, ki jim je nihče ne more vzeti.

Ugodnosti zaposlenih lahko razvrstimo v naslednje skupine (Možina, 1998, str. 287-296):

Dodatki

- dodatki za pogoje dela (zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden, zaradi načina dela, zaradi vplivov okolja),
- dodatek za delovno dobo

Prejemki

- prejemki iz podjetniške skupne porabe (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostna pomoč),
- povračila stroškov v zvezi z delom (za prehrano med delom, za prevoz na delo in z njega, za službena potovanja, za nastanitev in prehrano na terenu, za življenje, ločeno od družine)

Nadomestila

Nadomestilo je tisti del delavčeve plače, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. Imenujemo jih tudi plačilo za nedelo. Delimo jih takole:

- plačila za nedelo, ki bremenijo organizacijo (redni letni dopust, izredni plačan dopust, dela prosti dnevi, izobraževanje v interesu podjetja, čas zdravstvene nesposobnosti, idr.),
- plačila za nedelo, ki bremenijo sklad zdravstvenega zavarovanja, pokojninski sklad ali republiški proračun (daljši čas zdravstvene nesposobnosti, čas porodniškega dopusta, čas pripora, čas opravljanja državljskih dolžnosti, invalidska nadomestila).

V okvir ugodnosti pri delu bi lahko uvrstili tudi stimulatívni del plače. Če delavec dosega dobre delovne rezultate, dobi višjo plačo, če dosega slabše rezultate, dobi nižjo plačo. To ga stimulira, da svoje delo čim boljše opravlja.

2.4.3 Druge oblike ugodnosti pri delu

Pomoč pri izobraževanju

Obsega predvsem povračila sredstev za šolanje. Osnovni namen takšnih programov je predvsem obdržati svoje zaposlene na tekočem na njihovem področju ter jih pripravljati za morebitne priložnosti znotraj organizacije.

Rekreacijski programi in programi za boljše počutje

Organizirane športne dejavnosti in programi za boljše počutje so vse bolj priljubljeni med zaposlenimi. Približno 75% organizacij v ZDA nudi to vrsto aktivnosti.

Nagrade za izboljšanje organizacijske učinkovitosti

Organizacije pogosto ponujajo nagrade za zaposlene, ki imajo dobre ideje za izboljšanje organizacijske učinkovitosti. Nagrade so običajno v obliki daril ali potovanj in manj v obliki denarja. Sistem nagrajevanja idej spodbuja zaposlene, da svoje ideje o izboljšanju učinkovitosti ali dobičkonosnosti sporočijo predpostavljenim.

2.5 Nedenarno nagrajevanje

Denar je gotovo pomembna nagrada, vendar si ljudje želijo predvsem, da bi z njimi ravnali spoštljivo, da bi se počutili nekaj posebnega (Twentier, 1999, str. 49). Zato imajo tudi nedenarne nagrade močan motivacijski učinek.

Nedenarnih nagrad je veliko različnih vrst. Poglejmo si podrobneje tiste, ki so največkrat v uporabi.

Samostojno delo

Samostojnost pri delu je zelo povezana tudi z odgovornostjo. S takšno naravo dela ima zaposleni občutek, da mu zaupajo, da verjamejo v njegova znanja in sposobnosti. To daje človeku posebno zadovoljstvo in tako tudi višjo motivacijo.

Uspeh

Vsakdo od nas ima željo po uspehu. Zaposleni, ki vedo, da lahko, če se dovolj izkažejo, dosežejo uspeh v podjetju, so veliko bolj motivirani (Armstrong 1994, str. 196).

Odgovornost

Ljudi lahko motiviramo tudi tako, da povečamo odgovornost njihovega dela. Zaradi večjega občutka odgovornosti zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju. Vedo namreč, kakšen pomen ima njihovo delo za podjetje.

Vpliv

Vpliv kot motivacijski dejavnik je lahko pomemben predvsem pri managerjih. Sicer pa lahko tudi ostale zaposlene motiviramo na tak način. To vrsto motivacije lahko vzpodbudimo tako,

da zaposlene postavimo v situacije, kjer lahko izrazijo svoja mnenja in poglede, mi pa jih poslušamo in tudi ukrepamo v skladu z njihovimi predlogi (Armstrong, 1995, str. 197).

Osebna rast

Veliko je posameznikov, ki jim osebna rast pomeni veliko več kot katerikoli drug dejavnik na delovnem mestu. Zaradi tega je pomembno, da podjetje jasno opredeli in pokaže, da je v okviru podjetja osebna rast možna, sicer bodo takšni posamezniki odšli in uresničili svojo rast drugje (Armstrong, 1994, str. 197). Najpogostejši načini za razvijanje osebne rasti za zaposlene so plačilo šolnine, razni seminarji in delavnice na temo psihične sposobnosti, kako zmanjšati stres itd.

Razreševanje nalog in problemov

Reševanje nalog in problemov uničuje monotonost na delovnem mestu. Razgibano delo, polno novih izzivov in problemi, ki zahtevajo, da se z njihovo rešitvijo vedno znova izkažeš, zelo pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

Ustrezen delovni čas

Veliko ljudi bi menjalo zaposlitev, da bi imeli ugodnejši delovni čas. Pomembno je, da zaposlenemu omogočamo tudi življenje izven službe, da imajo občutek, da jim »ostane nekaj od dneva«.

Napredovanje

Napredovanje je želja vsakega posameznika. Poveča samozavest in močno vpliva na motivacijo. Na vsakem delovnem mestu je potrebno vzpodbuditi občutek, da so možnosti napredovanja. Tam, kjer zaposleni vedo, da možnosti za napredovanje ni, je njihova motivacija iz tega naslova nična.

Pohvala

Moč pohvale je najbolj pozitiven vir motivacije, ki ga imamo na voljo. Preprosta in poceni je, njene zaloge so neizčrpne, učinek pa neprecenljiv. Presenetljivo pa je, da se le redko uporablja. Je ena tistih stvari, po kateri ljudje najbolj hrepenijo, vendar nikoli ne prosijo zanjo. Pogosto so v podjetjih še vedno prepričani, da je denar vsemogočna vzpodbuda, raziskave pa kažejo nasprotno. Pohvala vplivne osebe, ki jo cenimo in spoštujemo, je pogosto močnejša spodbuda kakor povišanje plače (Twentier, 1999, str. 48).

Vse nederarne nagrade spodbujajo posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov, vendar pa so nekatere nagrade bolj odvisne od nadrejenega, druge pa od zaposlenega. Nagrade kot so pohvala, ustrezen delovni čas, napredovanje, vpliv in reševanje problemov so v veliki meri odvisni od nadrejenega, saj imajo moč in avtoriteto in s svojim vodenjem ključno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Osebna rast in uspeh pa izvirata iz

človeka samega, saj mu to prinaša osebno zadovoljstvo pri delu. Večina nedenarnih nagrad pa je odvisna tako od zaposlenega kot tudi od nadrejenega.

2.6 Povezovanje nagrad z uspešnostjo pri delu

Obstaja veliko različnih programov povezovanja plač z uspešnostjo. Odločitev o tem, kakšen program bomo izbrali, je najbolj odvisna od poslovne strategije in ciljev, ki jih želimo doseči. Na tej osnovi opredelimo merila za merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti ter se odločimo, s čim bomo primerjali doseženo (le znotraj ali tudi z drugimi podjetji). Od dolžine poslovnega cikla oziroma trajanja poslovnega procesa ali posamezne naloge je odvisno, katero časovno obdobje bomo upoštevali pri obračunavanju uspešnosti. To ne sme biti predolgo, da se vez med uspešnostjo in plačilom ne izgubi, in ne prekratko, da ne bi temeljilo na nedokončanih nalogah ali procesih. Glede na vrsto in moč medsebojne odvisnosti posameznih organizacijskih enot, poslovnih funkcij in zaposlenih se bomo odločali, na kateri ravni bomo merili uspešnost. Če zaposleni delajo pretežno samostojno in med njimi ni veliko sodelovanja, se lahko odločimo za ugotavljanje uspešnosti posameznika. Kadar je veliko sodelovanja ali pa gre za timsko delo, bomo nagradili vse člane skupine. Odločiti se je potrebno tudi o obliki plačila. Takojšnja gotovinska plačila jasneje pokažejo vez med dosežki in nagrado, zato bolj usmerjajo vedenje zaposlenih, odložena plačila v vrednostnih papirjih pa povečujejo dolgoročno usmerjenost in pripadnost podjetju.

Na sliki 6 prikazujem katere odločitve so pomembne pri oblikovanju plačila po uspešnosti tako posameznika kot skupine.

Slika 6: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti



Vir: Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 160.

Znotraj enega programa plačila po uspešnosti se lahko odločimo za eno od opisanih možnosti ali za njihovo kombinacijo. Tako lahko nagradimo posameznika in skupino, nekaj v gotovini, nekaj v delnicah in podobno.

Ne glede na to, katerega izmed vseh možnih programov bomo izbrali, učinkovit bo le takrat, kadar zaposleni dobro razumejo, da je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti. Veliko pozornosti je potrebno nameniti komuniciranju, tako da zaposleni izbrani program dobro razumejo. Moramo jim znati prikazati koristi, ki jih bodo imeli od novega programa.

Čeprav postaja plačilo za uspešnost pogost in zaželen sestavni del v sistemu plač in nagrajevanja, uvajanje različnih programov samo po sebi še ne zagotavlja povečanja uspešnosti. Če želimo plačilo učinkovito povezati z uspešnostjo posameznika, skupine ali podjetja, moramo pri oblikovanju sistema upoštevati nekatera osnovna pravila (Zupan, 2001, str. 156 – 166):

- ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja,
- plačilo po uspešnosti moramo povezati s poslovnimi cilji tako, da dobimo partnerski odnos, v katerem oboji, podjetje in zaposleni, dobijo določene koristi,
- cilje in standarde uspešnosti moramo oblikovati tako, da jih vsi razumejo,
- ko oblikujemo cilje in merila uspešnosti, moramo biti pozorni na to, da vključimo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo,
- zaposleni morajo vedeti, kako se bo njihovo današnje vedenje odražalo v višini plačila za uspešnost; pokazati jim moramo, kako je njihovo vedenje povezano z dosežki skupine, oddelkov in podjetja,
- postaviti moramo jasna pravila, kdaj pride do izplačila za uspešnost in kdaj ne,
- vrednost izplačil mora biti dovolj velika, sicer program ne deluje motivacijsko,
- uvajanje programa ne sme povzročiti mnogo dodatnega dela pri izbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti, sicer dodatni stroški zmanjšujejo upravičenost izplačil,
- potrebni so dobri odnosi med managementom in zaposlenimi, predvsem pomembna sta zaupanje in medsebojno spoštovanje,
- če imajo managerji pomembno vlogo pri določanju višine in oblike izplačil, jih moramo ustrezno usposobiti.

Kot smo lahko videli, je seznam dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo, zelo obsežen. Zato do dobrih programov pridemo le z veliko znanja, ustvarjalnosti in sodelovanja zaposlenih, včasih tudi s pomočjo zunanjih svetovalcev. In tudi takrat, ko smo program dokončno oblikovali, se naše delo ne konča. Nenehno ga moramo razvijati in dopolnjevati, da sledimo spremembam v okolju in poslovnim potrebam podjetja.

2.7 Nagrajevanje in motiviranje prodajnega osebja

Celoten sistem nagrajevanja sestavljata denarno in nedenarno nagrajevanje, ki vsak po svoje stimulirata zaposlenega k opravljanju boljšega dela. Sistem nagrajevanja pomeni v podjetju

predvsem usklajeno politiko, procese in prakso določene organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti ter glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998, str. 191).

Dobro oblikovan sistem nagrajevanja lahko poveča motivacijo tudi od 20 do 30%, kadar so izpolnjeni določeni pogoji (Towers, Perrin, Forster & Crosby, 1998, str. 261-262):

- osebje ceni nagrade,
- velik osebni nadzor nad izvršitvijo dela,
- prodajno osebje verjame, da trud vodi k nagrajenim rezultatom,
- pravočasne in natančne povratne informacije.

Prodajni predstavniki izvajajo opravila, ki jih ni mogoče vedno nadzirati, zato se njihovo nagrajevanje veže na obseg prodaje. Nagrajevanje prodajalcev zahteva izdelavo posebnega plana nagrajevanja. V njem se upošteva vrsta kupcev (centralizirana prodaja, sistem zalog, način odločanja kupcev,...), trende v razvoju podjetja (sprememba v času, sprememba proizvoda, sprememba proizvodnje,...), prodajno osebje (stroški prodajnega osebja, sprememba načina prodaje,...), podatke o konkurenci ter cilje, ki jih z nagrajevanjem želimo doseči (Prašnikar, 1992, str. 302).

Elementi plače prodajalcev so lahko: fiksni delež, variabilni delež, stroški in dodatki.

- **Fiksni delež** predstavlja višina plače, ki se izplačuje neposredno, namenjen pa je zadovoljevanju potreb prodajalca po stabilnem dohodku.
- **Variabilni delež** lahko predstavlja provizijo, premijo ali sodelovanje v profitu, namenjen pa je stimuliranju večjega napora.
- **Odobritev stroškov** omogoča prodajnim predstavnikom izvajanje drugih aktivnosti, za katere se meni, da so za podjetje potrebne in zaželeno.
- **Dodatki**, kot so letni dopust, podpora v primeru bolezni in nesreče, pokojninska in življenjska zavarovanja, so namenjeni varnosti in zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Fiksni delež ima večjo težo, ko gre za posle, kjer so neprodajne aktivnosti večje v primerjavi s prodajnimi. Variabilni delež pa je pomembnejši, ko gre za ciklične prodaje, ali pa je prodaja odvisna od pobude prodajalca (Kotler, 1994, str. 692).

Variabilni delež naj meri in nagrajuje izključno tiste spremenljivke, na katere lahko zaposleni s svojim ravnanjem vpliva in jih nadzoruje, predvsem pa naj se usmeri v ustvarjanje kakovostnega odnosa s kupcem in obsegom prodaje. Res pa je, da je variabilni sistem nagrajevanja težje upravljati od fiksnega, saj poleg informacijske podpore, ki pomaga spremljati ključna merila, na katerih sistem temelji, zahteva veliko več vložene dela in aktivnega sodelovanja s prodajnimi kadri. V dobrem sistemu spremljanja prodajnih kadrov se morajo razviti tudi takšne kompetence, ki bodo vsakemu posamezniku omogočale samokritično ocenjevanje lastnega dela. Prav tako morajo biti mehanizmi ocenjevanja dovolj preprosti in jasni, da si lahko zaposleni sami izračunajo potencialno nagrado. Eno od pomembnejših izhodišč variabilnega sistema namreč je, da izredni dosežki zaslužijo dodatne nagrade (Dobovišek, 2004, str. 48 - 49).

Na prodajnem oddelku uporabljamo fiksno plačo takrat, kadar delo človeka v prodaji ni neposredno povezano z doseganjem določene vrednosti prodaje ali drugimi kvantitativnimi merili uspešnosti. Gre za nagrajevanje ljudi, ki servisirajo »prodane« izdelke, opravljajo raziskovalno delo in tudi tistih, ki delajo na področju pospeševanja prodaje ipd. Veliko organizacij nagrajuje prodajno osebje s kombinacijo fiksne plače, provizije in bonusov. Takšni načini kombiniranega nagrajevanja omogočajo stabilnost v zaslužkih, poleg tega pa tudi neposredno motivirajo. Slaba stran denarnega nagrajevanja je ta, da ga težko nadgradimo in da ne le prodajnemu osebju, temveč vsem zaposlenim kmalu postane samoumevna stvar, ki je ne cenijo več tako kot so jo na začetku. Zaposleni pričakuje z vsakim nagrajevanjem tudi večji znesek nagrade, kar seveda nanj in na celotno organizacijo posledično ne vpliva pozitivno. Torej, denarne nagrade so običajne in nagrajencu ne pomenijo globlje vrednosti (Zupan 2001, str. 211). Vsaka organizacija prilagodi sistem plač svojim lastnostim in ob tem upošteva veljavne predpise in tako oblikuje svojo strukturo plač.

3 SPODBUJANJE MOTIVACIJE Z NAGRADAMI V PODJETJU GRAWE Zavarovalnica d.d

Vsaka organizacija kot poslovni sistem delovanja in obnašanja predstavlja svojevrsten način, kako motivirati in kako nagraditi zaposlene, da zadovoljimo njihove potrebe, interese, kakor tudi pričakovanja ob hkratnem doseganju zelenih rezultatov.

V nadaljevanju bom na praktičnem primeru podjetja GRAWE Zavarovalnica d.d. skušala ugotoviti kako spodbujajo motivacijo svojih zaposlenih z nagradami. S povezavo predstavljene teorije in podatkov, ki sem jih pridobila v podjetju bom ocenila njihov sistem motiviranja z nagradami in podala kritično oceno ter predloge za izboljšavo.

3.1 Predstavitev in razvoj podjetja

GRAWE Zavarovalnica d.d. je storitveno podjetje, ki opravlja dejavnosti na področju zavarovalništva. Je v sto odstotni lasti zavarovalnice GRAZER Wechselseitige Versicherung AG iz Avstrije in je sestavni del mednarodnega koncerna GRAWE.

GRAZER Wechselseitige Versicherung AG

Avstrijska zavarovalnica s sedežem v Gradcu predstavlja mednarodni koncern GRAWE, ki deluje v desetih državah Srednje in Vzhodne Evrope. Med glavne dejavnosti GRAWE skupine sodijo zavarovanja, finančne storitve in nepremičnine. Nazorna ponazoritev sheme podjetij v skupini GRAWE je podana na sliki v prilogi 1.

Podjetje ima za seboj zgodovino staro 180 let. Začetki poslovanja segajo v leto 1828, ko je bilo ustanovljena zavarovalna družba Grazer Wechselseitige. Njena prvotna naloga je bila zaščita podeželskega prebivalstva pred nevarnimi posledicami požara. Grazer Wechselseitige se je trdno zasidrala na Štajerskem, Koroškem in na Kranjskem. Z leti se je podjetje moderniziralo in postopoma začelo na trg uvajati nove zavarovalne produkte. Velik korak je Grazer Wechselseitige naredila leta 1991, ko se je internacionalizirala v Slovenijo. Sedaj pa se

je do leta 2008 razširila še v enajst držav srednje Evrope. Iz slike 6 so vidne glavne skupine poslovne skupine Grawe, kamor sodijo zavarovanja, finančne storitve in poslovanje z nepremičninami. Danes veliko mednarodno podjetje predstavlja močno kapitalsko podporo vsem hčerinskim podjetjem, s katerim želi izboljšati ekonomski položaj tako na domačem, kot tudi na tujih tržiščih. Predstavlja statusno obliko moderne organizacijske ureditve, ki omogoča širitev že obstoječih programov, hkrati pa išče nove možnosti razvoja. Združevanje dobrih programov pod krovno blagovno znamko ne zagotavlja le kakovosti, pač pa tudi raznolikost v ponudbi in razširitev na številna strateška področja.

3.2 GRAWE Zavarovalnica d.d.

GRAWE Zavarovalnica d.d. je bila ustanovljena leta 1991 kot prva tuja in prva zasebna zavarovalnica v takratni Jugoslaviji in nato tudi v Sloveniji. Do junija 2001 so delovali kot Prima zavarovalna družba, nato pa spremenili ime. Je prva slovenska zavarovalna družba, ustanovljena na osnovi zasebne iniciative in s tujim vlaganjem. GRAWE Zavarovalnica d.d. je hčerinska družba zavarovalnice GRAZER Wechselseitige Versicherung AG iz Avstrije. Osnovni podatki o podjetju so prikazani v tabeli 2.

V vseh letih svojega delovanja v Sloveniji je GRAWE Zavarovalnica d.d. postala pomemben ponudnik klasičnih življenjskih in rentnih zavarovanj. Razvila je zelo uspešno sodelovanje z neodvisnimi podjetniki in družbami za zavarovalno zastopanje in zavarovalno posredovanje. Lastna zastopniška mreža, sodelovanje s pooblaščenimi zastopniki in strokovni kader prispevajo k doseganju načrtovanih poslovnih rezultatov.

V podjetju je bilo konec leta 2007 zaposlenih 217 delavcev, od tega 173 zavarovalnih zastopnikov. V celotnem podjetju pa danes deluje preko 230 zaposlenih.

Prednosti, ki odlikujejo podjetje GRAWE Zavarovalnico d.d., so naslednje:

- ima vpeljan in izdelan dostop do mednarodnih finančnih trgov,
- naložbena politika je usmerjena k naložbam v Sloveniji,
- učinkovita organiziranost zagotavlja majhne stroške in s tem nadpovprečne donose zavarovancem,
- je četrti največji zavarovatelj klasičnih življenjskih in rentnih zavarovanj v Sloveniji,
- na deset tisoče zavarovancev v vsej Sloveniji zaupa GRAWE Zavarovalnici.

Veliko pozornost posvečajo zadovoljstvu zavarovancev, zato vsakega zavarovanca postavljajo v središče pozornosti, saj želijo s kvalitetnimi zavarovanji izpolniti njegova pričakovanja. Zavarovalno ponudbo zato v čim večji meri usmerjajo v oblikovanje odprtega in celovitega sistema zavarovanja, ki bi omogočilo individualizacijo zavarovanja ter njegovo prilagoditev željam in potrebam posameznega zavarovanca.

Vizija podjetja za prihodnje poslovanje je slovenskim potrošnikom ponuditi zavarovalne storitve po standardih koncerna in na način, ki bo zavarovancem zagotavljal varnost in kvalitetno naložbo, ki je v Sloveniji nad povprečjem. Poleg tega želijo zaposlenim in ostalim

sodelavcem zavarovalnice zagotoviti delovno okolje, v katerem bodo lahko kreativno razvijali svoje potenciale za doseg skupnega cilja.

Cilj podjetja je, da bi z nadpovprečno rastjo ustvarili eno vidnejših zavarovalno finančnih institucij v Sloveniji.

Tabela 2: Osebna izkaznica podjetja:

Naziv:	GRAWE Zavarovalnica d.d.
Sedež:	Gregorčičeva 32, 2000 Maribor
Pravna oblika:	Delniška družba
Glavna dejavnost podjetja:	Dejavnost življenjskega zavarovanja in zavarovanja razen življenjskega
Osnovni kapital:	6.400.000 EUR, osnovni kapital, tuj kapital
Davčna številka:	59896469
Matična številka:	5450900
Število zaposlenih:	217
Telefon:	02/ 228 55 00 in 080/ 22 44
Fax:	02/ 228 55 26
Elektronski naslov:	grawe@grawe.si
Internetni naslov:	http://www.grawe.si
Velikost:	po zakonu o gospodarskih družbah, je velika družba
Tržno okolje:	Slovenija 100%

Vir: Interni podatki GRAWE Zavarovalnice d.d.

3.2.1 Področje poslovanja zavarovalnice – zavarovalne storitve

GRAWE Zavarovalnica d.d. ponuja tržišču paleto zavarovalniških storitev, ki se delijo na dva segmenta zavarovanja, na osebno in premoženjsko zavarovanje.

Osebno zavarovanje je neposredno povezano z življenjem, z nezgodno in s socialno varnostjo ter delovno uspešnostjo posameznika. Vanj uvrščamo:

- življenjsko zavarovanje
- nezgodno zavarovanje
- dodatna nezgodna zavarovanja
- rentno zavarovanje

Premoženjsko zavarovanje se navezuje na lastnino in dejavnost. Mednje sodijo:

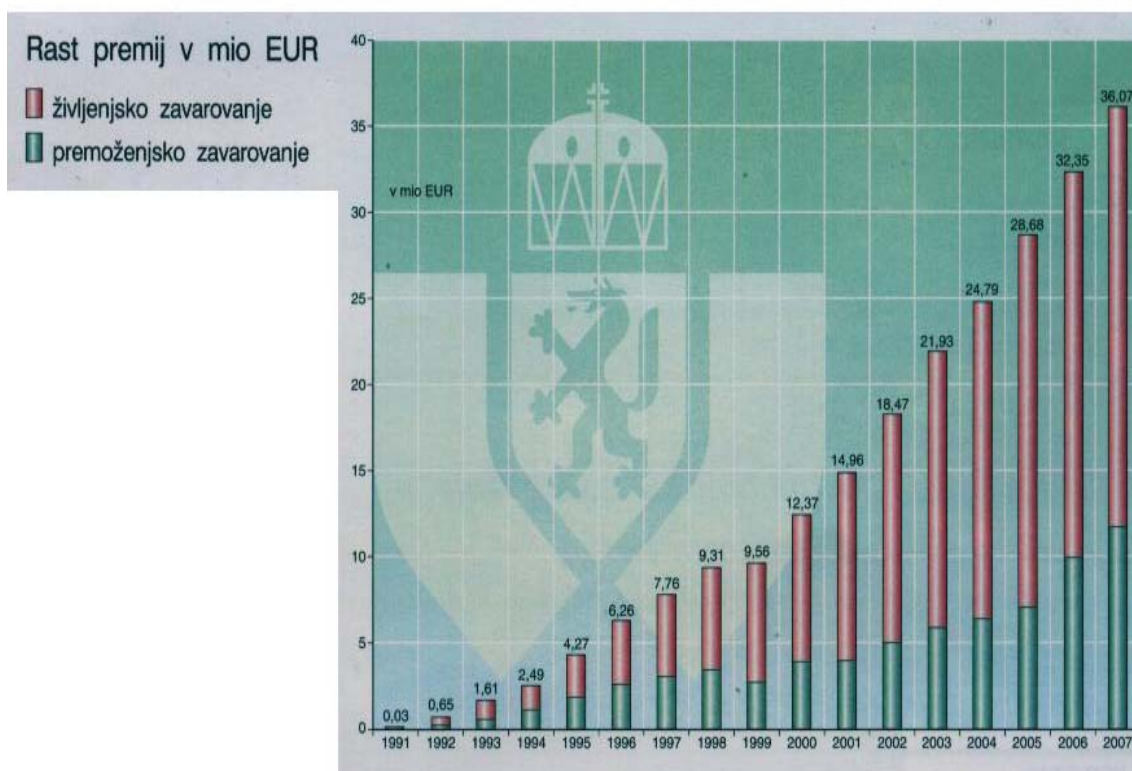
- zavarovanje osebnega premoženja (stanovanjska hiša, etažna lastnina, stanovanjsko zavarovanje, gospodinjski aparati, protipotresno zavarovanje, protivlomno zavarovanje, požarno zavarovanje, odgovornost)
- zavarovanje poslovnega premoženja
- avtomobilsko zavarovanje (avtomobilska odgovornost, AO – plus, zavarovanje potnikov, kasko, mobil – asistenca)

Poleg teh dveh segmentov pa se ukvarjajo tudi s finančnim posredništvom in dejavnostmi v zavarovalništvu in pokojninskih skladih.

Glavnino dejavnosti predstavljajo storitve življenjskega zavarovanja, razliko pa predstavljajo premoženjska zavarovanja. Vse ostale dejavnosti so spremljevalne dejavnosti, ki podjetju omogočajo, da lahko strankam ponudi celoten paket določenih produktov.

Slika 7 prikazuje rast premij premoženjskega in življenjskega zavarovanja v mio EUR od leta 1991 pa do leta 2007.

Slika 7: Rast premij v mio EUR



Vir: Interni podatki GRAWE Zavarovalnice d.d.

3.2.2 Organizacijska struktura podjetja

Zavarovalnica Grawe utrjuje organizacijsko strukturo, ki družbi zagotavlja razvoj strateških poslovnih funkcij in področji, uspešno poslovanje in visoko kakovostne zavarovalne storitve.

Grawe z enajstimi poslovalnicami je voden iz centrale s sedežem v Mariboru, kjer strokovne službe posameznih področji za celotno podjetje zagotavljajo funkcije s področja razvoja zavarovalnih produktov in storitev, upravljanja in razvoja kadrov, nalaganje finančnih sredstev in računovodskih storitev, razvoja informacijskega sistema, tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi ter razvoja novih tržnih pristopov. Kot posebne službe so organizirane notranja revizijska služba, zavarovalna pravna služba in služba aktuariata. Organizacijsko shemo podjetja nazorno prikazuje slika v prilogi 2.

Temeljne tržne celice zavarovalnice Grawe so regionalne pisarne, ki se nahajajo v Ljubljani, Kopru, Novi Gorici, Novem Mestu, Celju, Ljutomeru, Postojni, Kranju in Slovenj Gradcu. Podružnic izven sedeža podjetja nimajo. Izvrstno izobraženi sodelavci po vsej Sloveniji zagotavljajo izčrpno svetovanje strankam in hitro ter kompetentno reševanje škodnih primerov.

3.3. Sistem nagrajevanja v podjetju GRAWE Zavarovalnica d.d.

Motivacija in nagrajevanje sta v sodobnem tržnem gospodarstvu glavna dejavnika uspeha, zato so v diplomskem delu preverjene nekatere teoretične ugotovitve s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, in sicer s študijskim primerom.

S tem primerom bi rada na konkretnem primeru združila teorijo in prakso in predstavila obstoječi sistem nagrajevanja v zavarovalnici Grawe in njegove osnovne značilnosti. Cilj primera je prikazati kako poteka nagrajevanje v podjetju in katere oblike denarnega in nedenarnega nagrajevanja so najbolj zastopane.

Glede na to, da je nagrajevanje za podjetja občutljiva tema, saj so pravila glede varovanja podatkov zelo stroga, sem študijski primer predstavila na podlagi razgovorov z zaposlenimi, razpoložljivih podatkov iz brošur, letnega poročila in drugih za javnost dostopnih vsebin.

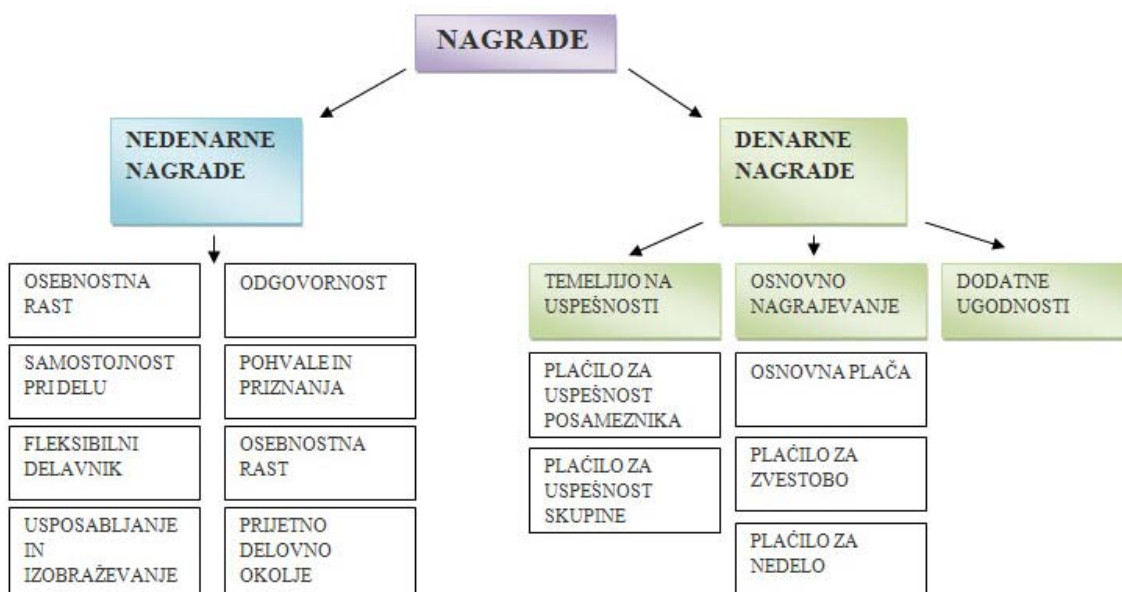
Danes je na slovenskem trgu na vseh področjih močna konkurenca. Tudi zavarovalniški trg ni izjema. Ponudba različnih zavarovanj je pestra, vsakdo ponuja določene ugodnosti in popuste. Če hoče podjetje v tem boju za obstoj preživeti, če hoče dobiti delež pogače, ki ga ponuja trg, mora prodajati in to prodajati uspešno. Zato se v zavarovalnicah večina upov polaga na tiste zaposlene, ki so v neposrednem stiku s potencialnimi kupci – na prodajalce. Od njih se ponavadi pričakuje, da bodo pridobili nove stranke, zadržali stare ter prodajali obstoječim kupcem na način, da se vračajo in priporočajo podjetje tudi drugim.

Prodaja na terenu je še vedno najpomembnejša in najbolj pogosta oblika sklepanja zavarovanj. Ob tem prevzema svetovalec na terenu poleg prodaje vedno pogosteje tudi funkcijo svetovalca za stranke. Za stranko predstavlja središčno svetovalno točko pri stiku z zavarovalno družbo, kjer išče nasvet in zaupanje ter je ob nastanku zavarovalnega primera most komunikacije.

Za dobro in uspešno opravljanje tovrstnega dela pa morajo biti zaposleni tudi ustrezno nagrajeni. V podjetju Grawe imajo zato različne vrste nagrad, tako denarnih kot tudi nedenarnih, ki spodbujajo zaposlene k večji delovni uspešnosti.

Na sliki 8 je prikazana shema nagrad v GRAWE zavarovalnici d.d., katero sem oblikovala na podlagi pridobljenih informacij. Shema predstavlja klasifikacijo nagrad katero zaposleni prejme za opravljeno delo. Nagrade so tako razdeljene na nedenarne in denarne. Slednje zajemajo elemente plač kot jih predstavlja Lipičnik v svoji piramidi struktura plač. Zraven pa spadajo še dodatne ugodnosti, ki so lahko v obliki neposrednih finančnih izplačil ali pa v drugih oblikah.

Slika 8: Shema nagrad v GRAWE Zavarovalnici d.d.



3.4 Denarno nagrajevanje

Podjetje GRAWE zavarovalnica d.d. zaposluje svoje prodajne delavce za določen čas, za obdobje do dveh let. Izjema so zaposleni v notranjih službah (računovodstvo, informatika, revizija, itd.), ki imajo sklenjene pogodbe za nedoločen čas. Vsi zavarovalni zastopniki v tem času prejemajo plačo in pa tudi vse dodatke, ki so nanjo vezani. Po preteku določenega obdobja pa preidejo najuspešnejši na samostojno zaposlitev, ki je pogodbeno vezana na zavarovalnico Grawe. Pri tem njihovo sodelovanje temelji na pogodbi o opravljanju zavarovalnih poslov v prodajnem sistemu Grawe prodajni svetovalci. Plača je v skladu s pogodbo oblikovana na podlagi dogovora o proviziji.

Glede na to, da največji odstotek zaposlenih v zavarovalnici Grawe temelji na zavarovalnih zastopnikih in kateremu Grawe daje tudi največji poudarek, saj so ključnega pomena za zavarovalno dejavnost s katero se ukvarjajo, sem se odločila, da podrobneje opišem nagrajevanje zavarovalnih zastopnikov.

3.4.1 Plače in dodatki k plačam za zavarovalnega zastopnika

Pri plači mora družba upoštevati minimum, določen z zakonom oziroma kolektivno pogodbo. Sestavljena je iz osnovne plače, dodatkov in dela plače za delovno uspešnost.

Vsakemu delavcu mora biti pri izplačilu plače vročen pisni obračun, ki vsebuje osnovno plačo delavca, dodatke po posameznih vrstah, ki izhajajo iz pogodbe o zaposlitvi, plačo iz naslova uspešnosti, nadomestilo plače po posameznih vrstah, bruto plačo, zneske prispevkov za socialno varnost, neto plačo, davek od osebnih prejemkov in neto izplačilo plače.

Plača se v podjetju Grawe plačuje za plačilna obdobja, ki ne smejo biti daljša od enega meseca in se izplača najkasneje petnajstega v mesecu za prejšnji mesec.

Dohodek zaposlenih sestavlja fiksni del plačila in odstotek provizije, ki so odvisne od delovne uspešnosti (provizija za nova zavarovanja in nadaljnje provizije). Prvih nekaj let zaposleni prejemajo še začetniški dodatek, ki pa se zmanjšuje hkrati z rastjo provizij.

Fiksni del plačila pri zaposlenih za določen čas predstavlja približno 70 % plače, približno 30% pa je variabilnega dela, ki se spreminja glede na doseženo uspešnost zavarovalnega zastopnika in glede na to v katerem kariernem razredu je zaposleni.

Poleg fiksne plače pa zaposleni prejemajo tudi določene dodatke:

- **Dodatek za delovno dobo**

Višina dodatka za delovno dobo se določi v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti. V skladu s kolektivno pogodbo delavcu pripada dodatek za delovno dobo v višini 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe.

- **Povračila stroškov v povezavi z delom**

Družba mora delavcu zagotoviti povračilo stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo in z dela ter povračilo stroškov, ki jih ima pri opravljanju določenih del in nalog na službenem potovanju. Potne stroške za sestanke in izobraževanja se računajo po prevoženih kilometrih. Zaposleni pa dobi tudi kilometrino za sklenjeno polico in sicer se obračuna 6 km na zavarovalno polico.

- **Varstvo pri delu**

Delodajalec je dolžan kriti vse stroške delavca, ki se nanašajo na opravljanje preizkusa znanja iz varstva pri delu.

- **Regres**

Družba je dolžna delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta. S kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se lahko v primeru nelikvidnosti delodajalca določi kasnejši rok izplačila regresa, vendar najkasneje do 1. novembra tekočega koledarskega leta.

Velik del svoje plače pa zaposleni doseže s provizijo. Znano je, da življenjska in naložbena zavarovanja na zavarovalniškem trgu najboljše zastavljena.

Provizijski del plače

Plača zavarovalnega zastopnika v vseh kariernih razredih po katerih se izvaja napredovanje v zavarovalnici Grawe je v veliki meri odvisna od provizijskega dela. Glede na karierni razred se večja odstotek provizij. Ko zavarovalni zastopnik napreduje do najvišje karierne stopnje, je ves njegov zaslužek odvisen od provizije, ki pa je v tem primeru 100 %.

Zavarovalnica Grawe nudi storitve, ki pri prodaji na trgu nimajo večjih omejitev, poleg tega zaposleni s svojim delom vplivajo na obseg njihove prodaje. Tako plan nagrajevanja določa,

da so zaposleni (razen vodstva) nagrajeni s plačo odvisno od obsega prodaje storitev, kar imenujemo sistem čiste provizije. S takšnim sistemom nagrajevanja želi vodstvo podjetja pridobiti in obdržati le najsposobnejše delavce. Provizija je glede na konkurenčna podjetja precej visoka (interni podatki Grawe Zavarovalnice d.d., 2003 - 2004), z njo je krito plačilo za opravljeno delo ter vsi stroški, ki jih ima delavec pri sklenitvi zavarovalne ponudbe. Višina provizije je odvisna od obsega opravljenih poslov in kariernega razreda, v katerem je zaposleni. Ker je poudarjeno kvantitativno merjenje rezultatov, so se pred zapostavljanjem kvalitete storitev zavarovali s tem, da je zaposleni upravičen do določenega dela provizije šele, ko je zavarovalna ponudba pravilno izpolnjena, ko se odgovorni vodja (na podlagi izkušenj in znanja) prepriča, da je zaposleni stranki ponudil najugodnejšo rešitev glede na njene potrebe, ko je izdelana zavarovalna polica in plačana prva premija. Preostali del provizije dobi izplačan v določenem obdobju, če stranka redno plačuje premije, kar naj bi pomenilo, da je bila s svetovanjem in opravljeno storitvijo zadovoljna. Takšni pogoji plačevanja so upravičeni glede na to, da je najpomembnejša naloga zaposlenih ustrezno svetovanje stranki glede na njene zahteve in potrebe. Tovrstni prodajalci, ki pomagajo stranki, so pri kupcih tudi najbolj zaželeni, saj jih doživljajo kot dodano vrednost k izdelku ali storitvi in so zato izredno močan vir konkurenčne prednosti podjetja, ki jo je težko posnemati. Če delavec stranki ne svetuje ustrezno, je le-ta nezadovoljna, zato želi zavarovalno polico spremeniti, oziroma jo v skrajnem primeru stornira. V primeru, da pride do stornacije znotraj določenega obdobja, mora delavec vrniti del provizije. Vendar pa stornacija police ni vedno posledica neustreznega svetovanja oziroma nezadovoljstva stranke, saj lahko pride do stornacije tudi zaradi drugih vzrokov, npr. zaradi strankinega nenadno spremenjenega finančnega položaja.

Zastopnik je upravičen tudi do dela provizije, ki predstavlja nagrado za število sklenjenih zavarovalnih pogodb v tekočem mesecu. Ta del provizije se izračunava na osnovi vrednostne točke, ki jo v tekočem obdobju določa zavarovalnica Grawe. Število točk se množi s številom prejetih pogodb življenjskega in premoženjskega zavarovanja.

Nagrade za dosežene rezultate

Nagrade so vse ostale provizije, ki jih zaposleni lahko pridobi, če doseže določene standarde. Pri zavarovalnici Grawe imajo štiri vrste nagrad, ki jih zaposleni lahko dodatno doseže, vendar gre pri vseh nagradah za upoštevanje samo aktivnih polic brez stornacij.

- **Premija za uspeh** je nagrada ki jo uprava zavarovalnice vsako leto posebej določi za zastopnika in določa tudi kritje za uspeh. Pri tej nagradi gre za visoko določene stopnje in pa uravnoteženo produkcijo, kar pomeni, da zastopnik pridobi različne vrste zavarovanja.
- **Super provizija** predstavlja pregled poslovanja posameznika čez celo leto. Če v letu zastopnik doseže določeno število točk potem je upravičen do nagrade.
- **Nagrada za izgradnjo portfelja** predstavlja nagrado za zastopnika, ki skrbi za svoj portfelj (zavarovalne police, stranke, rešuje reklamacije). Torej skrbi za nadgradnjo portfelja strank in to mu omogoča, da naredi velik premik in dobi večje premije. Ta nagrada pomeni spodbudo za nadgradnjo.

- **Nagrajevanje specialistov** pomeni nagrajevanje zastopnikov, ki so nadpovprečno uspešni pri sklepanju življenjskih zavarovanj, torej da njihov dosežek odstopa od pričakovane produkcije.

Zavarovalni zastopniki lahko s tovrstnimi nagradami povečajo svojo doseženo plačo za od 8-12%.

3.4.2 Kariera in napredovanje

Pri razvoju kariere zavarovalnega zastopnika je zaposlenim v podjetju omogočeno napredovanje, ki pa je odvisno od uspešnosti pri delu. Oblikovani so trije karierni razredi za napredovanje v katere so zaposleni razporejeni glede na dosežene rezultate pri delu. Za napredovanje iz nižjega v višji karierni razred je potrebno narediti določeno število zavarovalnih ponudb in pridobiti ustrezno izobrazbo. Vsi zaposleni se izobražujejo tudi na seminarjih, ki jih večkrat na leto organizira podjetje. Za napredovanje v višji karierni razred morajo zaposleni zastopniki opraviti tudi izpit za pridobitev dovoljenja za sklepanje zavarovalno-zastopniških poslov, pri Zavarovalnem združenju Slovenije. Zaposleni v različnih kariernih razredih imajo različne vloge in naloge v podjetju, kar se odraža tudi pri stopnji naziva, ki ga imajo v posameznem kariernem razredu.

Tabela 3 prikazuje zahteve glede izobrazbe, napredovanja v višji karerni razred in naziva zaposlenega za določen karierni razred.

Tabela 3: Naziv zavarovalnih zastopnikov glede na karierni razred in pogoji glede izobrazbe, ki so potrebni za napredovanje

Karierni razred	Naziv zavarovalnega zastopnika	Za napredovanje je potrebno opraviti:
1	Zavarovalni zastopnik I	Osnovni seminar, osnovno šolanje, interni izpit 1
2	Zavarovalni zastopnik II	Vodstveni seminar 2, interni izpit, izpit za sklepanje zavarovalno-zastopniških poslov
3	Samostojni zavarovalni zastopnik	Vodstveni seminar 3, izpolnitev letnega plana produkcije

Vir: Interni podatki podjetja Grawe Zavarovalnica d.d

Za samostojno opravljanje nalog mora biti zavarovalni zastopnik pozitivno ocenjen s strani nadrejenega. To pomeni, da je bil prisoten na seminarjih, da uspešno opravlja svoje delovne naloge in da je osvojil tudi druga temeljna znanja potrebna za opravljanje tovrstnega dela. Ko je zaposleni zadostil tem pogojem lahko deluje popolnoma samostojno in pa tudi v organizacijski skupini pod mentorstvom področnega vodje oz. vodje tima. V tem statusu lahko kot zaposlen zastopnik ostane do maksimalno 24 mesecev skupne delovne dobe pri Grawe d.d.

Za nadaljnje napredovanje v samostojnega zavarovalnega zastopnika, pa mora poleg uspešne ocene s strani nadrejenega in vodstvenega seminarja, izpolniti tudi letni plan produkcije.

Zavarovalni zastopnik I in II

Zavarovalnica Grawe zaposluje svoje zavarovalne zastopnike za določen čas do dveh let. V času, ko zavarovalni zastopnik I pridobiva znanja in veščine za samostojno opravljanje nalog, mu podjetje poleg osnovne plače zagotavlja še začetniški dodatek, ki pa se zmanjšuje hkrati z rastjo provizij.

Zavarovalni zastopnik II je plačan z osnovno plačo in s provizijo, se pravi, da ima kombiniran način določanja plače, to pomeni, več zavarovalnih polic kot sklene, večja bo plača. V primeru, da želi svoj dohodek povečati, mora skleniti več zavarovalnih polic, kar pomeni več vloženega časa in truda.

Plača zavarovalnega zastopnika je torej neposredno vezana na provizijo, ki jo prejme zastopnik za sklenitev določene vrste zavarovanja. Znesek provizije je odvisen od vrste in od zneska zavarovalnih storitev, pomembno pa je tudi ali gre za novo zavarovalno ponudbo ali pa le za obnovitev le-te. Poleg tega lahko dosežejo tudi dodatne nagrade za uspešnost. Provizija za zavarovalnega zastopnika II je večja kot za zavarovalnega zastopnika I in sicer je razmerje fiksnega deleža manjše, saj se manjša začetniški dodatek in raste višina provizij. Fiksni delež zato zavzema približno 60 %, medtem ko je provizijski del približno 40 % ali več, če sklene več zavarovalnih polic.

Dosežena provizija nosi pglavitno težo pri določanju plače v vseh ravneh strukture plač v organizaciji po Lipičniku, vendar le pod pogojem, da zastopnik sklene določeno število zavarovanj. Vsi elementi plačila osebnega dohodka so opredeljeni in ovrednoteni v pogodbi o zaposlitvi.

Značilnost tovrstnega nagrajevanja je v samem motivacijskem elementu provizioniranja. Provizije za zavarovalnega zastopnika so dokaj visoke, se pravi, da je v določenem času možno veliko zaslužiti. Posameznik ni strogo omejen z višino plače. Njegova plača lahko seže „neomejeno,, visoko, saj z večjo rastjo in uspešnostjo dela raste tudi njegova plača.

Edina omejitev je v doseganju zahtevane osnovne, zajamčene plače, ki jo zaposleni mora doseči. V nasprotnem primeru, kadar zaposleni ne doseže praga pokritja, se v podjetju sprožijo mehanizmi arbitraže, s pomočjo katerih se ugotovijo in nenazadnje odpravijo napake in nepravilnosti ter posledice zaradi katerih je prišlo do izpada pokritja osebnega dohodka, skozi zajamčen osebni dohodek.

Nagrade, ki se pojavljajo kot motivacijski element, so tudi občasno povečanje provizijske stopnje za določene tržne elemente, katerim želimo še povečati prodajo, kakor tudi doseganja vseh ostalih nagrad, ki jih omogoča zavarovalnica Grawe.

Zavarovalni zastopnik kot samostojni podjetnik

Če zavarovalni zastopnik zadosti pogojem potrebnim za samostojno pot in če je pretekla določena doba, lahko preide na samostojno zaposlitev, ki je pogodbeno vezana na zavarovalnico Grawe. V tem času je pridobil licenco zavarovalnega agenta, kar mu omogoča, da lahko opravlja zavarovalne posle za samostojnega svetovalca v prodajnem sistemu Grawe. Samostojni podjetnik je pravni subjekt, ki sam vodi poslovne knjige in samostojno odgovarja za poslovanje. Sodelovanje med njim in zavarovalnico Grawe pa temelji na pogodbi o dogovoru o proviziji za izvajanje zavarovalniških poslov. Samostojni zavarovalni zastopnik je ob tem vezan na provizijo za posamezen izvedeni produkt.

Zavarovalni zastopnik je v tem kariernem razredu plačan izključno s provizijo oz. njegova plača je odvisna od števila sklenjenih zavarovalnih polic. Torej je provizijski del za samostojnega zavarovalnega zastopnika 100%. Zavarovalnica pa mu glede na pogodbo, ki jo imajo zastopniki z njimi, plača vse prispevke (prispevke za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje, itd.) ter povrne stroške za vodenje računovodstva, stroške za telefon do vrednosti 63 evrov, povračilo kilometrine za prevoze na sestanke in izobraževanja ter povračilo kilometrine na opravljeno polico. Z dobrimi rezultati pa si lahko pridobi tudi dodatne nagrade.

3.5 Nedenarne nagrade

Za zavarovalnico Grawe bi lahko rekli, da se vodstvo zaveda, da so zaposleni tisti, ki s svojim znanjem in zavzetostjo bistveno prispevajo k uspehu poslovanja in se zato zelo trudi na področju nagrajevanja (tudi nefinančnega) in motiviranja zaposlenih. V podjetju se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Delovne razmere in medsebojni odnosi

Za zavarovalnico Grawe je pomembno predvsem, da v podjetju delajo ljudje, ki so mu zvesti in čutijo pripadnost do njega. Pomembno je, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu in da vlada vzpodbudna delovna klima. Zavarovalnica Grawe ima za vsako področno enoto svoje poslovne prostore, ki se nahajajo v večjih mestih po Sloveniji. Ti poslovni prostori so namenjeni za sestajanje z vodjem, omogočajo dostop do računalnikov, prostora za poslovne sestanke in sklepanje zavarovalnih pogodb. V teh prostorih se zavarovalni zastopniki dnevno srečujejo, obvezno pa enkrat tedensko na skupnih sestankih. Vodja področnega tima skrbi, da so zastopniki seznanjeni z najnovejšimi podatki z uprave zavarovalnice. Na sestankih pregledajo dosežene rezultate in si postavijo nove cilje za naprej. Vloga vodje je, da čim bolj motivira zastopnike za delo in jim nudi moralno podporo v manj plodnih časih. V podjetju se zato zavzemajo za čim boljše medsebojne odnose med samimi zaposlenimi in njihovimi vodji, kar posredno vpliva na večjo pripravljenost za aktivno delo. Medsebojno zaupanje, komunikacija med zaposlenimi, timsko delo in odprt pretok znanj in informacij je v podjetju Grawe ključnega pomena. Zaposleni se lahko po pomoč v zvezi z delom obrnejo na nadrejenega in skupaj rešijo problem. Vodja ima pomembno vlogo pri

ustvarjanju ugodnega vzdušja v svojem delovnem timu. Vodja mora biti pozoren na svoje zaposlene in znati ugotoviti, kdaj zaposleni izgublja motivacijo in ga je potrebno vzpodbuditi.

Spodbujanje motivacije zaposlenih s pohvalo, grajo in priznanji

Pohvala je eden izmed motivatorjev, ki ima veliko moč. Zato ga dajejo na prvo mesto. Pohvaliti nekoga lahko v določenem trenutku pomeni veliko več, kot kakšna finančna vzpodbuda, še posebej, če te pohvali nekdo, ki ga ceniš in za katerega veš, da je ta pohvala iskrena. Vodilni delavci v podjetju večkrat pohvalijo zaposlene za njihove dosežke, kar jim da še večji zagon za naslednje naloge. Grawe spodbuja svoje delavce tudi s priznanji za dobro opravljeno delo. Pohvalo za zastopnika, ki je v preteklem mesecu dosegel najvišje rezultate imenujejo **Panter meseca**. Poleg pohvale zaposleni prejmejo tudi praktične nagrade za uspešno delo. Poleg posameznikov pa zavarovalnica Grawe podeljuje priznanje oz. pokal tudi za najboljše organizacijsko področje. Pokal prejme tisto organizacijsko področje, ki v določenem mesecu doseže najboljše rezultate na posameznega sodelavca. S tem nagradijo najuspešnejše in obenem motivirajo zaposlene, da so še bolj zavzeti za delo. Najboljše zaposlene vsak mesec objavijo v svojem internem časopisu **GRAWE aktualno**. Vendar včasih potrebno zaposlene tudi kaznovati, če ne dosegajo rezultatov oz. ne kažejo motiviranosti za delo. Vodja opravi individualne razgovore z zaposlenimi in jih tudi kaznuje, vendar na način, ki jih motivira za nadaljnje delo.

Spodbujanje motivacije s strokovnim usposabljanjem in izobraževanjem

V zavarovalnici Grawe imajo poseben oddelek namenjen izobraževanju zaposlenih. **GRAWE Academy** s ciljnimi izobraževanji zagotavlja upravljanje in razvoj človeških virov. Organizirajo od eno do tri dnevne seminarje, v katerih se zaposleni denimo poglobijo v svojo osebnost, prepoznajo svoje lastne prednosti in ovire, prepoznajo in določijo svoje cilje, se naučijo prodajnih tehnik, obvladovanja stresa in časa ter komunikacijskih veščin (predstavitev, konflikti, reklamacije). Ti seminarji so še posebej prijazni za zaposlene, saj jih organizirajo na lokacijah zunaj delovnega okolja. Želijo namreč, da bi združili prijetno s koristnim in tako pridobili čim večji učinek na izobraževanju. Potrebno je poudariti, da Grawe Akademija s svojo raznoliko ponudbo izobraževanj skrbi za to, da so njihovi svetovalci za stranke vedno seznanjeni z najnovejšimi znanji. Ponujajo pa tudi stalne možnosti nadaljnjega izobraževanja na področjih prodajnega urjenja, upravljanja samega sebe ter upravljanja s časom, osebnosti in socialne kompetence. Akademija se zavzema zato, da bi bila njihova izobraževanja kvalitetna in kar najučinkovitejša, zato velikokrat na seminarje povabijo priznane in neodvisne strokovnjake iz različnih področij. Njihov zadnji seminar, ki so mi ga posredovali, je bil namenjen motiviranju zavarovalnih zastopnikov in se je odvijal dva dni v Zrečah. Udeleženci so bili prisotni na motivacijskih delavnicah, ki jih je vodil avstrijski strokovnjak iz matičnega podjetja s področja prodaje. Po delavnicah pa jim je podjetje omogočilo koriščenje rekreacijskih kapacitet hotela v katerem so bili nastanjeni. Pomembno vlogo pa ima tudi izobraževanje vodilnega kadra za izvajanje vodstvenih nalog, v katero spada tudi motiviranje (metoda *coaching*, letni razgovori). Za razvoj zaposlenih pa je vodilnim na voljo katalog osebnostnih seminarjev, s katerim lažje usmerjajo zaposlene.

Spodbujanje motivacije zaposlenih s samostojnim delom in odgovornostjo

Od zaposlenih v zavarovalnici Grawe se pričakuje, da bodo opravili svoje naloge samostojno in odgovorno. Njihov način dela temelji na lastni presoji o razporejanju časa in kreativnem opravljanju dela. Če se zaposleni zaveda, da mu vodilni popolnoma zaupajo pri opravljanju njegovega dela, se bo občutek pripadnosti zaposlenega podjetju močno povečal. Zaposleni tako dobijo občutek, da njihovo delo res prispeva k razvoju podjetja in ta občutek pomembnosti jih bo gnal k temu, da bodo naslednjič opravili nalogo vsaj tako dobro, če ne bolje.

Spodbujanje motivacije zaposlenih z organiziranjem zabav, piknikov, športnih aktivnosti.

Zavarovalnica Grawe vsako leto organizira novoletno praznovanje, z namenom, da skupaj z zaposlenimi zaključijo uspešno leto, pri tem pa so deležni tudi raznih nedenarnih daril. Vsaj enkrat letno organizirajo tudi piknik, za razvedrilo pa se zaposleni pomerijo v raznih športnih aktivnostih. Določene aktivnosti pa izvajajo tudi znotraj posameznih poslovalnic, saj vsake toliko časa organizirajo športni dan za zaposlene. Takšen način motiviranja ugodno vpliva na zaposlene, da občutijo večjo pripadnost podjetju, saj bi pomanjkanje druženja zaposlenih lahko privedlo do zmanjšanj občutka pripadnosti.

Spodbujanje motivacije zaposlenih z ugodnim delovnim časom

Podjetje Grawe ima zelo prilagodljiv delovnik za zaposlene. Delo ni omejeno na osem urni delavnik v dopoldanskem ali popoldanskem času, ampak si ga zaposleni lahko prilagodijo tako, da lahko združijo kariero, družino in zasebno življenje. Takšen način samostojnega razporejanja z delovnim časom zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost in produktivnost. V zavarovalniški dejavnosti je takšen načini dela zelo pomemben, saj je njihovo delo povezano s prilagajanjem strankam tudi časovno. Vendar pa je odvisno od zaposlenih, če si znajo ta čas dobro razporediti, saj je v nasprotnem primeru lahko trpita tako kakovost dela kot tudi zasebno življenje.

3.6 Vloga vodje pri spodbujanju motivacije in nagrajevanju v GRAWE Zavarovalnici d.d

Vloga vodje je najbolj pomembna med prodajnimi svetovalci. Vodja tima lahko deluje kot samostojni zavarovalni zastopnik, organizira delo in prevzame strokovno mentorstvo nad do dvanajstimi zavarovalnimi zastopniki. Vodja razvoj tima usklajuje na ravni regije z regijskim vodjem, operativne aktivnosti pa usklajuje s področnim vodjem. Njegova naloga je, da sodeluje z zaposlenimi in jih motivira za delo. Vodja mora predvsem znati usmerjati svoj delovni tim in jim pomagati pri doseganju zastavljenih ciljev. Vodja v delovnem timu združuje veliko različnih vlog. Njegova naloga je, da zbira informacije, koordinira delo, spodbuja izmenjavo mnenj med člani tima, se odziva na nesoglasja, skrbi za porabljanje časa, vzdržuje primerno vzdušje in še marsikaj. Pomembno je, da vodja način vodenja prilagaja situaciji in hkrati upošteva različnost mnenj med člani, loči med postopkom dajanja in ocenjevanja idej, zna podpreti dober predlog itd. Dober vodja prepozna kdaj zaposlenemu

pade motivacija in takrat je njegova naloga, da se z njim pogovori, da skupaj uskladita delovne cilje in prioritete ter ponovno vzpostavita motivacijo. Delavci, ki so nezadovoljni z vodjem, ki ima pomembno vlogo pri njihovem delu, postanejo negativno naravnani. To se kaže z zmanjšanjem produktivnosti, kar posledično negativno vpliva na ostale zaposlene in na celotno podjetje. V Grawe imajo zato vodje enkrat tedensko sestanke s svojim timom, da pregledajo rezultate dela in določijo nove cilje. Vodja pohvali, če je delo dobro opravljeno in s predlogi motivira posameznike skozi tim za nadaljnje delo. Vodja pa ima lahko tudi vlogo t.i. *Coacha*. Kadar gre za premagovanje težav in problemov ali prevzemanja novih vlog se pojavi *Coaching*. Gre za individualni pogovor med vodjem in zaposlenim, vendar se tu vloga vodje spremeni v partnerja oz. svetovalca. Gre za to, da sta oba enakovredna partnerja in želita skozi pogovore spodbuditi delavčev razvoj.

Pri zaposlovanju novih sodelavcev ima vodja pomembno vlogo, saj mora opraviti razgovore in ugotoviti ali so kandidati primerni za takšno delo. Delo zavarovalnega zastopnika ni primerno za vsakogar, odvisno je od posameznikovih ciljev, želja in osebnostnih lastnosti. Zelo sta pomembna samoiniciativnost in veselje do dela z ljudmi.

Vodja ima v zavarovalnici Grawe pomembno vlogo in deluje kot trener, saj se mora znajti v nepredvidenih in včasih tudi težkih situacijah. Iz tega razloga je v skladu z ekonomskimi interesi upravičen do dodatkov in do dela provizije, ki ga ustvarijo člani njegovega tima.

3.7 Vloga tima v GRAWE Zavarovalnici d.d.

V zavarovalnici Grawe igra tim pomembno vlogo, saj njegova usklajenost in dobro razumevanje članov lahko bistveno pripomore k večji uspešnosti tako posameznika kot celotnega tima. Vsaka regija oz. področje ima oblikovan delovni tim, ki to področje zastopa, zato je njegovo usklajeno delovanje ključnega pomena za dobre rezultate podjetja. Za dobre medsebojne odnose je pomembno, da so člani dobro informirani o vseh stvareh, ki se v timu dogajajo. Člani tima neovirano izražajo svoja mnenja, odnosi so odkriti in na ta način vlada med člani zaupanje in medsebojna podpora. Naloga ljudi v timu je, da sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Vsak član ima tudi možnost vplivanja in s tem se hkrati veča tudi odgovornost vsakega člana. Vsi pa imajo tudi dober vpogled v problematiko. Takšen način odločanja pa ima tudi pomanjkljivosti. Ena izmed njih je npr. ta, da je možen skupinski pritisk, težnja k pretirani konformnosti, da bi obveljala zamisel enega ali manjšine. Ključno vlogo pri izbiri in povezovanju ljudi v timu pa igra njihov vodja. Pomembno je, da vodja način vodenja prilagaja situaciji in hkrati upošteva različnost mnenj med člani, loči med postopkom dajanja in ocenjevanja idej ter da zna podpreti dober predlog.

3.8 Ocena in priporočila glede sistema nagrajevanja v podjetju GRAWE Zavarovalnica d.d.

Vsakdo je že pomislil, da bi moral biti za svoje delo bolje nagrajen, saj je plača tista s katero nikoli nismo v celoti zadovoljni, vendar pa je odvisno tudi od posameznika katerim stvarjem daje večji poudarek. Ne morem reči, da obstajajo za vse zaposlene isti dejavniki motivacije in

nagrajevanja, saj se le-ti razlikujejo glede na osebnostne lastnosti, želje, potrebe in cilje ter glede na to, kako dojemajo situacijo in okolje v katerem se nahajajo.

Za primer predstavitve nagrajevanja pri zavarovalnici Grawe sem se odločila, ker za slovenske razmere ni prav pogost. Način zaposlovanja in nagrajevanja je zelo zanimiv, saj podjetje postopoma privaja zaposlenega na samostojno pot v okviru zavarovalnice Grawe. Kljub temu, da je v zadnji fazi zaposlen kot samostojni podjetnik, je pogodbeno vezan na zavarovalnico Grawe in prejema plačo in ostale ugodnosti, če dosega pogodbene obveznosti.

V zadnjem času konkurenca nenehno narašča in zato postaja tudi prodaja vse zahtevnejše opravilo. Čedalje težje je obdržati kupce in hkrati pridobiti nove. Da bi zaposleni pokazali pri opravljanju dela kar največ volje, zanimanja, navdušenja in zadovoljstva, poskuša vodstvo doseči to z raznovrstnim nagrajevanjem, tako denarnim kot nedenarnim.

Glede na vse pridobljene podatke in posredovane informacije s strani zavarovalnice Grawe lahko rečem, da se v zavarovalnici zavedajo pomembnosti dejavnika nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Imajo zelo natančno določen sistem denarnih in nedenarnih nagrad za zaposlene. Njihova Grawe kariera je zelo dodelana in ima lepo opisan potek zaposlitvene poti pri njih in zajema vse individualne kategorije potreb sodelavcev. Sistem nagrajevanja je sestavljen iz večih delov, in sicer iz zagotovljene osnove ter dodatka za uspešnost, ki navzgor ni omejen. Sistem nagrajevanja je vnaprej določen tako, da nudi finančno pomoč na začetku kariere zavarovalnega zastopnika in se zmanjšuje hkrati z rastjo provizij. Prednost pri takšnem načinu nagrajevanja vidim v tem, da zavarovalnica nudi pomoč na začetku v fazi uvajanja, da zaposleni pridobi vsa potrebna znanja za samostojno opravljanje nalog v okviru zavarovalnice. S tem, ko se zavarovalni zastopnik osamosvaja na svoji poti in ko si pridobiva stranke se mu tudi zmanjšuje finančna pomoč s strani zavarovalnice vse do faze, ko je pripravljen na pot samostojnega zavarovalnega zastopnika v okviru Grawe zavarovalnice. Takšni sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi: prvič, neposredno motivirajo zaposlene, da v svoje delo vložijo več truda in na ta način omogočajo podjetju, da prepozna najbolj sposobne zaposlene in drugič, posredno pripomorejo k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti delovne sile s povečanjem občutka pravičnosti na delovnem mestu.

Pri plačah je predvsem pomembno, da ima podjetje postavljena jasna merila za določanje plač, da ne pride do padca motivacije, ko zaposleni za večji prispevek dobi enako nagrado kot vsi ostali. Zato je pomembno poznati in priznati različne prispevke posameznikov k doseganju skupnih ciljev. Grawe ima zato v sistemu nagrajevanja točno določene višine provizij za posamezne zavarovalne police, tako, da imajo pravičen sistem za vse, odvisno je le od tega, koliko ga izkoristijo. Menim, da je prednost v tem sistemu, da si zavarovalni zastopnik lahko pridobi veliko dodatkov za sklenjeno zavarovalno polico, vendar pa sem opazila slabost pri povračilu stroškov za sklepanje zavarovalnih ponudb. Zastopnik namreč vложи veliko truda za pridobivanje strank, vendar niso vsi termini uspešni. Situacije, v katerih se včasih znajdejo, so običajno zahtevne. Vrste zavarovanj katere prodajajo niso edine, ampak so na trgu tudi številni drugi ponudniki istih storitev, zato se morajo zavarovalni zastopniki zavedati podrejenega položaja pri odjemalcu, kateri ima še številne druge možnosti izbire

ponujenih vrst zavarovanj drugih ponudnikov. Zato se večkrat kljub vloženemu trudu termini zaključijo neuspešno in zavarovalnica zastopnik v primeru, da se termin ne zaključi s sklenitvijo zavarovalne ponudbe, ne priznava niti povračila stroškov prevoza. Zavarovalni zastopnik je stranko seznanil s produkti in kljub temu, da se v danem terminu ni odločila za sklenitev zavarovanja, to predstavlja možnost, da bo bodoča stranka te zavarovalnice.

Za Grawe je ključnega pomena, da z dobrim sistemom nagrajevanja in motiviranja zaposlenih dosežejo dobre poslovne rezultate in tako uresničujejo vizijo podjetja. Delo zavarovalnega zastopnika je težko, saj zahteva veliko truda, iznajdljivosti in požrtvovalnosti. Res je, da ni vsakdo primeren za takšno delo, saj če hoče biti uspešen mora verjeti v produkte, ki jih prodaja. Poleg tega pa se mora zavedati, da je od njega odvisno kako bo zavarovalnico zastopal, saj je prvi stik z zavarovalnico, ki ga stranka vzpostavi. Znati mora razporejati svoj čas, saj je organizacija ključnega pomena za uspešno poslovanje. Od zavarovalnega zastopnika je odvisno kakšno mejo rasti si postavi. Če hoče več zaslužiti, mora nekaj časa več in dalj delati, toda ta dodaten napor se mu bo povrnil z večjim zaslužkom.

V zavarovalnici Grawe se zavedajo, da je uspeh podjetja odvisen predvsem od znanja in dela zaposlenih, zato so dodatna izobraževanja, ažurnost podatkov in nenehno motiviranje ključnega pomena za zagotavljanje kakovosti in uspešnosti podjetja. Vodstvo in vodje se morajo nenehno truditi, da usmerjajo zaposlene v smeri skupnega cilja, saj je od tega odvisno kako uspešno bodo poslovali. Ni dovolj, da imajo dobre produkte, imeti morajo tudi zaposlene, ki vanje verjamejo, saj le tako lahko dosežejo rezultate. Zavarovalnica Grawe ima dobro razpršeno mrežo poslovalnic po vsej državi, kar ji omogoča, da lažje nadzoruje in spodbuja zavarovalne zastopnike pri njihovem delu. Vodje imajo pomembno vlogo pri usmerjanju in spodbujanju svojih timov. Tedenski sestanki, ki se odvijajo na sedežih poslovalnic imajo pozitiven učinek na doseganje boljših delovnih rezultatov.

Glede na naravo dela ugotavljam, da je vloga vodje pri tem zelo pomembna in da vodja lahko veliko pripomore k večji uspešnosti, vendar pa tudi k neuspešnosti, če svojih zastopnikov ne zna pravilno usmerjati. Da ostane stanje na nivoju kakršnega sem spoznala jaz, predlagam, da se na tedenskih sestankih z vodjem razpravlja tudi o težavah pri medsebojnih odnosih s sodelavci. Zaposleni naj imajo možnost odprtega izražanja svojega mnenja, vendar v primeru, da tega niso sposobni naj se v podjetju uvede posebna škatla ali nabiralnik, kamor lahko zaposleni anonimno oddajajo pismeno izražene probleme, ki jih imajo z vodjem ali s sodelavci. Vodje pa naj te probleme v sodelovanju z zaposlenimi odpravijo. V primeru, da ima zaposleni mentorja, s katerim ne more uspešno sodelovati, je potrebno ugotoviti kaj je temu vzrok in ga poskušati odpraviti.

Kar pa v veliki meri vpliva na motivacijo v podjetju je vpliv Herzbergove in Hackman – Oldhamrove motivacijske teorije, saj so po Herzbergu v podjetju prisotni tako higieniki kot motivatorji, s tem da tu tudi higieniki motivirajo za delo. Na delo zaposlenih namreč vpliva organizacijska ureditev podjetja (vsaka skupina ima svojega vodjo, ki jim pomaga pri delu), odnosi s sodelavci, denar in položaj. Poleg tega zaposleni doživljajo pomembnost in odgovornost pri delu (odgovornost do strank, do sodelavcev, do podjetja) ter zaradi

enostavnih kvantitativnih in kvalitativnih meril delovnih rezultatov poznajo rezultate svojega dela, kar pa po Hackman – Oldhamrovi teoriji vpliva na povečano motiviranost za delo. Zavarovalnica Grawe naj dosledno upošteva tako higienike, kot motivatorje, saj oboji pripomorejo k večji zavzetosti za delo. Motivacija tako z denarnimi nagradami je pomembna, vendar pa predlagam, da se nekoliko večja pozornost nameni tudi ustnim pohvalam, spodbudam in pozitivni naravnosti, saj so glede na trenutno situacijo v svetu takšne spodbude vsekakor pomemben dejavnik pri ohranjanju zavzetosti za delo zaposlenih.

Zavarovalnica Grawe naj še naprej razvija sistem nagrajevanja, ki bo zadovoljiv tako za zaposlene kot tudi za podjetje. Menim namreč, da bi morala zavarovalnica upoštevati zastopnikov trud in prizadevanja za sklenjevanje zavarovalnih polic in jih na nek način nagraditi, kajti v teh kriznih časih je neuspešnih terminov veliko več, kar pa ne vpliva najbolje na motivacijo zastopnikov. Vodilni bi lahko zaposlenim občasno dajali v izpolnjevanje kratke vprašalnike, kjer bi jih spraševali o zadovoljstvu/ nezadovoljstvu glede nagrad, ki jih dobivajo za svoj uspeh pri delu, in o dejavnikih, ki bi jih še bolj motivirali za delo. Rezultate bi lahko vodstvo uporabilo pri nadgradnji sistema motiviranja in nagrajevanja.

Glede na to, da je v teh kriznih časih sklepanje novih poslov veliko bolj težavno, kot je bilo, bi zavarovalnici Grawe predlagala, da ne usmerja vseh sil samo v delovanje svojih zaposlenih, ampak, da nekoliko več vlagajo v reklamne namene in z ugodnimi akcijami omogočili lažje delo zavarovalnim zastopnikom na terenu, saj bi stranke zanimale nove ugodnosti, ki jih lahko ponudijo.

SKLEP

Motivirati ljudi pomeni razumeti kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, da si sami želijo dobro delati.

Različne motivacijske teorije so poskušale izboljšati razumevanje vpliva nagrad na motiviranost in vedenje ljudi, pri čemer je vsaka teorija na svoj način prispevala k osvetlitvi problematike motiviranja ljudi. Teoretična spoznanja lahko strnem v celostno podobo procesa motiviranja in zaključim, da je za učinkovito motiviranje potrebno poznati potrebe zaposlenih, jim natančno zastaviti cilje njihovega dela, zagotoviti povezavo njihove uspešnosti z nagradami in ustrezne povratne informacije o njihovem delu.

V diplomskem delu sem tako teoretično kot praktično predstavila motivacijo in nagrajevanje zaposlenih. Zaradi zaostrene konkurence stranke težko opažajo razlike med posameznimi storitvami, zato je pomen usposobljenega prodajnega osebja toliko večji. Učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja ima lahko pri usmerjanju zavarovalnih prodajnih predstavnikov v želeno strateško smer ključno vlogo. Tako so v zavarovalnici Grawe izdelali privlačen sistem motiviranja in nagrajevanja, s čimer so k delu v podjetju pritegnili ljudi, katere so oblikovali v uspešne zavarovalne zastopnike njihovih storitev.

S študijo primera motivacije in nagrajevanja v zavarovalnici Grawe sem prikazala, da je pri oblikovanju ustreznega sistema nagrajevanja pomembno, da podjetje preudarno kombinira različne vrste nagrad, tako denarne kot tudi nedenarne nagrade, saj ima vsak tip svoje prednosti, ki jih moramo izkoristiti. Vsaka nagrada ima svojo vlogo pri zadovoljevanju potreb zaposlenih in posledično njihovem motiviranju. Tako kot drugod, so tudi v zavarovalnici Grawe denarne nagrade pomemben motivacijski dejavnik, vendar pa ne smemo pozabiti na nedenarne dejavnike, ki so uspešni motivatorji, v podjetju pa so zaželeni tudi iz stroškovnega vidika. Glede na pridobljene podatke s strani zavarovalnice Grawe je zelo motivacijsko umerjena, saj s pohvalami, priznanji ali kakšnimi drugimi pozornostmi s strani nadrejenega skrbi za dobro delovno vzdušje med zaposlenimi.

V zavarovalnici Grawe, so izdelali privlačen sistem nagrajevanja prodajnega osebja, ki sem ga v nalogi podrobneje preučila. Temelji na realizaciji oz. čisti proviziji, ki po višini zadovoljuje pričakovanja zaposlenih glede finančnega dela nagrade za svoje delo. S tem omogočajo zaposlenim neomejen zaslužek, poleg tega pa takšen način nagrajevanja favorizira uspešne delavce, kar je tudi cilj podjetja. Poleg zagotavljanja osnovnih potreb v podjetju, imajo delavci tudi možnost napredovanja in razvoja svoje kariere. Skozi skrbno izbran sistem izobraževanja zaposlenim omogočajo uresničevati njihove želje in cilje, hkrati pa je izobraževanje, ki ga financira podjetje, nagrada za uspešne delavce.

Potrebno se je tudi zavedati, da je vsaka organizacija edinstvena, zato ni nujno, da bodo iste nagrade učinkovale v različnih podjetjih. Nagrade moramo zato prilagoditi značilnostim podjetja in zaposlenih ter jih motivirati z motivacijskimi dejavniki, ki jim nekaj pomenijo. Za učinkovit sistem motiviranja je zato pomembno, da managerji poznajo potrebe in želje zaposlenih, saj ima lahko ta sistem pri usmerjanju prodajnih predstavnikov v zeleno smer ključno vlogo.

LITERATURA IN VIRI




















1. Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager*. London: Kogan.
2. Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management*. London: Kogan
3. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
5. Dobovišek, A. (2004). *Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Dolenc, T. (2008, 25. september). *Kako doseči, da bo finančno nagrajevanje res motiviralo prodajalce*. Finance. Najdeno 18. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=224219>
7. Forsyth, P. (2000). *How to Motivate People*. London: Kogan Page Limited.
8. Grawe Zavarovalnica d.d, [Letno poročilo 2007]. Najdeno 12. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.grawe.si/cps/rde/xchg/SID-3EE333A22AF340D3/grawe_si/hs.xsl/77_867.htm
9. Grawe Zavarovalnica d.d, [Opis podjetja]. Najdeno 1. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.grawe.si/cps/rde/xchg/grawe_si/hs.xsl/index.htm?rdeLocaleAttr=si
10. Grubiša, N. (2000). *Poti do uspeha: kako prodati karkoli – skoraj komurkoli!: najnovejši trendi v prodaji, delu z ljudmi in pogajanjih z zgodovinskim pregledom ter izborom najbolj uspešnih tehnik in strategij za doseganje poslovnih in osebnih ciljev*. Ljubljana: Marbona.
11. Hansen, M., Batten, V & J. (1998). *Mojster motiviranja: aktivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
12. Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni prirpčnik*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
13. Herzberg's Motivation – Hygiene theory (two factor theory). Najdeno 22. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>
14. Johnson, B. (1999). *Introducing Management*. Oxford: Butterworth – Heinemann
15. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list republike Slovenije.
16. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Kotler, P. (1994). *Marketing management*. (8th ed.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
18. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Možina, S., Kavčič B., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Repovž L., Vizjak A., Vahčič A., Rus V., & Bohinc R. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

24. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
25. Plut, H. & Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
26. Prašnikar, J. (1992). *Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Raziskovalni center.
27. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
28. Ribeaux, P. & Poppleton, S.E. (1989). *Psychology and Work: an introduction* Houndmills. Basingstoke: Macmillan Education itd.
29. Roitinger, S.(2008). Coaching. *Grawe aktualno*, 2008, (13), 5.
30. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Rutar, S. (2002). *Motivacija zaposlenih v trgovini* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
32. SAZU – Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2002). *Slovar slovenskega jezika*.
33. Towers, Perrin, Forster & Crosby International Management Consulting Firm. (1998). *The sales compensation book*.
34. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
36. Twentier D., Jerry. (1999). *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
37. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
39. Voga vodje v timu. Najdeno 27. aprila na spletni strani http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG_2_5_ME_vrste_skupin_in_nacini_opravljanja_dela/vloga_vodje_v_timu.html
40. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

PRILOGA 1

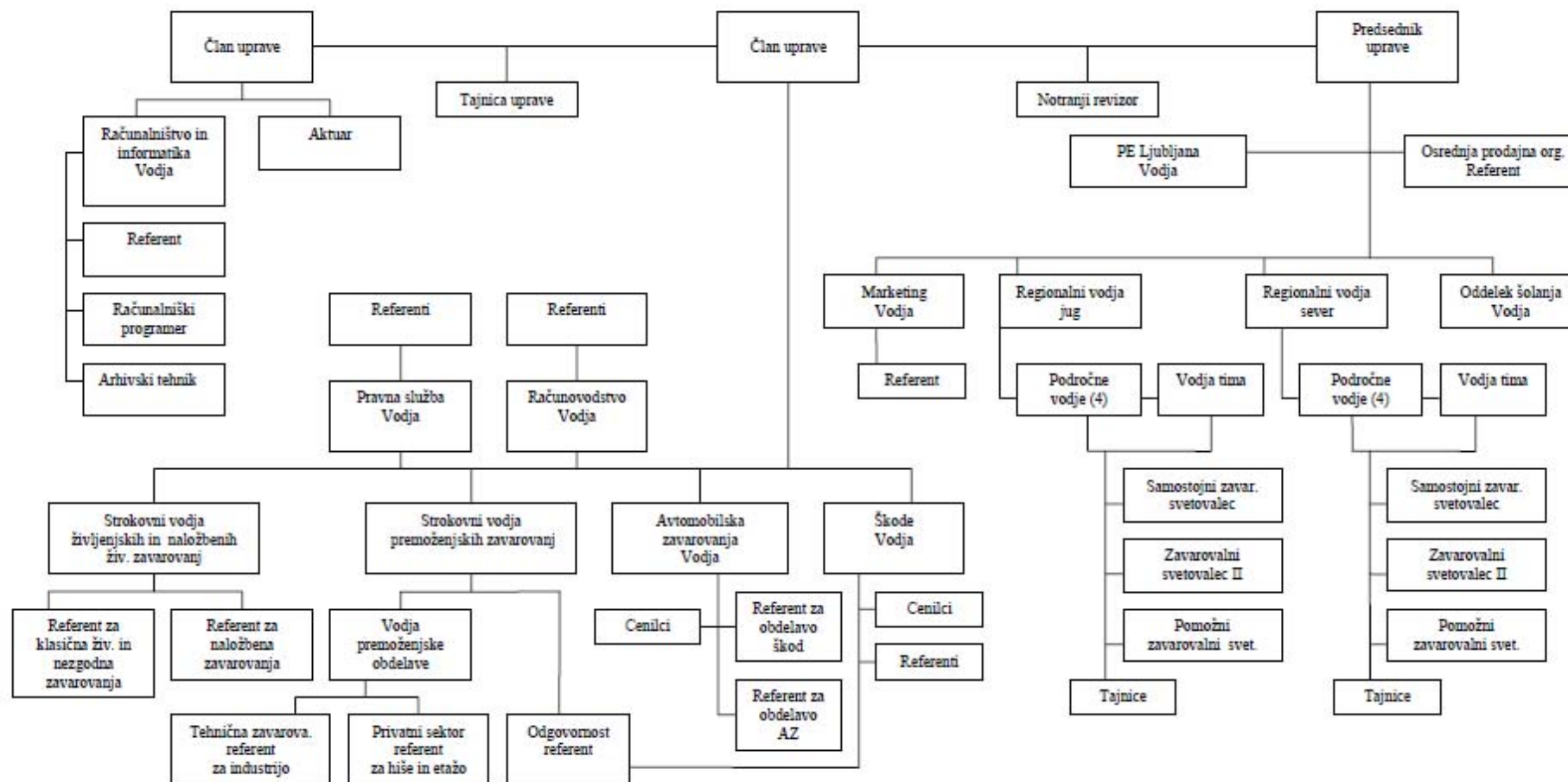
Slika 1: Shema podjetij v Grawe skupini

Banke in investicijske družbe	Zavarovalnice	Poslovanje z nepremičninami
	 GRAWE Zavarovalnica d.d.	 GRAWE IMMOBILIEN Verwaltungs GmbH
	 GRAWE HRVATSKA osiguravajuće d.d.	 GRAWE LIEGENSCHAFTEN Beteiligungs GmbH
	 GRAWE Életbiztosító Rt.	 STAWOG IMMOBILIEN-GMBH
	 GRAWE osiguranje a.d.o.	
	 GRAWE osiguranje d.d.	
	 ГРАВЕ УКРАЇНА Страхове АТ	
	 ГРАВЕ БЪЛГАРИЯ Застрахователно АД	
	 GRAWE ROMANIA Asigurare SA	
	 GRAWE osiguranje a.d.	
	 GRAWE Asigurare de viață SA	
	 GRAWE osiguranje a.d.	
	 ГРАВЕ осигурување ад Скопје	
	 HYPO VERSICHERUNG	

Vir: Letno poročilo, 2007

PRILOGA 2

Slika 2: Organizacijska shema podjetja GRAWE Zavarovalnica d. d.



Vir: Letno poročilo podjetja GRAWE Zavarovalnica d.d., 2007