

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V PODJETJU JASNA BEZJAK, S.P.

Sevnica, avgust 2021

MIHA MIHEV

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Mihev, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motivacija zaposlenih v podjetju Jasna Bezjak s.p., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 2.7.2021

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Opredelitev motivacije	2
1.2 Motivacijske teorije	3
1.2.1 Vsebinske teorije motiviranja.....	3
1.2.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu.....	3
1.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	4
1.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	5
1.2.2 Procesne teorije motiviranja	6
1.2.2.1 Adamsova teorija enakosti.....	6
1.2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj	6
1.2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve	7
1.3 Načini motiviranja zaposlenih	8
1.3.1 Materialni motivacijski dejavniki	8
1.3.1.1 Plača in finančne nagrade	9
1.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	9
1.3.2.1 Varnost zaposlitve.....	9
1.3.2.2 Organizacijska klima	10
1.3.2.3 Možnost napredovanja.....	10
1.3.2.4 Priznanje in pohvala.....	11
1.3.2.5 Prilagodljivost delovnega mesta.....	11
1.3.2.6 Izobraževanje.....	11
1.4 Motiviranje zavarovalnih zastopnikov	12
2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	13
2.1 Opis podjetja	13
2.2 Metodologija.....	14
2.2.1 Intervju z direktorico podjetja	15
2.2.2 Intervju z zaposleno v podjetju.....	16
2.2.3 Primerjava intervjujev	16
2.2.4 Primerjava motivacijskih teorij s prakso	17

2.2.5	Opažanja.....	18
2.2.6	Predlogi za izboljšave.....	18
SKLEP.....		19
LITERATURA IN VIRI.....		19
PRILOGE		23

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije	2
Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu	3
Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj	7
Slika 4: Skinnerjeva teorija okrepitve	8
Slika 5: Poslovni objekt podjetja.....	14

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorico podjetja	1
Priloga 2: Intervju z zaposleno v podjetju.....	4

UVOD

Z motivacijo se ljudje vsakodnevno srečujemo tako v poslovnem kot tudi v domačem okolju. Motivacija je glavni dejavnik, ki nas žene naprej in nam daje energijo za doseganje ciljev. Organizacije se vse bolj zavedajo, kako pomembna je dobra delovna sila za uspeh podjetja. Učinkovito doseganje ciljev posameznikov v podjetju je ključ do uspešnega poslovanja. Motivacija zaposlenih predstavlja eno od pomembnejših nalog vodstva podjetja. Pomembno je izbrati pravilne pristope, ki ohranjajo zaposlene v podjetju motivirane daljše časovno obdobje.

Motiviranost zaposlenih in njihova produktivnost sta močno povezani. Zaposleni z visoko stopnjo motivacije so pripravljeni prispevati več kot tisti z nizko stopnjo motivacije. Prav tako motivirani zaposleni opravijo več dela sami od sebe in ne potrebujejo dodatnih spodbud od svojih nadrejenih. Učinkovita motivacija pa ne prispeva zgolj k večji produktivnosti zaposlenih, ampak ima tudi pomemben vpliv na počutje zaposlenih in prispeva k dobri organizacijski klimi (Managementstudyguide, brez datuma).

Glavni namen zaključne strokovne naloge je opredeliti motiviranje zaposlenih v organizacijah ter podrobno preučiti, kateri načini motiviranja so najbolj uspešni za motiviranje zavarovalnih zastopnikov v izbranem podjetju.

Cilj zaključne strokovne naloge je podrobno preučiti teorijo motiviranja, na podlagi pridobljenega znanja izvesti konkretno raziskavo v podjetju Jasna Bezjak, s. p. in predstaviti prednosti, slabosti in možnosti za izboljšanje načinov motiviranja v izbranem podjetju.

V zaključni strokovni nalogi je raziskana motivacija na primeru družinskega podjetja Jasna Bezjak, s.p. Predstavljeni so učinkoviti načini motiviranja zaposlenih. Glavni poudarek je na izbiri pravih motivacijskih načinov za učinkovito motiviranje zavarovalnih zastopnikov. Raziskava je narejena na podlagi dveh intervjujev in podatkov, ki sem jih pridobil kot notranji opazovalec v podjetju.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu je predstavljena teorija, ki je povzeta po domači in tuji literaturi. Teoretični del se začne z opredelitvijo motivacije in podrobno predstavitevijo različnih motivacijskih teorij. V nadaljevanju so predstavljeni različni načini motiviranja, ki jih lahko dolodajalci uporabljajo z namenom motiviranja svojih zaposlenih. Na koncu je bolj podrobno opisano motiviranje zavarovalnih zastopnikov. V drugem delu zaključne strokovne naloge je predstavljena raziskava v izbranem podjetju. Raziskava je sestavljena iz dveh intervjujev, in sicer z direktorico podjetja in eno zaposleno. Na podlagi analize intervjuja in uporabe teoretičnega znanja so predstavljeni zanimivi zaključki in predlogi za izboljšave.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev motivacije

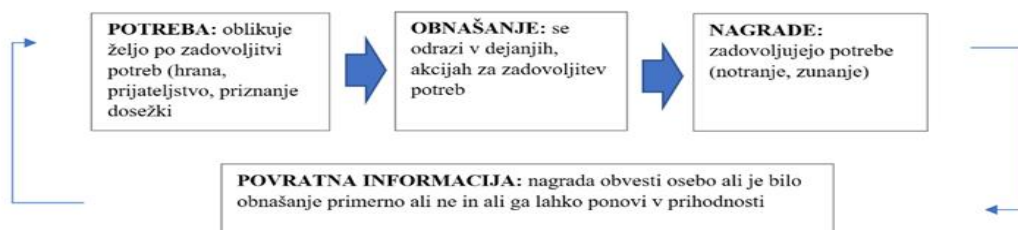
Motivacija je beseda, ki izhaja iz besede »motiv«, kar pomeni potrebe ali želje, ki izhajajo iz posameznika in ga ženejo v neka dejanja. Motivacija je proces spodbujanja ljudi k dejanjem za doseganje želenih ciljev. Razlogi, ki ljudi pripravijo do dejanj, ki omogočijo doseganje zastavljenih ciljev, so različni psihološki dejavniki, kot na primer želja po denarju, uspeh, priznanje, zadovoljstvo pri delu in želja po napredovanju. Ena najpomembnejših nalog vodenja je med zaposlenimi vzbuditi željo, da delajo po svojih najboljših močeh in se trudijo čim bolj učinkovito dosegati zastavljene cilje (Managementstudyguide, brez datuma).

Splošna opredelitev motivacije pravi, da je motivacija usmerjanje posameznikovih aktivnosti z namenom doseganja ciljev s pomočjo njegovih motivov. Z motivacijo v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju prebujamo motive na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo delovanje k cilju. Motivacijo lahko opredelimo tudi kot pripravljenost za delo z namenom doseganja ciljev, če vloženo delo zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 2000).

Panza-Frece (2010) navaja, da je motivacija vsak vpliv, ki predstavlja povod za določeno obnašanje, ga usmerja ali ohranja. V podjetju lahko z motivacijo pojasnimo, zakaj se zaposleni obnašajo tako, kot se. Poznamo dve vrsti motivacije in sicer zunanjo motivacijo, ki prihaja iz nagrade kot posledice opravljenega dela, in notranjo motivacijo, ki prihaja iz zadovoljstva s samim delom.

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe. Sile v človeku sprožijo navdušenje in mu dajo razlog za neko početje. Motivacija igra pomembno vlogo v vsakem podjetju. Vsak dober manager mora poskrbeti za motiviranost svojih zaposlenih, saj je to ključ do večje produktivnosti in uspešnosti podjetja. Dobro razumevanje motivacije pomaga managerjem bolj učinkovito spodbujati zaposlene z namenom, da bi dosegli cilje organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: Prirejano po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Preprost model človeške motivacije pojasnjuje, da imamo ljudje različne potrebe, kot na primer potrebo po hrani, dosežkih, denarju itd. Te potrebe nas motivirajo in sprožijo določeno vrsto obnašanja. Obnašanje se odrazi v dejanjih oziroma akcijah, s katerimi zadovoljimo svoje potrebe. Po zadovoljitvi potreb sledi nagrada. Poznamo notranje in zunanje nagrade. Pri notranjih nagradah gre za zadovoljstvo, ki ga oseba doživi v procesu izvajanja nekega dejanja, zunanje nagrade pa pridejo od drugih oseb. V podjetjih so to managerji, ki delavce nagradijo z napredovanji, višjimi plačami in bonusi. Nagrada osebi pove, ali je bilo njeno obnašanje primerno in ali ga lahko v prihodnosti ponovi (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

1.2 Motivacijske teorije

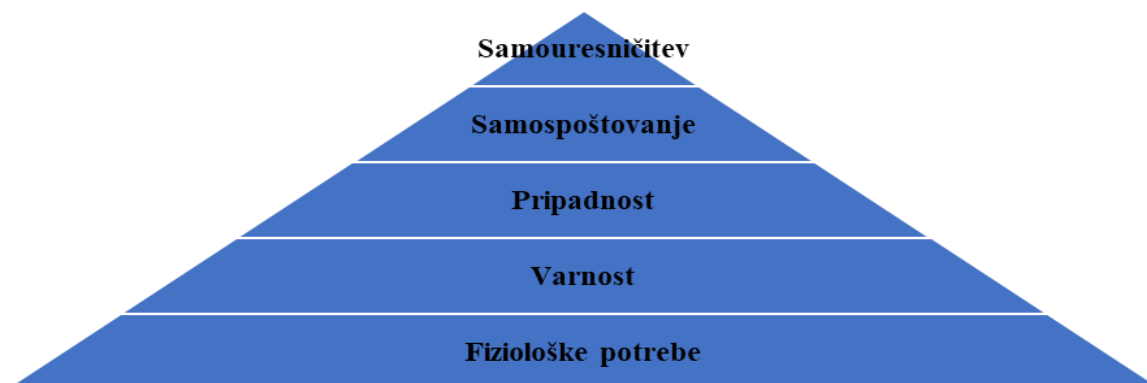
1.2.1 Vsebinske teorije motiviranja

Vsebinske teorije motiviranja poudarjajo pomen potreb, ki vodijo v določeno obnašanje, z namenom zadovoljevanja teh potreb. Managerji morajo dobro poznati potrebe svojih zaposlenih, da jih lahko zadovoljijo in s tem maksimalno motivirajo delavce v podjetju. Med vsebinske teorije motiviranja štejemo Maslowovo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

1.2.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Maslowova teorija hierarhije potreb je bila prvič predstavljena leta 1943 in je najbolj znana motivacijska teorija. Glavno sporočilo teorije je, da so ljudje motivirani zaradi več potreb, ki so razporejene v hierarhijo. Človek najprej zadovolji osnovne potrebe, preden preide na druge, bolj napredne potrebe. Maslowova hierarhija je najpogosteje prikazana kot piramida. Najnižje ravni piramide sestavljajo najosnovnejše potrebe, najbolj kompleksne potrebe pa so na vrhu piramide (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Prirejano po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Kot je prikazano na sliki 2, se na dnu piramide nahajajo fiziološke potrebe. To so najbolj osnovne človekove potrebe, kot na primer hrana, voda in dihanje. V podjetju na tej ravni najdemo potrebo po toploti, zraku in osnovni plači. V drugo stopnjo spadajo potrebe po varnosti. To so potrebe po varnem fizičnem in psihičnem okolju. V organizaciji varno okolje predstavlja varno delo, redna zaposlitev in dodatni bonusi. V času pandemije z virusom SARS-CoV-2 je zagotavljanje varnega delovnega mesta zelo pomembno. V tretjo stopnjo so vključene potrebe po pripadnosti. Socialne potrebe vključujejo ljubezen, sprejemanje in pripadnost. V organizaciji se odrazijo kot želja po dobrih odnosih v podjetju. Naslednja stopnja predstavlja potrebe po samospoštovanju. To je želja po moči, ugledu, spoštovanju in cenjenju s strani drugih. Na zadnjo, najvišjo raven spadajo potrebe po samouresničitvi. Gre za aktualizacijo polnega potenciala posameznika, ki ga je v organizaciji mogoče doseči, tako da je posamezniku omogočena osebna rast (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Maslow sovoje teorije hierarhije potreb ni predstavil v obliki piramide. Sprava je bila predstavljena kot lestev. Skozi leta so prikaz spremenili v piramido, ki jo za grafičen prikaz teorije uporabljamo še danes (Bridgman, Cummings & Ballard, 2019).

1.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija je bila objavljena leta 1959 in spada med zelo priljubljene teorije motiviranja. Teorija pravi, da nekateri dejavniki povzročajo zadovoljstvo, drugi pa preprečujejo nezadovoljstvo. Dejavniki so tako razdeljeni v dva sklopa. Prvi sklop dejavnikov je sestavljen iz motivatorjev, oziroma dejavnikov, ki povečujejo zadovoljstvo pri delu. Drugi sklop sestavljajo tako imenovani higienski dejavniki. To so dejavniki, ki so ključni za dobro počutje delavcev na delovnem mestu. Dolgoročno sicer ne vodijo do pozitivnega zadovoljstva kot motivatorji, vendar če niso izpolnjeni, vodijo do nezadovoljstva. Z drugimi besedami so higienski dejavniki tisti, ki, kadar so izpolnjeni, delavce pomirjajo in jih zadovoljijo (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017).

Med motivatorje Alshmemri, Shahwan-Akl in Maude (2017) navajajo naslednje dejavnike:

- Napredovanje: daje delavcem možnosti za rast in jih dodatno motivira za delo.
- Samo delo: vsebina delovnih nalog ima lahko pozitiven ali negativen učinek na zaposlene. Pomembno je vzpostaviti zanimiva delovna mesta za doseganje zadovoljstva zaposlenih.
- Odgovornost: odgovornost ima pomemben vpliv na zadovoljstvo, ker zaposlenemu daje svobodo odločanja.
- Priznanje: daje zaposlenim občutek vrednosti in pripadnosti. Zgodi se, ko zaposleni dobi nagrado ali pohvalo.
- Dosežek: vključuje poseben uspeh, na primer po dokončanju težke naloge.

Med higienske dejavnike Alshmemri, Shahwan Akl in drugi (2017) navajajo:

- Odnose v podjetju: vključujejo interakcije med zaposlenimi in socialne razprave v delovnem okolju in med odmori.
- Plače: pomembna je ustrezna struktura in konkurenčnost plače.
- Politike podjetja: ne smejo biti preveč toge. Glavna je pravičnost in fleksibilnost.
- Nadzor: nadzornik ima v podjetju velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Biti mora pravičen, konstruktiven in razumevajoč.
- Delovne pogoje: vključujejo fizično okolje, v katerem zaposleni opravljajo svoje delo. Ključno je, da se v delovnem okolju zaposleni počutijo dobro in imajo na voljo vse, kar potrebujejo za delo.

Z razumevanjem in poznavanjem motivacijskih in higienskih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, lahko managerji prilagodijo in bolj učinkovito spodbujajo delavce v podjetju. V prvi fazi morajo odpraviti nezadovoljstvo v organizaciji z uporabo higienskih dejavnikov, nato pa motivirati zaposlene z namenom, da bi dosegli čim večjo produktivnost z uporabo motivacijskih dejavnikov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

1.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

David McClelland je bil ameriški psiholog, ki je razvil teorijo, ki se vrti okoli treh pomembnih vidikov, in sicer dosežkov, pripadnosti in moči. Teorija narekuje, da so določene potrebe v življenju pridobljene, zato jo imenujemo tudi teorija pridobljenih potreb. McClelland navaja, da potrebe po dosežkih, pripadnosti in moči pomembno vplivajo na vedenje posameznika, zato je razumevanje teh potreb zelo koristno pri izbiri načina motiviranja zaposlenih. Teorija je zelo koristna pri upravljanju skupin v podjetju (Kukreja, brez datuma).

V članku Kukreja (brez datuma) povzame tri ključne potrebe iz McClellandove teorije:

- Potreba po dosežkih je želja, da človek uspe na svojem področju. Ljudje, ki imajo visoke potrebe po dosežkih, si močno želijo uspeha. Izogibajo se nizko tveganim situacijam z nizko nagrado in težko dosegljivim situacijam z visokim tveganjem. Posamezniki, ki jih motivirajo dosežki, najdejo inovativne načine za doseganje ciljev. Običajno jim uspešno doseganje zastavljenega cilja pomeni več, kot finančna nagrada.
- Potreba po moči je želja osebe, da ima nadzor in oblast nad drugo osebo. Žene jih možnost vplivanja na druge ljudi. Takšni ljudje so samodisciplinirani in enako pričakujejo od drugih. Motivira jih tekmovalnost, saj si prizadevajo, da so vedno prvi. Visok pomen dajejo visokemu osebnemu statusu. Pogosto so primerni za vodilna mesta v organizacijah.
- Potreba po pripadnosti je želja osebe po medsebojnih in družbenih odnosih z drugimi ali določenim naborom ljudi. Veseli jih skupinsko delo, v katerem se želijo pred drugimi pokazati v najboljši luči. Ljudje, ki spadajo v to skupino, se navadno držijo kulturnih norm na delovnem mestu. Niso iskalci tveganj in neradi prevzamejo odločevalno vlogo.

1.2.2 Procesne teorije motiviranja

Dimovski, Penger in drugi (2005) navajajo, da procesne teorije razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne. Tri temeljne procesne teorije so Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve.

1.2.2.1 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti poudarja pomen enakosti med zaposlenimi. Ljudje se po tej teoriji primerjajo z drugimi glede na prejete nagrade za svoj trud. Zvišanje plače enemu zaposlenemu lahko vodi do zmanjšanja motiviranosti ostalih zaposlenih, če menijo, da si tudi oni zaslužijo višjo plačo glede na njihov vloženi trud. Zaposleni ocenjujejo enakost kot razmerje inputov in outputov. Med inpute štejemo delo, čas, spretnosti, znanje, izkušnje in zvestobo zaposlenih. Outputi so nagrade za opravljeno delo. Med njih štejemo plače, bonuse priznanja in napredovanja. Vsak zaposleni bo poskušal ohranjati ravnovesje med svojim vloženim trudom in nagradami, ki jih za ta trud prejema. Teorija narekuje, da bodo ljudje vedno iskali pravično in enako obravnavo. Tako bodo svoje vložke in nagrade vedno primerjali z drugimi zaposlenimi v neki organizaciji. Zaposleni nikoli ne bi smeli dobiti občutka, da se trudijo enako kot kolegi na višjih položajih, ne da bi za to prejeli primerljivo nagrado (Mulder, 2018).

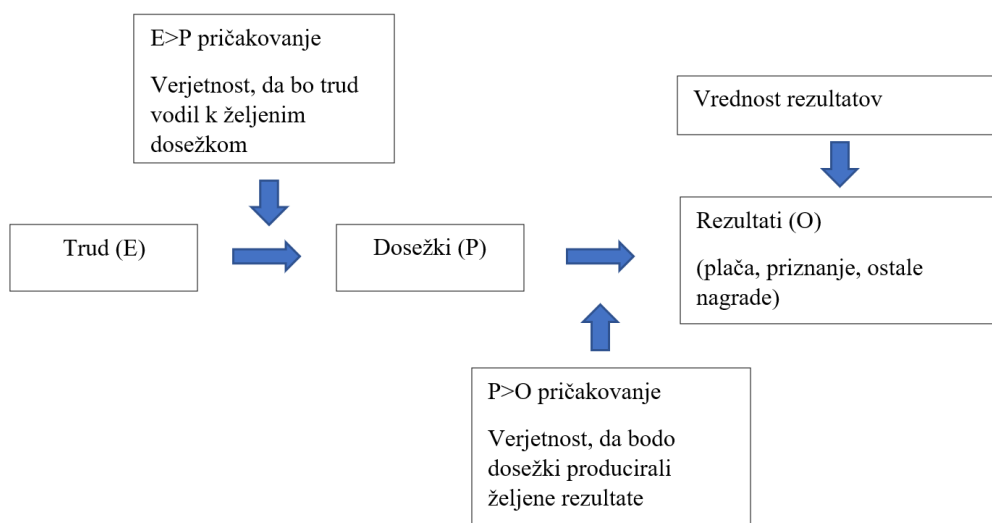
1.2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj Victorja Vrooma je procesna teorija motivacije. Pravi, da na motivacijo posameznika vplivajo pričakovanja o prihodnosti. Na motivacijo posameznika vpliva njegova želja po nagradi, povezana z dejanji. Posameznik se vpraša, ali bo z vložitvijo truda dosegel dobre rezultate in ali bodo tej rezultati prinesli nagrado (Carrier, 2019).

V članku Carrier (2019) pojasni, da je po Vroomovi teoriji motivacija plod več dejavnikov:

- Valence: ali posameznik ceni potencialne koristi, povezane s specifičnimi rezultati ali vedenjem.
- Pričakovanja: ali posameznik verjame, da mu bo dodaten trud pomagal doseči želene rezultate.
- Inštrumentalnosti: ali posameznik verjame, da bo dejansko prejel nagrado, če bo dosegel želene rezultate.

Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Prirejano po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Kot je prikazano na sliki 3, je Vroomova teorija pričakovanj osnovana na: odnosu med trudem posameznika (E), njegovimi dosežki (P) in željo po rezultatih (O) v povezavi z dobrimi dosežki. Razlago odnosov med njimi podajajo Dimovski, Penger in drugi (2005):

- E – P pričakovanje je povezano z vprašanjem, ali bo posameznika vložen trud pripeljal do dobrih dosežkov. Pričakovanje je močno, če ima posameznik izkušnje, specifično znanje in potrebne surovine.
- P – O pričakovanje se ukvarja z vprašanjem, ali bo dober dosežek vodil do želenih rezultatov. Če posameznik pričakuje veliko nagrado, se bo to odrazilo v njegovi visoki motiviranosti.

Poudarek je na valenci. Če posameznik vrednosti rezultatov ne bo cenil, bo njegova motiviranost nizka in obratno. Managerjem Vroomov model pove, da morajo zagotoviti nagrade, ki jih posamezniki cenijo, določiti dosegljive cilje in izpolniti svoje obljube glede nagrad, ko si jih zaposleni zaslužijo. Velik poudarek v tem procesu temelji na zaupanju. Ko tega zaupanja ni več, posameznik ne bo več motiviran z obljubljenimi nagradami (Carrier, 2019).

1.2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve poudarja posameznikova čustva in občutke oziroma stanje duha posameznika. Osredotoča se na spremembe, ki se pojavijo pri osebi, ko gre skozi potek določenih dejanj ali vedenj. Po Skinnerjevi teoriji mora biti zunanje okolje organizacije oblikovano tako, da čim bolj učinkovito motivira posameznika. Kot prikazuje slika 4, lahko

z nagrado ali kaznijo spremenimo vedenje posameznikov v prihodnje in tako vplivamo na motiviranost zaposlenih (Gordan & Amutan, 2014).

Slika 4: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: Prirejano po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

McLeod (2018) povzema, da je Skinner opredelil tri načine okrepitve:

- Pozitivna in negativna okrepitev: Pri pozitivni okrepitvi se odziv ali vedenje okrepi z nagradami, kar vodi do ponovljenega želenega vedenja. Pozitivna okrepitev krepi vedenje s posledicami, ki jih posameznik dojema za koristne. Na primer, če starš za vsako opravljeno nalogo plača svojemu otroku pet evrov, bo ta v prihodnje bolj verjetno ponovil to vedenje. Nasprotno od pozitivne, pa negativna okrepitev krepi vedenje, ki ustavi neprijetno izkušnjo. Primer negativne okrepitve je, ko mora otrok staršu vrniti 5 evrov, ker ni opravil naloge. Otrok bo v prihodnje z večjo verjetnostjo opravljal naloge, da se bo izognil vračilu denarja.
- Kaznovanje: Kazen je način, ko poskušamo s pomočjo neprijetnih posledic posameznika odvrniti od nezaželenih dejanj. Obstaja veliko težav in dvomom s kaznovanjem. Kazen zaposleni hitro pozabijo, ko ta ni več prisotna, lahko povzroča strah in demotivira zaposlene
- Ugašanje: Je odziv okolja, ki niti ne poveča niti ne zmanjša verjetnosti ponovitve določenega dejanja. Pojavi se, ko ne uporabimo okrepitve ali kazni, ampak določeno dejanje enostavno prezremo.

1.3 Načini motiviranja zaposlenih

Dejstvo je, da je od motiviranosti zaposlenih odvisna njihova produktivnost. Ker smo si ljudje različni, nas motivirajo različne stvari. Mnenja glede na to, kaj človeka najbolj motivira, so različna. Predvsem je izbira najboljšega načina motiviranja odvisna od posameznikovih lastnosti. Poznamo dve vrsti motivacijskih dejavnikov, in sicer materialne in nematerialne (Robescu in Iancu, 2016).

1.3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Številni managerji menijo, da je materialni motivacijski sistem najboljša motivacija za zaposlene. Materialna motivacija zaposlenih temelji na sistemu finančnega nagrajevanja.

Plača je osnova, zaradi katere delavci sploh prihajajo na delovno mesto. Konkurenčna plača managerjem omogoča, da lahko delavce zadržijo na delovnem mestu. Kljub temu lahko prevelik poudarek zgolj na materialno motivacijo zaposlenih ne privede do zadovoljstva in polne motiviranosti zaposlenih (E&Sacademy, brez datuma).

1.3.1.1 Plača in finančne nagrade

V večini družb je raven plač pomemben pokazatelj statusa uspeha in tudi sreče. Obstaja veliko raziskav o pomenu plačila glede na uspešnost, motivacijo in zadovoljstvo. Nekateri ugotavljajo, da plačilo poveča uspešnost zaposlenih, drugi pa, da plača škoduje inovacijam in notranji motivaciji. V vsakem podjetju je zelo pomembna vzpostavitev primerne plačilne sheme, ki dodatno motivira zaposlene (Tambay, brez datuma).

- Plačilo za uspešnost: Po tem modelu finančne motivacije so zaposleni po določenih merilih uspešnosti nagradjeni z višjo plačo. Primer takšne materialne motivacije je prodajalec gospodinjskih aparatov, ki za doseženo normo prodanih izdelkov v posameznem četrtletju prejme dodatek k osnovni plači. Čeprav je uporaba tega modela lahko v nekaterih dejavnostih sporna, kot na primer v zdravstvu ali šolstvu, je v poslovnem okolju pogosto smiselna (teambay, brez datuma).
- Provizije za prodajo: Pri tej vrsti plačilne sheme so prodajalci plačani sorazmerno z njihovo prodajo. Prednost sheme je v tem, da nam ni potrebno določati norm kot v modelu plačila za uspešnost. Določi se zgolj procent oziroma neka vrednost, do katere je prodajalec upravičen ob sklenjenem poslu (Steinbrink, brez datuma).
- Druge finančne nagrade: Poznamo tudi druge finančne nagrade, s katerimi delodajalci stimulirajo zaposlene. Med njih štejemo različne bonuse, povišanja plač, dodatke za težka dela in tako dalje. Te nagrade se pogosto dodeljuje za uspešnost zaposlenega in so namenjene dodatni motivaciji (teambay, brez datuma).

1.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Za razliko od finančnih nagrad, ki spodbujajo zaposlene izključno z materialnimi koristmi, se nematerialni motivacijski dejavniki osredotočajo na počutje zaposlenih. Ko govorimo o nematerialni motivaciji, ljudje najprej pomislijo na spodbude in pohvale. Obstaja pa tudi veliko drugih nematerialnih dejavnikov, ki lahko pozitivno vplivajo na počutje zaposlenih in tako povečajo njihovo produktivnost. Za managerje je ključno, da dobro poznajo svoje zaposlene, saj jih lahko le tako motivirajo z motivacijskimi inštrumenti, ki bodo najbolj ustrezni za njih (Katajamäki, 2011).

1.3.2.1 Varnost zaposlitve

Danes ljudje vse bolj cenijo stalnost zaposlitve. Študije so pokazale, da zaposleni raje delajo za manj denarja, kot pa da mesečno menjajo delodajalce za nekaj dodatnega zaslužka.

Večina ljudi se po naravi želi počutiti varne in pripadne. Pogodbe za določen delovni čas dajejo zaposlenemu vedeti, kdaj se bo njegovo delo v organizaciji končalo, zato nima razloga, da bi se trudil po svojih najboljših močeh. Tudi v primeru pogodb za nedoločen čas moramo zaposlenim dati vedeti, da imajo možnost dolgoročnega dela v organizaciji. To je za zaposlene zelo pomembno, saj se ne bojijo izgube delovnega mesta in si lahko ustvarjajo dolgoročne finančne načrte. Prav tako se zaposleni, ki si želijo dolgoročno delo v posamezni organizaciji, želijo dokazati s svojim delom in tako napredovati na višja in boljša delovna mesta. Zagotavljanje stalnih delovnih mest z nizko fluktuacijo zaposlenih daje organizaciji večji ugled v očeh javnosti, kar je zelo pomembno za pridobivanje novega kadra (Enmehar, 2017).

1.3.2.2 Organizacijska klima

Povprečna oseba preživi več časa v službi, kot ga porabi za katero koli drugo aktivnost v svojem življenju, zato je bistveno, da se posameznik na delovnem mestu počuti dobro. Pri tem so ključne socialne interakcije in odnosi med zaposlenimi. Socialne interakcije med zaposlenimi igrajo bistveno vlogo pri dobrem počutju in angažiranosti zaposlenih. Organizacije z višjo stopnjo angažiranosti zaposlenih so pokazale nižje poslovne stroške, boljše poslovne rezultate, nižjo stopnjo fluktuacije in manjšo odsotnost zaposlenih z delovnega mesta. Zaposleni, ki so zadovoljni s kakovostjo odnosov na delovnem mestu, bodo bolj navezani na organizacijo. Socialna interakcija med zaposlenimi spodbudi izmenjavo znanj, kar povečuje produktivnost organizacije. Zaradi vseh teh pozitivnih dejavnikov, ki so posledica dobrih odnosov med zaposlenimi, bi morala biti skrb za zagotavljanje dobre organizacijske klime eden izmed glavnih ciljev managerjev. Na splošno se lahko zagotavljanje dobre organizacijske klime razdeli na dva procesa, in sicer na odstranjevanje ovir, ki preprečujejo dobre medsebojne odnose, in na ustvarjanje priložnosti za medsebojno sodelovanje zaposlenih. Organizacija skupnih dogodkov oziroma team-buildingov močno pripomore pri izboljšanju medsebojnih odnosov med zaposlenimi, saj se tako lahko družijo v neformalnem okolju. Zelo pomembna naloga managerjev je učinkovito in pravočasno reševanje sporov med zaposlenimi. Negativne interakcije med zaposlenimi lahko učinkovito rešujejo s proaktivnim posredovanjem, ki temelji na odpravljanju razlik in ustvarjanju odpre organizacijske kulture, ki spodbuja zaupanje in sodelovanje (Houston, 2021).

1.3.2.3 Možnost napredovanja

Zaposleni, ki ne čutijo možnosti za rast v organizaciji, se običajno ne počutijo motivirane, da delo opravljajo po svojih najboljših močeh. Možnost napredovanja povečuje pripadnost zaposlenih do organizacije in zmanjšuje njihovo fluktuacijo. Veliko zaposlenih si želi napredovanja zaradi dviga osnovne plače in ostalih materialnih ugodnosti, ki jih novo delovno mesto nudi. Številne zaposlene motivira priložnost, da prevzamejo večjo odgovornost na svojem delovnem mestu. Povečana odgovornost pomaga zaposlenim, da se

spoprimejo z izzivi, s katerimi se srečajo na novem položaju. Številne zaposlene motivira možnost, da lahko opravljajo zahtevnejše naloge, ki prinašajo nove izzive. Napredovanje v organizaciji daje zaposlenim možnost, da dosežejo večjo avtonomijo. Zaposleni na višjih delovnih mestih dobijo priložnost za samostojno delo z manj nadzora in z več pooblastili (Hartman, brez datuma).

1.3.2.4 Priznanje in pohvala

S psihološkega vidika obstaja močna povezava med tem, ko nekomu povemo, da je nekaj naredil dobro in ponovitvijo tega dejanja v prihodnosti. Dajanje ustreznih pohval zaposlenim je lahko učinkovit način spreminjanja neželenih vedenj in dober način za spodbujanje dobrih vedenj. Poleg tega je pohvala pomembna za ustvarjanje dobrega delovnega okolja. Pomembno je, da ne hvalimo zaposlenih zgolj naključno, ampak to storimo takrat, ko je delavec nekaj dobro naredil. Pri dajanju pohval mora delodajalec poskrbeti, da ne hvali samo očitnih ljudi. Velikokrat zaposleni opravljajo delo, katerega je težje prepoznati, pa čeprav ga lahko opravljajo zelo dobro. Večina ljudi uživa v priznanju drugih, zato je lahko javna pohvala posameznika še posebej dober motivacijski dejavnik (Nagy, 2016).

1.3.2.5 Prilagodljivost delovnega mesta

Prilagodljivost delovnega mesta daje zaposlenim fleksibilnost glede tega, kdaj, kje in koliko ur delajo. Obstajajo različne vrste prilagajanja delovnega mesta, kot na primer krajši delovni čas, delitve dela in delo od doma. Prilagodljivost dela omogoča zaposlenim, da dosežejo boljše ravnovesje med službo in osebnim življenjem. Prednosti tega se kažejo v zmanjšanju odsotnosti z delovnega mesta, podjetju omogoča, da zadrži osebe, ki morda ne bi moglo opravljati rednega dela in dodatno motivira zaposlene, saj si lahko sami razporejajo svoje delo (Bitesize, brez datuma).

1.3.2.6 Izobraževanje

Zaposleni, ki se želijo učiti in razvijati, so dober pokazatelj uspešnega podjetja. Posamezniki, ki želijo graditi na svoji karieri, si prizadevajo vedeti čim več o svojem podjetju, panogi, v kateri podjetje deluje in se naučiti veščin, ki bodo izboljšale njihovo uspešnost. Izobraževanje je dober način, s katerim lahko delodajalec izkoristi poln potencial svojih zaposlenih in hkrati spodbuja njihovo zvestobo. Zaposleni s specifičnimi in omejenimi delovnimi mesti zlahka začutijo, da njihovo delo ni pomembno. Izobraževanje lahko v takšnih primerih pomaga zaposlenim razumeti, kako njihovo delo pripomore pri doseganju ciljev podjetja. Posledično lahko zaposleni postanejo bolj motivirani in navdušeni nad svojim delom, saj razumejo, kako je to delo pomembno za uspeh organizacije. Nudenje kakovostnega izobraževanja zaposlenim pomaga pri izboljšanju kakovosti dela in rezultatov.

Posledično se zaposleni počutijo srečnejši pri svojem delu in bolj navdušeni nad možnostjo za uspeh (Feigenbaum, brez datuma).

1.4 Motiviranje zavarovalnih zastopnikov

Eden največjih izzivov, s katerim se srečujejo zavarovalnice, je vprašanje, kako motivirati svoje zavarovalne zastopnike? Motiviran zavarovalni zastopnik sodeluje s strankami, ima dobre odnose s sodelavci, je odprt za nove izzive in, kar je najpomembnejše, si vsak dan prizadeva biti boljši. Zavarovalnice in lastniki zavarovalnih agencij si prizadevajo čim bolj motivirati svoje zaposlene, obdržati uspešne zastopnike in zgraditi angažirano in izobraženo prodajno mrežo. Slednje lahko dosežejo na več načinov, težko pa je reči, kateri pristop je najbolj učinkovit. Zelo pomembna je prilagoditev motivacijskega programa na način, da ta ustreza posameznikovim potrebam. Motivirani zavarovalni zastopniki so gonilna sila vsake zavarovalnice, zato je izbira dobrih motivacijskih dejavnikov ena izmed najpomembnejših nalog vodij ali lastnikov zavarovalnih agencij (Herbert, 2021).

Večina zavarovalnih zastopnikov je plačana glede na provizijo. Provizija je odstotek od zavarovalne premije, do katere je upravičen zavarovalni zastopnik, ko sklene zavarovalno polico. Provizije delujejo kot dober motivator, saj bo zaslužek zavarovalnega zastopnika na koncu meseca odvisen od količine in vrednosti zavarovalnih polic, ki jih bo sklenil. Kljub temu študije kažejo, da so negotovinske spodbude zelo pomembne za motiviranost zavarovalnih zastopnikov. Plačo, ki jo zavarovalni zastopnik zasluži na koncu meseca, porabi za račune, gorivo in ostale potrebe, ki jih ima. Glavna prednost negotovinskih spodbud je v tem, da so bolj sentimentalne in posamezniku vzbudijo bolj čustven odziv. Dober način nagrajevanja zavarovalnih zastopnikov predstavljajo darilne kartice, s katerimi lahko učinkovito spodbudimo zavarovalnega zastopnika za prodajo aktualnih tržnih akcij. Potovanja in plačani izleti so bolj dolgoročen način negotovinske spodbude za zavarovalne zastopnike. Direktorji agencij ali vodje jih podeljujejo najuspešnejšim prodajalcem kot dodatno nagrado za njihovo dobro delo. Za negotovinsko nagrajevanje se lahko uporablja tudi različno blago oziroma izdelki, ki imajo praktično namembnost. Pomembno je, da je slednje premišljeno izbrano in v nagrajencu spodbudi pozitiven čustven odziv (Herbert, 2021).

Postavitev ciljev je eden izmed zelo razširjenih načinov motiviranja zavarovalnih zastopnikov. Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni. Za uspešno opravljen cilj mora zavarovalni zastopnik prejeti bodisi materialno ali nematerialno nagrado. Postavitev ciljev prodaje omogoča direktorjem zavarovalnih agencij učinkovito spremljanje produktivnosti zaposlenih. Omogoča lažje primerjanje uspešnosti med posamezniki in tako olajša razdelitev nagrad med zaposlenimi. Dobro postavljeni cilji pomagajo uskladiti interese zavarovalnih zastopnikov z vizijo podjetja (Talage, 2020).

Priložnosti za usposabljanje so bistvenega pomena za angažiranost zavarovalnih zastopnikov. Izobraževanja pomagajo zastopnikom, da se naučijo novih načinov

izpolnjevanja svojih nalog in izboljšajo prodajne rezultate. Ključno je dobro poznavanje zavarovalnih produktov, ki jih tržijo. Dobro izobražen in strokoven zavarovalni zastopnik, ki dobro pozna zavarovalne produkte, ima boljše prodajne rezultate, saj lahko slednje strankam bolj učinkovito predstavi in jim zna kakovostno svetovati. Poznavanje zavarovalnih produktov daje zavarovalnemu zastopniku tudi dodatno samozavest pri prodaji (Upshot, brez datuma).

Delovno okolje ima neposreden vpliv na počutje zaposlenih. Moteči dejavniki, kot so neprijetne vonjave, vsiljivi zvoki in slabi odnosi v podjetju, zmanjšujejo motiviranost zaposlenih za delo v podjetju. Direktorji zavarovalnih agencij se morajo truditi zagotoviti čim boljše delovno okolje zavarovalnih zastopnikov, da slednji dosežejo boljše rezultate in večjo produktivnost. Potrebno je zagotoviti urejene pisarniške prostore, v katerih se dobro počutijo tako zaposleni kot tudi stranke. Prav tako so pomembni dobri odnosi med zaposlenimi. Spodbujanje skupinskega dela pomaga vzpostaviti zaupanje med zavarovalnimi zastopniki in spodbuja izmenjavo idej za boljše doseganje ciljev (Talage, 2020).

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

2.1 Opis podjetja

Podjetje Jasna Bezjak, s.p. je bilo ustanovljeno leta 2009. Njegova ustanovitelja sta Jasna Bezjak in njen partner Marko Mihev. Jasna se je z zavarovalništvom ukvarjala že pred odprtjem svojega podjetja. Zaposlena je bila na zavarovalnici Adriatic. Skozi leta je pridobila veliko strank in tako prepoznala podjetniško priložnost, da odpre svoje podjetje, ki bo tržilo zavarovanja. Tako je odprla svojo agencijo, ki je takrat delovala pod okriljem zavarovalnice Adriatic-Slovenice. Podjetje je hitro rastlo in pojavila se je potreba po novi delovni sili. Tako se ji je v podjetju pridružil še njen partner Marko Mihev. Podjetje je skozi leta vztrajno rastlo, zato sta začela iskati nove zaposlene. V letih se je zamenjalo kar nekaj zaposlenih, saj je težko najti dobro delovno silo, ki uspešno trži zavarovanja. Po nekaj neuspešnih poizkusih je direktorica našla zaposleno, ki se dobro znajde v podjetju in je v njem zaposlena že 10 let. Leta 2017 se je delovnemu kolektivu pridružil še en zaposlen, s katerim je sklenjena pogodba o poslovnem sodelovanju.

Podjetje Jasna Bezjak, s. p. se ukvarja s prodajo vseh vrst zavarovanj za zavarovalnico Generali d. d.. Zaposleni v podjetju tržijo vse vrste življenjskih in premoženjskih zavarovanj. Stranke podjetja so tako fizične kot pravne osebe. Podjetje ima sedež na Planinski cesti 5 v Sevnici. Na tem naslovu ima podjetje poslovne prostore in zunanje računovodstvo. Trenutno so v podjetju trije zaposleni in en pogodbeni sodelavec, ki prav tako za podjetje trži

zavarovanja, vendar preko svojega podjetja. Tudi jaz sem pred dvema letoma pridobil dovoljenje za prodajo zavarovanj in tako tudi sam preko študentske napotnice delam v tem podjetju.

Delo v podjetju je zelo razgibano. Največji izziv je stalno delo z različnimi ljudmi. Veliko je dela tudi na terenu. V podjetju se trudijo zagotavljati čim višjo kakovost storitev in ohranjati zadovoljne stranke. Velik poudarek je na stalnem izobraževanju in usposabljanju. Podjetje se lahko pohvali s stalno rastjo vse od leta 2009, ko je bilo ustanovljeno. Za svoje dobro delo so prejeli kar nekaj priznanj. Najbolj odmevno priznanje je podjetje prejelo leta 2014, in sicer za najvišji prirast premije izmed vseh zavarovalnih agencij.

Slika 5: Poslovni objekt podjetja



Vir: Lastno delo.

2.2 Metodologija

Raziskavo, s katero sem preučeval načine motiviranja zaposlenih v podjetju, sem izvedel na podlagi dveh intervjujev in podatkov, ki sem jih pridobil kot notranji opazovalec, saj tudi sam delam v podjetju. Prvi intervju sem izvedel z direktorico podjetja. Zastavil sem ji enajst vprašanj, intervju pa je trajal pol ure. V drugem intervjuju sem zastavil sedem vprašanj zaposleni v podjetju. Intervju je trajal dvajset minut. Vprašanja v obeh intervjujih so odprtega tipa, nanj sta udeleženci prosto odgovarjali. Oba intervjuja sta bila izvedena 2. 7. 2021. Celotni odgovori na vprašanja obeh intervjujev so predstavljeni v Prilogi 1 in Prilogi 2, povzetek ključnih elementov pa je predstavljen v jedru zaključne naloge. Metodo kvalitativne raziskave sem izbral, ker se osredotoča na specifične situacije in daje prednost besedam pred številkami.

2.2.1 Intervju z direktorico podjetja

V intervjuju se mi je direktorica podjetja najprej predstavila in opisala, kakšni so bili njeni začetki poslovne poti. Iz odgovora lahko povzamem, da ima direktorica ogromno izkušenj v zavarovalništvu, saj v tej panogi deluje že 22 let in je v tem času ustanovila dve uspešni podjetji. V nadaljevanju intervjuja sem jo vprašal, kako pomembna se ji zdi motivacija zaposlenih v njeni panogi. Odgovorila mi je, da je motivacija definitivno ključ do uspeha. Pravi, da mora imeti vsak del te motivacije že v sebi, dolžnost podjetja pa je, da delavcu prisluhne in mu pomaga vzdrževati nivo motiviranosti skozi leta.

V teoriji zasledimo veliko nesoglasij avtorjev o tem, ali je plača najboljši motivacijski dejavnik. Direktorica podjetja pravi, da je plača definitivno osnova, zaradi katere zaposleni sploh prihajajo na delovno mesto. Kljub temu pa je plača le eden izmed motivacijskih dejavnikov in včasih lahko večjo motiviranost dosežemo z drugimi načini motiviranja. Zaposleni v podjetju so zelo različni, zato direktorica skuša najti ravnovesje med vsemi dejavniki. Zaposleni v podjetju so plačani od provizij. Z drugimi besedami, plača zaposlenih je odvisna od količine, vrste in vrednosti zavarovalnih pogodb, ki jih zaposleni sklene v mesecu. Direktorici podjetja se zdi zelo pomembno dejstvo, da plača ni nikoli omejena navzgor.

V nadaljevanju intervjuja sem se osredotočil na nematerialne načine motiviranja. Po besedah direktorice je v tej panogi zelo težko zagotavljati varnost zaposlitve. Zavarovalništvo je panoga, ki obstaja že mnogo let in bo zagotovo obstajala tudi v prihodnje. Prav tako zavarovalnica redno in brez zamud izplačuje provizije podjetju, ki so osnova za plačilo zavarovalnim zastopnikom. Kljub temu pa si je plačo potrebno vsak mesec zaslužiti in dosegati vsaj minimalne standarde, da zaposleni podjetju ne delajo izgube. Če določene norme niso izpolnjene, lahko varnost zaposlitve hitro postane vprašljiva. Minimalne norme, ki jih morajo zaposleni dosegati, pa niso visoke, zato jih zaposleni načeloma zlahka dosežejo in se jim ni potrebno obremenjevati s pritiskom, da lahko izgubijo službo. Ključ za vzpostavitev dobre organizacijske klime v podjetju je spoštovanje. Direktorica se trudi, da zaposlenim vedno prisluhne in upošteva njihova mnenja. Pomembno je razumevanje, da nekateri zmorejo več kot drugi, vendar so vsi zaposleni del kolektiva in prispevajo k uresničevanju skupnih ciljev. Za panogo, v kateri podjetje posluje, je značilno stalno izobraževanje. Direktorica meni, da je stalno izobraževanje zelo pomembno in pripomore k osebni rasti zaposlenih. Delovni čas je v podjetju zelo fleksibilen. Direktorica pravi, da ji ni toliko pomembno, koliko časa posameznik dela, temveč kakšne rezultate dosega. Zaposleni se v podjetju počutijo svobodne, saj delo poteka tako v pisarni kot tudi na terenu in zaposleni niso zavezani, da osem ur na dan sedijo v pisarni.

Na koncu sem direktorico vprašal, kako skrbi za svojo lastno motiviranost. Povedala mi je, da je za postavitev podjetja na trdne noge porabila veliko energije in da ji vse več pomeni mir. Ključni motiv zanj predstavljajo njeni zaposleni, saj z njihovo rastjo raste tudi ona. Za pomoč se velikokrat posvetuje tudi z osebnim trenerjem, ki ji pomaga ohranjati visok nivo

motivacije. Na splošno direktorica pravi, da je pozitivna oseba in ji motivacije in volje ne primanjkuje.

2.2.2 Intervju z zaposleno v podjetju

Po intervjuju z direktorico podjetja sem opravil intervju še z zaposleno v podjetju. V agenciji dela že skoraj deset let, zato dobro pozna način dela v podjetju. Na začetku intervjuja sem jo povprašal, kako pomembna se ji zdi motivacija pri opravljanju njenega poklica. Povedala mi je, da je zanjo motivacija ključna za doseganje želenih ciljev. Kar se tiče motivacije pri delu, je opazila pozitivno razliko v podjetju, kjer dela danes v primerjavi s prejšnjim delodajalcem. Po njenih besedah vlada v podjetju dobra organizacijska klima in motivacijsko naravnano delovno okolje.

V nadaljevanju intervjuja sem se osredotočil na vprašanja, vezana na materialne motivacijske dejavnike. Zaposlena pravi, da ji plača pomeni ogromno in je zanjo ključen motivacijski dejavnik. Ko sva se pogovarjala o plači, je povedala, da se ji zdi zelo smiseln način plačila po sistemu provizij. Kot pravi, se ji zdi zanimivo, da si lahko sama izračuna, koliko bo zaslužila od sklenjenega posla. Najbolj pa jo motivira, da njena plača ni omejena navzgor, zato se vedno trudi ohranjati svoj portfelj strank in vsakodnevno išče nove stranke.

Glavni nematerialni motivacijski dejavnik, ki jo najbolj motivira za delo, je dobra organizacijska klima. Pravi, da se v podjetju počuti sprejeto in da je ni strah postaviti vprašanja ali prositi za pomoč. Ker je lahko delo zavarovalnega zastopnika včasih tudi monotono in zahteva veliko časa, preživetega za računalnikom, ji veliko pomeni, da lahko delovno mesto zapusti in se odpravi na teren. Na delovnem mestu ima na voljo veliko izboraževanj, ki ji dajejo možnost, da se izpopolnjuje tako poslovno, kot tudi na osebni ravni.

Na koncu sem zaposleno vprašal, če se ji zdi, da je danes bolj ali manj motivirana za delo, kot je bila na začetku opravljanja tega poklica. Presenetil me je odgovor, da je danes za delo po vseh teh letih bolj motivirana, kot je bila prej. Pravi, da je danes veliko bolj samozavestna in odločna pri opravljanju svojega dela, saj ima že veliko izkušenj in znanja. Prav to ji omogoča, da se loteva večjih projektov, ki ji dajejo dodaten zagon za delo.

2.2.3 Primerjava intervjujev

Kot sem že v teoretičnem delu naloge zapisal, se motivacijski dejavniki delijo na dve glavni vrsti, in sicer na materialne in nematerialne. Ko sem sestavljal vprašanja za intervjuja, sem tudi sam vprašanja razdelil na dva dela, tako da so se vprašanja v zgornjem delu nanašala na materialne načine motiviranja, vprašanja v spodnjem delu pa na nematerialne načine motiviranja.

Ko primerjam oba intervjuja, lahko ugotovim, da tako direktorica kot tudi zaposlena dajeta velik poudarek na plačo kot najpomembnejši motivacijski dejavnik. V teoriji lahko

zasledimo veliko dvomov o tem, ali je plača res najboljši motivacijski dejavnik. V primeru podjetja Jasna Bezjak, s. p. lahko zaključim, da je plača definitivno glavni razlog, da si zaposleni želijo dosežati čim višje cilje. Provizijski sistem plače je najbolj primeren za preučevano podjetje. Plača zaposlenih v podjetju navzgor ni omejena, zato jih tak sistem nenehno motivira, da dosežajo vedno višje cilje.

Direktorica se osredotoča tudi na nematerialne motivacijske dejavnike. V podjetju vlada zelo dobra organizacijska klima, ki temelji na medsebojnem spoštovanju. Zaposleni imajo dobre pogoje za delo, prav tako je delovni čas zelo fleksibilen. Velik poudarek je na izobraževanju, kar ustreza tudi zaposlenim, saj jim nudi možnost za osebno rast.

2.2.4 Primerjava motivacijskih teorij s prakso

Pri preučevanju motiviranja zaposlenih v podjetju lahko povzamem, da večina motivacijskih teorij drži tudi v preučevanem podjetju. Vsebinske teorije motiviranja poudarjajo pomen prepoznavanja potreb zaposlenih pri delodajalcu in njihovo zadovoljevanje z namenom motiviranja zaposlenih. V izbranem podjetju daje direktorica velik pomen medsebojni komunikaciji, zato da lažje razume zaposlene in prepozna njihove potrebe. Po Maslowovi teoriji hierarhije potreb so v podjetju zagotovljene vse stopnje, od fizioloških potreb in vse do potrebe po samouresničitvi, kar omogoča najvišjo stopnjo motiviranosti zaposlenih in prispeva k njihovi osebni rasti. V intervjuju z zaposleno v podjetju mi je slednja zaupala, da bi si želela večje delovno okolje, saj je včasih v pisarni prevelika gneča. Njeno pripombo lahko uvrstimo med higienske dejavnike iz Herzbergove dvofaktorske teorije. Higienski dejavniki sicer ne vodijo do pozitivnega zadovoljstva, vendar če niso izpolnjeni, lahko vodijo do nezadovoljstva. Kljub temu da je v praksi težko zagotoviti popolne delovne pogoje, se v podjetju trudijo odpravljati dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo.

V drugo kategorijo motivacijskih teorij spadajo procesne teorije motiviranja, ki razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne. Adamsova teorija enakosti narekuje, da se zaposleni primerjajo z drugimi glede na prejete nagrade za svoj trud. V preučevanem podjetju so zaposleni plačani po popolnoma enakem sistemu in je na koncu meseca višina plače posameznika odvisna od prometa, ki ga je ta mesec naredil. Zaradi enakosti med vsemi zaposlenimi slednji nimajo občutka manjvrednosti, kar bi lahko vplivalo na njihovo motiviranost.

V izbranem podjetju lahko motivacijske teorije povežemo in uporabimo v praksi. Razlog tega je, da so motivacijske teorije zelo splošno opredeljene. Smiselno bi bilo nadaljnje raziskovanje in izpopolnitev motivacijskih teorij v smeri večje specifičnosti le-teh. Z motivacijskimi teorijami, ki bi bile izpopolnjene za posamezno panogo, kot je na primer zavarovalništvo, bi lahko bolje razumeli, kako najbolj učinkovito motivirati zaposlene v posamezni panogi.

2.2.5 Opažanja

Veliko informacij o načinih motiviranja, zaposlenih v podjetju, sem pridobil tudi kot notranji opazovalec, saj tudi sam delam v podjetju kot študent. Menim, da je motivacija zaposlenih v podjetju na visoki ravni, K temu po mojem mnenju največ prispeva dober način stimuliranja zaposlenih skozi plačilni sistem in dobro delovno okolje. Medsebojni odnosi v podjetju so zelo korektni in temeljijo na medsebojnem spoštovanju. Zaposlene v podjetju ni strah zastavljati vprašanja in prositi za pomoč, ko jo potrebujejo. Zaposleni so zelo povezani z direktorico podjetja, med seboj pa nekoliko manj. Za nasvete in pomoč se zaposleni vedno obrnejo na direktorico podjetja, kar ji povzroča velik pritisk, saj ima ogromno dela. Zaposleni bi morali bolj medsebojno sodelovati in se za podporo obračati eden na drugega. To bi nekoliko razbremenilo direktorico in prispevalo k boljši povezanosti med zaposlenimi. Za motiviranost zaposlenih v panogi zavarovalništva je ključna medsebojna podpora in povezanost kolektiva.

2.2.6 Predlogi za izboljšave

Na podlagi opravljenega intervjuja z direktorico in eno izmed zaposlenih ter lastnega opazovanja lahko povzamem, da je način motiviranja zaposlenih v podjetju uspešen, kljub temu pa vidim nakatere možnosti za izboljšave.

Kljub temu da so vsi, ki delajo v podjetju, povezani in se dobro razumejo, sem ugotovil, da se njihovo druženje odvija vedno v službi. Direktorici bi predlagal, da vsaj enkrat na leto organizira tudi neformalno druženje, kjer bi se lahko delovni kolektiv družil tudi v bolj sproščenem okolju. Menim, da bi takšna druženja lahko še dodatno povežala vse zaposlene in privedla do boljše organizacijske klime.

Sistem plač v podjetju je ustrezen in motivacijsko naravnan. Direktorica pa poleg plače ne uporablja nobenih drugih materialnih spodbud za motivacijo zaposlenih. V podjetju bi predlagal, da se organizirajo mesečna tekmovanja za nagrade, kot so na primer boni. Vsak mesec bi direktorica izbrala en zavarovalni produkt, zaposleni pa bi med seboj tekmovali, kdo bo uspešnejši pri trženju le-tega. Zmagovalec bi na koncu meseca prejel nagrado. Menim, da bi na ta način direktorica spodbudila tekmovalnost med zaposlenimi in jih še dodatno motivirala za delo. Prav tako pa bi na ta način lahko povečala prodajo zelenih zavarovanj.

Po pogovoru z zaposleno v podjetju sem ugotovil, da je zadovoljna z delovnimi pogoji, vendar se ji zdi delovni prostor nekoliko premajhen. Tega se zaveda tudi direktorica, ki bo morala pred zaposlitvijo novega delavca ali pa delavke razmisliti o širitvi poslovnih prostorov, da bi tako zagotavljala dobre delovne pogoje za zaposlene.

SKLEP

Motivacija je nekaj, kar nas žene, da počnemo dolečene stvari in dosegamo cilje. V literaturi najdemo veliko različnih opredelitev in razlag motivacije. Avtorji si niso povsem enotni v tem, kateri motivacijski dejavniki so najbolj učinkoviti, prav tako se med seboj precej razlikujejo različne motivacijske teorije. Nekateri avtorji zagovarjajo materialne motivacijske dejavnike, kamor spadajo plača in različne finančne nagrade, drugi pa se usmerjajo bolj na nematerialne motivacijske dejavnike, kot so varnost zaposlitve, dobro delovno okolje, fleksibilno delovno mesto in tako dalje. Dejstvo je, da smo si ljudje med seboj zelo različni in nas motivirajo različni dejavniki. Ključ za uspešno motiviranje zaposlenih v podjetju je personalizacija. Delodajalci se morajo poglobiti v vsakega posameznika in na podlagi njihove osebnosti izbrati motivacijske dejavnike, ki so najbolj primerni za njih. Vsi avtorji pa se strinjajo, da je motivacija ključna za doseganje ciljev organizacije in da močno vpliva na produktivnost zaposlenih.

V preučevanem podjetju Jasna Bezjak, s.p. se ukvarjajo z zavarovalništvom. Glavni motivacijski dejavnik, ki spodbuja zaposlene, da dosegajo dobre rezultate, je definitivno plača. Zaposleni so plačani po sistemu provizije, kar pomeni, da je njihova plača odvisna od količine, vrste in vrednosti prodanih zavarovanj. Omenjeni plačilni sistem predstavlja v tej panogi odlično motivacijo za doseganje čim boljših rezultatov. Kljub temu, da je velik poudarek na materialnih motivacijskih dejavnikih, direktorica podjetja uporablja tudi nekatere nematerialne načine motiviranja. V podjetju vlada prijetna organizacijska klima, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, delo je zelo fleksibilno, prav tako imajo zaposleni v petek skrajšan delovni čas. Po mnenju direktorice je skupek materialnih in nematerialnih načinov motiviranja ključ za zagotavljanje visoke motiviranosti zaposlenih.

Primerjava teorije s prakso je pokazala, da velika večina teorije drži tudi na praktičnem primeru preučevanega podjetja. Teorija opisuje veliko različnih načinov motiviranja, v praksi pa preučevano podjetje uporablja le nekatere od njih. Namen zaključne strokovne naloge je bil raziskati in predstaviti uspešnost načinov motiviranja v podjetju Jasna Bezjak, s.p.. Po predstavljeni teoriji in raziskavi, narejeni v podjetju, je bil namen naloge uspešno dosežen. Glede na primerjavo intervjujev med direktorico in zaposleno lahko sklepamo, da je izbira načinov motiviranja v podjetju uspešna. Glavni razlog, da so zaposleni v podjetju motivirani, je zagotovo dober sistem plač, ki temelji na delovni uspešnosti vsakega posameznika.

LITERATURA IN VIRI

1. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12_16.

2. Bitesize. (brez datuma). *Retaining and motivating staff*. Pridobljeno 30. junja 2021 iz <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z8dbsrd/revision/1>
3. Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81-98.
4. Carrier, J. (2019). *Vroomova teorija pričakovanja motivacije: valenca, instrumentalnost in pričakovanje*. Pridobljeno 19. junija 2021 iz <https://worldofwork.io/2019/02/vrooms-expectancy-theory-of-motivation/>
5. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Enmeh. (2017, 11. december). *Why is employee job security so important to company success?* Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://www.enmeh.com/en/blog/why-is-employee-job-security-so-important-to-company-success/>
7. E&sacademy. (brez datuma). *Material and non-material motivation*. Pridobljeno 25. junija 2021 iz <https://esacademy-usa.com/lessons/8-material-and-non-material-motivation/>
8. Feigenbaum, E. (brez datuma). *How Does Training Motivate Employees?* Pridobljeno 30. junija 2021 iz <https://.chron.com/training-motivate-employees-13656.html>
9. Gordan, M., & Amutan, K. I. (2014). A Review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680-688.
10. Hartman, D. (brez datuma). How Do Employees Get Motivated by Promotions? *Chron*. Pridobljeno 27. junija 2021 iz <https://smallbusiness.chron.com/employees-motivated-promotions-20173.html>
11. Herbert, M. (2021, 4. maj). *How to motivate insurance agents*. Pridobljeno 30. junija 2021 iz <https://www.incentivesolutions.com/how-to-motivate-insurance-agents/>
12. Houston, E. (2021, 14. april). *The Importance of Positive Relationships in the Workplace*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://positivepsychology.com/positive-relationships-workplace/>
13. Katajamäki, M. (2011). Immaterial and material rewarding in motivating employees: observations in a public agency. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto, Vaasa.
14. Kukreja, S. (brez datuma). *McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement, and Affiliation)*. Pridobljeno 24. junija 2021 iz <https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html>
15. Managementstudyguide. (brez datuma). *What is motivation?* Pridobljeno 22. junija 2021 iz https://www.managementstudyguide.com/what_is_motivation.htm
16. McLeod, S. A. (2018). *Skinner - operant conditioning. Simply Psychology*. Pridobljeno 25. junija 2021 iz <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>
17. Mulder, P. (2018). *Adams Equity Theory*. Pridobljeno 12. junija 2021 iz <https://www.toolshero.com/psychology/adams-equity-theory/>

18. Nagy, I. (2016). *The importance of praise in the workplace*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://www.investigo.co.uk/blog/2016/08/the-importance-of-praise-in-the-workplace>
19. Panza-Frece, T. (2010). *Vodenje prodajnega Tima*. Ljubljana: Zavod IRC.
20. Robescu, O., & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.
21. Steinbrink, P. J. (brez datuma). *How to Pay Your Sales Force*. Pridobljeno 26. junija 2021 iz <https://hbr.org/1978/07/how-to-pay-your-sales-force>
22. Talage. (2020, 17. junij). *How to motivate insurance agents*. Pridobljeno 30. junija 2021 iz <https://www.talageins.com/blog/how-to-motivate-insurance-agents/>
23. Teambay. (brez datuma). *How important is salary for motivation?* Pridobljeno 25. junija 2021 iz <https://teambay.com/how-important-is-salary-for-motivation/>
24. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Upshot. (brez datuma). *How To Keep Insurance Agent Motivated By Creating An Impactful Digital Experience*. Pridobljeno 30. junija 2021 iz <https://www.upshot.ai/blog/how-to-keep-insurance-agent-motivated-by-creating-an-impactful-digital-experience/>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorico podjetja

1. Prosim, če se lahko na kratko predstavite?

Stara sem 48 let. Zaposlila sem se, ko sem bila stara 20 let. Vedno sem bila uspešna v komerciali - prodaji. Najprej sem delala v Kopitarni Sevnica kot prodajalka obutve, nato v živilski trgovini kot prodajalka. Ker sem po osnovni izobrazbi kemik, sem vpisala še trgovsko šolo in jo tudi končala. Po porodniškem dopustu sem se srečala z zavarovalništvom in z njim se ukvarjam še danes. Sem pa vpisala tudi ekonomski faks in ga uspešno končala v letu 2016. Za opravljanje poklica zavarovalni zastopnik sem morala narediti licenco pri Slovenskem zavarovalnem združenju. Ker pa je moja vizija v življenju postavljena široko, sem kasneje naredila še licenci za zavarovalnega posrednika in tako postavila pogoje za moje nadaljnje delo malo širše.

2. Koliko časa se že ukvarjate z zavarovalništvom?

Moji začetki v zavarovalništvu segajo v leto 1999, ko sem začela svojo pot pričela kot delavka v pisarni takratnega Adriatica v Sevnici. Začetki so bili zelo težki, saj je bilo res veliko izobraževanj in dosegati je bilo potrebno tudi plane, ki so nam jih postavili v zavarovalnici. Nekje štiri leta sem potrebovala, da sem se začela počutiti sproščena in zadovoljna. Promet je počasi rasel, z njim pa sem doživela tudi sama osebno rast. Po 10-ih letih dela kot redno zaposlena v zavarovalnici sem se odločila za samostojno pot. K tej odločitvi je veliko pripomoglo dejstvo, da se je v zavarovalništvu zaposlil tudi moj zunajzakonski partner in tako sva ustanovila svoj zastopniško in posredniško agencijo. Torej sem zavarovalništvu predana že skoraj 22 let.

3. Kako pomembna se vam zdi motivacija zaposlenih v zavarovalništvu?

Motivacija je zagotovo ključ do uspeha. Seveda morajo biti vsi pogoji za delo, a delavcu lahko nudiš najboljši računalnik in če ni motiviran, bo vse skupaj zaman. Zagotovo nekaj te motivacije moramo imeti že v sebi, vsekakor pa je skoraj dolžnost vsakega podjetja, da delavcu zna prisluhniti in ga motivirati. Samo stalno motiviranje je ključ do uspeha podjetja, so pa načini motiviranja skozi leta različni. Močno so povezani z osebno rastjo in razvojem vsakega posameznika.

4. Menite, da je plača najboljši motivacijski dejavnik?

Plača je samo eden od motivacijskih dejavnikov. Vsekakor je zelo pomemben, po moje ni junaka, ki v službo ne bi hodil zaradi denarja, a pri tem je potrebno biti zelo pazljiv, saj lahko ta dejavnik ima tudi nasproten učinek. Denar na splošno je potreben, ker nam preprosto zadovoljuje različne potrebe, ki so plačljive. Več kot ga imaš, več njih ti je v dosegu. A nosi tudi več odgovornosti, več težav, več dela. Ljudje smo si dokaj različni in pri zaposlenih vedno skušam najti neko ravnovesje med vsemi dejavniki. Pri denarju pa moram biti še

posebej pazljiva, da vse, kar se dogovorimo, tudi drži. Včasih imam občutek, da je manj več, saj neka nepričakovana nagrada nekomu močno polepša cilj.

5. Na kakšen način motivirate zavarovalne zastopnike s plačo?

Sistem dela v zavarovalništvu je znan in tukaj nisem spreminjala ničesar. Povzela sem ga od zavarovalnice. Zaposleni so plačani po plačanem premetu. Vsak zaposleni pozna svoje provizijske stopnje, ki so različne za vsako zavarovalno vrsto, tako da si bruto plačo praktično lahko sam izračuna. Kar se mi zdi še posebej pomembno, je dejstvo, da plača navzgor ni omejena. Ni pravila, da nekdo lahko zasluži samo do 25% stimulacije, ampak je vsak mesec upoštevana dejanska realizacija na zaposlenega. Je po to lahko tudi naporno, saj imam občutek, da so zaposleni včasih na koncu svojih moči, saj delo je naporno, materija, ki jo prodajajo, zahtevna in želja po doseganju ciljev ogromna. Seveda pa imamo občasno tudi nagradne akcije, kjer kakšno zavarovanje šteje dvojno, včasih pa so darila tudi praktične nagrade.

6. Kako varnost zaposlitve po vašem mnenju vpliva na vaše zaposlene?

Varnosti zaposlitve v našem poklicu praktično ni. Zagotovo je zavarovalništvo panoga, ki ne bo nikoli ugasnila, nekatera zavarovanja so zakonska, druga samo nujno potrebna, zato kar se tega tiče, varnost zagotovo je. Zavarovalnice so do svojih agentov tudi odlični plačniki, vsak račun je plačan takoj in to nam omogoča tudi redna izplačila dohodkov našim zaposlenim. Je pa dejstvo, da si je plačo potrebno zaslužiti in če si je ne, je pač zgodba lahko hitro zaključena. Tako da varnost branže in poklica je zagotovo na visokem mestu, a zahteva nenehno prisotnost na trgu in stike z ljudmi. Je pa mogoče to poklic, ki je v osnovi zelo varen in zagotovo pripomore k boljšemu počutju, a seveda samo, če so delavne navade res visoko postavljene.

7. Kako skrbite za dobro organizacijsko klimo v podjetju?

Moje osnovno vodilo je, da smo si vsi enaki. V našem podjetju mi največ pomeni spoštovanje, tako med zaposlenimi kot do strank. Spoštovati je potrebno drugačnost in se zavedati, da nekdo zmore več, drugi manj, a smo vsi vredni spoštovanja. Včasih je težko, saj smo različnih starostnih generacij, a s trudom lahko uspemo. Predvsem s trudom, da se poslušamo in slišimo. Močno potrebna je tudi poklicna molčečnost, saj velikokrat govorimo o zaupnih stvareh. Sama rada sedem v krog zaposlenih in se z njimi poistovetim. Pomembno je, da imamo vsi občutek, da smo lahko prispevali svoj vidik v dani situaciji in ne glede na to, ali je bil pravi ali ne, smo bili slišani. In zelo pomembno je, da ima vsak možnost izražanja in zagovarjanja svojih stališč brez občutka, da ga drugi morda zaradi njegovih stališč ne cenijo. Vodilni v podjetju ima tukaj predvsem povezovalno nalogo in ko ocenim, da je to potrebno, se res podam z njimi v razmišljanje, Po svojih izkušnjah sodeč po takšnem dnevu gremo vsi bolj zadovoljni domov.

8. Se vam zdi, da lahko z izobraževanjem motivirate zaposlene?

V naši branži je nenehno izobraževanje nujno zlo. Za opravljanje poklica je zahtevana IV. stopnja izobrazbe in licenca. Izobraževanje v smislu stopnje je morda bolj povezano z osebno rastjo, ki je ne smemo zanemariti in je zelo pomembna. Strokovna izobraževanja v zavarovalništvu pa so skorajda, lahko rečem, dnevna. Dobro poznavanje stroke je osnova za dobro delo. Spremembe pa se dogajajo res skoraj na dnevni bazi. Sama stremim za ciljem, da bi bili vsi zaposleni kar se da dobro podkovani v stroki in da poznajo psihološki pomen kupcev, da so stabilni in da so napake pri delu res izjema. Materija je široka, poskušamo se dopolnjevati in si pomagati, živim za pravilo, da neumnega vprašanja ni. Torej dobro izobražen zaposleni bo v varnem delavnem okolju lažje prodal svojo storitev in za njo bo prejel plačilo, vsi dejavniki so močno prepleteni med seboj in zelo pomembni.

9. Imajo zaposleni v vašem podjetju fleksibilno delovno mesto in ali se vam to zdi pomembno za njihovo motivacijo?

Vsekakor, delo poteka v pisarni in na terenu, dopoldan in popoldan. Kot delodajalcu mi niti ni toliko pomembno, koliko časa kdo dela, ampak kašne rezultate je dosegel. Za zaposlene opažam, pa to vpliva predvsem na občutek svobode in prilagajanja delovnega časa glede na potrebe, ki jih kdo ima. Za ljudi, ki si delo znajo organizirati, je to odličen motivacijski dejavnik. Je pa, kot rada rečem, zavarovalništvo poslanstvo in ne poklic in služiti si z njim kruh, pomeni način življenja in ne poklic od 7h do 15h.

10. Kako skrbite za lastno motivacijo?

Uh, težko vprašanje. Sem v letih, ko mi vsaka minuta miru vedno več pomeni. S postavitvijo podjetja sem porabila kar nekaj energije. Te mi načeloma ne manjka, opažam pa, da vedno bolj potrebujem nekaj več miru. Motiv zame predstavljajo vsi moji zaposleni, ko rastejo oni, rastem tudi jaz. Da najdem načine motiviranja, pa moram biti najprej sama s seboj na visoki ravni usklajenosti. Motivov v smislu financ tudi meni ne zmanjka, a vedno bolj čutim motiv da sebe v zadovoljitvi potrebe po rekreaciji, sproščanju, če hočete, po razumevanju potrebe kupca, zakaj je takšen, kot pač je. Tukaj si pomagam tudi z osebnim trenerjem, ki je kompas v mojem življenju. Na splošno pa sem pozitivna osebnost, tako da mi motivacije in volje res ne primanjkuje.

11. Kje vidite možnosti za izboljšave, kar se tiče motivacije?

Vsekakor bi mi bilo lažje, če bi imela več časa za pogovore z ljudmi. Včasih vidim pri zaposlenih, koliko pomeni lepa beseda, ko jim ne gre. Včasih tudi pripomba, zakaj mislim, da nekaj ni dobro, če je povedana na spoštljiv način. A čas nas vedno preganja, včasih smo res vsi preobremenjeni in potem se kar vrtimo v začaranem krogu, iz katerega ne najdemo poti. Potrebujemo tudi stalno izobraževanje na temo čustvene inteligence, kajti samo zadovoljen delavec bo do strank prepričljiv in prijeten, tako da tukaj vidim še ogromno prostora za izboljšanje dela.

Priloga 2: Intervju z zaposleno v podjetju

1. Prosim, če se lahko na kratko predstavite?

Sem Tjaša Radišek, doma iz Sevnice, stara 34 let, mamica 2-letni hčerki, po izobrazbi univerzitetna diplomirana ekonomistka. Do sedaj sem se večino delovne aktivnosti ukvarjala s prodajo različnih stvari, na koncu in sedaj že kar nekaj let pa delam v agenciji Jasna kot zavarovalna zastopnica.

2. Koliko časa se že ukvarjate z zavarovalništvom?

Mislím, da teče že deseto leto. Najprej sem se srečala z zavarovalništvom pri prejšnjem delodajalcu, kjer sem na tehničnih pregledih skrbela za plačila cestne takse, za tehnične preglede in tudi za zavarovanja.

3. Kako pomembna se vam zdi motivacija za opravljanje vašega dela?

Motivacija je vse, na lestvici od 1 do 10 je gotovo na točki 10. Postavljenih ciljev brez motivacije nikoli ne bi dosegla. Sedaj opažam razliko med prejšnjim delovnim mestom in tem, ki ga imam danes. To, kar delam, v osnovi rada delam, a plani so postavljeni res visoko. In če nimaš ob sebi pozitivne klime, prijaznega delovnega okolja in zavedanja, zakaj plan sploh želiš doseči, je vse zaman.

4. Menite, da je za vas plača najboljši motivacijski dejavni?

Meni, iskreno, pomeni ogromno. Naša celotna dejavnost je postavljena tako, da smo plačani od prometa, torej od vsakega sklenjenega in plačanega zavarovanja. In na koncu se uspešnost izmeri s plačilom. Meni je super, ker sem že prvi dan vedela, koliko od kakšnega zavarovanja bom prejela za plačilo, če rečem bolj preprosto, si plačo skoraj lahko sama izračunam glede na delovno uspešnost. Moja plača v višini ni omejena in to me res motivira da se ne vdam, da vedno iščem nove zavarovance, da so obstoječi z menoj zadovoljni, da me bodo priporočali.

5. Kaj vas poleg plače motivira za delo?

Prijetno delovno okolje in zavedanje, da sem na delovnem mestu lepo sprejeta. Počutim se dobro, imam dovoljenje, da vprašam stvari, ki jih ne razumem, imam tudi kakšen izhod, da nisem 8 ur samo za računalnikom, torej je moje delo razgibano in rada delam z ljudmi. Imam pa tudi na voljo ogromno izobraževanj in nekatera od njih so res vrhunska.

6. Menite, da ste danes bolj ali manj motivirani za delo, kot ste bili na začetku?

Zagotovo sem bolj motivirana in vsekakor se tudi osebnostno bolj razvijam. Imam vedno več znanja, lotevam se lahko vedno večjih in težjih projektov, v kolektivu nas je ravno prav,

da lahko izmenjamo svoja mnenja in se o zadevah pogovorimo. Všeč mi je tudi, ker se lahko zamenjujemo, ker se spoštujemo in sprejemamo.

7. Kje vidite možnosti za izboljšave, kar se tiče motiviranja?

Včasih pogrešam malo več časa za druženja s strankami, kakšno nagradno igro med nami, zastopniki. Ker postajamo agencija z vedno več prometa in posledično je temu primerno tudi več strank, bi si želela čisto svojo pisarno, kjer bi lahko v miru pripravljala določena poročila in ponudbe, a nam tega sedanja situacija, žal, ne dopušča. Vsekakor se v podjetju počutim dobro, a so dnevi različni in včasih se mi zdi, da res potrebujem več miru, kot ga je delovnem okolju mogoče dobiti.