

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Uranc

**Vpliv izobraževanja in nagrajevanja na inovacije v
podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Uranc

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Vpliv izobraževanja in nagrajevanja na inovacije v
podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Vpliv izobraževanja in nagrajevanja na inovacije v podjetju

Inovativnost podjetja je dandanes ena izmed ključnih lastnosti, ki pripomore, da je podjetje konkurenčno. Pogoj za uspešnost je ponudba nečesa boljšega od svoje konkurence, za kar pa je pomembno inoviranje in posledično tudi spodbujanje inovativnosti ključnega poslovnega procesa. Podjetja in organizacije, ki so inovativna, morajo v svojem prizadevanju za čim uspešnejši in učinkovitejši razvoj vedno pritegniti dovolj talentiranih posameznikov, da si s tem zagotovijo obnovo in prenavo zastarelih poslovnih procesov. Izobraževanje v podjetjih je zelo pomembno, saj je znanje ključnega pomena pri novostih. Je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje problemov, ki so nam že znani, oz. ki smo jih že videli in rešili. Izobraževanja lahko podjetje ponudi tudi kot motivacijo za delavce. Prav tako pa je pomembno nagrajevanje, ki je lahko notranji vzvod oz. motivacija za inoviranje. V nalogi sem preverjala dve hipotezi, prva je, da je največja spodbuda za inoviranje finančna nagrada, druga pa, da je pogoj za inoviranje izobraževanje.

Ključne besede: izobraževanje, nagrajevanje, inovacije, mrežni marketing, zavarovalništvo.

Impact of education and rewarding on innovations in company

Innovation of company is nowadays one of the main properties, which helps the company being competitive. The reason for success is better offer than offer of your competitors, to reach this is really important innovating and promotion of innovation of the main business process. Companies and organizations, which are innovative, have to be interesting for talented people if they want to have successful and effective development. Education in companies is very important, because the main thing for novelties is knowledge. It is a part of human capabilities and it gives options for solving problems. Education can be offered as a motivation for workers. Rewarding is also important thing and it can be motivation for innovating. If company has good rewarding and education this helps to improve relations in company. I was testing two hypotheses, first one is, that the biggest motivation for innovating is financial award, second one is, that the condition for innovating is education.

Key words: education, rewarding, innovations, multi-level marketing, insurance.

Kazalo

Uvod.....	4
1 Izobraževanje.....	7
2 Nagrajevanje.....	9
2.1 Nagrajevanje prodajalcev.....	10
2.2 Sistem in proces nagrajevanja.....	11
3 Inovativnost.....	12
3.1 Temeljni pojmi.....	12
3.2 Schumpetrova teorija.....	13
3.3 Organizacijska struktura-mrežna.....	13
3.4 Inovacije v storitvah – zavarovalništvo.....	14
4 Povezava pojmov izobraževanje, nagrajevanje, inovativnost.....	15
4.1 Vpliv nagrajevanja na inoviranje.....	15
4.2 Vpliv izobraževanja na inoviranje.....	16
5 Empirični del.....	17
5.1 Opis podjetja.....	17
5.2 Metodologija.....	17
5.3 Analiza in interpretacija intervjuja.....	18
5.3.1 Organizacija.....	18
5.3.2 Izobraževanje.....	18
5.3.3 Nagrajevanje.....	18
5.3.4 Inovacije.....	19
5.4 Analiza in interpretacija ankete.....	21
Sklep in zaključne ugotovitve.....	35

Literatura.....	37
Priloge.....	38
Priloga A: Intervju s Sonjo Brezovnik.....	38

Uvod

Dandanes je na trgu ogromno konkurence in če hoče podjetje preživeti mora delovati inovativno in biti v koraku s konkurenčnimi podjetji. Pogoj za uspešnost je ponudba nečesa boljšega od svoje konkurence, za kar pa je pomembno inoviranje in posledično tudi spodbujanje inoviranja. Nosilec inovativnosti je lahko vsak posameznik, ki skupaj s svojim znanjem, talenti, obnašanjem in nenazadnje tudi z vrednotami ustvariti nekaj novega, neznanega, drugačnega. Prav zato inovativnost temelji na miselnih procesih in vzorcih, ne samo na načinu dela.

Dejstvo je, da bosta v prihodnosti obstajali samo dve vrsti podjetij: tista, ki bodo hitra in tista, ki bodo spala. To pa zato, ker je znanje dandanes dosegljivo skorajda vsakomur in vsepovsod.

Podjetja in organizacije, ki so inovativna, morajo v svojem prizadevanju za čim uspešnejši in učinkovitejši razvoj vedno pritegniti dovolj talentiranih posameznikov, da si s tem zagotovijo obnovo in prenavo zastarelih poslovnih procesov. V preteklosti je bilo dovolj le ustrezno upravljanje finančne funkcije, zdaj je pa to zgolj potrebno in ne več tudi zadostno za ustvarjanje in varovanje trajne konkurenčne prednosti.

Izobraževanje v podjetjih je zelo pomembno, saj je znanje ključnega pomena pri novostih. Če hočemo spodbujati inoviranje ni dovolj le nagrada na koncu, ampak mora biti že prej okolje temu primerno. Če ima organizacija skupno zamisel o tem, zakaj obstaja, kdo je in kam hoče, torej da to zamisel vzamejo zaposleni za svojo, je to najprimernejše okolje za spodbujanje inovativnosti, ključnega poslovnega procesa, ki povečuje vrednost podjetij. Prav tako, pa je pomembno nagrajevanje, da imajo zaposleni motivacijo za inoviranje.

Za cilj sem si zadala, da preverim dve hipotezi. Prva je, da **je največja spodbuda za inoviranje finančna nagrada**, druga pa, da **je pogoj za inoviranje izobraževanje**.

Najprej bom skozi teorijo razložila pojme nagrajevanje, izobraževanje in inoviranje, nato pa v empiričnem delu prikazala mojo raziskavo na Agenciji Mori.

1 Izobraževanje

Znanje je v današnji družbi zelo cenjeno in tudi zahtevano. Je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje problemov, ki so nam že znani, oz. ki smo jih že videli in rešili. Človek pa lahko znanje tudi kombinira s sposobnostjo in tako reši probleme s še ne znanimi rešitvami, to pa so lahko tudi inovacije. (Lipičnik 1998, 27). Dandanes ima izobraževanje velik vpliv v podjetju. Tehnologija se tako hitro spreminja, da delodajalci in zaposleni nimajo druge možnosti od vseživljenjskega učenja. Delavec, ki ni dovolj izobražen ne more slediti ostalim v podjetju in je nekoristen. Prav tako je s podjetjem, če nima vseh delavcev izobraženih za njihove potrebe, potem podjetje ni dovolj konkurenčno, da bi sploh lahko ostalo na trgu. V podjetjih se vedno bolj ceni samostojno učenje, torej koliko je delavec samoiniciativen, da se določene stvari nauči sam. Prav tako je vedno bolj pogosto e-učenje in pa različna učenja glede vodenja samega sebe in sodelavcev.

Izobraževanja lahko podjetje ponudi tudi kot motivacijo za delavce. Dandanes so izobraževanja tako pogosta, vendar še vseeno draga, da si jih posamezniki težko privoščijo, lahko pa ga dobijo preko podjetja.

Načrtovanje izobraževanja je v podjetjih zelo pomembno, saj jim omogoča, da se pravočasno odzivajo na sprememb v okolju in da se zaposleni kar najbolje usposobijo za uresničevanje zastavljenih ciljev. V organizaciji naj bi pri načrtovanju izobraževanja upoštevali vsaj dva vidika: potrebe organizacije ter potrebe in želje zaposlenih po izobraževanju. Oba vidika je treba čimbolj uskladiti, da lahko organizacija uspešno dosega svoje cilje z ustrezno usposobljenimi in motiviranimi posamezniki. Pri načrtovanju izobraževanja zaposlenih je treba upoštevati tudi njihove osebne želje in interese, ker s tem vzdržujemo njihovo večjo privrženost delovnim izzivom in organizaciji, čeprav kakšno posamezno izobraževanje morda ni povsem v skladu s potrebami organizacije. Izobraževanje v organizaciji je tako opredeljeno kot dejavnik zagotavljanja uspešnosti organizacije glede na koristi, ki jih zagotavljajo usposobljeni posamezniki in hkrati tudi kot dejavnik motivacije zaposlenih. Znanje in spretnosti, ki jih posameznik pridobi med izobraževanjem, pripomorejo tudi k njegovemu osebnostnemu in strokovnemu razvoju in povečanju njegove konkurenčnosti na trgu delovne sile.

Potrebe po izobraževanju v organizaciji lahko opredelimo z več vidikov:

- Organizacijski vidik – potrebe organizacije zaradi:
 - razlik med znanjem in veščinami zaposlenih in zahtevami delovnega procesa

- sprememb v tehnologijah, procesih, proizvodih,
- organizacijskega razvoja – poslanstva, vizije, ciljev in željenih vrednot organizacije: potekajo takrat ko organizacija npr. želi bolje razviti neko vrednoto (usmerjenost h kupcem, v procesu internacionalizacije – učenje tujih jezikov; želja po spremembi kulture v organizaciji – ob prevzemih, združitvah, krizah ali menjavi vodstva na vrhu organizacije, spremembah strategije)
 - Posameznikov vidik – želje in potrebe posameznika po pridobivanju določenega znanja,
 - Vidik skupine – ob ustanovitvi projektne, strokovne ali menedžerske skupine.

Raven potreb po izobraževanju pa dodaja ugotavljanju tovrstnih potreb razvojno perspektivo:

- Usposabljanje za trenutno, obstoječe delo,
- Širjenje in poglobljanje znanja in spretnosti za prilagajanje spremembam pri delu, procesom in tehnologijam,
- Razvoj – pripravlanje za napredovanje in prevzem zahtevnejših in odgovornejših nalog,
- Izobraževanje in priprava za prihodnje spremembe in naloge; izobraževanje za prihodnost, razvoj prožnosti, multifunkcionalnosti.

(Benčina Crnić 2004, 1999)

2 Nagrajevanje

Finančne in nefinančne nagrade

Po Lipičniku (1998) nagrajevanje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, z namenom da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade se uvršča fiksni in variabilni del plače, nadomestila, vrednostne papirje ter druge denarne ugodnosti. Med nefinančne nagrade pa sodijo razna priznanja, pohvale, osebni razvoj itd. Osnovna plača¹, nadomestila, plačilo in dodatki za uspešnost se praviloma izplačujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, medtem ko so nagrade in ugodnosti lahko denarne in nedenarne (Možina v Komprej in Novak 2007, 54). Denarne nagrade dopolnjujejo (oziroma v nekaterih primerih celo nadomestijo) materialne nedenarne nagrade, kot npr. potovanja, razkošne večerje, darila umetniške vrednosti, kosila, ure, pisala, knjige, poslovni kovčki, prenosni telefoni, računalniki ipd. (Komprej in Novak 2007, 61).

Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja je velika ovira pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu. Možina in drugi (1998) poudarjajo, da imajo tudi pisne in ustne pohvale, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja, v oglasih, poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem delavcu ipd. velik učinek, saj vplivajo na spodbudo, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Nekatera podjetja podeljujejo nagrade najboljšim zaposlenim oziroma najboljšim skupinam zaposlenih (tim, delovne skupine, organizacijske enote). Takšne nagrade naj bi imele prestižen pomen, so zelo fleksibilne in dobro vidne, še posebej če jih spremlja slovesna podelitev ali objava v časopisu. Med te nagrade sodijo razne diplome, certifikati, medalje, priznanja ipd. Z izbiro nagrajencev podjetje pokaže, kakšno naj bi bilo zaželeno vedenje in kako lahko zaposleni prispevajo k uspešnosti podjetja. Vendar pa je pri teh nagradah potrebno paziti, da jih podjetje ne podeljuje prepogosto, saj lahko s tem izgubijo svojo vrednost in s tem njihova motivacijska moč upade. Pomembno je opozoriti tudi na to, da dolgoročno takšne nagrade brez denarnih nagrad ne bodo pripeljale do dobrega odziva in motivacije zaposlenih. Zato je potrebno vse oblike nagrajevanj sestaviti v zaokroženo celoto in jih povezovati.

¹ Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela. Glavni dodatki, ki se dodajo osnovni plači pa so plačilo individualne uspešnosti, bonusi, provizije, nagrade za storilnost, plačilo za zmožnost, dodatki itd. (Možina in drugi 1998, 248-249).

Kljub temu, da so denarne nagrade zaželeno, enostavne, jih vsi razumejo ter so lahko dodatna spodbuda, pa imajo tudi slabosti, kot je to, da niso obstojne, težko jih je izboljšati, so običajne in lahko postanejo same po sebi umevne. Zaposleni se na njih hitro navadijo in morebitna ukinitve takšne nagrade lahko povzroči več nezadovoljstva, kot je prinesla zadovoljstva ob uvedbi. Zaposleni ponavadi tudi hočejo vsakič višjo nagrado, vendar pa podjetja nimajo virov za vedno višja izplačila (Možina in drugi 1998).

Denar je močan, vendar ne edini (ali najpomembnejši) motivator in tega se moramo zavedati pri oblikovanju procesa nagrajevanja. Denar vsekakor motivira, saj je neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb in doseganjem različnih ciljev. Pomembno je, da se zavedamo, da ima denar različne vloge oz. vpliv na različne ljudi in tudi na isto osebo v različnih časovnih obdobjih (Lipičnik 1998, 199).

2.1 Nagrajevanje prodajalcev

V današnjem času pomen prodaje in prodajalcev zelo narašča, zaradi vse večje konkurence in boja za kupce, katerih potrebe se konstantno spreminjajo. Posledično pa se s tem povečuje tudi pomen nagrajevanja prodajalcev. Po Milkovichu in Newmanu (v Komprij in Novak 2007, 82) na nagrajevanje prodajalcev vplivajo štiri dejavniki. Eden izmed njih je ta, da denar prodajalcem ponavadi pomeni več kot drugim poklicnim skupinam in zato jih je potrebno motivirati z večjimi denarnimi nagradami. Pomembna je tudi organizacijska strategija; prodajalec mora namreč vedeti, kdaj se posveti bolj prodaji in dobičku ter kdaj zadovoljstvu kupcev. Tretji dejavnik so lastnosti konkurence. Znano je namreč, da se prodajalci srečujejo s prodajalci konkurence in tako hitro pridejo do informacij o plačah in nagradah, ki jih nato medsebojno primerjajo. Zadnji dejavnik, ki vpliva na nagrajevanje zaposlenih pa so proizvodi in storitve. Neposredni vpliv prodajalca na uspešnost prodaje je namreč odvisen od lastnosti storitev in proizvodov, kar nadalje vpliva na višino plače in nagrad.

Pri določanju nagrad za uspešnost ima podjetje na izbiro različne nenedarne in denarne nagrade. Najpogostejši so tisti programi, ki nagradijo uspešnost posameznika npr: sistem provizij, ki nagradijo posameznika glede na ustvarjen promet, sistem prodajnih kvot, kjer gre za nagrajevanje glede na doseganje načrtovanih ciljev. Ker je za to potrebno zelo dobro poznavanje trga in natančno napovedovanje dogajanj v daljšem obdobju, kar pa je zelo težko, se nekatera podjetja lotevajo sistema nagrajevanj, kjer uspešnost izračunajo primerjalno glede

na dosežke drugih prodajalcev. S tem se poudarja tekmovalnost in zmagovalna miselnost, kar po drugi strani včasih slabo vpliva na timsko delo. Ta sistem je v razmerah poslovanja boljši za podjetje. Nagrada pa je lahko izračunana kot odstotek dosežene prodaje ali kot odstotek osnovne plače prodajalca, tako se lažje postavi omejitve v razmerjih v plačah med prodajalci. Pri prodajalcih gre ponavadi za več različnih tekmovanj, npr. kdo bo pridobil največ novih strank, kdo bo prodal več v določenem obdobju, kdo bo najboljši prodajalec ipd., ki jih dopolnjujemo z različnimi denarnimi nagradami ali priznanji (Zupan v Komprej in Novak 2007, 82-84).

Pomembno je tudi, da je vrednost nagrade primerna dosežku. Ključno pa je predvsem kdo in kako izroči nagrado, zaposlenim namreč veliko pomeni, če nagrado podeli ugledna oseba, na primer na nekem slovesnem dogodku (Komprej in Novak 2007, 62).

2.2 Sistem in proces nagrajevanja

V celotnem procesu nagrajevanja mora biti jasno določen proces merjenja in s tem vrednotenja dela. Že vnaprej moramo predvideti kakšne učinke bo imelo nagrajevanja na delavce, predvsem na njihovo motivacijo za delo. Poleg tega pa mora biti seveda tudi jasno opredeljen sistem nagrajevanja in postopki vzdrževanja sistema nagrajevanja (Lipičnik 1998, 191-192).

Obstajata dve vrsti programov nagrajevanja. Prvi je formalni program, pri katerem so pravila vnaprej določena in so običajno vrednosti nagrade večje. Drugi pa je neformalni program (spontane nagrade in priznanja), ki so povezani z majhnimi stroški, zahtevajo manj načrtovanja in truda, uporabljajo pa jih lahko vodje po lastni presoji (Komprej in Novak 2007, 59).

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Vendar pa kljub temu mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo razdelan ali zastarel. Veliko sistemov nagrajevanja namreč še vedno slonijo na kapitalu (oz. delu) kot temeljnem produkcijskem dejavniku in ne ustrezajo sedanjim potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko prevladuje znanje (Internet 1).

3 Inovativnost

3.1 Temeljni pojmi

»**Inovacija** je vsaka misel ali stvar, ki je nova zato, ker je kakovostno različna od obstoječega.« Namen inovacije je izboljšanje zunaj ali znotraj sistema na podlagi novih spoznanj, materialov ali tehnologij (Kos 1996, 15-16). Z drugimi besedami, je vsaka dejavnost pri kateri nastane nov proizvod, postopek ali storitev, kateri prispeva k razvoju podjetja in obenem celotne družbe (Ilič 2001, 31). Pojem inovacija je danes pomemben že za vsako podjetje ne glede na področje delovanja. Za uspešnosti podjetij ni več dovolj le odzivnost na trg in ekonomičnost poslovanja (nizki stroški), temveč se vse bolj poudarja kvaliteta proizvodov, katere zagotavlja v veliki meri inovativnost podjetja, nujno je vlaganja v razvoj. Tako so inovacije posledica sistematičnega razvojno raziskovalnega procesa, lahko pa so tudi stvar naključja. Inovacije so v podjetju v pomoč pri zagotavljanju preseganja pričakovanj strank in pri istočasnem ohranjanju stroškovne konkurenčnosti (Fon 2006,11) in (Svetlik in Ilič 2004, 175). Razlikujemo lahko produktne inovacije in inovacije procesov. Za prve je značilno generiranje, vpeljevanje in difuzija novega izdelka pri nespremenjenem procesu njegove proizvodnje, lahko rečemo, da omogoča ustvarjanje novih izdelkov. Pogoj za nastanek inovacij procesov pa je generiranje, vpeljevanje in difuzija novega proizvodnega procesa za že obstoječi izdelek oziroma storitev (Ilič 2001, 30).

Inovacije delimo tudi na tehnološke in netehnološke. Tehnološke inovacije so tiste, ki vključujejo proizvode in nove postopke proizvodnje. Dodatno pa netehnološke inovacije vključujejo novosti na področju storitev (npr. način poslovanja).

V Iliču (2001) navajajo Hellriegel in drugi avtorji razlikovanje med tremi vrstami inovacij: tehnična inovacija (uresničevanje nove ideje), procesna inovacija (izboljševanje ali ustvarjanje novih proizvodnih sredstev, storitev, prodaje) in administrativna inovacija (organizacijske spremembe) (Ilič 2001, 31). Glede na namen inovacij ločimo inovacije za povečanje povpraševanja in inovacije za zmanjšanje stroškov.

Včasih inovacije ne nastanejo na podlagi lastnega razvoja, ampak na osnovi nakupa inovacije, prevzema licence, nakupa inovativnega podjetja ali posnemanja (Kos 1996, 36).

Invencija je po Kavčiči (1991) rezultat znanstvenega delovanja in naključij (Ilič 2001:29). Po Arrowu je invencija »proizvodnja znanja oziroma proizvodnja informacij (Ilič 2001, 29). Veliko avtorjev soglaša, da je glavna razlika med invencijo in inovacijo v tem, da je invencija

vsakršno ustvarjalno spoznanje, zamisel, dosežek, pogoj za inovacijo pa je poleg znanja iz zamisli tudi gospodarska uporabnost (Ilič 2001, 29).

Difuzija je širjenje inovacije oziroma imitacija inovacije med konkurenčnimi podjetji v panogi. Je širjenje novih idej, informiranje širše javnosti o novih znanjih ali novih tehnoloških odkritij. Namen je doseganje ekonomskih koristi in kultiviranje delovnega ter življenjskega okolja. Ključno vlogo pri difuziji imajo mnenjski voditelji in množični mediji, ki o inovaciji širijo informacije ter pozitivno ali negativno mnenje (Rakič 2005, 67).

3.2 Schumpetrova teorija

Za Schumpetra so inovacije »ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja« in so ključne pri kapitalističnemu razvoju. Primeri inovacij so »uvajanje novega izdelka, uporaba nove proizvodne metode, odpiranje novega trga, pridobitev novega surovinskega vira in nov način organiziranja.« (Ilič 2001, 36) Schumpeter je pojem inovacije povezal v t.i. trilogijo med seboj povezanih a različnih pojmov: invencija-inovacija-difuzija, ki so razloženi že zgoraj kot temeljni pojmi tega poglavja.

Schumpeter zagovarja tezo, da je monopolni položaj idealna osnova za inoviranje, konkurenca (zlasti popolna konkurenca) pa po drugi strani zavira inovacijsko dejavnost, saj se zaradi ohranitve konkurenčnosti zagovarjajo nizki stroški in posledično izplačujejo nizke nagrade. Druga Schumpetrova teza se glasi, da je »spodbuda za inoviranje večja v velikih kot v malih podjetjih«. To je podkrepil z naslednjimi argumenti: lažje prenašanje neuspeha v velikih podjetjih (razpršitev tveganja), lažje financiranje zaposlenih za R&R, lažje izkoriščanje ne v naprej predvidenih inovacij, nedeljivost inovacij za znižanje stroškov omogoča večjo dobičkonosnost na koncu, itd (Ilič 2001, 135).

Nasprotno pa se dokazujejo prednosti malih podjetij z naslednjimi argumenti: manjša togost organizacijske strukture, večja fleksibilnost, manj birokracije, v malih podjetjih nagrade za inovacije pripadajo nosilcem tveganj inoviranj zato obstaja večja notranja podjetniška spodbuda (Ilič 2001, 140).

3.3 Organizacijska struktura – mrežna

Po Kavčiču je organizacijska struktura »izoblikovan vzorec odnosov med deli organizacije ali načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje s ključno nalogo zagotavljanja učinkovite uporabe sredstev organizacije« ter povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem (Kavčič v Ilič 2001:182). Spodbuda za inoviranje je večja čimbolj se organizacijska struktura odpira navzven, čimbolj odprt sistem je organizacija, čim manj je hierarhičnih ravni in

birokracije, manjše kot je rutinsko izvajanje delavnih nalog, čimbolj se delo izvaja v med seboj povezanih skupinah ali teamih, kjer se izraža večja ustvarjalnost. Pri spodbudi za inoviranje je pogoj tudi manjša jasnost vlog, kar pa ima po drugi strani za posledico manjšo izvedbeno učinkovitost (Ilič, 2001).

Za dinamično mrežno strukturo je zelo pomembno znanje, nagrajevanje in inoviranje, saj je za to vrsto strukture značilno pod pogodbeno podeljevanje vseh ali del funkcij podjetja drugim podjetjem. Dejavnost pa se usklajuje preko menedžerjev in drugega osebja. Organizacijo tako sestavljajo pogodbeniki, ki jih podjetje doda ali izključi iz mreže zelo hitro. Prav zato je med vsemi organizacijskimi strukturami mrežna najbolj fleksibilna. Pogoj za učinkovitost takega podjetja je hitrost, natančnost komunikacije na velikih razdaljah (Ilič 2001,196). Prav zato se morajo zaposleni in pogodbeniki zavedati, kako ključnega pomena je za uspešnost podjetja njihova motiviranost za inovacije. Inovativno pa mora biti tudi vodstvo, ki motivira zaposlene. Mrežne strukture so močno neformalno decentralizirane, sestavljajo jo neformalne delovne skupine, v katerih se združujejo strokovnjaki za R&R, proizvodnjo ali trženje (Ilič 2001, 225). Prednost dinamične mreže so predvsem v njeni dopustni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti nasploh.

3.4 Inovacije v storitvah - zavarovalništvo

Storitveni sektor vključuje transport, upravo, izobraževanje, zdravstvo, nego, osebne storitve, trgovino na drobno in vele prodajo, turizem, telekomunikacije ter finance. Najširši je finančni sektor, ki pokriva naslednja področja: bančništvo, nepremičnine, zavarovalništvo in druga podjetja s finančnimi storitvami. Ker se je storitveni sektor v zadnjem času močno razvil, so podjetja začela vlagati v dejavnike, ki jim pomagajo pri ohranitvi konkurenčnosti. Tako je postalo pomembno vlaganje v inoviranje s pomočjo katerega nastajajo novi ključni storitveni produkti, ki so za stranke privlačnejši (Oke 2007, 565-567).

Slovenija je, kot tranzicijska država imela v gospodarstvu dolgo zanemarjeno vlogo inovacij v storitvah, vendar pa so v zadnjih letih storitve pridobile prevladujoč delež v BDP in zaposlenosti, posledično se je zmanjšala tudi razlika v razvitosti glede na države z razvitim tržnim gospodarstvom. V Sloveniji sta se razvili predvsem trgovina in promet ne pa poslovne storitve, ki temeljijo na znanju in zato igrajo ključno vlogo pri inovacijah v storitvah. Ostale države veliko bolj vlagajo v R&R na področju poslovnih storitev (običajno vlagajo v informacijsko komunikacijsko tehnologijo). Slovenija mora začeti več vlagati na področje poslovnih storitev, drugače bo v inoviranju še bolj nazadovala glede na ostale države Evropske unije (Stare in Bučar 2007, 31). Glavni vzroki za slabo razvito inoviranje v storitvah je neosveženost o pomenu inovacij v storitvah, nezadostna konkurenca v storitvah,

pomanjkljiva razvitost na znanju temelječih storitev in pomanjkanje ukrepov in mehanizmov inovacijske politike za pospeševanje inovacij na omenjenem področju (Stare in Bučar 2007, 37).

Danes se na trgu pojavlja vse več podjetij, ki ponujajo privlačna in ne tradicionalna dodatna zavarovanja. Ker je konkurenca na trgu velika, je potrebno neprestano vlaganje v R&R na področju storitev, novih dodatnih zavarovanj in novih načinov dostopa do strank, ki se glede na hitro razvijajočo se tehnologijo, nenehno spreminjajo (Johnes in Davies 2000, 6).

4 Povezava pojmov izobraževanje, nagrajevanje, inovativnost

4.1 Vpliv nagrajevanja na inoviranje

Intelektualni kapital zaposlenih je v današnjem času ključni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetij. Zato je pomembno, da podjetja, ki za cilj uspeha izberejo pot inovacij, spodbujajo zaposlene k ustvarjalnosti in prispevanju svojih idej. Pogoji za implementacijo le tega, pa je nujno potrebno določiti učinkovit proces evalvacije podanih predlogov. Pomembno je tudi ali nadrejeni skušajo podane predloge implementirati, saj so pogoji za delavca v proizvodnji slabši. Težava je tudi v tem, da včasih nadrejeni vidijo inovacije kot problematične, ker jih povezujejo s še več dela, kot ga že je v neki organizaciji. Prav zato igra nagrajevanje pri inoviranju ključno vlogo (Svetlik in Ilič 2004, 174).

Podjetja običajno izum, ki je ena od oblik inovacije, zaščitijo s patentom, saj slednji omogoča izumitelju (podjetju) denarni donos kot povračilo za njegov vloženi inovacijski napor. Poleg tega je patent za družbo koristen tudi ker omogoča razkritje novega znanja javnosti, ki lahko na podlagi tega znanja pride do novih invencij, nenazadnje pa patent ščiti podjetje pred nedovoljeno uporabo inovacije (Svetlik in Ilič 2004, 177).

Zgoraj omenjen denarni donos inovatorja spodbudi k nadaljnjemu inoviranju. Ker pa inovacij ne bi bilo brez ustreznih človeških virov je dobra praksa, da podjetje iz inovacij iz inovacijskega dobička izplačuje denarne nagrade zaposlenim za njihove dosežke (Svetlik in Ilič 2004, 178). Nagrada je protivrednost, ki jo zaposleni želi za uspešno opravljeno delo, sestavljena je iz fiksnega dela (plača) in variabilnega dela, katerega višina izplačila je običajno odvisna od uspešnosti zaposlenega in njegovih kompetenc (Lipičnik 1998 v Svetlik in Ilič 2004, 178). Optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij posameznika ali skupine

zaposlenih naj bi vključevalo ekstrinzične nagrade (plača), kakor tudi intrinzične nagrade (priznanje, status). Običajno imajo intrinzične nagrade dolgoročnejši in globlji vpliv na motivacijo (za inoviranje) (Armstrong 1999 v Svetlik in Ilič 2004, 180). Da bi z nagrajevanjem zaposlenih uspešno spodbujali inovativnost morajo biti zagotovljeni naslednji pogoji: večja plača iz zaposlenega izvabi večjo produktivnost in inovativnost, če so njihova pričakovanja glede nagrad izpolnjena (nagrada mora biti dovolj visoka). Sistem nagrajevanja mora biti v naprej določen, o njem pa morajo biti seznanjeni vsi zaposleni (Svetlik in Ilič 2004, 180).

4.2 Vpliv izobraževanja na inoviranje

Izobraževanje je za inovativnost podjetja ena ključnih stvari. Prvi pogoj za inoviranje oz. podajanje novih idej je znanje. Glede na to, da lahko izobraževanje prikažemo tudi kot motivacijo za delavce, jih lahko to tudi spodbudi in jim da željo po ugotavljanju novosti. Pri načrtovanju izobraževanja zaposlenih je treba upoštevati tudi njihove osebne želje in interese, ker s tem vzdržujemo njihovo večjo privrženost delovnim izzivom in organizaciji. Znanje in spretnosti, ki jih posameznik pridobi med izobraževanjem, pripomorejo tudi k njegovemu osebnostnemu in strokovnemu razvoju in povečanju njegove konkurenčnosti na trgu delovne sile.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Opis podjetja

Agencija Mori je družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja je v Mariboru. Je ena največjih neodvisnih agencij v Sloveniji, ki se ukvarja z zavarovalništvom. Sodeluje s sedmimi zavarovalnicami: Zavarovalnica Merkur d.d. , Zavarovalnica Maribor d.d., Zavarovalnica Tilia d.d., Zavarovalnica Generali d.d., Zavarovalnica Wienerstädtsche d.d., Zavarovalnica Allianz d.d. in Zavarovalnica Arag d.d. Agencija Mori je organizirana po sistemu mrežnega marketinga. Mrežni marketing je naziv za način poslovanja na več nivojih s pridobivanjem strank in sodelavcev. Osnovni namen takega načina trgovanja naj bi bil izogibanje trgovini in drugim posrednikom, s tem naj bi bile cene izdelkov nižje. Hkrati pa sistem distribucije izdelkov omogoča zaslužek svojim članom. V legalnih oziroma uradno dovoljenih sistemih mrežnega marketinga, podjetja izplačujejo provizije zastopnikom na podlagi prodanih izdelkov ali storitev. V podjetju je zaposlenih 15 ljudi, ki pokrivajo vsak svoje področje, aktivnih zastopnikov pa je bilo na datum 2.7.2009 518. Glede na to, da gre za mrežni marketing je sistem takšen, da vsak, ki začne delati, dobi svojega mentorja, ki je odgovoren za pomoč in usposabljanje.

V nalogi sem želela preveriti naslednje hipoteze:

- **največja spodbuda za inoviranje je finančna nagrada**
- **pogoj za inoviranje je izobraževanje.**

5.2 Metodologija

Kot raziskovalno metodo sem si izbrala intervju in anketo. Intervju sem ga izvedla na sedežu podjetja Agencije Mori v Mariboru z vodjo marketinga in izobraževanja v podjetju. Intervju je zajemal 4 sklope vprašanj, in sicer je prvi vseboval vprašanja glede organizacije podjetja, sledili so sklopi o inovacijah, nagrajevanju in izobraževanju. Anketo pa sem izvedla na osnovnem seminarju v Zrečah, dne 13.6.2009, kjer je bilo prisotnih 220 agentov, od tega je bilo 173 agentov, ki z Agencijo Mori sodelujejo že dalj časa. Nazaj sem dobila 134 uporabnih anket.

5.3 Analiza in interpretacija intervjuja

5.3.1 Organizacija

Glede organizacije podjetja sem izvedela, da je podjetje organizirano v obliki mrežnega marketinga, kar pomeni, da je jasno opredeljena kariera za zastopnike na terenu. Agenti so plačani po proviziji iz kariere. Zaposleni v podjetju pa imajo fiksni in variabilni del plače glede na uspešnost. Že v teoretičnem delu je omenjeno, da je za dinamično mrežno strukturo zelo pomembno znanje, nagrajevanje in inoviranje, saj se pri samem delu zahteva samostojnost agentov, katerih geografsko področje delovanja je zelo obsežno, zato se dejavnosti usklajuje preko managerjev in drugega osebja (v našem primeru zaposleni), za katere je pomembno, da so inovativni in posledično veljajo za zgled agentom (Ilič 2001,196). Po Iliču je pogoj za učinkovitost takega podjetja »hitrost in natančnost komunikacije na velikih razdaljah«, kar Agencija Mori vzdržuje preko seminarjev, kjer se izmenjujejo in poudarjajo pomembne informacije za hitro in uspešno delo.

5.3.2 Izobraževanje

Izobraževanja so v Agenciji Mori zelo pomembna, saj je znanje bistveno za konkurenčnost podjetja. Izobraževanja so v nekaterih pogledih organizirana kot nagrade, torej so tudi motivacijski dejavnik. Prilagojena so predhodnemu znanju agentov in pa trajanju sodelovanja z agencijo. Izobraževanja potekajo na večih področjih, npr. vodenja, prodaje, financ, retorike in osebne rasti. Kot že povedano v teoretičnem delu naloge je to zelo pomembno, ker nudi tudi osebno zadovoljstvo posameznika in ni organizirano le v korist podjetja.

5.3.3 Nagrajevanje

Poznamo več oblik nagrajevanja, vendar pa večina avtorjev v grobem deli nagrade na finančne in pa nefinančne. Tudi v Agenciji Mori uporabljajo te oblike nagrajevanja. Pod finančno nagrajevanje spada predvsem provizija in pa tudi dodatno razpisane finančne nagrade. Nefinančne nagrade pa so na primer pohvale in priznanja. V Agencije Mori pa so še posebej izpostavljene materialne nederarne nagrade, kot npr. potovanja, razkošne večerje, ure, zlata pisala, zapestnice, knjige, poslovni kovčki ipd.

Za večino agentov je glavna motivacija provizija, poleg tega pa so aktualne tudi druge materialne nederarne nagrade kot so potovanja, ure, torbe. Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja je velika ovira pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu in tega se zavedajo tudi v Agenciji Mori. Kot smo že omenili v teoriji se je potrebno zavedati, da ima takšna oblika nagrajevanja velik učinek, saj vplivajo na spodbudo,

motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Agencija Mori na primer podeljuje nagrade (razne diplome, priznanja in podobno) najboljšim agentom, direkcijam itd. Takšne nagrade podeljujejo na seminarjih, slavnostnih podelitvah (Gala Mori), dobitnike nagrad pa prav tako tudi objavijo v njihovem časopisu (Top agent). Vse to ima prestižen pomen ter velik učinek na motivacijo, zadovoljstvo in spodbudo zaposlenih (kar posledično vpliva tudi na uspešnost zaposlenih in podjetja).

Kot že rečeno pa je potrebno vedeti, da dolgoročno takšne nagrade brez denarnih nagrad ne bodo pripeljale do dobrega odziva in motivacije zaposlenih. Zato je, kakor je povedala tudi naša sogovornica, najboljša kombinacija vseh oblik nagrajevanja, ker se potem vsak nekje najde.

Kot omenja Lipičnik (1998) v svoji teoriji, se je treba zavedati, da ima denar različen vpliv na različne ljudi, spreminja pa se tudi s časom. Zato je potrebno meriti oz. konstantno preverjati kaj posameznike motivira, kakšno vlogo imajo denarne in nedenarne nagrade. To se ponavadi preverja na raznih delavnicah, s pomočjo anket, na sestankih ipd.² kar je poudarila tudi naša sogovornica v Agenciji Mori. Zatorej ne oblikujejo en sistem nagrajevanja in se ga trdno držijo, ampak ga sproti spreminjajo, glede na vlogo, ki jo imajo različne nagrade za posameznike in njihovo motivacijo za delo.

Tako pridemo do zaključka, da je cilj nagrajevanja v Agenciji Mori motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. Cilj njihovega nagrajevanja je torej motivacija za delo in zadovoljstvo ljudi, poleg tega pa tudi tekmovalnost, ki zviša produkcijo in zadovoljstvo. Tekmovalnost v podjetju spodbujajo z nagradnimi razpisi (potovanja, provizijske nagrade, bonusi), nagrade pa se razpisujejo na začetku leta (vsako leto vnaprej pripravijo letni plan nagrajevanja) in tudi tekom celega leta. Takšne oblike tekmovanj, so značilne predvsem za nagrajevanje prodajalcev, kar sem omeniai že v teoretičnem delu (Zupan v Komprej in Novak 2007).

5.3.4 Inovacije

Zavarovalno zastopništvo, s katerim se ukvarja Agencija Mori spada pod storitveni sektor, ki se je v zadnjem času močno razvil. Konkurenca iz dneva v dan raste, zato je potrebno začeti vlagati v dejavnike, ki pomagajo pri ohranitvi konkurenčnosti. Ključno pri tem je vlaganje v razvoj strankam privlačnejših produktov in tudi samih načinov predstavitve produktov (Oke 2007, 565-567). V teoriji se je izkazalo, da se v Sloveniji podpovprečno vlaga v inovacije na

² Pomembna je tudi vključitev agentov v proces izgradnje sistema nagrajevanja. S tem ko sodelujejo pri nastanku sistema le-tega posledično tudi lažje sprejemajo za svojega.

področju storitev, še manj pa na inovacije v poslovne storitve, kar pa ne drži za primer Agencije Mori, ki je zelo odprta za predloge in invencije vseh agentov, zaposlenih in članov management teama. V nadalje je pojasnjeno preko katerih kanalov agenti lahko predlagajo svoje ideje.

Inovacije sem v teoretičnem delu razdelila na produktne in inovacije procesov (Ilič 2001, 30). Za inovacije na področju produktov Agencija Mori ni toliko odgovorna, ampak je to bolj odvisno od zavarovalnic s katerimi sodeluje. Inovacije na področju dela, torej po Stonemanu inovacije procesov, pa so zelo spodbujene s strani podjetja, in sicer na način različnih anket na katere ima vsak možnost odgovarjati in podati mnenja na vsakem seminarju (vsake tri tedne). Poleg anket imajo agenti možnost podati svoje mnenje za inovacije preko elektronske pošte ali na različnih delavnicah, ki so organizirane točno v ta namen. Obenem pa lahko vsak kadarkoli poda idejo svojemu mentorju, ki jo posreduje naprej do odgovornih za to področje. Kljub vsej odprtosti za inovacije so glavni »razvojni center« zaposleni v podjetju, ki zbirajo podatke vseh sodelavcev, nato pa dobre in uporabne predloge skušajo realizirati, za kar je potrebno veliko usklajevanja in planiranja. Včasih je realizacija inovacije težavna ali celo nemogoča, ker ni učinkovita ali primerna za celotno strukturo. Na podlagi intervjuja, bi torej lahko rekli, da gre za veliko število predlaganih idej (invencij), katere so tudi realizirane, če se le izkažejo za uporabne in učinkovite (po Schumpetru tako iz invencij pride do inovacij). V nadalje lahko rečemo, da ima Agencija Mori glede na Schumpetrovo tezo (Ilič 2001, 135), kot srednje veliko podjetje manj možnosti za inovacije kot veliko podjetje, vendar pa z našim primerom to tezo zavračam, ker je za konkurenčnost na znanju temelječega podjetja ne glede na velikost podjetja nujno vlaganje v novosti in inoviranje. Prav zaradi visoko izobraženih in usposobljenih agentov v Agenciji Mori, tako prihaja ne glede na velikost podjetja do velikega števila predlogov za izboljšave.

Za učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja je zelo pomembno, da se pripravi plan izobraževanj, nagrajevanj in inovacij za celo leto vnaprej, saj so le z vnaprej določenim planom agentje in zaposleni lahko vnaprej seznanjeni z zahtevami in pričakovanji podjetja. Posledično so, če vedo kaj lahko dobijo za določen trud, s tem bolj motivirani za dodatna izobraževanja in razmišljanja o izboljšavah.

5.4 Analiza in interpretacija ankete

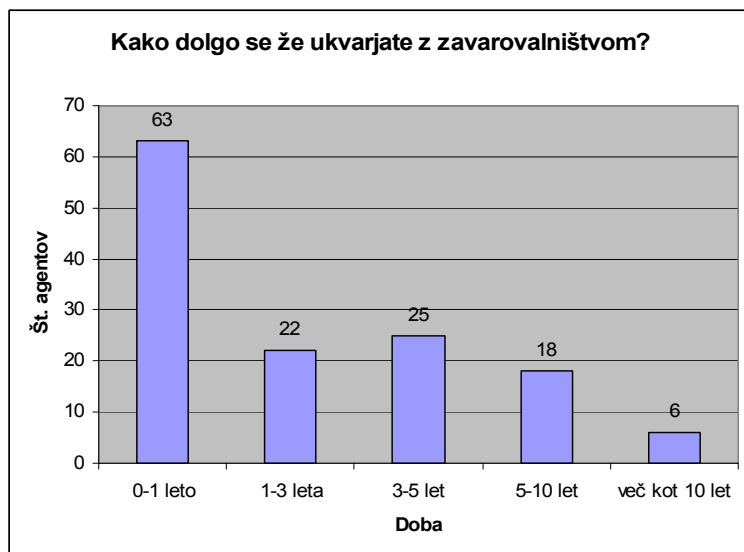
Anketo sem 13.6.2009 opravila na seminarju Agencije Mori, kjer je bilo prisotnih 220 agentov, od tega je bilo 47 novih, ki so bili na seminarju prvič. Razdelila sem jo med agente, ki so bili na seminarju najmanj drugič in sem dobila nazaj 134 veljavnih anket. Treba je upoštevati, da so pridobljeni podatki rezultat ankete, kar pomeni, da niso upoštevani vsi zastopniki in lahko pride do odstopanj od dejanskih rezultatov na ravni podjetja.

V nadaljevanju so prikazani odgovori na vprašanja in pa analiza teh vprašanj.

1. Kako dolgo se že ukvarjate z zavarovalništvom?

- a) 0-1 leto 63 (47%)
- b) 1-3 leta 22 (16%)
- c) 3-5 let 25 (19%)
- d) 5-10 let 18 (13%)
- e) Več kot 10 let 6 (4%)

Graf 5.1: Kako dolgo se že ukvarjate z zavarovalništvom?

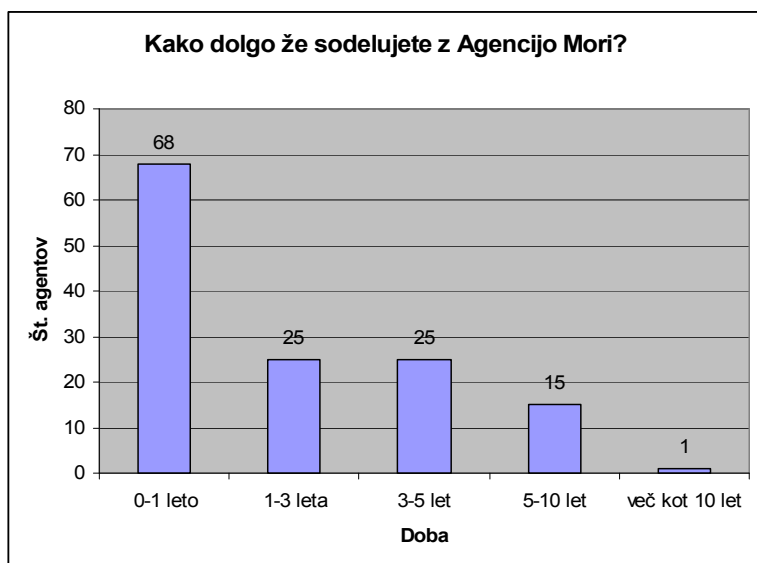


Pri tem vprašanju je razvidno, da se največ agentov ukvarja z zavarovalništvom manj kot eno leto. To potrjuje nenapisano teorijo, da največ agentov odneha prej kot v enem letu. Lahko pa tudi vidimo, da se najmanj agentov ukvarja z zavarovalništvom več kot 10 let, za kar je lahko tudi razlog to, da zavarovalništvo še ni toliko razvito v Sloveniji in je zadnjih 5 let v največji rasti (glej graf 5.1).

2. *Kako dolgo že sodelujete z Agencijo Mori?*

- | | |
|-------------------|------------|
| a) 0-1 leto | 68 (51%) |
| b) 1-3 leta | 25 (18,6%) |
| c) 3-5 let | 25 (18,6%) |
| d) 5-10 let | 15 (11,1%) |
| e) Več kot 10 let | 1 (0,7%) |

Graf 5.2: Kako dolgo že sodelujete z Agencijo Mori?



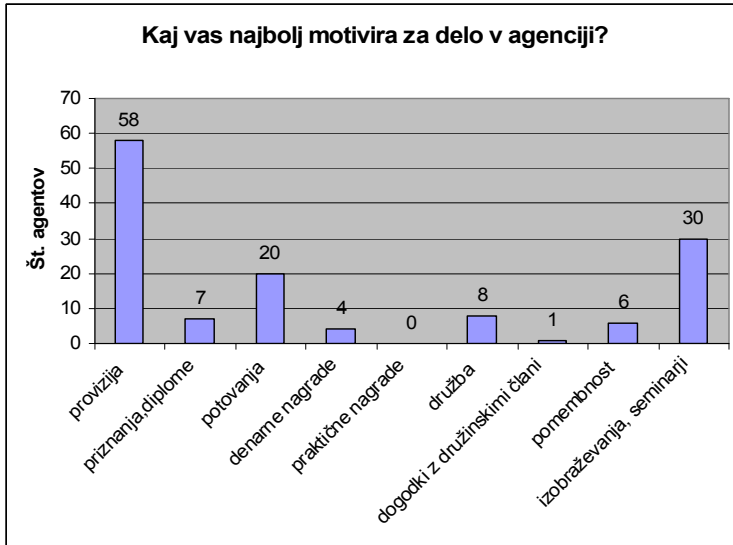
Pri tem vprašanju vidimo, da so agenti, ki že dalj časa delajo v zavarovalništvu kasneje prestopili v Agencijo Mori in niso tu že od vsega začetka. Za prestop v drugo podjetje je lahko več razlogov, ponavadi pa je razlog ta, da ljudje prestopijo k organizaciji, ki ima za njih ugodnejše pogoje (glej graf 5.2).

3. *Kaj vas najbolj motivira za delo v Agenciji Mori?*

- | | |
|--------------------------------|----------|
| a) Provizija | 58 (43%) |
| b) Priznanja, diplome | 7 (5%) |
| c) Potovanja | 20 (15%) |
| d) Denarne nagrade | 4 (3%) |
| e) Praktične nagrade | 0 (0%) |
| f) Družba | 8 (6%) |
| g) Dogodki z družinskimi člani | 1 (0,7%) |

- h) Pomembnosti 6 (4,3%)
- i) Izobraževanja, seminarji 30 (23%)

Graf 5.3: Kaj vas najbolj motivira za delo v Agenciji Mori?



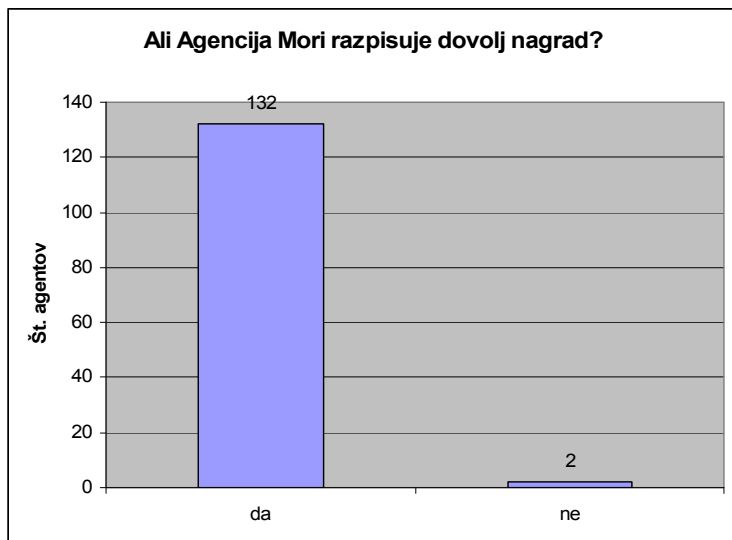
Iz tega vprašanja lahko razberemo kateri so glavni pogoji za delo in pa kaj jih zadovoljuje. Razvidno je, da večini največ pomeni denar, ki ga zaslužijo, torej provizija. To je razumljivo, saj je denar sredstvo, ki ga ljudje potrebujemo za preživetje. Na drugo mesto so se uvrstila izobraževanja in pa seminarji, kar pa je pozitivno presenečenje. Sicer je res, da Agencija Mori daje velik poudarek na izobraževanja in so ta izobraževanja res kvalitetna in zanimiva, vendar sem vseeno pričakovala druženje, zabavo in potovanja na drugem mestu, ker je to ena velika prednost Agencije Mori pred drugimi agencijami.

Je pa to vsekakor v veliki prednosti za podjetje, saj je izobraževanje en izmed pogojev za inovacije v podjetju (glej graf 5.3).

4. Ali Agencija Mori razpisuje dovolj nagrad?

- a) Da 132 (98,5%)
- b) Ne 2 (1,5%)

Graf 5.4: Ali Agencija Mori razpisuje dovolj nagrad?

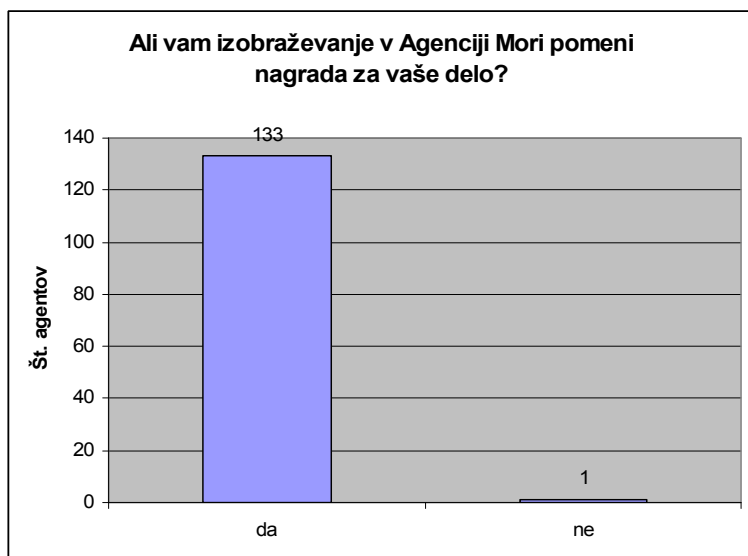


98,5% agentov meni, da Agencija Mori razpisuje dovolj nagrad (glej graf 5.4).

5. *Ali vam izobraževanje v Agenciji Mori pomeni nagrada za vaše delo?*

- a) Da 133 (99,3%)
- b) Ne 1 (0,7%)

Graf 5.5: Ali vam izobraževanje v Agenciji Mori pomeni nagrada za vaše delo?



99,3% agentom izobraževanje pomeni nagrada za njihovo delo (glej graf 5.5).

6. *Za katero izobraževanje bi se najbolj potrudili, da bi ga dosegli?*

- a) Vodenje 39 (29%)
- b) Prodaja 13 (9,7%)
- c) Finance 9 (6,7%)

- d) Retorika 12 (9%)
- e) osebnostna rast 61 (45,6%)

Graf 5.6: Za katero izobraževanje bi se najbolj potrudili, da bi ga dosegli?



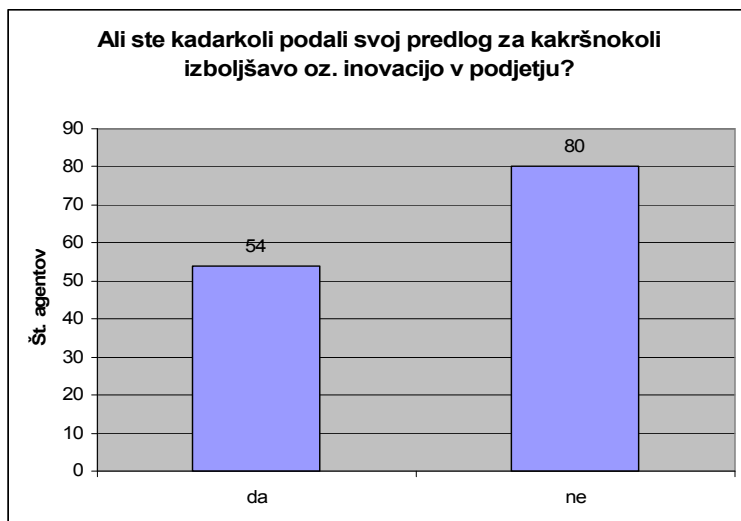
Agencija Mori ne daje poudarka le na področja, ki so direktno vezana s prodajo življenjskih zavarovanj, ampak tudi na ostala področja, ki so posredno vezana na le to, saj je pomembno, da se počutiš dobro na vseh področjih v življenju, le tedaj si lahko tudi uspešen na vseh področjih.

Dokaz za to, koliko agentom pomenijo izobraževanja, ki niso direktno vezana na prodajo življenjskih zavarovanj, je rezultat ankete. Na vprašanje za katero izobraževanje bi se najbolj potrudili, da bi ga dosegli, je največ agentov (45,6%) izbralo področje osebnostne rasti (Popolno življenje, Prebudite ogenj v sebi, Postanite zmagovalec,...). Na drugem mestu je vodenje, sledi prodaja, retorika in na koncu finance (glej graf 5.6).

7. Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli izboljšavo oz. inovacijo v podjetju?

- a) Da 54 (40%)
- b) Ne 80 (60%)

Graf 5.7: Ali ste kadarkoli podali svoj predlog za kakršnokoli izboljšavo oz. inovacijo v podjetju?

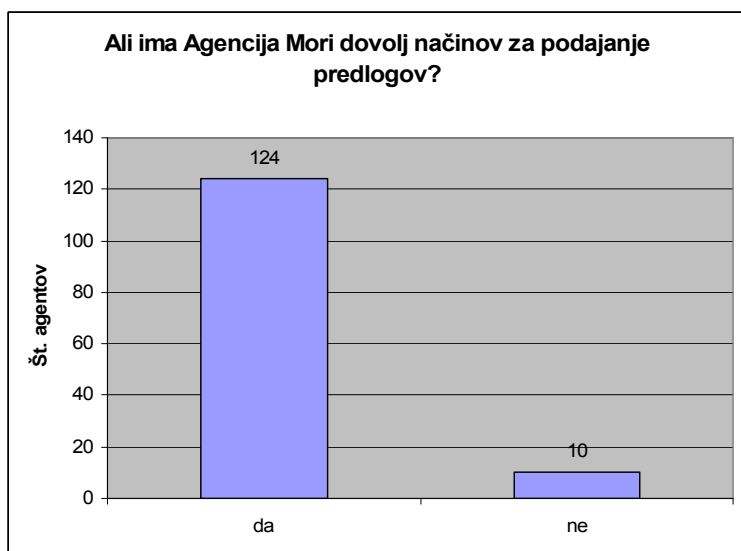


60% agentov še nikoli ni podalo predloga za kakršnokoli izboljšavo v podjetju, za kar je lahko tudi razlog, da 51% agentov sodeluje z Agencijo Mori manj kot eno leto (glej graf 5.7).

8. Ali ima Agencija Mori dovolj načinov za podajanje predlogov?

- a) Da 124 (92%)
- b) Ne 10 (8%)

Graf 5.8: Ali ima Agencija Mori dovolj načinov za podajanje predlogov?



Agencija Mori ima različne načine za podajanje novih idej oz. predlogov. To so različne delavnice, ki so organizirane le za dajanje predlogov; ankete, ki se izpolnjujejo na osnovnih seminarjih; dajanje predlogov mentorjem, kateri se nato obravnavajo na sestankih Management teama; lahko pa se piše na mail, direktno v pisarno.

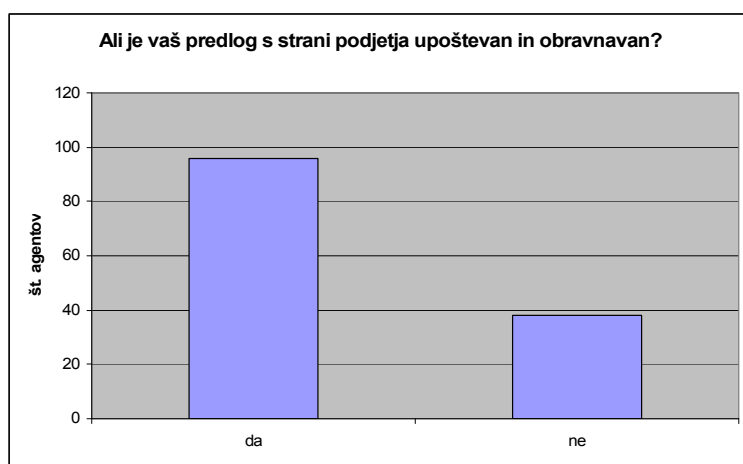
92% agentov meni, da je to dovolj načinov za podajanje predlogov (glej graf 5.8).

9. *Ali je vaš predlog s strani podjetja upoštevan in obravnavan?*

a) Da 96 (71,7%)

b) Ne 38 (28,3%)

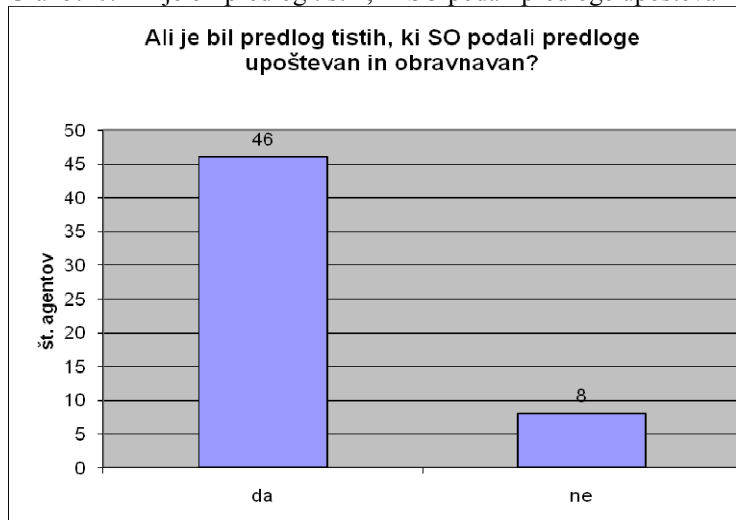
Graf 5.9: Ali je vaš predlog s strani podjetja upoštevan in obravnavan?



71,7% agentov je reklo, da podjetje upošteva in obravnava njihove predloge, 28,3% agentov pa je reklo, da jih ne upošteva. Ampak mislim, da to ni relevanten odgovor, ker niso vsi od teh dali predloge in ne morejo vedeti ali bi bili njihovi predlogi upoštevani ali ne.

Zato sem naredila še en pregled samo tistih, ki so kadarkoli dali kakršenkoli predlog, ker je to bol realno (glej graf 5.9).

Graf 5.10: Ali je bil predlog tistih, ki SO podali predloge upoštevan in obravnavan?

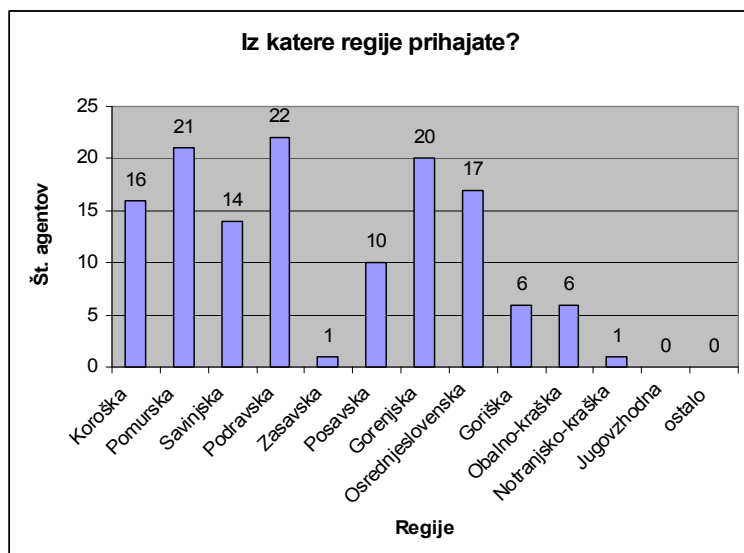


54 agentov od 134 je podalo vsaj en predlog na Agencijo Mori. 46 (85%) jih pravi, da je bil njihov predlog upoštevan, 8 (15%) pa jih pravi, da njihov predlog ni bil upoštevan. To je normalen odstotek, saj vsi predlogi ne morejo biti realizirani, mogoče vsi niso izvedljivi, ali pa tudi ne tako dobri za podjetje, kot je mislil predlagatelj (glej graf 5.10).

12. Iz katere regije prihajate?

- | | |
|----------------------|------------|
| a) Koroška | 16 (12,2%) |
| b) Pomurska | 21 (16%) |
| c) Savinjska | 14 (10%) |
| d) Podravska | 22 (16,2%) |
| e) Zasavska | 1 (0,7%) |
| f) Posavska | 10 (7,5%) |
| g) Gorenjska | 20 (15%) |
| h) Osrednjeslovenska | 17 (12,5%) |
| i) Goriška | 6 (4,6%) |
| j) Obalno-kraška | 6 (4,6%) |
| k) Notranjsko-kraška | 1 (0,7%) |
| l) Jugovzhodna | 0 (0%) |
| m) ostalo | 0 (0%) |

Graf 5.11: Iz katere regije prihajate?

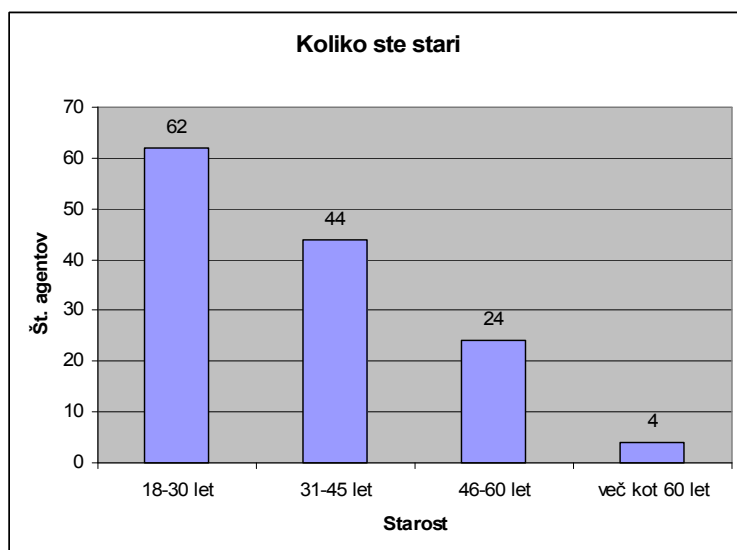


Iz tega grafa lahko vidimo, da agenti prihajajo iz cele Slovenije. Iz vseh področij jih je približno enako, razen iz Zasavja, Notranjsko-kraške regije, obalno-kraške regije, Goriškega in pa iz Jugovzhodne Slovenije. To so poročja, na katerih Agencija Mori še ni dosti prisotna, ampak se agenti trudijo, da bi tudi na teh delih začeli delati (glej graf 5.11).

13. Koliko ste stari?

- a) 18-30 let 62 (46,3%)
- b) 31-45 let 44 (32,8%)
- c) 46-60 let 24 (17,9%)
- d) več kot 60 let 4 (3%)

Graf 5.12: Koliko ste stari?



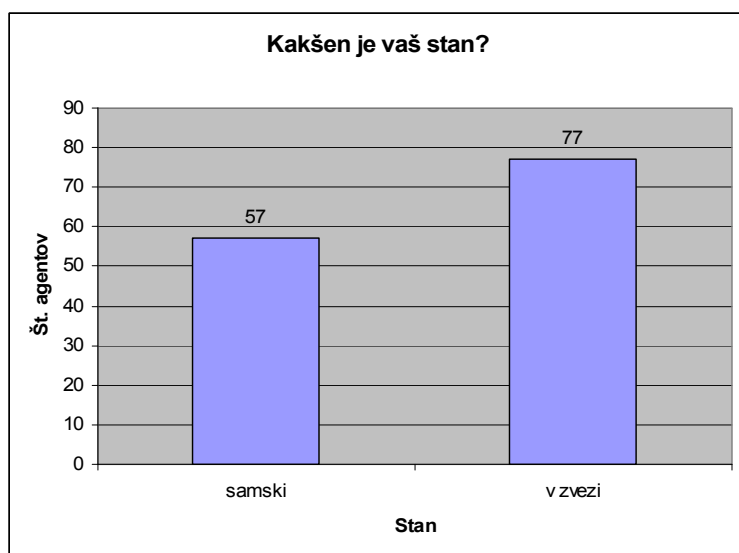
Vidimo, da je v Agenciji Mori največ ljudi mlajših od 30 let. Temu lahko sledi tudi razlaga, da je to Y generacija, katera si želi veliko svobode, zabave, občutka, da so »sami svoji šefi«, veliko prostega časa, ravno zato jih privabijo službe z gibljivim delovnim časom, želijo si velikih projektov, javne slave in pa velikega zaslužka. To je lahko razlog, da mlade privlači delo v Agenciji Mori, ki nudi prav to: gibljiv delovni čas, svobodo, da si »sam svoj šef«, zabavo, javno slavo in pa dober zaslužek (glej graf 5.12).

14. Kakšen je vaš stan?

a) samski 57 (42%)

b) v zvezi 77 (58%)

Graf 5.13: Kakšen je vaš stan?



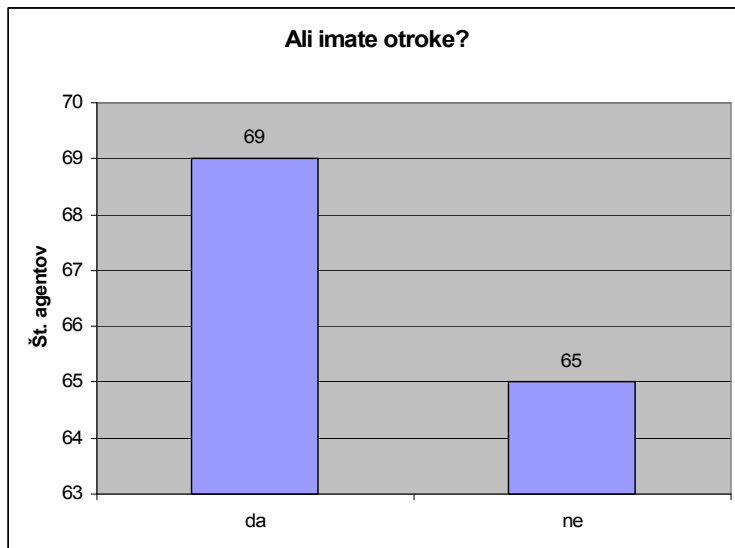
58% agentov je vezanih, 42% agentov pa samskih. Da je tako veliko število samskih je lahko razlog tudi prav to, da je največ ljudi mlajših od 30 let (glej graf 5.13).

15. Ali imate otroke?

a) da 69 (51%)

b) ne 65 (49%)

Graf 5.14: Ali imate otroke?



51% ljudi ima otroke, 49% ljudi pa ne. Pri tem vprašanju si lahko tudi razložimo zakaj je na prvem mestu pri motivaciji za delo provizija, druženje in pa potovanja pa v ozadju (glej graf 5.14).

16. Katero stopnjo izobrazbe imate?

a) 3. stopnjo 7 (5,2%)

b) 4. stopnjo 15 (11,2%)

c) 5. stopnjo 73 (54,5%)

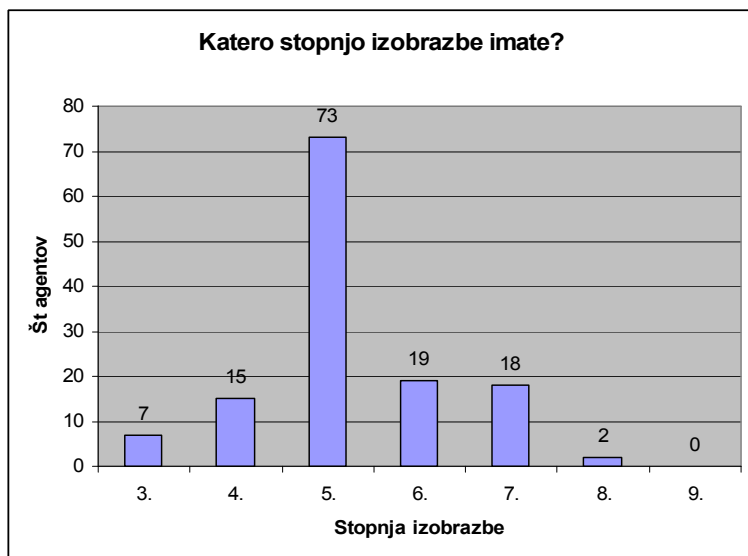
d) 6. stopnjo 19 (14,2%)

e) 7. stopnjo 18 (13,4%)

f) 8. stopnjo 2 (1,5%)

g) 9. stopnjo 0 (0%)

Graf 5.15: Katero stopnjo izobrazbe imate?



Največ agentov v Agenciji Mori ima 5. Stopnjo izobrazbe, 54,5% agentov. Ostale stopnje pa se približno enakomerno porazdelijo, nekoliko manj je agentov s 3. Stopnjo izobrazbe in pa agentov z 8. in 9. stopnjo izobrazbe (glej graf 5.15).

10. in 11. vprašanje sta bila vprašanja odprtega tipa in so anketiranci lahko dajali poljubne odgovore in predloge, katere bom predstavila v nadaljevanju.

10. Kaj bi v podjetju spremenili, če bi imeli možnost?

- več pisarn po Sloveniji
- skrajšana zadnja ura seminarja
- odgovor na poslan email v pisarno, da vidiš, če se rešuje
- večja podpora novim sodelavcem
- več izobraževanja na produktih
- več sodelovanja med direkcijami
- možnost drugačnega osvajanja potovanj
- seminarji in ostali dogodki po celi Sloveniji, ne le po Štajerski
- spletno poslovanje
- poleg zavarovanj še drugi produkti

- manj izobraževanja in več poudarka na prodaji
- internetno spremljanje statističnih podatkov in rezultatov nagradnih potovanj
- naročanje materialov brez licence
- več oglaševanja za boljšo prepoznavnost Agencije Mori
- 100% izplačana provizija takoj prvi mesec
- dodatne provizije za nove
- več izobraževanja za vse produkte
- deljenje idej
- svetovalca dostopnega na telefonu, če mentor ni dostopen ali česa ne ve
- redni sestanki z mentorji in zaposlenimi na Agenciji Mori

11. Kaj bi vas spodbudilo do razmišljanja o izboljšavah v podjetju oz. pri delu (produkciji) in do podajanja novih idej.

- novi cilji, nove nagrade in potovanja
- izobraževanja računalništva za starejše generacije
- praktične nagrade
- skupno srečanje v naravi z »valilnico idej«
- zabave za vse, ki so dali uporabne predloge
- motiviranje s strani vodilnih, ne le s strani mentorjev
- dodatna šolanja na to temo
- potovanja tudi za tiste, ki nimajo produkcije, se pa trudijo
- da se ideja obravnava in da dobiš odgovor
- dodatne nagrade za inovacije in sprejete predloge
- udeležba na prodajnih seminarjih drugih zavarovalnic
- prisotnost na sestankih v višji stopnji
- oglasna deska za predloge, ki je dostopna vsem
- finančne nagrade
- več druženja in potovanj, saj med sproščenim pogovorom pride do največjih novitet
- bonusi
- pohvale
- večkrat sestanek z upravo zavarovalnic
- na vsakem osnovnem seminarju mini žrebanje treh nagrad med vsemi prispelimi predlogi
- izobraževanje po skupinah
- vključevanje v skupinsko razmišljanje (brainstorming)
- vnaprej razpisane nagrade

- boljša produkcija celega podjetja
- delo z najboljšimi prodajalci v Agenciji Mori
- dodatne nagrade
- napredovanje

Iz teh dveh vprašanj je razvidno, da nagrajevanje in izobraževanje ogromno pripomoreta k podajanju predlogov za inovacije. Poleg nagrad in izobraževanj je bilo pod predlogi velikokrat omenjeno tudi druženje, ker na družabnih in sproščenih dogodkih večkrat pride do kakšnih dobrih idej in izboljšav za podjetje.

Vsi predlogi, ki so navedeni, pa seveda ne morejo biti realizirani. Na primer kar nekaj predlogov je bilo, da bi se zadnja ura na seminarju morala skrajšati. Zadnja ura je namenjena novim agentom na seminarju, da spoznajo podjetje in sistem in ne more biti krajša, stari sodelavci pa so prav tako na zadnji uri, ker so mentorji novim, in je prav, da so zraven. Sigurno se pa vsak star sodelavec lahko nauči kaj novega tudi na zadnji uri, čeprav jo je slišal že večkrat.

Prav tako je težko izvedljivo organizirati še več druženja, ker ima več kot polovica ljudi družine in druge aktivnosti, tako, da si je poleg vseh obveznosti in dela težko vzeti čas za več druženja.

Sklep in zaključne ugotovitve

Nagrade in ugodnosti imajo velik učinek na ljudi, predvsem na njihovo motivacijo in to sem preko študije primera ugotovila tudi za Agencijo Mori. Cilj nagrajevanja Agencije Mori je namreč motivacija za delo in zadovoljstvo ljudi, poleg tega pa tudi tekmovalnost, ki zviša produkcijo in zadovoljstvo. Ne glede na to, da je denar pomemben motivator je treba poudariti, da ni dovolj samo finančno nagrajevanje, ampak, da ima zelo veliko vlogo tudi nefinančno nagrajevanje, kar je razvidno tudi iz ankete. Res je, da je približno polovici agentom na prvem mestu zaslužek, vendar jim je zelo pomembno tudi izobraževanje, seminarji, potovanja in druženja. Zato je potrebno združevati oba načina nagrajevanja, saj le tako dobimo ustrezen sistem nagrajevanja, ki vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju, inovativnosti in uspešnosti največ prispevajo.

Preko teorije in empiričnega dela sem ugotovila, da je finančno nagrajevanje tudi zelo pomemben pogoj za spodbujanje inoviranja, vendar pa kot sam za sebe ni vedno uspešen. Zato lahko mojo *prvo hipotezo*, ki pravi, da je največja spodbuda za inoviranje finančna nagrada, le delno potrdim. Ljudje smo si namreč med seboj različni, tako nas tudi motivirajo različne stvari, zato je najučinkovitejše, če ima podjetje tako finančno kot tudi nefinančno nagrajevanje, ki je zlasti pri višjih stopnjah spodbude (doseganje samoaktualizacije) velikega pomena. Anketa je izkazala, da bi agente poleg denarne nagrade spodbudilo k inoviranju še druženje, dodatna potovanja, pohvale in pa tudi zanimivi dogodki (npr. žrebanje uspešnih predlogov na osnovnih seminarjih in nato nagrajevanje le teh, srečanja v naravi ter brainstorming).

Mojo *drugo hipotezo*, katera pravi, da je pogoj za inoviranje izobraževanje sem potrdila, saj je za odkrivanje novosti najprej potrebno znanje in ustvarjalnost. Tudi to je razvidno iz ankete, saj je bilo veliko predlogov tudi na temo dodatnega izobraževanja. Vendar je poleg tega za inovativnost potrebnih še mnogo dejavnikov kot je npr. spodbujanje tekmovalnosti in nagrada za inovacijo.

Agencija Mori ima veliko število kanalov za podajanje predlogov za inovacije, vendar veliko število agentov tega ne koristi. Razlog je verjetno ta, da ne vedo zakaj bi sploh dajali svoje predloge. Agente je treba spodbuditi za podajanje predlogov, tako tiste, ki delajo že dalj časa, kot tiste, ki še ne delajo dolgo. Kot že ugotovljeno iz ankete pa bi bila velika spodbuda to, da bi se nagrade razpisovale vnaprej, da bi bilo več izobraževanj tudi v smeri kjer je treba uvesti inovacije, da bi bilo več sproščenega druženja in da bi se dogodki vrstili po sprejetih

predlogih (žrebanja, javne pohvale,...). Razlog, zakaj morajo biti za predloge nagrajeni pa je verjetno v tem, da večina agentov dela honorarno in to ni njihova služba, temveč le dodaten zaslužek, pri katerem so plačani po prometu oz. po prodaji.

Torej, pri oblikovanju sistema nagrajevanja je pomembno, da podjetje ustrezno kombinira tako finančne kot nefinančne nagrade, saj je smiselno izkoristiti prednosti obeh. Nagrade je potrebno prilagoditi značilnostim podjetja in zaposlenim oz. agentom v mreži, ter jim ponuditi nagrade, ki jim pripisujejo nek pomen. Izobraževanja velika večina razume tudi kot nagrado, kar je dobro, ker jih to motivira, obenem pa jim daje znanja, ki jih lahko kasneje izkoristijo za podajanje idej in predlogov.

Literatura

- Benčina Crnić, Sonja 2004. *Osebni izobraževalni načrt*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Brezovnik, Sonja. 2008. Intervju z avtorico. Maribor, 4. december.
- Fon, Vojko. 2006. *Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnosti v podjetju*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gruban, Brane, 2008. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje>. (3. december 2008).
- Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Johne, Axel in Robert Davies. 2000. Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing* 18 (1): 6-14.
- Komprej, Nina in Polona Novak. 2007. *Sistem nagrajevanja in uspešnost podjetij: analiza na primeru podjetja Gorenje, d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože, Franc Jamšek, Janez Jereb, Bogdan Lipičnik, Marjana Merkač, Miroslav Stanojevič, Aleša Svetic, Ivan Svetlik, Zvone Vodovnik in Stane Možina, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Oke, Adegoke. 2007. Innovation types and innovation management practices. *International Journal of Operations & Production Management* 27 (6): 564-587.
- Rakič, Maja. 2005. *Vpliv razvoja novih izdelkov na uspeh podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Stare, Metka in Maja Bučar. 2007. Inovacije v storitvah – možnosti slovenskih akterjev v EU?. *IB revija* (3-4): 27-39.
- Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.

PRILOGE

Priloga A: Intervju s Sonjo Brezovnik, vodjo marketinga in izobraževanja v Agenciji Mori, d.o.o.

1) Koliko ljudi imate v podjetju?

V podjetju imamo zaposlenih 15 ljudi, aktivnih zastopnikov v mreži pa imamo 400-450.

2) Kako je organizirano podjetje? Je organizacija vsem jasna?

Organizirano je v obliki mrežnega marketinga kar pomeni, da je jasno opredeljena kariera za zastopnike na terenu.

V podjetju vsak pokriva svoje, točno določeno področje. Organizacija v mreži je natančno določena, za agente je zelo pomembno, da vedo na kateri stopnji so in kako je zgrajena organizacijska struktura. Mislim, da je organizacija vsem jasna.

3) Na kakšen način so plačani ljudje v agenciji?

Agenti, ki sodelujejo v mreži so plačani po proviziji iz kariere. Zaposleni v podjetju pa imamo fiksni in variabilni del plače glede na uspešnost.

4) Ali plače vidite kot strošek ali kot investicijo?

Plače so iz finančnega vidika strošek za podjetje, vendar je to za naše podjetje, kjer vsak pokriva svoje področje investicija za posamezna področja. Provizije za agente pa so dejansko zaslužek, zato to ne moreš gledati kot strošek.

5) Ali spodbujate tekmovalnost v podjetju? Na kakšen način?

Tekmovalnost v podjetju spodbujamo z nagradnimi razpisi (potovanja, provizijske nagrade, bonusi) nagrade se razpisujejo na začetku leta in tudi tekom leta. Nagrade se izvajajo tekom celega leta.

6) Kakšne vrste inovacij imate v podjetju? (inovacije kot izboljššan način storitve, način pristopa do strank, novi produkti)

V bistvu smo glede ponudbe vezani na zavarovalnice, katere se nenehno prilagajajo trgu, vedno so nove zahteve in ponudbe glede na to kaj trg zahteva. V podjetju pa so inovacije več ali manj procesne (npr. nov sistem prodaje oz. nove tehnike prodaje). Novost pristopa do strank je tudi negovanje strank. Tudi Call center je prevzel te naloge, saj se vedno, ko se sklene polica pokliče stranke, pošlje se jim zahvalno pismo, vprašamo jih, če imajo kakšno vprašanje, tako da smo s stranko nenehno v stiku, jim damo občutek da so opaženi in je s tem manj »stornacij«. Namen je, da imamo do strank dober in reden odnos. V preteklosti na tem ni bilo takega poudarka, letos smo se zato bolj usmerili v ta projekt. Če stranka sklene življenjsko zavarovanje, to pomeni res dolgoročni projekt in odnos, ki ga moraš ohranjati.

7) *Ali ste v podjetju zaščitili kakšen patent?*

Patenta nismo zaščitili, tega se ne poslužujemo. Imamo sicer izdelke pod blagovno znamko Smiljan Mori, vendar to ni zaščiteno s patentom.

8) *Ali se ideje / predloge v organizaciji upošteva?*

Ideje se upošteva. Na tem področju smo zdaj začeli izvajati določene delavnice z najboljšimi zastopniki in s člani management teama, da smo malo videli kakšne ideje imajo. Zastopnik ima čisto drugačen pogled na trgu kot zaposleni v pisarni, zato smo šli tudi v pridobivanje teh informacij

9) *Na kakšen način lahko agenti podajo idejo za izboljšave?*

Idejo lahko podajo na delavnicah, lahko pošljejo tudi mail ali se osebno obrnejo na mentorja ali na zaposlene v podjetju. Glede tega smo odprti.

10) *Ali dosti agentov predlaga nove ideje, jih vodja spodbuja? Kako?*

To dejansko poteka sedaj preko delavnic. Spodbuda je tako organizacija delavnic.

- Kako pa te delavnice izgledajo?

Delavnice potekajo kot odprte debate (brainstorming) za različna področja.

11) *Kdo v vašem podjetju največkrat poda pobudo za nov ali izboljšan produkt?*

V bistvu vsi, zastopniki, včasih celo stranke priporočajo kaj bi lahko bilo boljše, tako da tu res ni nekih omejitev. Več idej podajo običajno sodelavci, ki že dalj časa sodelujejo z Agencijo Mori, vendar prenos idej poteka tudi tako, da novi sodelavci podajo idejo mentorju, ta pa posreduje/poda naprej.

12) *Ali je provizija glede na količino dela ustrezna motivacija? Kako to preverite?*

To dejansko je, preverja se na anketah.

- Jih motivirate s provizijo?

To je glavna motivacija, potem pa so poleg tega aktualne tudi druge nagrade kot so potovanja, ure, torbe.

- Ali potem mislite, da jih najbolj motivirajo finančne nagrade?

Odvisno od človeka do človeka. Eni ljudje delajo tudi samo zaradi potovanj.

- Ali pa ste naredili kakšno raziskavo kaj je najboljše?

To se ravno na delavnicah preverja kaj jih najbolj motivira.

- Ali pa ste ugotovili kaj jih najbolj motivira?

Najboljša je kombinacija vsega, ker potem se vsak nekje najde. Ljudje smo tako različni, nekateri delajo zgolj in samo zaradi potovanj (provizija jim nič ne pomeni), drugi samo zaradi provizije, da lahko preživijo in si kaj dodatnega privoščijo, ene pa motivira kombinacija obojega, nekateri delajo mogoče samo zaradi druženja.

- To redno preverjate z anketami?

Ja, to se vedno bolj uveljavlja. Drugače se to vidi tudi tako, npr. ko je razpisano potovanje se takoj vidi ali je učinkovito, ker so takoj opazi, da se produkcija zviša. In običajno je potovanje zelo dobra spodbuda, največji motivator.

13) Kakšne vrste nagrad podeljujete inovatorjem?

Tu, če pride do kakšnih idej pride včasih lahko do finančne nagrade, ponavadi pa pride do kakšnega predloga na seminarju in se razpiše praktične nagrade (USB ključ, denarnica).

- Ali se razpiše nagrade, ko nekdo že poda predlog ali vedno prej?

Ne, ponavadi se pozove ljudi k akciji, čeprav ljudje so že taki, da se kar samo začne odvijati, potem pa, ko ponudiš še kakšno nagrado pa so predlogi še toliko bolj pogosti.

14) Kakšne vrste nagrajevanja imate? Denarne, nedenarne, psihološka motivacija...

Imamo finančne, nefinančne in tudi psihološke nagrade. Finančne so predvsem provizija in dodatno razpisane finančne nagrade. Nefinančne so potovanja, ure, zapestnice, zlati kuliji, veliko različnih je. Kot psihološko motivacijo pa bi poudarila seminarje, druženje, diplome, ki so za prodajalce zelo motivacijske, saj se vsak rad vidi na odru, radi doživijo pohvalo in jim to veliko pomeni. Poleg tega imamo tudi nagrade za stranke.

15) Na katerih imate večji poudarek? Zakaj?

Poudarjamo vsa, ravno zato, ker smo si ljudje različni in da na nobenega ne pozabimo, se v naši agenciji vsak lahko nekje najde.

- Vendar ali kakšen način le malo bolj poudarjate?

Dejansko je vse enakovredno, glavno je finančno, kar pomeni nagrada za doseženo delo – provizija, vendar morajo biti vse nagrade. Tudi na delavnici je bila tema o tem, kaj bi bilo, če bi bila provizija višja in bi s tem ukinili potovanja. Odziv ni bil pozitiven, za prodajalce so to zelo pomembne stvari.

- So potem potovanja najpomembnejša spodbuda?

Ne, ni najbolj pomemben vendar je pomemben, zato ker če ne bi bilo provizije, tudi toliko ljudi ne bi želelo tega delati. Zato moraš res konstantno gledati na vse.

16) Kakšen je cilj vašega nagrajevanja?

To je motivacija za delo in zadovoljstvo ljudi, zato ker je provizija to kar pričakujejo, zraven pa tekmujejo. Tekmovalnost zviša produkcijo in zadovoljstvo, prodajalci radi tekmujejo, radi so najboljši in v središču dogajanja in zato na tak način, s potovanji se vzpostavlja sinergija ljudi.

17) Ali imate pravilnik o nagradah za inovacije?

Tega nimamo, ponavadi se nagrade razpiše.

18) Ali pripravljate letni plan inovacij, izobraževanj in nagrajevanj?

To se naredi vsako leto ob zaključku leta. Pogleda se kaj je delovalo in kaj ne, kaj bi lahko izboljšali. Če je karkoli potrebno spremeniti, gremo v spremembe med letom. Plan inovacij imamo predvsem v pisarni, na katerih področjih delamo letno, torej na katerih projektih je poudarek.

- Torej imate plan izdelan že decembra?

Da, vse je potrebno planirati, potem veliko časa traja, da se stvari pripravijo. Vsaka inovacija potrebuje svoj čas. Potem je vse potrebno tudi testirati, da se vidi, če je uporabno, če stvar deluje. Dejstvo pa je, da vsako leto pride do novitet. Npr. naša programska oprema se mesečno spreminja, ker se mora. To se na zunaj niti ne vidi, niti ne ve, ampak so to stvari ki se delajo projektno v pisarni.

- Ali agenti tudi lahko dajejo ideje za izobraževanja, nagrade npr. kam se potuje?

Za to večinoma skrbi management team, vendar se ideje zbirajo tudi na sestankih. Kar se tiče mreže so tudi sestanki direktorjev direktij. Pomembno je vedeti, kaj si ljudje želijo, tako je lažje. Lažje jih je motivirati.

19) *Ali je postopek izplačevanja nagrad jasno opredeljen na vseh ravneh?*

Ja, nagrade so jasno opredeljene, vedno se ve, katere so razpisane. Plačilo za delo, v tem primeru provizija, je jasno določena stopenjsko, torej raste glede na stopnje.

20) *Ali posredujete dobre prakse in zgodbe agentov? Na kakšen način?*

Dobre prakse agentov so zelo atraktivne in so zelo zanimive. Letos so na seminarju Ključ do uspeha glavni direktorji predstavili svojo življenjsko zgodbo uspeha. Vsak je imel časa, da je predstavil svojo zgodbo vzponov in padcev. Bile so solze, bil je smeh, res ganljivo, kar ljudi zelo motivira. Poleg tega imamo na vsakem seminarju pozitivne runde, kjer agenti predstavijo svoje dosežke zadnjega obdobja.

21) *Kako pogosto imate izobraževanja?*

Izobraževanja za osnovne seminarje imamo enkrat na tri tedne, trenutno spreminjamo to na enkrat na mesec. Info seminarji potekajo enkrat na teden, potem pa imamo še večja izobraževanja kot so prodajni seminar 1 in 2, vodstveni seminar, katere se razpiše približno na tri mesece eden, odvisno koliko ljudi je pripravljenih na seminar.

22) *Kakšne vrste izobraževanj imate?*

Izobraževanja na temo prodaje, na temo vodenja, retorika, razna motivacijska izobraževanja. Spekter je zelo širok. Tudi pogledamo kaj ljudje potrebujejo in na podlagi tega organiziramo seminar.

23) *Kako pomembna se vam zdi investicija v izobraževanje?*

To je ena izmed najpomembnejših investicij, ker če želiš imeti kvaliteten kader je investicija v izobraževanje glavna v takem podjetju.

24) Ali izobraževanje predstavlja tudi motivacijo za agente ali je to bolj nujno zlo?

Da, ker naši seminarji niso samo seminarji namenjeni izobraževanju temveč je vedno poleg še zabava, sprostitvev, kar je zelo motivacijsko. Res, da so nekatere teme nujne, sploh kar se tiče strokovnosti, vendar to mora biti. Ampak tudi to skušamo narediti tako, da ni obvezno, da ni šola ampak, da si ljudje želijo, da se jim zdi uporabno in da to skušajo uporabiti tudi v praksi pri delu.

25) Kje vidite v vašem podjetju prednosti in slabosti na področju izobraževanja, nagrajevanja in inoviranja ?

Prednost v izobraževanju imamo ker imamo kot podjetje ogromno znanja, imamo največjega leaderja, motivatorja Smilijana Morija. Je strokovnjak na področju vodenja, prodaje , komunikacije. V tem imamo največjo prednost, poleg tega imamo neverjetno razdelan sistem izobraževanja. Tudi priročniki za prodajo so narejeni tako, da ljudje lahko dobijo v čim krajšem času čim več znanja. Smo eni redkih, ki imamo svoje lastne materiale. Poleg tega, da imamo veliko izobraževanj se le te prenašajo tudi na druge zaposlene, ki na seminarju, predavanju, izobraževanju niso bili prisotni. Slabost je bila v preteklosti, da nismo imeli toliko tujih predavateljev, kar pa smo kar popravili, tega je več. Predvsem je pomembno, da ko opazimo neko pomanjkljivost gremo v spremembe takoj oz. čim prej. Glede nagrajevanja so prednosti, da so nagrade fantastične tako finančne in nefinančne. Slabosti pa ne vidimo. Prednost je predvsem v tem, da so inovacije hitro sprejete in se realizirajo. Mogoče slabost v mreži ko je neko novost težko prenesti na celotno strukturo in zato včasih mogoče kakšne dobre izboljšave ostanejo neuresničene, se jih ne uporablja. Dejstvo je, da je večina inovacij namenjena kot pomoč zastopnikom in če jo ta ne sprejme potem je neučinkovita.