

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Železnik

**Vpliv motivacije in zadovoljstva pogodbenih delavcev pri delu kot
ključen dejavnik uspešnosti**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Železnik

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

**Vpliv motivacije in zadovoljstva pogodbenih delavcev pri delu kot
ključen dejavnik uspešnosti**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Vpliv motivacije in zadovoljstva pogodbenih delavcev pri delu kot ključen dejavnik uspešnosti

Ob današnji konkurenci na trgu, mora podjetje imeti veliko izpolnjenih pogojev, da mu lahko rečemo uspešno podjetje. Pogoj za uspešnost je ponudba nečesa boljšega od drugih, za kar pa je pomembno, da imamo delavce, ki k temu veliko pripomorejo. Podjetja, ki so uspešna imajo dobro razvit motivacijski sistem, ki je zastavljen tako, da motivira delavce za boljše delo. Nagrajevanje delavcev mora biti tudi motivacijsko saj le tako lahko dosežemo, da bojo delavci v podjetju zadovoljni. Zadovoljstvo pa bo izboljšalo kvaliteto dela s tem pa uspešnost podjetja. Izobraževanje delavcev pa je zelo pomembno, da lahko podjetje s ponudbo konkurira na trgu. Če imamo dober, motivacijski sistem izobraževanja, ki se ga delavci z veseljem udeležujejo in pridobivajo znanje na njim zanimiv način, lahko povečamo njihovo kvaliteto dela, s tem pa se povečuje tudi uspešnost podjetja. V nalogi preverjam dve hipotezi, prva je, da je podjetje uspešno saj so delavci v njem zadovoljni, druga pa, da je podjetje uspešno, ker povezuje nagrajevanje, izobraževanje in motivacijo.

Ključne besede: motivacija, uspešnost, izobraževanje, nagrajevanje

Impact of motivation and satisfaction of contract workers at work as a key factor of success

Today competition on the market is big and every company should fulfill a lot of conditions so it could be called successful company. The first condition for success is to offer something better than others, but for this we need workers who help a lot in achieving that. A successful company has a well-developed motivational system which motivates workers to work better. Rewarding employees must be motivational as this is the only way to achieve that they will be satisfied workers in the company. Satisfaction will improve quality of work and consequently also success of the company. Knowledge and education is very important for workers to be able to compete in the market. If a company has a well motivated system of education which the workers are happy to participate in and gain knowledge in an interesting way, it can improve the quality of work and consequently success of the company. In my thesis I am analyzing two hypothesis, namely that a company is successful if workers are happy and the company is successful because it connects rewarding education and motivation.

Key words: motivation, success, education, rewarding

Kazalo

1 UVOD	6
2 USPEŠNOST PODJETJA	8
3 MOTIVACIJA.....	11
3.1 Opredelitev	11
3.2 Potrebe in njihovo razvrščanje (Maslow).....	11
3.3 Motivacijska teorija (Herzberg)	12
3.4 McGregorjeva teorija	12
4 NAGRAJEVANJE	13
4.1 Sestavni deli nagrad	13
4.2 Pristopi k urejanju nagrad in drugih ugodnosti pri delu.....	13
4.3 Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju uspešnosti podjetja.....	14
4.4 Nagrajevanje po meri posameznika	15
4.5 Nagrajevanje prodajalcev	15
4.6 Vzpodbujanje in motiviranje	16
5 ZADOVOLJSTVO Z DELOM	16
5.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu	16
6 IZOBRAŽEVANJE.....	17
7 ŠTUDIJA PRIMERA.....	20
7.1 Opis podjetja	20
7.2 Metodologija	22
7.3 Analiza in interpretacija intervjuja	22
7.4 Analiza in interpretacija ankete.....	26
8 SKLEP IN ZAKLJUČNE UGOTOVITVE	41
Literatura	43
Priloga A: Intervju z Barbaro Borovina	45

1 UVOD

Danes se na trgu pojavlja veliko podjetij, ki so si med seboj velika konkurenca. Zato je pomembno imeti dober sistem, ki delavcem prinese zadovoljstvo in jih motivira za njihovo delo. Menim, da je za uspešnost podjetja ključna dobra motivacija, sistem nagrajevanja in izobraževanja, ki motivirata ter zadovoljstvo zaposlenih.

Zato sem v teoretičnem delu najprej razložila kaj je to uspešnost podjetja. Nadaljevala sem z poglavjem o motivaciji v katerem sem se osredotočila na nekatere teorije motivacij. V poglavju nagrajevanja sem razložila sestavne dele nagrad in jih povezala z uspešnostjo podjetja. Kasneje sem se dotaknila tudi teme zadovoljstva z delom, kjer sem pisala zakaj je zadovoljstvo v podjetju pomembno. Na koncu teoretičnega dela pa sem pisala o izobraževanju

Pri svojem empiričnem delu, sem preučevala podjetje, ki se ukvarja z zavarovalništvom. Področje zavarovalništva se mi je zdelo zanimivo predvsem zato, ker je v tej panogi velik poudarek na nagrajevanju, motivaciji, zadovoljstvu in izobraževanju zaposlenih. Konkurenca na trgu je velika zato so to pravi pokazatelji uspešnosti podjetja. V intervjuju sem spraševala kakšen je pogled glede nagrajevanja, motivacije, zadovoljstva in izobraževanja s strani podjetja. V anketi pa sem ugotavljala, kakšno je mnenje o tem s strani agentov

Ker je podjetje, ki ga preučujem najuspešnejše na svojem področju, pa me je zanimalo ali je to posledica dobrega sistema nagrajevanja in izobraževanja, ki se tesno povezujeta z motivacijo.

Izobraževanje in nagrajevanje se mi zdi nujno, saj je znanje ključnega pomena za dobro prodajo in konkuriranje ponudbe na trgu, nagrajevanje pa dobra in zelo pozitivna motivacija za doseganje boljših rezultatov.

V diplomski nalogi bom preverjala dve hipotezi in sicer:

Prva hipoteza: Podjetje je zelo uspešno saj so agentje v njej zadovoljni.

Druga hipoteza: Podjetje je uspešno, ker povezuje nagrajevanje, izobraževanje in motivacijo (to pomeni, da je izobraževanje tako, da imajo ljudje veliko motivacijo da se ga udeležijo, da je nagrajevanje tako, da si zaposleni teh nagrad želijo in jih

osvojitve le teh motivira. To pa pomeni, da zaradi več znanja in nagrad tudi več naredijo in pripomorejo k uspešnosti podjetja).

Če podjetje, ki ga raziskujem veliko vlaga v motivacijo, izobraževanja, nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih ter vse te stvari med seboj prepleta in povezuje, potem bom hipoteze lahko potrdila, sicer pa jih bom ovrgla.

2 USPEŠNOST PODJETJA

Uspešnost podjetja je eden izmed najpomembnejših konceptov za oceno delovanja podjetja in načrtovanje njegovega strateškega upravljanja. Analiza uspešnosti omogoča oceno delovanja podjetja glede na lastna pričakovanja, opredeljena v poslovnem načrtu, ter v primerjavi s poslovanjem konkurenčnih podjetij (Brečevič v Rozman 2003, 66). Kljub njenemu velikemu pomenu pa ne obstaja jasna in splošno sprejeta opredelitev uspešnosti podjetja. Razlog za to je po eni strani njena večdimenzionalna narava, po drugi pa vsesplošna sprejetost tega koncepta, ki daje vtis, da je dobro poznan, razumljiv in raziskan. Res je, da tudi sama besedna zveza uspešnost podjetja pomeni različne stvari različnim skupinam deležnikov. Glede na okolje in panogo, v kateri podjetje deluje, pa je različen tudi razpon dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Hansen in Wernfelt navajata naslednje tri ključne skupine dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja (Hansen in Wernfelt v Rozman 1989, 67):

- Dejavniki okolja
- Organizacijski dejavniki
- Človeški kapital

Uspešnost naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem; pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje. S tega vidika lahko razumemo uspešnost tudi kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti organizacije (Jerovšek 1980). Pri merjenju uspešnosti lahko uporabljamo tako kvalitativne kot kvantitativne kazalce. Kazalci uspešnosti so na primer. Profitna mera, stopnja rasti izdatkov za raziskave in razvoj, rast dodane vrednosti, kakovost, raznolikost proizvodov in dodatne storitve kupcem.

Jerovšek pravi, da zveza med izobrazbo in ekonomsko uspešnostjo poteka preko večih vmesnih členov, kot so motivacija, poklici in organizacija dela. Če ti niso med seboj povezani, se lahko zgodi, da ima izobrazba minimalen učinek ali pa sploh nima učinka na ekonomsko uspešnost. Motivacija zaposlenih je, kot je bilo že povedano, povezana s trdom zaposlenih in posledično z uspešnostjo podjetja. Če zaposleni nimajo dovolj visoke motivacije

za delo, se nehajo truditi, brez truda pa lahko organizacija nazaduje in postane neuspešna. Neustrezna organizacija dela prav tako zmanjšuje produktivnost delavcev in povzroča neuspešnost organizacije (Jerovšek 1980).

Znanje kot vir intelektualnega kapitala je najpomembnejši dejavnik v dobi znanja in informacij. Maček pravi, da so v ekonomiji znanja najpomembnejši indikatorji poslovne uspešnosti neopredmetena sredstva, kot so blagovne znamke, intelektualna lastnina, organizacijski procesi ipd. Podjetja želijo biti konkurenčna in se zato sprašujejo kakšne so njihove sposobnosti za inoviranje ter kako znanje, ki ga imajo, čim bolj nadgraditi. Znanje je že od nekdaj imelo svojo ceno. Vendar pa pomena znanja iz preteklosti nikakor ne moremo enačiti s pomenom, ki ga ima znanje danes (Maček v Lavrač 2009).

Sposobnost preživetja podjetja je odvisna predvsem od dveh dejavnikov (Wiig v Lavrač, 2009):

- Od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco ter
- Od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial (predvsem znanje), ki se skriva v zaposlenih.

Kešeljević pravi, da označitev znanja kot kapitala prinaša konkurenčno prednost njihovim lastnikom, saj pripišemo znanju določeno ekonomsko tržno vrednost, ki se oblikuje glede na ponudbo in povpraševanje po znanju kot specifični obliki blaga na trgu. Trg kot stičišče ponudbe in povpraševanja pomeni vrednostni proces, skozi katerega postaja znanje kapital. Znanje je blago, saj je proizvod človekovega dela, obenem pa stazanj načeloma značilni tako uporabna vrednost kot menjalna na trgu. Podjetja, ki želijo uspeti, morajo tako zasledovati predvsem dva cilja (Kešeljević v Lavrač 2009, 50):

- Pridobiti morajo visoko strokovno usposobljene ljudi ter
- Izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi.

Zupanova pravi, da danes veljajo naložbe v znanje oziroma izobrazbo zaposlenih za eno najdonosnejših investicij v podjetju. Izobraževanje zaposlenih predstavlja za podjetje strošek, ki pa se ob pravilnem ravnanju lahko obrestuje. Znanje je ena ključnih komponent uspešnega

doseganja poslovnih ciljev in konkurenčne sposobnosti podjetij (Zupan v Svetlik in drugi 2009).

Priznani svetovalec in strokovnjak za motivacijo in motiviranje Bill Sims trdi, da obstaja močna zveza med nedenarnimi spodbudami ter motivacijo za delo, kar je tu mišljeno kot manj stresa pri delu, manj absentizma, boljša delovna morala, kot posledica pa višja produktivnost, tekmovalnost ter nenazadnje profit. Opira se na raziskavo, ki jo je opravil v letih 1999 in 2000 v 34 različnih ameriških podjetij, kjer je kar 90,5% menedžerjev potrdilo, da priznanja delavcem in podobne nedenarne spodbude pozitivno vplivajo na njihovo motivacijo do dela in delovno uspešnost, 84,4% menedžerjev pa je potrdilo, da uporaba nedenarnih spodbud oz. priznanj za dobro opravljeno delo izrazito pozitivno vpliva na njihovo produktivnost. Na strani delavcev pa jih je 74,6% izrazilo mnenje, da je za njih izjemno pomembno, da dobijo priznanje s strani menedžerjev ko opravijo delo uspešno (Sims v Rovšnik 2008, 47).

3 MOTIVACIJA

3.1 Opredelitev

O motivaciji govorimo, ko odgovarjamo na vprašanje: Zakaj ljudje delamo in zakaj delamo ravno to kar delamo. Motivacija je proces zbujanja človekove aktivnosti, je proces usmerjanja in uravnavanja, da bi se dosegli določeni cilji. Gibalne sile, ki te aktivnosti izzivajo, izboljšujejo in usmerjajo v točno določene cilje pa imenujemo motive (Marentič Požarnik, 1980, 81).

Najprej so poudarjali pomen bioloških potreb. Po teh teorijah naj bi bilo človekovo ravnanje usmerjeno le k zadovoljevanju bioloških potreb. Ko pa človek doseže te potrebe pa pride v ravnovesje in obmiruje. Človek torej samo pasivno čaka, da bodo nanj delovali zunanji in notranji dražljaji. Kasnejše teorije pa že upoštevajo tudi socialne motive. Ti motivi niso samo prirojeni ampak so večinoma ustvarjeni z človekovo interakcijo z družbenim okoljem. Tej motivi so odvisni predvsem od drugih ljudi. Danes pa so bolj v ospredju kognitivno usmerjeni pogledi na motivacijo. Ti poudarjajo človekovo aktivnost. Človek je torej usmerjen tudi k uresničevanju ciljev in vrednot (Marentič Požarnik 1980, 82).

3.2 Potrebe in njihovo razvrščanje (Maslow)

Še dlje od tega, da je človek usmerjen le k odstranjevanju fizioloških napetosti pa so prišli humanistični psihologi. Tako je Maslow razdelil piramido človekovih potreb na nižje in višje. Osnovna ideja hierarhične teorije motivov je, da med različnimi motivi obstajajo določeni hierarhični odnosi, ki določajo, da bo v neki situaciji nadzor nad našim vedenjem prevzel en motiv v večji meri kot pa drugi. Tisti bolj na dnu piramide so fiziološki motivi, višje pa so psihološki motivi. Človek pa mora najprej zadovoljiti nižje motive, šele potem lahko zadovoljuje tudi višje motive (Werther in Davis 1985, 400).

Maslow je oblikoval lestvico motivov oz. potreb, ki so med seboj v hierarhičnem odnosu. Najnižje so fiziološke potrebe, sledijo jim potrebe po varnosti, potrebe po ljubezni in pripadnosti (te imenujemo tudi socialne potrebe), potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Zelo pomembno tukaj je trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več, ampak se pojavi naslednja višja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Maslow 1976).

3.3 Motivacijska teorija (Herzberg)

Herzbergovi motivacijski teoriji pravimo tudi dvofaktorska, saj vse motivacijske faktorje razdeli v dve veliki skupini in sicer na higienike in motivatorje. Herzberg je higienike poimenoval kot vzdrževalne ali zunanje dejavnike dela, saj naj bi izvirali iz delovnega okolja. Če higieniki niso prisotni, povzročajo nezadovoljstvo. Če pa so prisotni, pa le vzdržujejo isto raven in preprečujejo nezadovoljstvo. Motivatorji pa se nanašajo samo na vsebino dela in jih imenujemo tudi notranji dejavniki dela. Ti nam prinašajo zadovoljstvo. Higieniki pa omogočajo uspešno delovanje motivatorjev (Lipičnik 1998, 168).¹

Herzbergova teorija je ustrezna, ko gre za zanimiva strokovna in vodilna dela in ko imajo delavci zadovoljene osnovne potrebe (Lipičnik 1998, 168).

Med motivatorje Herzberg šteje npr: dosežek pri delu, samostojnost, priznanje za rezultate, odgovornost, napredovanje, osebni razvoj, zanimivo delo, strokovno usposabljanje

Med higienike pa Herzberg šteje npr: politika podjetja, nadzor dela, odnos do vodje, delovni pogoji, plača, odnos do sodelavcev, osebno življenje, odnos do podrejenih, status in varnost (Lipičnik 1998, 169).

Menedžerji bi se morali zavzemati za tehnološko preoblikovanje dela, tako da delo postane bolj zanimivo, kar spodbuja delavce za doseganje boljših rezultatov in višjo delovno učinkovitost (Lipičnik 1998, 168).

3.4 McGregorjeva teorija

McGregor je nasproti do takrat vladujočega mnenja, da so ljudje leni in da neradi delajo postavil trditev, da to ne drži in da so delavni. Ljudi je razdelil v dva osnovna tipa, tip X in tip Y. Prva teorija (X) trdi, da človek ne želi delati in se delu izogiba. Zaradi tega ga je treba k delu siliti. Potrebna pa sta stalen nadzor in grožnja s kaznijo. Druga skrajnost pa je teorija (Y),

¹ V nalogo sem Herzbergovo teorijo vključila zato, ker menim da je zelo pomembna v mrežnem marketingu, kjer se velikokrat pojavijo motivatorji, ki drugje niso tako zelo prisotni.

ki pravi, da ljudje uživajo v delu, zato jih k delu niti ni treba siliti, niti kaj dosti nadzorovati. Sami prevzamejo odgovornost za svoje delo (Rozman in drugi 1993, 241).

Z vidika motiviranja sklepamo, da ljudje v skupini X zadovoljujejo predvsem nižje potrebe in težijo zlasti k ustreznemu zaslužku. Skupina Y pa zadovoljuje višje potrebe in si zato postavlja višje cilje, ki jo motivirajo. Problem se v realnosti pojavi zato, ker se ljudje le redko razvrščajo le v eno ali drugo skupino (Rozman in drugi 1993, 241).

4 NAGRAJEVANJE

Sisteme plač in nagrajevanja v današnjem času vse bolj povezujejo med seboj. Plače in nagrade se danes povezujejo na več različnih načinov tudi z uspešnostjo podjetja. Če imamo dobro zasnovan sistem nagrajevanja je le to lahko zelo velika motivacija, posledično temu pa se to lahko odlično pozna na uspešnosti podjetja in pri uresničevanju njegovih ciljev (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 525).

Prilagajanje sistemov plač in nagrajevanja posameznikom oz skupinam pomeni, da lahko sisteme prilagajamo in tako zadržimo kadre, ki jih želimo. Zato so smiselni fleksibilni sistemi, pri katerih je možnost izbire med različnimi oblikami nagrad. Nagrade pa danes niso več samo v denarju vendar tudi v drugih različnih nedenarnih oblikah.

4.1 Sestavni deli nagrad

Nagrade običajno delimo na finančne in nefinančne. Finančne nagrade sestavljajo fiksni in variabilni del plače, nadomestila ter druge denarne ugodnosti. Nefinančne nagrade pa med drugim sestavljajo razna priznanja, pohvale osebni razvoj in drugo (Lipičnik 1998, 191).

4.2 Pristopi k urejanju nagrad in drugih ugodnosti pri delu

Pri opredeljevanju pojma nagrajevanja so se pojavili različni vidiki razlag. Najverjetneje je to posledica različnih interesov ljudi. Da bi čimbolj prilagodili sistem nagrajevanja v različnim interesom se je zato pojavilo več različnih pristopov. Lipičnik prvi pristop imenuje mednarodni, ki se je razvil ravno zaradi vsesplošne tekmovalnosti, pritiskov na poslovanje, želje po čim storilnejši in tržni usmerjenosti. Mednarodno usmerjene organizacije, ki si želijo uveljavljanja na svetovnih trgih se poskušajo prilagajati trendom v sistemih nagrajevanja in

drugih ugodnosti pri delu. Mednarodna inovativna podjetja ves čas kažejo težnjo po inovacijah in zmanjševanju stroškov, močnejšim dvigovanjem motivacije zaposlenih, spodbujanjem močne individualne in timske konkurence s prilagajanjem sistemov nagrajevanja posameznikom. Posledično temu pa se je po Lipičniku razvil tudi nacionalni pristop, saj morajo zaradi pritiskov mednarodnega razvoja organizacije prilagajati svoje sisteme pritiskom svetovnega trga. Tako pa se mora posledično svetovni in nacionalni ravni prilagajati tudi organizacijski pristop. Z nagradami povezani elementi so prisiljeni k stalnemu prilagajanju, kot je prilagajanje pričakovanju delavcev, prilagajanje podjetniške kulture...(Lipičnik 1998, 195).

Zanimiva je tudi teorija človeškega kapitala, ki se je rodila ob spoznanju, da so ljudje navečje bogastvo v organizaciji. Ta teorija pravi, da investicije v ljudi povečujejo vrednost organizacije in zaposlenih. Ta teorija spodbuja plačila, odvisna od zmožnosti ali pristojnosti, kot način nagrajevanja zaposlenih. Hkrati spodbuja individualno tekmovanje, ker verjame, da ljudje s svojimi zmožnostmi neodvisno tekmujejo na trgu dela in da je le od njih samih odvisno, kako se bodo na tem trgu vedli (Lipičnik 1998, 195).

4.3 Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju uspešnosti podjetja

Plače in nagrajevanje lahko na različne načine vpliva na uspešnost poslovanja.

1. Lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
2. Vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z uspešnostjo posameznikov,
3. S pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 531).

Višina in sestava plače in nagrad vplivata na to, koliko je delodajalec privlačen za delojemalce in s tem konkurenčnost na trgu dela. To je pomembno za pridobivanje najboljših sodelavcev na trgu dela. Sistem plač in nagrajevanja je lahko odlično kadrovsko sito, saj tisti, ki se niso pripravljani nenehno učiti, najverjetneje ne bodo sprejeli delovnega mesta, kjer sta plača in nagrada močno odvisne od novo pridobljenega znanja. Prav tako pa se ne bojo tisti, ki niso naklonjeni tveganju, zaposlili v podjetju, v katerem je večji del plače gibljiv in tako odvisen od dosežkov (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 531).

Znano je, da povišanje plače in pohvala ter priznanje za dobro opravljeno delo spada med spodbujevalce. O motivacijski moči plačnega sistema po navadi razmišljamo v povezavi z nagrajevanjem uspešnosti. Še posebej učinkoviti pa so tisti sistemi, ki plačilo uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev skupine, posameznika ali celotnega podjetja. Z nagradami in plačami pa podjetje zaposlene spodbuja k želenemu načinu vedenja in dela (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 532).

4.4 Nagrajevanje po meri posameznika

V sodobnih časih je v ospredje prišel koncept nagrajevanje po meri posameznika, ki prinaša drugačen pogled na vlogo zaposlenega. To nam da možnost, da čim bolj prilagajamo plače in nagrajevanje zmožnostim in potrebam zaposlenih. Ker pa ne moremo prilagoditi plače in nagrad čisto vsakemu posamezniku, pa se danes zato pojavlja to bolj v smeri fleksibilnosti nagrad, s čimer zaposlenim delodajalci ponujajo možnosti izbire med različnimi nagradami znotraj določenega zneska, ki ga ima posameznik na voljo v okviru svojega paketa plač in nagrajevanja. To je pripeljalo do tega, da podjetja zaposlenim lahko nudijo širok nabor različnih oblik nagrad za njihovo uspešnost, kot so gotovina, delnice, izobraževanje, prosti dnevi, izdelki ali storitve podjetja, razne ugodnosti in drugo (Elliott in Kapel v Svetlik in drugi 2009, 562).

4.5 Nagrajevanje prodajalcev

V današnjem času pomen prodaje in prodajalcev zelo narašča, zaradi vse večje konkurence in boja za kupce, katerih potrebe pa se ves čas spreminjajo. Zaradi tega pa se tudi povečuje pomen nagrajevanja prodajalcev. Po Milkovichu in Newmanu (v Komprej in Novak 2007, 82) na nagrajevanje prodajalcev vplivajo štirje dejavniki. Prvi dejavnik je, da denar prodajalcem pomeni več kot pa drugih poklicnim skupinam in zato jih je potrebno motivirati z večjimi denarnimi nagradami. Drugi dejavnik je organizacijska strategija, saj mora prodajalec 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 (Milkovich in Newman v Komprej in Novak 2007, 82).

4.6 Vzpodbujanje in motiviranje

V okviru nagrajevanja zaposlenih za dobro, nadpovprečno opravljeno delo, pa ne smemo pozabiti na konstantno motiviranje zaposlenih. To lahko naredimo s stalnim vzpodbujanjem pri delu, pohvalo za dosežke ter dajanjem podpore, izkazovanjem zaupanja in z izražanjem pohvale pri opravljanju del in nalog. To je namreč včasih in velikokrat celo bolj potrebno in učinkovito s strani zaposlenih. Pogosto je to tudi bolj zaželeno kot na primer nagrajevanje z dvema prostima dnevoma.

Pomembno tukaj je to, da je te pristope, pohvale, podpore, vzpodbujanja potrebno izvajati na vseh zaposlenih. Vodilni včasih menijo, da odrasli ne potrebujejo pohval, da jih ni potrebno navduševati, vzpodbujati, hvaliti, vendar je to popolnoma zmotno prepričanje. Dejstvo je, da si vsak želi biti pohvaljen za dobro opravljeno delo in tudi vsakdo bo delal bolje, če bo za svoje delo prejemal potrditve in javna priznanja. Največkrat delamo napako pri sodelavcih, ki kažejo najvišjo stopnjo aktivnosti pri delu, in jih zato ne motiviramo. Ti znajo dajati vtis, kot da tega ne potrebujejo. Večinoma pa je tako, da ko tak delavec nekaj časa ne dobi pohvale enostavno odpove. Seveda pa je treba spodbujati tudi tiste, ki izkazujejo nižjo stopnjo kvalitete dela, saj jih bono ravno na ta način spodbudili k večjim dosežkom (Mihalič 2006, 218).

5 ZADOVOLJSTVO Z DELOM

5.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja več dejavnikov kot so na primer:

- zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela in delovnega mesta,
- zadovoljstvo z nalogami,
- zadovoljstvo z neposredno nadrejenim,
- možnosti izobraževanja,
- sodelavci,
- fizični pogoji dela in opremljenost,

- možnost napredovanja,
- način dela,
- nagrajevanje,
- plača,
- delovni čas...

Mihaličeva (Mihalič 2006, 266) meni, da zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela.

Pravi tudi, da je zadovoljstvo zaposlenega najbolj pomembno. To pa zato, ker je nezadovoljstvo najpogostejši vzrok za odhod zaposlenega iz podjetja. Največkrat se v današnjih časih v organizacijah pojavi problem, ker se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija začne ukvajrati šele, ko ta izrazi željo o odhodu iz podjetja. Takrat pa je seveda že prepozno.

Pri zagotavljanju zadovoljstva v organizacijah pa je potrebno izhajati iz posameznikovih potreb in želja saj je lahko nekdo v organizaciji nezadovoljen zaradi iste stvari pa je nekdo drug zadovoljen (Mihalič 2006, 266).

6 IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje je v današnji družbi zelo cenjeno in tudi zahtevano. Vedno je bilo povezano z razvojem in spremembami. Znanje za človeka pomeni načrtno pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb, kar je delovna komponenta izobraževanja. Vzgojna sestavina izobraževanja pa je pridobivanje delovnih izkušenj, navad ter razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh. V ožjem smislu znanje pomeni pridobivanje potrebnega znanja. To znanje pa človeku omogoča reševanje raznih problemov. Sposobnosti pa so človekove možnosti za razvoj določenih zmožnosti le-te pa so uresničljive predvsem v kombinaciji z znanjem (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 480).

Načrtovanje izobraževanja je v podjetjih zelo pomembno, saj jim omogoča, da se pravočasno odzivajo na spremembe 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 interes, ker s tem vzdržujemo njihovo privrženost delovnim izzivom in organizaciji, čeprav katero 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 želenih vrednot organizacije: potekajo takrat ko organizacija npr. želi bolje razviti neko vrednoto (usmerjenost h kupcem, v procesu internacionalizacije – učenje tujih jezikov; želja po spremembi neke 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).

7 ŠTUDIJA PRIMERA

V svojem empiričnem delu bom analizirala Agencijo Mori. V uvodu sem opredelila dve hipotezi.

Prva hipoteza je: Podjetje je zelo uspešno saj so agentje v njej zadovoljni. Če bom v raziskavi ugotovila, da so agentje v njej zadovoljni bom lahko potrdila, da je to eden izmed razlogov zakaj je agencija tako uspešna na svojem področju.

Druga hipoteza je: Podjetje je uspešno, ker povezuje nagrajevanje, izobraževanje in motivacijo. To pomeni, da je izobraževanje tako, da imajo ljudje veliko motivacijo, da se ga udeležijo, da je nagrajevanje tako, da si zaposleni teh nagrad želijo in jih osvojitev le teh motivira. To pa pomeni, da zaradi več znanja in nagrad tudi več naredijo in pripomorejo k uspešnosti podjetja

7.1 Opis podjetja

Agencija Mori je družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja je v Mariboru. Agencija deluje v sedmih državah, poleg Slovenije deluje še na področju Hrvaške, BIH, Srbije, Rusije, Ukrajine in Kazahstana. V Sloveniji je to trenutno največja in najbolj uspešna neodvisna agencija, ki se ukvarja z zavarovalništvom. Neodvisno sodeluje z sedmimi zavarovalnicami in sicer so to: Zavarovalnica Merkur, Maribor, Generali, Arag, Allianz, Wienerstädtsche in Tilia. Sama agencija pa je organizirana po sistemu mrežnega marketinga.

Mrežni marketing je delovanje na več nivojih. Osnovni namen takega načina trgovanja naj bi bil izogibanje trgovini in drugim posrednikom, s tem pa naj bi dosegli nižje cene izdelkov. Hkrati pa to pomeni več zaslužka za člane, ki delujejo v mrežnem marketingu. Provizija zastopnikom za opravljeno delo se v podjetjih z sistemom mrežnega marketinga izplačuje na podlagi prodanih izdelkov ali storitev.

V pisarni podjetja je zaposlenih 17 ljudi, ki pokrivajo različna področja. Aktivnih zastopnikov je nekje okoli 400, ki pa niso zaposleni, ampak so z Agencijo Mori vezano pogodbeno. Glede na to, da gre za mrežni marketing je sistem takšen, da vsak ki začne delati, dobi svojega mentorja, ki je nato odgovoren za njegovo uspoabljanje in pomoč pri delu.

Podjetje nima posebej organizirane kadrovske funkcije, saj ima vsak določene svoje naloge. Torej je vsak odgovoren za nekaj. Kadrovsko funkcijo tako prevzamejo delno finančni sektor, ki skrbi za plače zaposlenim, pogodbe agentov in za njihove provizije. Oddelek za izobraževanja pa skrbi za organizacijo izobraževanj in skrbijo, da so izobraževanja prilagojena potrebam agentov na terenu in zaposlenim v pisarni.

Da agencija dobro skrbi za izobraževanja se vidi tudi v njihovem poslanstvu. Poslanstvo agencije je, da spreminja življenja ljudi na bolje. Svoje poslanstvo zagotavljajo z izobraževanjem. Z uporabo različnih virov, kot so knjige, kasete, seminarji in internetne strani izobražujejo tako svoje zaposlene kot tudi stranke na terenu.

Njihov strateški cilj je do leta 2015 postati vodilno zavarovalno podjetje v Centralni in Vzhodni Evropi, ki ga bodo stranke izbirale za sklenitev zavarovanja svojega življenja, premoženja, zdravja in nezgode.

7.2 Metodologija

Za raziskovalno metodo sem si izbrala intervju in anketo. Intervju sem izvedla na sedežu podjetja Agencije Mori v Mariboru z vodjo marketinga in izobraževanja Barbaro Borovina. Intervju je zajemal 3 sklope vprašanj in sicer je prvi vseboval vprašanja glede organizacije podjetja, sledila pa sta sklopa o nagrajevanju in izobraževanju. Anketa pa je bila izvedena na osnovnem seminarju v Zrečah, dne 15. 5. 2010, kjer je bilo prisotnih 230 agentov, od tega je bilo 172 agentov, ki so bili na seminarju vsaj drugič. Nazaj sem dobila 155 uporabnih anket.

7.3 Analiza in interpretacija intervjuja

Podjetje je organizirano po sistemu mrežnega marketinga, torej ljudje niso zaposleni v Agenciji Mori, ampak so le pogodbeno vezani z njo. Ljudje, ki opravljajo to delo, pa za to ne rabijo posebnih pogojev, kar pa pomeni, da so pogodbeni delavci velika in zelo različna skupina ljudi. Problem, ki se je tukaj pojavil je, kako poiskati enoten oz. delujoč sistem nagrajevanja, da bo motiviral potrebe tako različnih ljudi.

Drugi problem, ki se pojavi pa je, kako uvesti učinkovit sistem izobraževanja, da mu bodo lahko sledile vse skupine (tisti, ki so šele na začetku in tisti izkušeni, starejši in mlajši) v podjetju in ki bo motivacijsko naravnani. Agentov oz. pogodbeno vezanih delavcev v podjetju je kar 400 in se mi je zdelo zanimivo raziskati kako se spopadajo s tema dvema problemoma in jim predlagati možne rešitve do katerih bom prišla.

Do potrebnih odgovorov za nadaljevanje raziskave pa sem prišla tako, da sem opravila intervju z Barbaro Borovina, ki je v agenciji vodja za marketing in izobraževanje.

Postavila sem ji različna vprašanja, da sem dobila potrebne podatke. V nadaljevanju bom naredila povzetek intervjuja.

Podjetje:

Kar se tiče podjetja, mi je Barbara razložila, da je podjetje organizirano v obliki mrežnega marketinga, kar pomeni, da je kariera za zastopnike na terenu jasno opredeljena. Agenti so plačani po proviziji od prodaje, torej po učinku. Tisti, ki pa so v podjetju zaposleni pa imajo fiksen in variabilen del plače glede na uspešnost. Že v samem začetku mi je sogovornica omenila, da je pri takem podjetju zelo pomembno znanje in nagrajevanje, saj se pri samem

delu zahteva samostojnost agentov, ki pa delajo po terenu celotne Slovenije. Potrebno jim je dati dovolj znanja in ustrezne nagrade, ki jih bojo spodbudile k samostojnemu delu saj niso nikakor vezani na to, da kaj »morajo«. Torej je ključni dejavnik dober sistem nagrajevanja in izobraževanja. Po Zupanovi je dobro zasnovan sistem nagrajevanja lahko zelo velika motivacija, posledično temu pa se to lahko odlično pozna na uspešnosti podjetja in pri uresničevanju njegovih ciljev (Zupan v Svetlik in drugi 2009). Pri agenciji pa se sistem nagrajevanja prilagaja temu, da motivira zaposlene.

Sogovornica mi je povedala, da je starost agentov zelo različna. Seveda od dovoljene polnoletnosti pa tja do 65 let. Kar se tiče spola, pa sta približno enako prisotna ženski in moški spol. Tukaj pa se lahko vidi, da je potrebno prilagajati sistem nagrajevanja in izobraževanja, saj so prisotne različne starosti in s tem tudi interesi, zanimanja in znanja.

Nagrajevanje:

Oblik nagrajevanja je več. Večinoma pa se le-to deli na denarno in nedenarno. Tudi v Agenciji Mori uporabljajo oba načina nagrajevanja. Barbara mi je povedala, da je pri njih nagrajevanje vnaprej določeno, vendar ga spreminjajo glede na potrebe in včasih uvedejo tudi dodatno nagrajevanje. Z nagrajevanjem spodbujajo produktivnost in tekmovalnost med agenti. Ker so tam večinoma agenti, ki nimajo vnaprej določenega dohodka in so to večinoma prodajalci, pa je v Agenciji Mori večji poudarek na materialnih nagradah. Cilj njihovega nagrajevanja je večja produkcija in s tem večja uspešnost podjetja. Spremembe nagrajevanja se delajo enkrat letno. Ponavadi je za to nek ustaljen sistem, ki pa ga torej letno prilagajajo potrebam agentov. To da različne motivirajo različne nagrade rešujejo tako, da ima pri tem pomembno vlogo vodja direkcije, v katere so razporejeni agentje, saj on spodbuja in motivira svoje sodelavce in tako ve kaj želijo, saj ima z njimi več osebnega stika. Imajo tudi pravilnik oz. sisteme za pridobitev določene nagrade, je pa to odvisno od same nagrade.

Kot sem že omenila v teoriji, so pomembne tako materialne in nematerialne nagrade. V Agenciji Mori se tega zelo dobro zavedajo in tako imajo oba sistema. Večini agentov je glavna motivacija provizija torej boljši zaslužek, poleg tega pa tudi druge materialne nedenarne nagrade kot so potovanja, ure, torbe. Temu dajo velik pomen, saj se zavedajo, da različne motivira različno in tako imajo širok spekter nagrad. Za tiste, ki jim več pomeni pohvala in priznanje imajo na tem nivoju podeljevanje nagrad kot so razne diplome, priznanja in podobno. To seveda dobijo najboljši agentje in direkcije. Tukaj se vidi, da upoštevajo tudi

to, da so še posebej učinkoviti tisti sistemi, ki plačilo uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev skupine, posameznika ali celotnega podjetja (Zupan v Svetlik in drugi, 2009).

Zavedajo se tudi, da denar prodajalcem pomeni več kot pa drugim poklicnim skupinam. Vedo, da se prodajalci na terenu srečajo tudi z drugimi prodajalci konkurenčnih podjetij in tako hitro pridejo do informacij o plačah in nagradah, ki jih lahko medsebojno primerjajo, zato so nagrade pri Agenciji Mori lahko zelo velike saj danes vemo, da je v zelo malo podjetjih naprimer za nagrado za uspešno delo brezplačno potovanje na Bali, kar pa je bila v agenciji le ena izmed mnogih podobnih nagrad.

Kot pravi teorija človeškega kapitala, ki jo opisuje Lipičnik, so ljudje največje bogastvo v organizaciji (Lipičnik 1998). Ta pravi, da investicije v ljudi povečujejo vrednost organizacije in zaposlenih. Ta teorija spodbuja plačila, odvisna od zmožnosti ali pristojnosti, kot način nagrajevanja zaposlenih. Hkrati pa spodbuja individualno tekmovanje, ker verjame, da ljudje tekmujejo na trgu dela. V Agenciji Mori imajo to dobro urejeno in zato tudi razpisujejo nagrade, za katere se agentje lahko potegujejo, tako vzbudijo nekakšno tekmovalnost in s tem večjo produktivnost.

Kot že rečeno v teoretičnem delu je potrebno vedeti, da dolgoročno samo en sistem nagrajevanja ni perspektiven. Zato je, kot je tudi povedala moja sogovornica, najboljša kombinacija vseh oblik nagrajevanja, ker se potem vsak v nečem najde. Pomembno je tudi, da so nagrade in pogoji za pridobitev vnaprej znane, saj tako vedo kaj lahko dobijo za določen trud in so s tem tudi bolj motivirani za dodatno delo le zato, da bi osvojili kakšno nagrado.

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 glede na to za katero izobraževanje gre saj so organizirana po stopnjah kariere v katere sodelavci napredujejo. Pri tem mi je povedala, da starostna razlika tukaj ne vpliva, le karierna lestvica torej v kateri stopnji se agent nahaja. Povedala mi je, da imajo izobraževanja na nivoju podjetja in dodatna izobraževanja zavarovalnic ki jih zastopajo. V izobraževanja na nivoju podjetja spadajo izobraževanja na področju vodenja, prodaje, retorike, licence in motivacije. Torej kot smo tudi v teoriji ugotovili se izobraževanja prilagajajo potrebam organizacije zaradi razlik med znanjem in veščinami zaposlenih.

Barbara mi je dodala, da je investicija v izobraževanje za podjetje izjemnega pomena in da ljudje radi prihajajo na izobraževanja, saj je udeležba velika kljub temu, da izobraževanja na nižjih nivojih niso obvezna. Povedala mi je, da vedno poskrbijo, da so izobraževanja zanimiva in vrhunsko pripravljena ter posebno motivacijsko naravnana. Vodstvo agencije namenja velik poudarek kadrovanju ter stalnemu permanentnemu izobraževanju. Kakovost dobrega sodelovanja zaposlenih z vodstvom se v agenciji gradi na osnovi medsebojnega sodelovanja, zaupanja in vpeljanega sistema komuniciranja. Vse te aktivnosti so tudi usmerjene v zadovoljevanje potreb in pričakovanj strank. Zastopniki morajo znati strankam postaviti pravilna vprašanja s katerimi dobijo odgovore na to, kako delati z njimi in kaj jim ponuditi. Kot aktivni agentki pri Agenciji Mori pa se mi je ponudila možnost, da v poročilu sama ocenim slabosti in prednosti nagrajevanja in izobraževanja, kar bom tudi storila in predlagala možne izboljšave.

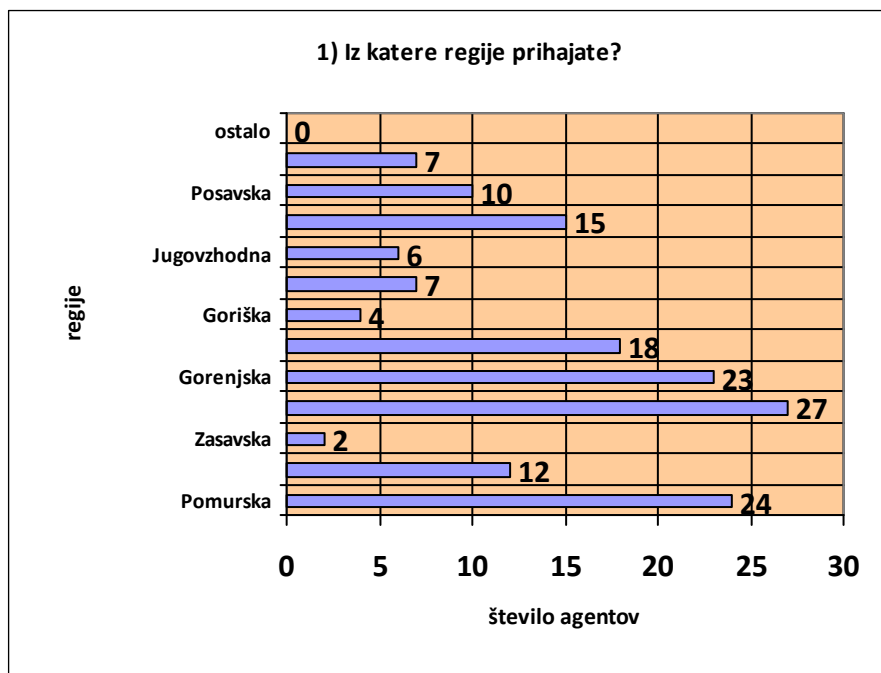
7.4 Analiza in interpretacija ankete

Anketo sem izvedla na osnovnem seminarju Agencije Mori in sicer 15. Maja, 2010 v Zrečah. Na seminarju je bilo prisotnih 230 agentov. Od teh sem v vzorec vzela vse agente, ki so bili na seminarju prisotni vsaj drugič. Tako jih je ostalo 172. Nazaj pa sem dobila 155 upravnih anket, katere odgovore bom analizirala v nadaljevanju.

Tabela 7.1: Iz katere regije prihajate?

Pomurska	24	15,5%
Savinjska	12	7,7%
Zasavska	2	1,3%
Podravska	27	17,4%
Gorenjska	23	14,8%
Osrednjeslovenska	18	11,6%
Goriška	4	2,5%
Obalno-kraška	7	4,5%
Jugovzhodna	6	3,9%
Koroška	15	6,7%
Posavska	10	6,5%
Notranjo-kraška	7	4,5%
Ostalo	0	0%

Graf 7.1: Iz katere regije prihajate?

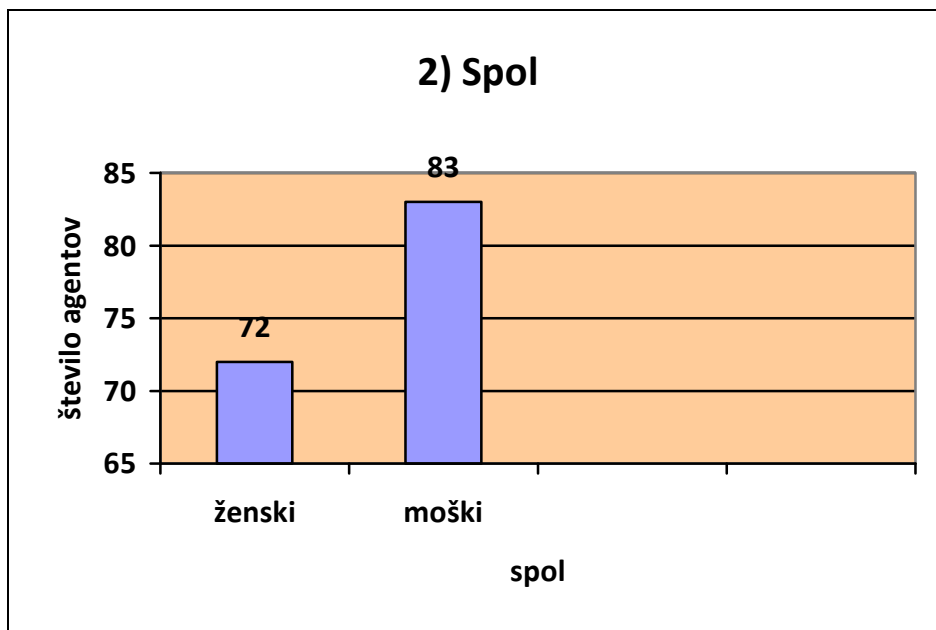


Pri tem vprašanju sem želela ugotoviti, od kod prihajajo agenti, ki delajo v Agenciji Mori. Kot mi je to že povedala Barbara v najinem pogovoru, pa se tudi tukaj vidi, da prihajajo iz vseh koncev Slovenije. Agencija torej deluje na vseh področjih Slovenije. Najbolj je prisotna v Podravski regiji najmanj pa v Zasavski.

Tabela 7.2: Spol

Ženski	72	46,5%
Moški	83	53,5%

Graf 7.2: Spol

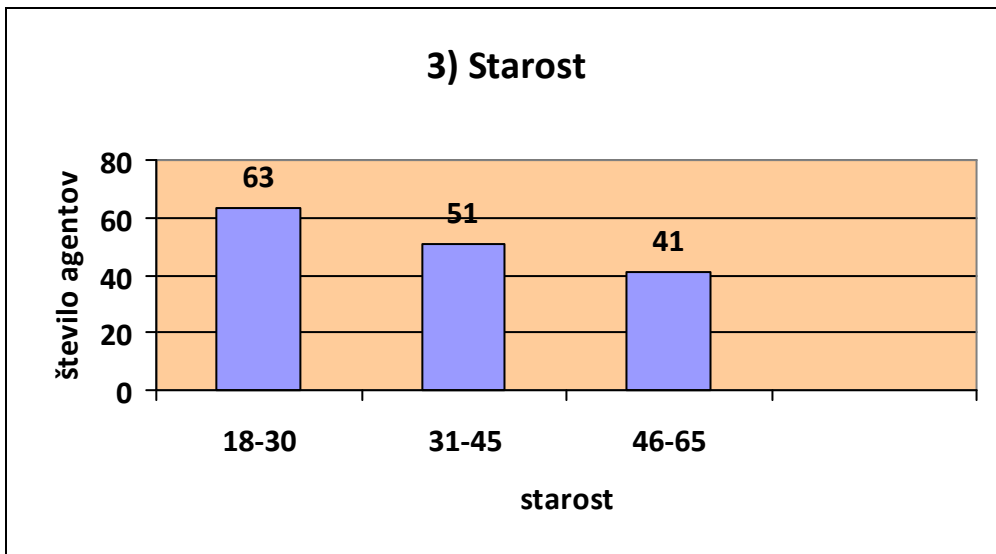


V Agenciji Mori je prisotnih približno enako število moških in žensk. Žensk je nekoliko manj in sicer 46,5% moških pa nekoliko več 53,5%.

Tabela 7.3: Starost

18-30 let	63	40,6%
31-45 let	51	32,9%
46-65 let	41	26,5%

Graf 7.3: Starost

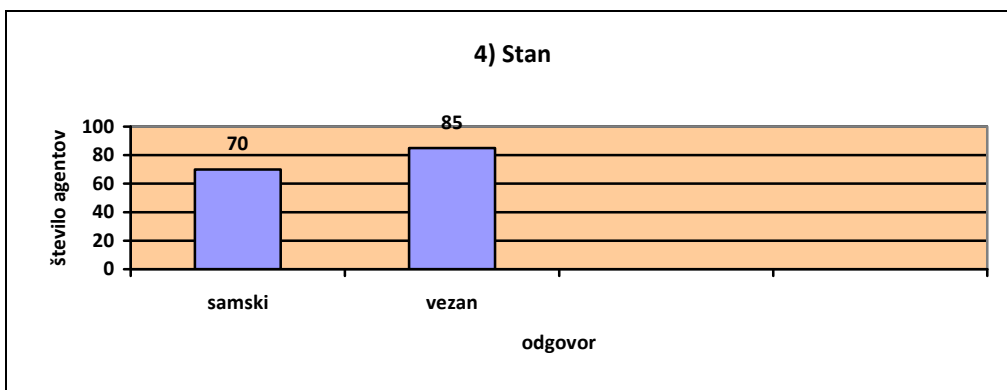


V Agenciji Mori se pojavijo zelo različne starosti. Največ je mlajših agentov, ki so stari od 18 pa tja do 30 let, delež le-teh je 40,6%. Tukaj bi se lahko pojavil problem pri izobraževanju, saj različne starostne skupine različno hitro dojemajo stvari. Tukaj bi lahko predlagala, da se poglobijo v to, ali starejši enako veliko odnesejo od izobraževanj kot mlajši.

Tabela 7.4: Stan

Samski	70	45,1%
Vezan	85	54,9%

Graf 7.4: Stan

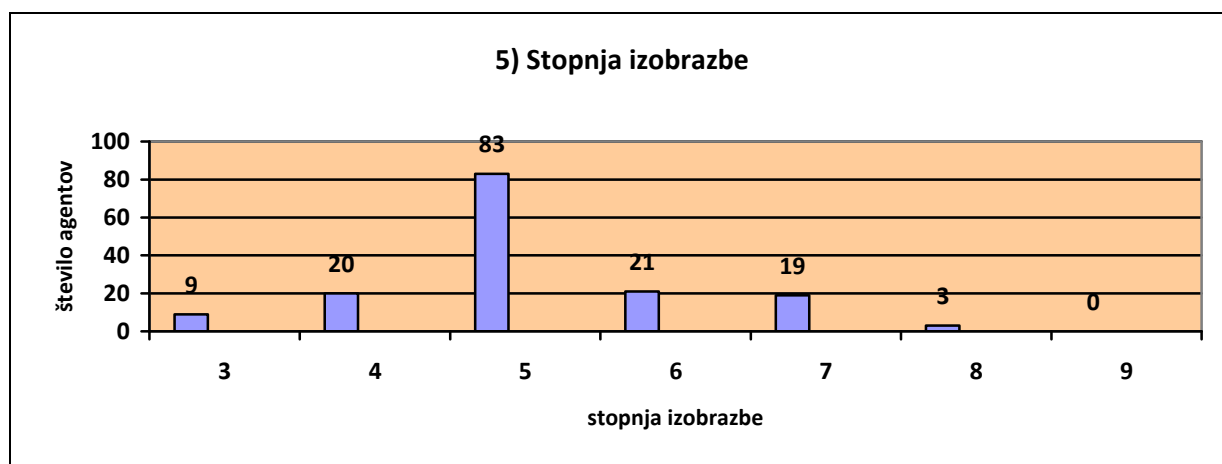


V Agenciji Mori je delež vezanih večji od deleža samskih.

Tabela 7.5: Stopnja izobrazbe

3	9	5,8%
4	20	12,9%
5	83	53,5%
6	21	13,5%
7	19	12,4%
8	3	1,9%
9	0	0%

Graf 7.5: Stopnja izobrazbe

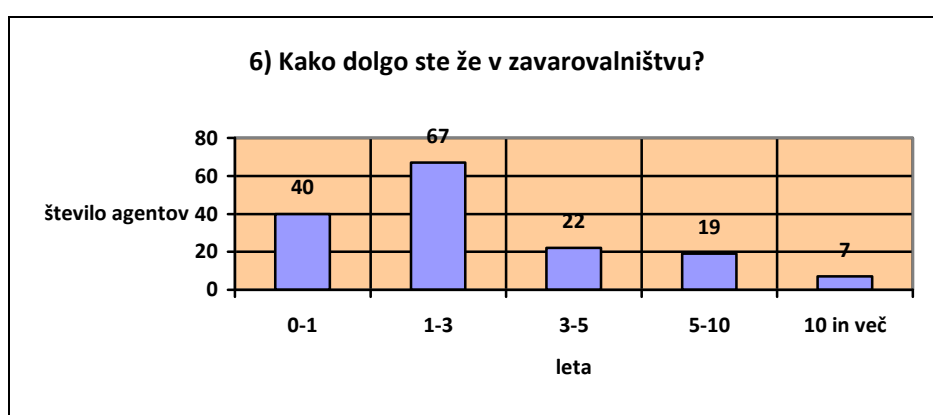


Največ agentov ima peto stopnjo izobrazbe. Ta odstotek je zelo velik, več ko polovica 53,5%. Agenciji Mori bi predlagala, kot sem že ugotovila tudi v intervjuju, saj izobraževanj ne ločujejo po starosti, da bi o tem razmislili.

Tabela 7.6: Kako dolgo ste v zavarovalništvu?

0 – 1 leto	40	25,8%
1 – 3 leta	67	43,2%
3 – 5 let	22	14,2%
5 – 10 let	19	12,3%
Več kot 10 let	7	4,5%

Graf 7.6: Kako dolgo ste že v zavarovalništvu?

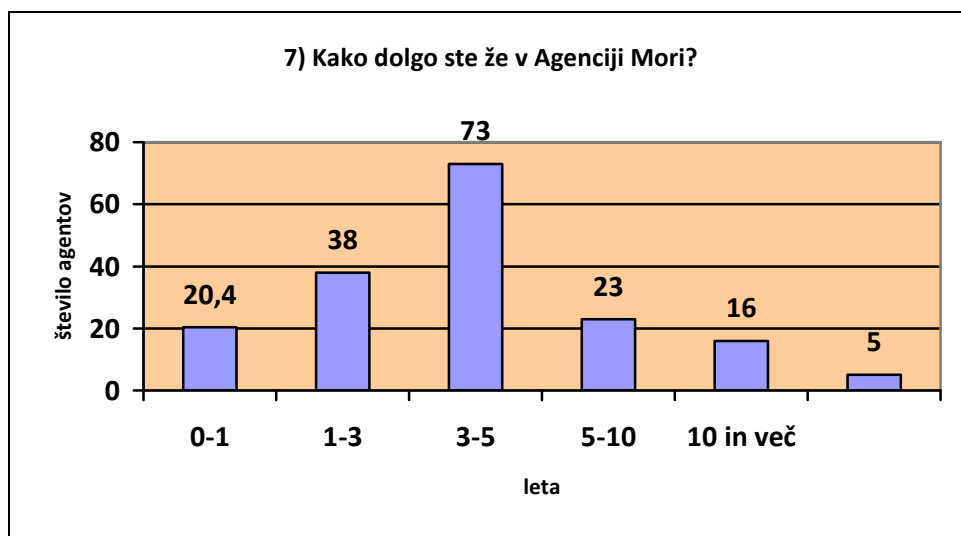


Pri tem vprašanju me je zanimalo, koliko časa so agentje že v zavarovalniškem poslu. Ugotovila sem, da je največ agentov v tej branži že več kot eno leto ampak manj kot 3. Tudi tistih, ki so v zavarovalništvu manj kot eno leto je veliko. Manj pa je tistih, ki se v zavarovalništvu pojavljajo že 5 let ali več. Da pa bom lahko primerjala, koliko je takih agentov v Agenciji Mori pa sem zastavila naslednje vprašanje.

Tabela 7.7: Kako dolgo ste že v Agenciji Mori?

0 – 1 leto	38	24,5%
1 – 3 leta	73	47,2%
3 – 5 let	23	14,8%
5 – 10 let	16	10,3%
Več kot 10 let	5	3,2%

Graf 7.7: Kako dolgo ste že v Agenciji Mori?

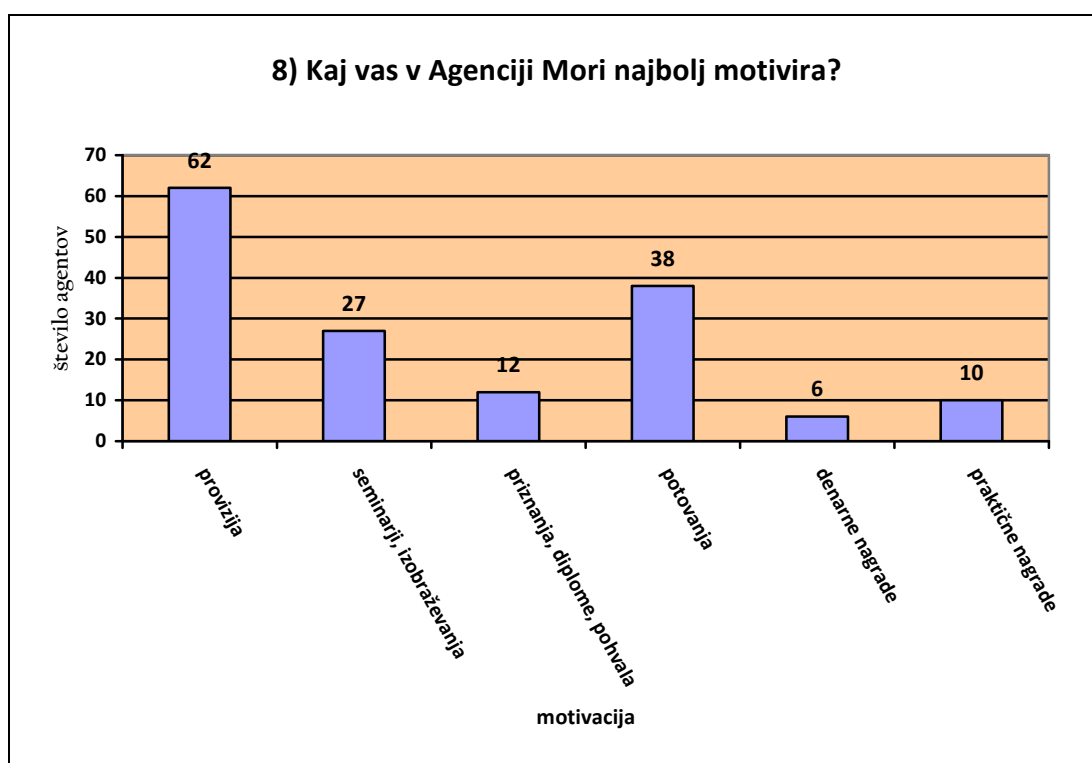


Pri tem vprašanju sem želela ugotoviti, kako dolgo so agenti že v Agenciji Mori. Iz Grafa 7.7, se lepo vidi, daje največ agentov v agenciji 3-5 let. To pa je za zavarovalništvo kar lepa doba. Tukaj se lahko pojavi misel, da agentje ostanejo v Agenciji Mori, ker jih tam nekaj zadržuje. Z naslednjimi vprašanji bom poskušala ugotoviti kakšno je zadovoljstvo v Agenciji Mori, kaj agente najbolj motivira in kaj jih zadržuje v Agenciji.

Tabela 7.8: Kaj vas v Agenciji Mori najbolj motivira?

Provizija	62	40%
Seminarji, izobraževanja	27	17,4%
Priznanja, diplome, pohvala	12	7,7%
Potovanja	38	24,5%
Denarne nagrade	6	3,9%
Praktične nagrade	0	0%
Družba	10	6,5%

Graf 7.8: Kaj vas v Agenciji Mori najbolj motivira?

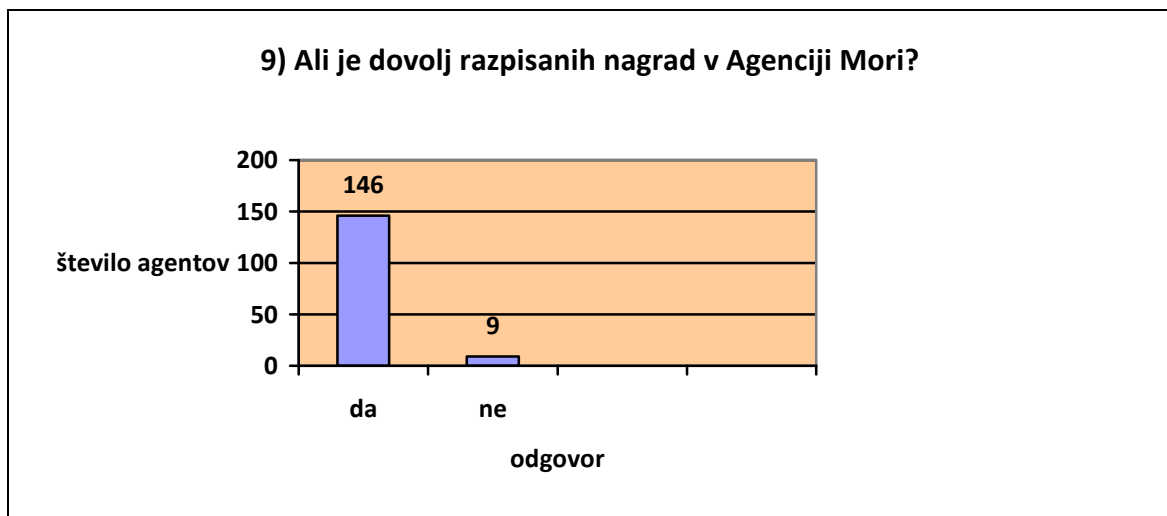


S tem vprašanjem sem ugotovila, kaj agente v Agenciji Mori najbolj motivira. Poleg tega, da jim veliko pomeni provizija, pa so jim zelo pomembna tudi potovanja, seminarji in izobraževanja. V marsikaterem podjetju bi bilo čudno, če bi se seminarji in izobraževanja pojavila na tako visokem mestu. 27 agentov je torej na prvo mesto za največjo motivacijo postavilo seminarje in izobraževanja. Agenti v Agenciji Mori torej poleg denarja in potovanja želijo veliko znanja. Ne le to, možnost do boljšega znanja jih torej motivira.

Tabela 7.9: Ali je v Agenciji Mori dovolj razpisanih nagrad?

Da	146	94,2%
Ne	9	5,8%

Graf 7.9: Ali je v Agenciji Mori dovolj razpisanih nagrad?

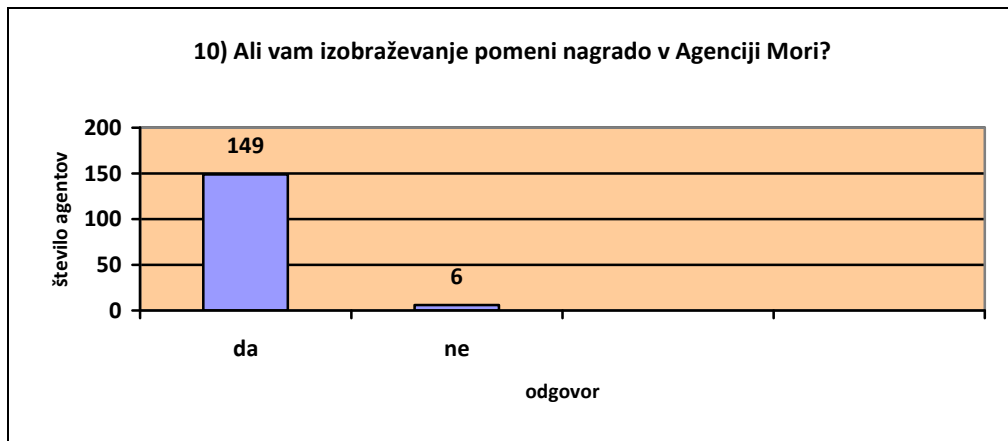


S tem vprašanjem sem želela ugotoviti ali imajo agentje občutek, da je v podjetju dovolj razpisanih nagrad. Iz grafa je lepo razvidno, da je velika večina agentov mnenja, da je v agenciji dovolj razpisanih nagrad. Iz intervjuja sem že dobila informacijo, da je na tem res velik poudarek. Tukaj pa se vidi, da je tudi s strani agentov občutek enak. Torej Agencija Mori ima očitno dovolj razpisanih nagrad. V prejšnjem vprašanju smo ugotovili, da je agentom velika motivacija možnost izobraževanja. V nadaljevanju bom raziskala, ali se nagrada in izobraževanje povezujeta.

Tabela 7.10: Ali vam izobraževanje pomeni nagrado v Agenciji Mori?

Da	149	96,1%
Ne	6	3,9%

Graf 7.10: Ali vam izobraževanje pomeni nagrado v Agenciji Mori?

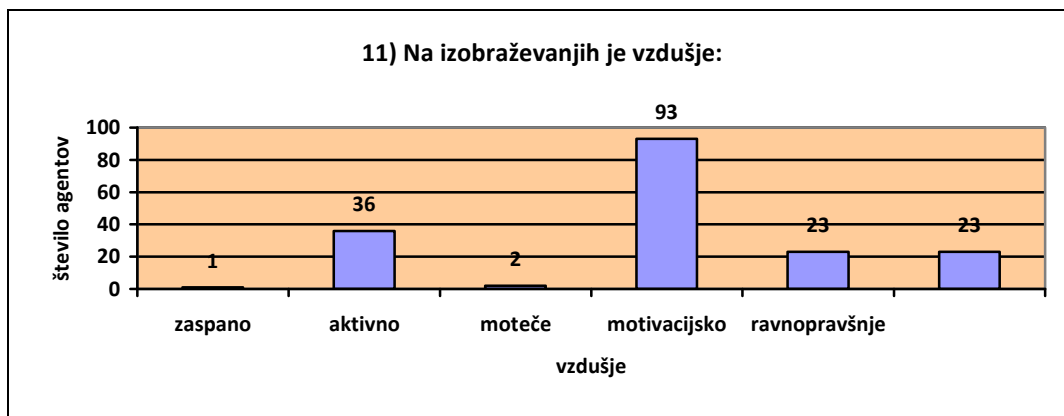


Iz odgovorov na peto vprašanje lahko vidimo, da veliki večini agentov izobraževanje pomeni nagrado. Torej izobraževanje cenijo in jim veliko pomeni, saj ponavadi izobraževanje pomeni breme in dodatni napor. Seveda lahko to razložim s tem, ko nam je Barbara objasnila, da so vsa izobraževanja zelo motivacijsko naravnana. Torej niso dolgotrajna in seveda se jih zato agentje radi udeležujejo. Tukaj bi mogoče lahko tudi druga podjetja videla priložnost v izboljšavi svojih izobraževanj. Da pa je mnenje Agencije Mori, da so izobraževanja motivacijska in pozitivna pa bom to preverila z naslednjim vprašanjem tudi pri agentih.

Tabela 7.11: Na izobraževanjih je vzdušje:

Zaspano	1	0,6%
Aktivno	36	23,2%
Moteče	2	1,3%
Motivacijsko	93	60%
Ravnopravšnje	23	14,9%

Graf 7.11: Na izobraževanjih je vzdušje:



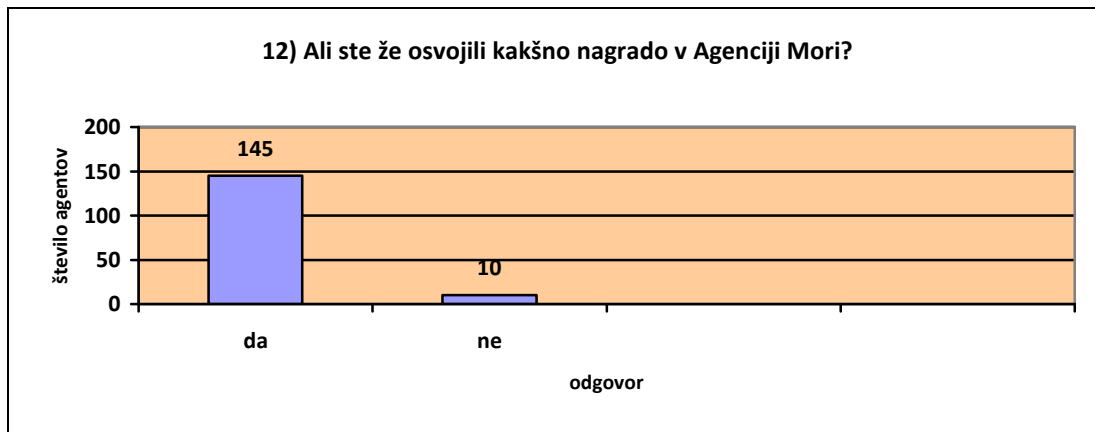
Pri tem vprašanju sem preverjala kako vzdušje na izobraževanjih doživljajo agentje sami. Ugotovila sem, da je tudi iz strani večine agentov mnenje o izobraževanjih podobno kot s strani Agencije Mori, ki izobraževanja organizira. Torej kar 93 vprašanih agentov meni, da je vzdušje na izobraževanjih motivacijsko.

Zdaj pa se bom lotila področja nagrajevanja. V intervjuju z Barbaro sem že izvedela, da Agencija Mori meni, da razpisuje veliko nagrad. To pa sem preverila tudi na strani agentov. Vprašala sem jih naslednje:

Tabela 7.12: Ali ste že osvojili kakšno nagrado v Agenciji Mori?

Da	145	93,5%
Ne	10	6,5%

Graf 7.12: Ali ste že osvojili kakšno nagrado v Agenciji Mori?



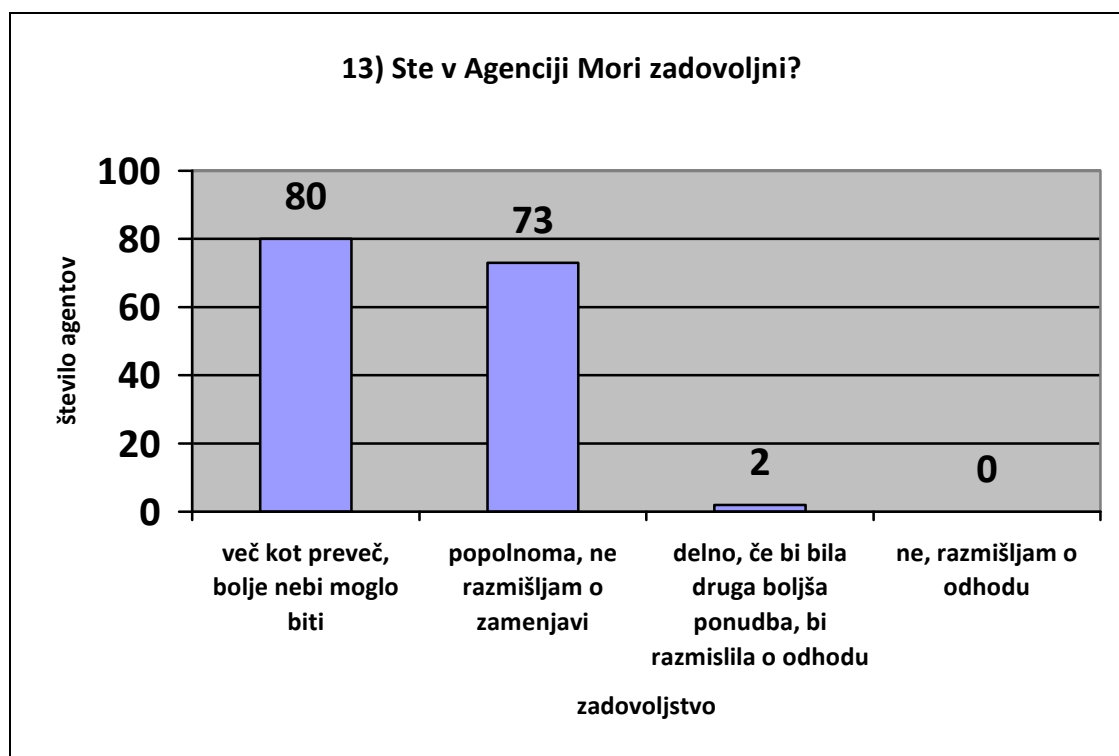
S tem vprašanjem sem potrdila mišljenje Agencije. Velika večina agentov je že osvojila kakšno nagrado. Se pravi je res, kar je rekla Barbara, da različne motivira različno in imajo zato razpisanih več nagrad, da lahko zadovoljijo tako veliko število agentov.

Zdaj pa se bom dotaknila teme zadovoljstva. Poleg vseh nagrad in izobraževanj za katere agentje menijo, da so motivacijska pa me zanima kako so na splošno zadovoljni v Agenciji Mori.

Tabela 7.13: Ste v Agenciji Mori zadovoljni?

Da, več kot preveč, bolje nebi moglo biti	80	51,6%
Popolnoma, ne razmišljam o zamenjavi	73	47,1%
Delno, če bi bila druga boljša ponudba, bi razmislila o odhodu	2	1,3%
Ne, razmišljam o odhodu	0	0%

Graf 7.13: Ste v Agenciji Mori zadovoljni?



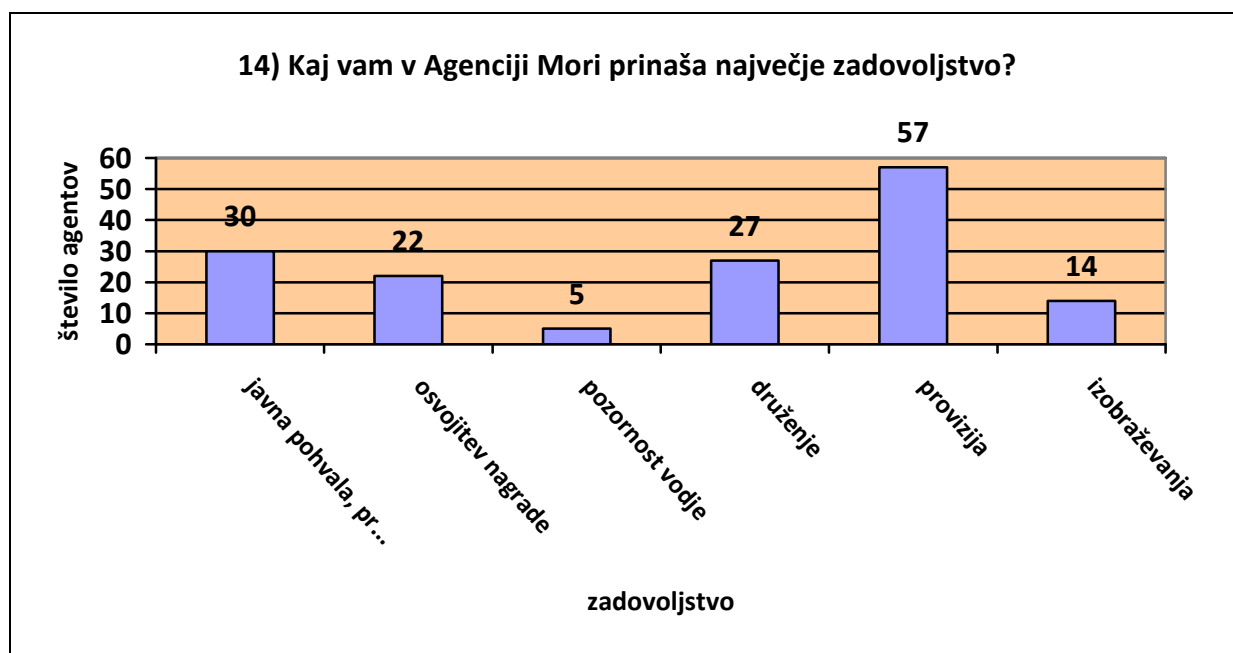
Iz tega grafa lahko vidim, da so agentje v Agenciji Mori zelo zadovoljni. Kar slabih 99% jih je zadovoljnih. Menim, da je to zelo velik odstotek. Razlog temu pa bi pripisala celotnemu delu agencije, saj res veliko vlaga v ljudi, nagrajevanje, izobraževanje in motiviranje.

Sedaj pa bom podrobneje pogledala, kaj točno agentom prinaša največje zadovoljstvo v Agenciji Mori. Tako bom ugotovila s čim to dosegajo in poskusila potrditi zgornjo izjavo, da so to nagrade, izobraževanja in motiviranje.

Tabela 7.14: Kaj vam v Agenciji Mori prinaša največje zadovoljstvo?

Javna pohvala, priznanje	30	19,4%
Osvojitev nagrade	22	14,2%
Pozornost vodje	5	3,2%
Druženje	27	17,5%
Provizija	57	36,7%
Izobraževanja	14	9,0%

Graf 7.14: Kaj vam v Agenciji Mori prinaša največje zadovoljstvo?

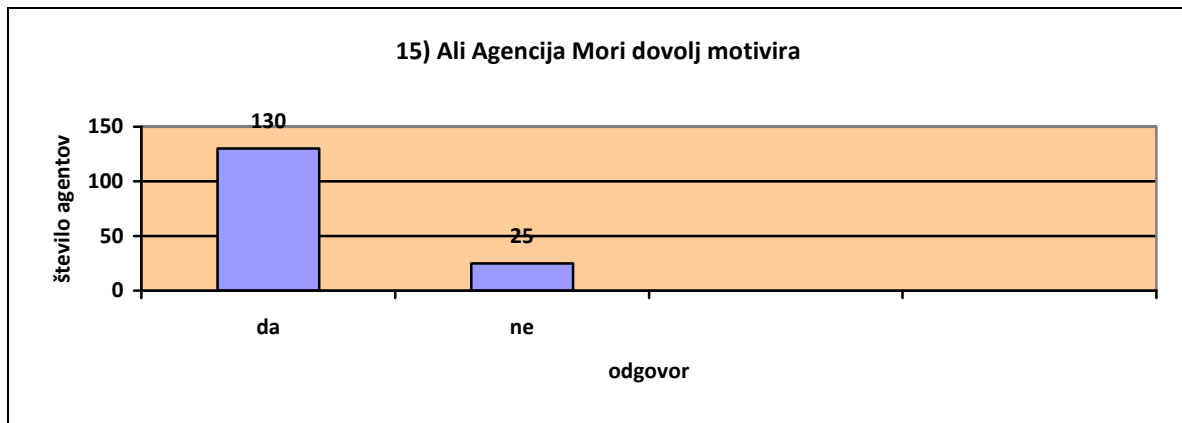


Iz tega vprašanja sem ugotovila, da agentom poleg največje motivacije prinašajo podobne stvari tudi največje zadovoljstvo. V največji meri se je pojavila provizija, sledi javna pohvala in priznanje, sledi druženje in osvojitve nagrade nato pa še izobraževanje in pozornost vodje. Odgovori so kar enakomerno razporejeni, kar pa bi lahko pomenilo ravno to, da smo ljudje različni in je zato potrebno na različne načine zadovoljevati naše potrebe.

Tabela 7.15: Ali Agencija Mori dovolj motivira?

Da	130	83,8%
Ne	25	16,2%

Graf 7.15: Ali Agencija Mori dovolj motivira?



Iz grafa 7.15 je torej razvidno, da se veliki večini agentov zdi, da jih dovolj motivirajo. Le 25 jih pravi da jih Agencija Mori ne motivira dovolj.

8 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. Potrebno je združiti oba sistema, 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 uspešnosti prispevajo največ.

Ugotovila sem da je izobraževanje zelo pomembno za dobro delovanje podjetja. Tudi Agencija Mori dobro skrbi za to področje. Nudijo veliko različnih izobraževanj, ki pa so povezane tudi z nagradami, saj je nekatera izobraževanja potrebno osvojiti.

Za Agencijo Mori lahko rečem, da dobro skrbijo za področje izobraževanja in nagrajevanja. Pri izobraževanju bi poudarila le to, da bi ga lahko prilagodili različnim starostnim skupinam.

Predlagane rešitve:

Glede na obravnavano teorijo in opravljene raziskave predlagam:

- Da sistem izobraževanja prilagodijo tudi starostnim skupinam. Menim, da starejše in nižje izobražene osebe veliko težje sledijo novostim na področju produktov in podobno.
- Da naredijo raziskavo in preverijo znanje produktov, ki jih agentje tržijo na terenu in tako bodo lahko vedeli katerim skupinam ponuditi dodatno izobraževanje produktov.
- Da bi bila nekatera izobraževanja dostopna tudi skupinam posameznikov, ki so v podjetju šele začetniki, vendar zaradi preteklih izkušenj potrebujejo več in bolj zahtevna znanja, do katerega pa bodo imeli dostop šele v višji karierni lestvici. Do te višje stopnje pa bi lahko mogoče prišli že prej, če bi imeli tisto znanje ki ga potrebujejo.

- Na področju nagrajevanja pa bi predlagala, da nekatere nagrade razpišejo posebej za skupino ljudi, ki je v agenciji nova in po karierni lestvici zasluži manj. Tako bi jih še bolj motiviralo, da bi na začetku več delali in tako še hitreje napredovali po lestvici in tudi sami zaslužili več s tem pa povečali produktivnost podjetja.

Iz celotnega teoretičnega in empiričnega dela lahko torej povzamem, da ima Agencija Mori zadovoljne agente in je zato zelo uspešna. Torej potrjujem svojo prvo hipotezo, ki se glasi: Agencija je uspešna, saj so agentje v njej zadovoljni. Odgovori na vprašanje, ali ste v agenciji Mori zadovoljni potrjuje to hipotezo. Kar 80% agentov je več kot preveč zadovoljnih in pravijo, da bolje nebi moglo biti. Sledi 73% agentov, ki pravijo da so v Agenciji Mori popolnoma zadovoljni in ne razmišljajo o zamenjavi. Ker je zadovoljstvo prvi pogoj za dobro delovanje zaposlenega je to posledično tudi velikega pomena za uspešnost podjetja. Največje zadovoljstvo v agenciji prinaša provizija (36,7%). Sledijo javna pohvala, druženje, osvojitve nagrade, izobraževanje, pozornost.

Potrdila sem tudi svojo drugo hipotezo, ki se glasi: Agencija je uspešna, ker povezuje nagrajevanje, izobraževanje in motivacijo. Odgovori na vprašanje, kaj vas v Agenciji Mori najbolj motivira potrjujejo to hipotezo. Poleg provizije agente v velikem deležu motivirajo potovanja, ki so nagrade (24,5%). Torej so nagrade motivacijske in tukaj se dejavnika uspešnosti podjetja, motivacija in nagrajevanje, povezujeta. V velikem deležu pa se kot velik motivator pojavljajo tudi izobraževanja in seminarji (17,4%). Torej so izobraževanje motivacijsko naravnana in agentom predstavljajo motivacijo za delo. Tukaj ugotovim, da so izobraževanja povezana z motivacijo in posledično temu je podjetje z več znanja tudi bolj uspešno. Da se nagrajevanje in izobraževanje povezujeta je razvidno iz 10. vprašanja, saj kar 96,1% agentom izobraževanje pomeni nagrado.

Za konec bi dodala le še to, da uspešno podjetje dobro skrbi za zadovoljstvo svojih delavcev, da ima dober sistem nagrajevanja in izobraževanja in da se le ta povezujeta z motiviranjem.

Literatura

- Benčina Crnić, Sonja. 2004. *Osebni izobraževalni načrt*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Borovina, Barbara. 2010. Intervju z avtorico. Maribor, 22. junij.
- Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- 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.
- Lavrač, Maja. 2009. *Vlaganje v človeški kapital in konkurenčnost podjetij v družbi znanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marentič Požarnik, Barica. 1980. *Dejavniki in metode uspešnega učenja*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- Maslow, Abraham. 1976. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Tiskarna Pleško d.o.o.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rovšnik, Aleš. 2008. *Vrste in načini nederarne motivacije ter vpliv na ekonomsko uspešnost podjetja: študija primerov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rozman, Ana. 2005. *Vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja in njegovo finančno uspešnost na primeru podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Frane Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Werther, William B., in Keith Davis. 1985. *Personnel management and Human Resources*.
Singapore: Chong Moh offset Printing Pte. Ltd.

Priloga A: Intervju z Barbaro Borovina

INTERVJU

1. Koliko ljudi imate v podjetju?

V Agenciji Mori deluje okrog 400 aktivnih zavarovalnih zastopnikov, ki so z podjetjem vezani pogodbeno. V pisarni pa je zaposlenih 17 ljudi.

2. Kolikšen procent žensk/moških je v podjetju?

V Agenciji Mori je približno isto moških kot žensk.

3. Kako je podjetje organizirano? So z organizacijo seznanjeni vsi?

Podjetje je organizirano po sistemu mrežnega marketinga. Z organizacijo so seznanjeni vsi, saj je karierna lestvica napisana v pogodbi, ki jo podpiše vsak agent, ki začne delati pri Agenciji Mori.

4. Na kakšen način so plačani ljudje v agenciji?

Zavarovalni zastopniki so v agenciji plačani po »učinku«, se pravi po tem koliko naredijo. Plačila pa se razlikujejo tudi po tem, v kateri stopnji na karierni lestvici se nahajajo. Dlje časa in več ko narediš v višji stopnji si in več si plačan.

5. Če se osredotočiva na nagrajevanje kako izgleda pri vas?

a. Je točno vnaprej določeno?

Nagrajevanje je točno vnaprej določeno, včasih uvedemo tudi dodatno nagrajevanje.

b. Je materialno/nematerialno?

V Agenciji Mori imamo tako materialno kot nematerialno nagrajevanje. Ker pa so naši agenti prodajalci pa je nekoliko več materialnega nagrajevanja.

c. Ali s tem spodbujate produktivnost?

Z nagrajevanjem spodbujajo produktivnost in s tem tudi tekmovalnost med zastopniki, saj vsi želijo doseči razpisano nagrado število mest oz. »dobitnikov« pa je omejeno. Največkrat je tako, da nagrado dobi prvih X najboljših.

d. Katere nagrade najbolj motivirajo?

Ker se v agenciji zavedamo, da imamo opravka večinoma z prodajalci, vemo da bolj motivirajo materialne nagrade in jih je temu posledično več. Seveda so izjeme, ki jih bolj motivira pohvala, priznanje ipd. zato imamo tudi tega veliko. V agenciji imamo kot nagrado razpisana različna potovanja, ure, torbe, značke, diplome... Včasih se razpišejo tudi denarne nagrade za nek večji dosežek.

e. Kot vemo je nagrajevanje močno povezano z delovno motivacijo. Kako z nagradami rešujete dejstvo, da različne motivira različno?

V Agenciji Mori imamo nagrajevanje močno povezano z motivacijo. Vemo, da različne motivira različno. To rešujemo tako, da imamo veliko različnih nagrad, ki jih zastopniki lahko osvojijo. Nekaterim več pomenijo materialne nagrade kot so naprimer pri nas potovanja (Bali, Turčija, Tunizija, Kuba, Mehika...), ure, torbe, dežniki..., nekaterim pa priznanja in pohvala, to pa podeljujemo na mesečnih seminarjih, kjer pred vsemi zbranimi zastopniki javno pohvalimo najboljše.

f. Cilj vašega nagrajevanja?

Cilj našega nagrajevanja je večja produkcija.

g. Kako in zakaj oz. na podlagi česa uvajate spremembe v sistemu nagrajevanja če jih?

Spremembe nagrajevanja se delajo na letnem nivoju, vendar večjih odstopanj ni. Seveda pa sistem nagrad tudi prilagajamo, če recimo pade produkcija, razpišemo novo nagrado in produkcija se kmalu dvigne. Nagrade tudi prilagajamo željam zastopnikov. Nekoč smo imeli razpisano potovanje v Tanzanijo in Zanzibar, kasneje pa smo ugotovili, da nihče od tistih, ki so potovanje že skoraj osvojili ne želi iti. Problem je bil v cepljenju. Tako smo nagrado spremenili in zadovoljili želje zastopnikov.

h. Obstaja kakšen pravilnik o nagradah?

Obstajajo pravilniki oz. sistemi za nagrade. To pomeni, da je nagrada vnaprej razpisana in pogoji za osvojitve le-te so točno določeni. Dobijo jih vsi aktivni zastopniki Agencije Mori, objavljeni pa so tudi na naši spletni strani.

6. Sedaj pa se osredotočiva na izobraževanje in kako to izgleda pri vas?

a. Kakšne oblike izobraževanja imate? Opišite prosim.

Izobraževanja na nivoju podjetja so naslednja:

Informativni seminarji, ki potekajo vsak teden v 10ih krajih po Sloveniji in so namenjena novim sodelavcem Agencije Mori.

Osnovni seminarji, ki potekajo enkrat mesečno in so namenjeni vsem aktivnim zastopnikom Agencije Mori. Tukaj potekajo razna manjša izobraževanja, saj so tukaj ponavadi zbrani skoraj vsi zastopniki Agencije Mori. So pa predvsem namenjena tudi druženju.

Prodajni seminar 1, ki je namenjen zastopnikom v drugi stopnji karijerne lestvice in se izvaja enkrat letno. Tukaj se zastopniki naučijo prodaje produktov na terenu.

Prodajni seminar 2, ki je namenjen zastopnikom v tretji stopnji karijerne lestvice in se izvaja enkrat letno. Tukaj se zastopniki izpopolnjujejo v prodaji produktov na terenu.

Vodstveni seminar 1, ki je namenjen zastopnikom v tretji stopnji karijerne lestvice in se izvaja enkrat letno. Tukaj se zastopniki naučijo voditi svoje sodelavce, saj se pričakuje, da si v tej stopnji ustvarijo svojo skupino novih sodelavcev, ki jih bodo vodili in vpeljali v naš sistem.

Vodstveni seminar 2, ki je namenjen zastopnikom v četrti stopnji karijerne lestvice in se izvaja enkrat letno. Tukaj se zastopniki izpopolnijo v svojem vodenju. Skupino že imajo in učijo se praktičnega vodenja.

Seminar retorike 1, ki je namenjen zastopnikom v četrti stopnji karijerne lestvice in se izvaja po potrebi. Tukaj se zastopniki naučijo javnega nastopanja, kar pa jim prav pride pri podeljevanju nagrad svojim sodelavcem na seminarju pred 400 zastopniki.

Seminar popolno življenje, ki je namenjen menedžerjem v stopnji 5. Je bolj motivacijske narave, ki vodje vpelje v pravilen način življenja.

Izobraževanje za licenco, ki se izvaja po potrebi in je namenjen tistim, ki se bojo prijavi na izpit na Slovensko zavarovalno združenje, ki kasneje izda licenco

zavarovalnim zastopnikom in tako tudi uradno dobijo dovoljenje za samostojno opravljanje dela.

b. Imate letni plan izobraževanj?

Ja, vsako leto se pripravi plan izobraževanj.

c. Kje organizirate izobraževanja?

Izobraževanja organiziramo po različnih krajih po Sloveniji, imamo pa tako zunanje kot notranje izvajalce izobraževanj.

d. Kakšna je udeležba na izobraževanjih?

Udeležba na izobraževanjih je odvisna od tega za katero izobraževanje gre, saj so le-ta organizirana po stopnjah v katere sodelavci napredujejo.

e. Kako rešujete problem starostnih razlik?

Problema starostnih razlik nismo opazili.

f. Ali merite uspešnost izobraževanja?

Uspešnost izobraževanja merimo in jih tudi pripravljamo na podlagi želja in potreb agentov.

g. Kako pomembna je pri vas investicija v izobraževanje?

Investicija v izobraževanja je za podjetje izjemnega pomena.

h. Ali ljudje radi prihajajo na izobraževanja in ali so obvezna?

Ljudje radi prihajajo na izobraževanja, izobraževanja na višjih nivojih so obvezna, ostala pa neobvezna.

i. S čim poskrbite da je udeležba na izobraževanjih višja?

Vedno poskrbimo, da so izobraževanja zanimiva in vrhunsko pripravljena ter posebno motivacijsko naravnana. Vodstvo agencije namenja velik poudarek kadrovanju ter stalnemu permanentnemu izobraževanju. Kakovost dobrega sodelovanja zaposlenih z vodstvom se gradi na osnovi medsebojnega sodelovanja, zaupanja in vpeljanega sistema komuniciranja. Vse te aktivnosti so tudi usmerjene v zadovoljevanje potreb in pričakovanj strank. Zastopniki morajo znati strankam postaviti pravilna vprašanja s katerimi dobijo odgovore na to kako delati z njimi in kaj jim ponuditi.

7. Kakšne bi rekli, da so prednosti in slabosti na področju

Kakšne so prednosti in slabosti nagrajevanja in izobraževanja, pa lahko sama oceniš kot agentka Agencije Mori.

Priloga B: Anketni vprašalnik

1. Iz katere regije prihajate?
 - a. Pomurska
 - b. Savinjska
 - c. Zasavska
 - d. Podravska
 - e. Gorenjska
 - f. Osrednjeslovenska
 - g. Goriška
 - h. Obalno-kraška
 - i. Jugovzhodna
 - j. Koroška
 - k. Posavska
 - l. Notranjo-kraška
 - m. Ostalo
2. Vaš spol
 - a. Ženski
 - b. Moški
3. Vaša starost
 - a. 18 – 30 let
 - b. 31 – 45 let
 - c. 46 – 65 let
4. Kakšen je vaš stan?
 - a. Samski
 - b. Vezan
5. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?
 - a. 3
 - b. 4
 - c. 5
 - d. 6
 - e. 7
 - f. 8
 - g. 9
6. Kako dolgo ste v zavarovalništvu? Obkrožite črko pred pravilnim odgovorom.
 - a. 0 – 1 leto
 - b. 1 – 3 leta
 - c. 3 – 5 let
 - d. 5 – 10 let
 - e. Več kot 10 let
7. Kako dolgo ste že v Agenciji Mori?
 - a. 0 – 1 leto
 - b. 1 – 3 leta
 - c. 3 – 5 let
 - d. 5 – 10 let
 - e. Več kot 10 let
8. Kaj vas v Agenciji Mori najbolj motivira?
 - a. Provizija
 - b. Seminarji, izobraževanja

- c. Priznanja, diplome, pohvala
 - d. Potovanja
 - e. Denarne nagrade
 - f. Praktične nagrade
 - g. Družba
9. Ali je v Agenciji Mori dovolj razpisanih nagrad?
- a. Da
 - b. Ne
10. Ali vam izobraževanje pomeni nagrado v Agenciji Mori?
- a. Da
 - b. Ne
11. Na izobraževanjih je vzdušje
- a. Zaspano
 - b. Aktivno
 - c. Moteče
 - d. Motivacijsko
 - e. Ravnopravšnje
12. Ali ste že osvojili kakšno nagrado v Agenciji Mori?
- a. Da
 - b. Ne
13. Ali ste v Agenciji Mori zadovoljni?
- a. Da, več kot preveč, bolje nebi moglo biti
 - b. Popolnoma, ne razmišljam o zamenjavi
 - c. Delno, če bi bila druga boljša ponudba, bi razmislila o odhodu
 - d. Ne, razmišljam o odhodu
14. Kaj vam v Agenciji Mori prinaša največje zadovoljstvo?
- a. Javna pohvala, priznanje
 - b. Osvojitev nagrade
 - c. Pozornost vodje
 - d. Druženje
 - e. Provizija
 - f. Izobraževanja
15. Ali Agencija Mori dovolj motivira?
- a. Da
 - b. Ne