

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

KOMUNIKACIJA IN ČLOVEŠKI VIRI V
ZAVAROVALNIŠTVU

Mentor:

Doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

Obrađivana organizacija:

Zavarovalna družba d.d. Adriatic
Koper

POVZETEK

Bistvo zavarovalne dejavnosti je v ustvarjanju medsebojnega zaupanja in odnosov med ponudniki in kupci zavarovalnih storitev. Za kvaliteto odnosov je najpomembnejša dobra komunikacija in obvladovanje komunikacijskih veščin. Za uspešno trženje zavarovalnih storitev potrebujemo dobro usposobljene ljudi, ki obvladujejo tiste oblike komunikacije, ki so odločilnega pomena za sklepanje zavarovanj. V diplomskem delu se sprašujem, ali je vsaka oseba primerna za opravljanje tega dela. In kaj je tisto, kar zagotavlja uspešnost in učinkovitost posameznika na delovnem mestu zavarovalnega zastopnika. Kdo so zavarovalni zastopniki? So ljudje, ki uspešno in učinkovito združujejo svoje osebnostne lastnosti in sposobnosti z znanjem in v skladu z svojo pozitivno miselno naravnostjo.

Ključne besede: komunikacija, ljudje, motivacija, odnosi, sposobnosti, zaupanje.

ABSTRACT

Trust is the key to the insurance business success. The communication and its skills are the most important aspects in the quality of relations between the people in the mutual communication. For the successful insurance marketing we need a well-qualified people that are proficient in communications important for making the insurance contracts. In this diploma work the research question raised is related to the selection criteria for selecting right insurance agents arguing that not all people are adequate for this job. We found that successful and well-known insurance agents are individuals with high degree of self-motivation committed to their goals. Those individuals successfully join their personal characteristics, abilities and positive thinking with field expertise.

Keywords: communication, people, motivation, relationships, ability, trust.

UDK: 316.77:368(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se:

- Visoki šoli za management v Kopru za odličen in sodoben izbor predmetov, s katerimi sem izpopolnila svojo izobrazbo in splošno razgledanost.
- Doc. dr. Tončiju Anteju Kuzmaniču za bogato, vzneseno in prepričljivo podajanje snovi s področja komunikacije in etike, pa tudi za usmeritve in mentorstvo pri nastajanju tega dela.
- Vsem profesorjem in predavateljem za učinkovito podajanje študijskih vsebin in pridobitev znanja, s katerimi lahko bogatim svoje delo.
- Zavarovalni družbi Adriatic d.d., ki mi je omogočila šolanje na tej šoli, in za vso pozornost in skrb, ki jo namenja izobraževanju vseh zaposlenim, s pomočjo katerega se lahko izboljšujemo in spreminjamo.
- Gospe Katerini Rihter, organizatoriki za trženje na CE, za vse dobre napotke in nasvete.
- Prof. Marjeti Stres za lektoriranje tega dela
- Barbari, Matjažu in Alešu za vzpodbudo, nesebično pomoč in strpnost

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Pojmovanje in razvoj zavarovalstva	4
2.1	Pojmovanje zavarovanja	4
2.2	Razvoj zavarovalstva	5
2.3	Razvoj na Slovenskem	6
2.4	Stanje v državi Sloveniji	7
2.5	Predvidevanja ob vstopu v EU	9
2.6	Predstavitev zavarovalne družbe Adriatic d.d	10
2.6.1	Razvoj zavarovalne družbe Adriatic	11
3	Trženje zavarovanj	12
3.1	Opredelitev zavarovanja	12
3.2	Vrste zavarovanj	13
3.3	Udeleženci v zavarovalni dejavnosti	13
3.4	Organiziranost trženja zavarovalnih storitev	14
4	Človeški viri v zavarovalništvu	15
4.1	Pomen človeških virov	15
4.1.1	Organizacijska klima	15
4.1.2	Organizacijska kultura	17
4.2	Izbiranje kadrov	18
5	Komunikacija v zavarovalništvu	24
5.1	Pomen komunikacije	24
5.1.1	Oblike komuniciranja	25
5.1.2	Pomen komunikacijskih veščin	27
5.1.3	Pomen etike v poslovnem komuniciranju	28
5.2	Komunikacija in usposabljanje	31
5.2.1	Učenje	31
5.2.2	Pridobivanje znanja	33
5.2.3	Prodajni proces	34
5.2.4	Trening prodajnega razgovora	36
5.3	Komunikacija in motivacija	42
5.3.1	Samomotivacija	44
5.3.2	Zunanja motivacija	45
5.3.3	Vrste motivov	46
5.3.4	Komunikacijske oblike motivacije	47
6	Zadovoljstvo zaposlenih	50
6.1	Zadovoljstvo zaposlenih v Adriaticu	50
6.1.1	Analiza organizacijske klime	51

6.1.2	Analiza zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov.....	53
7	Zaključek in priporočila	58
	Literatura:.....	61

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Sestava zavarovalnega portfelja glede na bruto obračunano premijo 2003.	11
Slika 3.1: Proces trženja zavarovanj.....	12
Slika 5.1: Komunikacijski učni krog.....	32
Slika 6.1: Merjenje organizacijske klime v Adriaticu.....	51

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Zavarovalna dejavnost v Sloveniji 2002 in v izbranih državah 2001. ...	8
Tabela 6.1: Rezultati ocenjevanja.....	55
Tabela 6.2: Rezultati rangiranja.	56

1 UVOD

Življenjski cikel posameznika, družine, družbe in človeštva gradijo in sestavljajo nizi zaporednih, med seboj povezanih ali med seboj neodvisnih dogodkov. Nekateri med njimi so načrtovani, pričakovani ali dogovorjeni, nekateri pa so nenadni in nepričakovani in predvsem od človekove volje ali hotenja neodvisni. Sleherni dogodek ima svojo posledico, tako za človeka, kot posameznika, kot za družino, organizacijo, sistem in v izjemnih primerih tudi za človeštvo. Posledice so glede na nastanek in vsebino dogodka lahko pozitivne ali negativne.

Zavarovalstvo ali zavarovalništvo je tista vrsta gospodarske dejavnosti, ki se ukvarja predvsem z nenadnimi in nepričakovanimi dogodki z negativnimi posledicami. To je lahko materialna škoda na imetju posameznika ali gospodarskega objekta. Na področju osebnih zavarovanj pa se odraža kot oblika finančne pomoči družini in svojcem v primeru smrti zavarovane osebe, pri nezgodnih zavarovanjih kot nadomestilo izgube osebnega dohodka za času nezmožnosti opravljanja svojega dela ali poklica, pri naložbenih in pokojninskih zavarovanjih pa kot oblika financiranja študija otrok ali skrb za oblikovanje osebne finančne varnosti za starost.

Zavarovalništvo se kot zvrst umešča med finančne dejavnosti. Vendar pa je zavarovalniška veja po svoji vsebini dokaj specifična. Temelji na vrednoti zaupanja, zaupanje pa lahko ustvarjajo samo ljudje z ustvarjanjem medsebojnih odnosov. Brez človeških virov zavarovalništvo nima možnosti za svoj obstoj in razvoj. Prav zaradi tega dejstva zahteva posebno obravnavo, tako z gospodarskega kot z družbenega vidika. Od drugih finančnih institucij, kot so banke, borze, borzno posredniške hiše ipd., se razlikuje predvsem po načinu opravljanja svoje dejavnosti.

Namen diplomskega dela je prikazati vlogo človeških virov za kakovostno trženje zavarovalnih storitev. Kakovost trženja je odvisna od pravilnega izbora ljudi v procesu zaposlovanja, v še večji meri pa od kvalitetnega usposabljanja zavarovalnih zastopnikov in končno tudi od motivacije posameznika za opravljanje tega dela. Izzivi tega delovnega mesta nudijo zaposlenemu možnosti osebnega razvoja in priložnosti za osebno zadovoljstvo. Zavarovalnice si prizadevajo zastopnikom nuditi stimulatивно delovno okolje in možnost razvoja uspešne ter prepoznavne kariere. Zadovoljni in uspešni zastopniki so konkurenčna prednost, s katerimi zavarovalnice uresničujejo svojo poslovno vizijo in zastavljene cilje.

Učinek usposabljanja oz. strokovnost zastopnikov se odraža skozi rezultate in uspešnost zastopniškega dela. Kaže se v porastu novih zavarovanj in večanju tržnega deleža posamezne zavarovalnice na zavarovalnem trgu. Doseženi rezultati in učinki uspešnega zastopanja služijo tudi kot podlaga za primerjanje uspešnosti, učinkovitosti in priljubljenosti med zavarovalnimi institucijami.

V *drugem poglavju* predstavim zavarovalstvo iz različnih vidikov. Na kratko opišem razvoj in zgodovino te dejavnosti na splošno, razvoj na slovenskih tleh, čas namenjen dejavnosti od leta 1990 dalje in sedanje stanje v Sloveniji. Nekaj predvidevanj sem namenila tudi spremembam, ki se bodo zagotovo zgodile z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. V tem poglavju sem predstavila tudi osebno izkaznico zavarovalne družbe Adriatic d.d Koper.

Tretje poglavje je namenjeno filozofiji in organiziranju trženja zavarovalnih storitev. Predstavim glavne vrste zavarovanj in nekatere zavarovalne pojme zaradi lažjega razumevanja vsebine diplomskega dela.

V *četrtem poglavju* se osredotočim na izbor primernih kandidatov za sprejem na delovno mesto zavarovalnega agenta. Obravnavam predvsem tiste osebnostne lastnosti in sposobnosti, ki so ključnega pomena za uspeh zavarovalnega agenta. Vzporedno s tem so pomembne tudi pretekle izkušnje in motivi, ki botrujejo odločitvi za izbor najprimernejšega kandidata. Tu postavljam svojo prvo hipotezo, in sicer da ne more biti vsakdo zavarovalni zastopnik.

Peto poglavje je bistvo diplomske naloge, namenjeno komunikaciji v usposabljanju in motivaciji zavarovalnih zastopnikov.

V prvem podpoglavju se posvetim vsebini in pomenu komunikacije kot osnovni in najpomembnejši aktivnosti za uspešno in učinkovito sporazumevanje. Medsebojno sporazumevanje je ustvarjanje mostov ali odnosov med ljudmi s pomočjo komunikacije in uporabe komunikacijskih veščin. Podlaga dobremu komuniciranju je upoštevanje etičnih načel in sodil. Etična sodila in načela oblikujejo vedenje in obnašanje posameznika v osebni in poslovnem okolju. Brez komunikacije torej ni nobenega odnosa. Dobra komunikacija tako zagotavlja kvaliteto odnosov in uspeh poslovanja, ti pa vodijo k zadovoljstvu in doseganju ciljev vsakega posameznika oziroma vseh zaposlenih v zavarovalnici.

V drugem podpoglavju obravnavam usposabljanje, ki zajema pridobivanje znanj, obvladovanje prodajnih veščin, simulacijo in trening prodajne predstavitve. Posvetim se prodajnemu procesu v zavarovalništvu in obvladovanju tistih komunikacijskih veščin, ki so ključnega pomena pri odločanju za sklenitev zavarovanj.

Tretje podpoglavje je namenjeno motivaciji. Kaj je tisto, kar nas žene, zaradi česar želimo biti boljši in uspešnejši? Kako tu deluje komunikacijski proces? Tu je oblika notranje komunikacije ali pogovor samega s seboj. In tu je zunanja komunikacija med vodjo in zastopnikom, kakor tudi z ostalimi udeleženci v delovnem okolju in prodajnem procesu. Zastopnik mora biti torej notranje in zunanje motiviran, njegovi osebni cilji so del skupnih ciljev organizacije. Samo znanje ali samo motivacija bi bila premalo za uresničevanje vizije posameznika in zavarovalnice. Načini trženja in navade kupcev se neprestano spreminjajo, zahteve lastnikov kapitala pa so čedalje večje. Zato druga hipoteza opredeljuje pomen komunikacije v usposabljanju in motivaciji, kakor tudi

njuno medsebojno povezavo in odvisnost kot temelj za učinkovito in uspešno prodajo zavarovalnih storitev.

V *šestem poglavju* se posvetim preverjanju zadovoljstva zaposlenih v zavarovalni družbi Adriatic d.d. Osnova za preverjanje zadovoljstva zaposlenih je merjenje organizacijske klime. Adriatic se je vključil v projekt SIOK v izvedbi Gospodarske zbornice Slovenije, ki raziskuje in analizira zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih organizacijah. Za analizo in zaključke sem uporabila rezultate merjenja organizacijske klime, izvedenega v letu 2003.

Posebej pa sem se posvetila preverjanju zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov. Obdelala sem predvsem tista področja, ki opredeljujejo počutje zastopnikov znotraj zavarovalnice, in tiste motivacijske dejavnike, ki najbolj motivirajo zastopnike za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela.

V *sedmem poglavju* povzemam svoja razmišljanja o pomenu zavarovalne dejavnosti v prihodnosti. Na podlagi ugotovitev odgovarjam na postavljene hipoteze in povzemam zaključke diplomskega dela.

Hipoteze:

1. Predvidevam, da ne more biti vsakdo zavarovalni zastopnik, ker je to specifično delo, ki zahteva obvladovanje različnih veščin in situacijskih stanj in ga lahko opravljajo le ljudje z določenimi lastnostmi in sposobnostmi.
2. Predvidevam, da sta prava komunikacija in uporaba komunikacijskih veščin osnovi za uspešno opravljanje dela zavarovalnega zastopnika. Razmišljam in ugotavljam, da samo znanje ali samo motivacija vsaka zase ne bi bila dovolj za uspeh in učinkovito trženje zavarovalnih produktov. Znanje in motivacija sta med seboj prepletena in dopolnjujoča se elementa. Le skupaj oblikujeta visoko strokovnost kadrov, ki posamezniku omogoča doseganje poslovnih rezultatov in statusa v zavarovalnici, na zavarovalnem trgu pa prepoznavnost v obliki uspešne in zanesljive kariere zavarovalnega zastopnika.

Z izborom teme diplomskega dela sem želela povezati delovne izkušnje iz vodenja in usposabljanja zavarovalnih zastopnikov za sklepanje osebnih zavarovanj in teoretična znanja pridobljena s študijem na FM. Vsebina naloge je prikaz nekega procesa, vezanega na specifičnost dejavnosti, in mojih razmišljanj ob študiju strokovne literature s področja komuniciranja, vodenja in motivacije.

2 POJMOVANJE IN RAZVOJ ZAVAROVALSTVA

2.1 Pojmovanje zavarovanja

Zakaj se ljudje odločamo za sklenitev katerega koli zavarovanja?

Iz preprostega razloga: zaradi varnosti. *Kaj pa je varnost?* Je nekaj znotraj nas, nekaj kar nas pomirja, in je nasprotje skrbi. Je nekaj, kar ne moremo natančno opredeliti in dovolj jasno opisati z besedami. Je prijeten občutek miru in spokojnosti, ki ga zaznamo. Vendar varnosti ni brez nevarnosti. *Kaj pa je nevarnost?* Je nekaj izven nas, je dogajanje, na katerega začetek ne moremo vplivati, lahko se mu poskušamo izogniti oziroma preprečiti posledice, ki se manifestirajo kot osebna ali materialna škoda.

Varnost je nekakšna *javna dobrina*, ki naj bi bila dostopna vsem, ki jo sicer zavestno ne iščemo, a si jo želimo kot obliko garancije za ublažitev neprijetnih posledic. Dobrine so sredstvo za zadovoljevanje potreb, potreba pa občutek pomanjkanja z željo, da bi pomanjkanje odstranili.

Torej je varnost tudi *potreba*. Potrebe po varnosti (security needs) so človekove osnovne potrebe. So druga stopnja motivacijske hierarhije Maslowa in opredeljujejo človekovo stabilnost in sigurnost. Doseganje varnosti označuje stopnjo kakovosti življenja. Potrebe po varnosti so lahko individualne ali kolektivne, družbene, državne, nacionalne ipd. Vendar je pri slednjih končni uporabnik vedno posameznik kot pripadnik kolektiva, države, nacije itd.

Pojem varnosti bi lahko opredelili tudi kot *interes*. Interesi so želena korist, uresničeni interesi pa dosežena korist. V zavarovalstvu doseženo korist opredeljujemo kot zavarovalno premijo za doseganje interesov zavarovalnice in na drugi strani izplačilo odškodnine ali zavarovalnine upravičencu oz. zavarovancu (osebi, podjetju, državi). Človeško življenje je kategorija, ki jo ne moremo vrednotiti niti kot nadomestilo niti kot odškodnino, zato ker je neprecenljiva. Ob smrti zavarovanca jo vrednotimo kot pomoč v obliki izplačila svojcem za izravnavanje finančne varnosti.

Pojmovanje besed: *varovati* → *za* + *varovati* → *zavarovati*

Varujemo nekaj, sebe ali imetje, sedaj ta trenutek. Torej smo prisotni, pripravljeni in odgovorni za dogajanje. Ni toliko pomembno, ali smo učinkoviti, kot pa je pomembno dejstvo, da smo odgovorni. Odgovorni pa smo takrat, kadar na dogajanje vplivamo z našo voljo ali hotenjem.

Zavarovati se pomeni premik v prihodnost in prenos odgovornosti na nekaj izven nas. Zavarujemo se za prihodnje, nepredvidene in od naše volje ali hotenja neodvisne dogodke, ki nenadoma delujejo na naše telo ali imetje in imajo negativne posledice bodisi za nas kot osebo bodisi za naše premoženje in imetje.

Zavarujemo se za ublažitev negativnih posledic v primeru, če se bo zavarovalni dogodek resnično zgodil. Kar pa ni nujno. Iz individualnega vidika je to bistvena interpretacija zavarovanja.

Z gospodarskega vidika je zavarovanje ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnanjem gospodarskih nevarnosti. Zavarovalništvo je tista gospodarska dejavnost, ki z zbiranjem zavarovalne premije po načelu velikega števila udeležencev upravlja ogromna finančna sredstva. Z njimi pokriva tisto gospodarsko škodo, ki je nastala zaradi temeljnih zavarovalnih nevarnosti gospodarskim subjektom in posameznikom, ki tvorijo z zavarovalnimi družbami zavarovalno razmerje in v ta namen prispevajo svoja finančna sredstva v obliki zavarovalne premije. Ostala sredstva zavarovalnice in zavarovalne družbe nalagajo v razne druge dejavnosti v okviru gospodarskega sistema države ob upoštevanju zakonskih predpisov in finančnih usmeritev.

2.2 Razvoj zavarovalstva

Človek ni otok, da bi lahko vse življenje obstajal in deloval sam.

Ker je človek družabno in družbeno bitje, je njegovo bivanje in delovanje odvisno od vključevanja in sodelovanja v skupnosti. Osnova za vključevanje v skupnost dveh ali več posameznikov je grajenje medsebojnih odnosov s pomočjo komunikacije. Delovanje v skupnosti pa se oblikuje po določenih oblikah obnašanja in vsebine, zaradi česar se ljudje združujejo v neko zaokroženo celoto. Rojevajo se načela, prepričanja, vzorci in oblike vedenja, ki opredeljujejo koristi in interese udeležencev posameznih dejavnosti ali skupnosti. Zavarovalništvo je nekakšna skupnost velikega števila oseb zaradi občutka varnosti pri uresničevanju določenih interesov slehernega člana. Tako sta za zavarovalstvo kot dejavnost poleg načela velikega števila članov pomembni še dve načeli, ki temeljita na etiki koristi in enakosti ter medsebojni pomoči:

- *načelo solidarnosti*: sprejemati obveznosti in pravice enakovredno z drugimi,
- *načelo vzajemnosti*: vse pripada vsem članom, vsi za enega, eden za vse.

V pradavnini je pračlovek zadovoljeval le primarne biološke potrebe. Te po motivacijski teoriji Maslowa spadajo v prvo stopnjo razvrščenosti in zadovoljujejo človekovo potrebo po hrani in tekočini, spanju in počitku, spolnosti, izločanju ipd. Človek je za to lahko poskrbel sam. Vse njegove aktivnosti so težile k uresničevanju tega cilja. Z ekološkim razvojem se je ustvarila potreba po varnosti, kot npr. zaščita pred dežjem, snegom, vročino. Za graditev bivališč je potreboval pomoč sočloveka, nastajala so prva naselja, vaške skupnosti in vzporedno z njimi tudi načela o medsebojni pomoči in skupnem delovanju, še zlasti v primeru elementarnih nesreč. To so prve oblike današnjega zavarovalstva.

Zametki pravega zavarovanja pa segajo v stari in srednji vek. Osvajanje novih dežel in razvoj pomorstva sta bila povoda za izmenjavo blaga. Blago je potovalo od lastnika do končnega uporabnika bodisi po kopnem bodisi po morju. Lastniki tovorov so se dogovorili o skupnem prevzemu pokritja morebitne škode v primeru roparskih napadov, saj bi ostali sicer brez blaga in brez plačila. F. Bushner navaja primer iz 3. stoletja pr. n. š. iz stare Grčije, kjer je veljalo pravilo, da se mora škoda, nastala na ladji in tovoru, če je bilo treba del tovora ali celoten tovor zavreči v morje, poravnati skupaj.

F. Büchner navaja tudi primer zakonika babilonskega kralja Hamurabija, ki je določal, da je dajalec denarja in istočasno lastnik tovora dolžan prevzeti riziko izgube tovora, ki bi nastal zaradi roparskega napada. V rimskem imperiju so uporabljali pomorska posojila kot jamstvo za ladjo, vozarino ali tovor za čas potovanja za primer nevarnosti. Posojilo je bilo unovčeno v primeru nastale škode, drugače pa skupaj z obrestmi vrnjeno.

Za prvo predhodnico današnjih zavarovalnic se smatra leta 1668 v Parizu ustanovljena zavarovalnica za pomorsko zavarovanje. Sledile so zavarovalnice ustanovljene leta 1720 v Angliji in dve leta 1765 v Nemčiji. Požar v Londonu leta 1666 pa je vzpodbudil tudi ustanavljanje javnih zavarovalnic proti požaru. Življenjska zavarovanja so se razvila skoraj sto let kasneje. Prva življenjska zavarovalnica je začela delovati v Londonu leta 1762, sledile so ji v Franciji leta 1787 in v Nemčiji leta 1806.

2.3 Razvoj na Slovenskem

Tudi slovensko zavarovalstvo in zavarovalne družbe imajo svoje začetke v pomorskih posojilih. Pomorci so najprej najemali posojila za varnost pri tujih zavarovalnih družbah, predvsem tržaških, ki so bile navzoče v mestih današnje slovenske Istre. Poznani so primeri pomorskih posojil iz Pirana, vpisanih v notarsko knjigo leta 1291.

350 Jamstvo za plovilo, 1291,2.3.

C Eo die, presentibus Artico tabelio, Albino Auri et Alias. Ibique Força Merçanesii et Iohanes filius Papa Cauaçe pleçauit barcia I libris XXI ad ser Nikola Aurii. Taliter guod si ipse amisisset dicta barcha perculo dei, tunc non debead sdolue nula, et ad omni alio periculo esset debead dictis.

(Força Marčanenesija in Janezz sin Papa Cauaçe jamčita Nikoli Auriju za plovilo v vrednosti 21 liber; če bi plovilo izgubil po božji volji, mu ne dolgujeta nič, za vse druge nevarnosti pa sta odgovorni (Škufca 2003, 29-31).)

V notranjosti slovenskega prostora pa so zavarovalne ustanove nadomeščale verske bratovščine in cehovska združenja. Te so prevzele vlogo skrbi in pokroviteljstva za določene sloje prebivalstva. Tako F. Škufca navaja dve pomembni bratovščini: Slovensko bratovščino sv. Hieronima, ustanovljeno v Vidmu 1452, in v začetku 14.

stoletja v Trstu ustanovljeno Bratovščino sv. Nikolaja. Obe sta bili ustanovljeni z namenom podpirati svoje člane v primeru bolezni in potreb, njihovim revnim hčeram zagotoviti majhno doto in priskrbeti krščanski pogreb, pa tudi zagotoviti pomoč vdovam in sirotam mornarjev. V ta namen so člani vplačevali določene prispevke. Bratovščina sv. Hieronima je imela celo zapisana pravila v obliki statuta. Nekateri menijo, da je to najstarejša listina zavarovalne zgodovine Slovencev.

Cehovska združenja so delovala po pravilih cehovskega reda ali prava, glede na vrsto ceha. Najstarejši znani ceh je bil krznarski ceh, ustanovljen v Ljubljani leta 1370. Delovanje je temeljilo na socialni pomoči članom, ki so bili zaradi nesreče ali bolezni v stiski, skrbeli so za plačila pogrebnih stroškov, če član ni imel premoženja in pomagali njegovi družini po njegovi smrti (Škufca 2003, 31–34).

Prva prava zavarovalna ustanova na slovenskih tleh je bila zavarovalna banka Slovenija. Ustanovljena je bila leta 1873, vendar pa ni doživela večjega uspeha. Šele ob prelomu tisočletja, konec leta 1899 je skupina podjetnikov in javnih delavcev združila finančna sredstva v Ljudski posojilnici z namenom ponovne ustanovitve zavarovalnice. Z "ustanovnim skladom" 100.000 avstrijskih kron je bila tako leta 1900 ustanovljena prva slovenska Vzajemna zavarovalnica v Ljubljani. Tako je slovensko zavarovalstvo začelo svoj vzpon in nagel razvoj kot pomemben segment narodnega gospodarstva.

2.4 Stanje v državi Sloveniji

Nič več ne bo tako, kot je bilo. (Milan Kučan)

Z rojstvom države Slovenije so se tudi razmere na slovenskem zavarovalnem trgu temeljito spremenile. Zavarovalništvo je doživelo pravi razcvet predvsem na področju življenjskih in pokojninskih zavarovanj, razvila so se prostovoljna zdravstvena zavarovanja in v zadnjem času naložbena zavarovanja. Sklepanje teh zavarovanj postaja nuja, saj država čedalje bolj prelaga breme skrbi s področja upokojevanja in socialne varnosti na ramena državljanov. Tako se približujemo razmeram v Evropi in v svetu. Z vplivi svetovne globalizacije, iz katerih tudi Slovenija ni izvzeta, se družbena varnost manjša, povečuje pa delež privatnega in gospodarskega kriminala. Potreba po zavarovanjih se tako neprestano povečuje, sorazmerno s porastom negotovosti posameznika, kakor tudi ostalih subjektov v javnem življenju in okolju.

Na področju slovenskega zavarovalnega trga se je zgodila bistvena sprememba z razdelitvijo do takrat monopolne zavarovalnice Triglav na več zavarovalnic. Nastale so:

- *zavarovalna družba Triglav*, v manjši obliki za celotno Slovenijo,
- *zavarovalna družba Adriatic*, za obalno področje s sedežem v Kopru,
- *zavarovalnica Maribor*, za štajersko področje s sedežem v Mariboru,
- *zavarovalnica Tilia*, za dolenjsko področje z sedežem v Novem mestu,

- *Ljubljanska zavarovalnica*, za osrednjo Slovenijo, s sedežem v Ljubljani,
- zavarovalna družba *Slovenica* pa je pravna naslednica jugoslovanske Croatie.

Od leta 1990 v Sloveniji delujejo tudi tuje zavarovalnice, kot so Merkur, Prima, Generali, ki v Sloveniji poslujejo preko svojih podružnic in predstavništev. Danes je po podatkih Slovenskega zavarovalnega združenja v Sloveniji registriranih 17 pozavarovalnih in zavarovalnih družb, od tega 12 zavarovalnic, 3 druge zavarovalnice in 2 pozavarovalnici. Tudi na področju zakonodaje se je zgodilo veliko sprememb, ki so posegle v poslovanje zavarovalnic. To so: Zakon o zdravstvenem zavarovanju, Zakon o zavarovalništvu, Zakon o pokojninski reformi in Zakon o lastninjenju zavarovalnic.

Zavarovalnice in zavarovalne družbe so večinoma organizirane kot delniške družbe. Zavarovalstvo je torej ogromen sistem, znotraj katerega delujejo zavarovalnice in pozavarovalnice po določilih zakona o zavarovalništvu in obligacijskega zakonika, kot temelja vseh oblik poslovnih razmerij. Zavarovalniška dejavnost deluje in se razvija pod kontrolo Agencije za zavarovalni nadzor in v skladu z navodili in usmeritvami Slovenskega zavarovalnega združenja.

Po podatkih za leto 2003 znaša skupni delež zavarovalne dejavnosti 5,1 % slovenskega BDP. Še vedno so v ospredju premoženjska zavarovanja s 77,3 % tržnim deležem, vendar se opaža tudi porast tržnega deleža na področju osebnih zavarovanj. V tabeli 2.1 vidimo položaj Slovenije v primerjavi z drugimi državami EU in EZ.

Tabela 2.1: Zavarovalna dejavnost v Sloveniji 2002 in v izbranih državah 2001.

Država*	Število zavarovalnih		Premije			Premija na prebivalca		Delež premij v BDP %	Premije na	
	družb	delavcev	vsa zavarov. mio EUR	življenje mio EUR	Delež življenja	Vsa zavarov. EUR	življenje EUR		zavarovalnico mio EUR	zav. delavca EUR
Švica	150	49.000	33.097	22.110	66,8	4.560	3.046	11,8	221	675.449
Danska	260	13.600	11.830	7.528	63,6	2.204	1.403	6,4	46	869.853
EZ (15)	4.693	875.666	798.753	521.455	65,3	2.104	1.372	9,1	170	912.166
Belgija	202	25.270	20.879	13.555	64,9	2.029	1.317	8,1	103	826.237
Avstrija	80	29.276	12.479	5.876	47,1	1.533	722	5,9	156	426.254
Italija	256	42.500	73.530	43.915	59,7	1.267	757	6,0	287	1.730.118
Portugalska	88	13.500	8.045	4.549	56,5	803	454	6,5	91	595.926
Slovenija	14	5.204	1.158	263	22,7	581	132	5,1	83	222.713
Grčija	102	9.300	2.674	1.282	47,9	252	121	2,3	26	287.527
Madžarska	23	29.387	1.693	699	41,3	170	70	3,3	74	157.611
Hrvaška	23	5.003	695	126	18,1	157	28	3,0	30	138.917
Turčija	62	10.003	1.962	367	18,7	29	5	1,3	32	196.141

Vir: SZZ, Statistični zavarovalniški bilten 2003.

V Sloveniji je v zavarovalništvu zaposlenih 5.204 ljudi, največ zavarovalnih delavcev ima Švica, in sicer 49.000, manj od Slovenije ima samo Hrvaška, in sicer

5.003. Slovenija ima najmanj zavarovalnih družb, in sicer 14, kar lahko povežemo tudi z dokaj poznim razvojem zavarovalniške dejavnosti, saj ne spada med pomorske države, kjer se je razvila potreba po zavarovanjih prav zaradi pomorskih poti in trgovanja s prekomorskimi deželami.

Zavarovalniška dejavnost ima največji delež v BDP Švice, in sicer 11,8 %, sledijo ji države EZ 9,1%, Belgija 8,1 %, najmanjša pa imata Turčija 1,3% in Grčija 2,3%. Švica ima poleg tega najbolj zavarovano populacijo, saj ima najvišjo zbrano premijo na prebivalca. Po kazalcu vseh zavarovanj je to 4.560 EUR, iz naslova življenjskih zavarovanj pa 3.046 EUR. V Sloveniji pa odpade na prebivalca 581 EUR iz naslova vseh zavarovanj in 132 EUR iz življenjskih zavarovanj. Višji znesek premije imajo Portugalska, Avstrija, Italija, Belgija, EZ in Danska, manj pa Grčija, Madžarska, Hrvaška in Turčija. Kot zanimivost pa služi podatek, da ima Italija najbolj marljive zavarovalniške delavce, saj odpade na zavarovalniškega delavca kar 1.730.118 EUR premije, najmanj 57.611 EUR pa zberejo zaposleni v madžarskih zavarovalnicah.

Iz primerjave lahko vidimo, da ima Slovenija še veliko odprtega prostora za sklepanje zavarovanj, še posebej življenjskih in rentnih zavarovanj. Poleg tega ima tudi še veliko možnosti za zaposlovanje oseb v zavarovalništvu in odpiranju novih zavarovalni družb.

2.5 Predvidevanja ob vstopu v EU

Zavarovalniški trg v območju Evropske unije je odprt in svoboden. V Slovenijo lahko vstopajo tuje zavarovalnice neposredno, ne da bi imele pri nas sedež ali podružnice. Prav tako tudi slovenske zavarovalnice lahko delujejo v ostalih državah EU. Mirko Kaluža, direktor Slovenskega zavarovalnega združenja, ugotavlja, da bi morale ostati zavarovalnice v domačih rokah in da bi se moral dokončno oblikovati tretji steber, kot dopolnilni in enakovredni parter v sistemu upokojevanja in preskrbe finančne varnosti državljanov. Poslovni cilj pa bi bil dosegati 7 % BDP, ob tem pa znižati operativne stroške in urediti notranjo organizacijo zavarovalnic (Kaluža 2004, 16–19).

Na področju zavarovanj imajo največje perspektive življenjska zavarovanja, veliko priložnost pa imajo naložbena zavarovanja in zavarovanja poklicnih odgovornosti. Pričakuje se nominalno povečanje premije za 7 % na področju vseh zavarovanj, pri življenjskih zavarovanjih celo za 12 %. Na področju organiziranosti pa naj bi prišlo do združevanja zavarovalnic in povezovanja zavarovalnic in bank v zavarovalno-bančne skupine, predvsem zaradi obvladovanja domačega trga z vstopom Slovenije v EU, ki bo zanimiv za tuje zavarovalne družbe.

2.6 Predstavitev zavarovalne družbe Adriatic d.d

ADRIATIC, Zavarovalna družba, d.d., assicurazioni S.p.A

Ljubljanska 3a

SL – 6503 KOPER/CAPODISTRIA

E-pošta: info@adriatic.si

Spletna stran: <http://www.Adriatic.si>

Telefon: (+386 5) 66 43 100

Telefaks: (+386 5) 66 43 109

Predsednik nadzornega sveta: **Janez BOJC**

Predsednik uprave: **Dušan NOVAK**

Telefon: (+ 386 5) 66 43 101

Člana uprave: **Mojmir SUHAR, Milena GEORGIJEVSKI**

Vrsta zavarovalnice: **splošna**

Organizacijska oblika: **delniška družba**

Datum registracije: **20. november 1990**

Število rednih zaposlenih: (31.12.2003) **704**

Število vseh enot poslovne mreže: **79**

Število poslovnih enot najvišje ravni: **9 poslovnih enot**

Delež tujega kapitala: 0,22 %

Največji delničarji in njihov delež: 99,40 %

Od tega: Slovenica, Zavarovalniška hiša, d.d., Ljubljana **51,19 %**

Banka Koper, d.d., Koper **17,69 %**

Modra linija holding, d.d., Koper **15,86 %**

Pozavarovalnica Sava, d.d., Ljubljana **12,84 %**

P.F.C.I., d.o.o., Koper **1,82 %**

Bruto obračunana premija 2003: 25.569 mio SIT

2.6.1 Razvoj zavarovalne družbe Adriatic

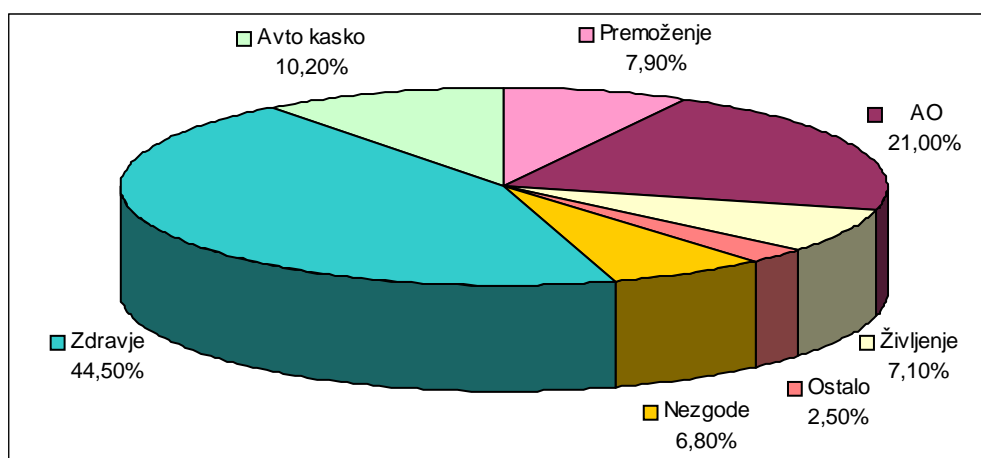
Zavarovalna družba Adriatic d.d. je prva slovenska delniška družba, ki se je preoblikovala iz monopolnega zavarovalnega sistema in leta 1991 vnesla na slovenski zavarovalni trg mnogovrstnost in inovativnost. Nastala je iz zavarovalnice Triglav z namenom pokrivanja zavarovalnih potreb na obalnem področju. Že v začetku svojega delovanja si je zastavila visoke cilje hitrega razvoja in se po uspešnem poslovanju na Obali začela širiti v notranjost slovenskega prostora in vzpostavila tržno mrežo na celotnem območju Slovenije.

Ob ustanovitvi sta bili zaposleni 102 osebi, konec leta 2003 pa je bilo v Adriaticu 704 zaposlenih, od tega 197 zavarovalnih zastopnikov. Skupaj s pooblaščenimi agencijami deluje v poslovnem sistemu več kot tisoč oseb. Danes ima Adriatic 9 poslovnih enot v vseh večjih krajih Slovenije: Kopru, Novi Gorici, Postojni, Ljubljani, Novem mestu, Mariboru, Kranju, Celju in Murski Soboti.

Adriatic slovi predvsem po uvajanju novosti in negovanju prijaznega pristopa v komunikaciji z zavarovanci in trgom. Prva je pričela s trženjem prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj in rentnega zavarovanja zavarovanje. S tem dokazuje, da sledi in se hitro prilagaja potrebam trga in ponuja svojim zavarovancem najširšo paleto zavarovalnih produktov. Prav zaradi stalnega uvajanja novosti je Adriatic med najbolj prepoznavnimi na slovenskem zavarovalnem trgu, saj jo po podatkih raziskave »Zavarovalniški monitor 2003« prepoznava kar 96,9 % Slovenk in Slovencev.

V ponudbi Adriaticovih zavarovanj zavzemajo zdravstvena zavarovanja kar 44,50 % delež, sledijo avtomobilska in premoženjska zavarovanja, nezgodna in življenjska ter druga zavarovanja.

Slika 2.1: Sestava zavarovalnega portfelja glede na bruto obračunano premijo 2003.



Vir: SZZ (obrazec ST-50).

3 TRŽENJE ZAVAROVANJ

3.1 Opredelitev zavarovanja

Sklepanje zavarovanj je prodajanje obljub. Zakaj, kako in kdaj?

Kot kupci lahko kupujemo izdelke ali storitve. Kaj je *izdelek*? Kaj je *storitev*? Oboji so predmet menjave dobrin in oboji so sestavni del potreb v vsakdanjem življenju posameznika. Storitve so razumsko in fizično težko predstavljive v nasprotju z izdelkom, kjer je učinek njegove predstavitve takojšen in otipljiv. Torej storitev ne moremo enačiti z izdelki. Snoj opredeljuje generične značilnosti, po katerih lahko razlikujemo storitve od izdelkov (Snoj 1998, 36):

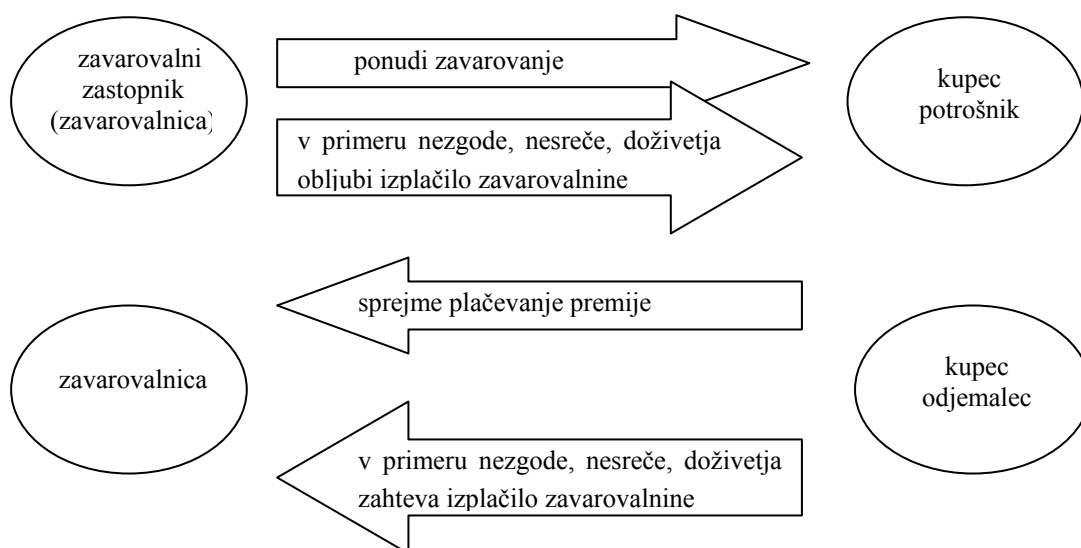
procesnost: dejanje, izvajanje, napor,

neotipljivost: ne moremo zaznati s čutili, ni predmet, sredstvo ali stvar,

neobstoynost: ne moremo jih skladiščiti, je hkratno nastajanje in poraba.

Za storitve je značilno tudi to, da jih ne moremo standardizirati, zato težko vrednotimo njihovo vrednost in kakovost. Zato je še večji poudarek na izvajanju samega procesa storitve, predvsem na kvalitetnem delovanju in pristopu samega izvajalca storitev, da v največji možni meri zadovolji pričakovanje odjemalca. Pri izvajanju zavarovalne storitve istočasno sodelujeta zavarovalni zastopnik v imenu zavarovalnice in kupec zavarovanja kot bodoči zavarovanec. Zastopnik z uporabo komunikacijskih veščin in s strokovnim pristopom prepričuje kupca o kvaliteti in vsebini zavarovalnega produkta. Kupec sprejema informacije in jih usklajuje s svojimi pričakovanji glede uresničevanja svojih interesov. Dejansko kvaliteto kupljene zavarovalne storitve kupec lahko preverja šele ob nastanku zavarovalnega dogodka.

Slika 3.1: Proces trženja zavarovanj.



Zavarovalni dogodek se bo – če se bo – vedno zgodil v prihodnosti. Trženje zavarovalnih produktov je specifično predvsem zaradi časovne razsežnosti samega procesa s stališča tveganosti za kupca. Tveganje lahko enačimo z vero in z zaupanjem, da bo kupec v primeru nastanka zavarovalnega dogodka prejel izplačilo zavarovalnine ali odškodnine. Od nakupa do realizacije lahko poteče tudi več let. Kupec tudi ne more oceniti kvalitete storitve, npr. kadar do škode sploh ne pride. Pri nekaterih zavarovanjih je možnost nastopa nevarnosti majhna, spet pri drugih vrstah zavarovanj je možnosti veliko več glede na izpostavljenost različnim rizikom.

Vsem zavarovanjem je skupno dejstvo, da nikoli ne poznamo trenutka in gotovosti nastopa zavarovalnega dogodka, seveda z izjemo doživetja zavarovalnih pogodb pri življenjskih zavarovanjih. Za izvajanje zavarovalnih storitev so torej odločilni predvsem tisti dejavniki, ki ustvarjajo zaupljiv odnos med zastopnikom in stranko s prepričevanjem in točnim navajanjem dejstev. To pa ima za posledico sklenitev zavarovalne police.

Zaradi specifičnosti zavarovalstva je še toliko pomembnejše usposabljanje zavarovalnih zastopnikov, saj morajo obvladovati predvsem večšine dobrega komuniciranja, prepričevanja, navduševanja in ustvarjanja zaupanja.

3.2 Vrste zavarovanj

Najpogosteje delimo zavarovanja po :

- načinu odločanja:
 - a) *obvezna*: predpisuje država z zakoni, veljajo za vse državljane (AO, zavarovanje potnikov v prometu idr.),
 - b) *prostovoljna*: zavarovanci se prostovoljno odločajo za sklenitev zavarovanja;
- po predmetu zavarovanja:
 - a) *zavarovanje premoženja*,
 - b) *kreditna in transportna zavarovanja*,
 - c) *zavarovanje oseb*;
- po panogah:
 - a) *zavarovanje stvari*: nepremičnine in premičnine,
 - b) *zavarovanje premoženjskih interesov*: abstraktni vidik.

3.3 Udeleženci v zavarovalni dejavnosti

Zavarovalni trg zajema vsa področja individualnega in družbenega življenja. Obvladuje vse življenjske cikle posameznika in skupin ne glede na vsebino druženja:

predvsem iz razloga prevzemanja tveganja in zagotavljanja koristi vsem tistim fizičnim in pravnim osebam, ki se odločijo za sklenitev zavarovanja.

Zavarovalni trg ima vse značilnosti ostalih trgov. Je prostor, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje zavarovalnih produktov in kjer delujeta dve skupini akterjev:

- *ponudniki zavarovanj*: ponudbo zavarovalnih storitev izvajajo zavarovalnice in pozavarovalnice preko svojih zavarovalnih zastopnikov in posrednikov, kakor tudi preko pooblaščenih agencij, družb in drugih organizacij;
- *kupci ali potrošniki zavarovanj*: zavarovalne storitve potrebujejo prav vsi, fizične in pravne osebe, društva, organizacije ipd.

3.4 Organiziranost trženja zavarovalnih storitev

Če ne pride Muhamed na goro, gre gora k Muhamedu. (islamski pregovor)

Trženje zavarovalnih storitev spada v prodajne storitve, ki se nekoliko razlikujejo od klasične oblike prodaje. Razen v primerih obveznih zavarovanj je stranka v *pasivni* vlogi kot kupec, ponudnik zavarovanja pa v *aktivni* vlogi kot prodajalec. V začetku izvajanja prodajne storitve je kupec večinoma bolj poslušalec, prodajalec zavarovanj pa ponudnik informacij. Komunikacija je bolj enosmerna, vendar pa z večjim zanimanjem kupca prehaja v dvosmerno obliko. Do sklenitve zavarovanja pride z izenačitvijo obeh vlog. Ponudniki zavarovanj morajo neprestano vzbujati interes za sklepanje zavarovanj pri strankah. V skladu s tem je organiziranost zavarovalnic na področju trženja zavarovanj urejena na načine, ki jo najbolj približajo uresničevanju svojih ciljev, to pa je večanje tržnega deleža in porastu števila zavarovanj.

Zavarovalna družba Adriatic postavlja v središče svojih tržnih aktivnosti prav zavarovalnega zastopnika. Zato so se leta 1997 v zavarovalnici osredotočili na razvoj lastne mreže zavarovalnih zastopnikov, ki se ločijo na zastopnike za sklepanje osebnih zavarovanj in zastopnike za sklepanje premoženjskih zavarovanj.

Tržne poti, ki jih zavarovalnica najpogosteje uporablja, so:

1. *neposredne tržne poti*:

- osebna prodaja: preko lastne zastopniške mreže, prodajno mesto PE,
- prodaja preko interneta, telefona, pošte (z dodatno vključitvijo zastopnika);

2. *posredne tržne poti*:

- osebna prodaja preko pooblaščenih posrednikov in agencij,
- prodaja preko poslovnega sodelovanja (AMZS, Olimpijski komite, ČGP Delo ipd.).

4 ČLOVEŠKI VIRI V ZAVAROVALNIŠTVU

4.1 Pomen človeških virov

Zavarovalništvo smo ljudje, povezani v poslovno razmerje zaradi ustvarjanja zaupanja med seboj in s kupci, s končnim ciljem uresničevanja pričakovanih obojestranskih koristi.

Brez zaupanja ni sklenitve zavarovanja, brez sklenitve zavarovanja ni dosežene koristi niti za eno niti za drugo stran. Torej je zaupanje največjega pomena za izvajanje zavarovalnega posla. Ustvarjanje zaupanja je večšina, ki jo izvajajo *ljudje* z uporabo *besedne in nebesedne komunikacije*. Glede na generične lastnosti zavarovalnih produktov je še kako pomembno, kako izbiramo in zaposlujemo ljudi na vsa delovna mesta, še posebej na delovno mesto zavarovalnega zastopnika. Zavarovalni zastopnik je oseba, ki zastopa in predstavlja zavarovalno hišo nasproti odjemalcu, in je večinoma prvi človek, ki naveže stik z bodočim zavarovancem. Lahko rečemo, da je zavarovalni zastopnik najpomembnejši člen v verigi zavarovalne storitve.

Temeljno zavarovalniško *načelo velikega števila članov* je osnova za učinkovitost in rast zavarovalnice. Za učinkovito in uspešno poslovanje potrebujemo vedno nove in nove zavarovance. Posledično s tem je trženje zavarovalnih storitev poglavitna in najbolj pomembna dejavnost. Trženja ne moremo izvajati brez človeških virov in komunikacije. To zahteva od zavarovalnic nenehno udejstvovanje na področju zaposlovanja in usposabljanja, kakor tudi sprotnega preverjanja zadovoljstva in motivacije že zaposlenih.

Poleg klasičnega trženja se v zadnjih letih pojavlja tudi prodaja zavarovanj preko spletnih strani. Tu poteka enosmerna komunikacija v pisni obliki. Kupec preko interneta ustvarja odnos s seboj v obliki razmišljanja in dotika s tipkovnico. Gre za notranjo obliko komuniciranja. Kupec tako zaupa le svoji odločitvi in svojemu interpretiranju ter razumevanju napisanih informacij. Povratna informacija pride kasneje po pošti v pisni obliki zavarovalne police ali takoj preko računalnika kot potrditev sprejema poslane informacije. Ta oblika komunikacije je brezosebna in hladna, za razčiščevanje svojih dvomov in vprašanj mora uporabnik kljub vsemu poklicati zastopnika ali zavarovalnico.

4.1.1 Organizacijska klima

Vsi zaposleni so pomembni, ne glede na status, vpliv ali stopnjo izobrazbe.

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od zaznavanja lastne vrednosti kot del mozaika poslovanja celotne organizacije. Na to vplivajo razmere in medsebojni odnosi med zaposlenimi znotraj podjetja. To imenujemo organizacijska klima. B. Lipičnik

opredeljuje klimo: *kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik 1998,74).*

Vedenje posameznika je njemu lastno obnašanje, izoblikovano na podlagi vzgoje in osebnega duhovnega razvoja. S pomočjo komunikacije in življenjskih izkušenj se vključuje v poslovno okolje, ustvarja nove odnose in se odziva na dogajanje na delovnem mestu. Skupek in prepletanje vedenjskih vzorcev vseh zaposlenih skozi komunikacijski proces ustvarja organizacijsko klimo v organizaciji. Ta je lahko pozitivna ali negativna in od organizacije do organizacije različna. Pozitivna klima se začuti ob sproščenih in zadovoljnih zaposlenih, na delovnem mestu vlada prijazno in skoraj prijateljsko vzdušje. Je motivacija vsem zaposlenim, saj ustvarja navdušenje in pripadnost podjetju in izpolnjuje zaposlene s prijetnimi občutki. Veča zadovoljstvo in vodi organizacijo k uspehu in razvoju. V takem okolju bo vsakdo naredil vse ali več, da opravi zastavljene naloge in doseže tudi izjemne učinke svojega dela.

Nasprotno negativna klima ustvarja nesporazume in ovira razvoj organizacije, odnosi so neiskreni, delovno vzdušje pa napeto in moreče. Vložena energija služi za medsebojno obračunavanje in podtikanje. Doseganje ciljev je vprašljivo, prav tako organizacija z nezadovoljnimi zaposlenimi ne more biti uspešna in učinkovita.

Dejavniki, ki opredeljujejo klimo:

- *zadovoljstvo,*
- *nagrajevanje,*
- *motivacija in zavzetost,*
- *notranji odnosi,*
- *medsebojno komuniciranje,*
- *vodenje,*
- *poznavanje poslanstva, pripadnost ipd.*

Organizacijsko klimo podjetja lahko izmerimo. Rezultati merjenja klime izražajo, kako zaposleni doživljajo sebe znotraj delovnega okolja, kaj je zanje osebno pomembno, kateri so dejavniki, ki izpolnjujejo njihova lastna pričakovanja. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni so konkurenčna prednost, saj stremijo k uresničevanju ciljev in vizije zavarovalnice, s svojim delom pa prispevajo k odličnosti in prepoznavnosti na konkurenčnem trgu. Prav zato je odločilnega pomena, kakšne ljudi zaposlujemo, kako jih usposabljam in motiviramo ter koliko so se sposobni vključiti v že oblikovano poslovno okolje in izkoristiti vse možnosti osebnega in poslovnega razvoja. Doseganje lastnih pričakovanih ciljev mora biti usklajeno s poslovno vizijo in zastavljenimi cilji vsake organizacije. Poleg tega je pomembno tudi, kakšni so delovni

pogoji in medsebojni odnosi med zaposlenimi, kakšno varnost zaposlitve nudi zavarovalnica in kako skrbi za izobraževanje, razvoj in nagrajevanje zaposlenih.

4.1.2 Organizacijska kultura

Z vsako osebo, ki jo srečamo, ravnajmo dostojanstveno in spoštljivo.

Poleg klime, ki odraža predvsem počutje oseb, se čedalje bolj uveljavlja tudi pojem organizacijska kultura. Po Lipičniku kultura pomeni celoto znanj in spoznanj, ki izvira iz izkušnje in je podlaga za oblikovanje delovanja v prihodnosti (Lipičnik 1998, 81).

Kulturo podjetja ustvarjajo vsi zaposleni s:

- *svojimi nazori,*
- *vrednotami,*
- *pravili vedenja,*
- *normami ipd.*

Osebni nazor se izraža v načinu razmišljanja vsakega posameznika in njegovega pogleda in razumevanja sveta okoli sebe. S svojim nazorom oblikuje tudi svojo lestvico vrednot, ki so zanj pomembne. Svoj nazor izraža skozi svoje vedenje ali obnašanje, ki mu zagotavlja uresničevanje tistega, kar je zanj vrednota. Prepletanje nazorov in vrednot oblikuje kulturo znotraj organizacije. Vsak zaposleni s svojim delovanjem prispeva svoj delež k skupnemu delovanju in obnašanju vseh zaposlenih.

Ni vsako obnašanja kulturno obnašanje. Za kulturno obnašanje bi lahko označili tiste vedenjske vzorce, ki se dogajajo v okviru obče dogovorjenih pravil ali v okviru predpisanih norm, katerih meje je potrebno spoštovati in upoštevati.

V organizacijski kulturi bi morala domovati poslovna etika. T. Kuzmanič se v izvajanju svojih predavanj vedno znova vrača k vprašanju etike. Bistvo tega vprašanja je, da se etika ukvarja z razlikovanjem in ločevanjem dobrega od zla. Je delovanje znotraj človeka, torej deluje v vsakem posamezniku kot njegovo notranje sodišče. Je njegova vest, njegova presoja in osnova za sprejemanje odločitev. Je zibelka posameznikovega vedenja, zunanje pa to vedenje vrednotimo kot kulturno ali nekulturno, oziroma moralno ali nemoralno obnašanje človeka. Vedenja vseh zaposlenih torej oblikujejo kulturo organizacije.

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot kvaliteto poslovanja, o njej gre dober glas v deveto vas s stališča presoje o dobrem poslovanju, konkretno o varni in zaupanja vredni zavarovalnici. In obratno, slab glas znižuje kredibilnost zavarovalnice in v njej zaposlenih oseb, kar pelje v delovno neučinkovitost ter osebno in kolektivno nezadovoljstvo.

Lahko bi rekli, da gresta organizacijska klima in kultura z roko v roki, saj brez pravega odnosa do sebe in okolja ne moremo ustvarjati prijetnega vzdušja in občutka zadovoljstva, niti dobrih medosebnih odnosov, ki so predpogoj za kvaliteto poslovanja.

4.2 Izbiranje kadrov

Nismo vsi ljudje za vse, ampak vsak človek za nekaj. V vesolju, kjer ima vsaka stvar svoj namen, svojo pot in svoj cilj, deluje vse popolno in brezhibno.

Izbiranje ljudi je vedno zahtevno delo, ne glede za katero delovno mesto izbiramo. Potrebno je izbrati prave ljudi, jih pravilno usposobiti in voditi ter znati tudi obdržati. Izbira kadrov je prav tako določen *komunikacijski proces*, kjer se prepletajo pisna, besedna in nebesedna komunikacija. Kadrovski management mora obvladovati oblike *jasnega izražanja* pri predstavitvi delovnega mesta, kakor tudi zmožnost učinkovitega *izpraševanja* kandidatov za ugotavljanje primernosti kandidata za delovno mesto zastopnika. Enakega pomena je kritično *presojanje prvega stika* s prijavljenimi kandidati, ki ga začutimo v obliki instinktivnega zaznavanja in komunikacije v pogovoru z iskalcem zaposlitve. Presoja o prvem vtisu je pomembna tudi za zastopnikovo prihodnost, saj se večinoma izkaže, da spontani, sproščeni in samozavestni ljudje lažje in učinkoviteje dosegajo svoje cilje v zavarovalništvu. Poleg občutkov in analize razgovora ob prvem srečanju je potrebno upoštevati tudi vodila za dober izbor, ki pomagajo pri odločitvi za izbor najprimernejših oseb za zasedbo.

Pomembni vodili za dober izbor sta:

- *dobro poznavanje zahtev in značilnosti delovnega mesta*

Naloge in zahteve delovnega mesta so opredeljene z opisom del in nalog s sistemizacijo delovnih mest. Značilnosti delovnega mesta pozna neposredni vodja ali organizator tržne mreže. Zato je dobro, da sodeluje pri prvem razgovoru z bodočim zastopnikom in mu tako predstavi delo z vseh zornih kotov, kot npr. način dela, izobraževanje, nagrajevanje in vso potrebno podporo, ki jo mora zavarovalnica nuditi zastopniku pri njegovem delu. Delovno mesto zavarovalnega zastopnika zahteva torej samostojnega izvajalca, ki je sposoben sprejeti izziv in slediti pričakovanjem zavarovalnice. Prepoznati mora zahteve in naloge delovnega mesta kot zanj obvladljive in vredne soočenja z njimi. Obvladovati mora obsežna znanja zavarovalnih vsebin, finančnega poslovanja in splošna znanja s področja olike in poslovnega obnašanja. Pripravljen mora biti na učenje in sprejemanje informacij, ki vplivajo tudi na spremembo njegovega vedenja. Vsak kandidat se vpraša, ali bo tega zmožen ali ne, ali so prejete informacije o delu v skladu z njegovimi pričakovanji in zmožnostmi. Od pogovora s samim s seboj je odvisno, ali bo oseba delo sprejela ali ne.

- *poznavanje sodobne psihologije o ljudeh in njihovih vedenjskih vzorcih*

Vsi ljudje se med seboj razlikujemo, vsak ima svoje značilnosti in posebnosti, ki se odražajo v njegovem obnašanju. Govorica telesa deluje neodvisno od razuma in volje in v različnih situacijah pove veliko več o posamezniku kot njegovo besedno izražanje. Tudi razgovor za zaposlitev ni izjema. Določene osebnostne poteze lahko opazimo na prvem razgovoru. Besedna in nebesedna govorica telesa dajeta slutiti, s kakšnim tipom osebnosti se pogovarjamo. S sproščenimi, odprtimi in samozavestnimi osebami se bo razvila odprta in konstruktivna komunikacija. Osebe, ki so zaprte in vase usmerjene, se težje izražajo in pogovor postane bolj postavljanje vprašanj in kratkih odgovorov. Včasih imajo kandidati na prvem razgovoru tremo, kar otežuje prepoznavanje tistih lastnosti, ki jih kandidat ima, in so pomembne za uspešnost zastopniškega dela.

Pomemben pripomoček za prepoznavanje ključnih lastnosti je testiranje, ki daje odgovore glede psihofizičnih in intelektualnih sposobnosti testiranca. Poleg tega tudi predvideno obnašanje osebe v različnih simuliranih situacijah, kjer se nakaže vedenje kot izražanje osebnostnih lastnosti posameznika. Poleg testov kandidati izpolnjujejo tudi vprašalnike, ki dajejo odgovore o preteklih delovnih izkušnjah, izobrazbi in drugih doseženih rezultatih. Rezultati testov in vprašalnikov so sestavni del odločitve za sprejem v delovno razmerje.

Najbolj zaželene osebnostne lastnosti:

- *poštenost*: Stranka ne pozna zavarovalnih vsebin, pogojev, posebnosti in izključitev. Zastopnik mora skrbeti za korektno in pošteno razlago zavarovalnih pogojev, da kupec zavarovanja točno ve, v kakšnih primerih je zavarovan. Poleg tega zastopnik posluje z denarnimi sredstvi stranke in mora ravnati v skladu z navodili finančnega poslovanja.
- *odgovornost*: Zastopnikovo delo je podobno delu samostojnega podjetnika, deluje izven poslovne stavbe in večinoma v domačem ali poslovnem okolju kupca. Nastopa v imenu zavarovalnice in posredno uresničuje njeno poslanstvo in vizijo. Obnašati se mora v skladu z navodili zavarovalnega kodeksa in usmeritvami poslovne politike zavarovalnice.
- *pogum*: Vsaka stranka je poglavje zase, vsak prvi stik je za zastopnika neznana situacija, zastopnik nikoli vnaprej ne more vedeti, v kakšnih pogojih in v kakšni klimi bo potekal prodajni razgovor.
- *vztrajnost*: Zastopnik se srečuje tudi z ljudmi, ki so že zavarovani in ne želijo nobenih sprememb, ali pa jih zavarovanja sploh ne zanimajo ipd. V takih in podobnih primerih se pokaže vztrajnost zastopnika, da kljub zavrnitvam ne obupa in kljub vsemu vztraja v opravljanju tega specifičnega dela.

- *vestnost*: Zastopnik mora opraviti vse tiste aktivnosti, ki so potrebne za doseganje rezultatov v skladu z navodili in pravili poslovanja v zavarovalništvu.
- *samozavest*: Zastopnik mora biti prepričan v svoje lastne sposobnosti in znanje, saj mu le-to omogoča samozavesten nastop. Zanesti se mora nase in odpeljati prodajni proces suvereno, vendar prijazno in v skladu z poslovno etiko.
- *verodostojnost*: Vse izjave, odgovori, strokovne razlage, skratka vse informacije naj bodo jasne in resnične. Stranka jih lahko kadar koli preveri pri drugem zastopniku ali v zavarovalnici.
- *samostojnost*: Zastopnik opravlja svoje delo brez dodatne pomoči ali posebnega nadzora. Znati mora razporediti svoj prosti čas in poslovni čas tako, da lahko uresničuje svoje osebne in poslovne cilje.

Poleg lastnosti so pomembne še nekatere sposobnosti:

- *organiziranost dela*: razvrstitev aktivnosti po pomembnosti glede na cilj,
- *komunikativnost*: odprto, sproščeno, všečno, navdušujoče sporazumevanje,
- *prodornost*: tržiti kjer koli, iskati svoje tržne niše in poti,
- *podjetnost*: dosegati čim boljše rezultate s čimmanj napori,
- *iznajdljivost*: prilagoditi se različnim strankam in situacijam,
- *prepričljivost*: prikazati pomen zavarovanja kot uresničitev interesov stranke.

Za pomoč pri izboru so pomembne tudi pretekle delovne izkušnje, in sicer:

- *iz področja kakršne koli prodaje*: posebnosti dela v prodaji so že osvojene, načine pridobivanja strank ter pravila obnašanja že delno pozna, kar omogoča lažje uvajanje v prodajo zavarovalnih storitev in obeta uspešnost zastopnika;
- *iz področja kakršnega koli dela z ljudmi*: vsakršno delo z ljudmi zahteva obvladovanje komunikacijskih veščin in pristopov do sogovornika, zato so te izkušnje za zaposlitev v zavarovalništvu še posebej dobrodošle.

Sam proces izbiranja in zaposlovanja je zaporedje komunikacijskih procesov, kjer se prepletajo vse oblike komuniciranja od enosmerne do večsmerne, odprte in zaprte komunikacije.

Pisne oblike najdemo pri načrtovanju in planiranju potreb, pripravi razpisov, pisnih prijavah kandidatov, izpolnjevanju testov in vprašalnikov ipd.

Besedna komunikacija poteka v fazi planiranja in predvsem v razgovorih s prijavljenimi kandidati, kjer se izmenjujejo informacije med delodajalcem in iskalcem zaposlitve. Delodajalec posreduje informacije o pogojih dela in nagrajevanja, načinu opravljanja zadolžitev in pričakovanju učinkov dela. Iskalec zaposlitve pa predstavi sebe in svoje pretekle izkušnje in vzroke za prijavo na delovno mesto zastopnika.

V Adriaticu deluje učinkovit sistem kadrovanja, ki omogoča sistematično izbiro najprimernejših kadrov. Sestavlja ga vrsta komunikacijskih aktivnosti, in sicer:

- *načrtovanje zaposlovanja*: letno, polletno, po potrebi (povečan obseg),
- *razpis potreb*: Zavod za zaposlovanje, borza dela, internet, časopisi,
- *osebno povpraševanje*: uspešni kadri kje drugje, osebna poznanstva,
- *analiza prijav*: preverjanje in ustrežanje razpisnim pogojem,
- *prvi razgovor*: predstavitev kandidata in delovnega mesta,
- *vprašalniki*: dosedanje izkušnje, cilji, želje, pričakovanja kandidata,
- *testiranje*: preizkus inteligenčnih in osebnostnih lastnosti v simulacijskih situacijah,
- *drugi razgovor*: poglobljeni pogovori glede na rezultate testiranj,
- *ožji izbor*: glede na rezultate testov in razgovore,
- *izbor za zaposlitev*.

Delo zavarovalnega zastopnika je dokaj odgovorno in zahtevno. Prav med zavarovalnimi zastopniki je zaznavna povečana fluktuacija zaposlenih, bodisi zaradi specifičnosti in napornosti dela bodisi zaradi uresničitve ali zamenjave osebnih motivov bodisi zaradi želje po napredovanju ipd., včasih pa tudi zaradi napačne interpretacije značilnosti delovnega mesta predvsem na strani iskalca zaposlitve.

Tu zagovarjam svojo hipotezo, da vsakdo ne more biti zavarovalni zastopnik. Zaprte, vase usmerjene osebe ne morejo ustvarjati zaupnega odnosa. Oseba, ki po naravi ni komunikativna, bo težko razvila pogovor, kjer se bodo informacije prosto oblikovale in prepletale druga z drugo. Prav tako ljudje, ki se ne marajo izpostavljati, ne morejo biti tisti, ki prvi ponudijo poslovni razgovor oziroma obisk pri stranki. Osebe, ki si ne postavljajo visokih ciljev in so zadovoljne s povprečnimi rezultati, prav tako ne morejo delati v zavarovalništvu, kjer sta potrebni podjetnost in vzdržljivost. Sramežljivi in boječi ljudje ne bodo prvi potrkali na vrata. Veliko ljudi raje opravlja svoje delo v miru in za računalnikom. Opravljanje takega dela ne zahteva obvladovanja veččin, kot so prepričevanje, navduševanje in vzpodbujanje pogovora. Za nekatere osebe je pomembno imeti urejen urnik delovnega časa in urejeno delovno okolje. Za te osebe bi bilo mogoče nenehno usklajevanje svojega časa in časovnih terminov za obiskovanje stranke, prav tako opravljanje dela na različnih krajih. Za delo v zavarovalništvu ravno tako niso primerne osebe, ki so v preteklosti zakrivile kakršne koli gospodarske prekrške in jim je bila dokazana krivda. Tudi pesimistično naravnane osebe bi težko obvladovale negativne izide prodajnega procesa. Ljudje, ki niso zadovoljni sami s seboj, bodo vedno iskali vzroke za neuspehe v zahtevnosti in težavnosti strank in dela z njimi. Zato moramo vedeti, kakšne ljudi zaposlovati in katere osebe z določenimi

osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi so najbolj primerne in bi najlažje obvladovale vse zahteve in izzive pri trženju zavarovanj.

Navajam nekaj najbolj zaželenih lastnosti in sposobnosti, ki so najbolj primerne in potrebne za opravljanje dela zavarovalnega zastopanja. Zastopnik mora biti odprt, prilagodljiv, pogumen in vztrajen. Njegovo vedenje naj bi bilo všečno in navdušujoče. Delovati mora suvereno in zaupljivo. Mora se znajti v različnih situacijah, saj je vsaka stranka drugačna, različni so interesi, zahteve in pričakovanja strank. Pripravljen mora biti tudi na zavrnitve in sprejemati negativne izide, obvladovati svoja čustva in zapustiti pozitiven vtis kljub neugodnim okoliščinam. Poleg tega mora biti ustvarjalen in kreativen, saj le on pozna vsebino zavarovanj in lahko le on presodi, kaj je za stranko najboljše. Predvsem pa mora biti *pošten* pri razlagi zavarovalnih pogojev v procesu svetovanja najprimernejšega zavarovanja za stranko. Skratka, poznati mora vse prednosti in izključitve in *stranke ne sme kakor koli zavajati* zaradi doseganja lastnih koristi. Svoje strokovno znanje mora dograjevati in se hitro prilagajati spremembam, zahtevam in željam kupcev. Na zavarovalnem trgu se mora vesti po načelih lojalne konkurence in se izogibati dajanjem, ki bi lahko komur koli škodovala.

Graditi mora svojo lastno kariero, ki naj temelji na prijaznem in strokovnem pristopu v obliki kakovostnega in dolgoročnega partnerstva z zavarovanci in ostalimi zaposlenimi v zavarovalnici. Uspešnost in učinkovitost sta poleg nagrajevanja tudi vir zadovoljstva zastopnika. S svojim delom poleg lastnega zadovoljstva prispeva tudi k ugledu zavarovalnice in njeni prepoznavnosti na zavarovalnem trgu.

Vizija razvoja tržne mreže v Adriaticu opredeljuje zavarovalnega zastopnika kot zavarovalnega svetovalca in strokovnjaka, ki s prijazno in strokovno komunikacijo sledi željam in pričakovanjem zavarovancev. V procesu zaposlovanja v Adriaticu izbiramo kandidate s potencialom za razvoj, z ustreznimi sposobnostmi in znanjem ter vrednotami in interesi, ki so združljivi s cilji in organizacijsko kulturo družbe. Organizacijska kultura v Adriaticu sledi viziji zanesljive in zavarovancem prijazne zavarovalnice, ki svojim zavarovancem in poslovnim partnerjem zagotavlja varnost poslovanja, svojim zaposlenim pa varnost zaposlitve in možnosti osebnega in poslovnega razvoja.

Model zavarovalnega zastopnika, ki je naravnani k odličnosti, v Adriaticu opredeljujemo kot osebo, ki z vso odgovornostjo opravlja vse zahteve in naloge zavarovalnega zastopanja in dosega pričakovane rezultate ter v celoti predstavlja zavarovalno družbo Adriatic na področju trženja zavarovanj in s svojim delom in uspešnostjo prispeva k ugledu in prepoznavnosti Adriatica na zavarovalnem trgu.

Vedenje tako naravnane zastopnika opredeljujejo naslednje karakteristike:

- *ima jasne cilje:* zaveda se svojega položaja, zavezanosti za doseganje ciljev in svojega motiva,
- *obvladuje visoko stopnjo strokovnega in splošnega znanja:* vključuje se v vse vrste izobraževanj, ki so mu na voljo, in znanje uporablja v konkretnih situacijah ter tako pridobiva in oblikuje svoje izkušnje,
- *obvladuje komunikacijske veščine* (opis v poglavju o komunikaciji),
- *ima visoke zahteve do svojega izgleda in nastopa:* osebna urejenost in olika ter prijazen nastop, ki vzbuja občutke zaupanja, zanesljivosti in odgovornosti, so predpogoj za uspešnost zastopnika.

Zato zagovarjam tezo, da delo zavarovalnega zastopnika lahko uspešno opravljajo samo osebe, ki ustrezajo gornjemu opisu modela zavarovalnega zastopnika. Takšni zastopniki so v ponos vsake zavarovalne hiše in primarna skrb zavarovalnice je, da jih temu primerno spoštuje, nagrajuje in ceni.

5 KOMUNIKACIJA V ZAVAROVALNIŠTVU

Nikoli nismo dovolj bogati, da nas življenje ne bi moglo presenetiti.

Zavarovalstvo je dejavnost, ki je po svoji vsebini izjemno razsežna in zajema veliko področij individualnega in družbenega življenja. Kupci in prodajalci zavarovanj se med seboj pogovarjajo, pogajajo in usklajujejo skupne interese. Med seboj razvijajo odnose in s tem ustvarjajo medsebojno zaupanje.

Za kvaliteto medsebojnih odnosov je odločilnega pomena medsebojna izmenjava informacij, zato je pomembno poznati osnove in veščine poslovnega komuniciranja. Še pomembnejše od tega je poznavanje in uporaba *etičnih načel, kulture in všečnega vedenja* na področju prodaje in svetovanja.

5.1 Pomen komunikacije

Kako nekaj povedati?

Se sprašuje T. Kuzmanić na svojih predavanjih o komunikaciji. Isti stavek, ista beseda lahko pomeni več stvari. Povedati na pravi način pomeni, da prejemnik prejme in razume vsebino sporočila točno tako, kot je bilo mišljeno in poslano s strani pošiljatelja.

Beseda »komunicirati« izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet (Možina idr. 1995, 22). Pomeni izmenjavati misli, izkušnje, znanje, podatke, informacije. Komuniciranje je odpiranje ene osebe drugi. V tem procesu odkrivanja se učimo, kdo je oseba, s katero komuniciramo, in kdo smo mi sami (Kristančič 1999, 12). S komunikacijo tako določamo odnose z drugimi in s svetom, ki nas obdaja.

Dobro komuniciranje se začne z enakostjo udeležencev. Je nekakšna sposobnost prilagajanja za sporazumevanje z drugimi in svetom okoli nas. S. Možina opredeljuje medosebno komuniciranje kot proces, v katerem si dva ali več udeležencev pošiljajo, sprejemajo in si razlagajo sporočila in znake, ki so nosilci določenih informacij.

Komunikacijski sistem v zavarovalništvu tako sestavljajo:

- *pošiljatelj*, zastopnik, ki vzpostavi stik s kupcem, se dogovori za obisk, povabi stranko, oblikuje, vodi in zaključi prodajni razgovor;
- *sporočilo*, kodirano sporočilo v obliki besed za vzpostavitev potrebe po zavarovanju, namen in vsebina zavarovanja, pomen koristi, ustna ali pisna ponudba, razlaga zavarovalne vsebine, mnenje, misel, informacija, ki mora biti jasno in razumljivo oblikovana, da jo kupec lahko razume;

- *komunikacijska pot*, način pretoka informacij, običajno osebni stik zastopnika in stranke v obliki sestanka in pogovora, pogovor preko telefona, pisna ponudba preko pošte, uporaba interneta;
- *prejemnik*, kupec in bodoči zavarovanec, ki sprejme povabilo, vzpostavi zanimanje, sprejema informacije in razlago, analizira ponudbo, sprašuje in ugovarja, podaja svoje mnenje, raziskuje nejasnosti in dvome, osvoji prejete informacije in se odzove z odgovorom na prejeto sporočilo (Možina idr. 1995, 42 - 44).

5.1.1 Oblike komuniciranja

Med seboj lahko komuniciramo:

- *besedno*, svoje misli izražamo z uporabo besed in pojmov:
 - a) *govorno*: takojšnje oddajanje in sprejemanje informacije, možnost takojšnjega preverjanja pravilnosti vsebine sporočila, možnost entropije,
 - b) *pisno*: informacija ali sporočilo v obliki zapisa ali risbe, trajnost in jasnost sporočila, dokazno gradivo, poraba časa, povratna informacija je vprašljiva;
- *nebesedno*, z govorico telesa:
 - a) *mimika*: oči in pogled, izrazi obraza,
 - b) *gestika*: uporaba kretenj rok, nog, glave,
 - c) *proksemika*: položaj in gibanje ljudi v prostoru, upoštevanje območij pri sporazumevanju.

Raziskave kažejo, da v poslovnem komuniciranju pripada le povprečno 7 % delež besedam, 38 % glasu in drugim zvokom, ostalih 55 % pa pripada neverbalni komunikaciji. Neverbalno komunikacijo zaznavamo podzavestno in jo je mnogo težje obvladovati kot verbalno. Deluje in vzpodbudi naša čustva, s katerimi izražamo svoje sprejemanje ali odklonitev, nas vzpodbujajo ali pa zavirajo, skratka nas silijo k določenemu razmišljanju ali delovanju.

V zavarovalništvu je pomembno opazovati govorico telesa. Z njo kupec velikokrat sporoča, ali ga zavarovanje sploh zanima ali ne, ali razmišlja o nakupu ali ne. Zlasti starejši zavarovalni zastopniki poznajo osnovne telesne znake, kot so nagib nazaj, nagib naprej, prekržana drža rok, s katerimi kupec podzavestno izraža svoje občutke, misli ali zanimanje. Visoko usposobljeni zastopnik na podlagi opazovanja zazna smer pogovora in ga z dobro analizo stanja lahko spremeni in usmerja k ugodnemu razpletu pogajanja.

Razlikujemo tudi med odprto in zaprto komunikacijo. *Odprta komunikacija* je neposredna, vzajemna, iskrena, spoštljiva, strpna in tvori takšne odnose, ki vsebujejo vzajemnost misli, čustev in vedenja (Kristančič 1999, 14-15). Nasprotno pa je *zaprta komunikacija* nejasna, omejena, nespecifična, vedno pritrdilna, obtožujoča,

manipulativna, kar povzroča nesporazume in nerazumevanje ter prenos izkrivljenih informacij med udeleženci.

V zavarovalništvu je cilj vsakega prodajnega razgovora vzpostaviti odprto komunikacijo med zastopnikom in stranko. Le v taki obliki komuniciranja lahko zastopnik pojasni in razloži pomen nakupa zavarovanja. Stranko mora znati potegniti v skupno razmišljanje in usklajevanje mnenj in informacij. Z razumevanjem in strpnostjo zastopnik pojasnjuje zavarovalne vsebine, ki so večini strank nepoznane. Odkrito in iskreno odgovarja na vsa postavljena vprašanja in ugovore. Samo z odprto komunikacijo zastopnik lahko pripelje razgovor do sklenitve zavarovanja. V kolikor pa stranka ne želi sodelovati in so njeni odgovori nejasni in neopredeljeni, zagotovo ne bo prišlo do odprtega in konstruktivnega razgovora. Zastopnik mora kljub temu zaključiti poslovni razgovor v prijaznem tonu in pustiti dober vtis.

Pomembno je razlikovati tudi med notranjo in zunanjo komunikacijo. *Notranja* komunikacija je pogovor nas samih s samim sabo, se odvija znotraj nas in je ključ za vse ostale komunikacije. Združuje in povezuje naš naravni, naš učeči se in naš izbirni Jaz. Samogovor naj bi uporabljali predvsem za svoje dobro. Človek je sam sebi lahko prijatelj ali sovražnik, glede na svoja pozitivna ali negativna čustva. Ob čustvih mora delovati tudi razum, ki odloča, ali je naše čustvovanje pametno in resnično in ali so naše odločitve dobre in nameni pošteni. Če hočemo sami sebi prav svetovati, mora razum delovati s srcem, srce pa z razumom.

Zunanja komunikacija je grajenje odnosov z drugimi, pošiljanje in sprejemanje informacij drugemu in od drugega. Komunicirati z drugim pomeni tudi prilagajati se nivoju drugega skozi razumevanje njegovih poslanih sporočil, ki niso nikoli enaka našim. Medtem ko notranja komunikacija poteka na miselni ravni in je nevidna, zunanja komunikacija poteka zunaj nas. Jo slišimo, vidimo, opazimo, vonjamo ipd.

Notranja komunikacija pri zastopniku je miselna priprava na stranko in prodajno predstavitev. Večinoma zastopnik notranje komunicira, ko ni v neposrednem stiku s stranko, torej pred obiskom ali po obisku stranke. Razmišlja in si predstavlja, kako bo potekal razgovor, kaj ima stranka zavarovano, kaj ji bo ponudil, kako bo odgovoril na takšno ali drugačno vprašanje ipd. Po opravljeni predstavitvi v mislih ponovno preverja, kaj je bilo dobro in kaj je bilo narobe. S temeljito analizo oblikuje nova spoznanja, ki mu služijo kot pozitivna ali negativna izkušnja. Objektivna notranja komunikacija je vedno stimulatívna, saj s pomočjo izkušenj zastopnik vedno bolje in zanesljiveje opravlja svoje delo, kar je vir dodatne motivacije in hitrejšega doseganja rezultatov.

Zunanja komunikacija predstavlja vse izmenjave informacij in mnenj s strankami, mentorjem, vodjo, drugimi zastopniki in ostalimi zaposlenimi v zavarovalnici. Glede na

to, da je medsebojno sporazumevanje bistvenega pomena za ustvarjanje kakršnih koli odnosov, je tudi med zaposlenimi v zavarovalnice potrebno kvalitetno komunicirati.

5.1.2 Pomen komunikacijskih veščin

Kar se Janezek nauči, to Janez zna. (slovenski pregovor)

Kaj so *komunikacijske veščine*? A. Kristančič (1999, 58) opredeljuje veščino kot določeno obliko znanja in vedenja, s katero oblikujemo zadovoljiv odnos in povezanost z drugo osebo. Hkrati pa komunikacijske veščine vsebujejo znanje o zaporedju izbire zaporednih ustreznih veščin, ki v povezavi z drugimi osebami razvijajo in dopolnjujejo njihove veščine. Za vsakega posameznika je pomembno, ali veščine obvlada ali ne. Poleg tega ima vsak posameznik različne naravne danosti, nekaterim so veščine prirojene, drugi jih pridobivajo z učenjem in z zavestnim spreminjanjem svoje osebnosti.

V zavarovalništvu so pomembne predvsem sledeče komunikacijske veščine:

- *veščina ustvarjanja zaupanja*: prijazen nastop, očesni stik in odkrit pogled, predstavitev z imenom in priimkom, nagovor stranke, spoštljiv odnos, razumevanje strankinih potreb in želja, ustvarjanje partnerskega odnosa in stanja enakosti, jasni in odkriti odgovori, diskretnost izpraševanja, podpora in strinjanje s kupčevimi izjavami ipd.;
- *veščine govora*: zastopnik naj se izbrano in jasno izraža, prilagaja ton in višino glasu vsebini pogovora, uporablja časovne presledke glede na potek in vsebino razgovora, spreminja hitrost in slog govora glede na vsebino;
- *veščine poslušanja*: zastopnik naj obvlada vse tri načine poslušanja, kot jih navaja Možina (1995, 119). Oblike se med seboj prepletajo in dopolnjujejo:
 - a) *zložno poslušanje*: pomembno je razumevanje in pomnjenje prejetih informacij,
 - b) *kritično poslušanje*: tehtanje in vrednotenje informacij, sočasno dojetje in vrednotenje prejetih informacij ter oblikovanje ocene ali sodbe,
 - c) *aktivno poslušanje*: zastopnik naj poskuša »obuti sogovornikove čevlje«, zaznati strankine potrebe, želje in predvsem občutke in naj ne posega v govorjenje sogovornika. Velja pravilo, da je poslušanje pomembnejše od govorjenja.;
- *veščina analiziranja*: slišane informacije je potrebno razvrstiti in uporabiti le tiste, ki so odločujoče za nadaljevanje pogovora in vodijo k uspehu prodaje;
- *veščina prepričevanja*: prodaja storitev, kjer kupec ne more z vidom in otipom prepoznati koristi nakupa, zahteva od zastopnika bogat besedni zaklad, razpoznavanje strankinega obnašanja v trenutkih neodločnosti in iskanje tistih besednih povezav, ki stranki vlivajo več zaupanja in pomagajo k odločitvi;

- *veščina navduševanja*: v besedno komunikacijo mora zastopnik vplesti zadostno mero veselja, podkrepjenega z nebesedno komunikacijo, kot so sproščenost, igrivost in nasmeh, predstaviti vse možne pozitivne lastnosti zavarovalnega produkta in izražati svoja čustva in svoje zadovoljstvo, ker ima tudi sam sklenjeno tako ali podobno zavarovanje ipd.

Različne veščine se nenehno med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Zastopnik z navdušenjem prepričuje stranko in istočasno aktivno posluša povratne informacije, jih bliskovito razvršča, oblikuje nove informacije in sproti kreira ponudbo po meri stranke.

5.1.3 Pomen etike v poslovnem komuniciranju

Človek ima v sebi kompas, ki je vedno naravnani na severni tečaj, to je na cilj življenja. (Anton Trstenjak)

Etika je nastala v stari Grčiji kot veda aksiologije in obče teorije vrednot. Je nauk o sprejemljivem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem nraavnem bivališču. Ukvarja se s proučevanjem človeškega delovanja, obnašanja posameznika in širših družbenih skupnosti. Kuzmanič opredeljuje pojem etike kot raziskovanje moralnosti, smisla in značaja človeškega ravnanja.

Etika ne more biti izven človeka, ker je *del njegove biti*. Pojavi se v umu in ni delo človeških rok. Je zmožnost razmišljanja in razločevanja *med dobrim in slabim*. Je zmožnost *pogovora posameznika s samim seboj*. Po Kuzmaniču je etičen tisti, ki ukrepa v skladu s svojim razmišljanjem in se odloča na podlagi načel svojega notranjega sodišča. Notranje razsodišče je *naša vest*, ki je enako jasna in odločna v vsakem posamezniku. Je pri vsakem človeku drugačna in odvisna od postavljenih zavestnih ciljev. Vesti ne moremo enačiti z razumom, ki deluje hladno in racionalno ob upoštevanju dejstev. V nasprotju z razumom vest deluje na podlagi *vrednotenja*. Njene sodbe nam povedo, kaj je »dobro ali slabo«. Je notranja *elementarna modrost* človeka, neodvisna od njegove izobrazbe in statusa v družbi. Etika je delovanje, etično obnašanje pa izbiranje dobrega pred zlim ob upoštevanju *etičnih postopkov in sodil*.

Pomembno je spoštovati in upoštevati predvsem dvoje sodil:

- *Človek je cilj*, nikakor ne sredstvo za doseganje cilja. Spoštovanje človekove integritete mora biti na najvišjem nivoju. To velja za nas same, kakor tudi za vse ljudi, ki so z nami v kakršnem koli odnosu. Nikogar ne smemo izkoristiti za doseganje svojih lastnih ciljev. Z drugim moramo ravnati in delovati tako, kot bi mi želeli, da ravnajo z nami, kar pomeni, da drugega enačimo s samim seboj, torej sva si ti in jaz enaka. Etika lahko deluje samo tam, kjer je enakost.

- *Obče dobro in sprejemljivo*, človek je del občestva in vsakdo s svojim vedenjem prispeva svoj delež k skupnosti. Z drugimi neprestano ustvarjamo medsebojne povezave in odnose. Naše delovanje se hote ali nehote prepleta z delovanji drugega. Vsak človek je svet zase in njegovo vedenje je plod njegovega lastnega hotenja in razmišljanja. Vesti se moramo tako, da ne škodujemo drugemu in da je naše vedenje sprejemljivo v skupnosti, torej je v skladu z družbenimi normami, ki so plod nekih življenjskih izkušenj in so v prid vsem članom skupnosti.

Sodobna etika opredeljuje pojem etike skozi dve temeljni vprašanji (Svetlič 2003):

- *kako delovati*,
- *kako biti*.

Vprašanje »*Kako delovati*« zadeva človekov odnos do drugih, videnje našega vedenja od zunaj in s tem razločevanje, ali je naše delovanje »dobro ali slabo«, dopustno ali nedopustno. Delovati z ostalimi kot enakopravnimi sebi, čeprav različnimi od nas. Ravnati tako, da je dobro za druge in tudi za nas. »*Kako biti*« opredeljuje, kako živeti samega sebe do sebe, do drugih in do sveta. Kako uresničevati v življenju tisto, *kar v resnici smo*, ob spoštovanju osebne svobode v meri, ki je obče sprejemljiva za vse ljudi okrog nas. Zadeva področje svobodne izbire v ustvarjanju naših odnosov z drugimi tako v osebnem kot v poslovnem življenju. Ob tem ne smemo nikogar posiljevati, torej moramo tudi drugim »pustiti biti«. Do drugih naj bi bili bolj tolerantni kot do sebe, do sebe bolj zahtevni kot do drugih. Vse življenje je nenehno prepletanje »delovanja in biti«, ob upoštevanju meja svoje svobode in svobode drugih.

Poslovno komuniciranje je sporazumevanje med zaposlenimi v določenem poslovnem okolju, nadrejenimi in podrejenimi, kupci in ponudniki. Je oblikovanje in osnova poslovnih odnosov med notranjimi in zunanji udeleženci. Je sredstvo za doseganje poslovnih ciljev z informiranjem, pogovarjanjem, dogovarjanjem, izpraševanjem, pogajanjem ipd. Je sestavni del aktivnosti vseh zaposlenih pri opravljanju del in nalog ter njihovega delovanja v poslovnem okolju.

Poslovna etika je vedenje udeležencev v poslovnem razmerju in prostoru. Zgoraj omenjena sodila bi morala delovati tudi v poslovnem svetu. Velikokrat pa pretirana želja po uspehu, neučakanost in egoizem vodijo posameznika v dejanja, s katerimi etika nima nič skupnega. Sodobno razmišljanje globalnega sveta, da je v življenju pomembno dosegati čim večje finančne učinke in jih takoj pretvoriti v potrošnjo in užitek, peha sodobnega človeka v čustveno praznino. V želji za čim večjim užitek in zaslužkom je človek mnogokrat v skušnjavi, da »*pohodi svoja čustva in svojo notranjo modrost*«. Z denarjem pač ne moremo podkupiti svoje lastne vesti in občutka zadovoljstva s samim

seboj. Zato bi moral posameznik uporabiti svojo notranjo moč in se skušnjavi upreti. Največja moč je zmaga nad samim seboj. V največji možni meri moramo usmerjati samega sebe v svojo in občo korist. Poslovni človek bi moral slediti načelom poslovne etike in trdno stati na svojih nogah.

Zaposleni v zavarovalnici pa bi morali še toliko bolj slediti načelom poslovne etike. Pravila obnašanja zavarovalnice do strank, zaposlenih in konkurence so opredeljena v Zavarovalnem kodeksu, ki ga je izdalo Slovensko zavarovalno združenje, in katerega podpisnice so vse slovenske zavarovalnice.

Vsebina zavarovalnega kodeksa opredeljuje:

- *splošne določbe*: pojem zavarovalnice, stranke, namen kodeksa, odgovornost zavarovalnice za zavarovalnega zastopnika,
- *osnovna načela*: varovanje ugleda, načelo zaupanja in zaščita pravic in koristi stranke, odnosi med zavarovalniškimi delavci, skrb za izobraževanje in razvoj zavarovalniške dejavnosti,
- *odnos zavarovalnice do stranke*: informiranje strank, enakopravnost strank, reševanje pritožb in pritožbeni postopek,
- *odnos med zavarovalnicami*: spoštovanje in izvajanje dogovorov, medsebojna solidarnost,
- *zbiranje, posredovanje, uporaba in varstvo podatkov*,
- *nastopanje na trgu in reklama*: upoštevanje prostega trga, konkurenčne prednosti, oglaševanje, nedopustno ravnanje,
- *razsodišče in končne določbe*: nadzor nad izvajanjem kodeksa, sestava razsodišča, postopek, odločitve in ukrepi.

Vsebina zavarovalnega kodeksa v veliki meri sledi vsebini in namenu poslovne etike. Temeljna načela poslovne etike naj bi bila učbenik vsem udeležencem v poslovnih razmerjih. V večini poslovnega sveta so tudi upoštevana in spoštovana.

Temeljna etična načela v poslovnih razmerjih so:

- *Ne škoduj drugim.*
- *Spoštuj pravice drugih.*
- *Ne laži – ne goljufaj.*
- *Drži obljube -- izpolnjuj pogodbe tudi, če boš utrpel škodo.*
- *Ravnaj po zakonih.*
- *Varuj druge pred škodo.*
- *Pomagaj pomoči potrebnim.*
- *Bodi pravičen.*
- *Spodbujaj te vrednote pri drugih.*

5.2 Komunikacija in usposabljanje

Lačnega nasitiš enkrat, če mu uloviš ribo. Če ga naučiš loviti, ga nasitiš za vse življenje. (kitajski pregovor)

Uspešno trženje zavarovanj je odvisno predvsem od sposobnosti in znanja ter motivacije tržnikov - zavarovalnih zastopnikov. Zaradi specifičnosti narave dela je usposabljanje zavarovalnih agentov zahtevno delo. Zavarovalnice mu, predvsem zaradi velike konkurence na zavarovalnem trgu, posvečajo čedalje več pozornosti, lahko bi rekli, da je to primarna skrb vsake zavarovalne hiše. In seveda pomembna konkurenčna prednost, če zavarovalnico predstavljajo uspešni in učinkoviti zastopniki. Sposobnosti so last vsakega posameznika in jih oseba prinese s sabo, v novem poslovnem okolju pa jih razvija in dopolnjuje. Znanje in poznavanje pravil poslovanja v zavarovalništvu je zadeva mentorstva ali usposabljanja.

Naloga mentorja je, da novemu zastopniku v času uvajanja posreduje vse informacije v zvezi z namenom zavarovalništva, pomenom zavarovanj v vsakdanjem življenju, z načini trženja in z lastnostmi zavarovalnih produktov. Vpeljati ga mora v prodajni proces s pomočjo simulacije in ga spremljati na prvih razgovorih na terenu. Mentor je tudi neposredni vodja. Naloga vodje je spremljanje in preverjanje opravljanja dela zavarovalnega zastopnika, pa tudi skrb, da zastopniku nudi vso potrebno podporo, znanje in nasvete. Tudi v primeru težav je mentor oziroma vodja tista oseba, ki skupaj z zastopnikom poskuša rešiti problem. Najboljši učinki mentorstva in vodenja so v primerih odprte komunikacije. Zastopnik se kadar koli lahko obrne na mentorja po pomoč in mentor jo mora v čim krajšem času tudi nuditi. Poleg tega je naloga mentorja vzpodbujanje in motiviranje zastopnika, tako v uvajalnem obdobju kakor tudi kasneje. Zastopnik na terenu deluje samostojno, neprestano se prilagaja različnim strankam in situacijam in predstavlja zavarovalnico v celoti. Z njo je lahko povezan preko vodje in mentorja, zato je naloga vodje, da z vso odgovornostjo stoji zastopniku ob strani, ga spremlja, vzpodbuja in pomaga.

Med vodjo in zastopnikom poteka komunikacijski proces, ki mora sloneti na *medsebojnem zaupanju*, saj le tako med njima poteka sproščena, odprta in konstruktivna komunikacija, ki daje najboljše rezultate in učinke. Dejstvo je, da je mentor oziroma vodja uspešen takrat, kadar je uspešen tudi zastopnik ali skupina zastopnikov.

5.2.1 Učenje

Človek nikoli ne more znati vsega in dovolj, ker so njegove zmožnosti neskončno omejene. Zato je učenje osrednja človekova potreba in aktivnost v njegovem življenju.

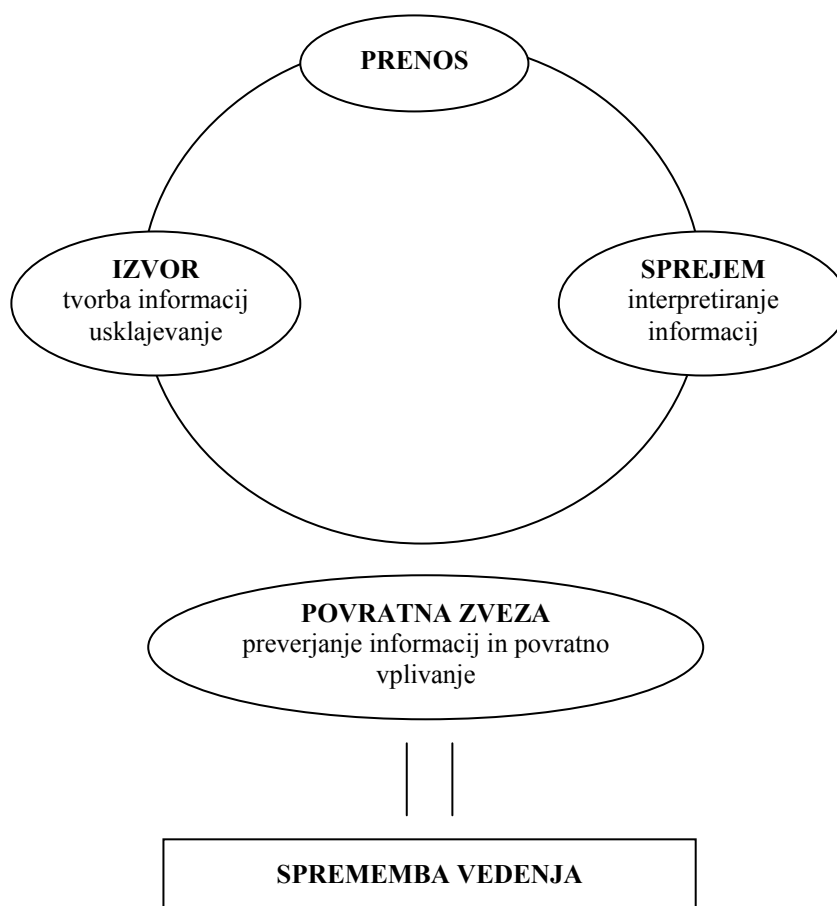
Zakaj in kako se odrasli učimo? D. Bračko (1998, 131 – 139) ugotavlja, da je ideja vseživljenjskega učenja pripravljati ljudi na življenje v svetu neprestanih sprememb. Nenehno spreminjanje vnaša negotovost v življenje. Od človeka zahteva stalno

pripravljenost prilagajanja in sprejemanja novih vzorcev. Zato lahko opredelimo učenje odraslih kot permanentni in prostovoljni proces. Ta vnaša dinamičnost, raznolikost in uporabnost pridobljenega znanja v aktivno življenje posameznika. Omogoča mu lažje obvladovanje vsakodnevnih izzivov doma ali na delovnem mestu. Istočasno se spreminja posameznikovo vedenje. Ista avtorica navaja, da je učenje prenašanje dejstev, informacij in pojmov od tistega, ki ta znanja oziroma spretnosti ima, na tistega, ki si jih želi oziroma mora pridobiti iz različnih potreb ali nagibov. Potek prenosa informacij in znanja se dogaja v različnih učnih okoljih, kot so:

- *formalno*: organizirano izobraževanje, mentorstvo,
- *polformalno*: posameznik se uči sam, informacije pridobiva preko medijev,
- *neformalno*: posameznik se izobražuje izven sistema.

Učenje je torej proces, ki preko *komunikacijskega učnega kroga* prenaša informacije od mentorja do učenca.

Slika 5.1: Komunikacijski učni krog.



Vir: Kako se odrasli učimo (Brečko, 139).

Oblikovana informacija v obliki sporočila potuje od izvora k prejemniku. Ta jo sprejme in razbere ali dekodira. Ista vsebina se v obliki povratne informacije vrne k izvoru na začetek komunikacijskega kroga. Povratna informacija opredeljuje učinek in pravilno interpretacijo poslanega sporočila. Ko prejemnik uspe prejeto informacijo uskladiti s svojim dosedanjim znanjem, se začne sprememba njegovega vedenja.

Lahko rečemo, da učni komunikacijski krog temelji prav na *povratni* informaciji, ki nalaga pošiljatelju sprotno preverjanje sprejemanja poslane informacije. Poslana informacija tako postane last prejemnika, ki se predstavlja kot njegovo znanje ali izkustvo. Učenec je torej osvojil poslano vsebino, tako kot je bila od učitelja poslana. Učenje je toliko bolj uspešno pri dvosmerni in pogosti komunikaciji.

5.2.2 Pridobivanje znanja

Ko je učenec pripravljen, pride učitelj. (tibetanski pregovor)

Komunikacija je proces učenja in se začne s prvim krikom otroka in se ne neha, dokler nam bije srce in delujejo možgani (Kristančič 1999, 12). Pridobitev tistih znanj, ki so potrebna za opravljanje dela zavarovalnega zastopanja, je temeljni cilj usposabljanja novih zastopnikov. Usposabljanje zastopnikov je vrsta komunikacijskih aktivnosti, ki se izvaja znotraj zavarovalnic, torej v formalnem učnem okolju. Uvajalno obdobje vključuje mentorstvo in preverjanje strokovnih zavarovalnih znanj za posamezne zavarovalne produkte.

Znanja, ki jih zastopnik mora osvojiti, da lahko samostojno opravlja svoje delo:

- *splošna zavarovalna znanja*: osnovni zavarovalni pojmi, namen in vsebina zavarovalniške dejavnosti, vrste zavarovanj, zavarovalni proces od premije do izplačila škode,
- *specifična zavarovalna znanja*: vsebina posameznih zavarovalnih produktov in vrst, njihove prednosti in izključitve, poslovni ceniki ipd.,
- *komunikacijske veščine*: ustvarjanje odnosov in sporazumevanje med zunanjimi in notranjimi udeleženci, med strankami in zavarovalnico, med zaposlenimi,
- *znanja profesionalne prodaje*: prodajni proces od ustvarjanja interesa preko ponudbe do sklepanja zavarovanj,
- *znanja lepega vedenja, olike in kulturnega obnašanja*: vedenje pri osebnem stiku, osebni stil, poznavanje vsebine zavarovalnega kodeksa,
- *druga specialna znanja*: pravila finančnega poslovanja, pravila diskretnosti, pravila o varovanju osebnih podatkov, pravila konkurenčnega obnašanja,
- *druga splošna znanja*: davčna politika, družbeno dogajanje na področju socialne politike v državi, spremljanje zavarovalnega trga in konkurence ipd.

V procesu učenja sodelujeta *mentor* in *zastopnik*. S pomočjo sporazumevanja začneta ustvarjati medsebojni odnos. Namen odnosa je vpeljati in povezati novozaposleno osebo v organizacijsko okolje in jo seznaniti z zastavljenimi cilji in vizijo organizacije. Potrebno ji je predstaviti vsa znanja, ki so potrebna za doseganje ciljev. Jasno je potrebno opredeliti pričakovanja, zaradi katerih je zavarovalnica sprejela v delovno razmerje določeno osebo. Natančno se mora predstaviti sam potek delovnega procesa in načine, kako zaposleni pričakovanja zavarovalnice lahko uresniči.

Komunikacija poteka na besedni in nebesedni ravni, včasih ob uporabi tehnoloških in vizualnih pripomočkov. Pomemben je predvsem osebni stik, ki novozaposleni osebi omogoči spoznavanje novega delovnega okolja in v njej vzbuja občutek sposobnosti obvladovanja zahtev delovnega mesta. Smer komuniciranja se spreminja in prehaja iz enosmernega v dvosmerno komunikacijo. V začetni fazi mentor predvsem daje informacije, predstavlja organizacijo in vpliva na novozaposleno osebo z uporabo moči, kot so:

- *idejna moč*: mentor s svojo osebnostjo in znanjem posreduje vzorec vedenja, ki naj bi zastopnika seznanil z organizacijsko kulturo,
- *interesna moč*: mentor mora znati povezati interese zavarovalnice in interese novozaposlene osebe in uskladiti obojestranska pričakovanja,
- *moč znanja*: mentor mora znati posredovati kompleksna znanja, ki so pogoj, da zastopnik lahko samostojno in uspešno opravlja svoje delo.

Mentor mora preverjati učinke sprejemanja in razumevanja posredovanih informacij. Z dobrim opazovanjem zazna, kdaj ga oseba ne posluša oziroma kdaj pade poslušalcu nivo koncentracije. Pomembne informacije je potrebno ponoviti večkrat, da se usedejo. Z vprašanji mentor ugotavlja, kako je zastopnik posredovano znanje razumel. Odgovore in tudi vprašanja opredeljujemo kot povratno informacijo, ki dokazuje učinke razumevanja in sprejemanja izmenjave podatkov. Tako mentor kot zastopnik naj čim več aktivno poslušata drug drugega. Zastopnik bo hitreje prišel do znanja, mentor pa bo lahko razvrstil področja znanja, ki jih je zastopnik z lahkoto osvojil in razumel, od področij, kjer je potrebno vsebino natančneje razložiti in še dodatno utrjevati.

5.2.3 Prodajni proces

Cilj uspešne prodaje je dvojno zadovoljstvo, kjer zmagata kupec in prodajalec.

Prodajni proces v zavarovalništvu je niz zaporednih aktivnosti, katerega končni cilj je *sklenitev zavarovanja*. Ker je sklepanje zavarovanje prodajanje obljub, se kupec zaradi neoprijemljivosti nakupa upira, pravimo, da igra *pasivno* vlogo. Zastopnikov interes se torej odraža v prepričevanju stranke za prodajno predstavitev in za sklenitev

zavarovanja. Pravimo, da zastopnik igra *aktivno* vlogo v prodajnem procesu. Prav zato so v zavarovalništvu poleg prodajne predstavitve velikega pomena še druge aktivnosti, kot so:

- *organizacija delovnega časa*: načrtovanje delovnega dneva in tedna. Zavarovalniška dejavnost se večinoma izvaja v prostem času in v domačem okolju zavarovancev, strank in kupcev, zato morajo zastopniki usklajevati časovne termine na želje strank in si samostojno in sproti oblikovati delovni čas. Vsaka stranka je za zastopnika enako obetavna, vzeti si mora dovolj časa zanj in v njej vzbuditi razmišljanje o potrebnosti sklenitve zavarovanja.
- *izbira prodajnih poti*: zavarovanj ni mogoče dobiti in kupiti na prodajnih policah. S stališča kupca zavarovanje tudi ni nujno potrebno kot vsakdanji kruh. Tako je v večini primerov zastopnik tisti, ki daje pobudo in išče poti do kupca, bodisi z osebnim stikom, preko telefonske najave, ob uporabi priporočil in referenc, preko tržnih akcij, na skupinskih predstavitvah, ob raznih prireditvah, kjer zavarovalnice sodelujejo kot sponzorji ali donatorji ipd.
- *oblikovanje ciljnih skupin*: zastopnik oblikuje svoja gnezda kupcev po lastni presoji in skupnih lastnostih, kot so npr. mlade družine, pravkar zaposlene osebe, samski ljudje, kreditojemalci ipd. Zastopnik jih pogosto razvršča glede na izbor dejavnosti, kot so npr. odvetniki, zdravniki, frizerji, duhovniki, učitelji, prevozniki ipd., kratka ljudje, ki imajo podobna stališča in interese, ali pa jim opravljanje dejavnosti predstavlja podoben ali skupni riziko.
- *poznavanje kupcev*: široka ponudba na vseh trgih, kjer tudi zavarovalni trg ni izjema, kupca čedalje bolj ozavešča. Z informacijami, ki so na voljo v slehernem trenutku preko spletnih strani, kupec lahko na grobo spozna ponujene vsebine zavarovanj, lahko bi celo rekli, da zavarovalnih zastopnikov sploh ne potrebuje. Vendar pa je poznavanje življenjskega stila, navad, običajev in ciljev kupca odločilnega pomena za izbor pravega zavarovalnega produkta. Globlji vpogled v kupčeva pričakovanja in možnosti realizacije pričakovanih interesov pa mu lahko nudi le zastopnik, ki je strokovnjak na zavarovalnem področju. Vsaka oseba je lahko potencialna stranka, zato je zastopnikova nalaga predvsem opazovanje oseb okoli sebe, kjer koli jih že srečuje. Sledi odkrivanje njenih navad, hobijev, prijateljev, znancev in sorodnikov. V neformalnih razgovorih naj zastopnik izlušči kupčeve nazore, cilje in usmeritve v življenju, saj je vse lahko pripomoček pri dogovoru za obisk zastopnika.
- *prodajna predstavitev ali prezentacija*: zajema niz šestih korakov, ki so se oblikovali na podlagi preteklih izkušenj in dajejo optimalne rezultate (podrobnejša opredelitev sledi v poglavju treninga prodajnega razgovora).

- *poprodajni servis*: s sklenitvijo zavarovanja se poslovno sodelovanje nikakor ne zaključí. Zastopnik praviloma še naprej neguje svoje zavarovance z obvestili o novostih ali z drobnimi pozornostmi, kot so novoletna voščila, neformalno srečanje ob skodelici kave ipd. Predvsem je pomembno, da zastopnik zagotovi stranki, da ji bo vedno v pomoč in na razpolago, ko bo stranka potrebovala kakršno koli dodatno informacijo ali pomoč pri reševanju svojega zavarovalnega primera.

5.2.4 *Trening prodajnega razgovora*

Smo to, kar ponavljamo. Odličnost torej ni dejanje, ampak navada. (Aristotel)

Navada pa je ponavljanje točno določenega vzorca, katerega izvajanje vodi k uresničevanju točno določenega cilja. Bolj pogosto kot neko aktivnost ponavljamo, bolj jo obvladujemo. Teoretično znanje, ki ga zastopnik osvoji v času spoznavanja zavarovalništva in internega izobraževanja, je potrebno prenesti v samo izvajanje prodajnega razgovora. Mentor tako zastopnika sooči s simulacijo prodajnega razgovora, kjer zastopnik igra vlogo stranke in mentor vlogo ponudnika in prodajalca zavarovanj.

Simulacija prodajnega razgovora naj poteka čimbolj verodostojno, mentor naj uporablja vse potrebne komunikacijske veščine, ki so odločilnega pomena za prepričevanje stranke za sklenitev zavarovanja. Zastopnik naj bi praviloma igral kupčevo vlogo upiranja in nepripravljenosti za sodelovanje, svojo vlogo izvaja z različnimi vprašanji in ugovori. Mentor pa mora prikazati vse možnosti obvladovanja prodajnega razgovora in kupca prepričati z argumenti, ki kupcu zagotavljajo uresničitev njegovih interesov. To pomaga zastopniku razumevati specifičnost opravljanja dela zavarovalnega zastopnika in razpoznavati ter obvladovati kasnejše možne težave v resničnem okolju

Prodajni razgovor poteka po okvirno določenem scenariju, zato ga lahko členimo na šest posameznih korakov, ki povezani v celoto in opravljeni s pravo mero odgovornosti in zavzetosti dosežejo svoj cilj - to je podpis zavarovalne pogodbe.

Pri obisku stranke si koraki sledijo v sledečem zaporedju:

1. *Uvodna klima*: Ob srečanju in obisku stranke na njenem domu ali na delovnem mestu zastopnik poskuša ustvariti spontano in sproščeno vzdušje. Najbolj pomemben je prvi vtis, ki ga stranka enostavno začuti. Prvega vtisa ni mogoče popraviti, zato mora biti zastopnik iznajdljiv in pripravljen na različne tipe oseb in različna okolja ter trenutne situacije. Prvi vtis zastopnik vzpostavi z odkritim in jasnim pogledom, rokovanjem in predstavitvijo svojega imena, priimka in zavarovalnice, ki jo predstavlja.

Preveriti mora priimek in ime osebe, h kateri je prišel, ter osebo naslavljati z nazivom in imenom tudi med nadaljnjim razgovorom. Njegov nastop naj bo sproščen in prijazen, uvodna besedna komunikacija pa neformalna in splošna, kot npr. počutje, otroci, družina, delo, vreme, hobiji, skratka nekaj, kar ni povezano z vsebino obiska. Ob poteku razgovora pa mora paziti na trenutek prehoda iz neobveznega kramljanja v poslovni razgovor.

2. *Ugotavljanje stanja*: Za kvalitetno svetovanje mora zastopnik najprej ugotoviti trenutno stanje stranke s področja zavarovalništva. Znati mora pridobiti informacije o tem, kaj, kako in kje ima stranka sklenjeno zavarovanje zase, za svoje družinske člane in svoje imetje. Z vprašanji zastopnik vključuje sogovornika v razgovor, tako si pridobi čas in njegovo pozornost. Z njimi odkriva strankine dvome in strahove, prepoznava morebitne težave, pa tudi želje. Nemalokrat se zgodi, da stranka pove tudi svoje mnenje glede zavarovanj, svoje pretekle izkušnje in tudi možna pričakovanja. Pri izpraševanju in ugotavljanju trenutnega stanja je priporočljivo izogibati se zaprtim vprašanjem, saj dajejo zgolj ozke pritrdilne ali odklonilne odgovore. Priporoča se uporaba predvsem poizvedovalnih vprašanj, s katerimi dobimo široke odgovore na kaj, kako, kakšno, od kdaj do kdaj ipd.

Zastopnik z izpraševanjem usmerja in vodi pogovor, hkrati pa analizira in razvršča prejete informacije. Pomembno je predvsem aktivno poslušanje, saj mora zastopnik sproti oblikovati miselno ponudbo, ki bi bila za stranko zanimiva. Odlični zavarovalni zastopniki zmorejo tako usmerjati stranko in vzpostaviti tolikšno mero zaupanja, da stranka da na vpogled že obstoječe zavarovalne police. To pa je že prvi korak k približevanju uresničitve cilja in najbolj zaznavna oblika izkazanega zaupanja. Najverjetneje bo zastopnik v takem primeru zapustil stranko s podpisano zavarovalno pogodbo.

3. *Ponudba*: Analiza obstoječega stanja zastopniku omogoča oblikovati ponudbo, s katero bi stranka lahko dopolnila, zamenjala ali sploh na novo sklenila zavarovanje. Stranka sama ima premalo znanja o vseh možnostih, ki jih ima, prav zaradi nepoznavanja vsebin ponudbe zavarovalnega trga. Zato mora zastopnik objektivno oceniti, katero zavarovanje bi bilo dobro skleniti v smislu uresničevanja strankinih pričakovanj, izpolnitve njenih želja in doseganja njenih interesov. Stranki mora vzbuditi občutek, kaj je zanjo dobro in smiselno, katero zavarovanje bi bilo pametno zamenjati, ukiniti ali dopolniti. Upoštevati mora njene finančne zmožnosti in ovrednotiti riziko, ki ga stranka ima v svojem življenju in na svojem imetju. Prav pri oblikovanju ponudbe se mora zastopnik vesti po temeljnemu *etičnem načelu – poštenosti*. Stranki mora ob razlagi zavarovalne ponudbe pošteno razložiti vse pogoje zavarovanja in vse možne posledice neizpolnjevanja zavarovalne pogodbe. Opozoriti jo mora na določbe, kjer so

opredeljene določene izključitve in izplačila zavarovalnin. Stranke ne sme kakor koli zavajati s praznimi obljubami, kot je izračun raznih dobičkov ali izplačilo odškodnin v vsakem primeru. V želji, da bi se stranka odločila za zavarovanje, ne sme ponujati nikakršnih nagrad ali podkupnin, prav tako ne sme blatiti ostalih zavarovalnic, pri katerih ima stranka že sklenjene police. Zavarovalno premijo mora oblikovati glede na strankine finančne zmožnosti plačevanja, le tako bo sklenitev zavarovanja dolgoročno dosegla svoj namen. Vse komunikacijske veščine naj se gibljejo v smeri prepričevanja stranke o dobronamernosti sklenitve zanjo. Etično *načelo koristnosti* je sestavni del prepričevanja v prodajnem procesu, saj s sklenitvijo zavarovanja zmagata obe strani in pridobita vsaka svojo korist. Zato zastopnik s stranko oblikuje partnerski odnos tudi v besedni komunikaciji ob uporabi skupnega razmišljanja in proučevanja najboljših možnosti ponudbe. Tu nastopi trenutek za tretje pomembno etično *načelo enakosti*. V komunikaciji se izraža kot MIDVA in uporablja prvo osebo dvojine: npr. rekla sva, ugotovila sva, želela sva, lahko pričakujeva. To vzbuja v stranki občutek enakosti in enakovrednega odločanja v poslovnem razgovoru. Besedno izražanje zastopnika naj bo jasno ob uporabi takega besedišča, ki je za stranko primerno. Zastopnik naj spremlja tudi razumevanje stranke s kontrolnimi vprašanji, saj le tako lahko preveri, ali je stranka razumela vsebino razgovora. Omogočiti ji mora časovne presledke, da stranka lahko osvoji in sprejme informacijo točno tako, kot je bila posredovana.

4. *Obvladovanje ugovorov*: Ker je prodajanje zavarovanj nekaj, kar se bo nekoč ali morebiti dogodilo, imajo stranke različne pomisleke. Na sami predstavitvi ponudbe izražajo različne ugovore, ki zadevajo vsebino zavarovanj, finančne pomisleke glede cene ali načina plačevanja, kaj pa če zgodi to in to ipd. V tej fazi mora zastopnik pozorno poslušati in razumeti stranko. Zastopnikovi odgovori morajo biti jasni in prepričljivi z uporabo vseh možnih argumentov, ki jih ima zastopnik na voljo, kot so razni primeri iz prakse, uporaba primerjalnih tabel, uporaba skic in grafov ipd. Prav v fazi ugovorov mora biti zastopnik najbolj samozavesten in zanesljiv v svojih izjavah. Zaupanja vreden in odločen odgovor, samozavesten nastop in dana možnost stranki, da lahko preveri verodostojnost zastopnikovih izjav in izračunov tudi v sami zavarovalnici, je ponavadi odločilnega pomena za razpršitev dvomov in preusmeritev strankinega razmišljanja v prid pozitivnega zaključka prodajnega razgovora.

5. *Poizkusna sklenitev*: Po razčiščenju dvomov, raznih vprašanj in obvladovanju ugovorov nastopi odločilni trenutek, ko zastopnik skupaj s kupcem povzame kratko vsebino pogovora in poveže svoja in strankina razmišljanja v celoto. Sproti preverja razumevanje ponudbe in ugotavlja, ali elementi ponudbe odgovarjajo kupčevim pričakovanjem. Pozoren mora biti tudi na neverbalne nakupne signale, ki jih zadovoljna stranka oddaja, kot je prijeten in zadovoljujoč pogled ali nagibanje stranke k zastopniku.

Velikokrat kupec tudi sam ponovno preverja zastopnikove odgovore. Nastopi trenutek tišine in tehtanja argumentov na kupčevi strani. Zastopnik mora zdržati nekaj minut mučne tišine in potem ponuditi sklenitev zavarovalne pogodbe. V veliko primerih (zlasti pri sklepanju osebnih zavarovanj) si stranka vzame še dan ali dva za razmislek, kar zahteva od zastopnika ponovno srečanje s kupcem.

6. *Zaključna klima:* Zastopnik naj natančno izpolni zavarovalno ponudbo ali polico, s stranko uredita finančne obveznosti in podpise ter zaključita posel. Zastopnik naj se zahvali za izkazano zaupanje, pri sklenitvi življenjskih zavarovanj pa tudi čestita stranki za odločitve za dolgoročno sodelovanje. Stranki, sedaj že zavarovani osebi zastopnik ponudi sodelovanje v primeru strankine potrebe in pomoči pri uveljavljanju zavarovalnih zahtevkov, prav tako tudi posredovanja dodatnih informacij v času zavarovanja. Poslovni razgovor se zaključi s prijetnim klepetom, saj sta s podpisom pogodbe obe strani dosegli svoj cilj. Zastopnik mora paziti tudi na časovno trajanje samega prodajnega razgovora in stranki ne sme odvzeti preveč časa. Prodajna predstavitev sme trajati največ uro in prekaljeni in odlični zavarovalni zastopniki točno vedo, koliko časa naj posvetijo določenim korakom, odlično znajo opazovati kupca pred seboj in voditi celotno predstavitev k eni sami končni odločitvi - sklenitvi zavarovanja.

Prodajni razgovor je zahtevno in odgovorno početje. Od tega je odvisen poslovni učinek, zato se mora zastopnik nanj temeljito pripraviti. Na predstavitev mora priti ob *dogovorjenem času*, planirati mora svoj čas in odgovorno razvrščati termine. V primeru zamude mora stranko poklicati in se opravičiti. Poskrbeti mora za svojo *osebno urejenost in higieno*, kot so čisti lasje, urejena brada, čisti in pristriženi nohti, svež zadah, diskretno ličenje in neagresivne dišave in nakit. Obleka naj bo čista in zlikana, čevlji zloščeni. Izbor obleke naj zastopnik prilagaja statusu stranke. Stroga poslovna obleka naj je namenjena poslovnim strankam, kot so različni podjetniki, odvetniki, profesorji ipd., manj stroga in deloma športna pa ostalim fizičnim osebam.

Še bolj kot besedna komunikacija je pomembna *govorica telesa*. Drža telesa naj bo vzravnan, vendar ne ohola ali prevzetna, gibanje naravno. Posebnega pomena je pogled, ki naj bo prijazen, odkrit in odločen, ter usmerjen v sredino čela. To je tako imenovan poslovni pogled, lahko pa zastopnik ustvari bolj sproščeno vzdušje z družabnim pogledom v trikotnik med sogovornikovimi očmi in usti. Zastopnik naj poskuša izražati poštenost in ustvariti sodelovanje stranke v obliki svobodnega izražanja razmišljanj, dvomov in pomislekov. Kupec mora predvsem začutiti dobronamernost in iskrenost zastopnikovega obiska.

Vedenje zastopnika naj bo spontano in umirjeno, a vendar spoštljivo do stranke. Vsa njegova pozornost mora biti usmerjena k oblikovanju trdne vezi, tako imenovanega

partnerskega odnosa s stranko. V primerih težavnih in zahtevnih strank naj zastopnik poskuša ohraniti mirno kri in stranki pomirjujoče obrazložiti nejasnosti s svojim znanjem in strokovnostjo. Upoštevati mora razdaljo med njim in stranko in nikakor ne sme posegati v intimno območje osebe, ki je običajno namenjeno le najbližjim. Za poslovno komuniciranje se priporoča upoštevanje osebnega območja v razdalji od 0,4 do 1,5 m.

Prodajni razgovor večinoma poteka za mizo, po možnosti v prostoru, kjer je središče dnevnega delovanja. Običajno je miza kvadratne oblike, zato je priporočljivo, da zastopnik zasede vogalni položaj, ki mu omogoča opazovanje stranke in srečevanje s pogledi, kar še dodatno pripomore k ustvarjanju zaupanja. Pri okrogli mizi pa je najbolje, da stranka sedi v zastopnikovi neposredni bližini. To ustvarja pri stranki občutek sodelovanja oziroma možnost pregleda nad celotnim dogajanjem in kreiranjem ponudbe ob pomoči cenikov, tabel in izračunov.

In nenazadnje je poleg znanja odločilna tudi *intuicija*. Zastopnik mora slediti samemu sebi in svojim občutkom. Opazovati mora celotno dogajanje med samim prodajnim razgovorom. Ob uporabi večkratnih izkušenj točno ve, kdaj mora stranko prepričevati, kdaj pustiti čas za razmislek, kdaj je pravi trenutek za ključna vprašanja ipd. Ob slišanih informacijah se mora znati »*vživeti*« v kupca in mu pritrjevati v njegovih izjavah in občutkih. Tako se stranka lažje odpre in tudi sprejema dobronamerne pobude in prepričevanja.

Simulacija prodajnega razgovora je le posnemanje prodajne predstavitve pri stranki, trening prodajnega razgovora pa služi utrjevanju komunikacijskih veščin in pridobljenega zavarovalnega znanja. Pri prvih obiskih na terenu mentor spremlja zastopnika in preverja učinke usposabljanja v »*živo*«. Potrebne so polletne izkušnje, da je zastopnik sposoben samostojno, zanesljivo in učinkovito opravljati svoje delo.

Tu postavljam svoje drugo hipotezo. Vprašanje je, ali so učinki usposabljanja in pridobljeno znanje dovolj odločujoč temelj za uspešno delo zavarovalnega zastopnika. Pričakovali bi, da kdor nekaj dobro zna, bo zagotovo tudi uspešen in učinkovit. Tako razmišlja tudi večina zastopnikov, ki po končanem uvajalnem obdobju začnejo samostojno delovati in pričakujejo takojšnje rezultate in učinke. Optimistično naravnani zastopniki so prepričani, da bodo zlahka obvladali vse zahtevnosti prodajnega procesa, pesimisti pa se na prve predstavitve odpravijo s strahom in bojznijo in šele kasneje pridobijo potrebno prepričanje v svoje sposobnosti.

Kaj se pravzaprav zgodi? Predpostavimo, da smo izbrali pravo osebo s primernimi lastnostmi in jo opremili z vsem potrebnim znanjem. Kot povsod je tudi v zavarovalništvu teorija ena, praksa pa druga stran medalje. Zastopnik začne samostojno delovati in vsaka pridobljena predstavitev je prava neznanka. Nikoli ne ve vnaprej,

kakšno stranko bo imel pred seboj, koliko zavarovanj oseba že ima, v kakšnem razpoloženju ga bo sprejela, ali si je morda že premislila ipd. Veliko strank želi zgolj informacijo o novostih, veliko samo primerjavo med konkurenčnimi produkti ostalih zavarovalnic. Nekatere stranke so neodločne in iz tega ali onega razloga odlašajo z odločitvijo, nekatere so skeptične zaradi verodostojnosti o dejanski pomoči s strani zavarovalnice ipd. Poleg tega so nekateri zavarovanci zadovoljni z svojo zavarovalno hišo in ne želijo ničesar spremeniti ali zamenjati.

Iz tega lahko zaključimo, da vsaka opravljena prodajna predstavitev ni tudi sklenitev zavarovanja. Nagrajevanje zastopnika pa je odvisno od števila sklenjenih zavarovanj, od višine zavarovalne premije in dosežene zavarovalne vsote. Nekatere stranke mora zastopnik obiskati večkrat, jih prepričevati v koristnost sklenitve zavarovanja in v dobronamernost svojega poslanstva. Predstavitve je sicer dobro opravljena, učinki pa lahko pridejo šele z zamikom. Prav v takih primerih se zastopnik velikokrat vpraša, čemu sprejema izzive tega dela. Kaj je tisto, kar ga vodi, da vedno znova poskuša in vztraja do trenutka, ko se podpiše zavarovalna pogodba. V trenutkih dvoma bi moral zastopnik vzdržati in se predvsem zanesti na samega sebe. Verjeti mora vase, zaupati samemu sebi, da je zmožen z drugačnim pristopom usmerjati in spremeniti potek dogajanja sebi v prid.

Vsak človek ima v sebi gonilno silo, s pomočjo katere vztraja na začrtani poti in sledi svojim ciljem. V skladu s tem izbira pot in sprejema odločitve, kaj in kako bo določeno stvar izpeljal, opravil, zaključil, kako bo uresničil željo, ki na koncu postane cilj. Želje so motivi, kot npr.: dobra plača, varna zaposlitev, socialna varnost ali status v družbi. Hotenje, da motive želimo in zmoremo uresničevati, imenujemo motivacija.

Vendar samo *hoteti uspeti brez znati* zmanjšuje učinke katere koli aktivnosti ali dela. Posledica tega so napake, ki se kopičijo in na koncu pripeljejo osebo do spoznanja, da dela ne obvladuje, in obupa. Želja, brez potrebnega znanja, kako jo uresničiti, ostane neizpolnjena želja in se v realnosti opredeljuje kot neuspeh. Prav tako samo *znati brez hoteti uspeti* vodi osebo k čustveni otopelosti in neaktivnosti. Če je človeku vseeno, kakšni so končni rezultati, ali bo cilj dosegel ali ne, je njegov osebni razvoj omejen ali ga sploh ni. Znanje je neizmerno bogastvo, vendar samo takrat, kadar je sestavni del človekovega delovanja na poti osebnega in poslovnega razvoja za doseganje ciljev.

Zato menim in ugotavljam, da sta znanje in motivacija neločljivo medsebojno povezani. Samo skupaj sta podlaga in jamstvo za uspešnost in učinkovitost opravljanja kakršnega koli dela. Še posebej pa to velja za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja zaradi specifičnosti trženja zavarovalnih produktov, kjer je potrebno veliko upanja in samozaupanja v lastne sposobnosti in znanja.

5.3 Komunikacija in motivacija

Srečni ljudje so produktivni delavci. (A. Robbins)

Kaj pa je *sreča*? Tisti notranji občutek zanesenosti in vzhičenosti, ko dosežemo nekaj, kar smo si želeli, pričakovali, sanjali ipd. Je uresničitev postavljenih ciljev. Le malo ciljev je uresničljivih takoj. Cilji, kot so poslovni uspeh in doseganje določenega statusa v družbenem življenju, zahtevajo predvsem aktiviranje človekovih potencialov v daljšem časovnem obdobju. In v zavarovalništvu je to prej pravilo kot izjema. Noben uspeh ne pride čez noč, vedno znova se je treba dokazovati in vlagati energijo tako, da so zadovoljni tako zastopniki kakor tudi zavarovanci.

Kako komunicirajo srečni ljudje? Odprto in navdušujoče, pozitivno in optimistično, vedno usmerjeni v prihodnost, kamor jih vabi njihov cilj. V besedno komunikacijo vpletajo smeh in humor, so veseli in sproščeni, kar izražajo tudi z govoricco svojega telesa. So odločni in samozavestni in nikomur ne dovolijo manipuliranja z njimi samimi. Željni so učenja in znanja, saj se zavedajo, da je znanje temelj vsakega razvoja. V svoje vedenje vključuje svoja čustva in občutke. Čustva in občutke zaznavamo v svoji duši, ni jih moč otipati, navzven pa se izražajo v obliki nebesednega komuniciranja z izrazom obraza in gibi rok. To izkazuje s svojim videzom, pogledom in govorom. Srečen človek je zadovoljen sam s sabo in z izborom svojega poklicnega udejstvovanja, z okoljem in odnosi, katerega sestavni del je tudi sam. Je predan svojim prepričanjem in svoje delovanje usmerja v skladu s pričakovanji poslovnega okolja.

Pravimo, da srečni ljudje »vlečejo« s svojim zgledom. Postanejo vzor manj motiviranim in uspešnim osebam in tako vzpodbujajo tudi njihov osebni razvoj. Zgled ostalim zaposlenim je prav tako svojevrstna komunikacija. Na ostale deluje kot notranji razmišljanje v obliki samoanalize in primerjave z vedenji zmagovalcev.

Uporaba in oblike komunikacije produktivnih ljudi:

- *pozitivna miselna naravnost – miselna komunikacija*: Postanemo tisto, o čemer razmišljamo. Moč misli ima neverjetno moč, saj vpliva na človekove odzive in dejanja. Pozitivno razmišljanje usmerja našo naravnost in pripravljenost narediti vse tisto, kar vodi k uresničevanju cilja. Pozitivno razmišljanje vodi k razvoju in zmagam, občutku zadovoljstva in ponosa nad seboj. Dviguje našo samozavest in zaupanje vase in utrjuje našo vero, da smo sposobni, zmožni, učinkoviti. Izraža se v obliki človekovega iskrenega veselja do življenja in pripravljenosti sprejemati izzive brez odvečnega strahu, pomislekov in bežanja pred problemi. Nasprotno temu negativna miselna naravnost vodi človeka v začaran krog nezadovoljstva s samim seboj in celim svetom okoli sebe. Negativno razmišljanje se izraža v prikritem ali odkritem

strahu, izražanju dvomov in skeptičnosti, iskanju napak in vzrokov v drugih in pomanjkanju analiziranja in soočenja samih s seboj z lastnim vedenjem in obnašanjem. Vsak človek svoje misli usmerja sam in izbira svojo vlogo zmagovalca ali poraženca.

- *postavljanje ciljev – vizualna komunikacija*: Cilji so nekaj, kar vidimo v svojih predstavah, svojih sanjah in so končna postaja človekovih želja. Če hočemo priti do cilja, moramo najprej vedeti, kaj si želimo, kaj bi radi imeli, kaj je tisto, po čemer hrepenimo. Gre za notranjo komunikacijo s samim seboj in vizualno projekcijo naših želja v doživljanju prihodnosti. Doseganje ciljev je občutek notranjega zadovoljstva ali sreče, ker nam je uspelo vizualno predstavo svojih želja doživeti kot realnost, ki je otipljiva, merljiva in razpoznavna tudi navzven.
- *zavezanost ciljem – veččina vztrajnosti*: kljub oviram na poti oseba ne obupa. Nič ne pride samo od sebe, vse, kar dosežemo, je plod vloženega truda in pripravljenosti za nenehno delovanje. Delovanje pomeni spreminjanje in prilagajanje, analiziranje in razumevanje, sprejemanje in izvajanje različnih oblik intelektualnih in fizičnih aktivnosti na poti do cilja. Zavezanost pomeni neprestano slediti cilju in voditi ter usmerjati samega sebe na poti do cilja. Pomeni podrediti naše obnašanje in vedenje načinu in obliki delovanja, da na koncu dosežemo to, kar si želimo.
- *samomotivacija in motivacija – veččina vzpodbujanja*: način premagovanja ovir in vodenja samega sebe k tistim odločitvam, ki zagotavljajo razvoj (posebno podpoglavje).

Model produktivnega zastopnika, ki sledi odličnosti, lahko opišemo kot osebo, ki presega planirane in predpisane norme pridobivanja novih zavarovanj in je njegovo delo prepoznavno tudi skozi zadovoljstvo zavarovancev. Zadovoljne stranke se za vse informacije najprej obrnejo na zastopnika in sploh ni pomembno, kateri zavarovalnici pripada. In še več, zastopnik preko zadovoljstva svojih strank pridobiva priporočila in reference. To mu omogoča razvoj svoje lastne kariere. Na zavarovalnem trgu so tako prepoznavni kot osebe vredne zaupanja, ki obvladujejo vso zahtevnost tega posla z vidika strokovnosti in pravega pristopa do strank. Kupci sklenejo zavarovanje zaradi osebe, ki je znala predstaviti koristi za stranko na pravi način in s pravo mero prijaznosti in podjetnosti. Torej zastopniki, ki želijo uspeti, povezujejo svoje sposobnosti, znanje in motive v celoto. Zavezani so svojim ciljem ali motivom, zaradi katerih so se zaposlili na tem delovnem mestu. Prepričani so, da so njihovi motivi uresničljivi in zato uspešno obvladujejo zapreke in ovire na poti do cilja. Vsaka sklenitev zavarovanja napolni zastopnika s posebnim občutkom notranjega zadovoljstva in samospoštovanja. Občutki uspeha rodijo željo po novih dosežkih, vsaka sklenitev je svojevrstna motivacija za oblikovanje novih želja in doseganje še boljših rezultatov. Poleg samomotivacije deluje

tudi zunanja motivacija. To je lahko vzpodbuda mentorja, sodelavcev, delovnega okolja ali tudi družine, prijateljev in znancev.

V Adriaticu imamo kar nekaj zavarovalnih zastopnikov, ki sledijo odličnosti. Imenujemo jih Adriaticove TOP zvezde. So osebe, ki naredijo več, kot se od njih pričakuje, tekmujejo sami s seboj in z ostalimi vsak mesec vedno znova. Predani so svojemu delu in zavarovalnici. Zaposlitev v Adriaticu je vir uresničevanja njihovih osebnih ciljev, dobri delovni pogoji pa dodatni vir motivacije, da so učinkoviti in uspešni. Poistovetili so se z Adriaticom in z navdušenjem tržijo vse Adriaticove zavarovalne produkte. Njihova nebesedna komunikacija izraža notranji mir in gotovost na eni strani, ter samozavest in ponos na drugi strani. Razmišljajo kot zmagovalci, zato delujejo sproščeno in veselo, poznajo svoje cilje, poznajo pot do njih. Njihova motivacija večinoma izhaja iz njih samih in se odraža v prepričanju, da če delaš stvari na pravi način, uspeh ne izostane. Svoj posel opravljajo z ljubeznijo, pri delu uporabljajo čustva in razum, kar stranka na nasprotni strani zagotovo občuti in zazna. Odprt in samozavesten nastop se odraža tudi z govoricom telesa in je podlaga besedni komunikaciji, s katero zastopnik samo še utrdi zaupljivost odnosa s kupcem.

Adriaticove Top zvezde se lahko vsak mesec potrjujejo v obliki medsebojnega tekmovanja na mesečnem in letnem nivoju. Večinoma so to vedno iste osebe, ki so uspešne tudi v zasebnem življenju. Trženje zavarovanj sprejemajo kot izziv. Vse aktivnosti, ki so potrebne za doseganje nadpovprečnih rezultatov, opravijo z vso odgovornostjo in zavzetostjo. Odlični zastopniki dosegajo večje učinke z manj napora kot povprečni zastopniki in imajo na razpolago več prostega čas predvsem zato, ker se znajo dobro organizirati in opraviti vse poslovne aktivnosti z maksimalno stopnjo odgovornosti. Menim, da je to predvsem rezultat njihove dosledne notranje komunikacije in samomotivacije.

5.3.1 Samomotivacija

Kaj je to, kar človeka žene, da je dober, boljši, najboljši?

Je nekakšna sila ali notranja moč, ki človeka premakne iz stanja opazovanja in nedelovanja v stanje delovanja in akcije zaradi hrepenenja, da bi nekaj imel, dosegel, posedoval. Motivacija je delovanje, ki nas vodi k uresničevanju želja. Želje se v realnosti izražajo kot potrebe, motivi ali cilji. Samomotivacija prihaja od znotraj. Je nekaj kar sili, da moramo nekaj narediti. Je nezavedno prepričanje, da zmoremo in da smo sposobni. Je miselna komunikacija samih s seboj. Z vizijo definiramo željo: imeti dobro službo, denar, dom, družino, avto, potovanja ipd. Naslednji korak je kako. Močnejša kot je želja, več smo pripravljeni narediti in hitreje želimo priti do cilja.

Povezave možnosti in hrepenenja sprožijo akcijo, da iščemo, raziskujemo, sprašujemo, sprejemamo pogoje, skratka delujemo.

Komunikacijski proces samomotivacije (Keller 2001, 60):

ŽELJA MISLI PREPRIČANJE BESEDE DEJANJE POSLEDICE

Temeljne komunikacijske veščine, kot so ustvarjanje zaupanja, optimizma, vztrajnosti in navdušenja, so prav tako sestavni del samomotivacije (Weisinger 2001, 96). Z zaupanjem ustvarjamo notranji občutek, da bomo zmogli opraviti določeno delo, z optimizmom verjamemo v uspeh, zato vztrajamo v premagovanju ovir na poti do cilja in z navdušenjem opazujemo lastno kreativnost

Samomotivacije človeku nihče ne more niti dati niti odvzeti, ker je del človekove osebnosti. Človek sam izbira, oziroma ve, kdaj je potrebno zbrati vse moči, kako jih razporediti in vzdržati tekmo do konca. Poleg samomotivacije poznamo tudi zunanjo motivacijo, ki je učinkovita samo pri osebah, ki si želijo biti motivirane.

5.3.2 Zunanja motivacija

Če obstaja boljši način, da kaj storimo, ga uporabimo. Znanje potrebujemo za začetek, z delom ustvarjamo napredek.

Moč motiviranja je odvisna od pomembnosti cilja vsakega posameznika. Moč je sestavni del motivacije in osebe z visoko stopnjo samomotivacije so močni ljudje. Te osebe večinoma ne potrebujejo zunanje motivacije za doseganje boljših rezultatov. Pač pa uspešni ljudje potrebujejo priznanje in pohvalo, saj tako utrdijo svoje samospoštovanje in ugled v podjetju ali družbi. To obliko zunanje motivacije lahko izvaja mentor, vodja, sodelavci in tudi vodstvo v organizaciji. Pomembno je, da izraža iskrenost in resnično doživljanje veselja in občudovanja nad dosežki posameznika, kar se kaže predvsem v obliki besednega komuniciranja in mimike ter drže telesa.

Vendar vsakdo ni rojen za zmagovalca. Večina ljudi dosega povprečne rezultate, nekateri celo doživljajo vloge poražencev, kar je posledica negativnega razmišljanja, pomanjkanja samozaupanja in samozavesti. Nimajo moči za uresničevanje svojih želja in s časom postanejo tudi želje nepomembne. Stopnja samomotivacije pri osebah s povprečnim doseganjem ciljev ni tako izrazita kot pri zmagovalcih. Te osebe bolj potrebujejo zunanjo komunikacijo v obliki spodbude in utrjevanja njihove samozavesti s strani mentorja ali vodje. Mentor ali vodja mora v teh primerih dobro obvladati komunikacijske veščine ustvarjanja zaupanja in prepričevanja, v samo komunikacijo pa mora vnesti veliko pozitivne energije in osebne moči. Vživeti se mora v stanje, ki ga nezadovoljna oseba doživlja kot razočaranje in neuspeh, in iz tega vidika predlagati

rešitve, ki jih ta oseba zaradi razočaranja ne vidi. Zunanja motivacija je učinkovita le, če jo oseba želi in sprejme.

V zavarovalništvu se velikokrat zgodijo situacije, ki povzročajo upad navdušenja pri zastopniku in posledično tudi zniževanje samomotivacije. Zakaj? V začetku zastopnik poseduje teoretično znanje in veliko navdušenja za trženje, na terenu pa si pridobiva izkušnje obvladovanja in prepričevanja kupcev. Doživljanje trženja »v živo« je veliko težje kot pa simulacija. Zastopniku začetniku zato pade navdušenje in pojavi se dvom v lastne sposobnosti. Takrat mora mentor, vodja ali sodelavci vzpodbujati zastopnika in ga nikakor ne sme prepustiti samemu sebi, lastnim dvomom in strahovom. Zastopniku je potrebno ponovno vzbuditi zaupanje vase in vzpodbujati upanje v uspešno nadaljevanje dela. Komunikacija med mentorjem ali vodjo poteka v obliki vsakokratnega razgovora po vrnitvi zastopnika s terena. Podrobno je treba razdelati celotni potek srečanja zastopnika s kupcem in analizirati težave in morebitne vzroke za neuspeh. Tu je še zlasti pomembno, da zastopnik negativnih izidov ne doživlja na osebni ravni, ampak zgolj kot sestavni del zastopniškega dela. Vseh kupcev se pač ne da prepričati za nakup. Analiza z mentorjem ali vodjo pa služi kot iskanje možnosti in boljših rešitev v prihodnjih podobnih situacijah, kjer bi zastopnik lahko pozitivno zaključil prodajo.

Samomotivacija včasih upade tudi pri odličnih zastopnikih. Stalno doseganje najboljših rezultatov zahteva zastopnikovo stalno pripravljenost in zavezanost k odgovornosti. Samomotivirani ljudje trošijo svojo moč in energijo, ki ju noben človek nima v neomejenih količinah. Pravimo, da zastopnik »pregori«. Tudi v tem primeru je primarna skrb vodje ali mentorja, da s strpnostjo in razumevanjem predvsem poslušata zastopnika. Učinkoviti vodje uporabijo različne vrste in načine motivacije za vzpostavitev prvotnega stanja. Včasih pa ugotovijo, da je zastopnik dosegel najvišji nivo svojih pričakovanj in ciljev in bo enostavno iskal nove izzive na drugem delovnem mestu.

5.3.3 Vrste motivov

Misel, ki vzpodbuja športnika k zmagi: »Višje, hitreje, močnejše!«

Maslow meni, da je človek usmerjen navzgor k vedno bolj privlačnim ciljem. Razvrstil je človekove potrebe v pet skupin po pomembnosti. Utemeljil je ugotovitev, da se človek razvija tudi skozi zadovoljevanje svojih potreb. Kakor hitro zadovolji primarne potrebe, že se pojavi želja po zagotavljanju potreb na višjem nivoju lestvice. Kakšno stopnjo lestvice bo dejansko dosegel, pa je odvisno od intenzivnosti posameznikovih želja in volje oziroma pripravljenosti željo uresničiti. Menim, da je to še ena potrditev, da je za doseganje največjih dosežkov najbolj odločilna in zaslužna prav samomotivacija.

Razvrstitev potreb po Maslowu:

- *fiziološke potrebe*: osnovne potrebe, kot so hranjenje, oblačenje, izločanje spanje, spolnost, skratka potrebe, ki omogočajo preživetje;
- *potrebe po varnosti*: varnost bivanja, finančna varnost, socialna varnost;
- *potrebe po pripadnosti in ljubezni*: partnerstvo, družina, prijateljstvo, družba, narod;
- *potrebe po ugledu in spoštovanju*: spoštovanje in samospoštovanje, status v družbi, podjetju;
- *potreba po samopotrjevanju*: uresničevanje vseh možnosti in zmožnosti.

Želja po zadovoljevanju potreb usmerja človeka na področja delovanja, kjer ima možnosti svoje želje uresničiti. Pravimo, da ima človek motiv, kadar se za nekaj odloči. Motivi so dejavniki, ki opredeljujejo kandidatove vzroke za zaposlitev ali odločitev za spremembo zaposlitve. Vzroki in odločitve so pričakovanja, ki osebi v prihodnosti zagotavljajo uresničitev določenih interesov. Bolj kot so pričakovanja realna, toliko lažje bo oseba uresničila svoj interes. Motivi se v dobi zaposlitve lahko tudi spreminjajo navzgor po hierarhični lestvici Maslowa, kar je odvisno predvsem od hitrosti in pomembnosti uresničevanja določenih potreb od posameznika do posameznika.

Nekaj najpogostejših motivov, čemu se nekdo zaposli kot zavarovalni zastopnik:

- *dober zaslužek*: plača odvisna od dosežnih rezultatov,
- *samostojnost pri delu*: način dela kot pri samostojnih podjetnikih,
- *terensko delo*: delo zahteva delovanje in gibanje izven poslovne stavbe,
- *priporočilo že zaposlenih*: zadovoljstvo zaradi uspeha in počutja, reference,
- *zamenjava službe*: plače, slabi medsebojni odnosi, neuspešnost prejšnje firme,
- *prva služba*: nekje je treba začeti, finančna samostojnost.

5.3.4 Komunikacijske oblike motivacije

Če nekoga prepričamo proti njegovi volji, bo še vedno istega mnenja.

Oseba, ki jo motiviramo, si mora motivacije želeli in jo znati tudi sprejeti. Kdor motivira, mora poznati osebne cilje motivirane osebe in izbrati tisto obliko motivacije, ki vodi k uresničevanju ciljev motivirane osebe. Če hočemo nekoga motivirati, moramo biti tudi sami motivirani. To pomeni, da moramo verjeti v uspeh in učinek motivacije. Kdor motivira, ima pred sabo jasne cilje, zakaj se je odločil nekoga vzpodbujati ali kritizirati, pohvaliti ali z njim sodelovati. Izbori oblik komuniciranja se razlikujejo glede na uspešnost, povprečnost ali neuspeh motivirane osebe.

Tudi zavarovalnimi zastopniki se med seboj ločijo po uspešnosti. V Adriaticu imamo že prej omenjene TOP zvezde, povprečne zastopnike, ki zanesljivo dosegajo osnovne zahteve, ne pa izjemnih rezultatov, pa tudi zastopnike, ki kdaj ne dosežejo osnovnih ciljev.

Navajam nekaj komunikacijskih oblik pri motivacijskem procesu zastopnikov.

- *priznanje*: potrebujejo predvsem zmagovalci. Priznanje mora zveneti iskreno, z izrazom obraza mora biti izraženo navdušenje, ponos in veselje ob navedbi imena in primka ter namena priznanja. Čestitke izvajamo z uporabo rok in besednega sporočila. Zastopnikovo vloženo delo in nadpovprečni rezultati so vredni občudovanja, kot osebe pa zaslužijo spoštovanje s strani vodje, vodstva in sodelavcev. Priznanje je potrebno izreči javno bodisi v delovnem okolju bodisi v internem časopisu, na spletnih straneh, na zaključenih akcijah ipd. Zastopniki zmagovalci stojijo na najvišji stopnici Maslowe lestvice potreb - samopotrjevanju. Ta občutek je pri zastopniku potrebno negovati, saj bo tako lažje vzdrževal mesto med najboljšimi.
- *zahvala*: oblika motivacije za medsebojno pomoč in sodelovanje med zaposlenimi in zastopniki, včasih tudi za posredovanje posameznih idej, pobud, izboljšav, ki prinašajo korist ostalim zaposlenim. Zahvalo izrazimo vsakomur, ki jo zasluži, ne glede na uspešnost zastopnika. Prav tako mora biti izrečena iskreno in s točno navedbo namena zahvale.
- *pohvala*: vsakemu zastopniku za nadpovprečne rezultate, vsakemu novemu zastopniku za prve rezultate, vsako uvrstitev v tekmovanju najuspešnejših zastopnikov. Tudi pohvala mora zveneti iskreno ob uporabi govornice telesa in besedne komunikacije. Pohvaliti je potrebno tudi zastopnika, ki spremeni svoje vedenje in s tem lahko samo za malenkost izboljša rezultate. Pohvalimo namen ali tudi posamezni segment delovnega procesa, skratka vsako spremembo, ki izboljša prejšnje stanje ali vsakršni nov pristop, ki deluje in učinkuje. Pohvala mora biti utemeljena.
- *sodelovanje*: Uspešni zastopniki se želijo preizkusiti tudi na drugih področjih v zavarovalnici, saj imajo veliko izkušenj z zavarovalnega trga, ki jih lahko posredujejo naprej. Potrebujejo občutek pomembnosti. Povabilo k sodelovanju pri pomembnejših odločitvah je prav tako svojevrstna motivacija. Gre za ustvarjanje zaupanja v druge sposobnosti, ki niso neposredno vezane na trženje zavarovanj. Oblika povabila naj vsebuje določeno stopnjo zaupanja in prepričanja v skupni uspeh.
- *vzpodbuda*: Oblika motivacije, ki se jo uporablja predvsem v situacijah zniževanja samomotivacije pri zastopniku, ki je lahko uspešen in učinkovit

ali povprečen. Vsakdo ima kdaj slab dan, kar se izraža v nihanju bioritma in v občutku neuspešnosti. Besedna komunikacija poteka v obliki prepričevanja v sposobnosti, ki jih zastopnik zagotovo ima in s katerimi se je že izkazal v svojem delu. Oseba, ki motivira, mora predvsem veliko aktivno poslušati, malo spraševati in vzdržati negotovanje zastopnika. Zastopnik naj čimveč govori o svojih občutkih in čustvih, da predvsem izrazi svoje trenutno nezadovoljstvo, se očisti negativnih misli in ponovno pripravi prostor za pozitivno miselno naravnost.

- *vera*: Zlasti zastopniku začetniku je velikokrat potrebno pokazati zaupanje v obliki vere v njegovo sposobnosti in znanje. Zastopnik mora tudi sam verjeti vase, na kar ga mora oseba, ki motivira, spomniti predvsem ob uspehih, ker je takrat vera v lastne sposobnosti skoraj otipljiva. Uspehi vedno motivirajo k novim uspehom.
- *kritika*: Oblika motivacije, ki jo uporabljamo pri zaznavnih spremembah zastopnikovega vedenja, kar ima za posledico nedoseganja pričakovanih rezultatov in občutka nezadovoljstva zastopnika na delovnem mestu. Kritika naj bo izrečena na vedenje zastopnika, ne na osebnost zastopnika. Pravilno mora biti utemeljena z dejanjem v točno določenem času. Oseba, ki motivira s kritiko, mora izraziti tudi svoje občutke ob neželenem vedenju zastopnika in jasno mora opredeliti škodo, ki jo je povzročilo napačno obnašanje v delovnem procesu. Izražanje te komunikacijske oblike mora biti odločno in jasno opredeljeno, utemeljeno tudi z argumenti. Namen kritike ne sme biti rušiti zastopnikovo samozavest, potrebno je opozoriti na napake in nepravilnosti, ter opredeliti program izboljšanja situacije.

Uspešna motivacija je tista, ki je ne delamo za ljudi, ampak jo skupaj z njimi ustvarjamo. S pravo mero hvale, spodbude pa tudi kritike v skupnem delovanju so ukrepi najbolj iskreni, vodijo k boljšim rezultatom in ustvarjajo kvaliteto medsebojnih odnosov. Učinek motivacije je torej tudi odvisen od pravega komunikacijskega pristopa, uporabe tistih besednih povezav, ki stimulirajo, ustvarjajo pozitivno delovno vzdušje in zadovoljstvo med zaposlenimi.

6 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Človek preživi dve tretjini svojega aktivnega življenja v delovnem okolju.

Zato je posebej pomembno, ali je človek v tem okolju srečen in zadovoljen. Ali z veseljem prihaja na svoje delovno mesto ali prihaja z odporom? Ali je pripravljen narediti vse in še malo več za uresničevanje poslovnih ciljev organizacije? Ali pa opravi samo in zgolj samo tiste aktivnosti, ki so strogo predpisane v obliki normativov?

Katere od zgoraj navedenih opredelitev veljajo, je odvisno predvsem od izbire posameznika. Človekovo delovanje je nenehno komuniciranje in grajenje mostov med njim in ostalimi. Kvaliteta medsebojnih odnosov s sodelavci, nadrejeni, podrejenimi, zunanji in notranji udeleženci v podjetju je odvisna od človekovega vstopa v poslovna razmerja in od njegovega doprinosu k skupni sinergiji znotraj organizacije. Odločilno vlogo igra predvsem spoštovanje vsakega posameznika in upoštevanje različnosti oseb, združenih v določenem delovnem okolju.

Zaposleni od delodajalca pričakujejo predvsem dobro plačilo, socialno varnost, varno zaposlitev, dobre delovne pogoje, možnost izobraževanja, priznanje za nadpovprečne dosežke in razne druge oblike nagrajevanja. Delodajalci od svojih zaposlenih pričakujejo izpolnjevanje poslovnih ciljev in zadolžitev, pripadnost organizaciji, ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, pripravljenost za skupno reševanje morebitnih težav in odgovornost do svojega dela, do ostalih zaposlenih, kakor tudi do vodstva.

Povezava in zagotavljanje interesov zaposlenih in delodajalca je skupno zadovoljstvo, ki zagotavlja razvoj vsem udeležencem, kakor tudi uspešno poslovanje v kateri koli dejavnosti. Ustvarja pozitivno vzdušje v delovnem okolju, kar pripomore k lažjemu obvladovanju poslovnih izzivov in hitrejšemu doseganju poslovnih ciljev.

6.1 Zadovoljstvo zaposlenih v Adriaticu

Za uresničevanje poslovne vizije in zastavljenih ciljev Adriatica so ključnega pomena vsi zaposleni. S svojo prisotnostjo, osebnimi vrednotami, talenti in znanjem sestavljajo mozaik ljudem prijazne zavarovalnice, ki je trdno zasidrana na slovenskem zavarovalnem trgu in sledi temeljnemu načelom svojega poslovanja, kot so kakovost izvajanja zavarovalnih storitev, varnost poslovanja in kreativnega razvoja.

V Adriaticu je zaposlenih 704 oseb. V procesu zaposlovanja izbiramo kandidate, ki s svojimi psihofizičnimi sposobnostmi in motivi želijo uskladiti svoje cilje in interese s cilji in organizacijsko kulturo družbe. Na področju upravljanja s človeškimi viri si Adriatic prizadeva zagotavljati svojim zaposlenim stimulatивно delovno okolje ter osebni in strokovni razvoj s permanentnim izobraževanjem in usposabljanjem vseh zaposlenih. Skrb za urejene delovne razmere, sodobno tehnološko opremo in aktivnosti

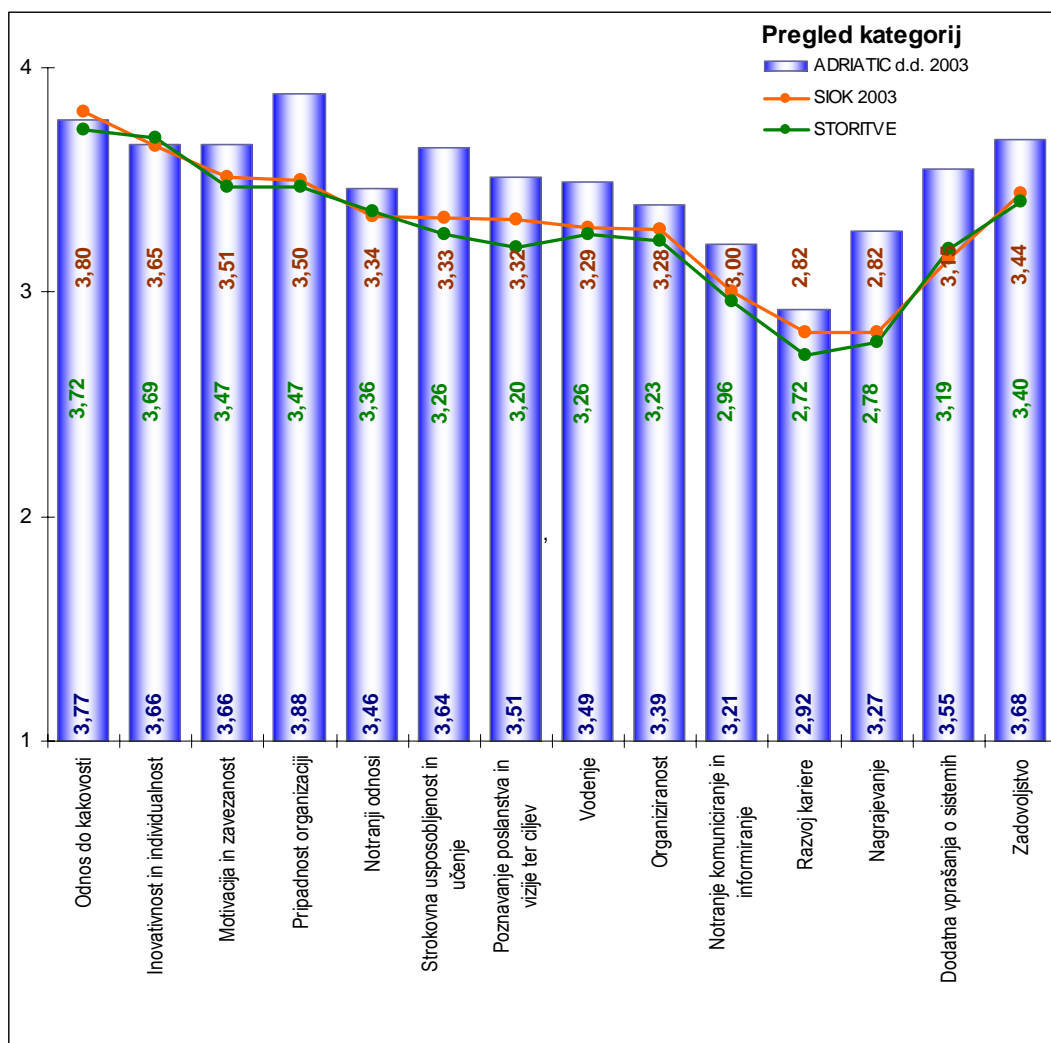
za varnost, zdravje in dobro počutje zaposlenih so prednostni cilji poslovne politike družbe. Vse aktivnosti povečujejo zadovoljstvo in vzpodbujajo pripadnost vseh zaposlenih ter tako tvorijo pozitivno delovno vzdušje.

6.1.1 Analiza organizacijske klime

Vse, kar delamo z ljubeznijo, obrodi sadove. Tudi odnosi na delovnem mestu.

Adriatic se je v letu 2003 vključil v projekt merjenja organizacijske klime SIOK, ki se izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Projekt je namenjen raziskovanju in primerjanju organizacijske klime v slovenskih podjetjih in po posameznih dejavnostih. Cilj merjenja je ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo in doživljajo svojo zaposlitev in delovno okolje znotraj podjetij in organizacij. Rezultati analize naj bi služili izboljšanju tistih področij, kjer po mnenju zaposlenih Adriatic zaostaja za podatki storitvenih dejavnosti in ostalih slovenskih podjetij.

Slika 6.1: Merjenje organizacijske klime v Adriaticu.



Vir: Letno poročilo 2003.

Metodologija ankete sloni na vzorcu:

- sto naključno izbranih oseb v določeni organizaciji,
- rezultati zbranih odgovorov služijo kot projekcija na celoto organizacijo.

V Adriaticu je pri anketiranju sodelovalo 99 zaposlenih. V tem vzorcu zaradi specifičnosti dela zavarovalnega zastopanja, ki ni primerljiv z ostalimi delovnimi mesti, niso sodelovali zavarovalni zastopniki.

Nekaj podatkov o strukturi anketirancev:

- 68 % sodelujočih je bilo ženskega spola, kar kaže, da je v zavarovalnici zaposlenih dvakrat več žensk kot moških.
- Kar 40 % sodelujočih je navedlo starost med 30 in 40 leti; podatek pove, da je skoraj polovica zaposlenih v Adriaticu v najbolj učinkovitem in produktivnem obdobju svojega življenja.
- Izobrazbena struktura kaže, da ima v Adriaticu 56 % zaposlenih srednjo, 23 % višjo in 20 % visoko izobrazbo. Visoka deleža višje in visoke izobrazbe kažeta na zavezanost zavarovalnice razvoju in visoki strokovnosti, za kar pa je nujno potrebno znanje.
- 41 % vprašanih ima v zavarovalnici pet- do desetletni staž, kar kaže na varnost in stabilnost zaposlitve v družbi, saj se Adriatic po dobi delovanja uvršča med mlade organizacije s hitrim razvojem (ustanovitev l. 1990).

Analiza ocen po kategorijah je sledeča:

- Najbolj pozitivno so ocenjene kategorije Pripadnost podjetju (3,88), Odnos do kakovosti (3,77), sledijo Zadovoljstvo (3,67), Inovativnost in iniciativnost (3,66), Motivacija in zavzetost (3,66) ter Strokovna usposobljenost in učenje (3,64).
- Srednje ocene so dobile kategorije Dodatna vprašanja o sistemih (3,55), Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,51), Vodenje (3,49), Notranji odnosi (3,46) ter Organiziranost (3,39).
- Najslabše ocene so namenjene kategorijam Nagrajevanja (3,27), Notranje komuniciranje in informiranje (3,21) ter Razvoj kariere (2,92).

Na podlagi analize ocen lahko ugotovimo, da so zaposleni v Adriaticu večino kategorij ocenili bolje ali enako kot v ostalih storitvenih organizacijah in slovenskih podjetjih. V slabšem smislu odstopa samo ena kategorija, to je Odnos do kakovosti, kjer Adriatic sicer dosega rezultate v storitveni dejavnosti, vendar pa ne rezultatov SIOK povprečja. V pozitivnem smislu pa Adriatic najbolj odstopa od ostalih v kategoriji Pripadnost organizaciji. Pripadnost organizaciji je zagotovo osnovni pokazatelj zavezanosti in navdušenja zaposlenih, lahko bi rekli, da so zaposleni z Adriaticom

sklenili identifikacijsko obliko psihološke pogodbe o zaposlitvi. Svoje cilje in pričakovanja usklajujejo s poslovnimi cilji in pričakovanji zavarovalnice. Na delavce z visoko stopnjo pripadnosti se vsaka organizacija vedno lahko zanese, saj so tako motivirani zaposleni pripravljeni slediti usmeritvam vodstva, pa tudi zdržati zahteve v manj ugodnih poslovnih okoliščinah.

Poleg pripadnosti zaposleni izražajo tudi zadovoljstvo z zaposlitvijo v Adriaticu. Na doseganje zadovoljstva zaposlenih vpliva tudi motivacija in zavzetost uresničevanja poslovnih ciljev vseh delavcev, še posebej vodstva zavarovalnice. V Adriaticu se še posebej trudimo za razvoj novih zavarovalnih storitev in pristopov, saj zavarovalnica sodi med najbolj prepoznavne zavarovalnice po novostih na slovenskem zavarovalnem trgu. Za osebni razvoj zaposlenih je v Adriaticu dobro poskrbljeno z notranjimi in zunanjimi oblikami izobraževanja, saj je bilo v letu 2003 kar 85 % zaposlenih deležnih raznih oblik usposabljanja. Adriatic izdatno podpira tudi študij ob delu, ki se ga udeležuje kar 9 % vseh zaposlenih.

Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z nagrajevanjem in notranjim komuniciranjem ter razvojem osebne kariere. Z izjemo zavarovalnih zastopnikov so ostali zaposleni nagrajani glede na kategorijo razvrstitve delovnega mesta, kjer nimajo možnosti vplivanja na svoj osebni dohodek. Stimulacija in razdelitev dobička iz poslovanja namenjenega zaposlenim sta odvisna od uspeha posamezne poslovne enote. Ta pa je odvisen od razmerja med pridobljeno premijo in izplačilom škod. Obseg dela se lahko tudi povečuje, ni pa za to ustreznega nagrajevanja.

V Adriaticu je zaposlena večina ljudi v srednjem življenjskem obdobju. Glede na podatek, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, se lahko pričakuje, da bodo na tem delovnem mestu tudi ostali, zato je razvoj osebne kariere pogojen tudi s sprostitev kvaliteten delovnih mest.

6.1.2 Analiza zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov

Za prepoznavnost in ugled Adriatica na slovenskem zavarovalnem trgu so v veliki meri zaslužni tudi zavarovalni zastopniki. Ali so tudi dovolj cenjeni in spoštovani?

Od skupno 704 zaposlenih oseb v Adriaticu je bilo konec leta 2003 po poslovnih enotah in predstavništvi zaposlenih 197 zavarovalnih zastopnikov. Delo zavarovalnih zastopnikov poteka predvsem izven poslovnih prostorov, medsebojne komunikacije z ostalimi zaposlenimi je veliko manj in največ svojega dela opravijo zastopniki na terenu v času, ko ostali zaposleni že zapustijo delovno okolje. Zaradi specifičnosti opravljanja dela so zastopniki nekako izločeni iz klasične oblike delovnega procesa. Po drugi strani pa so nepogrešljivi člani zavarovalniške verige, saj brez njih zavarovalništvo sploh ne bi obstajalo. Tega dejstva se ostali sodelavci velikokrat premalo zavedajo. Prva skrb zavarovalnice bi morala biti *visoka motivacija* vseh zastopnikov z izražanjem *priznanj, zahval, pohval, vzpodbude* ali včasih zgolj v obliki prijaznega pozdrava in vprašanja po

počutju. Žal so zastopniki velikokrat tarča zavisti s strani ostalih zaposlenih predvsem zaradi stimulativnih osebnih dohodkov, kakor tudi svobodnega prihoda in odhoda na delovno mesto. Zaposleni večinoma pozabljajo, da je zastopniško delo popolnoma drugačno in temu primerno tudi drugače nagrajeno in organizirano, predvsem pa z vidika vložene energije v ustvarjanje poslovnih odnosov veliko zahtevnejše.

Prav zaradi tega dejstva smo v Adriaticu izpeljali posebno anketo namenjeno tej zaposlitveni skupini. Anketne liste so prejeli vsi zastopniki, izpolnjene vprašalnike je vrnilo 142 zaposlenih, od tega 55 iz skupine osebnih zavarovanj in 87 iz skupine premoženjskih zavarovanj. Skupini se med seboj nekoliko razlikujeta, zastopniki za osebna zavarovanja so vedno bolj *finančni svetovalci*, zastopniki za premoženjska zavarovanja pa *cenilci* različnih rizikov in materialne lastnine zavarovancev. V skladu s tem se nekatere ocene obeh skupin za malenkost razlikujejo.

Namen ankete je bil opredeliti:

- *počutje zastopnikov v Adriaticu*: pregled obče *človeških vrednot*, kot so: spoštovanje, priljubljenost, svoboda, samozavest, ugled, koristnost, samostojnost, gotovost, potrebnost. Te vrednote so ključnega pomena za prepoznavanje *lastne vrednosti* vsakega posameznika.
- *motivatorje zadovoljstva*: pregled dejavnikov, kot so plača, dobri odnosi s sodelavci, dobri odnosi z nadrejenimi, samostojnost pri delu, status, možnost vplivanja na odločitve, možnost strokovnega in osebnega razvoja, zanimivo delo, ki so pomembni za samotivacijo in doseganje osebnega zadovoljstva zastopnika.

Anketa 1: Zastopniki so svoje občutke v Adriaticu ocenjevali z lestvico od 1 do 10.

SPOŠTOVANEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NESPOŠTOVANEGA
GOTOVEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NEGOTOVEGA
POTREBNEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NEPOTREBNEGA
KORISTNEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NEKORISTNEGA
UPOŠTEVANEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NEUPOŠTEVANEGA
PRILJUBLJENEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NEPRILJUBLJENEGA
OPAŽENEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NEOPAŽENEGA
SAMOZAVESTNEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NESAMOZAVESTNEGA
UGLEDNEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NEUGLEDNEGA
SVOBODNEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NESVOBODNEGA
SAMOSTOJNEGA	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	NESAMOSTOJNEGA

Tabela 6.1: Rezultati ocenjevanja.

	Spoštovanega	Gotovega	Potrebnega	Koristnega	Upoštevanega	Priljubljenega	Opaženega	Samozavestnega	Uglednega	Svobodnega	Samostojnega	Povprečna ocena počutja za ciljne skupine	Število zastopnikov
Skupaj	5,5	6,1	6,6	6,8	5,5	6,7	6,5	7,8	6,5	7,7	8,1	6,7	142
Osebni	5,3	5,6	6,7	6,8	5,4	6,7	6,5	8,1	6,4	7,5	7,9	6,6	55
Premoženjski	5,7	6,5	6,6	6,9	5,7	6,8	6,4	7,6	6,5	7,8	8,3	6,8	87

Vir: Interno gradivo Adriatic 2003

Pregled rezultatov kaže:

- da so zastopniki ocenili svoje počutje višje od zlate sredine,
- da je povprečna ocena njihovega počutja 6,7,
- da najbolje ocenjujejo samostojno in svobodno opravljanje svojega dela, kar posledično dviguje tudi nivo njihove samozavesti,
- da se v Adriaticu počutijo le srednje spoštovani in upoštevani.

Zavarovalni zastopniki v Adriaticu samostojno in samozavestno opravljajo svoje delo, kar pomeni visoko stopnjo samomotivacije in obvladovanja znanja, ki je nujno potrebno za trženje zavarovalnih storitev. Svobodno organizirajo svoj lastni poslovni čas. Počutijo se koristne in potrebne za doseganje skupnih ciljev zavarovalnice, njihovo delo jim zagotavlja določen ugled v okolju, kjer živijo in delajo. Čutijo se priljubljene, kar zagotovo vpliva na lažje izvajanje dela, saj jih ljudje z veseljem sprejemajo.

Zastopniki bi *morali biti veliko bolj upoštevani in spoštovani* glede na svoj doprinos v skupnem doseganju ciljev. V Adriaticu se sicer trudimo pokazati na pomembnost njihovega dela z raznimi priznanji, predstavitvami posameznih zastopnikov v internem časopisu in podelitvami pohval najzaslužnejšim zastopnikom. Vendar so vse te oblike motivacije namenjene le najboljšim, včasih pa pozabljamo na povprečne in včasih manj povprečne zastopnike, ki so ravno tako doprinesli svoj delež k skupnemu uspehu, čeprav v manjšem obsegu. Vsi zastopniki pač ne morejo biti zvezde in delajo po svojih zmoglostih. Njihovo delo naj bi bilo enako spoštovano in upoštevano, čeprav različno nagrajeno glede na doseganje rezultatov. Poleg tega je zastopanje in trženje zavarovanj delo, ki zahteva veliko znanja, sposobnosti, spretnosti, vztrajanja, upanja in lastne

motivacije. Že zaradi tega bi bilo dobro spoštovati prav vsakega posameznika, ki je voljan in željan spopasti se z izzivi tega delovnega mesta.

Anketa 2: Razvrščanje dejavnikov motivacije od 1 do 9.

FAKTORJI ZADOVOLJSTVA	RANG
PLAČA	2
DOBRI ODNOSI S SODELAVCI	3
DOBRI ODNOSI Z NADREJENIMI	5
ZANIMIVO DELO	1
STATUS	6
SAMOSTOJNOST PRI DELU	1
MOŽNOST VPLIVANJA NA ODLOČITVE	7
MOŽNOST STROKOVNEGA IN OSEBNEGA RAZVOJA	4
DRUGO	8

Tabela 6.2: Rezultati rangiranja.

	Plača	Dobri odnosi s sodelavci	Dobri odnosi z nadrejenimi	Zanimivo delo	Status	Samostojnost pri delu	Možnost vplivanja na odločitve	Možnost strokovnega in osebnega razvoja	Drugo	Število zastopnikov
Skupaj	2,9	3,3	4,0	2,7	5,0	2,7	5,7	3,9	7,0	142
Osebni	3,1	3,8	4,4	3,0	5,1	3,0	6,0	3,9	9,0	55
Premoženjski	2,7	3,0	3,8	2,5	5,0	2,5	5,5	3,9	5,3	87

Vir: Interno gradivo Adriatic 2003

Glede na dejstvo, da je plača zastopnikov odvisna od količine vloženega dela, bi pričakovali, da je to najbolj pomemben dejavnik motivacije za doseganje zadovoljstva pri zastopniku. Vendar so Adriaticovi zastopniki na prvo mesto uvrstili zanimivo delo in samostojnost pri delu. V prodajnem procesu je med zastopniki in kupci veliko pretoka informacij, odkrivanja raznovrstnosti dogajanj in doživljanja bogastva življenja v različnih oblikah. Prav to daje čar temu delu, ki vleče in motivira celo bolj kot zaslužek.

Na tretje mesto so zastopniki uvrstili dobre odnose s sodelavci. To se odraža v izmenjavi izkušenj, pa tudi v medsebojni podpori, kadar zastopniku ne gre najbolje. Razumevanje v težavah je močna motivacijska vez med zaposlenimi.

Sledi motiv doživljanja osebnega in strokovnega razvoja, ki ga nudi opravljanje tega dela. To je predvsem obvladovanje in prilagajanje različnim strankam in kupcem. Poleg tega je v Adriaticu izdatno poskrbljeno za možnost izobraževanja, kar pripomore k lažjemu, a tudi bolj kakovostnemu opravljanju dela, ki je tudi motiv osebnega zadovoljstva.

Analiza razvrščanja motivov kaže, da to delo kljub težavnosti nudi posamezniku veliko osebnega zadovoljstva in izzivov za uresničevanje njegovih lastnih ciljev. To potrjuje tudi moja ugotovitev, da je razvoj in uspeh zavarovalniške dejavnosti odvisen predvsem od ljudi ter njihovih želja in motivov, ki so botrovali odločitvi za zaposlitev na takšno delovno mesto. Prevladuje mnenje, da so zavarovalni zastopniki »rojeni«. Osebno menim, da ta trditev ne drži popolnoma. Za doseganje dobrih in vrhunskih rezultatov je potrebna dobra usposobljenost in osebna želja po uspehu in samouresničevanju, predvsem pa umetnost izvajanja medsebojnega komuniciranja na vseh področjih.

Analizo zadovoljstva zaposlenih v Adriaticu in zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov sem uporabila zgolj kot dokaz o pomembnosti komunikacije v poslovnem okolju. Prikaz klime v zavarovalni družbi Adriatic, kakor tudi zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov, je odraz medsebojnih razmerij in odnosov med zaposlenimi. In ne samo to. Je tudi prikaz truda in skrbi vodstva zavarovalnice v zagotavljanju varnega in stimulativnega delovnega okolja vsem zaposlenim, še posebej pa zavarovalnim zastopnikom

7 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA

Zavarovalstvo kot pomembna veja gospodarske dejavnosti bo v taki ali drugačni obliki vedno obstajalo. Njegove korenine segajo daleč v zgodovino in njegova prihodnost gre naprej skupaj z razvojem človeštva, ker človek kljub svojemu intelektualnemu potencialu in neverjetnemu tehnološkemu razvoju ostaja ujet v meje svojih zmogljivosti. Absolutne razsežnosti in zmožnosti ima samo narava, človeku kot razumskemu bitju pa je odstrt in dan v uporabo le delček vsega, čemur pravimo življenje. Življenje do tega trenutka, ki ga zavestno zaznavamo in notranje občutimo, ter do neke mere tudi lahko obvladujemo. "Jutri", oziroma vse, kar je pred nami, pa je v domeni drugega, za človeka nedosegljivega sveta, ki nam lahko prinese veselje, radost, žalost ali obup.

Ničesar od »jutri« ne moremo zaustaviti, niti preprečiti. Na milost in nemilost smo prepuščeni prihodnosti. Absolutne varnosti torej ni. Človek si je vnaprej ne more zagotoviti niti kupiti. Največ, kar lahko naredi, je, da razmišlja o možnostih, s katerimi bi lahko ublažil neprijetne posledice možnih nesreč, nezgod ali nastopa nenadne smrti. Ena izmed možnosti je prav gotovo ureditev oziroma odločitev za sklenitev zavarovanja. Kako, zakaj, na kakšen način, čemu naj se človek zavaruje, pa je vsebina in predmet poslovnega odnosa, ki temelji na ustvarjanju medsebojnega zaupanja.

Moja temeljna ugotovitev v tem delu je, da *brez komunikacije ni nobenega odnosa*. Niti osebnega, niti poslovnega. Komunikacija je delovanje, ki je vedno prisotno v vseh oblikah življenja. Je tista dejavnost in aktivnost vsakega človeka, ki se začne z njegovim rojstvom in živi in deluje kot njegov sestavni del do konca življenjske poti posameznika. Človek komunicira s svojo celotno osebnostjo, ob uporabi besed in govornice telesa. Uporaba lastnosti in sposobnosti, pridobljenega znanja in izkušenj oblikuje človekovo vedenje in obnašanje. Zaradi tega se ljudje med seboj razlikujemo. Vsako vedenje in komuniciranje z drugimi je enkratno in neponovljivo, predvsem pa vsakemu človeku lastno.

Področja in dejavnosti človekovega delovanja se med seboj razlikujejo. Tudi poslovna področja, ki so sestavni del človekovega obstoja se razlikujejo med seboj po izvajanju potrebnih aktivnosti glede na vrsto in obliko dejavnosti. Od tega zavisi tudi količina vložene energije in kvaliteta medsebojnega sporazumevanja.

Opravljanje zavarovalniške dejavnosti sodi med visoko zahtevna področja z vidika komunikacije in uporabe komunikacijskih veščin. Za učinkovitost in uspešnost zavarovalnih poslov se izmenjuje ogromno informacij in sporočil v obliki poizvedovanja, izpraševanja, analiziranja in pogajanja med ponudniki in potrošniki zavarovalnih storitev.

Rdeča nit diplomskega dela opredeljuje pomen komunikacije na veliko področjih zavarovalniške dejavnosti, od namena zavarovalništva do načina opravljanja zavarovalnih poslov. Kumunikacijski proces je osnova in sestavni del izbora pravih ljudi in njihovega usposabljanja, njihovega motiviranja, uspeha in tudi vira osebnega zadovoljstva.

Pri izdelavi diplomskega dela sem zajela veliko mojih delovnih izkušenj. V zavarovalni družbi Adriatic sem zaposlena kot organizatorica tržne mreže osebnih zavarovanj na PE Nova Gorica. Moje delo zajema predvsem usposabljanje in vodenje skupine zastopnikov za trženje osebnih zavarovanj, poleg tega sodelujem tudi v postopku kadrovanja zavarovalnih zastopnikov za področje naše poslovne enote.

Vse ugotovitve in predpostavke v tem diplomskem delu so rezultat poglobljenega analiziranja in raziskovanja praktičnega dela povezanega z pridobivanjem znanja na FM in internega izobraževanja. Ugotovila sem, da je zaradi specifičnosti zastopniškega dela dobre zastopnike težko dobiti. Ljudje smo več ali manj naravnani predvsem k udobnosti, med drugim tudi pri opravljanju svojega dela. Zaradi neurejenega delovnega časa in ostalih zahtevnosti tega delovnega mesta, se ljudje neradi odločajo za to delo. Zavarovalni zastopnik pa kljub vsemu ne more biti kdorkoli. Naloga kadrovskega managementa vsake zavarovalnice, kakor tudi Adriatica je izbrati prave osebe za trženje zavarovalnih produktov. Pomembna sta tudi splošna razgledanost in specifično znanje s področja zavarovalništva in prodaje. Naloga zavarovalniških mentorjev je kvalitetno podajanje informacij v dobi usposabljanja, kakor tudi preverjanje kvalitete dela na samem terenu. Vendar samo znanje in sposobnosti niso dovolj za učinkovitost in uspešnost zastopnika. Potrebni so motivi in samomotivacija zastopnika. Ugotovila sem, da sta znanje in motivacija neločljivo medsebojno povezana in ključna elementa za uspešnost in učinkovitost, pa tudi vir osebnega zadovoljstva in opredelitve lastne vrednosti zavarovalnih zastopnikov v poslovnem okolju. To pa še ni vse. Zavarovalni zastopnik bo dolgoročno ostal v zavarovalnici le, če bo za svoje delo primerno nagrajen in predvsem spoštovan in upoštevan. To pa je temeljna naloga vseh vodstvenih delavcev, kakor tudi ostalih zaposlenih, da zastopnikom priznajo zasluge za uspeh in razvoj zavarovalniške dejavnosti in jim v skladu z to ugotovitvijo izkažejo potrebno spoštovanje. Na podlagi analize zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov je to potrebno storiti tudi v zavarovalni družbi Adriatic.

Dejstvo je, da se z vstopom Slovenije v EU pričakuje povečanje prisotnosti tujih zavarovalnih družb na slovenskem zavarovalnem trgu. Zavarovalni produkti so med seboj več ali manj primerljivi in podobni. Iz tega vidika bo za bodočega kupca zavarovanj zdaleč najpomembnejši prijazen in strokovni pristop, ne pa zavarovalna hiša. Predpostavljam, da bodo pravo konkurenčno prednost imele predvsem tiste zavarovalnice, ki bodo zaposlovale in usposabljele najboljše zavarovalne zastopnike.

Zato priporočam vodstvu in kadrovskemu managementu v Adriaticu predvsem naslednje:

- *skrbno izbirati prave ljudi za delo zavarovalnih zastopnikov*
- *skrbno spremljati njihov razvoj in počutje v Adriaticu*
- *spoštovati, priznavati in primerno nagrajevati njihovo delo in prizadevnost za doseganje poslovnih ciljev in rezultatov*

Menim, da bo to ključ za nadaljnjo uspešno rast in prepoznavnost zavarovalnice Adriatic na razširjenem zavarovalnem trgu in sestavni del uresničevanja njenih najvišjih poslovnih ciljev.

Literatura:

- Adriatic zavarovalna družba d.d. 2004. *Letno poročilo 2003*. Koper: Adriatic Zavarovalna družba d.d. Koper.
- Birkenbihl, Vera F. 2000. *Sporočila govorice telesa*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dreo, Zlatka. 2003. *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: Izza d.o.o.
- Geoffroy, Edgar K. 1996. *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Girard, Joe in Robert Casemore. 1999. *Kako najbolje tržim sebe*. Ljubljana: Založba Hren.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona
- Kaluža, Mirko. 2004. Kaj z zavarovalnicami. *Gospodarski vestnik* 80 (maj-junij): 16-29.
- Keller, Jeff. 2001. *Miselna naravnost je vse*. Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o.
- Kristančič, Azra in Ostrman, Anka. 1999. *Individualna in skupinska komunikacija*. Ljubljana: Združenje svetovalnih delavcev Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- McGaulley, Michael T. 2000. *Prodajne poti*. Lesce: Založba Oziris.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, S. idr. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. idr. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
- Sang H, Kim. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Slovensko zavarovalno združenje. 2003. *Statistični zavarovalniški bilten 2003*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Svetlič, Rok. 2003. *Dve vprašanji sodobne etike*. Novo mesto: Goga (Zbirka Anagoga).
- Škofca, Franc. 2003. *Zavarovalstvo na Slovenskem*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ.
- Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi : neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
- Žnidarič, Boris. 2004. *Zavarovalništvo in varnost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede in slovensko zavarovalno združenje.