

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MOTIVIRANJE ZAVAROVALNIH  
ZASTOPNIKOV

Nataša Kepic

Koper, 2008

Mentor: dr. Valentina Franca



## **POVZETEK**

Beseda motivacija izhaja iz besede motiv (latinsko movere), kar pomeni gibati se. Se pravi, da tudi delovna motivacija zaposlenih pomeni v splošnem neko gibanje, smoter oziroma vodilo. Če pogledamo v strokovno literaturo, lahko najdemo izjemno veliko teorij o motivaciji, ki navajajo veliko motivacijskih faktorjev oziroma motivatorjev, ki posameznika spodbujajo k nekemu dejanju. V nalogi sem se osredotočila na motiviranost zavarovalnih zastopnikov, zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d. d., Območni enoti Kranj. Raziskava je pokazala, da zavarovalne zastopnike k stalni motiviranosti spodbujajo različni motivacijski faktorji in ustrezno motiviranje s strani njihovih vodij. Poleg tega iz raziskave izhaja, da so najpomembnejši motivacijski dejavniki plača, zanimivo delo, odnosi s sodelavci in priznanje za uspešnost pri delu. Osnovna naloga vodij zavarovalnih zastopnikov naj bo tudi v bodoče voditi tak motivacijski sistem, ki bo zavarovalne zastopnike spodbujal k še uspešnejšemu opravljanju dela in ki jim bo nudil še večje zadovoljstvo pri njem.

*Ključne besede:* motivacija, motiviranje, motivacijski dejavniki, gibanje, spodbujanje, zavarovalni zastopnik, Zavarovalnica Triglav, d. d.

## **ABSTRACT**

The word motivation comes from a word motive (latin movere) what means to move. So it is believed that the working motivation of the employed means generally a certain movement, aim respectively guidance. If we look at a professional literature we can find many theories about motivation which quote many motivation factors respectively motivators which encourage an individual to a certain action. In my diploma thesis I focused on the motivation of insurance representatives who are employed in Triglav Insurance Company, sphere of power Kranj. The research has shown that the insurance representatives are stimulated to constant motivation by different motivation factors and a suitable motivation from the side of their leaders. Besides from the research follows that the most important motivation factors are a payment, an interesting job, relations among workmates and a recognition for a work's success. A basic task of the insurance representatives should be the leading of such motivational system in the future, too which will stimulate the insurance representatives to more successful work and which will offer a bigger satisfaction in it.

*Key words:* motivation, working motivation, motivation factors, movement, insurance representatives, Triglav Insurance Company

**UDK: 658.3:159.9:368(043.2.)**



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Temeljni vidiki motivacije</b> .....	<b>5</b>
2.1 Mehanizem motiviranja .....	5
2.2 Motivacijska struktura .....	6
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in motivacijsko strukturo .....	9
<b>3 Zavarovalni zastopniki v Zavarovalnici Triglav, d.d.</b> .....	<b>13</b>
3.1 Opis Zavarovalnice Triglav, d. d. ....	13
3.2 Vloga zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav, d. d. ....	14
3.3 Osebna prodaja.....	15
3.4 Delo zavarovalnih zastopnikov.....	16
3.5 Lastnosti dobrega zavarovalnega zastopnika .....	18
3.6 Organizator mreže.....	19
<b>4 Analiza o motivaciji zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območni enoti Kranj</b> .....	<b>21</b>
4.1 Metodologija raziskave .....	21
4.2 Rezultati raziskave .....	22
4.3 Predlogi izboljšav .....	34
<b>5 Sklep</b> .....	<b>43</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>45</b>
<b>Viri</b> .....	<b>45</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>47</b>

## PONAZORILA

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja.....	5
Slika 4.1 Starostna struktura anketiranih.....	23
Slika 4.2 Izobrazbena struktura anketiranih .....	23
Slika 4.3 Zanimivo delo .....	26
Slika 4.4 Napredovanje.....	27
Slika 4.5 Odnosi s sodelavci.....	28
Slika 4.6 Plača .....	29
Slika 4.7 Priznanje za uspešnost pri delu .....	29
Slika 4.8 Stalnost zaposlitve.....	30
Slika 4.9 Motivacijski sendvič .....	37
Slika 4.10 Uporaba motivacijskega sendviča .....	38

## **KRAJŠAVE**

ZT	Zavarovalnica Triglav, d. d.
OE	območna enota
ZZ	zavarovalni zastopnik
AV	anketni vprašalnik





## 1 UVOD

Podjetja v katerikoli panogi, ki se v obdobju globalizacije borijo za svoj tržni delež, se ponavadi preveč osredotočajo na finančni vidik poslovanja in se tako nemalokrat znajdejo v težavah, ko ugotovijo, da jih zaradi zapostavljanja njihovih potreb zaposleni začnejo zapuščati. Ohranjanje zadovoljstva zaposlenih in povečanje njihove motiviranosti je eden ključnih izzivov. S slednjim se soočajo predvsem podjetja, ki načrtujejo dolgoročno strategijo uspešnosti in rasti, ob zavedanju, da je bolj od finančnega pomemben intelektualni kapital.

Zaposleni so ključen vidik pri določanju trajnostne konkurenčne prednosti podjetja. Storitelnost in znanja zaposlenih določajo usodo posameznega podjetja, zato je visoka motiviranost zaposlenih, ki so sposobni vzajemnega dela, želja in potreba vsakega podjetja. Zaposleni se za odhod iz podjetja večinoma ne odločajo zaradi potrebe po višji plači, pač pa zato, ker v svojem podjetju ne vidijo možnosti osebnega razvoja, napredovanja ali pa se cilji vodstva enostavno ne ujemajo z njihovimi pričakovanji in jim zato primanjkuje motivacije.

Motivacija je volja do delovanja. Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizični in psihični napor. Mnogim se zdi vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar.

Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. V realnosti je takšnih, ki se uveljavijo in zato tudi dobijo priznanja oziroma pohvale okolice, mnogo manj kot tistih, ki se ne uveljavijo in ne dobijo posebnih pohval ali nagrad. Kaj torej vse te ljudi motivira, spodbuja k delu?

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega spoznanja: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki.

Delovno motivacijo pri zaposlenih je vsekakor potrebno vzbuditi, saj le tako pri opravljanju svojega dela uporabijo vse svoje znanje in sposobnosti. To velja za motiviranje zaposlenih v vseh delovnih organizacijah kot tudi zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d. d. in njenih območnih enotah. In tega se vodstvo v Zavarovalnici Triglav, d. d. tudi zaveda, vendar kljub njihovem stalnemu prizadevanju za motiviranost zaposlenih, med njimi tudi zavarovalnih zastopnikov, vseeno prihaja do situacij, ko pri svojem delu niso motivirani oziroma je njihovo delovanje ne motivirano.

Zakaj pride do nemotiviranega delovanja, kaj vse vpliva na posameznikovo delovanje, kaj ga motivira in še vrsta drugih vprašanj na to temo so bile izhodiščne točke mojega diplomskega dela.

Namen diplomske naloge je analizirati mehanizem motiviranja zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav, d. d., Območni enoti Kranj, ugotoviti dejavnike motiviranja ter oceniti pomembnost oziroma nepomembnost posameznih motivacijskih faktorjev.

Cilj naloge je predvsem povečanje razumevanja procesa motiviranja, kar nam daje osnovo za uspešnejše ravnanje z ljudmi pri delu. To posledično podjetju olajša in izboljša odločanje, katerega končni produkt je uspešnejše poslovanje podjetja. Z nalogo želim tudi doseči, da bi na podlagi teoretičnih izhodišč in praktično ugotovljenih dejstev prikazala pomembnost motiviranja, predstavila ustrezne in neustrezne metode motiviranja ter prikazala, da imajo vedno večjo vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja prav zaposleni. Eden od ciljev je tudi pripraviti predloge izboljšav za uspešnejše motiviranje ter vodstvu predlagati, kako najhitreje odkriti nemotiviranost ter kako ravnati v takšnem trenutku.

Metode, ki sem jih uporabila v diplomskem delu, so temeljile na deskriptivnem pristopu k raziskovanju, metodi deskripcije, metodi kompilacije, metodi analize in sinteze, na raziskavi v eni časovni točki oziroma na transversalni raziskavi.

Svoje diplomsko delo sem skupaj z uvodom in sklepom, ki sta prvo in zadnje poglavje, razdelila v pet poglavij. V drugem poglavju diplomske naloge sem predstavila, kaj vse vpliva na posameznikovo delovanje, kakšen je mehanizem motiviranja, motivacijska struktura ter kateri so dejavniki, ki posameznika motivirajo.

Zavarovalnico Triglav, d. d. in delo zavarovalnih zastopnikov sem opisala v prvem delu tretjega poglavja. V nadaljevanju tega poglavja sem za boljše razumevanje dela zavarovalnih zastopnikov razložila pojem osebne prodaje. Predstavila sem tudi celoten proces osebne prodaje, kako poteka in katere so njene prednosti in slabosti. Natančno sem še opredelila, kako poteka proces osebne prodaje pri zavarovalnem zastopniku ter navedla glavne osebnostne lastnosti, ki jih mora imeti zavarovalni zastopnik, da svoje delo opravlja uspešno in dobro. V tem poglavju sem opredelila še vlogo organizatorja mreže pri delu zavarovalnih zastopnikov, saj je organizator mreže oseba, ki skrbi, da delo zavarovalnega zastopnika poteka uspešno, nemoteno in brez napak.

S četrtem poglavjem se začinja analitični del mojega diplomskega dela, ki je hkrati tudi najobširnejše poglavje, v njem sem opisala glavne značilnosti in ugotovitve svojega raziskovanja. Raziskovanje je temeljilo najprej na pregledu literature, na do sedaj že znanih ugotovitvah in stališčih ter na koncu na konkretno izvedenem anketiranju zavarovalnih zastopnikov. Na koncu četrtega poglavja sem predlagala vodstvu

Zavarovalnice Triglav, d. d., kako odpraviti zaznana problemska stanja, ki so se na podlagi rezultatov ankete pokazala ter s tem zvišati motiviranost njihovih zaposlenih.

V zadnjem, petem, poglavju sem povzela samo še zaključke svojega diplomskega dela.



## 2 TEMELJNI VIDIKI MOTIVACIJE

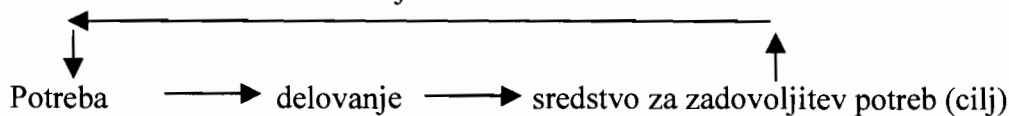
### 2.1 Mehanizem motiviranja

Motivacija je izpeljanka iz latinske besede *movere*, ki pomeni »premik, korak, akcija« ... (Carnegie 2000, 123). Dandanes ta termin pomeni veliko več, izhajamo pa iz pomena besede motivirati – spodbuditi, navdušiti (Keenan 1996, 58).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot skrivnost, kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši željeni smeri (Lipovec 1987, 241). V resnici pa je motivacija preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom. Mnogo težje pa je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja, saj tisto, kar moramo storiti, da pri drugih spodbudimo in ohranjamo motiviranost, ni tako preprosto.

Lipovec je mehanizem motiviranja opredelil kot proces, ki ga sestavljajo trije elementi:

**Slika 2.1** Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec 1987, 109

Delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje, ki je sredstvo za uresničitev kakega cilja. Vse, kar je tako ali drugače povezano s ciljem in je lahko sredstvo za uresničitev cilja, je lahko motiv delovanja. Motiv je torej razlog, da človek deluje in daje odgovor na vprašanje, zakaj in kako delovanje nastane. Motiv na nek način povezuje potrebe in cilje in s tem pojasnjuje človekovo delovanje. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija (Rozman 2000, 11).

Motivacija se torej začne s hotenjem, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja. Ta zbudi človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o možnih načinih zadovoljevanja te potrebe. Za vsakega od teh načinov lahko predvidi nastale posledice in končno izbere eno od možnih poti, za katero meni, da je najugodnejša za uresničitev cilja tistega delovanja, ki ga zbudi proces motivacije.

Povod, zbudeni delček človekovega znanja o možnih poteh zadovoljitve in znanje o možnih posledicah vsakega od takih ciljev, sestavljajo zmožnost posameznika za delovanje. Ta zmožnost je v resnici cela zbirka možnih načinov delovanja za zadovoljitev kakšne potrebe. Motivacija pa je v resnici spreminjanje teh možnosti v resničnost. Če želimo poznati razloge za delovanje posameznikov v organizaciji in če želimo vedeti, kako in koliko je vsak člen organizacije sposoben delovati, moramo vedeti, kako je motiviran.

Motivacija posameznika ni odvisna od družbe, temveč je tudi družbeno pogojena (Heller in Hindle 2001, 701). Blaginja v družbi in razmerja med skupinami in posameznimi ljudmi določajo, kakšne potrebe se bodo pri posameznikih sploh kazale in kakšna bodo možna pota za njihovo zadovoljitev, torej tudi kakšne cilje si bo nekdo lahko postavil za svoje delovanje. Ljudje sicer lahko imajo neomejene potrebe, toda pri uresničevanju svojih ciljev se bodo srečevali z drugimi ljudmi. Pri tem bodo omejevali drug drugega v delovanju, s tem pa bodo omejevali drug drugemu možnost za uresničitev ciljev (Rozman 2000, 15).

Moderne motivacijske teorije pa lahko najbolj nazorno predstavimo s preprostim modelom motivacije, ki ga sestavljajo trije elementi. Glede na element, na katerega se v glavnem navezujejo, jih lahko delimo v tri skupine, in sicer ločimo skupino teorij vsebine, skupino teorij procesov in skupino teorij okrepitve. Teorije, usmerjene na potrebe, dajejo poudarek človekovim potrebam in prispevajo vpogled v potrebe ljudi v organizacijah z namenom, da bi managerji razumeli, kako te potrebe na delovnem mestu zadovoljiti. Teorije procesov zanimajo miselni procesi, ki usmerjajo obnašanje. Poudarek teh teorij je na načinu, kako ljudje iščejo nagrade v delovnem okolju. Teorije okrepitev pa dajejo poudarek na načinu, kako se delavci učijo ustreznega obnašanja na delovnem mestu (Anterič 2008, 13).

Vsako človekovo delovanje pa ni motivirano. Včasih se kar precejšen del človekovega delovanja ne konča z zadovoljitvijo potreb, ker ni objektivnih možnosti. Pravimo, da je tako delovanje nemotivirano delovanje (Rozman 2000, 15). Nemotivirano delovanje je tudi posledica medsebojnega omejevanja ciljev in možnosti za njihovo uresničevanje, ki se lahko pojavi v vsaki družbi in v vsaki organizaciji.

## **2.2 Motivacijska struktura**

Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se bolj ali manj medsebojno podpirajo ali pa omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb vseh posameznikov v družbi. Imenujemo jo motivacijska struktura.

Motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi in v katero smer ne. Tako kot pri posamezniku njegove potrebe odkrivamo v njegovih dejanjih, tako tudi motivacijsko strukturo razberemo iz delovanja ljudi v organizaciji, iz njihovega komuniciranja, njihovega druženja in dela, ne pa neposredno (Rozman 2000, 22). Motivacijska struktura je povezava potreb več kot dveh oseb, motivacijsko razmerje pa je povezava potreb dveh oseb. Torej če želimo spoznati motivacijsko razmerje oziroma motivacijsko strukturo, moramo poznati različne zvrsti potreb ljudi.

Potreba je močan notranji občutek pomanjkanja nečesa v organizmu (Heller in Hindle 2001, 572). Potrebe je zaradi boljše preglednosti priporočljivo razvrstiti v skupine. Razvrstitev potreb v skupine imenujemo klasifikacija potreb. V praksi se najbolj pogosto uporablja Maslowa klasifikacija potreb (Lipičnik 1998, 321).

Njegov pogled temelji na petih sklopih potreb, ki sestavljajo hierarhijo. Avtor navaja princip, ki deluje znotraj hierarhije potreb. Ta omogoča prehode od nižjega k višjemu, ko je nižji sklop potreb relativno zadovoljen. V nadaljevanju bom torej predstavila omenjenih pet sklopov in njihove osnovne značilnosti:

- Fiziološke potrebe so potrebe, s katerimi se motivacijska teorija začne. Nedvomno so fiziološke potrebe najmočnejše izmed vseh potreb, pravi Maslow, zato jih tudi postavi na najnižje mesto v svoji piramidi. Če organizem ne more zadovoljiti svojih fizioloških potreb, vse druge potrebe izginejo ali se pomaknejo v ozadje. Maslow (Lipičnik 1998, 322) navaja primer hrane: ko so v primeru lakote, ki ogroža človekovo življenje, vse kapacitete posameznika usmerjene k zadovoljitvi te potrebe. Človek je absolutno usmerjen k hrani, ki jo sanja, povsod vidi le hrano. V takem trenutku vsi drugi nagoni izginejo. Nagon lakote se izrazi v najčistejši obliki. Če to pomanjkanje traja dalj časa, lahko tako zelo vpliva na posameznika, da ta spremeni svoj celoten pogled na prihodnost.

- Potrebe po varnosti - ko so fiziološke potrebe relativno dobro zadovoljene, se pojavlja nov niz potreb, ki jih lahko na grobo opišemo kot potrebe po varnosti. Vse, kar velja za fiziološke potrebe, velja, čeprav v manjši meri, tudi za potrebe po varnosti. Tudi te potrebe lahko zaslužnijo organizem v enaki meri kot pri fizioloških potrebah, kar pomeni, da se vse kapacitete organizma uporabijo v namene njihovega zadovoljevanja. Poleg tega imajo tudi te potrebe močan vpliv na filozofski pogled človeka na sedanost in na njegovo opredelitev prihodnosti. Če človek dolgo časa živi v »ne-varnem« stanju, lahko rečemo, da živi izključno za varnost.

Na podlagi svojih opazovanj Maslow zaključí, da ljudje veliko raje živijo v urejenem, zakonitem, predvidljivem in organiziranem svetu, na katerega se lahko zanesejo, kot pa v takem, v katerem se dogajajo nepričakovane, nenadzorovane in nevarne stvari.

- Potrebe po pripadanju in ljubezni - nujnost zadovoljitve prej omenjenih potreb je

neodvisna od sociološko-kulturnih dimenzij človekovega, medtem ko za ostale to ne velja. Po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti se namreč pojavijo potrebe po pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti. Gre za osnovne družbene potrebe, ki »silijo« ljudi k navezovanju stikov in gradnji toplih odnosov s soljudmi. Potreba po ljubezni, pripadnosti se osebi pokaže tudi v obliki pogrešanja prijateljev, partnerja, otrok. Zadovoljevanje potrebe po ljubezni se izvaja z dajanjem in prejetjem ljubezni.

▪ Potrebe po ugledu - vsi ljudje v družbi imajo potrebe in željo po visokem in stabilnem mnenju o sebi, potrebo po samospoštovanju in da so spoštovani. Te potrebe lahko razdelimo v dve podskupini. V prvo podskupino sodijo želja po moči, dosežkih, obvladovanju delovnih nalog in kompetentnosti, samozavesti, ko se soočamo z izzivi sveta, potreba po neodvisnosti in potreba po svobodi. V drugo podskupino pa sodita želja, da smo na dobrem glasu, in želja po prestižu, statusu, slavi, imetju, priznanjih, pozornosti, pomembnosti in dostojanstvu.

Če so zadovoljene potrebe po spoštovanju samega sebe, se to odraža v samozavesti, v moči, v sposobnostih, v občutku biti zadosten, v občutkih koristnosti in v občutkih, da te svet potrebuje. V nasprotnem primeru se pojavljajo občutki manjvrednosti, šibkosti in nemoči, kar je lahko povod za malodušje ali pojav drugih kompenzacijskih in nevrotičnih teženj.

▪ Potrebe po samouresničitvi - tudi v primeru, če ima, ali bolje, ko ima človek zadovoljene vse prej omenjene potrebe, se lahko pojavijo nove potrebe. Te nove potrebe se pojavijo tedaj, če človek ne opravlja tistega dela, za katerega je najbolj sposoben. Maslow (Lipičnik 1998, 324) tako pravi, da je naloga glasbenika, da se ukvarja z glasbo, pesnika, da piše pesmi, slikarja, da slika, če želi v miru živeti sam s seboj. Človek mora biti tisto, kar lahko je. Ali drugače, zvest mora biti svoji naravi. Človek mora razviti vse sposobnosti, ki se v njem kažejo zgolj kot možnosti in ki so zapisane v posameznikovi genski kodi. Ker smo ljudje tako različni, se v tej potrebi tudi najbolj razlikujemo.

Pri opredeljevanju motivacijske strukture organizacije pa moramo poznati tudi cilje delovanja, sredstva, s katerimi se pokrivajo potrebe. Potrebe so namreč notranja spodbuda za delovanje, izvirajoča iz človekove notranjosti, njegovega organizma, in prav zato jih je težko objektivno ugotoviti. Nasprotno pa so cilji zunanje spodbude, ki izvirajo iz okolice organizma in so ali niso uglasene s potrebami. Cilji so motivacijski faktorji, ki jim Lipovec pripisuje učinkovitost, medtem ko potrebam pripisuje pojavnost, intenzivnost, trajanje in smer. Cilje je možno ugotavljati, medtem ko je o potrebah možno samo posredno sklepati iz tega, kateri cilj (motivacijski faktor) učinkovito spodbuja k delovanju.



Motivacijski faktorji, ki se največkrat ugotavljajo, so: zaslužek, delovne razmere, ugodnosti iz zaposlitve (dopusti, stanovanjska pravica, zdravstveno zavarovanje ...), delovni čas, stalnost dela, odnosi s predstojniki, napredovanje, zanimivo delo, odnosi s sodelavci in podobno.

Ameriški raziskovalec motivacije F. Herzberg (Lipičnik 1998, 417) razlikuje dve skupini motivacijskih faktorjev: prva skupina faktorjev so tisti, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu in temeljijo predvsem na fizioloških potrebah človeka. Faktorji, ki zadovoljujejo te potrebe, učinkujejo iz delovnega okolja (organizacija podjetja, kontroliranje, medosebni odnosi, plača, varnost). To skupino faktorjev imenuje »higieniki«. Drugo skupino motivacijskih faktorjev pa imenuje »motivatorji«. Ti izvirajo iz samega sebe in temelje na višjih zvrsteh potreb, ki so lastne človeški osebnosti ter spodbujajo rast in razvoj osebnosti. »Motivatorji« so uspeh pri delu, priznanje za uspešno delo, odgovornost, napredovanje in podobno. Samo »motivatorji« neposredno spodbujajo k ustvarjalnosti pri delu, a pod pogojem, da so zadovoljeni »higieniki«.

F. Herzberg je sklepal, da je z ustreznim ravnanjem, delovnimi razmerami in nagrajevanjem možno zmanjšati nezadovoljstvo pri delu in s tem ustvariti razmere za učinkovanje motivatorjev. Po mnenju Lipovca so njegovi sklepi veljavni le za visoko kvalificirane delavce, kljub temu pa je s temi ugotovitvami pomembno dopolnil Maslowovo teorijo potreb.

Motivacijski faktorji pri Herzbergu pravzaprav niso neposredno cilji zaposlenih, temveč tisto, kar podjetje daje, da bi vzpodbudilo ustrezno delovanje zaposlenih; to pa navadno imenujemo nagrada. Na podlagi tega se oblikuje motivacijsko razmerje med nagrado, ki je v rokah vodstva podjetja, in cilji zaposlenega. Motivacijska struktura se potem tvori tako, da se poveže več takih razmerij, medtem ko so cilji zaposlenih pri tem lahko nepovezani.

### **2.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in motivacijsko strukturo**

Da bi lahko razumeli in uspešno vplivali na motivacijo, je potrebno razumeti silnice (dejavnike), ki vplivajo nanjo. Profesor Lipičnik je dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelil v tri skupine, in sicer na individualne razlike, na značilnosti dela ter na organizacijsko prakso (Frančiškovič 1989, 17).

- Individualne razlike - vsak človek je individuum zase, ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto. Te lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato se nam logično postavlja vprašanje, kaj ljudi motivira. Pri nekaterih ljudeh je bolj pomembna materialna motivacija, spet pri drugih nematerialna, predvsem pa je pomembno, da se zavemo, da individualne razlike izvirajo iz razlik v osebnosti in delovnih vrednotah.

Pri individualnih razlikah bi posebej izpostavila zelo pomemben dejavnik, to je temperament posameznika. Če ugotovimo kakšen temperament ima naš podrejeni, lahko temu podredimo tudi način motiviranja. (Anterič 2008, 5) V grobem ločimo ljudi na štiri temperamente:

*Sangvinik* - najlažje jih prepoznamo po njihovi glasnosti, zabavnosti in popularnosti. Sangviniki radi veliko govorijo, zbijajo šale in se zabavajo, oblačijo se v svetla in živa oblačila, njihova osebnost je zapletena, privlačna in karizmatična. Njihova delovna miza je neurejena: polna listkov, spominkov, drobtinic, map in drugih zadev, ki morda z delom nimajo nobene zveze. Četudi se nekomu zdi, da je na taki mizi nemogoče kar koli najti, njim to nekako uspeva, čeprav morajo zato kar nekaj časa iskati. Enako se dogaja z njihovimi arhivi ali predali. Za sangvinike mora biti vse zabavno in polno užitkov, zato se težko koncentrirajo. Potrebujemo pozornost in odobravanje. Zato pa so tako glasni. Želijo si, da jih pogledate in vidite. Zanje ni nič hujšega kot ignoriranje, ki jih lahko celo spravi v depresijo.

*Kolerik* - bolj kot videz jih zanima funkcija. Koleriki hočejo voditi. Njihova osebnost je zelo močna in trmoglava, zato hočejo, da gredo vsi v njihovo smer. Od njih se večkrat sliši stavek: "Sem ti rekel!" Veliko zamujajo, saj si na glavo nakopljejo nešteto obveznosti, med katerimi jih neprestano moti telefon ali kakšna drugačna akcija. Če nekaj želijo, se napotijo direktno do vodje ne glede na to, ali le ta ima čas ali ne. Nimajo spoštovanja do njihovega časa ali prostora. Kadar jih vidite na hodniku, hodijo odločno in jasno usmerjeno v cilj. Potrebujemo, da je njihovo delo cenjeno, kakor tudi da so zadeve narejene po njihovo in točno sedaj.

*Melanholik* - z veliko natančnostjo išče popolnost. Zato jih je lahko prepoznati po urejenem, skoraj popolnem videzu. Barve njihovih oblačil so usklajene in konservativne, pričeska vedno lepo počesana. Tudi njihova delovna miza je kot iz škatlice; vse mape so na svojem mestu in nazorno označene, vsaka nalepka je natipkana, zadnji projekt je vedno na vrhu kupa delovnih nalog, predali so zaklenjeni. Kadar kakšna njihova stvar izgine, vedno krivijo sangvinike. Melanholiki radi planirajo vse mogoče, zato točno vedo, kdaj bodo v dnevu, tednu ali mesecu kaj počeli. Od vodje in ostalih potrebujejo samo razumevanje in red.

*Flegmatik* - glede na ostale tri temperamente flegmatiki nimajo očitnih posebnosti, saj radi ubirajo srednjo pot in so več ali manj povsod srečni. Na zunaj izgledajo nekoliko izgubljeni, saj so mirni, radi počivajo in uživajo, čeprav so v resnici v notranjosti precej zadržani in trdni. Flegmatiki niso površni in so precej urejeni, čeprav imajo na mizi in na vesti precej nedokončanih projektov. Seveda, roki zanje niso pomembni, predvsem zato, ker v njih ne vidijo posebnega smisla. Smisla ne vidijo niti v

pospravljanju stvari, saj vedo, da jih bo potem potrebno spet iskati. Ker imajo večkrat težave s samopodobo, potrebujejo od vodje spoštovanje.

▪ Lastnosti dela - so tiste lastnosti, ki delo določajo, omejujejo in izzivajo ter vključujejo zahteve po različnih sposobnostih. Sposobnost je zmožnost, da človek nekaj naredi, opravi. Deloma se jo da z različnimi usposabljanji priučiti, deloma pa je že prirojena v nas samih. Poznamo dve vrsti sposobnosti: duševne in fizične. Pod duševne sposobnosti razumemo kar splošno inteligenco, to je sposobnost logičnega razmišljanja, razumevanja in izražanja, pomnjenja ... Fizične sposobnosti so predvsem moč in odzivnost oziroma hitrost. Narava dela samega določa tudi, kateri delavec lahko v celoti opravi nalogo, pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Določena vrsta del je visoko ocenjena po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno.

▪ Organizacijsko prakso sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja v podjetju. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so: plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke itd. Z nagradami pa razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili podjetje (bonitete, provizije). Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti.

Najpomembnejšo interakcijo pomenijo človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto, drugo interakcijo predstavlja aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji ter nenazadnje organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Kadar se vodje ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo misliti na vse tri dejavnike. Razumeti morajo, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.



### **3 ZAVAROVALNI ZASTOPNIKI V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D. D.**

#### **3.1 Opis Zavarovalnice Triglav, d. d.**

Zavarovalnico Triglav, d. d. odlikujejo znanje, izkušnje in finančna moč, kakršne ne more ponuditi nobena druga zavarovalnica v Sloveniji. Že 100 let skrbi za zavarovanje vedno novih generacij Slovencev in njihovega imetja, ter za zavarovanje premoženja številnih podjetij, ki jim tako zagotavlja ekonomsko trdnost in varnost.

Občutek, da se lahko v vsakem trenutku zanesa na učinkovito pomoč, je za vsakega zavarovanca najpomembnejši. Zato so izvedenska znanja strokovnjakov ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti Zavarovalnice Triglav, d. d. (v nadaljevanju ZT). Skrb za zavarovanca, nenehno spremljanje njegovih potreb in uspešno odpravljanje njegovih težav so osnove partnerskega odnosa, ki ga ZT goji s slehernim zavarovancem.

Zavarovalnica Triglav je zanesljiva družba. Ima zadostne zavarovalno-tehnične rezervacije, naložene v skrbno izbrane finančne naložbe, ima pa tudi dolgoletne poslovne odnose z največjimi pozavarovalnicami na svetu. Oboje skupaj ji omogoča, da lahko pod konkurenčnimi pogoji zavaruje tudi največje rizike. Zaupanje zavarovancev, da bo ravno ZT najbolje poskrbela za njihovo finančno varnost ter prihodnost njihovih najbližjih, ji nalaga izjemno odgovornost. ZT izkazano zaupanje upravičuje iz dneva v dan, saj je in želi ostati zanesljiv poslovni partner in dober prijatelj vsake družine.

Vodilno mesto na zavarovalniškem trgu zahteva ponudbo kakovostnih zavarovalnih kritij, ki ustrezajo potrebam in zahtevam sodobnega zavarovanca.

V ponudbi Zavarovalnice Triglav so vse vrste premoženjskih in osebnih zavarovanj. Med premoženjskimi zavarovanji so to zavarovanja premoženja in premoženjskih interesov, avtomobilska, kmetijska, transportna zavarovanja, zavarovanja terjatev in zavarovanja za prosti čas in potovanja.

Zaokroženo ponudbo osebnih zavarovanj pa sestavljajo vse vrste življenjskih, rentnih, pokojninskih, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanj.

Zavarovalnica Triglav je imela v letu 2007 vodilni tržni položaj na slovenskem zavarovalniškem tržišču. Ohranila je 42,8 odstotni tržni delež med klasičnimi zavarovalnicami v Republiki Sloveniji in sicer 40,4 odstotni pri premoženjskih zavarovanjih in 49,9 odstotni pri življenjskih zavarovanjih.

Sedež Zavarovalnice Triglav - Centrala je v zgradbi arhitekta Jožeta Plečnika, na Miklošičevi ulici v Ljubljani. Na Centrali se izvajajo vodstvene, razvojne in usklajevalne funkcije družbe. Za enostaven in hiter dostop do storitev ZT pa skrbi mreža območnih enot zavarovalnice po vsej Sloveniji.

Skrbno razvita poslovna mreža zagotavlja, da so zavarovalniške storitve vedno dostopne zavarovancem. To velja tako za sklepanje zavarovanj, kot tudi v primeru likvidacije škod. Storitve se opravljajo na poslovnih mestih v 12 območnih enotah in

126 predstavništvih po vsej Sloveniji. Zavarovalnica Triglav ima 800 zavarovalnih zastopnikov in 90 zavarovalnih komercialistov, tako, da lahko rečemo, da ima ZT svojega predstavnika skoraj v vsakem slovenskem kraju.

Zavarovalnica Triglav sodeluje s številnimi podjetji in organizacijami. Lastno poslovno mrežo dopolnjuje z nekaterimi zavarovalnimi agencijami, sodeluje pa tudi z zavarovalnimi posredniki. Agencijske pogodbe za sklepanje zavarovanj ima sklenjene s podjetji za izvajanje tehničnih pregledov motornih vozil, ZT pa je s svojo ponudbo prisotna tudi na mejnih prehodih in turističnih agencijah.

Poslovanje Zavarovalnice Triglav pa je vpeto tudi v mednarodne okvire. S svojimi hčerinskimi družbami posluje na tržiščih Republike Češke, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Črne gore. Sodeluje z vsemi najpomembnejšimi pozavarovalnicami na svetu, s strani najpomembnejših evropskih zavarovalnic pa je pooblaščen za likvidacijo tujih škod v Sloveniji.

### **3.2 Vloga zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav, d. d.**

Zavarovalni zastopnik je delavec zavarovalnice, ki v mejah pooblastil ter v imenu in na račun zavarovalnice opravlja storitve zavarovalnega zastopanja. Pripravlja oziroma obnavlja zavarovalne pogodbe, prejema denar za zavarovalne premije in opravlja druge naloge za sklepanje zavarovanj. Zavarovanja ureja na različnih področjih, ki jih v grobem delimo na osebna in premoženjska zavarovanja. V prvo kategorijo sodijo zavarovanje premoženja, odgovornosti, fizičnih izgub, posevkov in plodov, živali in terjatev. V ta sklop spadajo še kavcijska zavarovanja ter avtomobilska, transportna, turistična in paketna zavarovanja. V skupino osebnih zavarovanj pa uvrščamo življenjska, zdravstvena, nezgodna, pokojninska, rentna, štipendijska in dotna zavarovanja.

Zavarovalni zastopnik dela v tako imenovani zastopniški pisarni in na terenu ter področju, ki mu je vnaprej določen. Običajno dnevno obiše od 5 do 12 strank na njihovem domu ali na dogovorjenem mestu, zavarovanje pa lahko sklepa tudi za podjetja. Ima krog stalnih strank, skrbi pa tudi za pridobivanje novih. Ob nastanku škodnega dogodka stranko obiše in ji svetuje ali pomaga izpolniti obrazec za prijavo škodnega dogodka.

Približno dve tretjini dela zavarovalni zastopnik (v nadaljevanju ZZ) opravi na terenu, kjer so njegove ključne delovne naloge: obnova zavarovalnih polic, razširitev zavarovalnega kritja, sklenitev nove zavarovalne police, obveščanje stranke o novostih na zavarovalnem področju, pomoč stranki pri izpolnjevanju prijav v primeru škodnih dogodkov. Dela tudi v zastopniški pisarni, od koder kliče stranke in se dogovarja za srečanja z njimi. Pripravlja poročilo o delu, izdaja dokumentacijo, sodeluje na sestankih,

pomaga mlajšim zavarovalnim zastopnikom, spremlja novosti na svojem področju in se dodatno izobražuje.

ZZ pri opravljanju svojega dela tako sklepa zavarovalne pogodbe oziroma posreduje ponudbe za zavarovanja v skladu z navodili za sklepanje zavarovalnih pogodb ter opravlja vse druge posle po pisnih in ustnih navodilih območne enote oz. centrale Zavarovalnice Triglav, d. d. Rezultat njegovega dela je sklenjeno zavarovanje in plačana zavarovalna premija. Pri tem se ZT pogodi, da bo ob nastanku škodnega dogodka v skladu s sklenjenim zavarovanjem izplačala pripadajočo zavarovalnino (odškodnino).

Zavarovalni zastopnik pri svojem delu uporablja različne tehnične pripomočke. V službenem kovčku ima prenosni računalnik in tiskalnik, ki omogoča tiskanje polic na terenu, ter prenosni POS terminal, kalkulator in mobilni telefon. Pri sebi ima tudi različne zavarovalne police v treh izvodih in zapise o zavarovalnih pogojih. Kadar izdaja zavarovalniške police za podjetja potrebuje tudi fakture.

Zastopniki predstavljajo ZT v javnosti in s svojim ravnanjem zelo vplivajo na njen ugled. Vtis, ki ga ustvarijo med zavarovanci, je zelo pomemben za njihovo sodelovanje z ZT. Glede na način sodelovanja med fizično osebo, ki opravlja zavarovalniške posle za zavarovalnico, in zavarovalnico Triglav pa ločimo tri vrste zavarovalnih zastopnikov:

- *zavarovalne zastopnike*, ki so v ZT v *rednem delovnem razmerju* (s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen oziroma nedoločen čas),
- *zavarovalni zastopniki*, ki opravljajo zavarovalniške posle poleg svoje osnovne zaposlitve, *kot honorarni delavci* (preko pogodbe o opravljanju zavarovalniških storitev za ZT),
- *zavarovalni zastopniki*, ki opravljajo zastopanje zavarovalnice kot gospodarsko dejavnost, *v statusni obliki podjetnika posameznika ali gospodarske družbe* (zavarovalniške družbe), kot recimo Agencija Resman, Franc Resman s. p. ali Tri pro d. o. o.

Največ zavarovanj za ZT prodajo zastopniki, ki so redno zaposleni oziroma zastopniki, ki so samostojni podjetniki. Vsi ti samostojni podjetniki, ki opravljajo delo ZZ zastopajo samo eno zavarovalnico, znotraj zavarovalnice pa so ZZ organizirani kot terenska mreža, katere vodja je vodja terenske mreže. Znotraj terenske mreže pa zavarovalne zastopnike vodijo organizatorji mreže oziroma terenski inštruktorji, ki pokrivajo vsak del področja in zastopnike, ki delujejo na tem področju.

### **3.3 Osebna prodaja**

Za še boljše razumevanje dela zavarovalnih zastopnikov bom v nadaljevanju razložila, kaj pomeni pojem osebne prodaje.

Po mnenju nekaterih avtorjev je osebna prodaja umetnost, ki se je ne da tako lahko naučiti in uspešnost pri osebni prodaji ni dana vsakemu izmed nas.

Osebna prodaja je najbolj direktni in najbolj osebni pristop h kupcu. Je neposredna osebna komunikacija plačanega prodajnega predstavnika z enim ali več potencialnimi kupci, s ciljem doseči prodajo. Prodajalec ima priložnost s pomočjo razgovora razložiti prodajno sporočilo, nuditi popolno informacijo in se takoj prilagoditi informaciji (Edgar 1998, 114).

Osebna prodaja je tudi proces informiranja in prepričevanja kupca, da kupi nek izdelek prek obojestranske izmenjave informacij med kupcem in prodajnim predstavnikom. Osebna prodaja dovoljuje prodajnemu predstavniku veliko svobode pri prilagajanju informacij, z namenom zadovoljiti kupčeve informacijske potrebe (Kotler 1998, 763).

Osebno prodajo lahko opredelimo še kot osebni stik vsaj dveh oseb, to je prodajalca in kupca, kot soglasno izraženo voljo dejansko prisotnega prodajalca in kupca ter kot medčloveški odnos, v katerem se potencialni kupec seznanja s ponudbo in prepriča o tem, da bo zadovoljiv svojo potrebo z nakupom ponujenega izdelka ali storitve (Kotler 1998, 769).

Uspeh osebne prodaje pa je odvisen od več dejavnikov, ki jih mora prodajalec upoštevati, če želi uspešno skleniti posel. Poleg tega, da prodajalec upošteva potek prodajne predstavitve, mora tudi (Toš 1976, 427):

- postavljati vprašanja tako, da izve, če stranka razume, kaj govori,
- predstaviti informacije o storitvi, ki jo prodaja, delati primerjave s konkurenčnimi storitvami in tudi ponuditi konkretne dokaze o svojih trditvah,
- sprejemati stališča stranke,
- podpirati stranko pri njenih odločitvah,
- sproščati napetost.

Treba pa je tudi vedeti, da ima osebni način prodaje svoje prednosti in slabosti. Med glavne prednosti štejemo: dvosmerno interakcijo, prilagajanje sporočila stranki, manj je motečih dejavnikov med samo prodajo in stranka sama je vpletena v proces odločanja.

Slabosti pri osebni prodaji pa so predvsem v tem, da je sporočilo posameznim strankam nestandardizirano, da je tovrstna prodaja povezana z visokimi stroški, s potencialnimi etičnimi problemi in slabim dosegom (Kotler 1998, 323).

### **3.4 Delo zavarovalnih zastopnikov**

Proces osebne prodaje je opisan z namenom prikazati delo, ki ga mora zavarovalni zastopnik storiti, če želi skleniti zavarovanje.



Njegovo delo je sestavljeno iz sedmih korakov osebne prodaje, in sicer: iskanje in opredeljevanje možnih kupcev, priprava na obisk, začetek razgovora, predstavitev in prikaz, premagovanje zadržkov in ugovorov, sklenitev posla, ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov. Vsi ti koraki si smiselno sledijo (Toš 1979, 272).

*Iskanje in opredeljevanje možnih kupcev* – v Zavarovalnici Triglav svojim zastopnikom iz formalnih virov posredujejo informacije, kateri so možni potencialni kupci zavarovanj. Zastopnik mora biti tudi sam sposoben odkrivati potencialne kupce, tako da uporablja telefon in pošto, proučuje vire podatkov (časopise, telefonske imenike) pri iskanju imen, nenapovedano obišče različne urade in neguje druge vire, kot so dobavitelji in posredniki.

*Priprava na obisk* – pred srečanjem s potencialnim zavarovancem mora zastopnik izvedeti čim več podatkov o stranki (kaj potrebuje, njegovo finančno stanje, podatke o zaposlitvi, nesrečah, boleznih). Pred obiskom pri stranki mora zastopnik določiti cilje obiska (sklenitev zavarovanja, pridobivanje informacij), sledi odločitev v zvezi s pristopom k stranki (osebni obisk, telefonski klic ali pismo), nazadnje pa se odloči o najprimernejšem času za obisk stranke.

*Začetek razgovora* – za uspešen začetek razgovora je potrebnih več dejavnikov. Zastopnik mora pozdraviti stranko, jo nagovoriti, predstaviti sebe in podjetje, pomembni so tako njegov zunanji videz, urejenost in prijaznost. Stranki pa pokaže, da ceni njen čas tudi tako, da pride na obisk ob dogovorjenem času.

*Predstavitev in prikaz* – zavarovalni zastopnik pri stranki opravi najprej splošno predstavitev zavarovanj Zavarovalnice Triglav, sledi predstavitev pogojev za sklenitev zavarovanj in koristi, ki jih ta zavarovanja prinašajo zavarovancem. Ko ugotovi strankine želje in potrebe, ji še svetuje glede določenega zavarovanja in ji natančno razloži njegov pomen. Da zastopnik pridobi stranko, je potrebno, da poudari dober sloves, tradicijo in izkušnje družbe, da pokaže dobro poznavanje položaja stranke in storitev Zavarovalnice Triglav, nenazadnje pa mora posredovati tudi ugoden vtis o sebi, da pridobi strankino naklonjenost in zaupanje.

*Premagovanje zadržkov in ugovorov* – skoraj vsem strankam se med predstavitvijo porajajo dvomi, le redki pa o njih razmišljajo na glas. Zastopnik mora vedeti, da stranka z ugovori želi pridobiti dodatne informacije in da ugovor ni napad na zastopnikovo osebnost. Pri odgovarjanju na zadržke je potrebno, da ima zastopnik pozitiven odnos, da postavlja taka vprašanja, ki pripeljejo stranko, da sama odgovori na svoje zadržke. Da pa je to zastopnik sposoben doseči, ga je potrebno stalno uriti in izobraževati.

*Sklenitev posla* – zastopnik mora poznati znake, da je stranka pripravljena skleniti zavarovanje. Ti znaki so vidna dejanja, izjave, komentarji in vprašanja. Zastopnik prosi za sklenitev zavarovanja, lahko namigne, kaj bo stranka izgubila, če se ne zavaruje takoj, ponavadi ponudi tudi posebne spodbude za zaključek prodaje (dodatni popust,

plačilo na več obrokov). V kolikor zastopnik zavarovanja ne sklene, si pusti »odprta vrata« za ponovni obisk.

*Ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov* – zastopnik mora imeti tudi med letom redne stike s stranko, ji pomagati pri morebitnih problemih, npr. pri odškodninskih zahtevkih, in jo obveščati, kdaj določena zavarovanja potečejo. To je potrebno, če si želi doseči dolgoročno zadovoljstvo stranke, tako z zastopnikom kot s podjetjem samim, ter da se odpravi morebitna naključna nesoglasja, do katerih je lahko prišlo.

### **3.5 Lastnosti dobrega zavarovalnega zastopnika**

Posameznikova uspešnost pri delu je (poleg zunanjih dejavnikov) odvisna od treh, med seboj povezanih elementov, ki izhajajo iz človeka samega. To so njegove sposobnosti, znanje in motivacija za določeno delo (Majcen 2001, 135).

Če človeku pri opravljanju določenega dela manjka samo eden od navedenih elementov, bo takšen posameznik neuspešen. Tako bo npr. zavarovalni zastopnik, ki ima vsa potrebna znanja in sposobnosti za sklepanje zavarovanj, pa za to ni motiviran, pri svojem delu neuspešen. Tudi zastopniku, ki bo sicer zelo motiviran in usposobljen za sklepanje zavarovalnih poslov, pa za to ne bo imel potrebnih znanj, se obeta neuspeh pri poslu.

Sposobnost, znanje in motivacija za delo so torej ključni elementi uspešnega dela vsakega posameznika.

Pri delu zavarovalnega zastopnika so zlasti koristne naslednje sposobnosti in lastnosti: sposobnost komuniciranja, vztrajnost, prepričljivost, sposobnost obvladovati položaj, spretnost v medosebnih odnosih, sposobnost učenja in zaupanje vase.

Sposobnost komuniciranja se kaže v tem, da se ljudem zlahka približamo in da z njimi z lahkoto navezujemo stike. Zastopnik mora imeti pri navezovanju stikov pobudo in se mora znati ustrezno in učinkovito izražati oziroma sporočati. V formalnih in neformalnih okoliščinah mora biti sposoben jasnega izražanja, sporočanja in razumevanja informacij. Zavarovalne ponudbe naj bodo razložene jasno, pri čemer se mora zastopnik prilagajati različnemu nivoju poslušalcev.

Pri svoji aktivnosti (predstavitvi ali sklepanju zavarovanja) mora zastopnik vztrajati toliko časa, dokler ne doseže cilja (sklene zavarovanje oziroma se uspe dogovoriti za ponovni obisk) ali dokler je to smiselno (dokler je stranka še pripravljena sodelovati). Stranki mora znati predstaviti ideje in dejstva prepričljivo, tako da te ideje in stališča sprejmejo in ob predstavitvi ne čutijo pritiska oziroma prisile.

Uspešne zastopnike odlikuje tudi sposobnost obvladovati položaj. Zastopnik mora nenehno vzdrževati samokontrolo in navdušenje, hkrati pa mora biti sposoben

navduševanja in motiviranja drugih ter izžarevati zaupanje. V poslovnih stikih oziroma razmerjih mora znati nadzorovati in usmerjati položaj.

V medosebnih odnosih morajo zastopniki biti sposobni razumevanja stališč, potreb in problemov drugih ljudi. Ponuditi morajo ustrezen odgovor oziroma se nanje primerno odzvati, stranke pa pozorno poslušati. Ob ugovorih strank pa poiskati ustrezne protiargumente, ne da bi kritizirali ali jim grozili.

Za uspešno delo mora zastopnik tudi usvojiti določeno strokovno znanje, ki obsega:

- poznavanje pogojev, premijskega sistema in cenikov ter tehnologije sklepanja zavarovanj,
- sposobnost oblikovanja različnih ponudb istega produkta za posamezno stranko,
- razumevanje in predstavitev koristi, ki jih ima za stranko posamezno zavarovanje,
- poznavanje konkurenčnih produktov in sposobnost primerjave med njimi.

Vendar pa zgolj poznavanje pogojev še ni dovolj. Zastopnik mora znati voditi prodajni razgovor in zavarovanje predstaviti na stranki razumljiv način. Osebni stil zastopnika mora biti za stranke prijeten, nanje mora narediti pozitiven vtis in (če je le mogoče) tudi skleniti zavarovanje. Pri delu mora biti čimbolj samostojen in delati brez nenehne kontrole in zanašanja na druge.

V poslovnih razmerjih se mora zastopnik obnašati etično in profesionalno. Pri posredovanju zavarovanj mora biti pošten, spoštovati mora zaupnost dobljenih informacij in prevzemati odgovornost za svoja dejanja.

Uspešen je lahko zastopnik, ki je motiviran za doseganje določenih (njemu lastnih) ciljev. Postavljati si mora kratkoročne in dolgoročne cilje ter vanje usmeriti vse svoje napore in vztrajati tudi pri opravilih, ki od njega zahtevajo večje in dolgotrajnejše napore. Uspešen zastopnik vedno zaključuje začete naloge.

Prednost pri delu zavarovalnega zastopnika imajo osebe s širokim krogom poznanstev, ki so sposobne oceniti svoj tržni potencial in znajo izkoristiti pretekle izkušnje in poznanstva za sklepanje zavarovanj.

### **3.6 Organizator mreže**

Organizator mreže je oseba, ki skrbi, da delo zavarovalnega zastopnika poteka uspešno, nemoteno in predvsem brez napak. Organizator mreže je oseba, ki zavarovalnega zastopnika uvaja, ga v prvih mesecih opravljanja dela spremlja na vsakem obisku pri strankah, mu svetuje, pomaga pri odpravljanju težav, ga motivira in nudi pomoč pri nadaljnjem delu.

Na sedežu Zavarovalnice Triglav, d. d., območne enote Kranj v Kranju so zaposleni trije organizatorji mreže. Dva izmed njih sta tudi vodji predstavništva v Škofji Loki, Tržiču in Radovljici. En organizator mreže je zaposlen tudi na poslovni enoti Jesenice, ki je organizirana v okviru območne enote Kranj.

- Delovne naloge, ki jih opravlja organizator mreže v Zavarovalnici Triglav, d. d., so:
- operativno planira in organizira strokovno usposabljanje zavarovalnih zastopnikov,
  - motivira in uvaja nove zastopnike in zaposlene v predstavništvu,
  - posreduje strokovno literaturo ter pripravlja in daje strokovna pojasnila s področja zavarovalnih vrst,
  - skrbi za kvalitetno in strokovno pravilno delo zavarovalnih zastopnikov,
  - spremlja spremembe in uvaja nove zavarovalne vrste,
  - kontrolira strokovnost in kvaliteto dela zavarovalnih zastopnikov,
  - zbira informacije o delu konkurence in sodeluje pri pripravi predlogov za preureditev ali razširitev obstoječih zavarovanj glede konkurenčnejše ponudbe,
  - sodeluje pri iskanju možnosti za širitev zavarovalnega portfelja s pomočjo novih metod in prodajnih prijemov,
  - spremlja zavarovalno tržišče v svojem okolju,
  - kontrolira strokovno pravilnost dela, kvaliteto storitev, finančno poslovanje in administrativno delo predstavništva,
  - sodeluje pri izbiri delavcev za zavarovalne zastopnike,
  - pripravlja podatke za trženjske in poslovne analize,
  - spremlja in predlaga spremembe v zastopniški mreži,
  - sodeluje z zavarovalnimi zastopniki pri pripravi ponudb ali pri sklepanju zahtevnejših zavarovanj.

## **4 ANALIZA O MOTIVACIJI ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D. D., OBMOČNI ENOTI KRANJ**

### **4.1 Metodologija raziskave**

Pri raziskavi o zavarovalnih zastopnikih v ZT, OE Kranj sem se odločila za opisno (deskriptivno) raziskavo. Za tovrstne raziskave je značilno, da so cilji in raziskovalni problemi jasno opredeljeni ter da zahtevajo natančno načrtovanje v vseh korakih raziskave, vključno z analizo podatkov.

Ločimo dva tipa opisnih raziskav (Majcen 2001, 187):

- longitudinalne raziskave (izvajajo se skozi daljše časovno obdobje);
- raziskave v eni časovni točki (transverzalne, cross-sectional).

Z opisnimi raziskavami želimo opisati značilnosti določene skupine, ugotavljati delež ljudi, ki se obnaša na določen način, odkrivati povezave med spremenljivkami, preverjati domneve in podajati odgovore na podlagi statističnih ocen.

Med opisnimi raziskavami sem se odločila za transverzalne, kjer poznamo tri različne vrste: študija primerov, opazovanje in anketiranje. Med navedenimi raziskavami sem se odločila za pisno anketiranje. Prednosti pisne ankete so predvsem v ceni, pisno spraševanje omogoča premišljene, ob odprtih vprašanjih natančnejše odgovore, izključitev spraševalca ustvarja vtis večje anonimnosti. Slabosti pisne ankete so predvsem v tem, da se marsikdaj pod videzom individualnega mnenja skrivajo mnenja prijateljev, sorodnikov, onemogočena je tudi kontrola situacije izpolnjevanja (Majcen 2001, 193).

Zavarovalne zastopnike sem anketirala na njihovem delovnem sestanku. Anketni vprašalnik (v nadaljevanju AK), ki je bil moje avtorsko delo in ga najdete v prilogi, je bil pripravljen tako, da je bil pregleden ter razumljiv vsakomur. Vseboval je tudi kratek nagovor anketirancem, seznanila sem jih tako z namenom kot s ciljem raziskave. V AK sem vključila vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirancu ponuja že vnaprej pripravljene odgovore. Za tako obliko sem se odločila predvsem zaradi lažje analize in interpretacije rezultatov.

V tem delu bi omenila še, da se lastnosti anket, izvedenih na delovnem mestu, razlikujejo od lastnosti splošno izvedenih anket, npr. od ankete o priljubljenosti radijske postaje. Prednosti anketiranja na delovnem mestu so predvsem v tem, da praviloma dosežemo največji odziv. Ta oblika je najboljša tudi, če je potrebno zagotoviti odgovore ravno določene osebe (v tem primeru zavarovalnega zastopnika), dopušča uporabo katerekoli vrste vprašanj, zaporedje zastavljanja vprašanj lahko poljubno spreminjamo in možno je pojasniti dvoumna vprašanja.

Slabosti anketiranja na delovnem mestu pa so predvsem v tem, da se lahko pojavi pristranskost zaradi vpliva anketarja, je razmeroma počasna metoda pridobivanja podatkov, saj moramo večkrat obiskati tiste, ki jih ni bilo na delovnem mestu, lahko se pojavijo težave pri nadzoru anketarjev.

Po predhodnem dogovoru z vodjo oddelka za upravljanje s človeškimi viri in organizatorji mreže sem anketiranje zavarovalnih zastopnikov izvedla na njihovih tedenskih sestankih, na sedežu OE Kranj in predstavništvih.

Zavarovalni zastopniki, ki opravljajo svoje delo na področju Radovljice in Tržiča, imajo sestanek vsak ponedeljek na sedežu predstavništva v Radovljici, na področju Škofje Loke vsak torek na sedežu predstavništva v Škofji Loki, na področju Kranja vsako sredo na sedežu OE Kranj. Kot sem že tudi omenila, je v okviru OE Kranj organizirana tudi poslovna enota na Jesenicah, kjer imajo zastopniki sestanek vsak petek.

Da bi se izognila morebitnemu vplivu na odgovore zaposlenih s strani predpostavljenih, sem anketo izvajala sama. Zavarovalni zastopniki so mi tako izpolnjene ankete oddajali neposredno. ZZ so o mojem anketiranju na njihovih sestankih organizatorji mreže predčasno obvestili ter jim po koncu anketiranja tudi zagotovili, da bodo na osnovi rezultatov iz anketnega vprašalnika pripomogli k izboljšanju motiviranosti.

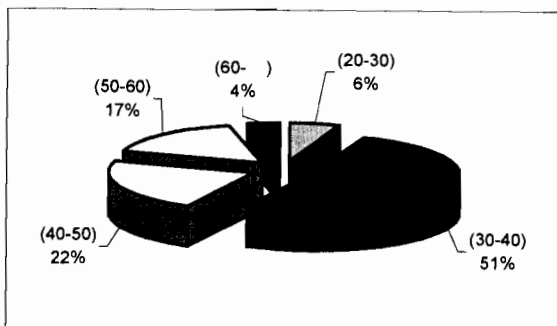
Pripravila sem 73 anketnih vprašalnikov, končni rezultat anketiranja je bilo 54 pridobljenih anket, od katerih je bilo 7 pomanjkljivo izpolnjenih. 19 zastopnikov zaradi letnega dopusta, bolniške odsotnosti oziroma službene poti v anketi ni sodelovalo.

## **4.2 Rezultati raziskave**

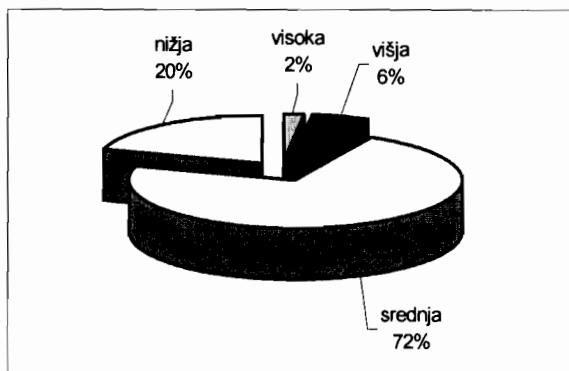
Po opravljenem anketiranju sem vse ankete pregledala, jih razporedila po sklopih za posamezna vprašanja ter pripravila povzetke odgovorov v opisni ali grafični obliki.

V Zavarovalnici Triglav, d. d., OE Kranj je zaposlenih 73 zastopnikov, od katerih sem jih anketirala 54 oziroma 74,1 odstotkov, 19 zastopnikov oziroma 25,9 odstotkov pri anketiranju ni sodelovalo. Od 54 prejetih anket je bilo pomanjkljivo izpolnjenih 7 oziroma 12,9 odstotkov. Največ delno izpolnjenih anket, kar 5 oziroma 71,4 odstotkov sem prejela na zastopniškem sestanku v Kranju, po 1 nepopolno oziroma 14,3 odstotkov v Radovljici ter 1 pomanjkljivo izpolnjeno oziroma 14,3 odstotkov na Jesenicah.

Vsi anketirani zastopniki, tudi tisti, ki so oddali nepopolno izpolnjene ankete, so označili starostno in izobrazbeno strukturo ter spol. Pridobljene podatke navajam v nadaljevanju. Pri anketi zavarovalnih zastopnikov je sodelovalo 41 moških oziroma 75,9 odstotkov in 13 žensk oziroma 24,1 odstotka. Starostna struktura anketiranih, ki sem jo razdelila v pet skupin, sledi v grafični obliki. V grafični obliki predstavljam tudi izobrazbeno strukturo anketiranih.

**Slika 4.1** Starostna struktura anketiranih

Od vseh anketiranih so 3 zastopniki ZT oziroma 6 odstotkov v starostni skupini od 20 do 30 let, 28 delavcev oziroma 51 odstotkov starosti od 30 do 40 let, 12 delavcev oziroma 22 odstotkov starosti od 40 do 50 let, 9 delavcev oziroma 16 odstotkov starosti od 50 do 60 let ter 2 delavca oziroma 4 odstotke starosti nad 60 let. Iz navedenih podatkov je razviden zelo majhen odstotek mladih, več kot polovica zastopnikov pa je v srednjih letih.

**Slika 4.2** Izobrazbena struktura anketiranih

Že na prvi pogled je iz slike 3 razviden nizek odstotek univerzitetno izobraženih, saj ima le 2 odstotka oziroma 1 zavarovalni zastopnik univerzitetno izobrazbo. Največji odstotek predstavljajo zavarovalni zastopniki s srednjo izobrazbo, to je 72 odstotkov oziroma 39 zastopnikov. 6 odstotkov oziroma 3 zastopniki imajo višjo ali visoko izobrazbo, 20 odstotkov oziroma 11 delavcev pa poklicno ali celo manjšo izobrazbo.

Anketni vprašalnik o motiviranosti zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav, d. d., OE Kranj sem razdelila v dva dela.

V prvem delu me je zanimalo predvsem to, zakaj so se ZZ odločili za poklic zavarovalnega zastopnika, koliko časa že opravljajo to delo in koliko ur tedensko namenijo svojemu delu. Zanimalo me je tudi, če bi bili za višji zaslužek pripravljeni

povečati povprečno tedensko količino ur, namenjeno delu. Odgovori na omenjena vprašanja so zapisana v nadaljevanju.

V drugem delu ankete prvo vprašanje od ZZ zahteva, da ocenijo ali je njihov vodja, torej organizator mreže, dober motivator. Za lažjo odločitev sem pri vprašanju navedla nekaj trditev, ki so jih zastopniki ocenili z ocenami od ena do pet, in sicer: 1-nikoli, 2-redko, 3-občasno, 4-pogosto, 5-večinoma.

V drugem vprašanju drugega dela sem navedla motivacijske faktorje, ki so povezani z delom. Zavarovalni zastopniki so morali z oceno od ena do pet oceniti pomembnost oziroma nepomembnost teh faktorjev pri vsakodnevnem opravljanju dela, pri čemer je ocena 1 pomenila, da motivacijski faktor ni pomemben, ocena 3, da je pomemben ter ocena 5, da je ta motivacijski faktor najbolj pomemben.

Tretje vprašanje oziroma trditve v anketnem vprašalniku pa se nanašajo na zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov pri njihovem uresničevanju. To vprašanje od anketiranih tako zahteva, da ocenijo vsako od postavljenih trditev z oceno od ena do pet, pri čemer pomeni 1 nezadovoljen, 2 zadovoljen, 3 pa zelo zadovoljen. Ocenjujejo navedene trditve, od katerih vsaka nakazuje na določen vidik zadovoljstva, ki ga zavarovalni zastopniki dosegajo na svojem delovnem mestu, v delovnem kolektivu in pri soočanju z vsakdanjimi opravili in nalogami.

Vodstvo, ki ugotovi, da je večina zaposlenih nezadovoljnih z isto trditvijo oziroma na splošno ugotovi, da ni prave stopnje motiviranosti, se lahko na podlagi teh informacij odloči, v katerih delovnih situacijah oziroma na katerih področjih so potrebne spremembe. Na osnovi analize odgovorov iz anketnega vprašalnika bom vodstvu podala nekaj predlogov, kaj bi bilo potrebno spremeniti v odnosu do podrejenih.

#### *1. Delovna doba v Zavarovalnici Triglav, d. d.*

Zavarovalni zastopniki so v povprečju v Zavarovalnici Triglav, d. d., OE Kranj zaposleni 7,5 let. Večina ZZ se je že takoj zaposlila na delovno mesto zavarovalnega zastopnika, le štirje zastopniki so bili prej interni delavci, kar pomeni da so opravljali delo v internih službah na OE Kranj.

#### *2. Delovna doba kot zavarovalni zastopnik*

Trije ZZ opravljajo svoje delo manj kot eno leto, večina ostalih anketiranih pa delo zavarovalnega zastopnika opravlja že toliko časa, kolikor so zaposleni v Zavarovalnici Triglav d. d. oziroma več kot pet let.

#### *3. Vzroki za zaposlitev na delovnem mestu zavarovalnega zastopnika*

Anketirani so na vprašanje, zakaj so se odločili postati zavarovalni zastopniki, odgovarjali različno. Največkrat se je pojavil odgovor, da so postali zavarovalni zastopniki zaradi stimulativnega finančnega nagrajevanja, drugi najpogostejši odgovori so bili zaradi dinamičnega dela, dela s strankami in stalnega izobraževanja.



Vzrok, da je največkrat omenjeno stimulatивно finančno nagrajevanje je verjetno predvsem v tem, da je stimulatивно nagrajevanje zastopnika odvisno od količine sklenjenih in obnovljenih zavarovanj oziroma od količine opravljenega dela, torej od njega samega. ZZ pri svoji plači dobijo mesečno stimulacijo, medtem ko interni delavci dobijo stimulacijo na tri mesece in znesek stimulacije je omejen glede na število zaposlenih v enem oddelku oziroma na enem stroškovnem mestu. To pomeni, da zaposleni v interni službi, ne glede na količino opravljenega dela, ne more doseči takega stimulativnega nagrajevanja kot ga lahko doseže zavarovalni zastopnik. In zato večina ZZ zasluži precej višjo plačo kot zaposleni v ZT v internih službah, zgodilo se je tudi že, da je ZZ zaslužil višjo plačo kot jo ima direktor OE.

#### *4. Povprečna količina tedensko opravljenih ur*

Večina zavarovalnih zastopnikov povprečno porabi za opravljanje svojega dela 41,7 ur na teden.

Nekateri zavarovalni zastopniki so zapisali, da ne vedo točno koliko ur porabijo za svoje delo, čeprav je za zavarovalnega zastopnika zelo pomembno, da zna pravilno porazdeliti svoj čas in poskuša zmanjšati opravila, ki s prodajo niso neposredno povezana (npr. čakanje, administracija, vožnja ...).

V nasprotnem primeru, če ne zna pravilno razporediti svojega časa, mu lahko zmanjka časa za aktivno prodajo, hkrati pa bo imel tudi vedno manj prostega časa. Takrat ZZ ne bo mogel več izpolnjevati svoje osnovne delovne naloge, to je prodaje in vzdrževanja stikov v strankami. Temu neizbežno sledijo še posledice za njegovo zdravje in slabo splošno počutje ter posledično tudi nemotiviranost za delo.

#### *5. Višji zaslužek*

Za višji osebni dohodek je kar 69 odstotkov zavarovalnih zastopnikov, med njimi le ena ženska, pripravljenih povečati povprečno število tedenskih delovnih ur.

V povprečju so za višji osebni dohodek zavarovalni zastopniki pripravljeni dnevno povečati količino dela za 1,5 ure.

#### *6. Motiviranje s strani organizatorja mreže*

Z motiviranjem organizatorjev mreže je zadovoljnih kar 36 anketiranih, torej 77 odstotkov ZZ. Večina zastopnikov je ocenila, da njihov vodja redno pomaga podrejenim pri premagovanju ovir, da v pravem trenutku pohvali in v pravem trenutku graja. Največkrat sta pogosto oceno dobili trditvi, da organizator mreže pravično nagrajuje in pravično kaznuje. Po ocenah, pa organizatorji mreže redko spregledajo dobro opravljeno delo, večinoma pa nikoli ne pogrevajo starih napak in izpostavljajo osebnostnih lastnosti.

Prizadevanje organizatorjev mreže za uspešno motiviranje je ponavadi večje kot pri drugih vodilnih, saj je višina njihovih plač odvisna od uspešnosti zavarovalnih zastopnikov oziroma od višine premije, ki jo posamezni zavarovalni zastopnik zbere. In

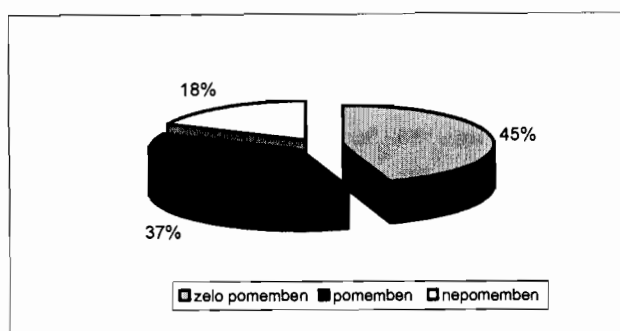
če so zastopniki ustrezno motivirani s strani organizatorja, so pri svojem delu bolj uspešni, organizatorji mreže pa ob tem dobijo od zbrane zavarovalne premije višji znesek provizije, kar pomeni višjo plačo. Če pa zavarovalni zastopniki niso ustrezno motivirani, se seveda to pozna pri njihovi uspešnosti, kar seveda za organizatorje ni dobro.

#### 7. Motivacijski faktorji povezani z delom

##### – zanimivo delo

Iz slike 4 lahko ugotovimo, da je za 43 odstotkov oziroma 32 ZZ najbolj pomemben motivacijski faktor zanimivo delo. 2 odstotkoma ZZ se zanimivo delo zdi zelo pomemben motivacijski faktor, 36 odstotkom ZZ pomemben, enemu ZZ manj pomemben in kar 18 odstotkom ZZ se zdi to nepomemben motivacijski dejavnik.

**Slika 4.3** Zanimivo delo



Odstotek, ki so ga zavarovalni zastopniki namenili zanimivemu delu kot zelo pomembnemu motivacijskemu faktorju ne preseneča, saj se moramo zavedati, da enolično delo zaposlene dolgočasi, dolgočasje pa utruja. Utrujenost pa je ponavadi vir napak. Zanimivo delo lahko zmanjša število napak in poveča zadovoljstvo zaposlenih. Izzivi pri delu spodbujajo in motivirajo zaposlenega k razvoju njegovih sposobnosti, strokovni rasti in možnostim napredovanja.

##### – strokovno usposabljanje

Na vprašanje, kako pomemben motivacijski faktor je strokovno usposabljanje, so ZZ odgovarjali zelo enotno. 7 odstotkov anketiranih zastopnikov je menilo, da je strokovno usposabljanje nepomemben motivacijski faktor, ostali so bili mnenja, da je to pomemben motivacijski faktor. En zavarovalni zastopnik na to vprašanje ni odgovoril.

Visok odstotek, ki so ga namenili strokovnemu usposabljanju me ni presenetil, saj v zavarovalnici temu namenjajo veliko pozornost, kljub temu, da večino velikih podjetij iz leta v leto manj vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih. Tako v ZT mesečno pripravljajo dopolnilna izobraževanja, razne delavnice in tečaje za zastopnike, enkrat

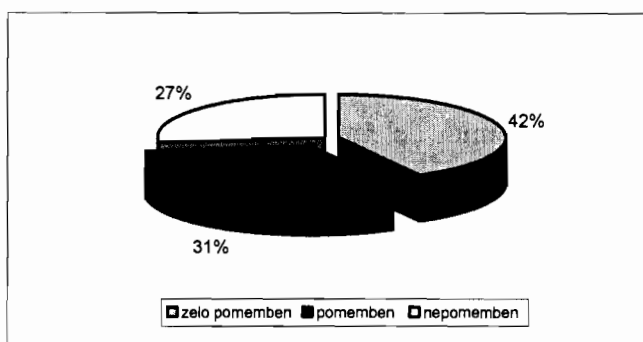
letno pa eno tedensko izobraževanje zavarovalnih zastopnikov v Bohinju, katerega se udeležijo le najboljši zastopniki.

Usposabljanje prinaša zavarovalnim zastopnikom vrsto prednosti, saj imajo tako večjo možnost napredovanja, možnost strokovnega, delovnega in osebnega razvoja. S strokovnim usposabljanjem si tudi povečujejo zanesljivost zaposlitve, poklicne fleksibilnosti, mobilnosti ter možnosti za poklicno samopotrjevanje.

– napredovanje

Za napredovanje kot najbolj pomemben motivacijski faktor se je opredelilo 31 zavarovalnih zastopnikov, to je 42 odstotkov, kot nepomembni motivacijski faktor ga opredeljuje 28 odstotkov oziroma 20 anketiranih, manj pomemben motivacijski faktor se zdi 4 ZZ, ostali pa menijo, da je napredovanje pomemben motivacijski faktor.

**Slika 4.4** Napredovanje



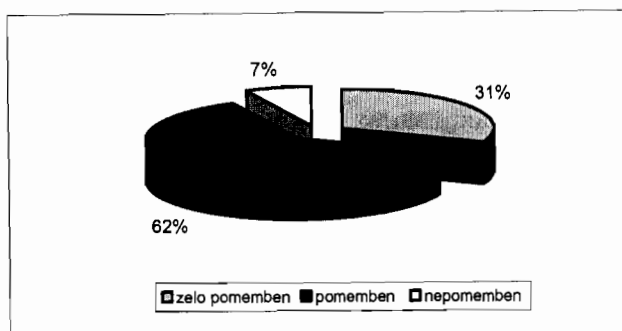
Možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu in večji motiviranosti. Napredovanje mora biti omogočeno vsakemu zaposlenemu, ki izpolnjuje pogoje zanj. Napredovanje je lahko formalno (vertikalno ali horizontalno) ali neformalno (stalno izpopolnjevanje). Pri vertikalnem napredovanju je toliko možnih stopenj, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Horizontalno napredovanje pa je praviloma povezano z večjo zahtevnostjo dela.

Pri odločitvi o napredovanju zavarovalnih zastopnikov (možnost imajo predvsem za horizontalno napredovanje) je organizatorjem mreže težko zagotoviti objektivnost, zato so tovrstne odločitve za njih neprijetne, pri zaposlenih pa se pogosto pojavijo dvomi o upravičenosti napredovanja sodelavca.

– odnosi s sodelavci

Različnost odgovorov je dokaj velika, vendar pa kljub temu več kot polovica, to je 60 odstotkov oziroma 44 ZZ, odgovarja, da so zanje odnosi s sodelavci pomemben motivacijski faktor. Za 29 odstotkov oziroma 21 anketiranih so odnosi s sodelavci najbolj pomembni, za enega ZZ manj pomembni in za 6 odstotkov ZZ nepomemben motivacijski faktor.

**Slika 4.5** Odnosi s sodelavci



Zavarovalni zastopniki, tako kot tudi ostali zaposleni, velik del svojega življenja preživijo v službi, zato so tudi medsebojni odnosi v delovni skupini v katero so vključeni, po njihovem mnenju zelo pomembni. Narava odnosov s sodelavci namreč lahko zelo vpliva na njihovo delovno storilnost in zadovoljstvo. Zadovoljstvo pri delu je eno od ključnih občutij povezanih s konkretnim delom in podjetjem, saj zaposlenim pomeni zbir občutkov in prepričanj o njihovi trenutni zaposlitvi.

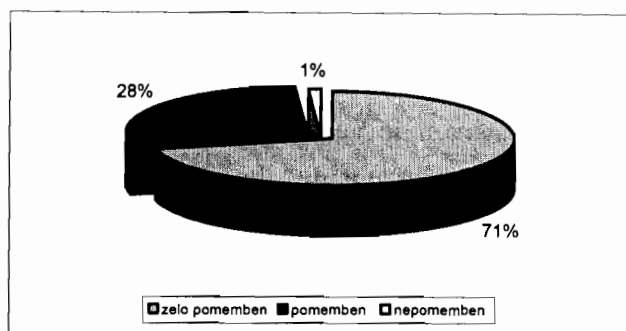
– plača

Že na prvi pogled iz slike 7 lahko ugotovimo, da je plača še vedno eden od največjih motivacijskih faktorjev, saj je za kar 68 odstotkov oziroma 50 anketiranih najbolj pomemben motivator. 14 ZZ se zdi zelo pomemben motivator, 17 odstotkov ZZ ima plačo za pomemben motivacijski faktor, 1 zastopniku pa se zdi plača nepomemben motivacijski faktor.

Plača predstavlja denarno povračilo za vloženi trud zastopnika. S sklenitvijo večjega števila zavarovanj in povečanjem zneska zbrane premije pomeni si poveča osebni dohodek, kar deluje pozitivno na zastopnikovo motivacijo in posledica tega je, da je pripravljen v delo vložiti več truda. Med motivacijskimi dejavniki ima plača pomembno vlogo predvsem iz dveh razlogov. Najprej opredeljuje zaposlenemu višino sredstev za osebno potrošnjo in mu s tem zagotavlja določeno raven življenjskega standarda. Poleg tega predstavlja zaposlenemu tudi mero delovne uspešnosti in s tem mero socialnega statusa (Toš 1976, 489).

Uhan (2000, 32) je prepričan, da osebni dohodek deluje kot motivacijski dejavnik na vse plasti zaposlenih. S tem da deluje na zaposlene z relativno nižjo ravniyo življenjskega standarda bolj izrazito, na zaposlene z višjim življenjskim standardom pa deluje praviloma vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki.

Zelo pomembno je, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če so zaposleni motivirani za plačo, bodo hoteli vedno večjo in to brezpogojno. Če pa se navadijo, da za storjeno tudi kaj dobijo, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot tudi delodajalec.

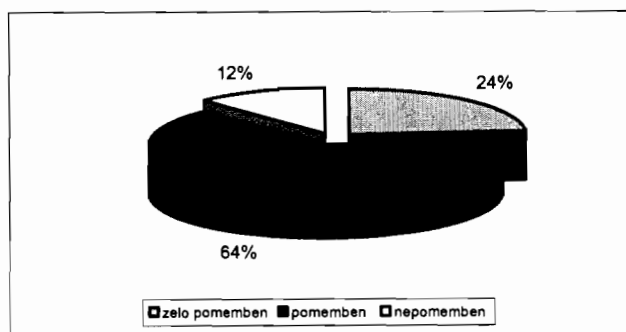
**Slika 4.6** Plača

– priznanje za uspešnost pri delu

Iz slike 8 je dobro razvidno, da je priznanje za uspešnost pri delu najbolj pomemben motivacijski faktor za 9 ZZ, za 11 odstotkov ZZ je zelo pomemben motivacijski faktor, 30 ZZ, meni, da je pomemben, 9 odstotkov oziroma 7 zastopnikov pa meni, da je manj pomemben motivacijski faktor. 2 ZZ menita, da je to nepomemben motivacijski faktor.

Priznanje zaposlenega napolni z energijo in zadovoljstvom. Običajno se tisto, čemur vodje namenijo priznanje, v prihodnosti ponovi. Priznanje je velikokrat bolj učinkovito kot recimo finančna nagrada (Evans 1978, 15). ZZ si bo dejanje, za katerega je dobil priznanje od organizatorja mreže zapomnil in ga bo sigurno še večkrat ponovil.

Eno izmed največjih priznanj za uspešnost pri delu zavarovalnih zastopnikov je zagotovo uvrstitev na seznam najboljših 50 zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav, d.d. Seznam najboljših 50 se oblikuje enkrat letno, zastopniki ob razglasitvi dobijo darilo in javno priznanje in to ugodno vpliva na njihovo uspešnost ter zadovoljstvo pri delu.

**Slika 4.7** Priznanje za uspešnost pri delu

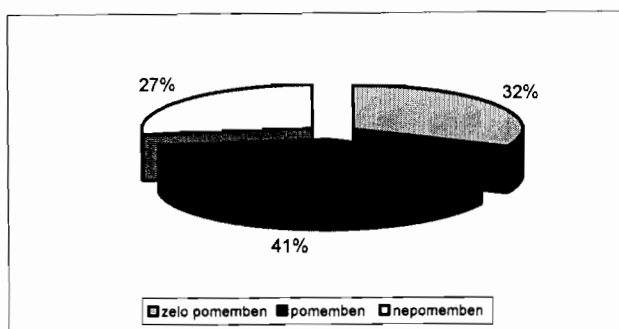
– stalnost zaposlitve

Iz spodnje slike lahko ugotovimo, da je stalnost zaposlitve najbolj pomembna 32 odstotkom oziroma 15 anketiranim, 41 odstotkom, to je 19 ZZ, se zdi pomembna, 27

odstotkom ali 13 zastopnikom pa se zdi stalnost zaposlitve kot motivacijski faktor nepomembna.

V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamuje velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma zmanjšuje. Podjetja morajo zaradi doseganja konkurenčnosti zniževati stroške na račun zmanjševanja števila zaposlenih. Kljub temu, da v zavarovalnici do odpuščanj zaenkrat še ni prišlo, je iz rezultatov anketnega vprašalnika razvidno, da je stalnost zaposlitve vseeno pomemben motivacijski faktor za velik odstotek zastopnikov. V primeru zmanjševanje števila zaposlenih v ZT to namreč ne bi vplivalo samo na odpuščene delavce, ampak bi tudi zmanjšalo motiviranost tistih, ki bi ostali zaposleni.

**Slika 4.8** Stalnost zaposlitve



#### 8. Zadovoljstvo pri delu v Zavarovalnici Triglav, d. d.:

– z možnostjo napredovanja

Večina zavarovalnih zastopnikov je odgovorila, da ni zadovoljna z napredovanjem, saj napredovanje, v pravem pomenu besede, na delovnem mestu zavarovalnega zastopnika ni mogoče. Kot je bilo že omenjeno, je napredovanje zastopnika na boljše delovno mesto možno samo v internih službah Zavarovalnice Triglav, d. d. oziroma ob odhodu katerega od organizatorjev mreže na njegovo delovno mesto.

Zavarovalni zastopnik lahko horizontalno napreduje v plačilnih razredih, ki se upoštevajo za mesečno plačo. Ob nastopu dela in v obdobju poskusnega dela je ZZ razporejen v prvi plačilni razred s koeficientom 1,6. Po enem letu zaposlitve se zastopnik razvrsti v drugi plačilni razred s koeficientom 1,75, kar že pomeni malo višjo plačo. Napredovanje v višji plačilni razred se nadaljuje, če zastopnik doseže npr. 20 odstotkov višjo plačo od povprečne v prejšnjem letu, takrat se mu koeficient poviša na 1,80.

Najvišji koeficient, ki ga zavarovalni zastopnik lahko doseže, je 1,95 oziroma 6. plačilni razred. Takih zavarovalnih zastopnikov, ki bi dosegli ta razred, je zelo malo, saj ga težko dosežejo. Pomeni namreč veliko na novo sklenjenih in obnovljenih

premoženjskih, predvsem pa življenjskih zavarovanj, saj mora zastopnik doseči več kot 60 odstotkov višjo plačo od povprečne v prejšnjem letu, da se lahko uvrsti v najvišji plačilni razred.

Horizontalno napredovanje zavarovalnih zastopnikov, to je napredovanje v višji plačilni razred, na Zavarovalnici Triglav, d. d. izvajajo enkrat letno, po natančno določenih kriterijih.

Obstaja sicer še ena možnost napredovanja, in sicer ta, da se zavarovalni zastopniki sami odločijo za študij ob delu ter se nato ob razpisu prostega delovnega mesta npr. organizatorja mreže oziroma vodje oddelka prijavijo ter se zaposlijo v interni službi.

Med anketiranimi zastopniki sta bila le dva zavarovalna zastopnika, ki izredno študirata. Za študij ob delu se ponavadi odločijo taki ZZ, ki dosegajo le povprečno plačo oziroma tisti, ki ne morejo doseči višjega plačilnega razreda. Tisti zastopniki, ki so zelo uspešni, se za študij ne odločajo, saj bi imeli v interni službi z visoko izobrazbo nižjo plačo, kot jo imajo pri delu na terenu.

Zaposlenim, med njimi tudi zavarovalnih zastopnikom, ki izredno študirajo, v Zavarovalnici Triglav, d.d. in njenih območnih enotah ponavadi povrnejo stroške študija, če ne v celoti pa vsaj polovični znesek.

– z delom organizatorja mreže

Zavarovalni zastopniki so v glavnem zadovoljni z delom organizatorja mreže, le na enem predstavništvu je bilo kar nekaj anketiranih z njegovim delom nezadovoljnih.

Nezadovoljstvo z delom organizatorja mreže se največkrat pojavi pri tistih zavarovalnih zastopnikih, ki ne dosegajo višjih plačilnih razredov in za svoj neuspeh krivijo organizatorja mreže. Organizator mreže ima namreč tudi nalogo, da zavarovalnim zastopnikom sporoča potencialne nove stranke (stranka, ki želi skleniti zavarovanje in se oglasi na sedežu območne enote v Kranju, ne more takoj skleniti zavarovanja, ampak organizator mreže obvesti zastopnika, ki dela na zastopstvu, kjer stranka stanuje, da jo obišče), pa se včasih zgodi, da matični zastopnik ni dosegljiv in zato pokliče drugega zastopnika ter tako pride do nezadovoljstva pri prvem. Nezadovoljstvo matičnega zastopnika včasih povzroči tudi konflikt med njim in organizatorjem mreže.

Problemi oziroma nezadovoljstva se pojavijo tudi v primeru bolniških odsotnosti zavarovalnih zastopnikov, če trajajo več kot 10 dni. Takrat organizator mreže poskrbi, da se zastopniku, ki je v bolniškem staležu, odvzame dokumentacija (mesečni seznam zavarovanj, ki potečejo v tekočem mesecu) in organizira nadomeščanje. Največkrat je odločitev, komu dodeliti nadomeščanje, za organizatorja mreže zelo težka. Nadomeščanje namreč zastopniku lahko prinese dodatno plačo, seveda če obnovi 80 odstotkov zavarovanj po mesečnem seznamu.

– s plačo

S plačo so zavarovalni zastopniki v veliki večini zadovoljni, le 7 odstotkov anketiranih z zaslužkom ni zadovoljnih.

Da je večina zavarovalnih zastopnikov zadovoljna z zaslužkom, ni presenetljivo, saj si zastopniki sami določajo, koliko bodo delali, koliko strank bodo obiskali, koliko se bodo dodatno usposabljali in izobraževali. Temu primeren je namreč tudi njihov osebni dohodek. Nezadovoljstvo z zaslužkom je po mojem mnenju poleg neugodnega zastopstva lahko tudi posledica zastopnikove nezainteresiranosti za delo.

–z odnosi s sodelavci

Iz odgovorov lahko razberemo, da so zavarovalni zastopniki zadovoljni z odnosi s sodelavci in da so v povprečju odnosi med njimi dobri.

V Zavarovalnici Triglav, d. d. so dobri odnosi med zaposlenimi za vodstvo zelo pomembni, zato se v okviru območnih enot in centrale odvijajo mnoge dejavnosti oziroma prireditve, katerih namen je ohraniti dobre odnose med zaposlenimi ter jih še izboljšati.

Najbolj priljubljena prireditev med delavci Zavarovalnice Triglav, d. d. je prav gotovo Srečanje zavarovalniških delavcev. Srečanje poteka vsako leto zadnjo soboto v maju, in sicer vedno v organizaciji druge območne enote. Takšna in podobna srečanja se mi zdijo za ugodno klimo v podjetju zelo primerna in bi jih morali organizirati v vseh podjetjih.

Poleg srečanja, ki ga organizirajo območne enote, pa zelo dobro skrbijo za medsebojne odnose tudi na območni enoti v Kranju, saj imajo vsako leto, tretjo soboto v septembru, tako imenovani »direktorjev izlet«, katerega se udeležijo skoraj vsi zaposleni. Ponavadi izostanejo le tisti, ki na sklepalnih mestih opravljajo dežurstvo.

– s soodločanjem pri delu

S pomočjo AV sem ugotovila, da zavarovalni zastopniki v povprečju niso zadovoljni s soodločanjem pri delu in poslovanju. Na nezadovoljstvo ZZ vpliva predvsem dejstvo, da se pri sklenitvi določenih zavarovanj zastopnik ne sme odločiti sam, ali bo zavarovanje sklenil ali ne. Npr. za avto nad vrednostjo 50.000 evrov mora zastopnik pridobiti dovoljenje vodje terenske mreže oziroma vodje premoženjskih zavarovanj, da zavarovanje sklene. Problem nastane takrat, ko stranka želi zavarovanje skleniti še isti dan, zastopnik pa v enem dnevu ne more pridobiti podpisa oziroma odobritve vodje za sklenitev zavarovanja.

V tem primeru, ko je zavarovalni zastopnik želel skleniti zavarovanje za osebni avtomobil, katerega vrednost je bila večja kot 50.000 evrov, pa je seveda potreboval dovoljenje vodje za sklenitev zavarovanja, je stranka brez kakršnegakoli dovoljenja oziroma posebne odobritve sklenila zavarovanje na sklepalnem mestu v konkurenčni



zavarovalni družbi. Vzrok je bil seveda v tem, da zavarovalni zastopnik, glede na to, da je stranka želela skleniti zavarovanje v popoldanskem času, ni uspel pravočasno pridobiti dovoljenja.

Ravno tako se problemi pojavljajo pri manjših in specifičnih zavarovanjih. Zastopniki imajo točno določene meje, do katere lahko znižajo zavarovalne premije, na koliko obrokov se premija lahko plača, koliko popusta lahko odobrijo stranki ipd. Zastopniki se že dalj časa zavzemajo za to, da bi jim bilo dovoljeno, da bi za manjša in specifična zavarovanja imeli možnost, da sami preuredijo zavarovanja tako, kot stranke želijo.

ZZ svoja opažanja o potrebah zavarovancev in o dogajanju na zavarovalnem trgu posredujejo najprej vodjem na sedež območne enote v Kranj, nato pa se predlogi posredujejo na centralo v Ljubljano, kjer ponavadi tudi obstanejo

– z uporabo informacijske tehnologije

V Zavarovalnici Triglav, d. d. vsi zavarovalni zastopniki pri svojem delu uporabljajo prenosne računalnike, s tem pa je, po mojem mnenju, njihovo vsakdanje delo precej olajšano.

Rezultati AV o zadovoljstvu z uporabo informacijske tehnologije so me, zaradi različnosti odgovorov, najbolj presenetili. Malo zavarovalnih zastopnikov je zelo zadovoljnih z uporabo informacijske tehnologije, nekateri so zadovoljni, drugi zelo nezadovoljni. Na podlagi ankete sem ugotovila, da je največ nezadovoljnih predvsem tistih zavarovalnih zastopnikov, ki so že dalj časa zaposleni na Zavarovalnici Triglav, saj so bili do sedaj navajeni lastnoročno vpisovati podatke v zavarovalne police, zato jim računalnik predstavlja veliko težavo.

Največ nezadovoljstva je v tem, da vso programsko podporo za sklepanje zavarovanj pripravljajo na centrali Zavarovalnice Triglav, d. d. Velikokrat se zgodi, da programi ne delujejo pravilno in tako zavarovalni zastopnik pri stranki ne more skleniti zavarovanja in se mora dogovoriti za ponovni sestanek, kar pa predstavlja za zastopnika dodatni strošek in obremenitev.

V pripravljenih programih so le malokrat upoštevani predlogi, ki jih za pripravo programske podpore podajo zavarovalni zastopniki, čeprav bi bilo nujno te predloge upoštevati, saj le zastopnik ve, kaj bi mu na terenu olajšalo delo. Vse podrobnosti o poteku dela in potrebnih podatkih, ki bi morali biti vključeni v program, najbolje poznajo zastopniki sami, in ne programerji, ki te programe pripravljajo.

– s številom izobraževanj

S številom izobraževanj so zavarovalni zastopniki v povprečju zadovoljni, saj v Zavarovalnici Triglav temu namenjajo posebno pozornost. Zavedajo se, da v prihodnosti

le dobro izobraženi in strokovno usposobljeni delavci lahko omogočijo Zavarovalnici Triglav, d. d. ohranitev naziva največje zavarovalnice v Sloveniji.

- s samostojnostjo pri delu

Iz ankete je razvidno, da so zavarovalni zastopniki v povprečju zadovoljni s samostojnostjo pri delu, le pri oblikovanju popustov in določenih premij se včasih pojavijo zapleti, kot je bilo tudi že omenjeno. Zavarovalni zastopniki delo na terenu opravljajo sami, ravno tako sami sprejemajo odgovornosti, kar pa včasih ni lahko. Samostojni delavci, kot zavarovalni zastopniki, so ponavadi pri svojem delu bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja, kar povečuje motivacijo.

Zastopnikom se enkrat do dvakrat letno za en dan, nenapovedano, pri delu na terenu pridruži organizator mreže, ki opravi kontrolo poslovanja zastopnika. Organizator mreže takrat pregleda arhiviranje dokumentov, pravočasno oddajanje dokumentov in plačil, vodenje evidence zavarovancev in urejenost arhiva delovnih navodil. Ob kontrolah ima večina zastopnikov poslovanje urejeno in usklajeno z delovnimi navodili in pravilnikom. V primeru, da so ugotovljene nepravilnosti, jih mora zastopnik odpraviti v dogovorjenem roku in se pripraviti za ponovni obisk organizatorja mreže.

### **4.3 Predlogi izboljšav**

Na podlagi analize rezultatov anketnega vprašalnika ugotavljam, da so zavarovalni zastopniki, zaposleni v Zavarovalnici Triglav, d. d., OE Kranj zadovoljni z delovnimi razmerami in z delom, ki ga opravljajo ter da je njihova motiviranost, kljub nekaterim pomanjkljivostim, visoka.

V nadaljevanju navajam nekaj predlogov za področja, kjer bi bilo smiselno uvesti spremembe in tako izboljšati motiviranost zavarovalnih zastopnikov oziroma odpraviti in preprečiti nemotiviranost.

– redni letni razgovori

Glede na to, da v ZT in njenih območnih enotah še ne opravljajo rednih letnih razgovorov z vsemi zaposlenimi, bi vodstvu predlagala, da jih uvedejo tako pri vseh internih zaposlenih kot pri zavarovalnih zastopnikih. Zavarovalne zastopnike naj vodja terenske mreže (lahko je prisoten tudi organizator mreže) na začetku povabi na razgovor vsaj enkrat letno, nato pa naj obdobja razgovorov postopoma skrajšuje (npr. dvakrat letno), tako da se bodo zastopniki in tudi vodje že navadili nanje.

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost delavca (Grubiša 2001, 266).

Empirične raziskave potrjujejo, da je izvajanje letnih razgovorov resnično uporabno in učinkovito orodje, ki pripomore k uspešnejšemu delu, tako posameznikov kot skupin, ne glede na velikost in dejavnost podjetja (Majcen 2001, 121).

Z rednim letnim razgovorom bi vodja terenske mreže izkazal zavarovalnemu zastopniku posebno pozornost in ga tako dodatno motiviral. S tem ko bi pregledala dosežke, ugotovila vzroke za morebitne slabše pretekle rezultate ter naredila načrt za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (npr. boljši oziroma drugačen pristop k strankam, potrebe po dodatnih znanjih ...), bi zastopnik pridobil orientacijo za povečano uspešnost, hkrati pa bi se mu ob primerni spodbudi, nakazani podpori in zaupanju vodje povečala samozavest in delovna zagnanost.

Redni letni razgovor bi bil tudi priložnost, da vodja terenske mreže in zastopnik skupaj pregledata, v kolikšni meri so bili upoštevani predlogi, ki jih je podal zavarovalni zastopnik, oziroma kaj se z njegovimi predlogi dogaja.

– postavljanje ciljev

Vodjem predlagam, da pri rednem letnem razgovoru poseben pomen in čas nameni razgovoru o postavljanju ciljev. Ko se nadrejeni vodja dogovarja za konkretne termine razgovorov s posamezniki, naj takrat o pogovoru za postavljanje ciljev zavarovalnega zastopnika tudi obvesti, da se zastopnik na razgovor posebej pripravi in s seboj prinese že zapisane cilje. Ravno tako naj tudi vodja premisli o ustreznih ciljnih za podrejenega in jih zapiše.

V rednem letnem razgovoru naj nadrejeni vodja preide na pogovor o postavljanju ciljev. Uvodoma naj nadrejeni vodja predstavi splošno sliko ciljev za Zavarovalnico Triglav, d. d. in za nadrejeno organizacijsko enoto. Pri tem naj bo namen predvsem informirati podrejenega o širšem kontekstu delovanja organizacijske enote, katere član je, kar prispeva k boljšemu razumevanju tudi lastnih ciljev. V nadaljevanju naj sogovornika uskladita svoje poglede o ciljnih podrejenega. Zastopnik naj obrazloži vodji osnutke ciljev, ki si jih je zastavil in naj jih tudi utemelji. Organizator naj poda svoje poglede in nato naj v dialogu uskladita sliko, pri čemer ima nadrejeni pooblastilo, da dokončno določi cilje.

Komentarje in ugotovitve naj sogovornika tudi zapišeta, saj je pomembno, da so cilji zapisani, ker vsakdo potem natančno ve, katere cilje mora doseči in je s tem motivacija sigurno večja.

Zavarovalni zastopnik mora imeti jasno zastavljene cilje, ki jih želi doseči. V skladu s svojimi cilji bo racionalno načrtoval svoj delovni čas, ki ga bo lahko namenil tako za dogovarjanje prodajnih razgovorov, iskanje potencialnih strank, priprave za razgovore in vodenje prodajnih razgovorov. Cilj, ki si ga zavarovalni zastopnik postavi mora biti jasn, merljiv (ali vsaj ugotovljiv), izzivalen, realističen, imeti mora rok in mora biti vreden truda (sprejemljiv in sprejet).

– analizni vprašalnik

Preden vodja terenske mreže povabi zavarovalnega zastopnika na redni letni razgovor, bi mu predlagala, da za vsakega zastopnika posamezno izpolni analizni vprašalnik o njegovi motivaciji, kakor ga predstavljam v prilogi.

S pomočjo analiznega vprašalnika lahko ugotovi, ali je npr. pri poslovanju zastopnik zelo močno motiviran ali nemotiviran ter kaj ga motivira, kaj ne. Na podlagi povzetkov iz analiznega vprašalnika se vodja terenske mreže lahko bolj uspešno pripravi na razgovor, ga tako vodi in tudi zaključí.

– ugodnosti

Ugodnosti se v organizacijah ponavadi uporabljajo kot dodatek k osnovnim plačam. V mnogih primerih so te ugodnosti predpisane in z zakoni urejene na državni ravni. Dodatki za pogoje dela, dodatek na delovno dobo, življenjsko in socialno zavarovanje, plačana odsotnost iz dela zaradi bolezni, pomoč pri izobraževanju so le nekatere ugodnosti, ki jih Lipičnik navaja za zaposlene (1998, 243). Te ugodnosti imajo na motivacijo poseben učinek. Zaposleni se nanje navadijo in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada. Zaposleni jih jemljejo kot pravico, ki jim je nihče ne more vzeti. S tem ko odstotek zneska, ki se izplačuje kot ugodnost, vse bolj narašča, postajajo ugodnosti za zaposlene vse manj zanimive in privlačne. Zato vodjem v ZT, OE Kranj in tudi v drugih OE predlagam, da teh ugodnosti ni preveč oziroma da se ugodnosti iz leta v leto spreminjajo (recimo eno leto ugodnost pri življenjskem zavarovanju, naslednje leto ugodnost pri letovanju v kapacitetah Zavarovalnice Triglav, d.d., tretje leto popust pri plačilu premije avtomobilskega zavarovanja).

– reševanje konfliktov

Konflikti so neizogibni v vsakem okolju, kjer je prisotnih več oseb, zato se pojavljajo tudi v ZT, OE Kranj. Vzrok za nastanek konflikta ponavadi ni en sam, ampak se več vzrokov prepleta med seboj. Ljudje rešujemo konflikte oziroma spore na različne načine. Nekateri jih rešujejo z jezo, drugi z silo, tretji s prizadetostjo. Ustreznejša in bolj uspešna pot je reševanje konfliktov z namenom, da skupno rešimo problem. Pot do tega je pogovor, s katerim skušamo ugotoviti, kaj teži posameznika. Organizatorjem mreže zato predlagam, da si ob nastanku konflikta vzamejo čas za pogovor s podrejenim, se z njim temeljito pogovori o sporu ter poiščeta skupno rešitev spora.

Predlagam pa tudi vodstvu, da za vodje zavarovalnih zastopnikov, pa tudi za druge vodje, organizirajo seminar oziroma delavnico na temo reševanje konfliktov. Dodatno pa lahko organizirajo tudi seminar s področja komuniciranja s podrejenimi, saj je dobra komunikacija »življenjska sila« podjetja, s katero se lahko izognemo marsikateremu konfliktu.

– informacijska tehnologija

Omenjeno je že bilo, da je kar nekaj zavarovalnih zastopnikov nezadovoljnih z uporabo informacijske tehnologije. Pri oblikovanju programske podpore je potrebno nujno zagotoviti sodelovanje zastopnikov, saj ti najbolje vedo, kako poteka prodaja na terenu in kakšne so želje strank. K hitrejšemu odzivu oziroma reševanju problemov, s katerimi se zavarovalni zastopniki srečujejo na terenu, bodo pripomogli tudi skupni obiski z organizatorjem mreže, saj bo le-ta lahko namesto zastopnika posredoval probleme na centralo Zavarovalnice Triglav.

Za zavarovalne zastopnike, ki jim uporaba računalniške opreme predstavlja problem, vodstvu predlagam, da za njih organizirajo dodatno usposabljanje.

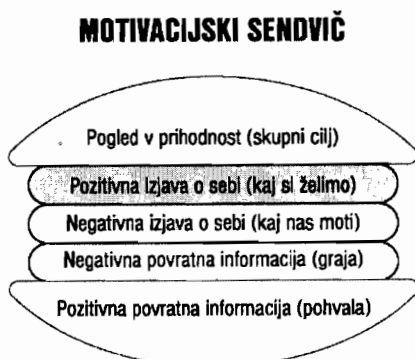
– izrekanje kritik

V vsakem podjetju pride do situacije, ko mora nadrejeni izreči kritiko v zvezi z delom ali vedenjem podrejenega. Če prvi tega ne zna storiti na ustrezen način, se njegovi odnosi s podrejenimi sčasoma tako poslabšajo, da se zmanjša delovna uspešnost (Mori 2005, 131). Zato organizatorjem mreže pri izrekanju kritik zavarovalnim zastopnikom predlagam, naj namesto osebnih napadov in posploševanja navedejo konkretna dejstva in opažanja, pri čemer lahko uporabijo tudi metodo, imenovano motivacijski sendvič (angleško power burger).

Metoda motivacijski sendvič predvideva pozitivno izjavo na začetku in koncu pogovora, vmes pa izražanje kritike v obliki povratnih informacij in argumentov (kot je razvidno iz slike 10). Tako podrejeni čuti, da je pomemben del poslovnega procesa in se zato tudi bolj potrudi v prihodnosti.

Lahko pa se tudi zgodi, da zavarovalni zastopnik izreče kritiko organizatorju mreže. Takrat organizatorju predlagam, naj se zahvali za pripombo in obljubi, da bo o njej razmislil. Najpomembneje je, da pri tem ostane miren in naknadno razmisli, če in kakšne ukrepe bo sprejel.

**Slika 4.9** Motivacijski sendvič



Vir: Turk 2003

### Slika 4.10 Uporaba motivacijskega sendviča

#### UPORABA MOTIVACIJSKEGA SENDVIČA V PRAKSI

- 1. korak** Predlog izobraževanja delavcev v proizvodnji, ki si ga pripravil lani, je bil dobro sprejet. Delovodje pravijo, da so se odnosi med delavci izboljšali, storilnost pa se je povečala za sedem odstotkov.
- 2. korak** Prebral sem tudi tvoj predlog za delo na domu, ki pa ne vključuje primerjave med sedanjimi in prihodnjimi stroški. Prejšnji teden smo se na sestanku dogovorili, da so ti podatki ključnega pomena.
- 3. korak** Bil sem presenečen, ko sem videl, da teh podatkov ni v predlogu.
- 4. korak** Zato te prosim, da poročila in predloge pripraviš, kot se dogovorimo na sestankih projektne skupine.
- 5. korak** Naš oddelek je odgovoren za pripravo kadrovskega projekta. Predlogi, ki jih pripravimo, so predmet razprave na sestankih uprave. Upravi in nam je veliko lažje, če imamo vse podatke, ki jih potrebujemo za odločanje o predlogu. Tako se izognemo nepotrebnim časovnim zamikom pri projektih.

Vir: Turk 2003

– skupni obiski

Organizatorji mreže se enkrat letno pridružijo zavarovalnim zastopnikom na terenu, da bi opravili kontrolo njihovega poslovanja. Organizatorju mreže predlagam, naj se zavarovalnemu zastopniku na terenu pridruži ne samo pri kontroli poslovanja ampak večkrat, tako da bo zavarovalni zastopnik obravnaval skupni obisk kot prednost, kot priložnost, da se npr. organizator seznanji z aktualnimi tržnimi pogoji, ki so temelj za zagotavljanje potrebne podpore. Tako bo organizator lažje razumel želje zavarovalnega zastopnika pri npr. stranki prilagojenemu zniževanju premije, popustih, ipd.

Tudi za organizatorje mreže se mi zdijo skupni obiski pomembni, saj je to daleč najmočnejše sredstvo, ki ga ima na razpolago za zagotavljanje kontinuiranega razvoja svojih zavarovalnih zastopnikov. Skupni obisk je tudi priložnost, da se seznanijo tako z dobrimi kot s slabimi (s šibkimi točkami) lastnostmi pri delu zastopnika. Na koncu dneva po skupnem obisku naj organizator povzame svoje vtise. Zabeleži naj dobre točke, pa tudi področja izboljšanja ter nato poda zastopniku predloge, kako izboljšati »šibke« točke.

Pri skupnih obiskih je za organizatorja mreže predvsem pomembno to, da obsedi oziroma se vzdrži posredovanja takrat, ko prodajni obisk ne poteka uspešno. Z zastopnikom naj se pogovori po obiski, saj je vzrok slabega poteka lahko v tem, da se zaradi prisotnosti organizatorja zastopnik ni mogel zbrati oziroma je delal slabše. Takšni in drugačni problemi se bodo verjetno pojavljali, vendar bodo postali premagljivi takrat, ko bodo organizatorji mreže in zavarovalni zastopniki imeli za seboj več uspešnih skupnih obiskov.

– naj 50

V Zavarovalnici Triglav, d. d. vsako leto organizirajo natečaj za najboljših 50 zastopnikov, ki jih potem tudi ustrezno nagradijo, kar sem v diplomski nalogi že omenila.

Ta natečaj za zavarovalne zastopnike predstavlja veliko priznanje, zato bi bilo dobro razmisliti, da bi organizirali natečaj »Naj 100«, saj je za 12 območnih enot 50 zastopnikov kar majhna številka. Za Zavarovalnico Triglav, d. d. ne bi tak natečaj predstavljal bistveno večjega stroška, saj ni potrebno, da drugih 50 nagradijo.

Za nekatere bi bil že dovolj velik motivacijski faktor to, da se pojavijo na seznamu najboljših in da se jih javno pohvali. Ti zastopniki bi se mogoče naslednje leto potrudili, da bodo med najboljšimi 50, čeprav bi to pomenilo veliko truda, odrekanja in dodatnega znanja.

– nefinančne spodbude

Nefinančne spodbude ali spodbude, ki jih je enostavno posredovati, so preprost in glavni način, kako pridobiti in spodbuditi motiviranost zaposlenih. Nefinančne spodbude naj bi predvsem usmerjale in nagrajevale razvoj posameznikovih zmožnosti in njegovo kariero (Grubiša 2001, 283). Vodjem zavarovalnih zastopnikov predlagam, da posameznega zastopnika pokličejo na sestanek, ga ustno pohvalijo za delo, ki ga je dobro opravil, temu pa naj vsaj enkrat letno sledi še pisna pohvala. Pohvala vodje namreč deluje na motiviranost tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in tako doseže večji učinek za podjetje (Evans 1978, 17). Pohvala je lahko individualna ali skupinska.

Zato je drugi način, kako spodbuditi zastopnike ta, da pri zastopnikih, ki sklenejo veliko zavarovanj, vključijo javno priznanje dosežkov. Najbolj učinkovita pohvala je namreč ravno pohvala v javnosti, saj to motivira ne samo pohvaljenega zaposlenega, ampak tudi dobro vpliva na motiviranost ostalih zaposlenih, saj vedo, da bodo tudi oni na tak način pohvaljeni, ko bodo to zaslužili. Na območni enoti Kranj enkrat letno na Bledu organizirajo srečanje delavcev območne enote Kranj in to se mi zdi enkratna priložnost, da se takrat »izpostavi« tiste zavarovalne zastopnike, ki so sklenili veliko število novih zavarovanj.

Tretji način, ki pa se mi zdi predvsem primeren za tiste zastopnike, ki niso med najboljšimi prodajalci zavarovanj, pa je ta, da organizator mreže organizira posebne sestanke, z namenom, da se dvigne morala zastopnikov. Te zastopnike naj ravno tako pohvali za dobro opravljeno delo, saj je potrebno pohvaliti tako majhen trud kot tudi velike dosežke.

Nefinančne spodbude ugodno vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa je pomembno, da se vodje zavedajo, da dolgoročno mnogo pohval brez učinka oziroma stimulacije pri plači ne bo naletelo na dober odziv. Zato je pomembno,

da vse nagrade in priznanja sestavimo v zaokroženo celoto s plačo in drugimi, nefinančnimi vrstami nagrajevanja.

– nemotiviranost

Organizator mreže mora ob srečanju z nemotiviranim zavarovalnim zastopnikom najprej prepoznati nemotiviranost, jo analizirati, saj šele nato lahko ukrepa.

Nemotivirane osebe običajno ne skrbijo za svoj videz, pa tudi z govorico telesa in izrazom na obrazu lahko pokažejo, da gre za nemotiviranega zastopnika. Potrditev o nemotiviranosti zastopnika pa organizator mreže najlažje dobi preko pozornega poslušanja sogovornika in pogovora. Dejavnikov, ki vplivajo na nemotiviranost je lahko veliko, saj je nemotiviranost na eni strani lahko posledica stresa, čustvenih težav ali fizične bolezni, na drugi strani pa je lahko razlog v delovnem okolju ali pa je kriv način dela posameznega zastopnika. Pomembno je, da se organizator s takim zastopnikom pogovori z namenom, da bi odkril, kje so težave. Na podlagi ugotovljenega vzroka nemotiviranosti naj organizator poskuša odpraviti težave oziroma poiskati rešitve.

Nemotiviranost pa največkrat povzročijo:

- pomanjkanje samozavesti, ki se kaže z občutkom dvoma v svoje sposobnosti, zmožnosti in znanje. Do tega lahko privedejo razmere v otroštvu, izkušnje v preteklosti in mnenja drugih. Organizator mreže naj takega zastopnika velikokrat pohvali za dobro opravljeno delo, ga spodbuja, se mu večkrat pridruži na terenu, saj bo to sigurno pripomoglo k dvigu posameznikove samozavesti.

- skrbi velikokrat dušijo motiviranost osebe. Ponavadi ljudi skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Te skrbi vodijo v strah, zato se oseba odloči, da bo raje nedejavna, ker tako ne more narediti nobene napake. Organizatorju mreže zato predlagam, da pri odkritju napake zastopnika pokliče na razgovor, ga na napako opozori, mu predlaga pri čem naj bo v bodoče še posebej pozoren in se z zastopnikom dogovori, kako na najboljši način napako odpraviti. Če se napake večkrat ponavljajo, je pomembno, da se na pogovoru organizator mreže posveti samo zadnji napaki in ne pogreva starih napak.

- negativna mnenja so zelo škodljiv dejavnik nemotiviranosti. Nemotivirani zaposleni večinoma izrekajo negativna mnenja, zato je pomembno, da organizatorji mreže zavarovalne zastopnike spodbujajo k pozitivnemu razmišljanju. Za zastopnike, pri katerem opazijo prisotnost tega dejavnika nemotiviranosti lahko organizirajo tudi seminar na temo moči pozitivnega razmišljanja.

- občutek brezperspektivnosti se nanaša na občutek zaposlenega, da nikoli ne bo mogel napredovati. Kot že omenjeno zavarovalni zastopnik ne more napredovati znotraj terenske mreže, lahko pa napreduje v plačilnem razredu oziroma se odloči za dodatno izobraževanje ter posledično za napredovanje znotraj interne službe. Organizator mreže



naj zato spodbuja zastopnike k dodatnemu izobraževanju in jih tudi vključuje v odločanje, saj bodo tako ZZ začutili možnost osebnega razvoja in tudi napredovanja.

- občutek nepomembnosti lahko organizator mreže prepreči predvsem z pohvalo zaposlenega, večkrat naj tudi poudari, da je vsak posamezen ZZ zaslužen za dobre rezultate, ki jih dosega ZT. Občutek pomembnosti in tudi zaupanja lahko organizator pri ZZ doseže tudi na ta način, da ga povpraša za mnenje o določenih zadevah (recimo višino popusta, sklenitvi določenega zavarovanja ipd.).

- neobveščenost o dogajanju v podjetju – če v podjetju ni formalnega pretoka informacij, se zaposleni čutijo zapostavljene. Poleg tega se velikokrat pojavijo govorice, ki so ponavadi netočne ali celo napačne. Zavarovalne zastopnike o dogajanju v podjetju obveščajo preko internega glasila Obzornik in preko okrožnic, ki jih prejmejo po pošti v svoj predalček, ki ga imajo na sedežu območne enote v Kranju. Ker zavarovalni zastopnik ni vsak dan prisoten na sedežu OE dnevno ne prejema svoje pošte, ravno tako se mora po pošto odpraviti v Kranj, kar zahteva nepotrebno izgubo časa. Vodstvu zato predlagam, da se vsem zavarovalnim zastopnikom odobri pristop do interne Lotus Notes pošte, saj se s tem zagotovi dobro obveščenost zastopnikov in prepreči izgubo časa, ki ga zastopnik lahko porabi za prodajne oziroma druge aktivnosti.

- neupravičene pohvale in priznanja – če vodja nagradi zaposlenega le zaradi osebnih zvez ali prikupnosti in ne zaradi njegovega dela, bo dolgoročno takšna oseba nemotivirana, pa tudi na sodelavce bi takšno ravnanje vplivajo negativno. Zato vodjem predlagam, da se pohvali res samo tiste zavarovalne zastopnike, ki si pohvalo resnično zaslužijo.

– notranja in zunanja motivacija

Pri posameznikih ločimo notranjo in zunanjo motivacijo. Notranje motiviran posameznik se ne oklepa zunanjih ciljev, kot so nagrada, dobra ocena, priznanje in uveljavitev v javnosti, saj so zanj značilne notranje motivacijske spodbude kot so radovednost, interesi, vznburjenje, zanos, pozitivna samopodoba, ki neposredno spodbudijo motivacijski proces (Grubiša 2001, 198). Za zunanjo motivacijo so značilne zunanje motivacijske spodbude, ki izhajajo iz okolja, so posredne, uporablja jih nekdo od zunaj (starši, učitelji, sošolci, vrstniki), da bi z njimi sprožil motivacijski proces (Grubiša 2001, 199). Mori (2005, 217) pravi, da zunanje motiviran človek deluje zaradi zunanjih posledic (pohvala, graja, nagrada, kazen, preverjanje in ocenjevanje), sama aktivnost ga ne zanima, delo je le sredstvo za doseganje pozitivnih in izogibanje negativnih posledic.

Organizatorjem mreže predlagam, da pri vodenju zavarovalnih zastopnikov poleg zunanje spodbujajo tudi notranjo motivacijo, saj bodo tako zaposleni sami začutili željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje ciljev. Notranja motivacija

### *Analiza o motivaciji*

ima namreč dolgotrajnejši in globlji učinek, zunanja pa predstavlja strošek in investiranje v organizacijo (v človeške vire za povečanje produktivnosti). Pretirana zunanja motivacija pogosto zmanjšuje interes in zavzetost, ki sta zelo pomembna za notranjo motivacijo. Zunanja motivacija je tudi šibkejša in kratkotrajnejša od notranje ter lahko zelo hitro zamre, če ne izpolnimo tistega, kar je zaposleni pričakoval. Kadar je posameznik notranje motiviran za motivacijo ne potrebuje toliko spodbud kot pri zunanji, ker je že aktivnost sama po sebi nagrada in motivacija.

Pri motiviranju zastopnikov je pomembno, da ima vodja občutek koliko naj bo notranje in koliko zunanje motivacije, saj je najboljše, da sta med seboj uravnoteženi.

## 5 SKLEP

Zaposleni so ključni vir za doseganje konkurenčne prednosti v sodobnih podjetjih. Vendar se mora vodstvo v podjetju zavedati, da postanejo in ostanejo zaposleni ključni vir konkurenčnosti le, če so pri svojem delu motivirani. Raziskovanje motivacije zaposlenih je aktualno že nekaj desetletij, vendar znanstveniki še vedno niso odkrili enotne formule, ki bi na enak način motivirala prav vse zaposlene. Ljudje smo si zelo različni in na motiviranost vsakega posameznika delujejo različni motivacijski faktorji. Ravno tako se posamezniki s časom spreminjajo in tako se spreminjajo tudi motivacijski faktorji, ki posameznika motivirajo - danes ga motivira nekaj, naslednji dan povsem drugo.

Pri motivaciji se je potrebno zavedati še, da je tudi vsaka organizacija edinstvena, zato motivacijski faktorji, ki učinkujejo v eni organizaciji verjetno ne bodo učinkovali v drugi organizaciji. Sistem in način motiviranja je nujno potrebno prilagoditi značilnostim organizacije in zaposlenim ter jim ponuditi motivacijske dejavniki, ki jim pripisujejo neko vrednost.

Za uspešen proces motiviranja je torej potrebno poznati organizacijo, potrebe zaposlenih, ugotoviti kaj jih motivira in kaj jih ne motivira ter jim temu primerno ponuditi ustrezne spodbude in nagrade. Zaposlenim je potrebno zagotoviti povezavo njihove neuspešnosti oziroma uspešnosti z nagradami, ustrezne povratne informacije o njihovem delu ter pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja. Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanje je pomembno, da podjetje razumno kombinira različne vrste nagrad, tako zunanje finančne in nefinančne kot tudi notranje nagrade, saj imajo vse svoje prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti.

Na podlagi analize motiviranosti zavarovalnih zastopnikov v Zavarovalnici Triglav, d. d., Območni enoti Kranj in rezultatov anketnega vprašalnika ugotavljam, da na motiviranost zavarovalnih zastopnikov vpliva kar nekaj dejavnikov ter da so zadovoljni z načinom motiviranjem s strani njihovega vodje, organizatorja mreže.

Raziskava je pokazala, da so motivacijski dejavniki, ki vplivajo na njihovo motiviranost predvsem zanimivo delo, odnosi s sodelavci, plača, priznanje za uspešnost pri delu.

Med motivacijskimi faktorji se zdi plača najbolj pomemben motivacijski faktor kar 71 odstotkom zavarovalnim zastopnikom, kar je največji odstotek, ki so mu ga, kot zelo pomembnemu motivacijskemu faktorju, anketirani namenili v anketnem vprašalniku. Kot pomembnemu motivacijskemu faktorju so zastopniki največ odstotkov namenili odnosom s sodelavci. Stalnosti zaposlitve pa so zavarovalni zastopniki namenili največ odstotkov kot nepomembnemu motivacijskemu faktorju.

## *Sklep*

Velika večina zavarovalnih zastopnikov je pripravljena dodatno delati za višji zaslužek, kar bi lahko povezali tudi s tem, da so se zastopniki v večini opredelili, da je plača zelo pomemben motivacijski dejavnik.

V Zavarovalnica Triglav, d. d. in njenih območnih enotah morajo zavarovalnim zastopnikom omogočiti višjo stopnjo soodločanja pri delu in poslovanju, jim nuditi kakovostnejšo informacijsko podporo (v programih za sklepanje zavarovanj) in še naprej voditi svojo politiko izobraževanja zastopnikov, v kolikor želijo doseči, da bodo zavarovalni zastopniki tudi v bodoče omogočali dobre poslovne rezultate.

Pozornost naj namenijo tudi izboljšanju komunikacije med centralo ZT in njenimi območnimi enotami ter poskušajo izboljšati sodelovanje predvsem na področju pripravljanja programske opreme za sklepanje zavarovanj. Z boljšo izmenjavo informacij med območno enoto Kranj in centralo v Ljubljani, bi sigurno zagotovili večjo učinkovitost in uspešnost dela tako zavarovalnih zastopnikov kot območne enote kot celote.

Vodstvu ZT in organizatorjem mreže predlagam še, da uvedejo redne letne razgovore z vsemi zaposlenimi, vključno z ZZ, se jim večkrat letno pridružijo na terenu, da poleg finančnih uvedejo še nefinančne spodbude in omenjene dodatne ugodnosti.

## LITERATURA

- Anterič, Mira. 2008. *Motivacija za uspeh*. Ljubljana: Much, izobraževanje.
- Carnegie, Dale. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Edgar, Klose. 1998. *Prodaja zavarovanj*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d. d.
- Evans, Phil. 1978. *Motivacija*. Beograd: Nolit.
- Frančiškovič, Ivan. 1989. *Kako uspešno prodavati osiguranje*. Šibenik: Štampa.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Heller, Robert in Hindle, Tim. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
- Mori, Smiljan. 2005. *7 skrivnosti motivacije: motivacija za 21. stoletje*. Maribor: Smiljan Mori Success System.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Toš, Niko. 1976. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

- Turk, Dunja. 2003. *Motivacijski sendvič. Uporaba motivacijskega sendviča*.



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik

**Priloga 2** Analiza motivacije zavarovalnega zastopnika





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Nataša Kepic in sem že deseto leto zaposlena v Zavarovalnici Triglav, d.d. Na Fakulteti za management pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Motiviranje zavarovalnih zastopnikov. Ključni del moje naloge je analiza vprašalnika, ki je pred vami. Pridobljeni podatki bodo znatno pripomogli k uspešni pripravi diplomske naloge. Anketa je anonimna. Za vaše sodelovanje se vam zahvaljujem.

### 1.) Koliko časa ste zaposleni v Zavarovalnici Triglav, d.d.?

\_\_\_\_\_ let

### 2.) Koliko časa že opravljate delo zavarovalnega zastopnika?

\_\_\_\_\_ let

### 3.) Kateri so bili tisti dejavniki, na podlagi katerih ste se odločili, da postanete zavarovalni zastopnik? Prosim vas, da spodaj navedene dejavnike ocenite z oceno od 1 do 5 (1- nepomembno, 3- pomembno, 5- zelo pomembno)

dinamično delo	1	2	3	4	5
stimulativno finančno nagrajevanje	1	2	3	4	5
delo s strankami	1	2	3	4	5
stalno izobraževanje	1	2	3	4	5
možnost napredovanja	1	2	3	4	5

### 4.) Koliko ur na teden v povprečju posvetite svojemu delu?

\_\_\_\_\_ ur

### 5.) Bi bili pripravljeni za višji zaslužek povečati povprečno tedensko količino ur namenjeno delu?

- a) DA
- b) NE

Če da, povprečno za koliko ur?

\_\_\_\_\_ ur

**6.) Ali se vam zdi, da je vaš nadrejeni vodja, organizator mreže, dober motivator? Za lažjo odločitev navajam nekaj trditev in vas prosim, da na lestvici od 1 do 5 (1- nikoli, 2- redko, 3- občasno, 4-pogosto, 5- večinoma) ocenite delo vašega vodje, kot motivatorja.**

Pomaga podrejenim pri premagovanju ovir.	1	2	3	4	5
V pravem trenutku pohvali.	1	2	3	4	5
V pravem trenutku graja.	1	2	3	4	5
Pravično nagrajuje.	1	2	3	4	5
Pravično kaznuje.	1	2	3	4	5
Površno ocenjuje.	1	2	3	4	5
Spregleda dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Pogreva stare napake.	1	2	3	4	5
Izpostavlja osebne lastnosti.	1	2	3	4	5

**7.) Spodaj navajam motivacijske faktorje, ki so povezani z delom. Prosim vas, da z oceno od 1 do 5 ocenite kateri faktorji se vam pri opravljanju vašega dela zdijo najmanj oz. najbolj pomembni (1- ni pomemben, 3- pomemben, 5- zelo pomemben)**

zanimivo delo	1	2	3	4	5
strokovno usposabljanje	1	2	3	4	5
napredovanje	1	2	3	4	5
odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
plača	1	2	3	4	5
priznanje za uspešnost pri delu	1	2	3	4	5
stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5

**8.) V Zavarovalnici Triglav, d.d. se zavedajo, da spodaj navedeni dejavniki vplivajo na motiviranost zaposlenih. Prosim vas, da z oceno od 1 do 5 ocenite vaše zadovoljstvo pri njihovem uresničevanju. (1- nezadovoljen, 3- zadovoljen, 5- zelo zadovoljen)**

z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
z delom organizatorja mreže	1	2	3	4	5
s plačo	1	2	3	4	5
z odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
z soodločanjem pri delu	1	2	3	4	5
z uporabo informacijske tehnologije	1	2	3	4	5
s številom izobraževanj	1	2	3	4	5
s samostojnostjo pri delu	1	2	3	4	5

Na koncu ankete vas vljudno prosim še za nekaj demografskih podatkov, ki jih potrebujem zgolj za statistično analizo.

Spol:            M      Ž

Leto rojstva: \_\_\_\_\_

Kakšna je vaša dosežena izobrazba:

- a) poklicna šola ali manj
- b) štiriletna srednja šola, gimnazija
- c) višja ali visoka strokovna šola
- d) univerzitetni program ali več



## ANALIZA MOTIVACIJE ZAVAROVALNEGA ZASTOPNIKA

Ocenite vašega zavarovalnega zastopnika s pomočjo 5- stopenjske skale.

ocena 5 - zelo močna motivacija

ocena 1 - nemotiviran

Stolpec »komentar« je namenjen pojasnilom, posebnim opazkam.

MOTIV	Orientacijska vprašanja	5	4	3	2	1	Komentar
<b>Poslovanje</b>	Ali rad/rada prodaja (razen plače)						
<b>Poslovanje</b>	Ali se rad/rada pogaja?						
<b>Ugled</b>	Ali pomeni poklic zavarovalnega zastopnika ugled in status						
<b>Materialni delovni pogoji</b>	Ali so mu/ji všeč delovni pogoji ⇒ nereden delovni čas? ⇒ odsotnost od doma? ⇒ odsotnost iz pisarne? ⇒ spremenljivo okolje?						
<b>Psihološki delovni pogoji</b>	Ali so mu/ji všeč delovne zahteve? ⇒ zahtevni kupci? ⇒ »borbeno« vzdušje na terenu?						
<b>Materialni razvoj</b>	Ali ima ambicije za materialno kariero?						
<b>Organizacijski razvoj</b>	Ali pričakuje napredovanje?						
<b>Psihološki razvoj</b>	Ali pričakuje: ⇒ osebni razvoj? ⇒ poglobljeno znanje? ⇒ delovne dosežke?						
<b>Psihološka varnost</b>	Ali lahko žrtvuje osebno usklajenost za uspešno prodajno delo?						
<b>Materialni prejemki</b>	Ali je služenje denarja močan delovni motiv?						
<b>Materialna varnost</b>	Kakšna je njegova/njena motivacija za sistem provizij?						
<b>Psihološki prejemki (cenjenost)</b>	Ga/jo stimulira: ⇒ hvala? ⇒ tekmovanje? ⇒ opogumljanje?						

Priloga 2

<b>Navpični stik</b>	Ali potrebuje dober odnos s nadrejenimi, da čuti njihovo podporo?						
<b>Vodoravni stik</b>	Ali potrebuje družbo: ⇒ da je z ljudmi? ⇒ da srečuje ljudi? ⇒ da je del tima?						
<b>Neodvisnost</b>	Ali je močen individualist? ⇒ potrebuje svobodo ⇒ se izogiba skupini ⇒ se izogiba nadzoru						
<b>Imeti vpliv</b>	Ali aktivno išče priliko da: ⇒ se pokaže? ⇒ je udeležen pri odločanju? ⇒ da predstavlja ideje in rešitve?						
<b>Dinamika</b>	Ali potrebuje stalno aktivnost? ⇒ za trdo delo? ⇒ za rezultate?						
<b>Osebni profil</b>	Ali poskuša narediti vtis ⇒ vpliv in prepričevanje? ⇒ vsiljevanje novih pogledov drugim?						