

**UNIVERZITET ZA POSLOVNI INŽENJERING I MENADŽMENT BANJA LUKA**  
**Dodiplomski studijski program Andragogija**

**Završni rad**

**PLANIRANJE, ORGANIZACIJA I IZVOĐENJE EDUKACIJE  
PRODAJNOG OSOBLJA U OSIGURAVAJUĆOJ KUĆI**

**Mentor: dr Zdravko Marjanović**

**BANJA LUKA, OKTOBAR 2012.**

**GORDAN KOS**

## **SAŽETAK**

Osiguravajuće kuće prisiljene su investirati sredstva u razvoj vlastitih sistema edukacija prodajnog osoblja jer se u sistemu redovnog odnosno formalnog školovanja rijetko sreću edukativni programi posvećeni ovoj grani financijske industrije. Osiguranje je danas vrlo razvijena privredna grana u kojoj se okreću ogromna sredstva, a u njihovom temelju nalazi se prodajno osoblje koje mora biti obučeno i izvježbano za korištenje brojnih stručnih i poslovnih znanja i vještina.

U ovom radu prikazana je problematika s kojom se osiguravajuća društva sreću prilikom regrutiranja i edukacije prodajnog osoblja. Rad sadržava i konkretne prijedloge programa za edukaciju prodajnog osoblja te pregled i analizu brojnih praktičnih okolnosti koje imaju uticaja na organizaciju i izvođenje edukacije prodajnog osoblja. Posebno su istaknute važne okolnosti važne pri analizi potreba za edukacijom i pri planiranju troškova.

Ključne riječi: osiguranje, edukacija, prodajno osoblje, organizacija edukacije

## **SUMMARY**

Insurance companies were forced to invest their funds into development of their own educational systems for the sales staff because in the system of regular or formal education educational programs dedicated to this branch of the financial industry are rarely found. Today, insurance is a very developed economy branch where huge funds circulate, and in the base of that is the sales staff which has to be educated and trained in using a lot of professional and bussines knowledges and skills.

In this thesis, issues that insurance companies face while recruiting and educating the sales staff are shown. The thesis also consists of concrete suggestions of educational programs for the sales staff , and also an overview and analysis of many practical circumstances which have effect on organization and application of the sales staff education. Especially emphasized are the important circumstances relevant with the analysis of the needs for education and planning expenses.

Key words: insurance, education, sales staff, organization, education organization

<b>SADRŽAJ</b>	str.
1. UVOD .....	1
1.1. Izbor teme i moja povezanost s njom .....	1
1.2. Kratki uvod u osiguranje kao granu privrede .....	1
1.2.1. <i>Razvoj osiguranja kroz povijest</i> .....	2
1.2.2. <i>Osiguranje danas</i> .....	3
1.3. Edukacija u i o osiguranju .....	4
1.4. Organizacija prodaje u Uniqa osiguranju d.d. ....	5
2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA U PODRUČJU ZAPOSŁJAVANJA PRODAJNOG OSOBLJA U PRODAJI OSIGURANJA .....	6
2.1. Generalna slika politike zapošljavanja u osiguranju .....	6
2.2. Osnovni tipovi profila zaposlenih u prodaji osiguranja .....	7
2.2.1. <i>Zastupnici koji su već zaposleni - "starosjedioci"</i> .....	7
2.2.2. <i>Zastupnici novopridošli iz konkurentskih kuća</i> .....	7
2.3. Tipovi profila zastupnika kao polaznika edukacije .....	8
3. ANALIZA I ARGUMENTACIJA POTREBA ZA EDUKACIJOM .....	11
3.1. Zbog čega i kada organizirati edukaciju/trening .....	11
3.2. Okolnosti za edukaciju u osiguravajućoj kući .....	12
3.2.1. <i>Financijska i zakonodavna ograničenja</i> .....	12
3.2.2. <i>Glavne specifičnosti u prodaji osiguranja</i> .....	13
3.3. Argumentacija potreba za treningom pred upravom organizacije .....	14
3.3.1. <i>Prigovori protiv organiziranja edukacije</i> .....	14
3.3.2. <i>Minoriziranje potreba za edukacijom</i> .....	15
3.3.3. <i>Poduka starijih kolega i samoučenje</i> .....	15
3.3.4. <i>Nedostatak vremena i financija</i> .....	16
3.3.5. <i>Negativan stav vlasnika</i> .....	17
3.4. Presentacija plana edukacije Upravi (naručitelju) .....	18
3.4.1. <i>Važna pitanja koja treba razmotriti s Upravom</i> .....	18
3.4.2. <i>Problematika zapošljavanja u Uniqa osiguranju d.d. Zagreb</i> .....	18
3.4.3. <i>Načelni nacrt procesa i plana edukacije</i> .....	20
4. RADNO OKRUŽENJE I OSTALE ZAINTERESIRANE STRANE .....	22
4.1. Dijelovi organizacije uključeni u proces edukacije .....	22
4.1.1. <i>Uprava</i> .....	22
4.1.2. <i>Odjel tehnike osiguranja (tarifa)</i> .....	23
4.1.3. <i>Odjel za obradu šteta</i> .....	24
5. ODABIR TRENERA I ORGANIZACIJA EDUKACIJE .....	26
5.1. Interni i vanjski treneri .....	26
5.2. Organizacija treninga .....	29
5.2.1. <i>Stručna edukacija</i> .....	29
5.2.2. <i>Praktična edukacija</i> .....	31
5.3. Objašnjenje vlastite uloge u procesu (interni/eksterni) .....	33

5.4. Izbor metodologije .....	33
6. ANALIZA I PROCJENA TROŠKOVA .....	35
6.1. Gubitak radnog vremena - trošak ili korist .....	36
6.2. Najam prostora - troškovi i važne okolnosti .....	36
6.3. Troškovi za izradu materijala za rad .....	37
6.4. Putni troškovi i ograničenja vezana za putovanje .....	38
7. PROCJENA EFIKASNOSTI TRENINGA - EVALUACIJA .....	39
7.1. Evaluacija ishoda edukacije po Kirkpatrickovoj metodi .....	39
7.1.1. Prva razina evaluacije .....	40
7.1.2. Druga razina evaluacije .....	40
7.1.3. Treća razina evaluacije .....	41
7.1.4. Četvrta razina evaluacije .....	42
8. ZAKLJUČAK .....	43
LITERATURA .....	44

### **SADRŽAJ GRAFIKA**

Grafika 2.1.: Tipovi polaznika i njihovo ponašanje .....	9
Grafika 3.1.: Edukacijom se popunjavaju manjkavosti u znanju i vještinama .....	12
Grafika 3.2.: Razlozi "protiv edukacije" koje ističu naručitelji .....	15
Grafika 5.1.: Interni i vanjski trener – razlike .....	26
Grafika 7.1.: Primjer evaluacijskog listića .....	40

### **SADRŽAJ TABELA**

Tablica 3.1.: Zapošljavanje prodajnih zastupnika u Uniqa osiguranju u 2011. godini .....	19
Tablica 5.1.: Načelne "razlike" između pozicije internog i vanskog trenera .....	28
Tablica 5.3.: Okvirni plan rada u prvom tjednu stručne edukacije - cca 28 sati .....	31
Tablica 5.4.: Okvirni plan rada u drugom tjednu stručne edukacije - cca 28 sati .....	31
Tablica 5.5. Načelna shema organizacije rada u prva tri mjeseca .....	32

## **1. UVOD**

### **1.1. Izbor teme i moja povezanost s njom**

Naziv teme iz kojega je jasno vidljiv i sadržaj teme obrađivat će problematiku s kojom se svakodnevno susrećem u svome poslu u osiguravajućem društvu Uniqa osiguranje d.d. u Zagrebu, te će ova kuća u ovom završnom radu poslužiti kao uzorak za moja promatranja, istraživanja i donošenje zaključaka. Sadržaj završnog rada temelji se na više od 11 godina rada u ovoj kući, u kojoj sam radio i kao neposredni prodavač osiguranja, dakle onaj kome se priprema i izvodi edukacija, a u kojoj sad radim kao trener poslovnih edukacija, dakle osoba kojoj je posao da priprema, planira, organizira i izvodi edukacije.

U ovome radu koristim kao sinonime imenice trening i edukacija, jer se u suvremenom poslovnom svijetu poslovne edukacije izvode u vidu organiziranih i strukturiranih treninga koji najčešće sadrže više različitih edukacijskih metoda i postupaka. Osobe, odnosno edukatori koji izvode poslovne edukacije najčešće se nazivaju trenerima poslovnih edukacija, a te poslovne edukacije odnosno treninzi sastavni su dio ukupnog procesa obrazovanja odraslih.

Profesionalno sam svakodnevno uključen u proces razvoja znanja i vještina većeg dijela zaposlenika u svojoj organizaciji a u sklopu toga, samim radom na tom polju, razvijaju se i moja znanja i vještine. Radi se o uzajamno isprepletenim utjecajima a moj je cilj, kao internog trenera, da se, s vremenom, postigne što kvalitetnije, jeftinije, brže a istovremeno i potpunije i kvalitetnije izvođenje treninga. Tokom rada na tom planu želim postići da se iskristaliziraju načini i metode kojima ću to postići, uz odbacivanje suvišnog balasta i mogućih pogrešaka u radu.

### **1.2. Kratki uvod u osiguranje kao granu privrede**

Ova tema bavi se područjem osiguranja, no dio tvrdnji i stavova potpuno su primjenjivi i u bilo kojoj drugoj privrednoj djelatnosti odnosno drugom području ljudske aktivnosti. U centru interesa ovog rada jest edukacija prodajnog osoblja, a prodaja je u osnovi bilo koje industrije ili privredne grane. Pri tome valja uočiti činjenicu da brojna osiguravajuća društva imaju organiziranu internu edukaciju za svoje podajno osoblje, a neka vrlo ozbiljno rade i na organizaciji i izvođenju edukacijskih aktivnosti i za ostale zaposlenike, prije svega

za ljude u stručno-tehničkim službama osiguranja. Ozbiljne osiguravajuće kuće prisiljene su investirati sredstva u razvoj takvih edukacija jer se radi o industriji koja ima svoja brojna pravila, principe, običaje i uzance koji su se iskristalizirali tokom mnogih stoljeća. I pored toga u sistemu redovnog odnosno formalnog školovanja rijetko se sreću edukativni programi posvećeni ovoj grani financijske industrije, ili se pojedini programi nje dotiču tek u onolikoj mjeri koliko je to zanimljivo onom osnovnom znanstvenom ili stručnom području koje se izučava na tim programima.

Ovo pomalo začuđuje, jer povijest osiguranja seže u davna vremena, no usprkos tome danas je još uvijek detaljnije izučavanje ove problematike prepušteno najvećim dijelom entuzijastičnim pojedincima ili edukacijskim odjelima u osiguravajućim kućama. Radi ilustracije povijesne širine i raznolikosti ove tematike, navest ću ovdje i kraći pregled osiguranja kroz povijest.

### ***1.2.1. Razvoj osiguranja kroz povijest***

Osiguranje u ovakvom obliku kako ga danas znamo u svijetu egzistira u zadnjih dvjestotinjak godina, no njegovi prvi začeci naziru se u dalekoj prošlosti. Još prije 5000 godina kineski trgovci su prilikom prevoženja robe u konvojima po rijeci Jang Ce Jang, koja je bila opasna zbog brzaca i stijenja, robu mješovito raspoređivali u veći broj brodova. Time su praktično rascjepkivali rizik potonuća broda i gubitka robe na više manjih rizika. U slučaju potonuća kojeg broda, trgovci koji nisu pretrpjeli štetu davali su dio svoje robe kao naknadu onom trgovcu koji je pretrpio gubitak. Ovakav oblik međusobnog pomaganja nema sve one elemente koje sadrži moderno osiguranje, jer se zasniva prije svega samo na solidarnosti, ali na zoran način ilustrira pokušaje ljudi da se kroz zajedničko udruživanje bore protiv neželjenih gubitaka uzrokovanih višom silom. U starom Babilonu, oko 1700. godine p.n.e. prema Hamurabijevom zakoniku trgovci u karavanama bili su u obavezi da solidarno nadoknade štetu ukoliko bi neki od sudionika u karavani pretrpio štetu zbog napada pustinjskih razbojnika.

Kasnije, u vrijeme starog Rima, svojevrsna vrsta osiguranja ostvarivana je u pomorskom prometu kroz pomorske zajmove. Vlasnik broda je prije odlaska na put uzimao pomorski zajam koji se uvećan za kamate vraćao ukoliko bi put bio ostvaren bez gubitaka. Ukoliko bi brod ili roba bili oštećeni ili izgubljeni, podignuti zajam ili njegov dio zadržavali bi se kao naknada za pretrpljenu štetu.

Počeci osiguranja u današnjem smislu riječi vuku svoje porijeklo iz pomorskog osiguranja koje se razvijalo u 14. st. u Italiji u praksi notara, o čemu svjedoči prvi sačuvan ugovor iz 1347. g. koji je pronađen u notarskom arhivu. Osiguranje iz Italije se širi na značajne pomorske zemlje. Nama je posebno zanimljivo da je u svijetu prvi pisani dokument koji se može nazvati zakonom o osiguranju nastao kod nas. To je dubrovački Ordo super

assecuratoribus iz 1562. g. Ovim je zakonom Dobrovačka republika regulirala pravila osiguranja brodova i tereta za slučaj pomorskih nesreća i napada gusara.

Kasnije, tokom sljedećih stoljeća, uz pomorska osiguranja počele su se razvijati i druge vrste osiguranja. Posebno je taj razvoj, odnosno svijest o potrebi razmišljanja i o osiguranju imovine, potpomogao veliki tragični događaj, katastrofalni požar u Londonu koji je 1666. godine progutao više od 13.000 kuća. U to vrijeme osiguranje postaje i predmet interesa naučnika, koji su ohrabreni razvojem matematike i statistike počeli zapažati i proučavati i određene pojavne zakonitosti u nastajanju i posljedicama raznih štetnih događaja. Počinju se izrađivati i prve statistike o trajanju života odnosno izrađuju se prve tablice smrtnosti na osnovu kojih će se razviti životna osiguranja, a u gostionici Edwarda Lloyda počinju se sastavljati ugovori o osiguranju brodara i trgovaca, odnosno iz te se gostionice polako počinje razvijati kasnije planetarno značajna burza osiguranja Lloyds.

U našim krajevima osiguranje se počinje zakonski regulirati tokom 19. stoljeća. U Srbiji se osiguranje prvi put spominje u građanskom zakoniku 1844. godine, u Hrvatskoj je regulirano trgovačkim zakonikom iz 1875. godine. U to vrijeme nekoliko stranih osiguravajućih društava počinje raditi kod nas, a prvo domaće osiguravajuće društvo na ovim prostorima, Croatia, koja posluje i danas, osnovano je 1884. godine.

### ***1.2.2. Osiguranje danas***

Danas postoje različite klasifikacije osiguranja, no dvije su glavne zakonske klasifikacije, i to prema Zakonu o obveznim odnosima (ZOO) i Zakonu o osiguranju (ZO). Prema ZOO ona se dijele na osiguranja osoba i osiguranja imovine, a prema ZO dijele se na životna i neživotna osiguranja. Osim toga, postoje i, unutar osigurateljne struke, razne klasifikacije, tako da se mogu dijeliti s obzirom na način izbora na obavezna i dobrovoljna, s obzirom na predmet osiguranja na osiguranja stambenih i industrijskih objekata, vozila, brodova itd.

Industrija osiguranja u suvremenom svijetu čini značajnu privrednu granu. U osiguranju je zaposlen ogroman broj ljudi, a novčani promet je ekstremno velik. Na primjer, francuski osiguravajući div, Axa, najveće je svjetsko osiguravajuće društvo po vrijednosti neto premija, te one iznose preko 100 milijardi dolara godišnje, dok se ukupan promet najvećih osiguravajućih kuća, kao i vrijednost njihove imovine, mjeri milijardama. U našoj regiji u zadnjih dvadesetak godina pojavile su se brojne osiguravajuće kuće. Neke su nastale osnivanjem od strane domaćih ljudi i domaćim kapitalom, a neke djeluju kao tvrtke-kćeri stranih osiguravajućih kuća. U Hrvatskoj trenutno radi nešto više od 20 osiguravajućih društava. Uniqa osiguranje d.d. iz Zagreba, kao jedno tek manje osiguravajuće društvo u Hrvatskoj koje ima zaposlenih oko 400 ljudi, surađuje s velikom vanjskom prodajnom mrežom te ostvaruje promet od oko 31.000.000 eura. Istovremeno, Uniqa u Hrvatskoj jest dio i tvrtka-kćer austrijskog koncerna Uniqa koji u 15 europskih zemalja ima tvrtke-kćeri s oko

20.000 zaposlenih i na tim tržištima ukupno prisvaja 4,6 milijuna osiguranika (58%) koji su ugovorili 6,7 milijuna polica (40%) i čija premija iznosi 1,2 milijarde eura ili, 20 posto od ukupno ugovorene premije.

### **1.3. Edukacija u i o osiguranju**

Može se zaključiti da je definitivno riječ u području koje ne samo da je zanimljivo za rad, nego i za istraživanje i razvijanje. Osoba zaposlena u ovoj struci zaista ima puno toga za naučiti i svoja znanja, ako želi dobro kotirati na svojem radnom mjestu, mora razvijati i učvršćivati kroz svakodnevnu radnu praksu ali i kontinuirano (samo)učenje.

U Hrvatskoj je u zadnjih nekoliko godina došlo do određenih pomaka u tom smjeru. Naime, nekoliko priznatih organizacija iz područja osiguranja (npr. Hrvatski ured za osiguranje i Institut za osiguranje) ali i nezavisnih poslovnih učilišta (npr. Ivora i WiFi Croatia) počelo je organizirati edukacije namijenjene prodavačima osiguranja (i ostalim zaposlenima u osiguranju) koje traju obično 100 - 200 sati i prilično su kvalitetne, odnosno sadržajem pokrivaju i prodaju i tehniku osiguranja, ali nisu obavezne za one koji se bave osiguranjem. Kako su ti edukacijski programi zasnovani na komercijalnim temeljima, imaju relativno veliku cijenu i nisu baš lako dostupni najširoj bazi zainteresiranih.

Prije nekoliko godina uvedena je i obaveza polaganja stručnog ispita za dobivanje dozvole za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju. Taj je ispit obavezan za one koji se žele baviti prodajom osiguranja kroz zastupanje osiguravajućih kuća ili van njih, dakle kao samostalnom djelatnošću. Ispit se polaže pred komisijom Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga. No tu je ipak riječ o ispitu koji je fokusiran na poznavanje zakonskih odredbi koje reguliraju područje osiguranja, bez većih zalaženja u problematiku koja se događa pri implementaciji tih odredbi u svakodnevnu osigurateljnu praksu, te osim poznavanja samog slova zakona za polaganje tog ispita ne traži se ni najmanje poznavanje svih onih prodajnih, interpersonalnih i osobnih vještina, običaja i pravila koje krasi dobrog trgovca. Za polaganje tog ispita u pravilu nema organizirane pripreme, odnosno učenje materije za taj ispit prepušteno je samim pojedincima koji ga žele polagati. Tek pojedine zainteresirane osiguravajuće kuće i ostale organizacije (banke, agencije za zastupanje u osiguranju) imaju organizirane pripremne edukacije za polaganje ispita, s time da način organizacije i izvođenja tih edukacija, kao i njihova kvaliteta, jako variraju.

Posao prodajnog zastupnika koji se bavi prodajom osiguranja obuhvaća mnoga znanja i vještine. Neka od njih su razmjerno jednostavna i mnogi ih već posjeduju ili lako usvajaju, no za izgradnju dobrog zastupnika treba puno vremena i energije. Staro je trgovačko pravilo da je za uspješan rad trgovine važna lokacija i izlog. Što je dućan u prometnijoj ulici i šareniji mu je izlog - i kupci ga češće posjećuju. Trgovci koji prodaju osiguranja, dakle zastupnici osiguranja, nemaju toliko problema s lokacijom jer njihova je lokacija na kojoj prodaju pokretna, oni sa svojom robom dolaze do kupca. To je, na neki način, prednost za ovu vrstu



prodavača, no otvara se pitanje kako ostvariti prezentaciju i prodaju robe koja je nevidljiva, imaginarna, nema svoju boju, oblik, ne može se opipati ili isprobati. A to sve su osobine osiguranja kao trgovačke robe. Ono nema svoj pojavni oblik. Pravilo je da roba ima određenu upotrebnu vrijednost za kupca i da mu mora donijeti određenu korist, no korist osiguranja je vidljiva tek u specifičnim - u pravilu neželjenim - situacijama. Za rad s takvom vrstom robe prodajno osoblje treba uložiti i vrijeme i trud kako bi moglo vješto, pravilno i na zadovoljstvo kupca baratati njome.

Navedenog su svjesne i osiguravajuće kuće, koje u okviru svojih potreba i mogućnosti organiziraju edukacije u tom smjeru. U Hrvatskoj u raznim osiguravajućim kućama radi nešto više od 8000 ljudi. Da je snaga bilo kojeg poduzeća prije svega u ljudima nije prazna fraza već činjenica. No ti ljudi svakako moraju biti veliki i stručnjaci i entuzijasti u svome poslu. Zbog toga moramo sami izgraditi svoje stručnjake, koristeći vlastite snage, znanje i iskustvo.

#### **1.4. Organizacija prodaje u Uniqa osiguranju d.d.**

Kao i u svakoj drugoj organizaciji, tako je i u Uniqa osiguranju rad organiziran kroz više odjela, odnosno organizacijskih jedinica. Među njima se svakako ističe odjel prodaje kao organizacijska jedinica koja spada u same temelje organizacije, jer je stabilnost i opstojnost poduzeća prije svega zasnovana na kontinuiranim i dobrim prodajnim rezultatima, a ostali odjeli odnosno organizacijske jedinice trebaju omogućiti uspješno djelovanje prodajnog odjela. Sama prodaja odvija se kroz dva glavna kanala - unutarnju prodaju koju čine ljudi koji su neposredno zaposleni u osiguravajućoj kući i prodaja osiguranja im je redovni radni zadatak, te kroz vanjsku prodaju koja se dijeli na prodaju putem banaka te na prodaju preko agencija za posredovanje i zastupanje u osiguranju. Predmet istraživanja ovog rada bit će prije svega interna prodaja osiguranja kroz odjel prodaje, odnosno edukacija personala zaposlenog u internoj prodaji.

Odjel prodaje bavi se primarno prodajom osigurateljnih proizvoda kojih ima veći broj, i to i iz gotovo svih područja osiguranja. Slikovito rečeno, Uniqa osiguranje je svojevrsna robna kuća sa gotovo svakom vrstom osigurateljne robe, od životnih i zdravstvenih osiguranja pa sve do osiguranja privatne imovine, imovine poduzeća, motornih vozila i brodova. Jasno je da za poznavanje i prodaju tolike količine robe doista treba biti stručnjak. Stručnjak se u ovom slučaju ne rađa nego se postaje tokom dosta vremena, i to učenjem, vježbom i radom, a za sve to čovjeku je potrebno pružiti i veliku logističku podršku. U interesu je organizacije da njeno prodajno osoblje dobro poznaje sve vrste osiguranja, ali i način na koji će ti proizvodi biti uspješno prodavani te na koji će način klijentu biti pružena potpuna usluga. Specifično je za osigurateljne proizvode da oni jesu roba koja ima namjenu i cijenu, ali nije opipljiva i fizički ne postoji, tako da prodavač osiguranja mora u vlastitoj glavi organizirati police na koje će poslagati robu i izlog iz kojeg će se ta roba nuditi. Da bi se to postiglo, prodavaču treba pružiti potrebnu obuku i pomoć na početku njegovog samostalnog rada.

## **2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA U PODRUČJU ZAPOŠLJAVANJA PRODAJNOG OSOBLJA U PRODAJI OSIGURANJA**

### **2.1. Generalna slika politike zapošljavanja u osiguranju**

Konkurencija u osigurateljnom biznisu je vrlo velika i nemilosrdna. Trenutno u Hrvatskoj radi puno društava za osiguranje i baš svako od njih želi biti u vrhu. U današnjem svijetu sveprisutne globalizacije ne može se dopustiti zaostajanje u praćenju osigurateljnih trendova. Ljudi koji se bave prodajom osiguranja moraju biti potpuno spremni za izlazak na tržište.

Trenutna situacija je u organizaciji slijedeća: Zastupnici za prodaju osiguranja - prodavači, dolaze u organizaciju s raznih strana onako kako ih život ovamo dovede. U najvećem broju slučajeva radi se o ljudima koji nemaju gotovo nikakvo teoretsko znanje niti praktično iskustvo o tom poslu. Prodaja osiguranja spada u vrlo nisko cijenjenu vrstu poslova i osiguravajuće kuće su toga, na žalost, svjesne. Zbog toga su prisiljene voditi vrlo liberalnu politiku zapošljavanja prodajnog osoblja, pri čemu se u drugi plan stavljaju stručne i personalne kompetencije. Prosječna radno sposobna osoba, ako ikako može, potražiti će posao u bilo kojoj drugoj industriji odnosno području rada. Osiguravajuće kuće su u takvoj situaciji da moraju biti zadovoljne sa svime što im se nudi. U pravilu to su ljudi koji su ranije na nekim drugim poslovima pretrpjeli nekakav neuspjeh, odnosno izgubili posao (nebitno iz kojeg razloga) i takav posao (odnosno posao u svojoj struci) ne mogu ponovno naći. Tako se dešava da se u prodaji osiguranja kao kolege na istom položaju mogu sresti ljudi s visokog obrazovanja s relativno usješnim prethodnim karijerama na cijenjenim pozicijama s ljudima niskog stupnja obrazovanja koji nisu nikad radili nekakav "priznat i cijenjen" posao.

Često puta upitan je psihološki profil tih ljudi kao prodavača osiguranja jer za taj posao čovjek mora imati i određene psihološke predispozicije. Te predispozicije ni ne možemo znati sve dok se prodavač osiguranja praktično ne primi svoga posla.

Ne postoji institucionalizirano školovanje za ovaj posao tako da na tržištu radne snage ne postoji zanimanje "prodavač osiguranja", tako da ne možemo niti očekivati da su ti ljudi već prije dolaska u organizaciju stekli neka teoretska znanja o poslu kojim će se baviti. Radi se o ljudima koji imaju formalno obrazovanje različitih smjerova i nivoa, ali im je zajedničko to da osigurateljnu struku i posao ne poznaju.

## **2.2. Osnovni tipovi profila zaposlenih u prodaji osiguranja**

### ***2.2.1. Zastupnici koji su već zaposleni - "starosjedioci"***

Prilikom planiranja i organizacije edukacije zastupnika osiguranja treba imati na umu zastupnike koji su već neko duže ili kraće vrijeme zaposleni u organizaciji, odnosno koji se već socijalizirali unutar te organizacije i stekli određena poznanstva, navike i reputaciju. Njih treba razlikovati od onih zaposlenika koji su sasvim novi u organizaciji i koji se još nisu susretali s prodajom osiguranja kao poslom. Ta se skupina zaposlenika obično educira na teme koje su nešto drugačije od tema s kojima se sreću početnici. Najčešće su to tzv. "soft skills" odnosno "meke vještine", dakle teme koje su usmjerene na razvoj osobnih vještina u komunikaciji, motivaciji, planiranju, organizaciji vremena i slično, odnosno, ako je riječ o stručnoj edukaciji, onda su to obično teme koje imaju prefiks "napredno" ili sufiks "2".

Usprkos tome što ti ljudi posjeduju predznanje i određene vještine i najčešće se ponašaju kao da "sve znaju", najčešće su baš oni ti ljudi kojima je edukacija potrebna. Naime, njihova samouvjerenost je često zasnovana na sasvim pogrešnim temeljima, odnosno pogrešnim navikama i vjerovanjima koje ih u praksi u stvari ometaju u uspješnijem obavljanju redovnog posla. Oni imaju svoj način rada koji je njima dobar, no i od dobrog ima bolje, i upravo je to ono što oni izbjegavaju i ne žele prihvatiti. S njima treba biti posebno oprezan jer u pravilu će ti ljudi pružati otpor prema edukaciji, jer smatraju da ionako sve što je važno manje više znaju i da je edukacija u stvari gubljenje vremena i energije. Ti ljudi će u pravilu tražiti razloge da ne dođu na edukaciju, a ako na njoj i budu prisutni ponašat će se ili vrlo pasivno i nezainteresirano ili, s druge strane, pokušat će tokom edukacije sebe istaknuti kao neformalne vođe i ljude od uticaja. Za trenera su takve situacije prilično neugodne i frustrirajuće, ali treba biti svjestan da se one nikad neće moći izbjeći. Zato se treba pripremiti za takve situacije.

### ***2.2.2. Zastupnici novopridošli iz konkurentskih kuća***

Osim ranije opisanog tipa zaposlenika na poslovima zastupanja u prodaji osiguranja, postoji i specifična kategorija "prebjega" koji prelaze iz jedne u drugu osiguravajuću kuću. Oni se pak mogu podijeliti u dvije podkategorije. U onoj većoj su nekvalitetni zastupnici koji poslodavca mijenjaju u nadi da će se u novoj kući opet moći "švercati" u svom neradu. Naime, oni borave onoliko dugo koliko mogu kod svog trenutnog poslodavca - u pravilu primljeni su na probni rok od nekoliko mjeseci, tokom kojih i ne pokušavaju ostvariti uvjete za stalno zaposlenje, a pri čemu koriste zakonska prava koja im je poslodavac dužan ostvariti (plaća, zdravstveno i mirovinsko osiguranje). Kad im istekne probni rok ti će ljudi potražiti

isti takav posao pod istim ili sličnim uvjetima u konkurentskoj osigurateljnoj kući, koja će ih u pravilu primiti bez nekih većih komplikacija i postavljanja suvišnih pitanja - već smo rekli da su osiguravajuće kuće prisiljene na vrlo neselektivno zapošljavanje prodajnog osoblja. Nakon nekoliko mjeseci krug se okreće i priča počinje ispočetka, takav zastupnik prelazi u sljedeću osiguravajuću kuću.

Postoji i druga potkategorija zastupnika "prebjega", no ona je manja. U nju spadaju uspješni zastupnici koji stvaruju zapažene prodajne rezultate. Oni puno rjeđe i teže mijenjaju svoje poslodavce jer obično kod njih imaju vrlo kvalitetno rješen status i materijalna prava. Oni obično u konkurentsku kuću prelaze pozvani od same te kuće, a poziv se uvijek "potkrepljuje" i još boljim uvjetima no što ih on trenutno ima. Ova skupina zastupnika obično ima tek male potrebe za edukacijom i one se svode na manju pomoć pri usvajanju određenih specifičnih cjenika i uvjeta u novoj organizaciji.

Kad je riječ o "prebjezima" novi poslodavac uvijek dobiva mačka u vreći jer jednostavno, usprkos tokom procesa zapošljavanja provedenog postupka u kojem je obavljeni razgovori sa samim "prebjegom" i prikupljene preporuke i ostale informacije koje su zanimljive novom poslodavcu, ne postoji garancija da se radi o kvalitetnom zastupniku. Naime, preporuke se u praksi često i uljepšavaju kako bi se prethodni poslodavac lakše riješio nepoželjnog zastupnika, a iz nekih razloga ne želi to napraviti jednostavnim jednostranim davanjem otkaza već to želim napraviti na sporazumno, na "džentlmentskiji" način.

Dobar zastupnik osiguranja vrlo teško će promijeniti svoga poslodavca. Kako nije za očekivati da će dobar zastupnik otići iz organizacije, tako se ne možemo nadati ni tome da će nam u nju iz drugih kuća doći gotovi kvalitetni zastupnici.

### **2.3. Tipovi profila zastupnika kao polaznika edukacije**

U mnogim vrstama poslovnih edukacija mogu se sresti različiti tipovi polaznika s obzirom na znanja, radne navike i vještine koje već posjeduju, ali i po nivou i smjeru osobne motivacije za rad. U području prodaje osiguranja možemo izdefinirati tri osnovna tipa polaznika s obzirom na znanja i vještine:

1. Početnici bez prethodnog radnog iskustva u osiguranju
2. Polaznici s određenim iskustvom iz iste organizacije
3. Polaznici "prebjezi" s iskustvima iz drugih organizacija

Načelno govoreći, za trenera je najlakše raditi s grupom sasvim novih polaznika koji se s osigurateljni poslom sreću prvi put upravo tu, s njim, na toj prvoj edukaciji. Trener u tom slučaju ima mogućnost da u potpunosti usmjerava i modelira rad s tim polaznicima.

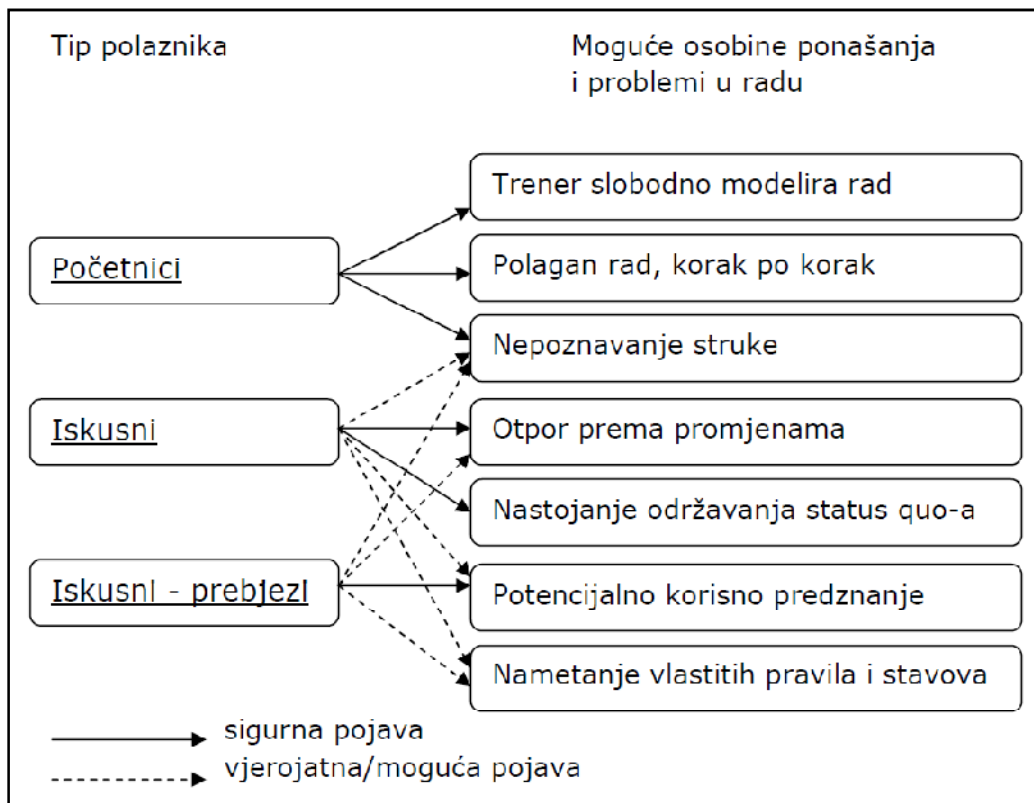
S drugim i trećim tipom polaznika rad je osjetno teže organizirati i izvesti. I između te dvije skupine javljaju se određene razlike. Drugi tip polaznika karakterizira određen stupanj

sigurnosti i čvrstine u stavu, pa čak i bahatosti i otpora prema usvajanju novih znanja odnosno bilo kojih vrsta novina ili promjena. Osim toga, ovi polaznici u pravilu relativno dobro poznaju trenera i opću klimu u organizaciji, tako da se može pojaviti i problem s održanjem nivoa kompetencija i autoriteta trenera.

Treći tip polaznika svjestan je nužnosti usvajanja novih pravila, običaja i procedura koje nameće nova organizacija u koju su došli, ali će nastojati zadržati i neke svoje ranije običaje i navike te čak pokušavati da ih nametnu kao nova pravila u sadašnjoj organizaciji.

Pojednostavljeno, ova se problematika može prikazati i grafički, kao na grafici 2.1.

Grafika 2.1.: Tipovi polaznika i njihovo ponašanje



Izvor: vlastita izrada

Ako sve moguće oblike interakcije između različito formiranih edukacijskih grupa prikažemo grafički, poput gornjeg prikaza, vidjet će se da su stvarne potrebe i mogućnosti grupe polaznika - početnika nešto više odmaknute od potreba i mogućnosti iskusnijih polaznika. No i potrebe, mogućnosti jako se isprepliću i između dvije grupe iskusnih polaznika. Iz toga se može zaključiti da je, u praktičnom planiranju, najbolje edukaciju organizirati tako da se formiraju najmanje dvije edukacijske grupe. Jedna bi grupa bila sačinjena od početnika, a drugu grupu sačinjavali bi iskusni zastupnici. Ukoliko je ikako moguće, i ako ima dovoljno ljudi za daljnje dijeljenje ove druge grupe, bilo bi dobro ovu drugu grupu razdijeliti na grupu iskusnih zastupnika s dužim stažem u istoj organizaciji i na grupu iskusnijih zastupnika novopridošlih iz drugih organizacija.

Na žalost, praksa pokazuje da se iz raznih razloga ne može uvijek napraviti navedena podjela, pa čak ni ona osnovna. Često se dešava da uprave organizacija nastoje prištedjeti vrijeme i novac i sklone su organiziranju ekspresnih instant seminara i u toj namjeri ne mogu ih omesti nikakve argumentacije trenera odnosno nižeg operativnog menadžmenta koji je obično vrlo zainteresiran za kvalitetnu edukaciju.

### **3. ANALIZA I ARGUMENTACIJA POTREBA ZA EDUKACIJOM**

#### **3.1. Zbog čega i kada organizirati edukaciju/trening**

Trener, odnosno osoba koja planira, organizira i izvodi edukaciju treba sagledati cjelokupnu sliku koja će prikazati osiguravajuću kuću - organizaciju u kojoj se trening treba održati. Ta slika mora prikazati njen položaj na tržištu, njene osnovne zadatke i ciljeve te glavne probleme koji stoje na putu prema tim ciljevima. Potrebno je uvidjeti i vlasničku strukturu, menadžersku strukturu kao i način na koji oni vide vlastitu organizaciju i njene probleme. Čest je slučaj da menadžeri vide jedno a vlasnici drugo, dok je glavni problem u organizaciji nešto sasvim treće.

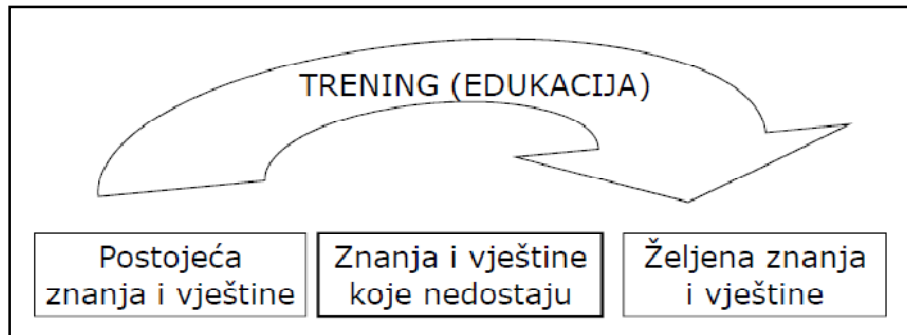
Često se, u raznim organizacijama, događa da tom menadžment ima generalno pozitivan stav prema edukacijama i skloni su naručivanju edukacija, no kad ih se pita kakve edukacije trebaju i zbog čega dobiva se općenit odgovor da edukaciju naručuju zato jer misle da je to dobro. Rezultati analize potreba prikazati će razliku između trenutne učinkovitosti i one kojoj se teži, jer glavni je cilj svake edukacije odnosno treninga vještina da se premosti jaz između nivoa znanja, kompetencija i vještina koje trenutno postoje u organizaciji, i onog njihovog nivoa kojega organizacija priželjkuje. Analiza mora dati odgovore na pitanja:

- zašto je ljudima potreban trening? Kako prepoznamo potrebu za razvojem znanja i vještina?
- da li je problem možda negdje drugdje u organizaciji i vođenju poslovanja, a ne u nedostatku znanja i vještina?
- kome je (kojim zaposlenicima, u kojim radnim ulogama) potreban trening?
- koja znanja trebaju usvojiti i koje vještine trebaju razvijati?
- kada će im biti potrebne nova znanja i vještine?
- koliko je organizacija spremna investirati u razvoj?
- što će se dogoditi ako zaposlenici ne budu razvili potrebna znanja i vještine odnosno ako se potreba za edukacijom/treningom zanemari?
- kako ćemo prepoznati da su nove vještine usvojene i primjenjene u praksi?

Svaka edukacija, odnosno trening, ima glavni zadatak da premosti rascjep između postojećeg nivoa znanja i vještina kojima raspolažu zaposleni u organizaciji i onog nivoa posjedovanja znanja i vještina koji je potreban kako bi se radni zadaci obavljali kvalitetno,

odnosno u skladu s postavljenim standardom kvalitete proizvodnje/usluge. Jednostavno je to ilustrirano grafikom 3.1.. Edukacija može biti usmjerena na uže područje rada, na određeni proces ili dio procesa koji se obavlja u organizaciji, ali može biti i sveobuhvatna, te pokrivati sve procese koji se provode u organizaciji i u svim njezinim dijelovima. U oba slučaja edukacijom ćemo polaznicima isporučiti potrebna znanja i vještine, a u tom procesu pažljivo ćemo odrediti i sadržaj i metodologiju obrazovnog rada.

Grafika 3.1.: Edukacijom se popunjavaju manjkavosti u znanju i vještinama



Izvor: vlastita izrada

### 3.2. Okolnosti za edukaciju u osiguravajućoj kući

#### 3.2.1. Financijska i zakonodavna ograničenja

Naš klijent, organizacija u kojoj ćemo imati trening jest osiguravajuća kuća, dakle firma koja posluje na financijskom tržištu koje je prilično dinamično. Na poslovanje takve organizacije, odnosno na svakodnevne odluke koje Uprava mora donositi utječe puno okolnosti. Osiguravajuća kuća mora ispuniti brojne zakonske obaveze, i prema državi i prema svojim klijentima a istovremeno mora biti profitabilna i svojim vlasnicima donijeti dobit. Nadalje, naše tržište osiguranja i općenito financija nema dugu, ili bolje reći tradiciju kojom se financijske institucije percipiraju kao nešto normalno i poželjno u svakodnevnom životu prosječnog čovjeka. Doista, u prošlosti je bilo situacija kad su osiguravajuće kuće bile nekorektne prema svojim klijentima, često su zloupotreblyavale povjerenje. Takvo ponašanje ostavilo je traga u svijesti potencijalnih klijenata. Na žalost, osiguranje se puno češće smatra bespotrebним troškom koji je ponekad potrebno platiti u situacijama kad to zakon nalaže i ništa više od toga. Naravno, takva društvena klima nepovoljna je za razvoj takvog biznisa.

Naš zadatak kao trenera je da riješimo organizaciji dio problema. Naravno, ono čime se mi bavimo samo je jedan mali segment cjelokupne problematike u našoj organizaciji i zato je i naš trenerski posao jako isprepleten s mnogim drugim poslovima drugih stručnjaka. Naravno, tu se ne radi o međusobnoj konkurenciji već se mora naći način rada u kojemu će se ti razni poslovi, postupci i aktivnosti različitih odjela međusobno nadopunjavati i pomagati. Iz



tog razloga morat ćemo surađivati i s nekim drugim zainteresiranim stranama, no o tome će kasnije biti više riječi.

S obzirom da je osiguravajuća kuća ipak jedna profitna organizacija, ona će svoj opstanak na tržištu moći osigurati jedino stabilnim i velikim financijskim rezultatima svoga rada. Novac je glavno, ako ne i jedino mjerilo kojim se vrednuje snaga i vrijednost igrača na tržištu. Taj novac ovakva organizacija stiče prodajom svojih proizvoda. Iako na prvi pogled laiku djeluje pomalo maglovito što to organizacija poput osiguravateljne kuće prodaje, ipak moram reći da se radi o proizvodima koji imaju svoju namjenu, svoju upotrebnu vrijednost pa i svoju cijenu. Jedino što ti proizvodi nisu fizički opipljivi. Oni tek u nekim situacijama, koje, generalno uzevši, nisu poželjne, bivaju valorizirani i pozitivno percipirani od strane klijenata odnosno šire zajednice.

### ***3.2.2. Glavne specifičnosti u prodaji osiguranja***

Kao i u prodaji bilo kojeg drugog proizvoda, tako i u prodaji osiguranja glavnu ulogu čine prodavači - stup prodaje. Oni su ti kojima je glavni zadatak da u organizaciju dovedu klijente sa svojim novcem. Odlika je posla prodavača osiguranja ta da su oni najčešće primorani naći potencijalnog kupca, stvoriti kod njega potrebu za proizvodom koji nudi prodavač i na kraju mu prodati proizvod, za razliku od prodavača u običnom dućanu koji ima tu privilegiju da mu kupac dolazi sam s već manje-više definiranom potrebom.

Za razliku od našeg prodavača. Ovaj "klasični" prodavač će s police skinuti željeni proizvod, dati ga kupcu i naplatiti mu proizvod. Ovaj prodavač puno manje vremena provodi sa svojim kupcem, a osim toga robu koju prodaje može i vidjeti i opipati i tom kupcu odmah prezentirati. Naš prodavač nije u takvoj poziciji i mora uložiti puno više vremena, stručnog znanja i osobne dovrtljivosti i komunikacijskih vještina da bi kupca privukao i prodao mu proizvod.

Iz navedenog može se zaključiti da je na nama samima da organiziramo trening našeg prodajnog osoblja kojim ćemo tom osoblju pružiti inicijalnu količinu stručnih znanja i prodajnih vještina s kojim će moći početi obavljati svoje radne zadatke.

Ove vještine i znanja "klasični" prodavač dobrim dijelom može naučiti tokom formalnog školovanja za posao prodavača, pa čak i ako nema tog formalnog školovanja, nije naročiti problem obučiti se za taj posao na "licu mjesta". No, s obzirom da za posao prodavača osiguranja nema formalnog školovanja, a na to radno mjesto dolaze ljudi različitog stupnja predznanja i obrazovanja, kao i osobnog talenta i motiva za taj posao, osiguravajuće kuće imaju potrebu za stručnim osposobljavanjem prodajnog osoblja.

Zanimljivo je da je edukacija iz područja osiguranja u stvari puno više multidisciplinarna nego što se to čini na prvi pogled. Ova činjenica daje dodatnu težinu organizaciji edukacije. Naime, ponekad je za neka specifična područja potrebno angažirati i specijalizirane trenere, a s druge strane polaznici se sreću s pojmovima, pravilima i

situacijama s kojima se do sad nisu sretali. Radi se o edukaciji koja zahtijeva od polaznika otvoren i pozitivan stav, elokventnost, sposobnost percepcije i razumijevanja pomalo apstraktnih pojmova i slično.

Na primjer, u segmentu životnih osiguranja, kao jednoj skupini proizvoda osiguravajuće kuće potrebno je shvatiti u neku ruku imaginarnu ali moguće situacije. Naime, kod onih osiguranja koja ne spadaju u tu skupinu (obično su to osiguranja imovine) u neku ruku je lakše percipirati smisao i strukturu osigurateljnog proizvoda. Nije preteško zamisliti da se treba isplatiti odšteta ako se razlupa automobil koji je imao kasko osiguranje ili ako izgori kuća prethodno osigurana od požara. No životna osiguranja imaju nešto kompleksniju strukturu i smisao koju je nešto teže naučiti, a posebno naučiti do te mjere da se nakon toga ta osiguranja kao osigurateljni proizvodi mogu prezentirati i nuditi osobama koje u glavnom nisu stručnjaci u tom području. Ako je pak riječ o imovinskim osiguranjima, treba biti spreman na susretanje i sigurno i suvereno baratanje s ogromnim financijskim brojkama koje definiraju vrijednost neke osigurane imovine. Naime, zastupnik se može naći u situaciji da ugovara osiguranje vrlo skupe imovine, npr. tvornice, velike zgrade i slično i pri tome mora biti siguran u ono što i kako radi. I pri svom svojem stručnom znanju, zastupnik mora još posjedovati i vještine pomoću kojih će to svoje znanje i namjeru da proda osiguranje uspješno iskomunicirati sa svojim potencijalnim kupcem.

U svrhu osposobljavanja prodajnog osoblja za takve zadatke može se i mora pristupiti organiziranim treningu.

### **3.3. Argumentacija potreba za treningom pred upravom organizacije**

#### ***3.3.1. Prigovori protiv organiziranja edukacije***

Činjenica da je trening prodajnog osoblja neophodan za povećanje ukupne prodajne efikasnosti organizacije često puta nije prepoznata u top menadžmentu organizacije, odnosno potreba za treningom odnosno edukacijom često se puta minorizira. Čest slučaj je i da se deklarativno ističe važnost treninga zaposlenika, no ipak se ti treninzi ne održavaju jer se uvijek nađe nešto drugo na što se potroši novac i vrijeme. Pogotovo u zadnjih nekoliko godina od kad se proširila globalna recesija, uprave velikih kompanija nastoje na bilo koji način smanjiti troškove poslovanja, tako da pri toj štednji edukacija često bude pri vrhu popisa aktivnosti na kojima će se prvima štediti.

Otpori i igraničenja koje ističe uprava organizacije mogu se prikazati i ovako (grafika 3.2) na sljedećoj stranici:

Grafika 3.2.: Razlozi "protiv edukacije" koje ističu naručitelji



Izvor: vlastita izrada

### ***3.3.2. Minoriziranje potreba za edukacijom***

U velikim organizacijama nešto rjeđe, ali u manjim gotovo redovito će uprava minorizirati potrebe za edukacijom. Minoriziranje tih potreba će pravdati najčešće time da će tvrditi da već postoje rješenja koja su dobra i daju zadovoljavajući, pa čak i vrlo dobar rezultat. Teško će prihvatiti tvrdnju da i od dobrog može bolje i uporno će braniti postojeće stanje. Podlogu za takav stav nalaziti će u ograničenom budžetu za edukaciju, u nedostatku vremena, u tvrdnji da zaposleni "ionako sve znaju" ili da "ionako sve mogu sami naučiti jer je jednostavno". Naravno, radi se o opasnom samozavaravanju i lažnoj uštedi. Edukacija u pravilu nije trošak nego investicija.

### ***3.3.3. Poduka starijih kolega i samoučenje***

Postoji i čest pristup "rješavanju" tog problema na taj način da se predvidi da trening i edukaciju zaposlenika obavljaju stariji kolege ili neposredni rukovodioci "usput", uz vlastiti redovni posao a prema iskazanim neposrednim potrebama. Takav način educiranja osoblja često menadžment pravda najmanjom cijenom, naime svakom zaposleniku lako je u ugovor o radu upisati odredbu da će pored svojih redovnih poslova pružati i stručnu pomoć mlađim kolegama. Doista, takav način "treninga" jest najjeftiniji jer ne plaća se posebni stručni trening. No plaća se neka druga cijena koja i nije toliko mala, iako je prilično prikrivena. Naime, ako netko iskusniji u organizaciji mora značajni dio vremena trošiti na pomaganje i treniranje manje iskusnog, neminovno je da će se pojaviti i kvalitativni nedostaci u rezultatima rada tog iskusnijeg kolega, doći će i do smanjenja njegove produktivnosti.

Konačno, pojavit će se i osobne frustracije tog zaposlenika jer će se osjećati potplaćenim za svoj rad na dvije strane. Naravno, frustracija će se prenijeti i na zaposlenika početnika kojemu neće biti drago da o poslu mora učiti od nervoznog kolege koji o njemu misli da je dosadno smetalo. Ukoliko je više takvih osoba u organizaciji, sigurno će u jednom trenutku doći do pogoršanja opće klime u organizaciji, međuljudski odnosi postat će napetiji i sve to će se loše odraziti na ukupnu produktivnost organizacije. Uprave koje su treninge osoblja "riješile" na taj način teško će olako priznati nedostatke takvog "rješenja".

Ipak, ovakvu metodu obuke ne treba sasvim isključiti jer postoje određene situacije u radu kao i neke tehničke pojedinosti koje uzrokuju nesnalaženje mladog/novog zaposlenika a u kojima je dragocjena trenutna konkretna pomoć starijeg kolege. To je dobrodošlo prenošenje iskustva sa starijeg na mlađeg, koje se provodi ad hoc, prema potrebi, i koje je odlično nadopunjuje organiziranu edukaciju, no nije dobro da se kompletna edukacija prodajnog osoblja i njihovo uvođenje u posao prepusti takvom načinu izvođenja.

Drugi, možda još češći način na koji će zaposlenici biti upućeni da stječu stručna znanja i vještine je da im se dade komplet stručne literature i priručnika te da ih se uputi da sami nauče ono što im treba za obavljanje posla. Ni ovakav pristup nije dobar i ustrajanje na njemu može dugoročno samo štetiti organizaciji. Ukoliko novopridošli zaposlenik ostane u organizaciji prepušten sam sebi u osposobljavanju za posao, a istovremeno ta ista organizacija pred njega postavlja konkretne radne zadatke i ciljeve iako mu nije organizirala neophodno osposobljavanje za rad, osjećat će se napuštenim i izigranim. U rascjepu između obavljanja radnih obaveza i samostalnog stručnog osposobljavanja potrebno je načiniti pravi izbor, a to je praktično nemoguća misija. Naime, izabere li osposobljavanje i njemu ozbiljno prione, neće obavljati svoje redovne poslove - radni rezultati bit će jednaki nuli - i steći će rejting neradnika koji opstaje u organizaciji na račun drugih. Od stjecanja takvog rejtinga pa do dobivanja otkaza u istoj toj organizaciji mali je korak. Ako pak, s druge strane, odabere izvršavanje radnih obaveza, te će obaveze, a iz razloga nedostatka stručnih znanja i vještina, biti obavljane sporo odnosno uz niz grešaka i nepravilnosti a koje mogu imati određene posljedice i van organizacije te tako kompromitirati organizaciju. Takav će zaposlenik steći rejting šepRTLje i nesposobnjakovića, i naravno, i njemu će uskoro organizacija uručiti otkaz.

### ***3.3.4. Nedostatak vremena i financija***

Postoje i situacije kad uprave odnosno top menadžment organizacije shvaća važnost organizirane edukacije i rado bi svojim zaposlenima osigurali kvalitetnu edukaciju, ali to ne čine radi nedovoljnih sredstava. Pogotovo je to izraženo zadnjih nekoliko godina, od kad se pojavila globalna financijska kriza. Mnoge organizacije, pa i osiguranja, nastoje tek održati minimum produkcije koji im osigurava barem stagnaciju na tržištu i u ovim današnjim okolnostima zadovoljni su i s time. U tim se uvjetima najčešće smanjuju sredstva za edukaciju i marketing, kao i za sve ono što nije u najneposrednijoj funkciji održavanja poslovanja.

Uprave organizacija koje su pogođene ovim problemom često neće u potpunosti odbijati izvođenje organizirane edukacije za zaposlenike, ali će nastojati da tu edukaciju koliko god je moguće reduciraju u cilju smanjenja troškova.

U tom smislu predlagat će neka rješenja koja nose u sebi određene opasnosti. Na primjer, predlagat će da se određena edukacija izvodi samo za odabrane ljude a ne za sve one kojima bi trebala, s idejom da onda ti odabrani ljudi prenesu ostalima stečena znanja. Time edukacija postaje nekom vrstom nagrade, ili nekom vrstom kazne (ovisno kako se uzme) za određene ljude. Ujedno, time se generira metoda učenja sa starijeg na mlađeg kao dobrodošla i sasvim legitimna, te joj se daje značaj veći no što bi ga trebala imati.

Ponekad će se predlagati edukacija za sve, ali u skraćenom "ubrzanom" obliku, uz pretpostavku da će i to biti dovoljno da ljudi iz nje izvuku ono najvažnije i da to primjene u praksi. No i to rješenje nije preporučljivo jer nisu svi oni koji prođu takvu edukaciju jednako sposobni, ali niti jednako motivirani, da sami potrebnu materiju izuče ili uvježbaju do kraja. Naime, u ovom slučaju javit će se brojne improvizacije i praktična rješenja u radu koja neće uvijek biti optimalna i onako dobra kako bi trebala i mogla biti da je edukacija izvedena u cijelosti. Do tih rješenja pak neće dolaziti svi nego onaj dio polaznika koji je uporniji, motiviraniji i odlučniji da vlastitim rješenjima premosti nedostajeće znanje i vještine.

### ***3.3.5. Negativan stav vlasnika***

Neke organizacije, pa čak i u osiguravajućem biznisu, imaju pak vlasnike koji iz nekih razloga koji su samo njima poznati ne smaraju da je edukacija nešto vrijedno utroška novca i vremena i jednostavno ne dozvoljavaju svojim upravama i tom menadžmentu da organiziraju i izvrše edukaciju. situacija može biti i kompliciranija, na taj način da zahtijevaju od menadžmenta da organiziraju i izvedu proces edukacije, ali da pri tome ne smiju potrošiti ni malo novaca te da se snalaze kako znaju i umiju. Iako se čini, na prvi pogled, da takvim stavovima i načinima ponašanja nema mjesta u 21. stoljeću, na žalost ta pojava je još uvijek donekle prisutna. U takvim organizacijama ljudi koji žele da im kompanija koliko toliko funkcionira na tržištu, te tim putem žele i sebi zadržati radnu poziciju, prisiljeni su se sami educirati, odnosno kompanija se suočava s problemima opisanim u odjeljku 3.3.2.

Ponekad će stav vlasnika biti da "edukaciju kakva njima treba" ne može nitko dati, odnosno da na tržištu ne postoje dovoljno kompetentni treneri ili ustanove za edukaciju kakvi njima trebaju. ponekad tvrde da oni i njihovi ljudi "ionako sve znaju". Naravno, radi se o deplasiranom stavu kakvom nije mjesto u suvremenom poslovnom svijetu. Međutim, ukoliko se suočimo s takvom upravom, nespremnom na ublažavanje stavova, bolje je ne gubiti vrijeme i ne pokušavati niti organizirati edukacijske aktivnosti u takvoj organizaciji.

### **3.4. Prezentacija plana edukacije Upravi (naručitelju)**

#### ***3.4.1. Važna pitanja koja treba razmotriti s Upravom***

Ne može se postići potreban nivo stručnih znanja i vještina koje su neophodne prodajnom osoblju za obavljanje svakodnevnih poslova bez organiziranog treninga. Pravo rješenje problema jest organizirani trening namijenjen stjecanju novih znanja i vještina.

Najveći je problem pri organizaciji ovakvog treninga upravo u tome da se postigne prihvaćanje takvog treninga od strane uprave, odnosno onih struktura u organizaciji koje odlučuju o konačnoj narudžbi edukacije. Dakle, potrebno je postići da uprava prihvati činjenicu da se ovakvim organiziranim treningom postiže se da se uz isplaniran financijski trošak te u određenom relativno kratkom vremenu zaposlenici dovode u stanje da mogu kvalitetno (odnosno kvalitetnije) samostalno obavljati veći dio svojih profesionalnih obaveza, a onaj manji dio koji eventualno i neće moći obavljati samostalno od prvog momenta nije takvog značaja da bi kompromitirao i oslabio funkcioniranje organizacije.

Korisno je, prilikom razgovora s Upravom, prezentirati i određene statističke podatke. Može se provjeriti npr:

- koliko prodajnog osoblja jest zaposleno
- koliki su njihovi prodajni rezultati
- kolike su njihove plaće bazirane na prodajnim rezultatima u određenom periodu (troškovi rada)
- koja je struktura produkata koje prodaju u tom periodu

Statistika će pokazati omjere između tih vrijednosti. Naš je cilj da Upravu uvjerimo da bi, uz naš trening, ti statistički podaci za isti period bili bolji. U njih ćemo dodati troškove treninga i vrijeme za trening, ali u ukupnom zbroju rezultat (prodajni rezultati) će biti bolji.

#### ***3.4.2. Problematika zapošljavanja u Uniqa osiguranju d.d. Zagreb***

Kao dobrom ilustracijom dijela navedene problematike poslužit ću se primjerom Uniqa osiguranja d.d. u Zagrebu. Situacija s prijemom novozaposlenih zastupnika u prodaji osiguranja i njihovim ostankom na radnom mjestu u 2011. godini prikazana je u tablici 3.1.. Iako je statistika rađena sredinom ove godine te ne može dati tražene podatke o trajanju zaposlenja za sve one koji su primljeni na posao krajem 2011. godine, odnosno za taj dio zaposlenih svi podaci nisu sasvim obrađeni i relevantni, informacije iz tablice ipak daju vrijedna i indikativna saznanja koja se mogu upotrijebiti u daljnjem poboljšanju kvalitete zapošljavanja novih zastupnika.

Tablica 3.1.: Zapošljavanje prodajnih zastupnika u Uniqa osiguranju u 2011. godini

2011	Cijela Hrvatska		Dalmacija		Istra i Kvarner		Sjever	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>novoprimitljivi</b>	110	100%	38	100%	25	100%	47	100%
<b>još uvijek zaposleno</b>	50	45%	17	45%	14	56%	19	40%
<b>napustilo društvo</b>	60	<b>55%</b>	21	<b>55%</b>	11	<b>44%</b>	28	<b>60%</b>
<b>prosječno trajanje zaposlenja</b>	6 mjeseci		6 mjeseci		4 mjeseci		7 mjeseci	
do 3 mjeseca	28	25%	11	29%	8	32%	9	19%
3 - 6 mjeseci	12	11%	4	11%	0	0%	8	17%
6 - 1 godina	14	13%	4	11%	3	12%	7	15%
više od godine	6	5%	2	5%	0	0%	4	9%

Izvor: Prezentacija "Regrutacija i trening", interni dokument Uniqa osiguranja d.d., Zagreb, jun 2012.

Uniqa osiguranje d.d. u Hrvatskoj ima tri velike administrativno-organizacijske regije: Dalmaciju, Istru i Kvarner, te regiju "Sjever" koju sačinjava područje Zagreba i cijela kontinentalna Hrvatska. Unutar tih regija tokom cijele godine obavlja se i regrutacija novih zaposlenika u prodaji, a za što su odgovorni regionalni direktori. Regrutacija se obavlja i ljudi se zapošljavaju, no proces socijalizacije odnosno prilagodbe novozaposlenih radnika na organizaciju jest manjkav, tako da novozaposleni brzo odlaze. Najveću štetu uspješnoj socijalizaciji čini nedostatak dobro organizirane edukacije ljudi o samoj tehnici i pravilima osiguranja (stručna edukacija) te nedostatak "soft skills" treninga.

Prvenstveno iz tih razloga, a iz tablice se to može vidjeti, prosječno zadržavanje u organizaciji na radnom mjestu zastupnika za prodaju osiguranja na nivou Hrvatske iznosi samo šest mjeseci. Od ukupno 110 novoprimitljenih zaposlenika koji su u Uniqa osiguranje d.d. ušli tokom 2011. godine, na dan 01. 07. 2012. godine ostalo ih je zaposleno 50, odnosno čak 55% zaposlenih otišlo je iz kompanije nakon samo nekoliko mjeseci rada. Pri tome čak je 25 % onih koji su u kompaniji radili manje od tri mjeseca.

Uprava Uniqa svjesna je problema velike fluktuacije zaposlenih i važnosti njegovog rješavanja. Isto tako u cilju smanjenja te fluktuacije pristupit će se razvoju nekih novih procesa i usavršavanju postojećih, pri čemu značajno mjesto zauzima i proces edukacije. U planu su neke novine, pa će se, uz reorganizaciju postojećeg načina edukacije, u svakodnevnu edukaciju implementirati i sasvim nova metoda e-učenja na daljinu. U tom smjeru u toku su neke pripreme radnje.

### ***3.4.3. Načelni nacrt procesa i plana edukacije***

Radi se o sustavu edukacije koji uključuje više treninga, predavanja i radionica i koji traje određeno vrijeme. Kako je to proces a ne jednokratna akcija, valja u daljnjem periodu, nakon što se odradi osnovni trening za svo osoblje, organizirati još jedan ili nekoliko dopunskih treninga s ciljem usvajanja onih znanja i vještina koje očitno nisu u dovoljnoj mjeri usvojene na osnovnom treningu, te s ciljem korekcije eventualno uočenih nepravilnosti u radu nakon osnovnog treninga.

Načelna ideja je da se izvede trening/edukacija prodajnog osoblja u dva dijela: Osnovni i dopunski trening. Osnovni trening bi svakako obuhvatio sve one teme vezane za prodaju različitih vrsta osiguranja koje su neophodne prodavaču osiguranja. Tu svakako spadaju teme:

- Uvod u osiguranje - osnovni pojmovi u osiguranju
- Osiguranje osoba
- Osobine životnih osiguranja
- Razlike između životnog osiguranja i ostalih vrsta osiguranja osoba
- Specifičnosti različitih tarifnih modela životnog osiguranja
- Osiguranje imovine
- Osobine osiguranja imovine
- Razlike između osiguranja osoba i osiguranja imovine
- Vrste osiguranja imovine prema cjenicima
- Prodajne i komunikacijske vještine
- Rješavanje reklamacija

Svaka tema izvodila bi se metodom predavanja u uvodnom dijelu, uz pripremljene prezentacije i primjere, ali i dvosmjernom metodom facilitacije pri čemu bi polaznici treninga iznosili i svoja razmišljanja i zaključke. Samostalni rad polaznika na studijama slučaja, rješavanje primjera iz prakse u grupnom radu dao bi cjelokupnom treningu solidnu dozu interakcije.

Dopunski trening izveo bi se naknadno, nakon izvršene evaluacije - vrednovanja obavljenog osnovnog treninga i analize rezultata koje je trening polučio. Dopunski trening bi se odnosio samo na dio gore navedenih tema i, u manjem opsegu, onoliko koliko je potrebno da se popune "rupe" u znanju nakon osnovnog treninga odnosno da se iskorigiraju eventualne nepravilnosti u radu uočena nakon osnovnog treninga.

Za gore naveden trening potrebno je određeno vrijeme. To je vrijeme svakako neusporedivo kraće nego vrijeme koje bi bilo potrošeno da istim temama početnike podučavaju iskusniji kolege ili da sami uče iz skripti, no još je važnije da je to vrijeme smisleno potrošeno s točno određenim ciljem i rasporedom rada, uz stručnu osobu koja



rukovodi treningom. Dakle vrijeme je utrošeno korisno i svrsishodno, a ne pojavljuje se opasnost da se zaposlenici osjećaju napuštenima odnosno da se javljaju sve ostale moguće frustracije.

Pojednostavljeno rečeno, uz ovako organiziran trening organizacija dobiva, uz umjeren trošak, u najkraćem vremenu gotove stručnjake.

Za izvođenje treninga potrebno je utvrditi nekoliko parametara, i tu svakako spadaju:

- ciljna skupina (profil i broj ljudi)
- cilj treninga
- lokacijska raspostranjenost
- raspoloživo vrijeme
- raspoloživa sredstva

Nakon što definiramo gornje parametre moći ćemo pristupiti i konkretnijoj razradi ukupne pripreme za organizaciju treninga. Na kraju, nakon što procijenimo konačno troškove, odabrat ćemo koncept treninga koji nudi najbolji omjer između onoga što pruža i cijene izvođenja te takav prijedlog prezentirati Upravi.

## **4. RADNO OKRUŽENJE I OSTALE ZAINTERESIRANE STRANE**

### **4.1. Dijelovi organizacije uključeni u proces edukacije**

Strane koje se sreću pri treningu nisu samo trener i polaznici treninga, već su to često puta i neke druge službe i organizacije. S njima izvođač edukacije - trener mora ostvariti dobru suradnju već od početka pripreme treninga a s nekima ta suradnja traje i za cijelo vrijeme odvijanja treninga pa i poslije njega.

U našem slučaju najznačajnije zainteresirane strane su:

1. Uprava
2. Odjel tehnike osiguranja (tarifa)
3. Odjel za obradu šteta

#### ***4.1.1. Uprava***

Svaka organizacija ima upravu. Kad je riječ o osiguravajućoj kući onda se radi o posebno inertnoj instituciji koja često ne raspolaže relevantnim informacijama o tome što i kako radi baza, odnosno zaposlenici koji na svojim leđima nose najveći dio stvaranja profita. Uprave velikih organizacija su često zatvorene grupice ljudi kojima je ponekad važnija vlastita pozicija pred vlasnikom organizacije ili pozicija na listama head hunt agencija. Postoje i one situacije kad su uprave vrlo zainteresirane za probleme s kojima se u svakodnevno u radu sreću zaposlenici i rado će im, u svrhu olakšavanja i povećanja kvalitete rada organizirati potrebne treninge, no, iz mog iskustva, takve su organizacije rjeđe.

Bilo kako bilo, trener neće moći mimoći upravu organizacije pri organizaciji treninga. Kad je riječ o internom treneru, onda će se uprava prema njemu vjerojatno postaviti kao naredbodavac s definiranim zadacima i rokovima. Trener će u takvoj situaciji imati "manje posla" jer ne mora neke stvari planirati - unaprijed su mu zadane. Više će se morati u tom slučaju posvetiti neposrednoj organizaciji i izvođenju edukacijskog procesa. S druge strane, ako nešto pođe po zlu, onda će interni trener odgovarati konkretnije svojoj upravi no što bi to bilo s vanjskim trenerom (taj se više nikad i ne mora pojaviti u organizaciji).

Idealno je kad uprava surađuje pri definiranju edukacijskih potreba i planiranju treninga i edukacije. U idealnim okolnostima neće biti problema oko odobravanja troškova za

trening, kako materijalnih, tako i skrivenih, poput npr. odobravanja izostajanja zaposlenika s radnog mjesta.

Pri obrazlaganju svojih ideja o izvođenju treninga pred upravom, trener mora biti dobar pregovarač i taktičar i spreman da odgovori na brojna pitanja tipa "zašto ne bismo" ili "što ako". No, na koncu, ako je trening definiran kao neizostavna potreba organizacije, onda će ipak i najtvrdja uprava poslušati trenerovu argumentaciju i manje ili više voljno prihvatiti ju.

#### ***4.1.2. Odjel tehnike osiguranja (tarifa)***

Neizostavan organizacijski dio svake osiguravateljne kuće jest i odjel koji se bavi tehnikom osiguranja odnosno preuzimanjem rizika, underwritingom, odnosno onaj dio koji se ponekad kolokvijalno naziva i tarifom i/ili administracijom. Zadatak je tog odjela da sagledava sve rizike prilikom osiguravanja ljudi i imovine te rizike procjenjuje i ovisno o njima određuje premiju (cijenu) osiguranja. Osim toga značajna je uloga ovog odjela i u tome da sudjeluju u izradi cjenika i pravila osiguranja odnosno da se bave i formalnom regulativom. Svako osiguranje koje zastupnik ugovori na terenu dolazi na "kontrolu" u ovaj odjel i tek nakon što ga on verificira, odnosno utvrdi da je sve načinjeno prema postojećim formalnim propisima i pravilima struke izdaje se policu osiguranja. U nekim osiguravajućim kućama ovi se odjeli dijele na dva dijela odjel tehnike za životna te odjel tehnike za neživotna osiguranja. U ovim odjelima zaposleni su ljudi koji su specijalizirani za pojedine vrste i grane osiguranja i vrijede za stručnjake na tom području.

Cilj edukacije i treninga je da se prodajno osoblje osposobi za kvalitetnu prodaju različitih modela osiguranja. Tih je modela dosta puno i razlike između njih nije lako niti naučiti niti zapamtiti, posebno i iz razloga što su te razlike definirane ponekad ne baš jasno napisanim uvjetima i cjenicama osiguranja. Pri tumačenju tih cjenika i uvjeta od velike koristi su osobe iz odjela tehnike osiguranja. Isto tako, u ovom se poslu u praktičnom radu na terenu često ispunjavaju i različiti obrasci, a pravila o njihovom popunjavanju najpotpunije će dati navedeni odjel. Specifična je pojava u tim organizacijama da ljudi iz "tarife", koji su u pravilu usko usmjereni specijalisti za svoja područja, ponekad, pa čak i često, ne uspijevaju sagledati cjelokupnu sliku i kontekst problematike s kojom se susreću zastupnici na terenu. Tako se ponekad događa da svojim tumačenjima i previše birokratiziranim i krutim načinima rješavanja određenih problema prema "pravilima svoje struke" a bez spremnosti na suradnju jednostavno usporavaju ili blokiraju uspjeh cjelokupnog procesa izrade polica osiguranja.

U pozadini toga jest jednostavno nerazumijevanje tih ljudi cjelokupnog procesa koji obuhvaća više sudionika, a kojemu je konačni cilj da klijent - kupac osiguranja - ima kvalitetno osiguranje. Kako je komunikacija ljudi iz tarife usmjerena uglavnom prema zastupniku osiguranja, oni kroz tu komunikaciju ne mogu sasvim osjetiti stav i mišljenje kupca.

Slijedom toga, potrebno je, u nekoj daljnjoj fazi, organizirati i edukaciju zaposlenih u tarifi o onim temama koje nisu njihova uža specijalnost te o tome kako sve te teme, odnosno "kotačići u mehanizmu" utiču na ukupno funkcioniranje mehanizma. Taj edukacijski program izveo bi se neovisno o edukaciji zaposlenih u prodaji, ali bi se nadovezivao na tematiku te edukacije. Cilj ovog programa edukacije bi bio da se poboljša ukupno funkcioniranje administrativnog aparata u tehnici osiguranja, jer zadatak je tog odjela prije svega da servisira odjel prodaje te ukupni proces prodaje i izrade polica osiguranja učini ugodnijim, jednostavnijim i efikasnijim. Nosioци neposredne izvedbe ovog edukacijskog programa bili bi, uz postojeće trenere, i sami zaposlenici odjela tarife, koji bi u dobro osmišljenom, isplaniranom i organiziranom edukacijskom radu mogli prenijeti svoja znanja, iskustva i poglede na ukupnu problematiku na svoje kolege koji se bave drugim užim područjima. Uspostavljanje, organizacija i izvođenje ovakvog programa edukacije jest posebna tema koja neće biti dalje obrađivana u ovom radu.

Cilj nam je da zastupnik (prodavač) osiguranja proda osiguranje samostalno, bez greške u formalnom i administrativnom postupku, a na zadovoljstvo stranke koja od tog prodavača mora dobiti kvalitetne informacije o kupljenom proizvodu. Ukoliko prodavač načini nekakvu formalnu grešku, iz odjela tehnike osiguranja reagirat će se prema prodavaču da ispravi tu grešku, a prodavač će tada najčešće morati opet kontaktirati stranku. Svako naknadno inkomodiranje stranke ruši dobar dojam koji stranka ima o zastupniku i osiguravateljskoj kući, tako da se takve situacije trebaju nastojati smanjiti na najmanju mjeru. Ako pak stranka ne dobije točnu i kvalitetnu informaciju od prodavača, prije ili kasnije će se to otkriti, a tada opet nastaju neugodne situacije.

Da bi se izbjegle takve neugodne situacije i usigurao brz i kvalitetan rad, potrebno je zastupnike u što većoj mjeri naučiti svim "tajnama" prodaje osiguranja, pri čemu treba bez ustručavanja zatražiti i potrebnu pomoć iz stručnog odjela. Tu pomoć treba zatražiti pravovremeno i dobivene informacije na vrijeme treba ubaciti u radne materijale, sadržaje prezentacija i slično.

#### ***4.1.3. Odjel za obradu šteta***

Prije ili kasnije se dogodi štetni događaj koji se prijavljuje odjelu za obradu štete. Kod životnog osiguranja to je smrt ili invaliditet stradale osobe, odnosno, pri sretnom (i najčešćem) ishodu to je doživljenje. Ako je riječ o osiguranju imovine, ovdje se srećemo s minornim štetama poput kakvog razbijenog prozora, ali i s ozbiljnijim štetama vrijednima tisuće eura kad je riječ o automobilima, pa sve do katastrofalnih milijunskih šteta kad je riječ o industrijskim postrojenjima ili prirodnim katastrofama. Za sve ove situacije jest zajedničko to da one obilježavaju i utječu na ljudske sudbine i njihova težina nije samo financijska, već je tu prisutna i jedna velika ljudska komponenta. Sve ove prijave obrađuju se u odjelu za obradu štete.

Taj odjel zadnji utvrđuje ispravnost ili neispravnost neke police osiguranja i njenu usklađenost s prijavljenim događajem, i to se uvijek događa nakon što se prijavi osigurani slučaj, odnosno nakon što se dogodi šteta. Prilikom obrade šteta može se ustanoviti da je cijelo vrijeme trajanja osiguranja stranka bila u zabludi, odnosno da je mislila da ima nešto osigurano što u stvari nema. Na žalost, eventualne saznanje o takvom nečem u tom trenutku djeluje šokantno za stranku a osiguravateljnoj kući stvara negativan imidž. Za razliku od odjela tarife, koji komunicira uglavnom sa zastupnikom osiguranja, odjel za obradu šteta komunicira prvenstveno sa strankom, odnosno taj odjel pruža svojevrsnu postprodajnu uslugu. Ponekad se uopće ne pojavi potreba za tom postprodajnom uslugom, no ako se ona dogodi, trebalo bi da ta usluga bude pružena na kvalitetan i promptan način, onako kako je to zastupnik i prezentirao stranci u fazi prodaje osiguranja. Zato je dobro je u vezi svih nejasnoća u vezi procedura i formalnosti konzultirati odjel za obradu šteta i njihove odgovore implementirati u sadržaj treninga.

Slično kao što je i za zaposlene u tarifi, uputno isplanirati edukacijski program usmjeren na poboljšanje razumijevanja ukupnog načina funkcioniranja organizacije i razumijevanja područja rada izvan vlastitog djelokruga i ovlasti, tako bi bilo uputno i za odjel za obradu šteta organizirati trening program posvećen razvoju komunikacijskih vještina prema strankama. Naime, kad se šteta dogodi ovi ljudi moraju kontaktirati sa oštećenima, a to su u pravilu ljudi pod stresom s kojima treba razgovarati s puno takte. Ponekad tog takta nedostaje u komunikaciji ljudi zaposlenih u odjelu šteta, što se može popraviti kvalitetnim treningom.

## 5. ODABIR TRENERA I ORGANIZACIJA EDUKACIJE

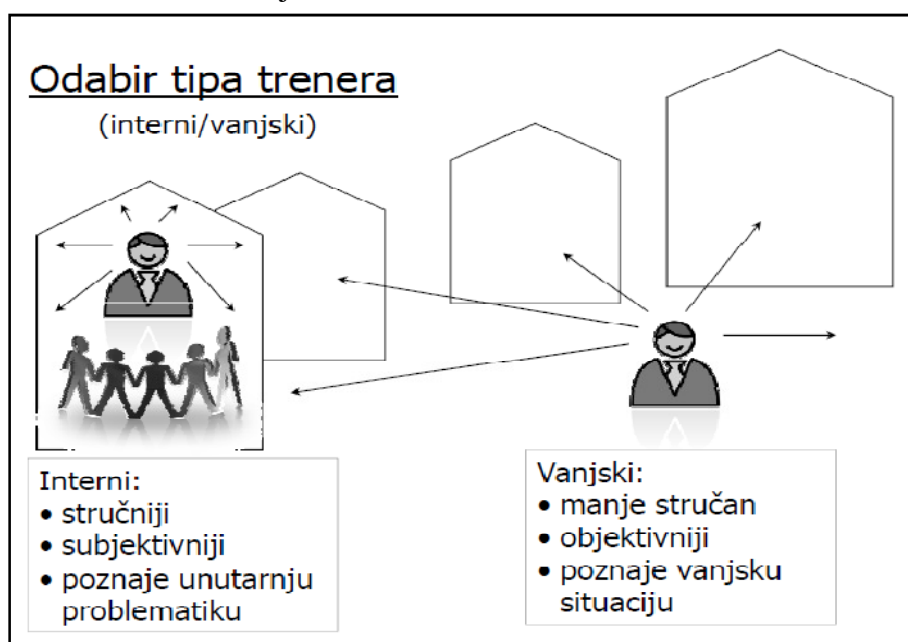
### 5.1. Interni i vanjski treneri

Treninge izvode treneri koji mogu biti interni, iz same organizacije, najčešće i zaposleni na tom radnom mjestu s tim kompetencijama, ili su to ponekad "ad hoc" treneri koji su u stvari iskusniji zaposlenici koji rade na svojim radnim mjestima a po potrebi održavaju kraće treninge iz užeg područja kojim se bave. Osim njih, treninge mogu izvoditi i vanjski treneri, koji nisu zaposleni u organizaciji, ali ih organizacija unajmljuje kako bi održali treninge iz tema za koje organizacija nema kompetentnog vlastitog trenera.

U ovom radu obrađuje se problem treninga u osiguravateljskoj kući. Takva organizacija ima svoju specifičnu strukturu, unutarnje odnose te opću unutarnju atmosferu. Kao i u svakoj drugoj organizaciji, u njoj postoje određena pisana i nepisana pravila rada i ponašanja. Radi se, dakle, o "kutiji" čiji sadržaj trener može gledati izvana ali i iznutra, ovisno o tome je li vanjski ili interni. Postavlja se pitanje koji je kut gledanja najbolje izabrati u konkretnoj situaciji. I jedan i drugi pogled imaju svoje prednosti i nedostatke.

Pojednostavljeno, razlike između ova dva tipa trenera mogu se i ilustrirati na ovakav grafički način (grafika 5.1.):

Grafika 5.1.: Interni i vanjski trener - razlike



Izvor: vlastita izrada

Vanjski trener, kojeg bismo unajmili, može našu "kutiju" - organizaciju - i naše probleme gledati izvana. Na taj način će neutralno procijeniti ozbiljnost tih problema uspoređujući njihovu težinu sa sličnim problemima u drugim organizacijama s kojima se susretao. Njegov vanjski, neutralni položaj daje mu mogućnost da krene u izvođenje treninga neopterećen npr. mogućim problemom nedostatka autoriteta pred zaposlenicima kojima će izvoditi trening, jer startni autoritet mu je zagarantiran samom činjenicom da on u organizaciju dolazi kao stručnjak izvana (premda naravno da se može dogoditi da njegova stručnost i ne bude potvrđena tokom samog treninga). Ljudi su skloni tome da lakše prihvaćaju autoritete koji dolaze iz vanjskog svijeta nego da kvalitete ljudi iz vlastite sredine prepoznaju i daju im istaknutije mjesto i ulogu, sukladno tim kvalitetama.

Vanjski trener uživati će i inicijalno povjerenje svojih slušatelja, što je povezano s njegovim startnim autoritetom. Ukoliko se radi o dobrom iiskusnom treneru on sigurno to povjerenje neće izgubiti tokom rada već će ga i dograditi i utvrditi. Time će sebi osigurati dobar temelj za daljnju suradnju s naručiteljem edukacije.

Vanjski trener neopterećen je organizacijskim okvirima, mogućim nesređenim odnosima, nema opoziciju u organizaciji i svi ljudi kojima se obraća jednaki su mu. Iz tog razloga možemo reći i da će ga svi polaznici treninga pratiti i slušati približno jednakom pažnjom i s njihove strane ne bi trebalo biti pokušaja "miniranja" treninga. Dolazak novog čovjeka u organizaciju, s nečim novim što će taj čovjek raditi (trening) zanimljiva je novost koja će pobuditi znatiželju kod svih zaposlenika kojima je trening namijenjen i oni će u najvećem broju rado doći poslušati ga. Razne pogrešne procjene, predrasude i zablude koje eventualno Uprava odnosno naručitelj edukacije mogu imati ne opterećuju vanjskog trenera i ne utječu na njegovo izvođenje treninga.

Dakle, vanjski trener ima potpunu slobodu da po pravilima struke, uz maksimalno korištenje svoga znanja, ideja, kreativnosti te po svojoj savjesti izvede trening.

Međutim, postoje i neke okolnosti koje i ne idu u prilog korištenju vanjskog trenera. Na primjer, vanjski trener često neće imati određena stručna znanja o temi koja je predmet treninga. Ne zaboravimo da se, u našem primjeru, radi o proizvodima koji su sami po sebi, kao tip proizvoda, specifični i na cjelokupnom tržištu, a posebno je još važno objasniti specifičnosti tih proizvoda organizacije u kojoj se trening odvija u odnosu na konkurenciju. U našem slučaju ovo je vrlo važna činjenica.

Nepoznavanje unutarnjih odnosa i mikroklike u organizaciji može biti olakšavajući faktor u radu vanjskog trenera, ali i otežavajući. Internom treneru poznati su ti odnosi i njihovo poznavanje može iskoristiti da svoj rad prilagodi tim odnosima na taj način da se nitko u organizaciji ne osjeća oštećenim ili zapostavljenim. Moći će svoj rad prilagoditi različitim tipovima polaznika treninga, jer su mu ti tipovi poznati.

Interni trener poznaje strateške ciljeve organizacije i njenu poslovnu politiku. Svoj trening može bolje uskladiti s tim ciljevima i politikom nego nezavisni vanjski trener. Ti ciljevi koje zadaje rukovodstvo organizacije mogu koji puta biti nerealni a politika nepravilna, no ipak će i takvi kakvi jesu ukazati treneru neke osnovne konkretne smjernice za izvođenje treninga. To znači da će takav trening, pogotovo u kombinaciji sa strukovnim znanjima koje

interni trener posjeduje, biti konkretniji, usmjereniji ka cilju pa potencijalno i korisniji no da ga vodi vanjski trener.

Moguća je pojava da interni treneri često bivaju regrutirani iz redova boljih prodavača (ili bilo koje vrste radnika). Oni raspolažu odličnim praktičnim znanjima i vještinama potrebnim za dobro obavljanje radnih zadataka, no ponekad se događa da im nedostaje andragoških znanja i vještina koje će im olakšati prenošenje praktičnih stručnih znanja na polaznike. O tome treba voditi računa te će ozbiljnije organizacije uložiti sredstva i u andragoško usavršavanje svojih trenera.

Razlike između pozicija vanjskih i unutarnjih trenera mogu se prikazati i jednostavnim tabličnim pregledom, kao na sljedećoj tablici.

Tablica 5.1.: Načelne "razlike" između pozicije internog i vanskog trenera:

	Interni	Vanjski
Poznavanje organizacije	+	?
Poznavanje mikro klime	+	?
Stručna znanja	+	?
Autoritet	?	+
Pogled van okvira zadanih od organizacije	?	+
Povjerenje	?	+

Izvor. vlastita izrada

Moramo razmisliti o svemu navedenom te pogledati na tablicu koja iz svega toga izvodi određene zaključke te donijeti odluku o tome kakvog trenera preporučiti za izvođenje navedenog treninga.

Generalni je zaključak da niti jedan izbor nije sasvim idealan. Postoje tri načina na koje osiguravateljne kuće obično rješavaju ovaj problem:

1. Neke osiguravateljne kuće imaju svoje interne trenerske timove unutar odjela za razvoj ljudskih potencijala i edukaciju zaposlenih baziraju na radu tih trenera.
2. Nemalo je pak kuća koje ne posjeduju vlastitu službu za edukaciju, a obuku o najnužnijim tehničkim i formalnim rutinama prepuštaju neposrednim rukovoditeljima zaposlenih i starijim kolegama kao sastavni dio redovnog posla. Treninge o prodajnim vještinama te one namijenjene osobnom razvoju zaposlenih prepuštaju vanjskim izvođačima.
3. Treća skupina osiguravateljnih kuća kombinira ove dva načina edukacije, tako da za ustaljene treninge, uglavnom vezane za usvajanje stručnih znanja i vještina, uglavnom prepuštaju internim edukacijskim službama, dok povremeno za neke specifične teme iz područja osobnog razvoja ili specijalizirane stručne teme angažiraju vanjske trenere.



U konkretnom slučaju, u osiguravajućoj kući, poznavanje organizacije, mikrokline u organizaciji i posebno strukovna znanja koja posjeduje interni trener donose više koristi nego što bi štete mogle donijeti njegovi eventualni problemi s autoritetom i povjerenjem pred dijelom polaznika treninga kao i njegova "sužena" percepcija na probleme samo u granicama organizacije.

## **5.2. Organizacija treninga**

Na sljedećim stranicama dan je moguć prijedlog organizacije treninga odnosno edukacije za prodajno osoblje u prodaji osiguranja. Kao primjer organizacije u kojoj se izvodi edukacija uzeto je Uniqa osiguranje d.d.. Ovaj je trening modeliran primarno za početnike u osiguranju, koji se do sad nisu sretali s tom tematikom i koji nemaju radnog iskustva u tom poslu, ili čak uopće nemaju radnog iskustva.

Proces edukacije podijeljen je na dva glavna dijela, stručnu i praktičnu edukaciju, a detaljna razrada toka i organizacije procesa slijedi:

### **5.2.1. Stručna edukacija**

Stručna edukacija bi se izvodila po principu:

1 tjedan edukacije > 1 tjedan prakse > 1 tjedan edukacije > jedan tjedan prakse

Edukacija bi se počela izvoditi od prvog ponedjeljka u mjesecu, i to u dva kruga po tjedan dana (5 radnih dana). Prvi krug edukacije bi obuhvaćao one teme koje su najpotrebnije zastupniku početniku za rad na terenu:

- upoznavanje s Uniqom
- uvod u osiguranje (osnovni pojmovi, pravne osnove)
- zdravstveno osiguranje
- životno osiguranje
- osiguranje od nezgode
- osiguranje privatne imovine
- osiguranje automobila
- prodajne tehnike/motivacija (prodajne i komunikacijske vještine, profesija zastupnika, napredovanje...)

Nakon prvog kruga edukacije zastupnici bi imali jedan tjedan rada u uredima odnosno na terenu sa svojim neposrednim voditeljima, pri čemu bi se u praksi upoznavali s poslom i

svakodnevnim obavezama koje donosi posao zastupnika. U tom tjednu zastupnik može, ako mu se pruži mogućnost, i prodati neko osiguranje, iako mu to u ovom periodu još uvijek nije primarni zadatak.

Drugi krug edukacije započeo bi od trećeg ponedjeljka u mjesecu. U ovom krugu obuhvaćene bi bile zahtjevnije teme koje zastupnik mora poznavati:

- cjenik civil
- cjenik multirisk
- cjenik elektronika
- cjenik lom stroja
- cjenik odgovornost
- osiguranje brodica
- prodajne tehnike/motivacija - nastavak (prodajne i komunikacijske vještine, profesija zastupnika, napredovanje...)

Nakon drugog tjedna stručne edukacije zastupnici bi se vratili u svoje urede i nastavili s praktičnim radom. Praktični rad tih zastupnika podrazumijeva stalnu kontrolu i aktivno sudjelovanje njihovih neposrednih rukovoditelja, što znači da oni u svom radu dodaju i element edukacijskih aktivnosti. Do sad ta komponenta u njihovom radu gotovo da i nije bila prisutna. ovime i oni dobivaju svoj dio odgovornosti za kompletan uspjeh edukacijskog procesa. Moguće je da se u ovom tjednu organizira i test znanja, iako nije nužno.

Dakle, stručna edukacija bi bila izvedena u dva radna tjedna po 5 radnih dana. Od ponedjeljka do četvrtka edukacija bi trajala oko 6 radnih sati a u petak oko 4 sata, odnosno oko 28 sati po jednom krugu edukacije. Ukupno bi edukacija trajala oko 56 sati.

Edukacija bi se izvodila centralizirano, u Zagrebu. Ovisno o broju zastupnika, izvodila bi se u hotelu ili u prostorijama Uniqe. S obzirom da nije za očekivati više od 10-ak polaznika mjesečno, vjerojatnije je da bi edukacija bila u prostorijama Uniqe.

Centraliziranim izvođenjem edukacije bi se postiglo da svi zastupnici sve potrebne informacije dobiju na jednom mjestu i iz jednog izvora, čime bi se smanjila mogućnost različitog tumačenja i primjene naših cjenika pri radu na terenu. Samim time smanjuje se i broj neispravnih dokumenata i skraćuje se put od izrade ponude do izdavanja police osiguranja. Osim toga, zastupnici bi na ovoj edukaciji zadužili, uz potpis, radne materijale, cjenike i ostala sredstva za rad koja bi bili dužni čuvati i, u slučaju odlaska iz Uniqe, vratiti.

Edukacija bi bila obavezna za sve nove zastupnike, a jedini opravdani razlog za izostanak mogao bi biti bolest ili smrtni slučaj. Vodila bi se stroga evidencija prisutnosti, a za one koji neopravdano izostaju uvele bi se financijske sankcije.

Raspored rada (satnicu) u prvom i drugom tjednu stručne edukacije treba točno isplanirati, kako bi se znalo kad se što radi, te tom rasporedu prilagoditi i same nastavne jedinice. Mogući rasporedi dani su u dvije sljedeće tablice:

Tablica 5.3.: Okvirni plan rada u prvom tjednu stručne edukacije - cca 28 sati

	<b>ponedjeljak</b>	<b>utorak</b>	<b>srijeda</b>	<b>četvrtak</b>	<b>petak</b>	
09,00 - 13,00 sati (pauze po potrebi)	zaduženje materijala, upoznavanje	životno osiguranje teorija	osiguranje od nezgode teorija	imovina privat teorija	osiguranje automobila	
	uvod, predstavljanje Uniqe		osiguranje od nezgode vježbe			prodajne tehnike - motivacija
	uvod u osiguranje					
	ručak	ručak	ručak	ručak	ručak	
14,00 - 16,30 sati	zdravstveno osiguranje teorija i vježbe	životno osiguranje vježbe	uvod u osiguranje imovine	imovina privat vježbe		

Izvor: vlastita izrada

Tablica 5.4.: Okvirni plan rada u drugom tjednu stručne edukacije - cca 28 sati

	<b>ponedjeljak</b>	<b>utorak</b>	<b>srijeda</b>	<b>četvrtak</b>	<b>petak</b>
09,00 - 13,00 sati (pauze po potrebi)	uvod u osiguranje imovine ponavljanje	imovina cjenik civil	cjenik elektronika	odgovornost	prodajne tehnike - motivacija
	osigurateljna pokriva u osiguranju imovine		cjenik elektronika vježbe		
			lom stroja		
	ručak	ručak	ručak	ručak	ručak
14,00 - 16,30 sati	imovina cjenik civil	cjenik civil vježbe	lom stroja vježbe	osiguranje brodica	

Izvor: vlastita izrada

### 5.2.2. Praktična edukacija

Praktična edukacija izvodila bi se u uredima i na terenu, u tjednima između dva kruga stručne edukacije i nakon nje. Nositelji praktične edukacije bili bi područni koordinatori i voditelji. Prilikom nje bi se zastupnici upoznali s organizacijom rada u uredu, s načinom zaduživanja i razduživanja ponuda i polica, rad s predračunima, naplata premije, rad s

računalom s posebnim naglaskom na Lotus notes i Wincubis, praćenje rada starijih i iskusnijih zastupnika itd..

Zastupnik početnik imao bi, a pod kontrolom i uz pomoć koordinatora/voditelja, slijedeće obaveze u tom periodu:

- treba početi stvarati svoj krug potencijalnih klijenata (sačinjavanje popisa kontakata)
- odlazak na prodajne sastanke kao pratnja starijim i iskusnijim zastupnicima i promatranje njihovog rada
- vođenje evidencije o svojim aktivnostima i dnevna analiza istih s voditeljem
- sređivanje svog radnog prostora i kompletiranje vlastitih cjenika, priručnika i ostalih sredstava za rad
- ostvarenje prvih kontakata s ciljem prodaje osiguranja
- odlazak na prve vlastite prodajne sastanke, u pratnji voditelja ili starijeg kolege

Od drugog mjeseca zaposlenja zastupnik bi imao zadan prvi minimalni plan, a pregled cjelokupnih obaveza i angažiranosti zastupnika dan je u tablici 5.5..

Tablica 5.5. Načelna shema organizacije rada u prva tri mjeseca

1. mjesec				2. mjesec	3. mjesec
1. tjedan	2. tjedan	3. tjedan	4. tjedan	5. - 8. tjedan	9. - 12. tjedan
stručna edukacija 1. krug	praktična edukacija	stručna edukacija 2. krug	praktična edukacija	praktična edukacija + zadana produkcija	praktična edukacija + zadana produkcija
u prvom mjesecu nema zadane produkcije					

Izvor: vlastita izrada

Nakon prva tri mjeseca rada slijede tri mjeseca probnog rada s zadanom minimalnom produkcijom. Ovisno o pokazanim rezultatima zastupniku će se:

- produžiti ugovor na slijedećih 6 mjeseci, u slučaju zadovoljenja plana
- dati će mu se otkaz, u slučaju neuspjeha

Svaki ugovor o radu, bez obzira kako se on zvao i na koji rok bio sklopljen, morao bi imati odredbu koja kaže da se učestalo neispunjavanje minimalnog plana smatra teškom povredom radne obaveze i može rezultirati izvanrednim otkazom ugovora o radu. Ugovorom o radu bi trebalo odrediti i da je zastupnik, ukoliko dobije ili sam da otkaz u prvoj godini rada (alternativa - ako dobije izvanredni otkaz), obavezan nadoknaditi Uniqi troškove školovanja.

U slučaju da mu se ugovor produži, prodajni rezultati bi se pratili na dnevnoj bazi (pod kontrolom neposrednog voditelja) ali bi se analiza ostvarenja zadanog plana obavljala svaka tri mjeseca i o tim rezultatima bi ovisio posao zastupnika. Stvar je procjene neposrednog rukovoditelja, regionalnog direktora i odjela ljudskih potencijala hoće li se pojedinom zastupniku tolerirati neispunjenje plana i u kojoj mjeri. Moglo bi se, ovisno o konkretnim okolnostima, tolerirati jedan do dva mjeseca neispunjenja plana, ali više od toga ne bi se smjelo tolerirati. Ukoliko zastupnik zadovolji i nakon slijedećih 6 mjeseci minimalni plan, ako se pokaže proaktivnim i zainteresiranim za posao, dobio bi stalni ugovor.

Na prethodnim stranicama naveden je mogući plan edukacije i prijema na posao u prodaji u osiguravateljskoj kući, no sličan se plan po istim principima može načiniti i za edukaciju zaposlenih u drugim granama privrede. Važno je istaknuti da gornji plan daje veliku odgovornost u ruke izvođaču treninga, odnosno treneru/trenerskoj ekipi.

### **5.3. Objašnjenje vlastite uloge u procesu (interni/eksterni)**

U ovom završnom radu problem organizacije treninga prodajnog osoblja u prodaji osiguranja sagledavam iz pozicije internog trenera koji u praksi najčešće i izvode takve treninge - edukacije. Pozicija internog trenera, kao što je već ranije objašnjeno, ima prednost što trener poznaje organizaciju i odnose u njoj, obično ima manje problema s tehničkom organizacijom treninga, odnosno ima u nekoj mjeri ustaljenu standardnu proceduru pripreme treninga. Na njemu je da za svaki trening pripremi materijale, napravi raspored rada i samu strukturu treninga.

### **5.4. Izbor metodologije**

Trening o kojem je riječ ima za cilj da polaznici steknu nova znanja i da ih nauče primjenjivati u praktičnom radu. Tokom treninga morati će biti primjenjene i metode predavanja (prezentacije) i facilitacije, te svakako i praktične vježbe i rad po malim grupama, što s obzirom na broj sudionika po grupi polaznika neće biti teško izvesti.

Prezentacija će biti primjenjena u uvodnom dijelu treninga, pri njegovom otvaranju i putem nje polaznici dobivaju informacije o glavnom sadržaju teme. U stvari radi se o iznošenju činjenica koje bi polaznici trebali zapamtiti. Pri tome treba paziti na pravila o izvođenju prezentacije, kako ona ne bi postala kontraproduktivna i polaznike u stvari udaljila od željenog cilja.

Nakon prezentacije na red dolazi i druga faza u kojoj će sudionici moći izreći i svoja zapažanja i razmišljanja a u pristupit će se i izradi praktičnih vježbi. Za izvođenje tih vježbi grupa polaznika podijelit će se u potreban broj manjih grupa sastavljenih od dva do tri

polaznika. Te grupe dobivaju svaka svoj praktični zadatak koji treba riješiti. Po rješavanju zadataka svaka grupa koristeći flip chart prezentira svoj zadatak i njegovo rješenje, pri čemu ostali polaznici komentiraju takav način rješenja zadatka odnosno predlažu i komentiraju alternativne varijante rješenja. Praksa pokazuje da ovaj dio u stvari donosi najviše koristi i najbolje je prihvaćen od strane polaznika treninga jer u ovom dijelu oni postaju aktivni sudionici treninga i sami pronalaze i shvaćaju praktični smisao naučene teme.

## 6. ANALIZA I PROCJENA TROŠKOVA

U cjelokupnom procesu organizacije treninga troškovi su vrlo bitna stavka. Svaka organizacija nastoji za minimum uloženog dobiti maksimum onoga što joj treba i štednja je tu stalni imperativ. Koji puta u toj štednji se zna i pretjerati, odnosno štedi se na pogrešnim stvarima, tako da je dugoročni učinak takve štednje čak i štetan. Kad je riječ o edukaciji i treningu, ipak treba uvažiti činjenicu da je to investicija koja će se isplatiti a ne nepovratni trošak.

Troškovi treninga mogu biti šaroliki i mogu dostići prilično velike brojke. U njih svakako spadaju:

- trošak izrade radnih materijala (skripti, anketa, prezentacija, testova)
- trošak najma dvorane ukoliko se ona unajmljuje
- putni troškovi, ukoliko polaznici putuju do mjesta treninga
- troškovi gubitka u proizvodnji, ukoliko je trening u radno vrijeme
- honorar vanjskog odnosno plaća internog trenera

U slučaju treninga prodajnog osoblja u osiguravajućoj kući, načinjenom prema planu prikazanom u prethodnom poglavlju 5.3. osnovne odrednice troškova su:

- izvodi ga interni trener - NEMA POSEBNOG TROŠKA OSIM PLAĆE
- ako je broj polaznika treninga veći od prostornih mogućnosti organizacije - POSEBAN TROŠAK ZA NAJAM PROSTORA
- potrebno je tiskati skripte, prezentacije itd. - POSEBAN TROŠAK
- veći dio zaposlenih je izvan mjesta održavanja edukacije - PUTNI TROŠKOVI
- trening u radno vrijeme - TROŠAK GUBITKA U PROIZVODNJI - DISKUTABILNO (bez znanja koje se stiče treningom ne proizvodi se)

Ako proanaliziramo gore navedene stavke, vidjimo da su stvarni troškovi treninga troškovi za najam prostora, izradu materijala i putni troškovi. Trošak trenerove plaće nije nekakav poseban trošak jer on i inače dobiva plaću, a trošak zbog gubitka u proizvodnji zbog odsustva radnika je isto vrlo upitan, jer neobučeni zaposlenici ionako ne proizvode kvalitetno. Morat ćemo zbrojiti stvarne stavke troškova.

Kao generalno pravilo, da bi se troškovi umanjili, a podigla ukupna kvaliteta edukacije, prilikom planiranja edukacije/treninga treba voditi računa i o čitavom nizu na prvi pogled skrivenih ili manje važnih okolnosti koje se na prvi pogled ne čine toliko bitnima za uspjeh edukacije u cjelini. Ipak, moraju se u početku u obzir uzeti i te okolnosti, a ovdje je navedeno nekoliko njih:

### **6.1. Gubitak radnog vremena - trošak ili korist**

Potrebno je odlučiti gdje i kad će se trening održati. Česta je dilema između odabira treninga u radno ili u vanradno vrijeme. Ako se odabere radno vrijeme, za očekivati je da će prisutnost polaznika na treningu biti velika, jer takav trening može se protumačiti kao redovna radna obaveza u radno vrijeme. Velika prisutnost jest dobra stvar, međutim, oni koji će željeti izbjeći trening lako će se opravdavati radnim obavezama, a moguće je i da će tokom treninga mnogim polaznicima zvoniti mobiteli, što može dekoncentrirati druge polaznike i samoga trenera.

Ako se za izvođenje treninga odredi vanradno vrijeme, onda se pak javlja mogućnost da veći broj polaznika izostane jer im se ne da trošiti slobodno vrijeme na takvu aktivnost. Oni pak, koji i dođu na trening, bit će u većoj mjeri nervozni i nestrpljivi u želji da trening što prije završi i da odu kući. Osim toga, iza njih će biti cijeli radni dan i ne treba zanemariti faktor umora. Koncentracija i pažnja neće im biti visoka. Sve to skupa zajedno smanjuje kvalitetu treninga.

Može se ustvrditi da je trening u radno vrijeme u stvari materijalni trošak, jer u to vrijeme zaposlenici ne proizvode/prodaju. To je, u stvari točna tvrdnja, no treba uvažiti činjenicu da nedovoljno dobro ne proizvode/prodaju ni needucirani zaposlenici. Treba odvagnuti koji je gubitak dugoročno štetniji - gubitak radnih sati izdvojenih za edukaciju ili gubitak na umanjenoj produkciji zbog izostavljene edukacije.

### **6.2. Najam prostora - troškovi i važne okolnosti**

Dodatnu kvalitetu treningu može dati pravilan odabir radnog prostora. Većina organizacija ima učionice i dvorane za sastanke koje se koriste u tu svrhu, no to ne znači da je baš uvijek svaka ta prostorije dobar izbor za trening. Može se dogoditi da se na trening prijavi veliki broj polaznika koji neće moći svi stati u prostoriju. Ponekad u tim prostorijama ne postoju dovoljan broj stolica, što znači da će polaznici morati skupljati stolice okolo po zgradi. Ponekad su te prostorije lijepe i imaju dosta stolica, ali su organizirane kao kino dvorane i ne postoje stolovi na kojima bi polaznici držali svoje materijale za rad.



Ukoliko u organizaciji postoji dvorana za sastanke dovoljno velika i odgovarajuće opremljena, trening bi se mogao organizirati u njoj. Takvo rješenje je i najjeftinije jer se ne mora plaćati najam neke druge dvorane, na primjer u hotelu. No ukoliko takve dvorane u organizaciji nema, bit će potrebno dvoranu potražiti negdje drugdje. Često se u tu svrhu unajmljuju hotelske dvorane. One, u pravilu, lijepo izgledaju, možete im birati veličinu, opremljene su prema vašim zahtjevima i u njima je ugodno raditi. No mana im je što imaju često dosta visoku cijenu najma, a rad u njima povezan je s dodatnim utroškom vremena i organizacijskim problemima. Dobrim izborom prostorije za izvođenje treninga može se ta stavka osjetno umanjiti, jer cijene dvorana za najam dosta variraju na tržištu. To znači da se ne treba zaletiti u prvu ponuđenu dvoranu već prethodno treba provjeriti ponudu na tržištu.

Prilikom traženja dvorane za najam na tržištu treba uzeti u obzir i mogućnost put do dvorane često puta ljudi ne znaju i treba im vremena da dođu do nje. Moguća su zakašnjenja na trening. Nadalje, u pravilu trener na treninge donosi i dosta materijala i sredstava za rad. To je u pravilu kompjuter, često puta projektor, flip chart, razne skripte i ostali tiskani materijali kojih može biti i desetine kilograma. Toliko puno materijala nije lako dopremiti iz organizacije do mjesta održavanja treninga, tako da je ponekad potreban i pomoćnik i/ili dodatno vrijeme za neposrednu pripremu dvorane.

Ovakvo rješenje prostora za održavanje treninga ipak bi trebalo biti rezervna varijanta, osim u slučaju da je se planira izvoditi dugotrajniji trening kojem se želi dati određena nota ekskluzivnosti, te ako se želi spriječiti da polaznici zbog tekućih poslova napuštaju dvoranu i odlaze ne svoja radna mjesta.

### **6.3. Troškovi za izradu materijala za rad**

Osim odabira vremena i mjesta za održavanje treninga, trener još mora pripremiti i svoje radne materijale. Potrebno je proučiti zadanu temu te načiniti prezentaciju koju će koristiti u prvom dijelu treninga. Ukoliko se izrađuje Power Point prezentacija, dobro je slajdove iz prezentacije isprintati na papir i podijeliti sudionicima treninga. Stvar je osobne procjene trenera hoće li im ispis prezentacije podijeliti prije samog njenog početka, tek nakon njenog svršetka ili će im dijeliti slajd po slajd, simultano s projekcijom slajdova na platno, ali svakako dobro je imati otisnutu prezentaciju. Nadalje, potrebno je pripremiti dovoljne količine raznih upitnika, testova i ostalih materijala koje će ispunjavati polaznici, kao i dovoljnu količinu skripti koje će im služiti za daljnji rad. Kod izrade materijala za rad isto su moguće uštede. Navikli smo da skripte printamo na našim uredskim laserskim printerima (trošimo toner, papir i vrijeme) no možda je jeftinije naručiti tisak skripti u obližnjoj digitalnoj tiskari. Skripte, osim toga, ne moraju biti sastavljane u vidu klasične knjige već se može dosta uštedjeti na papiru a dobiti na razumijevanju sadržaja ako se u njima u većoj količini, gdje je god to moguće, koriste tablice i grafikoni.

#### **6.4. Putni troškovi i ograničenja vezana za putovanje**

Slično vrijedi i za putne troškove. Dobrom organizacijom prijevoza do mjesta održavanja treninga isto se mogu ostvariti osjetne uštede, npr. ukoliko se organizira da se u jednom automobilu prevoze 4 osobe i slično. Ponekad je možda isplativije unajmiti autobus/minibus nego organizirati prijevoz automobilima. Pri planiranju vremena tokom dana treba uvažiti i vrijeme potrebno za putovanje do mjesta održavanja edukacije i povratak kući. Ukoliko je mjesto održavanja edukacije udaljeno više od dva sata putovanja od kuće, nema smisla raditi jednodnevne edukacije na koje polazici putuju ujutro a po njihovom zavšetku popodne se vraćaju kući, jer to putno opterećenje postaje demotivirajući faktor u cijelom procesu edukacije. U slučaju da je putovanje do mjesta održavanja edukacije dugotrajno, preporučljivo je organizirati noćenje za sudionike edukacije u mjestu održavanja edukacije, te, naravno, te troškove unaprijed planirati.

Zajednički boravak i druženje sudionika edukacije tokom višednevnih edukacija tim edukacijama daju i dodatnu vrijednost, odnosno potpomažu jačanje timskog duha, razmjenu iskustava između ljudi koji rade iste/slične poslove u istoj organizaciji ali u drugim dijelovima te općenito djeluju motivacijski na ljude. Ipak, i takav način izvođenja edukacija može postati demotivirajući faktor ukoliko se s njime pretjeruje i takve se aktivnosti prečesto izvode.

## 7. PROCJENA EFIKASNOSTI TRENINGA - EVALUACIJA

Uspjeh treninga svakako treba i vrednovati. Ta procjena može se načiniti brzinski, kao subjektivan dojam trenera nakon treninga, ali to nije dovoljno. Edukaciju polaznici vide drukčijim očima u odnosu na trenera i dobar će trener uvažiti to njihovo viđenje. Važno je i kako će polaznici promijeniti svoje ponašanje i kako će ga usmjeriti na svom radnom mjestu. Dakle, potrebno je nakon edukacije provesti kompletni proces evaluacije.

### 7.1. Evaluacija ishoda edukacije po Kirkpatrickovoj metodi

Jedan od poznatijih modela dubinske evaluacije programa treninga/edukacije jest tzv. Kirkpatrickova metoda vrednovanja treninga u 4 razine, čiji tok je prikazan u sljedećoj tablici:

Tablica 7.1.: Evaluacija po Kirkpatricku:

<b>1. razina: REAKCIJA</b>	Prva razinu predstavlja reakcija polaznika na trening, pri čemu se određuje zadovoljstvo polaznika treningom. Najčešće se ovo provodi putem anketnih listića neposredno nakon treninga.	<b>Trajanje:</b> vrlo kratko <b>Uloga trenera:</b> potpuna <b>Uloga organizacije:</b> nema je
<b>2. razina: ZNANJE</b>	Druga razina sačinjava provjeru stečenih znanja i vještina, s određenim (ne velikim) vremenskim odmakom. Obično se provodi putem rješavanja testova.	<b>Trajanje:</b> kratko <b>Uloga trenera:</b> velika <b>Uloga organizacije:</b> nema je ili mala
<b>3. razina: PONAŠANJE</b>	Treća razina jest analiza načina na koji se primjenjuje stečeno znanje. Provodi se promatranjem, procjenama, intervjuiima s klijentima i slično, uvijek nekoliko tjedana nakon treninga.	<b>Trajanje:</b> neko vrijeme (dani - tjedni) <b>Uloga trenera:</b> savjetodavna, pasivna <b>Uloga organizacije:</b> velika
<b>4. razina: REZULTATI</b>	Četvrta razina provodi se nekoliko mjeseci nakon treće, a u njoj se izvodi i analiza financijske koristi, mjeri se odnos uloženo/dobiveno i procjenjuje koliko je konačno trening bio isplativ.	<b>Trajanje:</b> dugotrajno (tjedni) <b>Uloga trenera:</b> pasivna <b>Uloga organizacije:</b> potpuna

Izvor: vlastita izrada, na temelju tablice u skripti "Analiza potreba za trening programima", Centar poslovne izvrsnosti, Zagreb, 2008.

### 7.1.1. Prva razina evaluacije

Bez obzira hoće li se ili neće izvesti evaluacija prema Kirkpatrickovoj metodi, trener bi trebao tokom trajanja edukacije, a posebno po njenom završetku, od polaznika tražiti povratnu informaciju o više aspekata edukacije koja se izvodi. Ove informacije mogu mu biti koristan putokaz za buduće planiranje sadržaja i forme edukacije. Ovo je ujedno i prva razina Kirkpatrickove metode. Od ove razine evaluacije najviše neposredno korisnih informacija dobiva sam izvođač edukacije, trener, te na osnovu njih može za sljedeće edukacije prilagoditi i korigirati svoj rad kako bi on bio atraktivniji, kvalitetniji i korisniji. U svrhu prikupljanja ovih informacija koriste se anketni listići, a ovdje je primjer jednog takvog listića koji polaznici ispunjavaju odmah nakon edukacije:

Grafika 7.1.: Primjer evaluacijskog listića

<b>Kako ocjenjujete seminar 01. i 02. 10. 2010.?</b>							
Pojedine stavke ocijenite ocjenom od 1 do 5. (1 = najlošija ocjena, 5 = najbolja ocjena)							
Jasnoća predavanja	Korisnost sadržaja	Korisnost praktičnih vježbi	Primjenljivost u praksi	Pripremljenost predavača	Zanimljivost predavanja	Zadovoljstvo predavačem	Zadovoljstvo organizacijom
Što posebno ističete kao pozitivno? _____							
Što posebno ističete kao loše? _____							
Vaša napomena? _____							

Izvor. vlastita izrada

### 7.1.2. Druga razina evaluacije

Druga faza odnosno razina evaluacije jest testiranje usvojenih znanja i vještina. Naime, neko vrijeme nakon izvršene edukacije polaznike edukacije treba putem testa znanja i pogodnih praktičnih zadataka utvrditi do koje mjere su oni sami prihvatili i usvojili nova

znanja i vještine i u kojoj mjeri ih znaju reproducirati odnosno primjeniti. Ovo testiranje ne treba raditi odmah nakon završene edukacije, već s manjom vremenskom odgodom - nekoliko dana do nekoliko tjedana. Naime, potrebno je da se znanje "slegne" i da se u neposrednoj praksi nakon edukacije koliko god je moguće ta znanja počnu implementirati, čime počinju dobivati praktičnu vrijednost.

Testiranje se može izvoditi centralizirano, na način da se svi polaznici pozovu u centar u kojem je edukacija i inače izvođena, no može se napraviti i u lokalnim centrima, u pogodnim prostorima, ovisno o broju ljudi koji sudjeluju u testiranju. određenu pomoć i sudjelovanje u organizaciji i izvođenju testiranja mogu dati i neposredni rukovoditelji. U tom slučaju treba planirati vrijeme i sredstva za putovanje trenera do svih mjesta gdje će se testiranje obaviti. S obzirom da se ovdje radi o testu a ne o klasičnoj cjelokupnoj edukaciji, potrebno vrijeme i materijalna sredstva su znatno manja nego pri samom izvođenju edukacije. Sama provjera znanja i vještina ne bi trebala biti prezahtjevna i ne treba se pretjerivati s težinom zadanih zadataka, ali potrebno je zadati takva teoretska pitanja i takve praktične zadatke koji će obuhvatiti cjelokupnu širinu obrađene materije. Time će se kasnije moći utvrditi na kojim područjima se još može raditi. Kako se radi o edukaciji iz područja osiguranja, u teoretskom dijelu mogu se postaviti pitanja o zakonskoj regulativi osiguranja, uvjetima osiguranja, načelnim postupcima u različitim prodajnim situacijama, a posebno bi se trebalo, putem pogodnih pitanja, provjeriti i kakvo je poznavanje namjene i sadržaja pojedinih cjenika. Naime, u osiguranju pojedini cjenici (npr. cjenik za osiguranje auto kaska ili cjenik za osiguranje stroja od loma) praktično predstavljaju proizvod koji osiguravajuće društvo prodaje, odnosno robu koju prodavač/zastupnik nudi. Praktični zadaci bi bili konkretni izračuni određenih vrsta osiguranja i ispunjavanje primjeraka određenih formulara.

Druga razina evaluacije po Kirkpatricku daje korisna saznanja i treneru i organizaciji koje su praznine ostale u željenom nivou znanja i već sad se mogu pripremati dodatne edukacije kojima bi se te praznine mogle nadopuniti.

### ***7.1.3. Treća razina evaluacije***

Treća razina evaluacije je nešto složenija od druge i prve razine i zahtjeva više vremena i angažmana trenera, ali i ostalih ljudi iz organizacije. Provodi se nekoliko tjedana nakon druge razine. Suština ove razine jest u tome da se stekne točan uvid u to uolikoj mjeri i na koji način ljudi u svakodnevnoj radnoj praksi koriste znanja stečena na edukaciji za koja smo, u drugoj razini, utvrdili da postoje. Naime, edukacija mora biti i praktično primjenjiva, te se nivo njene primjene mora utvrditi kroz razgovore sa zaposlenicima, promatranja, provođenje anketa, statističkim praćenjem rezultata kontrole gotovog proizvoda (broj i struktura polica osiguranja), snimanjem procesa rada i na sve ostale načine pomoću kojih se može utvrditi intenzitet i smjer promjene u ponašanju. Potrebno je obratiti pažnju i na

način na koji se provodi radni proces i posebno uočiti i pozitivne i negativne promjene koje su u njemu uslijedile nakon edukacije.

Uloga izvođača edukacije jest u ovoj razini smanjena. U praksi se druga razine evaluacije najčešće provodi tako da sama organizacija kroz svoje službe provodi prikupljanje i obradu informacija. Trener sudjeluje kao savjetodavac a manje kao izvršilac. U konačnici dobiveni rezultati daju smjernice i treneru i organizaciji za daljnju edukaciju.

#### *7.1.4. Četvrta razina evaluacije*

Kao krajnje mjerilo uspješnosti treninga na kojemu će svakako inzistirati uprava organizacije primjenit će se četvrta razina. Naime, cilj je svake profitne organizacije, pa tako i osiguravateljne kuće povećati promet odnosno profit. Možemo izvesti koliko god želimo naizgled efektne i atraktivne treninge, no ako u konačnici ne bude veće zarade kod naručitelja treninga - trening u stvari nije uspio. Na žalost, ponekad se treneri zadovoljavaju samo prvom razinom evaluacije, dakle podijele polaznicima anketne listiće koji će im biti vraćeni, u pravilu ispunjeni pozitivnim ocjenama. Ako se zadovolje samo tom razinom evaluacije, treneri se izlažu velikoj opasnosti da jako pogriješe. Naime, može se dogoditi, a i događa se, da daljnje razine vrednovanja, a posebno četvrta, dadu sasvim suprotan rezultat.

Četvrta razina, u kojoj trener praktično i ne sudjeluje, daje pregled ostvarenih financijskih (proizvodnih) rezultata koji se tada uspoređuju s rezultatima prije edukacije i stavljaju u omjer s uloženim novcem i vremenom za svoje ostvarenje. Njeni nositelji su prvenstveno financijske službe u organizaciji i viši prodajni menadžment. Ova razine provodi se duže vrijeme (nekoliko tjedana) nakon izvršene edukacije i traje nešto duže vrijeme, odnosno nekoliko dana ili tjedana. Time se daje konačno vrednovanje edukacije na osnovu koje će se donositi strateške smjernice i odluke za daljnje modalitete izvođenja edukacije.

## 8. ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad imao je za cilj demonstrirati razumijevanje konceptualnih teoretskih trenerskih znanja i sposobnost pretvaranja tih znanja u konkretnu praktičnu primjenu s naglaskom na organizacijski okvir u kojemu se izvodi taj trening, u ovom slučaju u osiguravajućoj kući.

Ovim radom načinjen je pregled:

- U uvodnom dijelu: Širi pregled konteksta u kojem se održava edukacija zastupnika u prodaji osiguranja, s pregledom povijesnog razvoja ove djelatnosti i opisom aktualne problematike s kojom se sreće ova industrija.
- U glavnom dijelu završnog rada dan je opis problematike u zapošljavanju prodajnog osoblja u osiguranju, s posebnim osvrtom na Uniqa osiguranje d.d. u Zagrebu, opisane su težišne točke pri argumentaciji edukacijskih potreba pred upravom organizacije, opisano je okruženje u kojem se edukacija izvodi kao i oni koji posredno u njoj sudjeluju. Argumentirani su i razlozi za izbor vanjskog ili internog trenera te je razrađen detaljan plan edukacije. Na kraju je ukazano na što se treba paziti prilikom planiranja troškova edukacije te na koji način se edukacija može kvalitetno evaluirati.

Izabrana je tema iz područja mog individualnog profesionalnog rada kao trenera, i to u konkretnom radnom okruženju. Tema je vezana za specifično područje rada osiguravateljne kuće iz točke gledišta internog trenera, no sličan organizacijski okvir ovdje opisanom može se sresti u brojnim slučajevima u trenerskoj praksi.

Završnim radom pokazano je kako se mogu procijeniti potrebe za treningom u radnoj organizaciji (ne isključivo u osiguranju), kako se te potrebe isprepliću s raznim drugim potrebama, zahtjevima i ograničenjima u organizaciji i kako te potrebe pretočiti u konkretni trening koji će dati određene rezultate koji će se moći mjeriti. Radi se o kompleksnom području u kojem nije uvijek jednostavno naći najbolje rješenje za postavljene zadatke, no u radu je ukazano na brojne probleme a za mnoga od njih ponuđena su zadovoljavajuća rješenja.

## **LITERATURA:**

Marić, Goran: Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga, Zagreb 2006

Mihić, Mirela: Vještine prodaje i pregovaranja - upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (skripta), Ekonomski fakultet Split, Split 2006

Čubela, Emel: Nastava orijentirana ka djelovanju, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, Sarajevo 2010

Analiza potreba za trening programima (skripta), Centar poslovne izvrsnosti, Zagreb 2008