

Казус по стопанско управление

Увод

В специалната литература съществуват различни становища за термина “мотивация”. Най-общо вижданията на специалистите в поведенческата теория могат да се сведат до следното:

- мотивацията винаги е свързана с потребностите на индивида, с неговата психическа нагласа и наклонности към задоволяването им;
- мотивацията е процес и засяга поведенческия избор, насоченост и цели за дадена дейност.

Настоящата разработка ще разгледа мотивацията на персонала във финансовата сфера, на примера на Българска финансова група ДЗИ АД.

Както е известно, ДЗИ Груп АД обхваща различни сфери на дейност. В холдинга, служителите, които осъществяват дейност в сферата на банкирането имат съвсем различна мотивация от агентите, които работят в областта на застраховането, най-вече поради факта, че става въпрос за различен начин на заплащане и различна дейност.

От друга страна, като съвкупност, застрахователния агент е ключова фигура сред участниците на застрахователния пазар. Застрахователя е вид посредник към потребителите на застрахователна услуга и застрахователното дружество, а от друга страна, неговото възнаграждение е процентно. Предвид факта, че в страната няма съществено висока застрахователна култура, а и предвид високата конкуренция в бранша, това създава предпоставки за известни проблеми при мотивирането на персонала. Необходимо е да се има предвид и следното: застрахователния агент трябва да е достатъчно мотивиран, за да мотивира и потребителите на услугата.

Повишаването на качеството на обслужване в застраховането от своя страна може да

бъде постигнато с непрекъснато усъвършенстване на агентската дейност. Мотивацията на хората от гледна точка на застраховането е свързана с нагласата на населението да застрахова своето здраве, живот или определено имущество. В тази връзка ролята на застрахователния агент за мотивацията на хората да застраховат се свежда до редица задачи, които обаче агентът не може да изпълни, ако не е мотивиран достатъчно.

1. Как на практика се реализира някоя от мотивационните теории (съдържателни или процесуални)

Основните функции и задачи на застрахователните агенти в дружеството са:

- подпомагане на потенциалния клиент да открие своите застрахователни нужди. Това се постига най-добре чрез личния контакт между застрахователния агент и евентуалното застрахователно лице. Застрахователните нужди по същество са специфичен вид обективни нужди на хората, които се пораждат във връзка с проявлението на различни видове рискове и съществуват независимо дали са осъзнати или не. Ето защо по пътя на деловото общуване с хората застрахователният агент има възможност да ги убеди, че всеки човек има реална необходимост от застраховане, защото той може да бъде засегнат от риска.

- подпомагане потенциалния клиент да определи своите застрахователни потребности. Застрахователните потребности по своята същност произтичат от застрахователните нужди. Те могат да се определят като възможност на хората да предприемат определено действие за сключване на застрахователен договор, което се проявява след осъзнаване на застрахователните нужди. В тази насока във възможностите на застрахователния агент е да мотивира клиента за правилното "възприемане" на застрахователната услуга - нейните свойства и цена.

- въздействие върху клиента за появата на желание за застраховане. Желанието за застраховане се появява във формирането на застрахователно съзнание у хората и в търсенето на сигурност чрез потребяването на конкретен застрахователен продукт. За целта при мотивацията на клиента застрахователният агент трябва да насочи своето внимание върху следните няколко момента:

- изтъкване на качеството на застрахователната услуга, респективно на нейната

същност и особености;

- подчертаване на ползата и икономическото значение на конкретния застрахователен продукт;
- предлагане на най-добрия алтернативен вариант на клиента от многообразието на застрахователни услуги и продукти, респективно предлагането на най-добро съотношение “полза цена”;
- изтъкване на имиджа на застрахователното дружество, което агентът представлява;
- в крайна сметка- сключване на застрахователния договор.

Както е видно, застрахователната дейност е свързана с непосредствено стимулиране на желанието на клиента. В този смисъл, при отношенията застраховател – застрахован, агентът използва процесуалните теории, наблягайки на потребностите на потребителя.

При работата на агента в дружеството обаче, изцяло се набляга на съдържателните теории.

В дружеството, заплащането е на база сключени застраховки или процент от премията. Следователно, на първо място, всеки агент се стреми да сключи възможно най- много застраховки.

Друг елемент от мотивирането на агентите е тяхната информираност в областта на застраховането. ДЗИ Груп АД предлага различни обучителни курсове, най –вече при постъпване на агента, които се явяват еднократен мотивиращ фактор, тъй като получената информация за застрахователните услуги и продукти на дружеството са изключително полезни в бъдещата му дейност.

Като цяло обаче, мотивирането в компанията е на база финансови стимули, ето защо се счита, че се прилагат основно съдържателните теории- чрез възнаграждението във фирмата, агентът задоволява свои първични потребности.

Може да се добави следното: тъй като, според основните съдържателни теории, мотивацията се отнася до процесите, които карат хората да се държат по начина, по

който го правят. Цел и резултат на всяко управление е формирането на някакво поведение. Допълнителен стимул за формиране на такова поведение е строгата организация на агентите в предприятието, чрез която ръководителите на агентите по клонове или градове имат задължението:

- Да оформят задачите, които поставят пред подчинените си по такъв начин, че те периодично да получават информация (чрез обратна връзка) за работата си, която ще им позволи да я усъвършенстват или коригират.
- На подчинените да се показват определени модели на поведение за постижения. Това може да стане чрез посочване на примери за успели хора, постигнали своите цели, както и примери за тяхната работа.
- Да гарантират реално придвижване (израстване), възнаграждение, възможност за развитие и изпълнение на работата.

2. По какъв начин могат да се съчетаят различните мотивационни теории в изследвания обект

Мотивацията в предприятието се поражда чрез вътрешни стимули.

На първо място, предвид факта, че се говори за финансови стимули, то се прилага най-вече теорията на Маслоу. Чрез полученото възнаграждение, агентите се стремят да задоволят първичните си потребности.

От своя страна, организацията осигурява комисионна и при добри резултати за отчетен период - странични облаги и признание. Тези стимули зависят както от организацията, така и от работата на агента. Чувството за справедливост и несправедливост е свързано с преценката на индивида дали получава възнаграждение (заплати, странични облаги, сигурност, напредък в кариерата, статус, възможност за усъвършенстване и развитие, подкрепа, признание и пр.), съответстващи на приноса му за организацията.

3. Анализ на взаимовръзките „мотивация - парично възнаграждение" и „мотивация- поведение".

Съществува тясна връзка между мотивацията на агента и комуникационния климат, който се поражда между него и застрахователния самата компания. В ДЗИ АД се работи непрекъснато за създаване на добра организация на работа и отличен комуникационен климат.

Така например, агентите разполагат с телефон - гореща връзка, където могат да правят консултации с пряк ръководител в работно време при необходимост от уточняване на сумата на премията или други въпроси.

Агентите разполагат с възможности и за преки консултации при необходимост. Така например, агентите получават брошури или ръководство за работа, в което се описват основни начини за поощряване на клиентите. Според тази брошура, клиентите трябва да получат:

- „.....убеждение, че покупката на застрахователен продукт е печеливша инвестиция у застрахованото лице. Например, сключването на застраховка срещу безработица, на смесени застраховки “Живот” със спестовен елемент и други;
- убеждение, че потребяването на застрахователен продукт защитава живота, здравето и трудоспособността на хората и финансово ги подпомага при реализирането на риска. Например, потребяването на застраховка “Живот”, здравни застраховки, застраховки срещу злополука;
- убеждение за намаляване на страха и безпокойството от кражба или пожар чрез сключването на автомобилни застраховки, застраховки на сгради и имущество срещу пожар и други стихийни бедствия, застраховки на земеделски култури и други;
- убеждение, че сключването на застрахователен договор е символ на по-добър стандарт на живот на застрахованото лице. Това предполага осъзнаване на сигурността, която застрахователят предлага и гаранции за спокойствието и самочувствието на застрахованите лица. От значение е осъзнаването на факта, че трансферът на риска чрез застраховане е обичайна практика на развитите държави. По този начин застрахованите получават по-добра социална осигуреност и подобряват финансовото си състояние.....”

Подобно методическа помощ се явява определен мотиватор, защото агентите съумяват – следвайки съветите да получават повече сключени договори.

Освен това, при сключване на застраховка за самите себе си, агентите получават определена отстъпка при наличие на стаж.

Въпреки това, върху поведението на клиентите, до голяма степен влияние оказва постигнатите от тях резултати на примера на брой сключени застраховки. Това кара агентите да работят повече или да осъществяват по активна дейност, с цел повишаване на самото възнаграждение.

4. Законът за ефекта на Торндайк и програмираното възнаграждение

За да обясни измененията, които настъпват в поведението на животното при опитите, които е провеждал, Торндайк предлага, разработения от него "закон на ефекта". Според този закон вероятността да се повторят действия, които довеждат до възнаграждения се увеличава, а вероятността да се повторят действия, които водят до неприятни последствия се намалява. Законът на ефекта стои в основата на бихейвиористкия начин на обучение на животните. Първоначално Торндайк развива тезата, че наказанието предизвиква същата по сила реакция, както и възнаграждението. По-късно, въз основа на свои последващи опити, ученият стига до извода, че законът на ефекта е неприложим при наказание.

В предприятието рядко се налагат санкции. Правилата / правата и задълженията/ на всеки от агентите се определя, като се подписва декларация, че агентът е запознат с тях. Ако се налага санкциониране, то то е чрез административни санкции, а не чрез финансовото санкциониране. Счита се, че предвид мотивиращото възнаграждение в предприятието, това е оптималния вариант.

Самата политика на компанията обяснява подобно поведение : „.....Една от най-важните задачи на нашата компания е да наема и задържа таланти и компетентни служители, да назначава точният човек на точната длъжност, да стимулира професионалния растеж на перспективните и амбициозните. Личните продажби чрез развита и поддържана мрежа от застрахователни агенти са доказали своята ефективност във времето. Ето защо ние с особено внимание се отнасяме към развитието на тази структура и държим тя непрекъснато да се обновява. Личните продажби са старо изкуство и овладяването му носи редица преимущества на хората, които му се посветят, дори само за известен период, от своята трудова дейност.....”

Нещо повече, от самата ДЗИ поясняват предимствата за работа в компанията: основното преимущество е възможността за достигане на високи доходи. Системата на възнаграждение на застрахователните агенти включва комисионно възнаграждение в процент от постъпилите застрахователни вноски по сключените и поддържани застрахователни договори и допълнителни възнаграждения в завишение на месечното възнаграждение за определени постижения по точно определени количествени и качествени показатели. Компанията одобрява транспортните разходи - до определен процент от премийния приход. Гарантира се и широк достъп за участие в програми за насърчаване на продажбите и възможност за получаване на парични награди, почивки в базите на ДЗИ или посещение на застрахователна компания в чужбина.

Застрахователният агент сам управлява своя основен капитал - собственото си време. По тази причина упражняването на тази дейност е подходящо за съвместяване с друга работа или други задължения, например обучението в университета.

5. Потребността от сигурност, като биологичен импулс, който се свързва преди всичко със стремежа за физическо оцеляване е ли е основен мотив за личностна и групов активност в съвременните организации? Как се променят резултатите при различните начини на мотивиране?

Както вече бе пояснено, в компанията основния мотивиращ фактор е възнаграждението като комисионна. ДЗИ АД осигурява обучение на агентите си, като това обучение е сравнително ново за бранша и тъй като обучението помага агентите в тяхната дейност, то се счита, че това се отразява благоприятно за продажбата на различни застрахователни продукти и постигането на по – високи резултати.

От друга страна, чрез възнаграждението, агентите имат възможност да задоволят потребностите си. Компанията е голяма, непрекъснато разрастваща се, ето защо, агентите имат възможност и за растеж в кариерата. Следователно, в случая, основното задоволяване на потребности е стимул, но съществува и перспектива на развитие, която се явява допълнителен мотиватор.

