



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

**IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE MED
ZAPOSLENIMI NA ASISTENČNEM
ODDELKU ZAVAROVALNICE TRIGLAV
TER NJIHOVIMI IZVAJALCI IN STRANKAMI**

Mentorica: Tatjana Čeh Naglič, univ. dipl. soc.
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidat: Luka Penko

Kranj, september 2020

ZAHVALA

Zahvaljujem se referatu Višje strokovne šole B&B za vso podporo in pomoč med študijem. Še posebej se zahvaljujem mentorici Tatjani Čeh Naglič, univ. dipl. soc., za strokovno usmeritev pri pisanju diplomskega dela. Iskrena hvala tudi asistenčnemu oddelku Zavarovalnice Triglav za pomoč in sodelovanje v raziskavi.

IZJAVA

Študent Luka Penko izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Tatjane Čeh Naglič, univ. dipl. soc.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Komunikacija je temelj vsakega odnosa. Njen namen je uspešno prenesti sporočilo. Lahko je učinkovita ali neučinkovita. Diplomaska naloga se nanaša na komunikacijo med zaposlenimi na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav ter njihovimi izvajalci in strankami. Zaradi narave dela, nudenja pomoči stranki na cesti ali na domu je to delo stresno. Stranka, ki se je znašla v težavah, pokliče asistenčni center in prvi stik se ustvari s skrbnikom ključnih strank preko telefona. Pogosto se zgodi, da je dela preveč, operaterjev v klicnem centru in izvajalcev pa premalo. V takšnih situacijah hitro pride do šuma v komunikaciji ali do pritiskov in nezadovoljstva s strani strank, saj na pomoč čakajo predolgo. V teh primerih sta zelo pomembna timsko delo in sodelovanje.

V diplomski nalogi smo se osredotočili na izboljšanje komunikacije med skrbniki ključnih strank in izvajalci ter skrbniki ključnih strank in strankami, ki potrebujejo pomoč. V prvem, teoretičnem delu, smo opredelili, kaj je komunikacija, kako poteka delo v klicnem centru in opisali primer učinkovite oz. neučinkovite komunikacije. Analizirali in ocenili smo tudi trenutno stanje ter delo asistenčnega oddelka Zavarovalnice Triglav.

V drugem, empiričnem delu, smo s pomočjo intervjujev, ki smo jih izvedli s skrbniki ključnih strank in vodjo asistenčnega oddelka, raziskali, kaj je razlog za težave v komunikaciji in katere so ključne kompetence zaposlenih za učinkovito opravljanje dela. V raziskavi nas je zanimalo tudi, kako sami ocenjujejo svoje delo. Večina vprašanih je kot glavni razlog za nezadovoljstvo strank izpostavila stres in preobremenjenost na delovnem mestu. V zadnjem delu smo povzeli ključne ugotovitve raziskave. Podali smo predloge za izboljšanje komunikacije in delovnega procesa.

KLJUČNE BESEDE

- Nudenje asistenc
- Delo v klicnem centru
- Učinkovita komunikacija
- Poslušanje
- Stres na delovnem mestu
- Timsko delo

ABSTRACT

Communication is the foundation of any relationship. Its purpose is to convey the message successfully, and it can be effective or ineffective. The topic of the thesis is communication between the employees of the assistance department of Zavarovalnica Triglav and their contractors as well as customers. The work is stressful because of its nature, which is assisting customers on the road or at home. A troubled customer calls the assistance centre, and the first contact is established over the phone with a key account manager. Often, there is too much work and too few call centre operators as well as contractors. In situations like this, misunderstandings in communication can quickly occur as well as pressure and dissatisfaction from customers, as they wait too long for help. Teamwork and cooperation are, therefore, of immense importance.

In the thesis, the focus is on improving communication between key account managers and contractors, and between key account managers and customers in need of assistance. In the first, theoretical part, the definition of communication and the process of work in the call centre are presented, and an example of effective and ineffective communication is given. The current situation and work in the assistance department of Zavarovalnica Triglav are also analysed and assessed. In the second, empirical part, problems occurring in communication and key competencies employees need for the efficient performance of their work were researched, whereby interviews with key account managers and the head of the assistance department were used in the process. One of the focuses of the research was also how interviewees evaluate their own work. In their opinion, the most common reason for customer dissatisfaction is stress and work overload. In conclusion, key findings of the research are summarized, and suggestions for improving communication and the work process are given.

KEYWORDS

- Providing assistance
- Call centre work
- Effective communication
- Listening
- Stress at work
- Teamwork

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge.....	1
1.3	Delo asistenčnega oddelka Zavarovalnice Triglav	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
1.5	Metode dela	3
2	NUDENJE ASISTENCE V ZAVAROVALNICI TRIGLAV	3
2.1	Vrste asistenčnih storitev.....	3
2.2	Prednosti in slabosti najema zunanjih pogodbenih izvajalcev	4
3	PRAVILNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA – KLJUČ DO USPEHA	6
3.1	Kaj je sporazumevanje	6
3.2	Poslušanje kot pomemben del komunikacije	6
3.3	Motnje v komunikaciji	7
3.4	Delo v klicnem centru	8
3.5	Primer učinkovite komunikacije	9
3.6	Primer neučinkovite komunikacije	10
4	OCENA TRENUTNEGA STANJA IN DELA ASISTENČNEGA ODDELKA ZAVAROVALNICE TRIGLAV.....	10
4.1	Predstavitev trenutnega stanja	10
4.2	Kritična analiza dela	12
5	EMPIRIČNI DEL	12
5.1	Metodologija raziskave	12
5.2	Preverjanje hipoteze 1.....	13
5.3	Preverjanje hipoteze 2.....	15
5.4	Preverjanje hipoteze 3.....	16
5.5	Povzetek raziskave	17
6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE IN DELOVNEGA PROCESA	20
7	ZAKLJUČEK	26
	VIRI IN LITERATURA	27
	PRILOGI	29
	Priloga 1: Zapisi intervjujev s skrbniki ključnih strank na asistenčnem oddelku ...	29
	Priloga 2: Zapis intervjuja z vodjo asistenčnega oddelka	41

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Asistenčni oddelek Zavarovalnice Triglav nudi pomoč na cesti ter svetovanje vsem, ki se znajdejo v težki in za nekatere zelo stresni situaciji na cesti ter potrebujejo vodeno pomoč. Delo na cesti je težko, stresno, velikokrat tudi zelo nevarno. Služba, ki se ukvarja z nudenjem pomoči na cesti, mora biti vedno v pripravljenosti, 24 ur na dan, ukvarjati se mora z nepredvidljivostjo terena in strank, različnimi vremenskimi razmerami ter prisotnostjo živali na cestišču. Včasih izvajalci na cesti nimajo vseh primernih pripomočkov ali vozil za svoje delo, včasih ne vedo, kako se soočiti z dano situacijo. Zgodi se tudi, da je včasih izvajalcev za pomoč na cestah na posameznem območju premalo.

Zaradi vseh naštetih dejavnikov, ki botrujejo razmeram na cesti, pride večkrat do stresnih situacij in posledično slabe komunikacije med stranko, skrbniki ključnih strank na asistenčnem oddelku ter pogodbenimi izvajalci Zavarovalnice Triglav. Gre namreč za timsko delo, pri katerem je nujno medsebojno sodelovanje in prav vsak člen te verige igra pomembno vlogo.

V diplomski nalogi se bomo ukvarjali ravno s tem problemom. Na začetku bomo opisali, kaj je komunikacija, katere so glavne motnje pogovora v klicnem centru asistenčnega oddelka (stres na delovnem mestu, problemi v procesu dela) in raziskali, ali je strokovna usposobljenost skrbnika tista kompetenca, ki je ključnega pomena. Prav tako bomo raziskali, kakšna bi bila najprimernejša poslovna komunikacija in katere procese lahko uvedejo v delo skrbniki ključnih strank, da bi bile storitve s strani pogodbenih izvajalcev hitrejše in učinkovitejše, stranke pa bolj zadovoljne (izboljšanje komunikacijskih kanalov, izobraževanja, učinkovito sodelovanje med skrbniki in izvajalci ipd.).

1.2 CILJI NALOGE

Z raziskavo med skrbniki ključnih strank in njihovo vodjo na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav bomo preverili in ugotovili, kakšno je trenutno stanje in kje so potrebne izboljšave. Predpostavljamo, da bodo rezultati raziskave opozorili na pomanjkljivosti in napake v sistemu dela, organizaciji in medsebojni komunikaciji. Z analizo bomo poiskali vzroke za šume v komunikaciji, odgovorne osebe za nastale probleme in poti do preprečitve ter zmanjšanja tako nezadovoljstva strank kot morebitnih nesreč na cestah. Slaba komunikacija namreč vodi v pozen prihod na kraj nesreče brez ustreznih navodil. To pa lahko ogrozi človeško življenje.

1.3 DELO ASISTENČNEGA ODELKA ZAVAROVALNICE TRIGLAV

Zavarovalnica Triglav ponuja številne storitve asistenčne pomoči, da bi v najrazličnejših primerih lahko pomagala svojim zavarovancem. S kakovostno mrežo izvajalcev asistenčnih storitev jim je na voljo 24 ur na dan vse dni v letu. Podjetje je veliko, saj je v celotni organizaciji zaposlenih več kot 5.000 ljudi po celotnem Balkanu.

V Asistenčnem centru rešijo več kot 120 različnih primerov dnevno. Največkrat stranke pokličejo zaradi težav na cesti, ko na primer počí pnevmatika; je treba odpeljati nevozno vozilo, ki je bilo težje poškodovano v prometni nesreči, ali če v rezervoarju zmanjka goriva ipd. Asistenčni oddelek rešuje tudi nujne primere domske asistenc. To so nenadni in nepričakovani dogodki, ki se zgodijo doma in bi brez hitrega ukrepanja lahko povzročili dodatno škodo. Včasih asistenco potrebujejo tudi kolesarji.

Izkušena ekipa operaterjev, skrbnikov ključnih strank, pravi, da gre večinoma za rutinske primere, ki se hitro rešijo. Tako stranka v povprečju na asistenco čaka 35 minut v Sloveniji, v Evropi pa 45 minut.

Če vozila ni mogoče popraviti istega dne, je izginilo oziroma če je kraj asistenčnega primera več kot 150 km oddaljen od bivališča in ni možno zagotoviti nadomestnega vozila ali organizirati prevoza oseb do njihovega bivališča, potem zavarovalnica organizira namestitve.

Kljub letom izkušenj to delo terja veliko mero iznajdljivosti. Zelo pomaga, če je stranka, ki je v težavah, pripravljena sodelovati in tudi sama predlaga, na kateri servis se lahko odpelje njeno vozilo ali kje bi prenočila. To je zagotovo prednost.

Seveda pride tudi do primerov, ko se kaj zaplete, ali pa gre za določene posebnosti. Težava nastane, če stranka ne da jasnih navodil in ne zna pojasniti, kje točno se nahaja in kaj se je pravzaprav zgodilo. Ko se zgodi nesreča, so ljudje v šoku, zato težje ubesedijo svojo težavo in opišejo situacijo, v kateri so se znašli. Pri reševanju problema sodelujejo operaterji v klicnem centru, skrbniki ključnih strank in izvajalci, zato je pomembno, da imajo vsi pravilne in jasne informacije o strankinem problemu. Le na ta način ji namreč lahko nudijo kakovostno asistenčno storitev.

Kljub temu da sta kakovost in hitrost storitev velikokrat odvisni tudi od stranke same, je pomembna predvsem uspešna komunikacija med skrbniki ključnih strank na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav in njihovimi pogodbenimi izvajalci storitev. Zaradi velikih obremenitev in prisotnega stresa med njimi večkrat pride do

šuma v komunikaciji in napačne izmenjave informacij ter navodil. V diplomskem delu se bomo osredotočili na rešitev omenjenega problema.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Zavedamo se, da Zavarovalnica Triglav strogo varuje podatke, ki so poslovne narave, zato smo za dovoljenje o primernosti teme diplomske naloge zaprosili direktorja asistenčnega oddelka ter kadrovsko službo. Prošnji so ugodili. V diplomski nalogi se bomo držali internih pravil in ne bomo razkrivali podatkov, ki bi na kakršenkoli način škodili zavarovalnici in njenemu nadaljnjemu poslovanju.

V uvodu smo opozorili na težavo v komunikaciji, ki se pojavlja na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav. V diplomskem delu bomo s pomočjo raziskave med skrbniki ključnih strank preverili, ali naše predpostavke držijo. Menimo, da:

- 1) bi se bilo zaradi narave dela treba večkrat udeležiti izobraževanja o obvladovanju stresa na delovnem mestu,
- 2) so pri delu asistenčnega oddelka najpomembnejše strokovne kompetence zaposlenega,
- 3) empatija igra pomembno vlogo pri razumevanju potreb stranke in nudenju pomoči.

1.5 METODE DELA

Diplomska naloga bo zajemala teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bomo analizirali interno gradivo Zavarovalnice Triglav ter strokovno literaturo. Pri pisanju bomo izhajali iz lastnih izkušenj in opazovanja vsakodnevnega procesa dela.

V drugem, empiričnem delu, bomo opravili posamične intervjuje z zaposlenimi na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav. Preverili bomo, ali hipoteze, ki smo jih postavili na začetku, držijo ali ne. Intervjuvanci bodo dobili možnost, da vsak predstavi svoje videnje problema in poda rešitve, ki bi pripomogle k učinkovitejšim storitvam in boljši ter hitrejši komunikaciji. Opravili bomo tudi intervju z vodjo oddelka, ki bo podala svoja opažanja o delu. Tako bomo lahko primerjali odgovore, jih strnili v ključna spoznanja in pomembne informacije za prihodnje izboljšave.

2 NUDENJE ASISTENCE V ZAVAROVALNICI TRIGLAV

2.1 VRSTE ASISTENČNIH STORITEV

Zavarovalnica Triglav je glede na prepoznane potrebe zavarovancev razvila različne storitve asistenčne pomoči.

- Skrb za vozilo, ki obsega organizacijo storitev zavarovalnice in krije stroške za:
 - pomoč doma in na cesti,
 - pomoč pri težavah s ključi vozila,
 - odpravo posledic točenja napačnega goriva,
 - reševanje vozila,
 - vleko ali prevoz vozila,
 - dostavo goriva,
 - dostavo nadomestnih delov v tujino,
 - carinjenje in prevoz na odpad ali odstop poškodovanega vozila tuji državi.

- Skrb za zavarovance, ki obsega organizacijo storitev zavarovalnice in krije stroške za:
 - prevoz zavarovancev,
 - nadomestno vozilo,
 - namestitve v hotelu,
 - nadomestnega voznika v tujini,
 - pomoč v primeru smrti v tujini,
 - obisk svojcev poškodovanega zavarovanca v tujini,
 - spremstvo mladoletnih zavarovancev,
 - informacije.

Zavarovanec mora ob asistenčnem primeru poklicati asistenčni center zavarovalnice. Posredovati mora dati identifikacijske podatke o zavarovancu, vozilu, sklenjenem zavarovanju (št. police) in število potnikov. Zavarovanec mora za preveritev navedenih podatkov na zahtevo izvajalca storitve predložiti ustrezne dokumente (Triglav, 2019).

Asistenco Zavarovalnice Triglav odlikujejo hitrost, zanesljivost ter preprostost prijave škode. Njihov moto se glasi: »Kdor prej pride, prej pomaga.« Pri Zavarovalnici Triglav več kot 1.000 preverjenih zunanjih izvajalcev zagotavlja, da so asistenčne storitve kakovostno opravljene (Batur, 2017).

2.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI NAJEMA ZUNANJIH POGODBENIH IZVAJALCEV

Zavarovalnica Triglav za nemoteno delovanje Asistenčnega centra sodeluje z zunanjimi pogodbenimi izvajalci. Najem zunanjih izvajalcev zmanjša potrebo po vlaganjih v osnovna sredstva in opremo, posredno se zmanjša tudi potreba po delovni sili. Podjetje, ki se odloči za najem, je tudi prilagodljivejše, se hitreje ter lažje odzove na morebitne spremembe na trgu in ima prek zunanjega izvajalca tudi olajšan dostop do novih tehnologij, ki si jih samo morda ne bi moglo privoščiti.

Zavarovalnica najema storitve zgolj v obsegu, kot jih dejansko potrebuje, tako da nima težav z neizkoriščenostjo zmogljivosti, kar pa se lahko zgodi, če podjetje izvaja logistične aktivnosti zgolj z lastnimi osnovnimi sredstvi (npr. ko upade povpraševanje po njihovih storitvah).

Najemniki logističnih storitev se običajno strinjajo, da je za podjetje s stroškovnega vidika ugodneje, da se odloči za najem storitev specializiranega ponudnika, ki je z lastnimi sredstvi ter z znanjem in izkušnjami zagotovo učinkovitejši in uspešnejši pri razreševanju logističnih problemov.

Seveda ni redek pojav, ko se izkaže, da je bil najem logističnih storitev za podjetje napačen korak, ki je pripeljal do nasprotja od pričakovanih rezultatov. Največkrat so takšna neuspešna najemna razmerja posledica nejasnih ciljev in nerealističnih pričakovanj, predvsem pri najemniku storitev.

Posebno pozornost je treba nameniti odzivu zaposlenih na navzočnost zunanje izvajalca. Podjetja se velikokrat srečajo s premajhno podporo ali celo nezaupanjem vodstva podjetja, ki ne verjame, da bi lahko »kdo od zunaj« opravljal določeno aktivnost bolje kot njihovi zaposleni.

Če bi bil trg popolnoma zanesljiv in učinkovit, bi podjetja najemala vse aktivnosti razen tistih, v katerih jim uspeva dosežati konkurenčne prednosti. Žal pa ni tako, saj je na obeh straneh, tako pri najemniku kot izvajalcu vedno nekaj tveganja glede cene (stroškov), kakovosti, časa ipd.

Pozitivnih rezultatov učinkovitih in uspešnih najemnih razmerij je kar nekaj, poudariti pa je treba, da sama odločitev o najemu še ne pomeni, da bo do teh rezultatov tudi dejansko prišlo. Takšne rezultate lahko podjetje pričakuje, le če je dovolj celovito planiralo in izvedlo proces ugotavljanja logističnih potreb, vrednotenja logističnih ponudnikov, izbire ponudnika in tudi nadzora izvajanja aktivnosti zunanje izvajalca (Knez et al., 2007, str. 156–157).

Slovenska podjetja se po obsegu in stopnji izločanja logističnih storitev ne morejo primerjati s svetovnimi. Tam logistična podjetja ponekod prevzamejo vse procese, povezane z logistiko, kar še posebej prevladuje v avtomobilski industriji oz. pri proizvodnih podjetjih.

Če razmere primerjamo s Slovenijo, potem ugotovimo, da imamo ravno zaradi svoje majhnosti precej težav pri prenosu tujih zgledov v naša podjetja, ki ne morejo dosežati potrebne ekonomije obsega. Tako je npr. zunanja oskrba celotne logistike primerna za peščico največjih slovenskih podjetij, kjer bi se kaj takšnega zaradi velikosti podjetja izplačalo, pa še tam ne gre povsem gladko. V tujini se podjetja lažje odločijo za večje najemanje logističnih storitev, saj jim to omogoča ekonomija

obsega, pri nas pa tega zaradi majhnosti trga ne zmoreta doseči niti najemnik niti izvajalec logističnih storitev (Vouk, 2003, str. 8–9).

3 PRAVILNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA – KLJUČ DO USPEHA

3.1 KAJ JE SPORAZUMEVANJE

Obstaja kar nekaj definicij sporazumevanja oz. komunikacije. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo naslednje definicije:

- sporočanje: narediti, da kdo kaj izve, se s čim seznaniti,
- sporazumevanje: izmenjevati, posredovati misli, informacije,
- komuniciranje: izmenjevati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se.

Vsi trije izrazi so sopomenke, vendar se v poslovnem sporočanju najpogosteje uporablja izraz komuniciranje. Vsi sporočamo, vsak dan, govorno in pisno, tako v zasebnem kot poklicnem življenju. Obe obliki sporočanja, pisna ali govorna, imata določene prednosti in slabosti. Katero obliko izberemo, je odvisno od več dejavnikov: vsebine, naslovnika, časa, pomembnosti in potrebe po shranjevanju informacij (Vovk, 2015, str. 23).

V diplomskem delu se osredotočamo predvsem na učinkovito komunikacijo. Blaž Kos, svetovalec iz podjetja BKC, navaja, da je učinkovita komunikacija med dvema osebama tista, pri kateri si prejemnik razlaga sporočilo pošiljatelja enako, kot je ta želel, da bi si ga. Učinkovita komunikacija je torej odvisna od učinkovitega pošiljanja in prejemanja sporočil. V nadaljevanju Kos (2020) dodaja: »Komunikacija je vedno dvosmeren proces, saj je povezana s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil. Verjetno je smiselno tu še enkrat poudariti, da enako kot pri prezentiranju tudi pri komunikaciji velja, da imajo besede le 7 % teže, ton glasu 38 % in telesna mimika kar 55 %. Torej niti ni toliko bistveno, kaj povemo, ampak kako to povemo.«

Veščina uspešne in učinkovite komunikacije je danes cenjena še bolj kot pred časom, saj je postala bistveno zahtevnejša, kot je bila še pred desetletji (Lapornik, 2017, str. 16).

3.2 POSLUŠANJE KOT POMEMBEN DEL KOMUNIKACIJE

»Ljudje, ki obvladajo komunikacijo, so odlični poslušalci«, je v knjigi Komunikacija z Nezemljani leta 2018 zapisal Milan Kranjc. Če se ozremo v preteklost, so bili vsi intelektualci, znanstveniki, politični voditelji in drugi nagnjeni k temu, da so se najprej podučili o področju, na katerem so kasneje zablesteli in postali vrhunski. To pomeni,

da so sprva dobro poslušali, preučili problem ter nato delili svoje znanje naprej. Poslušanje je pomemben dejavnik uspešnega sporazumevanja. Milan Kranjc, že prej omenjeni pisatelj, v istoimenski knjigi omenja pet načel, ki vplivajo na moč prepričljivosti podajanja besed: vsečnost, avtoriteta, konsistentnost, recipročnost, družbena potrditev in avtentičnost.

Pomembno je, da to, kar govorimo, resnično izžarevamo in dajemo vtis, da prihaja iz nas. Tudi osebe, ki so nam všeč, imajo na našo podzavest večji vpliv kot druge, tako da neposredno povzamemo način njihovega komuniciranja. Zelo pomembno pa je, da imamo pri sebi tudi postavljene meje ter da se dobro poznamo, saj v tem primeru ni treba razmišljati, kaj smo komu dali, temveč le izražamo to, kar čutimo (Kranjc, 2018).

Komunikacija na delovnem mestu, poslovnih sestankih in podobno je opredeljena na drugačen način. Cilj takega sporazumevanja je doseganje poslovnih rezultatov in informiranje. Informiranje je koristno, kadar je natančno, pravočasno, celovito in pomembno. Natančnost je definirana kot zanesljivost, ki se nanaša na vir informacije, in veljavnost, ki se nanaša na nedvoumno razumevanje. Pravočasnost je zagotovo pomembna, kajti informiranje je ustrezno samo takrat, kadar naslovnik dobi informacijo, ko jo potrebuje. Pomembnost informiranja je opredeljena glede na okoliščine; za naslovnika je lahko ena informacija zelo pomembna, za drugega pa nima nobene vrednosti (Vovk, 2015, str. 29).

3.3 MOTNJE V KOMUNIKACIJI

Motnje so neželeni element, ki spremljajo komunikacijski proces v vseh njegovih fazah ter povzročajo izgube. O motnjah v komunikaciji govorimo, kadar pride do izgube med prenosom sporočila od oddajnika do sprejemnika. Rezultati tega so, da sprejemnik prejme sporočilo, katerega vsebina mu ni razumljiva – popačeno, posplošeno, deli sporočila so izbrisani ali izpuščeni ali celo spremenjeni. Motnje se lahko pojavijo pri oddajniku, sprejemniku ali komunikacijskem kanalu. O motnjah v komunikacijskem kanalu govorimo takrat, ko se vzporedno z osnovnim sporočilom preko istega kanala prenašajo tudi drugi zvoki, šumi, hrup, preskakovanje, krajše ali daljše prekinitve, izgube in zamiki. Že pri pripravi sporočila lahko pride do motenj, čeprav redkeje kot v fazi posredovanja. Posebej takrat, ko je tematika sporočila občutljivejše narave in tisti, ki sporoča, dvomi, kako informacijo sporočiti, da jo bo sprejemnik sprejel pozitivno. Prvi primer motnje sporočanja nastane, ko govorimo in uporabljamo izraze, ki jih tisti, ki mu posredujemo sporočilo, ne razume. Sporočilo lahko posredujemo tudi dvoumno ali pomanjkljivo (posploševanje, izbris, popačenje), tako da tisti, ki sprejema, sporočila ne razume v popolnosti ali si ga interpretira na različne načine (Lapornik, 2017, str. 12).

3.4 DELO V KLICNEM CENTRU

Asistenčni oddelek Zavarovalnice Triglav največkrat komunicira ustno preko telefona, saj gre za delo, ki ne sme čakati, in se je na prošnjo strank treba odzvati kar se da hitro. Komunikacija operaterjev s strankami zahteva predhodno pripravo na morebitna vprašanja, priporočljivi sta velika iznajdljivost in empatija zaposlenih. Empatija je sposobnost, ki ti pomaga razumeti, kako se nekdo drug počuti, in si predstavljati, v kakšni situaciji se je znašel (ISA Institut, 2019). Komunikacija s pogodbenimi izvajalci je največkrat odvisna od situacije na cesti in vrste nudenja asistence.

Petra Knez Bahor, vodja asistenčnega oddeka na Zavarovalnici Triglav, je izpostavila ovire, ki zaposlene spremljajo pri komunikaciji s strankami ter izvajalci. Poleg tehnično neprijaznega okolja kontaktnih centrov opaža ovire predvsem na naslednjih področjih:

- čustvena inteligentnost,
- komunikacijske veščine,
- nejasna navodila,
- prenizka ali pretirana samozavest,
- strah pred odgovornostjo.

Vodja oddelka meni, da so to dejavniki, ki podaljšujejo povprečen čas klica in slabo vplivajo na njegovo kvaliteto. V nadaljevanju navaja: »Povprečen čas prvega pogovora med skrbnikom ključnih strank in stranko je 2 minuti in pol, ključni v tem delu so dobro pobrani podatki ob upoštevanju GDPR in varovanju osebnih podatkov, nato sledijo ponovni klici in reševanje primera skupaj z izvajalci. Tukaj pa so dialogi lahko daljši.«

V internem gradivu Zavarovalnice Triglav je Irina Vinčič v svoji pripravniški nalogi zapisala, da je »komunikacija bistvenega pomena pri poslovanju vsakega klicnega centra, saj je razumevanje stranke ključ do uspešnega delovanja podjetja. Če to spoznanje zaposleni postavijo na prvo mesto v vseh procesih in službah podjetja, bodo stranke to začutile in podjetje nagradile s ponovno izbiro«. (Bahor Knez, 2017).

Robert K. Greenleaf (1970) je zapisal, da je včasih komunikacija neuspešna, ker je povedanega preveč. Tudi med skrbniki ključnih strank in pogodbenimi izvajalci se zgodi, da si včasih izmenjajo informacije, ki so v dani situaciji nepomembne, ampak le podaljšajo čas rešitve situacije in brez potrebe nezavedno situacijo dodatno zapletejo.

Idealni klicni center naj bi:

- ponujal pomoč in informacije 24 ur na dan, 7 dni v tednu na brezplačni številki,

- stranko obvestil o predvidenem čakalnem času, vsaj z informacijo o dolžini čakalne vrste,
- stranki omogočil hiter dostop do operaterja brez pretiranega izbiranja med različnimi možnostmi,
- ponudil hitre in točne odgovore vsaj na preprosta vprašanja, povezana z vsakdanjimi storitvami, v primeru zahtevnejših vprašanj pa prepričljiv odgovor brez slišne zadrege, pa čeprav s kratkim preverjanjem (Mednarodni inštitut za potrošniške raziskave, 2016).

3.5 PRIMER UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

Skrbniki ključnih strank na asistenčnem oddelku imajo veliko izkušenj z različnimi primeri nudenja asistenc. Vsakodnevno komunicirajo s pogodbenimi izvajalci in imajo tako eni kot drugi veliko odgovornost do strank, zato je njihova komunikacija ključnega pomena za kakovostno izvedeno storitev.

Pred časom je na asistenčni oddelek poklicala stranka, ki je imela prometno nesrečo. Znašla se je v izjemno stresni situaciji. V teh primerih so običajno prisotna globoka čustva, zato je takrat priporočljivo, da zaposleni pokaže empatijo. Pomembno ji je prisluhni in hkrati hitro ukrepati. Strankam je treba ponuditi toplino. Prometna nesreča se je končala s smrtnim izidom, vendar stranka, ki je bila udeležena v prometni nesreči, tega ni povedala po telefonu asistenčnemu oddelku. Njen glas je zvenel dokaj umirjeno in nikakor panično.

Na začetku pogovora je operater v klicnem centru zapisal vse nujne podatke in stranko vprašal, ali je v redu ter ali je poklicala policijo in reševalce, ker je to njena dolžnost. Stranka je rekla, da ni nič hudega in da je policija že na kraju nesreče. Po zaključku pogovora je operater takoj poklical izvajalca in mu naročil, naj gre na lokacijo, kjer je prometna nesreča, ter naj pohiti. Izvajalcu je naročil, naj vrne klic, saj stranka še ni vedela, kam naj bi se vozilo odpeljalo na servis.

Operater je z izvajalcem komuniciral učinkovito in hitro. Izvajalec se je tudi ustrezno odzval ter bil zelo hitro na kraju nesreče. Po končanem delu je izvajalec poklical asistenčni oddelek in povedal, da je šlo za hudo prometno nesrečo s smrtnim izidom, stranka, ki pa je poklicala na pomoč, pa je bila prepeljana na urgenco. Imela je hude notranje poškodbe, ampak jih zaradi prisotnega adrenalina ob nesreči ni občutila.

Zaradi učinkovitega ukrepanja in uspešne komunikacije je stranka preživela, saj je v primerih, ko je stranka poškodovana, zelo pomembno, da dovolj hitro dobi zdravstveno oskrbo. Po naročilu operaterja v klicnem centru je bil izvajalec asistenc pravočasno na kraju nesreče, prav tako je s pozornim poslušanjem in upoštevanjem navodil učinkovito opravil svoje delo.

Od omenjene stranke je asistenčni oddelek dobil pohvalo in zahvalo, kar potrjuje dejstvo, da sta operater v klicnem centru in izvajalec odlično opravila svoje delo.

3.6 PRIMER NEUČINKOVITE KOMUNIKACIJE

Asistenčni oddelek je dobil klic iz tujine, iz manjšega kraja v Nemčiji. Stranka je imela okvaro pnevmatike. Zaradi velike gneče se je asistenčni oddelek na njen klic odzval z zamikom. Ko je stranka prišla na vrsto, je povedala točno lokacijo kje se nahaja, operater po telefonu pa ji je obljubil, da ji bo v najkrajšem možnem času poslal pomoč, torej izvajalca, ki bo pregledal vozilo, ugotovil, kje je težava, in odpeljal vozilo na ustrezen servis.

Operater je poklical podizvajalce, jih seznanil s težavo in jim predal primer. Obljubili so mu, da se bodo povezali z nemškimi izvajalci. Slovenski operater je po končanem klicu pozabil na omenjen primer in ni več preverjal dane situacije, saj se je zanesel na obljubo, ki so mu jo dali podizvajalci.

Ti so operaterju po 30 minutah poslali e-poštno sporočilo, da izvajalci iz Nemčije ne bodo mogli rešiti problema stranke, ki je bila še vedno na cesti s pokvarjenim vozilom. Ker je bila na asistenčnem oddelku velika gneča, nihče ni opazil tega sporočila in spremljal omenjenega primera. Stranka je čakala na pomoč več kot dve uri in po telefonu nejevoljno vprašala, kdaj lahko pričakuje vleko. Operater se je stranki opravičil ter nemudoma poklical podizvajalce, da bi jih vprašal, kje se je zataknilo. Sklicevali so se na omenjeno e-sporočilo in preložili celotno odgovornost za nastali problem na asistenčni oddelek.

To je primer neučinkovite komunikacije med skrbniki ključnih strank in izvajalci. V ekipah, ki sta prisiljeni sodelovati med seboj, ni prostora za obtoževanje in pritoževanje. Vsak član ekipe je odgovoren za svoje aktivnosti pri delu in rezultate. Za svoje delo mora vsak prevzeti 100-odstotno odgovornost in se soočiti z resnico (Knez Bahor, 2017, str. 79). Na žalost se je primer zaključil s slabo voljo stranke in izvajalcev ter s pritožbo asistenčnemu oddelku.

4 OCENA TRENUTNEGA STANJA IN DELA ASISTENČNEGA ODDELKA ZAVAROVALNICE TRIGLAV

4.1 PREDSTAVITEV TRENUTNEGA STANJA

Stanje na asistenčnem oddelku je trenutno v prehodni fazi. Asistenca nudi pomoč in podporo voznikom na cesti ter strankam na domu in ker se vsi zaposleni zavedajo, da je kvaliteta storitev boljša ob nenehnih izobraževanjih in popravkih procesa dela,

je veliko poudarka namenjenega prav temu. Zaposleni nenehno uvajajo nove metode dela in jih testirajo, preizkušajo različne komunikacijske kanale ter orodja, poskusijo pa sodelovati tudi z novimi ponudniki, izvajalci storitev. Veliko je poskusnega dela, ki se ga uvede v proces dela ali ovrže, če se izkaže za neučinkovito.

Na področju organizacije dela bi se lahko še veliko komponent izboljšalo. Ob dnevih, ko ima asistenčni oddelek veliko gnečo, ki je najbolj izrazita v poletnih mesecih (čas dopustov), ob različnih vremenskih pojavih (toča, sneženje) ali ob praznikih (velika noč, prvomajske počitnice) bi bilo treba zasedbo na delovnem mestu okrepiti. Zaradi pomanjkanja kadra se poveča stres med zaposlenimi in poslabša pretočnost komunikacije.

Na asistenčnem oddelku se zaradi vse večjega obsega dela sicer veliko na novo zaposluje. Zaposleni imajo nalogo novega sodelavca čim hitreje vpeljati v proces dela in jim nuditi mentorstvo. Postopki uvajanja so različni, trajanje uvajanja je odvisno od obdobja v letu, ko se nova oseba zaposli. V začetku novi sodelavci sprejemajo le klice strank in jih posredujejo skrbnikom, saj še nimajo primerne znanja, da bi samostojno urejali in reševali probleme. Mentorstvo traja približno tri mesece, nato ima novi sodelavec interni izpit, na katerem pokaže trenutno usvojeno znanje. Seveda v tej fazi še ni sposoben samostojno delati, vendar z vsakim novim dnevom opravlja zahtevnejše naloge po navodilih nadrejenega. Delo mentorja lahko opravlja le oseba, ki ima dovolj znanja in je pri delu povsem samostojna, hkrati pa zna prenašati svoje znanje in spretnosti na manj izkušenega posameznika.

Večinoma se na novo zaposluje v poletnem času, sredi sezone, ko je največ povpraševanja po asistenci na cesti in je na oddelku čutiti preobremenjenost. Najlažje bi bilo nove zaposlene uvajati šele v jesenskem času, ko se stanje na cestah popravi in umiri, saj tudi proces uvajanja zahteva svoj čas in trud.

Najpomembnejši segment dela asistencije je komunikacija. V zadnjem času je pri medsebojni komunikaciji med zaposlenimi viden napredek, saj je oddelek prevzela vodja, ki odlično opravlja svoje delo. Poudarja pomen spoštovanja, sprejemanja kritik ter dobrih medsebojnih odnosov. Vse zaposlene spodbuja k temu, da bi bili tudi v stresnih situacijah kar se da mirni in dovezetni za pozitivne spremembe. Zaposleni, vključno z vodjo, so tisti, ki ustvarjajo delovno okolje, prijazno sebi in drugim.

Celoten asistenčni oddelek se zaveda pomena nenehnega izobraževanja in izpopolnjevanja. Zavarovalnica Triglav skozi vse leto svojim zaposlenim nudi strokovne delavnice s področja komunikacije in osebne rasti.

4.2 KRITIČNA ANALIZA DELA

Težko je soditi o tem, kdo je odgovoren za napake, ki se zgodijo med delom pri nujenju asistence. Včasih napako storijo skrbniki ključnih strank, pogodbeni izvajalci ali pa stranka ne zna in ne zmore zagotoviti vseh potrebnih informacij za nudenje popolne asistenčne storitve (npr. ne opiše dovolj jasno svojega problema ali pa ne pozna lokacije, kjer se je znašla).

Delovno orodje, s katerim delajo zaposleni na asistenčnem oddelku, je večino časa telefon, zato je nujno, da imajo vsi dobro razvito verbalno komunikacijo. Stranke, ki potrebujejo pomoč, običajno niso pozitivno naravnane, saj jim pripetljaj na cesti ali na domu pokvari dan. Pomembno je, da se skrbniki ključnih strank vživijo v vlogo stranke in jim ne zamerijo slabe volje, ki jo izražajo skozi slušalko. Njihova naloga je, da so do njih empatični in jim poskusijo pomagati v dani situaciji.

Do šuma v komunikaciji pride tudi na relaciji skrbniki ključnih strank–pogodbeni izvajalci. Pogosto so skrbniki ključnih strank ali izvajalci, ki nudijo asistenčno pomoč, pod pritiskom. Večkrat se zgodi, da imajo izvajalci preveč strank naenkrat in zahtevo oz. prošnjo skrbnika ključnih strank enostavno preslišijo. Zaradi preobremenjenosti svojega dela ne zmorejo opraviti v celoti. Hkrati želijo stranke, ki čakajo na pomoč, takojšnjo oskrbo. Skrbniki ključnih strank se zato spopadajo z gnečo, saj imajo lahko v danem trenutku odprte številne primere, ki čakajo na reševanje problema. Ob vsem tem se hitro zgodi, da se na katero od strank pozabi, kar privede do nezadovoljstva in neučinkovitega dela.

5 EMPIRIČNI DEL

S posamičnimi intervjuji med zaposlenimi na asistenčnem oddelku in njihovo vodjo smo poskusili ugotoviti, zakaj pride do šuma v komunikaciji in kaj lahko storimo, da zmanjšamo nezadovoljstvo strank na eni in morebitne nesreče, zaradi katerih pride pri nujenju asistence, na drugi strani. V raziskavo smo vključili 13 zaposlenih (12 skrbnikov ključnih strank ter vodjo asistenčnega oddelka). S tremi zaposlenimi smo intervju opravili osebno, v živo. Ostali so na vprašanja odgovorili preko elektronske pošte, saj je čas poletnih dopustov in je bilo veliko zaposlenih odsotnih z delovnega mesta. Odgovore na vprašanja smo pridobivali v obdobju od 1. 8. do 25. 8. 2020. Z analizo njihovih odgovorov bomo v nadaljevanju preverili, ali hipoteze, ki smo jih postavili na začetku naloge, držijo ali ne.

5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Pri sestavljanju vprašanj za skrbnike ključnih strank smo se osredotočili na izboljšanje komunikacije na asistenčnem oddelku. Zanimale so nas predvsem

rešitve problema. V začetnem delu intervjuja smo poskusili odkriti vzroke za slabo komunikacijo in stres, ki ga doživljajo zaposleni pri opravljanju svojega dela. Najprej smo jih prosili, naj nam na kratko opišejo svoje delovno mesto in ocenijo svoje delo. Želeli smo odkriti, kateri sta po njihovem mnenju najpomembnejša lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje dela. Vsak intervjuvanec nam je predstavil izzive, s katerimi se vsakodnevno srečuje pri delu. Zaposleni so nam zaupali nekaj stresnih situacij, v katerih so se znašli med delom, hkrati pa podali rešitve, s katerimi bi izboljšali proces dela. Intervjuji, ki smo jih opravili v živo, so bili bolj poglobljeni in so vodili v obsežnejšo razpravo kot tisti, opravljeni preko elektronske pošte. Potekali so v sproščenem vzdušju.

Vprašanja za vodjo asistenčnega oddelka, gospo Petro Knez Bahor, so bila zastavljena drugače. Zanimalo nas je, kako pomemben dejavnik je komunikacija glede na naravo dela in s katerimi ovirami se zaposleni srečujejo pri opravljanju svojega dela. Želeli smo izvedeti, kateri način komunikacije je po njenem mnenju najprimernejši in kako pomembna je strokovna plat zaposlenega – skrbnika ključnih strank. Zanimalo nas je, ali je v oddelku v večji meri prisotno timsko ali samostojno delo. Prav tako smo od vodje dobili odgovore na vprašanja, kje so potrebne izboljšave v procesu dela in kako v podjetju motivirajo za delo svoje zaposlene.

5.2 PREVERJANJE HIPOTEZE 1

Naša prva hipoteza se glasi:

Menimo, da bi se bilo zaradi narave dela treba večkrat udeležiti izobraževanja o obvladovanju stresa na delovnem mestu.

Vsi skrbniki ključnih strank, ki so bili vključeni v raziskavo, potrjujejo prisotnost stresa na delovnem mestu. Navajamo le nekaj njihovih odgovorov:

- *»Nenehen stres povzroča že sama gneča, ki je pri nas stalnica. Veliko število klicev, premalo operaterjev in osemurni delovnik, ki je v takih trenutkih milo rečeno nečloveški.«*
- *»Operaterji dnevno občutimo stres. Predvsem zaradi velikega števila klicev in težavnih primerov (npr. iz tujine) tu pa je še neurejen delovni proces in pomanjkljivosti na aplikacijah, ki jih uporabljamo.«*
- *»Stres občutim ob ponedeljkih in petkih, ko se število klicev poveča, drugače pa tudi ob samostojnem delu (pri opomnikih ali odpiranju primerov). Še vedno se mi zdi, da potrebujem nekoga ob sebi, da me usmerja in preverja. Še dobro, da imam sodelavce, ki so pripravljeni pomagati.«*
- *»Najbolj stresna situacija v asistenci je bila, ko me je klical moški, da sta bila v prometni nesreči udeležena njegova žena ter otrok in da nihče od njiju ni preživel. Enostavno podoživiš čustva stranke ter občutiš njihovo žalost in nemoč.«*

- *»Stres je prisoten predvsem prvi dve leti dela na asistenčnem oddelku, ko še ne znaš ločiti službe in zasebnega življenja. Največkrat sem pod stresom zaradi težavnih strank in delovnih razmer.«*
- *»V stres me spravijo negotove situacije, pomanjkanje informacij in lastno neznanje.«*
- *»Zaradi preobremenjenosti popustimo in število napak pri delu se poveča. Neprijetno je tudi, kadar nam zatajijo orodja, s katerimi delamo, na kar seveda nimamo vpliva, so pa ključna za hitro in nemoteno delovanje.«*
- *»Občutim stres, predvsem ob povečanem številu klicev in hkratnem nezadovoljstvu strank. Najbolj je to pogojeno s časovnim pritiskom, ko je stranka nezadovoljna, ker mora dolgo čakati na storitev.«*
- *»Najpogosteje mi stres ustvarja pogled na čakalno vrsto.«*
- *»Na delovnem mestu je stres prisoten že zaradi narave našega dela. Občutim ga v odnosu do sodelavcev, strank, včasih pa kakšen košček stresa prinesem celo od doma. A vendar, ko enkrat prideš do spoznanja, da je mera stresa praviloma odvisna od tvoje lastne percepcije, stres lažje nadziraš ali nadomeščaš z nečim, kar ima pozitivno konotacijo in tako prijaznejši vpliv nate. Seveda pod pogojem, da ti to zdravo delovno okolje omogoča.«*

Skrbniki ključnih strank so ves čas v stiku s strankami. Delo z njimi je zanimivo, a hkrati naporno, saj nikoli ne vedo, kakšna je oseba na drugi stranki slušalke in kako se počuti v tistem trenutku. Pogosto jih kličejo osebe, ki sploh ne vedo, kako poteka delo v asistenci, in temu primerna je tudi njihova komunikacija. Skrbniki ključnih strank, operaterji v klicnem centru, morajo biti ves čas svojega delovnika skoncentrirani in usmerjeni v stranko ter reševanje njenega problema. Nadzirati morajo svojo komunikacijo, da kljub izrednim situacijam ostanejo mirni, strpni, prijazni, spoštljivi in hkrati učinkoviti. Kadar je koncentracija klicev velika, se zlahka zgodi, da skrbnik postane utrujen, njegova pozornost popusti, stranke so bolj nestrpne, včasih tudi žaljive. Skrbnik na asistenci v takšnih situacijah preprosto ne zmore obvladovati stresa in pritiskov, usmerjenih nase v danem trenutku.

Stres je novodobna oblika bolezni, ki se je mogoče še ne zavedamo dovolj, ampak ko ga občutimo, je lahko že prepozno, saj lahko zaradi preobremenjenosti izgorimo. Stres si vsak posameznik predstavlja po svoje. Običajno ga opredeljujemo kot pritisk, napetost ali čustveni odgovor. Te spremembe se opazijo pri osebi in so lahko biokemične, fiziološke, vedenjske in psihološke (Zdravstveni dom za študente Univerze v Ljubljani, 2019).

Zaradi prisotnosti stresa na delovnem mestu in posledično manjše učinkovitosti večina intervjuvancev meni, da bi bilo treba v delovni proces uvesti nove načine izobraževanja. Usmerjeni bi morali biti v izobraževanja, ki ciljajo predvsem na obvladovanje stresnih situacij – kako se pripraviti nanje, kako jih zamejiti in odpraviti

oziroma se izogniti stresu. Kljub temu da v podjetju veliko skrb namenjajo izobraževanjem in nenehnemu učenju, bi moral po mnenju intervjuvancev biti večji poudarek na obvladovanju stresa. Zaposleni pravijo, da jim dodatna izobraževanja pomagajo pri premagovanju delovnih izzivov. *»Menim, da na splošno v življenju nikoli ni dovolj izobraževanj. Prostora za napredovanje in osebno rast je ogromno. Pri taki obliki dela, kot je asistenčni center, se je treba prilagajati hitrim spremembam v družbi še toliko bolj,«* navaja ena od skrbnic ključnih strank. Njena sodelavka, prav tako skrbnica ključnih strank, dodaja: *»Imam občutek, da se je število izobraževanj v zadnjem času povečalo, kar je krasno!«*

Na podlagi analize odgovorov potrjujemo prvo hipotezo.

5.3 PREVERJANJE HIPOTEZE 2

Naša druga hipoteza se glasi:

Menimo, da so pri delu asistenčnega oddelka najpomembnejše strokovne kompetence zaposlenega.

Zaposlene na asistenčnem oddelku smo vprašali, kateri sta po njihovem mnenju najpomembnejša lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela. Pri tem vprašanju zaposleni niso bili enotnega mnenja. Dobili smo kar nekaj različnih odgovorov:

- *»Menim, da je pomembno strokovno znanje in splošna razgledanost, sposobnost reševanja problemov ter zmerna meja empatije.«*
- *»Za uspešno opravljanje dela je pomembna izrazita veščina reševanja problemov, osredotočenost na stranko in čustvena inteligenca. Samo strokovno znanje in hitrost sta pomembni v samem delovnem procesu, vendar se pri hitrosti zaradi obsega dela in neprilagojenega obvladovanja stresa lahko hitro pojavijo nepotrebne napake. Odličen skrbnik ključnih strank se v kriznih trenutkih osredotoča na stranko in komuniciranje, ključno je kritično razmišljanje in presoja pri posameznih primerih.«*
- *»Po mojem mnenju so pomembne štiri kompetence: strokovno znanje, hitrost, empatija, učinkovita komunikacija.«*
- *»Potrebno je hitro razmišljanje. Organizacija mora biti na visoki ravni, kakor tudi koncentracija in strokovna usposobljenost zaposlenega.«*
- *»Najpomembnejša lastnost skrbnika po mojem mnenju je, kako se odzove in deluje takrat, ko so razmere izredne; ko število klicev preseže mejo zmoglosti in je nivo stresa visok. V takšnih situacijah je še toliko pomembnejše, da ostaneš zbran, hiter, umirjen in kljub razmeram enako potrpežljiv, razumevajoč, empatičen itd. do vseh strank. Tega ne zmore vsak, je pa ključno za delo, ki ga opravljamo.«*

- *»Ključnega pomena je strokovno znanje oz. v našem primeru poznavanje razmer, saj brez tega ne moreš odgovarjati na vprašanja strank ter jim ustrezno svetovati.«*
- *»Ključne kompetence so poslušanje in razumevanje stranke ter hitro reševanje problemov.«*
- *»Po mojem mnenju sta ključnega pomena strokovno znanje in prijaznost, empatija.«*
- *»Edina stvar, brez katere ne moreš opravljati dela, je znanje – da veš, kaj govoriš, in stranki pravilno svetuješ. Pomembno je seveda tudi poznavanje računalniških programov in aplikacij, ki jih uporabljamo. Vse ostalo so dodatki (hitrost in empatija), zaradi katerih si pri svojem delu boljši.«*
- *»Zdi se mi pomembno, da hitro in učinkovito uspem razbrati stanje stranke ter glede na njeno stanje ustrezno reagirati ter ji ponuditi ustrezno pomoč.«*

Svoje mnenje o kompetencah skrbnikov ključnih strank je podala tudi vodja asistenčnega oddelka, gospa Petra Knez Bahor, ki pravi: *»Stroka je pomembna, saj je podlaga za natančno in učinkovito komuniciranje s stranko, usmerjenje in reševanje njenega problema. Brez poznavanja stroke ter konstantnega učenja naša storitev ni mogoča v popolnosti. Lahko izvedemo le osnovni del, reševanje pa prepustimo skrbniku, ki ima strokovno podlago (recimo uvajalci). Ključne kompetence, ki so nujne pri opravljanju dela, so: aktivno poslušanje, ustna in pisna komunikacija, sprejemanje odločitev, odgovornost in usmerjenost k strankam. Zaželeno kompetence so: usmerjenost na rezultate, sodelovanje, sistematičnost in informiranje.«*

Glede na odgovore lahko svojo drugo hipotezo le delno potrdimo, saj pri delu skrbnikov ključnih strank poleg strokovnega znanja, pomembno vlogo igrajo tudi ostale kompetence, ki jih navajajo zaposleni. To so: sposobnost reševanja problemov, čustvena inteligenca, učinkovita komunikacija, hitrost itd.

5.4 PREVERJANJE HIPOTEZE 3

Naša tretja hipoteza se glasi:

Menimo, da empatija igra pomembno vlogo pri razumevanju potreb stranke in nudenju pomoči.

V teoretičnem delu smo pojasnili, kaj je empatija in zakaj je pomembna pri delu s strankami.

Ena izmed intervjuvank, skrbnica ključnih strank, je opisala primer stresne situacije, ki se ji je zgodila pri delu: *»V večernih urah nas je poklicala stranka, ki je imela*

prometno nesrečo. Bilo jo je strah, jokala je. Pri podajanju informacij oz. podatkov je bila zelo raztresena. Treba jo je bilo umiriti in ji dati občutek varnosti.»

Zgornji primer potrjuje dejstvo, da se s pravo mero empatije lažje reši situacijo, v kateri se je znašla stranka. Stranke, ki se znajdejo v težavah, je treba najprej pomiriti ter jim čim prej ponuditi pomoč. Obstaja nekaj besednih zvez, s katerimi pokažemo sočutje in ki jih lahko uporabimo v dialogu s stranko, na primer:

- *»Razumem, zakaj ste zaskrbljeni. Poiskal bom rešitev za vas.«*
- *»Imate vso pravico biti razburjeni. Poglejmo, kaj lahko storimo za rešitev vaše težave.«*

Ključno je, da skrbniki ključnih strank v pogovoru ostanejo verodostojni. Če operater po telefonu zveni po vnaprej predvidenem scenariju, to ni empatija (Mellinger, 2020).

»Človek, ki ni empatičen, težko razume stranko, ki se znajde v težki situaciji na cesti. Skrbnik mora v tej fazi prepoznati ton glasu stranke in se vživeti v njeno vlogo. Pomembno je, da s stranko komuniciramo enostavno, jasno in razločno ter ji vlijemo pogum in namenimo spodbudne besede, da bo počakala na pomoč čim mirneje in sproščeno,« meni ena od zaposlenih.

Prav tako je pomembna empatija med zaposlenimi. Eden izmed skrbnikov navaja: *»Tudi sodelavcem je treba nuditi zadovoljivo podporo in razumeti drug drugega, tudi takrat, ko imamo nasprotujoča si mnenja. Slišati stranko in sodelavca. Brez medsebojnega sodelovanja in komunikacije ne gre. Popustiti ali vztrajati pri svojem, ko je to potrebno.«*

Petra Knez Bahor, vodja asistenčnega oddelka, pravi: *»Empatija je temelj in je prihodnost storitvenih oddelkov, kot je naš. V asistenčni panogi je slišati stranko (neverbalno komunikacijo, komunikacijo med vrsticami) pomembno in nujno se je nanjo odzvati. Za asistenčno storitev je komuniciranje s človekom ob nesreči ali okvari bistveno. Zato bodo asistenčne storitve tudi v prihodnje še vedno izvajane preko telefona, potrebujemo človeški odziv, potrebujemo biti slišani.«*

Iz navedenih odgovorov lahko povzamemo, da empatija igra pomembno vlogo pri razumevanju stranke in nujenju pomoči. Tretjo hipotezo potrjujemo.

5.5 POVZETEK RAZISKAVE

Vodja asistenčnega oddelka meni, da imajo izjemno dobro in uigrano ekipo zaposlenih, ki se uspešno spopada z vsakodnevnim stresom na delu. Pravi, da je delo timsko, saj samostojno delo v takšnem okolju predstavlja prevelik stresor, kar je

zelo nevarno tako za podjetje kot posameznika. Povzročča namreč visoko stopnjo fluktuacije. Temu pritrjujejo tudi zaposleni, ki menijo:

- *»Mislim, da je za to vrsto dela treba sodelovati v timu, ne glede na želje posameznika po samostojnem delu. Socialna interakcija med sodelavci je ključna. Sama rada delam samostojno, v veselje pa mi je tudi sodelovanje s sodelavci.«*
- *»Bistveno raje delam v timu, s pozitivnimi ljudmi, ki radi opravljajo svoje delo in jih stres ne spravi v slabo voljo.«*
- *»Sem timski človek, raje delam v timu kot samostojno. Za to delovno mesto je timsko delo zelo pomembno.«*
- *»Sicer raje delam samostojno, nimam pa težav z delom v timu, zato mi oboje ustreza.«*

Glede na težave, ki jih omenjajo zaposleni na asistenčnem oddelku, nas je zanimalo, kako skrbniki ključnih strank ocenjujejo svoje delo. Navajamo le nekaj odgovorov:

- *»Menim, da imam dovolj ustreznega znanja, da lahko opravljam delo skrbnika ključnih strank.«*
- *»Ocenjujem, da delam dobro, vsekakor se trudim.«*
- *»Svoje delo opravljam po najboljših močeh, sledim pravilom in se ne spuščam v konflikte. Menim, da delam dobro.«*
- *»Delo opravljam vestno, odgovorno, natančno in z velikim občutkom za sočloveka. Če ne bi imela težav z organizacijo in optimizacijo (tega se namreč še kar učim), bi ga ocenila z oceno odlično. Ker trdno verjamem, da je vedno še prostor za izboljšave ter rast, je morda primernejša ocena prav dobro.«*
- *»Glede na to, da sem še vedno na "uvajanju" in pri samem delu še nisem napredovala dlje kot od sprejemanja klicev, bi ga ocenila kar uspešno. To je seveda daleč od samostojnega, kompetentnega in učinkovitega reševanja primerov. Brez pomoči sodelavcev bi bilo bistveno težje. Vseeno se mi zdi delo na sprejemu kar odgovorno in mentalno utrujajoče. Glede na to, da do zdaj še ni bilo nobenih pritožb čez moje delo, se mi zdi, da delam dobro.«*
- *»Ker sem še razmeroma nov na oddelku, težko ocenim samega sebe, bi pa rekel, da se trudim kakovostno opravljati delo in upoštevati navodila.«*
- *»Moje delo je dinamično, pestro in stresno. Zdi se mi, da sem dober v tem, kar počnem. Ob koncu dneva vedno znova ostane lep občutek, ker pomagamo ljudem v stiski.«*

Vsi intervjuvani skrbniki ključnih strank so pozitivno ocenili odnos z vodjo oddelka. Pravijo, da je odnos:

- *»Odličen, izjemno pozitiven.«*
- *»Sproščen in odkrit.«*

- *»Vsi nadrejeni so korektni, prijazni in razumevajoči. V službi imamo odnose na takem nivoju, kot se z nadrejenimi spodobi.«*
- *»Moj odnos z vodjo je spoštljiv, razumevajoč, iskren, odprt, prijazen in zaupljiv. Natanko tak, kot sem si ga zamišljala in želela.«*
- *»Z vodjo ne bi mogla biti bolj zadovoljna. Je vodja v pravem pomenu besede. Zelo sem hvaležna, da sem lahko del njene ekipe in prav ona je velik del razloga, da se po dvanajstih letih dela še vedno rada vračam na delovno mesto.«*
- *»Odnos z vodjo ocenim s čisto petico. Super je.«*

Povzamemo lahko, da zaposleni kljub stresu, ki ga doživljajo, vseeno vidijo nekaj svetlih točk, ki jih prinaša delovno mesto skrbnika ključnih strank. Vsekakor je odnos, ki ga goji in krepi vodja do svojih zaposlenih, izjemnega pomena.

Leta 2007 je podjetje *Moje Delo* v spletni raziskavi, ki je zajela 2.500 anketirancev, vprašalo ljudi, kateri vidiki zaposlitve se jim zdijo najpomembnejši. Rezultati so pokazali, da je ljudje najbolj cenijo dober odnos in zaupanje nadrejenim. Ta dimenzija kaže na to, koliko poudarka zaposleni dajejo zaupanju nadrejenega in koliko verjamejo, da je to sposobna oseba. Dober odnos z nadrejenim namreč omogoča med drugim tudi razvijanje osebnih in strokovnih potencialov zaposlenega. Na drugem mestu so se znašli odnosi s sodelavci (Franca, 2008).

Zanimalo nas je tudi, kako v podjetju skrbijo za motivacijo zaposlenih. Vodja asistenčnega oddelka nam je odgovorila: *»Za motivacijo ni čarobne palice, so pa poti in orodja, s katerimi vplivam nanjo. Več vrst motivacije obstaja, zagotovo je tu tudi finančna, ki pa še zdaleč ni edina in tudi ne najpomembnejša. Veliko pomembneje je poznati ekipo, posameznikova "karierna sidra" (cilje) in tukaj graditi dalje. Sama ločujem tudi dva velika paketa motivacije: pozitivno in negativno. Finančna nagrada je vezana v naši ekipi na cilje, ter njihovo doseganje na kvartalnem nivoju. Ocenjujem, da je sistem nagrajevanja jasen in enostaven higienik. Motivacijo ekipe gradim s prisotnostjo, poznavanjem vsebin in primerov, povratno informacijo, pohvalo ter rastjo posameznikov v ekipi ter razvojem. To prispeva k dobremu vzdušju, preseganju rezultatov ter večji zavzetosti zaposlenih.«*

Vodja se zaveda svojega vpliva na ekipo: *»Moja ključna naloga je vodenje oddelka. Vodja je tisti, ki mu ljudje sledijo. Ne želim si, da bi bilo to povezano samo z mojim formalnim nazivom – močjo in funkcijo. Zato sem v prvi vrsti človek, tako se vedem tudi do svoje ekipe. Sem pristaš dobre, pristne in odprte komunikacije, kjer se nesporazume in konflikte rešuje sproti, kjer se prilagajamo različnim tipom sogovornikov, kjer se kritike ne doživi kot napad in vprašanja kot obtožbe ter navodil kot razkazovanja moči. Izjemno veliko pozornosti namenjam poslušanju ter na podlagi slišane lahko usmerjam ekipo in posameznike v smeri razvoja, ki si ga sami želijo ter tako napredujejo.«* V nadaljevanju pove: *»Poskušamo slediti pravilu*

80 : 20 v korist poslušanja. Šele ko slišimo, lahko učinkovito rešimo. Ko slišimo in slišano uporabimo, gradimo zaupanje. Zaupanje je temelj dobrega odnosa, kar pomeni, da se stranka počuti dobro in varno.»

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE IN DELOVNEGA PROCESA

V tem poglavju se osredotočamo na izboljšanje komunikacije med zaposlenimi na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav ter njihovimi izvajalci in strankami. Uspešna in učinkovita komunikacija ni le sporočanje in poslušanje, temveč je dialog dveh ali več posameznikov, med katerimi teče energija. Z njimi izmenjujemo svoje misli, čustva in občutke. S pravo komunikacijo krepimo odnose na delovnem mestu. Če so odnosi dobri, to pozitivno vpliva na storilnost dela in organizacijsko klimo podjetja.

Intervjuvanci so podali svoja opažanja glede komunikacije na asistenčnem oddelku:

- *»Nivo komunikacije med skrbniki ključnih strank in izvajalci je zelo pomemben. Pri marsikom bi bilo treba popraviti stopnjo komunikacije, izrazoslovja, tikanja, neprimernih in preveč sproščenih – pogovornih besed. Opažam tudi prepogosto rabo velelnika, predvsem do strank. Taka vrsta komunikacije ni primerna, enako je s povišanim tonom glasu, sarkazmom itd.«*
- *»Nekateri izvajalci so ošabni, zato bi z njimi morali prenehati sodelovati in dati priložnost za delo komu drugemu. Izvajalci prihajajo iz različnih regij in nekateri govorijo narečje, ki ga včasih ne razumemo.«*
- *»Pri komunikaciji s strankami občutim stres, ko jih ne morem zaustaviti pri pripovedovanju zgodbe; ko me stranka ne posluša; ko me prekinja; ko je ne slišim dobro ali pa nerazločno govori. V večini primerov se trudim ohranjati visok nivo komunikacije tako s strankami kot izvajalci, se pa vedno najde kakšna stranka, ki me spravi do tega, da postanem zadirčna in odrezava.«*
- *»Ne morem verjeti, da so nekatere stranke lahko tako nesramne.«*
- *»Včasih se zgodi, da nas pokličejo stranke, ki nimajo urejene asistencije in jim ne pripada nudenje pomoči na cesti ali na domu. Ko jih po telefonu zavrnejo in obrazložijo, da jim to ne pripada, so užaljeni in pride do izsiljevanja z njihove strani.«*
- *»Mislim, da je moja komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna. Zavedam se, da morda v določenih trenutkih moja koncentracija popusti in zaradi nesramnosti strank včasih tudi jaz ne komuniciram na ustrezen način.«*
- *»Pri nudenju pomoči včasih štejejo sekunde in zgodi se, da je človeško življenje odvisno od pravilne in učinkovite komunikacije. Pri našem delu ne smemo pozabiti, da varujemo najprej življenje in nato podatke. Če se na*

primer zgodi prometna nesreča na avtocesti, je pri vsaki stranki dobrodošlo vprašanje: »Ali ste vi in vaši sopotniki v redu, ali ste na varnem?« Šele nato lahko rešujemo primer.«

Iz odgovorov zaposlenih lahko povzamemo, da komunikacija med njimi, izvajalci in strankami pogosto ni primerna. Če so izvajalci in stranke nesramni, žaljivi ali uporabljajo povišan tonu glasu, skrbniki ključnih strank priznavajo, da tudi njihov način komuniciranja ni ustrezen, kljub temu da se z vsemi trudijo ohranjati visok nivo komunikacije.

V pogovoru med stranko in operaterjem na telefonu se prvi vtis ustvari v prvih sedmih sekundah. Prvih nekaj besed, ki jih operater izreče stranki, pogosto določi, kako bo stranka ocenila preostanek storitve. Če stranka meni, da je operater ne posluša ali ima neprijeten ton glasu, se poveča tveganje, da bo podjetje izgubilo strankino zaupanje in da bo ta v nadalje raje koristila usluge in storitve pri konkurenčnem podjetju. Stranka lahko dobi povsem drugačno izkušnjo, če operater dvigne telefon z veselim pozdravom ali nagovori stranko po imenu. Najboljši operaterji stranko aktivno poslušajo in je ne prekinjajo. Takrat ji lahko postavijo prava vprašanja in dobijo prave podatke za samostojno reševanje strankinega problema. Če ima stranka občutek, da jo operaterji po telefonu slišijo in razumejo, to vpliva na njeno celotno uporabniško izkušnjo (Mellinger, 2020).

Zrcaljenje je tehnika, pri kateri se zaposleni (v tem primeru operater v klicnem centru) ujame s strankinim tonom glasu in posnema njen način komunikacije (npr. v pogovor vpeljuje podobne besede kot stranka). To je odličen način, da operaterji vzpostavijo odnos in zaupanje z osebo, s katero govorijo. Če operaterji v glasu stranke začutijo, da nujno potrebuje pomoč, se na njeno prošnjo odzovejo s pravim izborom besed in hitrim ukrepanjem, je to povsem drugače, kot pa če bi se na klic odzvali utrujeni in naveličani. Tudi obravnavanje jeznih strank ni enostavno. Operater v povprečju dnevno opravi najmanj deset telefonskih pogovorov s stranko, ki je jezna, nesramna ali agresivna. Z njo je treba komunicirati samozavestno. Pomembno je, da skrbniki ključnih strank tega, kar stranka govori, ne jemljejo osebno, temveč so osredotočeni na reševanje njenega problema (Mellinger, 2020). Na vprašanje, kateri pristop v komunikaciji do strank je najboljši, vodja asistenčnega oddelka odgovarja: *»Vnaprej napisani dialogi z vprašanji in odgovori mi nikoli niso bili všeč, preprosto niso dobra praksa, saj ne vzpostavimo dialoga. Če ni dialoga, ne dobimo zaupanja stranke, kar je za naše storitve ključno.«* V nadaljevanju nas je zanimalo, kdo po mnenju vodje opravlja delo skrbnika ključnih strank bolje, moški ali ženske: *»Absolutno komuniciramo drugače. V asistenčni storitvi potrebujemo ravnovesje. Ženske se mogoče hitreje vživimo v vlogo stranke, kar ni nujno ne prednost ne slabost. Moški razumsko pristopijo k potrebam stranke, kar spet ni nujno prednost ne slabost, saj je to odvisno od posameznega primera. Tako kot povsod v naravi je tudi v našem delovnem okolju pomembno ravnovesje.«*

Zaposleni, ki so vsakodnevno vpeti v delo na asistenčnem oddelku, so navedli nekaj rešitev, ki bi pripomogle k lažjemu obvladovanju situacij in učinkovitejšemu delu:

- *»Ključ do dobre komunikacije je optimizacija delovnih procesov in delovnih orodij. Pri svojem delu potrebujemo zmogljivejšo opremo (računalniki, slušalke). Ta mora skrbniku omogočati, da se brez tehničnih problemov posveti stranki ali izvajalcu. Včasih pride do šuma v komunikaciji zaradi slabih delovnih pripomočkov (na primer stranke po telefonu ne slišimo dovolj jasno).«*
- *»Včasih porabimo preveč časa za reševanje enega samega primera. Potrebne so izboljšave v aplikacijah in računalniških programih, ki jih uporabljamo.«*
- *»Stranke, ki nas po telefonu izsiljujejo in žalijo, bi bilo treba sankcionirati. Nihče od zaposlenih si ne zasluži nesramne komunikacije. Prav tako bi moral med skrbniki ključnih strank in pogodbenimi izvajalci veljati etični kodeks, nek enoten skupek vrednot, načel in izvajanja storitev.«*
- *»Vsak zaposleni mora natančno poznati svoje naloge in se profesionalno odzvati na klic stranke, ki potrebuje pomoč. Ne smemo ji še dodatno oteževati situacije, v kateri se je znašla.«*
- *»Pri delu pogrešam več sodelovanja med sodelavci. Naučiti se moramo biti timski igralci in imeti več spoštovanja drug do drugega. Začeti je treba sprejemati mnenja in ideje drugih ter v svoj delovni proces vključiti tudi postopke, ki jih uporabljajo ostali zaposleni pri svojem delu. Več glav več ve.«*
- *»Poleg redne mesečne plače bi mi veliko pomenila finančna nagrada za uspešno opravljeno delo. Menim, da bi bila potem moja motivacija za delo še večja.«*
- *»Na asistenčnem oddelku bi morali imeti skrajšan delovni čas ali pa med delovnim časom imeti zagotovljen ustrezen počitek. Enostavno sem težko neprestano zbran in fokusiran za reševanje problema stranke.«*
- *»Rešitev za izogibanje stresu bi bila okrepitev kadra, povečanje ekipe. Pomembno je tudi to, s kom v ekipi delaš, saj niso vsi zaposleni enako učinkoviti. Meni osebno je težko delati z nekom, ki nerad opravlja to delo in bi bil raje nekje drugje. Drug na drugega nehote vplivamo, bodisi pozitivno ali negativno.«*
- *»Menim, da potrebujemo kvalitetna izobraževanja, ki nam bodo dala uporabna znanja za naše nadaljnje delo. Zdi se mi odlično, da nas v podjetju spodbujajo k nadaljnjemu izobraževanju in nam ponujajo možnost brezplačnega študija z namenom dviga izobrazbene ravni in kompetenc zaposlenih. Zaradi večjega zaupanja vase in v svoje sposobnosti smo lahko samozavestnejši in bolj suvereni v komunikaciji s strankami.«*
- *»Poleg izobraževanj, ki nam jih nudijo v podjetju, bi bilo smiselno uvesti še timbilinge, saj menim, da se tam lahko naše vezi še bolj okrepijo.«*

Vsak od zaposlenih je navedel različne razloge za šume oz. motnje v komunikaciji med njimi in strankami. Nekateri vidijo ovire v slabi tehnični podpori (računalniki in aplikacije, s katerimi delajo), pomanjkanju sodelovanja med sodelavci, neustreznem delovniku in podhranjenosti ekipe.

Kontaktne oz. klicne centre postajajo ključna stična točka med podjetjem in strankami, zato je temu delu treba posvetiti veliko pozornosti. Glede na odgovore in izkušnje zaposlenih v nadaljevanju podajamo nekaj predlogov, s katerimi lahko v prihodnosti izboljšamo delovanje asistenčnega oddelka Zavarovalnice Triglav. Nekaj predlogov se navezuje na izboljšanje komunikacije, nekaj pa na izboljšanje delovnega procesa v celoti.

1. Posodobitev računalniške opreme s poudarkom na tehnični podpori

V teoretičnem delu smo navedli, da v komunikaciji večkrat prihaja do motenj in pogosto se razlog skriva v komunikacijskem kanalu. Pogovor lahko prekinejo drugi zvoki, šumi, hrup, preskakovanje, krajše ali daljše prekinitve. Vsak operater v klicnem centru pri svojem delu uporablja naglavne slušalke z mikrofonom in osebni računalnik.

Zavedamo se, da gre pri nakupu zmogljivejše opreme za pomembno strateško odločitev, ki je povezana s stroški, a je pogosto nujna za doseganje postavljenih ciljev in izboljšanje kakovosti odnosov s strankami. Zagotavljanje dobre uporabniške izkušnje je ena od glavnih postavk ohranjanja zadovoljstva strank, pri čemer nemalo podjetij pozablja na dejstvo, da je pridobitev novih od šest- do sedemkrat dražja kot vzdrževanje zadovoljstva že pridobljenih kupcev. Mnoga podjetja pesti precejšnje razhajanje med njihovo lastno oceno ponujene uporabniške izkušnje in oceno na strani njihovih strank. Forbes ugotavlja, da 80 odstotkov organizacij meni, da zagotavljajo odlično uporabniško izkušnjo, medtem ko se s tem strinja le osem odstotkov strank (Kontaktne centre Odmev, 2018).

Kljub tehnološko naprednim kanalom se v resničnem življenju motnjam ne da povsem izogniti, predvsem zato, ker so vezane tudi na človeški faktor. Z določenimi ukrepi lahko poskrbimo, da bo vpliv motenj na kakovost komunikacijskega procesa manjši (Lapornik, 2017).

2. Organizacija in planiranje delovnega časa zaposlenih

Spremembe bi bile dobrodošle tudi pri urniku oz. delovniku zaposlenih. Asistenčni oddelki so strankam na voljo 24 ur dnevno 7 dni v tednu. Nihče od zaposlenih nima stalnega in rednega urnika, kar pomeni, da celoten kolektiv včasih dela dopoldne, popoldne ali zvečer oz. ponoči. Oseba, ki sestavlja mesečni plan dela in urnik, se sicer trudi ugoditi željam in prošnjam vseh zaposlenih, vendar zaradi narave dela to

ni povsem mogoče. Večina zaposlenih si želi stalnega delovnika, saj bi potem lažje načrtovali svoj dopust in počitek.

3. *Kvalitetno mentorstvo*

Osebe, ki se na novo zaposlijo na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav, so v začetnem obdobju deležne mentoriranja s strani zaposlenega, ki ima ustrezno strokovno znanje, veščine in izkušnje za prenos znanja. Včasih mentor in mentoriranec nista na isti valovni dolžini ali pa je mentoriranec nemotiviran za sprejemanje novega znanja. Pogosto se zaradi preobremenjenosti na delovnem mestu mentor ne more v celoti posvetiti mentorirancu.

Za uspešnejši prenos znanja na novozaposlenega bi bilo treba formalno urediti mentorstvo, ustrezno delovno okolje (osredotočenost na mentoriranca in ne na druge delovne naloge), zaželeno pa bi bilo tudi ustrezno izobraževanje oz. usposabljanje mentorjev. Skrb za kvalitetne izvajalce mentoriranja je naloga, ki se mora stalno preverjati in nadgrajevati v imenu želenih ter pričakovanih rezultatov. Skrb za posameznika in njegov razvoj ostaja ena od ključnih odgovornosti služb za človeške vire (Vogrinc, 2016, str. 7).

4. *Usposabljanje zaposlenih za premagovanje stresa na delovnem mestu*

V raziskavi, ki smo jo opravili med skrbniki ključnih strank, smo ugotovili, da je stres nenehno prisoten pri opravljanju njihovega dela. Zaposleni so naklonjeni dodatnemu izobraževanju, ne le s področja učinkovite komunikacije, temveč so odprti tudi za pridobivanje novih znanj – na primer kako obvladovati težavne stranke (stranke, ki so jezne, grobe, vzvišene ali nezaupljive), kako zmanjšati stres ter kako tudi v manj prijetnih situacijah ohranjati osredotočenost, mirnost in pozitivno naravnost.

Do stresa na delovnem mestu pride tudi zaradi nepoznavanja svoje vloge in odgovornosti na delovnem mestu, nezmožnosti organizacije svojega dela ali vpliva na spremembo dela. Menimo, da bi bilo treba pozornost in skrb nameniti tudi ohranitvi in razvoju strokovnega znanja zaposlenih.

5. *Gibanje na delovnem mestu*

Na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav je trenutno za gibanje na delovnem mestu poskrbljeno, tako da se v delovnem prostoru, v pisarni, na stenah nahajajo štiri TV-ekrani, kjer se predvajajo vaje, ki jih zaposleni lahko izvajajo med delovnim časom. Ukrep se ni izkazal za učinkovitega, saj zaposleni pravijo, da teh vaj ne izvajajo. Poleg tega imajo trenutno med delovnim časom poleg malice na voljo dvakrat po deset minut odmora. Glede na to, da je delo stresno, predlagamo vsaj

dvakrat po petnajst minut odmora. V tem času bi si zaposleni lahko privoščili kratek sprehod na svežem zraku izven stavbe, v kateri delajo.

Najnovejše raziskave potrjujejo, da ima lahko pametno sedenje, kombinirano s stoječimi in sprehajalnimi možnostmi, velik vpliv na počutje zaposlenega in njegovo produktivnost. Samo ena ura na dan, preživeta stoje, lahko pomaga delavcem ohraniti oziroma obnoviti njihovo raven energije in osredotočenost (Delight, 2020).

6. *Krepitev medosebnih odnosov*

Zaposleni se zavedajo, da je timsko delo na asistenčnem oddelku nujno za uspešno reševanje problema stranke. Brez medsebojnega sodelovanja ne gre. Za zaposlene je ključno, da zgradijo dobre odnose s sodelavci.

Težava je, če se sodelavci med seboj ne pogovarjajo in se v resnici ne poznajo. Mnogi ljudje zapustijo podjetje zaradi odnosov, potem ko resnično izgubijo upanje, da bo njihovo delo v organizaciji ustrezno cenjeno in bodo cenjeni tudi sami. Če vprašamo in smo pripravljeni poslušati in če sodelavci vedo, da bodo rezultat pogovorov spremembe na bolje, potem marsikaj povedo. Spregovorijo o tem, kaj jih v življenju veseli, kaj jim jemlje energijo in katere spremembe so potrebne, da bi bilo njihovo delovno okolje prijaznejše. Sodelavci poznajo vsa tveganja in nanje tudi opozarjajo, če je le ustvarjen varen prostor spoštovanja in zaupanja in če imajo občutek, da ne govorijo v prazno (Pondelek, 2019).

Inovativna in strateška izkušnja, ki povezuje in motivira zaposlene, je tudi timbuilding. Menimo, da bi bila ta izkušnja dobrodošla tudi za zaposlene na asistenčnem oddelku Zavarovalnice Triglav. Urša Lapajne Geisler iz kadrovskega podjetja Kadring navaja, da timbuilding v dobesednem slovenskem prevodu pomeni "grajenje ekipe", v prenesenem pomenu pa govorimo o ekipnem delu ter grajenju ekipnega duha – ni torej namenjen izobraževanju zaposlenih, temveč temelji na krepitvi medsebojnih odnosov delavcev, pospešuje notranjo komunikacijo podjetja in prispeva k uspešnemu razvoju. S timbuildingom natančneje definiramo vloge posameznih delavcev v podjetju, oblikujemo naloge, ki temeljijo na medsebojnem sodelovanju, poskušamo pa se osredotočiti tudi na probleme v delovnem okolju ter jih poskušamo rešiti (Lapajne Geisler, 2020).

Ko sodelujemo v aktivnostih, ki stimulirajo telo ali um, telo sprošča endorfine. Endorfini so nevrottransmitterji, ki prispevajo k občutku sreče in motivacije, zlasti ko nekaj dosežemo oz. opravimo neko nalogo (Daniel, 2020).

7 ZAKLJUČEK

»Spremembe v delovnem procesu bodo učinkovite, če se bomo v prvi vrsti spremenili sami.« (Krajnc, 2013)

V zadnjih letih so se pogoji dela močno spremenili. Temu botruje tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki je spremenila delovne procese. Pričakovanja delodajalcev so velika. Stranke postajajo vse zahtevnejše pri izražanju in uveljavljanju svojih želja in potreb. Komunikacija je postala ključna veščina tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Povprečen človek v enem dnevu izgovori več kot 15.000 besed. Sami si izberemo način, kako in kaj sporočamo drugim ljudem. Odličnost komunikacije v zahtevnih situacijah je tista, ki loči dobrega vodjo ali zaposlenega od odličnega. Najprej moramo poslušati, nato slišati in šele v tretji fazi reševati.

Komunikacija je ključ, je osnovno orodje dela na asistenčnem centru. V diplomski nalogi smo se osredotočili na izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in strankami v Zavarovalnici Triglav. Skrbniki ključnih strank in pogodbeni izvajalci potrjujejo vse večji pritisk s strani strank ter prisotnost stresa na delovnem mestu. Zato je treba v delovni proces uvesti spremembe. Zavedamo se, da do velikih sprememb ne pride čez noč. Za začetek lahko pričnemo s spoštljivejšo in prijaznejšo komunikacijo ter sprejemanjem mnenj drugih ljudi. Na asistenčnem oddelku je predvsem pomembno timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, k učinkovitejšemu delu pa pripomore tudi lastna samoiniciativa. Z ustreznim izobraževanjem, nenehnim učenjem in odprtostjo do novih znanj lahko sami pridobimo orodja in veščine, s katerimi lažje obvladujemo stres in prispevamo k boljšemu počutju na delovnem mestu.

V diplomskem delu smo navedli nekaj predlogov za izboljšanje komunikacije in delovnega procesa. Včasih s kakšno idejo ali uvedbo ukrepov tudi zgrešimo in naredimo napako. To se običajno pokaže šele čez čas. Pomembno je, da se na napakah nekaj naučimo, vztrajamo in testiramo nove metode in oblike dela. Podobno kot pri komunikaciji se dogaja tudi pri moštvi v športu. Ko se začnejo skladati koščki sestavljanke, ko gre vse v začrtani smeri in ko se dela na pravi način, začne moštvo zmagovati. Enako se dogaja v poslovnem svetu. Ljudje smo tisti, ki lahko z odličnostjo pri delu pripeljemo podjetje do novih zmag in večjega zadovoljstva strank.

VIRI IN LITERATURA

Batur, I. (2017). *Vse bo: v redu. Avtomobilska asistenca: Prva pomoč na cesti*. Pridobljeno 2. 8. 2020 z naslova <https://vsebovredu.triglav.si/na-poti/avtomobilska-asistenca-uporabno-zavarovanje-avta>.

Daniel, E. (2020). *Kako tehnologija in igrifikacija spreminjata korporativni teambuilding*. Pridobljeno 28. 8. 2020 z naslova: <https://www.tba.si/sl/blog/kako-tehnologija-igrifikacija-spreminjata-korporativni-teambuilding>.

Delight (2020). *Gibanje na delovnem mestu*. Pridobljeno 26. 8. 2020 z naslova: <https://www.delight-office.si/gibanje-na-delovnem-mestu/>.

Franca, V. (2008). *Kako s participativnim menedžmentom uresničujemo interese zaposlenih*. Pridobljeno 24. 8. 2020 z naslova: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID070509.doc>.

ISA Institut (2019). *Kaj je empatija in zakaj je pomembna*. Pridobljeno 23. 8. 2020 z naslova <https://casoris.si/kaj-je-empatija-in-zakaj-je-pomembna/>.

Lapajne Geisler, U. (2020). *Odličen način za izboljšanje komunikacije med sodelavci*. Pridobljeno 15. 8. 2020 z naslova <http://www.kadring.si/info-portal/433>.

Kontaktni center Odmev (2018). *Zakaj najeti kontaktni center?* Pridobljeno 28. 8. 2020 z naslova: <https://pro.finance.si/ODMEV/8940302/Zakaj-najeti-kontaktni-center>.

Kos, B. (2020). *Učinkovita komunikacija*. Pridobljeno 1. 9. 2020 z naslova: <https://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija/>.

Greenleaf, K. R. (1970). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Pridobljeno 25. 8. 2020 z naslova: <https://www.greenleaf.org/products-page/servant-leadership-a-journey-into-the-nature-of-legitimate-power-and-greatness/>.

Knez, M. et al. (2007). *Logistika in poslovanje logističnih podjetij*. Maribor: Univerza v Mariboru. Fakulteta za logistiko.

Krajnc, M. (2013). *Kako uvesti spremembe v delovni proces?* Pridobljeno 21. 8. 2020 z naslova <https://www.dynamicleadership.management/sl/novi-zapisi/kako-vesti-spremembe-v-delovni-proces/>.

Lapornik, K. (2017). *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha*. Pridobljeno 29. 8. 2020 z naslova:

https://www.zlu.si/uploads/Dokumenti/Gradivo_Ucinkovita%20komunikacija%20-%20korak%20do%20uspeha%20in%20socloveka%20v_1.0.pdf.

Mednarodni institut za potrošniške raziskave (2016). *Izjava za javnost: Primerjalno ocenjevanje klicnih centrov slovenskih mobilnih operaterjev*. Pridobljeno 29. 8. 2020 z naslova <https://potrosnikovzoom.si/za-medije/20-izjava-za-javnost-primerjalno-ocenjevanje-klicnih-centrov-slovenskih-mobilnih-operaterjev>.

Mellinger, S. (2020). *5 Communication Skills Every Agent Needs to Master*. Pridobljeno 29. 8. 2020 z naslova: <https://sharpencx.com/blog/contact-center-communication-skills/>.

Peloz, Z. (2009). *Komunikacija z uporabniki*. Pridobljeno 28. 8. 2020 z naslova: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Komunikacija_z_uporabniki-Peloz_1.pdf.

Pondelek, D. (2019). *Pomembno je, da dobro poznamo sodelavce*. Pridobljeno 28. 8. 2020 z naslova: <https://www.dnevnik.si/1042912670>.

Vogrinc, P. (2016). *Pomen mentorstva v podjetju*. Pridobljeno 21. 8. 2020 z naslova: https://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2017/11/9-HRM-konferenca_PORO%C4%8CILO.pdf.

Vouk, T. (2003). *Z novimi tehnologijami v boj za stranke*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Vovk, L. (2015). *Koraki do odlične pisne komunikacije. Kako postane pisanje prijetno in ustvarjalno delo*. Maribor: Poslovna založba MB, založništvo d.o.o.

Zavarovalnica Triglav (2019). *Splošni pogoji za zavarovanje avtomobilske asistence*. Pridobljeno 1. 8. 2020 z naslova https://www.triglav.si/wps/wcm/connect/5e3b0e7e-3317-4c12-abcf-c17fc9eb666e/PG-aas-plus-19-1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-5e3b0e7e-3317-4c12-abcf-c17fc9eb666e-mVJNEZ3.

Zdravstveni dom za študente Univerze v Ljubljani (2019). *Razumevanje in obvladovanje stresa*. Pridobljeno 22. 8. 2020 z naslova <https://www.zdstudenti.si/aktualno/strokovni-prispevki/razumevanje-in-obvladovanje-stresa/>.

PRILOGI

PRILOGA 1: ZAPISI INTERVJUJEV S SKRBNIKI KLJUČNIH STRANK NA ASISTENČNEM ODDELKU

INTERVJU ŠT. 1

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Delo koordinatorja v asistenčno-storitvenem centru je zelo dinamično. Dogajanje je ves čas pestro. Potrebna je dobra organizacija dela in urnika, napovedovanje dogajanja, spodbuda in motivacija, pomoč pri primerih, reševanje pritožb ...

2. Kateri sta je najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Najpomembneje je slišati stranko, torej je pomembno imeti dobre komunikacijske veščine.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

IT-podpora je zagotovo največji izziv. Če se želimo osredotočiti na dialog s stranko, potrebujemo dobro platformo, ki nam je v pomoč.

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Stres je prisoten, ko je velika obremenitev na kontaktni center – premalo skrbnikov na število klicev, posledično več napak in posledično več pritožb. Seveda je to del službe, ki ga moramo znati obvladati in ne sme vplivati negativno na nas ali ljudi okoli nas.

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Popolnoma.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

Da. Potrebno je spoštovanje na obeh straneh. Nekateri izvajalci so ošabni, zato bi z njimi morali prenehati sodelovati in dati priložnost komu drugemu, ki si želi opravljati delo v okviru dogovora, ki so ga sklenili s podjetjem. Izvajalci prihajajo iz različnih regij in nekateri govorijo narečje, ki ga včasih ne razumemo.

7. Prosim, opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Imel sem opravka z invalidom, pokvaril se mu je avto. Moški ni imel sklenjene asistence, v okviru katere bi mu pripadalo nadomestno vozilo, zato sem ga po telefonu zavrnil in mu prijazno razložil, da avta ne more dobiti. Povedal sem mu, da veljajo za vse stranke enaka pravila. Skliceval se je na svojo invalidnost in ker sva se več kot dve uri pregovarjala, sem primer predal kolegici, saj nisem več zmožal prenašati njegovega izsiljevanja.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

Oboje. Za določene vsebine rad delam samostojno, za večino drugih pa v timu.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Da.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Odnos je odličen – profesionalen, a tudi sproščen. Nadrejeni zaupam, lahko ji vse povem in tudi vedno dobim povratno informacijo, kar se mi zdi pomembno.

INTERVJU ŠT. 2:

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Ker sem še razmeroma nov na oddelku, tu težko odgovorim, bi pa rekel, da se trudim kakovostno opravljati delo in upoštevati navodila.

2. Kateri sta najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Po mojem mnenju sta ključnega pomena strokovno znanje in prijaznost, empatija.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

Trenutno je moj največji izziv samostojno odpiranje primerov, ker sem s tem začel pred kratkim. Izpostavil bi tudi izziv ustrezne obravnave različno zahtevnih strank – torej kako primerno reagirati, ne glede na stranko.

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Občutim stres, predvsem ob povečanem številu klicev in hkratnem nezadovoljstvu strank. Najbolj je to pogojeno s časovnim pritiskom, ko je stranka nezadovoljna, ker mora dolgo čakati na storitev.

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Da, menim in upam, da je.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

Nisem še dovolj dolgo na tem delovnem mestu, da bi lahko predlagal rešitve, saj sem imel zaenkrat izključno pozitivne izkušnje z izvajalci.

7. Prosim, opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Stalno imamo več kot 5 klicev v čakalni vrsti. Večkrat se zgodi, da sem sam na sprejemu klicev, torej se je treba stalno oglašati na klice in ohranjati koncentracijo, pozorno poslušati stranke, ker so nekatere kar zahtevne.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

Raje samostojno, nimam pa težav z delom v timu, mi oboje ustreza.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Da.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Odličen, izjemno pozitiven.

INTERVJU ŠT. 3:

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Dinamično, pestro, včasih stresno. Ob koncu dneva pa vedno znova ostane lep občutek, ker pomagamo ljudem v stiski.

2. Kateri sta najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Najpomembnejša lastnost skrbnika po mojem mnenju je, kako se odzove in deluje takrat, ko so razmere izredne, število klicev preseže mejo zmožnosti in je nivo stresa res visok. V takšnih in podobnih situacijah je še toliko pomembneje, da ostaneš zbran, hiter, umirjen in kljub razmeram enako potrpežljiv, razumevajoč, empatičen itd. do vseh strank. Tega ne zmore vsak, je pa ključno za delo, ki ga opravljamo.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

Največji izziv je preobremenjenost. Takrat popustimo in se število napak poveča. Neprijetno je tudi, kadar nam zatajijo orodja, s katerimi delamo, na kar seveda nimamo vpliva, so pa ključna za hitro in nemoteno delovanje.

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Delo, ki ga opravljamo, zna biti na trenutke zelo stresno, razlog pa je v prevelikem številu primerov in premalo operaterjev, ki so na tak dan prisotni. Če bi nas bilo vedno dovolj, bi se nivo stresa bistveno zmanjšal. Močno vpliva pa tudi to, s kom v ekipi delaš, niso vsi enako učinkoviti, meni osebno je tudi težko delati z nekom, ki v bistvu nerad opravlja to delo in bi bil raje nekje drugje. Drug na drugega nehote vplivamo, bodisi pozitivno ali negativno.

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Menim, da je moja komunikacija ustrezna, do vseh se trudim biti čim spoštljivejša in kar se da profesionalna.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

Absolutno. Nivo pogovora pri obeh je zelo pomemben. Pri marsikom bi bilo treba popraviti stopnjo komunikacije, izrazoslovja, tikanja, neprimernih in preveč sproščenih – pogovornih besed. Opažam tudi prepogosto uporabo velelnika, enako je s povišanim tonom, sarkazmom itd.

7. Prosim, opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Ena takšnih je recimo naključna nedelja, povečano število klicev in samo dva skrbnika. Ko imaš naenkrat odprtih več primerov, na primer dva v tujini, ki zahtevata za uspešno razrešitev bistveno več časa, pa spet drugi na avtocesti, na nevarnem delu ... Vse bi želela rešiti hitro, ampak preprosto ne gre ... Takšne situacije mi predstavljajo največji stres.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

Bistveno raje v timu, s pozitivnimi ljudmi, ki radi opravljajo svoje delo in jih stres ne spravi v slabo voljo.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Izobraževanj se redno udeležujem in mi pomagajo, so zelo zanimiva in uporabna, podjetje nam nudi veliko možnosti za to, če smo le zainteresirani, seveda.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Z vodjo ne bi mogla biti bolj zadovoljna. Je vodja v pravem pomenu besede. Zelo sem hvaležna, da sem lahko del njene ekipe in prav ona je velik del razloga, da se po 12 letih še vedno rada vračam na delovno mesto.

INTERVJU ŠT. 4:

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Delo bi ocenil kot zelo psihično naporno, je dinamično in raznoliko, na dnevni ravni se srečujemo z različnimi izzivi.

2. Kateri sta najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Sam menim, da sta pomembna strokovno znanje in splošna razgledanost, možnost razmišljanja korak vnaprej pri reševanju primera ter zmerna meja empatije.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

Na delovnem mestu se srečujemo z izzivi, kot so preobremenjenost, neustaljen urnik dela ter kot že prej omenjeno psihično naporno delo. Ko so stranke v stiski, smo velikokrat mi kot operaterji prvi, ki slišimo njihovo nerganje in nezadovoljstvo. To v večini primerov ni povezano z našim neposrednim delom, ampak z nezadovoljstvom v primeru nesreč in okvar njihovih vozil.

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Stres na delovnem mestu je zelo prisoten, po lastnih izkušnjah sploh prvi dve leti, ko še ne znaš ločiti službe in privatnega življenja. Največkrat je na stres vplivala sama stranka ter tudi delovne razmere (na primer nejasna navodila).

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Da.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

Predvsem pravočasni odziv strank na klic na pomoč ter strokovno in profesionalno pomoč ljudi, ki vedo, zakaj točno so na tem delovnem mestu, da pomagajo drugim in ne da jim še dodatno otežujejo situacijo, v kateri so se znašli. Rešitev je predvsem v specializaciji ekipe ter dvigu morale v oddelku, ki bistveno vpliva na samo komunikacijo do strank.

7. Prosim, opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Najbolj stresna situacija v asistenci je bila, ko me je poklical moški in mi povedal, da sta bila v prometni nesreči udeležena njegova žena ter otrok in da nihče od njiju ni preživel. Enostavno podoživim čustva stranke in jih občutiš.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

V timu.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Da.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Odnos bi opisal kot dober, komunikacija je neposredna.

INTERVJU ŠT. 5:

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Svoje delo opravljam po najboljših močeh, sledim pravilom in se ne spuščam v konflikte, tako da bi delo ocenila kot dobro.

2. Kateri sta najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Ključnega pomena je strokovno znanje oziroma v našem primeru poznavanje pogojev, saj brez tega ne moreš odgovarjati na vprašanja strank in jim primerno svetovati. Če ima stranka na drugi strani empatičnega operaterja, se bo zaradi tega morda bolje počutila. Ko se stranka sreča z okvaro vozila/nesrečo in stresno situacijo, jo bo znal pomiriti, ne zdi pa se mi empatija ključna za opravljanje dela, saj lahko operater situacijo reši tudi brez empatije. Enako velja za hitrost, ki je sicer sploh v gneči izjemnega pomena, da rešimo čim več primerov v najkrajšem možnem času, ampak se mi tudi ne zdi ključna. Tudi počasi lahko rešimo zadeve, če ne danes, pa jutri – bo pa to pripeljalo do nezadovoljstva strank in kupa pritožb. Torej edina stvar, brez katere ne moreš opravljati dela, je znanje – da veš, kaj govoriš, da stranki pravilno svetuješ. Pomembno je seveda tudi poznavanje programov, ki se uporabljajo, in osnovna računalniška pismenost. Vse drugo so super dodatki (hitrost in empatija), zaradi katerih si pri svojem delu boljši.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

Urnik in način, kako dobivamo primere (v jabber).

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Stres mi povzročajo delovne razmere – na primer, ko dobim zapleten primer iz tujine, ki mi vzame precej časa, hkrati pa se mi jabber (naš komunikacijski kanal) brez prestanka polni z novimi primeri. Vmes me morda v istem hipu kličejo še sodelavci, da določena stranka želi govoriti le z mano. Če se bo z novim sistemom (ticketing) to izboljšalo, bo vsaj zame ta služba veliko manj stresna.

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Da. V večini primerov se trudim ohranjati visok nivo komunikacije tako s strankami kot izvajalci, se pa vedno najde kakšna stranka, ki me spravi do tega, da postanem zadirčna in odrezava.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

Glede same komunikacije dvomim, da bi lahko kaj dosti izboljšali. Menim, da se večina operaterjev trudi, da ima spoštljiv in korekten način komunikacije tako s stranko kot izvajalci. Bi se pa dalo delovni proces izboljšati drugače, predvsem porabimo preveč časa, da primer rešimo (smiselne bi bile izboljšave v samih aplikacijah, ki jih uporabljamo).

7. Prosim opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Nenehen stres povzroča že sama gneča, ki je pri nas stalnica. In spet, kar sem navedla že zgoraj, – nekaj se zaplete, primeri pa še vedno letijo v jabber. Stresne so tudi situacije, ko ljudje ne izpolnjujejo pogojev (na primer peljejo avto na nepogodben servis), nato pa izsiljujejo, ko jih zavrneš. Dostikrat nato kliče še njihov zastopnik. Najbolj stresni primeri pa so po mojem mnenju predvsem klici iz tujine:

- zaplete se že, ko pošljemo pomoč preko AMZS-ja ali IME, saj dostikrat ne sledijo našim navodilom;
- zahtevamo vleko na diagnozo, čemur se stranka vedno upira, ker v Nemčiji, Franciji itd. zaradi višjih stroškov nihče ne želi popravljati vozila;
- ko se stranka strinja, da se vozilo odpelje na diagnozo, je nato cel izziv pridobiti to diagnozo, spet sledi pregovarjanje s stranko.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

Raje samostojno. Všeč mi pa je, če so okoli mene ljudje, s katerimi je mogoča debata o delu in načinih reševanja stvari.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Ne. Za večino akcij, ki jih imamo, nismo nikoli imeli izobraževanja. Nekaj ponovimo na brifingu in to je to. Prijava škode je recimo taka zadeva, o kateri se nismo učili. Sama sem sicer o tem imela eno uro razlage pri sodelavki, ampak sem za to prosila sama. Menim, da bi bilo nujno potrebno za vsako zadevo narediti izobraževanje, preden se od operaterja pričakuje, da stvar dela in obvlada.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Vsi nadrejeni so korektni, prijazni in razumevajoči. Odnos v službi je na takšnem nivoju, kot z nadrejenimi mora biti.

INTERVJU ŠT. 6:

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Moje delo je zelo naporno zaradi razgibanega urnika in velike količine pogovora s strankami v stiski. Mislim, da delo dobro opravljam.

2. Kateri sta najpomembnejša lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Po mojem sta ključna empatija in pa strokovno znanje.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

Najpogostejša izziva sta utrujenost zaradi razgibanega delovnika in premalo časa za odmor zaradi velikega števila klicev.

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Stres se čuti v našem delu, saj je veliko naših strank zaradi težavnih situacij pod velikim pritiskom, ko nas pokličejo.

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Da.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

Da, spremembe v komunikaciji so nujno potrebne. V primerih, ko komunikacija šepa, se poveča število napak pri našem delu.

7. Prosim opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Velika gneča, na sprejemu klicev pa le dva operaterja na delu. Včasih se delo ne razporedi enakomerno in nemogoče je, da le dva skrbnika upravljata z vsemi primeri uspešno.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

V timu.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Ne, saj je večina izobraževanj nestrokovnih in so bolj usmerjena na počutje/mentalno zdravje.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Menim, da je odnos pravičen, saj sem mišljenja, da roka roko umije.

INTERVJU ŠT. 7:

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Delo opravljam vestno, odgovorno, natančno in z velikim občutkom za sočloveka. Če ne bi imela težav z organizacijo in optimizacijo (tega se namreč še kar učim), bi ga ocenila z oceno odlično. In ker trdno verjamem, da je vedno še prostor za izboljšave ter rast, je morda primernejša ocena prav dobro.

2. Kateri sta najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Je to morda strokovno znanje, hitrost, empatija? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Ključna se mi zdi ravno kombinacija vseh treh naštetih kompetenc. Jaz bi dodala le še eno komplementarno in to je komunikacija. Dober skrbnik je torej tisti, ki premore vse štiri.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

Zadovoljiti pričakovanja strank in ob tem vseeno slediti pogojem. Nuditi zadovoljivo podporo sodelavcem in jih razumeti tudi takrat, ko imamo nasprotujoča mnenja. Slišati stranko in sodelavca. Zagovarjati stališča, ki niso nujno vsem skupna. Popustiti, ko je to potrebno, ali vztrajati.

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Na delovnem mestu je stres prisoten že zaradi narave našega dela. Občutim ga v odnosu do sodelavcev in strank, včasih pa kakšen košček stresa prinesem celo od doma. A vendar, ko enkrat prideš do spoznanja, da je mera stresa praviloma odvisna od tvoje lastne percepcije, stres lažje nadziraš ali nadomeščaš z nečim, kar ima pozitivno konotacijo in tako prijaznejši vpliv nate. Seveda pod pogojem, da ti to zdravo delovno okolje omogoča.

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Ocenjujem, da je moja komunikacija s strankami kot tudi s pogodbenimi partnerji profesionalna in ustrezna.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

Ja, zagotovo. Ključ do dobre komunikacije je optimizacija delovnih procesov in delovnih orodij. Ta morajo skrbniku omogočati, da se posveti stranki ali izvajalcu in komunikaciji. Jaz mislim, da so obvezna kvalitetna izobraževanja, ki skrbniku dajo uporabno znanje.

7. Prosim, opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Mene v stres spravijo negotove situacije, pomanjkanje informacij in lastno neznanje. Neiskrenost, nepravilnost in vzvišena nesramnost.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

Raje delam v timu.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Da. Naše podjetje ponuja dovolj različnih izobraževanj. Ker smo bili zaradi epidemije prisiljeni svoje delo organizirati drugače kot sicer (delo od doma) in ker je zaradi trenutnega stanja večina izobraževanj virtualnih, imam občutek, da se je število izobraževanj še povečalo. Kar je krasno!

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Moj odnos z vodjo je spoštljiv, razumevajoč, iskren, odprt, prijazen in zaupljiv. Natanko tak, kot sem si ga zamišljala in želela.

INTERVJU ŠT. 8:

- 1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?**
Dobro.
- 2. Kateri sta najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?**
Ključni sta poslušanje in razumevanje stranke ter hitro reševanje problemov.
- 3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?**
Preveliko število produktov. Za hitro in učinkovito reševanje problemov na cesti bi se morali operaterji na asistenci ukvarjati le s tem in ne z ostalimi zadevami, ki v asistenčni sklop ne spadajo. Delo bi se moralo porazdeliti tako, da ne gre v škodo strankam, ki so na cesti.
- 4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?**
Operaterji na delovnem mestu občutimo stres na dnevni bazi. Predvsem zaradi velikega števila klicev in težavnih primerov, tu pa so še neurejen delovni proces in pomanjkljivosti na aplikacijah.
- 5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?**
Da.
- 6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?**
Stranke in izvajalci bi se morali držati nekih skupnih pravil komuniciranja. Včasih je med nami preveč napetih situacij in zato ne najdemo vedno skupnega jezika.
- 7. Prosim, opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.**
Veliko število klicev, premalo operaterjev, 8-urni delovnik, ki je v takih trenutkih milo rečeno nečloveški.
- 8. Ali raje delate samostojno ali v timu?**
Sem timski človek, raje delam v timu. Za to delovno mesto je timsko delo zelo pomembno!
- 9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?**

Da in ne. Mislim, da ni problem pri izobraževanju. Učinkovitost operaterjev bi bilo mogoče izboljšati na druge načine: skrajšati delovni čas, točno opredeliti proces dela in urediti aplikacije za delo na asistenčnem centru.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

Odnos z vodjo ocenim s čisto petico. Super je!

INTERVJU ŠT. 9:

1. Kako bi ocenili svoje delo na asistenčnem oddelku?

Glede na to, da sem še vedno na »uvajanju« in pri samem delu nisem napredovala dlje od sprejema klicev in opomnikov, bi ga ocenila kar uspešno. To je seveda daleč od samostojnega, kompetentnega in učinkovitega reševanja primerov. Brez pomoči sodelavcev bi bilo bistveno težje. Vseeno se mi zdi delo na sprejemu kar odgovorno in mentalno utrujajoče. Zdi se mi, da ga opravljam kar dobro. Do zdaj ni bilo še nobenih pritožb.

2. Kateri sta najpomembnejši lastnost in kompetenca, ki ju morajo imeti skrbniki ključnih strank za uspešno opravljanje svojega dela? Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena?

Skrbnik, ki je uspešen pri svojem delu, ima izrazito večino reševanja problemov, osredotočenost na stranke in čustveno inteligenco. Samo strokovno znanje in hitrost sta pomembna v samem delovnem procesu, vendar se pri hitrosti zaradi obsega dela in neprilagojenega obvladovanja stresa lahko hitro pojavijo nepotrebne napake. Odličen skrbnik se v kriznih trenutkih osredotoča na stranko in komuniciranje, ključno je kritično razmišljanje in presoja posameznih primerov.

3. S katerimi izzivi se srečujete na delovnem mestu?

Vsakodnevne spremembe in novosti, količina informacij, sprejemanje samostojnih odločitev, nesramne stranke.

4. Ali na delovnem mestu občutite stres? Ali je za to kriva komunikacija s stranko, izvajalci ali je to pogojeno s slabimi delovnimi razmerami?

Največ stresa občutim ob ponedeljkih in petkih, ko se število klicev poveča, sicer pa tudi ob samostojnem delu (pri opomnikih ali odpiranju primerov). Še vedno se mi zdi, da potrebujem nekoga ob sebi – da me usmerja in preverja. Še dobro, da imam sodelavce, ki so pripravljeni pomagati. Pri komunikaciji s stranko občutim stres, kadar je ne morem zaustaviti pri pripovedovanju zgodbe, ko me stranka ne posluša, ko me prekinja, ko je ne slišim dobro ali pa nerazločno govori.

5. Ali menite, da je vaša komunikacija do strank in izvajalcev ustrezna?

Mislím, da je moja komunikacija na splošno ustrezna. Zavedam se, da morda v določenih trenutkih moja koncentracija popusti in zaradi nesramnosti strank včasih tudi jaz ne komuniciram ustrezno.

6. Ali menite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije? Kakšne rešitve predlagate?

S samimi izvajalci nisem še zadosti komunicirala, da bi lahko podala ustrezen odgovor. Na sprejemu klicev so do zdaj bili vsi korektni pri podajanju podatkov.

7. Prosim, opišite eno od stresnih situacij, ki se vam je zgodila med delom na asistenčnem oddelku.

Stranka je klicala, ker je imela prometno nesrečo v večernih urah. Bilo jo je strah, jokala je. Pri podajanju informacij oz. podatkov je bila zelo raztresena. Treba jo je bilo umiriti in ji dati občutek varnosti.

8. Ali raje delate samostojno ali v timu?

Mislím, da je za to vrsto dela treba sodelovati v timu, ne glede na želje posameznika po samostojnem delu. Socialna interakcija med sodelavci je ključna. Sama rada delam samostojno, v veselje mi je pa tudi sodelovanje s sodelavci.

9. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj, s katerimi lahko povečate svojo učinkovitost in strokovnost pri delu?

Mením, da na splošno v življenju nikoli ni dovolj izobraževanj. Prostora za napredovanje in osebno rast je ogromno. Pri taki obliki dela, kot je asistenčni center, se je treba hitrim spremembam v družbi prilagajati še toliko bolj.

10. Kako bi opisali odnos s svojim nadrejenim/vodjem?

10, vse ok.

PRILOGA 2: ZAPIS INTERVJUJA Z VODJO ASISTENČNEGA ODDELKA**1. Kako bi na kratko opisali delo, s katerim se ukvarjate na asistenci, ter katera področja zajema.**

Moja ključna naloga je vodenje oddelka. Vodja je tisti, ki mu ljudje sledijo. Ne želim si, da bi bilo to povezano samo z mojim formalnim nazivom – močjo in funkcijo. Zato sem v prvi vrsti človek, tako se vedem tudi do svoje ekipe. Izjemno pomembno je (moje) zavedanje, kakšen vpliv imam na ekipo. Sem privrženska dobre, pristne in odprte komunikacije, kjer se nesporazume in konflikte rešuje sproti, kjer se prilagajamo različnim tipom sogovornikov, kjer

se kritike ne doživi kot napada in vprašanja kot obtožbe ter navodil kot razkazovanja moči. Izjemno veliko pozornosti namenjam poslušanju ter na podlagi slišanege usmerjam ekipo in posameznike v smeri razvoja, ki si ga sami želijo ter tako napredujejo. Pomemben je razvoj oddelka, produktov ter konstantna skrb za uporabniško izkušnjo, tako strank kot zaposlenih.

2. Kako pomemben dejavnik je komunikacija pri opravljanju vašega dela?

Komunikacija je ključna veščina tako v poslovnem kot zasebnem življenju. In odličnost komunikacije v zahtevnih situacijah je tista, ki loči dobrega vodjo ali zaposlenega od odličnega. Komunikacija je ključ, je naše osnovno orodje. Najprej moramo poslušati, nato slišati in šele v tretji fazi reševati.

3. Koliko je dolg povprečen klic in katere so ovire, ki zaposlene spremljajo pri komunikaciji s strankami ter izvajalci?

Poleg tehnično neprijaznega okolja kontaktnih centrov so ovire predvsem v naslednjih področjih:

- čustvena inteligentnost,
- komunikacijske veščine,
- nejasna navodila,
- prenizka ali pretirana samozavest,
- strah pred odgovornostjo.

Vse to so dejavniki, ki podaljšujejo povprečen čas klica in slabo vplivajo na kvaliteto komunikacije. Povprečen čas prvega pogovora je 2 minuti in pol, ključni v tem delu so dobro pobrani podatki ob upoštevanju GDPR in varovanju osebnih podatkov, nato sledijo ponovni klici in reševanje primera skupaj z izvajalci. Tukaj pa so dialogi lahko daljši.

4. Kateri pristop v komunikaciji do strank se vam zdi najboljši? Ali obstaja le ena širše začrtana smer pogovora?

Pristop, katerega zagovornica sem, je že izpostavljen v moji knjigi – *Katerih 7 točk prodajnega pogovora postavi vaš brand v srce vaših strank*, tj. pristop, ki temelji na poslušanju stranke (slišati stranko) in odprtem dialogu. Vnaprej napisani dialogi z vprašanji in odgovori mi nikoli niso bili všeč, preprosto niso dobra praksa, saj ne vzpostavimo dialoga. Če ni dialoga, ne dobimo zaupanja stranke, kar je za naše storitve ključno.

5. Ali mislite, da je na relaciji skrbnik ključnih strank–izvajalec potrebna izboljšava procesa komunikacije in kaj predlagate glede tega?

Tukaj je nujna avtomatizacija/robotizacija procesa, kjer se skrbnik usmerja v komuniciranje s polno mero empatije do stranke, vse ostalo lahko naredi AI, po ključnih KPI-jih, ki jih postavi podjetje: cena, kvaliteta, oddaljenost, lojalnost ... (vse to so merljive postavke).

6. Ali si vaši sodelavci med seboj pomagajo? Ali je v večji meri prisotno timsko ali samostojno delo?

Smo izjemno dobra ekipa, ki si med sabo pomaga. Da je delo timsko, je jasno. Samostojno delo v takšnem okolju predstavlja prevelik stresor, kar je zelo nevarno, tako za podjetje kot posameznika, saj povzroča visoko stopnjo fluktuacije.

7. Zanima me, kolikšen pomen ima po vašem mnenju v komunikaciji empatija?

Empatija je temelj in je prihodnost storitvenih oddelkov, kot je naš. V asistenčni panogi je slišati stranko (neverbalno komunikacijo, komunikacijo med vrsticami) pomembno in nujno se je nanjo odzvati. Za asistenčno storitev je komuniciranje s človekom ob nesreči ali okvari bistveno. Zato bodo asistenčne storitve tudi v prihodnje še vedno izvajane preko telefona. Potrebujemo človeški odziv, potrebujemo biti slišani.

8. Kaj je za vas učinkovita komunikacija?

Pravilo 80 : 20 v korist poslušanja. Ko slišimo, lahko učinkovito rešimo. Ko slišimo in slišano uporabimo, gradimo zaupanje. Zaupanje je temelj dobrega odnosa, kar pomeni, da se stranka počuti dobro in varno.

9. Ali opazite razliko med komunikacijo v razmerju ženska : moški? Kdo po vašem mnenju delo opravi bolje?

Absolutno komuniciramo drugače, zaradi principov. V asistenčni storitvi potrebujemo oba principa – ravnovesje. Ženske se mogoče hitreje vživimo v zgodbo stranke, kar ni nujno ne prednost ne slabost. Moški pa razumsko pristopijo k potrebi stranke, kar spet ni nujno prednost ali slabost, saj je to odvisno od posameznega primera. Tako kot povsod v naravi je tudi pri nas pomembno ravnovesje.

10. Kako pomembna je strokovna plat zaposlenega – skrbnika ključnih strank? Katere kompetence mora imeti, da uspešno opravlja svoje delo?

Stroka je pomembna, saj je podlaga za natančno in učinkovito komuniciranje s stranko, usmerjenje in reševanje njenega problema. Brez poznavanja stroke ter konstantnega učenja naša storitev ni mogoča v popolnosti. Lahko izvedemo le osnovni del, reševanje pa prepustimo skrbniku, ki ima strokovno podlago (recimo uvajalci).

Ključne kompetence:

- ✓ **NUJNE:**
- aktivno poslušanje,
- ustna komunikacija,

- pisna komunikacija,
- sprejemanje odločitev,
- odgovornost,
- usmerjenost k strankam;
- ✓ **ZAŽELENE:**
- usmerjenost k rezultatom,
- sodelovanje,
- sistematičnost,
- informiranje.

11. Pri nudenju pomoči včasih štejejo sekunde. Ali menite, da je včasih tudi življenje odvisno od pravilne in učinkovite komunikacije?

Da. Primeri, ko se na avtocesti zgodi prometna nesreča (osebna izkušnja) so te kategorije, zato pri našem delu ne smemo pozabiti, da varujemo najprej življenje in nato podatke. Vprašanje, ki je pri vsaki stranki dobrodošlo je: »*Ali ste vi in vaši sopotniki v redu, ste na varnem?*« Nato lahko rešujemo primer. Ne bi si želela, da se »spravim na varno« in ker ne vem podatka npr. registrske oznake (v šoku se podatka ne spomnimo), me skrbnik »pošlje« pogledat registrsko na »nevarno« mesto.

12. Kako motivirate za delo svoje zaposlene? Ali poleg redne mesečne plače dobijo kakšno nagrado za uspešno delo?

Za motivacijo ni čarobne palice. So pa poti in orodja, s katerimi vplivam nanjo. Več je vrst motivacije, zagotovo je tu tudi finančna, ki pa še zdaleč ni edina in tudi ne najpomembnejša. Veliko pomembnejše je poznati ekipo, posameznikova »karierna sidra« (cilje) in tukaj graditi dalje. Sama tudi ločujem dva velika paketa motivacije: pozitivno in negativno. Finančna nagrada je v naši ekipi vezana na cilje ter njihovo doseganje na kvartalnem nivoju. Ocenjujem, da je sistem nagrajevanja – jasen in enostaven – higienik. Motivacijo ekipe gradim s prisotnostjo, poznavanjem vsebin in primerov, povratno informacijo, pohvalo ter rastjo posameznikov v ekipi ter razvojem. To prispeva k dobremu vzdušju, preseganju rezultatov ter večji zavzetosti zaposlenih.