

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**KOMUNICIRANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH ZA  
VPELJAVO NOVE PRODAJNE STRATEGIJE: RAZISKAVA NA  
PRIMERU SLOVENSKE ZAVAROVALNICE**

Ljubljana, oktober 2023

DANIJELA DOJČINOVIĆ  
BLANKA LADAN GNIDOVEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Danijela Dojčinović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Komuniciranje in motiviranje zaposlenih za vpeljavo nove prodajne strategije: raziskava na primeru slovenske zavarovalnice, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Blanka Ladan Gnidovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Komuniciranje in motiviranje zaposlenih za vpeljavo nove prodajne strategije: raziskava na primeru slovenske zavarovalnice, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>MOTIVACIJA</b> .....	<b>5</b>
2.1	Potrebe in vrednote.....	5
2.2	Začetki razvoja motivacije in teorije .....	10
2.3	Zunanja in notranja motivacija na delovnem mestu.....	12
2.3.1	Notranja motivacija na delovnem mestu .....	13
2.3.2	Zunanja motivacija na delovnem mestu .....	14
2.4	Motivacija v delovnem okolju.....	15
2.5	Iskanje namena pri delu.....	17
2.6	Razlika med motivacijo in manipulacijo .....	18
2.7	Uporaba pozitivne manipulacije.....	21
<b>3</b>	<b>KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU IN KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE</b> .....	<b>21</b>
3.1	Komunikacija na delovnem mestu .....	21
3.2	Transformacijska komunikacija .....	25
3.3	Komunikacijske veščine .....	26
3.4	Vrste komunikacijskih veščin .....	27
3.5	Komunikacijske veščine na delovnem mestu .....	28
3.6	Učinkovito vodenje zaposlenih in komuniciranje v času pandemije COVID-19 .....	30
3.7	Delo na daljavo izziv za učinkovito vodenje.....	31
3.8	Odziv zavarovalnice v času pandemije .....	33
3.9	Uvedba sprememb v organizaciji .....	34
3.10	Modeli uvajanja sprememb .....	40
3.10.1	Model fleksibilnosti in rigidnosti .....	40
3.10.2	Model treh i-jev .....	40
3.11	Odziv zaposlenih na spremembe v organizaciji .....	41
3.12	Komunikacija za ustvarjanje boljših poslovnih odnosov.....	45
3.13	Vrste poslovne komunikacije .....	46
3.14	Namen poslovne komunikacije .....	47
3.15	Motnje in nesporazumi v komunikaciji .....	48

3.16	Obvladovanje konfliktov v komunikaciji .....	50
3.17	Komunikacijsko udobje .....	51
3.18	Zlati krog in zakaj je potrebno začeti z zakaj .....	52
<b>4</b>	<b>UVEDBE NOVE PRODAJNE STRATEGIJE Z UPORABO USTREZNE KOMUNIKACIJE IN MOTIVACIJE na primeru izbrane zavarovalnice.....</b>	<b>56</b>
4.1	Cilji namen ter metodologija raziskave.....	56
4.1.1	Cilji in namen .....	56
4.1.2	Metodologija raziskave .....	56
4.2	Kratka predstavitev izbranega podjetja.....	59
4.2.1	Vpliv provizije, dodatnih bonusov in nagrad na prodajo zavarovalniških produktov .....	61
4.2.2	Partnerski odnos med zavarovalnico in multiagencijo.....	62
4.2.3	Vloga koordinatorja.....	63
4.3	Razlogi za uvedbo nove prodajne strategije.....	63
4.4	Analiza stanja.....	64
4.4.1	Postavitev okvirjev za analizo.....	64
4.4.2	Ustreznost izbranih agencij .....	66
4.5	Komunikacijski načrt uvedbe nove prodajne strategije ter prenos zlatega kroga v prakso .....	68
4.6	Glavne pridobitve .....	74
4.6.1	Preverjanje uspešnosti uvedbe nove prodajne strategije .....	74
4.6.2	Rezultati uvedbe nove prodajne strategije .....	77
4.6.3	Zadovoljstvo poslovnih partnerjev in menedžmenta .....	79
4.7	Diskusija .....	80
4.7.1	Izzivi uvedbe nove prodajne strategije.....	80
4.7.2	Kritični dejavniki uspeha .....	82
<b>5</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>83</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>84</b>
	<b>PRILOGA .....</b>	<b>91</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijske teorije .....	10
--------------------------------------	----

Tabela 2: Pristopi za premagovanje odpora do sprememb pri zaposlenih v pogovorni obliki .....	43
Tabela 3: Velikost portfeljev izbranih agencij in CSI indeks na dan 31. 12. 2019 .....	67
Tabela 4: Delež fizičnih in pravnih oseb, število strank agencije, število aktivnih polic...	72
Tabela 5: Preverjanje uspešnosti uvedbe nove prodajne strategije po 1 letu.....	74
Tabela 6: Prikaz uspešnosti po izločanju visoko odstopajočih rezultatov .....	76
Tabela 7: Rezultati vpeljave nove prodajne strategije glede na rast portfelja in CSI indeksa .....	77
Tabela 8: Število aktivnih polic pred uvedbo nove prodajne strategije in število polic po 2 letih.....	78

## KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki človekove aktivnosti .....	7
Slika 2: Model procesa komunikacije.....	22
Slika 3: Področja organizacijske kulture, ki najpogosteje vplivajo na pripravljenost na spremembe.....	38
Slika 4: Ključni elementi pri ocenjevanju zmogljivosti organizacije.....	39
Slika 5: Model fleksibilnosti in rigidnosti .....	40
Slika 6: Proces sprejemanja sprememb .....	42
Slika 7: Viri motenj v komuniciranju .....	49
Slika 8: Koncept Zlati krog.....	53

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**COVID-19** – (angl. Coronavirus disease); Koronavirusna bolezen

**CSI indeks** – (angl. Cross-Sell Indeks); Indeks navzkrižne prodaje

»win-win« **situacija** (angl. win-win situation); Uspeh za vse





# 1 UVOD

V podjetju sta funkciji prodaja in komunikacija eni izmed najpomembnejših, saj se skozi uspeh prodaje kaže, ali podjetje deluje v pravi smeri. Proces prodaje ne sme temeljiti na začetku in koncu, pač pa le na uspešnem začetku, ki bo prinašal odlično dolgoročno sodelovanje s kupci. S poznavanjem in razumevanjem potreb kupca lahko podjetje razvija in nadgrajuje svojo ponudbo produktov oz. storitev.

Vloga internega komuniciranja postane izjemno pomembna, ko se organizacije odločajo za spremembe. Organizacija mora svojim zaposlenim sporočiti, kaj točno se bo spremenilo, kako bodo te spremembe potekale in kako se bo spremenjena organizacija soočala s prihodnostjo. Iz modela dinamike načrtovanih organizacijskih sprememb (Robertson in drugi, 1993) vemo, da je uspeh vsake spremembe v organizacijah v veliki meri odvisen od zmogljivosti, ki jih ima organizacija, da bi svojo delovno silo usposobila za izvajanje sprememb. Komunikacija z zaposlenimi bi morala biti pomemben in povezovalni del pri sprejemanju strategije za spremembo. Vodenje katerekoli organizacije ima veliko odgovornost pri komuniciranju o spremembi in pri prepričevanju delovne sile, da vsakodnevno naredijo spremembo rutine.

Večina zavarovalnic ima poleg redne prodajne mreže tudi pogodbeno prodajno mrežo. Komunikacija za uspešno uvedbo sprememb strategije prodaje v redni prodajni mreži in v pogodbeni prodajni mreži se razlikuje. Skupni dejavnik, ki vpliva na uspešnost komunikacije za uvedbo sprememb, je vzpostavitev zaupanja med vodstvom in zaposlenimi oz. pri pogodbeni prodajni mreži, med podjetjem (zavarovalnica) in poslovnimi partnerji.

Pomembnost vzpostavitve zaupanja je bilo ugotovljeno na različnih področjih, kot so vodenje (Atwater, 1988), upravljanje s cilji (Scott, 1980), pogajanja (Bazerman, 1994), implementacija samoupravnih delovnih timov (Bowen in Lawler, 1992) in komunikacija (De Ridder, 2004). Zaupanje lahko razumemo kot osnovo za dobre medosebne odnose, sodelovanje, in stabilnost v organizaciji (Lewicki in drugi, 1998). De Ridder (2004) navaja, da je zaupanje pomemben generator socialnega kapitala v organizacijah in vpliva na podporo zaposlenih za spremembe. Zaupanje zaposlenih v podjetje je tako temelj za pripravljenost zaposlenih na spremembe.

Pri uvedbi sprememb je pri nekaterih zaposlenih potrebno pričakovati tudi odpor do sprememb, saj nekateri ljudje potrebujejo več časa, da sprejmejo novosti. Na ta odpor smo se zato pri načrtovanju uvedbe sprememb tudi pripravili in načrtovali možne vzroke zaradi katerih bi lahko prišlo do odpora posameznih zaposlenih.

V definicijah odpora do sprememb lahko najdemo tri osnovne vidike: vedenjski vidik, povezan z odzivom na spremembo ali ukrepanjem v zvezi s spremembo (Piderit, 2000), kognitivni vidik odpora do sprememb je osredotočen na posameznikovo mnenje in misli o spremembi (Oreg, 2006), in afektivni vidik, ki se nanaša na to, kako se nekdo počuti glede

situacije (Oreg, 2006; Piderit, 2000). Odpor do sprememb je torej opredeljen kot niz negativnih odzivov na spremembe (Piderit, 2000).

Zaposleni si običajno negativno razlagajo spremembe iz treh ključnih razlogov. Posamezniki raje ostanejo v znanem položaju kot v neznanem, drugič, ker lahko spremembe prinesejo pridobitev ali izgubo, posamezniki običajno psihološko izkusijo izgubo, ki je večja od pridobitve, in nazadnje so posamezniki v času sprememb po navadi bolj zadovoljni z obstoječimi kot novimi pravicami (Heath, 1993).

Zaposleni dojemajo organizacijske spremembe kot glavni vir grožnje za njihovo osebno karierno pot in finančno blaginjo, zato raziskave pojasnjujejo, da je pridobivanje pozitivnega odnosa zaposlenih, kot so motivacija, optimizem in upanje na izboljšanje, bistvenega pomena za njihovo uskladitev s procesom sprememb (Callan, 1993). Uspešni praksi sprememb mora slediti strategija sprememb, ki ustrezno vključuje psihološke procese zaposlenih z učinkovitim sporočanjem sprememb. Ti procesi vključujejo potrebo zaposlenih po motivaciji, razlaganju sprememb kot priložnosti za učenje in sposobnost nosilca procesa sprememb (Kouzes in Posner, 2002). Močan pozitiven odziv zaposlenih na spremembe bo povzročil vztrajnost in podporo pri izvajanju pobude za spremembe, močan negativni odziv zaposlenih pa bo povzročil odpor in nasprotovanje spremembam (Lines, 2004).

Napredek tehnologije, vse večja kompleksnost izdelkov, zahtevne stranke in močna konkurenca, kliče po odličnem prodajnem okolju. Novi izzivi prinašajo vodstvu prodaje postavitev novih strateških ciljev in uskladitev nadzora prodaje.

Vodstvo prodaje se ne more več zanašati samo na kratkoročne cilje uspešnosti; upoštevati morajo svoje dolgoročne cilje in zagotoviti, da se njihovi prodajni oddelki lahko odzovejo na spremembe v prodajnem okolju in izkoristijo nove poslovne priložnosti, ki izhajajo iz teh sprememb. Kadar vodstvo prodaje načrtuje spremembe je pomembno, da o spremembi obvesti vse zaposlene, na katere se sprememba nanaša. Pri tem pa je pomembno, da uporabi komunikacijo, ki prepriča zaposlene, da sledijo ciljem podjetja (Spillecke in Brettel, 2013).

Nekateri voditelji ljudi vodijo z manipulacijo, drugi z navdihovanjem. Navdihujoči voditelji delujejo po istem principu in na povsem nasproten način kot ostali. Zlati krog je alternativni vpogled v to, zakaj nekatere organizacije dosežejo tako nesorazmerni vpliv v primerjavi z drugimi. Z uporabo zlatega kroga navdihujemo ljudi, namesto, da bi z njimi manipulirali (Sinek, 2009).

Da bi pridobili močan pozitiven odnos zaposlenih do sprememb, morajo menedžerji sporočiti spremembo na tak način, da ustvari podporo in navdušenje zaposlenih za predlagano spremembo (Piderit, 2000). Vodje morajo oceniti, kako dovezetni so zaposleni za spremembe in na kakšen način jih lahko prepričajo za spremembe.

Vodja je tisti, ki ima potencial, da prežene negativne misli iz glav zaposlenih. To je mogoče le, če ima vodja takšne osebne lastnosti, ki vplivajo na zaposlene, da mu sledijo. Karizma

je lastnost, povezana z vodjo, ki je sposoben svojim zaposlenim predstaviti vizijo, ki je popolnoma drugačna od trenutnega stanja, se osebno angažira za njen dosežek, realno ocenjuje okolje in zaposlene, uporablja nekonvencionalne strategije, motivira svoje zaposlene z idealnim vedenjem in na koncu deluje kot vodja (Conger in Kanungo, 1987).

Vsaka nova prodajna strategija prinese tudi spremljavo uspešnosti nove strategije. Nadzor prodaje je torej ključnega pomena za uspeh podjetja. Skozi uspeh ali neuspeh prodaje dobi ključno informacijo kaj trg išče, kaj trg ne potrebuje in kaj trg zavrača. Z nadzorom podjetje pridobi informacije, ki temeljijo na spremljanju finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja.

V izbrani zavarovalnici v kateri je zaposlena ena od naju smo z novo vodjo oddelka, dobili tudi novo prodajno strategijo, ki se je bistveno razlikovala od prejšnje. Zahtevala je drugačen pogled in komunikacijo ter drugačno obravnavo poslovnih partnerjev. Znanje, ki sva ga pridobili tekom študija in skozi prakso je znanje, ki je v veliki meri pripomoglo lažji prilagoditvi na spremembe in drugačni komunikaciji. Omogočalo je, da vse naučeno preveriva tudi v praksi. Z zavedanjem, da različni ljudje potrebujejo različen pristop in z zavedanjem, da če nekaj deluje pri nekemu ni nujno, da deluje tudi pri drugih, smo z vztrajnostjo počasi premikali meje. Svoj uspeh smo lahko sproti preverjali s prodajnimi rezultati. Z rednim spremljanjem prodaje je bilo jasno, da smo na pravi poti. Tam, kjer rezultati niso bili vidni, smo s tistimi poslovnimi partnerji, spremenili način komunikacije in iskali pravo motivacijo, ki bi prinesla želeni rezultat.

Med delom smo se zaradi pandemije COVID-19, srečali tudi z dodatnim izzivom glede načina komunikacije in kako zadržati stike na daljavo. Spremenjeno delovno okolje je zahtevalo prilagoditve poslovnih partnerjev in tudi najinega dela. Sčasoma smo sprejeli novo oz. drugačno okolje in v spremembi našli tudi veliko pozitivnih učinkov.

V magistrskem delu bo najprej pregledana literatura, ki se nanaša na komunikacijo nove prodajne strategije in motivacijo za dobre prodajne rezultate. Gre za literaturo, ki je pripomogla temu, da sva lahko naučeno prenesli v prakso in preverjali učinek na prodajne rezultate. Predstavljeni bodo praktični primeri in način delovanja v praksi. Kaj je delovalo in na kaj sva tekom dela morali biti pozorni. Predstavljeni bodo tudi izzivi s katerimi sva se v praksi srečevali.

Cilj najinega magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature, člankov in prispevkov ter s študijo primera preučiti, kako lahko podjetje, z ustrežno komunikacijo, uporabo motivacijskih veščin poskrbi, da poslovni partnerji sprejmejo novo prodajno strategijo, jo uvedejo v svoje delovanje in tako dosežejo dobre prodajne rezultate.

Spremenjeno poslovno okolje zaradi epidemije je zahtevalo hitro prilagoditev na nove razmere. Cilj magistrskega dela je tudi prikazati, kako lahko z novim delovanjem, ki ga je prispevala epidemija in novim delovnim okoljem zadržimo stik s poslovnimi partnerji in dosegamo zelene rezultate. Ključni cilj magistrskega dela je na praktičnem primeru prikazati

temeljne izzive uvajanja nove prodajne strategije in kritične dejavnike uspeha, ki so ključni za njihovo reševanje.

Namen magistrskega dela je implementirati ustrezno komunikacijo nove prodajne strategije in vzbuditi med poslovnimi partnerji motivacijo za spremembe. Hkrati je namen tudi odkriti slabosti, ki so se pokazale tekom uvedbe ter predlagati vodstvu ukrepe.

V magistrsko delo bo vključena strokovna poglobitev in študija primera v obravnavanem podjetju.

V teoretičnem delu bo raziskana domača in tuja strokovna literatura ter elektronski viri in elektronski način komuniciranja na področju komunikacije in motivacije za uresničitev nove prodajne strategije. Z opisovanjem bo opredeljen tudi način kontrole s katero smo preverjali uspešnost uvedbe nove prodajne strategije.

Poudarek magistrskega dela bo na spremljanju vpliva na rezultate pred in po komunikaciji in motivaciji za uvedbo nove prodajne strategije v obravnavanem podjetju. Pri uvedbi nove prodajne strategije je Blanka sodelovala kot koordinatorka, ki je dejansko pridobljeno znanje in izkušnje prenesla na poslovne partnerje in redno spremljala napredek. Danijela je pomagala s svojimi pridobljenimi izkušnjami v prodaji, da sva skupaj iskali rešitve za izzive s katerimi se je Blanka srečala v praksi. Izhajali sva iz rezultatov pred začetkom komuniciranja in motiviranja za novo prodajno strategijo in iz rezultatov po komuniciranju in motiviranju poslovnih partnerjev.

V izbrani zavarovalnici ima Oddelek pogodbene prodajne mreže, sklenjenih 150 pogodb z zunanjimi multiagencijami (agencije, ki sklepajo zavarovanja za več zavarovalnic). V implementiranje nove prodajne strategije je bilo vključeno 20 izbranih agencij, ki smo jih izbrali na podlagi potenciala, ki ga agencija ima. Kot osnovo smo vzeli velikost portfelja agencije in število strank z aktivnimi policami. Ločeno smo pogledali število pravnih in število fizičnih oseb. Pogledali smo indeks navzkrižne prodaje (povprečno število polic na stranko).

Pri fizičnih osebah smo pogledali tudi % strank, ki ima poleg avtomobilskega zavarovanja sklenjeno tudi zavarovanje za dom. Pri njih smo preverili tudi število potekov domskih zavarovanj v letu 2021. Pri pravnih osebah, ki imajo sklenjena avtomobilska zavarovanja smo pogledali % oseb ki ima poleg avtomobilskega zavarovanja sklenjeno tudi podjetniško zavarovanje, pogledali smo tudi število potekov poslovnih zavarovanj v letu 2021.

Kot osnovo za spremljanje napredka nove prodajne strategije pri pogodbeni prodajni mreži sva vzeli rezultate iz leta 2019 in 2020 in te rezultate primerjali z letom 2021. Primerjava rezultatov je pokazala, če je izbrani poslovni partner sprejel nov način delovanja ali ne. Primerjava rezultatov in rasti s primerljivimi pogodbenimi agencijami je pokazala, katere agencije so novo prodajno strategijo bolje implementirale v svoje delovanje in katere imajo še možnost za napredek. Pogodbeni partnerji, ki so kazali bistveno pozitivno odstopanje od

povprečja, so bili osnova za iskanje dobrih praks in njihovega prenosa na druge manj uspešne pogodbene partnerje.

Z magistrskim delom sva želeli preveriti, če smo s ciljno spremenjeno komunikacijo uspeli povečati prodajo. Kako je na to vplivalo povečanje zaupanja med koordinatorjem in poslovnim partnerjem? Da bi ugotovili odvisnost povečanja zaupanja med zavarovalnico in pogodbenim partnerjem, smo po preteku pol leta vsem izbranim agencijam posredovali vprašalnik, ki nam je dal odgovor, če povečamo zaupanje med koordinatorjem, ki komunicira o spremembah, vpliva na končni prodajni rezultat. Zaupanje do koordinatorja smo preverili s 5. vprašanji. Vprašalnik se je izbranim poslovnim partnerjem poslal pred komuniciranjem nove prodajne strategije in po komuniciranju nove prodajne strategije.

Magistrsko delo je razdeljeno na 5 poglavij. V prvem poglavju je predstavljen uvod. V drugem poglavju je predstavljena motivacija, potrebe in vrednote, motivacija v delovnem okolju in razlika med motivacijo in manipulacijo. Tretje poglavje, opredeljuje komunikacijo na delovnem mestu in komunikacijske veščine. Predstavljen je vpliv pandemije COVID-19 na spremembe delovnega okolja ter nastale posledice na družbenem in osebnem vedenju ljudi oz. zaposlenih. Opredeljen je tudi pomen komunikacije za ustvarjanje boljših poslovnih odnosov in prednosti, ki jih ti prinašajo. Predstavljen je tudi koncept Zlati krog, ki govori o novem modelu vodenja in kako teorijo prenesti v prakso na konkretnem primeru. V četrtem poglavju je prikazana uvedba nove prodajne strategije z uporabo ustrezne komunikacije in motivacije ter predstavljena je tudi metodologija raziskave. Na kratko je predstavljena izbrana zavarovalnica, njeni razlogi za uvedbo nove prodajne strategije. Predstavljena je tudi analiza stanja in komunikacijski načrt uvedbe nove prodajne strategije. Za zaključek poglavja sva zapisali še ključne dejavnike uspeha na omenjenem področju, prednosti in slabosti ter izpostavili predloge za nadaljnje delovanje. Predstavljene so še glavne pridobitve s kontrolo rezultatov pred in po uvedbi nove prodajne strategije. Poudarili sva pomen zadovoljstva poslovnih partnerjev in ključne rešitve ter kakšen prispevek je nova rešitev prinesla menedžmentu. Predstavljene so tudi izzivi, s katerimi sva se soočali pri uvedbi nove prodajne strategije, rešitve ter kritični dejavniki uspeha. Magistrsko delo sva zaključili s petim poglavjem, in sicer s sklepom, ki bo skupek najinih ugotovitev in zaključek raziskovalnega dela.

## **2 MOTIVACIJA**

### **2.1 Potrebe in vrednote**

Različna znanstvena področja se ukvarjajo z motivacijo. V psihologiji se motivi obravnavajo kot gonilo vseh človekovih dejavnosti. Motivacija zaposlenih je ključni element vodenja, saj predstavlja pomemben dejavnik uspeha in razvoja v vsakem poklicnem okolju. Brejc (2002) pojasnjuje, da določeni postopki vodenja zaposlenih zahtevajo ustrezno motivacijo in združevanje različnih motivov. Motivacija sama je psihično stanje posameznika, ki ga

usmerja k zadovoljevanju potreb. Vloga vodje pri spodbujanju zaposlenih je ključnega pomena, saj motivirani zaposleni dosežejo boljše rezultate in s tem tudi prispevajo k uspehu podjetja (Incentive & Motivaton, brez datuma).

V eni ameriški raziskavi, ki jo povzema Brejc (2002), so ugotovili, da delavce motivirajo različni dejavniki, med drugim zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema, pravočasne informacije, zadostna pristojnost, ustrezno plačilo, možnost razvoja specifičnih veščin, občutek zaposlitvene varnosti in možnost videti rezultate svojega dela.

Motivacijo lahko primerjamo z delovanjem gospodinjskega aparata. Če ni elektrike, aparat ne deluje. Enako velja tudi za vodenje in motivacijo. Slabo vodenje lahko zavre motivacijo. Poleg motivacije je ključnega pomena tudi uspešnost zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih vsakodnevnih nalog, kar zahteva redno spremljanje, ocenjevanje in ustrezno nagrajevanje. Če si podjetje želi doseči svoje cilje, morajo vodje vsakodnevno spremljati delo zaposlenih ter biti na voljo za pomoč in podporo (Brejc, 2022).

Uspešnost pri delu in zadovoljstvo z opravljenim delom sta zelo povezana z motivacijo, ker bolj kot je zaposleni motiviran, bolj bo opravil svoje delo. S proučevanjem motivacije lahko pridemo do ugotovitve, kako se bo zaposleni v določeni situaciji obnašal (Musek in Pečjak 2001, str. 86–88).

Vedenje zaposlenih lahko z motivacijo usmerimo v smer, ki jo želimo in zato s pojmom motivacije lahko razumemo vzrok za njihovo obnašanje, organiziranost, usmerjenost k ciljem in vedenje (Kobal Grum in Musek, 2009).

Motivacija je torej želja po spodbujanju doseganja zelenih ciljev. Tudi zato nekaj počnemo ob določenem času in zato motivacija vključuje različne procese, in sicer biološke, psihološke, čustvene, kognitivne in vedenjske. Ali bo cilj nemoteno dosežen, je odvisno predvsem od želje in vztrajnosti. Seveda je želja in vztrajnost pri doseganju ciljev odvisna od vrste motivacije. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Slednja izhaja iz okolja in je v ospredju želja po neki nagradi (plača, denar ipd.) in je zelo pomembna ob odsotnosti notranje motivacije. Medtem, ko govorimo o notranji motivaciji, je motivacija za doseg ciljev prisotna v posamezniku samem. Motivacijo čutimo, ko dosežemo postavljen cilj in nam predstavlja neko vrsto »nagrade« ali pa se nam odpre priložnost za osebno rast in razvoj ipd. Za doseg ciljev je pomembno upoštevati vrednote, saj so zelo povezane z motivacijo (StudySmarter GmbH, brez datuma).

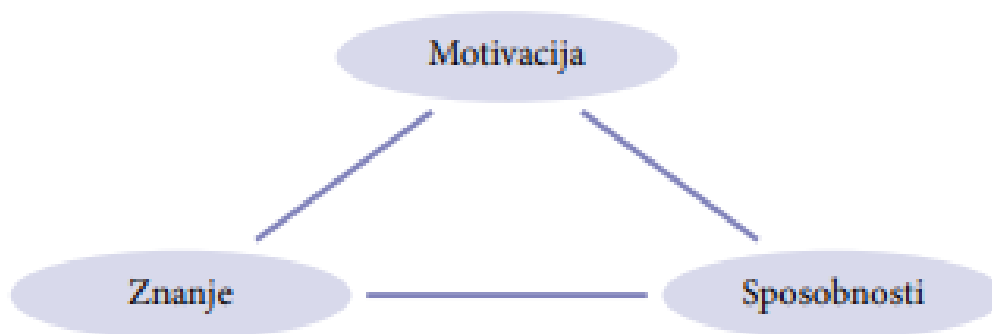
Namesto, da govorimo samo o ciljih in motivaciji, je ključnega pomena razmisliti o koristih, ki jih prinašajo. Velikokrat se zgodi, da se namesto na dolgoročno osredotočamo bolj na kratkoročno korist in se zato težko odrečemo slabih navad. Če upoštevamo različne dejavnike kot je naše vedenje (ali vodi do dolgoročne oz. kratkoročne koristi), čustva, misli, stališča in prepričanja ter razmislimo o rešitvah za težave lahko boljše ugotovimo, kaj je koristno in kaj je za nas neugodno. Torej opredelitev škode in koristi dasta dodaten vpogled

ali nam določna sprememba koristi in od tega je tudi odvisno ali se bo povečala motivacija oz. želja za napredovanje in doseganje željenega cilja (StudySmarter GmbH, brez datuma).

Motivacija je zelo kompleksen proces in je zato odvisna od mnogih dejavnikov. Tako preko spoznavanja sebe in našega delovanja ugotovimo, kateri motivi krepijo ali pa zavirajo našo motivacijo (StudySmarter GmbH, brez datuma).

Motivacija je trikotnik zna – zmore – hoče in odgovori na vprašanje, zakaj nekdo ne dela dobro in ga je potrebno naučiti, če ne zna. V primeru, če nekdo noče delati ga je treba motivirati. Postavljen cilj mora biti specifičen, merljiv, dogovorjen in sprejet, realen časovno opredeljen in moramo ga spremljati. Zelo pomembno je, da pri postavljanju ciljev podamo odgovore na vprašanja: kaj je treba storiti, zakaj, kdo bo to storil, do kdaj in kako pričakujemo, da bo nekaj narejeno. Dejavniki človekove aktivnosti so prikazani na sliki 1 Markič (2013, str. 98).

*Slika 1: Dejavniki človekove aktivnosti*



*Vir: Markič (2013, str. 98).*

Maslow (1982) je zelo dobro razložil motivacijo, pojasnil je katere so njene bistvene značilnosti: motivi so univerzalni, razvrščeni so hierarhično, en motiv vedno prevladuje.

Prisotni so tudi drugi motivi saj motivacija poteka v stopnjah. Ko zadovoljimo nižjo stopnjo, preidemo na višjo in na to vpliva višina oz. zahtevnost cilja, ki si ga zastavimo (Lipičnik, 1998).

Seveda se višina ciljev spreminja glede na nato ali je bil cilj uspešno oz. neuspešno dosežen. Če je cilj dosežen si zastavimo višji cilj v nasprotnem primeru, pa si zastavimo nižji cilj. Zato je motivacija zelo živ in nenehno spreminjajoč se proces. Zelo pomembno je, da človek občuti smisel, saj je lahko srečen tudi, ko mu marsikaj manjka, lahko je nesrečen, čeprav ima vse (Frankl, 1994, str. 51).

V magistrskem delu sva s pogovorom in vprašalnikom ugotovili na kateri ravni so bili naši poslovni partnerji, kaj jih je motiviralo, na kaj so bili občutljivi in kaj najbolj potrebujejo, da bodo lahko sprejeli in pričeli z novo prodajno strategijo.

Herzberg (2003) razlaga motivacijo nekoliko drugače. Maslowe teorije je prenesel v delovno okolje tako, da je uvedel dva pojma. Poimenoval jih je higieniki, ki odvrčajo in motivatorji, ki spodbujajo ljudi k delu. Higieniki so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo z delom (slaba plača, neugoden položaj v podjetju, slabi medosebni odnosi, slabe delovne razmere, slabo vodenje ...). Motivatorji so pa dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo (možnost za napredovanje in strokovno rast, poznavanje dela in rezultatov, uspešnost pri delu, dobri odnosi, možnost za uporabo znanja in sposobnosti, vsebina dela - smiselnost, izzivi, pestrost ...). Higieniki so povezani z delovnim okoljem, so zunanji pogoji za delo, motivatorji pa z vsebino dela, notranji pogoj.

Če želimo ustvariti zadovoljstvo moramo odstraniti higienike ker naredijo, da je delo nevdržno. Torej to pomeni, da vodja sodelavcem poleg zaposlitve, dobrih razmer za delo, solidno plačo, prijetnega delovnega vzdušja, sodobne tehnologije mora priznati tudi uspehe, jim omogočiti razvoj, prepustiti odgovornost, jim pomagati, da vidijo sadove svojega dela (Lipičnik, 1994).

Kako zelo pomembni so vedenje in odzivi vodji, potrjujejo vedenjski modeli. Poznamo značilne predstavnike vedenjskih modelov in so to teorija X, Y in Z. Obravnavajo poglede, predvidevanja in pričakovanja vodij glede osebnostnih lastnosti in glede vedenja zaposlenih (Lipičnik, 1994).

Tisti, ki ne marajo dela in se mu izogibajo, nimajo velikih ambicij, se skušajo izogniti odgovornosti, potrebujejo trdno vodstvo, nadzor in prisilo jih uvrščamo v teorijo X. Da ljudje v ugodnih razmerah radi delajo, kažejo zagnanost in nadarjenost, imajo radi večje izzive in si nalagajo večjo odgovornost, pa zatrjujejo zagovorniki teorije Y. Medtem teorija Z človeka opazuje iz realnih stališč. Zatrjuje, da se človek vede odvisno od okoliščin, lahko je dober ali slab, odziva se razumsko, razvija interakcije in soodvisnost s sodelavci in je realističen (Tavčar, 1996, str. 321).

Vrednote zelo pogosto tvorijo temelj podjetja in brez teh pomembnih smernic je težko vzpostaviti prepoznavno in zaupanja vredno blagovno znamko ter združevati in motivirati zaposlene. S tem, ko vodje uresničujejo vrednote podjetja, je veliko bolj verjetno, da bodo zaposleni delovali kot ekipa, hkrati lahko pričakujejo učinkovito njihovo vedenje. Velikokrat se zgodi, da ob pojavu izziva vodje iščejo hitre rešitve in se zato te vrednote izgubijo, kar vpliva na motivacijo zaposlenih, dela se škoda blagovni znamki oz. celotnemu podjetju (Pogačnik, 1997).

Ko preživimo toliko časa na delovnem mestu, se ljudje želijo počutiti, kot da prispevajo k nečemu večjemu in nečemu, v kar verjamejo – veliko lažje je zjutraj vstati iz postelje! Če zaposlenega osebno privlači vrednote podjetja, za katerega delajo, bo verjetno veliko bolj motiviran, da naredi še več na delovnem mestu, vodje se bodo počutili bolj udobno, ker bodo dobili občutek, da so vrednote zaposlenih skladno z njihovimi končnimi cilji (Pogačnik, 1997).



Vodje morajo aktivno vključevati svoje zaposlene v timske dneve, sestanke, druženja saj jim bodo s tem ustvarili občutek pripadnosti oz. jih bodo na tak način spodbujali, da sodelujejo in sprejmejo vrednote (Leuty, 2016).

Vendar ni dovolj, da o vrednotah le govorimo, če niso podprta z dejanji. Ni dovolj deliti le retoriko, podjetja morajo deliti dejanske primere, kako živijo svoje vrednote; npr. podjetja, ki trdijo, da so osredotočena na zaposlene, bi morala deliti zgodbe o uspehu in primere, kako proslavljajo veličino svojega osebja. Če podjetje trdi, da ima določeno kakovost kot vrednoto, vendar ne deluje v skladu s tem, se bodo zaposleni dejansko začeli počutiti demotivirani in ne bodo zaupali svojim vodjem ali jim bili zvesti. Podobno bi morale biti te vrednote vedno povezane s pregledi uspešnosti, da ne bi bile le še en kos poslovnega ozadja, temveč temelji del načina vodenja podjetja (Leuty, 2016).

Torej vrednote lahko služijo kot odlični motivator za spodbujanje zaposlenih, da dosežejo najboljše rezultate in napredujejo v svoji karieri. Če želimo izkoristiti moč teh vrednot kot motivatorja, moramo porabiti čas za prikaz, kako se vsaka posamezna naloga vključi v končne poslovne cilje, da bi zaposleni spoznali ključno vlogo, ki jo odigrajo pri pospeševanju prodaje in sprejemanju sprememb pri njihovem delu. Vodja ima zelo pomembno vlogo pri ustvarjanju ekipe. Če ima izbrana ekipa podobne interese, je veliko bolj verjetno, da se bodo združile in učinkovito sodelovale, saj imajo skupen cilj. To ne pomeni, da bo ekipa vedno soglasna glede tega, kako je to mogoče doseči, vendar bo manj razprav o tem, kako čim hitreje priti do končnega cilja (Musek Lešnik, 2007).

Vrednote so pomembne za motivacijo na delovnem mestu, saj jasno prikazujejo, kaj točno se pričakuje od vsakega zaposlenega. Podjetje ne more samo zgotoviti, da jasno prikazuje svoje vrednote, ampak mora tudi pokazati, kako deluje v okviru teh, saj bo to pritegnilo zaposlene, da bodo delovali skladno s pričakovanji in izpolnjevali cilje (Musek Lešnik, 2007).

Sestavni del vodenja je motivacija. Obstajata dve vrsti moči, ki jih ima vodja in to sta pozitivna motivacija oz. moč nagrajevanja ali pa negativna motivacija, kot je moč pritiska in kaznovanja. Slednja deluje slabo zlasti, če gre za ustrahovanje. Vodja mora sodelavce vedno motivirati in ob enem ugotoviti kaj jih motivira. Prednost imajo manjši kolektivi, saj bo vodja hitreje in lažje ugotovil kaj delavca motivira. Zelo so pomembna neformalna srečanja kot je skupna jutranja kava, pikniki, izleti, razna praznovanja saj tako lažje spoznamo sodelavca. Prav tako lahko želje in potrebe ugotovimo z različnimi vprašalniki ali pa sestankih na katerem se pogovarjamo o predlogih in iščemo skupne rešitve (Musek Lešnik, 2007).

Zelo pomembno je, da zaposlenim dovolimo, da nalogo opravijo po svoje, saj je samostojnost lahko zelo dober motivator, kot da imajo občutek, da jih nekdo nadzira. Vedeti morajo, kakšen mora biti rezultat dela, postopek pa naj izberejo sami. Zelo pomembni vlogi pri motivaciji zaposlenih imata tudi pohvala in graja. Ugotovljeno je, da manj sposobni in

nesamozavestni ljudje potrebujejo več pohvale kot graje. Ljudem, ki so zelo sposobni pa več pomeni konstruktivna graja. Najslabše se zaposleni počutijo, če so vodje neodzivni, saj takrat dobijo občutek kot da niso del kolektiva (Moorhead in Griffin, 2012).

Vsekakor pa pohvala oz. nagrada zelo dobro vpliva na vedenje in je veliko bolj učinkovito kot kaznovanje, saj s kaznovanjem spodbudimo k slabemu vedenju in neučinkovitosti zaposlenega. Pri tem je tudi zelo pomembna povratna informacija po opravljeni nalogi. Če mine veliko časa po tem, ko je bila naloga opravljena oz. če nagrada ali kazen nista takoj izrečeni sodelavci ne vedo ali so nalogo opravili dobro ali slabo in to lahko vpliva na učinkovitost pri naslednji zadolžitvi. Zato si mora vodja za ocenjevanje dela sodelavcev vzeti dovolj časa in če pride do graje, grajamo dejanje ne pa človeka. Izrekanje pohval sigurno zelo dobro vpliva na vedenje zaposlenih in se poveča njihovo samozaupanje (Moorhead in Griffin, 2012).

## 2.2 Začetki razvoja motivacije in teorije

Skozi obdobja so se razvijale različne motivacijske teorije, pri čemer vsaka skuša pojasniti vzroke za človeško vedenje in procese, ki ga sprožijo (Treven, 2001, str. 126).

Teorije, ki proučujejo »kaj motivira vedenje«, so znane kot vsebinske teorije. Te se osredotočajo na raziskovanje človeških potreb in specifičnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Po drugi strani pa procesne teorije raziskujejo »kako motivirati vedenje«. V teh teorijah ni toliko poudarjenih specifičnih dejavnikov, ki sprožijo vedenje, ampak bolj način, kako se vedenje spremeni (Treven, 2001, str. 126).

Motivacijske teorije se lahko razdelijo na vsebinske in procesne, kot prikazuje tabela 1. V vsebinske motivacijske teorije spadajo Maslowova, Alderferjeva, McClellandova in Herzbergova dvofaktorska teorija. Na drugi strani pa procesne motivacijske teorije vključujejo teorijo pričakovanj, ciljev, enakosti in okrepitev (Ivanko in Stare, 2007, str. 79–80).

*Tabela 1: Motivacijske teorije*

<b>Motivacijske teorije</b>	
<b>Vsebinske</b>	<b>Zajemajo in poudarjajo potrebe, ki motivirajo ljudi.</b>
<b>Maslowa teorija</b>	Človekova dejavnost je usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem.
<b>Alderferjeva teorija</b>	Tristopenjska lestvica potreb: obstoj, pripadnost, razvoj.
<b>McClellandova teorija</b>	Tri bistvene potrebe človeka: potreba po dosežkih, sodelovanju in moči.
<b>Herzbergova dvofaktorska teorija</b>	Motivatorji – notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost, higieniki – sami ne spodbujajo k delu.

se nadaljuje

Tabela 1: Motivacijske teorije (nad.)

Motivacijske teorije	
<b>Procesne</b>	<b>Proučujejo, na kakšen način zaposleni izbirajo svoje obnašanje.</b>
<b>Teorija pričakovanj – Vroom</b>	Človek oceni vrednost stroškov in koristi pri različnih možnostih, izbere najugodnejšo.
<b>Teorija cilja – Latbam in Locke</b>	Postavljanje težje dosegljivih ciljev_
<b>Teorija enakosti – Adams</b>	Enako obravnavanje v primerjavi z drugimi.
<b>Teorija okrepitve – Skinner</b>	Nagrade, ki spodbujajo, in kazni, ki zavirajo negativno vedenje.

Vir: Ivanko in Stare (2007, str. 79–80).

Poznamo tri glavne teorije motivacij zaposlenih. Leta 1943 je Abraham Maslow ustvaril Maslowovo teorijo hierarhije potreb po motivaciji na delovnem mestu, ki je sestavljena iz petih stopenj in motivirajo človeško vedenje, razvrščenih od najosnovnejših do bolj kompleksnih potreb. Maslowova teorija hierarhije potreb pojasnjuje, da motivacija pri ljudeh temelji na zasledovanju različnih želja in ob enem tudi nakazuje, da je mogoče potrebe na najvišji ravni obravnavati šele, ko so izpolnjene osnovne potrebe. Prve od nižjih potreb v Maslowi hierarhiji so fiziološke potrebe (hrana, zatočišče in zdravje) in morajo biti izpolnjene še predno nadaljujemo na drugo stopnjo izpolnitve. Varnostne potrebe, kot so zaščita pred krajo in nasiljem ter zdravstvena in finančna varnost so druga stopnja izpolnitve (Helfer, 2022).

Tretja stopnja izpolnitve se nanaša na medčloveško interakcijo in med njimi so prijateljstva, družinske vezi ter fizična in čustvena intimnost. Ko so izpolnjene vse tri stopnje potreb sledi četrta stopnja in to je potreba po spoštovanju, ki izraža željo po občudovanju. Na samem vrhu hierarhije so potrebe po samopotrjevanju. Samopotrjevanje najbolje opiše vrsto motivacije in raven v Maslowovi hierarhiji potreb, ko gre zaposleni v službo, ker je gnan k uspehu. Prav tako ne bodo pozitivne informacije motivirale nikogar, če niso izpolnjene osnovne želje, kot so hrana, zavetje in zdravje. Če so ljudje prisiljeni v določeno vedenje, je veliko verjetno, da bodo dali odpoved oz. si poiskali drugo delovno okolje. Torej Maslowa hierarhija je teorija, ki je vsekakor uveljavljena teorija motivacije (Helfer, 2022).

Maslow (1982) je trdil, da vse ljudi motivira pet hierarhij potreb:

- Fiziološke potrebe: vključujejo osnovne človeške potrebe kot so hrana, zavetje, voda in druge standardne telesne potrebe.
- Varnostne potrebe: vključujejo vse, kar je povezano s fizično in čustveno varnostjo kot so zdravje, zaščita, viri itd.
- Socialne potrebe: nanašajo še na čustvene in socialne potrebe kot so ljubezen, prijateljstvo, pripadnost, sprejemanje itd.
- Potrebe po spoštovanju: vključujejo naše potrebe po samospoštovanju, spoštovanju,

avtonomiji, priznanju itd.

- Potrebe po samopotrjevanju: končna stopnja hierarhije, ki vključuje ustvarjalnost, rast in doseganje celotnega potenciala

Druga teorija motivacije je teorija Fredericka Herzberga (2003) znano kot dvofaktorska teorija, ki temelji na motivaciji in higieni. Namen motivacijskih dejavnikov je angažirati zaposlene in povečati njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Po drugi strani lahko higienski dejavniki povzročijo nezadovoljstvo na delovnem mestu. Herzberg trdi, da če zaposleni niso nezadovoljni s svojim delom, to ne pomeni, da so tudi zadovoljni.

Vodje se morajo zavedati, da ni dovolj odstraniti dejavnike, ki v vodijo v nezadovoljstvo (higienski dejavniki), da bodo spodbudili zadovoljstvo. Higienski dejavniki lahko vključujejo nadzor, politike, delovne pogoje itd. Zato je s povečanjem dejavnikov motivacije večja možnost zadovoljstva pri delu. Dejavniki motivacije lahko povzročijo večjo odgovornost zaposlenim, priložnost za rast in razvoj, napredovanja, nagrade (Helfer, 2022).

Končna zgodovinska oz. tretja teorija motivacije je McClellandova teorija potreb in je zgrajena podobno kot Maslowa. Temelji na različnih potrebah posameznika na delovnem mestu. Vendar jo je McClelland (1965) zožil na tri specifične motivacijske potrebe:

- Potrebe po dosežkih: nekdo z veliko potrebo po dosežkih bo imel željo po uspehu in odličnosti ter si bo prizadeval biti na vrhu.
- Potreba po pripadnosti: posameznik z visoko potrebo po pripadnosti si bo prizadeval za tesne medosebne odnose in nadzor nad drugimi.
- Potreba po moči: posameznik z visoko potrebo po moči bo zahteval zvestobo in od drugih zahteval, da se vedejo na način, ki mu ustreza.

McClelland (1965) trdi, da kljub temu, da te motivacije morda niso neločljivo povezane zaradi naših izkušenj, razvijemo vsaj eno v življenju.

### **2.3 Zunanja in notranja motivacija na delovnem mestu**

Vsak posameznik ima v sebi tri vrste sprožilcev motivacije. Prva je potreba po moči. Razlikujemo med dvema oblikama moči: potrebo po sebični in egocentrični moči, pri kateri je posamezniku vseeno, ali je njegov vpliv pozitiven ali negativen ter potrebo po družbeno-koristni moči, ki posameznika žene, da vpliva na skupno dobro družbe ali pa vpliva na pozitivne spremembe pri drugih. Druga je potreba po dosežkih in motivira posameznike, ki v svojih ciljih vidijo določen pomen. To so ljudje, ki jih žene potreba po dosežkih in velikokrat radi merijo svoje rezultate. Tretja je potreba po pripadnosti, ki je značilna za posameznike, ki imajo močno potrebo po druženju ali po sprejetosti v določeno družbo (Krumpačnik, 2017).

Ohranjanje motivacije zaposlenih je ključnega pomena za doseganje uspeha. Pred uvedbo novih programov, namenjenim motiviranju delovne sile, je pomembno najprej razumeti naravo in vrsto motivacij, ki obstajajo in jih nato prilagoditi potrebam vsakega zaposlenega. Razlogi, zakaj zaposleni na delovnem mestu nekaj počnejo, so povezani z njihovo motivacijo in je zato pomembno ugotoviti, ali jih vodi notranja ali zunanja motivacija (Krumpačnik, 2017).

### 2.3.1 Notranja motivacija na delovnem mestu

Notranja motivacija na delovnem mestu predstavlja ključni dejavnik za zagotavljanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih. Gre za notranji pogon ali željo po doseganju ciljev, ki izvira neposredno iz posameznikovega notranjega prepričanja, interesov ali vrednot. Pomembno je, da zaposleni doživljajo smisel v svojem delu in se počutijo povezane z njegovim pomenom. Ko se notranja motivacija spodbuja na delovnem mestu, lahko to privede do večje produktivnosti, večje predanosti delu in boljše uspešnosti pri doseganju postavljenih ciljev (Zavod Škatlica, 2021).

Za spodbujanje notranje motivacije na delovnem mestu obstaja več pristopov. Eden od njih je zagotavljanje priložnosti za osebno in poklicno rast ter razvoj zaposlenih. To lahko vključuje zagotavljanje možnosti za pridobivanje novih veščin, udeležbo v izobraževalnih programih ali mentorstvo. Poleg tega je pomembno tudi ustvariti spodbudno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in kjer se njihovo delo prizna in nagradi. Pomembno je tudi zagotoviti jasne in dosegljive cilje ter omogočiti zaposlenim, da se v procesu dela počutijo avtonomne in odgovorne za svoje naloge (Zavod Škatlica, 2021).

Spodbujanje notranje motivacije na delovnem mestu zahteva tudi stalno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, kjer se poslušajo mnenja in ideje zaposlenih ter se ustrezno odzivajo na njihove potrebe. S tem se gradi občutek zaupanja in pripadnosti, kar lahko pozitivno vpliva na motivacijo in angažiranost zaposlenih v organizaciji (Zavod Škatlica, 2021).

Notranja motivacija je vedenje, ki ga vodi osebni interes za dokončanje naloge. Prihaja od znotraj in se pojavi, ko zaposlenega nekaj resnično zanima in veseli, ne da bi v zameno iskal zunanjo nagrado (denar, slava, moč) in nima ekonomskega cilja. Pravi cilj, ki ga zaposleni doseči je občutek zadovoljstva in uživanje v nalogi, ki jo opravlja. Notranja motivacija je pomembna pri ustvarjanju osebne rasti, občutkom dolžnosti in prepoznavanjem namena. Nima oprijemljivih ciljev, merljivih rezultatov in dokončanje naloge je bilo vredno truda. Razlogi zaradi katerih je tudi notranja motivacija pomembna so tudi (Ivanko in Stare, 2007, str. 72):

- pomaga razviti spretnosti in lastnosti, potrebne za doseganje dolgoročnih ciljev,
- navdihuje, da je delo opravljeno brez pričakovanja zunanjih nagrad,
- pomaga pri učenju novih delovnih nalog in sprejemanju napak,

- povečuje samozavest zaposlenega,
- poveča osebno zadovoljstvo.

### 2.3.2 Zunanja motivacija na delovnem mestu

Zunanja motivacija je spodbuda ali vzpodbuda, ki jo posameznik prejme od zunanjih virov, kot so denar, nagrade, priznanja ali kazni. Ta vrsta motivacije izhaja iz zunanjih spodbud, ki spodbujajo posameznika k izvajanju določenih dejanj ali doseganju določenih ciljev. Zunanja motivacija se pogosto uporablja v poslovnem okolju kot sredstvo za spodbujanje produktivnosti in doseganje ciljev organizacije (Zavod Škatlica, 2021).

Nekateri primeri zunanjih motivacijskih dejavnikov vključujejo finančne nagrade, kot so bonusi, povišice ali dodatki, priznanja ali pohvale s strani vodstva ali sodelavcev, napredovanje na višje položaje v hierarhiji podjetja, fizične nagrade, kot so darila ali potovanja, ter tudi kazni ali disciplinske ukrepe za neizpolnjevanje pričakovanih standardov ali neizpolnjevanje ciljev (Zavod Škatlica, 2021).

Ne glede na nagrado se zunanja motivacija osredotoča na dokončanje nalog zaradi koristi brez osebnega interesa. Zaposleni ne delajo zaradi notranje želje po uspehu, temveč zaradi pridobivanja ekonomske koristi. Čeprav je zunanja motivacija v določenih situacijah koristna, lahko sčasoma povzroči izgorelost ali sčasoma izgubi svojo učinkovitost (Zavod Škatlica, 2021).

Zunanja motivacija ima pomembno vlogo na delovnem mestu, saj lahko s ponudbo nagrad ob zaključku nalog poveča produktivnost. Če zaposleni vedo, da jih na koncu njihove opravljene naloge čaka nagrada, je bolj verjetno, da se bodo osredotočili in dali vse od sebe (Zavod Škatlica, 2021).

Nagrade kot so višja plača, provizija, bonusi in pohvale zelo učinkovito vplivajo na motivacijo zaposlenih. Ko se zaposleni počutijo nagrajene za svoj trud, so bolj zadovoljni s svojo delovno uspešnostjo in delovnim mestom. Močna zunanja motivacija je vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov. Pomembno je, da vodje uporabijo zunanjo motivacijo kot način, da pokažejo, da cenijo svojo ekipo in njihov trud. Posredovanje povratnih informacij o uspešnosti ekipe je lahko tudi učinkovit način zunanje motivacije (Zavod Škatlica, 2021).

Če zaposleni meni, da za svoj trud opravičeno ni prejel nagrade, lahko spodbudi pogovor o tem, kako izboljšati svojo uspešnost. To lahko pomaga motivirati člane ekipe, da iščejo izboljšave, uporabijo povratne informacije za svoje delovne procese in si prizadevajo za odličnost pri vsakodnevnih nalogah. Zunanje nagrade se lahko uporabijo za vpogled v prijateljsko tekmovanje med ekipami, tako da se ponudi nagrada tisti ekipi, ki prva opravi uspešno nalogo. To lahko poveča produktivnost in izboljša kakovost rezultatov projekta (Kuharič Srša in Burjek, 2021).

Pomembno je, da se zunanja motivacija dopolnjuje z notranjo motivacijo, saj le tako lahko zagotovimo dolgoročno motivacijo in angažiranost zaposlenih na delovnem mestu. Pomembno je tudi, da se zunanje spodbude pravično in transparentno delijo ter da so cilji, ki so povezani z njimi, jasno postavljeni in dosegljivi. S tem se zagotovi, da zaposleni prepoznajo povezavo med dosežki in nagrajevanjem, kar lahko pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in učinkovitost na delovnem mestu (Kuharič Srša in Burjek, 2021).

## **2.4 Motivacija v delovnem okolju**

Spodbujanje motivacije zaposlenih in pozitivno delovno okolje je osnovni element za uspešno delovanje podjetja in doseganje visoke ravni produktivnosti zaposlenih. Motivacija zaposlenih je pomembna predvsem zato, ker omogoča vodstvu doseganje ciljev in pozitivne rasti podjetja. Je stopnja zavzetosti, zagona, energije in inovativnosti, ki jo imajo zaposleni med delovnim dnevom. Brez tega se podjetja soočajo z zmanjšano produktivnostjo, nižjo stopnjo proizvodnje in verjetno tudi podjetje ne bo doseglo pomembnih ciljev (Perkbox, brez datuma).

Ohranjanje in izboljšanje motivacije na delovnem mestu je lahko težava za marsikatero podjetje, saj vsaka naloga za zaposlenega ni zanimiva. Zato je pomembno zavedanje, da je spodbujanje motivacije zaposlenih na delovnem mestu lahko dolgotrajen in težek proces. Podjetja morajo poiskati načine, kako ohraniti angažiranost svojih zaposlenih, pri tem pa morajo spremljati in negovati motivacijo. Zaposleni katerega je motivacija nizka bo verjetno delal počasneje, se izogibal nalogam in ne bo osredotočen ter v svoje delo ne bo vlagal dovolj energije. Namesto, da opravlja delovne naloge, bo delovni čas izkoristil za brskanje po spletu za osebno zadovoljstvo ali celo za iskanje druge službe. Takšno početje ne zapravlja le materialnih virov in časa podjetja ampak vpliva tudi na druge zaposlene pri doseganju pomembnih ciljev (Perkbox, brez datuma).

Brez motivirane delovne sile lahko podjetje zaide v zelo tvegan položaj. Ko so zaposleni motivirani za delo, bodo dali vse od sebe pri nalogah, ki so jim dodeljene. Motivacija lahko zaposlenemu olajša doseganje osebnih ciljev in samorazvoj posameznika. Med tem, ko zaposleni doseže nekaj ciljev, spozna jasno povezavo med trdom in rezultati, kar ga bo dodatno motiviralo za doseganje višjih ciljev in za opravljanje bolj zahtevnih nalog. Da bi podjetje doseglo najboljše rezultate, mora imeti zaposleni dobro ravnotežje med sposobnostjo opravljanja dane naloge in pripravljenostjo, da jo želi opraviti. To ravnovesje lahko vodi do povečanja produktivnosti in izboljšanja učinkovitosti (Perkbox, brez datuma).

Zaposleni bodo zelo ponosni in zavzeti za svoje delo, če se bodo zavedali, kako njihov trud vpliva na organizacijo ne glede nato, kako veliki so njihovi prispevki. Ni nujno, da vodstvo svoje zaposlenega nagradi z darili vsakič, ko dobro opravijo svojo delo. Včasih zadošča beseda »hvala« ali »odlično delo«. Te besede potrjujejo trud, gradijo zvestobo in spodbujajo zaposlene, da še bolj trdo delajo. Zaposleni, ki čutijo, da je njihovo delo pomemben

prispevek k uspehu podjetja so bolj produktivni, bolj zadovoljni in bolj izpolnjeni (Perkbox, brez datuma).

Zadovoljni zaposleni pomenijo zadovoljne stranke, kar vodi do dobičkonosnosti. Zelo pomembno je, da podjetje vodi politiko »odprtih vrat« in da ima dostopno vodstveno ekipo. Pogosto se dogaja, da se nekatere vodje težko povežejo z zaposlenimi, nekateri pa se bojijo, da bodo s tem izgubili svojo avtoriteto. Povsem sprejemljivo je, da vodja pokaže skrb za osebno življenje zaposlenega ali da na službenih zabavah skuša spoznati njegovo družino. Tak način spoznavanja bo vodja mogoče lahko bolje razumel potrebe svojih zaposlenih (Perkbox, brez datuma).

Pomembno je tudi, da zaposleni verjame, da vodja verjame vanj oz. da za njim stoji šef, ki ga bo podprl pred nezadovoljno stranko. Zelo pomembno je, da vodstvo spodbuja pozitivno okolje na delovnem mestu, saj le tako lahko dosega visoko raven produktivnosti zaposlenih. Za dobro počutje zaposlenih je potrebno poskrbeti tudi za kakšen priboljšek npr. imajo na razpolago kavo, ki jo radi pijejo, organizacija skupnih dogodkov ali sprememba delovnega okolja (Perkbox, brez datuma).

V odločanje, kako izboljšati stvari je potrebno tudi vključiti zaposlene, upoštevati njihovo mnenje in informacije. Zaposleni se morajo počutiti dovolj lagodno, da bodo lahko zaupali konstruktivni kritiki. Po uspešnem zaključku projekta je zelo pomembno, da se vodja zahvali ali izreče spodbudno sporočilo, saj to lahko naredi pozitivno spremembo med zaposlenimi. Ne gre pozabiti tudi individualne zahvale ob koncu poslovnega leta (Perkbox, brez datuma).

Vodja mora biti pozoren in prilagodljiv, kadar zaposleni pokaže zanimanje za nove ideje. V sodelovanju s kadrovske službe se nenehno spremljajo zaposleni z nerazvitimi potenciali in njihovi interesi za napredovanje. Zaposlene je treba presenetiti z novimi izzivi in možnostmi, da se dokažejo ter izpopolnijo svoje znanje. Preden bodo zaposleni verjeli v dolgoročno vizijo podjetja, njegovo delovno kulturo ali uspeh, mora najprej začutiti, da ga nadrejeni vidi kot osebo in ne kot »delavca«, ki samo izvršuje delovni seznam dolžnosti (Perkbox, brez datuma).

Zaposleni mora začutiti, da njegov vodja in podjetje vlagata v njegov karierni in osebni razvoj. Vodja svoji ekipi mora pokazati, kako jo ceni in na tak način lahko skupaj dosežejo še tako zahteven in visok poslovni cilj (Brečko, 1998).

Ko podjetje izvaja motivacijske strategije ali sheme za spodbude za zaposlene, pogosto spregleda dobro počutje zaposlenih. Nobenega dvoma ni, da je nagrada kot spodbuda odličen motivator. Motiviranje zaposlenih z nagradami in drugimi aktivnostmi krepi kulturo inovativnosti. Ko se zaposleni počutijo cenjeni in podprti s strani svoje organizacije začutijo željo po rasti in osebni razvoju. Vodje, ki prepoznajo, katere koristi motivirajo njihove ekipe, pogosto vidijo željene rezultate. Če je zaposlen utrujen ali preobremenjen, ne bo kakovostno opravil svojega dela, ne glede, kako zelo se trudi (Perkbox, brez datuma).



Skrb za dobro počutje, duševno, čustveno in fizično zdravje zaposlenih, je odličen način, da bodo zdravi, srečni in na vrhuncu produktivnosti. Težko je določiti metriko za merjenje motivacije zaposlenih. Edini pravi način za merjenje tega je vedeti, kako se zaposleni v resnici počutijo. Letne raziskave za merjenje zadovoljstva zaposlenih so preredke, pretežke in predolge. Do trenutka, ko podjetje v letni anketi zahteva povratne informacije, zaposleni morda živi s tem težavam že eno leto in to lahko povzroči podjetju škodljive posledice. Zato je zelo pomembno, da je izvajanje anket o zadovoljstvu zaposlenih zelo premišljeno (Perkbox, brez datuma).

Vodji podjetja ali članu oddelka kadrovske službe se bo zaposleni mogoče težko zaupal in bil iskren v osebnem razgovoru in so zato zaupna vprašanja odlična za pridobitev popolne slike podjetja. Pomembno je, da se zadovoljstvo zaposlenih preverja redno in sproti ugotavlja, ali se je kaj spremenilo in izboljšalo. Ko zaposleni začuti, da je podjetju mar, da ga posluša in se ravna skladno s stvarmi, ki so mu pomembne, bo le tako dosegel in ohranil motivacijo (Perkbox, brez datuma).

## **2.5 Iskanje namena pri delu**

Eden od ključnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih je namen in lahko sproži transformacijsko izkušnjo. V intervjuju, ki ga je naredil Dickson (2015) z Arthurjom Woodsom soustanovitelj platforme Imperative (za vključevanje zaposlenih, ki pospešuje organizacijske spremembe z aktiviranjem zaposlenih v velikem obsegu skozi vodene pogovore) Woods meni, da je poslanstvo vsakega podjetja, da delajo z namenom. Woods pojasnjuje, da to kaže na notranjo potrebo, ki je manj povezana z vsebino ali kategorijo našega dela in je bolj pomembno kdo smo, kako vidimo delo in v kakšni meri doživljamo izpopolnjenost. Ugotavlja, da namen izhaja iz odnosov, občutka vpliva in občutka osebne rasti ter da so te tri stvari možne v vsakem poslu.

Vsakdo lahko zgradi globoke, hranljive odnose, vsak se lahko počuti, da je njegovo delo pomembno in vsakdo si lahko prizadeva za razvoj v kateremkoli okolju. Vsak lahko najde namen v svojem delu in da so raziskave pokazale, da je namen še posebej pomemben generaciji, ki se ji reče milenijci. Woods meni, da je milenijska generacija iz več razlogov na delo gleda zelo drugače kot njihovi starši (Dickson, 2015).

Eden od razlogov je ta, da so milenijci odraščali s tehnologijo. Zamisel o osebni blagovni znamki in sposobnosti samoizražanja je ključni imperativ. Rekel je, da sta bila tej generaciji vcepljena občutek samozavedanja in ideja »o izgradnji lastne kreacije« in občutek nepotrpežljivosti, saj oni ne želijo čakati na izpolnitev. Iz izkušenj lahko rečemo, da so prejšnje generacije gledale delo kot na sredstvo za doseganje cilja, sredstvo za upokožitev, sredstvo za življenje. Woods pravi, da za milenijsko generacijo delo, ni več sredstvo za doseg cilja, ampak je postalo samo cilj. To pomeni, da bi delo moglo ljudi izpopolnjevati in obogatiti in če tega ni, je treba nekaj spremeniti. Prav tako se ta generacija v službi ne želi počutiti drugače kot izven službe in tako sodelavci postanejo tudi prijatelji (Dickson, 2015).

Povečanje zavzetosti zaposlenih uvrščamo med ključne prednostne naloge in vlivanje občutka izpolnjenosti. Ljudje, ki se pri svojem delu čutijo zadovoljni, so (Dickson, 2015):

- bolj zdravi znotraj in izven dela,
- bolj aktivni člani družbe,
- bolj vključeni v svoje skupnosti,
- imajo boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Woods verjame v to, če zaposlenim pomagamo, bodo bolj izpolnjeni pri vsakodnevnem delu in bodo postali bolj pripadni člani organizacije. Veliko ljudi verjame, da morajo ob nezadovoljstvu poiskati novo službo. Zaposleni je tisti, ki mora nadzorovati svoj cilj. Za dosego boljšega zadovoljstva je treba poiskati smisel v delu in podati odgovor na ključna vprašanja, kot so (Dickson, 2015):

- Kako izboljšati odnos?
- Kako lahko vsak dan bolj vplivamo na delo?
- Kako se lahko spodbudimo k večji rasti?

Zaradi COVID-19 še mnoga podjetja in zaposleni preživljajo zelo negotove čase. Omenjena situacija zahteva tako empatijo kot tudi hitre in učinkovite ukrepe, ki sodelavce in podjetja usmerjajo k izhodu iz krize in vzponu. Zaradi negotovosti pride do izgube zagona in zato je zelo pomembno, da se pri zaposlenih ohrani pozitivno razmišljanje in da ne izgubijo pozitivne energije do svojega dela. V tej situaciji je zelo pomembno, da zaposleni poznajo namen, zakaj početi stvari in za kaj se je pomembno potruditi za stvari v katere verjamejo. Če v nekaj verjamejo, se bodo potrudili in bodo po najboljših močeh opravili svoje delo (Marr, 2020).

Poslovni namen je pomembnejši od tega, kako velik dobiček si podjetje prizadeva, ampak je bolj pomembno, kakšno vlogo ima podjetje v skupnosti. Namen spodbudi k razmišljanju o tem, zakaj se je vredno potruditi in ljudi prisili, da gredo še dlje saj si vsi želimo biti del nečesa večjega, nečesa v kar verjamemo (Marr, 2020).

## **2.6 Razlika med motivacijo in manipulacijo**

Beseda motivacija je sestavljena beseda iz »motiv« in »akcija«. Zagotovo je eno od največjih vprašanj s katerimi se soočajo menedžerji, nadzorniki in lastniki podjetij, kako naj zaposleni ostanejo osredotočeni in delajo učinkovito. Nekateri menedžerji naredijo ključno napako, ko gre za motiviranje zaposlenih. Velikokrat ne razlikujejo med pozitivno motivacijo in negativno manipulacijo in zato zamudijo dobre priložnosti za spremembo dinamike delovnega mesta (Long, 2015).

Vsaka oseba, ki skuša vplivati na drugo osebo, je to poskus obvladovanja te osebe. Vendar po definiciji motivacije, da nekdo deluje na določen način, ne govorimo o sili ali prisili.

Motivacija je ustvarjanje možnosti, da lahko oseba deluje svobodno in po lastni želji. Ko nekoga motiviramo mu pokažemo, kakšne so koristi pri izbiri določenega načina delovanja. Po drugi strani je pa manipulacija prizadevanje za nadzor nekoga drugega z omejevanjem njegovih možnosti (Long, 2015).

Po definiciji beseda manipulirati pomeni ravnati ali nadzorovati na spreten način, nadzorovati ali vplivati na osebo ali situacijo, ki nima negativnih konotacij. Vendar pa lahko uporaba tega nadzora ali vpliva postane negativna ali pa pozitivna stvar, odvisno od oblike prepričevanja ali prisile. Zato je za zaposlene in vodje zelo pomembno, da razumejo to razliko (Long, 2015).

Pri prepričevanju gre za to, da se ljudi pripravi do stvari, ki jih želijo. Prisila pa ljudi pripravi, do stvari, ki jih ne želijo. Skoraj vsaka ekipa ima enega ali dva absolutna zmagovalca. Ne glede na to, ali gre za strast ali navado, bodo eni zaposleni v ospredju, prinesli najboljše ideje in veliko energije, da jih uresničijo. Drugi zaposleni občasno potrebujejo malo spodbude in najboljši vodje so jo pripravljene zagotoviti. Toda večini vodij ni samoumevno, kako in kdaj motivirati. Zlasti tistim, ki ne razumejo jasne meje med motivacijo in manipulacijo (Odén, 2017).

Motivacija in manipulacija ne zvenita le zelo podobno ampak ju pogosto zamenjujemo kot isto stvar, v resnici sta si čisto nasprotje oz. velika razlika. Zato veliko menedžerjev namesto, da bi motivirali začnejo manipulirati. Ključni pomen je, ko gre za motivacijo je »lastni interes« (Odén, 2020).

Motivacija pomeni, da nekoga k uspehu ali trdnemu delu žene želja po izboljšanju svojega osebnega zadovoljstva. Za nekatere je motivacija, ki jih žene priložnost za napredovanje, povišanje plače, bonuse, provizije ali celo nagrada. Vodja mora imeti zavedanje, da je motivacija resnična želja, da bi zaposleni uspeli. Tisti, ki se odlikujejo po motivaciji, so po navadi navdušeni, dosežejo karierni cilj, dosežejo prodajni cilj ali dobijo veliko strank (Blednov, 2021).

Pri motivacij ne gre le za zagotavljanje, da je delo opravljeno ali da je denar zaslužen ampak za to, da podjetje in njegovi zaposleni skupaj postanejo uspešni. Motivacija je nekaj, kar se pojavi in povzroči željo po življenju in delovanju. Motivacija raste od znotraj in je motiv zanesljivosti, socialnosti, osamosvojitve, samopodreditve, za pridobivanje novega znanja, tekmovanja in motiv pravičnosti. Kot že omenjeno Maslowa hierarhija potreb pravi, če ljudje potrebujejo hrano ali so v nevarnosti, verjetno ne bodo želeli ničesar dati drugim. Če pa imajo dovolj hrane in se počutijo varne to povzroči, da s časoma začnejo ljudje čutiti potrebo po sodelovanju v družbenem ali skupinskem življenju (Blednov, 2021).

Med vodenjem in manipulacijo je tudi veliko skupnega (Kong, 2010):

- Oboje pomeni akcijo.
- Oba vključujeta vplivanje na ljudi da nekaj naredijo.

– Oboje na koncu koristi osebi, ki bodisi vodi ali manipulira.

V sodobnem delovnem okolju ni prostora za manipulacijo. Manipulacija je nekaj, čemur se je treba izogibati v vsakem odnosu, tako službenem kot osebnem. Je neetična, ker ljudem odreka možnost, da sami izberejo način delovanja (Kara-Murza, 2011).

Vodja se po lastni volji lahko odloči ali bo za način vodenja izbral motivacijo ali manipulacijo. Ko svoje zaposlene prisili, da se vedejo na določen način, ali pa jim grozi pomeni, da z njimi manipulira. Manipulacija povzroči prisilno na delovnem mestu in je nesprejemljiva ter je oblika ustrahovanja ali nadlegovanja (Kong, 2010).

Poslovanje mora temeljiti na predlogu, ki koristi vsem in to dosežemo z motivacijo. Z manipulacijo pa nekoga prepričamo ali subtilno prisilimo, da naredi nekaj, pri čemer zmaga le manipulator na račun druge strani. Motivacija je zmagovalna, manipulacija je možnost ničelne vsote, pri kateri je dobiček pade na eno stran, izguba pa na drugo. Če se zaposleni počutijo povezane s poslanstvom organizacije, če čutijo, da so partnerji pri opravljanju pomembnega dela in če jim pripišete zasluge za uspešno opravljen projekt, se bodo zagotovo počutili motivirani. Če pa se bodo počutili necenjeni in nikoli priznani, se bodo zagotovo počutili zmanipulirani (Kong, 2010).

Manipulatorji proizvajajo zamero med tem, ko motivatorji proizvajajo spoštovanje. Visoko motivirani delavci bodo delali vse več, promovirali bodo svoje podjetje, se bodo trudili za svojo rast ter širiti svoje meje, ko bodo nadrejeni to od njih zahtevali. Na ta način zaposleni ne le, da opravljajo svojo delo, ampak resnično uživajo v delu, ki ga opravljajo. Menedžerji, ki pa se soočajo s posamezniki, ki za svojo plačo naredijo minimum, je treba uporabiti manipulacijo, da jim spodbudijo željo in osredotočenost na delo, dokler mogoče ne najdejo zamenjave oz. novega zaposlenega, ki bo bolj motiviran (Kong, 2010).

Ključnega pomena je, da je manipulacija vedno kratkoročna rešitev in je namenjena samouničenju. Vedno je potrebno podrobno pogledati razloge zakaj se bo določen program oz. projekt izvajal in kakšni so pričakovani rezultati teh programov. Če ni zagotovljeno, da imajo zaposleni in podjetje skupne koristi od projekta oz. dela, potem je verjetno uporabljena manipulacija. Motivacija vedno zagotavlja zmagojuč scenarij vsem vpletenim (Kong, 2010).

Kong (2010) je rekel, da se je naučil biti previden do ljudi, ki so videti prijazni, ker se na koncu izkažejo za izjemno lažne in manipulativne. Velikokrat se je znašel na poraženi strani, ker je zaupal prijaznosti osebe. Raje ima opravka z ljudmi, ki so glasni in nemirni, a so pošteni, iskreni in resnicoljubni. Velik človek kaže svojo veličino s tem, kako ravna z majhnim človekom. Vrednost, ki jo pripisujemo ljudem, nam določa ali smo motivatorji ali manipulatorji.

## **2.7 Uporaba pozitivne manipulacije**

Izraz "pozitivna manipulacija" je lahko nekoliko napačen, saj ima beseda "manipulacija" pogosto negativen pomen. Vendar je mogoče vplivati na druge s pozitivnim in etičnim načinom, ki koristi vsem vpletenim. Biti manipulativen pomeni, da je nekdo iznajdljiv oz. to pomeni, da se lahko prilagodi stvarim okoli sebe in vpliva na rezultat. Ta izraz pogosto implicira uporabo komunikacijskih veščin ali strategij za spodbujanje sodelovanja, doseganje skupnih ciljev ali spodbujanje pozitivnih sprememb v okolju ali medosebnih odnosih (Chinn, 2016).

Pozitivno manipuliranje z zaposlenimi je lahko učinkovito orodje za povečanje produktivnosti in za lažje upravljanje osebja. Uporaba pozitivne manipulacije pri zaposlenih pomaga izboljšati njihovo uspešnost in ekipam omogoča doseganje organizacijskih ciljev. Pri tem je treba upoštevati potrebe vseh vpletenih, oceniti osebne lastnosti in skrbno izbrati tehniko pristopov. Tržniki in podjetja vsepovsod izkoriščajo moč manipulacije, da bi stranke prepričali, da kupijo določene stvari. Prepričevanje je dejanje s katerim nekoga prepričamo, da nekaj stori ali nekaj verjame. Če je prepričevanje izvedeno etično, lahko posameznikom pomaga pri sprejemanju ozaveščenih odločitev, ki jim lahko koristijo (Chinn, 2016).

Pogajanje je doseganje dogovora z drugo stranko. Če se pogajanja izvajajo etično, lahko pripeljejo do obojestransko koristnih rezultatov. Vsaka oblika manipulacije mora biti etična in poštena ter ne sme vključevati prisile ali prevare. Če se izvaja s pravim namenom in na etični način, je lahko pozitivna manipulacija močno orodje za doseganje pozitivnih rezultatov (Chinn, 2016).

Pri pozitivni manipulaciji gre za uporabo strategij, ki temeljijo na empatiji, spoštovanju in dobrohotnosti, da se dosežejo cilji, ki so koristni in konstruktivni za vse vpletene strani. Pomembno je razumeti, da je ključno pri pozitivni manipulaciji ohranjanje etičnih standardov in spoštovanje želja ter potreb vseh vpletenih strani. Pozitivna manipulacija ne sme vključevati manipulacije ali izkoriščanja drugih za doseg lastnih interesov ali ciljev na škodo drugih. Namen pozitivne manipulacije je ustvariti okolje, kjer so doseženi cilji skladni z moralnimi in etičnimi standardi ter kjer se spodbuja sodelovanje, zaupanje in pozitiven napredek (Chinn, 2016).

## **3 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU IN KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE**

### **3.1 Komunikacija na delovnem mestu**

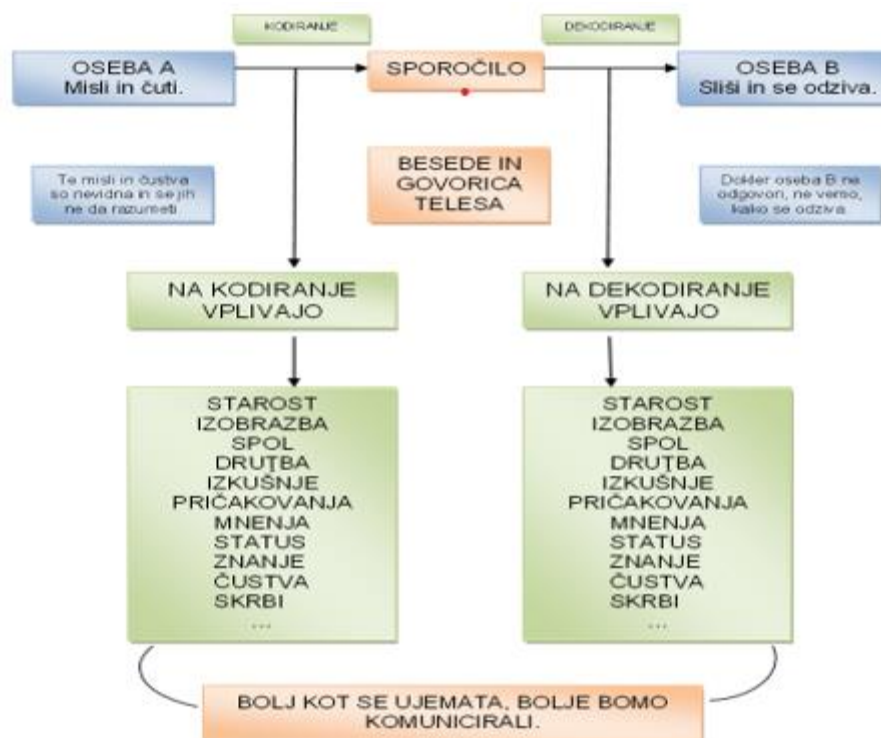
Po Brečko (1998) vsak komunikacijski proces vsebuje tri elemente: vir, prenos in sprejem informacij. Proces komunikacije se začne z informacijo, kodiranjem informacije ter

prenosom pošiljateljeve informacije do sprejemnika, kjer jo mora ta sprejeti in razumeti. Komunikacija bi bila popolna, če bi bile mentalne slike informacije pošiljatelja in sprejemnika popolnoma enake.

Zaradi številnih spodbud in ovir na poti je praktično nemogoče doseči popolno komunikacijo, zato se moramo sprijazniti s tem, da se pomen naših besed izraža v odgovoru sogovornika in ne v tem, kar mislimo, da izražamo. Zavedati se moramo, da naše besede v drugih vzbujajo različne predstave (Erčulj, 1998).

Model procesa komuniciranja prikazuje (slika 2), kako se sporočilo popači zaradi šumov med kodiranjem in dekodiranjem. V komunikaciji sodelujeta dve osebi, kjer oseba A pošlje sporočilo osebi B z namenom, da oseba A želi vplivati na vedenje osebe B. Ta komunikacija se začne pri pošiljatelju, ki želi nekaj sporočiti prejemniku. Pošiljatelj svoje misli, čustva in ideje izrazi z besedami, stavki ter jih dopolni z določenim tonom glasu, kretnjami in stiki s pogledom. Ta proces pretvorbe misli v simbole imenujemo kodiranje. Kodirano sporočilo se prenaša prek komunikacijskega kanala. Prejemnik si pošiljateljeve besede, ton, kretnje in poglede razloži oz. jih dekodira. Ko prejemnik dekodira sporočilo, nanj odgovori. Prejemnikova reakcija predstavlja rezultat njegove razlage prejetega sporočila. Prejemnik namerno ali nenamerno pošlje povratno informacijo o prejetem sporočilu, ki je prav tako kodirana, in jo mora sogovorec dekodirati (Erčulj, 1998).

Slika 2: Model procesa komunikacije



Vir: Erčulj (1998).

Komunikacija na delovnem mestu je veliko več kot pogovor in je eden od znakov visoke kulture uspešnosti. Gre za izmenjavo informacij in idej znotraj organizacije prek različnih kanalov. Zaposleni si izmenjujejo zamisli, podjetja pa sporočajo strategije in cilje prek formalne in neformalne komunikacije. Do učinkovite komunikacije pride, ko je sporočilo natančno poslano in prejeto. Učinkovita komunikacija na delovnem mestu je osrednjega pomena za vse poslovne cilje in je pomembna za uspeh in srečo v vseh vidikih življenja, tako v poklicnem kot v osebnem. Učinkovito komuniciranje je kritičen vidik opravljanja katerega koli dela, ne glede nato, ali se izvaja osebno ali virtualno in je del notranjih komunikacijskih prizadevanj v organizaciji. Učinkovita komunikacija mora vedno imeti kontekst, saj le jasen kontekst vodi do jasnega sporočila. Pojasnjevanje nejasnih sporočil povzroči strošek izgubljene produktivnosti (Denomme in Lombardo, 2021).

Pomemben del sposobnosti podjetja, da ostane produktivno in učinkovito je izmenjava informacij med zaposlenimi, ki lahko poteka prek različnih kanalov, in sicer virtualno, prek e-pošte, verbalno, glasovne pošte ali zapiskov in celo fizično med osebnimi srečanji. Komunikacijski kanali omogočajo stalno medsebojno povezanost. Povečanje povezljivosti je eden od primarnih ciljev kateregakoli komunikacijskega kanala. V organizacijah, kjer so zaposleni zelo povezani se produktivnost sigurno poveča oz. je večja. Na delovnem mestu je torej učinkovita komunikacija zelo pomembna saj vodjem in zaposlenim omogoča izmenjavo pomembnih informacij in omogoča rast tako organizaciji kot zaposlenim. Komunikacija na delovnem mestu je prenos informacij med posameznimi delavci ali skupinami zaposlenih v poslovnem okolju poleg sredstev, s katerimi je komunikacija omogočena (First up, 2021).

Eden izmed najboljših načinov, da podjetje izboljša komunikacijo na delovnem mestu je vzpostavitev formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalov. Podjetja lahko izboljšajo kakovost svojih komunikacijskih kanalov tako, da vodje opolnomočijo za učinkovito in neposredno komunikacijo (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 118–120).

Formalni komunikacijski kanali na delovnem mestu so pogosto najboljša pot za vodje, da posredujejo pomembne cilje in pobude podjetja. Formalna ali uradna komunikacija poteka, skozi vnaprej določene kanale in jih morajo upoštevati vsi člani organizacije. Pomembna je hierarhija, ker vpliva na njena pravila in proces (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 118–120).

Neformalni komunikacijski kanali na delovnem mestu so ključnega pomena za vsakodnevno poslovanje. Od formalnih razlikujejo po tem, da niso načrtovani in predpisani s formalno strukturo in niso pogojeni s hierarhično strukturo organizacije, saj povezujejo člane na različnih nivojih hierarhije. Vodstvo pogosto ignorira neformalne kanale v svojih komunikacijskih načrtih, vendar po teh kanalih poteka 90 % poslovne komunikacije. Za omogočanje učinkovite neformalne komunikacije med zaposlenimi in vodstvom so komunikacijske platforme zelo učinkovita rešitev (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 118–120).

Resnicoljubnost, točnost, razumnost in poštenost so splošna načela etičnega komuniciranja. Vsako podjetje bi moralo imeti svoje posebne smernice o tem, kaj je sprejemljivo vedenje in komuniciranje na delovnem mestu. Vodstvo bi moralo na komunikacijo na delovnem mestu gledati kot na naložbo v uspešnost. Vsaka organizacija bi se morala naučiti meriti notranje komunikacije. Učinkovita komunikacija vodi do bolj zdrave delovne kulture, zadovoljnih zaposlenih ter zagotavlja, da bodo vsi opravljali delo po najboljših močeh in bodo ostali dlje v podjetju. Zaposleni preživijo 40 % svojega življenja na delovnem mestu, zato je zelo pomembno, da lahko učinkovito komunicirajo. Vedenje, kdaj in kako učinkovito komunicirati pri delu lahko pomaga zmanjšati napačno komunikacijo, povečati zadovoljstvo v ekipi, okrepiti sodelovanje in zaupanje. Ustvarjanje dobrih komunikacijskih navad zahteva čas in trud (Dagher, 2021).

Učinkovita komunikacija, imenovana tudi odprta komunikacija, preprečuje nastajanje ovir med posamezniki v podjetjih, ki bi lahko ovirale napredek za doseg skupnega cilja. Komunikacija med posamezniki v organizaciji je lahko verbalna in neverbalna. Verbalna komunikacija je najpogosteje uporabljen način komunikacije na delovnem mestu in vključuje dejanja, kot je neposredni govor, med tem ko neverbalna komunikacija vključuje komunikacijo z uporabo pisave, govorice telesa za izražanje idej in čustev. Pri neverbalni komunikaciji je zelo pomembno zavedanje, kako se obnašati na sestankih in med interakcijo s sodelavci, da na prvi vtis izpademo profesionalni in spoštljivi. Lahko jo razdelimo na odprto in zaprto komunikacijo, pozitivno in negativno ter na učinkovito in neučinkovito komunikacijo. Vsak način komunikacije na delovnem mestu je izmenjava informacij, če tudi ena oseba komunicira le neverbalno (Dagher, 2021).

Odprta komunikacija se uporablja kot sinonim za učinkovito komunikacijo. Zanj je značilno, da lahko posameznik v podjetju svobodno in udobno izraža ideje in koncepte med srečanji, pogovori in debatami. Zaposleni se vključijo v pozitivno komunikacijo, ko menijo, da so njihove ideje slišane in veljajo za dragocene. Učinkovita komunikacija poteka, ko zaposleni na vseh ravneh v organizaciji čutijo, da sodelujejo drug z drugim za doseg končnega cilja ali dosego poslanstva podjetja (Mihalicz, 2013).

Eno izmed najbolj verjetnih vzrokov za nerazvito kulturo komuniciranja je zaprta komunikacija in prepričanje menedžmenta, da nekatere informacije niso za vse zaposlene. Čeprav je takšno prepričanje pri nekaterih ključnih strateških informacijah upravičeno, pa ne more preprečiti, da se informacije vedno širijo na takšen in drugačen način, kadar se širijo po neformalnih kanalih, se lahko spremenijo v informacije, ki so za podjetje dosti bolj škodljive in neučinkovite kot bi bila prvotna informacija. Takšno neformalno širjenje informacij velikokrat spremlja nezadovoljstvo ter drugi nezaželeni in nekonstruktivni pojavi (Dagher, 2021).

Številna podjetja veliko več energije vložijo v komuniciranje navzven kot je npr. PR, korporativno komuniciranje, integrirano in marketinško komunikacije, namesto da bi se osredotočili na notranjo komunikacijo podjetja. Zato se lahko zanemarjanje notranje



komunikacije zelo hitro maščuje, ustvarja nekonsistentnost, dvoličnost, ki se iz notranjosti hitro preseli navezen. Sporočanje bistvenih podatkov navzven nima pomena, če o tem niso obveščeni zaposleni. Največkrat je strošek razvoja notranje komunikacije v podjetju zamerljiv v primerjavi s stroški komuniciranja navzven, pridobitve pa so lahko ogromne. Pobude za spremembe in izboljšave v podjetjih propadejo zato, ker zaposleni v podjetju ne dobijo razlage in pojasnila, kaj bodo s tem pridobili. Ključ do uspeha je razvijanje kulture učinkovitega komuniciranja in ko podjetje zna, formalne in neformalne komunikacije spraviti na skupni imenovalec. Bistvenega pomena je tudi merjenje komunikacije saj le tako lahko vidimo, kdaj deluje in jo ustrezno prilagodimo (Kashyap, 2021).

### **3.2 Transformacijska komunikacija**

V dinamičnem okolju in času velikih sprememb mora biti uresničevanje pobud stalen proces sodelovanja in proces stalne transformacije. Transformacijska komunikacija se nanaša na vrsto komunikacije, ki želi navdihniti in motivirati posameznike za ustvarjanje pozitivnih sprememb. Ta vrsta komunikacije je pogosto povezana z vodenjem saj vključuje sposobnost navdihovanja in motiviranja drugih za skupno vizijo in cilj. Transformacijska komunikacija pogosto vključuje aktivno poslušanje, empatijo in osredotočenost na vzpostavljanje odnosov. Vključuje tudi pripravljenost, kako biti ranljiv in odprt za povratne informacije ter zavezanost nenehnemu učenju in rasti (Wikipedia, 2022).

Torej pri transformacijski komunikaciji gre za ustvarjanje pozitivnega in podpornega okolja, kjer se posamezniki počutijo cenjene in so pripravljeni na osebni in poklicni razvoj ter pomaga posameznikom in organizacijam doseči njihove cilje. To vrstna preobrazba zahteva drugačen način vodenja. Vodje morajo spremeniti način vodenja, skrbeti morajo za povezanost svoje ekipe, motivirati in spodbuditi zaposlene, da vedno iščejo izboljšave. Med ključne elemente uspešne preobrazbe je jasna in odprta komunikacija ter povezanost. Prizadevanja zaposlenih za spremembo bodo uspešna, če bodo menedžerji nenehno komunicirali (Nitin, 2021).

Poznamo tri vrste komunikacije, ki so primerne za različne namene (INGCO International, 2022):

- transakcijska,
- informativna,
- transformativna.

Transakcijska komunikacija je najbolj primerna za dokončanje nalog in izmenjavo informacij. Informativna komunikacija se uporablja za izmenjavo dejstev in podatkov, zagotavlja pa tudi kontekst, pomaga pri odločanju in služi kot temelj za odnose (INGCO International, 2022).

Transformativna komunikacija je najbolj učinkovita za vzpostavitev dolgotrajnih odnosov, ki podpirajo poslovne strategije in rast. Ljudem pomaga razumeti vrednost in ustvarja čustveno povezanost, ki vpliva na vedenje. Transformativna komunikacija torej prispeva k povečanju moči (opolnomočenju) posameznikov in k večji odprtosti za druge (priznavanju). Na ta način pride do transformacije (preobrazbe) posameznika oz. komunikacije med udeleženci ter posledično odnosa. Za preoblikovanje komunikacije je potrebno (INGCO International, 2022):

- Jasno opredeliti izjavo o poslanstvu.
- Ustvariti celovit načrt.
- Razviti merljive cilje za vsak korak načrta.

Izjava o poslanstvu je komunikacijsko sredstvo, ki odraža mnenje vodstva in zaposlenih o organizaciji in nakazuje v katero smer naj bi se v prihodnosti razvijala. Zaposlene opominja na bistvo njihovega dela ter jih navdihuje pri doseganju ciljev. Je pomemben motivacijski pripomoček, ki pomaga motivirati zaposlene, jih usmerja k skupni viziji in spodbuja, da cilje organizacije postavijo v ospredje svojih interesov (INGCO International, 2022).

Pred razvojem transformativne komunikacije je najprej potrebno imeti jasen načrt, ki določa korake potrebne za doseganje poslanstva organizacije. Načrt vključuje podrobnosti o zaposlenih, strategiji in časovnem razporedu ter premišljen pristop izvajanja ciljev organizacije in izpolnjuje potrebe zaposlenih (INGCO International, 2022).

Merljivi cilji pomagajo ohraniti načrt na pravi poti. Merljivost cilja pomaga pri sledenju napredka. Ob spremljanju uspešnosti načrta lahko naredimo prilagoditve, da zagotovimo usklajenost z našim poslanstvom. Transformativna komunikacija pomaga razumeti, kam greste, kako prispeli do tja in kako vas lahko podpirajo na tej poti (INGCO International, 2022).

### **3.3 Komunikacijske veščine**

Komunikacijske veščine posameznikom omogočajo razumevanje drugih in razumevanje sebe. Vključujejo poslušanje, govorjenje, opazovanje in empatijo. V vsakdanjem življenju so te veščine potrebne za posredovanje drugih idej, razvoj samozavestnega odnosa, spoštovanja do drugih in javnega nastopanja. Razvijanje komunikacijskih veščin mnogim ljudem pomaga napredovati na delovnem mestu. Učinkovita komunikacija je nujna tako za delodajalca kot za zaposlenega. Posebna komunikacijska veščina lahko pomaga pri jasnem sporočanju ideje. Ključnega pomena je, da je politika podjetja natančno razložena zaposlenim in da so vsi v organizaciji umerjeni na isti cilj. Zato je zelo pomembno, da ima vsakdo določeno raven teh veščin. Pogosto je učinkovita komunikacija na delovnem mestu tisto, kar loči dobrega vodjo od odličnega in zato so komunikacijske veščine zagotovo bolj pomembnejše od vodstvenih (Dobri nasvet, 2020).

### 3.4 Vrste komunikacijskih veščin

Poznamo različne vrste komunikacijskih veščin, ki jih je mogoče uporabiti v poklicnem življenju osebe. Mnoge od teh veščin delujejo skupaj, zato je pomembno vaditi komunikacijske veščine v različnih kontekstih, kadarkoli je to mogoče in da se izvajajo aktivno. Dobro znan koncept v komunikologiji je aktivno poslušanje. Poznamo tudi različne vrste poslušanja, kot je empatično, hvaležno in analitično poslušanje. Poslušanje je pogosto podcenjena veščina. Z razvojem ustreznih sposobnosti poslušanja lahko drastično izboljša nabor spretnosti in vtis, ki ga pustimo na druge. Potrebni so različni slogi ali vrste komunikacije. Razumevanje drugih je enako pomembno kot sporočanje lastnih zamisli (Toolshero, brez datuma).

Dajanje in prejemanje povratnih informacij je drug pomemben element komunikacije in sicer to je tisti del poslušanja, ki osebi omogoča, da izboljša svoje sposobnosti. Če smo večji komunikacije nam lahko pomaga, da smo odprti in da v svoje delo vključimo povratne informacije saj komunikacijske veščine pomagajo razumeti povratne informacije, ki jih prejmemo in omogočijo dajanje konstruktivnih povratnih informacij drugim (Weber in Levin, 2004).

Tehnike, ki lahko izboljšajo komunikacijske veščine so (Indeed, brez datuma):

- Aktivno poslušanje oz. biti pozoren na osebo, ki govori.

Aktivno poslušanje je ključna komunikacijska veščina, ki vključuje zavestno in namerno pozornost na poslušanje in razumevanje sporočil, ki jih posreduje sogovornik. Gre za celosten proces, ki zahteva popolno predanost razumevanju, interpretaciji in analizi verbalnih in neverbalnih sporočil, ki jih prejmemo med komunikacijo. Aktivno poslušanje je ključno za vzpostavljanje učinkovitega medsebojnega razumevanja, izboljšanje medosebnih odnosov ter reševanje konfliktov.

Nekaj ključnih elementov aktivnega poslušanja (Indeed, brez datuma):

- Pozornost: Osredotočenje na sogovornika in dajanje pozornosti njegovim besedam ter neverbalnim znakom, kot so govornica telesa, izrazi obraza in ton glasu.
- Potrjevanje: Uporaba povratnih informacij, kot so prikimavanje, besedni vzpodbudni odzivi ali povzetki, da se pokaže, da ste razumeli sporočilo sogovornika.
- Postavljanje vprašanj: Postavljanje ustreznih vprašanj za razjasnitev ali dodatne informacije, ki pripomorejo k boljšemu razumevanju sogovornikove perspektive.
- Empatija: Poskus postavljanja sebe v položaj sogovornika in razumevanje njegovih občutkov ter stališč.
- Odmik od motilcev: Omejevanje motenj in odvracanj, kot so prekinjanje, odlaganje ali predvidevanje odgovora med poslušanjem.
- Povzetki: Povzemanje bistvenih točk pogovora za potrditev razumevanja in vzpostavitev skupnega razumevanja.

Aktivno poslušanje pomaga graditi zaupanje med sogovorniki, spodbuja boljše medsebojno razumevanje in omogoča bolj konstruktivno reševanje sporov. S prakso in osredotočenostjo na te elemente lahko izboljšate svoje sposobnosti aktivnega poslušanja in razvijete boljše medosebne odnose (Indeed, brez datuma):

- Prilagoditev sloga komunikacije glede na poslušalca.

Prilagajanje sloga komunikacije je ključna veščina, ki omogoča prilagajanje načina komuniciranja glede na specifične situacije, okoliščine in potrebe sogovornika. Sposobnost prilagajanja sloga komunikacije lahko poveča učinkovitost komunikacije in olajša boljše razumevanje med vpletenimi stranmi. Sposobnost prilagajanja sloga komunikacije je ključna za gradnjo trdnih medosebnih odnosov in učinkovito reševanje konfliktov. Zavedanje o tem, kako prilagoditi svoj slog komunikacije, lahko prispeva k izboljšanju komunikacijskih veščin in ustvarjanju bolj produktivnega in harmoničnega okolja za interakcijo.

- Potrebno je biti pozoren na govorico telesa.

Govorica telesa je način izražanja čustev, misli in stališč z uporabo telesnih položajev, gest, izrazov obraza in drugih neverbalnih sredstev. Zelo pomembna je pri komunikaciji, saj lahko pove več kot besede same. Razumevanje govorice telesa je ključno za boljšo interpretacijo in razumevanje komunikacije med posamezniki (Indeed, brez datuma):

- Spremljati kaj se prenaša ali verbalizira.
- Ohraniti pozitiven odnos in imeti nasmeh.
- Biti prijazen in pozoren, kar spodbuja zaupanje in razumevanje.
- Dajanje in prejemanje povratnih informacij.
- Glasnost in jasnost, da ste slišni in jasni, ko govorite.
- Sočutje, da lahko razumete in delite čustva drugih.
- Spoštovanje, vedeti kdaj začeti komunicirati in se odzvati.
- Dobro razumevanje neverbalnih znakov kot so govorica telesa, obrazna mimika in očesni stik.
- Hitra odzivnost pri vračanju odgovora na vprašanje.

### **3.5 Komunikacijske veščine na delovnem mestu**

Pogumen in uspešen vodja se zaveda svoje vloge in odgovornosti, ki jo ima pri vzpostavljanju odnosov med ljudmi v delovnem okolju. V sodobnem poslovnem svetu je drzno vodenje še posebej pomembno zato, da bi zaposleni s pomočjo mentorjev in nadrejenih lahko udeleževali svoje potencialne in prispevali vse, kar so, kar znajo in kar zmorejo. Uspešen vodja se zato ne naslanja na previdnost in utečene postopke, ki ne predstavljajo najboljših rešitev, temveč s pomočjo dobro razvitih komunikacijskih veščin stremi k zdravemu tveganju, pogumu, zaupanju, empatiji, čustveni izpostavljenosti in razvijanju potencialov (Poslovni svet, 2014).

Za vodstveni kader je pomembno, da se priučijo in osvojijo določene komunikacijske veščine, ker je komunikacija na delovnem mestu ena izmed ključnih dejavnikov pri ustvarjanju medsebojnih odnosov. Pomagajo pri pogumnih odločitvah, gradnji zaupanja, podajanju in sprejemanju povratnih informacij ter pri vodenju težkih pogovorov in pri soočanju s težavnimi situacijami (Cooks-Campbell, 2022).

Za vzpostavljanje ugodne delovne klime in za uspešno doseganje poslovnih ciljev se uspešen vodja zaveda, da je jasna komunikacija na delovnem mestu ključnega pomena. Učinkovita komunikacija v podjetju mora potekati na več ravneh in sicer tako med nadrejenimi in zaposlenimi in v samem timu (Writer, 2020).

Uspešen vodja se ne izogiba težkim pogovorom in težavnim sogovornikom, temveč ves čas razvija svoje komunikacijske veščine, ki so potrebne za sočutno, neposredno in spoštljivo komunikacijo na delovnem mestu. Pomemben steber pogumnega vodenja predstavlja soočanje z ranljivostjo in ozaveščanje upravljanje s čustvi na delovnem mestu, kako rasti ob neuspehih in se učiti iz napak (Writer, 2020).

Dobro razvite komunikacijske veščine pomagajo managerjem, vodstvenemu kadru in zaposlenim, da se lažje in pogumneje soočijo s težkimi pogovori in težavnimi sogovorniki ter pri tem razrešijo konflikte na način, ki prinaša rešitev za obe strani. V težkih situacijah ima uspešen vodja pogum in odločnost, da k težkim pogovorom pristopi s spoštljivostjo in z zaupanjem v sogovornika. Pomembno je, da uspešen vodja zna podajati in sprejemati povratne informacije, ne glede na to ali so sporočila prijetna ali pa neprijetna ter kako prek komuniciranja povečati moč vpliva na sodelavce in poslovne partnerje (Writer, 2020).

Tudi kadar imajo sogovorniki drugačne poglede in prepričanja, se drzen in uspešen vodja samozavestno izraža in podaja svoje ideje, predloge in menja ter se pri tem ne boji izpostaviti pred drugimi. Uspešen vodja se zaveda, da komunikacija na delovnem mestu ne poteka vedno gladko, saj so v poslovnem okolju neizogibne situacije kot so: sporočanje slabih novic, podajanja kritike, odpiranja konfliktov v timih, obravnavanja reklamacij in drugo. Zato je zelo pomembno, da uspešen vodja razvija komunikacijske veščine, ki povečujejo sposobnost jasnega, odločnega in pogumnega komuniciranja ter hrkati povečujejo uspešnost reševanja konfliktov s težavnimi sodelavci, težkih pogovorov in situacij. Na uvajanje potrebnih sprememb in na spodbujanje odgovornosti, zavzetosti, motiviranosti, zanesljivosti in produktivnosti zaposlenih, pomembno vplivajo dobro razvite komunikacijske veščine (Writer, 2020).

Če je vodja uspešen, mu bodo zaposleni sledili in jim bo tudi za zgled. Ključnega pomena v vodenju je pogum, saj managerja podkrepi z notranjimi mehanizmi, ki so mu v pomoč pri ohranjanju svoje integritete in za udejanjanje vrednot, krepi odpornost na negotovost, neuspehe in ovir na poslovni poti. V težkih situacijah in ob nepredvidljivih spremembah, ki so za vodjo čustveno, telesno in kognitivno naporne je posebej pomembno uravnavanje notranjih občutkov in čustev. Zato je treba, da vodja v teh trenutkih prepozna in uporabi

znanje večšin za učinkovito upravljanje s čustvi na delovnem mestu, pri čemer se poveča toleranca na negotovost, čustvena izpostavljenost in tveganje (Fisher, 1998).

### **3.6 Učinkovito vodenje zaposlenih in komuniciranje v času pandemije COVID-19**

Pandemija COVID-19 je občutno vplivala na spremembe delovnega okolja in delovne procese v organizacijah ter pustila posledice tako na družbenem kot na osebnem vedenju ljudi. Delo med pandemijo je bilo zahtevno in včasih težko obvladljivo, vendar je hkrati poudarilo potrebo po stalnih izboljšavah, ki bi pripomogle k učinkovitejšemu delovanju delovnih mest. Med pandemijo so se podjetja zavedala, da morajo hitro preoblikovati svoje interne komunikacijske prakse, da bi zagotovila nemoteno in učinkovito delovanje. Prav tako so podjetja morala zagotoviti, da so menedžerji imeli ustrezna orodja za dobro obveščanje zaposlenih, kar je omogočilo podjetjem boljše možnosti, da ostanejo na začrtani poti in da zaščitijo zaposlene. Najboljša praksa internega komuniciranja poudarja, da morajo biti zaposleni pravočasno obveščeni o pomembnih informacijah ob uvajanju sprememb na delovnem mestu ter da mora biti komunikacija jasna in jedrnata, posredovana preko učinkovitih kanalov (Zorzoli, 2021).

Pandemija je osredotočila pozornost na pomembnost internega komuniciranja, spremenila način komunikacije ter poudarila, kaj in kako pogosto bi morali komunicirati. Številne organizacije so vzpostavile interne ekipe za posredovanje informacij in hitro preoblikovale svoje kanale, da bi omogočile skupno delo na daljavo. Podjetja, ki so bila nepripravljena imajo zdaj morebitne motnje v delovnem procesu in čutijo posledice (Zorzoli, 2021).

Pomankanje notranje komunikacije vodi do nižje stopnje angažiranosti in morale ter zaposleni se počutijo, kot da so izključeni iz pomembnih informacij. Pandemija je dodatno poudarila pomen notranje komunikacije v podjetjih, ki je vplivala, da so bile spremembe na delovnem mestu hitre in uspešne. Notranja komunikacija je ključna za organizacije, saj zaposlene ohranja obveščene, angažirane in usmerjene k doseganju ciljev podjetja. Poleg tega pomaga ohranjati povezanost ljudi ter prispeva k izgradnji kohezivne ekipe in pozitivnega delovnega okolja. Vodje se učijo, da morajo pravočasno, jasno in na pristen način komunicirati z zaposlenimi, da jih obveščajo o spremembah in jih vključujejo v procese odločanja (Musek Lešnik, 2006).

Strokovnjaki za interno komunikacijo že dolgo vedo, da je močna komunikacija zaposlenih ključnega pomena za spodbujanje sprememb na delovnem mestu in za doseganje splošnega uspeha podjetja. Spremembe načina dela med pandemijo COVID-19 so prinesle v ospredje pomen internih komunikacijskih praks ter poudarile morebitne prejšnje pomanjkljivosti, s katerimi so se podjetja morda soočala. Hkrati so bile izpostavljene tudi potrebe po razvoju in implementaciji praktičnih rešitev (Larson in drugi, 2020).

Vsaka kriza predstavlja izziv za podjetje, vendar pa tudi priložnost za inovativne pristope, izboljšave ter hitro reševanje težav. Vendar voditelji morajo v tem času dati prednost svojim

zaposlenim in zagotoviti, da so na prvem mestu. Če želimo priti iz krize močnejši in bolj odporni, moramo imeti z zaposlenimi odprto komunicirati in zgraditi pravi odnos. Izkušnje iz prvega vala korona krize kažejo, da so organizacije z visoko kakovostjo odnosov ter trdno organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju in spoštovanju uspešneje in hitreje prebrodile krizo (Larson in drugi, 2020).

### **3.7 Delo na daljavo izziv za učinkovito vodenje**

Pandemija COVID-19 in sprejeti ukrepi oblasti so prisili podjetja po celem svetu, da so svoje zaposlene poslala na delo od doma, da vodijo projekte na daljavo in se fizično ločijo drug od drugega. Prav tako delo na daljavo ni primerno za vsako podjetje, saj nekatere dejavnosti izvajajo delo bolj učinkovito s skoraj vsemi zaposlenimi na centralni lokaciji, med tem ko druge lahko delujejo popolnoma virtualno. Poleg tega delo na daljavo ni primerno za vsakega posameznika (Anderson in Kelliher, 2020).

Nekateri zaposleni so bolj zadovoljni in produktivni v dinamičnem okolju, kjer potrebujejo veliko osebnih stikov, so radi urejeni in poslovno oblečeni ter cenijo drobne dnevne rituale, ki so mogoče le v pisarni. Kljub temu se lahko ti posamezniki uspešno prilagodijo in kombinirajo delo v pisarni, z delom od doma. Za to je potrebno kakovostno usposabljanje, brezhibna in enostavna tehnologija ter dobro vodenje s strani nadrejenih. Delo na daljavo lahko povzroča težave pri določanju prednostnih nalog, saj zaposleni pogosto delajo sami in nimajo stika s sodelavci ali nadrejenimi (Anderson in Kelliher, 2020).

Da bi zaposleni na daljavo ostali produktivni in uspešni, je za vodje pomembno, da spoznajo in razumejo izzive, ki jih prinaša delo na daljavo. Če nimajo predhodnih priprav in usposabljanj, lahko zaposleni občutijo upad delovne zavezanosti in uspešnosti ter upad motivacije. Vodje in zaposleni so pogosto zaskrbljeni zaradi pomanjkanja interakcije. Vodje se bojijo, da zaposleni ne bodo tako produktivni in učinkoviti pri delu, čeprav nekatere raziskave kažejo drugače, vsaj pri nekaterih vrstah delovnih mest. Po drugi strani pa se mnogi zaposleni soočajo z zmanjšanim dostopom do podpore in komunikacije s svojo vodjo (Bugarinović, 2020).

Delo na daljavo prinaša številne izzive, ki vključujejo pomanjkanje motivacije, osebnega nadzora oz. samodiscipline, pomanjkanje dostopa do informacij, socialno izolacijo in moteče dejavnike doma (Ellison, 1999). Zaposleni, ki so bili na novo prisiljeni delati od doma, se lahko spopadajo z dodatnim časom in trdom pri pridobivanju informacij od sodelavcev, kar lahko zopet vodi do upada delovne zavzetosti in uspešnosti. Poleg tega se mnogi zaposleni spopadajo z občutkom osamljenosti, saj pogrešajo neformalno socialno interakcijo na delovnem mestu (Anderson in Kelliher, 2020).

Prav tako se lahko pojavijo moteči dejavniki doma, kot so premajhni delavni prostori, nepričakovane družinske obveznosti, ki lahko vplivajo na produktivnost. Poleg tega mnogi zaposleni, ki delajo do doma, ne prejmejo ustrezne pohvale, nagrade za svoje delo ali

možnost napredovanja, kar lahko negativno vpliva na njihovo motivacijo in delovno uspešnost. Za to je krivo pomanjkanje ustreznih meril in orodij za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih na daljavo (Collins in drugi, 2016).

Potrebno je zato razviti sisteme in merila za objektivno ocenjevanje in nagrajevanje vseh zaposlenih. Zahtevati ali dovoliti delo od doma brez jasne strategije in zadostne podpore zaposlenim, je recept za neuspeh. Za uspešno vodenje zaposlenih na daljavo mora biti podjetje izjemno dobro organizirano, sprejemati odločitve, ki temeljijo na dejstvih in analizah. Vzpostaviti nove sisteme in procese, prilagoditi delovne prostore, zagotoviti usposabljanje za zaposlene in nadgraditi poslovno in organizacijsko kulturo podjetja. Vodje morajo biti pozorni na te izzive in sprejeti ukrepe za izboljšanje angažiranosti in produktivnosti zaposlenih na daljavo (Collins in drugi, 2016).

Uspešni vodja redno vzpostavlja klice s svojimi zaposlenimi na daljavo. Klici lahko potekajo individualno ali skupinsko. Pomembno je, da so klici redni in predvidljivi, zaposleni pa naj vedo, da je čas namenjen tudi za pogovor o kakršnikoli težavah in dilemah, ki jih imajo o delu. Tudi komuniciranje le prek elektronske pošte ni dovolj. Zaposleni na daljavo imajo več koristi od bolj napredne tehnologije kot je npr. videokonferenca. Videokonference so zlasti koristne za manjše skupine, saj pomagajo zmanjšati občutek izoliranosti med sodelavci in so še posebej primerne za zapletene ali bolj občutljive pogovore, saj se zdi tak način komuniciranja bolj oseben kot pisna komunikacija ali pogovor po telefonu (Delakorda, 2021).

Za vodje je ključno, da ustvarijo okolje, ki spodbuja uspešnost in angažiranost zaposlenih na daljavo. Zagotoviti morajo jasne in redne komunikacije z zaposlenimi, vključno s preverjanjem, kako se počutijo in kaj potrebujejo za uspešno delo od doma. S pogovori in vprašanji lahko pridobijo pomembne informacije, ki jim jih zaposleni sicer ne bi povedali. Nenehno ponujanje podpore pri tehničnih in organizacijskih vidikih dela na daljavo, npr. ustreznih orodij za sodelovanje in komunikacijo. Pomembno je vzpostavljanje jasnih smernic in pričakovanj glede uspešnosti in produktivnosti, vključno s postavljanjem ciljev in merljivih kazalnikov uspešnosti (Australian Institute of Business, 2016).

Spodbujanje neformalnih interakcij in družabnih dejavnosti na daljavo, ki lahko pomagajo preprečevati socialno izolacijo. Dajanje prednosti jasnim in odprtim komunikacijam, tudi ko se pojavijo težave ali izzivi. Uspešen vodja mora upoštevati izzive s katerimi se lahko soočajo zaposleni, kot so moteči dejavniki doma in omogočanje priložnosti pri urejanju delovnega časa, kjer je to mogoče (Bizovičar, 2023).

Zaposleni, ki opravljajo delo od doma, redno ali le občasno, so v povprečju bolj zadovoljni kot tisti, ki delajo izključno v pisarni. Ta način dela jim omogoča večjo fleksibilnost, mirnejše okolje in večjo zmožnost koncentracije, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo in produktivnost dela ter zvestobo do podjetja. To dokazuje tudi najina raziskava oz. več o tem v empiričnem delu (Australian Institute of Business, 2016).



Čeprav so digitalna orodja za komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi na daljavo postala v času pandemije COVID-19 izredno pomembna, pa ne morejo nadomestiti ključnih prednosti komunikacije iz oči v oči na delovnem mestu. Prednosti komunikacije iz oči v oči na delovnem mestu so: boljša čustvena inteligenca, zavezanost in inovativnost. Omogoča boljši razvoj delovnih odnosov in občutek skupnosti, zmanjšuje tveganje napačne komunikacije (Australian Institute of Business, 2016).

Zaposleni, ki razumejo pomen osebnega stika, so bolj povezani s svojimi sodelavci in znotraj organizacije se razvije močnejša kultura zaupanja. Poleg tega je razumevanje čustvene dinamike, pomemba veščina za gradnjo visoko uspešnih in angažiranih ekip. Spodbuja tudi zavzetnost in inovativnost. Zaposleni so navdihnjeni in spodbujeni k sodelovanju na sejah za razmišljanje, sestankih in drugih aktivnostih, kar vodi v izboljšanje kulture in rasti podjetja. Komunikacija prek tehnologije lahko povzroči napačno razlago ali izgubo sporočila, zato je treba pri tej komunikaciji še posebej paziti (Cooper in Kurland, 2002).

Današnja tehnologija omogoča hitrejšo in lažjo komunikacijo kot kdaj koli prej vendar to ne bi smel biti edini način naše komunikacije. Zato se pomena komunikacija iz oči v oči ne sme podcenjevati, ki je edinstvena in nepogrešljiva. Treba je spodbujati interakcije iz oči v oči, bodisi z govorjenjem z ljudmi v živo ali prek video klicev, ker le tako se lahko gradijo močni odnosi in se pospešijo uspehi (Cooper in Kurland, 2002).

### **3.8 Odziv zavarovalnice v času pandemije**

V vsaki situaciji je mogoče najti tudi nekaj pozitivnega. Težav in nevšečnosti, ki jih je povzročila pandemija se bomo spominjali še dolgo časa. Vendar je pandemija prinesla tudi pozitivne učinke te situacije, kot je na primer velik porast poslovanja, izobraževanja, nakupovanja in dela na daljavo. Zavarovalnice so med prvimi uvedle možnost poslovanja na daljavo. Najhitreje so digitalizirale poslovanje. Hitro so se prilagodile novim razmeram in začele delati od doma. Takšna sprememba se je izkazala za relativno uspešno in v nekaterih primerih celo bolj učinkovito (Meden, 2020).

Dejstvo je, da so zaposleni lahko opravljali svoje delo na enako kakovostno ali pa celo boljši način, če so bili roki in naloge jasno predpisani. Epidemija je prinesla veliko izzivov pri komuniciranju s strankami, saj je prišlo do zaprtja poslovalnic in je zato bila prepovedana neposredna komunikacija, ki je bila ključna za zavarovalništvo. Vendar so te težave za njih predstavljale priložnost, da se osredotočijo na razvoj sodobnih rešitev za svoje stranke (Meden, 2020).

Zavarovalnice so se hitro odzvale na situacijo in razvile rešitev za sklepanje zavarovanj na daljavo s pomočjo video identifikacije in elektronskega podpisa. Tako so lahko stranke od doma uspešno in zanesljivo prek telefona, tablice ali računalnika enostavno sklenile zavarovanja na daljavo brez pošiljanja dokumentov po elektronski pošti ali po redni pošti (Kristan Fazarinc, 2020).

Med karanteno so zavarovalnice ugotovile prednosti digitalnega poslovanja, ki je enostavnejše, učinkovitejše in varnejše. Prilagodile so tudi komunikacijo s strankami glede na situacijo, pogostost obvestil in vsebino. Vprašanje, ali bodo ljudje raje imeli osebni stik z zastopnikom ali sprejeli digitalno pot, se je hitro izkazalo, da je digitalna pot bolj priročna. Saj se strankam ni treba več usklajevati glede terminov ali obiskovanju poslovalnic, ker to lahko uredijo vse na daljavo (Kristan Fazarinc, 2020).

Zavarovalnica se prizadeva, da je strankam čimbolj dostopna in zato vse postopke rešuje na daljavo ali z osebnim obiskom zavarovalnega zastopnika na domu, saj se je izkazalo, da ima še veliko strank raje stik v živo. Kako je vplivalo na poslovanje in vodenje zaposlenih na daljavo v najini zavarovalnici bova razložili v empiričnem delu (Kristan Fazarinc, 2020).

### **3.9 Uvedba sprememb v organizaciji**

V današnjem času hitrega razvoja in napredka na številnih področjih so spremembe običajni del vsakdanjega življenja skoraj vsake organizacije. Če želi organizacija ostati konkurenčna in uspešna v takem okolju, mora nenehno spreminjati in optimizirati svoje poslovanje za večjo učinkovitost. Pri tem mora biti organizacija pripravljena na spremembe, kar vključuje pridobivanje novega znanja in morebitnih novih sprememb. Predvsem vodilni morajo preveriti, ali je organizacija pripravljena na spremembe tako glede zaposlenih kot tudi glede potrebnih virov (Gilley, 2005).

Spremembe lahko definiramo kot proces ali dejanje, ki spremeni stanje in ga običajno izboljša, včasih pa ga lahko poslabša. Spreminjanje pomeni oddaljevanje od trenutnega stanja in usmerjene k zelenemu prehodnemu stanju, ki bi moralo pozitivno vplivati na učinkovitost in uspešnost (Kuhar, 2018).

Velikokrat slišimo o velikih spremembah, vendar je težko opredeliti, kdaj je sprememba res velika. Velikost spremembe je odvisna od tega, kako močno vpliva na nas in kako moteča je za prizadete. Če sprememba ne vpliva močno na naše mišljenje in delovanje, je sprememba majhna. V takem primeru se ljudje prilagodijo spremembi in jo sprejmejo brez težav, vendar so ta prilagajanja tako subtilna in pogosta, da spremembe pogosto sploh ne opazimo. Velika sprememba pa pomeni izgubo nadzora nad situacijo in zato povzroči veliko prilagajanje (Gračner, 2014).

Vsaka sprememba je edinstvena in zahteva edinstven način upravljanja. Ljudje, organizacije in družbe se morajo nenehno prilagajati spremembam, zato morajo biti fleksibilni na vseh področjih in pripravljeni na sprejemanje novosti (Kuhar, 2018).

Za uspešno obvladovanje sprememb je ključen menedžment sprememb. Ta proces je nenehno prisoten v rastočih organizacijah, ki se morajo prilagajati spreminjajočemu se okolju. Pri tem je pomembno, da organizacija razvija pripravljenost na spremembe, ki

obravnava odločnost, sposobnost in kapaciteto za uspešno dosego prednosti spremembe ter ustrezne ukrepe za njeno uresničitev (Gračner, 2014).

Pripravljenost na spremembe zagotavlja sodelovalno in podporno obnašanje ter nagnjenost k sprejemanju novosti. Pomembno je doseči doslednost in kakovost pri zgodnji uporabi spremenjenega procesa, tehnologije ali drugih novosti, ter vztrajati glede na težave, kar kaže nagnjenost k uspehu (Novak, 2012). Vse to skupaj prispeva k zadostni sposobnosti in volji za uresničitev smiselno utemeljenega cilja, ki bo dolgoročno pripomogel k uspehu organizacije. Pripravljenost na spremembe se nanaša na koncept, ki ga lahko obravnavamo na različnih ravneh – individualni, skupinski ali na ravni celotne organizacije (Weiner, 2009).

Koncept pripravljenosti na spremembe se opredeljuje na naslednje načine (Combe, 2014):

- Merilo zaupanja, ki temelji na zanesljivih podatkih in informacijah. Pripravljenost se lahko zazna tako s subjektivno oceno kot z objektivnim opazovanjem.
- Ne zahteva popolnega dosega idealnega stanja, ampak se meri glede na stremenje k želenemu cilju, ki zagotavlja zadostno sposobnost za učinkovito prilagajanje spremembam.
- Vključuje več stališč, pri čemer se ocenjuje ne le, ali so različne skupine v organizaciji pripravljene na spremembe, temveč tudi razloge za morebitno nelagodje.
- Zahteva tako ocenjevanje kot ukrepanje na podlagi tega ocenjevanja.

Pripravljenost na spremembe je ključni dejavnik uspešne implantacije programa ali projekta, saj obravnava odločnost, sposobnost in kapaciteto organizacije za dosego izboljšav predlaganega programa ali projekta ter sproži ustrezne ukrepe za prikaz trenutnega stanja (Combe, 2014).

Boljša pripravljenost na spremembe prinese naslednje učinke (Weiner, 2009):

- Boljša implantacija sprememb.
- Povečano zanimanje in iniciativo zaposlenih za spremembe.
- Večji trud zaposlenih pri uveljavljanju sprememb.
- Večja vztrajnost pri premagovanju preprek, ki nastanejo pri uveljavljanju spremembe.

Pripravljenost na spremembe je kompleksen koncept, ki ga lahko ocenjujemo na različnih ravneh in s pomočjo različnih dejavnikov. Combe (2014) poimenuje tri glavne dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost na spremembe: kulturo, zavzetnost in zmogljivost organizacije.

Kultura se nanaša na vrednote, prepričanja in norme organizacije, ki določajo, kako zaposleni dojemajo spremembe. Kultura ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na pripravljenost na spremembe. Za merjenje kulture se lahko uporabijo anketni vprašalniki ali intervjuji z zaposlenimi.

Zavzetnost zaposlenih se nanaša na stopnjo, do katere so zaposleni motivirani in pripravljeni vložiti dodaten trud pri uveljavljanju sprememb. To lahko merimo s pomočjo vprašalnikov o zavzetnosti zaposlenih ali pa z opazovanjem njihovega vedenja v procesu uveljavljanja sprememb (Combe, 2014).

Zmogljivost organizacije se nanaša na njeno sposobnost izvajanja sprememb. To vključuje način, kako organizacija uporablja svoje vire, procese in tehnologije. Za merjenje zmogljivosti se lahko uporabijo ocenjevalne matrike. Za ocenjevanje pripravljenosti organizacije na spremembe je pomembno upoštevati vse tri dejavnike in uporabiti ustrezna merila za ocenjevanje. S tem lahko organizacija identificira svoje prednosti in pomanjkljivosti ter sprejme potrebne ukrepe za izboljšanje svoje pripravljenosti na spremembe (Combe, 2014).

Kultura je ključni dejavnik pripravljenosti na spremembe in obsega prepričanja, prakse in družbena vedenja organizacije, ki vplivajo na sprejem in izvedbo sprememb. Za oceno pripravljenosti organizacije na spremembe je pomembno, da identificiramo vidike kulture, ki najbolj vplivajo na določeno spremembo. V sklopu vrednot, ki vplivajo na pripravljenost na spremembe, so pomembni zaupanje, kohezija in skupna raba. Za vsako od teh vrednot je pomembno, da jo ocenimo. Zaupanje je zelo pomembno za uspeh spremembe in pri ocenjevanju zaupanja upoštevamo naslednje vidike (Combe, 2014):

- Spoštovanje je raven sodelovanja v organizaciji pri kateri so vključeni vsi zaposleni, njihova mnenja so slišana in tudi upoštevana. Potrebno se je vprašati ali ljudje verjamejo, da bo v procesu spremembe spoštovanje zagotovljeno.
- Iskrenost odraža poštenost in način komuniciranja.
- Odgovornost je raven pri kateri je od vsakega posameznika enako zahtevana
- Doslednost je raven pri kateri dejanja zaposlenih (predvsem vodij) izhajajo predvsem iz logike, kontinuitete in ne iz kontradiktornosti ali lastne volje.

Kohezija je lastnost organizacije, ki zagotavlja uspešno doseganje zastavljenih ciljev. Predpogoj za kohezijo je zaupanje in pri ocenjevanju kohezije se ocenjuje (Combe, 2014):

- Omejitvena koordinacija je sposobnost organizacije (vključno z zunanjimi partnerji), da uravnoteži avtonomijo poslovnih struktur in potrebe po učinkovitem sodelovanju na poti doseganja zastavljenih ciljev organizacije ter sposobnost hitrega in fleksibilnega prilagajanja teh meja za doseganje ciljev.
- Sodelovanje je raven usmerjenosti organizacije v učinkovito izvedbo dela v skupinah s skupnim ciljem - iskanje boljše inovacije.
- Odprta komunikacija je raven usmerjenosti organizacije v iskreno in koristno komunikacijo in izvajanje te, ne glede na ovire.

Skupna raba vključuje oblikovanje skupnega interesa in jezika ter je pogojeno z zaupanjem in kohezijo. Pri ocenjevanju skupne rabe je pomembno upoštevati naslednje vidike (Combe, 2014):

- Skupne prednostne naloge: pove, kako dobro je vzpostavljeno soglasje glede pomembnosti virov in podpore v organizaciji in njenih poslovnih enotah.
- Skupno sprejemanje odločitev: gre za raven vključenosti najnižjega nivoja menedžmenta pri sprejemanju odločitev ter poslušanje mnenj vseh vključenih pred končno odločitvijo.
- Skupno znanje: to se nanaša na raven informiranosti zaposlenih v organizaciji o odločitvah in interesih.

Mehanizmi kot drugi del kulture, ki vplivajo na pripravljenost na spremembe, se postopoma razvijajo v organizacijah in med organizacijami ter njihovimi partnerji. Lahko pa jih ti mehanizmi tudi ovirajo ali spodbujajo. Med najbolj pomembnimi mehanizmi so strukture in sistemi, programi in strategije ter nagrade. Strukture in sistemi zajemajo načine dela, ki so podprti s formalnimi in neformalnimi metodami. Za sprejem sprememb je ključno poznavanje teh struktur in sistemov, saj le tako lahko načrtujemo realni čas in število vključenih oseb. Pri ocenjevanju programov in strategij je pomembno upoštevati tri ključne vidike (Combe, 2014):

- minimalno potrebo, pri kateri gre za preverjanje ali presega minimum dela, ki ga je treba opraviti,
- pravičnost, pri kateri je treba preveriti, ali bodo nastale spremembe pristranske ali celo nepravilne za zaposlene,
- prilagodljivost, pri kateri je potrebno preveriti, ali bodo zadolžitve težko prilagodljive spremembam.

Nagrade lahko spodbujajo ali ovirajo pripravljenost na spremembe in so lahko formalne in neformalne. Pri formalnih nagradah je treba upoštevati štiri ključne vidike in to so (Combe, 2014):

- Nadomestila: vključujejo dejavnike, ki vplivajo na bonuse in določajo, kdo in koliko dobička prejme ter kako to vpliva na vedenje posameznikov in skupin.
- Negativne nagrade: vključujejo ugodnosti, kot so delo od doma, varnost zaposlitve in dobro delovno okolje ter določajo, kdo bo deležen teh ugodnosti.
- Sistemi uspešnosti: se nanašajo na ocenjevanje uspešnosti v organizaciji, pri čemer je pomembno vedeti, katera vedenja se ocenjujejo kot produktivna in katera so nezaželena ali prepovedna.
- Razvojni sistemi: vključujejo vedenja in norme, ki so primerna za ljudi, ki se razvijajo v organizaciji, kot so udeležba na MBA-programih ali osebno trenerstvo.

Poleg formalnih nagrad je treba upoštevati tudi neformalne sisteme nagrajevanja. V okviru neformalnih sistemov nagrajevanja je pomembno opredeliti kazen, in sicer kakšno kazen določiti v primeru morebitnega neuspeha in razumevanje, kako zaposleni dojemajo težave pri reševanju situacij – ali je to za njih nagrada ali kritika. Kultura lahko pozitivno ali negativno vpliva na pripravljenost na spremembe, pri čemer se najpogosteje omenjajo področja organizacijske kulture, prikazane na sliki 3 (Combe, 2014).

*Slika 3: Področja organizacijske kulture, ki najpogosteje vplivajo na pripravljenost na spremembe*



*Prirejeno po Combe (2014).*

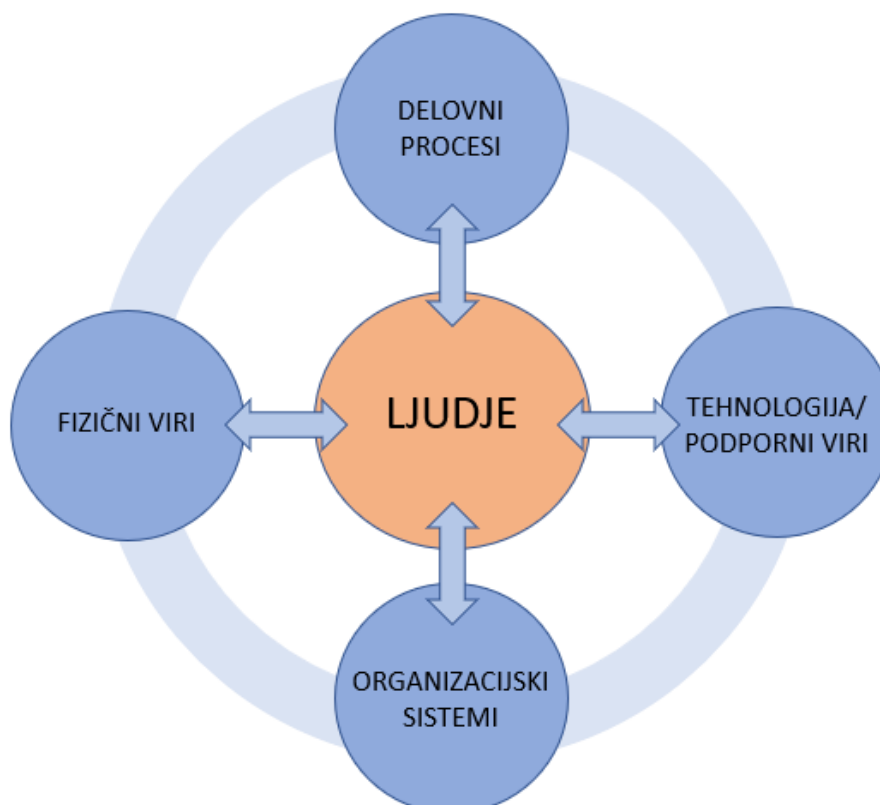
Med tremi področji ocenjevanja pripravljenosti organizacije na spremembe je najbolj objektivno ocenjevanje zmogljivosti. Cilj tega ocenjevanja je ugotoviti, ali so organizacijski viri pripravljeni, željni in sposobni za uspešno implementacijo, jo vključiti v poslovne procese, da se dosežejo trajne koristi, kot je predvideno. Ocena sposobnosti organizacije se osredotoča na ljudi, procese, tehnologijo, fizične vire in organizacijske sisteme ter se ukvarja z njihovimi medsebojnimi vplivi (Combe, 2014).

Na sliki 4 so prikazani ključni elementi pri ocenjevanju zmogljivosti organizacije (Combe, 2014):

- Ljudje: znanje, veščine, sposobnosti, izkušnje, razpoložljivost, organizacijske strukture.
- Procesi: odločanje, portfolio, management sprememb, komunikacija razvoj strategij in merjenje, menedžment programa in projekta.
- Tehnologija/podporni viri: programska in strojna oprema, tehnični strokovnjaki, pasovna širina.
- Fizični viri: finančni, prostorski, oprema, ustreznost, razpoložljivost.
- Organizacijski sistemi: nagrade, odgovornost, prenos znanja, učinkovitost.

Pri ocenjevanju zmogljivosti organizacije je pomembno, da organizacija pri vsakem elementu preveri, katere ljudi, procese, tehnologije, fizične vire in organizacijske sisteme more pregledati (Combe, 2014).

Slika 4: Ključni elementi pri ocenjevanju zmogljivosti organizacije



*Prirejeno po Combe (2014).*

Menedžment sprememb je ključen za zagotovitev trajnostnega izboljšanja uspešnosti organizacije po spremembah. Spremembe je pomembno načrtovati in nadzorovati ter se odzvati na vprašanja kaj, kdaj in kako spreminjati (Kuhar, 2018).

Organizacije morajo stalno spremljati dogajanje v okolju in lastno uspešnost, da lahko ugotovijo, kdaj je čas za spremembe. Spremembe, ki so prezgodnje, bodo nerazumljene, prepozne spremembe nimajo zahtevanega oz. pričakovanega učinka. V sodobnem, nepredvidljivem okolju je težko prepoznati pravi trenutek za spremembe, zato se vodje pogosto odločajo na podlagi izkušenj in občutka. Če je organizacija prilagodljiva in hitro odzivna na spremembe ima več možnosti za uspeh pri sprejemanju odločitev (Možina, 1994).

Za zaposlene v organizaciji je ključnega pomena, da spremembe predlaga oseba, ki je del organizacije in ji zaposleni zaupajo. V tej vlogi ima pomembno vlogo vodja, ki je zaposlenim zaveznik pri sprejemanju sprememb. Zato se mora vsak vodja aktivno prizadevati za spremembe in pri tem podpirati zaposlene, saj bo v nasprotnem primeru njihov odnos do sprememb negativen (Creasey, 2018).

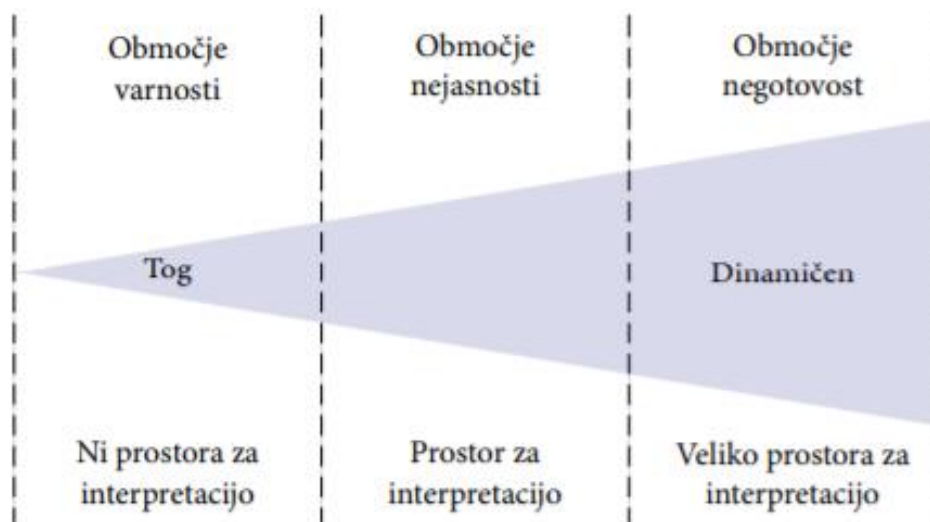
### 3.10 Modeli uvajanja sprememb

#### 3.10.1 Model fleksibilnosti in rigidnosti

Model fleksibilnosti in rigidnosti je razvil Schratz in drugi (2013) in ga lahko uporabljamo predvsem za merjenje kompetenc strokovnih delavcev in za opredelitev trenutnega položaja organizacije pri uvajanju sprememb in kje kot organizacija želimo biti (Schratz in drugi, 2013). Model se lahko uporabi pred uvedbo spremembe in takrat, ko spremljamo uvajanje spremembe oz. ocenjujemo njeno uspešnost. Model fleksibilnosti in rigidnosti prikazuje razmerje med togostjo in dinamičnostjo organizacije pri uvajanju sprememb. Razmerje med togostjo in dinamičnostjo organizacije je prikazan na sliki 5 (Peček, 2015).

Vsaka organizacija si med uvajanjem sprememb želi biti čim bolj dinamična, da ima veliko prostora za interpretacijo in uvedbo smiselnih sprememb, medtem ko jim območje togosti zagotavlja večjo varnost. Organizacija se mora vprašati, kaj je zanjo bolj smiselno v danem trenutku, ostati v »varnem« togem območju ali (ob zadostnem znanju in sposobnosti) uvesti spremembe. V vsakem primeru območje dinamike zagotavlja razvoj in napredek (Peček, 2015).

Slika 5: Model fleksibilnosti in rigidnosti



Prerejeno po Peček (2015, str. 113).

#### 3.10.2 Model treh i-jev

Model treh i-jev obravnava tri faze pri uvajanju sprememb v organizacijo). Prva faza je iniciacija sprememb, ki vključuje pomembnost, pripravljenost in razpoložljivost virov za uvedbo inovacije. Druga faza je implementacija sprememba. Bistvo druge faze je uresničitev



spremembe in njeno uvajanje v prakso. V tretji fazi institucionalizaciji spremembe organizacija odloči, ali bo uvedeno spremembo nadgradila in uveljavila kot stalno prakso. Podpora v kolektivu in dosežen rezultat so ključni dejavniki pri institucionalizaciji spremembe. Oba modela se osredotočata na različna področja pri uvajanju sprememb v organizacijo, in sicer prvi model predstavlja pregled stanja organizacije pred uvedbo, drugi se ukvarja s postopkom uvajanja sprememb v organizacijo (Peček, 2015).

Proces uvajanja sprememb sestavlja osem korakov, ki so ključni za uspešno uvedbo spremembe, ne glede na njeno velikost. V prvih štirih korakih uvajajo nove prakse. V zadnjem koraku se sprememba vpleta v kulturo organizacije, s čimer se zagotovi, da bo sprememba trajala. Če se kateri od korakov preskoči, se lahko zgodi, da se zaposleni spremembi uprejo (Kotter, 1996).

Koraki za uspešno uvajanje sprememb so (Kotter in Cohen, 2003):

- Vzpostavitev občutka nujnosti, ki vključuje analizo trga in konkurence ter opredelitev in razpravo o tveganjih, potencialnih tveganjih in velikih priložnostih.
- Oblikovanje vodilne koalicije, ki vključuje oblikovanje skupine, ki bo dovolj močna, da bo lahko vodila spremembe, ter preoblikovanje skupine v delovno skupino.
- Razvoj vizije in strategije, ki vključuje ustvarjanje vizije, ki bo v pomoč pri naporih, ki bodo izhajali iz uvajanja spremembe, ter razvoj strategij za doseganje postavljene vizije.
- Komunikacije z namenom ozaveščanja zaposlenih o viziji, ki vključuje neprestano komuniciranje novih vizij in strategij ter opredelitev modela pričakovanega vedenja zaposlenih.
- Krepitev celostne strategije delovanja, ki vključuje odstranjevanje morebitnih ovir, spremljanje sistemov in struktur, ki imajo negativen vpliv na strategijo, ter spodbujanje novih idej, aktivnosti in načinov delovanja.
- Izpolnjevanje kratkoročnih ciljev, oblikovanje manjših ciljev ter prepoznavanje in nagrajevanje posameznikov, ki so zaslužni za doseganje manjših ciljev.
- Pridobitev, združitvev in ustvarjanje večjih sprememb, vključuje uporabo pridobljene kredibilnosti za spreminjanje sistemov, struktur in politik, ki se medsebojno ne ujemajo in ne podpirajo postavljene vizije ter vključujejo ljudi, ki lahko integrirajo vizijo sprememb s tem pa krepijo procese z novimi projekti in temami.
- Integraciji novih pristopov v kulturo organizacije, ki vključuje doseganje večje uspešnosti.

### **3.11 Odziv zaposlenih na spremembe v organizaciji**

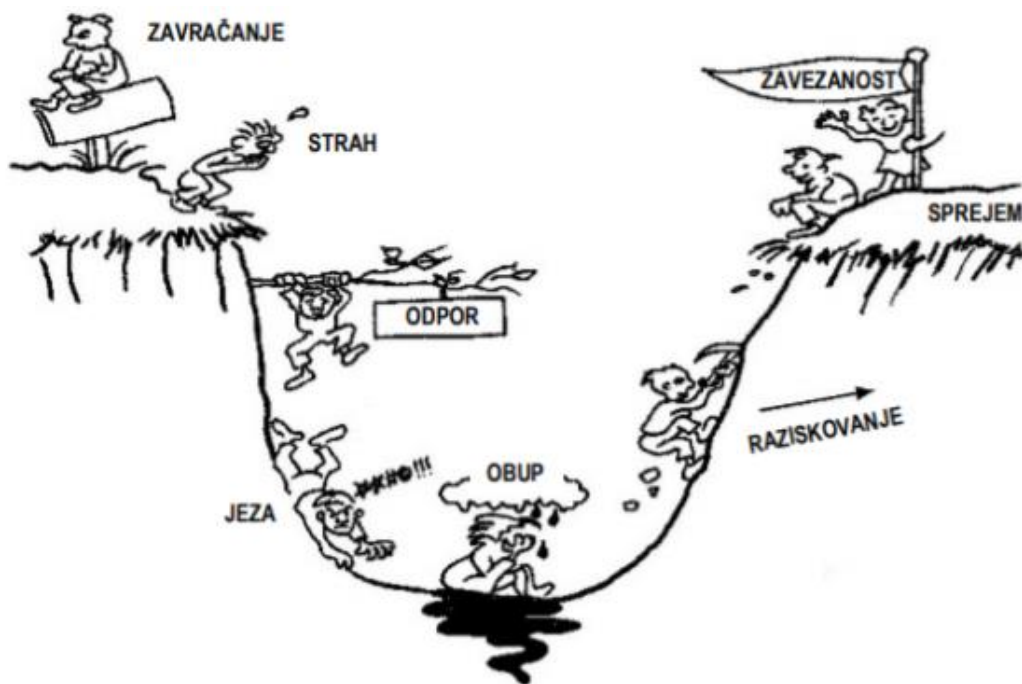
Pri spremembah v organizaciji je ključen dejavnik človeški odziv, saj so spremembe vedno odvisne od ljudi. Posamezniki na različne načine sprejemajo spremembe in to lahko vpliva na njihove odzive in posledice sprememb (Kliem, 2004).

Mnogi zaposleni se lahko bojijo negativnega vpliva sprememb na njihovo delo, kar lahko vodi k bolj počasnemu uvajanju sprememb, prilagajanju ciljev ali predčasni prekinitvi uvedbe sprememb in zato cilj ne bo dosežen (Stare, 2010).

Suresh (2001) je opisal splošen proces sprejemanja sprememb, prikazan na sliki 6, ki vključuje različne čustvene faze, skozi katere posameznik gre pri soočenju s spremembami. Slika 6 prikazuje, kako ljudje doživljajo različna čustvena stanja, preden se soočijo in sprejmejo spremembe. Včasih se zgodi, da kljub nezadovoljstvu z obstoječim okoljem ljudje nasprotujejo spremembam, razen če verjamejo, da je sprememba mogoča in da jim bo prinesla korist. Na koncu posameznik sprejme spremembo in se ji zaveže.

Faze dvoma, odpora in zavračanja sprememb se pojavijo pri posameznikih, ki imajo različne vloge pri uvedbi sprememb in sicer to so osebe, ki sprejmejo odločitve in osebe, ki so odgovorne za izvajanje sprememb (Suresh, 2001). Stare navaja, da so te faze znak učinkovitega menedžmenta sprememb (Stare, 2010).

*Slika 6: Proces sprejemanja sprememb*



*Prerejeno po Suresh (2001, str. 6).*

Zaposleni se lahko odzovejo na spremembe z uporom ali sodelovanjem, zato je pomembno, da imajo na voljo podporo in dovolj informacij, ki jim pomagajo pri soočenju s spremembami na različnih stopnjah (Doherty in Horne, 2007).

Na vsaki stopnji morajo zaposleni vedeti, kaj se dogaja in zakaj. Menedžerji morajo sproti obveščati zaposlene o napredovanju uvedbe sprememb in kakšni so naslednji koraki. Iz tega je razvidno, da so ključni elementi uspešne implementacije sprememb, komunikacija in

medosebni odnosi med menedžerji in zaposlenimi (Gračner, 2014). V tabeli 2 je predstavljeno osem pogovornih pristopov, ki jih lahko menedžerji uporabijo za premagovanje odpora zaposlenih do sprememb.

*Tabela 2: Pristopi za premagovanje odpora do sprememb pri zaposlenih v pogovorni obliki*

<b>Pristop</b>	<b>Situacija</b>	<b>Prednost</b>	<b>Slabost</b>
Prisila	Kadar je sprememba nujna in ima iniciator moč.	Hitra.	Tvegana, saj lahko povzroči sovraštvo.
Manipulacija	Kadar vse ostalo propade.	Hitra in cenena.	Lahko povzroči zamero.
Prepričevanje	Kadar ima iniciator moč in se da zaposlene enostavno prepričati.	Hitra in cenena.	Kasneje lahko tisti, ki se jih je prepričalo, trdijo, da so bili pod pritiskom.
Pogajanje	Kadar lahko določena skupina utрпи izgubo.	Relativno enostavna.	Lahko je draga.
Delegiranje	Kadar obstaja podpora spremembi in zaposleni vedo, da z njo lahko pridobijo.	Delitev dela in odgovornosti. Lahko pomaga pri povečanju moči in razvoju.	Časovno potratna. Zahteva testno spremljanje. Lahko je odvisna od usposabljanja.
Pospeševanje	Kadar imajo posamezniki težave.	Najboljša metoda za ravnanje s težavami prilagajanja.	Lahko je časovno potratna in draga in na koncu vseeno propade.
Sodelovanje	Kadar manjka informacija ali obstaja močno nasprotovanje.	Motivacija, vpletenost, nove ideje, predanost.	Časovno potratna. Možno, da spremembe, o katerih se vsi strinjajo, niso dovolj.
Učenje			Časovno potratna. Zaradi vpletanja več ljudi, je lahko draga.

*Prerejeno po Gračner (2014).*

Podporni ukrepi za zaposlene, kot so poslušanje, trening in sprostitvene metode, lahko pomagajo zmanjšati odpor do spremembe. V ta namen lahko organizacija uporabi tudi zunanje svetovalce, vendar to zahteva čas, denar in potrpljenje. Za uspešno uvedbo sprememb so ključni pogovori, vključevanje, lastništvo, komunikacija, predanost, resnica in participacija (Gračner, 2014).

Da je sprememba uspešno sprejeta in izvedena, morajo biti vsi ključni deležniki zavezani k doseganju ciljev spremembe in pripravljeni plačati ceno, ki jo ti cilji zahtevajo, sicer zastavljen cilj in namen spremembe ne bo dosežen. Za doseganje želenega rezultata mora posameznik biti pripravljen vložiti svoj čas, energijo, trud, slediti zastavljenemu cilju tudi v stresnih situacijah, ne odobravati idej in načrtov ki so v nasprotju s strategijo organizacije, si prizadevati doseči želeni cilj v različnih fazah delovanja, je kreativen in sposoben reševati probleme, ki bi lahko ovirali dosego ciljev (Conner, 2006).

Zaradi hitrih sprememb v okolju, vodje in menedžerji velikokrat ne uspejo analizirati ali je organizacija pripravljena na spremembe, saj se morajo namesto tega hitro odzvati na spremembe, ki so nastale. To pa lahko povzroči težave kasneje, ko se integracija spremembe dotakne zaposlenih, ki se na spremembo težje navadijo in imajo do nje večji odpor. Zato bi morali vodje in menedžerji meriti kar tri dejavnike pripravljenosti organizacije na spremembe (Conner, 2006).

Kot sva že omenili je prvi dejavnik organizacijska kultura, ki vsebuje ključne lastnosti organizacije. Pri uvedbi sprememb je treba najprej vprašati, kako se ta sprememba ujema z bistvom organizacije – njenimi cilji, strategijami in vrednotami. Če tega ujemanja ni, obstaja večaj verjetnost za odpor do spremembe med zaposlenimi.

Drugi dejavnik je zavzetnost organizacije, ki pozitivno vpliva samo, če so zavzeti vsi zaposleni, ki so v uvedbo spremembe vključeni na katerem koli koraku. Da bi bili zaposleni zavzeti in da ne bodo spremembo zavračali, je treba z njimi komunicirati o spremembi, jih informirati o vsakem uspešno opravljenem koraku. Če zaposleni razumejo namen spremembe, pričakovane rezultate in čutijo, da lahko prispevajo k spremembi, bodo bolj motivirani.

Tretji dejavnik je sposobnost organizacije, pri čemer se vodstvo sprašuje ali ima dovolj virov v organizaciji in dovolj kadra s potrebnim znanjem, da bo lahko spremembo uspešno integriralo. Če organizacija nima dovolj potrebnih virov pri uvedbi spremembe lahko zaposleni izgubijo zaupanje v sposobnost organizacije. Če organizacija ne upošteva teh dejavnikov, se lahko pojavijo težave pri integraciji spremembe. Zato bi morali vodje in menedžerji že od začetka zagotavljati dovolj informacij zaposlenim, da se ti počutijo pomembne in se lažje prilagodijo na spremembe.

V hitro spreminjajočem se okolju vodje občutijo pritisk in tako spremembo izvedejo prehitro to pa lahko vodi do namernega preskoka korakov v procesu uvedbe sprememb v organizacijo. Preskok korakov lahko privede do negativnih posledic in je zato pomembno, da ima organizacija kader, ki lahko hitro prepozna spremembe in s tem pridobi dovolj časa za pripravo in uvedbo sprememb v organizacijo (Conner, 2006).

Uvedba spremembe v organizacijo je lahko zelo stresna za vodstvo in zaposlene, zato se morajo vodje in menedžerji tega zavedati. Odpor do spremembe lahko zmanjša število

pozitivnih rezultatov, ki naj bi jih sprememba prinesla, hkrati pa se porabi več časa, da se zaposlene prepriča, da naj spremembe sprejmejo (Conner, 2006).

Organizacija je pripravljena na uvajanje hitrih sprememb šele takrat, ko se lahko popolnoma prilagodi nastali situaciji in ko je sposobna komunicirati z vsemi zaposlenimi na tak način, da zaposleni ob tem ne čutijo odpora do spremembe in jo brez težav sprejmejo in uvedejo v svoj delovni proces. Pripravljenost na spremembo je ključna za uspešno uvedbo spremembe, ker ima pozitiven vpliv na produktivnost organizacije, saj bo vsak zaposleni pripravljen in zavzet pri sprejemanju/uvajanju spremembe. Če organizacija nima te pripravljenosti, se bo odpor do sprememb pojavil šele takrat, ko bi sprememba morala biti že integrirana in prinašati pozitivne rezultate (Conner, 2006).

### **3.12 Komunikacija za ustvarjanje boljših poslovnih odnosov**

Učinkovita komunikacija ima vpliv na procese, učinkovitost ter vse plasti podjetja. Poslovno komuniciranje je proces izmenjave informacij med ljudmi znotraj in zunaj podjetja. Učinkovita poslovna komunikacija predstavlja način interakcije med zaposlenimi in vodstvom za doseg organizacijskih ciljev ter izboljšanje poslovnih praks ter zmanjšanje napak. Pomembno je, da se izpopolnjujejo komunikacijske veščine ter procesi za doseg učinkovite poslovne komunikacije. Poleg tega, da omogoča izmenjavo informacij, ima poslovna komunikacija pomembno vlogo tudi pri (First up, 2021):

- predstavitvi novih poslovnih idej in možnosti,
- izdelavi načrtov ter predlogov (poslovno pisanje),
- izvrševanju odločitev,
- doseganju dogovorov,
- pošiljanju in izpolnjevanju naročil,
- učinkoviti prodaji,
- izvedbi učinkovitih sestankov,
- zagotavljanju povratnih informacij zaposlenim in strankam.

Za uspešno delovanje podjetja je pomembno, da ima podjetje učinkovito poslovno komunikacijo in komunikacijsko strategijo. To zajema širok spekter komunikacijskih vrst, vključno z vodstveno komunikacijo in komunikacijo s prodajalci. Če pride do nejasnosti v komunikaciji, lahko to privede do razpada ključnih sistemov podjetja. Poštenost in integriteta sta v poslovnih odnosih ključni, saj njuna odsotnost predstavlja največje tveganje za ugled in prihodnost podjetja. Za razliko od drugih poslovnih tveganj je tveganje za ugled v celoti v rokah podjetja, saj je povezano s poslovnimi odločitvami, notranjim delovanjem podjetja in vodstvom in delovnimi procesi (First up, 2021).

Za ustvarjanje podobe in ugleda podjetja si mora vsako podjetje in vodstvo prislužiti z dolgoročnim poštenim delom in odnosom do sodelavcev ter drugih partnerjev. Ugled se ne ustvari čez noč ampak je to posledica dejanj in ne besed. Zato je pomembno, da podjetje

deluje preventivno in poskrbi za dobre odnose, vodenje in etično poslovanje, ki so ključni za stabilnost in ugled podjetja (Možina, 1998).

Etično delovanje se začne na vrhu. Če so vodilni dober zgled, bodo sodelavci temu sledili. V nasprotnem primeru pa začnejo širiti slabi odnosi in cinizem. Ko enkrat žrtvujemo poslovni etos in vrednote, se namreč odpovemo tudi zaupanju in spoštovanju. Brez etičnega delovanja ni zaupanja in spoštovanja, ni pravega sodelovanja in ni dobrih poslovnih rezultatov (Možina, 1998).

### **3.13 Vrste poslovne komunikacije**

Obstajata dve vrsti poslovne komunikacije, in sicer to sta notranja in zunanja.

Notranja poslovna komunikacija se pojavi znotraj organizacije med posamezniki, ki sodelujejo pri določanju ciljev organizacije in delujejo kot ekipa. Lahko se deli na naslednje vrste (Možina in drugi, 1998):

- Navzgor usmerjena komunikacija: ta vrsta komunikacije se nanaša na komunikacijo od podrejenega do nadrejenega ali od katere koli druge osebe navzgor po hierarhični lestvici organizacije.
- Navzdol usmerjena komunikacija: to je vodstvena komunikacija, ki prihaja od nadrejenega k podrejenemu.
- Horizontalna komunikacija: ta vrsta komunikacije se odvija med sodelavci znotraj istega oddelka ali med oddelki in je namenjena reševanju tehničnih zadev ali drugih vprašanj, ki se nanašajo na delovne procese.

Zunanja poslovna komunikacija vključuje vsako komunikacijo, ki zapusti organizacijo in se nanaša na odnose s strankami, prodajalci in drugimi subjekti, ki vplivajo na blagovno znamko organizacije. Ta vrsta komunikacije se lahko razdeli na naslednje štiri vrste (Možina in drugi, 1998):

- Komunikacija s strankami: ta vrsta komunikacije je namenjena ohranjanju odnosov s strankami, pridobivanju novih strank in zagotavljanju odlične storitve. To vključuje odzivanje na povpraševanja, reševanje pritožb in izvajanje marketinških kampanj.
- Komunikacija s prodajalci: se nanaša na odnose z dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji. To vključuje pogajanja o pogodbah, plačilih in drugih poslovnih zadevah.
- Marketing in oglaševanje: to je komunikacija namenjena promociji blagovne znamke in izdelkov ter pridobivanju novih strank, ki vključuje oglaševanja na različnih medijih, tržne raziskave in druge marketinške aktivnosti.
- Odprta komunikacija: namenjena je širjenju informacij o organizaciji in vključuje odnose z javnostmi, objave na družabnih medijih in druge oblike javne komunikacije.

### 3.14 Namen poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija se uporablja za izdajanje ukazov zaposlenim, pri čemer je lahko direktivne ali ne direktivne narave. To omogoča posamezniku, da ukazuje svojim delavcem pri opravljanju določene naloge. Hkrati pomaga pri izgradnji odnosa med poslovnimi organizacijami in njihovimi storitvami ter delavcem pri razumevanju pravil in politik organizacije. Širjenje informacij je glavni namen poslovne komunikacije, ki poleg tega pomaga pri vrednotenju dejavnosti in ocenjevanju rezultatov posameznikov ali skupin zaposlenih (Kavčič, 1999).

Poslovna komunikacija je tudi najboljši vir za usmerjanje, saj posamezniki na višjih ravneh usmerjajo posameznike na nižjih ravneh in jim pomagajo pri izpolnjevanju nalog. Pomaga tudi pri učinkovitem odločanju, saj posamezniki s strokovnimi informacijami lažje sprejemajo odločitve. Zaposlenim je treba dati navodila glede njihove varnosti in varnosti pri delu, kar je tudi del poslovne komunikacije (Kavčič, 1999).

Poslovna komunikacija vključuje različne vidike, ki so ključni za učinkovito delovanje organizacije. Te vidike lahko razdelimo na naslednje kategorije (Elving in Hansma, 2008):

- Navzkrižna komunikacija: to vključuje pridobivanje in prejemanje navodil in nalog tako navzgor kot navzdol po hierarhiji organizacije. Učinkovito delegiranje je ključnega pomena za uspešno delovanje, vendar se lahko težave pojavijo zaradi nejasne komunikacije.
- Izmenjava informacij: vključuje izmenjavo informacij na sestankih in drugih oblikah komunikacije znotraj organizacije. Če komunikacija na tem področju odpove, se lahko naloge izvajajo nepravilno ali pa se sploh ne izvedejo.
- Dajanje povratnih informacij: to je ključna veščina za vodilne kadre, da s povratnimi informacijami pomagajo in svetujejo svojim zaposlenim, kako lahko bolje opravljajo svoje delo. Pomembna vloga pri tem je tudi neverbalna komunikacij in govorica telesa.
- Reševanje problemov in odločanje: srečanja in razprave za reševanje problemov so ključne za uspešno delovanje organizacije. Vključevanje kritičnega razmišljanja in uporaba učinkovite komunikacijske tehnologije sta ključnega pomena pri teh razpravah.
- Odnosi z javnostmi: javno dojemanje je ključen vidik poslovne komunikacijske strategije in se lahko šteje za obliko zunanje komunikacije. Ustvarjanje pozitivne javne podobe organizacije je ključnega pomena za uspeh.

Učinkovita poslovna komunikacija lahko rešuje težave in izboljšuje delovanje podjetja. Nekatere od teh težav vključujejo (Elving in Hansma, 2008):

- Nejasnosti in napačne interpretacije: učinkovita komunikacija preprečuje napačno razumevanje informacij, ki lahko privede do napačnih odločitev.
- Slabo vodenje in nadzor: jasna komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi zagotavlja, da se naloge izvajajo pravilno in pravočasno.
- Nezadovoljstvo zaposlenih: pomanjkanje komunikacije lahko povzroči nezadovoljstvo

zaposlenih, ki lahko privede do nižje produktivnosti in visokega odliva kadrov.

- Izguba dobička: slaba komunikacija s strankami ali dobavitelji lahko povzroči izgubo dobička zaradi izgube posla ali nesoglasij.

Zato je pregleden pretok informacij ključnega pomena za uspešno poslovanje. Učinkovita poslovna komunikacija pomaga zagotavljati, da so vsi na isti strani in usmerjeni k skupnemu cilju (Elving in Hansma, 2008).

### **3.15 Motnje in nesporazumi v komunikaciji**

Živimo v obdobju nenehnih in hitrih sprememb, kjer je za podjetja in njihovo vodstvo vedno bolj pomembno kako učinkovito odgovarjati na vprašanje: »Kako učinkovito voditi, motivirati zaposlene in uspešno sodelovati?« Sodobni trendi naznanjajo, da bo prihodnji uspeh dosežen le, če bosta vodenje in sodelovanje temeljila na zaupanju, spoštovanju, etiki, moralnih vrednotah ter zadovoljstvu zaposlenih (Larkin in Larkin, 1994).

V vsaki organizaciji so ljudje ključni gradniki, ki med seboj komunicirajo, skupaj rešujejo izzive in razrešujejo medsebojne konflikte. Komunikacija, težave in konflikti so torej nepogrešljiv del vsake organizacije. Skoraj nemogoče si je predstavljati delovanje organizacije brez vzajemnega komuniciranja med sodelavci, brez skupnega premagovanja kompleksnih izzivov in reševanja konfliktov med tistimi, ki komunicirajo in rešujejo težave (Larkin in Larkin, 1994).

V procesu komunikacije se pogosto pojavljajo prekinitve, ki jih imenujemo motnje in vodijo v izgubo osnovnih informacij med prenosom sporočila od pošiljatelja k prejemniku. Te motnje so neželeni dejavniki, ki spremljajo komunikacijski proces v vseh njegovih fazah in pri skoraj vseh njegovih elementih, kar povzroča izgubo informacij. Ideja o brezhibnem prenosu informacij od pošiljatelja do prejemnika, brez kakršnih koli sprememb, je v teoriji izvedljiva, v praksi pa skoraj nemogoča. Posledice motenj vključujejo nejasno razumevanje sporočila, ki ga prejme prejemnik. Vsebina se lahko izkrivi, splošči, določeni deli sporočila so lahko izpuščeni ali spremenjeni. Motnje se lahko pojavijo tako pri pošiljatelju, prejemniku kot tudi v komunikacijskem kanalu (Lapornik, 2017).

Obstajajo trije viri motenj (slika 7) in vsi vodijo v izgubo ključnih informacij med komunikacijo (Adizes, 1996):

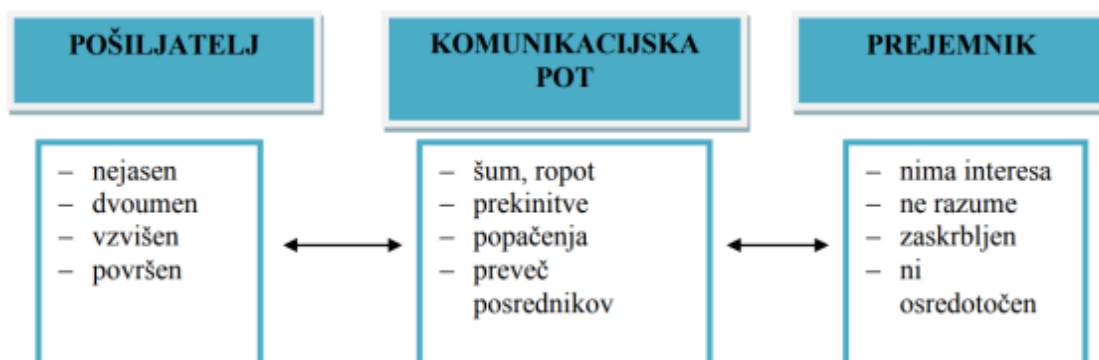
- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja: pošiljatelj in prejemnik nista usklajena v svojih mislih in občutkih, manjka empatija med njima in ne govorita istega jezika.
- Motnje zaradi pomenskih nesporazumov: kulturne razlike pogosto prispevajo k temu, da sporočilo, ki ga prejemnik dojema, ni enako pomembno ali razumljivo kot pošiljatelju.
- Motnje na komunikacijskem kanalu: informacije se izkrivljajo, zamujajo ali izgubljajo med prenosom, pri čemer je pogosto kriva slaba povezava.



Za preprečitev teh težav, motenj, šumov in izgube informacij je ključno (Adizes, 1996):

- Izbrati ustrezno komunikacijski kanal: pogosto je potrebno izbrati najprimernejši kanal za posredovanje določenega sporočila.
- Izbrati ustrezno jezikovno sredstvo: pomembno je izbrati jezik sporazumevanja, ki je razumljiv tako pošiljatelju kot prejemniku.
- Usmeriti sporočilo na pravega prejemnika: sporočilo je potrebno usmeriti na ustreznega prejemnika, tako glede pristojnost kot tudi glede primernosti.

*Slika 7: Viri motenj v komuniciranju*



*Prirajeno po Adizes (1996).*

Poleg tega lahko motnje nastanejo tudi zaradi zavestnih ali nezavednih napak ljudi med samim procesom komuniciranja (Florjančič in Ferjan, 2000). Najpogostejše ovire pri komunikaciji med sodelavci v timu, ki jih povzročajo oddajniki sporočil, vključujejo napačno interpretacijo navodil, lastno negotovost, strah pred vprašanji sodelavcev, brezbržnost, podcenjevanje pomena informacij za delo, napačne predstave kot na primer »saj me tako ne razume«, neurejeno in nejasno izražanje, pomanjkanje vzpostavljenih stikov ter časovno stisko (Cimerman Kac, 2002).

Sprejemniki sporočil v negovalnem timu se pogosto srečujejo s podobnimi izzivi, ki ovirajo učinkovito komunikacijo. Njihove motnje vključujejo brezbržnost, pomanjkanje časa, neprimeren odnos, stereotipne odgovore, pomanjkanje odprtosti, neustrezno odzivanje ter gestikulacijo in mimiko, ki zmanjšujejo samozavest sogovornika. Omenjene težave postavljajo pod vprašaj udobje v komunikaciji med zaposlenimi. Motnje, ki povzročajo nelagodje v komunikaciji, se lahko pojavijo bodisi na strani oddajnika sporočila ali na strani sprejemnika. Ovire se pojavijo v samem komunikacijskem kanalu ali v vsebini sporočila in zato nastajajo težave zaradi napačnega razumevanja sporočila, zavrnitve razumevanja ali neprimerne načina posredovanja informacij (Cimerman Kac, 2002).

Zmožnost uspešnega in učinkovitega komuniciranja ni le ena najbolj cenjenih veščin v poslovnem svetu, temveč tudi ključ, ki odpira vrata v osebnem življenju. Pomaga nam, da se počutimo bolj uravnotežene tako v sebi kot v okolici, kjer živimo in delujemo. Naši

sogovorniki se radi pogovarjajo z nami, saj se v naši družbi počutijo dobro, cenjeno in spoštovano. Imajo priložnost, da se izrazijo in nas bolje spoznajo. Uspešna in učinkovita komunikacija je več kot le preprosto izražanje in poslušanje. Gre za kakovosten dialog dveh ali več enakovrednih posameznikov, ki odprto izmenjujejo svoje misli, poglede, čustva, in energijo. Pri tem spoštujejo ne samo svoj čas, ampak tudi čas drugih, zato govorijo jasno in razumljivo, ne zavlačujejo. Predvsem pa spoštujejo tako sebe kot tudi druge, kar se odraža v njihovi iskrenosti, potrpežljivosti in toleranci. V takšnem dialogu prevladuje dvosmerna interakcija, kjer se sodelujoči izmenjujejo v vlogi govorcev in poslušalcev (Cimerman Kac, 2002).

Velja pravilo, da bi morali aktivno poslušati vsaj toliko časa, kot govorimo. Na našo sposobnost sporazumevanja vplivajo ne samo komunikacijske veščine same, temveč tudi druge sposobnosti. Komunikacija je namreč močno odvisna od psihofizične kondicije, ravni energije, poznavanja samega sebe in zmožnosti razumevanja ter sprejemanja raznolikosti drugih ljudi (Cimerman Kac, 2002).

### **3.16 Obvladovanje konfliktov v komunikaciji**

Sociologi poudarjajo, da so konflikti neizogibni zaradi socialnih razlik in hierarhičnih struktur v družbi. Opredeljujejo konflikt kot zavestno nasprotovanje enega ali več akterjev drugim, povezano z bojem za vrednote, poseben status, moč in sredstva. Cilj nasprotne strani v konfliktu je pogosto onemogočiti, poškodovati ali izločiti svoje tekmece (Senčar, 1994, str. 553).

S stališča strokovnjakov za management predstavlja konflikt predvsem organizacijski izziv. Ti strokovnjaki konflikt obravnavajo kot motnjo ali zastoje v delovanju podjetja, ki izhajajo iz različnih osebnostnih, strukturnih in medosebnih značilnosti organizacije. Konflikti, ki se pojavljajo v organizaciji, predstavljajo strukturne težave, ki jih morajo managerji reševati s pomočjo analize, ocenjevanja, razreševanja, uporabo sankcij in nagrad ter drugimi orodji in strategijami delovanja podjetja (Iršič, 2018).

Po drugi strani pa strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medosebnih odnosih neizogibni in da je ključno, kako se z njimi ravna. Pomanjkanje spretnosti za reševanje problemov in konfliktov je eden od štirih glavnih vzrokov za neuspeh. Zato je smiselno razvijati svoje sposobnosti za obvladovanje in reševanje konfliktov. Za motivacijo pri razvijanju veščin obvladovanja konfliktov je koristno razmisliti o prednostih, ki jih prinašajo rešeni konflikti, in o možnih negativnih posledicah nerazrešenih konfliktov. Če konfliktov ne rešujemo, tvegamo poslabšanje vzdušja, padec komunikacije, oslabeitev ali celo prekinitvev odnosa. Poleg tega lahko postanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov, saj odnos ne more napredovati na prizadetem področju, dokler se konflikti ne razrešijo. V hujših primerih lahko nerazrešeni konflikti povzročijo tudi duševne ali psihosomatske težave. Najblažja posledica nerazrešenih konfliktov, ki bi jih morali rešiti, je motnja optimalnega delovanja tako posameznikov kot tudi odnosa ali skupine kot celote (Iršič, 2018).

Po drugi strani konflikti prinašajo tudi številne pozitivne posledice. Pomagajo nam ozavestiti probleme, najti ustreznejše rešitve, spodbujajo spremembe, prekinjajo monotonijo, mobilizirajo energijo, omogočajo boljše poznavanje sebe in drugih ter poglobijo in obogatijo odnos. Razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja, poglobljanju razumevanja sveta in življenja, omogočajo intenzivnejše sodelovanje ter dvigujejo raven kulture v interakciji, obenem pa krepijo zaupanje tako vase kot v druge. Da bi se lahko konstruktivno odzivali na konflikte, je ključno, da se jih naučimo hitro prepoznati. S tem bomo imeli več časa za izbiro ustrezne reakcije in iskanje rešitve. Čim prej prepoznamo konflikt ali celo predvidimo njegov nastanek, tem lažje ga je obvladati. Če konflikt prepoznamo šele takrat, ko se že odvija prepir ali celo fizični spopad, so možnosti za uspešno obvladovanje precej manjše.

Poleg prepoznavanja je pomembno tudi usposabljanje za obvladovanje konfliktov. Začnemo lahko z reševanjem majhnih konfliktov v odnosih, kjer obe strani želita dobro sodelovanje ali vzdrževanje dobrega odnosa. Sčasoma se lahko naučimo konstruktivnega obvladovanja konfliktov do te mere, da tudi večji konflikti ali konflikti v slabših odnosih ne bodo več povzročali težav. Če želimo spremeniti izide konfliktov, ki se pojavijo, je ključno spreminjanje naših vedenjskih vzorcev. Če bomo še naprej delovali enako kot doslej, bodo tudi posledice naših dejanj ostale enake (Iršič, 2018).

Konflikti so stresne situacije, ki pogosto vodijo do avtomatičnih odzivov. Med konfliktom se obnašamo drugače, kot bi sicer, in kasneje obžalujemo svoje reakcije. Kljub obžalovanju pa se ob naslednjem konfliktu pogosto odzovemo na enak način. Zato je pomembno, da poiščemo zelen način odzivanja. Če ne najdemo boljšega odziva, ni smiselno pričakovati drugačnega odziva oz. ravnanja v prihodnosti. Ko najdemo primeren odziv, se moramo naučiti, kako ga izvajati avtomatično, saj med stresom konflikta nismo sposobni razmišljati o primernih reakcijah (Iršič, 2018).

Poleg tega je ključno, da konflikt razdelimo na manjše dele. Tisto, kar običajno razumemo kot konflikt, je v resnici posledica številnih manjših neskladij, ki se hkrati pojavijo v odnosu ali skupini. Pomembno je prepoznati te manjše konflikte ali neskladnosti, ki se pokažejo med prepiri, ter jih reševati eno po eno, ne pa vse hkrati. Če poskušamo rešiti vse konflikte naenkrat, je verjetno, da ne bomo rešili ničesar, in ustvarili bomo občutek nerešljivosti situacije (Iršič, 2018).

### **3.17    Komunikacijsko udobje**

Pomembno je poudariti komunikacijsko udobje kot ključno značilnost kakovostne in uspešne komunikacije. Za učinkovito sodelovanje s sodelavci je treba skrbeti za bistvene elemente komunikacijskega udobja in svobode, kot jih opisuje Brajša (1994):

- Vsebinsko komunikacijsko udobje: vključuje pravico do izražanja raznolikih mnenj, idej in predlogov.
- Prostorsko komunikacijsko udobje: pomeni pravico do določanja bližine in oddaljenosti

med sogovorniki.

- Časovno komunikacijsko udobje: vključuje pravico vseh udeležencev do določanja začetka, konca in trajanja komunikacije.
- Delovno komunikacijsko udobje: pomeni pravico udeležencev komunikacije do aktivnega ali pasivnega vključevanja v komunikacijo.
- Čustveno komunikacijsko udobje: odnos med zadovoljstvom in občutkom prikrajšanosti v komunikacijskem procesu.

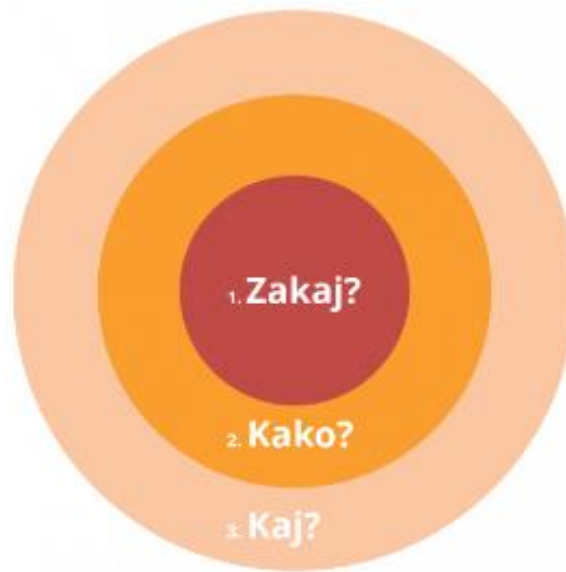
Nepoštena komunikacija se pojavi, ko sogovornik ironizira, karikira vedenje ali ima že vnaprej oblikovano mnenje. Prav tako je nepošteno, če sogovornik spreminja temo, ne dopušča konstruktivnega dialoga, prekine sogovornika ali ga zastrašuje. Trmasto vztrajanje pri spreminjanju sogovornikovega mnenja je tudi oblika nepoštena komunikacije, enako kot poniževanje, vznemirjanje, posmehovanje in ignoriranje. Netaktilno vedenje je lahko zelo škodljivo, grožnje pa predstavljajo uničujočo obliko komunikacije. Uporaba besed je ključnega pomena, saj lahko ustvarjajo ali uničujejo odnose med ljudmi. Pomembno je razlikovati med kreativno in antikreativno komunikacijo ter med kreativnimi in antikreativnimi stilom komuniciranja (Brajša, 1994).

### **3.18 Zlati krog in zakaj je potrebno začeti z zakaj**

Na trgu je danes malo izdelkov ali storitev, ki jih kupci ne bi mogli kupiti od nekoga drugega ponudnika za podobno ceno, kakovost, raven storitev in lastnosti. Če podjetje ponuja nekaj resnično inovativnega, se bo kmalu pojavil nekdo drug, ki bo prišel do podobne ideje, morda celo boljše. Prav tako večina podjetij ne ve, zakaj so njihove stranke njihove stranke in bi verjetno odgovorili, da je razlog v vrhunski kakovosti, lastnosti, ceni ali storitvah. Veliko podjetij tudi nima jasne prestave o tem, zakaj so njihovi zaposleni pri njih zaposleni. Povezovanje odnosov med strankami, delavci in odločevalci je ključno za ustvarjanje celovite vrednosti organizacije. Vendar mora biti namen avtentičen, da bi postal resnično učinkovit. Za dosego tega je treba graditi zaupanje znotraj organizacije, saj je to ključni dejavnik za doslednost. Z vzpostavljanjem zaupanja in spodbujanjem komunikacije, ki neguje namen, je le takrat mogoče doseči najboljše rezultate. Avtentičnost pomeni, da je vaš Zlati krog uravnotežen. To pomeni, da vse, kar rečete in storite, resnično verjamete (Sinek, 2009).

Zakaj so nekatere osebe in organizacije bolj inovativni, vplivni, donosni in uspešni ter zakaj nekateri dosegajo večjo zvestobo med tem, ko drugi s podobnimi sredstvi in viri ostanejo povprečni ali celo neuspešni pojasnjuje koncept Zlati krog, ki ga sestavljajo trije elementi zakaj, kako in kaj in je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Koncept Zlati krog



Vir: Sinek (2009).

Zlati krog je koncept in nov model vodenja, ki ga je razvil Simon Sinek avtor knjige »Začni z zakaj« in dokazuje zakaj je pomembno, da podjetje in osebe poznajo svoj namen in razlog zakaj nekaj počnejo to kar počnejo, preden se lotijo izvajanja konkretnih korakov za dosego cilja. Torej ne razčlenjuje le, kako ponovno razmisliti o tem, kar počnemo vsak dan, ampak je bolj pomembno, zakaj to počnemo. Ta model pripomore k boljšemu razumevanju ciljev, vrednost in vizij ter kako se lahko bolje povežemo z ljudmi okoli nas. Sinek verjame, da je ključ uspeha vsakega vodje in podjetja vedeti, zakaj delajo to, kar delajo in da mora ta razlog biti osrednji pri vseh njihovih dejanjih in izjavah (Sinek, 2009).

Ko se osredotočamo na vprašanje »zakaj«, se gibljemo od notranjosti kroga navzven. Vse organizacije vedo, kaj počnejo, katere izdelke in storitve ponujajo. Nekatere organizacije in posamezniki vedo tudi, kako to počnejo (kakšna je njihova edinstvena prodajna ponudba). Vendar redki znajo jasno izraziti, zakaj počnejo, kar počnejo, kaj je njihov namen, prepričanje in vzrok (Sinek, 2009).

Večina organizacij in voditeljev začne s tem, kaj počnejo, nato s kako to počnejo in šele nato, zakaj. Vendar najbolj vplivni in navdihujoči voditelji in organizacije sledijo drugačnemu pristopu. Vodijo z, zakaj, sledijo s kako in nato s kaj, kar je končni izdelek ali storitev. Voditi s tem, kaj počneš, ni prepričljivo, saj ljudje ne kupujejo tega kar počneš, ampak zakaj to počneš. »Zakaj« predstavlja razlog za nakup, namen, temeljito prepričanje organizacije in graditev zaupanja. Če se organizacija osredotoča samo na svoj kaj, bo težko ločljiva od konkurence (Sinek, 2009).

Podjetja, ki so začela z vprašanjem, zakaj so uspela na katerem koli področju, so bolj prilagodljiva na trgu in imajo večjo prepoznavnost in zvestobo. V knjigi Sinek prikazuje

zakaj organizacije, ki jih vodi ta koncept pogosteje uspejo kot tiste, ki tega koncepta ne uporabljajo. Navaja nekaj primerov scenarijev, v katerih lahko pogled na širšo sliko oblikuje naše vedenje za doseganje dolgoročnih rezultatov. Za klasičen primer vzame primerjavo med ameriškim in japonskim proizvajalcem avtomobilov in sicer v ameriških avtomobilskih tovarnah delavci na tekočem traku vrata popravijo z gumijastim kladivom, medtem ko so na Japonskem vrata zasnovana tako, da se popolnoma prilegajo že od začetka proizvodnje. To je tudi metafora za vodstvo (Sinek, 2009).

Obstojta dve vrsti vodji in sicer vodja, ki se odloči za manipulacijo, da bi prišel do končnega rezultata in tisti vodja, ki začne takoj misliti na končni rezultat in pusti, da se vse ostalo postavi na svoje mesto po naravni poti. Sinek pravi, da manipulacija ne ustvari zvestobe in da obstajata samo dva načina za vplivanje na človekovo vedenje in sicer lahko z njim manipuliramo ali pa ga navdihnemo. Pod vplivom stresa smo podvrženi hitri odločitvi v korist prodajalca (Sinek, 2009).

Prav tako pravi, da obstajata dva načina za privabljanje kupcev: navdih s korenčki ali manipulacija s palicami. Večina vodij podjetij se odloči manipulirati s palicami in sem spadajo cena, promocije, strah, želje, pritisk vrstnikov novost in te palice so najpogosteje prepoznane oblike prodajne manipulacije oz. so prodajne taktike, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo. Ne oporeka, da manipulacije delujejo vendar obstajajo kompromisi. Noben od njih ne rodi zvestobe oz. s časoma stanejo vedno več, saj so dobički le kratkoročni. Pravi, da je zvestoba to, ko so ljudje pripravljeni zavrniti boljši izdelek ali boljšo ceno, da bi še naprej poslovali z nami. Torej ne glede na to, katera od teh manipulacij se uporablja, je pomembno vedeti, da so to kratkoročne rešitve. Kljub kratkoročnim izboljšavam bodo ti pristopi vodili le do ponavljajočih se manipulacij. Če postane podjetje močno odvisno od teh manipulacij, bo to vplivalo na dolgoročno dobičkonosnost podjetja (Sinek, 2009).

V knjigi je večkrat omenjeno ameriško podjetje Apple, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo, pri čemer se poudarja, da je Steve Jobs, direktor Apple, kot navdihujoč vodja imel jasno izražen razlog zakaj, kar je bilo ključno za sprejemanje njegove viziji s strani strank in zaposlenih. To Apple-u omogoča, da imajo zveste stranke, ki bodo kupile vse, kar izdajo. Kupci verjamejo, da bo Apple ustvaril izdelek v katerem bodo uživali. Apple lahko uspe v skoraj katerikoli industriji, saj je več kot samo podjetje in je podjetje, ki točno definira, zakaj počnejo to kar počnejo. Na tak način lahko ustvarijo, računalnike, slušalke, iPade in iPhone. Sinek pravi, da je zvestoba, ko so ljudje pripravljeni zavrniti boljši izdelek ali boljšo ceno, da bi še poslovali z vami (Sinek, 2009).

Prav tako trdi, da boj podjetij, da bi se razlikovala od drugih in sporočila svojo pravo vrednost, ni poslovni, temveč biološki problem. Primerja ga z ubeseditvijo čustev, kjer se uporabljajo metafore, podobe in analogije, da bi izrazili globoka čustva, namen, vzrok ali prepričanje. Podjetja morajo uporabiti ustrezen jezik, da bi svojo vrednost predstavila na način, ki bo pritegnil in navdušil potencialne kupce. Ko se to izvede pravilno, to postane trženje, blagovna znamka in izdelki ter storitve, ki jih organizacije uporabljajo z zunanjim

svetom. Poudarja, da je jasna komunikacija ključnega pomena in če jo dosežemo, nas bodo razumeli. Dejal je, da velika podjetja ne najemajo usposobljenih ljudi in jih motivirajo, temveč najemajo že motivirane ljudi in jih navdihujejo. Če motiviranim ljudem ne damo nečesa, v kar lahko verjamejo in se za nekaj borijo, bodo hitro našli novo službo (Sinek, 2009).

Sinek, je pri preučevanju vplivnih voditeljev kot so Steve Jobs, Martin Luther King mlajši in brata Wright ugotovil, da imajo vsi trije voditelji nekaj skupnega, in sicer razmišljajo, delujejo in komunicirajo na povsem drugačen način od drugih. Ključni dejavnik uspeha je ta, da jasno razumejo, zakaj nekaj počnejo, zakaj je to pomembno in kakšen vpliv želijo imeti na svet. Jasno razumejo svoj namen in cilje, kar je ključno za navdihovanje drugih. Ljudi okrog sebe navdihujejo z motivacijo in ne z manipulacijo. Po besedah Sineka manipulacija ne ustvari zvestobe in da obstajata samo dva načina za vplivanje na človekovo vedenje, in sicer lahko z njim manipulirate ali pa ga navdihnite (Sinek, 2009).

Sinek poudarja pomembnost navdiha v vodenju, ki ima lahko celo večji vpliv kot motivacija ali spodbuda. Poudarja, da številni vodje uporabljajo strah, manipulacijo, ki deluje le kratek čas in avtoriteto za nadzor nad svojimi zaposlenimi. Vendar te taktike škodujejo zaposlenim in na dolgi rok ne koristijo ne vodji ne podjetju. Zaupanje, zvestoba in predanost namreč niso zgrajeni na strahu. Če vodja lahko pozitivno navdihuje tiste, ki delajo zanj, se poveča angažiranost osebja, kar pozitivno vpliva na produktivnost in dobiček podjetja (Sinek, 2009).

Sinek opozarja, da lahko vsak posameznik motivira druge, vendar je karizma ključna lastnost odličnih voditeljev. Karizma je večšina, ki jo odlikuje prepričljivost, kar navdihuje ljudi. Karizmo je težko definirati, skoraj nemogoče izmeriti. Vsi veliki voditelji imajo karizmo, ker imajo prepričanje v namen ali vzrok. Energija, ni povezana s karizmo, saj izhaja iz dobrega spanca in lahko tudi vznemirja, med tem ko lahko samo karizma navdihuje. Sinek uporablja primer dveh voditeljev, da bi razložil razliko med energijo in karizmo. Steve Ballmer, je bil energičen vodja, ki je ljudem dajal kratkotrajno energijo. Po drugi strani pa ima Bill Gates karizmo, ki jo izraža na navdihujoč način, kljub temu da ni tako samozavesten in ekstravertiran kot Ballmer. Gatesovo občinstvo je vedno navdušeno nad vsako besedo, ki jo izgovori, saj ima karizmatičen način izražanja. Karizma zahteva zvestobo in pripadnost, energija pa ne (Sinek, 2009).

## **4 UVEDBE NOVE PRODAJNE STRATEGIJE Z UPORABO USTREZNE KOMUNIKACIJE IN MOTIVACIJE NA PRIMERU IZBRANE ZAVAROVALNICE**

### **4.1 Cilji namen ter metodologija raziskave**

#### 4.1.1 Cilji in namen

Cilj raziskave je oceniti stanje v izbrani zavarovalnici pred uvedbo nove prodajne strategije in ugotoviti vpliv ustrezne komunikacije in motivacije na uspešnost uvedbe. Na praktičnem primeru želiva dokazati, da s primerno komunikacijo in motivacijo lahko vplivamo na dober sprejem sprememb in da je ustrezna komunikacija z zaposlenimi in motivacija zaposlenih ključna pri uvajanju sprememb.

Namen raziskave je s sodelovanjem v praksi svetovati zavarovalnici, kako implementirati ustrezno komunikacijo nove prodajne strategije in z motivacijo priti do boljših prodajnih rezultatov. Hkrati je namen tudi svetovati vodstvu, kako na podlagi pridobljenih izkušenj z uvedbo nove prodajne strategije v enem prodajnem kanalu le to razširiti tudi na druge prodajne kanale.

#### 4.1.2 Metodologija raziskave

Raziskovanje ločimo na dva dela in sicer na kvantitativno in kvalitativno raziskovanje (Vogrinc, 2008).

- Kvantitativno raziskovanje je pristop k raziskovanju, ki se osredotoča na zbiranje in analizo kvantitativnih podatkov, torej številčnih podatkov, s ciljem razumevanja in pojasnjevanja pojavov ter ustvarjanja statističnih zaključkov. Ta vrsta raziskovanja se uporablja v različnih znanstvenih disciplinah in družbenih vedah, vključno z ekonomijo, psihologijo, medicino, izobraževanjem, družbenimi vedami in drugimi. Kvantitativno raziskovanje je še posebej koristno pri preučevanju korelacij, vzročnih povezav, trendov in pri izvajanju empiričnih študij, ki temeljijo na zbranih numeričnih podatkih. To omogoča raziskovalcem, da preizkusijo hipoteze, raziskujejo odnose med spremenljivkami in preučujejo, kako se določeni dejavniki nanašajo na druge.
- Kvalitativno raziskovanje je pristop k raziskovanju, ki se osredotoča na razumevanje, interpretacijo in analizo kompleksnih in kontekstualnih pojavov, predvsem skozi zbiranje in analizo kvalitativnih podatkov. Ta vrsta raziskovanja se uporablja v različnih znanstvenih disciplinah in družbenih vedah, vključno s sociologijo, antropologijo, psihologijo, izobraževanjem, komunikacijskimi vedami, zdravstvom, in drugimi. Kvalitativno raziskovanje je še posebej koristno, ko se preučujejo kompleksni in slabo raziskani pojavi, ko je pomemben poudarek na razumevanju subjektivnih izkušenj ljudi,



ali ko se želi pridobiti vpogled v socialne, kulturne ali čustvene vidike raziskovanega pojava. Ta pristop k raziskovanju lahko generira bogate in poglobljene rezultate, ki prispevajo k razumevanju kompleksnosti človeških izkušenj in družbenih pojavov.

V okviru kvalitativnega raziskovanja lahko uporabljamo najrazličnejše tehnike zbiranja podatkov, ki jih razdelimo v tri temeljne skupine: opazovanje, intervju in dokumenti (Vogrinc, 2008).

- Opazovanje je ena izmed temeljnih tehnik zbiranja kvalitativnih podatkov v raziskovalnih študijah. Ta tehnika vključuje sistematično in skrbno spremljanje ter beleženje dogodkov, vedenja, interakcij in pojavov v naravnem okolju brez vpliva raziskovalca. Opazovanje se lahko izvaja na različnih ravneh podrobnosti, od makro ravni, kjer opazovalec opazuje širše vzorce v okolju, do mikro ravni, kjer so podrobno zabeleženi posamezni dogodki in dejanja. Opazovanje je uporabno pri raziskavah, ki se osredotočajo na dejansko vedenje in interakcije ljudi, še posebej, ko je pomembno razumeti kontekst in naravno okolje, v katerem se pojav dogaja. To je zelo koristna tehnika za pridobivanje bogatih in poglobljenih podatkov, ki lahko dopolnjujejo druge kvalitativne metode raziskovanja.
- Intervju je ena izmed ključnih tehnik zbiranja kvalitativnih podatkov, ki se uporablja za pridobivanje poglobljenega razumevanja mnenj, izkušenj, stališč, prepričanj, občutkov in perspektiv ljudi o določeni temi ali pojavu. Intervjuji se izvajajo v obliki pogovora med raziskovalcem (intervjuvanec) in udeležencem (intervjuvancem).
- Uporaba dokumentov je ena izmed ključnih tehnik zbiranja kvalitativnih podatkov v raziskovalnih študijah. Pri tej tehniki raziskovalci pregledujejo pisne ali vizualne vire, ki vsebujejo informacije o preučevanem pojavu. Dokumenti lahko vključujejo različne vrste besedil in materialov, kot so članki, knjige, dnevniki, uradni dokumenti, fotografije, umetniška dela, spletni prispevki, arhivski materiali in drugi. Uporaba dokumentov v kvalitativni raziskavi omogoča raziskovalcem dostop do bogatih informacij, ki so bile že zabeležene ali ustvarjene v naravnem okolju. Ta tehnika je uporabna, ko je težko ali nemogoče priti do informacij s tradicionalnimi metodami, na primer pri preučevanju zgodovinskih dogodkov ali analizi dolgoročnih trendov. Dokumenti lahko nudijo vpogled v preteklo, sedanjo ali prihodnjo situacijo ter so ključni vir za razumevanje družbenih, kulturnih, političnih in gospodarskih procesov.

Tehnike zbiranja podatkov ne moremo strogo ločiti na tiste, ki se uporabljajo izključno v okviru kvalitativnega raziskovanja in tiste, ki se uporabljajo izključno v okviru kvantitativnega raziskovanja. Za tehniko zbiranja podatkov se odločimo vedno glede na postavljen raziskovalni problem oziroma cilj raziskave. Tako lahko tudi v okviru kvalitativnega raziskovanja uporabimo tehniko, ki se uporablja predvsem v kvantitativnem raziskovanju, velja pa tudi nasprotno (Vogrinc, 2008).

Raziskava komunikacije in motivacije je lahko kompleksna, saj vključuje različne vidike in dejavnike. Z raziskavo v izbrani zavarovalnici želiva raziskati kako komunikacija in

motivacija zaposlenih vpliva na uspešno vpeljavo nove prodajne strategije. Želeli sva najti način kako s komunikacijo in motivacijo pri zaposlenih doseči, da bodo spremembe sprejeli brez odpora. Želiva razumeti, kako komunikacija in motivacija vplivata na sprejemanje sprememb med zaposlenimi in ali lahko s primerno komunikacij in motivacijo povečamo prodajne rezultate.

Za ugotovitev, vpliva komunikacije in motivacije na uspešnost uvedbe nove prodajne strategije sva uporabili kvalitativne metode, ki omogočajo bolj osebni pristop. Najin poudarek magistrskega dela je na spremljanju razvoja posameznih elementov in proučevanje situacije.

V magistrskem delu sva najprej s pomočjo pogovorov z vodstvom in zaposlenimi dobili bolj poglobljen vpogled v subjektivna mnenja, zaznave, razumevanja stališč, občutkov in vedenja zaposlenih. Za oceno stanja sva uporabili tudi vprašalnike, ki so nama bili v pomoč, da sva boljše razumeli trenutno situacijo. Na podlagi odgovorov, sva si lahko ustvarili začetno sliko, ki nama je pokazala na kaj bo potrebno biti pozoren pri uvedbi nove prodajne strategije. S kvalitativno metodo raziskovanja sva prišli do novih spoznanj, ki so nama omogočila prepoznati ključne dejavnike in izzive, s katerimi sva se soočili še pred uvedbo nove strategije.

Na podlagi raziskave je bilo dogovorjeno, da bo do uvedbe nove prodajne strategije prišlo le v določenih skrbno izbranih agencijah, ki so ustrezale izbranim kriterijem. Kriterije za izbor smo določili skupaj z vodjo prodajnega kanala. Tako je bila raziskava boljše osredotočena in tudi obvladljiva. Hitreje smo lahko zaznali premike in nove izzive s katerimi smo se soočili. Vodstvu agencije in zaposlenim smo lahko namenili več časa in bili prisotni takrat, ko so nas potrebovali (Izbrano podjetje, 2022).

Uporaba kvalitativne metode je pomemben vidik najine raziskave, saj nama je omogočila boljše prilagajanje komunikacijskega in motivacijskega pristopa tudi po uvedbi nove prodajne strategije. Z rednimi intervjuji z lastniki agencij in zaposlenimi sva dobivali povratne informacije na podlagi katerih so lahko ustrezno prilagajali komunikacijo in motivacijo. Z opazovanjem ravnanja zaposlenih sva lahko ocenili tudi, kako je različna komunikacija in motivacija vplivala na dobro sprejetje spremembe.

Da bi se redno spremljala uspešnost uvedene spremembe se je začel izračunavati nov indeks, ki je kazal, kako uspešne so posamezne multiagencije. Indeks se je najprej izračunal pred uvedbo nove prodajne strategije, potem se je po uvedbi redno spremljal. S pomočjo indeksa smo tako lahko sproti zaznavali, kako uspešne so multiagencije, saj smo jih lahko med seboj primerjali. Izkušnje najboljših agencij smo uporabili za prenos dobre prakse tudi na druge manj uspešne agencije. Uvedba izračuna novega indeksa nam je precej poenostavila spremljanje uspešnosti in potrdila uspešnost uvedbe nove strategije.

Raziskava nam je dala pomembne zaključke in izkušnje, ki lahko zavarovalnica uporabi kot napotek, kako lahko novo prodajno strategijo prenesejo tudi na ostale neizbrane

multiagencije ali pa tudi na ostale prodajne kanale zavarovalnice. Seveda je prej potrebno izvesti enake ukrepe, kot smo jih izvedli pred uvedbo nove strategije in upoštevati specifične posameznega prodajnega kanala.

#### **4.2 Kratka predstavitev izbranega podjetja**

Proučevana zavarovalnica je del večje svetovno poznane zavarovalnice. Že vrsto let je v Sloveniji prepoznana kot prva med zavarovalnicami po zadovoljstvu strank. V odnosu do strank vzpostavljajo odnos vseživljenjskega partnerja v vseh obdobjih strankinega življenja. Proučevana zavarovalnica je tako razvila celostno in kakovostno ponudbo zavarovanj in storitev. Svoja zavarovanja prodaja po različnih prodajnih kanalih, in sicer:

- Redna prodajna mreža, ki jo sestavljajo redno zaposleni v poslovalnicah zavarovalnice. Zavarovalnica ima poslovalnice razpršene po celotni Sloveniji in je tako dostopna širšemu krogu strank.
- Pogodbena prodajna mreža, ki je sestavljena iz različnih pogodbenih partnerjev:
  - Tehnični pregledi; prodajni kanal, ki sklepa zavarovanja v izpostavah tehničnih pregledov vozil in registracije vozil. Ta kanal sklepa zavarovanja za več zavarovalnic. Stranke večinoma poleg tehničnega pregleda vozila, uredijo tudi registracijo in lahko tudi sklenejo polico za avtomobilsko zavarovanje. Stranka tako lahko na enem mestu uredi vse.
  - Banke, gre za specifičen prodajni kanal, ki sklepa omejen nabor zavarovanj, ki so včasih popolnoma prilagojeni potrebi strank banke. Gre za produkte, ki se navezujejo na bančne produkte. Kot na primer, življenjsko zavarovanje kreditojemalca, stranka sklene produkt skupaj s kreditom. Lahko gre za produkt, ki je združljiv z drugim bančnim produktom, kot na primer zavarovanje nepremičnine, skupaj z najemom hipotekarnega kredita. Nekaterne banke sklepajo tudi zavarovanja, ki niso v nobeni povezavi z bančnimi produkti, gre za to, da stranka lahko sklene vse na enem mestu. Banke razpolagajo s širokim naborom strank in zato je ta prodajni kanal pomemben za zavarovalnico.
  - Ekskluzivne agencije so pogodbene agencije, ki imajo pogodbo za opravljanje poslov sklenjeno samo z eno zavarovalnico. Take agencije so najbolj podobne poslovalnicam redne prodajne mreže zavarovalnice. Tudi vizualna podoba poslovalnic je podobna in včasih stranke težko ločijo med poslovalnico redne prodajne mreže in ekskluzivne prodajne mreže. Te agencije imajo praviloma boljše provizije in so tesno povezane z zavarovalnico.
  - Multiagencije so specifične pogodbene agencije, ki imajo pogodbo za opravljanje poslov sklenjeno z več kot eno zavarovalnico. Gre za agencije, ki strankam lahko na enem mestu ponudijo primerljive ponudbe različnih zavarovalnic. Stranka pa je tista, ki se odloči kateri zavarovalnici bo dala prednost. Cena zavarovanja velikokrat ni ključna. Pomembna je prepoznavnost zavarovalnice na trgu, kot zanesljivega partnerja. V praksi

zato srečamo težavni preboj novih zavarovalnic, ki na trg največkrat vstopijo z nižjimi cenami in hkrati visokimi provizijami za zastopnike.

Vsak prodajni kanal ima svoje značilnosti in posebnosti. Zato je tudi komunikacija med zavarovalnico in pogodbenim partnerjem temu prilagojena. V magistrskem delu se osredotočava na komunikacijo z multiagencijami, ki so specifične že zato, ker lahko zavarovanja sklepajo za več zavarovalnic. Odločitev, za katero zavarovalnico bodo prodajali določen produkt največkrat ni odvisna samo od cene zavarovanja in pogojev, ampak tudi od drugih dejavnikov. Najpomembnejši dejavniki:

- Višina provizije in izplačilo dodatnih bonusov in nagrad; Višina provizije in dodatnih nagrad velikokrat igra ključno vlogo pri odločitvi zastopnika ponudbo katere zavarovalnice bo stranki najprej ponudil. Seveda pa odločitev na koncu vedno sprejme stranka. Stranka velikokrat zaradi nepodučenosti odločitev o izbiri produkta prepusti zastopniku. Zastopnik tukaj odigra pomembno vlogo, da stranki ponudi produkt, ki je za stranko najustreznejši in ni nujno da je vedno tudi najugodnejši.
- Ugled in prepoznavnost zavarovalnice velikokrat odigra ključno vlogo pri strankini odločitvi. Tudi če je konkurenčna ponudba ugodnejša, zavarovalnica je na trgu še nepoznana, stranke raje izberejo zavarovalnico, s katero imajo že pozitivne izkušnje in kateri zaupajo. Zavarovalnice velik pomen dajejo ugledu, saj je ta velikokrat odločilen za nakupno odločitev stranke.
- Partnerski odnos med zavarovalnico in agencijo - gre za odnos, ko zavarovalnica zastopniku stoji ob strani tudi takrat, ko gre kaj narobe. Dober odnos zavarovalnice in zastopnika vedno pripelje do dobrega sodelovanja.
- Odnos s koordinatorjem, ki skrbi za agencijo - govorimo o odnosu med zaposlenim v zavarovalnici in pogodbenim zastopnikom. Zavarovalnica se zaveda pomembnosti ohranitve stalnega stika med zavarovalnico in zastopnikom. V ta namen ima proučevana zavarovalnica vzpostavljen oddelek koordinatorjev, ki so skrbniki posameznih agencij. Koordinator je prvi stik s pogodbenim zastopnikom in kot vezni člen z zavarovalnico. Dober odnos s koordinatorjem, ki je odziven, pripravljen prisluhniti, pomagati igra ključno vlogo pri prodajni odločitvi zastopnikov. Koordinator poleg poslovnih vezi velikokrat splete tudi prijateljske vezi, kar pozitivno vpliva na prodajo. Zavarovalnica zato velik poudarek daje pri kadrovanju ustrezne osebe na mesto koordinatorja, saj ta predstavlja zavarovalnico in skrbi za pospeševanje prodaje.
- Dobra podpora prodaji - zastopniki v primeru vprašanj stranke največkrat nimajo časa iskati informacije, ki jih od njih želi stranka. Zato je pomembno, da ima zavarovalnica vzpostavljeno dobro podporo prodaji, ki skrbi, da v primeru nejasnosti, vprašanj ipd. zastopnikom takoj priskrbijo odgovore. Zastopniki so zaradi dobre odzivnosti oddelka podpore prodaji bolj suvereni pri prodaji produktov, saj vedo, da imajo na drugi strani ekipo, ki bo poskrbela, da dobijo prave informacije takrat, ko jih potrebujejo.

Našteti so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na izbiro multiagencije, katero zavarovalnico bodo prioritarno ponudile strankam. Upoštevanje vseh specifik multiagencije

je pomembno, pri sprejemanju nove prodajne strategije, saj bo od tega odvisen način komunikacije in s tem uspešnost vpeljave strategije v prakso.

#### 4.2.1 Vpliv provizije, dodatnih bonusov in nagrad na prodajo zavarovalniških produktov

Za multiagencije je značilno, da imajo sklenjene pogodbe z več zavarovalnicami. Pogodbe se med seboj razlikujejo po višini provizije, ki jo za sklenjen posel dobijo. Poleg redne provizije zavarovalnice agencijam izplačujejo še dodatne bonuse, nagrade. Občasno zavarovalnica organizira tudi nagradne igre za najboljše prodajalce. Nagrade so lahko finančne ali nefinančne. Kadar pride na trg nova zavarovalnica, ta praviloma izplačuje višje provizije in nagrade. Tudi cenovna politika je ugodnejša od ostalih zavarovalnic. Zaradi teh razlogov multiagencije sklenejo pogodbo z novo zavarovalnico. Nove zavarovalnice so v Sloveniji na trg večinoma vstopile s ponudbo avtomobilskih zavarovanj in kasneje dodale ostala premoženjska zavarovanja.

Ponudba novih zavarovalnic je na začetku okrnjena (ponudijo le določen izbor produktov). Okrnjene so druge aktivnosti, med njimi najpomembnejša obravnava škod. Ker so novi na trgu, traja dalj časa, da zavarovalnica vzpostavi mrežo cenilnih mest in sklene pogodbe s servisi. Tudi stranke so pri izbiri med novo in uveljavljeno zavarovalnico zadržane in največkrat raje izberejo zavarovalnico, ki je na trgu dalj časa in ima že vzpostavljeno mrežo cenilnih mest. Kadar je cena zavarovanja pri novi zavarovalnici občutno nižja, pa se vse več strank odloči za zamenjavo zavarovalnice. Zavedati se je treba, da so avtomobilska zavarovanja izredno konkurenčen produkt. Gre za produkt, ki je po zakonu obvezen in ga mora imeti sklenjenega vsak lastnik motornega vozila. Govora je o produktu AO oz. avtomobilska odgovornost.

Od zavarovalnice do zavarovalnice je odvisno, kolikšen del te »pogače« ji bo namenjen. Z vstopom nove zavarovalnice je jasno, da bo nova zavarovalnica na avtomobilskih zavarovanjih rastla na račun tega, da bo stranke iz uveljavljenih zavarovalnic prevzela nase največkrat na račun nižje cene. Drugi razlog je tudi ta, da se avtomobilska zavarovanja sklepajo največ za dobo 12 mesecev in jih je po poteku najlažje prenesti na novo zavarovalnico. Ostala zavarovanja so v večini primerov sklenjena za daljše časovno obdobje. Predčasna prekinitev za sabo lahko potegne še dodatne stroške oz. poračun že odobrenih popustov. Zato je novi zavarovalnici na trg najlažje vstopiti z avtomobilskimi zavarovanji. S temi zavarovanji tudi najhitreje realizirajo planirano prodajo.

Nove zavarovalnice zato na trgu iščejo multiagencije, ki so z njimi pripravljene skleniti pogodbo. Zaradi visokih provizij, so multiagencije odprte za sklenitev pogodbe in so tudi visoko motivirane za prodajo zavarovanja. Na koncu je potem stranka tista, ki se odloči za sklenitev police tam, kjer je ponudba za njo ugodnejša. Seveda cena ni vedno odločilna. Pri zavarovalniški poslih zaupanje v zavarovalnico igra pomembno vlogo in zato se stranke kljub nižji ceni masovno ne odločajo za novo zavarovalnico. Nova zavarovalnica je z vstopom na trg v očeh strank najprej na preizkušnji in si ne more privoščiti slabo obravnavo

strank, takrat, ko pride do škode. Slab sloves bi vplival na določitve strank glede sklenitve posla.

Nova zavarovalnica mora na začetku paziti tudi na pasti, ki jih trg prinaša. Stranke, ki imajo neporavnane obveznosti pri drugih zavarovalnicah iščejo na trgu ponudnika, ki je z njimi pripravljen skleniti posel, ker ne pozna njihove zgodovine. Zavarovalnice od teh strank, ki imajo zapadle obveznosti pred sklenitvijo nove police najprej zahtevajo poravnavo zamude in šele nato lahko sklenejo novo polico. Te stranke se zato največkrat obračajo na druge zavarovalnice in tam sklenejo nove police.

Druga past, ki jo nove zavarovalnice srečajo na trgu je, da se na njih obračajo stranke, ki imajo slabe škodne rezultate in zato posledično višjo premijo ali posebne pogoje za sklenitev police. Tudi te stranke so dovzetne, za sklenitev police pri drugi zavarovalnici, ki jih še ne pozna. Zaradi omenjenih pasti je dobro da nova zavarovalnica vpelje vse mehanizme, da s takimi strankami ne sklepa posla, kar ni enostavno, saj v Sloveniji ne obstaja baza v katero bi zavarovalnice vnašale vse škode. Obstaja samo baza škod iz naslova avtomobilske odgovornosti, iz naslova kaska pa ne.

Bolj problematične pa so seveda kasko škode. Dokler take baze v Sloveniji ne bomo imeli, se stranke še naprej lahko predstavljajo iz zavarovalnice na zavarovalnico, ki jim ponudi najnižjo ceno. Potem zavarovalnice same poskrbijo, da »slabim strankam« (strankam z visokim škodnim rezultatom, zamudami s plačilom ...), ne ponudijo več vseh popustov ali pa jim ponudijo le omejeno sklepanje avtomobilskih zavarovanj. Sklenitev zavarovanja za avtomobilsko odgovornost zavarovalnica seveda ne sme odkloniti. Lahko pa odkloni sklenitev kasko zavarovanja ali pa za sklenitev določi posebne pogoje.

Kljub visokim provizijam, s katerimi nove zavarovalnice novačijo multiagencije, je na koncu najpomembnejši partnerski odnos med zavarovalnico in multiagencijo. Če je ta odnos na visokem nivoju, do večjega prenosa strank praviloma ne prihaja. Zavarovalnice zato redno spremljajo rezultate multiagencij in v primeru velikega odstopanja tudi ustrezno odreagirajo.

#### 4.2.2 Partnerski odnos med zavarovalnico in multiagencijo

Pred sklenitvijo pogodbe o sodelovanju se zavarovalnica z novim partnerjem vedno pogovori in poskuša ugotoviti, kakšen je namen agencije za sklenitev posla. Če je namen za zavarovalnico sprejemljiv, potem pride do sklenitve posla. Zavarovalnica je tudi vedno pripravljena agenciji, v primeru dobre realizacije, izplačati dodatno bonus provizijo. Višina in pogoji se dogovorijo s pogodbo. Z bonus provizijo zavarovalnica želi spodbuditi multiagencijo, da presežejo zastavljene cilje prodaje. Gre za »win-win« situacijo, ko zavarovalnica poveča obseg posla z agencijo, agencija pa za to prejme dodatno provizijo.

Velika zavarovalnica pa ni le dober partner agenciji ampak je dober partner tudi strankam. Velike zavarovalnice imajo namreč v ponudbi široko paleto vseh zavarovanj, ki jih stranke

potrebujejo. Tako bo agencija stranki na dolgi rok lahko ponudila vsa zavarovanja, ki bi jih stranka potrebovala. Stranka bo s sklenitvijo dodatnih zavarovanj deležna dodatnih popustov in ugodnosti, kar bo tudi razlog, da stranka zaradi nižje cene nove nepoznane zavarovalnice zavarovanja ne bo prenašala drugam.

To je tudi ključni razlog, da z vstopom novih zavarovalnic, ki agencijam ponujajo boljše nagrade, ne prihaja do masovnega prenosa zavarovanj, saj se agencije dobro zavedajo, kako pomembno je dobro sodelovanje s prepoznavno zavarovalnico.

Zavarovalnica, kot dober partner poskrbi tudi, da agencija prejme vso podporo in pomoč, ki jo za opravljanje svojega dela potrebuje. Zato zavarovalnica vsaki agenciji zagotovi koordinatorja, ki je v agenciji redno prisoten in skupaj z agencijo rešuje tekoče težave, jih spodbuja in jim pomaga v primerih, ko potrebujejo pomoč.

#### 4.2.3 Vloga koordinatorja

Koordinator je oseba, ki skrbi, da agencija, ki je z zavarovalnico sklenila pogodbo dobi vso pomoč in podporo, ki jo potrebuje. Velikokrat je od koordinatorja tudi odvisno za katero zavarovalnico bo agencija naredila več posla. Koordinator je oseba, na katero se agencija lahko vedno zanesa. Za pomoč je dosegljiv tako na telefonu, kot tudi na mailu in osebno v agenciji. Koordinator skrbi da v agenciji teče vse tako kot mora. Poleg trga se z lastniki agencij dogovarja za plane, spremlja rezultate prodaje in o njih poroča lastnikom. Igra tudi pomembno vlogo pri izobraževanju obstoječih in novo zaposlenih v agenciji.

Izbira pravih koordinatorjev na zavarovalnici igra pomembno vlogo. Ustrezen koordinator lahko poskrbi, da bodo rezultati doseženi in igra tudi ključno vlogo pri prepoznavanju zavarovalnice kot dobrega partnerja. To je oseba, ki premore veliko pozitivne energije, ki zna navdihovati in spodbijati ljudi za prodajo. Ki razume delo zastopnikov in jim je pripravljen pomagati, kadar pomoč potrebujejo.

Seveda je dober koordinator tudi dober trener, ki z ustrežno komunikacijo poskrbi, da je zastopnik pri svojem delu, kar se da samostojen in suveren.

Vlogo koordinatorja sva preverjali tudi v tem magistrskem delu. Koordinator je bil oseba, ki je imela prvi stik z agencijo v kateri smo želeli implementirati novo prodajno strategijo. Pred implementacijo je bila naša prva naloga, da novo strategijo v celoti razumejo najprej koordinatorski, saj so jo le tako lahko uspešno prenesli na izbrane poslovne partnerje.

### 4.3 Razlogi za uvedbo nove prodajne strategije

Pri pregledu portfelja strank multiagencij smo ugotovili, da naše multiagencije v večini primerov strankam prodajajo le avtomobilska zavarovanja. Kar 90 % celotnega portfelja vseh multiagencij so predstavljala avtomobilska zavarovanja. Le 10 % portfelja so

predstavljala druga zavarovanja. Ker smo bili mnenja, da tako velik delež avtomobilskih zavarovanj predstavlja velik potencial za sklenitev dodatnih zavarovanj, smo se odločili, da sprejmemo novo prodajno strategijo za multiagencije.

Zavarovalnica ima v svoji ponudbi celotno paleto zavarovanj, ki je multiagencije niso znale izkoristiti. Zavedali smo se, da spremembe na tem področju ne bomo naredili čez noč. A je bilo nujno treba spremeniti način komunikacije in motivacije v multiagencijah. Že kakšno leto prej smo uvedli višje provizije za druga premoženjska zavarovanja, vendar se kljub občutnemu povišanju provizij v realizaciji to ni bistveno poznalo. Iz te izkušnje smo ugotovili, da samo povišana provizija ne bo dovolj in da se moramo problema lotiti drugače. Zato smo sestavili novo prodajno strategijo in sprejeli načine, kako bomo za dobre rezultate motivirali najprej lastnike in potem skupaj z njimi še njihove zaposlene. Določili smo, kakšno komunikacijo bomo pri tem uporabili, da jih prepričamo v pomen spremembe.

Premija avtomobilskih zavarovanj se je namreč zaradi pritiska na trgu vztrajno nižala, kar je privedlo tudi do tega, da so agencije prejemale nižje provizije oz. so morale na trgu poiskati nove stranke, da so dosegli enake rezultate. Zaradi pritiska na ceno so multiagencije pripravljale dodatne izračune, kar jim je po nepotrebnem vzelo tudi dosti dodatnega časa. Koordinatorji smo o težavi bili velikokrat obveščeni s strani lastnikov in o tem obveščali tudi nadrejene, ki so informacijo prenesli do odločevalcev. Število novih vozil se je v času korone manjšalo, prodaje rabljenih vozil je bilo vse manj in smo zato ocenili, da je to primeren čas, da se lotimo motivacije multiagencij za prodajo drugih zavarovanj.

Čas korone nam je bil najprej v izziv, a se je na koncu izkazalo, da je bil to najboljši čas za začetek komunikacije. Zavedali smo se namreč, da bo vpeljava nove prodajne strategije potrebovala čas. Z novo prodajno strategijo smo multiagencije želeli navdušiti za prodajo dodatnih zavarovanj obstoječim strankam. Že v strategiji smo predvideli, da bodo agencije najprej potrebovale znanje o produktih in kasneje še znanje s področja prodajnih tehnik za te za njih nove produkte. Zato smo ta čas korone izkoristili za izobraževanja, ki so bila najprej organizirana prek spleta. Takoj, ko je bilo mogoče pa smo znanje utrjevali tudi v živo v poslovalnicah agencij.

## **4.4 Analiza stanja**

### **4.4.1 Postavitev okvirjev za analizo**

Zavarovalnica ima sklenjeno pogodbo z več kot 150-imi agencijami. Iz nabora vseh agencij smo želeli vzeti največ 20 testnih agencij pri katerih smo ugotovili največji potencial za napredek. Poleg tega pa je komunikacija nove prodajne strategije, spremljanje in vodenje napredka vzela koordinatorju dodatni čas. Zaradi boljše učinkovitosti smo menili, da je bolje, da ima koordinator največ 4 agencije s katerimi bo lahko intenzivno delal. Poleg 20-tih agencij smo izbrali tudi 2 kontrolni agenciji. Upoštevali smo več kriterijev:



- čas sodelovanja zavarovalnice in multiagencije; prednost so imele agencije, ki so z zavarovalnico že dalj časa v poslovnem odnosu. O tej agenciji zato zavarovalnica ve veliko in je lahko ocenila moženo uspešno implementacijo nove prodajne strategije.
- velikost portfelja; velikost portfelja je bila pomembna predvsem zato, ker je nova prodajna strategija vključevala prodajo dodatnih produktov obstoječim strankam. Agencije z večjim portfeljem so imele zato večji potencial za dodatno prodajo.
- Cross sell indeks (CSI); izhodiščni CSI je bil predvsem osnova na podlagi katere bomo lahko ocenjevali napredek in uspešnost implementacije nove prodajne strategije. Manjši CSI kot je imela agencija večji potencial za dodatno prodajo ima.
- obstoječi portfelj domskih in poslovnih zavarovanj; na tej podlagi smo lahko ocenili, če je agencija dovzetna za prodajo dodatnih produktov stranki poleg avtomobilskih zavarovanj. Pri agencijah, ki ne prodajajo teh zavarovanj ali pa je bila prodaja minimalna je možnost uspešne dodatne prodaje bila ocenjena na minimum, zato smo take agencije izločili, saj niso izkazale interesa za prodajo teh produktov, čeprav so to možnost že imele.
- dobro sodelovanje multiagencije s koordinatorjem; ta kriterij je bil ključen. Če sodelovanje med koordinatorjem in agencijo ni bilo na najvišjem nivoju, potem ne moremo pričakovati napredka. Zato smo to sodelovanje preverili tudi z vprašalnikom. Pri agencijah, kjer je bilo sodelovanje s koordinatorjem slabše ocenjeno, smo uredili zamenjavo koordinatorja in ponovno preverili zadovoljstvo. Ocenili smo, da brez dobrega sodelovanja koordinatorja z agencijo, ne more pripeljati do uspešne implementacije nove prodajne strategije.
- naklonjenost lastnikov agencije zavarovalnici; lastniki agencije igrajo pomembno vlogo pri poslovnem zavarovanju z zavarovalnico. Naklonjenost se kaže predvsem v tem, da lastniki v ospredje postavljajo produkte izbrane zavarovalnice, razumejo namen spremembe in pomagajo zavarovalnici pri prepričevanju zaposlenih. Brez naklonjenosti lastnikov ne more biti uspešne uvedbe spremembe.

Ko smo izbirali tesne agencije smo ugotovili, da lahko iz nabora izberemo tudi dve kontrolni agenciji, ki zgornjih kriterijev sicer nista dosegli, bosta pa lepo pokazali, če je s primerno komunikacijo in motivacijo res možno narediti premik tudi tam kjer se je kazalo, da to ni mogoče. Kontrolni agenciji smo določili z naslednjima kriterijema:

- z agencijo smo v preteklosti dobro sodelovali a se je produkcija bistveno znižala. Tukaj smo ocenili, da je verjetno v preteklosti bila narejena napaka, zaradi katere se je agencija odločila prenesti del portfelja na drugo zavarovalnico s katero so vzpostavili boljše sodelovanje. Ker je v preteklosti s to zavarovalnico že bil vzpostavljen dober poslovni odnos smo želeli to ponovno obuditi in narediti vse, da popravimo vtis.
- koordinator ne čuti velike povezanosti z agencijo jo pa dobro pozna; z izbiro take agencije bomo lahko potrdili vpliv izbire koordinatorja. Gre za medčloveški odnos, ki je za nekoga lahko ustrezen, za drugega pa ne. Zato ustrezna izbira koordinatorja močno vpliva na uspešno implementacijo nove prodajne strategije.

Ustreznost izbranih kriterijev nismo želeli prepustiti naključji in zato smo, smo po izvedenih izobraževanjih udeležencem v izpolnitev posredovali vprašalnik s katerim smo želeli dobiti potrditev, da smo izbrali prave agencije.

Vprašalnik, ki smo ga dali v izpolnitev udeležencem izobraževanj je bil naslednji:

Ker nam vaš mnenje veliko pomeni vas prosimo, da nam odgovorite na kratka vprašanja, ki se nanašajo na vaše uspešno sodelovanje s koordinatorjem.

Po analizi vseh izpolnjenih vprašalnikov smo dobili dokaj pričakovane rezultate, saj smo izbiri testnih agencij in kontrolnima agencijama namenili veliko pozornosti, ker smo vedeli, da je od tega odvisna uspešna implementacija nove prodajne strategije.

Na prvo vprašanje (zadovoljstvo s koordinatorjem) je največ anketirancev odgovorilo, da so s koordinatorjem zadovoljni in ga ocenili z oceno 4 ali 5. Pri kontrolnih agencijah pa smo dobili odgovor, da so s koordinatorjem nezadovoljni, kar smo tudi pričakovali. Pred komunikacijo nove strategije smo zato pri teh dveh agencijah najprej zamenjali koordinatorja, kar je bilo tudi predvideno v strategiji.

Na drugo vprašanje (pogostost obiska koordinatorja) je največ udeležencev odgovorilo, da jim ustreza, če jih koordinator obišče 2-krat mesečno. Tudi v praksi je predvideno, da koordinator vsako agencijo obišče 2-krat mesečno, zato smo bili zadovoljni, da so pričakovanja usklajena.

Na tretje vprašanje (pripravljenost na učenje) je največ anketirancev odgovorilo, da imajo željo po učenju in izbralo oceno 4 ali 5.

Na četrto vprašanje (motivatorji za prodajo) je največ anketirancev odgovorilo, da si želijo denarno nagrado za dodatne prodane produkte, kar je bilo tudi predvideno, saj je plača zastopnika v veliki meri odvisna od realizacije. Tudi zato smo v nadaljevanju razmišljali o dodatni nagradi, ki bo izplačana zastopniku, ki bo sklenil produkt in tako pospešil prodajo zelenega produkta. Dodatno nagrajevanje smo pripravili tako, da se lahko spreminja. V dodatno nagrajevanje smo najprej vključili enostavnejše produkte, kasneje smo jih zamenjali še z zahtevnejšim. Vse z namenom, da zastopnike postopoma spodbudimo v prodajo celotne palete produktov, ki jih ima zavarovalnica v ponudbi.

#### 4.4.2 Ustreznost izbranih agencij

Pri pregledu izbranih agencij smo ugotovili, da je bil izbor ustrezen in tudi reprezentativen. Izbrane agencije skupaj so imele enak delež fizičnih in pravnih oseb, kot vse multiagencije skupaj, zato smo ocenili, da so agencije dobro izbrane.

Eden od kriterijev izbire agencije je bil velikost portfelja, ki je prikazan v tabeli 3. Stanje portfelja smo vzeli na 31. 12. 2019. Podatek o velikosti portfelja se bo spremljal kvartalno.

Za uspešnost uvedbe strategije se bo delal presek ob letu. Izbrali smo 3 agencije s portfeljem nad 1 milijonom EUR, 6 agencij s portfeljem od 500.000 EUR do 1 milijona EUR, 8 agencij s portfeljem od 300.000 EUR do 500.000 EUR, 3 agencije s portfeljem od 100.000 EUR do 300.000 EUR.

2 kontrolni agencij spadata v kategorijo agencij od 100.000 EUR do 300.000 EUR.

*Tabela 3: Velikost portfeljev izbranih agencij in CSI indeks na dan 31. 12. 2019*

	<b>Velikost portfelja v EUR</b>	<b>CSI</b>
<b>Agencija 1</b>	od 1.000.000	1,510
<b>Agencija 2</b>	od 1.000.000	1,596
<b>Agencija 3</b>	od 1.000.000	1,549
<b>Agencija 4</b>	od 500.000-1.000.000	1,373
<b>Agencija 5</b>	od 500.000-1.000.000	2,059
<b>Agencija 6</b>	od 500.000-1.000.000	2,066
<b>Agencija 7</b>	od 500.000-1.000.000	1,389
<b>Agencija 8</b>	od 500.000-1.000.000	1,610
<b>Agencija 9</b>	od 500.000-1.000.000	2,116
<b>Agencija 10</b>	od 300.000-500.000	1,551
<b>Agencija 11</b>	od 300.000-500.000	0,950
<b>Agencija 12</b>	od 300.000-500.000	0,963
<b>Agencija 13</b>	od 300.000-500.000	1,176
<b>Agencija 14</b>	od 300.000-500.000	2,749
<b>Agencija 15</b>	od 300.000-500.000	1,829
<b>Agencija 16</b>	od 300.000-500.000	1,219
<b>Agencija 17</b>	od 300.000-500.000	1,361
<b>Agencija 18</b>	od 100.000 do 300.000	2,089
<b>Agencija 19</b>	od 100.000 do 300.000	1,151
<b>Agencija 20</b>	od 100.000 do 300.000	0,943
<b>Kontrolna agencija 1</b>	od 100.000 do 300.000	1,711
<b>Kontrolna agencija 2</b>	od 100.000 do 300.000	1,181
<b>Skupaj</b>		<b>1,680</b>

*Vir: lastno delo.*

Kriterij, ki bo določal, uspešnost vpeljave nove prodajne strategije bo t. i. CSI indeks (angl. Cross-Sell Indeks). To je indeks, ki nam pove koliko produktov ima povprečna stranka agencije. Izračuna se ga kot razmerje med vsemi aktivnimi policami agencije in številom, ki jih ima agencija. Cilj je spodbuditi zastopnike k prodaji dodatnih zavarovanj obstoječim strankam. Indeksa se agencijam, ki so aktivne z leti viša, saj jim z dobrim delom stranke zaupajo in sklepajo dodatne produkte. Višina CSI indeksa lahko nakazuje tudi, da gre za agencijo, ki še ni dolgo v tem poslu. Lahko nakazuje tudi agencijo, ki ni dovzetna za navzkrižno prodajo. CSI indeks pri teh agencijah je zato nižji, lahko tudi manjši od 1.

CSI indeks je enostaven za izračunati, njegovo spremljanje pa pove, kako aktivne so agencije pri dodatni prodaji obstoječim strankam.

Povprečen CSI indeks proučevanih agencij je na dan 31. 12. 2019 znašal 1,68. Od 20 izbranih agencij je imelo 7 agencij višji indeks od povprečja. 3 agencije so imele indeks pod 1, kar nakazuje, da so strankam sklepali produkte pri drugih zavarovalnicah. Vključitev teh agencij se nam je zdela pomembna, saj smo želeli, da se prenos strank čimbolj zniža. Pri teh agencijah bomo zato pozorno spremljali napredek.

V času priprave strategija je bil naš cilj povišati CSI indeks, saj to nakazuje na povečanje prodaje obstoječim strankam. Z višjim CSI indeksom se doseže tudi večja pripadnost in lojalnost strank. CSI indeks nam bo tako pokazatelj učinkovitosti komuniciranja in spodbujanja prodaje dodatnih zavarovanja obstoječim strankam.

Proučevana zavarovalnica se močno zaveda pomena lojalnosti strank in so zato v enakem obdobju uvedli tudi lojalnostni program za stranke, ki je namenjen tako obstoječim strankam, kot tudi strankam, ki z zavarovalnico še ne sodelujejo. Gre za program, v katerem stranka z različnimi aktivnostmi zbira točke, ki ji ob sklenitvi zavarovanja prinese dodaten popust. Poleg tega ji zbrane točke omogočajo tudi različne popuste pri izbranih ponudnikih, lahko pa tudi praktične nagrade za lojalnost. V ta namen je zavarovalnica razvila tudi aplikacijo, ki promovira zdrav življenjski slog. V njej imajo stranke tudi vpogled v zbrane točke in možnost izbire ugodnosti, ki so si jih že pridobile.

Vpeljava lojalnostnega programa dobro sovпада z vpeljavo nove prodajne strategije, saj bo zavarovalnica z raznimi marketinškimi prijemi še dodatno pripomogla k prepoznavnosti zavarovalnice in tako pomagala tudi multiagencijam.

#### **4.5 Komunikacijski načrt uvedbe nove prodajne strategije ter prenos zatega kroga v prakso**

Oddelek pogodbene prodajne mreže je sprejel novo prodajno strategijo, ki jo je bilo potrebno prenesti v prakso. Posebnost pri prenosu v prakso je bila v tem, da se nova strategija ni komunicirala redno zaposlenim, ampak pogodbenim partnerjem. Ravno zato je bilo treba posebno pozornost nameniti motivaciji in komunikaciji.

Ko smo v proučevani zavarovalnici razmišljali o sprejemu nove prodajne strategije za multiagencije, smo najprej izhajali iz namena kaj želimo s spremenjeno strategijo doseči. Cilj, ki smo si ga določili je bil, da želimo, da multiagencije strankam, ki pri njih sklepajo po večini le avtomobilska zavarovanja, ponudijo sklenitev tudi drugih produktov. Torej smo želeli, da svojo bazo strank izkoristijo za dodatno prodajo.

Ko je bil cilj določen, smo se spraševali, zakaj novo strategijo potrebujemo in zakaj bi nam multiagencija sploh želela slediti. Pri vsakodnevnem delu z multiagencijami smo se srečevali

z nezadovoljstvom pri izplačilih provizij. Pritisk na ceno avtomobilskih zavarovanj je bil z leta v leto večji in zato so agencije, da bi zadržale stranko, stranki ponujale višje popuste in zato nižje premije, kar je pripeljalo do tega, da so zaradi nižjih premij za enak učinek morali delati več ali pa so prejeli nižje provizije. Da bi ublažili padec provizij zaradi nižjih cen, smo imeli rešitev, ki je bila, da pri obstoječih strankah povečajo prodajo števila dodatnih polic. Tukaj je bil potencial res velik, saj zavarovalnica ponuja paleto najrazličnejših produktov, ki jih zastopniki strankam niso ponudili.

Z močnim odgovorom na vprašanje, zakaj smo v smotrnost spremembe prepričali najprej koordinatorje, ki so v stalnem stiku z multiagencijami. Koordinatorji so bili tudi izbrani kot ključen člen za prenos nove strategije v prakso. Naštejem lahko nekaj razlogov, zaradi katerih so bili koordinatorji pripravljani, da novi strategiji dajo priložnost tudi v praksi.

Razlogi za pripravljenost koordinatorjev za spremembo strategije so bili:

- Raznolikost dela - ker bodo z uspešno uvedbo nove prodajne strategije agencije prodajale tudi druga zavarovanja, bo koordinator agencijam nudil podporo za vse dodatne produkte. Delo koordinatorja bo tako bolj pestro, saj agencije ne bodo sklepale le avtomobilskih zavarovanj. Tako zastopniki v agencijah kot tudi koordinatorji bodo tako nadgrajevali svoje znanje na področju prodajnih veščin in zavarovalnih produktov.
- Boljša povezanost koordinatorja in agencije - zaradi prodaje dodatnih produktov bodo zastopniki v agencijah potrebovali več pomoči s strani koordinatorja, kar bo pripeljalo do boljšega sodelovanja. Pri zahtevnejših strankah bo koordinator na željo zastopnika tudi prisoten na sestanku. Zastopnik bo tako v odnosu do stranke lahko bolj suveren, z uspešno zaključenim poslom pa se bo povečala tudi povezanost s koordinatorjem.
- Manjši pritisk na ceno zavarovanj in primerjanje s konkurenco - največji pritisk na ceno zavarovanja je čutiti ravno pri avtomobilskih zavarovanjih, ki jih multiagencije prodajo največ. Razlika v ponudbi avtomobilskih zavarovanj med zavarovalnicami je minimalna zaradi česar je ponudbo med zavarovalnicami lažje primerjati in zato tudi cena igra tako pomembno vlogo. S preusmerjanjem v prodajo dodatnih produktov, ne bodo čutili tako velikega pritiska na ceno, saj se ponudba od zavarovalnice do zavarovalnice lahko močno razlikuje in jo je zato težje primerjati. Cena pri teh zavarovanjih ni najbolj ključni dejavnik, pomembno je kaj stranka za določen denar dobi.
- Grajenje partnerskega odnosa - s prodajo dodatnih produktov obstoječim strankam bo tudi odnos stranka – zastopnik napredoval. Stranka bo tako v zastopniku prepoznala osebo, na katero se lahko obrne kadar potrebuje kakršnokoli zavarovanje. Povpraševanje strank bo tako z leti naraščalo, kar pomeni, da bo zastopnik uvidel, kako pomembno je sodelovanje s poslovnim partnerjem, ki ponuja rešitve za najrazličnejše povpraševanje strank. S pomočjo zavarovalnice bo multiagencija rastla, zavarovalnica pa mu bo na tej poti stala ob strani in to bo pripeljalo do dobrega odnosa med dvema poslovnima partnerjema.

Vsi zgoraj naštetih razlogi so bili ključni, da so koordinatorji bili pripravljene na sprejem nove prodajne strategije in na prenos strategije v prakso. Zato smo skupaj s koordinatorji iskali razloge, ki bi prepričali multiagencije, da sledijo naši novi strategiji.

Razlogi za sledenje novi strategiji multiagencij so bili naslednji:

- Grajenje odnosa s stranko na dolgi rok s poznavanjem stranke in potreb stranke in s ponujanjem novih produktov, ki jih stranka potrebuje, bo zastopnik večkrat v kontaktu s stranko. Na ta način bo izgradil boljši in dolgoročnejši odnos, ki bo temeljil na zaupanju. Avtomobilska zavarovanja se sklepajo največ za dobo enega leta, medtem, ko se druga zavarovanja sklepajo za daljše obdobje ali permanentno bo stranka ostala bolj zavezana enemu zastopniku na dolgi rok.
- Ugodnosti za stranke, ki imajo pri isti zavarovalnici sklenjenih več produktov in tako manjši pritisk na ceno - zavarovalnica ima dobro razdelan lojalnostni program, ker pomeni, da so stranke s sklepanjem novih produktov deležne višjih popustov. Več produktov, ko ima stranka pri zavarovalnici več ugodnosti dobi. Ugodnosti pa niso le v obliki popustov, ampak tudi v obliki drugih ugodnosti (cenejše vstopnice, popusti pri drugih poslovnih partnerjih zavarovalnice ...).
- Poznavanje stranke in njenih potreb - s pogostejšimi stiki s stranko, bo zastopnik bolje poznal stranko in njene potrebe, kar mu bo koristilo, da stranki ponudi produkt, ki ga v danem trenutku potrebuje. Na ta način bo zastopnik ustvaril partnerski odnos med stranko in multiagencijo, ki bo temeljil na zaupanju. Taka stranka bo zato manj občutljiva na ponudbo drugih zavarovalnic, saj ji bo zastopnik stal ob strani takrat, ko ga bo najbolj potreboval.

Ker smo uvideli, smotrnost uvedbe nove prodajne strategije tako na strani zavarovalnice, kot tudi na strani multiagencij smo ob sprejemu prodajne strategije določili agencije, ki jih bomo vključili v komunikacijo za implementiranje nove strategije. Agencije smo razdelili glede na velikost in potencial. Opredelili smo tudi posebnosti posamezne vključene agencije in določil prioritete, na katere mora biti koordinator še posebej pozoren pri komunikaciji. V nabor agencij smo vključili tudi dve agenciji, ki sta bistveno zmanjšali poslovanje z našo zavarovalnico v primerjavi s preteklimi leti. Ti dve agenciji smo vzeli kot kontrolni agenciji za preverjanje uspešnosti komunikacije in motivacije.

Najprej smo organizirali sestanke z vodstvom agencij. Na teh sestankih smo najprej govorili o težavah s katerimi se soočajo pri delu. Ker so multiagencije sklepale večinoma avtomobilska zavarovanja so nam največkrat izpostavili težavo zaradi znižanja provizij zaradi pritiska na ceno. Omenili so tudi manjši obseg posla, saj se je zaradi koronskega leta zmanjšala prodaja novih in rabljenih vozil. Ta odgovora sta bila ključna, da smo z njimi iskali nove rešitve. Zato smo jim lažje predstavili zakaj bi bilo za njih dobro, da se odločijo za prodajo dodatnih zavarovalnih produktov obstoječim strankam. Skupaj z agencijo smo izbrali tiste produkte, za katere so menili, da bi jih strankam želeli dodatno ponuditi in sprejeli strategijo kako bomo to vpeljali v prakso.

Ko so lastniki agencij imeli jasno predstavo o tem zakaj naj zaposleni ponujajo še dodatne produkte strankam in smo od njih dobili pozitiven odziv smo vse skupaj lahko predstavili še zaposlenim.

Pri zaposlenih je bilo ključno, da so videli, da imamo podporo s strani lastnika. Potem je bila vloga koordinatorja, da je z ustrezno komunikacijo v dodatno prodajo prepričal tudi njih. Pri tem je dodatno vlogo odigral tudi dogovor o deljenju provizije med lastnikom in zaposlenim. Z dodatno prodajo so zaposleni lažje zasledovali zastavljene plane, saj je bila dodatna prodaja tudi osnova za izplačilo nagrade.

S komunikacijskim načrtom smo opredelili cilje, ciljne skupine, sporočila, kanale in merila uspešnosti. Namen komunikacijskega načrta je bil zagotoviti koordinacijo med koordinatorjem in predstavniki multiagencije in doseči cilj, ki je pomemben za uspeh nove prodajne strategije.

Komunikacijski načrt je vključeval več ključnih elementov, ki smo jih upoštevali pri vpeljavi nove prodajne strategije:

- Cilji: komunikacije med koordinatorjem in agencijo je bil povečanje prodaje obstoječim strankam. Stranka agencije ima v povprečju sklenjena manj kot dva produkta, kar je bilo lepo razvidno iz CSI indeksa. Pri pregledu portfelja strank posamezne agencije smo na dan 31. 12. 2019 dobili podatke koliko strank ima posamezna agencija. Stranke smo razdelili na fizične in pravne osebe, saj se tudi ponudba in potrebe po zavarovanjih za fizične osebe loči od ponudbe in potreb pravnih oseb. Za vsako agencijo smo izračunali koliko % strank v portfelju je fizičnih oseb in koliko % pravnih, prikazano v tabeli 4. Vse agencije skupaj so imele v portfelju 90 % fizičnih in 10 % pravnih oseb. Da agencije večinoma prodajajo avtomobilska zavarovanja nam je potrdil podatek o številu aktivnih polic za Paket dom in številu aktivnih polic za SME segment (majhna in srednja podjetja). Iz podatkov je bilo razvidno, zakaj smo sprejeli novo prodajno strategijo. Velikost potenciala je pri multiagencijah res velika in to z novo strategijo želimo izkoristiti. Uspešnost komunikacije in vpeljave strategije se je merila s CSI indeksom. Ker smo vedeli, da bodo agencije potrebovale čas, da spremenijo utečeno delovanje smo se odločili, da uspešnost komunikacije in vpeljave nove prodajne strategije spremljamo kvartalno. V nalogi bodo predstavljeni rezultati po enem letu od vpeljave strategije in po 2 letih. Uspešnost se bo merila s spremembo CSI indeksa v % v primerjavi z izhodiščnim letom (2019). Uspešnost strategije se bo merila tudi v naslednjih letih, kar pa v nalogi ne bo prikazano. Lahko bomo le predvidevali, kakšno povečanje se na podlagi preteklih rezultatov pričakuje za leto 2023.

Tabela 4: Delež fizičnih in pravnih oseb, število strank agencije, število aktivnih polic

	% FO	%PO	Število strank	Število polic
Agencija 1	94	6	1336	2018
Agencija 2	94	6	1200	1915
Agencija 3	86	14	1112	1722
Agencija 4	89	11	357	490
Agencija 5	93	7	1029	2119
Agencija 6	97	3	787	1626
Agencija 7	82	18	211	293
Agencija 8	95	5	998	1607
Agencija 9	92	8	758	1604
Agencija 10	95	5	724	1123
Agencija 11	91	9	20	19
Agencija 12	58	42	54	52
Agencija 13	83	17	637	749
Agencija 14	52	48	167	459
Agencija 15	88	12	187	342
Agencija 16	86	14	105	128
Agencija 17	97	3	263	358
Agencija 18	77	23	706	1475
Agencija 19	83	17	106	122
Agencija 20	87	13	35	33
Kontrolna agencija 1	90	10	342	585
Kontrolna agencija 2	92	8	260	307
<b>Skupaj</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>11394</b>	<b>19146</b>

Vir: lastno delo.

- Ciljne skupine: naša ciljna skupina za komunikacijo so bile vodje multiagencij in zaposleni v agenciji. Ker gre za dve različni vlogi smo za vsako od skupin izbrali drugačno komunikacijo. Lastnikom agencij smo predstavili, zakaj je pomembno, da nam sledijo. Njihova podpora je bila tudi najbolj v pomoč koordinatorjem, ki so potem komunicirali z zaposlenimi. Z lastniki agencij smo skupaj sprejeli tudi želeni plan prodaje obstoječim strankam, ki so ga razdelili zaposlenim. Koordinator je bil potem zaposlenim v pomoč, da jih je spodbujal in motiviral za prodajo. Nagrada je bila določena s točkovnim sistemom nagrajevanja, ki je bila v celoti namenjena prodajalcem zavarovanj, smo pa za izplačilo potrebovali soglasje lastnika. Vseh 22 lastnikov agencij se je strinjalo, da se nagrada v celoti izplača zaposlenemu. Tako visoko strinjanje lastnikov smo dosegli zato, ker je šlo za »win-win« situacijo. Zaradi dodatne prodaje so lastniki prejeli več provizije, ki je drugače nebi, saj brez spodbude za zaposlene ne bi prišlo do povečanja prodaje. Zaposleni so zaradi spodbude bili pripravljene na dodatno izobraževanje in dodatno prodajo. Zaposlenim in lastnikom se je redno poročalo o pridobljeni višini nagrade. Koordinator je z rezultati lahko spremljal zaposlene in jih s



pohvalo še dodatno spodbujal. Najuspešnejše tržnike je koordinator povabil k delitvi dobre prakse ostalim sodelavcem na skupnih sestankih.

- Sporočila: sporočilo, ki smo ga z novo prodajno strategijo želeli sporočiti je bilo, da želimo obstoječim strankam prodati dodatne produkte. S tem bodo prodajalci lažje dosegli postavljene plane za dodatno prodajo pa bodo tudi nagrajeni. Želeli smo, da se zavedajo, kako velik potencial imajo pri obstoječih strankah in da ni potrebe po tem, da ves čas iščejo nove stranke na trgu.
- Kanali: kanali komuniciranja nove prodajne strategije bodo največ preko osebnih stikov. Koordinatorji so drugače agencijam ves čas na razpolago po telefonu in e-pošti. Tudi drugače smo v praksi opazili, da je osebna komunikacija pri agencijah najbolj učinkovita. Koordinator z osebnimi obiski vzpostavi boljši odnos z zaposlenimi in lastniki. Koordinator se na vsak obisk agencije pripravi. Pogleda rezultate in napredek in to komunicira tako zaposlenim, kot lastnikom. Kadar je osebno prisoten lahko z zaposlenimi reši kakšno zahtevnejšo nalogo. Ker multiagencije pogodbeno sodelujejo z različnimi zavarovalnicami, lahko dajo koordinatorju informacijo kaj se dogaja na trgu. Gre za dragocene informacije, ki so uporabne tudi pri nadaljnjem delu koordinatorja. Za komunikacijo nove prodajne strategije smo ravno zaradi boljšega razumevanja pomena strategije uporabili osebno komunikacijo, ki je sicer vzela več časa, je bila pa dosti bolj sprejeta. Ko smo osebno komunicirali z agencijami, smo dobili tudi takojšnje povratne informacije. Odreagirali smo lahko tudi na vse ugovore, ki so se pojavili in s podporo lastnikov bili dobro sprejeti.
- Urnik: s komunikacijo nove prodajne strategije smo začeli že v letu 2019. Zaradi pandemije COVID-19 smo bili primorani del komunikacije, ki je bila v načrtu, da bo osebna, prenesti na splet. Zaradi pandemije se vseeno nismo ustavili in smo sledili terminskemu planu. Čas pandemije smo izkoristili za izobraževanje agencij in smo na ta način tudi zadrževali stalen stik. Takoj, ko je bilo dovoljeno, so koordinatorji pričeli z osebnimi obiski. Obiski so bili zelo dobro sprejeti in ni bilo agencije, ki bi nam omejevala srečanja. Seveda je vse potekalo po pravilih in smernicah. Leto 2020 je bilo tako prvo leto, ko smo začeli z vpeljevanjem in spremljanjem nove prodajne strategije. Predviden čas spremljanja uspešnosti je bil 2 leti. Po dveh letih od vpeljave pa se bo uspešnost merila še naprej, saj je to proces, ki bo trajal. Zato je zavarovalnica pripravila vsa orodja s katerimi je možno spremljat gibanje CSI indeksa, ki se bo lahko spremljal tudi po zaključku uvedbe nove prodajne strategije.
- Merila uspešnosti: kot merilo uspešnosti komunikacije bodo boljši prodajni rezultati agencije in skupnega povečanja rezultatov oddelka pogodbene prodajne mreže in multiagencije. Uspešnost se bo merila s CSI indeksom, ki je bil pripravljen ravno v ta namen. CSI indeks se bo vedno spremljal v primerjavi z zadnjim izračunanim CSI indeksom in % povečanja/zmanjšanja. Spremljanje indeksa bo kvartalno. Za uspešnost oz. neuspešnost komunikacije pa se bo uporabila letna sprememba CSI indeksa. V primeru, da kvartalni indeks ne bo kazal napredka, se bo iskalo razloge, zakaj je tako in se iskalo rešitve. Zavedamo se, da bodo ene agencije potrebovale več in druge manj časa

za vidne pozitivne premike. Pomembno je redno spremljanje rasti CSI indeksa s strani koordinatorja in poročanje o napredku lastnikom agencije.

Dober komunikacijski načrt je ključni dokument za uspešno izvajanje komunikacijskih aktivnosti, zato smo temu delu posvetili dovolj časa. Le dobra priprava, prinese lahko dobre rezultate.

## 4.6 Glavne pridobitve

### 4.6.1 Preverjanje uspešnosti uvedbe nove prodajne strategije

Preverjanje uspešnosti je proces, ki je ključen za zagotavljanje, da se dosežejo cilji in da se izboljša kakovost in učinkovitost delovanja. Pomembno je opozoriti, da je preverjanje uspešnosti proces, ki se nikoli ne konča. Organizacije redno spremljajo svojo uspešnost in izvajajo spremembe in izboljšave, da ohranijo ali povečajo poslovni rezultat.

Po izvedenih vseh aktivnostih za uvedbo nove prodajne strategije je sledilo preverjanje uspešnosti (prikazano v tabeli 5). Osnovni pokazatelj uspešnosti so bili boljši poslovni rezultati, ki jih je koordinator redno spremljal in o njih poročal lastnikom agencij. Zavarovalnica je poleg tega uspešnost uvedbe strategije preverjala tudi z rastjo CSI indeksa. Indeks je koordinator spremljal kvartalno. Sprotno spremljanje rezultatov je hitro pokazalo, katere agencije so takoj prevzele novosti in katere so rabile več časa. Koordinator je bil tako lahko osredotočen na izboljšanje prodaje in je temu primerno tudi prilagajal način komunikacije in iskal motivatorje za izboljšanje.

Glede na dobre sprotne rezultate v letu 2021 smo lahko pričakovali dober letni rezultat. Po primerjanju CSI indeksa na dan 31. 12. 2020 s CSI indeksom na dan 2021 smo pri vseh agencijah opazili napredek tako na strani povečanja portfelja, kot tudi na strani povečanja CSI indeksa.

Skupno povečanje portfelja za vse agencije skupaj je po enem letu znašalo 5,78 %. Vse agencije skupaj pa so CSI indeks v letu 2021 v primerjavi z letom 2020 povešale za 16 %.

*Tabela 5: Preverjanje uspešnosti uvedbe nove prodajne strategije po 1 letu*

	<b>Portfelj 2020</b>	<b>Portfelj 2021</b>	<b>Rast portfelja 2020/2021</b>	<b>CSI 2020</b>	<b>CSI 2021</b>	<b>Rast CSI 2020/2021</b>
<b>Agencija 1</b>	2.034.545,97	2.095.801,89	3,01 %	1,510	2,205	46%
<b>Agencija 2</b>	1.732.309,79	2.203.315,51	27,19 %	1,596	2,333	46%
<b>Agencija 3</b>	1.297.894,34	1.323.747,09	1,99 %	1,549	2,107	36%
<b>Agencija 4</b>	929.959,10	945.662,28	1,69 %	1,373	1,981	44%

se nadaljuje

Tabela 5: Preverjanje uspešnosti uvedbe nove prodajne strategije po 1 letu (nad.)

	Portfelj 2020	Portfelj 2021	Rast portfelja 2020/2021	CSI 2020	CSI 2021	Rast CSI 2020/2021
Agencija 5	849.416,12	863.322,00	1,64 %	2,059	2,237	9%
Agencija 6	823.884,06	827.563,86	0,45 %	2,066	2,334	13%
Agencija 7	644.179,17	662.208,81	2,80 %	1,389	1,484	7%
Agencija 8	588.896,92	623.224,00	5,83 %	1,610	1,763	9%
Agencija 9	522.514,52	545.478,00	4,39 %	2,116	2,227	5%
Agencija 10	492.535,43	504.391,14	2,41 %	1,551	1,568	1%
Agencija 11	490.169,96	510.169,96	4,08 %	0,950	1,384	46%
Agencija 12	482.391,98	488.652,09	1,30 %	0,963	1,482	54%
Agencija 13	433.598,03	442.127,00	1,97 %	1,176	2,064	76%
Agencija 14	421.832,56	463.221,00	9,81 %	2,749	2,918	6%
Agencija 15	371.691,30	377.523,90	1,57 %	1,829	2,160	18%
Agencija 16	337.826,71	338.893,51	0,32 %	1,219	1,741	43%
Agencija 17	332.384,86	346.726,78	4,31 %	1,361	1,965	44%
Agencija 18	294.872,72	297.373,16	0,85 %	2,089	2,401	15%
Agencija 19	290.671,69	294.294,01	1,25 %	1,151	1,502	30%
Agencija 20	290.568,14	300.345,00	3,36 %	0,943	1,697	80%
Kontrolna Agencija 1	171.971,93	177.302,09	3,10 %	1,711	2,035	19%
Kontrolna Agencija 2	164.114,87	204.567,27	24,65 %	1,181	1,333	13%
<b>Skupaj</b>	<b>13.998.230,17</b>	<b>14.806.901,20</b>	<b>5,78 %</b>	<b>1,680</b>	<b>1,951</b>	<b>16%</b>

Vir: lastno delo.

Preverili smo tudi uspešnost kontrolnih agencij, ki so tudi nakazale napredek. Glede na dobljene rezultate smo lahko z gotovostjo prišli do zaključka, da je vloga koordinatorja res pomembna. Kontrolnima agencijama smo namreč zaradi neaktivnosti in odgovorov iz ankete še pred dokončno uvedbo nove strategije zamenjali koordinatorja, ki je s tema agencijama ustvaril dober stik in dosegel, da sta agenciji končno dosegale pozitivne rezultate. Pri teh agencijah se zelo dobro pokaže vloga koordinatorja. To sta bili agenciji, ki sta že nekaj let pred uvedbo nove strategije počasi padale. Ker smo želeli preveriti vpliv koordinatorja na poslovni rezultat, smo jih dodali v izbor agencij in dokazali, da je vpliv koordinatorja pomemben. Zato je pri izbiri kandidatov za koordinatorja zelo pomembna izbira prave osebe, ki ima občutek za človeka.

Pri podrobnem pregledu podatkov za rast portfelja (tabela 6) smo opazili, da 3 agencije bistveno odstopajo po rezultatu in zato smo jih pri dodatnem primerjanju rezultatov izločili in tako dobili povprečno rast portfelja v višini 2,44 %. Enako smo pri CSI pri dodatnem primerjanju izločili vse agencije, ki so imele povišanje CSI indeksa v višini manj kot 10 %

in dobili nov povprečni rezultat rasti CSI indeksa v višini 39 %. Za izločitev določenih agencij smo se odločili, ker so bistveno vplivale na prikazan rezultat, zato smo želeli bolj jasno in realno sliko.

*Tabela 6: Prikaz uspešnosti po izločanju visoko odstopajočih rezultatov*

	<b>Rast portfelja 2020/2021</b>	<b>Rast CSI 2020/2021</b>
<b>Agencija 1</b>	3,01 %	46 %
<b>Agencija 2</b>		46 %
<b>Agencija 3</b>	1,99 %	36 %
<b>Agencija 4</b>	1,69 %	44 %
<b>Agencija 5</b>	1,64 %	
<b>Agencija 6</b>	0,45 %	13 %
<b>Agencija 7</b>	2,80 %	
<b>Agencija 8</b>	5,83 %	
<b>Agencija 9</b>	4,39 %	
<b>Agencija 10</b>	2,41 %	
<b>Agencija 11</b>	4,08 %	46 %
<b>Agencija 12</b>	1,30 %	54 %
<b>Agencija 13</b>	1,97 %	76 %
<b>Agencija 14</b>		
<b>Agencija 15</b>	1,57 %	18 %
<b>Agencija 16</b>	0,32 %	43 %
<b>Agencija 17</b>	4,31 %	44 %
<b>Agencija 18</b>	0,85 %	15 %
<b>Agencija 19</b>	1,25 %	30 %
<b>Agencija 20</b>	3,36 %	80 %
<b>Kontrolna Agencija 1</b>	3,10 %	19 %
<b>Kontrolna Agencija 2</b>		13 %
<b>Skupaj</b>	<b>2,44 %</b>	<b>39 %</b>

*Vir: lastno delo.*

Izločene agencije so bile potem osnova za iskanje priložnosti za izboljšavo. Pri teh agencijah smo iskali razloge za tak rezultat. Najpogostejši razlogi za podpovprečni rezultat so bili:

- nezainteresiranost zaposlenih,
- nezainteresiranost vodstva,
- slabi odnosi,
- časovna stiska,
- izgovori na pandemijo.

Tem agencijam smo se še dodatno posvečali v letu 2022 in jim pomagali, da bi tudi oni dosegli boljše prodajne rezultate. Dodatno smo se pogovarjali z vodstvom agencije in vpeljali pogostejše obiske.

#### 4.6.2 Rezultati uvedbe nove prodajne strategije

Prodajni rezultat se nanaša na merjenje uspešnosti prodajne ekipe ali posameznega prodajalca. Ta se običajno izračuna kot skupna vrednost prodaje, ki jo je ustvaril prodajalec ali prodajna ekipa v določenem obdobju.

Prodajni rezultat je pomemben kazalnik uspešnosti, saj pomaga organizacijam meriti učinkovitost svoje prodajne ekipe in spremljati napredek proti prodajnim ciljem. Poleg tega lahko prodajni rezultat pomaga pri identifikaciji najboljših prodajalcev in najbolj uspešnih prodajnih pristopov, ki jih lahko organizacija uporabi za izboljšanje svoje prodajne strategije.

Pomembno je opozoriti, da prodajni rezultat ni edini kazalnik uspešnosti prodajne ekipe ali posameznega prodajalca. Poleg prodajnega rezultata je pomembno spremljati tudi druge dejavnike. Vsi kazalniki skupaj pa lahko organizacijam pomagajo razumeti celotno sliko uspešnosti svoje prodajne ekipe in sprejeti ustrezne ukrepe za izboljšanje prodajnih rezultatov.

Čeprav smo rezultate spremljali sproti, smo povzetek pripravili tudi dve leti po uvedbi (prikazano v tabeli 7). Rast portfelja se ni ustavila in je bila višja kot v letu 2020, kar je bilo pričakovati. Rezultati so tako le potrdili dejstvo, da smo novo strategijo uspešno implementirali. Nasprotno pa velja za CSI indeks. CSI indeks se leta 2021 v primerjavi z letom 2020 ni spremenil. Imamo tudi agencije, ki so beležile padec CSI indeksa. Razlog za padec CSI indeksa je sprememba cene avtomobilskih zavarovanj. Zavarovalnica je namreč prva od vseh zavarovalnic na trgu občutno povišala cene, kar je pripeljalo do tega, da so poslovni partnerji sklepali avtomobilska zavarovanja pri konkurenci. So pa še vedno povečevali prodajo ostalih zavarovanj in zato je portfelj rasel. Tukaj lahko rečemo, da smo ujeli pravi trenutek.

Naši poslovni partnerji so kljub padcu polic za avtomobilska zavarovanja povečali prodajo drugih zavarovanj, kar je bil tudi namen vpeljave nove prodajne strategije. Pogodbene multiagencije so bile namreč preveč odvisne samo od avtomobilskih zavarovanj. Zato smo želeli, da izkoristijo potencial, ki ga imajo in obstoječim strankam prodajo dodatne produkte. Lahko rečemo, da so bili pri tem zelo uspešni, saj smo pobrali več premije kot v letih prej. Nekaj na račun podražitev, nekaj pa na račun dodatnih zavarovanj.

*Tabela 7: Rezultati vpeljave nove prodajne strategije glede na rast portfelja in CSI indeksa*

	Portfelj			Rast portfelja			CSI			Rast CSI		
	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2022	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2022
<b>Agencija 1</b>	2.034.545,97	2.095.801,89	2.372.952,58	3,01%	13%	17%	1,510	2,205	2,148	46%	-3%	42%
<b>Agencija 2</b>	1.732.309,79	2.203.315,51	3.432.449,85	27,19%	56%	98%	1,596	2,333	2,148	46%	-8%	35%
<b>Agencija 3</b>	1.297.894,34	1.323.747,09	1.376.786,71	1,99%	4%	6%	1,549	2,107	2,069	36%	-2%	34%

se nadaljuje

Tabela 7: Rezultati vpeljave nove prodajne strategije glede na rast portfelja in CSI indeksa (nad.)

	Portfelj			Rast portfelja			CSI			Rast CSI		
	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2022	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2022
Agencija 4	929.959,10	945.662,28	985.332,86	1,69%	4%	6%	1,373	1,981	1,892	44%	-5%	38%
Agencija 5	849.416,12	863.322,00	867.919,32	1,64%	1%	2%	2,059	2,237	2,333	9%	4%	13%
Agencija 6	823.884,06	827.563,86	966.517,81	0,45%	17%	17%	2,066	2,334	2,457	13%	5%	19%
Agencija 7	644.179,17	662.208,81	704.302,01	2,80%	6%	9%	1,389	1,484	1,540	7%	4%	11%
Agencija 8	588.896,92	623.224,00	689.730,62	5,83%	11%	17%	1,610	1,763	1,821	9%	3%	13%
Agencija 9	522.514,52	545.478,00	572.000,51	4,39%	5%	9%	2,116	2,227	2,385	5%	7%	13%
Agencija 10	492.535,43	504.391,14	538.134,59	2,41%	7%	9%	1,551	1,568	1,633	1%	4%	5%
Agencija 11	490.169,96	510.169,96	558.212,40	4,08%	9%	14%	0,950	1,384	1,366	46%	-1%	44%
Agencija 12	482.391,98	488.652,09	865.002,30	1,30%	77%	79%	0,963	1,482	1,632	54%	10%	69%
Agencija 13	433.598,03	442.127,00	456.118,84	1,97%	3%	5%	1,176	2,064	2,117	76%	3%	80%
Agencija 14	421.832,56	463.221,00	504.275,88	9,81%	9%	20%	2,749	2,918	2,929	6%	0%	7%
Agencija 15	371.691,30	377.523,90	415.621,63	1,57%	10%	12%	1,829	2,160	2,275	18%	5%	24%
Agencija 16	337.826,71	338.893,51	438.583,55	0,32%	29%	30%	1,219	1,741	1,815	43%	4%	49%
Agencija 17	332.384,86	346.726,78	389.471,00	4,31%	12%	17%	1,361	1,965	1,881	44%	-4%	38%
Agencija 18	294.872,72	297.373,16	364.305,59	0,85%	23%	24%	2,089	2,401	2,372	15%	-1%	14%
Agencija 19	290.671,69	294.294,01	301.346,00	1,25%	2%	4%	1,151	1,502	1,405	30%	-6%	22%
Agencija 20	290.568,14	300.345,00	337.385,54	3,36%	12%	16%	0,943	1,697	1,153	80%	-32%	22%
Kontrolna Agencija 1	171.971,93	177.302,09	303.786,14	3,10%	71%	77%	1,711	2,035	2,038	19%	0%	19%
Kontrolna Agencija 2	164.114,87	204.567,27	263.608,19	24,65%	29%	61%	1,181	1,333	1,491	13%	12%	26%
Skupaj	13.998.230,17	14.806.901,20	17.705.865,92	5,78%	20%	26%	1,680	1,951	1,950	16%	0%	16%

Vir: lastno delo.

Po dveh letih od vpeljave nove prodajne strategije smo preverili tudi rast polic. Pri vseh agencijah smo beležili rast števila aktivnih polic, zaradi česar lahko sklepamo, da je bila vpeljava nove prodajne strategije uspešna. Skupna rast polic v obdobju 2020–2022 je bila 51 % (prikazano v tabeli 8). Če v letu 2022 ne bi prišlo do občutne podražitve avtomobilskih zavarovanj, bi bila rast še višja. Podražitev avtomobilskih zavarovanj je pri naših agencijah namreč sprožila prenos polic na druge cenejše zavarovalnice. S povišanjem premij drugih konkurenčnih zavarovalnic se je prenos stabiliziral.

Tabela 8: Število aktivnih polic pred uvedbo nove prodajne strategije in število polic po 2 letih

	Število polic 2020	Število polic 2022
Agencija 1	2018	2566
Agencija 2	1915	2648
Agencija 3	1722	1807
Agencija 4	490	934

se nadaljuje

Tabela 8: Število aktivnih polic pred uvedbo nove prodajne strategije in število polic po 2 letih (nad.)

	Število polic 2020	Število polic 2022
<b>Agencija 5</b>	2119	2893
<b>Agencija 6</b>	1626	2728
<b>Agencija 7</b>	293	498
<b>Agencija 8</b>	1607	1842
<b>Agencija 9</b>	1604	1828
<b>Agencija 10</b>	1123	1380
<b>Agencija 11</b>	19	345
<b>Agencija 12</b>	52	234
<b>Agencija 13</b>	749	1222
<b>Agencija 14</b>	459	817
<b>Agencija 15</b>	342	730
<b>Agencija 16</b>	128	434
<b>Agencija 17</b>	358	603
<b>Agencija 18</b>	1475	1654
<b>Agencija 19</b>	122	325
<b>Agencija 20</b>	33	256
<b>Kontrolna Agencija 1</b>	585	696
<b>Kontrolna Agencija 2</b>	307	468
<b>Skupaj</b>	19146	28930

Vir: lastno delo.

Zavarovalnica je pred podražitvijo avtomobilskih zavarovanj uspešno uvedla tudi nov lojalnostni program, ki je strankam omogočil zbiranje točk in tako pridobivanje dodatnih popustov, kar je imelo ugoden vpliv na podražitev. Lojalne stranke so z novim programom lahko pridobile do 30 % dodatnega popusta. Program pa ni namenjen samo obstoječim strankam, ampak tudi novim. Z uvedbo lojalnostnega programa želi zavarovalnica nagraditi lojalne stranke z več zavarovanji in z dobrim škodnim rezultatom. Stranka ne nabira točke le s sklenitvijo zavarovanj, ampak tudi z drugimi aktivnostmi. Med te sodi, uporaba aplikacije za zdrav življenjski slog, vključitev v obveščanje, brezškodno dogajanje ... Program stranko tudi ne nagrajuje le v obliki popustov pri sklenitvi zavarovanja, temveč tudi z ugodnostmi, ki si jih stranka lahko iz nabora sama izbere. Gre za ugodnosti kot so nižje vstopnine, popusti pri poslovnih partnerjih, preventivni pregledi ...

#### 4.6.3 Zadovoljstvo poslovnih partnerjev in menedžmenta

Zadovoljstvo poslovnih partnerjev se nanaša na merjenje zadovoljstva, ki ga imajo poslovni partnerji z izdelki, storitvami ali sodelovanjem z organizacijo. Zadovoljen poslovni partner prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije. Zato smo temu posvečali dodatno pozornost. Ves čas pred in po uvedbi nove prodajne strategije smo koordinatorji želeli biti v stiku tako

z vodstvom agencij kot tudi z zaposlenimi. Skrbeli smo za pozitivno vzdušje in povezanost. Dvakrat letno smo jih tudi povabili na druženje na katerem smo del časa namenili prenosu dobrih praks večino časa je bilo namenjeno sproščenemu druženju. Na teh srečanjih so vsi imeli priložnost, da so izpostavili težave s katerimi se srečujejo, dali so nam tudi nekaj predlogov za izboljšavo procesov, ki smo jih resno vzeli in preučili. Nekaj predlogov je bilo tudi realiziranih. Na druženjih je bilo vedno prisotno naše vodstvo, ki je druženju in pomenu novega načina delovanja dalo še dodatno težo. Podeljene so bile tudi nagrade za najuspešnejše.

Izkazalo se je, da so taka druženja zelo koristna za poglobljanje poslovnega odnosa in zato so ostala redna praksa zavarovalnice.

## **4.7 Diskusija**

### **4.7.1 Izzivi uvedbe nove prodajne strategije**

Uvedba nove strategije lahko organizaciji predstavlja številne izzive. Nekaj pogostih izzivov, s katerimi smo se srečali pri uvedbi:

- Za vpeljavo nove prodajne strategije je bila potrebna tudi sprememba organizacijske kulture, ki jo je težko doseči, saj so navade in način razmišljanja zaposlenih pogosto globoko zakoreninjeni. Ravno zato, smo agencijam, ki smo jih vključili želeli dati dovolj časa in smo z njimi o pričakovani spremembi komunicirali že v času, ko se je strategija pripravljala. Pri poslovnih partnerjih smo morali doseči spremenjen način razmišljanja o prodaji. Agencije so leta in leta delovale po enakem principu, spreminjali so se le programi zavarovalnic, produkti, pravne podlage ... Način razmišljanja je pri agencijah ostal enak. Bili so navajeni, da za stranke sklepajo le avtomobilska zavarovanja in le redko so sklenili še kakšen dodaten produkt. Kompleksnejših produktov so se lotevali le posamezniki. Njihovo delovanje je bilo za tisti čas zadostno. S časoma se je na trgu pojavilo veliko novih multiagencij, ki so ravno tako pridobivale stranke. Pritisk na ceno avtomobilskih zavarovanj je bil vse večji in zato so multiagencije veliko časa porabile s pripravo dodatnih izračunov za stranko z namenom, da najdejo ugodno ceno. Premija se je z leti nižala, kar je vplivalo tudi na pobrano provizijo agencije. Poleg tega so se nižale tudi provizijske stopnje za avtomobilska zavarovanja. Zavarovalnice so beležile slabši škodni rezultat, ki se je s povišanjem cen storitev in izdelkov še dodatno poslabšal. S strani agencij smo beležili več nezadovoljstva glede višine izplačane provizije a žal na avtomobilskih zavarovanjih ni bilo prostora za povišanje pro
- vizijskih stopenj. Ravno zato smo želeli, da bi agencije začele s prodajo tudi drugih dobičkonosnih produktov, ki so za razliko od avtomobilskih zavarovanj imeli tudi občutno višjo provizijo. Seveda je sklepanje novih produktov za agencije pomenilo, da bo treba več časa vložiti v izobraževanje, tako o lastnostih produkta kot tudi o prodajnih veščinah. Vendar smo v vsem tem videli veliko pozitivnih učinkov, tako za



zavarovalnico kot tudi za agencijo in to je bil ključen razlog, da smo se lotili priprave nove prodajne strategije.

- Velikokrat se podjetja pri uvedbi nove strategije srečujejo s pomanjkanjem sredstev. Naša nova prodajna strategija ni zahtevala velike naložbe v tehnologijo, opremo, druge vire. Zahtevala je le čas. Vse ostalo je zavarovalnica že imela. Pred uvedbo je bilo treba pripraviti sistem spremljanja rezultatov, ki se je spremenil v tej smeri, da smo uvedli nov indeks, ki ga prej nismo uporabljali. Ker izračun CSI indeksa ni kompleksen, so v obstoječih programih bile potrebne le minimalne dodelave. Ravno zato, smo lahko za večjo motivacijo zastopnikov pripravili nov Točkovni sistem nagrajevanja, ki je bil namenjen izključno za nagrado zastopnikov. Lastniki agencij so bili nagrajani že s tem, da so zastopniki povečali prodajo produktov, ki jih prej sploh niso sklepali.
- Pomanjkanje kadra s potrebnimi veščinami - nova strategija lahko zahteva drugačne veščine in kompetence pri zaposlenih, ki jih trenutni kadri morda nimajo. Pri uvedbi naše nove prodajne strategije je šlo ravno zato, da agencije niso imele kadra, ki bi imel znanje o novih produktih, ker so se največ ukvarjali s prodajo avtomobilskih zavarovanj. Gre za produkt ki ni kompleksen in se ga da hitro naučiti. Zato smo se zadeve lotili sistematično in zelo natančno. Na nujnost spremembe delovanja agencije tudi ves čas opozarjali, vendar pa do spremenjene situacije na trgu ni bilo odziva. Nam je pa čas pandemije precej olajšal delo, saj smo vsa izobraževanja lahko prenesli na splet. Pozitivno je bilo tudi to, da smo se uvedbe nove strategije lotili slabo leto po začetku pandemije, kar je pomenilo, da smo bili že vsi navajeni na novo resničnost. Vsa izobraževanja smo zato brez težav in z že pridobljenimi izkušnjami lahko prenesli v prakso. Na ta način smo prihranili veliko časa. Agencije so najprej v velikih skupinah poslušale izobraževanje za posamezen produkt. Koordinatorji smo skupaj z njimi v manjših skupinah to znanje osveževali in jim dajali nasvete, kako znanje prenesti v prakso.
- Nezmožnost prilagajanja spremembam je težava s katero se lahko srečajo podjetja, ki postanejo preveč udobne s trenutnim načinom dela, kar lahko povzroči nezmožnost prilagajanja spremembam, ki jih zahteva nova strategija. Da bi ta učinek omilili, smo se zadevo lotili sistematično. Postavili smo terminski načrt in si vzeli dovolj časa, da smo lahko v nujnost sprememb prepričali tudi najbolj vztrajne.
- Način komunikacije, nova strategija je morala biti dovolj jasno predstavljena tako lastnikom agencije kot tudi zaposlenim. Temu področju smo namenili največ časa in pozornosti. Nismo namreč želeli, da bi z uvedbo nove strategije povzročili zmedo in nezadovoljstvo multiagencij. Postavili smo se v njihovo vlogo in jih poskušali čimbolj razumeti. Zato smo pred uvedbo organizirali različne sestanke in druženja z namenom, da z njihove strani dobimo vse potrebne informacije, ki smo jih potrebovali za dobro pripravo strategije.
- Na vseh teh sestankih in druženjih z multiagencijami smo se vedno pogovarjali tudi o konkurenci. Če organizacija ni sposobna učinkovito konkurenčno odgovoriti na spremembe, lahko izgubi svojo konkurenčno prednost. Zaradi vstopa novih agencij na trg so povečano konkurenco občutili tudi naši poslovni partnerji. Konkurenca jih je tako skoraj prisilila v spremenjen način komuniciranja in delovanja. Zavarovalnica se jim je

tukaj pokazala kot dober partner, saj je na podlagi njihovih informacij pripravila strategijo, ki jim je bila v pomoč pri soočanju s konkurenčnostjo.

- V času priprave in uvedbe nove prodajne strategije smo se srečali tudi s spremenljivostjo zunanjih dejavnikov. Šlo je za bistveno spremenjene pogoje zaradi začetka pandemije. Tukaj so zavarovalnice pokazale, kako hitro lahko odreagirajo na spremenjene pogoje delovanja in sklepanje pogodb, skoraj čez noč prenesle na daljavo. Seveda je tukaj pomembno vlogo odigral tudi regulator, ki je spremenil pravila in poenostavil postopke, za sklepanje zavarovanj na daljavo. V proučevani zavarovalnici so še pred pandemijo imeli zastopniki možnost sklenitve posla na daljavo a tega niso uporabljali, saj so menili, da jim je najpomembnejši osebni stik. Med pandemijo žal niso imeli izbire in so se morali zelo hitro prilagoditi spremenjenim pogojem, če so želeli na trgu obstati. Zanimivo je, da se sedaj skoraj vsi posli sklepajo brezpapirno in veliko tudi na daljavo. Zastopnik gre praviloma na osebni obisk le takrat, kadar gre za kompleksnejši produkt, za avtomobilska zavarovanja pa večinoma uredijo na daljavo ali tako, da stranka pride do njih. S tem načinom se sedaj lahko zastopnik veliko lažje in učinkoviteje organizira.

Zaradi vseh zgoraj naštetih izzivov s katerimi smo se srečevali, bi lahko naleteli tudi še na kakšne druge težave. Za nas je bilo pomembno, da smo skrbno načrtovali pripravo in uvedbo nove prodajne strategije. Načrtovali smo tudi morebitne težave, ki se nam z uvedbo lahko pojavijo in za te načrtovane težave pripravili tudi odziv. Vse to se je v praksi pokazalo, kot pozitivno, saj smo bili po uvedbi nove strategije pripravljeni skoraj na vse izzive. Presenetila nas je le pandemija COVID-19, ki je nismo načrtovali.

#### 4.7.2 Kritični dejavniki uspeha

Da nam je uspelo uvesti novo prodajno strategijo je bila ključna prava komunikacija.

Pri komunikaciji smo bili pozorni, da smo na začetku z lastniki agencije komunicirali predvsem o tem, zakaj je prav, da se odločijo za sprejem nove prodajne strategije. Vse te navedbe smo tudi podprli z natančnimi argumenti, kaj to za njihovo podjetje pomeni, če se odločijo za sprejem nove prodajne strategije. Zato smo v praksi večinoma takoj naleteli na pozitiven sprejem. Večjih težav s privolitvijo lastnikov multiagencij nismo imeli.

Na nekoliko več upiranja smo naleteli pri zaposlenih, a smo večino teh izzivov hitro odpravili tudi s pomočjo lastnikov, ki so bili hkrati tudi naši zavezniki. Poleg tega pa je bila pri zaposlenih ključna pozitivna komunikacija s strani koordinatorja in lastnikov agencij. Pozitivna komunikacija, priznavanje truda in pohvale so igrali ključno vlogo pri ustvarjanju zdravega in produktivnega delovnega okolja.

Spremembe, ki jih prinaša pozitivna komunikacija, niso le površinske, temveč sežejo globoko v delovno kulturo podjetja. Ko zaposleni prejmejo priznanje za svoj trud, se počutijo cenjene in motivirane za nadaljnje delo. Pozitivna komunikacija spodbuja tudi medsebojno zaupanje med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, kar vodi v boljše medsebojne odnose

in sodelovanje. Pomembno je, da vodje razvijajo sposobnost izražanja pohvale in spodbujanja svojih zaposlenih. Pozitivna komunikacija je ključ do učinkovitega vodenja, motivacije zaposlenih ter ustvarjanja delovnega okolja, kjer se vsak zaposleni počuti cenjenega in motiviranega za prispevanje k skupnemu uspehu podjetja (Blanchard, 2004).

Drugi pomemben dejavnik uspeha je bilo izobraževanje zastopnikov. Ugotovili smo, da je bil najpogostejši vzrok za upiranje zastopnikov spremembi neznanje. Ko so dobili vsa potrebna znanja za prodajo dodatnih produktov stranki upora skoraj ni bilo več čutiti. Zelo je pomagalo tudi osebno srečanje s koordinatorjem, ki je rešil večino ugovorov zastopnikov.

V letu 2022 smo naleteli na nepričakovano težavo. Zavarovalnica je bistveno povišala cene avtomobilskih zavarovanj v primerjavi s konkurenco. Zato smo v letu 2022 beležili slabšo realizacijo v primerjavi z letom 2021, vendar so bili vseeno boljši kot leta 2020. Ker smo v času uvajanja nove prodajne strategije koordinatorji z agencijami navezali res dobre stike, lahko z gotovostjo trdimo, da bi bili rezultati bistveno slabši, če tega ne bi bilo. Na koncu se je tako izkazala še dodatna prednost nove prodajne strategije, ki je še dodatno potrdila smotrnost uvedbe.

V letu 2023 se pozitiven trend rasti premoženjskih zavarovanj v izbrani zavarovalnici nadaljuje. Zavarovalnica je na podlagi pozitivnih izkušenj uvedbo nove prodajne strategije razširila še na ostale agencije. Podan je bil tudi predlog za uvedbo izračunavanja novega načina izplačila bonusnih provizij, ki bo upošteval tudi višino CSI. Izhodiščna vrednost izplačila provizij bo tako za vse agencije enaka, končna višina pa bo odvisna od CSI, saj se bo izhodiščna provizija pomnožila z CSI. Agencije bodo tako še bolj motivirane za dodatno prodajo obstoječim strankam, saj si bodo tako povišale izplačilo bonusne provizije. Glava pridobitev za agencije pa bo bolj lojalna stranka, ki se bo za vsa zavarovanja obračala le na enega agenta. Na podlagi pozitivnih izkušenj enega prodajnega kanala zavarovalnice pri uvedbi nove prodajne strategije, zavarovalnica pripravlja način, da se bo novo prodajno strategijo preneslo tudi na druge prodajne kanale.

## **5 SKLEP**

Kadar se podjetje odloči za uvedbo nove prodajne strategije je najpomembnejše, da si odgovorijo na vprašanje, zakaj bi naredili spremembo. Nato tem razlogom sledijo skozi celotno vpeljavo spremembe. Ko je jasno, zakaj je treba narediti spremembo, je treba vse napore vložiti v to, kako spremembo vpeljati. Z dobrim poznavanjem vseh članov, ki jih bo nova strategija zajela, se lahko pripravi komunikacijski načrt, ki bo prinesel dobre rezultate. Dobra priprava komunikacijskega načrta, v katerem lahko predvidimo, tako možne zaplete kot pričakovane odzive, je ključ do uspeha, kar smo pokazali tudi v magistrskem delu. Priprava komunikacijskega načrta vzame največ časa, a je to dobro izkoriščen čas. Pred vpeljavo je treba določiti tudi cilje, ki morajo biti merljivi. Preučevano podjetje je v ta namen začelo z izračunavanjem novega indeksa s katerim so sprti preverjali uspešnost uvedbe

nove strategije in sprejemali ukrepe za izboljšanje posameznih rezultatov. Ustrezna komunikacija in stalen stik z zastopniki ki sklepajo zavarovanja, lahko popravi poslovne rezultate. To se je dobro pokazalo tudi takrat, ko je zavarovalnica spremenila cene avtomobilskih zavarovanj in kljub prenašanju zavarovanj k konkurenci beležila rast portfelja. Število polic premoženjskih zavarovanj se je povečalo. Zastopniki po dveh letih spremljanja kažejo dober sprejem nove strategije, saj se je prodaja teh zavarovanj močno povečala. Z ustrezno komunikacijo in motivacijo smo dosegli preobrat v miselnosti in delu zastopnikov multiagencij, kar je bil tudi cilj uvedbe nove prodajne strategije. Prav tako je za uspešno uvajanja sprememb pomembno izobraževanje vseh članov, ker kot ugotovljeno je najpogostejši vzrok za upiranje sprejemanja sprememb neznanje.

Uvedbo nove prodajne strategije smo v izbrani zavarovalnici naredili v enem od prodajnih kanalov. Tako smo dobili izkušnje s katerimi lahko novo prodajno strategijo podjetje prenese tudi na ostale prodajne kanale. Predlagava, da izvedejo enake postopke in upoštevajo specifične posameznega prodajnega kanala. Najprej naj si odgovorijo na vprašanje, zakaj bi novosti izvedli. Odgovor na vprašanje, zakaj bo ključen v primerih, kadar bodo prišli pred določene izzive, saj jim bo vedno dal razlog, uvedbe spremembe. Zavedanje, da ljudje za spremembo potrebujejo čas, razlog, pravo komunikacijo in motivacijo privede do tega, da lahko podjetje vpelje katerokoli spremembo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Gospodarski vestnik.
2. Anderson, D. in Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7–8), 677–683.
3. Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior. *Group and Organization Studies*, 13(3), 290–310.
4. Australian Institute of Business. (2016, 15. september). *Why Face-To-Face Communication is Still Important in the Digital Age* [objava na blogu]. <https://www.aib.edu.au/blog/communication/why-face-to-face-communication-is-still-important-in-the-digital-age>
5. Bazerman, M. H. (1994). *Judgment in managerial decision making*. Wiley.
6. Bizovičar, M. (2023, 2. junij). *Ključni elementi uspešnega vodenja in zaposlovanja*. <https://www.delo.si/dpc-mobilnost/kljucni-elementi-uspesnega-vodenja-in-zaposlovanja>
7. Blanchard, K. (2004). *Pljusk pohval*. Založba Tuma.
8. Blednov, O. (2021, 11. december). *Motivation and manipulation*. [https://www.linkedin.com/pulse/motivation-manipulation-oleg-blednov?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://www.linkedin.com/pulse/motivation-manipulation-oleg-blednov?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)
9. Bowen, D. E. in Lawler, E. E. (1992): The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review* 33(3), 31–39.

10. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Gospodarski vestnik.
11. Brečko, D. (1998). *Kako se odrasli spreminjamo*. Didakta.
12. Brejc, M. (2002). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Visoka upravna šola.
13. Bugarinović, S. (2020, 23 marec). *Kako učinkovito voditi zaposlene na daljavo*. <https://psihologijadela.com/2020/03/23/vodenje-zaposlenih-na-daljavo>
14. Callan, V. J. (1993). Individual and Organizational Strategies for Coping with Organizational-Change. *Work and Stress* 7(1), 63–75.
15. Chinn, K. A. (2016, 7. september). *Can manipulation be used in a positive way?* [objava na blogu]. <https://www.go1.com/blog/post-can-use-manipulation-good>
16. Cimerman Kac, R. (2002). *Profesionalna komunikacija v negovalnem timu*. Visoka zdravstvena šola.
17. Collins, A., Hislop, D. in Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175.
18. Combe, C. (2014). *Introduction to Management*. OUP Oxford.
19. Conger, J. A. in Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of management review*, 12(4), 637–647.
20. Conner, D. R. (2006). *Managing at the Speed of Change*. The Random House, Inc.
21. Cooks-Campbell, A. (2022, 14. julij). *Communication is key in the workplace. Here's how to improve* [objava na blogu]. <https://www.betterup.com/blog/why-communication-is-key-to-workplace-and-how-to-improve-skills>
22. Cooper, C. D. in Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), 511–532.
23. Creasey, T. (2018). *When should you use a change management readiness assessment?* [objava na blogu]. <https://blog.prosci.com/when-should-you-use-a-change-management-readiness-assessment>
24. Dagher, K. (2021, 29. junij). *How To Communicate Effectively In The Workplace: 8 Simple Ways* [objava na blogu]. <https://fellow.app/blog/meetings/how-to-communicate-effectively-in-the-workplace>
25. De Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30.
26. Delakorda, M. (2021, 19. april). *Kako si olajšati vodenje na daljavo*. <https://podjetnik.aktualno.si/vodenje-na-daljavo-dobre-prakse>
27. Denomme, D. in Lombardo, J. (2021, 23. november). *Explore the importance of communication in the workplace. Learn how communication affects the workplace, and see the examples of effective workplace communication*. <https://study.com/academy/lesson/workplace-communication-importance-strategies-examples.html>
28. Dickson G. (2015, 13. junij). *Finding Purpose at Work* [objava na blogu]. <https://blog.bonus.ly/imperatives-arthur-woods-on-finding-purpose-at-work>

29. Dobri nasvet. (2020, 19. januar). *Uspešen vodja in razvite komunikacijske veščine na delovnem mestu* <https://www.dobrinasveti.si/uspesen-vodja-in-komunikacija>
30. Doherty, T. L. in Horne, T. (2007). *Managing Public Services. Implementing Changes – A Thoughtful Approach*. Routledge.
31. Ellison, B. N. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338–356.
32. Elving, W. in Hansma, L. (2008). Leading organizational change: On the role of top management and supervisors in communicating organizational change. V *Annual meeting of the International Communication Association* (str. 1–45). International Communication Association.
33. Erčulj, J. (1998). *Razsežnosti komuniciranja*. Šola za ravnatelje.
34. First up. (2021, 1. september). *Workplace communication: It's now more important than ever*. <https://firstup.io/blog/workplace-communication-its-now-more-important-than-ever>
35. Fisher, R. (1998). *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanj*. GV založba.
36. Florjančič, J. in Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Moderna organizacija.
37. Frankl, V. E. (1994). *Zdravnik in duša*. Mohorjeva družba.
38. Gilley, A. M. (2005). *The manager as change leader*. Praeger Publishers.
39. Gračner, A. (2014). *Management sprememb in uspešno uvajanje kulture varnosti bolnikov, študija primera slovenske bolnišnic* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
40. Heath, R. L. (1993). A rhetorical approach to zones of meaning and organizational prerogatives. *Public Relations Review*, 19(2), 141–155.
41. Helfer, S. (2022, 27. junij). *Learn about motivation in the workplace. Discover examples and different ways of how to motivate employees, and learn about intrinsic and extrinsic motivation*. <https://study.com/learn/lesson/workplace-motivation-overview-examples-employee.html>
42. Herzberg, F. (2003): *How do You Motivate Employees*. Harvard Business.
43. Incentive & Motivaton. (brez datuma). *The importance of values to effective workplace motivation* <https://incentiveandmotivation.com/importance-values-effective-workplace-motivation>
44. Indeed. (brez datuma). *Mastering Essential Communication Skills: Definitions and 2023 Examples* <https://in.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/communication-skills>
45. INGO International (2022, 18. april). *How does Transformative Communication Affect Your Business?* <https://ingcointernational.com/how-does-transformative-communication-affect-your-business>
46. Iršič, M. (2018). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Biblos.
47. Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo.
48. Kara-Murza, S. (2011). *Oblast manipulacije: kako elita jaha narod*. Umco.

49. Kashyap, V. (2021, 16. december). *Effective Communication in the Workplace: How and Why?* <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/guest-article/effective-communication-in-the-workplace-how-and-why>
50. Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*. Ekonomska fakulteta.
51. Kliem, R. L. (2004). *Leading High-Performance Project*. J. Ross Publishing.
52. Kobal Grum, D. in Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
53. Kong, F. J. (2010, 1. avgust). *Motivation or manipulation*. <https://www.philstar.com/business/2010/08/01/598189/motivation-or-manipulation>
54. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
55. Kotter, J. P. in Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb*. GV Založba.
56. Kouzes, J. M. in Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
57. Kristan Fazarinc, M. (2020, 27. maj). *Pandemija je pospešila digitalizacijo poslovanja*. <https://www.delo.si/dpc-zdravje/pandemija-je-pospesila-digitalizacijo-poslovanja>
58. Krumpačnik, N. (2017, 23. junij). *10 napotkov za dvig motivacije na delovnem mestu*. <https://motiviran.si/motivacija-na-delovnem-mestu>
59. Kuhar, N. (2018). *Analiza pripravljenosti zaposlenih na spremembe* (magistrsko delo). Fakultete za pravo Univerze v Ljubljani.
60. Kuharič, Srša, T. in Burjek, M. (2021, 3. marec). *Kako pridobiti motivacijo, zagon in vnemo za delo?* <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kako-pridobiti-motivacijo-zagon-in-vnemo-za-delo-4025>
61. Lapornik, K. (2017). *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha*. Združenje izobraževalnih in svetovalnih središč Slovenije.
62. Larkin, T. J. in Larkin, S. (1994). *Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions*. McGraw-Hill, Inc.
63. Larson, B. Z., Vroman, S. R. in Makarius, E. E. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27–35.
64. Leuty, E. M. (2010). *Exploring evidence of validity for the construct of work values* (doktorska disertacija). The Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.
65. Lewicki, R. J., McAllister, D. J. in Bies, R. J. (1998) Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
66. Lines, R. (2004) Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
67. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Gospodarski vestnik.
68. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
69. Long, D. (2015, 13. januar). *The Difference Between Manipulation And Motivation*. <https://top10manager.wordpress.com/2015/01/13/the-difference-between-manipulation-and-motivation>
70. Markič, P. (2013). Motiviranje učiteljev in kaj ima pomočnik ravnatelja s tem. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 11(3), 97–110.

71. Marr, B. (2020, 20. marec). *Why Companies Turn To Digital Marketing To Survive COVID-19*. <https://bernardmarr.com/why-companies-turn-to-digital-marketing-to-survive-covid-19>
72. Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Nolit.
73. McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American psychologist*, 20(5), 321–333
74. Meden, G. (2020, 14. julij). *Digitalne rešitve ne bodo popolnoma zamenjale stika v živo*. <https://www.marketingmagazin.si/aktualno/kako-so-se-na-koronakrizo-odzvalezavarovalnice-2-del>
75. Mihalicz, D. (2013). *Equipping Managers for Success when Communicating Change*. <http://effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/equipping-managers-for-success-when-communicating-change>
76. Moorhead, G. in Griffin, R. W. (2012). *Managing Organizational Behaviour*. Cengage Learning.
77. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
78. Možina, S. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Obzorja.
79. Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Obzorja.
80. Musek Lešnik, K. (2006). *Učinkovita komunikacija v podjetju*. <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-ucinkovitakomunikacijavpodjetju.html>
81. Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. IPSOS.
82. Musek, J. in Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Educy.
83. Nitin, T. (2021, 7. avgust). *Communication in Transformation*. <https://www.linkedin.com/pulse/communication-transformation-nitin-taneja>
84. Novak, I. (2012). Povezanost osebnih lastnosti zaposlenih pripravljenostjo na spremembo (magistrsko delo). Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
85. Odén, J. (2017, 26. oktober). *7 differences between motivation and Manipulation*. [https://www.linkedin.com/pulse/7-differences-between-motivation-manipulation-johan-od%C3%A9n?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://www.linkedin.com/pulse/7-differences-between-motivation-manipulation-johan-od%C3%A9n?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)
86. Odén, J. (2020, 7. avgust). *Skift gear – how purpose can bring back your focus*. [https://www.linkedin.com/pulse/skift-gear-how-purpose-can-bring-back-your-focus-johan-od%C3%A9n?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_more-articles\\_related-content-card](https://www.linkedin.com/pulse/skift-gear-how-purpose-can-bring-back-your-focus-johan-od%C3%A9n?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card)
87. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
88. Peček, P. (2015). Uvajanje sprememb. V A. M. Zavašnik in J. Erčulj (ur.), *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju* (str. 131–134). Šola za ravnatelje.
89. Perkbox. (brez datuma). *Why is employee motivation important? (And how to improve it)* [objava na blogu]. <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/why-employee-motivation-is-important-and-how-to-improve-measure-and-maintain-it>



90. Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
91. Izbrano podjetje. (2022). *Strategija zavarovalnice X* (interno gradivo). Izbrano podjetje Izbrano podjetje.
92. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
93. Poslovni svet. (2014). *10 lastnosti dobrega vodje*. <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje>
94. Robertson, P. J., Roberts, D. R. in Porras, J. I. (1993). Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 619–634.
95. Schratz, M., Laiminger, A., MacKay, F. K., Křížková, E., Kirkham, G. A. in Baráth, T. (2013). *The Art and Science of Leading a School*. Tempus.
96. Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157–175.
97. Senčar, P. (1994). Konflikt management. *Naše gospodarstvo*, 5, 552–557.
98. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Smart Com.
99. Spillecke, S. B. in Brettel, M. (2013). The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 31(4), 410–422.
100. Stare, A. (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
101. StudySmarter GmbH. (brez datuma). *Motivation in the Workplace*. <https://www.study-smarter.co.uk/explanations/business-studies/human-resources/motivation-in-the-workplace>
102. Suresh, H. (2001). *Change Management. Must for today's Organization*. Business Networks Pvt.
103. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Tangram.
104. Toolshero. (brez datuma). *Communication skills*. <https://www.toolshero.com/tag/communication-skills>
105. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. GV Založba.
106. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
107. Weber, T. in Levin L. K. (2004). *Cultural Context*. New York City Mayor's Office to Combat Domestic Violence.
108. Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness form change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9.
109. Wikipedia. (2022). *Transformacijsko vodenje*. [https://sl.wikipedia.org/wiki/Transformacijsko\\_vodenje](https://sl.wikipedia.org/wiki/Transformacijsko_vodenje)

110. Writer, S. (2020, 13. april). *Why Is Effective Communication in the Workplace Important*. [https://www.reference.com/business-finance/effective-communication-workplace-important-fed2725bb6c0c0f6?utm\\_content=params%3Ao%3D740005%26ad%3DdirN%26qo%3DserpIndex&ueid=50bed739-1ba8-48bb-b091-62a895b0b28a](https://www.reference.com/business-finance/effective-communication-workplace-important-fed2725bb6c0c0f6?utm_content=params%3Ao%3D740005%26ad%3DdirN%26qo%3DserpIndex&ueid=50bed739-1ba8-48bb-b091-62a895b0b28a)
111. Zavod Škatlica. (2021, 12. november). *Motivacija, vrednote in postavljanje ciljev*. <https://skatlica.si/motivacija-vrednote-in-postavljanje-ciljev>
112. Zorzoli, E. (2021). *How COVID has changed Internal Communications*. <https://www.wearebeem.com/how-covid-has-changed-internal-communications>

## **PRILOGA**



## Priloga 1: Vprašalnik

1. Na lestvici od 1-5 ocenite zadovoljstvo s koordinatorjem, pri čemer 1 pomeni, da ste popolnoma ne zadovoljni 5 pa pomeni, da ste popolnoma zadovoljni

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Kako pogost obisk koordinatorja si želite (obkrožite en odgovor):

- 1 x tedensko
- 2 x mesečno
- 1 x mesečno
- Kvartalno.

3. Zavarovalnica bi želela v prodajo vpeljati dodatne produkte, na lestvici od 1-5. Ocenite vašo željo po učenju lastnosti novih produktov in po učenju novih prodajnih veščin pri čemer 1 pomeni, da niste pripravljeni na učenje, 5 pa pomeni, da ste zelo zainteresirani.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Izberite odgovor, ki najbolj točno opiše način, ki bi vas motiviral za prodajo novih produktov:

- denarna nagrada,
- nefinančna nagrade,
- zadovoljna stranka,
- novo znanje in izkušnje.

5. Kakšni so vaši predlogi za izboljšanje dela vašega koordinatorja?

--