

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OPTIMIZACIJA DELA NA DELOVNEM MESTU OPERATERJA V
PODJETJU GOOPTI**

Ljubljana, september 2019

ŽIGA LAUTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Lautar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Optimizacija dela na delovnem mestu operaterja v podjetju GoOpti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Vladom Dimovskim.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.

V Ljubljani, dne 26.9.2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	3
1.1 Poslovni proces	3
1.1.1 Klasifikacija poslovnih procesov	4
1.1.2 Osnovne značilnosti poslovnega procesa.....	5
1.2 Definicija BPM	5
1.3 Cilji BPM	7
1.3.1 Nižji stroški poslovanja in večja učinkovitost.....	7
1.3.2 Večja prilagodljivost in fleksibilnost	8
1.3.3 Nižji stroški za razvoj in podporo sistema.	8
1.3.4 Nižje tveganje pri izvajanju sistemov.....	8
1.3.5 Boljše upravljanje in skladnost.....	8
1.3.6 Boljša podpora za stranke.	8
1.4 Življenski cikel BPM	9
1.4.1 Identificiranje poslovnega procesa	9
1.4.2 Snovanje poslovnega procesa.....	10
1.4.3 Postavitev modela poslovnega procesa v izvajalno okolje	10
1.4.4 Izvajanje poslovnega procesa.....	10
1.4.5 Nadzorovanje poslovnega procesa	11
1.4.6 Analiza poslovnega procesa.....	11
1.4.7 Optimizacija poslovnega procesa	11
1.4.7.1 <i>Timsko delo</i>	11
1.4.7.2 <i>Osebna disciplina</i>	12
1.4.7.3 <i>Pogoji motivacije</i>	12
1.4.7.4 <i>Krogi kakovosti</i>	12
1.4.7.5 <i>Predlogi za izboljšanje</i>	12
1.5 Optimizacija	12
1.5.1 Optimizacija delovne sile.....	13
1.5.2 Optimizacija delovnega okolja.....	13
1.6 Motivacija zaposlenih	15

2	ŠTUDIJA PRIMERA	17
2.1	Predstavitev podjetja GoOpti d.o.o.	17
2.1.1	Poslanstvo podjetja.....	18
2.1.2	Vizija in cilji podjetja	18
2.1.3	Zgodovina podjetja.....	19
2.1.4	Prevozne storitve podjetja.....	19
2.1.4.1	<i>OPTI</i> prevoz	19
2.1.4.2	<i>FIX</i> prevoz.....	20
2.1.4.3	<i>VIP</i> prevoz.....	20
2.1.4.4	<i>Prevoz po meri</i>	20
2.2	Delovno mesto operative	20
2.2.1	Opis delavnika dnevnega operativca	21
2.2.2	Opis delavnika nočnega operativca	23
2.3	Vprašalnik - anketa	24
2.3.1	Oblikovanje vprašalnika	25
2.3.2	Analiza in rezultati vprašalnika.....	25
2.4	Analiza in predlogi za izboljšavo obstoječega stanja	33
2.4.1	Delovno okolje.....	33
2.4.2	Iskanje primerne kadra.....	35
2.4.3	Motiviranje zaposlenih	37
2.4.4	Team building	37
2.4.5	Poznavanje GoOpti standardov.....	38
2.4.6	Razpoznavanje voznika začetnika in voznika z dolgotrajnimi izkušnjami.	39
2.4.7	Predaje	40
2.4.8	Problem identifikacije potnikov poslovnih partnerjev	40
2.4.9	Deljenje informacij.....	41
2.4.10	Problemi komunikacije.....	42
2.4.11	Terensko uvajanje	43
2.4.12	Problematika menjave operativcev na operativnih centrih.....	44
2.4.13	Predhodno obveščanje o znanih informacijah	45
2.4.14	Avtomatizacija budilke.....	45
2.4.15	Ocenjevanje operative po zaključenem potnem nalogu	46

2.4.16	Možnost dela od doma	46
2.4.17	Dnevne naloge operative.....	47
SKLEP		49
LITERATURA IN VIRI		50
PRILOGE		53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev poslovnega procesa različnih avtorjev.....	4
Tabela 2: Opredelitev BPM različnih avtorjev.....	5
Tabela 3: Motivacijske teorije	16
Tabela 4: Opis delovnega mesta.....	21
Tabela 5: Značilnosti vzorca	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Diagram poslovnih procesov	4
Slika 2: Vloga in položaj managementa poslovnih procesov.....	7
Slika 3: Življenska doba poslovnega procesa.....	9
Slika 4: Prepoznavni vozili GoOpti	18
Slika 5: Kvaliteta prevoznih sredstev	27
Slika 6: Zadovoljstvo voznikov o predaji informacij	28
Slika 7: Zadovoljstvo o tečajih	28
Slika 8: Zadovoljstvo voznikov o sistemu obveščanja	29
Slika 9: Zadovoljstvo voznikov o svojem delovnem mestu.....	29
Slika 10: Zadovoljstvo voznikov o načinu reševanja situacij s potniki	30
Slika 11: Zadovoljstvo voznikov glede obveščanja o prometnih razmerah.....	30
Slika 12: Zadovoljstvo voznikov o podpori v primeru nezgode	31
Slika 13: Zadovoljstvo voznikov o dodatnih pojasnilih	32
Slika 14: Ocena operative	32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik: Zadovoljstvo voznikov Goopti	1
---	---

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

BPM - (ang. Business process management); Management poslovnih procesov

BPMS - (ang. Business Process Management Software); Programska oprema za upravljanje poslovnih procesov

WFO - (ang. Workforce optimization); Optimizacija delovne sile

CASE - (ang. Computer Aided Software Engineering); Računalniško podprt programski inženiring

WFO - (ang. Workforce optimization); Optimizacija delovne sile

IT - (ang. Information technology); Informacijska tehnologija

NB - (ang. Notification board); Seznam obvestil

KC - (ang. Call center); Klicni center

UVOD

Zaradi hitro rastočega svetovnega trga 21. stoletja morajo sodobna podjetja nenehno delovati na izboljševanju poslovanja, da bi ohranila visoko raven konkurenčnosti. To zahteva razvoj novih tehnologij in metod poslovanja ter izboljšanje kakovosti končnih rezultatov. Poleg tega to zahteva tudi uvedbo novih, učinkovitejših metod vodenja in organizacije podjetij. Vsako podjetje je zaradi različnih dejavnosti in velikega števila poslovnih odnosov s partnerji zapleten sistem. Poleg tega se dinamika poslovnih procesov vedno povečuje zaradi nenehnih izboljšav tehnoloških zmogljivosti in močne konkurence, ki jo povzročajo nenehno spreminjajoče se potrebe trga, nove usmeritve k proizvodnji blaga in postrežbe za potrebe posameznih strank.

Management poslovnih procesov (ang. Business process management, v nadaljevanju BPM) je danes zelo razširjen in se izvaja v vsaki organizaciji, ki želi izboljšati svojo učinkovitost. Predstavlja nov pristop k prenovi poslovanja, ki se ukvarja z optimizacijo poslovnih procesov, ki omogoča neprestano preverjanje in izboljševanje učinkovitosti procesov. Ko je optimizacija ali prenova poslovnih procesov kompetentno opravljena, lahko pomaga organizacijam pri reševanju vseh vrst težav, ki so zanje pomembne.

Organizacije lahko pridobijo veliko koristi, če imajo na voljo dokumentirane modele poslovnih procesov. To daje večjo preglednost njenim dejavnostim, kar je dodaten motivacijski dejavnik za naložbeno privlačnost organizacije. Za podjetja v razvoju, ki si želijo zagotoviti konkurenčen položaj na trgu, je še posebej pomembno jasno razumevanje vloge modeliranja poslovnih procesov, njegove pomembnosti in mesta v organizaciji.

Danes večina organizacij aktivno poskuša ustvariti lastne modele poslovnih procesov ali uporabljati obstoječe referenčne modele. Uspešne implementacije BPM lahko vodijo do večje učinkovitosti, lahko prikažejo skladnost s standardnimi praksami in postopki ter povečajo prilagodljivost spremembam v okolju, v katerem podjetje posluje. Medtem ko obstaja več definicij BPM, ki včasih poudarjajo različne vidike, je osnovni pojem koncept poslovnega procesa. BPM se ukvarja z življenjskim ciklom teh procesov, ki ne vključuje le njihovega izvajanja, ampak tudi analizo izvedbe in nadaljnje izboljšave (Van Der Aalst, Hofstede & Weske, 2003). Podjetje bi moralo biti pripravljeno na hitro prilagajanje spremembam na trgih glede na dinamiko sodobnega sveta, vodenje inovacij, uvajanje novih tehnologij in pristopov v svoje delo ter konkurenčnost drugim podjetjem. V konkurenčnem okolju, ki se nenehno povečuje, je treba implementirati informacijske sisteme, ki so danes pomemben dejavnik konkurenčnih podjetij. Visoka stopnja avtomatizacije poslovnih procesov v podjetju vodi k učinkovitejši podpori zaposlenih in menedžerjev ter povečuje produktivnost poslovnih procesov.

Glavni predmet raziskovanja v magistrskem delu je optimizacija delovnega mesta operative v podjetju GoOpti d.o.o.. To je eno izmed ključnih delovnih mest za uspešno izvedbo prevozov, zato je pomembno, da je na tem delovnem mestu zaposlen primeren

kader, ki se zna pravilno odzvati na vse možne situacije, ki nastanejo pri delu. Operater ali operativec je namreč zadolžen za zagotavljanje ustreznega in učinkovitega organiziranja prevoznih storitev, pomoč in podporo voznikom kot tudi strankam. Ker operativno delo direktno vpliva na delo voznika v podjetju, je to neposredno povezano tudi z zadovoljstvom strank, kar pomeni, da optimizacija delovnega mesta operative vodi v višje zadovoljstvo tako strank kot tudi zaposlenih (voznikov) in izboljšanje poslovanja in konkurenčnosti podjetja. Delo operativca poteka 365 dni v letu v 12 urnih dnevni in nočnih izmenah. Delovno mesto operative je razdeljeno na dva operativna centra. Prvi operativni center se ukvarja izključno s prevozniki in franšiznimi partnerji v Italiji (pri tem delovnem mestu je obvezno poznavanje tujega jezika italijanščina) in drugi, ki pokriva vse prevoznike in franšizne partnerje v Sloveniji in na Hrvaškem. Slednji je tudi predmet raziskave in optimizacije v tej magistrski nalogi. Delo operative poteka v tesnem sodelovanju z drugimi zelo pomembnimi oddelki v podjetju. Najbolj pomembna sta klicni center (v nadaljevanju KC), zaposleni tukaj so v direktnem kontaktu s potniki, v kolikor pride do problemov, kot so zamude letov ter logistika, katere glavna naloga je priprava potnih nalogov in sprejemanje novih rezervacij.

Ene izmed bolj pomembnih nalog operative so:

- razporejanje potnikov, voznikov in vozil z namenom zagotavljanja pravočasnega in varnega prevoza;
- pomoč in asistenca voznikom;
- izvajanje aktivnosti asistenčnega in klicnega centra;
- zagotavljanje odličnega poslovnega odnosa s prevozniki in vozniki;
- pripravljane in spremljanje analitičnih podatkov z namenom učinkovitega poslovanja;
- proaktivno sodelovanje pri razvoju GoOpti in njihovih standardov.

Namen magistrskega dela je proučiti, obravnavati in analizirati obstoječe delovne procese na delovnem mestu operaterja v izbranem podjetju ter na podlagi lastnih izkušenj in pridobljenih teoretičnih znanj prikazati, kako lahko tovrstno delovno mesto optimiziramo za kvalitetnejšo delo.

Cilji magistrskega dela:

1. Teoretično opredeliti pojem optimizacije delovnega mesta v podjetju.
2. Predstaviti delovno mesto in naloge operaterja v izbranem podjetju.
3. Predstaviti izboljšave za določene delovne naloge, ki jih opravlja operater v svojem delovnem času ter razložiti, zakaj in kako te izboljšajo samo kvaliteto procesa.
4. Predstaviti način apliciranja izboljšav na ostale zaposlene na delovnem mestu.

Raziskovalna vprašanja:

1. Kako izboljšati delovno mesto operaterja?

2. Kako te izboljšave implementirati in jih prenesti na ostale zaposlene na tem delovnem mestu?
3. Kako te spremembe vplivajo na delo operaterja?

Magistrsko delo je razdeljeno na dve večji poglavji. V prvem poglavju bom predstavil naslednje pojme: management poslovnih procesov, poslovni proces, optimizacija in motivacija – za kar bom uporabil opisno metodo in literaturo s področja managementa poslovnih procesov, kjer bom povzel teoretične osnove različnih domačih kot tudi tujih avtorjev.

V drugem poglavju bom predstavil podjetje GoOpti in delovno mesto operaterja v njem. Poleg tega bom na podlagi pridobljenih znanj in informacij, ki jih bom pridobil na podlagi vprašalnika (ki bo namenjen voznikom v podjetju GoOpti), pridobljene teorije iz prvega poglavja kot tudi lastnih izkušenj (pridobljenih iz samega opravljanja dela operaterja), predstavil možne izboljšave in optimizacije za kvalitetnejše in hitrejšo opravljanje dela operaterja ter kako aplicirati predlagane izboljšave na obstoječe delovne procese.

Problemi in rešitve, ki so predstavljeni v magistrskem delu, se navezujejo zgolj na delovno mesto operative v podjetju GoOpti d.o.o., zato predlaganih rešitev ni možno posploševati in prenašati na druga podjetja.

Predpostavke in omejitve:

- elementi, ki se navezujejo na podjetje, so lahko zaupni in zaradi tega ne smejo priti v javnost;
- vse potrebne informacije so v podjetju razpoložljive;
- nepopolno izpolnjena anketa zaradi nezaupanja v anonimnost (netočni podatki);
- tehnične zmogljivosti opreme in aplikacija predlogov.

1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

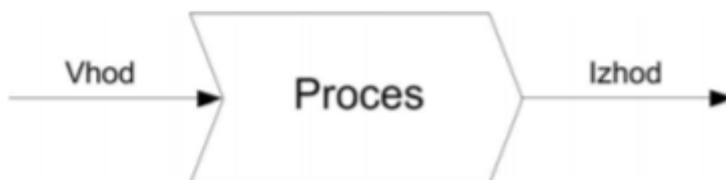
Pred analizo izraza BPM moramo najprej jasno identificirati njegovo glavno komponento – poslovne procese. Optimizacija kaosa je nemogoča. Že izvajanje nekaterih formalnih pravil do končnih rezultatov postopkov je samo po sebi izboljšanje, saj je od kaosa do naročila majhen korak. Obstajata dve glavni področji: zmanjšanje poslovanja in izboljšanje uspešnosti poslovanja. Obstaja veliko tehnik za modeliranje in optimizacijo poslovnih procesov.

1.1 Poslovni proces

Poslovni proces je zbirka povezanih, strukturiranih dejavnosti, ki v določenem zaporedju ustvarijo storitev ali izdelek za določeno stranko. Poslovni procesi se odvijajo na vseh organizacijskih ravneh in so lahko strankam vidni ali ne.

Poslovni proces, ki je ključna sestavina BPM, je najpogosteje opredeljen kot “horizontalno zaporedje dejavnosti, ki pretvori vhod (potrebo) v izhod (rezultat), da zadovolji potrebe stranke ali organizacije”. Slika 1 prikazuje grafični prikaz definicije.

Slika 1: Diagram poslovnih procesov



Vir: Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik (2004).

1.1.1 Klasifikacija poslovnih procesov

Obstaja veliko klasifikacij poslovnih procesov v strokovni literaturi. Opredelitve poslovnega procesa različnih avtorjev so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Opredelitev poslovnega procesa različnih avtorjev

Avtorji	Opredelitev poslovnega procesa
Turk (1990)	Delovanje, s katerim ljudje uresničujejo svoje osebne in širše cilje. Poslovni proces je delovni proces, ki je sestavljen iz prvin: delovna sredstva, predmeti dela, storitve drugih ter delavci z njihovo delovno silo in opravljenim delom. Sestavljen je iz posameznih stopenj, ki jim ustrezajo delni poslovni procesi.
Harrington (1991)	Skupina logično povezanih nalog, ki temeljijo na poslovnih ciljih podjetja, ki uporabljajo vire organizacije za doseganje rezultatov v podporo ciljem organizacije.
Davenport (1993)	Strukturiran, merljiv nabor aktivnosti, katerega izhod je določen izdelek ali storitev za določenega kupca na tržišču.
Hammer & Champy (1993)	Seštevek dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, pri čemer pa je najbolj pomembna usmeritev h kupcu.
Smith, Douglas, Ferrara & Hayden (2002)	Nabor aktivnosti, ki kupcu predstavljajo neko vrednost. Predstavlja tok materiala, informacij in poslovnih obveznosti od zasnove do prodaje izdelka ali storitve. Proces je ponavadi dolgo trajajoč in podprt z informacijskimi tehnologijami. Mora biti transakcijski in sodelovalen z ostalimi procesi. Njegove aktivnosti se lahko izvajajo avtomatsko in/ali ročno.
Khan (2004)	Skupek zaporednih in vzporednih nalog, ki jih izvajajo ljudje ali aplikacije z namenom dosega skupnega cilja.
Kovačič & Bosilj Vukšič (2006)	Niz logičnih aktivnosti, ki izkoriščajo vire organizacije. Glavni cilj poslovnega procesa je zadovoljevanje potreb kupca po proizvodih in storitvah zadovoljive kakovosti in cene v ustreznem časovnem terminu in ob istočasnem ustvarjanju vrednosti.

Vir: Davenport (1993), Hammer & Champy (1993), Harrington (1991), Khan (2004), Kovačič & Bosilj Vukšič (2006), Smith, Douglas, Ferrara & Hayden (2002) in Turk (1990).

1.1.2 Osnovne značilnosti poslovnega procesa

Osnovne značilnosti poslovnega procesa, omenjene v knjigi "Management poslovnih procesov", so naslednje (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2006):

- vsak proces ima svoj cilj;
- vsak proces naj bi imel lastnika;
- vsak proces ima svoj začetek in konec;
- v proces vstopajo vhodi ter izstopajo izhodi (izdelek, storitev, informacije, znanje ipd.);
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa;
- ravnanje v primeru neskladnosti;
- glede na vhode in izhode procesa se lahko zbirajo merljive značilnosti, iz katerih se lahko ugotavlja učinkovitost procesa;
- da proces sploh lahko obstaja, mora imeti znane notranje in/ali zunanje kupce in dobavitelje;
- nenehno izboljševanje procesa.

Vsak poslovni proces, ki izpolnjuje zgornje značilnosti, pa ni nujno dober. Poslovni proces lahko definiramo kot dober, če so zadovoljene naslednje postavke:

- orientiranost na kupca;
- dvigovanje dodane vrednosti izdelkov ali storitev;
- dober in sposoben lastnik;
- proces je razumljiv in sprejet s strani vseh sodelujočih;
- postavljena so merila uspešnosti in učinkovitosti procesa, ki so merljiva;
- nenehno izboljševanje procesa.

1.2 Definicija BPM

Management poslovnih procesov je filozofija upravljanja, ki si prizadeva optimizacijo procesov in odličnost. Ne gre za novo tehnologijo, temveč za način razmišljanja, ki uravnava strukturo podjetja in vpliva na njegovo splošno uspešnost. Teorije opredelitve BPM različnih avtorjev, prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Opredelitev BPM različnih avtorjev

Avtorji	Opredelitev BPM
Van Der Aalst, Hofstede & Weske (2003)	Podpora poslovnim procesom z uporabo metod, tehnik in programske opreme za načrtovanje, uzakonjenje, nadzor in analiziranje operativnih procesov, ki vključujejo ljudi, organizacije, aplikacije, dokumente in druge vire informacij.

se nadaljuje

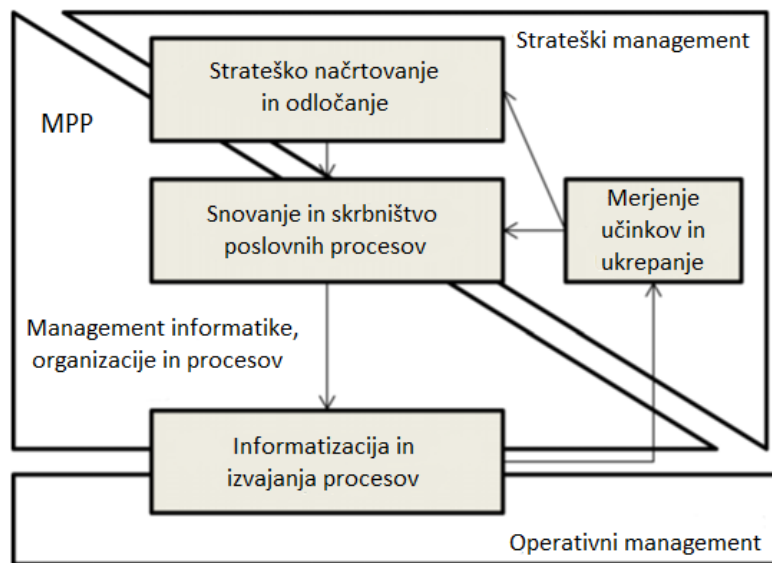
Tabela 2: Opredelitev BPM različnih avtorjev (nad.)

Avtorji	Opredelitev BPM
Smith & Fingar (2003)	Poslovni pristop k upravljanju poslovnih procesov in je kot tak namenjen poslovnim ljudem, hkrati pa neodvisen od omejitev informacijske tehnologije. Analiziranje in upravljanje sprememb poslovnih procesov je namreč v rokah managerjev podjetja, pri tem pa orodja BPM poskrbijo, da se neposredno prevedejo v jezik, ki je razumljiv vsem, ki sodelujejo pri prenovi in informatizaciji poslovnih procesov.
Kovačič & Bosilj Vukšić (2005)	Poslovni pristop za upravljanje sprememb v poslovnih procesih. Te spremembe vključujejo celoten življenjski cikel procesa: od analize in načrtovanja, do izvedbe, izvajanja in avtomatizacije procesov. Njegov cilj je vključevanje procesov poslovnih partnerjev in njihovih informacijskih sistemov. To vključuje dinamično prilagajanje organizacije poslovnim pravilom z analizo in modeliranjem procesov ter zagotavljanjem ustreznih programskih rešitev poslovnim uporabnikom, implementacijo procesov in spremljanjem izvajanja teh procesov.
Miers (2006)	Sistematičen pristop k upravljanju, katerega namen je izboljšanje organizacije in njenih procesov. Ta pristop omogoča organizacijam, da opredelijo svoje procese, organizirajo njihovo izvajanje pa tudi izboljšajo kakovost kot rezultat procesov in postopkov za izvedbo.
Al-Mudimigh (2007)	Strukturiran pristop za razumevanje, analizo, podporo in nenehno izboljševanje temeljnega procesa, kot so proizvodnja, trženje, komunikacije in vsi drugi pomembni elementi poslovanja podjetja. BPM je širok in obsežen sistem, ki se začne z razumevanjem in vključenostjo najvišjih vodstvenih kadrov, osredotoča se na izboljšanje procesov v dobavni verigi, vzpostavi strukturiran pristop k spremembam upravljanja in poudarja upravljanje in razvoj ljudi.

Vir: Al-Mudimigh (2007), Kovačič & Bosilj Vukšić (2005), Miers (2006), Van Der Aalst, Hofstede & Weske (2003) in Smith & Fingar (2003).

BPM z usklajenimi ukrepi na področju organizacije, obvladovanja procesov in njihove informatizacije odpravlja nepovezanost med strateškim in operativnim managementom, kar povzroča težave v številnih organizacijah in zagotavlja temelje za nadzor poslovanja in potrebne korektivne ukrepe, kot prikazuje slika 2 (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 15).

Slika 2: Vloga in položaj managementa poslovnih procesov



Vir: Kovačič & Bosilj Vukšič (2005, str. 15).

1.3 Cilji BPM

Glavni cilj managementa poslovnih procesov je uskladiti proces s cilji organizacije. Vsak postopek mora biti konfiguriran tako, da rezultati postopka vodijo k doseganju poslovnih ciljev. Upravljanje poslovnih procesov uporablja naslednje pristope (Miers, 2006, str. 4):

- celovita, jasna in dokumentirana standardizacija procesov, ki vključuje ustvarjanje nabora standardiziranih procesov in sposobnost njihovega prilagajanja spreminjajočim se razmeram;
- nenehno izboljševanje procesov, vključno z vsakodnevnim spremljanjem, merjenjem, analizami in spremembami procesov;
- uporaba informacijske tehnologije in programske opreme, vključno z modeliranjem poslovnih procesov, uporabo orodij CASE (ang. Computer Aided Software Engineering), avtomatizacijo poslovnih procesov in njihovo optimizacijo na podlagi informacijskih tehnologij.

Ključni dejavniki in cilji, kot jih opredelijo strokovnjaki (Miers, Harmon & Hall, 2006), so predstavljeni v naslednjih podpoglavjih:

1.3.1 Nižji stroški poslovanja in večja učinkovitost.

Z BPM je podprta avtomatizacija ponavljajočih se korakov, dovoljena je integracija aplikacijskih sistemov in omogočena podpora za zapleteno odločanje. Na tej platformi bi bilo mogoče dodano vrednost izboljšati ob znižanju operativnih stroškov.

1.3.2 Večja prilagodljivost in fleksibilnost.

Učinkovita platforma BPM omogoča razvoj novih izdelkov in storitev veliko hitreje in z večjo stopnjo fleksibilnosti kot je bilo mogoče prej. Uvajanje novih izdelkov bi se bistveno izboljšalo, če bi organizacija prevzela temeljno funkcionalnost obstoječih procesov in jih ponovno uporabila v novih procesih, ne da bi ti vplivali na starejše aplikacije. Poleg tega bi bilo mogoče starejše sisteme nadomestiti posamezno, ne da bi vplivali na nove aplikacije, ki temeljijo na njih.

1.3.3 Nižji stroški za razvoj in podporo sistema.

BPM ponuja priložnost za večjo produktivnost razvijalcev, kar dejansko znižuje stroške razvoja sistemov. Funkcionalnost starih aplikacij bi bilo mogoče ponovno uporabiti v novih aplikacijah, kar pomeni, da je prilagoditev sistemov omogočena brez dragih virov informacijske tehnologije. Cilj večine pobud BPM je omogočiti razvoj, prilagoditev in spreminjanje poslovnih procesov brez večje pomoči strokovnjakov informacijske tehnologije. Bolj kot lahko sistem omogoča, da uporabniki sami razvijajo in uvajajo svoje procese, nižji so stroški lastništva za to aplikacijo.

1.3.4 Nižje tveganje pri izvajanju sistemov.

BPM ponuja celovit pogled na organizacijo sprememb procesa. Managerji se soočajo z manjšim tveganjem, ko modelirajo celotne procese in nato izvajajo postopne spremembe.

1.3.5 Boljše upravljanje in skladnost.

Cilj je omogočiti fleksibilnost pri interpretaciji procesov, hkrati pa zagotoviti, da organizacija spoštuje skladnost s predpisi. BPM predstavlja ključno vlogo pri zagotavljanju učinkovitega upravljanja, saj lahko vsili način dela na zaposlene tako, da nadzoruje, kako se sprejemajo odločitve in modifikacije procesov.

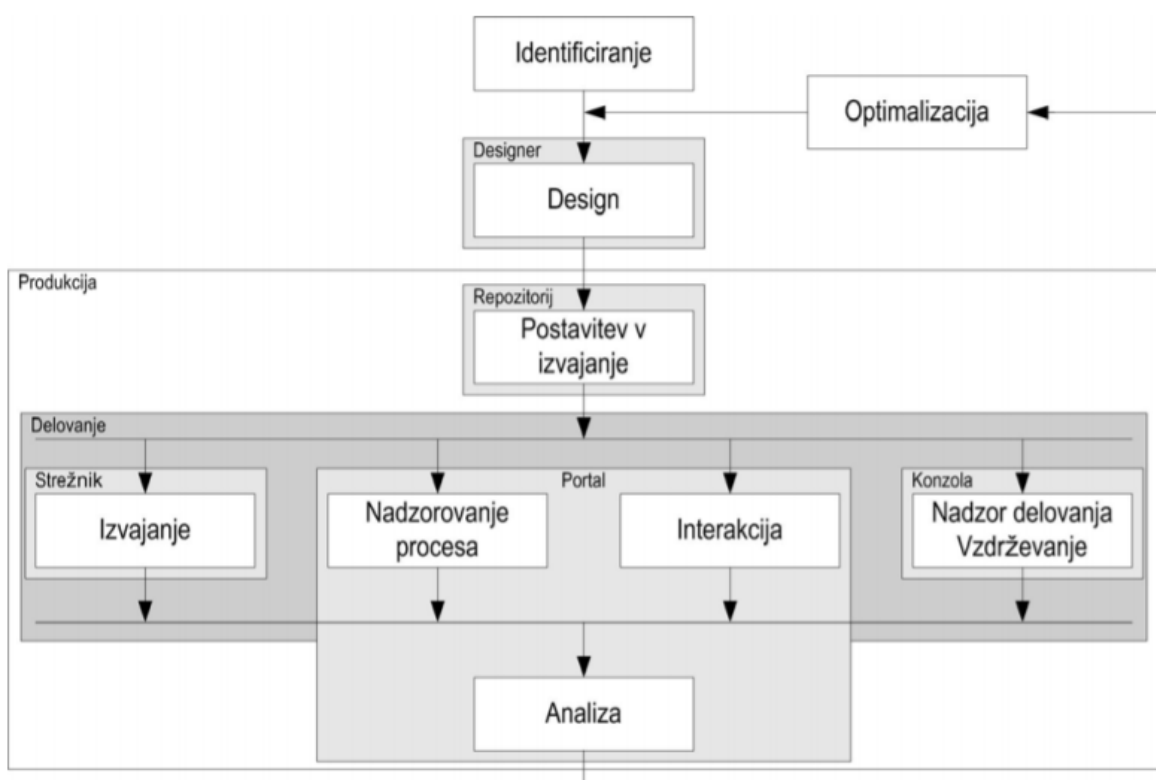
1.3.6 Boljša podpora za stranke.

Tehnologija BPM ponuja možnosti vključevanja različnih kanalov interakcij s strankami v skupne in dosledne procese, kar zagotavlja manj napak. Poleg tega skrajšanje časa cikla in sposobnost odzivanja na spremembe v vedenju strank običajno omogočajo povečanje prihodkov in nižje stroške.

1.4 Življenski cikel BPM

Cikel BPM sledi načelom nenehnega izboljševanja. Na podlagi teh načel upravljanje tega sestavljajo ponavljajoči se koraki. Vsaka stopnja vključuje več faz. Potek vsake faze vključuje niz dejanj. Življenski cikel poslovnega procesa obsega osem obsežnih področij (Smith & Fingar, 2003, str. 90), kot lahko vidimo na sliki 3: identificiranje, design ali snovanje, postavitvev oziroma prenašanje modela v izvajalno okolje, izvajanje, interakcija, nadzor delovanja in vzdrževanje, analiza ter optimizacija poslovnega procesa. Vseh osem področij tvori življenski cikel poslovnega procesa, od identificiranja, preko izvajanja in analize, do povratne zanke, ki jo predstavlja optimizacija procesa.

Slika 3: Življenska doba poslovnega procesa



Vir: Smith & Fingar (2003, str. 90).

1.4.1 Identificiranje poslovnega procesa

Kot začetna faza je omenjena faza identifikacije, kjer se seznanjamo z dejanskimi procesi v organizaciji in kako so ti med seboj povezani. Glavna naloga identifikacije je zbiranje podatkov za opis delovnega procesa in vse aktivnosti ter naloge zaposlenih v procesu samem. Informacije se pridobiva na podlagi intervjujev, zbiranja dokumentacije, opazovanj delovnih procesov ipd. Vse te podatke je potrebno tudi pravilno dokumentirati in evidentirati. V tej fazi je postopek simulacije v začetnem in zelenem stanju. Ta faza pomaga določiti postopek za izboljšanje, oblikovati skupino za vodenje procesov,

opredeliti vloge in odgovornosti članov skupine ter določiti cilje in pričakovane rezultate procesa.

1.4.2 Snovanje poslovnega procesa

V tej fazi se s simulacijo procesa določijo različne možnosti. Omogoča izdelavo celovite analize (pregled vseh procesov z vseh zornih kotov), s katero bi ugotovili pomanjkljivosti, ki jih drugi zaposleni niso mogli videti, vključno z vodstvom. Ideja o modeliranju poslovnih procesov je znak, da sodobni vodja in vsi zaposleni potrebujejo jasno vizijo vseh dejavnosti in kar je najpomembnejše, njen končni rezultat. Analiza organizacije z modeliranjem poslovnih procesov je priročen način odgovora na vprašanje, kaj je potrebno in dovolj za doseg določenega cilja.

1.4.3 Postavitev modela poslovnega procesa v izvajalno okolje

Postavitev pomeni dati nov proces v izvajanje ter na razpolago vsem udeležencem, vključno z ljudmi, aplikacijami in ostalimi procesi in podprocesi. Z BPM orodji je zelo enostavno prenesti proces v izvajalno okolje z nič ali skoraj nič programiranja. Posamezne aplikacije in vmesniki temeljijo na procesni organiziranosti podjetja, tako da so sposobni hitrega prilagajanja, stopnja avtomatizacije pa je odvisna od posameznih delov oziroma elementov poslovnega procesa. V času prenašanja modela v izvajalno okolje se lahko razdeli izvajanje dela različnim udeležencem. Prav tako je možno distribuirati izvajanje procesa na različne BPMS-je. Natančno planiranje resursov, management sprememb in prilagajanje procesov so v tej fazi absolutno potrebni.

1.4.4 Izvajanje poslovnega procesa

Po prenosu modela poslovnega procesa v izvajalno okolje preidemo v fazo izvajanja in interakcije poslovnega procesa, ki je v uporabi vseh udeležencev v procesu. Uporabniki si pomagajo z orodji BPM, ki jim omogočajo enostaven prehod na spremenjeno upravljanje posameznih aktivnosti. Ko udeleženci izvajajo različne aktivnosti, mora izvajati distribuirane transakcije, ki se raztezajo med novimi in obstoječimi (zalednimi) aplikacijami. BPMS ščiti poslovnega uporabnika pred zapletenostjo tehnologij na nižjih nivojih in skrbi, da se procesi izvajajo pravilno. Med izvajanjem se generirajo podatki, ki se shranjujejo z namenom, da se lahko preverita stanje in struktura podatkov procesa. Procesni so obstojni, prav tako kot podatki v podatkovni bazi in se lahko shranjujejo, arhivirajo ipd.

1.4.5 Nadzorovanje poslovnega procesa

Ko je postopek enkrat izveden, je potrebno procesu slediti, ga meriti in nadzorovati ter po potrebi vzdrževati, kar pa naj bi potekalo stalno. Namen tega je pridobivanje potrebnih informacij, da ugotovimo ali so potrebne spremembe in prilagoditve modela, resursov ali orodij poslovnega procesa ter merjenje uspešnosti poslovnega procesa, ki pokaže ali proces res dosega organizacijske cilje.

1.4.6 Analiza poslovnega procesa

Na podlagi pridobljenih podatkov učinkovitosti procesa se lahko odločamo o nadaljnji strategiji izboljšanja. Kot že prej omenjeno, se rezultate primerja z organizacijskimi cilji, ki so bili vnaprej določeni v fazi identifikacije. Analiza nam da vpogled na časovno, stroškovno in zmogljivostno obnašanje celotnega poslovnega procesa. Spremembe procesa se lahko naredijo samo na posamezni aktivnosti v procesu. Prav tako kot v fazi snovanja imamo tudi tukaj možnosti "Kaj če?" (ang. What If?) analiz. S tem nivojem kontrole nad procesi ti dosežejo večjo odzivnost ter višjo stopnjo in večjo hitrost prilagajanja.

1.4.7 Optimizacija poslovnega procesa

Optimizacija poslovnega procesa vključuje zbiranje podatkov o uspešnosti procesa iz faze spremljanja in prepoznavanje možnih ozkih grl, da bi jih izboljšali z zmanjšanjem le-teh. Verjetno je ta faza začetek procesa optimizacije in nas vrne v fazo oblikovanja. Faza optimizacije kaže, da bi moralo biti izboljšanje nenehno in se ne sme nikoli ustaviti, da bi ostali vedno na najvišji ravni uspešnosti. Fazo optimizacije lahko podpre Kaizenova filozofija (Masaaki, 1986), ki je sestavljena iz petih ključnih elementov. Za ustvarjanje dobrih pogojev za nenehno izboljševanje je treba upoštevati pet spodaj naštetih elementov:

- timsko delo;
- osebna disciplina;
- pogoji motivacije;
- krogi kakovosti;
- predlogi za izboljšanje.

Z upoštevanjem teh korakov je mogoče organizirati nenehno izboljševanje znotraj podjetja.

1.4.7.1 *Timsko delo*

Vsi zaposleni morajo sodelovati kot skupina, da bi dosegli skupni cilj in želeno izboljšanje svojega dela. Zaposleni na vseh ravneh morajo narediti vse, kar je mogoče, za pozitivne povratne informacije svojih sodelavcev in organizacije. Skupinsko delo vključuje nenehno izmenjavo informacij, medsebojno učenje, pravočasno izvajanje svojih nalog itd.

1.4.7.2 Osebna disciplina

Disciplina je ključnega pomena za uspeh. Kaizen zahteva, da vsak zaposleni poveča svojo samodisciplino v vseh pogledih dela – upravljanje svojega časa, kakovost opravljanja dela ob upoštevanju zahtev in predpisov, poraba materialnih in finančnih virov itd.

1.4.7.3 Pogoji motivacije

Ne glede na to ali organizaciji uspe izvesti spremembe ali ne, si morajo zaposleni prizadevati za ohranitev visoke morale. Višje vodstvo mora v praksi uporabiti različna motivacijska orodja, kot so pozitivni delovni pogoji, sistem, ki temelji na zaslugah spodbude in nagrade, plačane počitnice, ugodnosti in plačilo za zdravstvene storitve, dajanje posojil zaposlenim in drugo.

1.4.7.4 Krogii kakovosti

To je eden temeljnih elementov po Kaiznu. Organizacija mora organizirati delo v krogih kakovosti. Sestava teh krogov naj vključuje delavce na različnih ravneh. V krogih kakovostih imajo zaposleni možnost izmenjave idej, veščin, tehnologij in drugih pomembnih skupnih virov. Izmenjava informacij in sodelovanje v okviru krogov kakovosti zaposlenim omogoča, da ocenijo učinkovitost svojega dela na podlagi primerjave z delom drugih in tako poskušajo izboljšati svojo uspešnost.

1.4.7.5 Predlogi za izboljšanje

Zaposlenim je treba dati svobodo, da predlagajo izboljšave ne glede na rang, ki ga zaseda nadzorni sistem. Ponudba zaposlenih je lahko celo nesmiselna, treba jih je upoštevati in obravnavati.

1.5 Optimizacija

Povečanje produktivnosti in uspešnosti organizacije je aktiven proces. Organizacije, ki sprejemajo ukrepe za povečanje produktivnosti delovne sile, lahko odkrijejo neučinkovitost procesov, kar jim omogoča prilagoditve, ki izboljšujejo poslovanje.

Ko organizacija raste, postane razširljivost večji izziv in pogosto je prvi nagon lahko dodati več. Več strank je enako več zaposlenih. Vendar to ni nujno. Z vidika optimizacije delovne sile lahko več dejansko pomeni manj: manj časa, porabljenega za napačne naloge in manj stroškov.

1.5.1 Optimizacija delovne sile

Madlinger opredeli optimizacijo delovne sile (ang. Workforce optimization, v nadaljevanju WFO) kot poslovno strategijo, ki se osredotoča na uravnoteženje zadovoljstva strank, ravni storitev, razporeda delovne sile, operativnih stroškov in drugih ključnih meritev uspešnosti, da bi organizacija kar najbolje izkoristila zaposlene, ki delajo zanjo.

WFO je opisana kot celostni pristop, kombiniran s potrebnimi aplikacijami in orodji za njegovo izvajanje. To je koncept, ki pomaga, da postane organizacija učinkovitejša in uspešnejša ter s tem raste. Poleg vsega tega pa ohranja vse vidike poslovanja v harmoniji. Gre za razumevanje, kako zaposleni delajo in kako najbolje uporabiti svoje sposobnosti, da bi dosegli večje organizacijske cilje.

WFO je informacija. Medtem ko dela pametneje, prav tako deluje tudi bolje in hitreje s pravimi viri na pravem mestu ob pravem času in s pravo podporno tehnologijo, ki zagotavlja prave podatke. Informacije, ki jih zagotavlja WFO, zajemajo vse od napovedovanja potreb po kadrih in razporeda zaposlenih do ustrezne usposobljenosti z ustreznimi nalogami. Močno se zanaša tako na človeške vire kot na tehnološke vire s povezovanjem vseh delov organizacije skupaj, avtomatiziranjem procesov, ki so bili predhodno ročni, da odpravi napake in racionalizira sprejemanje odločitev. WFO temelji na informacijah in predaji teh informacij pravim ljudem. Torej največja prednost WFO je vpogled v vse vidike organizacije. Samo ta sprememba lahko privede do izboljšanja produktivnosti zaposlenih.

Zaposleni morajo biti sposobni sprejemati najboljše odločitve in to lahko storijo le z najboljšimi informacijami, ki so jim na voljo. WFO lahko napoveduje povpraševanje in poskrbi, da bodo najboljši zaposleni za to delovno mesto usposobljeni in pripravljeni, da se bodo tega lotili, kar bo povzročilo še večje zadovoljstvo strank. Informacije se hitro zberejo na enem mestu, nato pa jih v roke dobijo ustrezni ljudje, da jih začnejo uporabljati.

WFO se ne zgodi čez noč, ampak poteka postopoma. Ne gre le za eno stvar, temveč več dejavnikov, ki delujejo skupaj, da bi dosegli boljši rezultat: bolj zadovoljne stranke in bolj produktivni zaposleni. Navsezadnje WFO ni samo strategija, gre se za postopek, s pomočjo katerega se organizacije nenehno izboljšujejo in dobivajo donosnost svojega največjega sredstva – svoje delovne sile (Madlinger, 2018).

1.5.2 Optimizacija delovnega okolja

Organizacije profitirajo od povečane digitalizacije sodobnega delovnega mesta, vključno s povečanjem produktivnosti, zmanjšanjem stroškov in večjo prilagodljivostjo pri zadovoljevanju potreb strank. Ker se delovna sila še naprej spreminja, se posledično spreminja tudi izkoriščenost delovnega mesta.

V zadnjem desetletju so zaposleni postali vse bolj mobilni. Zaposleni so mobilni znotraj svoje organizacije ali so celo sposobni delati na daljavo; iz strankine pisarne ali od doma (Spinuzzi, 2007). Zlasti delavci, ki se ukvarjajo z znanjem in intelektualno lastnino, se lahko ločijo od fiksnih lokacij in fizičnega kapitala, zato se izraz “mobilni delavci” pogosto uporablja za prikaz te vrste zaposlenih (Erickson & Jarrahi, 2016). Ta trend naj bi se nadaljeval, svetovna mobilna delovna sila naj bi leta 2022 dosegla 1,87 milijarde; skoraj 43% celotne delovne sile po podatkih raziskovalnega podjetja Strategy Analytics. Povečanje števila mobilnih delavcev spodbuja napredek in izboljšanje tehnologij, kot so mobilne podatkovne povezave, računalništvo v oblaku (ang. Cloud computing, zagotavljanje računalniških storitev preko interneta) in spletna orodja za sodelovanje (Faraj & Azad, 2012). Zaradi povečanja mobilnosti zaposlenih postaja pisarniška zasedba bolj dinamična in manj predvidljiva.

Da bi se spoprijela z dinamiko pisarniške zasedbe, so podjetja začela z več iniciativami za boljše izkoriščanje svojih pisarniških prostorov: “vroče mize” (ang. Hot-desking) in “odprti prostori” (ang. Open floor plans). “Vroče mize” so pisarniška postavitve, v kateri zaposlenim ni dodeljenih namenskih miz. Na začetku delovnega dne zasedejo prsto delovno mizo in jo ponovno očistijo ob koncu delovnega dne (Hirst, 2011). V “odprtih prostorih” ni fizičnih meja med delovnimi prostori, skoraj vsa pisarniška dela se izvajajo na odprtem prostoru (Saari, Tissari, Valkama & Seppänen, 2006). Prednosti teh pobud so, da se pisarniški prostor uporablja bolj učinkovito, kar ima za posledico npr. prihranke stroškov. Pričakuje se tudi, da bodo zaposleni imeli bolj tekoče mreženje, saj se nahajajo v skupnem prostoru, ki spodbuja interakcijo (Hirst, 2011).

Kljub tem prednostim najnovejše raziskave kažejo, da imajo načrtovanja “odprtih prostorov” tudi nekatere pomanjkljivosti. Zaposleni so lažje zmotijo, ko sedijo v odprtih prostorih, kar zmanjšuje njihovo sposobnost globokega dela (Newport, 2016). Poleg tega zaposleni občutijo zmanjšanje identitete ekipe in organizacijske identifikacije brez dodeljenih miz in nenehno spreminjajoče se ljudi okoli njih. Poleg tega obstajajo tudi bolj praktični izzivi, kot so težave pri iskanju in srečanju s sodelavci (Slawson, 2016). Tako je iskanje ravnovesja in zagotavljanje optimalnega delovnega okolja, ki se prilagaja dinamiki delovnih mest zaposlenih v spreminjajočem se širšem delovnem okolju, podvrženo številnim izzivom.

Zato optimizacija delovnega prostora pritegne pozornost zlasti podjetij. Izraz optimizacija delovnega prostora ali podobni izrazi, kot optimizacija delovnega mesta in uporaba delovnega prostora, se uporabljajo za opisovanje tehnik, ki omogočajo spremljanje in sledenje zaposlenih v podjetju. Te informacije se pozneje uporabijo za optimizacijo javnih služb in virov v organizacijah ali za napovedovanje prihodnje stopnje zasedenosti.

O načinih za izboljšanje počutja na delovnem okolju je napisanih več člankov, ki jih je moč zaslediti na medmrežju. Članki se osredotočajo na teme, ki segajo od identifikacije kraja

dela, vrste pohištva v pisarni, do uporabe barve in osvetlitve, kar ponuja širok spekter možnosti za povečanje zdravja in produktivnosti v pisarni.

Veliko zaposlenih preživi večino časa za mizo in dela za računalniki, tipična postavitve pa običajno zajema mizo in pisarniški stol. Vendar za to obstajajo alternative. Mnogi zaposleni povečajo svojo produktivnost, ko uporabljajo nastavljivo mizo, ki omogoča, da stojijo ali sedijo, po želji. Druga možnost je, da člani ekipe zamenjajo stole z aerobnimi žogami, ki lahko pozitivno vplivajo na zdravje, držo in posledično tudi produktivnost.

Barvit delovni prostor lahko poveča motivacijo, prav tako tudi razsvetljava. Raziskave so pokazale, da zaokroženo pohištvo ustvarja bolj produktivno delovno okolje kot kotno pohištvo. Tovrstne zadeve se morda zdijo nepomembne, toda če bo pisarna vseeno napolnjena s pohištvom, je veliko bolje izbrati pohištvo, ki povečuje učinkovitost in ne poslabša.

Tudi rastline so odličen način za pripravo toplega in vabljivega delovnega vzdušja. Pisarni dajejo občutek življenja izven vsakodnevnih poslovnih nalog. Manj sterilna in bolj živa kot je pisarna, bolj produktivni in srečnejši bodo zaposleni. Umetniška dela z navdihujočimi in motivacijskimi besedami lahko ustvarijo ozadje, ki deluje na podzavestni ravni in tako zaposlene spodbudi k večji inovativnosti in učinkovitosti.

Ljudje bolje delujejo v pozitivnih okoljih. Za optimizacijo delovnega prostora mora biti poskrbljeno, da bo energija med ekipo čim bolj pozitivna. Če je v pisarni negativna energija, je priporočeno, da se situacijo odpravi z reševanjem konfliktov ali drugimi ukrepi, ki so v dani situaciji potrebni. Zaposlene je potrebno poslušati in jim pokazati, da so tudi njihove želje glede izgleda delovnega okolja pomembne. Osredotočanje na pozitivno energijo vodi v povečanje učinkovitosti in večjo pripravljenost za delo zaposlenih.

Sodobni svet še naprej beleži hiter napredek v tehnologiji, kar je lahko v veliko korist za delovno okolje. Spoznavanje novih tehnologij in aplikacija le-teh na delovnem mestu lahko vodi v veliko korist organizacije.

1.6 Motivacija zaposlenih

Nekoč so bili zaposleni samo še en vložek v proizvodnjo blaga in storitev. Kar je morda spremenilo tak način razmišljanja o zaposlenih, so raziskave, imenovane Hawthorneove študije, ki jih je Elton Mayo izvajal od leta 1924 do 1932. V tej študiji je bilo ugotovljeno, da zaposlenih ne motivira samo denar, vedenje zaposlenih pa je povezano z njihovimi stališči (Dickson, 1973). Hawthornove študije so začele pristop vodenja medčloveških odnosov do upravljanja, pri čemer potrebe in motivacija zaposlenih postanejo glavni fokus vodstvenih delavcev (Bedeian, 1993). Po objavi rezultatov Hawthornove študije je bil glavni cilj raziskovalcev razumeti, kaj je motiviralo zaposlene in kako so bili ti motivirani.

Pet glavnih teorij, ki so privedle do našega razumevanja motivacije so predstavljene v tabeli 3.

Tabela 3: Motivacijske teorije

Avtorji	Opredelitev teorij
Maslowova teorija hierarhije potreb	Ta teorija razdeli potrebe v pet osnovnih kategorij. Maslow je te potrebe določil v svoji hierarhiji, začenši z osnovnimi psihološkimi potrebami in nadaljeval z varnostjo, pripadnostjo in ljubeznijo, spoštovanjem in samorealizacijo. V njegovi teoriji postane najnižja nezadovoljena potreba prevladujoča oziroma najmočnejša in najpomembnejša potreba. Najbolj prevladujoča potreba aktivira posameznika v smer izpolnitve. Zadovoljene potrebe ne motivirajo. Posamezniki si prizadevajo za večjo potrebo, ko so izpolnjene nižje potrebe.
Herzbergova dvofaktorska teorija	Ta teorija pravi, da obstajajo nekateri (motivacijski) dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo in motivacijo pri delu in nekateri drugi ločeni dejavniki (higienski dejavniki), ki povzročajo nezadovoljstvo. To pomeni, da si ti občutki niso nasprotujoči.
Vroomova teorija pričakovanj	Ta teorija temelji na prepričanju, da bo trud zaposlenih privedel do uspešnosti, uspešnost pa bo prinesla nagrade. Nagrade so lahko pozitivne ali negativne. Bolj kot je nagrada pozitivna, večja je verjetnost, da bo zaposleni motiviran. Nasprotno, bolj negativna je nagrada, manjša je verjetnost, da bo zaposleni motiviran.
Adamsova teorija enakosti	V skladu s to teorijo ljudje primerjajo svoj prispevek k delu, stroške svojih ukrepov in koristi, ki bodo povzročile prispevek ter koristi referenčne osebe. Če ljudje zaznajo, da je razmerje med njihovimi vložki in rezultati v primerjavi vložkov in rezultatov drugega nepravilno, bodo motivirani za zmanjšanje te nepravilnosti.
Skinnerjeva teorija okrepitve	Ta teorija preprosto navaja, da se bodo vedenja zaposlenih, ki vodijo do pozitivnih rezultatov, ponovila, vedenja, ki vodijo do negativnih rezultatov, pa se ne bodo ponovila.

Vir: Adams (1965), Dimovski, Penger, Škerlevaj & Žnidaršič (2005), Dimovski & Penger (2008), Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), Ivancevich & Matteson (2002), Lipičnik (1996), Maslow (1943), McLeod (2018), Možina (1994), Rozman, Kovač & Koletnik (1993), Rozman (2000), Skinner (1953) in Vroom (1967).

Zakaj je motivacija potrebna? Motivirani zaposleni so na naših hitro spreminjajočih se delovnih mestih v današnjih časih potrebni. Motivirani zaposleni pomagajo organizacijam preživeti in so bolj produktivni (Smith, 1994). Da bi bili učinkoviti, morajo menedžerji razumeti, kaj motivira zaposlene na delovnem mestu, ki ga opravljajo. Od vseh funkcij, ki jih opravlja poslovodja, je motiviranje zaposlenih verjetno najbolj zapleteno. Deloma je to posledica dejstva, da se tisto, kar motivira zaposlene, stalno spreminja. Različne raziskave na primer kažejo, da z naraščanjem dohodka zaposlenih denar predstavlja vedno manjšo motivacijo. Prav tako, ko se zaposleni starajo, postane zanimivo delo boljši motivator. Če združimo energijo, znanje in spretnosti motiviranih zaposlenih, dobimo skupino, ki je sposobna uresničiti vse zastavljene cilje. Za doseg tega obstaja več različnih načinov motivacije.

Eden izmed njih je primerno plačilo zaposlenih, njihovi vrednosti in doprinosu. Pri določitvi plače je potrebno, da je ta skladna s plačilom drugih podjetij v isti industriji in na

geografskem območju. Velika večina zaposlenih bi zapustila svoje sedanje delovno mesto za povečanje plače. Izgubljanje odličnih zaposlenih, ker se jih premalo plačuje, škoduje organizaciji.

Zagotovitev primerne in prijetne delovnega prostora je zelo pomembno. Vsi zaposleni si želijo delati v okolju, ki je čisto in spodbudno, zaradi česar se počutijo dobro. Ni potrebna velika investicija, da se lahko delovni prostor spremeni v prijeten kraj.

Omogočanje rasti in samorazvoja je še eden od načinov motivacije zaposlenih. V kolikor imajo ti priložnost učenja novih veščin, jim bo narasla vrednost za organizacijo in zase. Z usposabljanjem zaposlenih jim omogočimo znanja in priložnosti napredovanja v svoji karieri.

Spodbujanje celotne ekipe, da sodeluje, si izmenjuje prispevke in predloge, kako narediti stvari boljše in bolj kvalitetno zelo pripomore k dobremu vzdušju in kakovosti dela.

Veseli zaposleni so navdušeni in pozitivni člani ekipe, njihov odnos pa je nalezljiv. Veliko pozornosti je potrebno nameniti temu, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom in delodajalcem. V kolikor niso, lahko predvidevamo, da se bo to nezadovoljstvo širilo tudi na druge zaposlene.

Vsi delamo napake. To je del človeške narave. Najbolj pomembno je, da se osebe, ki naredijo napako, te zavedajo in se iz narejenih napak naučijo dragocenih lekcij, zaradi katerih teh napak ne bi več naredili. Ko zaposleni delajo "poštene" napake, naj se jih ne kaznuje, vendar spodbuja, naj poskusijo znova in se podobni napaki izognejo.

Veliko nezadovoljstva se generira zaradi nezavedanja, katero delo je prednostno in katero ni. Zaposlenim mora vodja ekipe jasno predstaviti postavljene cilje in naloge dela ter kakšna je njihova relativna prednostna naloga. S tem se izognemo nepotrebnemu nezadovoljstvu in nepotrebnim izgubi časa na delovnem mestu (Economy, 2016).

2 ŠTUDIJA PRIMERA

2.1 Predstavitev podjetja GoOpti d.o.o.

GoOpti d.o.o. je mednarodno podjetje, katerega glavna dejavnost je prevoz potnikov. Podjetje ponuja storitve nizkocenovnih prevozov v mesta in na letališča, prevoze za poslovne partnerje ter individualno prilagojene prevoze, ki se lahko oblikujejo po željah in potrebah strank. Vozila Goopti (slika 4) lahko opazimo vsakodnevno v več različnih državah, število rednih relacij pa nenehno raste (GoOpti International, brez datuma).

Slika 4: Prepoznavni vozili GoOpti



Vir: GoOpti International (brez datuma).

Zaradi boljše prepoznavnosti in marketinških razlogov so vozila GoOpti opremljena z GoOpti logotipom in platišči v barvi logotipa. Poleg brendiranih vozil pa lahko izpostavimo tudi uniformo GoOpti voznika (bela srajca z vezenim logotipom, črne hlače in v primeru VIP prevozov tudi značilna kravata), ki pripomore k tej prepoznavnosti. Vozilo in voznik skupaj predstavljata zunanjo podobo podjetja. Podoba podjetja je namreč ena izmed najpomembnejših dobrin organizacije. Strankam predstavlja udobje in zagotavlja kvaliteto.

2.1.1 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja je, da potniku ponudi optimalno prevozno storitev ne glede na lokacijo. Glavna naloga podjetja je organizacija visokokakovostnih prevoznih storitev, ki so dosegljive vsakomur in omogočanje mobilnosti na stroškovno učinkovit in okolju prijazen način (GoOpti International, brez datuma).

2.1.2 Vizija in cilji podjetja

Podjetje želi postati vodilno v svetu pri ponujanju varnih, zanesljivih in cenovno ugodnih cestnih prevozov in potnikom omogočiti prijetne potovalne izkušnje.

Glavni cilji podjetja so: uvedba storitve potniškega prevoza na območjih, kjer javnega prevoza ni ali pa so povezave slabo razvite; še naprej ponujati potnikom najboljšo kombinacijo cene in udobja; potovalnim agencijam in hotelom omogočiti, da svojim strankam ponudijo zanesljive prevoze po ugodnih cenah; sodelovati z letalskimi družbami in z zagotavljanjem prevozov med letališči in bolj oddaljenimi kraji povečati zasedenost letov (GoOpti International, brez datuma).

2.1.3 Zgodovina podjetja

Podjetje je na trgu že od leta 2011, ko je ustvarilo edinstven spletni sistem za nakup in stroškovno učinkovito organizacijo potniških prevozov, slovenskemu trgu pa predstavilo prevoze GoOpti (GoOpti International, brez datuma). Ustanovitelji podjetja so bili generalni direktor podjetja Marko Guček, Sašo Sušnik in Tomaž Lorenzetti. Prvotna ideja podjetja je bila, da na trgu prevoznih storitev ponudijo internetno stran po poslovnem modelu spletne tržnice in klicnega centra, ter da za prevoze potnikov angažirajo obstoječa prevozniška podjetja. Zaradi nezaupanja prevoznih podjetij v poslovno idejo, podjetju ni uspelo lansirati takšnega koncepta. Zaradi tega je bilo podjetje primorano v nakup in zaposlitev svojih lastnih vozil in kadra za vzpostavitev sistema prevozov. Tako so namesto posrednika prevozov postali izvajalec.

Prvotno idejo je podjetje lahko zaradi hitro rastočega poslovanja in vse večje prepoznavnosti kar hitro znova obudilo in že v zelo kratkem času enega leta prodalo več franšiz prevoznikom po Sloveniji. Zaradi rasti obsega poslovanja so poslovni model v letu 2015 zamenjali s prej omenjenim modelom spletne tržnice z razlogom čim hitrejši širitvi podjetja na tuje trge. S spremembo poslovnega modela in prodajo franšiz je podjetje doseglo, da so sedaj vozniki zaposleni v drugih podjetjih, ki so dobavitelji prevoznih storitev za GoOpti.

2.1.4 Prevozne storitve podjetja

GoOpti ponudba zajema več različnih vrst prevozov, med katerimi izstopa predvsem nizkocenovni skupinski prevoz. Skupinski tip prevoza ponuja dva različna produkta OPTI in FIX. Za podjetja in posameznike, ki si želijo višjega standarda in zasebnosti, je predvsem značilna uporaba zasebnih prevozov, drugače znanih kot VIP. Omenjena tipa prevozov sta na voljo le na rednih relacijah. Poleg tega pa je na voljo tudi storitev prevoza po meri, ki se organizira povsem v skladu z željami in potrebami potnikov (GoOpti International, brez datuma).

2.1.4.1 OPTI prevoz

OPTI prevozi so skupinski prevozi na rednih relacijah. So nizkocenovna prevozna storitev (želeni čas odhoda in ceno lahko potnik prilagaja v postopku nakupa s pomočjo okna fleksibilnosti), pri kateri podjetje v isto vozilo združuje potnike s podobnimi željami glede časa odhoda ali prihoda (Omerza 2016).

2.1.4.2 FIX prevoz

FIX prevozi so skupinski prevozi na rednih relacijah, prednost tega tipa prevoza pred OPTI prevozom je, da potnik v postopku nakupa vnaprej izbere datum in uro odhoda (Omerza 2016).

2.1.4.3 VIP prevoz

VIP prevozi so zasebni prevozi na rednih relacijah. So najbolj primeren tip prevoza za podjetja, posameznike in večje skupine, ki si želijo zaseben prevoz po sprejemljivi ceni. Točen datum in uro odhoda določi potnik v postopku nakupa (Omerza 2016).

2.1.4.4 Prevoz po meri

Prevoz po meri je rešitev za potnike, ki imajo posebne zahteve. Tak prevoz se organizira v skladu z željami potnika in ni omejen na redne relacije (Omerza 2016).

2.2 Delovno mesto operative

Glavna dejavnost podjetja GoOpti je prevoz potnikov iz ene destinacije na drugo. Za tovrstno delo so najbolj pomembni vozniki, ki tovrstno delo opravljajo. Ker so vozniki prvi realni stik s potniki, ti predstavljajo tudi zunanjo podobo podjetja. Ta pa bo najboljša le v primeru zadovoljnega voznika. Torej dober in zadovoljen voznik ustvari bolj zadovoljno stranko.

Za zadovoljstvo voznikov je kot prvo potrebna primerna plača. Poleg tega pa na kakovost in kvaliteto dela vplivajo še drugi faktorji, kot so kvaliteta prevoznih sredstev, klima v podjetju in pa za magistrsko delo najbolj pomembna podpora operative. Za preverjanje splošnega zadovoljstva voznikov glede njihovega dela in dela operative, ki je poleg voznika najbolj pomembna za uspešno opravljen prevoz, sem opravil anketo, na katero se je odzvalo 124 voznikov.

Delo operative je eno izmed najpomembnejših delovnih mest v podjetju GoOpti. To je tudi edino delovno mesto, ki dela neprekinjeno čez cel dan v dveh izmenah. To je potrebno zaradi tega, ker so vozniki na terenu prav tako v vsakem danem momentu in morajo imeti pomoč in podporo operative na voljo kadarkoli. Potrebna izobrazba, znanja in glavne naloge operativca so predstavljeni v tabeli 4.

Tabela 4: Opis delovnega mesta

	Delovno mesto operativca
Potrebna izobrazba in znanja	<ul style="list-style-type: none"> • Zaželeno je srednješolska ali višješolska izobrazba ustrezne smeri (turizem, ekonomska oziroma druga ustrezna smer ali vsaj 1 leto delovnih izkušenj na tem področju), • odlično znanje angleškega jezika (v primeru italijanske operative tudi italijanskega jezika), • znanje drugih jezikov, kot so hrvaščina, nemščina, španščina itd. je zaželeno in prednost, • sposobnost nositi odgovornosti in stati za svojimi odločitvami, • razumevanje delovanja procesa prevoza potnikov ter nujna reševanja terenskih problemov z visoko prioriteto, • poznavanje dela z računalnikom: programi Office (Excel – napredno in Word) in Outlook, • poznavanje osnovnega procesa logistike pri prevozi in procesov prevozne verige, • natančno opravljanje svojega dela, • dobre organizacijske sposobnosti, • dobro funkcioniranje pod pritiskom, • dobra komunikacija z ljudmi (sodelavci, vozniki, stranke itd.).
Glavne naloge	<ul style="list-style-type: none"> • razporejanje vozil z namenom zagotavljanja pravočasnega in varnega prevoza potnikov, • upravljanje vozil, • izvajanje aktivnosti asistenčnega centra, • izvajanje aktivnosti klicnega centra v nočni izmeni, • pridobivanje, usklajevanje in nadziranje stalnih in občasnih prevoznikov, • usklajevanje programov rekrutiranja, usposabljanja, informiranja, razvoja ter nadzora voznikov v sodelovanju s prevozniki, • pridobivanje dodatnih ugodnosti za prevoznike/voznike, • skrb za opremljenost vozil skladno s standardi GoOpti, pogodbenimi določili in marketinškimi usmeritvami, • sodelovanje pri oblikovanju in nadaljnjem razvoju standardov GoOpti s področja prevozov in voznikov, • redno vnašanje podatkov v GoOpti platformo za tekoče delo operativnega centra GoOpti Slovenija ter proaktivno sodelovanje pri razvoju/nadgradnjah GoOpti platforme in programa za optimiziranje voženj GoOpti, • priprava in spremljanje analitičnih podatkov z namenom učinkovitega poslovanja ter dolgoročnega partnerskega sodelovanja s prevozniki.

Vir: GoOpti International (brez datuma).

2.2.1 Opis delavnika dnevnega operativca

Operativec začne svojo izmeno ob 7 uri zjutraj. Dogovorjeno je, da se na delovno mesto prihaja 15 minut pred samim začetkom izmene, da lahko nočni operativec in dnevni operativec izvedeta predajo vseh potrebnih informacij, ki jih mora imeti dnevni operativec za nemoteno izvajanje svojega dela. Ena izmed najbolj pomembnih opravil dežurnega operativca tako v nočni kot tudi v dnevni izmeni je konstantno preverjanje cestno prometnih razmer. V kolikor se na katerikoli poti pojavijo anomalije, kot so prometni zastoji ali prometne nezgode, je glavna prioriteta operativca, da o tem obvesti in poda

nadaljnja obvestila vsem voznikom, na katere lahko tovrstna situacija na cesti vpliva. Za izvedbo tovrstnih nalog je na voljo urgetni telefon, namenjen samo za voznike in franšizne partnerje.

V kolikor so cestne razmere brez posebnosti, je prva naloga dnevnega operativca pregled plana voženj za tekoči dan. Za normalno opravljanje svojega dela ima operativec na voljo program, ki vsebuje vse potrebne informacije o vseh potnih nalogih za točno določen dan. Ta program se konstantno nadgrajuje in izboljšuje s strani IT (ang. Information technology, informacijska tehnologija) oddelka. Ko logistični oddelk finalizira plan voženj za naslednji dan, ga pošljejo vsem franšizam in operativnemu oddelku v pregled in obveščanje. Podjetje GoOpti sledi načelu obveščanja potnikov o točnih urah odhodov iz rezerviranih lokacij, najkasneje do 12 ure, in sicer en dan pred prihodom na željeno lokacijo. Vsaka franšiza pregleda svoj plan voženj in po urejenih popravkih, v kolikor so le-ti potrebni, obvesti potnike. Delo operativca pa je detajlni pregled celotnega plana voženj za naslednji dan. V temu pregledu je obvezno preverjanje časovnic pobiranja (na te najbolj vplivajo predvidene cestne razmere, kot so prometne konice, v poletnem času zgoščitve prometa na mejnih prehodih in v smeri turističnih lokacij ipd.), preverjanje počitkov voznikov, preverjanje ali so vsi vozniki potrdili vožnje, preverjanje prtljage in športne opreme, časovno ujemanje in lokacije predaj (več o predajah v poglavju 2.4.7 Predaje), potrebe po naročitvi taksija.

V podjetju včasih in po potrebi sodelujejo s taksi podjetjem, ki jim pomaga pri dostavi potnikov na določene lokacije zaradi lažje izvedbe potnih nalogov. To prakso se uporablja zaradi tega, da se lahko združuje potnike v isto vozilo, kljub temu da lahko različni potniki naročijo pobiranje na različnih koncih Ljubljane ali pa v primeru prevoza v bližnje kraje, kot sta Trst (v bližini Sežane) in Nova Gorica (v bližini Vrtojbe), zaradi zniževanja stroškov. V kolikor operativec odkrije kakršnekoli napake v potnih nalogih, mora te primerno odpraviti in obvestiti vse, na katere to vpliva (tako potnike, voznike in franšizo) o urejenih spremembah. Na koncu mora operativec naročiti vse potrebne taksije in pa preveriti, v kolikor kateri od potnikov še niso bili obveščeni in jih temu primerno obvestiti.

Do poznih popoldanskih ali celo večernih ur so glavne naloge operativca v veliki večini samo preverjanje cestni razmer in pa urejanje urgentnih situacij povezanih s potniki. Poleg obveščanja voznikov o prometnih razmerah, o čemer sem že pisal v začetku, pa je ena izmed glavnih nalog operativca, da ureja vse probleme v povezavi s potniki. Med te pa v glavnem spadajo: potnika ni na lokaciji pobiranja (tovrstna situacija je rešljiva samo s poskusom kontaktiranja potnika s strani voznika oziroma operative in po potrebi primerno čakanje na potnika v kolikor se le da, brez da se ogrozi nadaljnja izvedba potnega naloga), zamuda letala ali povezovalnega leta, zaradi katerega posledično potnik zamudi na GoOpti transfer (v takšni situaciji se potnika temu primerno prestavi v kasnejši transfer, v kolikor je to le mogoče ali pa se mu ponudi druge opcije, ki so na voljo, npr. prevoz samo enega dela poti, naročitev novega transferja, prevoz z drugim prevoznikom ali drugim načinom prevoza, kot je vlak, ipd.), potnik je napačno rezerviral prevoz (tovrstne situacije se lahko

nanašajo na napačen čas bookiranja ali lokacijo vstopa ali izstopa), vozila še ni na lokaciji vstopa potnika (tovrstne situacije se zgodijo v veliki večini zaradi prometnih razmer in v manjših primerih predvsem v nočnem času zaradi tega, ker voznik zaspi, za kar pa skrbi nočni operativec, da se ne zgodi) poleg teh situacij pa obstaja še nekaj drugih, ki pa niso tako pogoste in jih ni smiselno omenjati v magistrskem delu. Te dve omenjeni nalogi, preverjanje cestnih razmer in urejanje situacij s potniki, predstavljata večino dela, s katerim se operativec ukvarja.

Kot že omenjeno, v poznih popoldanskih urah logistični oddelek pošlje v pregled franšizam in operativi plan za čez dva dni. Vsi morajo ta plan pregledati in dodati vozila in voznike na potne naloge. Naloga operativca pri planu za čez dva dni je preverjanje komentarjev (zahteve potnikov, poslovnih partnerjev ipd.), preverjanje športne opreme in prtljage ipd. V kolikor katera od franšiz ne more odpeljati katerega od potnih nalogov, je naloga logističnega oddelka in operativnega oddelka, da to vožnjo dodeli drugi franšizi in v kolikor je stroškovno smiselno, potrebno vožnjo preuredi za drugo franšizo.

Po 18 uri (razen v času sezone) operativec prevzeme tudi tako imenovani "seznam obvestil" (ang. Notification board, v nadaljevanju NB), ki je del programa, ki se ga uporablja za delo. NB je seznam vseh nepotrjenih rezervacij potnikov, ki jih je treba potrditi in umestiti v razpored ter del dela logističnega oddelka, ki pa v večernih urah ne obratuje. Zato tovrstna naloga pade na operativca. To je ena izmed glavnih nalog operativca po 18 uri, dokler ne pride na delo prvi zaposleni na logističnem oddelku okoli 7 ure zjutraj. Možnost kreacije rezervacije je uporabniku na voljo 24 ur na dan, zato se lahko le-te znajdejo na NB kadarkoli in jih je potrebno v najkrajšem možnem času urediti. V delo operative spadajo samo rezervacije za tekoči in naslednji dan, vse ostale rezervacije ureja logistični oddelek v svojem delovnem času.

Ovisno od dnevne zasedenosti in frekvence klicev ter sezonskih nihanj v KC, poteka tudi predaja urgentnega telefona za potnike in telefonske linije KC. Le to pa se lahko zgodi med 18 in 20 uro zvečer. Ob 19 uri se zaključi delovna izmena dnevnega operativca, vendar je dogovor za prihod na delovno mesto, prav tako kot v jutranjih urah, da se lahko predaje potrebnih informacij normalno izvedejo, 15 minut prej. Čez celotni delavnik, pa mora operativec beležiti vse potrebne spremembe in informacije v tabele, namenjene vodenju statistike. Pod to pa spadajo zamude potnikov in letal, večji prometni zastoji, tako imenovani "no show" – potnika ni bilo na lokaciji vstopa ob določeni uri, reševanje potnikov s paketom "Popolna brezskrbnost" ipd.

2.2.2 Opis delavnika nočnega operativca

Po opravljeni predaji prevzame delo nočni operativec, katerega delo poteka do 7h zjutraj, ko pride naslednji zaposleni. Kot že omenjeno v prejšnjem odstavku, je poleg urgentnega telefona za voznike dežurni operativec prevzel še obvezno delo logistike – NB in urgentni telefon za potnike in telefonsko linijo KC. Od vseh nalog, ki jih sedaj opravlja operativec,

so najbolj pomembni oba urgentna telefona (trenutne situacije) in NB. Linija KC je sekundarna naloga, ki se jo opravlja, v kolikor delo to omogoča. Kot že omenjeno, pri nalogah dnevnega operativca ostajajo glavne naloge enake, preverjanje cestnih razmer in reševanje nastalih situacij.

V kolikor le-teh ni ali so rešene in je tudi vse na NB urejeno, se operativec ukvarja z drugimi nalogami. Eno izmed teh smo že omenili in to je linija KC. Poleg te pa je obvezen pregled plana za čez dva dni. Operativec mora preveriti vse, kar je preverjal že dnevni operativec poleg tega pa so v tem času v veliki večini bili dodani že vsi vozniki na potne naloge, kar predstavlja novo nalogo operativca – je preverjanje počitkov voznikov med vožnjami. V kolikor je v večernem času potrebna kreacija novih potnih nalogov, je za to zadolžen operativec, prav tako pa je zadolžen za določitev vožnje. V kolikor je mogoče, lahko kontaktira potrebno franšizo in le-ta uredi novo nastalo vožnjo, v kolikor pa ta opcija ni mogoča, sam poskrbi, da je vožnja dodeljena in odpeljana (za tovrstno reševanje situacij ima podjetje razvit sistem "stanje pripravljenosti", ang. Standby). Ta sistem vsebuje dva voznika, ki sta na voljo določen dan za urgentno posredovanje (kot so novonastale vožnje, prometne nezgode, okvare vozil itd.).

V poznih večernih urah, predvidoma v začetku novega dne, je na dežurnem operativcu, da preverja ali so vozniki, ki začenjajo vožnjo v nočnem času, že pokonci in pripravljeni na pot. Za izvedbo tovrstne naloge operativec uporablja sledilne naprave na vozilih, v kolikor je naprava aktivna, pomeni, da je voznik že pripravljen ali na poti in urgentni telefon za voznike, preko katerega lahko pošlje tekstovno sporočilo ali opravi telefonski klic, s katerim preveri ali je voznik pripravljen na vožnjo. Še ena izmed zadnjih nalog nočnega operativca je potrjevanje potnih nalogov po končanih vožnjah. V veliki večini to urejajo franšize same, vendar v kolikor ni bilo nobenih anomalij v oddanemu potnemu nalogu, ga potrdi operativec, vse ostalo urejajo franšize same.

2.3 Vprašalnik - anketa

Za pridobitev želenih podatkov sem uporabil metodo kvantitativnega raziskovanja, in sicer anketiranje s pomočjo internetnega vprašalnika (Priloga 1). Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov in vsebuje vprašanja, ki se nanašajo na zadovoljstvo ter kvaliteto dela povezanega z delom voznika. Poleg tega je vprašalnik sestavljen v dveh jezikih, slovenščini in hrvaščini, saj so bili v vzorec zajeti vsi vozniki (ki so želeli sodelovati), za katere je odgovoren operativni center Slovenija, torej vsi vozniki na področju Slovenije in Hrvaške.

Anketiranje sem izvajal preko interneta s pomočjo spletne strani Ika (En klik anketa), ki omogoča brezplačno oblikovanje spletnega vprašalnika, anketiranja in analize podatkov.

Anketa je bila anonimna in izvedena v času od 15. 8. do 31. 8. 2019. Anketa je bila strukturirana, vsa vprašanja so bila zaprtega tipa z izjemo zadnjih treh, ki so bila odprtega

tipa. Voznikom ni bilo potrebno odgovoriti na vprašanja, na katera niso želeli. Anketni vprašalnik sem poslal vsem franšiznim partnerjem, ki sodelujejo z operativnim centrom Slovenija, ti pa so ga posredovali svojim voznikom. V anketi je sodelovalo 124 voznikov. Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti bomo predstavili tista vprašanja, ki so za potrebe raziskave relevantna.

2.3.1 Oblikovanje vprašalnika

S prvima dvema vprašanjema v prvem sklopu želim pridobiti informacije o povprečni starosti voznika in trajanju zaposlitve. Iz teh informacij je moč razbrati, koliko novih voznikov ima podjetje. Ta informacija je ključna, saj je s tem povezana količina operativnega dela (novi vozniki potrebujejo več pomoči in bolj natančno spremljanje).

Tretje vprašanje je bilo namenjeno zgolj odzivu izpolnjevanja ankete med GoOpti franšizo in ostalimi franšizami.

Vprašanja od 4 do 8 se nanašajo na zadovoljstvo voznikov glede urejenosti vozil, predajo informacij, GoOpti standardov in s samim zadovoljstvom delovnega mesta voznika. S prejetimi informacijami v tem delu bo mogoče razbrati ali so potrebne izboljšave na sami kvaliteti vozil, uvajanju novih voznikov in posodobitvi GoOpti Driver aplikacije.

Vprašanji 9 in 10 se nanašata na dogodke, organizirane s strani podjetja GoOpti, ki so namenjeni izboljševanju medsebojnih odnosov, druženju in sprostitvi. Informacije, pridobljene iz teh dveh vprašanj, bodo pokazale ali obstaja želja po več tovrstnih dogodkih, ki lahko okrepijo medosebne odnose in pripadnost.

Zadnji del prvega sklopa zajema 5 vprašanj, ki se vsa nanašajo na zadovoljstvo voznikov glede delovnih nalog operative, s katerimi se srečujejo vsak dan. Iz pridobljenih informacij bo razvidno, pri katerih glavnih nalogah operativa ne deluje tako, kot bi bilo potrebno.

Drugi sklop zajema tri vprašanja. Na podlagi prvega vprašanja sem želel pridobiti konkretne predloge za izboljšave, ki bi olajšale delo voznikov na terenu. Druga dva pa sta namenjena pohvalam in pritožbam voznikov, katerih namen je bil dobiti bolj jasni pregled o mnenju voznikov na točno določene dejavnike. Ti dve vprašanji sta namenjeni vodstvu podjetja, saj je iz njih razvidno, s katerimi procesi in zaposlenimi, ki direktno vplivajo na delo voznika, so vozniki zadovoljni ali nezadovoljni.

2.3.2 Analiza in rezultati vprašalnika

Tabela 5 prikazuje značilnost vzorca 124-ih anketiranih voznikov GoOpti (prva tri vprašanja v anketi). Večina voznikov je odgovorila na vsa vprašanja, le manjši odstotek pa na vprašanja ni podal odgovora.

Iz vzorca je možno razbrati, da je največ zaposlenih voznikov starih med 30 in 50 let. Glede na pridobljene podatke pa je razvidno tudi, da se za ta poklic odloča zelo malo mladih.

Večina voznikov je pri GoOptiju zaposlena od enega to treh let, kar slaba četrtnina anketiranih pa več kot 3 leta. Na podlagi tega lahko predvidevamo, da:

- je tovrstno delo zadovoljivo za posameznike,
- veliko teh voznikov opravlja delo voznika kot sekundarno dejavnost.

Veliko je novih voznikov (slaba tretjina), le malo pa jih opravlja poklic voznika med pol leta do enega leta. Predvidevamo lahko, da:

- veliko novih voznikov kasneje spozna, da tovrstno delo ni za njih in iščejo drugo delo,
- vozniki, ki so zaposleni med pol leta in enim letom, so bili zaposleni v zimskem času, ko ni sezone, kar lahko razloži očitno razliko upada povpraševanja po tovrstnem delu.

V vzorec je bilo zajeto večje število voznikov drugih franšiz, vendar njihovo število ne odstopa bistveno od števila voznikov GoOpti franšize.

Tabela 5: Značilnosti vzorca

STAROST	n	%
do 30 let	17	14
od 30 do 50 let	62	50
več kot 50 let	43	35
Skupaj	122	98
ČAS ZAPOSLOTITVE		
manj kot pol leta	36	29
od pol leta do enega leta	10	8
od enega do treh let	49	40
več kot tri leta	28	23
Skupaj	123	99

se nadaljuje

Tabela 5: Značilnosti vzorca (nad.)

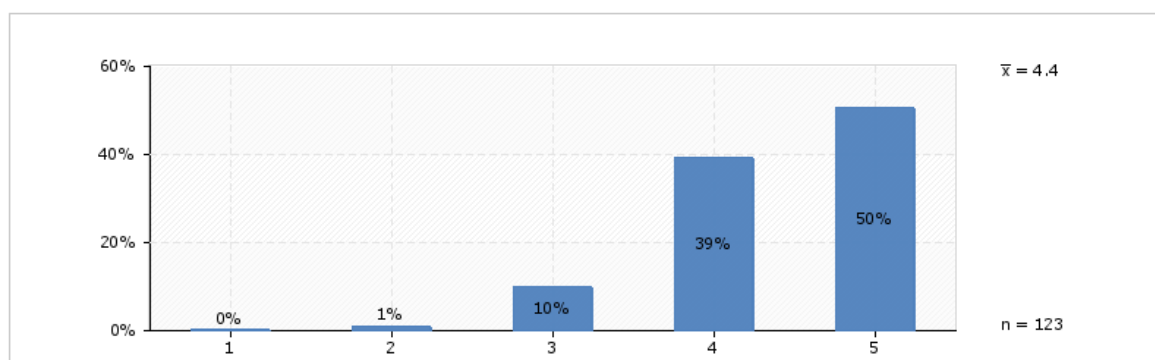
FRANŠIZNI PARTNER		
GoOpti Ljubljana	56	45
druga franšiza	66	53
Skupaj	122	98

Vir: Lastno delo.

Slednji grafi prikazujejo odgovore voznikov, pri čemer znak \bar{x} prikazuje povprečno oceno vseh pridobljenih odgovorov, n pa prikazuje število odgovorov na to vprašanje.

Vprašanje 4: Kako bi ocenili kvaliteto prevoznih sredstev? (1 – zelo slaba, 5 – zelo dobra)

Slika 5: Kvaliteta prevoznih sredstev

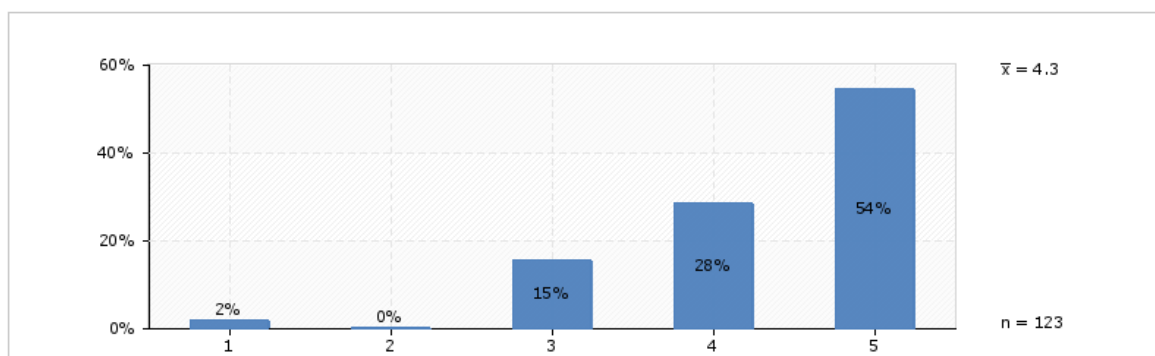


Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da so v večini vozila zelo dobro opremljena, tehnično brezhibna, dobro vzdrževana in čista.

Vprašanje 5: Kako ste zadovoljni s seznanjanjem in predajo informacij o prevoznih storitvah – uvajanju in testni vožnji? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 6: Zadovoljstvo voznikov o predaji informacij

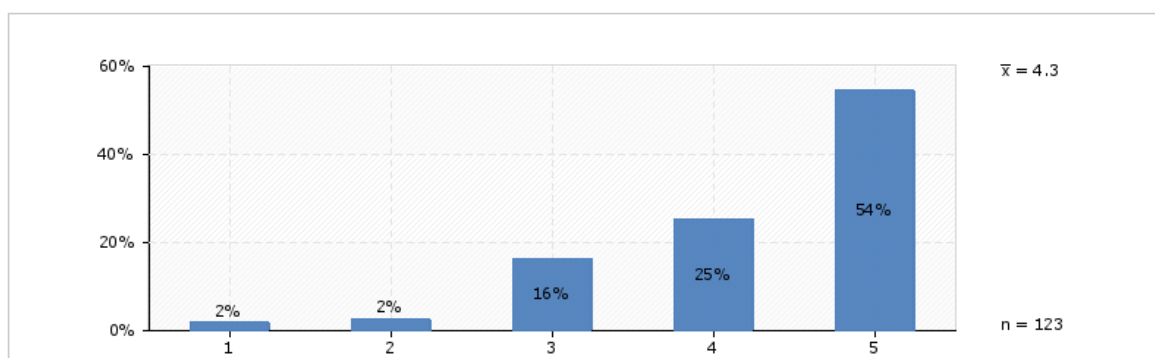


Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da so vozniki v večini zadovoljni z uvajanji in testnimi vožnjami, vendar obstaja prostor za izboljšavo.

Vprašanje 6: Kako ste zadovoljni s tečaji o Goopti standardih? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 7: Zadovoljstvo o tečajih

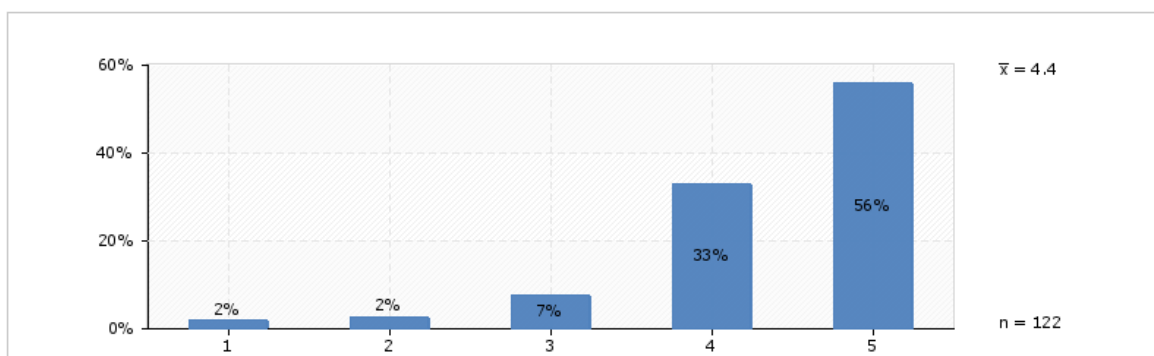


Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, kakor pri predhodnjem vprašanju. V večini so vozniki zadovoljni s tečaji o GoOpti standardih, vendar obstaja prostor za izboljšavo.

Vprašanje 7: Ali ste zadovoljni s sistemom obveščanja o fiksnih spremembah (npr. lokacije pobiranja, uporaba parkirišč ...) preko GoOpti App? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 8: Zadovoljstvo voznikov o sistemu obveščanja

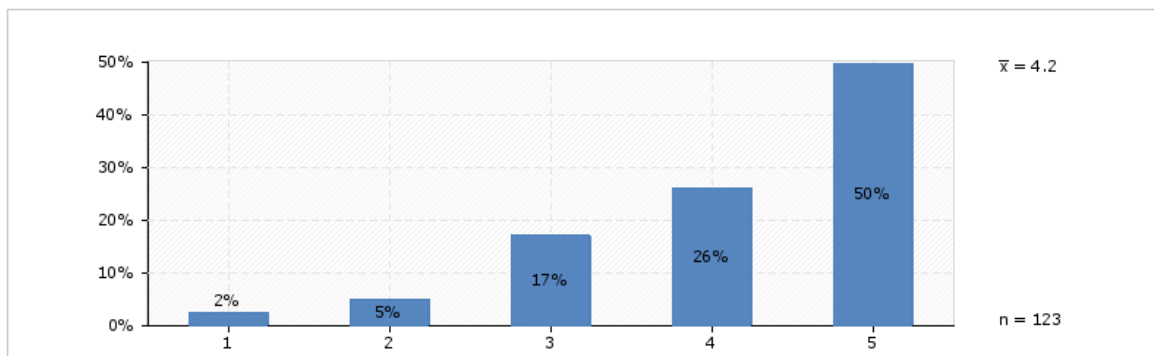


Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da so v večini vozniki zadovoljni s sistemom obveščanja o fiksnih spremembah. Predvidevam, da bi bilo povprečje še višje, v kolikor bi se poudarila pomembnost informacij na vstopni strani v GoOpti Driver aplikaciji ali pa bi te bile na voljo tudi drugje.

Vprašanje 8: Ali ste zadovoljni z delovnim mestom voznika pri GoOpti? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 9: Zadovoljstvo voznikov o svojem delovnem mestu



Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da so vozniki zadovoljni z delom voznika, vendar jim dejavniki niso povsem naklonjeni, za višjo pripadnost bi le-te lahko izboljšali (plača, urniki, delovne razmere ...).

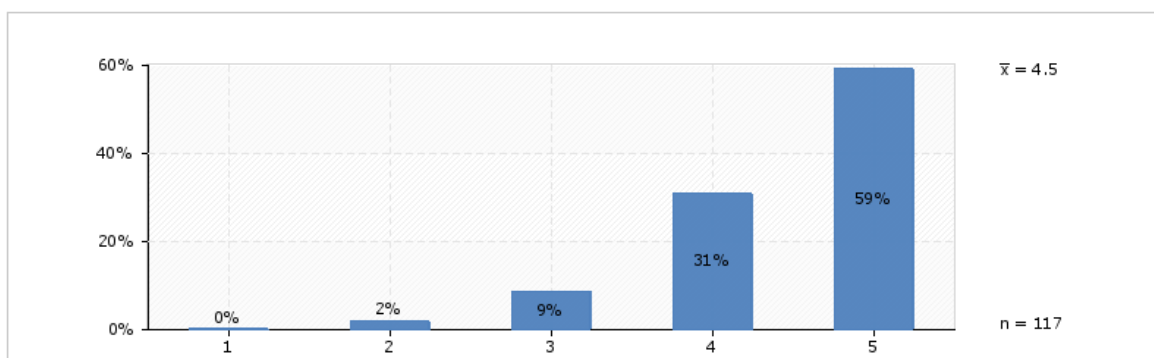
Vprašanja 9 in 10:

- Ali menite, da so skupinski dogodki, ki so namenjeni druženju z drugimi zaposlenimi (vozniki, operativa in drugi zaposleni), pomembni?
- Bi si želeli, da je več skupinskih dogodkov?

Iz pridobljenih informacij vprašanj 9 in 10 lahko sklepam, da so v veliki večini (90 %) vozniki mnenja, da so medsebojni odnosi med zaposlenimi, tako med vozniki kot z operativo in drugimi, zelo pomembni ter si jih želijo izboljšati. Večina (81 %) si želi, da bi teh bilo več, eden izmed razlogov za to je, da na letnem dogodku udeležba vseh zaradi vrste dela, ki to onemogoča, ni mogoča.

Vprašanje 11: Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa, ko pride do urejanja različnih situacij s potniki? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 10: Zadovoljstvo voznikov o načinu reševanja situacij s potniki

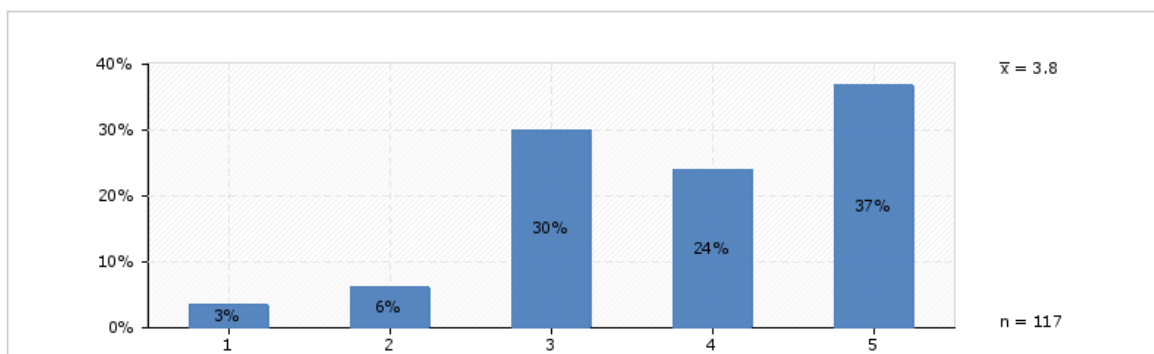


Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da operativa opravlja svoje delo zelo dobro, ko pride do urejanja situacij s potniki, ki so povezana z zamudami letal, iskanjem potnikov ipd.

Vprašanje 12: Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa, kar se tiče obveščanja o trenutnih situacijah in razmerah na cesti? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 11: Zadovoljstvo voznikov glede obveščanja o prometnih razmerah

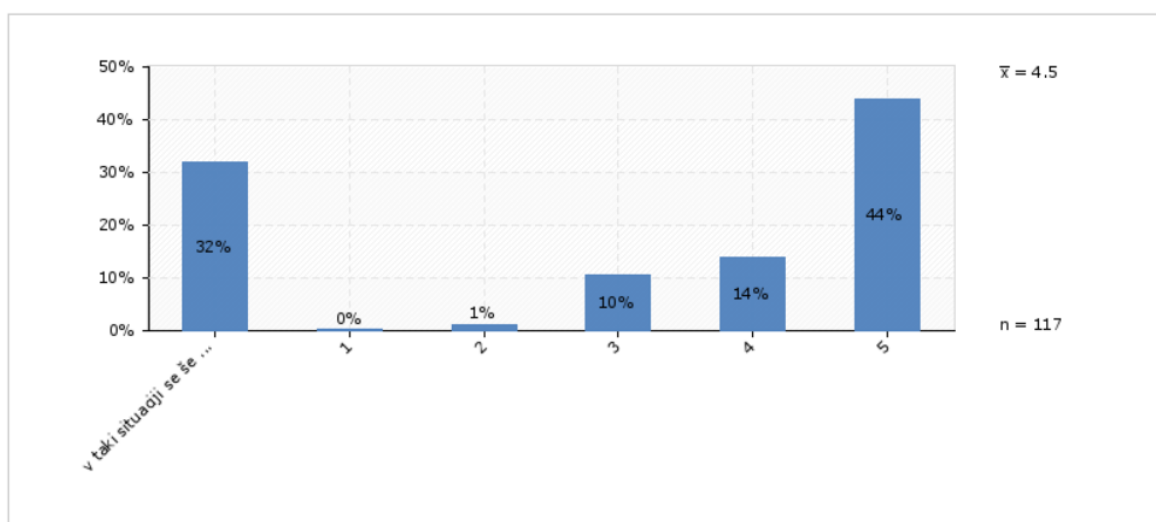


Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da je tovrstna naloga operative izpolnjena slabo. To je prioriteta naloga, ki jo je treba vestno in neprestano izvajati, saj so razmere na cesti nepredvidljive in se vedno spreminjajo.

Vprašanje 13: Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa v primeru nezgode, okvare vozila ipd? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 12: Zadovoljstvo voznikov o podpori v primeru nezgode



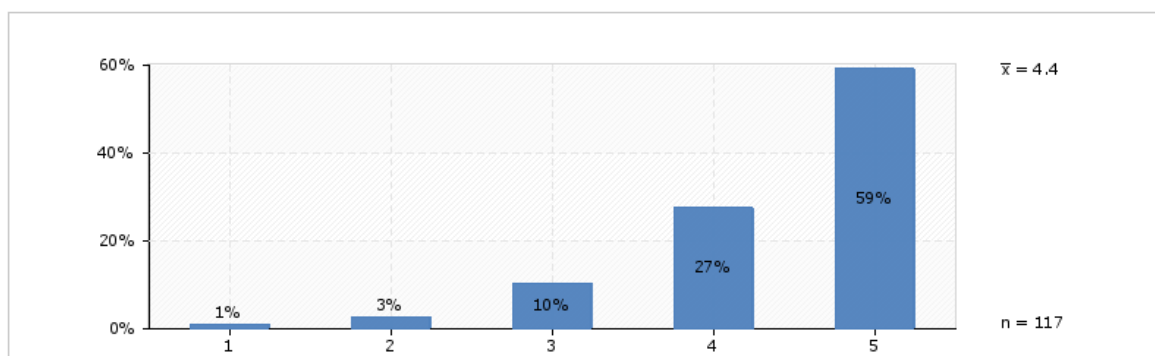
Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da so tovrstne situacije urgentne in se temu primerno rešujejo. Takšnih primerov je malo, vendar obstajajo. Od 117 voznikov, ki so na to vprašanje podali odgovor, jih 37 (32 %) še ni imelo tovrstne situacije.

Povprečna ocena je pri tem vprašanju izračunana na podlagi 80-ih voznikov, ki so se že znašli v omenjenih situacijah.

Vprašanje 14: Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa, ko potrebujete dodatna pojasnila na potnih nalogih ipd? (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)

Slika 13: Zadovoljstvo voznikov o dodatnih pojasnilih

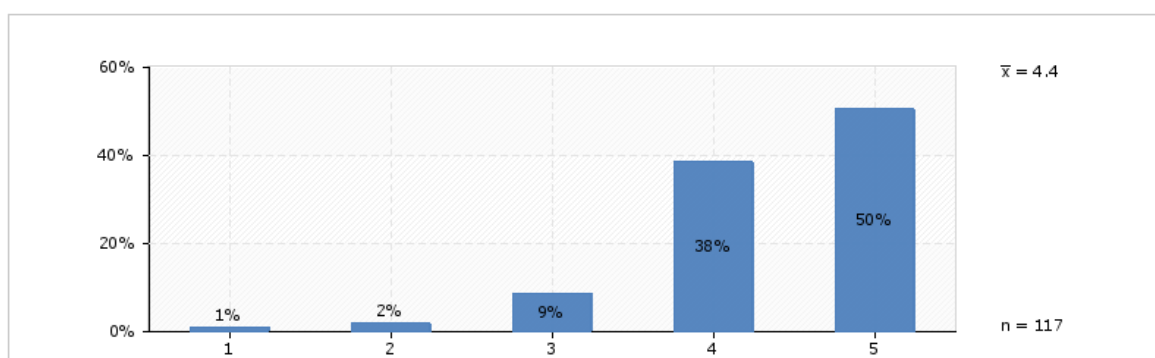


Vir: Lastno delo.

Iz pridobljenih informacij lahko sklepam, da so vozniki v večini zadovoljni z dodatnimi informacijami, potrebnimi za izvedbo potnih nalogov.

Vprašanje 15: Kako bi ocenili delovanje operative? (1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro)

Slika 14: Ocena operative



Vir: Lastno delo.

Z zadnjim vprašanjem v prvem sklopu sem želel od voznikov pridobiti grobo oceno dela, ki ga opravlja operativa. Prav tako kot potniki ocenjujejo voznike, mislim, da bi bilo zelo dobrodošlo tako za vodstvo GoOpti kot tudi voznike, da bi lahko tudi oni izrazili svoje mnenje o delu operative.

Vprašanje 16: Predlogi (ki bi lahko olajšali in izboljšali delo med vami in operativo ...)

Na to vprašanje je podalo svoje mnenje 47 voznikov, kar je 38 % vseh anketirancev. Zaradi raznolikosti odgovorov od manj pomembnih do zelo koristnih, bom v naslednjem delu predstavil samo tiste, ki so pripomogli k analizi in formaciji predlogov.

Najbolj pogost predlog s strani voznikov se je navezoval na izboljšanje komunikacije. Vozniki si želijo boljših komunikacijskih spretnosti operativcev ter boljšo dosegljivost in

odzivnost dežurnega telefona. Le-ta je namreč glavni delovni pripomoček za komunikacijo med voznikom in operativcem.

Poleg želje po izboljšanju komunikacije je tu potrebno omeniti, da je precej teh predlogov povezanih z željo po izboljšanju predaje cestno prometnih informacij voznikom. Večje nezadovoljstvo, povezano s tem predlogom, lahko opazimo tudi v predhodnje predstavljeni sliki 11, ki predstavlja vprašanje 12 (Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa v primeru obveščanja o trenutnih situacijah in razmerah na cesti?). Predlogi voznikov na to temo pa so med drugimi: uvedba dodatnega operativca in dodatne podporne številke.

Naslednji predlog, ki ga je potrebno tu izpostaviti, je želja po terenskemu uvajanju operativcev. Veliko voznikov je mnenja, da imajo operativci premalo ali nepopolne terenske izkušnje. Ti predlogi se nanašajo na različne situacije, kot so težavne stranke, nepopolni potni nalogi (premalo dodeljenega časa iz lokacije A do lokacije B glede na prometne konice ...), poznavanje terena (standardne poti, obvozi, mejni prehodi ...), cestne razmere, ipd.

Nekateri vozniki si želijo tudi več možnosti druženja z drugimi vozniki in operativci. To je moč zaslediti tudi pri vprašanjih 9 in 10, ki sta že bila predstavljena v tem poglavju in prikazujeta veliko željo po tovrstnih dogodkih.

Izpostaviti pa moram predlog voznika, ki je bil zelo zanimiv in je odprl razmišljanje v novi smeri. Ta predlog se je nanašal na ocenjevanje dela operative. Ideja je zelo podobna sistemu, ki ga podjetje uporablja za ocenjevanje voznikov s strani potnikov in bo podrobneje predstavljena kasneje.

2.4 Analiza in predlogi za izboljšavo obstoječega stanja

2.4.1 Delovno okolje

Slabo leto nazaj je podjetje GoOpti menjalo sedež podjetja iz Letališke ceste na Vilharjevo cesto. Menjava lokacije jim je omogočila preselitev v veliko večji objekt, ki se nahaja v centru Ljubljane. Lokacija je sedaj boljša, tako za voznike (GoOpti točka zraven glavne avtobusne postaje) kot tudi za zaposlene, saj je sedaj bolj dostopna z javnim prevozom. Od menjave lokacije naprej potekajo vzdrževalna in renovacijska dela na objektu in v njegovi okolici, kjer se trenutno nahajajo, za izboljšanje delovnega okolja in klime.

Delovno mesto operative je tesno povezano z delom KC, zaradi tega razloga si ta dva oddelka delita največjo pisarno v podjetju. Sodelovanje omenjenih oddelkov poteka neprestano, saj zaposleni na KC prejemajo informacije s strani potnikov o spremembah, zamudah letov in ostalih problemih. Te informacije so zelo pomembne za operativo, saj vplivajo na potek potnih nalogov, ki jih imajo vozniki. Tesno sodelovanje poteka prav tako

tudi z logistiko, vendar imajo ti svojo pisarno, saj njihovo delo potrebuje bolj mirno okolje kot ga lahko nudi pisarna, ki je namenjena odgovarjanju na klice strank in tudi voznikov.

Pisarna, v kateri se nahajata operativa in KC, sledi pristopu "odprtih prostorov" in je opremljena z zelo dobro računalniško opremo, saj je ta najbolj pomembna za izvajanje funkcij tako operative kot KC. Vse delovne naloge se izvajajo v odprtem prostoru, ki omogoča lažjo komunikacijo med oddelkoma. Kljub temu da je to največji prostor v podjetju, pa je po mojem mnenju še zmeraj premajhen za število zaposlenih, ki se v njem nahajajo. Ta trditev se predvsem nanaša na problem hrupa. Več zaposlenih je na telefonu, težja je komunikacija kljub nameščenim protihrupnim pregradam okoli miz. Pred selitvijo v nove prostore je bil prostor, ki je bil takrat namenjen KC, operativi in oddelku za poslovne partnerje, kar precej večji. Zaradi svoje velikosti se je hrup bolj porazgubil po pisarni in ni predstavljal problemov, prav tako pa v tistem času ni bilo potrebe po protihrupnim pregradam. Vsak zaposleni v tej pisarni ima svojo delovno postajo z izjemo obeh delovnih mest operative, kjer se delo nikoli ne konča. Zaradi tovrstnega dela si zaposleni to delovno mesto delijo, ta pristop je podoben pristopu "vročih miz", katerega sem predstavil v teoretičnem delu. Zaradi tega sta tu še toliko bolj pomembna red in čistoča med zaposlenimi, ker ob menjavi izmene predajo ne samo svoje delo, ampak tudi delovno mesto, kakršnega pustijo za seboj. Pisarna je opremljena tudi z novo klimatsko napravo, ki v poletnih dneh olajša delo v prostoru. Vsaka delovna postaja v pisarni je individualno urejena, prav tako pa tudi celotni prostor, na voljo so namreč table, na katere lahko zaposleni narišejo ali napišejo inspiracijske misli, obesijo slike iz dogodkov (rojstni dnevi, pust, noč čarovnic ipd.).

V sklopu objekta podjetja se nahaja manjši park. Z vseh strani ga obdajata živa meja in zelenica ter zagotavljata zasebnost in prijeten občutek narave. Tudi ta je od vselitve v objekt pod konstantnimi spremembami. Nedolgo nazaj so bile zamenjane mize in klopi, ki so namenjene druženju med sodelavci v prostem času, organizaciji druženj ali piknikov, kjer se zbere več zaposlenih ob prijetni glasbi in kosilu. V parku ima dom tudi družina kosov, ki zelo popestrijo in polepšajo vsak dan.

Za rekreacijo in sprostitev ima podjetje v kleti, poleg pisarn namenjenih drugim oddelkom, sobo, v kateri lahko najdemo mizo za namizni tenis, kjer lahko zaposleni sprostijo odvečno energijo in pokažejo malo tekmovalnega duha.

V pritličju se poleg pisarn nahaja tudi lounge, ki je namenjen druženju v primeru dobrega ali slabega vremena, prav tako lahko tam zaposleni tudi malicajo in izvajajo mesečne sestanke, namenjene celotnemu podjetju, saj jim to velikost prostora omogoča. Poleg lounge se nahaja tudi manjša kuhinja, ki je namenjena vsem, ki si radi pripravijo prigrizke. Predvsem pa se uporablja za kuhanje kave in čaja ter shranjevanje hrane, ki si jo zaposleni prinesejo od doma za malico. Med vsemi zaposlenimi velja dogovor, da se za seboj vedno pospravi in pusti kuhinjo in druge prostore čiste.

Zelo pomembna sprememba, ki bi jo bilo potrebno uvesti na delovnem mestu operative, poleg že omenjenega problema velikosti pisarne, pa je udobje. Operativa namreč dela 24 ur na dan in temu primerna je tudi obraba delovnega orodja, poudarek je tukaj predvsem na pisarniškem stolu, na katerem operativcevi sedijo. Tukaj prihaja namreč do menjave operativcev, ki so si med seboj različni. Nastavitve stola se spreminjajo večkrat dnevno, čemur sledi večja obraba tovrstne opreme. Poleg tega je delo enega operativca 12 urno in ne 8 urno, zaradi česar bi bila obvezno potrebna primerna izbira delovnega stola. Navadni pisarniški stoli niso primerni za tovrstno delo, predvsem iz zdravstvenih razlogov.

Za normalno delo operativcevi potrebuje računalnik in tri monitorje, ki so namenjeni nemotenemu poteku dela. Na voljo mora imeti namreč pregled programskega orodja za plan voženj, za katerega sta obvezno potrebna dva monitorja, za celovit in lažji pregled. Tretji monitor pa je namenjen vsem ostalim orodjem, ki jih operativcevi uporabljajo, kot so dnevna poročila (tabele in razpredelnice, ki so namenjene tako za boljše izvajanje dela kot tudi vodenje statistike), mail (obvezno orodje za izmenjavo informacij z drugimi oddelki in prenos pomembnih informacij z ostalimi korespondenti, ki so vpleteni v proces dela), programska oprema za sledenje vozil in voznikov, različne spletne strani in programi, ki nam omogočajo pridobivanje čim hitrejših informacij o stanju na cestah, ipd. Za dve od teh, kot sta sledenje vozil in razmere na cesti, bi lahko celotna pisarna imela na voljo dva večja ekrana, ki bi bila dovolj velika in primerno pozicionirana, da bi lahko celotna pisarna iz njih pridobila hitro potrebne informacije. Sledenje vozil namreč uporabljajo tako zaposleni na KC kot zaposleni na operativi. Razmere na cesti pa so pomembne za obe delovni mesti operative.

Kot sem že omenil, zaradi prostorskega problema omenjene pisarne je potrebno izpostaviti pomemben problem, da je zaradi količine ljudi v eni pisarni, potrebno večkrat dnevno prezračevati prostore, da se ohranja svež zrak. To pa v poletnih dneh vodi v veliko povečanje mrčesa, kot so muhe in komarji v pisarni. V izogib tovrstnim situacijam priporočam, da se na okna v pisarni namesti komarnike, ki bi mrčesu preprečili vstop v pisarno do neke mere. Slednji so lahko zelo neprijetni, če te pičijo sredi pomembnega dela. V zimskih dneh pa so nizke temperature lahko za nekatere zaposlene zelo moteče. Najboljša rešitev za vse probleme, ki nastajajo zaradi prevelikega števila zaposlenih v dodeljeni pisarni, bi seveda bila selitev v večjo pisarno, ki pa v trenutnem objektu ni mogoča ali razdelitev oddelka KC in operative v dve različni pisarni. Slednja rešitev pa bi ustvarila dodatne probleme, saj bi omejili tok hitrosti informacij med oddelkoma.

2.4.2 Iskanje primerne kadra

Temelj poslovnega uspeha je uspešnost zaposlenih, zato optimizacija uspešnosti dela zaposlenih vpliva na splošno dobičkonosnost podjetja. Za izboljšanje uspešnosti zaposlenih so potrebni dokumentacija, usposabljanje in komunikacija, začeni s prvim korakom v postopku zaposlovanja: objavo zaposlitve. Od tega trenutka dalje so delodajalci dolžni čim

bolj jasno prikazati delovne zadolžitve ter zagotoviti usposabljanje in evalvacijo v času trajanja zaposlitve.

Ključna elementa za uspešno objavo zaposlitve sta opis delovnega mesta in prispevek vodje oddelka o tem, kaj iščejo pri novih zaposlenih. Opis delovnega mesta mora vsebovati tako zahtevane kot tudi željene kvalifikacije. Natančna objava zaposlitve privabi kandidate, ki menijo, da so ustrezno usposobljeni. Prispevek vodje oddelka pomaga pri zoževanju polja kandidatov, ki izpolnjujejo predhodne kvalifikacije. Objave o prostih delovnih mestih so prvi korak pri razjasnitvi delovnih pričakovanj, ki igrajo pomembno vlogo pri merjenju uspešnosti dela.

V postopku razgovora se zaposlovalci in vodje oddelka zanašajo na opis delovnega mesta, da ugotovijo ali ima vsak kandidat, ki ga spoznajo, potrebne pogoje in kvalifikacije za opravljanje dela. Za najlažjo izvedbo tega se uporabi opis delovnega mesta kot kontrolni seznam, saj pokriva vse bistvene funkcije za opravljanje dela. Pri izbiri kandidatov si lahko pomagamo tudi z dodatnimi nalogami, ki jih rešijo in na podlagi uspešnosti opravljenih nalog pokažejo ali so tovrstnemu delu kos.

Delodajalci morajo zaposlenim zagotoviti orodja, potrebna za uspešno opravljanje njihovega dela. Usmerjenost in usposabljanje sta elementa, ki ju zaposleni potrebujejo, da začnejo svoja nova delovna mesta z jasnimi pričakovanji, kakšna delovna uspešnost se pričakuje od njih.

Redni odzivi, nadzorniki pri uvajanju, so še en bistveni del izboljšanja uspešnosti zaposlenih. Usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu in nenehno zagotavljanje povratnih informacij sta dva načina usposabljanja, ki se najbolj izkažeta v praksi za optimizacijo uspešnosti.

Večina delodajalcev po 90-ih dneh opravi uvodno oceno uspešnosti, da preveri ali je delavec primeren za delovno mesto. Ta ocena pomaga odpraviti pomanjkljivosti pri uspešnosti, preden te postanejo resne in začnejo močno vplivati na uspešnost zaposlenega. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih je formalni način ocenjevanja delovnih navad, prepoznavanja prednosti in odpravljanja slabosti – praksa, ki na koncu optimizira uspešnost zaposlenih.

Podjetju GoOpti tovrstna praksa ni tuja in se je temu primerno poslužuje. O potrebnih znanjih in glavnih nalogah operative sem več napisal v poglavju Delovno mesto operative.

Največje težave za iskanje primernih zaposlenih na tem delovnem mestu predstavljata urnik dela, nemožnost napredovanja in pa ustrezna izobrazba (tuji jeziki, dobro poznavanje informacijskih orodij, komunikacija s strankami, vozniki itd.), kar pa, sodeč po pritožbah voznikov iz anketnega vprašalnika, vodi v občasno zaposlovanje kadra, ki ni primeren za opravljanje operativnega dela. Da bi se izgonili težavam pri iskanju primernih zaposlenih, bi lahko podjetje že v samem procesu iskanja delavcev zainteresirane kandidate motivirala

na različne načine (napredovanje po finančni lestvici, napredovanje znotraj podjetja, osebna rast ipd.).

2.4.3 Motiviranje zaposlenih

Tukaj bi rad poudaril, da se v večini premalo podjetij posveča posameznemu zaposlenemu in motiviranju le-tega. Zelo pomembno je namreč, da zaposleni vidijo veliko sliko in kako njihovo delo prispeva h končnemu cilju. Individualne iniciative so edini način, kako lahko zagotovimo, da vsak posameznik na delovnem mestu dela za skupni cilj. Talentirani zaposleni bodo šli preko svojih zmožnosti in naredili več, kot se od njih pričakuje. Za izboljšanje motivacije, pripadnosti podjetju in ponosa, ki ga zaposleni čutijo, pomaga, če zaposlene vključimo v sprejemanje večjih odločitev.

Tudi v podjetju GoOpti se poslužujejo več različnih možnosti za motivacijo zaposlenih. Zasediti je mogoče finančni vidik motiviranja, o katerem na žalost v magistrskem delu ne moremo govoriti zaradi tega, ker se to smatra kot poslovna skrivnost, lahko pa omenim, da je operativec za delo, ki je opravljeno zelo dobro in pa vso dodatno delo tudi nagrajen. O zagotavljanju prijetnega delovnega okolja sem več napisal v poglavju Delovno okolje ter kako je to urejeno v podjetju. Poleg teh vodstvo podjetja organizira izobraževalne tečaje (npr. delo s strankami), ki so prilagojeni za točno določena delovna mesta, ki naj bi pozitivno vplivala na delo zaposlenih.

Vendar je kljub temu v podjetju opažen trend visoke frekvence menjave zaposlenih na delovnem mestu operative. V povprečju zaposleni na tem delovnem mestu dosežejo delovno dobo okoli enega do dveh let. To se opazi tudi pri neizkušenosti zaposlenega kadra in posledično nezadovoljstvu voznikov. Za to je po mojih ugotovitvah več različnih razlogov: urnik dela (dnevno in nočno delo v 12-urnih izmenah), potreba po visoki koncentraciji in znanju, finančni vidik, neprimereno urejeni odnosi znotraj oddelka ipd. Tovrstnemu problemu bi se lahko izognili, v kolikor bi zaposlovali primeren kader za tovrstno delovno mesto in primerno motivirali zaposlene, da ostanejo. Za to je odgovoren vodja oddelka, katerega naloga je, da za to poskrbi. Glede na trenutni trend pa ugotavljam, da vodja oddelka ne ustreza v vseh segmentih za dobro delovanje operative, zato bi bile tudi na tem hierarhičnem nivoju potrebne spremembe, ker se to kasneje odraža na delu zaposlenih v operativi. Obstoječega odgovornega bi bilo potrebno primerno izobraziti in usmeriti v pravilno smer reševanja problematike ali v skrajni sili zamenjati.

2.4.4 Team building

Sestaviti odlično ekipo ni enostavno, za to so potrebni čas, potrpljenje in veliko trdega dela. Vodje pogosto razmišljajo o zdravju in uspešnosti svojih skupin, tako da poskušajo razumeti, kako močni so odnosi znotraj njega. Avtorja študije in raziskave o razumevanju skupinske dinamike in uspešnosti tima, M. Klug in J. P. Bagrow, sta pokazala, da bodo

uspešne ekipe vedno prekašale posameznike, ki delajo neodvisno, zlasti v scenarijih pod visokim pritiskom.

Team building in aktivnosti, ki povezujejo sodelavce med seboj, kot so npr. odhod na kosilo, druženje v prostem času itd., so pomembni, saj živimo in delamo v obdobju, ko pričakujemo, da bo naše delo več kot le plača.

Knjiga Patricka Lencionija "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable" izpostavi pet naravnih motenj, ki organizacijam nevede onemogočajo doseg timskega dela. Te motnje so naslednje:

1. Pomanjkanje zaupanja – nepripravljenost, da bi bili ranljivi drug z drugim.
2. Strah pred konfliktom – ekipe, ki nimajo zaupanja, se ne morejo vključiti v nefiltrirane in strastne razprave o idejah.
3. Pomanjkanje zavezanosti – ne da bi oddajali nefiltrirane možnosti, se člani ekipe redko prijavijo in se zavežejo k odločitvam.
4. Izogibanje odgovornosti – ne da bi se zavezali k akcijskemu načrtu, člani skupine oklevajo, da pokličejo vrstnike glede dejanj in vedenj.
5. Nepazljivost do rezultatov – nezmožnost prevzema odgovornosti ustvari okolje, v katerem člani skupine svoje individualne potrebe postavijo pred potrebe ekipe.

V kolikor malo raziščemo vsako od naštetih motenj, se kaj hitro lahko zavemo, kako pomemben je team building pri odstranjevanju teh ovir.

Podjetje GoOpti za dobre odnose med zaposlenimi tako v GoOpti centru kot tudi med vozniki prireja več različnih dogodkov in druženj. Na mesečni ravni za zaposlene znotraj podjetja organizira tako imenovane "crazy mixe". To so organizirana kosila med zaposlenimi, katerih udeleženci so naključno izbrani med različnimi oddelki znotraj podjetja.

Enkrat letno organizirajo tudi piknik, namenjen druženju vseh prevoznikov in franšiz, katerega namen je širjenje poznanstev med vozniki in ostalimi zaposlenimi, druženje, rekreacija ipd.

V anketo sta bili vključeni dve vprašanji na to temo, in sicer: "Ali menite, da so skupinski dogodki, ki so namenjeni druženju z drugimi zaposlenimi (vozniki, operativa in drugi zaposleni) pomembni?" in "Bi si želeli, da je več skupinskih dogodkov?" Okoli 90 % voznikom meni, da so tovrstna druženja pomembna in okoli 80 % vseh anketiranih si želi več takšnih druženj.

2.4.5 Poznavanje GoOpti standardov

Poleg potrebnega znanja o cestno prometnih predpisih je za delo operative v prvi vrsti pomembno poznavanje GoOpti standardov. Ti so bili razviti z namenom zavezovanja vseh

udeležencev k visoki stopnji varnosti. Standarde, ki vključujejo vse vidike in postopke glede varnosti (pripravljenost voznikov, ustreznost vozil, reševanje izrednih razmer ...), morajo vozniki pred vsako vožnjo sprejeti in potrditi. Preverjanje potrjevanja voženj je ena izmed nalog operativca, kot smo omenili že v poglavju Delovno mesto operative.

V kolikor poznavanje teh ni dobro, to vodi v nepotrebne komplikacije na vožnji, kar pa posledično generira dodatne klice voznikov na operativo. Prav tako pa nepoznavanje standardov na operativnem mestu generira težave na terenu. Ta pravila so postavljena z namenom, da se poleg varnosti zagotavlja tudi najbolj možen visok standard kakovosti za vse udeležence v prevozu (tako voznike kot tudi potnike).

GoOpti zagotavlja varnost s pregledi načrtovanja voženj in nadzorom voznikov pred izvedbo prevoza, satelitskim sledenje vozil ter internimi inšpekcijskimi nadzori prevoznih podjetij, pri katerih redno preverjajo pripravljenost voznikov in ustreznost vozil (GoOpti International, brez datuma).

Prav tako kot so za voznike obvezni opravljeni tečajji o GoOptih standardih in letno obnavljanje znanja le-tega, bi bilo to potrebno uvesti tudi za zaposlene na operativi. GoOpti standardi se namreč skozi čas spreminjajo in posodablajo, da omogočajo kar se da visoko stopnjo varnosti.

2.4.6 Prepoznavanje voznika začetnika in voznika z dolgotrajnimi izkušnjami

Iz ankete je razvidno, da je trenutno v podjetju GoOpti veliko novih voznikov. Smotrno je predpostavljati, da zaradi pomanjkanja izkušenj novi vozniki potrebujejo več podpore in nadzora. Kljub uvajanju voznikov (tako na terenu kot tudi z informacijami na tečajih) so potrebne tudi samostojne izkušnje, ki jih vozniki pridobijo čez čas (nekateri za to potrebujejo več časa kot ostali). Poleg GoOpti standardov je potrebno poznati tudi relacije, na katerih vozijo. Na rednih relacijah je treba poznati tudi najbolj pogosto uporabljene obvoze in mejne prehode, ki se jih uporablja v primeru zastojev, nesreč ipd. Dežurni operativec mora primerno voznikom na terenu prilagoditi svoj način dela, da lahko zagotovi najbolj varen in nemoten potek vožnje tako za voznike začetnike kot tudi voznike z dolgotrajnimi izkušnjami. Slednji imajo za seboj več kilometrov in posledično tudi več izkušenj z obvozi in ostali težavami, ki lahko nastanejo na vožnji in ne potrebujejo pomoči tako frekventno. Kljub temu pa je zelo pomembno obveščanje vseh voznikov o zapletih na poti.

V kolikor poznavanje terena s strani operative ni popolno, je dobro, da se operativci zanašajo na konkretne informacije, ki jih lahko pridobijo s strani izkušenih voznikov glede samih obvozov, standardnih lokacij ipd. Še bolj pa bi bilo primerno, da se operativce uvaja s terenskim delom, več o tem v poglavju Terensko uvajanje.

2.4.7 Predaje potnikov

Najprej moram opredeliti pomen pojma predaje. Gre namreč za način zmanjševanja stroškov podjetja s prestopanjem potnikov med dvema voziloma. Primer: potnik želi potovati iz Ljubljane na letališče v Milano Bergamo, tu pa je še več drugih, ki želijo potovati iz Trsta in Benetk proti istemu letališču. Ker je edini potnik na tej relaciji iz Ljubljane, in ker zakon ne dovoljuje, da voznik iz Slovenije pobira in odlaga potnike znotraj druge države (temu primeru se reče kabotaža), je potrebno v tem primeru organizirati dva različna prevoza do destinacije ali pa se v tem primeru organizira predaja potnika iz Ljubljane na določeni lokaciji, na primer v Trstu. Za organizacijo tega poskrbi logistični oddelek, ki je namenjen za ustvarjanje potnih nalogov.

Za primerno izvedbo predaje morajo poskrbeti tako vozniki kot tudi dežurni operativec. V kolikor prihaja do zamud na predajo, mora komunikacija steči med voznikoma, prav tako pa mora biti o vsem dogajanju obveščen tudi operativni center, v kolikor je potrebno (v primerih večjih zamud, ki vplivajo na normalno izvedbo potnih nalogov naprej). Operativec je v primerih zamud dolžan poskrbeti za nemoteno nadaljevanje obeh voženj in reševanje nastale težave, tako da te najmanj vplivajo na udeležence v prevozih.

Za optimalno reševanje tovrstnih problemov ima operativec na voljo telefonski kontakt voznikov in sledenje vozil, ki omogočajo pridobitev potrebnih informacij za nemoteno predajo potnikov.

Da bi tovrstno delo lahko optimizirali, bi bilo potrebno bolj natančno preverjanje potnih nalogov (kdaj te predaje potekajo, ponoči/podnevi), sledenju vozil in vztrajanju, da voznik primerno prilagodi hitrost vožnje času predaje.

2.4.8 Problem identifikacije potnikov poslovnih partnerjev

Stranke podjetja, ki si rezervirajo prevoz pri podjetju, za vsako nastalo rezervacijo dobijo osem mestno številko rezervacije (primer: HDF63JF8). Ta mora vsebovati vse potrebne informacije stranke za normalno izvedbo prevoza, kot so: Ime in Priimek potnika, ki bo potoval, poštni naslov, na katerega stranka dobi račun in vse potrebne informacije glede prevoza in pa telefonski kontakt potnika, v primeru, da pride do problemov, pri katerih je potrebna komunikacija preko telefona, in da preko tekstovnega sporočila potnik prejme obvestila glede prevoza (isto kot pri elektronski pošti). V primeru poslovnih partnerjev, ki zakupljajo GoOpti prevoze na njihovih spletnih straneh, pa niso vedno vneseni podatki potnikov, vendar je npr. kot kontaktna številka navedena številka osebe ali podjetja, ki je urejala rezervacijo za potnike. Ker je rezervacija v sistemu prikazana isto kot vse ostale rezervacije, bi bilo smotrno uvesti posebno označevanje tovrstnih rezervacij. Le-te namreč privedejo do problemov, ki nastajajo pri izvajanju prevozov, ko potnika ni na lokaciji pobiranja. Te se lahko zgodijo tudi zaradi prilagajanja odhodov zaradi predvidenih prometnih razmer. V teh primerih so namreč transferji premaknjeni kljub željam potnikov

izven njihovih željenih oken pobiranja zaradi zagotavljanja prihoda na končno lokacijo v dogovorjenem in željenem času.

2.4.9 Deljenje informacij

Možnost izmenjave informacij na delovnem mestu lahko pozitivno vpliva na produktivnost in učinkovitost. Nekateri zaposleni bodo morda našli lažje in učinkovitejše metode za doseg cilja, ki bi lahko privedle do prihranka stroškov podjetja ali olajšale delo. Obstaja več načinov za izmenjavo informacij med zaposlenimi. Ti so lahko:

- Srečanja iz oči v oči: Najvarnejši in najučinkovitejši način izmenjave informacij. Na sestankih lahko vsakdo deli svoje podatke in postavi vprašanja. To jim omogoča, da dobijo odgovore, ki jih potrebujejo, ne da bi morali čakati. Težava, ki se pojavlja pri tovrstnem načinu je, da se srečanja iz oči v oči ni vedno mogoče udeležiti ali ni ekonomično.
- E-pošta: Zelo hitra in enostavna predaja informacij eni ali več osebam. Slabe lastnosti tovrstnega načina so varnost in odzivni čas.
- Forumi: Novejša oblika izmenjave informacij, uporabnejši za organizacije z velikim številom zaposlenih.
- Telefoni in konferenčni klici: Zelo podobno kot srečanje iz oči v oči, vendar imajo to prednost, da za tovrstno predajo informacij zaposlenim ni potrebno biti na isti lokaciji.

Slaba komunikacija v poslovnem okolju ima lahko zelo negativne posledice. Obstajajo različni razlogi, zaradi katerih lahko v organizacijo prihajajo napačne informacije: nejasna navodila in pričakovanja, slaba sposobnost poslušanja, nezanesljivi podatki, pomanjkanje sodelovanja med člani skupine ipd.

V podjetju GoOpti vodja operativnega oddelka enkrat na vsaka dva tedna organizira sestanke zaposlenih na tem delovnem mestu. Na teh sestankih se predajajo pomembne informacije, potrebne za kakovostno opravljanje dela operative. Enkrat mesečno pa se organizirajo tudi sestanki, namenjeni vsem zaposlenim v podjetju, kjer se predstavijo cilji, ki si jih je vodstvo podjetja zadalo in kako uspešno so jih izpolnili.

Zaradi neprekinjenega dela operative je zelo pomembno, da pride pri menjavi izmen do pravilne in korektne predaje informacij, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela naslednjega operativca. Za dobro izvedbo le-tega ima operativca pripravljena tudi poročila, ki se izpolnjujejo sproti v izmeni in služijo kot opomniki, katere naloge je še potrebno opraviti ali katere naloge so že opravljene.

Poleg omenjenih bi predlagal še, da bi se občasno organizirali sestanki, katerih namen bi bil "brainstorming" in predaja informacij o lažji izvedbi dela. Ker ima vsak operativca svoj sistem dela, bi lahko na teh sestankih predstavil več različnih načinov uporabe programskega orodja, ki se ga uporablja na delovnem mestu za hitrejši in bolj natančen

pregled dnevnega plana voženj, v kolikor se ta smatra za boljšega ali uporabnejšega. Ker je načinov dela z orodji, ki so na voljo operativcu, več in za uporabo le-teh ni predpisanega dotičnega načina uporabe ter je v veliki večini, kako zaposleni uporabljajo orodja, odvisno od tega, kdo je to osebo usposabljal, smotrno ustvariti smernice, ki bi poenotile in optimizirale hitrost in učinkovitost uporabe orodij.

2.4.10 Problemi komunikacije

Eden izmed najbolj izpostavljenih problemov v anketnem vprašalniku pod pritožbami je bil problem komunikacije. Veliko voznikov ni zadovoljnih z obnašanjem operativcev, ko pride do komunikacije z njimi. Operativec je v razmerju z voznikom njegov nadrejeni, saj on odloča in daje navodila vozniku, za katere mora prevzeti tudi odgovornost. Kljub temu da je operavec voznikov nadrejeni, se mora temu primerno profesionalno obnašati, ko pride do komunikacije med njima. Ker je lahko delo voznika na terenu stresno v primeru težavnih strank, je potrebno, da operavec pokaže tudi človeški faktor in se postavi v voznikov položaj ter mu pomaga po svojih najboljših močeh, saj je iz vidika operativca voznik njegova stranka. Izredno pomembno je, da je operavec pokaže odprtost in dostopnost za voznike, saj s tem, ko jih posluša in sprejema njihove predloge, lažje rešuje probleme in jim da občutek pomembnosti.

Veliko komunikacijskih problemov nastane zaradi slabe organiziranosti operativcev. Operavec je oseba, ki mora biti sposobna prepoznati različne situacije, v katerih se vozniki nahajajo in jih primerno klasificirati glede na pomembnost in čas, ki ga ima na voljo za odpravo problema. V kolikor tega ni sposoben narediti, prihaja do nezadovoljstva voznikov in posledično slabe komunikacije med njima, ki vodi v slabo reševanje problemov.

Obnašanje in počutje operativca neposredno vpliva na voznika. V kolikor operavec oddaja pozitivno energijo, bo kljub stresni situaciji, ki jo ima voznik, s tem pozitivno vplival na voznika in lažje uredil nastalo situacijo. Slabo počutje in nezadovoljstvo operativca pa bo negativno vplivalo na reševanje problemov ali pa bo celo onemogočilo reševanje le-teh in povzročilo nastanek novih. Vsak zaposleni, ne samo operavec, mora biti sposoben ločiti osebno in poslovno življenje.

V poglavju Motiviranje zaposlenih sem že omenil, da vodstvo podjetja organizira izobraževalne tečaje za delo s strankami. Vendar pa sem mnenja, da le-ti niso primerno fokusirani na problematiko operative kot na problematiko klicnega centra. Čeprav so za operative vozniki tudi stranke, je za delo z njimi način dela drugačen in temu primerni bi morali biti tudi izobraževalni tečaji. Le-ti bi morali potekati v skladu z načinom dela in biti temu primerno prilagojeni. Zelo dobro bi bilo, da bi tisti, ki vodi tečaj, imel izkušnje s samim delom operative, poleg tega pa bi moral dobro poznati tudi psihološke vidike, ki na to vplivajo. Ker pa v večini primerov tovrstne tečaje vodijo strokovnjaki na svojem

področju, npr. delo s strankami, bi bilo dobro, da bi ta v sodelovanju z vodjo oddelka, ki naj bi imel največ izkušenj iz operativnega dela, vodil prilagojen program.

2.4.11 Terensko uvajanje

Uvajanje operativcev je dolgotrajen in zapleten proces, ker mora biti operativec pripravljen za delo tako z vozniki kot tudi s strankami in v večernih urah nadomeščati logistični center. Uvajanje za eno samo delovno mesto ni dovolj. Za delo je obvezno znanje programskih orodij, ki se uporabljajo za izvajanje logističnega dela kot tudi dela KC.

Ko se podjetje odloči uvesti novega operativca, mora le-ta prestati enomesečno uvajanje tako na delovnem mestu KC kot tudi logistike. Na teh uvajanjih se operativcu predstavi vse nujno potrebne naloge delovnega mesta, ki jih mora znati opravljati, ker jih bo potreboval tudi kasneje pri opravljanju svojega dela, več o nalogah operative je bilo predstavljeno v poglavju Delovno mesto operative. V kolikor se izkaže, da na kateremkoli delovnem mestu ni opravil vseh nalog zadovoljivo, kandidat ne more nadaljevati svojega uvajanja na drugem delovnem mestu. Po uspešno opravljenima uvajanjema na delovnih mestoma KC in logistike lahko kandidat nadaljuje svoje uvajanje na mestu operaterja. Skozi celoten čas uvajanja je prisoten tudi nadzornik, ki v začetku predstavi in pokaže vsa potrebna znanja in informacije za normalno opravljanje svojega dela, kasneje pa samo še nadzoruje pravilno izvedbo dnevnih nalog in pomaga v primeru problemov ali vprašanj.

Poleg obveznega uvajanja na omenjenih delovnih mestih na podlagi raziskave priporočam, da bi bilo obvezno tudi terensko uvajanje. Tovrstno mnenje je izrazilo, kar precej voznikov, kar je bilo razvidno iz anketnega vprašanja 16 (predlogi voznikov za izboljšanje delovanja operative). V času uvajanja bi zaposleni moral večkrat iti na vožnjo z voznikom na bolj pomembne in frekventne destinacije, npr. tiste, ki se jih uporablja tudi pri uvajanju novih voznikov (Benetke, Zagreb in Trst). Poleg tega pa sem na podlagi lastnih izkušenj mnenja, da bi redno zaposleni operativci morali vsaj štirikrat letno (v kolikor je mogoče v času povečane sezone) osvežiti terenske izkušnje za fleksibilnejšo pomoč na terenu.

Tovrstno uvajanje bi namreč izboljšalo samo delo na operativi. Zaposleni na tem delovnem mestu bi nudili boljšo pomoč voznikom, saj bi se s tovrstnimi situacijami lahko poistovetili. Voznik se mora zavedati, da je odgovoren za najpomembnejšo stvar na svetu – človeško življenje. Poleg tega mora biti sposoben predvideti situacije, da se lahko pravočasno izogne tveganjem in vedno zagotavlja varnost potnikov. V večini vožnje potekajo brez zapletov, vendar ni zmeraj tako. Ker morajo biti vozniki med vožnjo skoncentrirani na sam potek vožnje in na okolico, ni mogoče redno spremljati dogajanja na cesti. Voznikovo glavno orodje je navigacija, ki pa zaradi preglednosti ne prikazuje celotne poti naenkrat. V takih primerih mora operativa odigrati svojo vlogo. V kolikor razume, v kakšni poziciji je voznik v danem momentu, se lahko operativec lažje poistosveti z voznikom in poda bolj konkretna in tudi vizualna navodila.

V primeru zastojev ali prometnih nesreč na poti do destinacij mora operativec poskrbeti, da voznik na tej relaciji pravočasno prejme informacijo o situaciji na cesti in ga temu primerno usmeriti. Že v uvajalnem obdobju na operativnem delovnem mestu se novemu operativcu predaja vse potrebne informacije o obvozih, mejnih prehodih, znanih problematičnih točkah, poleg tega dandanes tehnologija omogoča marsikaj in je zakladnica velikega števila informacij, vendar so izkušnje, ki jih dobiš na terenu, neprecenljive.

2.4.12 Problematika menjave operativcev v operativnih centrih

Kot že omenjeno v začetku magistrskega dela, se operativa deli na dva operativna centra, katerih fokus se razlikuje glede na delo z različnimi vozniki. Glavna razlika v teh dveh centrih je znanje italijanskega jezika. Zaradi tega dela na italijanskem operativnem centru ne more opravljati vsak operativec. Poleg tega se razlikuje tudi način dela med operativnima centroma. Medtem ko je na slovenskem operativnem centru poudarek na pomoči in spremljanju voznikov (ti namreč vozijo v tujini in jim ceste niso tako dobro znane kot italijanskim voznikom), ima italijanski operativni center poudarek na sodelovanju z franšiznimi partnerji. Ti namreč ne morejo sodelovati z logističnim oddelkom, saj italijanščina ni obvezen jezik logističnega delovnega mesta in bi bilo sodelovanje omejeno na znanje angleščine italijanskih franšiznih partnerjev, ki pa ni tako dobro. Poleg sodelovanja s franšiznimi partnerji imajo italijanski operativci manj dela z vozniki, saj le-ti dobro poznajo poti, po katerih vozijo in imajo vspostavljen sistem medsebojnega obveščanja o problemih na cesti. Najbolj pa se tovrstna razlika pozna pri frekvenci in količini dela. Kljub temu da ima italijanski operativni center veliko svojega dela in drugih nalog, pa se zelo redko zgodi, razen v primeru povečanega števila letalskih zamud, da bi zaradi prometnih razmer nastali večji problemi v samem delovanju operative, kot pa se to zgodi na slovenskem operativnem centru. Iz tega lahko predpostavimo, da poleg reševanja potniških situacij ni večjih podobnosti med nalogami delovanja operativnih centrov.

Zaradi želje po kadru, ki je sposoben delovanja na obeh operativnih centrih, tako italijanskega kot tudi slovenskega, prihaja do različnih problemov pri opravljanju operativnega dela. Kot sem že omenil, je veliko razlik v načinu dela na obeh operativnih centrih. Operativce, ki imajo znanje italijanskega jezika, se v večini uvaja tudi mesec dni več zaradi tega, da pridobijo izkušnje tako v slovenskem kot tudi v italijanskem operativnem centru. Ker je kader na operativnem mestu dokaj nov in neizkušen, več o tem sem povedal v poglavju Motiviranje zaposlenih, prihaja do problematike hitrosti reševanja problemov zaradi različne frekvence in načina dela. Nov operativec, ki še nima veliko izkušenj, z menjavanjem delovnega mesta in načina dela statistično gledano naredi več napak. Da bi se temu lahko izognili, predlagam, da bi se operativce, za katere je želja, da so sposobni delovati v dveh operativnih centrih, uvajalo v enem delovnem centru in po koncu uvajanja bi na tem delovnem mestu moral oddelati določen čas, npr. pol leta, preden bi se ga uvajalo za drug delovni center, v katerem bi spet moral oddelati določen čas. S tem

bi zagotovili, da bi tovrstni operativec pridobil rutino in potrebne izkušnje za način opravljanja svojega dela v določenem operativnem centru.

2.4.13 Predhodno obveščanje o znanih informacijah

Ena izmed glavnih nalog operativca, ki sem jih naštel že prej, je skrb za pravočasen in varen prevoz potnikov. Med to sodi tudi dobra informiranost o situacijah na cesti. V kolikor imata operativa in logistika že vnaprej znane informacije glede cestnih razmer, ki jih pridobijo na spletnih straneh, namenjenih posredovanju tovrstnih informacij (npr: <https://www.promet.si> in <https://www.infoviaggiando.it/>), temu primerno uredijo tudi potne naloge voznikov.

Ena izmed smernic usposabljanja novih voznikov je predpriprava na vožnjo. Priporočeno je, da se voznik na vožnjo pripravi dan prej. To pa pomeni, da preveri načrtano pot vožnje, ali ima dovolj časa med destinacijami, v kolikor so kakšne neznane lokacije, urejeni obvozi ipd. V primeru nejasnosti se ta obrne na operativo po dodatne napotke in informacije.

Obvoze predhodno urejajo v potnih nalogih samo v primerih vnaprej znanih prometnih informacijah o zaporah cest. Da se lahko vnaprej izognejo nepotrebnim klicem na operativno številko zaradi tovrstne nejasnosti, bi dan pred prevozom, ko so obvozi urejeni, voznikom poslali informacije o obvozih, sporočilo o zapori cest in vnaprej urejeni potni nalog za primer tovrstne situacije.

2.4.14 Avtomatizacija budilke

Preverjanje pripravljenosti na vožnjo v večernih urah je ena izmed nalog nočnega operativca. Človek ni "nočna žival", zdravstveno gledano je optimalen čas za spanje pri odraslem človeku med 22. in 6. uro, zaradi tega je med tem časom tudi največ možnosti, da lahko voznik zaspi na vožnjo. Preverjanje ali so vozniki pokonci, je zgolj preventivni ukrep, ki omogoča točnost voznikov na svoje vožnje. Trenutni način tovrstnega dela je preverjanje po planu voženj, kateri od voznikov začne ob določeni uri in ročno preverjanje preko sporočil, klica ali sledenja (ali je vozilo že prižgano in na poti). Tovrstno delo bi lahko olajšali in avtomatizirali. Moj predlog na to temo je, da bi vsak voznik imel 2 uri pred vožnjo možnost potrditi tako imenovano "pripravljenost na vožnjo", ki bi sistemsko zabeležila, da je voznik pripravljen. V kolikor voznik ne bi v roku do 1 ure pred vožnjo tega potrdil, bi na dežurni operativni mail dobili obvestilo o nepripravljenosti voznika na potni nalog (ki bi se ponavljal na vsakih 15 minut). Podoben sistem se uporablja v GoOptiju že za primere nepotrjenih potnih nalogov (potni nalog je bil dodeljen vozniku, vendar ta vožnje ni potrdil). To bi bila le nadgradnja tega sistema. S tovrstnim sistemom bi lahko preverjali pripravljenost voznikov na vožnje ne samo v nočnem času, ampak tudi v dnevnem času, kar bi posledično vodilo v zmanjšanje rizika napak.

2.4.15 Ocenjevanje operative po zaključenem potnem nalogu

Prav tako kot potniki ocenjujejo opravljeno storitev podjetja GoOpti in njihovih voznikov, pa na podlagi anketnega vprašalnika smatram, da ima predlog ocenjevanja dela operative po opravljenih prevozih svoje prednosti. S tovrstno implementacijo bi lahko merili zadovoljstvo voznikov po vsakem potnem nalogu o kvaliteti sodelovanja z operativno, ki bi predstavljala statistiko, s katero bi lahko odkrivali napake in probleme na delovnem mestu operative.

Na koncu vsake vožnje, ko voznik oddaja poročilo o opravljeni vožnji preko GoOpti Driver aplikacije, bi imel moč oddati v istem meniju tudi mnenje o delu dežurnega operativca, ki je delal na dan izvedene vožnje. Ker se v veliko primerih zamenja tudi izmena na operativi, bi bila najprej na voljo izbira dežurnega operativca (ali pa bi bila le-ta avtomatizirana glede na vnaprej znan urnik), s katerim je bil voznik v kontaktu ali opcija operative nisem potreboval, sledila pa bi ocena od 1 do 5 (za izbranega ali več izbranih operativcev) in rubrika, namenjena za oddajo svojega mnenja (pohvale ali pritožbe), v kolikor voznik želi le-to podati. Tovrstni podatki bi bili na voljo višjemu managementu, ki bi dobil bolj podrobno sliko svojih zaposlenih na dnevni bazi.

Iz tovrstnih informacij bi bilo moč slediti kakovosti opravljenega dela zaposlenih. Iz prejetih informacij lahko razberemo vzorce (moči in slabosti) posameznih zaposlenih. Temu primerno zaposlenega posledično usmerjamo v izboljšanje slabosti in ohranjanju vrlin.

2.4.16 Možnost dela od doma

V času nizke sezone bi lahko, kljub predhodno omenjeni tesni povezanosti z delom zaposlenih v KC in logističnem centru, operativec opravljal svoje delo od doma, predvsem v nočnem delavniku. V tem času se namreč količina in frekvenca dela zmanjšata. Za implementacijo tovrstnega predloga bi morali za to na operativnem delovnem mestu priskrbeti sekundarni urgentni telefon ali mogoče celo dva (urgentni telefon za potnike) za prevezavo klicev. Za opravljanje dela iz domače lokacije pa mora imeti zaposleni seveda na domu temu primerno orodje (računalnik ipd.), ki omogoča normalno izvedbo dela. Tovrstna ideja ima pozitivne strani in bi izboljšala zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa ima, kot sem že omenil v poglavju Optimizacija delovnega okolja, tudi negativne strani, kot so slabo izvedene predaje, motnje zunanjih dejavnikov, ki bi poslabšali kvaliteto dela, nedostopnost določenih orodij, ki se jih uporablja v pisarni (printer, pos terminal itd.).

2.4.17 Dnevne naloge operative

Iz ankete je razvidno, da obstaja med vozniki manjše nezadovoljstvo glede določenih nalog operative, kot so obveščanje voznikov o situacijah na cesti, slaba odzivnost na telefon, prevzem odgovornosti odločitev ipd..

Na žalost je delo operative nepredvidljivo in se konstantno spreminja. Lahko pride do situacije, ko je na cesti veliko nesreč in je potrebno temu primerno obvestiti večje število voznikov. Kako hitro se lahko operativec odzove na tovrstno situacijo, je odvisno od posameznika. Veliko pa k odzivnemu času pripomorejo pripomočki za delo, ki jih ima operativec na voljo. Eden izmed teh je sledilna naprava v vozilih. V kolikor ima vozilo sledilno napravo, ima operativec podatke, kje točno se določeno vozilo nahaja v tistem trenutku. V kolikor vozilo nima sledilne naprave, ima podjetje GoOpti razvit sistem sledenja preko telefona (v kolikor voznik to dovoli), na katerem se nahaja GoOpti Driver aplikacija, ki je obvezno orodje voznika. Na žalost ta sistem še ni izpopolnjen, prvi problem tukaj predstavljajo telefoni. Namreč nimajo vsi vozniki službenih telefonov in v večini le-ti ne dovolijo telefonskega sledenja, saj smatrajo to kot vdor v zasebnost. Poleg tega pa so tu še geografski faktorji, kot so področja brez signala, ki to onemogočajo. Eden izmed večjih problemov signala je blizu vseh mej, saj pride na teh območjih do menjave signala in ob teh v večini primerov sledenje telefona neha delovati. V primeru, da vozilo nima sledilne naprave, in da voznik nima vključenega sledenja na telefonu ali to neha delovati, mora biti operativec sposoben poiskati v sistemu vse voznike na kritični relaciji, kolikor hitro se le da tudi brez uporabe sledilnih naprav.

Voznike, ki so na vožnjah v tisti smeri, je potrebno kontaktirati in jim predati informacije in navodila za primerno urgiranje. Zadnja opcija pa je povsem odvisna od načina iskanja teh voženj, ki pa ni enoten na operativi. V veliki večini se prioritetno po planu voženj orientira po barvah, s katerimi so označeni potni nalogi (npr. rdeča – Milano, rjava – Zagreb, oranžna – Trst, rumena – Avstrija, zelena – Benetke ...). Poleg tega načina pa seveda obstajajo tudi razvrstitve potnih nalogov po času začetka ali zaključka, razvrstitve po smeri potovanja in pa sortiranje po filtrih (malo bolj zahteven način, namenjen bolj logističnemu sortiranju potnikov). O načinu izboljšave zadnjega načina sem govoril že v poglavju Deljenje informacij, kjer bi si zaposleni med seboj delili uporabne informacije o drugačnih načinih iskanja in uporabe programa ali poenotenju načina dela. Najbolj optimalna rešitev za tovrstni problem je nujna in obvezna inštalacija sledilnih naprav v vseh vozilih, ki se uporabljajo za prevoz potnikov v podjetju. S tem bi ne le omogočili lažje delo operative, ampak izboljšali tudi podporo voznikom. Ta namreč ne pomaga samo v primeru težav na cesti, pomaga tudi v situacijah, ko voznikom odpovejo navigacijski sistemi na mogoče neznani relaciji, pomoč pri iskanju naslovov. V primeru, ko pokličejo potniki, da ne najdejo vozila, ima podjetje na ta način takojšnjo informacijo, kje se ta nahaja in lahko tako potnike usmerimo v njegovo smer, v kolikor je to potrebno ali podamo točne informacije o prihodu vozila na lokacijo pobiranja ipd.

Iz ankete sem pridobil podatke na podlagi pritožb in predlogov, ki kažejo na nezadovoljstvo odzivnosti na urgentno številko. Ta je odvisna od več dejavnikov, ki vplivajo na delo operativca. Med te spadajo:

- število potnih nalogov – več voženj pomeni več voznikov na cesti v določenem trenutku, kar pomeni v primeru anomalij na cesti več zapletov in posledično več obveščanja;
- število klicev – več voznikov na poti lahko pomeni več klicev, pri tem je zelo pomembna organizacija operativca ter znanje, da po lastni presoji presodi, kateri od teh so urgentni in kateri lahko počakajo (tovrstno znanje je zelo pomembno, sploh v visoki sezoni);
- zamude letal – le-te najbolj vplivajo na potek voženj, saj si podjetje prizadeva, da odpelje vse stranke varno domov v najkrajšem možnem času, v tem primeru operativca spremlja zamude letal ali pa to sporočijo potniki, nakar se temu primerno tudi odzovemo na pomoč potnikom, v kolikor je to mogoče;
- programska oprema – operativca ima najboljšo možno opremo za delo, v to spadajo zelo zmogljiv računalnik in telefon, ki je zmogljiv in sposoben 24-urnega dela, vendar se pri slednjem lahko pojavijo tudi problemi, katerih podjetje ni zmožno odpraviti, kot so napake v omrežjih, ki onemogočajo normalno delovanje operative;
- neprimerno zaposlen kader – v kolikor operativca ni sposoben ohranjati mirne glave tudi v stresnih situacijah, se težave ne bodo rešile optimalno, prav tako pa je potrebno ohraniti profesionalen odnos do voznikov, ki pa sodeč po odgovorih ankete ni zmeraj na pravem nivoju, prav tako pa je zelo pomembno hitro ukrepanje in prevzemanje odgovornosti za odločitve, ki pa se razlikujejo pri vsakem zaposlenem;

Operativce se posebej izučijo, da lahko delujejo v tovrstnih situacijah, ena izmed zaželenih lastnosti je tudi dobra funkcionalnost pod pritiskom. Tukaj sta najbolj pomembni, kot že prej omenjeno, dobra organiziranost in presoja pomembnosti klicev za pravočasno izvajanje nalog po pomembnosti. Vendar tudi najboljši operativci imajo svoje omejitve, za reševanje problema prezasedenosti v sezoni se uporablja sistem podvajanja izmene. Kar pomeni, da je poleg dveh rednih operativcev, enega na italijanskem operativnem centru in enega na slovenskem operativnem centru, prisoten še tretji operativca, ki ima dovolj znanja za pomoč obema operativnima centroma. Ta skrbi za vse sekundarne naloge operative, ki se navezujejo na naslednji dan in pa reševanje tekočih situacij, za katere se smatra nižja prioriteta (obveščanje potnikov za naslednji dan, preverjanje potnih nalogov in urejanje le-teh, v kolikor je to potrebno ipd).

Kot opisano v prejšnjem odstavku, podjetje GoOpti skrbi, da imajo zaposleni najnovejšo tehnologijo za čim boljše delovanje delovnih mest, ki jo onemogočajo samo še dejavniki, na katere podjetje nima vpliva (izpad elektrike, nedelovanje internetnega omrežja s strani ponudnika, težave v telefonskem omrežju ipd.). Edini način, ki bi lahko izboljšal samo delovanje operative, je izboljšanje kadra.

Operativec je oseba, katere primarna naloga je skrb za nemoten potek potnega naloga, ki je dodeljen vozniku. Temu primerno je tudi uvajanje za to delovno mesto. Poleg potrebe znanja komunikacije in reševanja problemov s strankami kot tudi z vozniki (uvajanje na mestu KC in operative) ter potrebnega znanja programskih orodij, s katerimi razpolagajo in opravljajo svoje delo (uvajanje na mestu logistike in operative), mora biti operativec hiter in odločen. Njegovo delo je, da v najkrajšem možnem času poda najbolj optimalno rešitev, ki je na voljo, da s tem olajša delo voznikom, ter da za to odločitvijo stoji in za njo sprejme odgovornost, saj s tem pokaže vozniku, da ve, kaj dela. Da bi lahko izboljšali sprejemanje odgovornosti in znanje, na podlagi katerega se operativec odloča v določenih situacijah, priporočam, da se uvede redno terensko uvajanje, o katerem sem že pisal. Da je to delo opravljeno tako, kot je treba, mora biti operativec vesten pri opravljanju svojega dela. Že v času uvajanja je potrebno zaposlenega pripraviti na vse možne zaplete in reševanje le-teh (poznavanje mejnih prehodov in njihovih alternativ, najpogostejši časi in lokacije zgoščenega prometa, potrebni obvozi ipd.). Glede na pritožbe in predloge voznikov lahko sklepam, da je potrebno pri uvajanju posvetiti malo več pozornosti na tovrstne dejavnike, ali pa da se je zmanjšala motivacija za opravljanje dela korektno, kar vodi v nastale težave in prikazuje neprimerno opravljanje dela vodje oddelka ali nadzornika pri uvajanju. V kolikor je težava pri uvajanju, je potrebno bolj natančno in primerno uvajanje novih zaposlenih ter poenotenje delovnih navad. Če pa je težava v motivaciji, potem je za to potrebno poskrbeti na drugačen način. Ker pa seveda to spada pod osnovne naloge dela, bi te morale biti rešene v zadovoljivem času, ne glede na druge dejavnike. Za primerno izvedbo rednih nalog mora poskrbeti vodja operative, v kolikor se smatra, da zaposleni ne delujejo na delovnem mestu tako, kot bi bilo potrebno, kar pa sodeč po opravljeni raziskavi nakazuje na to. Da bi lahko lažje sledili in pridobili informacije glede samega dela operativca, bi lahko uporabili sistem ocenjevanja, omenjen v točki Ocenjevanje operative, po zaključenem potnem nalogu, ki bi informiral vodjo o povprečni oceni dela s strani voznikov ter pritožbe in pohvale na delo dežurnega operativca.

SKLEP

Glavni cilj magistrskega dela je bil proučiti delovno mesto operative in možnosti optimizacije določenih delovnih nalog. Te bi omogočile hitrejšo in kvalitetnejšo opravljeno delo operaterja, ki posledično vodi k višjemu zadovoljstvu in boljši uspešnosti voznikov, katerega končni rezultat se pokaže v zadovoljstvu strank o ponujeni storitvi. Pri proučevanju sem želel odkriti delovne naloge, pri katerih se ob izvedbi pojavljajo napake, ki bi jih lahko z optimizacijo rešili.

Za raziskovanje in proučevanje delovnega mesta sem uporabil lastne izkušnje, zbrane v preteklem letu in anketni vprašalnik, s katerim sem ugotovil, pri katerih delovnih nalogah je najbolj očitno pomanjkanje kvalitete opravljenega dela. Za izvedbo raziskave mi je bilo v pomoč vodstvo podjetja GoOpti, ki mi je omogočilo formiranje in distribucijo zastavljenega vprašalnika. Po analizi in predstavitvi delovnih nalog sem teoretično

predstavil tudi možnosti optimizacije le-teh, za katere mislim, da bi pozitivno vplivale na delovanje operative.

Z magistrskim delom je bilo ugotovljeno, da na delovnem mestu operative obstajajo možnosti izboljšave glavnih nalog, ki niso optimalno izvedene, kot tudi uvedbe novih avtomatiziranih načinov opravljanja določenih nalog, ki pa bi potrebovale več analiz, resursov, časa in primerne kadra za kreiranje le-teh. Nekateri predlogi, kot so optimizacija delovnega okolja, bi lahko izboljšali počutje zaposlenih, vendar bi imeli manjši vpliv na produktivnost. Drugi, kot so terenska uvajanja, avtomatizacija budilke, implementacija ocenjevanja (za redno sledenje produktivnosti posameznega zaposlenega)... pa bi potrebovali tudi finančni vložek, vendar bi imeli večji vpliv na produktivnost. Predlogi, kot teambuilding in deljenje informacij, pa bi okrepili potrebno znanje ter hitrejšo in kvalitetnejšo opravljanje osnovnih glavnih nalog.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-299). New York: Academic Press.
2. Al-Mudimigh, A. (2007). The role and impact of business process management in enterprise systems implementation. *Business Process Management Journal*, 13(6), 866-874.
3. Bedeian, A. G. (1993). *Management* (3. izd.). New York: Dryden Press.
4. Davenport, T. (1993). *Process innovation: reengineering work through Information Technology*. Boston: Harvard Business Press.
5. Dickson, W. J. (1973). Hawthorne experiments. V *The encyclopedia of management* (2. izd.), (str. 298-302). New York: Van Nostrand Reinhold.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling Limited at the Dorset Press.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlevaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
8. Economy, P. (2016). *9 Super Effective Ways to Motivate Your Team*. Pridobljeno 15. avgusta 2019 iz <https://www.inc.com/peter-economy/9-super-effective-ways-to-motivate-your-team.html>
9. Erickson, I. & Jarrahi, M. H. (2016). Infrastructuring and the Challenge of Dynamic Seams in Mobile Knowledge Work. *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing - CSCW '16*. (str. 1321-1334). Pridobljeno 23. avgusta 2019 iz <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2818048.2820015>
10. Faraj, S. & Azad, B. (2012). The Materiality of Technology: An Affordance Perspective. *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*. Pridobljeno 17. avgusta 2019 iz http://www.academia.edu/3622393/Chapter_12_The_Materiality_of_Technology_An_Affordance_Perspective

11. GoOpti International. (brez datuma). *O GoOpti*. Pridobljeno 1. avgusta 2019 iz <https://www.goopti.com/sl/o-goopti/o-nas>
12. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*. London: Harper Collins in U.S.A.
13. Harrington, J. H. (1991). *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York : McGraw-Hill.
14. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
15. Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798–818.
16. Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (2002). *Organizational behavior and management* (6. izd.). New York: McGraw-Hill.
17. Khan, R. (2004). *Business Process Management. A Practical Guide*. Tampa: Meghan Kiffer Press.
18. Klug, M. & Bagrow, J. P. (2016). *Understanding the group dynamics and success of teams*. Burlington: Univerza v Vermontu.
19. Kovačič, A. & Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
20. Kovačič, A. & Bosilj Vukšić, V. (2006). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
21. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta Založništvo.
22. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Madlinger, G. (2018, 10. avgust). *What is Workforce Optimization and Why Should I Do it?* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. avgusta 2019 iz <https://wheniwork.com/blog/what-is-workforce-optimization/>
24. Masaaki, I. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill.
25. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
26. McLeod, S. A. (2018). Simply Psychology. *Maslow's Hierarchy of Needs*. Pridobljeno 4. avgusta 2019 iz <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
27. Miers, D. (2006). BPTrends. *The Keys to BPM Project Success.*. Pridobljeno 17. avgusta 2019 iz <https://www.bptrends.com/publicationfiles/01-06-ART-KeysToBPMProjSuccess-Miers.pdf>
28. Miers, D., Harmon, P. & Hall, C. (2006). BPTrends. *The 2006 BPM Suites Report*. Pridobljeno 13. avgusta 2019 iz <http://www.bptrends.com/surveys/09-02-2006-BPMSuites-Final-Final.pdf>
29. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York: Grand Central Publishing

31. Omerza, D. (2016). *Zadovoljstvo deležnikov in kakovost storitev v poslovnem modelu nizkocenovnega cestnega prevoznika - primer GoOpti* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Saari, A., Tissari, T., Valkama, E. & Seppänen, O. (2006). The effect of a redesigned floor plan, occupant density and the quality of indoor climate on the cost of space, productivity and sick leave in an office building. *Building and Environment*, 41(12), 1961–1972.
35. Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Free Press.
36. Slawson, N. (2016). Has hotdesking had its day for social workers? *Social Care Network The Guardian*. Pridobljeno 22. avgusta 2019 iz <https://www.theguardian.com/social-care-network/2016/nov/09/has-hotdesking-had-its-day-for-social-workers>
37. Smith, G. P. (1994). *Human resources management and development handbook* (2. izd.). New York: AMACOM.
38. Smith, H. & Fingar, P. (2003). *Business Process Management – The third wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
39. Smith, H., Douglas, N., Ferrara, L. & Hayden, F. (2002). *The Emergence of Business Process Management*. B.k: CSC Research Services.
40. Spinuzzi, C. (2007). Guest editor's introduction: technical communication in the age of distributed work. *Technical Communication Quarterly*, 16(3), 265–277.
41. Turk, I. (1990). *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev raunovodskih in finannih delavcev Slovenije.
42. Van Der Aalst, W., Hofstede, A. & Weske, M. (2003): *Business process management: a survey*. Berlin: Heidelberg.
43. Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons, Inc.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik: Zadovoljstvo voznikov Goopti

Zadovoljstvo voznikov Goopti

Kratko ime ankete: Zadovoljstvo voznikov Goopti

Število vprašanj: 18

Avtor: Žiga Lautar

Spoštovani,

sem Žiga Lautar, podiplomski študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam magistrsko nalogo s področja managementa, ki je namenjena optimizaciji delovnih procesov operative v podjetju Goopti. Zato sem pripravil spodnjo anketo, za katero vas prosim, da jo izpolnite. Anketa je popolnoma anonimna, rezultate bom uporabil izključno za svoje magistrsko delo. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Anketa je napisana v dveh jezikih zaradi hrvaških franšiz.

Pri vprašanjih na prvih dveh straneh izberete enega izmed možnih odgovorov, razen pri zadnjih treh podate svoje mnenje, v kolikor to želite.

/

Poštovani,

Ja sam Žiga Lautar, student poslijediplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Ljubljani. Pripremam magistrski rad sa područja managementa, koja je posvećena optimiziranju radnih procesa operative u poduzeću Goopti. U tu svrhu sam pripremio sljedeću anketu, za koju vas molim da je ispunite. Anketa je u potpunosti anonimna, rezultate ankete ću isključivo upotrijebiti za svoj magistarski rad. Za sudjelovanje se vam najljepše zahvaljujem.

Ta anketa je napisana u dva jezika, zbog hrvatskih franšiza.

Za pitanja na prvi dvije stranice, odaberite jedan od mogućih odgovora, osim u posljednja tri ćete dati svoje mišljenje ako želite.

Q1 - Vaša starost?

Koliko godina imate?

- do 30
- 30-50
- več kot 50 / više od 50

Q2 - Koliko časa ste že voznik pri GoOpti?

Koliko dolgo vozite za Goopti?

- manj kot pol leta / manje od pola godine
- od pol leta do 1 leta / od pola do 1 godine
- 1-3 let / 1-3 godine
- več kot 3 leta / više od 3 godine

Q3 - Pri kateri franšiznem partnerju opravljate prevozne storitve?

Koji je vaš franšizni partner za prijevozne usluge?

- GoOpti (Ljubljana)
- Druga franšiza

Q4 - Kako bi ocenili kvaliteto prevoznih sredstev?

Kako ocenjujete kvalitet prijevoznih sredstava?

(1 je zelo slaba, 5 je zelo dobra)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q5 - Kako ste zadovoljni s seznanjanjem in predajo informacij o prevoznih storitvah - uvajanja in testne vožnje?

Kako ste zadovoljni sa uputama i informacijama o prijevoznim uslugama – test i uvod u vožnju?

(1 je zelo nezadovoljen, 5 je zelo zadovoljen)

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

Q6 - Kako ste zadovoljni z tečajji o Goopti standardih?

Koliko ste zadovoljni sa tečajjima o Goopti standardima?

(1 je zelo nezadovoljen, 5 je zelo zadovoljen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q7 - Ali ste zadovoljni s sistemom obveščanja o fiksnih spremembah (npr. lokacije pobiranja, uporaba parkirišč...) preko GoOpti App?

Jeste li zadovoljni sa sustavom obavještavanja o fiksnim promjenama (mjesto prikupljanja, korištenja parkirališta) putem GoOpti App?

(1 je zelo nezadovoljen, 5 je zelo zadovoljen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q8 - Ali ste zadovoljni z delovnim mestom voznika pri GoOpti?

Jeste li zadovoljni sa radnim mjestom vozača u Goopti?

(1 je zelo nezadovoljen, 5 je zelo zadovoljen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q9 - Ali menite, da so skupinski dogodki, ki so namenjeni druženju z drugimi zaposlenimi (vozniki, operativa in drugi zaposleni) pomembni?

Mislite da su druženja između zaposlenima u poduzeću (šoferi, operativa i drugi zaposleni) važna?

- Da
- Ne

Q10 - Bi si želeli, da je već skupinskih dogodkov?

Dali želite više druženja među zaposlenima?

- Da
- Ne

Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa v naslednjih primerih?

Dali ste zadovoljni sa podrškom operative u u sljedećim slučajevima?

(1 je zelo nezadovoljen, 5 je zelo zadovoljen)

Q11 - Ko pride do urejanja različnih situacij s potniki?

Rješavanju različitih situacija sa putnicima?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q12 - Kar se tiče obveščanja o trenutnih situacijah in razmerah na cesti?

Obavještavanju o trenutnim situacijama na cestama?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q13 - Podpore v primeru nezgode, okvare vozila ipd?

Podrške prometnih nesreća, kvari vozila,.. ?

- v taki situaciji se še nisem znašel / u takvi situaciji još nisam bio
- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Q14 - Ostalih informacijah (dodatna pojasnila na potnih nalogih,...)

Ostalim informacijama (dodatne upute na putnim nalozima,..)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q15 - Kako bi ocenili delovanje operative?

Kako bi ocenili rad operative?

(1 je zelo slaba, 5 je zelo dobra)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Nagovor - Zelo hvaležen vam bom v kolikor boste v naslednjem delu, podali čimveč informacij in predlogov, saj mi bodo le ti najbolj pomagali pri pisanju magistrskega dela.

Biću vam zahvalan, u sljedećem dijelu, za što više informacija i prijedloga, jer će mi oni najviše pomoći u pisanju mog magistarskog rada.

Q16 - Predlogi (ki bi lahko olajšali in izboljšali delo med vami in operativo...):

Prijedlozi (koji bi olakšali i dopunili bolji rad između vas i operative,...):

Q17 - Pohvale (kaj vam je všeč in želite, da se tovrstno delo ohranja na tem nivoju, ali pohvale zaposlenim na operativnem mestu...):

Pohvale (šta vam se sviđa ili ako želite da rad ostane na istom nivou, ili pohvale zaposlenicima na operativnom mjestu...):

Q18 - Pritožbe (kaj vam ni všeč in želite izpostaviti in opozoriti, da se mora izboljšati - tako delo kot tudi, zaposleni sami na operativnem mestu...):

Pritužbe (šta vam se ne sviđa, šta želite ispostaviti i upozoriti, da se treba poboljšati - i rad i sami zaposlenici na operativnom mjestu...):