

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI OBLIKOVANJA DELA OB VZPOSTAVITVI KLICNEGA
CENTRA V BANKI**

Ljubljana, september 2019

NINA MUŠIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Mušič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi oblikovanja dela ob vzpostavitvi klicnega centra v banki, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBLIKOVANJE DELA	2
1.1 Načini oblikovanja dela	4
1.2 Pogoji oblikovanja dela	5
1.3 Oblikovanje dela v praksi.....	7
1.4 Pristopi (pre)oblikovanja dela	9
1.5 Tehnike (pre)oblikovanja dela	11
1.5.1 Poenostavljanje dela	11
1.5.2 Kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti.....	12
1.5.3 Razširitev dela	13
1.5.4 Obogatitev dela	13
1.5.5 Timsko delo.....	14
1.5.6 Reinženiring	14
1.6 Spremembe v vodenju in komunikaciji.....	15
1.6.1 Ciljno vodenje	15
1.6.2 Vključevanje zaposlenih v odločanje	16
1.6.3 Komunikacija	17
1.7 Usklajevanje delovnega in družinskega življenja.....	17
2 DELOVNA USPEŠNOST.....	18
2.1 Opredelitev delovne uspešnosti.....	18
2.2 Vpliv oblikovanja dela na delovno uspešnost	20
2.3 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost	21
2.4 Sistem plač in nagrajevanja	22
2.4.1 Vloga sistema plač in nagrajevanja pri uspešnosti podjetja.....	23
2.4.2 Sestavine sistema plače in nagrajevanja.....	24
2.4.3 Vrste nagrad	25
2.4.3.1 Zunanje in notranje nagrade	25
2.4.3.2 Denarne in nedenarne nagrade	26
3 KLICNI CENTER KOT OBLIKA SODOBNEGA KOMUNICIRANJA S STRANKAMI	26
3.1 Definicija klicnega centra.....	27
3.2 Delovanje klicnega centra.....	28

3.3	Prednosti in slabosti klicnega centra	29
3.4	Oblikovanje dela v klicnem centru	31
4	OBLIKOVANJE DELA OB VZPOSTAVITVI KLICNEGA CENTRA V BANČNEM SEKTORJU	34
4.1	Predstavitev dela bančnega oddelka.....	34
4.1.1	Opis nalog in zaposlenih	34
4.1.2	Opis delovnega mesta.....	36
4.2	Sistem plač in nagrajevanja v analiziranem oddelku	37
4.3	Delo pred uvedbo in po uvedbi klicnega centra	38
5	RAZISKAVA O VPLIVU KLICNEGA CENTRA NA ZAPOSLENE V BANČNEM SEKTORJU	40
5.1	Metodologija	40
5.2	Rezultati raziskave	42
5.2.1	Pristopi oblikovanja dela.....	42
5.2.2	Tehnike oblikovanja dela	44
5.2.3	Nagrajevanje in splošno zadovoljstvo.....	46
5.3	Odgovori na raziskovalna vprašanja in analiza hipoteze.....	49
5.4	Predlogi za izboljšave.....	55
	SKLEP	58
	LITERATURA IN VIRI	59

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Model značilnosti dela	8
Slika 2: Osnovne tehnike oblikovanja dela	11
Slika 3: Dvosmerni tok uspešnosti	19
Slika 4: Trikotnik pravičnosti	23
Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delo pred in po uvedbi klicnega centra	39
--------------------------------------------------------	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o sistemu nagrajevanja, zadovoljstvu z vodjo in motivaciji (pred menjavo vodje in po menjavi).....	1
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Priloga 2: Odgovori na anketni vprašalnik o sistemu nagrajevanja, zadovoljstvu z vodjo in motivaciji (pred menjavo vodje).....	4
Priloga 3: Odgovori na anketni vprašalnik o sistemu nagrajevanja, zadovoljstvu z vodjo in motivaciji (po menjavi vodje).....	8
Priloga 4: Anketni vprašalnik o tehnikah in pristopih oblikovanja dela	12
Priloga 5: Odgovori na anketni vprašalnik o tehnikah in pristopih oblikovanja dela	19
Priloga 6: Anketni vprašalnik z izbranimi dejavniki	27
Priloga 7: Odgovori na anketni vprašalnik z izbranimi dejavniki	34
Priloga 8: Vprašalnik za analizo dela	44
Priloga 9: Odgovori na vprašalnik za analizo dela	47
Priloga 10: Globinski intervju z zaposlenimi	52
Priloga 11: Globinski intervju z vodjo oddelka.....	65

UVOD

Globalizacija kot proces, ki je zaostрил konkurenčno bitko podjetij na trgu, vedno bolj utrjuje pomembnost porabnika. Zaradi raznolikosti želja in pričakovanj porabnikov glede kakovosti proizvoda ter storitev, ki jih podjetja na trgu, se njihovi poslovni modeli spreminjajo. Podjetja jih spreminjajo tako, da jih prilagajajo zahtevam porabnikov v skladu s svojimi korporativnimi cilji.

Z razvojem tehnologije se zaradi pomanjkanja časa in načina življenja spreminjajo želje strank po načinu poslovanja iz ročnega v elektronsko. S tem so podjetja primorana spreminjati svoje poslovne modele. Tem spremembam sledi bančništvo, ki za vzdrževanje elektronskih poti in stik s strankami potrebuje ustrezno usposobljene zaposlene. V ta namen se je vzpostavil klicni oz. kontaktni center, ki je strankam v pomoč pri elektronskem poslovanju ter pridobivanju potrebnih informacij. Panoga klicnih centrov je ena izmed najhitreje rastočih svetovnih področij dela (Abraham, 2008 , str. 198). Globalizacija ima vedno večji vpliv na zdravje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z delom (Idris, Dollard & Winefield, 2011, str. 453). Da bodo zaposleni v kontaktnem centru zadovoljni, je potrebno ustrezno oblikovati delo in vzpostaviti ustrezen sistem plač ter nagrajevanja.

Z delom v kontaktnem centru zaposleni lahko pridobijo znanja, ki jim lahko pomagajo pri opravljanju dela na drugem delovnem mestu. Prav tako izboljšajo komunikacijske sposobnosti, saj stranke pričakujejo hitro, učinkovito in prijazno pomoč preko različnih komunikacijskih kanalov. Zaposleni lahko kljub nižji stopnji izobrazbe zaslužijo veliko, še posebej, če je plača sestavljena tudi iz variabilnega dela. Na drugi strani pa so zaposleni lahko nezadovoljni zaradi nepredvidljivega obsega dela in stresa, kar vodi do večje fluktuacije. Zaradi celodnevnega sedenja lahko občutijo tudi telesne bolečine, kar lahko vodi do dolgoročnih bolezni (Saboo, 2019).

Osnovni namen magistrskega dela je prispevati k (pre)oblikovanju dela v klicnem centru na tak način, da bodo zaposleni pri svojem delu čim bolj uspešni in hkrati zadovoljni.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo primarnih in sekundarnih virov podatkov ugotoviti ali uvedba klicnega centra s trenutno oblikovanim delom v bančnem oddelku resnično povzroča negativne učinke na zaposlenega in oddelek kot celoto (zdravje in zadovoljstvo zaposlenih), ugotoviti ključne faktorje za (ne)zadovoljstvo na delovnem mestu ter ugotoviti ali bi vzpostavitev klicnega centra kot ločen oddelek od obravnavanega bančnega oddelka resnično pripomogla k uspešnosti delovanja in motivacije zaposlenih.

Osnovni raziskovalni problem je kako oblikovati delo, da bo čim bolj vplivalo na zaposlene.

Ker praktični del magistrskega dela obravnava oddelek kontaktnega centra, ki sprejema dohodne klice, je **temeljna hipoteza**, da vzpostavitev klicnega centra in z njo povezane spremembe v oblikovanju dela, zaradi večjega obsega dela ter stresa negativno vplivajo na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bo magistrsko delo razdelalo in bodo pomagala potrditi oz. zavrniti temeljno hipotezo s pomočjo anketnih vprašalnikov, z analizo delovnega mesta, intervjuji in neposrednim opazovanjem, so:

1. kakšne so spremembe v oblikovanju dela (v tehniki in pristopu) ob vzpostavitvi klicnega centra in ali le-te povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (stres, izgorelost, preobremenjenost, monotonost)?
2. Kako izbrani dejavniki (pogodba delovnega razmerja za določen ali nedoločen čas, ergonomski razlogi, delovna oprema) vplivajo na organiziranost zaposlenih ter njihovo pripravljenost prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog?
3. Kako bi lahko vplivali na osebno rast in kakovost delovnega življenja zaposlenih v klicnem centru?
4. Kako plača in nagrajevanje vplivata na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih?
5. Ali bi ločitev klicnega centra od obravnavanega bančnega oddelka za zaposlene pomenila razbremenitev na delovnem mestu?

Magistrsko delo se sestoji iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del predstavljajo prva tri poglavja, ki se navezujejo na tematiko oblikovanja dela, delovno uspešnost in klicni centri. V poglavju oblikovanja dela so podrobneje opisani njegovi načini, pogoji, pristopi in tehnike, spremembe v vodenju in komunikaciji ter usklajevanje delovnega in družinskega življenja. Poglavje delovne uspešnosti opisuje vpliv oblikovanja dela in motivacijskih dejavnikov na delovno uspešnost ter sistem plač in nagrajevanja. V tretjem poglavju pa magistrsko delo opredeljuje klicni center, njegovo delovanje ter prednosti in slabosti za podjetja ter stranke. Četrto poglavje opisuje oblikovanje dela v obravnavanem bančnem oddelku, v petem poglavju pa je raziskava o vplivu klicnega centra na zaposlene v obravnavanem bančnem oddelku, ki je bila opravljena s pomočjo anketnih vprašalnikov in globinskih intervjujev.

1 OBLIKOVANJE DELA

Oblikovanje dela je načrtovanje in določitev delovnih nalog ter delovnega okolja, v katerem morajo biti dosežene (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011, str. 244).

Osrednje vprašanje je, kako v delo vpeljati motivacijske prvine. Motivacijske prvine so (1) delo, pri katerem lahko človek pokaže svoje sposobnosti in kreativnost; (2) raznolikost dela; (3) odgovornost in samostojnost pri delu; (4) delo, ki omogoča interakcijo z drugimi ljudmi.

Naštete prvine bi zaposlene spodbujale k čim večji uspešnosti pri opravljanju nalog, posledično pa k povečevanju osebnega zadovoljstva (Zupan in drugi, 2009, str. 377).

Proces oblikovanja dela se je začel z znanstvenim managementom v letu 1900. S tem se je razvila prva glavna teorija po Herzbergu, tj. dvofaktorska teorija, ki je v ospredje postavila dva faktorja – motivatorje in higienike. Poudarja, da je najprej potrebno uporabiti higienike, da se odpravi nezadovoljstvo na delovnem mestu, nato pa motivatorje, da se doseže zadovoljstvo. Dvofaktorsko teorijo sta leta 1976 nadgradila Hackman in Oldham z modelom značilnosti dela, ki je opredelil pet ključnih značilnosti, ki so podrobneje opisane v točki 1.3 (Garg & Rastogi, 2006, str. 573).

Oblikovanje dela je učinkovito orodje, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih in interese organizacije (Belias & Sklikas, 2013, str. 85). Običajno je delo dobro oblikovano takrat, ko so zaposleni zelo zadovoljni in storilni. Gre za vprašanje, kako jim delo prilagoditi, da bo potekalo čim uspešneje in da bodo iz njega črpali osebno zadovoljstvo. Če podjetje želi učinkovito tekmovati na globalnem trgu je pomembno, da delo oblikuje dobro. To pomeni, da zaposlenim zmanjšuje stres, izboljšuje njihovo uspešnost in jih motivira (delno skozi notranjo motivacijo). Kakovost izvedbe dela in zadovoljstvo zaposlenih sta zato boljša (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011, str. 244).

Cilj oblikovanja dela je delo, ki bo zaposlenim v izziv, bo smiselno in zanimivo (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011, str. 244). Sharma (2016, str. 127) navaja še druge cilje:

- izpolnjevanje zahtev podjetja, npr. večja produktivnost in operacijska učinkovitost, kakovost produktov ter storitev;
- zadovoljitev potreb zaposlenega, npr. radovednost, izziv, dosežki itd.;
- združitev potreb zaposlenega z zahtevami podjetja.

Proces oblikovanja dela se sestoji iz treh korakov. Prvi in tretji korak določata vsebino dela, medtem ko drugi določa, kako naj bi se delo izvedlo (Aswathappa, 2005, str. 113):

1. določitev posameznih delovnih nalog;
2. določitev metod in postopkov za opravljanje delovnih nalog;
3. kombinacija in združitev delovnih nalog v delo, ki ga nato opravlja posameznik.

Razlogi, ki opravičujejo pomembnost oblikovanja dela so (Kleynhans, Markham, Meyer, van Aswegen & Pilbeam, 2006, str. 45–46):

- vodi do manjše fluktuacije in manjši absentizem zaposlenih, kar zmanjšuje stroške ter povečuje dobiček podjetja. Splošno zadovoljstvo je tako večje;
- vpliva na to, kako posameznik opravlja določeno delo, zlasti skozi motivacijo;

- lahko vpliva na zadovoljstvo pri delu. Zelo pomembno je identificirati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika (npr. možnost napredovanja, talenti in spretnosti);
- lahko vpliva na fizično in psihično zdravje. Če ni ustrezno zasnovano, lahko vodi do srčnih bolezni, stresa, visokega pritiska itd.

1.1 Načini oblikovanja dela

Načini oblikovanja dela so sociotehnični sistem, ergonomski način, način z vidika omejenega zaznavanja in z vidika kakovosti delovnega življenja. Poleg teh pa poznamo še dva, ki ju klasificiramo kot teoriji, in sicer tj. teorija znanstvenega managementa ter medčloveških odnosov (Zupan in drugi, 2009, str. 349–350).

Taylor (1856–1956), avtor **teorije znanstvenega managementa** je verjel, da je delavčeva miselnost predstavljal glavno oviro za doseganje večje učinkovitosti. Temeljila je na točno določenih pravilih, načelih in zakonih. Nanaša se lahko na kakršnokoli vrsto človeške dejavnosti. Taylor se je zavzemal za to, da sistem ne morejo obvladovati samo zaposleni. Slednji naj bi bil produktivnejši samo, če ga obvladuje vodstvo. Menil je, da je bilo z dela potrebno odstraniti odvečne delovne gibe, nepotrebno porabo energije in izogibanje delu. Delavec posledično ni bil več avtonomen, ni bil inovativen, ni se poistovetil z delom, vendar mu je kljub temu uspelo povečati delovni učinek od tri- do štirikrat, povečati plačilo za 60% ter znižati stroške dela. Večje plačilo je bilo interes delavca, nižji strošek dela pa interes delodajalca. Taylor je menil, da je potrebno uskladiti interese obeh, če želijo doseči večjo učinkovitost (Marković, 2006, str. 39–41). Teorija znanstvenega managementa poudarja razčlenitev dela na enostavne operacije in specializacijo, kar povečuje učinkovitost opravljanja dela. Zaradi razčlenitve dela je največja pomanjkljivost zanemarjanje zaposlenega. Vodje, ki oblikujejo delo, pozabijo na fizične in psihične potrebe zaposlenih, zato so slednji nezadovoljni in dosegajo nizke standarde. Ta teorija je najbolj prisotna v proizvodnih podjetjih in javni upravi, učinkovita pa je lahko le za nizkokvalificirane zaposlene, z nizko izobrazbo in malo izkušnjami (Zupan in drugi, 2009, str. 349).

Medtem, ko je Taylor v svoji teoriji zanemarjal fizične in psihične potrebe delavca, je Mayo (1880–1949), avtor **teorije medčloveških odnosov** trdil, da so fizične in psihične potrebe zelo pomembne. Večja učinkovitost se doseže le tako, da upoštevamo njegovo naravo, miselnost in razvoj (Grant, 2017).

Tretji pristop oz. način oblikovanja dela je **sociotehnični pristop**. Gre za sistem, ki poudarja soodvisnost med ljudmi, tehnologijo in okoljem (Appelbaum, 1997, str. 452–454). V Evropi, predvsem pa v skandinavskih državah velja za sinonim oblikovanja dela in vključenosti zaposlenih. Prizadeva si optimizirati tehnološke in družbene elemente organizacije. Delo je potrebno oblikovati na tak način, da bo medsebojni preplet tehnoloških in družbenih elementov pripeljal do pozitivnih izidov za podjetje. Organizacija dela mora biti usklajena s cilji podjetja, kar spodbuja udeležbo zaposlenih v samem oblikovanju dela. Ključni elementi

tega pristopa so zaposleni, ki so se pripravljene učiti in dodatno izobraževati. Zaposleni želijo dobiti priznanje in imeti možnost sprejemanja odločitev. Pomembno je, da se lahko poistovetijo z delom, ki ga opravljajo (Sharma, 2016, str. 132).

Ergonomski način analizira povezavo med telesnimi značilnostmi posameznika in fizičnim delovnim okoljem (Zupan in drugi, 2009, str. 350). Ukvarja se z vprašanjem, kako oblikovati delovno mesto, da bo za zaposlene čim bolj ugodno ter s tem preprečiti zdravstvene težave. Preučuje položaje, zaradi katerih je zaposleni lahko poškodovan, utrujen ali ogroža svoje zdravje, npr. če delo zahteva fizično moč ali poteka v hrupnem, prašnem, vročem, zaprašenem prostoru. Ergonomski način podaja rešitve za položaje, v katerih mora zaposleni opravljati svoje delo, npr. oblika stolov, delovnih miz, višina tipkovnice itd. Ergonomija ima veliko vlogo pri oblikovanju dela in posledično v motiviranosti zaposlenih. Če je ergonomski vidik delovnega mesta ustrezen, se povečajo varnost, produktivnost in učinkovitost zaposlenih, absentizem pa se zmanjša (Garg & Rastogi, 2006, str. 579–580).

Način z vidika omejenega zaznavanja obravnava delo, ki od zaposlenega naj ne bi zahtevalo procesiranja prevelikih količin informacij v krajšem časovnem obdobju (Zupan in drugi, 2009, str. 350). Ta način tako kot ergonomični želi, da bi zaposleni svoje delo opravljal varno in zanesljivo. Gre za opravljanje dela brez psihičnih obremenitev, ki bi lahko botrovale k bolniški odsotnosti oz. odhodu zaposlenih z delovnega mesta.

Način z vidika kakovosti delovnega življenja zadovoljuje potrebe zaposlenih s pomočjo raznih prijemov. To so enakopravno obravnavanje, dajanje občutka, da je vsak od njih s svojim delom potreben organizaciji ter da je strokovnjak na svojem področju, odkrito in zaupljivo komuniciranje, pravično nagrajevanje, varno in zdravo delovno okolje itd. (Zupan in drugi, 2009, str. 350–351). Opredeljuje povezavo med kakovostjo delovnega življenja in produktivnostjo, ki je na dolgi rok pozitivna (če se poveča kakovost delovnega življenja, se poveča produktivnost). Kakovost delovnega življenja je boljša tudi, če zaposleni lahko prispeva k uspehu organizacije. Vodje velikokrat enačijo uspešnost s sodelovanjem podjetja z zaposlenimi, dejansko pa je sodelovanje zaposlenih odvisno od samega oblikovanja dela. Večje sodelovanje velikokrat pomeni večjo produktivnost. Slednja se lahko trajnostno izboljša le, če ustrezno kombiniramo motivacijo (sodelovanje), sposobnosti (kompetence) in oblikovanje dela (vloga in odgovornosti na delovnem mestu) (Levenson, 2016).

1.2 Pogoji oblikovanja dela

Na proces oblikovanja dela v podjetju vplivajo tehnologija, tehnološke spremembe in okolje, v katerem deluje (Armstrong, 2010, str. 181). Tovrstne spremembe določajo naravo dela, ki se čez čas spreminja. Z razvojem tehnologije je vse več informacij na dnevni bazi, ki jih morajo zaposleni obdelati, v ospredju pa je vedno bolj človeški kapital. Zaposleni so bolj podvrženi opravljanju raznovrstnih del, specializacija je manjša, sprejemajo večjo odgovornost, vse bolj so izobraženi, podvrženi prilagajanju in v organizaciji ne želijo biti

samo številka. Ne želijo se razvijati samo znotraj določenih meja, želijo jih prestopiti, se učiti, to znanje pokazati, biti udeleženi v odločanju, sprejemati samostojne odločitve ter prispevati k individualnemu in organizacijskemu razvoju. Za to želijo prejeti povprečno oz. nadpovprečno denarno ali nedenarno nagrado. Dela ni mogoče oblikovati poljubno. Zaradi tega je najprej potrebno preveriti okolje, v katerem bi se zasnovalo. Gre za organizacijsko okolje, ki ga formirajo organizacijska kultura, z njo povezane vrednote in prepričanja, zaposleni ter miselnost organizacije. Največji vpliv na oblikovanje dela imajo zaposleni in narava dela (Zupan in drugi, 2009, str. 374–375).

Podjetje mora opredeliti **organizacijsko kulturo**, saj zaposlenim določa norme, v skladu s katerimi se bodo obnašali. Deal in Kennedy sta jo leta 1982 opredelila kot skupek vrednot, norm, prepričanj in predpostavk, ki močno vplivajo na delovanje organizacije ter obnašanja ljudi znotraj nje (Armstrong, 2010, str. 128). Lund (2003, str. 220) povzema pojem organizacijske kulture po Deshpandu in Websterju, in sicer kot vzorec skupnih vrednot ter prepričanj, ki posamezniku pomagajo razumeti delovanje organizacije, hkrati pa določajo norme in vedenje posameznikov. Organizacijska kultura ima štiri karakteristike, tj. (1) težko jo je opredeliti; (2) je multidimenzionalna (na več ravneh organizacij je vpeta z različnimi komponentami); (3) na kratek rok je relativno stabilna; (4) zahteva veliko časa za ustrezno vzpostavitev in za spremembe (Armstrong, 2010, str. 128).

Zupan in drugi (2009, str. 374) opredeljujejo **filozofijo managementa oz. miselnost organizacije** kot komponento organizacije, ki močno vpliva na organizacijsko kulturo. Gre za prepričanja, ki jih ima management o zaposlenih. Zanima jih ali lahko zaupajo svojim zaposlenim. Gre za to, če verjamejo, da zaposleni radi opravljajo svoje delo ali se mu izogibajo. Sodobni management v prakso vpenja teorijo Y, ki je sredstvo za integracijo posameznika in organizacije ter je v osnovi pozitivna za razliko od teorije X. Slednja je opredeljena v negativnem kontekstu, saj velja za tradicionalni pogled na upravljanje in kontrolo. Teorija Y je podlaga za oblikovanje dela v sodobnem svetu, ker zaposleni lahko doživljajo delo zelo naravno, tj. kot nekakšno igro, bolj so nagnjeni k samokontroli, sprejemajo določeno odgovornost in so sposobni za sprejemanje inovativnih odločitev. Vse naštetu spodbuja njihovo ustvarjalno moč (Dropulić, 2009, str. 351).

Kako torej povezati raznovrstne delovne naloge v zaokrožene delovne celote? Zupan in drugi (2009, str. 374-375) navajajo tri načine, ki so jih povzeli po Torringtonovi in Hallu iz leta 1987. Le-ti so:

- **zaokroženost delovnih nalog po teritorialnem načelu:** dejavnost organizacije je razpršena v širšem prostoru in se jo prenese na lokalno raven, da bi lažje sledili željam strank, npr. javna uprava, zavarovalnica, banka, trgovina. Slabost je manjša specializacija. Ker se opravljajo raznovrstne naloge, je prednost to, da ni monotonosti. S tem je večja možnost za odločanje in odgovornost, kar povečuje zadovoljstvo in samoiniciativo zaposlenih;

- **funkcijska zaokroženost delovnih nalog v delovne enote:** zaposlene z istim znanjem se razporedi v iste oddelke, npr. razvojni delavci v razvojnem oddelku, prodajno osebje v prodajnem oddelku. Prednost so boljše medsebojno razumevanje, večja medsebojna pomoč in večja specializacija, ki ta način postavlja v ospredje. Ker gre za večje enote, je načine preoblikovanja dela lažje vpeljati v delovno okolje;
- **zaokroženost delovnih nalog glede na izdelek oz. storitev:** delovna enota skoraj v celoti zagotavlja neko storitev oz. proizvaja nek izdelek. Znotraj istega oddelka so raznovrstna dela različnih stopenj zahtevnosti, ki jih med seboj povezuje zaokroženi delovni cikel.

Zaposleni vedno bolj težijo k učenju ter ustvarjanju novih znanj in idej, ki jih bodo lahko delili z ostalimi. V ospredje se postavljajo delovne skupine oz. timsko delo, kjer imajo vsi enako moč odločanja, vodja pa je le nekakšen moderator skupine oz. drži rdečo nit, da bo šlo njeno delovanje v pravo smer.

1.3 Oblikovanje dela v praksi

V praksi je veliko težje oblikovati delo kot je zasnovano v teoriji. Ni nujno, da ima neka organizacija v tistem trenutku, ko ga želi oblikovati, na voljo vse ustrezne oz. ključne elemente, ki jih potrebuje za uspešno oblikovanje.

Ključni elementi uspešnega oblikovanja dela so (Job Design and Motivation, brez datuma):

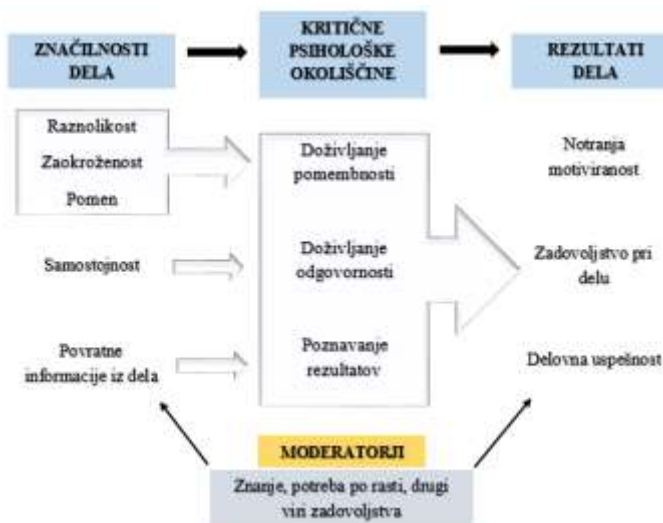
- **naloga:** gre za del dodeljenega dela, za katerega se pričakuje, da bo opravljeno v določenem času. Določena mora biti striktno in temeljito;
- **motivacija:** delo mora biti oblikovano tako, da bo motiviralo zaposlene. Zaposleni morajo biti navdušeni nad opravljanjem svojega dela;
- **razporeditev resursov:** zgodi se, ko se organizacija odloči, da bo določena sredstva dodelila oz. razporedila določenim službam, nalogam ali problemom, s katerimi se sooča. Pri oblikovanju delovnega mesta je potrebno identificirati in strukturirati delovna mesta na način, da bo organizacija vsa sredstva učinkovito uporabljala. S tem spodbuja in razvija inovacije v svoji delovni sili;
- **sistemi nagrajevanja:** vključujejo nadomestila, bonuse, zvišanja, varnost zaposlitve, koristi in različne druge načine nagrajevanja za zaposlene. Pri oblikovanju dela je potrebno določiti sistem nagrajevanja, ki bo motiviral zaposlene.

Kakšne značilnosti mora imeti delo, da bo uspešno oblikovano? Kaj je tisto kar zaposlenega privlači in ga trajno zadovoljuje na delovnem mestu ob opravljanju določenih delovnih nalog? To opredeljuje **teorija značilnosti dela** (Slika 1), ki sta jo leta 1974 zasnovala Hackman in Oldham (Garg & Rastogi, 2006, str. 573):

- raznolikost sposobnosti in dela;
- poistovetenje z delom oz. zaokroženost dela;

- pomen dela;
- avtonomnost pri opravljanju dela;
- povratna informacija o opravljenem delu.

Slika 1: Model značilnosti dela



Vir: Prirčeno po Zupan in drugi (2009).

Teorija značilnosti dela zagovarja obstoj neposrednega odnosa med zadovoljstvom z delom in nagradami. Zadovoljni so takrat, če je delo obogateno, za njih smiselno in dovolj odgovorno ter izzivalno. To pomeni, da ga opravljajo z vnemo ter dosejajo ustrezne rezultate, s katerimi zadovoljijo tako svoj trud kot cilje organizacije (Zupan in drugi, 2009, str. 353). Zaposleni, ki se bodo pozitivno odzvali na pet značilnosti dela, imajo močno potrebo po rasti in so zadovoljni z notranjim okoljem podjetja (plačilo, varnost zaposlitve, nadzor, sodelavci) (Sharma, 2016, str. 130).

Delovne naloge morajo biti **raznolike**. Enoličnost utruja zaposlene, zaradi česar delajo napake. Raznolikost je še posebej pomembna na delovnih mestih, kjer se delovne naloge ponavljajo. Zaposleni morajo izkoristiti vse svoje obstoječe sposobnosti in ob opravljanju dela razvijati tudi nove (Juneja, brez datuma). Pri opravljanju dela in izbiri načina dela morajo občutiti visoko stopnjo **avtonomije**. Pomembna je tudi določena stopnja odgovornosti, ki jim predstavlja izziv. Izziv predstavlja uporabo ustreznega znanja in spretnosti pri opravljanju dela ter reševanju problemov. Zaposlenim daje občutek, da so dosegli nekaj pomembnega ter da prispevajo k organizaciji, svojemu razvoju in možnosti napredovanja. Pri opravljanju dela so pomembni tudi stik, interakcija z drugimi ljudmi in možnost izbire sodelavcev pri opravljanju skupinskega dela. Zaposleni se morajo z delom poistovetiti, saj le tako lahko dosežejo dobre delovne rezultate. To jim uspe, če je delo čim bolj celovito in s pomenom. **Celovito delo** pomeni, da poznajo smisel delovnih nalog, ki jih opravljajo in da jih opravljajo od začetka do konca. Delo pa ima **pomen** takrat, ko predstavlja

pomen v življenju zaposlenih, njihovih sodelavcev in drugih zunaj delovnega okolja. Potrebno je opredeliti tako individualne cilje, ki jih ima zaposleni pri opravljanju določenega dela, kot cilje podjetja. Ključna je tudi komunikacija, ki zahteva **povratne informacije** o (ne)ustreznosti opravljanja dela in vzdrževanju ter razvijanju medsebojnih odnosov. Delovni dosežki morajo biti zaposlenemu vidni, saj bo ponosen in bolj motiviran. Ne gre pa pozabiti tudi na sistem nagrajevanja, ki je danes eden ključnih motivatorjev na delovnem mestu (Motivacija v delovnem okolju, 2017; Zupan in drugi, 2009, str. 353). Zupan in drugi (2009, str. 354) navajajo tudi ustrezno tehnično in fizično oblikovano delovno okolje, ki mora omogočati zdravo ter varno delo. Organizacija dela mora biti ustrezna in taka, da razporeja delo med zaposlene, da bo vsak od njih čim manj pod stresom.

1.4 Pristopi (pre)oblikovanja dela

Podjetje lahko izbira med različnimi pristopi (pre)oblikovanja dela. Izbere tistega, ki najbolj uresničuje njegove cilje. Vedno je najboljša kombinacija vseh pristopov, ki uravnoteži koristi in stroške, kar jim prinese najboljši možni rezultat. Nobeden izmed njih sam po sebi ni najboljši (Campion, 1988, str. 467).

Poznamo štiri pristope (pre)oblikovanja dela, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju (Campion & Thayer, 1987, str. 69). Le-ti so:

- mehanistični pristop: prinese rezultat učinkovitosti;
- motivacijski pristop: prinese rezultat zadovoljstva;
- ergonomski pristop: prinese rezultat udobja;
- zaznavni pristop: prinese rezultat zanesljivosti.

Mehanistični in zaznavni pristop sta bolj v korist podjetju, medtem ko sta motivacijski in ergonomski pristop bolj v korist zaposlenega. Največji konflikt je med mehanističnim in zaznavnim pristopom, saj imata različne rezultate. Oba priporočata oblikovanje del, ki so enostavna, lahka za učenje, varna, zanesljiva in z minimalnimi psihičnimi zahtevami zaposlenih. Motivacijski pristop spodbuja bolj izzivalna in komplicirana dela z večjimi psihičnimi zahtevami (Salvendy, 2001, str. 876–877).

Mehanistični pristop izhaja iz miselnosti znanstvenega managementa, konkretnije iz časovne in zaznavne študije, poenostavitve dela in specializacije (Campion, 1988, str. 467). Poudarja specializacijo delovnih nalog, za izvedbo katerih zaposleni ne potrebuje pretiranih sposobnosti. Vsakemu zaposlenemu je pripisana določena delovna naloga, za katero je specializiran. Delovne naloge so poenostavljene, njihova narava pa je ponavljajoča. To povečuje nezadovoljstvo pri delu, zaradi česar je zaposleni manj motiviran, kar vodi k večjemu absentizmu. Zaposleni je manj preobremenjen, manj pod stresom, kar zmanjšuje verjetnost za napake. Čas usposabljanja zaposlenih je zelo kratek (Salvendy, 2001, str. 874).

Motivacijski pristop se osredotoča na tiste karakteristike dela, ki zadevajo psihološki in motivacijski vidik. Poudarja večjo kompleksnost dela, kar povečuje motivacijo zaposlenih, zato ga tudi izvajajo bolje. Preučuje zadovoljstvo zaposlenih, njihovo notranjo motivacijo, vpetost v delo ter prisotnost in uspešnost pri delu. Delo, ki je oblikovano po tem pristopu, zahteva več časa in napora za usposabljanje zaposlenega. Ker obstaja večja verjetnost, da bo zaposleni delal napake, bo zato psihično bolj obremenjen (Campion, 1988, str. 467–468). S pomočjo tega pristopa zaposleni izvajajo večjo količino dela in delovno nalogo izvajajo od začetka do konca. Sama izvedba delovne naloge in vodstvo mu podata povratno informacijo o tem, če je delo uspešno opravil. Zaposleni uporabljajo različne spretnosti in ima možnost učenja novih, zaradi česar osebno raste. Pomembni dejavniki so tudi interakcije in komunikacija med zaposlenimi, primerno plačilo, napredovanje in varnost zaposlitve. Prednosti tega pristopa so večja motivacija, vpetost in zadovoljstvo zaposlenih. Večja je delovna uspešnost in manjši je absentizem. Primer takega pristopa so dela z izvršilnimi, vodstvenimi funkcijami. Zaposlene zadovoljuje in jih nagradijo, kar jih močno motivira. Tista dela, ki so preveč oblikovana po motivacijskem pristopu, lahko zahtevajo daljši čas usposabljanja zaposlenih. Zahteve po spretnostih in odgovornosti zahtevajo več vloženega truda, kar v zameno zahteva tudi večje plačilo. Poleg tega so zaposleni lahko psihično preobremenjeni in utrujeni, zaradi česar sta možnost za napake in stres večja (Salvendy, 2001, str. 875).

Dela, ki niso oblikovana po motivacijskem pristopu, so bolj nagnjena k mehanističnemu pristopu. To pomeni, da v veliki meri ne zadovoljujejo zaposlenih in so zato manj motivirani. Čas usposabljanja je krajši in se jih lažje vpelje v delo (Campion & Thayer, 1987, str. 70).

Ergonomski ali biološki pristop želi minimizirati fizične in biološke napore pri delu. Z ergonomijo želijo odkriti najbolj naravno telesno držo zaposlenega pri delu. Cilj je, da se delo oblikuje tako, da ne presega fizičnih in psihičnih zmognosti zaposlenih, kar pa danes na žalost mnogi ignorirajo. Osredotoča se na optimizacijo fizičnega okolja z namenom minimizirati fizične napore, utrujenost, bolečine in pritoževanje nad zdravjem zaposlenih. Prednosti sta manjši absentizem in večje zadovoljstvo. Da bi delo lahko oblikovali po tem pristopu, zahteva kar nekaj stroškov za nabavo opreme in ureditev čim ugodnejšega delovnega okolja. Ta pristop se večinoma uporablja za težje fizično delo (npr. delo v gozdu, jeklarni, premogovništvu), velja pa tudi za lažja dela (npr. pisarniško delo, kjer je veliko sedenja) (Campion & Thayer, 1987, str. 72–73).

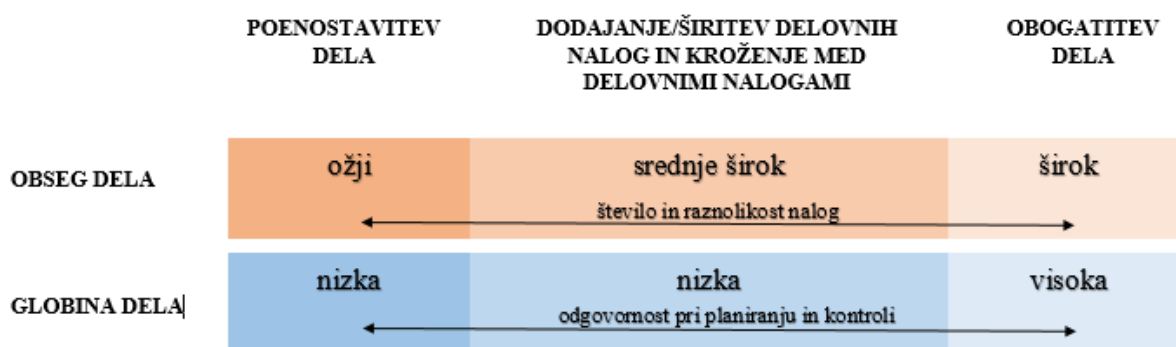
Zaznavni pristop zagotavlja, da delovne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni, in oprema na delovnem mestu ne zmanjšujejo osredotočenosti ter pozornosti zaposlenih pri delu. Namen pristopa je zmanjšati psihično preobremenjenost, utrujenost, stres in dolgčas. Posledično bi se morala zmanjšati tudi verjetnost za napake in nesreče pri delu (Campion, 1988, str. 468). Enako kot mehanistični pristop zmanjšuje psihične zahteve za delo, kar skrajšuje čas usposabljanja zaposlenih (Salvendy, 2001, str. 876).

Zaznavni in ergonomski pristop poudarjata delovno opremo ter okolje kot dejavnika, ki lahko presežeta fizične in psihične zmožnosti zaposlenega, če delo ni ustrezno oblikovano. Champion in Thayer (1987, str. 73) menita, da sta slabosti zaznavnega pristopa zmanjšano zadovoljstvo in motivacija zaposlenega. Primer dela, ki se ga lahko oblikuje po zaznavnem pristopu, je administrativno in pisarniško delo.

1.5 Tehnike (pre)oblikovanja dela

Podjetje ne doseže večje uspešnosti zaposlenih pri delu in njihovega zadovoljstva samo z ustreznim nagrajevanjem, ampak tudi s samimi tehnikami (pre)oblikovanja dela (Slika 2). To lahko stori z delom v skupinah, usklajevanjem delovnega in družinskega življenja, s spremembami v vodenju in z organizacijsko-tehničnimi spremembami, ki so opisane v naslednjih točkah. Vsekakor bi k organizacijsko-tehničnim spremembam morali dodati tudi tiste, ki so povezane z zaznavnim in ergonomskim pristopom, saj so vse zelo pomembne. Tehnološki sistem in organizacijo dela je potrebno oblikovati tako, da ne prihaja do nesreč in fizičnih poškodb pri delu (Zupan in drugi, 2009, str. 354–360). Pri izbiri prave tehnike mora biti podjetje zelo pozorno, saj narekuje zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 2: Osnovne tehnike oblikovanja dela



Vir: Prirejeno po Schermerhorn (2011).

1.5.1 Poenostavljanje dela

Poenostavljanje dela je organizacijsko-tehnična sprememba, ki se je podjetje poslužuje kot ukrep proti preobremenjenosti zaposlenih z večjo kompleksnostjo dela, informacijami in s stresnim delovnim okoljem (Agarwal, van Berkel & Rea, 2015). Ker so zaposleni zaradi kompleksnosti dela manj storilni in posledično nezadovoljni, tehnika razbije kompleksno delo v manjše naloge in ga specializira. Na ta način se doseže večja učinkovitost. Prednost je mobilnost zaposlenih, tj. vsak od njih lahko opravlja eno od teh nalog (Daft & Marcic, 2010, str. 419).

Čas učenja zaposlenih je krajši, zaposleni pa so lažje zamenljivi. Zaposleni hitreje pridobi znanje za delo, ki ga nenehno ponavlja. Tehnika poenostavljanja dela ni ravno motivacijska, saj ljudje običajno ne marajo monotone in ponavljajoče se narave dela. Slednja povečuje verjetnost za napake pri delu in absentizem (Schermerhorn, 2011, str. 375). Da bi podjetje lažje pridobilo zaposlene, ki bi opravljali tako delo, mora ponuditi višjo plačo (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011, str. 245). Danes je specializacija dela čedalje manjša, ker njegova spreminjajoča se narava zahteva uporabo širših znanj, sposobnosti in izkušenj (Zupan in drugi, 2009, str. 355).

1.5.2 Kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti

Kroženje med delovnimi nalogami oz. mesti je tehnika, ki zaposlenim omogoča kroženje z ene delovne naloge oz. mesta na drugo oz. drugega. Da bo tehnika učinkovita in da zaposleni ne bodo rotirani na neprimerno delovno nalogo ali mesto, je potrebno upoštevati štiri dejavnike, in sicer: (1) spol zaposlenega; (2) fizični položaj delovnega mesta; (3) znanje, veščine in sposobnosti zaposlenega; (4) čas, ki je potreben za izvajanje drugih nalog (Belias & Sklikas, 2013, str. 86).

Tehnika predvideva, da zaposleni zamenjujejo svoje delovne naloge s podobno zahtevnostjo. To zamenjavo lahko določi vodja ali pa zaposleni sami, če delujejo v okviru ene delovne skupine in opravljajo med seboj povezane delovne naloge (Zupan in drugi, 2009, str. 355). Kroženje med delovnimi nalogami omogoča zaposlenemu delati v drugem oddelku ali na drugem delovnem mestu v organizaciji z namenom pridobiti boljši vpogled v celotni proces (Aroosiya & Ali, 2014, str. 35). S tem načinom oblikovanja dela organizacija lahko spodbudi ostale zaposlene, da podajo svoje predloge za izboljšavo trenutnega stanja v organizaciji.

Prednost je, da zaposleni pridobijo več znanja, sposobnosti in izkušenj, saj opravljajo drugačno delo. Produktivnost je večja, saj raznolikost dela zmanjšuje stres in utrujenost. Zaposleni postanejo bolj prilagodljivi, še posebej v času dopustov in bolniških odsotnosti, ter bolj zavezani k delu. To zmanjšuje absentizem, podjetje pa s tem krepi kariero zaposlenih. Kroženje med delovnimi nalogami je tudi metoda, s katero zmanjšujejo telesne obremenitve zaposlenih. Ovire, na katere lahko podjetje naleti pri učinkoviti implementaciji te tehnike, so pomanjkanje znanja in veščin ter zamenjava na tisto delovno nalogo oz. mesto, ki ima enaka tveganja kot trenutna, ki jo opravlja zaposleni in mu povzroča stres (Belias & Sklikas, 2013, str. 86–87). Slabost je tudi nenehna prekinitev dela. To pomeni, da takrat, ko zaposleni opravlja nalogo in se na njo že navadi, mora začeti z drugo nalogo oz. z delom na drugem delovnem mestu. To lahko vodi do razlik v kakovosti opravljanja dela. Delo, ki ga opravi eden od zaposlenih, se razlikuje v kakovosti izvedbe dela drugega zaposlenega. Slabost je lahko tudi nerazumevanje zaposlenega z ostalimi člani skupine, v kateri deluje.

1.5.3 Razširitev dela

Tehnika razširitve dela se je razvila v petdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so managerji iskali tehniko oblikovanja dela, ki bo zmanjšala dolgčas, ki je bil posledica tehnike poenostavljanja dela. Njen namen je povečati širino dela z dodajanjem novih nalog, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011, str. 245).

Razširitev dela zmanjšuje monotonost in povečuje prilagodljivost k delu. Zaposleni izvaja več nalog hkrati in si sam prilagaja delovni ritem ter zaporedje izvajanja nalog (Juneja, brez datuma). Primer tehnike je npr. tekoči trak v bankah, kjer je en zaposleni najprej sprejel in obračunal položnice ter zahtevke za izplačilo gotovine, drugi pa je sprejel in izdajal gotovino na blagajni. Tako se je stranka morala pomikati od enega do drugega zaposlenega, ki sta bila med sabo odvisna ter sta se osredotočala bolj na delovni proces kot na njo. Problem je nastopil ob odsotnosti enega zaposlenega. Delo so reorganizirali tako, da en zaposleni lahko opravi celotno oz. več storitev za stranko (Zupan in drugi, 2009, str. 356).

1.5.4 Obogatitev dela

Obogatitev dela je tehnika, ki ima zametke v Herzbergovi dvofaktorski teoriji. V delo vpeljuje visoke motivatorje, tj. odgovornost pri delu, priznanje, možnost za rast, učenje in dosežke. Gre za vertikalno povečanje števila nalog, kar povečuje odgovornost zaposlenega. Na ta način je bolj vključen v podjetje, zavezan in motiviran, kar zmanjšuje stopnjo fluktuacije in stroške podjetja (Daft & Marcic, 2010, str. 421). Velikokrat so take naloge zahtevnejše od obstoječih in jih opravljajo vodje, npr. načrtovanje dela, usklajevanje delovnih dejavnosti, razporejanje delovnega časa itd. (Zupan in drugi, 2009, str. 357). Slabost tehnike obogatitve dela je, da je njena implementacija draga, še posebej, če se mora preoblikovati delo oz. zamenjati oprema (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011, str. 247).

Primerjava tehnike obogatitve dela in tehnike razširitve dela kaže, da ima prva večji vpliv na motivacijo zaposlenih. Obogatitev dela daje zaposlenemu večji vpogled v managerske funkcije, prispeva k rasti in razvoju zaposlenega, medtem ko razširitev dela povečuje samo delovno obremenitev. Ostale razlike med tehniko obogatitve dela in razširitve dela so (Juneja, brez datuma):

- razširitev dela povečuje obseg dela z dodajanjem delovnih nalog, medtem ko obogatitev dela izboljšuje kvaliteto dela tako, da so zaposleni bolj zadovoljni;
- skozi obogatitev dela najde zaposleni v svojem delu zadovoljstvo, skozi razširitev dela pa se počuti bolj odgovornega za delo in bolj vrednega;
- obogatitev dela vključuje funkcije planiranja in organiziranja, razširitev dela pa izključuje te dve funkciji;
- obogatitev dela pomeni vertikalno razširitev dela, saj vključuje kontrolo in večjo odgovornost, razširitev dela pa je horizontalna.

1.5.5 Timsko delo

V praksi je vsak tim skupina, ni pa vsaka skupina tim. Timsko delo je v organizacijah pomembno, saj izboljšuje tako delovne kot osebne dosežke, prav tako pa zaposleni postanejo bolj povezani. Tim vključuje naloge, ljudi in skupino. To pomeni, da mora učinkovit tim izvajati svoje naloge, zadovoljevati svoje člane in da je kot skupina sposoben preživeti skupaj tudi v prihodnosti (dobri medsebojni odnosi, dobra delovna klima itd.) (Schermerhorn, 2011, str. 396).

Timsko delo je odvisno od samega vodje, ki izbere zaposlene in jih zna voditi, navdušiti za delo in jih medsebojno povezati. Ker to samo po sebi ni dovolj, je ključna tudi sestava tima. Pomembno je, kakšne vrste ljudi imamo v timu in kakšne so njihove osebne ter druge lastnosti. Cilj je, da vsak član tima prevzame svojo vlogo in doseže dobre učinke. Timsko delo spodbuja posameznika k strokovnemu razvoju, mu prinaša zadovoljstvo z delom in krepi medsebojne odnose (Zupan in drugi, 2009, str. 371). V praksi je zelo zaželeno, velikokrat pa vodi tudi do strupenih odnosov med člani. Člani so namreč zagnani in v timskem delu vidijo izziv, zato se izpostavijo do te mere, da želijo biti v ospredju s svojimi idejami, znanjem, kar seveda ostalim članom ni po godu. Zato je zelo pomembno, da so odnosi v skupinah odprti, iskreni in da vodja išče kandidate za člane tima, ki bodo ustrezali profilu osebe, ki rada sodeluje, ni konfliktna in je odprta za ideje drugih.

Poleg navadnih delovnih timov poznamo še avtonomne delovne skupine in krožke za kakovost. Avtonomne delovne skupine si same izbirajo svoje sodelavce in razporejajo želeno delo. Imajo določeno normo, ki jo morajo doseči, rezultat oz. zaslužek pa si delijo sami. Nosijo celotno odgovornost, vodja pa ima samo reprezentativno funkcijo. Člani znajo opravljati vsa dela, tako da se v primeru odsotnosti lahko nadomeščajo. Krožki za kakovost so namenjeni dvigu kakovosti delovnega življenja, ki jih sestavlja od pet do dvanajst zaposlenih. Rešujejo probleme po vrstnem redu, lahko jih tudi ne rešujejo, odvisno od interesov vodstva. S tem želijo znižati stroške, izboljšati kakovost proizvodov ali storitev ter olajšati delo (Zupan in drugi, 2009, 367–371). Temelji na vnosu novih spoznanj v delo in izmenjavi izkušenj, zato imajo tudi vzgojni in izobraževalni namen. Spreminjajo odnos do dela in izboljšujejo medsebojne odnose. Kot metoda oblikovanja dela prispeva k uvedbi novih načinov dela, boljši vključenosti v delovni proces in usposobljenosti za upravljanje delovnega procesa (Kaučič, Klemenc, Požun & Vidmar, 2008, str. 60).

1.5.6 Reinženiring

Reinženiring dela je proces racionalizacije dela v obliki združevanja delovnih mest v eno celoto, prerazporeditve nalog med različnimi delovnimi mesti in prerazporeditve sredstev (Durai, 2010, str. 95). Osnovni cilj je znižati stroške, zamude, absentizem in konflikte. Gre za prenovo poslovnih procesov, da bi dosegli izboljšave v štirih ključnih merilih uspešnosti,

tj. v stroških, kakovosti, storitvi in hitrosti. S preoblikovanjem procesa in samega sistema upravljanja s človeškimi viri želi organizacija postati bolj konkurenčna na trgu.

Reinženiring se osredotoča bolj na procese kot na funkcije. V splošnem vodi od močno vertikalne strukture k močni horizontalni koordinaciji in večji fleksibilnosti z namenom odziva na spremembe v okolju. Spreminja managersko miselnost o tem, kako je delo opravljeno. Ljudje, ki delajo na določenem procesu, so eden drugemu lažje dostopni, lažje komunicirajo in koordinirajo svoje vloške truda v delo. Obenem lažje delijo znanje in lažje zagotovijo vrednost svojim strankam (Daft & Marcic, 2010, str. 247). Ključni elementi za reinženiring dela so radikalna sprememba, sprememba v usmeritvi, preoblikovanje poslovnih procesov, sprememba organizacijske strukture, tehnološke izboljšave ter izboljšanje storitev in zmanjšanje stroškov kot njegova cilja (Mohapatra, 2013, str. 5).

1.6 Spremembe v vodenju in komunikaciji

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od odnosa vodje. Predhodne raziskave so pokazale, da obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in vedenjem vodje. Če vodje skrbijo za zaposlene ter za njihove potrebe, jim pomagajo, jih podpirajo in ščitijo njihove interese pri vrhnjem managementu, bodo bolj zadovoljni in motivirani (Vignesh Shankar, 2014, str. 903). Obstajajo različni načini vodenja, ki prispevajo h kakovosti delovnega življenja zaposlenih. Mednje štejemo zlasti **ciljno vodenje, vključevanje delavcev v odločanje** in druge **zakonsko določene oblike**, ki zaposlenim omogočajo sodelovanje v odločanju (Zupan in drugi, 2009, str. 362).

1.6.1 Ciljno vodenje

Podjetje se ciljnega vodenja poslužuje, da bi spoznalo svoje zaposlene in njihove sposobnosti (Dinesh & Palmer, 1998, str. 363–367). S tem želi delovne aktivnosti medsebojno uskladiti, v kar so vpeti vsi zaposleni, ki imajo iste cilje za izboljšanje lastne uspešnosti in krepitev vizije podjetja ter njegove kulture. V praksi se je v večinoma izkazal za neuspešnega. K temu sta botrovala njegova delna implementacija v podjetje in dejstvo, da podjetja vanj niso vpela tudi vidika človeških odnosov.

Zupan in drugi (2009, str. 361) navajajo tri pomembne dejavnike za ciljno vodenje, tj. (1) postavljanje ciljev, ki usmerja zaposlene; (2) informacije o doseganju ciljev, ki veljajo za rdečo nit, saj zaposlenim omogoča, da spremljajo, ali so na pravi poti v procesu doseganja cilja ali je potrebno kaj spremeniti; (3) participacija, kjer gre za poistovetenje zaposlenega z delovnimi cilji in izboljša delovno uspešnost.

Zupan in drugi (2009, str. 361) prav tako opisujejo proces ciljnega vodenja v šestih korakih. Le-ti so:

1. načrtovanje delovanja organizacije za prihodnje leto (skupaj s cilji);
2. vodja oddelka določi cilje za oddelke;
3. vodja oddelka pomaga podrejenim določiti osebne cilje na podlagi ciljev oddelkov;
4. vodja oddelka in podrejeni določijo kratkoročne delovne cilje za vsakega posameznika;
5. vodja oddelka primerja delovne dosežke v skladu s cilji zaposlenega;
6. občasno sestankovanje vodje oddelka in podrejenih, kjer razpravljajo o napredovanju k določenim ciljem. To pripomore k zgodnjemu odkrivanju napak in njihovem razreševanju.

1.6.2 Vključevanje zaposlenih v odločanje

Zdrava osnova uspešnega podjetja so zaposleni, ki so vir znanja in idej, vendar so lahko velikokrat tudi neizkoriščen vir. Vključevanje v odločanje je korist za zaposlene in podjetje (Anderson, 2018). Zaposlene opolnomoči, tj. prispevajo svoj delež k uspehu organizacije, podjetje pa prihrani čas in denar. Ni mu namreč potrebno iskati zunanjih svetovalcev, zaposlenim pa se poveča občutek pripadnosti. To vodi v večjo produktivnost ter rast na osebni in poslovni ravni. Gre za način vodenja, ki izboljša komunikacijo, odnose in delovno okolje. Vodja oddelka ali organizacije se mora zavedati, da so zaposleni tisti, ki so v vsakodnevem stiku s strankami in so na dnevni ravni najbolj seznanjeni z njihovimi potrebami in zahtevami ter s samimi trendi na trgu. Prav tako se vodstvo lahko bolj osredotoči na vsa tista področja poslovanja, ki so mogoče trenutno bolj kritična ali nerazvita, in jih skupaj z idejami zaposlenih in njihovim vključevanjem v odločanje izboljša ter pripelje do točke razcveta. Zaposleni so bolj vključeni, če imajo večjo količino informacij, večjo možnost izražanja mnenj, večji vpliv na odločanje in večje sodelovanje na področjih, na katerih običajno ne opravljajo dela. Ta način vključevanja v odločanje ni primeren, če gre za kompleksnejše in težko določljive odločitve, ki jih mora sprejeti vodstvo, in če se okolje nenehno spreminja (Kuye & Adeola Sulaimon, 2011, str. 6). Primeri vključevanja v odločanje so škatla predlogov, kratki anketni vprašalniki, vodstveni timi, specifični timi, program delitve dobička podjetja, ocenjevanje delovne uspešnosti s pomočjo intervjujev (Kappel, 2018; Zupan in drugi, 2009, str. 362).

Temeljni obliki vključevanja zaposlenih v odločanje sta **neposredno in posredno vključevanje** (Zupan in drugi, 2009, str. 390–392). Pri neposrednem vključevanju (npr. posvetovalne oblike in obogatitev dela) odločajo vsi zaposleni, odvija se na ravni delovnih mest, saj se navezuje na samostojnost zaposlenih na delovnih mestih (pogoji dela, intenziteta, organizacija dinamika, položaj v podjetju, delovanje podjetja), sprožijo pa ga delodajalci. Pri posrednem vključevanju (odvisno od vsake države posebej, npr. sindikat) pa odloča svet delavcev in je predmet zakonske regulacije. Zakonsko določene oblike vključevanja zaposlenih v odločanje sta soupravljanje in samoupravljanje. Samoupravljanje

ima večjo avtonomijo, saj zaposleni postavljajo cilje, določajo svoj delovni čas, plačo, delovno okolje in opremo ter imajo dostop do vseh informacij. Tak primer je brazilsko podjetje Semco, ki je na ta način povečalo svoje prihodke. Vizija podjetja se naslanja na modrost zaposlenega, poudarja pa ravnotežje med delom in zasebnim življenjem (Wiesner Mijić, 2017).

1.6.3 Komunikacija

Zelo pomemben dejavnik v delovnem okolju in vodenju je komunikacija, ki je nujno potrebna za medsebojno sporazumevanje. V podjetju so lahko vse stvari natančno organizirane in urejene samo, če je medsebojna komunikacija dovolj dobra (Zupan in drugi, 2009, str. 362). Delovno okolje naj bi bilo odprto za izmenjavo idej, dajanje predlogov in kritik, ki bi načeloma lahko botrovale k njegovemu izboljšanju. Če komunikacija ni dovolj dobra, postanejo odnosi v podjetju strupeni, kar povečuje stres in absentizem. Poznamo več vrst komunikacije v delovnem okolju (Zupan in drugi, 2009, str. 362–365). Komunikacija je lahko **od vrha navzdol**, kar pomeni, da nadrejeni obveščajo podrejene o novostih in jim dajejo povratne informacije, če dejansko opravljanje dela ustreza načrtovanemu (npr. sistem okrožnic, oglasna deska itd.). Ker se je z razvojem tehnologije razvila tudi elektronska komunikacija, imajo lahko določena podjetja tudi t.i. intranet, ki omogoča interno elektronsko izmenjavo obvestil in dokumentov, elektronsko pošto ter elektronski sistem okrožnic. Komunikacija je lahko prav tako od **spodaj navzgor**, tj. od podrejenih k nadrejenim v smislu vsakodnevnega opravljanja dela. Tovrstna komunikacija je lahko **formalnega ali neformalnega značaja**. Če gre za formalni značaj, pomeni, da ima načeloma nadrejeni vpliv in nadzor nad komunikacijo, saj se ga direktno obvešča o stanju v podjetju skozi razno pisanje poročil o delu, elektronskega sporočanja mnenj, sistem za dajanje predlogov ipd. Če gre za neformalni značaj, gre za podajanje informacij, idej, pohval, predlogov med zaposlenimi in zaobidejo nadrejenega. Nadrejeni lahko vpliva na tovrstni tok komunikacije, vendar ga ne more nadzirati.

1.7 Usklajevanje delovnega in družinskega življenja

Pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja prihaja do vse večjih težav zaradi naraščajočega števila gospodinjstev, v katerih delata oba partnerja, zaradi večjega števila enostarševskih družin in večjega števila ur, ki jih zaposleni prebijejo na delovnem mestu (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011, str. 264–265).

Usklajevanje delovnega in družinskega življenja je, in verjetno tudi bo, še naprej problem ženske populacije in to vse dokler opravljajo osemurni delovnik, po delu pa še vsa ostala domača opravila (npr. pranje perila, pomivanje itd.) (Elsbach, 2013). Najpogostejši problem je t.i. stigma fleksibilnosti, ki se ukvarja z neenakovredno razporeditvijo delovnega časa. Nekateri zaposleni zaradi določenih zahtev ustvarjajo negativno vzdušje med zaposlenimi. To so npr. zaposleni s starševsko vlogo, starejši zaposleni, delno upokojeni zaposleni,

zaposleni s psihičnimi in fizičnimi nezmožnostmi. Vsi, ki nimajo fleksibilnega delovnega časa, se imajo za neenakovredne v podjetju in menijo, da vodstvo na ta način daje signal, da so jim nekateri zaposleni bolj priljubljeni kot drugi. Rezultat je, da so tisti, ki nimajo fleksibilnega delovnega časa, manj zavzeti za delo, kar vodi v večje nezadovoljstvo in zmanjšane možnosti za karijerne priložnosti (Isaacs, 2017, str. 108). Zaposleni so za ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem v veliki meri odgovorni kar sami. Nekdo, ki bi rad imel osemurni delovnik in ne bi bil rad za delo dosegljiv ves čas, naj ne bi sprejemal zelo zahtevnih in odgovornih delovnih mest. Zaposleni naj ne pričakujejo, da bo delodajalec uresničil njihova pričakovanja v zvezi z ravnovesjem med delovnim in zasebnim življenjem, saj to ni njihovo delo (Sample, 2017). Potrebno je omeniti kakovost delovnega življenja, ki se nanaša na raven, do katere so posamezniki zmožni zadovoljiti svoje zasebne potrebe, medtem ko so zaposleni. Cilj tega programa je izboljšati zadovoljstvo, psihično in fizično zdravje zaposlenih, spodbuditi njihovo produktivnost in okrepiti delovno učenje. S tem želi podjetje zgraditi tudi podobo najboljšega zaposlovalca ter okolja, ki podpira in motivira zaposlene. Kako izboljšati ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem? Podjetja bi morala okrepiti čustveno inteligenco zaposlenih z zagotavljanjem učinkovitih treningov, ki bi izboljšali njihovo samozavedanje (Shankar, 2014, str. 901–906). Shankar (2014, str. 907) prav tako kot tehnike, ki izboljšujejo kakovost delovnega življenja, navaja preoblikovanje dela, razvoj kariere, fleksibilen delovni čas, varnost zaposlitve ipd. Z njimi podjetja dosežejo dolgoročne odnose z zaposlenimi, kar povečuje njihovo zadovoljstvo.

2 DELOVNA USPEŠNOST

2.1 Opredelitev delovne uspešnosti

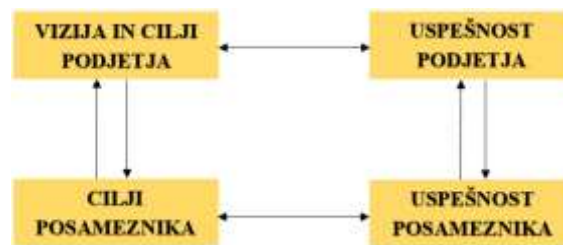
Delovna uspešnost je koncept, ki nam pomaga razumeti ali je zaposleni svoje delo opravil zadovoljivo (Ružić, 2007, str. 34). Ker gre za doseganje ciljev, se vrednotijo rezultati zaposlenega na podlagi njegovega vedenja. Razlike v vedenju zaposlenih pa pojasnijo razlike v uspešnosti.

Dobro postavljen koncept uspešnosti pomaga (Ružić, 2007, str. 35):

- razumeti organizacijske cilje;
- zadovoljiti potrebe in pričakovanja managementa (doseganje ciljev podjetja) in zaposlenih (osebni cilji in nagrade);
- povezati cilje podjetja in zaposlenih;
- razumeti vlogo zaposlenega v podjetju;
- povečati motivacijo in zadovoljstvo pri delu;
- opredeliti jasne standarde kakovosti dela in spremljanja doseženih rezultatov;
- dosegati spremembe v vedenju zaposlenih;
- prepoznavati zaposlene, ki imajo visok razvojni potencial;
- dosegati odprte in dvosmerne komunikacije.

Pri uspešnosti gre za to, da delamo prave stvari, saj primerjamo dejanske cilje z načrtovanimi. Obenem gre za **dvosmerni tok uspešnosti** (Slika 3), tj. uspešnost zaposlenih vpliva na uspešnost skupine in posledično na podjetje kot celoto. Enako velja v obratni smeri, saj podjetje s svojo uspešnostjo motivira zaposlene in izboljšuje trenutne razmere. Zaposleni mora kot posameznik ali v skupini uresničevati cilje in vizije, enako pa si mora prizadevati podjetje. Drug od drugega imata koristi, saj le-to prispeva k razvoju podjetja. Slednje omogoča izboljšavo trenutnih razmer, npr. denarna oz. nedenarna nagrada, investicije v novo opremo, izobraževanja, boljši delovni pogoji itd. Tovrstni odnos je za podjetje na dolgi rok veliko boljši, saj si ne sme prizadevati le za doseganje finančnih ciljev, ki zadovoljujejo koristi lastnikov. Potrebno je vlagati tudi v zadovoljevanje potreb zaposlenih in strank.

Slika 3: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Prirejeno po Zupan in drugi (2009).

Ključno vlogo za podjetja pri doseganju uspešnosti igra ravnanje in vedenje zaposlenih. Zelo pomembno je, kako se zaposleni odzove na določene situacije in kakšne odločitve sprejema. Če se vedenje zaposlenega zelo usklajuje z zahtevami dela, je uspešnost visoka. Če se vedenja zaposlenega ne usklajuje toliko z zahtevami dela, je uspešnost nekoliko manjša. Vedenje zaposlenega je odvisno od funkcije delovne uspešnosti, ki jo sestavljajo zmožnosti, motivacija in priložnosti (funkcija je $U = f(Z, M, P)$) (Zupan in drugi, 2009, str. 416).

Zmožnosti, motivacija in priložnosti (delovni pogoji oz. potrebna orodja, informacije, resursi, da se opravi delo) morajo biti usmerjeni v cilje posameznika, le-ti pa morajo biti v skladu s cilji podjetja. Če enega izmed naštetih dejavnikov ni, bo rezultat funkcije ničeln. Torej, če zaposleni ni motiviran za delo, uspešnosti ne bo. Enako velja za ostala dva dejavnika, kar ponazarja **osnovni model uspešnosti** (Zupan in drugi, 2009, str. 413–417).

Ružić (2007, str. 34) navaja, da je za nadaljnji razvoj zaposlenega izredno pomembna povratna informacija o delu, ki ga dobro opravlja in delu, kjer so potrebne izboljšave. Na delovno uspešnost vplivajo razni faktorji kot so timski (pomoč in podpora sodelavcev), vodstveni (stil vodenja, usmeritve nadrejenega), situacijski (notranje in zunanje okolje, pogostost sprememb, organizacijska klima) in sistemski (način dela in podpora, tj. delovni pogoji, oprema, informacijska podpora).

2.2 Vpliv oblikovanja dela na delovno uspešnost

Delovna uspešnost se dosega, ko zaposleni doseže določene organizacijske cilje, v zameno za to pa prejme povratno informacijo, velikokrat v obliki denarne nagrade. Da bi lahko dosegel organizacijske cilje, mora najprej doseči osebne cilje, ki si jih določi na podlagi njemu smiselnih kriterijev. Osebni cilj posameznika je po meri oblikovano delovno mesto. To lahko upošteva ergonomski, psihološki vidik, ustrezna razporeditev delovnih nalog, sistem dela in ustrezen sistem plač ter nagrajevanja.

Že samo otroško razmišljanje nas popelje v debato o pozitivni relaciji med ustreznimi oblikovanim delom in delovno uspešnostjo. Vsak, ki je bil kadarkoli zaposlen ve, da ustrezna kombinacija elementov oblikovanja dela, ki so opisani v točki 1.3, omogočajo doseganje osebnih ciljev. Osebni cilj je lahko neotipljiva stvar, npr. samouresničitev. Pri slednji gre za uresničitev lastnih potencialov, ki jih ima človek v sebi in za katere ve, da jih lahko izkoristi ter se razvije v tisto, v kar verjame, da se lahko. Osebni cilj je lahko tudi v materialnem smislu, tj. v sistemu plač in nagrajevanja (Lussier, 2000, str. 424–425). Ko na podlagi potreb zaposleni doseže postavljene osebne cilje, lahko govori o lastnem zadovoljstvu in zadovoljstvu pri delu. Delovna uspešnost niso samo usposobljeni in s strokovnim znanjem bogati zaposleni na vodstvenih položajih, temveč tudi tisti vodilni, ki imajo občutek za socialni čut, odnose ter zavzetost za to, da se bodo njemu podrejeni počutili dobro in da bodo s svojim delom ter delom podjetja kot celote zadovoljni.

Značilnosti dela so pozitivno povezane z merami zadovoljstva in uspešnosti (Aroosiya & Ali, 2010, str. 33; Ali & Zia-ur-Rehman, 2014, str. 72–75). Dobro usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ustvarja učeče se organizacije, ki dosegajo osebno in organizacijsko uspešnost. S pozitivnimi in konstruktivnimi povratnimi informacijami zaposleni lahko prispevajo k doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev, saj na ta način delajo stvari prav in na način, da bodo uspešnost dosegali vedno znova. Za razliko od njih pa tisti, ki prejmejo negativne povratne informacije, izgubijo voljo za samouresničitev in samospoštovanje. To privede do upada truda in napora v delo, niso zadovoljni in povečuje se možnost za iskanje druge zaposlitve. Kot primer potrditve hipoteze, da obstaja pozitivna povezava med oblikovanjem dela in delovno uspešnostjo, kaže raziskava Alija in Zia-ur-Rehmana (2014, str. 72–75), ki sta jo izvedla v Pakistanu na vzorcu 150 podjetij v FMCG industriji (ang. *Fast Moving Consumer Goods industry*), tj. industrija blaga široke potrošnje. Njun prispevek s to raziskavo je bil, da podjetjem omogočita analizo tistih načinov oblikovanja dela, ki bi bili najbolj ustrezni za doseganje večje delovne uspešnosti. Pozitivno povezanost značilnosti dela z zadovoljstvom pri delu so v svoji raziskavi potrdili tudi Bontis, Richards in Serenko (2011, str. 241–242). Analizo so opravili na vzorcu 9.060 zaposlenih v veliki nacionalni telekomunikacijski organizaciji v Severni Ameriki. Potrdili so, da imajo zaposleni, ki so zadovoljni z delom, boljši pogled na ponujene produkte in storitve podjetja, v katerem delajo. Zaradi tega se bolj osredotočajo na stranke, kar povzroči, da je storitev, ki jo izvajajo, bolj opravljena.

2.3 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost

Motivacijski dejavniki se od zaposlenega do zaposlenega razlikujejo; odvisno od tega, kakšne vrednote zagovarjajo in kakšen imajo način življenja. Danes velja splošno prepričanje, da je plačilo v zameno za opravljeno delo tisto, ki nas najbolj motivira, kar pa se velikokrat izkaže za napačno. Za nekatere ljudi motivacija predstavlja varnost zaposlitve pri delu, za nekatere delovni pogoji, delovna klima in odnosi s sodelavci ter nadrejenimi, za druge pa spet pohvala oz. karierni razvoj. Podjetju ni mogoče enolično določiti motivacijski dejavnik, saj jih je lahko več.

Najpogostejši motivacijski dejavniki so lahko (Bell, 2017; Shankar, 2014, str. 903; Vakselj, 2017):

- **plačilo:** ni živega bitja, ki za delo, ki ga opravlja, ne bi rad prejel ustreznega plačila, saj je v ospredju želja po preživetju. Pravica do ustreznega plačila se krepi tudi glede na izobrazbo. Tisti, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe, običajno pričakujejo višje plačilo kot tisti z nižjo. Danes velja prepričanje, da plačilo opraviči vsakršno delo. Temu ni prav tako, saj na dolgi rok človek ne obstane. Izgubi voljo in motivacijo. Če je takih zaposlenih več, to podjetju na dolgi rok ne prinese pozitivnih rezultatov. Zaposleni so voljni izgubiti določen dohodek v zameno za manjše število opravljenih delovnih ur, saj večje število še ne pomeni produktivnost. Manjše število delovnih ur bistveno izboljšuje kakovost delovnega življenja zaposlenih;
- **odnosi:** zaposliti je potrebno take ljudi, ki bodo imeli smisel za socialni čut in odnose. Če so odnosi v podjetju urejeni, se velikokrat naravo dela lahko tudi spregleda. To običajno rešuje tiste, ki opravljajo enolično delo in si monotonijo pri delu popestrijo z dobrim vzdušjem in dobrimi odnosi s sodelavci. S sodelavci preživijo več kot tretjino dneva, kar vpliva na njihovo razpoloženje in pogled na življenje. Dobri odnosi se lahko stimulirajo skozi teambuilding programe, kjer se medsebojno lahko bolje spoznajo (npr. kosila, večerje, družbene prireditve, kot je novoletna zabava, psihofizične aktivnosti, viharjenje možganov itd.);
- **pohvala, uslišanost zaposlenega na delovnem mestu in medsebojno zaupanje z nadrejenim:** zaposleni se poistoveti s podjetjem in se počuti zelo pomembnega, saj dobi občutek, da ni samo številka. Pomeni mu tudi, če je obveščen o morebitnih spremembah v delovnem procesu, napakah in delu. Veliko je takih, ki poudarjajo pravičnost, solidarnost in enakopravnost, kar jim pomeni več kot denar. Nedenarne spodbude so tiste, ki zadovoljujejo ego zaposlenega in njegove potrebe po samouresnitvi. Gre za prepoznavanje dosežkov zaposlenega s strani nadrejenih, za kar želi, da je ustrezno nagrajen. Ustrezna nagrada je lahko za nekoga samo beseda »hvala«, ki jo prejme osebno v pogovoru z nadrejenim, prejem naziva »zaposleni meseca«, priznanje, da je delo dobro opravljeno in da je zaposleni cenjen pri ostalih sodelavcih, možnost delati od doma, če narava dela to omogoča itd.;

- **možnost razvoja, pridobivanja znanja, kompetenc, izkušenj in možnost napredovanja:** zadovoljuje potrebo po samouresničitvi in točno ve, zakaj opravlja določeno delo. Organizacija internih in eksternih izobraževanj, mentorstev ter vodenj skozi določena področja, ki jih zaposleni mogoče še ne pozna, spodbuja njegovo zavzetost za delo. Spodbuja ga, da je še boljši, dosega osebne in organizacijske cilje ter uspešnost na dolgi rok.

2.4 Sistem plač in nagrajevanja

Nagrajevanje zaposlenih se lahko smatra za najbolj občutljivo funkcijo managementa človeških virov, ki se ustvarja s pomočjo sistema nagrajevanja. Vanj spadajo plače, stimulacije, nadomestila in druge vrednosti, ki jih podjetje omogoča v zameno za opravljeno delo in vložen napor. Z njim je potrebno motivirati zaposlene, da delujejo v skladu z načinom, s katerim dosega cilje in interese podjetja (Vasić, 2013).

Sistem plač in nagrajevanja je sistem, ki ga podjetje vzpostavi z namenom, da nagradi zaposlene v zameno za njihove prispevke ali uspešnost. Na ta način jih motivira za bodoče pozitivno obnašanje in doprinos k poslovanju (Shankar, 2014, str. 903). Je pomemben del vodenja v podjetju, saj če je ustrezen, motivira zaposlene in krepi njihovo pripadnost. Oblikuje se glede na kadrovske in poslovne strategije ter razmere na trgu, ki veljajo v tistem trenutku. Zaposleni v zameno za opravljeno delo ostanejo motivirani z denarnimi oz. nenedarnimi oblikami nagrad, odvisno od vrste dela, ki ga opravljajo (Taufek, Zulkifile & Sharif, 2016, str. 699–700).

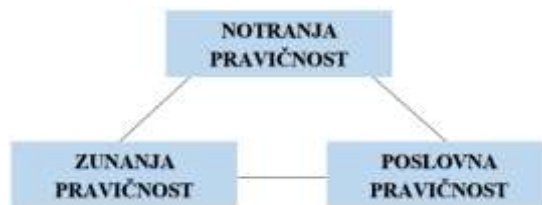
Če zaposleni ni nagrajen v skladu z delom, ki ga opravlja, to ustvarja občutek neenakosti. Sistem nagrajevanja je ključen vidik delovnega razmerja, ki pa ni enoten, saj ne obstaja samo en sistem, ki bi ustrezal vsem podjetjem. Pomembno je, da ne vodi do negativnih učinkov, npr. ko zaposleni izkorišča vodilne za višjo denarno nagrado, ker je edini usposobljen za določeno delo (Bratton & Gold, 2003, str. 277–278).

Cilji sistema nagrajevanja so (Armstrong, 2002, str. 14):

- obdržati trenutne zaposlene in privabiti nove;
- spodbujati vedenje, ki prispeva k doseganju ciljev podjetja;
- ustvarjati pozitivno organizacijsko kulturo;
- izboljšati sposobnosti in znanje zaposlenih;
- podpirati uresničevanje ključnih vrednot podjetja, npr. inovativnost, prilagodljivost, kakovostna skrb za stranke;
- ravnati z zaposlenimi in jih nagrajevati enakopravno ter pravično;
- vključevati zaposlene v razvoj politike nagrajevanja;
- transparentno ravnati z zaposlenimi, saj morajo vedeti kakšna je politika nagrajevanja podjetja in kako vpliva nanje.

Bratton in Gold (2003, str. 279) navajata še, da moramo s sistemom nagrajevanja zagotoviti notranje in zunanje vire financiranja podjetja, biti v skladu z zakonskimi predpisi ter z njimi učinkovito upravljati. Zupan in drugi (2009, str. 535–536) poleg zgoraj navedenih dejavnikov poudarjajo še načela, kot so zagotavljanje večje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, zadržanje stroškov dela v dovoljenih okvirih ter skladnost z veljavnimi zakonskimi normami. Vplivni dejavniki so tudi staranje in raznolikost zaposlenih, združitve in prevzemi, globalizacija in spremembe v načinu izvedbe dela (npr. prehod na timsko delo) (Richards, 2006, str. 39). Če sistem plač in nagrajevanj za zaposlene, ki opravljajo isto delo glede na predpisano delovno mesto, ni enak, jih bo to demotiviralo. Na poljubno razumevanje pravičnosti in njeno vpetost v sistem odgovarja **trikotnik pravičnosti**, ki se sestoji iz notranje, zunanje in poslovne pravičnosti (Slika 4). Notranja pravičnost je ustrezno razmerje med plačami v podjetju, zunanja je ustrezna višina plač in nagrad v primerjavi z okoljem, ter poslovna, ki je povezava plač in nagrad z uspešnostjo. Notranja in zunanja pravičnost sta podkrepļeni s teorijo enakosti, po kateri ljudje verjamejo v razporejenost nagrad v skladu z velikostjo prispevkov vsakega posameznika, ter s teorijo relativne deprivacije, ki poudarja, da različne nagrade za enak prispevek ali enake nagrade za različni prispevek vodijo do nesporazumov in konfliktov (Zupan in drugi, 2009, str. 536).

Slika 4: Trikotnik pravičnosti



Vir: Prirejeno po Zupan in drugi (2009).

2.4.1 Vloga sistema plač in nagrajevanja pri uspešnosti podjetja

Uspešnost zaposlenih se ocenjuje na podlagi pridobljenih informacij o njihovem delu in primerjave med načrtovanim ter dejanskim dosežkom ciljev. Zelo pomembna je za sprejemanje odločitev o stimulativnem nagrajevanju zaposlenih (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013, str. 62). Obstoje partnerskega odnosa med podjetjem in zaposlenim, od katerega imata oba koristi, je izrednega pomena. Nagrajevanje uspešnosti je povezano z dosegljivimi cilji, ki morajo biti prilagojeni zmožnostim zaposlenega. Vrednost nagrad mora biti dovolj visoka, da zaposleni občuti povečanje dohodka, s katerim si lahko kupi nekaj, česar si sicer ne bi. Včasih denar ni dovolj dobra spodbuda. Zaradi tega je potrebno uporabiti druge prijeme, npr. oblikovanje dela, učinkovitejše vodenje, izboljšanje delovnih razmer itd. (Zupan in drugi, 2009, str. 556). Sistem plač in nagrajevanja so procesi, ki povezujejo strategijo z dejavnostmi, s katerimi jo uresničimo. Vpliv plač in nagrad na uspešnost poslovanja se kaže na tri načine, tj. vpliv na zavzetost zaposlenih, vpliv na kakovost in obseg

človeških zmožnosti ter vpliv na stroške dela. Ko zaposleni občutijo spremembo v sistemu plač in nagrajevanj, takoj prilagodijo svoje vedenje. Zaradi njegovega neposrednega vpliva na zaposlene je pomemben motivator, ki stimulira k izboljšavi dela (Zupan, 2001, str. 118–119).

Pri **človeških zmožnostih** gre za zmožnosti, ki jih podjetje rangira glede na pomembnost in jim pripisuje določeno višino plačila ter nagrad. Podjetje se na ta način v boju za konkurenčnost na trgu dela bori za prevladujoči položaj, saj želi privabiti visoko izobražene in najboljše ljudi.

Sistem plač in nagrajevanja povečuje obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju, saj (1) privablja najboljše kadre s privlačnimi nagradami; (2) spodbuja zaposlene k razvoju kompetenc in pridobitvi novih znanj; (3) prikazuje število potencialnega kadra, ki niso prepričani o svojih sposobnostih, ko je višina plače odvisna od njihovih dosežkov in tistih, ki niso naklonjeni tveganju. Sistem plač in nagrajevanja opravlja tudi učinkovit nadzor nad **stroški dela**, saj jih s povečanjem gibljivega dela plač in nagrad za uspešnost lažje nadzira in jih v primeru konkurenčnih pritiskov tudi znižuje (Zupan in drugi, 2009, str. 532–534). **Vidik motivacije skozi plačo in nagrade** pa magistrsko delo opisuje v prejšnjih točkah. Skozi partnerske odnose in vključevanje zaposlenih v oblikovanje sistema plač ter nagrajevanja si podjetje krepi privrženost zaposlenih. Na ta način da zaposlenim vedeti, da jim zaupajo, kar lahko deluje motivacijsko in pozitivno vpliva na njihovo vedenje v prihodnosti (Zupan in drugi, 2009, str. 567).

2.4.2 Sestavine sistema plače in nagrajevanja

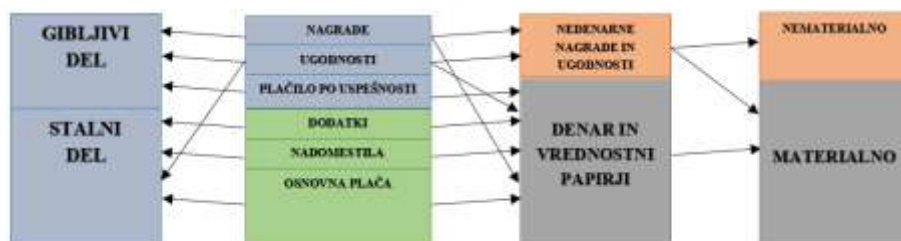
Podjetje ne more v celoti poljubno oblikovati sistema plač in nagrad (Slika 5), saj zakonodaja predpisuje njegovo obliko. Vsako podjetje mora imeti svoj interni akt, ki določa sistem plač in nagrajevanja, seveda v skladu z zakonodajo.

Prejemke zaposlenih delimo na stalni in gibljivi del (Zupan in drugi, 2009, str. 526–528):

- **stalni del** (odvisen od narave dela):
 - osnovna plača (za enako delo, ki je opravljeno v sklopu določenega števila delovnih ur in določene zahtevnosti);
 - nadomestila za upravičeno odsotnost (npr. bolniška odsotnost, dopust, prazniki);
 - dodatki in ugodnosti (npr. dodatek za manj ugodni delovni čas kot je večizmensko delo, nadure, nočno delo, dodatek za delovno dobo, za težke delovne razmere, za neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu);
- **gibljivi del** (odvisen od kakovosti opravljanja dela):
 - nagrade in ugodnosti so lahko denarne ter nederarne, nederarne pa nadalje delimo na nematerialne nagrade in ugodnosti.

Ugodnosti so lahko kot sestavina stalnega ali gibljivega dela prejemkov, medtem ko so nagrade in plačilo za uspešnost v celoti gibljive sestavine. Stalni del prejemkov in plačilo za uspešnost se izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih (vrednostni boni, delnice in delniške opcije) (Zupan in drugi, 2009, str. 527–528).

Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: Prirejeno po Zupan (2001).

2.4.3 Vrste nagrad

Podjetje lahko zagotovi **zunanje** in **notranje nagrade**, ki tvorijo sistem nagrajevanja, ali **denarne** in **nedenarne**, ki tvorijo sistem plač (Bratton & Gold, 2003, str. 278).

Nagrada ima največji vpliv takrat, kadar zadovoljuje potrebe oz. izpolnjuje želje zaposlenega, ki ga nagrajujemo. Zato mora imeti tako vrednost, ki bo opravičila dosežek. Najbolj občutljivo področje so denarne nagrade, saj premajhen znesek lahko užali zaposlenega. Ni pomemben samo znesek nagrade, pomembno je tudi kdo in na kakšen način izroči nagrado. Če je izročitelj ugledna oseba, je nagrada v očeh zaposlenega veliko bolj vredna (Zupan in drugi, 2009, str. 561).

2.4.3.1 Zunanje in notranje nagrade

Pri zunanjih nagradah gre za zadovoljevanje osnovnih potreb zaposlenega (preživetje, varnost in priznanje), ki so nam običajno dane s strani managerja. Vsebujejo bonuse, napredovanje in povišice plač. Čeprav so te nagrade pomembne, si želi dober manager doseči notranje nagrade zaposlenega, ki si jih pridobi tekom izvedbe določenega dela in so povezane z njegovim individuumom (Daft & Marcic, 2013, str. 495–496).

Notranja nagrada je neopredmetene narave in je manj opazna kot zunanja. Zaposlenemu potrjuje, da je naredil nekaj prav. Običajno izhaja iz dela, kar pomeni, da gre za odgovornost in samostojnost zaposlenega pri opravljanju dela, raznolikost dela, dojetje samega sebe kot pomembnega člana delovnega tima oz. podjetja, priložnost za razvoj in učenje (Motivacija v delovnem okolju, 2017). Zunanja nagrada je oprijemljiva nagrada, namenjena nagrajevanju oseb za dosežene cilje, ki lahko manipulativno vpliva na določeno vedenje

(Wu, 2014). Lažje se jo prepozna in nadzoruje, zato je tudi vplivnejši motivacijski dejavnik. Primer take nagrade so npr. dopust, darilni bon, podeljevanje nagrad, priznanj, medalij itd. (Motivacija v delovnem okolju, 2017).

2.4.3.2 Denarne in nedenarne nagrade

Pod denarne in nedenarne nagrade spadajo nagrade ter ugodnosti, medtem ko so osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo uspešnosti izplačane v denarju ali vrednostnih papirjih. Denarno in nedenarno nagrajevanje sta eden najboljših načinov motiviranja, pogosto pa ima večji učinek **nedenarno nagrajevanje**. Vanj uvrščamo prejemke v naravi, nematerialne ugodnosti (višji ugled) in nematerialne nagrade (priznanja, pohvale) (Zupan in drugi, 2009, str. 527). Gre pa tudi za napredovanje, dodatne proste dni, soudeležbo pri lastništvu, boljše delovne pogoje, izobraževanja, usposabljanja, javno izpostavitve dosežkov pred ostalimi (Motivacija v delovnem okolju, 2017). Zupan in drugi (2009, str. 560–561) navajajo še prenosne telefone, poslovne kovčke, računalnike, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke, potovanja, darila umetniških vrednosti itd. Kot oblika nedenarne nagrade ima velik pomen pohvala, zaupanje in opolnomočenje zaposlenega. Pri slednjem gre za način dajanja podpore oz. spodbujanja. Tudi z javno izpostavljenostjo dosežkov pred ostalimi zaposlenimi pripomore k spodbujanju, saj ostalim deluje kot zgled, ki je nagrajen in zaželen (Motivacija v delovnem okolju, 2017).

V **denarno nagrajevanje** se uvršča plačilo v obliki dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega, ki jih določajo interni akti. Najboljše za zaposlenega je nagrada, ki izhaja iz gibljivega dela prejemkov, kot je npr. plačilo za delovno in poslovno uspešnost (Motivacija v delovnem okolju, 2017). Denarne nagrade so zelo priljubljene, delujejo kot dodatna spodbuda, so enostavne in vsem razumljive, medtem ko jih na drugi strani zaposleni lahko hitro pozabijo in zapravijo ter jim postanejo običajne oz. samoumevne. Zaposleni jih namreč pričakujejo in če jih ne prejmejo, so lahko razočarani. Obenem so podvržene težji izboljšavi, saj se jih ne da zlahka nagraditi, ker zaposleni pričakujejo višji znesek za vsako nadaljnjo nagrado (Zupan in drugi, 2009, str. 20). Denarne nagrade so lahko za motivacijo zaposlenih izredno močan dejavnik, ki lahko privede do pomembnih podatkov uspešnosti podjetja, hkrati pa ni nujno, da bodo vedno prinesle želene rezultate (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013, str. 241).

3 KLICNI CENTER KOT OBLIKA SODOBNEGA KOMUNICIRANJA S STRANKAMI

Čedalje večji in udarnejši tehnološki razvoj, ki spreminja vzorce poslovanja, zahteva eno ključnih stvari, tj. zadovoljivo, primerno in učinkovito komunikacijo med strankami ter podjetjem. Prav tako pa nas vedno večja globalizacija ekonomije skupaj s tehnološkim razvojem v zadnjih dvajsetih letih preplavlja z maso novih produktov in produkcijskih procesov. Podjetja zaradi spreminjanja potrošniških zahtev iščejo nove načine delovanja, da

bi jim lahko ugodili. Zato so ogromno rast doživeli klicni oz. kontaktni centri, ki morajo biti strankam na voljo kadarkoli (Holdsworth & Cartwright, 2003, str. 131).

Koncept klicnega centra, ki ga poznamo danes, se je pojavil z razvojem distributerja samodejnih klicev v sredini petdesetih let prejšnjega stoletja. Gre za sistem, ki filtrira klice in jih posreduje prvemu agentu, ki je dosegljiv v tem trenutku (Knapp, 2013, str. 190). V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so klicni centri podjetjem primarno služili kot orodje za trženje oz. prodajo produktov in storitev, ki so jih strankam ponujali preko klicev. V devetdesetih letih pa je igral pomembno vlogo razvoj interneta, ki je pripomogel k prehodu klicnega centra v kontaktni center (Brown, 2017). Kontaktni center za razliko od klicnega vsebuje kontaktiranje podjetij oz. strank ne samo preko tradicionalnih komunikacijskih kanalov, kot so telefon, pismo, SMS sporočilo, temveč tudi preko elektronske pošte, video klicev, družbenih omrežij, kontaktnih obrazcev preko spletnih strani itd.

3.1 Definicija klicnega centra

Klicni center je v splošnem opredeljen kot skupek rutinskih nalog z nizko stopnjo nadzora nad zaposlenimi (Ro & Lee, 2017, str. 533). Od zaposlenih v klicnem centru se zahteva, da obravnavajo čim večje število klicev. Ima tri ključne elemente, in sicer (Dean, 2004, str. 61):

- v celoti so osredotočeni na podporo strankam v zvezi s produkti ali storitvijo;
- agenti v klicnem centru vsakodnevno uporabljajo telefone in računalnike;
- klici se obdelujejo in nadzirajo s pomočjo sistema za avtomatsko distribucijo klicev.

Gre za interakcijo med zaposlenimi in strankami brez fizičnega stika, ki zahteva manj timskega dela in obsežno spremljanje uspešnosti zaposlenih. Od agentov v klicnem centru se zahtevata operativna učinkovitost in usmerjenost k strankam, pri čemer si ta dva cilja velikokrat nasprotujeta. To nasprotje je ustvarilo še večjo vrzel med odzivnostjo zaposlenih na veliko število klicev, kjer je čakalna vrsta strank čim krajša, ter zadovoljevanjem potreb vsake stranke, ki ji namenijo zadostno pozornost, kar zaposlenim zmanjšuje jasnost vloge na delovnem mestu. Slednja je negativno povezana s stopnjo opustitve delovnega mesta, tj. bolj je zaposlenim nejasna vloga na delovnem mestu, bolj odhajajo z delovnega mesta in iščejo delo drugje (Ro & Lee, 2017, str. 534–535).

Klicni center je nov segment storitvene industrije, katerega namen je komunicirati s strankami preko telefonov in računalnikov. Tovrstna komunikacija služi različnim namenom kot je sprejem naročil, dajanje informacij o produktih in storitvah, zagotavljanje storitev informacijske tehnologije in pravnih nasvetov, oglaševanje itd. Agenti v klicnem centru so vodeni v smeri, da morajo biti prijazni, navdušeni, vljudni in v pomoč strankam, čeprav so le-te nesramne. To običajno vodi k zatiranju čustev samih agentov (Wegge, van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006, str. 61).

Zaposlitev v klicnem centru je omogočena vsem, ki imajo dobre komunikacijske spretnosti in od njih pogosto ne zahteva veliko predznanja ter izkušenj. Vrsta kvalifikacije in izobrazbe zaposlenih ni pomembna, saj so lahko tako nizko- kot visokokvalificirani oz. nizko kot visoko izobraženi ljudje (Mukherjee & Maheshwari, 2014, str. 37). Velikost klicnega centra bo določila število vodij v njem in dodatnega podpornega osebja (npr. svetovalec za klicni center, vodja ekipe oz. nadzornik, manager klicnega centra, trener za usposabljanje v klicnem centru, vodja za podporo strankam itd.).

3.2 Delovanje klicnega centra

Glavni razlog za nastanek klicnega centra v podjetju je biti v koraku s konkurenco in združitev vseh informacij na enem mestu za stranke (Kidrič, 2007, str. 5). Združitev informacij razbremeni ostale oddelke in procese v podjetju, kar je glavni namen klicnega centra. Na ta način obstoječim in potencialnim strankam omogoča hiter, poceni in lahko dostopen način pridobivanja želenih informacij. Tako podjetja prejmejo povratne informacije o odnosu strank do njihovih produktov oz. storitev. Z njihovo pomočjo prilagajajo svojo ponudbo potrebam strank.

Storitve oz. področja delovanja klicnega centra so lahko svetovalne ali informativne narave (Kidrič, 2007, str. 9). Svetovalno funkcijo opravljajo društva in organizacije (npr. za samopomoč, proti alkoholizmu, za duševno stisko), informativno pa banke, ministrstva ipd. Področja delovanja klicnega centra so lahko bančništvo, zavarovalništvo, nakupi preko telefona (npr. nakup letalskih kart), tehnična podpora in svetovanje, zabava (npr. igre preko televizijskih zaslonov), tržno raziskovanje (anketiranje o produktih in storitvah), sprejem nujnih klicev, informacijski centri (npr. prometne razmere na cestah), telekomunikacije ipd.

Klicni centri se delijo glede na dohodne in odhodne klice (Clausen, 2017). **Odhodni klicni centri** so usmerjeni v telefonsko trženje oz. prodajo, izterjavo strank v primeru zapadlih obveznosti, trženjsko raziskavo itd. (Rod & Ashill, 2013, str. 249). Kličejo na podlagi že vnaprej pripravljene seznama strank oz. potencialnih strank, ki bi jih radi dosegli. Če je več kot petdeset odstotkov klicev odhodnih, se klicni centri štejejo za izhodne. **Dohodni klicni centri** se osredotočajo na storitve strankam, ki pokličejo, ko potrebujejo pomoč oz. podporo pri razumevanju produkta ali storitve (Torres, 2015).

Zaposleni v dohodnem klicnem centru so bolj nagnjeni k stresu, saj imajo pogostejše in intenzivnejše interakcije s strankami (Rod & Ashill, 2013, str. 249–255). Načeloma imajo zaposleni nižjo stopnjo avtonomije in so bolj pod pritiskom ter spremljanjem njihovega dela oz. uspešnosti kot zaposleni v odhodnem klicnem centru. Prav tako so zaposleni omejeni v odločanju in lastni presoji. Dohodni klicni centri zahtevajo take zaposlene, ki imajo večje čustvene zmožnosti, kot so npr. empatija, aktivno poslušanje, mirnost, potrpežljivost itd. Od zaposlenih prav tako zahteva več znanj glede ostalih področij poslovanja, ki načeloma niso v njihovi domeni, npr. v banki, ko stranke kličejo za pomoč pri prenosu sredstev preko

spletne banke, obenem pa želijo prejeti še nekaj informacij v zvezi s kreditnim poslom. Stranki morajo zagotoviti kvalitetno storitev in hkrati biti sposobni odgovoriti na vsako njeno vsebinsko vprašanje glede drugih produktov in storitev. Zaradi nepredvidljive narave strank je v dohodnem klicnem centru potrebna čustvena kapaciteta zaposlenega. Negativna plat dohodnega klicnega centra je čustvena izčrpanost zaposlenih oz. depersonalizacija, ki je znatno močnejša kot pri zaposlenih v odhodnem klicnem centru. Vseeno pa obstaja primer, ko je depersonalizacija večja v odhodnem klicnem centru. To se zgodi, ko je slednji osredotočen na prodajo in je zaslužek odvisen od količine prodanih produktov oz. storitev strankam.

Glede na to, da bo magistrsko delo v nadaljevanju obravnavalo dohodni klicni center, so njegovi cilji (McQuerrey, 2019):

- **ustrezno odgovorjeni klici:** zaposleni se morajo truditi odgovoriti na klice in obravnavati vsako stranko na telefonski liniji na čim hitrejši način. Na ta način bodo razočarane stranke, ki morajo dolgo čakati v čakalni liniji, manj razburjene;
- **z znanjem podprti zaposleni:** v kolikor so zaposleni podkrepljeni z znanjem, se izognejo prevezavi strank v druge oddelke oz. ne poslabšujejo razpoloženje strank s tem, ko morajo čakati na liniji, dokler zaposleni ne pridobijo odgovora;
- **razrešitev problema stranke:** problem stranke naj bi bil razrešen že v prvem telefonskem klicu. Stranka, katere problem ni bil razrešen takoj oz. je končala klic nezadovoljna, bo negativno govorila o podjetju;
- **dobra slika podjetja navzven:** zaposleni v klicnem centru je predstavnik podjetja, zato je pomembno, da stranka prejme dobro percepcijo o njem in da jo ustrezno postreže z informacijami, saj bo posledično prejela tudi dobro percepcijo o podjetju.

3.3 Prednosti in slabosti klicnega centra

Vključevanje tehnologije v dejavnosti klicnega centra lahko igra ključno vlogo pri doseganju večjega števila strank in zagotavljanju boljše kakovosti storitev. S tehnologijo se je zagotavljanje storitev na podlagi osebne stika s stranko prelevilo v zagotavljanje storitev preko sodobnih virtualnih poti (telefon, elektronska pošta, kontaktni obrazci na spletni strani itd.). To seveda prinaša prednosti in slabosti tako za podjetja kot za stranke. Glavno prednost uvedbe klicnega centra za podjetje predstavljajo znižani stroški, za stranke pa izboljšana raven storitev.

Prednosti uvedbe klicnega centra za podjetja so (Erin, 2017; Šuštar, 2009, str. 14; The Benefits of Using a Call Centre, 2013):

- **izboljšano delovanje na področju upravljanja storitev strankam oz. osebni pristop:** ko stranke potrebujejo pomoč v zvezi s produktom ali storitvijo, je klicni center prvi stik s podjetjem. Stranke pričakujejo, da se bodo zaposleni v klicnem centru v imenu podjetja

odzvali hitro, profesionalno in učinkovito ter da jim bodo podali odgovore na vsa njihova vprašanja. V ta namen si podjetje lahko organizira programsko opremo klicnega centra tako, da bo stranka preusmerjena k najboljšemu zaposlenemu za informacijo, ki jo želi v tistem trenutku;

- **dodana vrednost:** poslovanje podjetja lahko otežuje veliko število dohodnih telefonskih klicev obstoječih in potencialnih strank, ki prekinjajo nek ustaljen vzorec opravljanja dela. Z vzpostavitvijo klicnega centra se podjetje osredotoči na zagotavljanje informacij strankam in njihovo ustrezno obravnavo, čeprav imajo še drugo količino dela, ki jo morajo opraviti. Z dobro vzpostavljenim klicnim centrom podjetje pusti vtis, da je zaupanja vredno in dobro uveljavljeno podjetje.
- **znižanje stroškov:** zaposleni v klicnem centru lahko dohodne in odhodne klice obdelujejo hitreje ter udobneje kot zaposleni v drugih oddelkih; npr. če gre za prodajno osebje na prodajnem mestu, ki mora najprej ustreči stranki osebno na prodajnem mestu in se šele nato posveti klicu. Na ta način razbremenijo ostale oddelke v podjetju tako, da podjetje v klicnem centru lahko zaposli že obstoječe zaposlene. S tem prihranijo na denarju in času, ki bi ju potrebovali za zaposlitev dodatnega novega zaposlenega;
- **prilagajanje spreminjajočemu se okolju:** s klicnim centrom se podjetje prilagodi spremembam in na ta način strankam pokaže, da so v koraku s časom, ki stremi k modernizaciji poslovnega modela. Klicni center pomaga podjetjem, da ostanejo pozorni na ostala področja poslovanja in da ostanejo v koraku z vedno spreminjajočim se poslovnim svetom. To pomeni, da se lahko bolj ciljno usmerjajo in privabijo nove stranke ter na ta način ohranjajo svojo konkurenčnost;
- **večji dostop do informacij in podatkov o strankah:** s pomočjo klicnega centra se zbirajo in organizirajo osebni podatki strank, naprednejša programska oprema klicnega centra pa omogoča tudi zgodovino njihovih storitev. Na ta način se zaposleni na strankine potrebe odzovejo pravočasno ter s celovitim in prilagojenim načinom;
- **snemanje pogovorov:** te možnosti nimajo vsi klicni centri, predvsem zaradi varstva osebnih podatkov. V vsakem primeru pa podjetju prav pridejo za preučevanje pritožb oz. reklamacij s strani strank, na podlagi katerega potrdijo ali ovržejo ugovor.

Ostale prednosti za podjetja so tudi avtomatizacija procesov, hiter odziv, optimizacija delovnih mest, povečanje prodaje in zmanjšanje števila operacij (Legat, 2007).

Slabosti uvedbe klicnega centra za podjetja predstavljajo (Šuštar, 2009, str. 13):

- **zanašanje na tehnologijo:** stranka vedno pričakuje brezhibno delujoče storitve, ki v podjetju zatajijo, če tehnologija ne deluje tako, kot si podjetje želi oz. tako, kot stranke pričakujejo. Stranke so zaradi tega lahko nezadovoljne in jezne;
- **problem čakalnih vrst:** rešitev je odzivnik, ki stranko obvesti o tem, katero mesto zaseda v čakalni vrsti ,ali pa odzivnik, ki omogoča, da jo agent pokliče nazaj;
- **dolgovezenje strank:** preko klicev, ki podaljšujejo povprečni čas telefonskega klica, kar povečuje težnjo podjetij, da povprečni čas skrajšajo in obdelajo čim večje število klicev.

Kot slabost za podjetja lahko upoštevamo tudi izgorelost zaposlenih v klicnem centru zaradi potiskanja čustev, kar posledično vodi do bolniških odsotnosti ali celo do odhoda zaposlenih iz podjetja. Delo v vhodnem klicnem centru je vnaprej določeno, zaposleni pa točno vedo, po katerem vrstnem redu rešiti težavo stranke. Delo jim zato ne predstavlja izziva in je zanje monotono, kar zmanjšuje pripadnost in zavezanost zaposlenih k podjetju ter povečuje fluktuacijo zaposlenih. To zahteva veliko denarno in časovno investicijo v njihovo izobraževanje ter uvajanje.

V primeru prenehanja zavezanosti zaposlenih delu gre za t.i. depersonalizacijo zaposlenih, ki je rezultat čustvene izčrpanosti. Zaposleni prenehajo biti zavezani k delu in ustrezljivi do strank, saj jih obravnavajo kot predmete in ne kot ljudi. Depersonalizacija zato vodi tudi k zmanjšanemu osebnemu dosežku, tj. lastnemu mišljenju o sposobnosti za izvajanje dotičnega dela (Rod & Ashill, 2013, str. 248). Poleg zgoraj omejenih slabosti za zaposlene so pomembni tudi ostali dejavniki, tj. večizmensko delo, neustrezna drža za računalnikom, neustrezno delovno okolje, ki botrujejo k stresu zaposlenih (Wegge, van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006, str. 62).

Prednost uvedbe klicnega centra za stranke je **časovni in denarni prihranek**, saj jim ne glede na naravo težave ni več potrebno osebno obiskati podjetja oz. njegove izpostave. Na ta način je izboljšana raven storitev, stranke so hitreje in bolje informirane, ker v trenutku pridejo do prave osebe. Prednost pa je tudi, da so **na voljo 24 ur na dan** in so tako prilagodljivi glede na strankine zahteve. Če stranka ne prejme takojšnjega odziva, lahko zahteva povratni klic (Legat, 2007, str. 10).

Slabosti za stranke se zaradi narave klicnega centra enačijo s slabostmi za podjetja. Glede na željo podjetij skrajšati povprečni čas pogovora in obdelati čim večje število klicev, zaposleni želijo rešiti težave oz. prošnje strank čim hitreje. To privede do tega, da stranke ne prejmejo želene količino informacij zaradi pomanjkanja znanj zaposlenih ali prevezovanja strank od enega zaposlenega do drugega, ki naj bi posedoval vse želene informacije. Posledično so stranke lahko zlepa ali zgrda odslovljene s telefonske linije. V slabosti tako za stranke kot podjetja uvrščamo še varstvo osebnih podatkov o strankah, s katerimi zaposleni v klicnem centru prosto razpolagajo.

3.4 Oblikovanje dela v klicnem centru

Da je neko podjetje korak pred ostalimi podjetji v svoji panogi pri ponujanju določenih storitev, mora zagotoviti zelo dobro podporo strankam, s hitrim odzivnim časom in dodano vrednostjo (Sprigg & Jackson, 2006, str. 198). Podjetja morajo biti čim bolj pozorna na organizacijo dela v klicnih centrih, saj z njo privlačijo nove zaposlene oz. obdržijo že obstoječe. Delo je potrebno organizirati tako, da bo zaposleni v njem videl dolgoročno zaposlitev, da fluktuacija ne bo večja in da delo v klicnem centru ne bo opravljala samo določena skupina delavcev, npr. študenti. Naloge so velikokrat monotone in visoko

standardizirane (npr. podajanje istih informacij skozi celotni delovni čas). Zaradi tega so zaposleni v klicnem centru manj motivirani, kar povečuje fluktuacijo. Zaposleni običajno opravljajo klice, vodja klicnega centra pa je predvsem odgovoren za spremljanje uspešnosti in načrtovanje (Bittner, Schietinger, Schroth & Weinkopf, 2002, str. 63–85).

Sprigg in Jackson (2006, str. 198–206) pravita, da se spremljanje uspešnosti zaposlenih v klicnem centru lahko izvaja po tradicionalni ali elektronski poti. Pri tradicionalnem spremljanju gre za opazovanje zaposlenih, vzorčenje dela, anketiranje strank in poslušanje opravljenih klicev s strani vodje klicnega centra. S pomočjo elektronskega spremljanja uspešnosti se nadzira statistika število prejetih klicev, dolžina klicev, aktivnost klicnih agentov med klici in frekvenca odmorov. Podjetja bi se v klicnem centru morala manj posluževati spremljanja uspešnosti, saj povečuje delovno obremenjenost in stres zaposlenih. Poleg tega naj bi nekateri klicni centri uporabljali tudi t.i. skriptni dialog kot orodje za poenostavitev delovnega procesa, kjer gre za vnaprej pripravljeno besedilo. Z njim si pomagajo ustrezno in učinkovito obravnavati stranke, pri čemer morajo upoštevati tudi določena čustva (npr. prijaznost). Prednost skriptnega dialoga je v tem, da vodstvo podjetja na delovno mesto v klicnem centru lahko postavi osebo, ki ima minimalno znanja za opravljanje tovrstnega dela. Tako kot spremljanje uspešnosti tudi skriptni dialog nima pozitivnega vpliva na zdravje zaposlenih, saj jih obremenjuje in jim povzroča stres. Zaposlenim tako ni čisto razumljivo kaj vloga, ki jo opravljajo, zahteva od njih, izvajajo manj raznolika dela, hkrati pa imajo manj možnosti za izpopolnjevanje svojih spretnosti.

Ergonomski vidik oblikovanja dela v klicnem centru zajema ustrezno delovno opremo (npr. velikost računalniškega zaslona, oblika tipkovnice in slušalk), fizično postavitve delovnega mesta, zdravje in varnost zaposlenih ter odmore, ki preprečujejo kar nekaj potencialnih učinkov dela v klicnem centru na zdravje zaposlenih. Prav tako je za zaposlene pomembno, da imajo stalne delovne postaje, saj to znižuje stres in obremenitve na delu (Bittner, Schietinger, Schroth & Weinkopf, 2002, str. 63–85).

Tehnike oblikovanja dela, ki naj bi obogatile delo v klicnem centru, so razširitev dela, obogatitev dela in rotacija delovnih nalog oz. mest (Bittner, Schietinger, Schroth & Weinkopf, 2002, str. 63–85). Razširitev dela v klicnem centru je združevanje opravljanja klicev z nalogami, ki zahtevajo enako raven usposobljenosti (npr. opravljanje dela po faksu, navadni in elektronski pošti ali SMS sporočilu, računalniška obdelava podatkov, vzdrževanje strojne in programske opreme, sodelovanje v izobraževanjih in programih usposabljanja itd.). Ker na ta način zaposleni prevzamejo večji obseg nalog, so lahko na povpraševanje strank bolj fleksibilni in so jim tako bolj v pomoč. Vseeno pa je potrebno zaposlene primerno usposobiti za delo, saj ni nujno, da je vsak, ki je sposoben opraviti klic, sposoben opravljati drugo delo brez napak. Pri obogatitvi dela v klicnem centru gre za vključitev nalog na višji ravni (npr. načrtovanje, vodenje, nadzor). S tem pri zaposlenih sprožijo samoiniciativnost in prevzemanje odgovornosti. To lahko vodi do prekrivanja pristojnosti zaposlenih s pristojnostmi vodje klicnega centra. Primer obogatitve dela je npr.

podajanje predlogov za izboljšanje skriptnih dialogov, pomoč pri ocenjevanju statistike, mentorstvo pri uvajanju novih kadrov. Rotacija delovnih nalog oz. mest v klicnem centru zaposlenim omogoča seznanitev z delom drugih področij delovanja v podjetju, pridobitev znanj in spretnosti, ki jih je potrebno upoštevati pri opravljanju dela, in poglobitev odnosov s sodelavci (npr. če ima podjetje odhodni in dohodni klicni center, lahko zaposleni rotira med njima, izvajanje različnih projektov ter kombinacija opravljanja klicev z delom zalednih služb). S to tehniko podjetje zaposlene v klicnem centru razbremeni potencialnih vrzeli, saj jih lahko začasno preusmeri tudi na druga področja oz. oddelke poslovanja (Bittner, Schietinger, Schroth & Weinkopf, 2002, str. 63–85).

Delo mora biti oblikovano tudi tako, da zaposlenim omogoča možnost usposabljanja in izobraževanja o produktih, storitvah, komunikaciji, poslovanju itd. Interno izobraževanje o produktih in storitvah lahko poteka le nekaj dni, medtem ko eksterno izobraževanje (npr. o komunikaciji, zahtevnih računalniških programih) lahko poteka tudi več mesecev. Glede na razvoj tehnologije se danes od zaposlenih zahteva visoko razvite računalniške in komunikacijske sposobnosti, saj v nasprotnem primeru organizacija dela ni nujno učinkovita. Delo v klicnem centru vsebuje izmensko delo, ki je lahko tudi eno od pogojev za zaposlitev. Zaposleni morajo biti fleksibilni, saj so urniki dela lahko sestavljeni tudi vnaprej oz. se lahko dnevno spreminja. 24-urni klicni centri so danes še vedno izjema in ne pravilo, prav tako pa so tudi klicni centri v nočnih urah razmeroma redki (Bittner, Schietinger, Schroth & Weinkopf, 2002, str. 63–85).

Delo naj bi bilo oblikovano tako, da bi spodbujalo motiviranost in inovativnost zaposlenih (Škerlavaj, Černe, Dysvik & Carlsen, 2016, str. 17). Zaposlene naj bi notranji dejavniki motivacije (izzivi in viri pri delu) bolj spodbujali k inovativnosti kot zunanji (plačilo in nagrade). Delo, ki je kreativno, je delo, ki ni rutinsko in zaposlenemu predstavlja izziv. Ima kompleksno naravo, pri njegovem opravljanju je prisotna visoka stopnja avtonomije in nadzor dela. Zaposlenim omogoča povratne informacije o delu in jih spodbuja razmišljati o novih idejah. Za podjetje je pomembno, da osebnost zaposlenega in njegove potrebe ustrezno uskladi z delom in zahtevami oblikovanja dela. Inovativnost zaposlenega je prav tako odvisna od položaja, ki ga zaseda. Srednji in višji management ima zaradi večje avtonomije, dostopa do določenih resursov in ljudi več možnosti za implementacijo inovativnosti in kreativnosti v svoje delo. Delo, pri opravljanju katerega kreativnost in inovativnost nista izrecno zahtevani, zaposlene demotivira. Metoda oblikovanja dela, s katero zaposlene lahko spodbudijo k pozitivnemu, inovativnemu in kreativnemu vedenju, je tudi t.i. »*job crafting*« (Škerlavaj, Černe, Dysvik & Carlsen, 2016, str. 23). Pomaga prepoznati potencial zaposlenega in ga podpreti, kar povečuje zavzetost pri delu in dolgoročno uspešnost podjetja (Kovačič, 2017). Podjetja to lahko dosežejo s kariernim razvojem zaposlenih za razvoj strokovnih kompetenc in upoštevanje kariernih želja, z raziskovanjem osebnostnih potencialov in iskanjem dela, ki bo zaposlenim pisano na kožo. Obenem je za podjetje pomembno, da delovno okolje svojim zaposlenim približa tako, da

jih resnično spozna. Pri tem odigra ključno vlogo vodja, ki usmerja delo zaposlenega in spodbuja njegov potencial (Kovačič, 2017).

4 OBLIKOVANJE DELA OB VZPOSTAVITVI KLICNEGA CENTRA V BANČNEM SEKTORJU

4.1 Predstavitev dela bančnega oddelka

Analizirani bančni oddelak predstavlja del poslovanja celotne banke. Iz sektorja poslovanja s prebivalstvom se je preimenoval v sektor podpore strankam in produktom, z aprilom 2019 pa v oddelak kontaktnega centra. Razlika je v tem, da kot oddelak ni več neposredno odgovoren upravi, ampak direktorju sektorja pod katerega spada. Razlike so tudi v nazivu in delovnih nalogah.

Primer, ki ga obravnava praktični del magistrske naloge, se nanaša na klicni center, ki je v postopku prehoda v kontaktni center. Glede na komunikacijske kanale se analizirani klicni center obravnava kot kontaktni center, medtem ko tega termina popolnoma ne opravičuje v funkciji informiranja strank, saj so zaposleni vsebinsko še ne tako izobraženi, da bi lahko samostojno delovali brez podpore ostalih zalednih služb.

4.1.1 Opis nalog in zaposlenih

Trenutne delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni v kontaktnem centru, so:

- sprejem klicev strank v zvezi s tehnično in vsebinsko podporo (težave z vstopom v spletno banko, digitalnimi potrdili, karticami, plačili, e-računi ali kakršnokoli drugo vsebinsko vprašanje);
- odgovarjanje na sporočila strank preko elektronske pošte, spletne banke in kontaktnega obrazca na spletni strani;
- aktivacija in ukinitve spletne banke ter registracija digitalnih potrdil za fizične in pravne osebe (na podlagi dnevno prejetih vlog iz poslovnih enot se opravi aktivacija spletne banke, ki zahteva določitev uporabniškega računa, prijavnih podatkov, pravic in pošiljanje navodil strankam);
- naročila digitalnih potrdil za fizične in pravne osebe za spletno banko (na podlagi dnevno prejetih vlog iz poslovnih enot se strankam bremeni račun za znesek digitalnega potrdila, le-to pa se nato posreduje izdajatelju digitalnega potrdila, ki izvede naročilo);
- sprejem in posredovanje datotek v zvezi z zamenjavo banke: ko fizične osebe odprejo račun na bančnem okencu, podpišejo obrazec za zamenjavo banke, na osnovi katerega dovoljujejo, da se račun pri prejšnji banki zapre in se vsa sredstva prenesejo na novo banko. Tovrstne datoteke s sredstvi, SEPA direktnimi obremenitvami ter trajniki prejšnja

banka posreduje analiziranemu oddelku po elektronski pošti, slednji pa matičnim poslovnim enotam;

- opravljanje določenega dela oddelka za kartično in bankomatsko poslovanje ter oddelka za plačilni promet,
- fizični prevzem in oddaja pošte v tajništvu uprave za vse ostale sektorje, elektronsko preverjanje pošte (na podlagi seznama, ki je vnaprej določen, vsak teden nekdo izmed zalednih služb opravlja vlogo poštarja, ki prevzema in oddaja pošto v tajništvu uprave in jo razdeli ostalim) in obdelava vrnjene pošte.

Poleg zgoraj navedenih nalog vodja kontaktnega centra opravlja še druge delovne naloge kot so razvoj zaposlenih, organiziranje delovnega procesa in uvajanje sprememb, opravljanje najzahtevnejših nalog organizacijskega dela, reševanje najzahtevnejših reklamacij, predlaganje in uvajanje izboljšav, mentorstvo ter prenos znanj, spremljanje in nadzor delovnih procesov, motiviranje in delegiranje.

Trenutno je v oddelku zaposlenih šest ljudi (vključno z vodjo), ki delo podpore strankam in poslovnim enotam opravljajo za celotno Slovenijo. Vsi opravljajo iste in ustaljene delovne naloge ter so zaposleni za nedoločen čas. Trije zaposleni imajo še srednješolsko izobrazbo, od tega sta dva v fazi zaključevanja dodiplomskega študija. Poleg njih sta še dva zaposlena, ki sta diplomirana, eden od njiju pa zaključuje podiplomski študij. Trenutna vodja kontaktnega centra je magistrica poslovnih ved ter z dolgoletnimi izkušnjami v bančništvu in kontaktnem centru. Gre za novo zaposleno, ki je mesto vodje zasedla s preoblikovanjem sektorja v oddelek kontaktnega centra. Vsi zaposleni, razen nove vodje, so v sektorju že več kot tri leta in so dobro vpeljeni v sistem. Vse kompetence in izkušnje so si pridobili tekom opravljanja dela. Večina od njih je začela z delom še, ko so bili študenti, nato so dobili možnost opravljanja pripravništva. Pripravništvo je običajno potekalo od šest do devet mesecev, odvisno od stopnje izobrazbe. Po opravljeni dobi pripravništva je pred komisijo sledil še pripravniški izpit, tj. ustni zagovor o poznavanju bančnih produktov, storitev in poslovnih procesov. Če je pripravnik na zagovoru uspešen, lahko prejme pogodbo za določen ali nedoločen čas, odvisno od narave dela, ki jo opravlja.

Zaposleni v kontaktnem centru si časovno sami organizirajo delo v skladu z ustaljenim razporedom in delovno navado. Prioriteta je sprejem klicev, odgovarjanje na sporočila preko elektronske pošte, šele nato vse ostalo. Pomembno je, da je ob koncu delovnega dne delo opravljeno. Zaposleni imajo osnovno računalniško znanje oz. znanje, ki so si ga pridobili tekom let. Morajo biti komunikativni, s sočutjem do ljudi, hitri, predvsem pa samoiniciativni, saj jim zaradi šibke podpore ostalih podpornih služb ne preostane drugega kot, da v trenutku, ko ne prejmejo (zadostne) pomoči, sami ugotavljajo rešitve. Velikokrat stranko nagovorijo, da jo bodo kontaktirali, ko bodo pridobili več informacij za rešitev njene težave. Glede na to, da se je sektor pred kratkim preoblikoval v oddelek kontaktnega centra, je njihova vsebinska podpora še nekoliko šibka. Do preoblikovanja so večino klicev strank prevezali kar na poslovalnice, kjer so stranke pridobile natančnejše informacije.

4.1.2 Opis delovnega mesta

Delovno mesto zaposlenega v oddelku kontaktnega centra sestavljajo delovne naloge opisane v točki 4.1.1. Na delovnem mestu je potrebno doseči zadovoljivo raven uspešno obravnavanih strank, ki pogovor preko klica ali elektronske pošte zaključijo zadovoljne zaradi uspešno rešene težave oz. pridobitve ustreznih informacij. Na ta način zaposleni vedo, da je verjetnost za ponovni klic manjša. Poslanstvo dela je z ustrežljivostjo, s spoštovanjem in potrpežljivostjo obravnavati vsako stranko, saj je kontaktni center ogledalo banke. Velik del ugleda banke se gradi na podlagi znanja in sposobnosti zaposlenih v kontaktnem centru, s katerimi stranke najprej stopijo v stik, ko naletijo na težavo, saj so njihova prva pomoč. V ta namen je podjetje zaposlenim v kontaktnem centru omogočilo skupinska in individualna izobraževanja.

Tovrstno delo zaposleni lahko dosežejo samo s prakso in prilagodljivostjo delovnim razmeram ter okolju. Delo zahteva ogromno istočasnega opravljanja več delovnih nalog oz. t.i. multitasking. Čeprav multitasking pomaga oblikovati fleksibilno delovno silo in pridobiti sposobnost za opravljanje več opravil, lahko vodi tudi do napak v sami izvedbi dela. Napake so včasih lahko tako velike, da vodijo v odpuščanje zaposlenih in v zmanjšano zaupanje strank v podjetja. Slednje je še posebej občutljivo pri bankah, saj stranke bančnim institucijam zaupajo svoja sredstva in podatke.

Primer napake kot rezultat multitaskinga je napaka zaposlenega v kontaktnem centru, ki je obravnaval stranko preko telefona. Istočasno je želel preko elektronske pošte še množično obvestiti druge stranke o aktivaciji spletne banke. Vse elektronske naslove je kopiral v polje, ki omogoča, da so le-ti razvidni vsem prejemnikom sporočila. Stranke so pošiljale pritožbe in se sklicevale na varstvo osebnih podatkov, kar je vodilo tudi do izsiljevanja za brezplačno vodenje bančnih storitev. Multitasking ne povzroča samo napak, ampak tudi stres in izgorevanje zaposlenih.

Sektor je prostorsko razdeljen v dva dela. V levem delu oddelka je pisarna vodje kontaktnega centra, v desnem pa sedijo zaposleni eden poleg drugega. Delovna površina vsakega zaposlenega je opremljena z dvema računalniškima zaslonoma, večfunkcijskim stacionarnim telefonom, tipkovnico, miško in ostalim pisarniškim materialom. Stoli so ergonomski, zaposleni pa si jih lahko prilagodijo glede na svoje telesne zahteve. Vsak od zaposlenih ima v uporabi žične slušalke z mikrofonom, ki mu omogočajo prosto razpolago rok za nemoteno opravljanje dela med klicem. Zaposleni sedijo drug poleg drugega, zato je večja verjetnost, da stranke med klicem slišijo hrup. Naravna svetloba v prostoru je najboljša v dopoldanskih urah, velikokrat pa je potreben še vklop stropnih luči, ki si jih zaposleni lahko vklopijo posamično. Večino dneva so luči prižgane, zaradi česar zaposleni po dolgi izpostavljenosti čutijo pritisk v očeh in glavi. Sama toplota v prostoru je pretirana, saj so radiatorji nastavljeni na termostat. Zaradi neprimerne temperature zaposleni odpirajo okna,

ustvari se preprih. Vse navedeno povečuje možnost za prehlade in posledično odsotnost z delovnega mesta iz zdravstvenih razlogov.

Delovno okolje v oddelku je odvisno od zaposlenih, razpoloženja strank in ostalih dejavnikov. Oddelek je manjši, zato se toliko bolj občuti slabo vzdušje med zaposlenimi, ki je lahko posledica potiskanja čustev pri težavnih strankah. V takem primeru zna delovati tudi t.i. domino efekt, ki povzroči, da tarnanje, nejevolja enega zaposlenega preide na vse ostale. V to se šteje tudi miselna naravnost zaposlenih. Če ima eden od zaposlenih negativen pogled na življenje, se pritožuje, obtožuje druge, ne uravnava delovnega in zasebnega življenja, se odraža to tudi na ostalih zaposlenih. Pomembno je, da zaposleni občuti pripadnost sektorju, saj manjša kot je skupina ljudi, lažje jih je motivirati in spodbuditi k pripadnosti. Poleg plače je to tudi eden od načinov, da dosežajo dobre rezultate ter na dolgi rok poskrbijo za bolj zdravo in uspešno medsebojno sodelovanje.

4.2 Sistem plač in nagrajevanja v analiziranem oddelku

Prejemki zaposlenih v analiziranem oddelku in celotnem podjetju so sestavljeni iz stalnega in gibljivega dela. Stalni del prejemkov se izplača v denarju in je sestavljen iz:

- osnovne plače, ki jo prejmejo za štirideseturni delovnik;
- nadomestila za upravičeno odsotnost, npr. bolniška odsotnost, prazniki, dopusti;
- dodatka za delovno dobo.

Giblivi del prejemkov se izplača v denarju in je sestavljen iz:

- plačila za delovno uspešnost;
- plačila za poslovno uspešnost (izplačano, če je ocena delovne uspešnosti več kot 3 %);
- dodatka za nadure (izplačan v primeru delovnih sobot, ko so organizirana izobraževanja).

Standardi delovne uspešnosti za presojo, če je delo v oddelku kontaktnega centra dobro opravljeno, so štirje, in sicer:

1. kvaliteta in strokovnost dela (opravljanje dela skladno z zastavljenimi cilji, napake pri izvajanju dela);
2. količina in učinkovitost dela (število uspešno obdelanih klicev, število odpadlih klicev, izvajanje dodatnih del po navodilih vodje, samoiniciativnost);
3. odnos do strank in sodelavcev (število pritožb in pohvale strank, osebni pristop, kolegialnost in pomoč sodelavcem, prenos znanja, spoštovanje in razumevanje sodelavcev);
4. odnos do dela in pripadnost (prisotnost na delu, vestnost, strokovnost, odgovornost, pripadnost, samostojnost).

Mesečna ocena delovne uspešnosti, ki je izračunana kot povprečje ocen vseh štirih standardov, je od 1 % do 7 % osnovne bruto plače. Vsako podpovprečno (1 % in 2 %) ali nadpovprečno oceno (6 % in 7 %) mora vodja oddelka posredovati v presojo službi za upravljanje s kadri in upravi, vključno z obrazložitvijo. Ocena delovne uspešnosti se zmanjšuje samo z bolniško odsotnostjo. Poslovna uspešnost je izplačana vsak mesec, odvisno od poslovanja. Izplačana je samo v primeru, če je mesečna ocena delovne uspešnosti višja od 3%. Največja poslovna uspešnost je lahko do 11 % osnovne bruto plače.

Zaposlenim se na koncu leta, če je podjetje uspešno poslovalo, izplača božičnica, sicer se jih nagradi z drugo obliko nagrade, npr. z darilnimi boni. V oddelku kontaktnega centra je prisotno tudi nedenarno nagrajevanje. Kot vrsta nedenarne nagrade, ki je notranja, je izobraževanje na temo komunikacij in dodatno usposabljanje, saj je znanje neoprijemljivo. Nedenarna nagrada, ki je nematerialna, je tudi pohvala in javna izpostavitve dosežka pred ostalimi. Napredovanja, kot pomembne oblike nedenarnega nagrajevanja za rast zaposlenega, nimajo na voljo, saj le-to že v samem podjetju kot celoti ni mogoče. Zunanja nagrada je nagradni dopust, ki so ga letos pod novo vodjo zaposleni tudi prvič prejeli, in boni za trgovine.

4.3 Delo pred uvedbo in po uvedbi klicnega centra

Da bi lahko razumeli delo pred in po uvedbi klicnega centra, je potrebno razložiti preimenovanje in preoblikovanje sektorja v oddelek. Najprej se je sektor prebivalstvo preimenoval v sektor podpore strankam in produktom, šele nato v oddelek kontaktnega centra. Ključna razlika med sektorjem prebivalstvo in sektorjem podpore strankam ter produktom je nudenje tehnične ali vsebinske pomoči strankam in poslovnim enotam v Sloveniji. S preimenovanjem iz sektorja podpore strankam in produktom v oddelek kontaktnega centra se je spremenilo to, da ni več nudenje samo tehnične ali vsebinske pomoči, ampak nudenje obeh, tj. **tehnične in vsebinske pomoči**.

Sektor prebivalstvo: zaposlenih je bilo sedem oseb (od tega je bila ena oseba direktor). Glavna dejavnost je bila povezana z osebnimi računi. Delali so predloge za zaprtje osebnih računov, opominjevalne postopke, prenose vseh vrst poslov strank z ene poslovne enote na drugo, kvartalno analizo osebnih računov ter poizvedbe sodišč, policije itd. Slednje zahtevajo določeno koncentracijo, saj kakršnokoli napačno posredovanje informacij lahko terja ogromen psihološki in denarni davek za tistega, ki to delo opravlja. Pod naloge sektorja je prav tako spadala še primerjalna analiza bančnih storitev med bankami. Ena izmed ključnih nalog sektorja je bila in je še vedno aktivacija spletne banke. Direktor sektorja je pisal določene interne akte, pravilnike, nudil vsebinsko podporo poslovnim enotam glede osebnih računov, varčevanj in kreditov fizičnim osebam. Poleg tega je opravljal še trženjsko funkcijo, in sicer oglaševanje preko Facebook strani, dokler se v podjetju za to ni zaposlil specialist za trženje, enkrat tedensko je zasedal na centralni kreditni komisiji, zasedal mesto v komisiji na pripraviških izpitih in bil prisoten na raznih regijskih ter ostalih sestankih, ki

so zahtevali njegovo prisotnost. Zaradi odsotnosti z delovnega mesta in ukvarjanjem z drugimi nalogami, ki niso spadale v ta sektor, praktično ni imel znanja za tehnično in vsebinsko pomoč glede elektronskega bančništva. Slednja je s preoblikovanjem sektorja v sektor podpore strankam in produktom poleg dejavnosti, povezane z osebnimi računi, predstavljala srž poslovanja. Zaradi njegovega pomanjkanja znanja so zaposleni v sektorju morali vse stranke, ki so želele govoriti z nadrejenim glede določenih nepravilnosti oz. pomanjkljivosti v poslovanju, velikokrat obravnavati tudi sami.

Sektor podpore strankam in produktom: zaposlenih je bilo osem oseb (od tega je bila ena oseba direktor, ena pa zaposlena samo za poizvedbe). Naloge se niso spremenile. Ključna naloga je bila tehnična ali vsebinska podpora strankam preko klicev ali elektronskih sporočil. To pomeni, da so bili zaposleni zelo dobro usposobljeni za tehnično podporo, vsebinsko pa kolikor so znali. V nasprotnem primeru so vsako stranko preko klica ali sporočila posredovali matični poslovni enoti. Direktor sektorja je bila še vedno ista oseba, ki je opravljala iste naloge kot pred preimenovanjem.

Oddelek kontaktnega centra: zaposlenih je šest oseb (od tega je ena oseba vodja). Določene naloge so se odvzele in se razporedile na druge bančne oddelke, določene pa so bile dodane. Dodane so bile tiste naloge, ki so bile nujno potrebne za hitro razreševanje težav strank preko telefona ali elektronske pošte (tj. del poslovanja oddelka za kartično in bankomatsko poslovanje ter del oddelka za plačilni promet).

Tabela 1: Delo pred in po uvedbi klicnega centra

	Pred preimenovanjem	Po preimenovanju
Naziv	Sektor prebivalstvo, Sektor podpore strankam in produktom	Oddelek kontaktnega centra
Število zaposlenih	8	6
Delovne naloge zaposlenih	Tehnična (in občasno vsebinska) podpora strankam ter poslovnim enotam v Sloveniji, odgovarjanje na sporočila strank in poslovnih enot, aktivacija in ukinitvev spletne banke, naročila digitalnih potrdil, zapiranje osebnih računov,	Tehnična in vsebinska podpora strankam ter poslovnim enotam v Sloveniji, odgovarjanje na sporočila strank in poslovnih enot, aktivacija in ukinitvev spletne banke, naročila digitalnih potrdil, zamenjava banke, prevzem in oddaja pošte, obdelava vrnjene pošte,

se nadaljuje

nadaljevanje

	poizvedbe sodišč, opominjevalni postopki, prenos osebnih računov na drugo poslovno enoto, prevzem in oddaja pošte, zamenjava banke, mesečna izdelava primerjalnih analiz bančnih storitev med bankami (tj. primerjava obrestnih mer kreditov, primerjava tarif), sprememba vsebine na spletni strani, kvartalna analiza osebnih računov.	opravljanje določenih del oddelka za kartično in bankomatsko poslovanje, sprememba vsebine na spletni strani.
Naziv	Direktor sektorja: pisanje internih aktov, pravilnikov, vsebinska pomoč poslovnim enotam glede osebnih računov, varčevanj, kreditov fizičnim osebam, oglaševanje in komunikacija preko Facebook strani; ostale naloge, ki niso spadale v ta sektor: članstvo v centralni kreditni komisiji, članstvo v komisiji za pripravništvo, prisotnost na regijskih sestankih ter sestankih, ki jih je sklicala uprava.	Vodja kontaktnega centra: opravlja enake delovne naloge kot ostali zaposleni, nadzor nad statistiko klicev in sporočil, razdelitev nalog v primeru, če je količina dela večja, ostale naloge, ki so opisane v točki 4.1.1.

Vir: Lastno delo.

5 RAZISKAVA O VPLIVU KLICNEGA CENTRA NA ZAPOSLENE V BANČNEM SEKTORJU

5.1 Metodologija

Osnovni namen raziskave je prispevati k (pre)oblikovanju dela v klicnem centru na tak način, da bodo zaposleni pri svojem delu čim bolj uspešni in hkrati zadovoljni. Temeljna hipoteza je bila potrjena oz. ovržena s pomočjo iskanja odgovorov na raziskovalna vprašanja, predstavljena v nadaljevanju:

1. Kakšne so spremembe v oblikovanju dela (v tehniki in pristopu) ob vzpostavitvi klicnega centra in ali le-te povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (stres, izgorelost, preobremenjenost, monotonost)?
2. Kako izbrani dejavniki (pogodba delovnega razmerja za določen ali nedoločen čas, ergonomski razlogi, delovna oprema) vplivajo na organiziranost zaposlenih ter njihovo pripravljenost prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog?
3. Kako bi lahko vplivali na osebno rast in kakovost delovnega življenja zaposlenih v klicnem centru?
4. Kako plača in nagrajevanje vplivata na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih?
5. Ali bi ločitev klicnega centra od obravnavanega bančnega oddelka za zaposlene pomenila razbremenitev na delovnem mestu?

Pri raziskavi je bila uporabljena kombinacija kvantitativne in kvalitativne analize. Podatki so se zbirali v dveh fazah, tj. z anketnimi vprašalniki in globinskimi intervjuji. Z anketnimi vprašalniki so se pridobile osnovne informacije, z globinskimi intervjuji pa dodatne informacije, ki so pomagale razumeti celovito problematiko oblikovanja dela v klicnem centru in vplivu na zaposlene ter njihovo delovno uspešnost. Ker je avtor magistrskega dela eden izmed zaposlenih, je bila uporabljena tudi metoda neposrednega opazovanja. Avtor dela je vprašalnik na temo nagrajevanja in globinske intervjuje sestavil sam, medtem ko je pri ostalih uporabil še literaturo. Anketni vprašalnik o tehnikah in pristopih oblikovanja dela ter z izbranimi dejavniki je bil deloma oblikovan na podlagi lastne presoje avtorja, deloma pa na podlagi literature.

Zaposleni so bili pripravljene sodelovati, zato so brez težav sprejeli izbrane metode zbiranja primarnih podatkov, ki se nahajajo tudi v prilogi magistrskega dela. Le-te so:

- anketni vprašalnik na temo nagrajevanja, zadovoljstva z vodjo in motivacije, ki so ga izpolnili dvakrat (enkrat pod starim vodjo, enkrat pod novo vodjo – Priloga 1);
- anketni vprašalnik o tehnikah in pristopih oblikovanja dela, ki je pomagal odgovoriti predvsem na prvo raziskovalno vprašanje (Priloga 4);
- anketni vprašalnik z izbranimi dejavniki, ki je pomagal odgovoriti tudi na preostala raziskovalna vprašanja (Priloga 6);
- vprašalnik za analizo dela (Priloga 8);
- globinski intervju z zaposlenimi (Priloga 10);
- globinski intervju z vodjo oddelka (Priloga 11).

Vprašalnik za analizo dela oz. delovnega mesta je bil v obliki odprtega in zaprtega tipa vprašanj, saj je bilo zelo pomembno dobiti sliko o tem, kako zaposleni vidijo svoje delovne mesto. Pripomogel je tudi k predlogom za izboljšave v zaključku magistrskega dela.

Glavna omejitev je delna subjektivnost avtorja, ki je eden od zaposlenih. To lahko predstavlja tudi prednost, saj na podlagi lastnih ugotovitev in resničnega stanja lahko poda

predloge za izboljšave, ki rešujejo tako organizacijo v oddelku kot psihično zdravje in počutje zaposlenih. Glede na to, da je avtor eden od zaposlenih, je pri globinskih intervjujih vprašljiva tudi iskrenost zaposlenih in vodje oddelka pri podajanju odgovorov. Obstaja možnost, da so iz strahu olepševali stanje v oddelku, čeprav le-to mogoče ni dobro.

5.2 Rezultati raziskave

Prvi anketni vprašalnik je vseboval vprašanja glede pristopov in tehnik oblikovanja dela. Z njegovo pomočjo magistrsko delo nadalje obravnava prvo raziskovalno vprašanje. Vanj je bilo zajetih pet zaposlenih (brez vodje), ki spadajo v starostno kategorijo med 21 in 40 let. Zajemal je vse tehnike oblikovanja dela, razen reinženiringa. Avtor magistrskega dela kot eden izmed zaposlenih v podjetju ve, da ta tehnika ni prisotna v nobenem oddelku podjetja. Drugi anketni vprašalnik je vseboval vprašanja glede izbranih dejavnikov, ki naj bi vplivali na organiziranost zaposlenih in njihovo pripravljenost prevzeti večjo odgovornost ter obseg nalog. Z njegovo pomočjo magistrsko delo nadalje obravnava drugo raziskovalno vprašanje. V ta vprašalnik je bilo prav tako zajetih pet zaposlenih (brez vodje), ki spadajo v starostno kategorijo med 21 in 40 let. Vsi izmed njih imajo zaposlitev za nedoločen čas. Magistrsko delo v tej točki drugega vprašalnika ne bo posebej razlagalo, ampak bo z njegovimi rezultati podkrepilo odgovore na raziskovalna vprašanja.

5.2.1 Pristopi oblikovanja dela

Anketiranci so bili vprašani o pristopu oblikovanja dela, ki je bil po njihovem mnenju najbolj prisoten pred vzpostavitvijo kontaktnega centra. Trije so se opredelili samo za en pristop, in sicer eden za motivacijski pristop, eden za zaznavni ter eden za mehanistični pristop. Dva sta izbrala kombinacijo dveh pristopov, tj. ergonomski in motivacijski ter ergonomski in mehanistični pristop.

Vprašanje, kateri pristop oblikovanja dela je bilo najbolj občutiti po vzpostavitvi kontaktnega centra, zaposlenim ni bilo direktno zastavljeno. Rezultati so bili pridobljeni s pomočjo zaprtih vprašanj, ki opisujejo določen pristop. Nanje so lahko odgovorili samo z da ali ne. Določene utemeljitve so nadalje podali tudi s pomočjo globinskega intervjuja.

Največ pritrdilnih odgovorov za prisotnost značilnosti, ki opisujejo določen pristop oblikovanja dela v oddelku, je prejel motivacijski pristop, tj. 73 %. Trije od petih zaposlenih se strinjajo, da je delo raznoliko glede na obveznosti in naloge ter da ponuja možnost za učenje in rast kompetenc. Čeprav motivacijski pristop toliko izstopa, štirje zaposleni menijo, da delo ne dovoljuje svobode oz. samostojnosti pri odločanju in ne ponuja možnost napredovanja na višja delovna mesta, vendar pa menijo, da je plačilo za to delo vseeno primerno glede na njegove zahteve in v primerjavi s plačili za podobna dela. Vsi zaposleni so se strinjali s tem, da:

- so cilji, zahteve in delovne obveznosti jasne in specifične ter da se z njimi lahko poistovetijo (to jim omogoča, da delo opravijo sami od začetka do konca);
- delo zahteva veliko znanja in sposobnosti, ki morajo biti različna;
- je delo pomembno v primerjavi z ostalimi deli v podjetju;
- je visoka varnost zaposlitve;
- vodje zagotavljajo informacije o učinkovitosti izvedbe dela.

Pristop, ki je drugi prejel največji odstotek pritrdilnih odgovorov na vprašanja (55 %), je zaznavni pristop. Vseboval je vprašanja glede ustreznosti in primernosti delovnih zahtev ter opreme za ohranjanje osredotočenosti in pozornosti zaposlenih pri delu. Ni presenetljivo, da vsi menijo, da količina informacij, ki si jo morajo zapomniti in obdelati (tj. razmišljanje in razreševanje težav), ni majhna. Gre za oddelek kontaktnega centra, ki zahteva veliko različnih znanj, tako z vsebinskega kot tehničnega vidika. Posledično so vsi odgovorili, da ni malo stresa ter da se na tem delovnem mestu ni mogoče dolgočasiti. Menijo, da je delovno mesto ustrezno postavljeno, da bi lahko dobro videli in slišali ter da je računalniška oprema dovolj berljiva in enostavna. Trije so odgovorili, da svetloba na delovnem mestu ni primerna, kar je razumljivo. Po vzpostavitvi kontaktnega centra so se namreč preselili v nov prostor, ki naj ne bi nudil več toliko svetlobe kot prejšnji. To so podkrepili še z odgovori v globinskem intervjuju.

Zaposleni A: *»Ergonomski kriterij, ki me moti, je mogoče včasih svetloba, pa tudi sami stoli.«*

Zaposleni B: *»Svetloba in sobne luči so nadležne pozimi, prav tako nimamo pogleda skozi okno.«*

Zaposleni C: *»Svetloba ni v redu. Potrebni bi bilo več oken ...«*

Zaposleni E: *»Svetlobe je manj kot prej, vseeno pa se je veliko težje dogovoriti z ostalimi zaposlenimi glede prižganih luči, odgrnjenih žaluzij, temperature (klima).«*

Najmanjši odstotek pritrdilnih odgovorov sta prejela mehanistični (49 %) in ergonomski (47 %) pristop. Pri mehanističnem pristopu so se trije strinjali s tem, da delo, orodja in postopki ne zahtevajo visoke specializacije glede na svoj namen. To dodatno podkrepijo z dejstvom, da so naloge, ki jih opravljajo, enostavne, (deloma) avtomatizirane, ponavljajoče in da na dnevni bazi zahtevajo večkratno izvajanje. Ergonomski pristop je vseboval vprašanja glede fizičnih in bioloških naporov pri delu. Vsi so se strinjali, da je položaj sedenja (tj. udobni sedeži, višina oči, ustrezen prostor za noge, dober položaj rok brez pretiranih gibanj itd.) ustrezen za delo in da delo samo ni fizično naporno, saj gre za pisarniško delo. Štirje so pritrdili, da je za opravljanje dela potrebna vzdržljivost in da je na voljo dovolj časa za odmore glede na količino dela. Trije zaposleni se strinjajo s tem, da pri delu ni pretiranega hrupa ter da delo ne zahteva nadur. So pa zato mnenja, da klima (temperatura in vlažnost) na delovnem mestu ni dovolj ugodna.

Zaposleni B: *»Prej je bilo boljše, ker sva bila po dva v pisarni in sva se lahko lažje dogovorila glede klime kot zdaj, ko smo vsi v enem prostoru.«*

Zaposleni C: *»Potrebni bi bilo več oken in kakšna klima.«*

Zaposleni E: *»... vseeno pa se je veliko težje dogovoriti z ostalimi zaposlenimi glede ... temperature (klima). Prejšnji prostori so bili organizirani tako, da sta v vsaki pisarni sedela dva, ki sta imela eno klimo.«*

Vodja: *»Klimatskih naprav v prostoru je premalo, saj nas je kar nekaj. Prostor ni tako velik, temperatura pa se hitro dvigne.«*

5.2.2 Tehnike oblikovanja dela

Pri vprašanju o prisotnosti tehnike oblikovanja dela pred vzpostavitvijo kontaktnega centra so lahko izbrali več možnih odgovorov. Kar štirje so se odločili za kroženje med delovnimi nalogami, trije pa za timsko delo, razširitev in poenostavljanje dela. Samo en je izbral obogatitev dela. Prisotnost tehnike kroženja med delovnimi nalogami so utemeljili v globinskem intervjuju.

Zaposleni A: *»Kroženje je bilo prisotno. Prej smo delali še nekatere ostale naloge, npr. poizvedbe, opomine in druge naloge, ki so izven domene kontaktnega centra. Če je bil nekdo na dopustu, je to delo moral prevzeti nekdo drug, zato je bilo dejansko kar veliko nalog.«*

Zaposleni B: *»Kar se tiče dela prebivalstva (poizvedbe itd.) je krožilo, ampak ne toliko.«*

Zaposleni C: *»Kroženje med delovnimi nalogami je zdaj bolj prisotno. Prej je bilo tudi, vendar samo med določenimi osebami za določene naloge.«*

Zaposleni D: *»Dva zaposlena sta krožila med delovnimi nalogami, ostali pa so bili zadolženi večinoma za iste naloge.«*

Zaposleni E: *»Ne morem reči, da je bila tehnika kroženja med delovnimi nalogami prisotna v polnem pomenu. Posluževali sta se je samo dve zaposleni, ki sta si delo razmenjali za določeno obdobje. V primeru odsotnosti je vodja določil zadolžitve zaposlenim, da se jih naučijo v primeru, če tistega, ki to delo opravlja, takrat ni. V tem primeru je bilo kroženje prisotno, sicer ne. Vsi so dejansko opravljali delo, ki jim je bilo prvotno pripisano.«*

Vprašanje, katero tehniko oblikovanja dela je bilo najbolj občutiti po vzpostavitvi kontaktnega centra, je bilo odprtega tipa z več možnimi odgovori. Vsi so izbrali razširitev dela, po dva pa timsko delo. En zaposlen je izbral kroženje med delovnimi nalogami in en obogatitev dela, za poenostavljanje dela pa se ni odločil nihče. Sprememba tehnike (od

kroženja med delovnimi nalogami do razširitve dela) je posledica menjave vodje. To je sama vodja utemeljila v globinskem intervjuju:

Vodja: *»Uvedla sem tudi razširitev dela (prevzem določenih nalog iz oddelka za kartično poslovanje in sektorja plačilnega prometa). To je bilo lažje uvesti, saj je ena zaposlena to delo že poznala in ji je bilo lažje. Določene stvari se bodo s tega delovnega mesta počasi umaknile, zato sem posegla po razširitvi dela. Kontaktni center sam po sebi ne more biti namen. Gre za stično točko za upravljanje z vsemi kontakti.«*

Prisotnost razširitve dela so prav tako utemeljili s pritrdilnimi odgovori na pripadajoča vprašanja. Vsi zaposleni menijo, da izvajajo več nalog hkrati in da je zato monotonost dela manjša. Problem naj bi nastopil ob odsotnosti enega zaposlenega, kar jih delovno bolj obremenjuje. Sicer naj bi si večina zaposlenih delovni ritem in zaporedje nalog prilagajala sama.

Timsko delo je druga najpogosteje izbrana tehnika. Vsi zaposleni menijo, da:

- poznajo svojo vlogo v timu in se zavedajo soodvisnosti med člani;
- se z delom v timu identificirajo;
- v timu medsebojno izražajo svoje znanje in talente za doseganje izvirnih rešitev;
- v timu hitro in konstruktivno rešujejo morebitne konflikte;
- morajo biti odnosi v timu odprti in iskreni.

Za štiri zaposlene je pomembno, da so za dobro delovanje tima potrebni umirjeni ljudje, ki niso nagnjeni h konfliktom. V timu se medsebojno podpirajo pri razvoju sposobnosti in znanja, sodelujejo pri doseganju skupnih rezultatov in so vpeti v odločanje. Vodja oddelka na temo timskega dela pravi: *»Timsko delo pomeni vsi za enega, eden za vse. Ko kdo od zaposlenih vidi, da drugemu nekaj ne gre, mu pomaga. Tega se zavedajo, med seboj so zelo povezani. Jaz z njimi nimam nekega dela. Točno vedo, kdo bo koga zamenjal v primeru odsotnosti, sami so se morali usklajevati prej, zato pa so tako povezani.«*

V oddelku oz. timu so prisotni dobri odnosi. Zaposleni so to dejstvo podkrepili v globinskem intervjuju.

Zaposleni A: *»S sodelavci se razumemo dobro.«*

Zaposleni B: *»S sodelavci se razumemo dobro, včasih pride do kakšnih nesoglasij, ampak je ključno, da na koncu vedno pridemo do skupne rešitve.«*

Zaposleni C: *»Medsebojni odnosi so zelo dobri, še posebej po novi vodji. Vse se lahko dogovorimo brez nesoglasij.«*

Zaposleni D: *»Odnosi s sodelavci se mi zdijo v redu in korektni.«*

Zaposleni E: *»V splošnem so odnosi v redu. Včasih se mi zdi, da določenim primanjkuje solidarnosti v nekaterih situacijah in jih moram o tem opozoriti. Če se kaj sporečemo oz. pride do nesoglasij, se to hitro poleže. Pomembno je imeti odprte in iskrene odnose, saj navsezadnje preživimo več časa na delovnem mestu kot doma.«*

Vodja oddelka glede odnosov v oddelku meni: *»Zdi se mi profesionalni. Vsekakor gre za kopicico različnih karakterjev, prilagajanja vsakega posameznika. Jaz stremim k temu, da se družimo tudi izven službe. Nikjer ni rožnato.«*

Tehnika kroženja med delovnimi nalogami vseeno ni prisotna, saj gre bolj za timsko delo v smislu »vsi za enega, eden za vse«. Vsi delajo vse, zato kroženje med delovnimi nalogami niti ni potrebno. Večja potreba naj bi bila po kroženju med delovnimi mesti, saj bi si s tem povečali znanje in dobili občutek za delo tudi v praksi.

Tehnika obogatitve dela je v oddelku prisotna bolj na področju, ki ne dodaja vrednosti, odgovornosti in nadzora obstoječemu delu (npr. obdelava vrnjene pošte preko spletnega portala, fizični prevzem in oddaja pošte za vse oddelke, primerjalne analize itd.). Magistrsko delo ji zato ne bo namenjalo posebne pozornosti.

5.2.3 Nagrajevanje in splošno zadovoljstvo

Vsi zaposleni so pred vzpostavitvijo kontaktnega centra in po njej bili zadovoljni s sistemom nagrajevanja. Nekateri vseeno menijo, da je potreben izboljšav. Pred vzpostavitvijo so bili vsi mnenja, da so na delovnem mestu motivirani, ampak da bi lahko bilo boljše. Po vzpostavitvi so se za to opredelili samo štirje. Eden od zaposlenih meni, da je zelo motiviran, kar se kaže tudi v njegovem učinkovitem delu in zadovoljstvu nadrejenih. Zasluga za to gre lahko menjavi vodje in njenemu načinu vodenja ter ocenjevanja.

Zaposleni so pred vzpostavitvijo kontaktnega centra svojega vodjo ocenjevali slabše kot novo vodjo. Nezačuden naj bi bili z njegovo komunikacijo, upoštevanjem mnenj in nasvetov za morebitne izboljšave ter vedenjem o tem, kaj so njegove naloge. Prepričljivi niso bili niti z mnenjem o njegovem trudu za večjo motiviranost zaposlenih. Pri novi vodji pa so trije zelo zadovoljni s komunikacijo z zaposlenimi. Menijo, da upošteva njihova mnenja in nasvete za izboljšave ter da se trudi za njihovo večjo motiviranost. Nihče od zaposlenih ni izrazil nezadovoljstva z novo vodjo.

Zaposleni A: *»Vodenje je z zgledom. Tudi vodja opravlja naloge, ki jih mi opravljamo, kar pod prejšnjim vodjo tega ni bilo. Odločitev za menjavo vodje je dobra. Glede na podjetje je to boljše. Zame osebno je boljše zato, ker je vodja vedno prisotna. Bolj je vpeta v dogajanje v oddelku in v nas same. Zaradi tega smo bolj zavezani k delu, do nas ima večji osebni pristop in z nami tudi več sodeluje, se pogovarja in nas motivira.«*

Zaposleni B: *»Vodja je prisotna in spremlja delo. Vidi kaj delamo in lahko ocenjuje naše delo ter ga razdeli. Lahko sodeluje in nam da povratno informacijo oz. pove, kaj je potrebno nujno urediti. Tudi sama sistematizacija in opredelitev dela je bolj definirano. Nad vodenjem vodje sem pozitivno presenečena.«*

Zaposleni B: *»Ker je vodja zdaj vpet v delovni proces in je z nami v pisarni, prej pa ga ni bilo. Dobimo neko povratno informacijo, da smo uspešni na klicih, opravljenih sporočilih, vlogah za spletno banko in dobimo tudi pohvalo.«*

Zaposleni C: *»Delo je bolj organizirano. Delovne naloge so pravočasno opravljene, tudi sama statistika klicev je izboljšana. Cilji so jasno opredeljeni. Občasno sem pod stresom, ker vodja stoji nad mano in preverja, kaj delam, saj tega ne maram in se počutim pod pritiskom. Po drugi strani pa verjamem, da bi lahko tudi vodja dnevno prevzela nekaj klicev strank. Do neke mere mi vodja predstavlja avtoriteto, vendar ima vseeno osebni pristop. Mogoče smo mi bolj zadržani in smo bolj nesproščeni, saj je vedno prisotna v našem prostoru. Sam način dela pa je boljši. Prej smo bili bolj pod stresom, saj je organizacija boljša. Ona bolj ali manj dodeli prejeta sporočila strank in poslovnih enot vsem med samim delovnim procesom. Z delom je seznanjena in vanj je vpeta bolj kot prejšnji vodja.«*

Zaposleni D: *»Pozna se v samem odnosu do dela. To se vidi v sami količini opravljenega dela. Delo kot tako se je spremenilo, tudi ona ima več znanja. Delo je drugače organizirano, dejansko vsi delamo vse, naloge se porazdelijo med vse, čim bolj pošteno. Imamo več sestankov, lažje se pogovorimo o konkretnih zadevah in upošteva naše predloge. Vodja ima osebni pristop, včasih preveč prijateljski. Ko se za nekaj odloči, se za to res zavzame in to uredi. Lahko ji slediš – vodenje z vzgledom. V delo je bolj vpeta kot prejšnji vodja.«*

Zaposleni E: *»Pozna se v samem pristopu do dela, njeni vpetosti v delovni proces. Več je z nami, vendar me to po eni strani tudi moti, saj se včasih vtika v stvari, ki tudi mogoče niso v zvezi z njo. Pristop je mogoče včasih preveč oseben. Vsi pa sicer poznamo celotni delovni proces, delovne naloge, ocenjuje nas po statistiki opravljenega dela in ne na »lepe oči« kot prejšnji vodja. Naloge so bolj definirane, cilji bolj jasni in prioritete prav tako. Menim pa, da bi lahko na klicih delala tudi sama, saj je navsezadnje vodja kontaktnega centra in bi sama morala imeti stik s strankami. Vodja ima avtoriteto, vendar se mi zdi, da ima osebni pristop, ki bo sčasoma še bolj presegel meje. Na dolgi rok ne vem, če je to v redu. Sicer pa se za stvari, ki jih je potrebno urediti, zavzame in je odločna. Prej mi je bilo nekako bolje. Vodenje kot tako je boljše, bolj je vpeta v oddelek. Ocenjuje nas ustrezno, glede na vso statistiko dela, ki ga opravimo.«*

Zaposleni E: *»Z novo vodjo smo bolj vpeti v delo, fizično in psihično pa tudi bolj prisotni. Pri delu imamo še vedno enako svobodo kot prej, razlika je samo v tem, da je več nadzora. Pri odločanju smo samostojni. Od vodje prejmemo povratne informacije o učinkovitosti izvedbe dela, cilji so bolj definirani.«*

Upošteevajoč dejavnike, ki bi jih na delovnem mestu pred vzpostavitvijo najbolj motivirali niso bile denarne nagrade (plača, regres), ampak so se največkrat odločili za ugodnosti (dopust, zavarovanje, podpora) in za delo (zanimivo delo, odgovornost, priznanje, napredovanje). Denarne nagrade so zasedle šele tretje mesto. Odgovori zaposlenih na vprašanje, ali bi jim nederarna nagrada pomenila bolj kot denarna, so predstavljeni v nadaljevanju.

Zaposleni A in B: *»Bolj denarna.«*

Zaposleni C: *»Da. Soba za sprostitev, predčasni odhod z delovnega mesta, dodatni dopust. Vse to mi bolj pomeni kot denarna nagrada oz. stimulacija, ki jo prejmemo.«*

Zaposleni D: *»Če je kakšen dodatni dopust, prosti dnevi, bi mi trenutno več pomenilo kot višja plača.«*

Zaposleni E: *»Denarna nagrada je glede na današnje življenje bolj dobrodošla kot nederarna. Slednje se pa tudi ne bi branila, kar pomeni, da bi dodatni dopust veliko pomenil. Enako velja za nadure, da ne gredo v nič, ampak da jih lahko izkoristiš.«*

Delovno okolje (ugodna razvrstitev, nadzor, sodelavci, pošteno ravnanje) sta izbrala samo dva zaposlena. Z novo vodjo naj bi vse zaposlene najbolj motiviralo delo. Glede na način dela in tehniko oblikovanja dela, ki ga je uvedla v oddelek, to ni presenetljivo. Z delom ni nihče nezadovoljen tako kot pod starim vodjo. Za denar in delovno okolje so se odločili štirje zaposleni, trije pa za ostale ugodnosti (dopust, zavarovanje, podpora). Presenetljivo je, da so bolj zadovoljni s trudom nove vodje za možnost napredovanja. Ker napredovanje ni vedno samo napredovanje v drugi oddelek oz. na višje delovno mesto, v tem primeru lahko pomeni tudi pridobitev novih znanj in osebnostno rast. Na vprašanje, kaj bi se moralo po mnenju zaposlenih spremeniti v oddelku, da bi bilo delovno okolje še bolj motivacijsko, so v ospredje postavili tudi možnost napredovanja.

Zaposleni A: *»Napredovanje.«*

Zaposleni C: *»Ne vem, če bi šla v kakšen drug oddelek. Če bi mi nekdo ponudil napredovanje, bi mi to pomenilo strah pred novimi izzivi. Ne vem, če bi bila kos. Napredovanje pomeni osebnostno rast na delovnem mestu, vendar mi resnično ni toliko pomembno.«*

Zaposleni D: *»Pomagala bi nam izobraževanja z drugih področij, bolj poglobljena. Tudi napredovanje. Na vsake toliko časa tudi boljša ocena delovne uspešnosti.«*

Zaposleni D: *»Napredovanje v drugi oddelek mi niti ne pomeni toliko. Za višje delovno mesto pa mi je pomembno, vendar ni ključno.«*

Zaposleni E: »Potrebna bi bila možnost napredovanja... Potrebno bi bilo imeti več izobraževanj.«

Zaposleni E: »Delovno mesto omogoča rast, izključno zaradi izobraževanj. Napredovanja ni, kar zna vplivati demotivacijsko.«

Zaposleni E: »Napredovanje na višje delovno mesto glede na vložek v samo delo v oddelku bi mi pomenilo, saj vem, da bi delo lahko opravila brez težav in da sem zaupanja vredna. Je pomembno z vidika osebnostne rasti in motivacije...«

5.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja in analiza hipoteze

Prvo raziskovalno vprašanje: kakšne so spremembe v oblikovanju dela (v tehniki in pristopu) ob vzpostavitvi klicnega centra in ali le-te povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (stres, izgorelost, preobremenjenost, monotonost)?

Pred vzpostavitvijo klicnega oz. kontaktnega centra je bilo delo bolj oblikovano po ergonomskem pristopu, nato šele po motivacijskem. Tehnika kroženja med delovnimi nalogami je bila prisotna bolj v primeru dveh zaposlenih, ki sta si zamenjevali naloge v primeru bolniške odsotnosti ali dopusta. Sicer so vsi opravljali iste naloge, zato je bilo delo monotono. Ob vzpostavitvi klicnega oz. kontaktnega centra se je delo najbolj oblikovalo po motivacijskem pristopu, uporabljeni tehniki pa sta razširitev dela in kroženje med delovnimi mesti. Kroženje med delovnimi nalogami je še vedno prisotno, vendar tokrat zadeva vse zaposlene (prej sta krožili samo dve zaposleni). Vodja namreč stremi k temu, da so zaposleni »univerzalni«, znajo vse in so med seboj zamenljivi. Zaradi tega so bolj motivirani in manj pod stresom. Čeprav so z delom bolj obremenjeni, jim izziv predstavlja narava dela. Večji stres v povezavi z delom je prisoten samo zaradi večjega nadzora statistike klicev, od katere je v največji meri odvisna ocena delovne uspešnosti. Omenili so tudi stres pri delu s strankami (potiskanje čustev, multitasking), ki ga uravnavajo s krajšimi odmori in aktivnostmi izven delovnega mesta. V splošnem so zaposleni z vodjo in delom bolj zadovoljni kot prej (nezadovoljen ni nihče več).

Motivacijski pristop je v ospredju predvsem zaradi menjave vodje. Bolj je vpeta v delovni proces in zaposlene, delovno uspešnost pa v največji meri ocenjuje po količini opravljenega dela (klici, sporočila ter ostale naloge). Stremi k spremembam, izboljšavam in organizira izobraževanja. Vso širino znanj bi rada prenesla na svoje zaposlene, zato je v oddelek vpeljala omenjene tehnike oblikovanja dela. Zaposleni so zaradi tega bolj zadovoljni, bolj motivirani in vpeti v delo. Nova vodja je z razširitvijo dela prevzela nekaj nalog iz drugih oddelkov (npr. poleg dela, ki ga opravljajo, izvajajo še naloge oddelka za kartično poslovanje in sektorja za plačilni promet), kar je nadgradilo tehnično in vsebinsko znanje zaposlenih. S tem naj bi zmanjšala monotonost zaposlenih in izboljšala počutje. Zmanjšuje jim stres pri delu s strankami, saj jim lahko takoj pomagajo brez kakršnekoli prevezave klica na ostale

oddelke. Svoje znanje dodatno nadgrajujejo s tehniko kroženja med delovnimi mesti. Vsak od zaposlenih dela štiri dni v eni izmed bančnih poslovalnic, kjer ima fizični stik s poslovanjem in strankami. Pridobljeno znanje za bančno poslovanje v praksi (npr. odpiranje računa, prošnja za kredit, itd.) prenesejo v obliki informacij preko telefona ali elektronske pošte. Ergonomski pristop oblikovanja dela ni več toliko v ospredju, to pa gre pripisati menjavi pisarn oz. delovnega okolja. Zaposleni so vsi v istem prostoru, kjer jih ločijo pregrade med mizami, možnost za hrup pa je večji. V prejšnji prostorski ureditvi sta bila v eni pisarni po dva zaposlena, s svojimi okni, pogledom na park in s klimo. Pogled na park je bil ena od prednosti dela, saj so se vanj zagledali vsakič, ko so se želeli sprostiti in zmanjšati stres. Menili so, da se bodo težko navadili na nov prostor, kjer bodo vsi skupaj, kjer bo več hrupa. Na koncu se je izkazalo, da hrup ne predstavlja tolikšne težave kot ga predstavlja usklajevanje in dogovarjanje pri reguliranju svetlobe in temperature v prostoru. Eden zaposleni meni, da bi pregrade med mizami zmanjšale utesnjenost v prostoru. Prostor bi bil bolj odprt in bi bili med seboj bolj povezani. Kljub temu so z ergonomsko ureditvijo zadovoljni.

Drugo raziskovalno vprašanje: kako izbrani dejavniki (pogodba delovnega razmerja za določen ali nedoločen čas, ergonomski razlogi, delovna oprema) vplivajo na organiziranost zaposlenih ter njihovo pripravljenost prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog?

V oddelku so vsi zaposleni za nedoločen čas, in sicer od samega začetka, tj. od vzpostavitve klicnega centra in preoblikovanja v kontaktnega. V oddelku so zaposleni v povprečju 4 leta, fluktuacije ni. To dejstvo je presenetljivo, saj jo je glede na naravo dela bilo pričakovati. Varnost zaposlitve je kar velika.

Na vprašanje ali bi bili pripravljene zamenjati delovno mesto, ki ponuja pogodbo za določen čas v zameno za druge in drugačne delovne naloge, so večinoma odgovorili z ne. Glede na povprečno starost (29) so to pripisali nepredvidljivim razmeram na trgu dela in občutku varnosti (predvsem družina). Obenem je tudi sama plača glede na stopnjo izobrazbe relativno visoka in je za primerljivo delovno mesto ne bi dobili nikjer (dva zaposlena imata opravljeno srednjo šolo in trije fakulteto). Kljub temu je eden od zaposlenih na vprašanje, ali bi bili ob trenutni plači pripravljene prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog, odgovoril: *»Ne vem, če bi bil ob tej plači pripravljen prevzeti večji obseg nalog in odgovornosti.«* Kot odgovor so še navedli v zameno za možnost dela od doma, predčasne odhode z delovnega mesta, več izobraževanj, napredovanje in usposabljanje, pridobitev novih zaposlenih, večjega medsebojnega sodelovanja in za zadovoljstvo strank (za določeno obdobje, saj bi si sicer naprtili preveč dela). Vsi bi bili pripravljene za višjo plačo prevzeti večjo odgovornost, štirje pa večji obseg nalog.

Ergonomski dejavnik, zaradi katerega bi bili najbolj pripravljene prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog, je mir oz. manjši hrup, nato pa mu sledi boljša sobna temperatura. Sledijo mu boljše IT delovna oprema (računalnik, telefon, slušalke, inventar) in boljše ergonomsko oblikovano delovno mesto (ergonomski stoli, pisalna miza). Za IT delovno opremo je to

presenetljivo, saj je oprema nova in moderna. Delovno mesto je ergonomsko oblikovano, vendar so telesu na dolgi rok neprijazni, saj jim zaradi enakega položaja povzroča bolečine. Izbrani dejavniki nimajo vpliva na organiziranost zaposlenih, saj je odvisna od vodje in zaposlenih samih. Ker so »samorastniki« in so se morali večino delovnega procesa naučiti sami, brez uvajanj, z lastnim trudom in učenjem, so samoiniciativni ter samostojni. Večinoma se odločajo sami, sicer se posvetujejo z vodjo. Vodja na organiziranost zaradi pomanjkanja kadra nima tolikšnega vpliva kot bi si želela, vendar to vseeno regulira z načinom vodenja in organiziranjem vsakodnevnega delovnega procesa. Na vprašanje, kako bi organizirala delo oz. zaposlene, da bi bili pripravljeni prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog, je podala odgovor, predstavljen v nadaljevanju:

Vodja: *»Dejstvo je, da je nove naloge potrebno predstaviti kot izziv.«*

Vodja: *»Pridobili bi nove zaposlene. Tako obstoječi zaposleni lahko prevzamejo del novih nalog, kar pomeni, da število odpadlih klicev in odsotnost s telefonske linije ne bo več težava ter da lahko dela tudi kaj drugega.«*

Vodja: *»S časom bo moral vsak prevzeti del nalog, tudi vodstvenih, ampak šele po reorganizaciji.«*

Tretje raziskovalno vprašanje: kako bi lahko vplivali na osebno rast in kakovost delovnega življenja zaposlenih v klicnem centru?

Zaposleni menijo, da bi na osebno rast in kakovost delovnega življenja lahko vplivali z večjim številom izobraževanj, z možnostjo napredovanja, ki je zelo redka praksa v podjetju, s teambuildingi, pikniki ter s krajšim delovnikom. Nekateri so omenili tudi podporo v kriznih časih (npr. olajšanje po težki stranki), posluš za predloge in izboljšave s strani uprave, skoraj vsi pa sobo za sprostitev. V njej bi se lahko sprostili od dela, imeli igre, namizni nogomet, pikado, prigrizke itd.

Vodja meni, da vpliva na osebno rast zaposlenih nima, saj ga imajo najbolj sami. *»Če si bodo dovolili spremembe, se bodo lahko česa naučili in osebno tudi zrasli, v nasprotnem primeru pa žal ne morem vplivati. Jaz lahko organiziram izobraževanja, uveljavim rotacijo na druga delovna mesta in izobraževanja glede dela drugih oddelkov. Organizirala bi tudi teambuildinge, vendar se vedno izkažejo za dvorezni meč. Po izkušnjah vem, da koristijo bolj za zabavo in pijančevanje kot za sodelovanje v skupinah.«*

Kako bi kakovost delovnega življenja v kontaktnem centru lahko izboljšali, so zaposleni najpogosteje odgovorili s spodbujanjem zdravega delovnega okolja. Želijo si razvoja lastne kreativnosti, podpore pri izobraževanju, delo od doma, različne delavnice, možnost stoječega dela, dodatni bonusi (npr. brezplačna uporaba fitnesa in vadbe, psihoterapija, meditacija, zdravi prigrizki, boni za počitnice, dodatni prosti čas).

Zaposleni A: »Z napredovanjem. Tudi z menjavo med samimi delovnimi mesti znotraj podjetja oz. menjava med oddelki. Mogoče tudi teambuildingi, predvsem pa izobraževanja. Slednja so za delodajalca dvorezni meč, saj delavec že dobi več znanja, ampak je zaradi tega kot delovna sila bolj zaželen. Z izobraževanji si bolj konkurenčen. Glede na naravo dela bi nam verjetno prav prišla tudi kakšna soba za sprostitev ter dodatni odmori. Nisem pa tega še nikoli poskusil oz. tega podjetje ni nikoli uvedlo v prakso, da bi prepoznali vpliv na naše počutje.«

Zaposleni B: »Da nas poslušajo. Če imamo predloge, ki bi izboljšali situacijo, da jih poslušajo. V prvi vrsti pa predvsem, da cenijo naše delo ter da vidijo, da smo uspešni in da se trudimo. Tudi sobe za sprostitev bi bile v redu, ampak se mi zdi, da to ne bi imelo tolikšnega vpliva na kakovost mojega delovnega življenja. Menim, da bi se morali drugi spektri spremeniti, da bi se mi boljše počutili. Tudi izobraževanja, treningi, teambuildingi, pikniki. Slednji zato, ker so izven delovnega časa, in ne prideš nazaj na delovno mesto, kjer je kaos, gneča. Tudi trženje na raznih sejmih se mi zdi smiselno, saj prinaša spremembo.«

Zaposleni C: »Podpora v kriznih momentih, ko jih imam zaradi stranke. Da bi mi vodja lahko pomagala v teh trenutkih. Da ne stagniram na delovnem mestu bi potrebovala nove izzive, nove delovne naloge. Napredovanja si niti ne želim toliko, saj sem zadovoljna s tem. Tudi prej omenjeni odhodi z delovnega mesta, soba za sprostitev, saj menim, da bi bila sama veliko bolje. Manjkajo nam teambuildingi.«

Zaposleni D: »Prej sem omenil izobraževanja, ostale zadeve dvomim, da bi kakorkoli vplivale.«

Zaposleni E: »Spodbujanje v smislu napredovanja, izobraževanj, teambuildingov, sprejemanje predlogov nadrejenih. Če podamo predlog za izboljšavo, da se to res tudi upošteva.«

Četrto raziskovalno vprašanje: kako plača in nagrajevanje vplivata na uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenih?

S plačo so zadovoljni vsi zaposleni. Menijo, da je za delovno mesto primerna, vendar, da bi se s časom osnovna plača lahko povečala. V zvezi s primernostjo plače glede na izobrazbo niso vsi istega mnenja.

Zaposleni A: »Menim, da sem glede na izobrazbo plačan ustrezno.«

Zaposleni B: »Menim, da sem glede na izobrazbo preplačana.«

Zaposleni C: *»Plačilo ni ustrezno glede na mojo nizko stopnjo izobrazbe, glede na vložek pa je.«*

Zaposleni D: *»Za to delovno mesto je ustrezna.«*

Zaposleni E: *»Za to delovno mesto je primerna, glede na izobrazbo pa ni. Naš plačilni sistem na žalost ni narejen tako, da dobiš dodatek za višjo stopnjo izobrazbe. To je zame demotivacijsko, saj opravljam delo za isto plačo kot nekdo, ki še vedno nima diplome.«*

Zaposleni so deležni tudi izplačila regresa in božičnice. Če se podjetje ne odloči za božičnico, zaposlene nagradijo nedenarno, npr. z boni za trgovino. Po njihovem mnenju bi se osnovna plača in variabilni del plače s časom lahko povišala.

Denarna nagrada bi jim pomenila več kot nedenarna. Vseeno pa so na vprašanje, kakšne spremembe bi bilo potrebno uvesti v obstoječi sistem nagrajevanja, da bi bili bolj motivirani, poleg višje plače in stimulacije, odgovorili tudi z dodatnimi dnevi dopusta, možnostjo napredovanja, izobraževanja, teambuildingi, s pogostejšimi predčasnimi odhodi z delovnega mesta, izkoristkom nadur, sobo za sprostitev ter dodatnim kadrom.

Vodja jih je sicer že ob prihodu nagradila z dodatnim dnevom letnega dopusta, zdaj pa tudi z občasnim predčasnim odhodom z delovnega mesta, z druženjem izven dela (npr. kava, sladoled). Če bi imela to možnost, bi jih napredovala tudi v plačilnem sistemu. Sicer pa meni, da so zaposleni trenutno preobremenjeni zaradi pomanjkanja kadra. Vodja je pridobila tudi dva nova zaposlena in jih želi pridobiti še več. Posledično so zaposleni delu bolj predani. S sistemom nagrajevanja so zadovoljni, ampak menijo, da je potreben izboljšav.

Peto raziskovalno vprašanje: ali bi ločitev klicnega centra od obravnavanega bančnega oddelka za zaposlene pomenilo razbremenitev na delovnem mestu?

Z ločitvijo kontaktnega centra menijo, da bi s tem opravljali samo delo s strankami (klici in sporočila) in ne bi časa namenjali nalogam, ki nimajo nikakršne povezave z delom oddelka (npr. pošta, primerjalne analize, itd.). S tem ne bi bili časovno omejeni in lahko bi se zaposlilo nekoga brez predhodnih znanj. Menijo, da bi bila lahko specializacija nalog večja in da multitasking ne bi bil več toliko potreben. S tem bi se zmanjšale napake pri delu (npr. napačni vnosi osebnih in kontaktnih podatkov v spletno bančništvo, napačna dodelitev pravic za poslovanje preko spletnega bančništva, podajanje napačnih informacij strankam in zaposlenim v ostalih oddelkih), zaposleni pa bi bili manj pod stresom. Ker bi bil krajši tudi odzivni čas na klice in sporočila strank, bi bile stranke manj nervozne in zaposleni bolj zadovoljni. Stranki se med klicem lahko bolj posvetijo, saj jih ne »utesnjuje« misel o tem, da imajo še ostale zadolžitve.

Zaposleni A: *»Za podjetje bi bilo mogoče dobro, bi pa se verjetno zaradi tega povečala fluktuacija v oddelku. Dejansko bi potem res šlo za rutinsko delo, statistiko, pritiske. Menim, da me ne bi razbremenilo, ker bi moral obdelati več klicev.«*

Zaposleni B: *»Več ljudi imaš na razpolago za to delo. Medtem ko delamo pošto, zamenjavo banke, ne moreš opravljati več opravil hkrati. Nisi prisoten pri tem rednem delovnem procesu in nas primanjkuje na telefonih ter elektronskih sporočilih. Če se to loči kot oddelek zase, bi se sigurno lahko razbremenili. Sicer dobiš več klicev, ampak menim, da se jih da dobro obvladovati. Razen, če so kakšni težki primeri, ampak bi mi to predstavljalo izziv. Ne bi me razbremenilo, ker bi delala več klicev. Razbremenilo pa bi me, ker bi delala samo eno delo.«*

Zaposleni C: *»To bi bilo po mojem mišljenju zelo dobro. Ne bi bilo toliko multitaskinga, posvetil bi se lahko vsaki nalogi 100 %. Multitasking mi prinaša dodatni stres, vsem zaposlenim. Slabost ločitve bi bilo monotono delo, obstajala bi verjetnost, da nam zmanjšajo plačo. Na telefonski liniji bi bili več kot sedaj, kar bi povečalo stres.«*

Zaposleni D: *»Lažje se posvetiš strankam, ampak imaš obremenjene zaposlene. Mene konkretno bi razbremenilo, saj mi ne bi bilo potrebno delati drugih del, npr. pošte, primerjalnih analiz itd., kar ne spada v naš oddelek. Če povzamem, odločil bi se za to, da bi nas razbremenilo, ker gre nekaj dela stran, po drugi strani pa se poveča količina trenutnega dela (več smo na telefonski liniji itd.).«*

Zaposleni E: *»Ločitev bi nas recimo razbremenila, saj bi delali izključno samo klice in sporočila. To pa bi vseeno pomenilo, da bi prejeli več nalog iz ostalih oddelkov, da strankam v prvi vrsti lahko mi pomagamo in jih ne prevezujemo na te oddelke, da se zadeva reši oz. uredi. Stranke bi bile manj težavne in nejevoljne. Slabost je to, da bi bili več na liniji, potrebe za odjavljanje z linije ne bi bilo več toliko, saj drugega dela ne bi bilo več.«*

Kljub temu, da bi jih ločitev razbremenila, menijo, da bi delo potem postalo še bolj rutinsko in monotono. Zaposleni menijo, da bi se s tem verjetno poostril tudi nadzor nad statistiko klicev (število sprejetih in odpadlih klicev), zaradi česar bi bili pod pritiskom. Verjetno bi ločitev prinesla prevzem še več nalog iz ostalih oddelkov in sektorjev.

Vodja meni, da bi izločitev nalog, ki ne spadajo v oddelek kontaktnega centra pripomogla k delovnemu procesu. Zaradi njih zaposleni ne sledijo spreminjajočim se navodilom, produktom in ponudbi v tolikšni meri kot bi lahko sicer. Če bi se oddelek kontaktnega centra ukvarjal izključno in samo s klici ter sporočili, meni, da je zaposlenih preveč. Zaradi tega se ji ne zdi smiselno, da se oddelek loči. Ločitev ne bi pomenila tolikšne razbremenitve za zaposlene, saj je delo postalo rutina. Meni, da je smiselno, da se zaradi same širine znanja nekatere naloge ohranijo v oddelku in se slednji ne loči. Na podlagi zgornjih utemeljitev jih ločitev ne bi razbremenila.

Temeljna hipoteza, da vzpostavitev klicnega centra in z njo povezane spremembe v oblikovanju dela, zaradi večjega obsega dela in stresa negativno vplivajo na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, se ob predpostavki, da so bili zaposleni pri podajanju odgovorov iskreni, ovrže.

Z motivacijskim pristopom so zaposleni postali bolj zadovoljni, saj so bolj motivirani, njihovo počutje je boljše in stres je manjši. Čeprav jih delo zaradi tehnike razširitve dela bolj obremenjuje, jim izziv predstavlja narava dela, ki je manj monotona. Delo s strankami jim že v osnovi predstavlja stres, kar pa regulirajo z različnimi tehnikami, ki se jih poslužujejo (odmori, meditacije doma, šport itd.). Čeprav jim je menjava prostorov prinesla novo prostorsko in ergonomsko ureditev, so kljub začetnim negodovanjem postali zadovoljni. Težnja vodje in podjetja k osebni rasti zaposlenih v oddelku bi lahko bila boljše, saj si želijo učenja. Možnost za napredovanje je majhna in so zaradi nje nezadovoljni. Kakovost delovnega življenja je zadovoljiva, vendar bi si vseeno želeli spodbujanja zdravega delovnega okolja. Ker so jim naloge izziv, so jih pripravljene sprejeti še več, vendar ob pogoju, da so za to organizirana izobraževanja. Prejemajo zadovoljivo plačilo za vložek v delo, za katero menijo, da je lahko boljše. V splošnem so po vzpostavitvi kontaktnega centra in s spremljajočimi spremembami v oblikovanju dela zadovoljni ter motivirani.

5.4 Predlogi za izboljšave

Predlogi za izboljšave se delijo glede na organizacijo oddelka, organizacijo dela, osebno rast in sistem nagrajevanja.

Predlogi izboljšav za organizacijo oddelka so:

- **preoblikovanje oddelka v sektor**: ker je trenutno oddelek kontaktnega centra odgovoren direktorju sektorja poslovne mreže in nato upravi, velikokrat vodja oddelka naleti na ovire pri predstavitvi in implementaciji novih idej ter predlogih za izboljšavo dela. S preoblikovanjem bi oddelek postal samostojni sektor, ki je direktno odgovoren upravi. Sektor bi imel direktorja in nato s širitvijo kadra tudi vodjo oddelka oz. vodje oddelkov;
- **nov kader**: delo se bo bolj porazdelilo med zaposlene in jih razbremenilo. To bi se kazalo v njihovi delovni uspešnosti. Zaposlitev enega dodatnega zaposlenega je v praksi pozitivno vplivala na uspešnost vseh zaposlenih. Zaposliti bi bilo potrebno tudi nekoga iz poslovalnic, saj je bogat s praktičnim in vsebinskim znanjem na področju bančnega poslovanja;
- **delitev oddelka kontaktnega centra na odhodni in dohodni kontaktni center**: ker se bo oddelek počasi razvijal v smeri trženja preko telefona, bi bila delitev oddelka na odhodni in dohodni del smiselna, vendar samo ob predpostavki novega kadra. Med obema vrstama kontaktnega centra bi lahko izvajali rotacijo, s tem bi se razbremenili in delali različne naloge;

- **delitev oddelka na tehnično, vsebinsko in notranjo pomoč:** samo ob predpostavki novega kadra. Notranja pomoč bi bila namenjena pomoči ostalim oddelkom v podjetju ter poslovalnicam;
- **prostorska organizacija:** samo ob predpostavki novega kadra. Če bi se oddelek širil, bi se lahko širil v več pisarn, da ne bi bili vsi zaposleni utesnjeni v samo eni. S širitvijo podjetja bi se lahko uporabil tudi dislociran pisarniški prostor. V tistem trenutku bi to mogoče zmanjšalo pripadnost podjetju, vendar bi to vseeno predstavljalo spremembo;
- **imenovanje namestnika vodje:** ob menjavi vodje je namestnik ostala ista oseba. Trenutna vodja ga nima za uradnega namestnika, saj ga ni izbrala sama. Zaposleni se morajo zato v primeru odsotnosti vodje z delovnega mesta obrniti direktno na direktorja sektorja poslovne mreže. Ker slednjega zaradi narave dela velikokrat ni na delovnem mestu, to zaposlenim predstavlja problem.

Predlogi izboljšav za organizacijo dela v oddelku so:

- **ohranitev delovnega časa:** od ponedeljka do petka od 8.00 do 18.00 predstavlja zaposlenim sprejemljiv delovni čas, saj ga lahko usklajujejo z zasebnim življenjem. Dodatne delovne sobote jim ne bi bile po godu, čeprav se zavedajo, da jih bo širitev poslovanja v bodoče tudi prinesla.
- **Dodatno izmensko delo:** od 9.00 do 17.00. Včasih so zaradi dopustov in bolniških odsotnosti na delovnem mestu prisotni samo trije, zato so s tovrstno prakso že poskusili. Zaposlenim je bila všeč, zato bi bilo v redu, da se jo uvede kot stalno izmeno.
- **Uvedba predčasnega prihoda na delo:** zaposleni bi npr. prišli v službo ob 7.30, z delom s strankami preko telefona pa bi začeli ob 8.00. S tem imajo zaposleni možnost, da se vpeljejo v začetek dnevnega delovnega procesa brez stresa in obremenjenosti. Velikokrat se zgodi, da je prvi prejeti klic zelo težka stranka. To nekaterim uniči razpoloženje in vzame energijo za nadaljevanje z delom.
- **Urnik, ki je prilagodljiv zaposlenim:** urnik bi si zaposleni morali sestavljati sami tako kot pred menjavo vodje, saj so bili bolj prilagodljivi. Lažje so se dogovorili, manj pa je bilo tudi nesoglasij in slabe volje ob pogledu nanj.
- **Mesečna sprememba vrstnega reda na telefonski liniji:** to bi pomenilo, da bi bila oseba, kateri prvi zazvoni telefon, vsak mesec druga. S tem bi se statistika klicev nekako pravično porazdelila. Tisti, ki so prvi na liniji, svoje delo lahko opravijo manj učinkovito. To pomeni, da že sprejmejo večje število klicev, vendar je število elektronskih sporočil na mesečni ravni zato toliko manjše.
- **Prisotnost vodje na telefonski liniji:** vodja kontaktnega centra bi morala prav tako obdelati določeno število klicev na dan.
- **Zmanjšanje multitaskinga:** to bi lahko storili samo ob predpostavki novega kadra. Ko bi bilo več zaposlenih, bi se med seboj lahko menjavali na telefonski liniji, npr. eno polovico delovnega časa dela polovica zaposlenih na telefonih, drugo polovico pa druga. S tem bi zmanjšali verjetnost za napake pri delu kot so napačni vnosi osebnih in kontaktnih podatkov v spletno bančništvo, napačna dodelitev pravic za poslovanje preko

spletnega bančništva in podajanje napačnih informacij strankam in zaposlenim v ostalih oddelkih.

- **Snemanje klicev:** v primeru težavnih strank velja kot zagovor pred vodjo in upravo.
- **Uvedba »dashboard« programa:** z njim bi si poenostavili delo, saj bi v tem programu videli vse kar je nekdo od zaposlenih delal posamezni stranki v računu.

Predlogi za izboljšave za oblikovanje dela v oddelku:

- **okrepitev zaznavnega pristopa oblikovanja dela:** ker zaznavni pristop v oddelku ne izpolnjuje v celoti svojega namena, tj. zmanjšati psihično preobremenjenost, utrujenost in stres zaradi količine informacij, ki si jo zaposleni morajo zapomniti in obdelati, bi le-to bilo potrebno regulirati. Informacij je iz dneva v dan vedno več in ljudje niso roboti. Če že zaradi narave dela ne morejo zmanjšati količine informacij, jih lahko regulirajo oz. utrdijo z različnimi tehnikami in načine učenja. To lahko storijo do te mere, da jim pridobitev novih informacij ne predstavlja psihičnega bremena (npr. eno uro na dan uporabijo za učenje in utrditev novega znanja in pridobljenih informacij).
- **Kroženje med oddelki:** trenutno krožijo samo v poslovalnice. Rotacija bi morala biti skoraj vsak mesec oz. ob vsaki uvedbi novih produktov in storitev. Vodja si namreč prizadeva, da so zaposleni univerzalni in poznajo vse. S tem bi jih lahko motivirala. Slabost tega bi lahko bila fluktuacija, saj če zaposlenemu postane delo v drugem oddelku všeč, lahko poda prošnjo za premestitev in ob potrditvi uprave odide.
- **Obogatitev dela:** zaposleni bi lahko pomagali pri ocenjevanju statistike, bili mentorji pri uvajanju novih kadrov, podajali dodatne predloge. S tem bi sprožili samoiniciativnost in prevzeli določen del odgovornosti, kar bi spodbudilo osebno rast in motivacijo.
- **Delo od doma oz. na daljavo:** zaposleni mora opraviti iste naloge in doseči norme, ki jih opravlja na delovnem mestu. Za to je potrebna tehnološka in tehnična podpora z agentskimi aplikacijami. Delo bi bilo zaradi njim prilagojenega okolja učinkovitejše, sami pa bi bili manj obremenjeni in pod manjšim stresom. S tem bi se zmanjšala tudi monotonija delovnega procesa.
- **Ergonomska ureditev prostora:** boljše IT delovna oprema (brežžične slušalke), možnost reguliranja svetlobe v prostoru, občasna menjava ergonomskih stolov zaradi nenehnega sedečega dela, npr. na vsaki dve leti. Prav bi prišle pisalne mize oz. delovne postaje, ki so prilagojene tako za stoječe kot sedeče delo.

Predlogi za izboljšave za sistem nagrajevanja:

- **možnost napredovanja,**
- **manjši nadzor nad statistiko klicev in sporočil:** s tem obstaja manjša verjetnost za pojav rivalstva med zaposlenimi. Njihova delovna obremenjenost, stres in možnost slabih medsebojnih odnosov se tako ne bi povečevali.
- **Program za vodenje delovnega časa:** s karticami bi evidentirali čas prihoda in čas odhoda. V primeru nadur bi za to bili denarno ali nedenarno nagrajeni. Podjetje nadur v

denarju ne izplačuje, zato bi jih lahko izkoristili v obliki prostega dneva ali predčasnega odhoda z delovnega mesta.

– **Spremenjen plačilni sistem:**

- z leti bi morali imeti višjo osnovno plačo,
- plačilo bi moralo biti sestavljeno tudi iz dodatka za izobrazbo, čeprav je nekdo z visoko izobrazbo za to delovno mesto prekvalificiran. S tem bi zaposlenega motivirali, da ostane na delovnem mestu, kjer se njegova izobrazba upošteva z denarnega vidika. Verjetno bi s tem spodbudili tudi ostale zaposlene, da nadaljujejo s študijem oz. se dodatno izobražujejo.
- Ukinitev zmanjševanja ocene delovne uspešnosti v primeru bolniške odsotnosti oz. zvišati mejo nad 3%, po kateri so upravičeni prejeti dodatek za poslovno uspešnost,
- nedenarne nagrade: če je delo opravljeno, imajo zaposleni lahko daljši čas za malico, boni za dopust, sprostitev, brezplačni obiski fitnesa in vadb, soba za sprostitev, psihoterapija itd.

- **Ocenjevanje s kompetencami in realizacijo:** to pride v poštev, če se bo delo izvajalo od doma oz. na daljavo. Pri ocenjevanju s kompetencami bi lahko ocenjevali pripadnost do dela oz. podjetja, samoiniciativnost, pripravljenost pomagati sodelavcem, prijavljanje na dodatna izobraževanja, samomotivacijo in pripravljenost zaposlenega podaljšanje delovni čas. Pri ocenjevanju z realizacijo pa bi imeli nek mesečno zastavljen plan. Primer je stranka, ki povprašuje po kreditu in pokliče v kontaktni center. Zaposleni, ki sprejme klic, jo preveže v poslovalnico in se dogovori za sestanek. Če stranka kredit vzame, se to šteje kot realizacija zaposlenega, ki je klic prevezal in ne kot realizacija poslovalnice.

Predlogi za izboljšave za osebno rast:

- interna izobraževanja o produktih in storitvah,
- eksterna izobraževanja o učinkoviti komunikaciji,
- dodatna usposabljanja in teambuildingi,
- udeležba poleg vodje na sestankih, ki zadevajo oddelek kontaktnega centra,
- »job crafting«: ob bodočem razvoju trženja preko telefona in uvedbi zavarovalnih produktov bi zaposlenim prav prišla licenca za zavarovalnega zastopnika.

SKLEP

Zaposlenim kot enim izmed ključnih virov podjetja je v splošnem potrebno namenjati več pozornosti kot sicer. Delo je potrebno oblikovati tako, da bo zmanjševalo psihične in fizične obremenitve, dvigovalo raven motivacije, odgovornosti in kreativnosti zaposlenih ter pomagalo usklajevati delovno in zasebno življenje.

S pomočjo raziskovalnih vprašanj je magistrsko delo ob predpostavki, da so bili zaposleni pri podajanju odgovorov iskreni, ovrglo temeljno hipotezo, tj. da vzpostavitev klicnega centra in z njo povezane spremembe v oblikovanju dela zaradi večjega obsega dela in stresa

negativno vplivajo na motiviranost zaposlenih. Kljub omejitvam raziskave, ki se kažejo v subjektivnosti avtorja magistrskega dela kot enega od zaposlenih in možnostjo podajanja neiskrenih odgovorov s strani zaposlenih, je ugotovitev, da so zaposleni v splošnem zadovoljni. Zadovoljni so z načinom motivacije in sistemom nagrajevanja, za katerega pa vseeno menijo, da bi bil lahko boljši. S tehniko razširitve dela in kroženja med oddelki jim je delo bolj v izziv, sama narava dela pa je manj monotona. Kljub željam po ergonomski izboljšavi prostorske ureditve so s trenutnim stanjem zadovoljni. Menjava vodje je prinesla spremembe v pristopu oblikovanja dela, tj. uvajanje motivacijskega pristopa skupaj z zaznavnim. Slednjega je potrebno regulirati s pomočjo uravnavanja količine informacij, ki jo morajo zaposleni obdelati. To lahko storijo z mehкими tehnikami učenja, kot je npr. ena ura v delovnem času, ki jo namenijo za utrjevanje znanja in informacij.

Z menjavo vodje je prisoten tudi pojav novih tehnik oblikovanja dela, tj. razširitev dela in kroženje med oddelki. S tem jim želi razširiti znanje, odpraviti monotonijo, povečati razgibanost na delu in jim dati občutek osebnega napredka. Posledično jih razbremeni, zato so manj pod stresom. Delovna uspešnost je z novo vodjo pravično ocenjena, s tem pa zaposleni dobijo občutek, da se njihov trud upošteva in so zadovoljni.

Da bi delo v oddelku ostalo na zadovoljivi ravni oz. bilo še boljše, bi bilo potrebno upoštevati nekaj predlogov za izboljšave. Slednjih je veliko, delijo pa se glede na organizacijo oddelka, organizacijo dela, oblikovanje dela, sistem nagrajevanja in osebnostno rast.

Podjetje oz. vodja pa se mora zavedati, da kljub vsem novim spremembam v delovnem procesu in motivacijskim tehnikom, obstaja možnost fluktuacije. Če zaposleni že v osnovi ni zadovoljen s tem, da dela s strankami in mu to predstavlja ogromen stres, se vodja ali podjetje zaman poslužujeta motivacijskih tehnik. Na kratek rok takega zaposlenega še lahko zadržijo, na dolgi rok pa je odhod zagotovljen. To bi se lahko preprečilo z možnostjo napredovanja na drugo ali višje delovno mesto, vendar je obravnavani oddelek ne ponuja. Do napredovanja lahko pride samo, če se spremeni miselnost celotnega podjetja,

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, M. (2008). Globalization and the Call Center Industry. *International Sociology Review of Books*, 23(2), 197–210.
2. Agarwal, D., van Berkel, A. & Rea, B. (2015, 27. februar). Simplification of work. *Deloitte Insights*. Pridobljeno 1. novembra 2018 iz <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2015/work-simplification-human-capital-trends-2015.html>
3. Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249.

4. Ali, N. & Zia-ur-Rehman, M. (2014). Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG's Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 70–79.
5. Anderson, C. (2018, 29. junij). The Advantages of Employee Involvement in Decision Making. *Chron.* Pridobljeno 11. decembra 2018 iz <https://smallbusiness.chron.com/advantages-employee-involvement-decision-making-18264.html>
6. Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452–463.
7. Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House.
8. Armstrong, M. (2010). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
9. Aroosiya, M. A. C. F. & Ali, M. A. M. H. (2014). Impact of job design on employees' performance (with special reference to school teachers in the Kalmunai Zone). *Journal of Management*, 8(1), 33–41.
10. Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
11. Belias, D. & Sklikas, D. (2013). Aspects of Job Design. *International Journal of Human Resource*, 3(4), 85–94.
12. Bell, C. (2017, 6. december). Top 9 Factors That Impact Employee Motivation. *M3S solutions*. Pridobljeno 4. februarja 2019 iz <https://www.m3ssolutions.com/article/top-9-factors-impact-employee-motivation/201>
13. Bittner, S., Schietinger, M., Schroth, J. & Weinkopf, C. (2002). Re-organising Service Work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate.
14. Bontis, N., Richards, D. & Serenko, A. (2011). Investigating the role of information sharing job characteristics, and employee satisfaction. *The Learning Organization*, 18(3), 239–250.
15. Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.
16. Brown, C. (2017, 20. december). The History of Call Centers [Timeline]. *Voxjar*. Pridobljeno 15. aprila 2019 iz <https://voxjar.com/call-center-history/>
17. Buntak, K., Droždek I. & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Technical journal*, 7(1), 56–63.
18. Champion, A. M. & Thayer, W. P. (1987). Job Design: Approaches, outcomes, and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15(3), 66–79.
19. Champion, A.M. (1988). Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication With Extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481.
20. Clausen, R. (2017, 27. oktober). The Difference Between Inbound & Outbound Call Centers. *Nationwide Inbound Inc.* Pridobljeno 15. aprila 2019 iz <https://nationwideinbound.wordpress.com/2017/10/27/the-difference-between-inbound-outbound-call-centers/>

21. Daft, R. L. & Marcic, D. (2010). *Understanding Management*. Ohio: Cengage Learning.
22. Daft, R. L. & Marcic, D. (2013). *Management: The New Workplace*. Canada: South-Western, Cengage Learning.
23. Dean, A. M. (2004). Rethinking customer expectations of service quality: are call centers different? *Journal of Services Marketing*, 18(1), 60–78.
24. Dessler, G. (1988). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
25. Dinesh, D. & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?. *Management Decision*, 36(6), 363–369.
26. Dropulić, M. (2009). Jesmo li »prerasli« teoriju X i teoriju Y? *Ekonomska misao i praksa*, (2), 349–372.
27. Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: Pearson Education in South Asia.
28. Elsbach, D. K. (2013, 25. julij). *Workplace Flexibility Stigma. Not an Equal Opportunity Offender* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://gsm.ucdavis.edu/blog-feature/workplace-flexibility-stigma>
29. Erin, S. (2017, 11. julij). 10 Key Benefits of Call Center Software Every Business Should Know. *Software suggest*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.softwaresuggest.com/blog/key-benefits-call-center-software/>
30. French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. (2011). *Organizational Behaviour*. West Sussex: John Wiley & Sons.
31. Garg, P. & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance, *Journal of Management Development*, 25(6), 572–587.
32. Grant, S. (2017, 22. februar). Human Relations Management Theory Key Terms. *Business.com*. Pridobljeno 12. septembra 2018 iz <https://www.business.com/articles/human-relations-management-theory-key-terms/>
33. Holdsworth, L. & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131–140.
34. Idris, M. A., Dollard, M. & Winefield, A. H. (2011). The Effect of Globalization on Employee Psychological Health and Satisfaction in Malaysian Workplaces. *Journal of Occupational Health*, 53(6), 447–454.
35. Isaacs, S. (2017). *European social problems*. New York: Routledge.
36. Job Design and Motivation. (brez datuma). *Lumen learning*. Pridobljeno 5. oktobra 2017 iz <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/job-design-and-motivation/>
37. Juneja, P. (brez datuma). Job Analysis & Design. *Management Study Guide*. Pridobljeno 2. novembra 2018 iz <https://www.managementstudyguide.com/job-redesign.htm>
38. Kappel, M. (2018, 4. april). How To Encourage Employee Involvement in Decision Making. *Chrono*. Pridobljeno 11. decembra 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/04/04/how-to-encourage-employee-involvement-in-decision-making/#38bd79006561>

39. Kaučič, B. M., Klemenc, D., Požun, P. & Vidnar, N. (2008, 5. in 6. november). Ali potrebujemo spremembe na področju vodenja zaposlenih v zdravstvu? – novi izzivi. *Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, bobic in zdravstvenih tehnikov Slovenije*. Pridobljeno 9. januarja 2019 iz https://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/publication__attachments/zbornik_predavanj_sekcija_management.pdf
40. Kenda, R. & Kaše, R. (2011). Nagrajevanje projektnega tima – skupinsko ali individualno? *Projektna mreža Slovenije, 14*, 19–24.
41. Kidrič, L. (2007). *Pomen klicnega centra za učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja* (diplomsko delo). Kranj: B&B, višja strokovna šola.
42. Kleyhans, R., Markham, L., Meyer, W., van Aswegen, S. & Pilbeam, E. (2006). *Human Resource Management*. Cape Town: Pearson Education South Africa (Pty) Ltd.
43. Knapp, D. (2013). *A Guide to Service Desk Concepts*. Boston: Course Technology.
44. Kovačič, J. (2017, 24. november). »JOB-CRAFTING« ali kako kadrovati, da bo človeški potencial blestel? *Psihologija dela*. Pridobljeno 13. maj 2019 iz <https://psihologijadela.com/2017/11/24/job-crafting-ali-kako-kadrovati-da-bo-cloveski-potencial-blestel/>
45. Kuye, O. & Adeola Sulaimon, A. (2011). Employee involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria. *Serbian Journal of Management, 6*(1), 11–15.
46. Legat, N. (2007). *Komunikacija v klicnem centru* (diplomsko delo). Kranj: B&B, višja strokovna šola.
47. Levenson, A. (2016, 7. november). The Hidden Value of High Performance Work Design. *Talent Economy*. Pridobljeno 16. oktobra 2017 iz <http://www.talenteconomy.io/2016/11/07/value-high-performance-work-design/>
48. Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing, 18*(2), 219–236.
49. Lussier, R. (2000). *Management fundamentals: concepts, applications, skill development*. United states of America: South-Western, Cengage Learning.
50. Marković, A. (2006). »Kaj« je Frederick Winslow Taylor. *Management, 1*(1), 31–48.
51. McQuerrey, K. (2019, 25. januar). Goals & Objectives in Customer Care in a Call Center. *Chron*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/goals-objectives-customer-care-call-center-74801.html>
52. Mohapatra, S. (2013). *Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering*. New York: Springer Science & Business Media.
53. Motivacija v delovnem okolju. (2017, 5. avgust). *Varstvo pri delu / ARES*. Pridobljeno 11. oktobra 2018 iz <http://www.varstvopridelu-ares.com/2017/05/08/motivacija-v-delovnem-okolju/>
54. Mukherjee, T. & Maheshwari, S. (2014). The positive side of call centers: an Indian perspective. *South Asian Journal of Global Business Research, 3*(1), 36–53.

55. Richards, D. A. (2006). High-Involvement Firms: Compensation Strategies and Underlying Values. *Compensation and Benefits Review*, 38(3), 36–49.
56. Ro, H. & Lee, J. (2017). Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(4), 531–543.
57. Rod, M. & Ashill, N. J. (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(3), 245–264.
58. Ružić, B. (2007). Kako poboljšati radni učinak? *Poslovni savjetnik*, 2007, 34–35.
59. Saboo, N. (2019, 12. marec). *Working in a Call Center: Everything You Need to Know* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. aprila 2019 iz <https://blog.hubspot.com/service/working-call-center>
60. Salvendy, G. (2001). *Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operation Management – 3rd ed.* New York: John Wiley & Sons, Inc.
61. Sample, C. (2017, 3. julij). Please Stop »Work Shaming« Me With Your Work-Life Balance Nonsense. *Startups.co*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <https://www.startups.co/articles/please-stop-work-shaming-me-with-your-work-life-balance-nonsense>
62. Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management*. Singapur: John Wiley & Sons (Asia) Pct. Ltd.
63. Sharma, F. C. (2016). *Human Resource Management: Latest Edition*. Agra: SBPD Publications.
64. Sprigg, C. A. & Jackson, P. R. (2006). Call Centers as Lean Service Environments: Job-Related Strain and the Mediating Role of Work Design. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 197–212.
65. Škerlavaj, M., Černe, M., Dysvik, A. & Carlsen, A. (2016). *Capitalizing on Creativity at Work. Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
66. Šuštar, M. (2009). *Poslovno komuniciranje v klicnem centru* (diplomsko delo). Kranj: B&B, višja strokovna šola.
67. Taufek, F. H. B. M. & Zulkifle, Z. B. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699–704.
68. The Benefits of Using a Call Centre. (2013, 23. avgust). *Answering4u* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.answering4u.com/benefits-of-using-a-call-centre/>
69. Torres, P. (2015, 5. januar). *What Is the Difference between Inbound and Outbound Call Centers?* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.avoxi.com/blog/what-is-the-difference-between-an-inbound-and-outbound-call-center/>
70. Vakselj, M. (2017, 3. november). Čarobni učinek motivacije: pohvala in prepoznavanje dela vredna več od denarja. *Marketing Magazin*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz

- <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/14691/carobni-ucinek-motivacije-pohvala-in-prepoznavanje-dela-vredna-vec-od-denarja>
71. Vasić, M. (2013, 6. marec). *Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. februarja 2019 iz <http://vasic.info/nagradivanje-i-motivisanje-zaposlenih/>
 72. Vignesh Shankar, J. (2014). A study on Quality of Work Life and Employee Motivational Strategies. *International Journal of scientific research and management*, 2(5), 901–908.
 73. Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 2(1), 60–83.
 74. Wiesner Mijić, V. (2017, 18. april). Samoupravljanje i dalje živi u Ivancu: 'U socijalizmu se upravljala partija, ovo je pravi put'. *Večernji list*. Pridobljeno 7. januarja 2019 iz <https://www.vecernji.hr/vijesti/samoupravljanje-i-dalje-zivi-u-ivancu-u-socijalizmu-je-upravljala-partija-ovo-je-pravi-put-1163710>
 75. Wu, M. (2014, 18. februar). Intrinsic vs. Extrinsic Rewards (and Their Differences from Motivations). *Lithosphere*. Pridobljeno 14. februarja 2019 iz <https://lithosphere.lithium.com/t5/Science-of-Social-Blog/Intrinsic-vs-Extrinsic-Rewards-and-Their-Differences-from/ba-p/128969>
 76. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 77. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik o sistemu nagrajevanja, zadovoljstvu z vodjo in motivaciji (pred menjavo vodje in po menjavi)

Pozdravljeni, sem Nina Mušič, absolventka podiplomskega programa na Ekonomski fakulteti. V svojem magistrskem delu z naslovom Izzivi oblikovanja dela ob vzpostavitvi klicnega centra v banki izvajam raziskavo o tem, koliko in na kakšen način so zaposleni zadovoljni in motivirani. Vprašalnik je anonimen in kratek. Hvala za odgovore.

Spol:

- Moški
- Ženski

Starostna skupina:

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 let ali več

Q1 - Kako bi ocenili sistem nagrajevanja v podjetju?

- Zelo sem zadovoljen.
- Sem zadovoljen, ampak potrebuje izboljšave.
- Sem nezadovoljen.
- Zelo sem nezadovoljen.

Q2 – Ocenite delo svojega vodje.

	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen
komunikacija s podrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
upoštevanje predlogov za izboljšave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ve kaj so njegove naloge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trud namenjen večji motiviranosti podrejenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – Kako opisujete svojo motiviranost na delovnem mestu?

- Sem zelo motiviran, kar se kaže v mojem učinkovitem delu in zadovoljstvu vodje.
- Sem motiviran, ampak bi lahko bilo boljše.
- Nisem motiviran.

Q4 - Kateri dejavniki bi vas na delovnem mestu najbolj motivirali?

Možnih je več odgovorov.

- Denar (plača, dodatki, nagrada, regres).
- Ugodnosti (dopust, zdravstvo, podpora).
- Delo (izziv, zanimivo delo, napredovanje, priznanje, odgovornost).
- Okolje (varno in zdravo delovno okolje, ustrezen nadzor, simpatični sodelavci, pošteno ravnanje).

Q5 – Kakšno zadovoljstvo bi izrazili pri spodnjih dejavnikih?

	Zelo veliko	Veliko	Mi je vseeno	Malo	Nič
Pohvala, priznanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost dela za nedoločen čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobra plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stimulacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dinamično delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
timsko delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobri kolektivni odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odgovornost vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etičnost vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost soodločanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatne ugodnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Kako ocenjujete zadovoljstvo v podjetju s spodnjimi dejavniki?

	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen
plačo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plačilo za uspešnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
regres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dopust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
soodločanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timsko delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadzor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delovno okolje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ocenjevanje uspešnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatno izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povišica plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugodnosti (fitnes, boni...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etično ravnanje zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 - S številkami od 1 do 5 označite pomembnost nagrad. Vsako številko lahko izberete samo enkrat. 1 pomeni najmanj, 5 pa največ.

	1	2	3	4	5
Napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolj odgovorno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denarna nagrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatna nagrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustna pohvala pred sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - Ali je sistem nagrajevanja v podjetju odvisen od spola?

- Da.
- Ne.

Q9 – Izberite vrsto nagrad, ki bi vas najbolj motivirala.

- Finančne (denar, regres, provizija itd.)
- Nefinančne (darila, potovanja, ipd.)

Q10 - Navedite izboljšave za obstoječi sistem nagrajevanja, da bi bili bolj motivirani.

Priloga 2: Odgovori na anketni vprašalnik o sistemu nagrajevanja, zadovoljstvu z vodjo in motivaciji (pred menjavo vodje)

Spol:	
Odgovori	Frekvenca
Moški	2
Ženski	3
Skupaj	5

Starostna skupina:	
Odgovori	Frekvenca
do 20 let	0
21 - 40 let	5
41 - 60 let	0
od 61 let naprej	0
Skupaj	5

1. Kako bi ocenili sistem nagrajevanja v podjetju?	
Odgovori	Frekvenca
Zelo sem zadovoljen.	2
Sem zadovoljen, ampak potrebuje izboljšave.	3
Sem nezadovoljen.	0
Zelo sem nezadovoljen.	0
Skupaj	5

2. Ocenite delo svojega vodje.						
Podvprašanja	Odgovori					
	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen	Skupaj
komunikacija s podrejenimi	0	1	1	1	2	5
upoštevanje predlogov za izboljšave	0	0	2	3	0	5

se nadaljuje

nadaljevanje

ve kaj so njegove naloge	0	0	3	2	0	5
trud namenjen večji motiviranosti podrejenih	1	0	2	1	1	5

3. Kako opisujete svojo motiviranost na delovnem mestu?

Odgovori	Frekvenca
Sem zelo motiviran, kar se kaže v mojem učinkovitem delu in zadovoljstvu vodje.	0
Sem motiviran, ampak bi lahko bilo boljše.	5
Nisem motiviran.	0
Skupaj	5

4. Kateri dejavniki bi vas na delovnem mestu najbolj motivirali?

Podvprašanja	Enote
	Frekvence
Denar (plača, dodatki, nagrada, regres).	3
Ugodnosti (dopust, zdravstvo, podpora).	4
Delo (izziv, zanimivo delo, napredovanje, priznanje, odgovornost).	4
Okolje (varno in zdravo delovno okolje, ustrezen nadzor, simpatični sodelavci, pošteno ravnanje).	2
Skupaj	

5. Kakšno zadovoljstvo bi izrazili pri spodnjih dejavnikih?

Podvprašanja	Odgovori					
	Zelo veliko	Veliko	Mi je vseeno	Malo	Nič	Skupaj
Pohvala, priznanje	2	3	0	0	0	5
možnost dela za nedoločen čas	3	2	0	0	0	5
možnost izobraževanja	3	1	0	1	0	5
možnost napredovanja	3	1	0	1	0	5

se nadaljuje

nadaljevanje

dobra plača	3	1	1	0	0	5
stimulacija	3	1	1	0	0	5
dinamično delo	3	2	0	0	0	5
timsko delo	2	2	0	1	0	5
dobri kolektivni odnosi	4	1	0	0	0	5
delovni pogoji	4	1	0	0	0	5
odgovornost vodje	2	3	0	0	0	5
etičnost vodje	4	1	0	0	0	5
možnost soodločanja	2	2	1	0	0	5
dodatne ugodnosti	3	1	1	0	0	5

6. Kako ocenjujete zadovoljstvo v podjetju s spodnjimi dejavniki?

Podvprašanja	Odgovori					Skupaj
	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen	
plača	4	0	0	1	0	5
plačilo za uspešnost	3	1	0	1	0	5
regres	3	1	0	1	0	5
dopust	1	3	1	0	0	5
delo	0	1	3	1	0	5
napredovanje	0	1	0	4	0	5
soodločanje	0	0	2	3	0	5
timsko delo	0	3	0	2	0	5
nadzor	0	1	2	2	0	5
sodelavci	0	3	2	0	0	5
delovno okolje	1	2	1	0	1	5
ocenjevanje uspešnosti	0	2	2	1	0	5
dodatno izobraževanje	0	0	0	3	2	5
povišica plače	1	1	2	1	0	5
Ugodnosti (fitnes, boni...)	0	1	1	2	1	5
etično ravnanje zaposlenih	0	0	3	1	1	5

7. S številkami od 1 do 5 označite pomembnost nagrad. Vsako številko lahko izberete samo enkrat. 1 pomeni najmanj, 5 pa največ.

Podvprašanja	Odgovori					
	1	2	3	4	5	Skupaj
Napredovanje	1	2	0	0	2	5
Bolj odgovorno delo	1	2	1	1	0	5
Denarna nagrada	0	0	2	2	1	5
Dodatna nagrada	0	1	2	0	2	5
Ustna pohvala pred sodelavci	3	0	0	2	0	5

8. Ali je sistem nagrajevanja v podjetju odvisen od spola?

Odgovori	Frekvenca
Da	0
Ne.	5
Skupaj	5

9. Izberite vrsto nagrad, ki bi vas najbolj motivirala.

Odgovori	Frekvenca
Finančne (denar, regres, provizija ...)	3
Nefinančne (darila, potovanja,)	2
Skupaj	5

10. Navedite izboljšave za obstoječi sistem nagrajevanja, da bi bili bolj motivirani.

Odgovori	Frekvenca
ocenjevanje truda	1
/	1
večji nadzor nad delom oziroma izvajanje rednih sestankov, kjer bi se ugotovila mesečna uspešnost dela in posledično določilo nagrajevaje ekipe /posameznika	1
organizirani timbilingi znotraj oddelka, večkrat na leto (bowling, izleti...),	1
možnost zamenjave delovnega mesta, v kolikor je le-to razpisano; dodatni dnevi dopusta namesto denarne nagrade	1
Skupaj	5

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Odgovori na anketni vprašalnik o sistemu nagrajevanja, zadovoljstvu z vodjo in motivaciji (po menjavi vodje)

Spol:	
Odgovori	Frekvenca
Moški	2
Ženski	3
Skupaj	5

Starostna skupina:	
Odgovori	Frekvenca
do 20 let	0
21 - 40 let	5
41 - 60 let	0
od 61 let naprej	0
Skupaj	5

1. Kako bi ocenili sistem nagrajevanja v podjetju?	
Odgovori	Frekvenca
Zelo sem zadovoljen.	1
Sem zadovoljen, ampak potrebuje izboljšave.	4
Sem nezadovoljen.	0
Zelo sem nezadovoljen.	0
Skupaj	5

2. Ocenite delo svojega vodje.						
Podvprašanja	Odgovori					Skupaj
	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen	
komunikacija s podrejenimi	3	1	1	0	0	5
upoštevanje predlogov za izboljšave	1	3	1	0	0	5

se nadaljuje

nadaljevanje

ve kaj so njegove naloge	2	2	1	0	0	5
trud namenjen večji motiviranosti podrejenih	2	3	0	0	0	5

3. Kako opisujete svojo motiviranost na delovnem mestu?	
Odgovori	Frekvenca
Sem zelo motiviran, kar se kaže v mojem učinkovitem delu in zadovoljstvu vodje.	1
Sem motiviran, ampak bi lahko bilo boljše.	4
Nisem motiviran.	0
Skupaj	5

4. Kateri dejavniki bi vas na delovnem mestu najbolj motivirali?	
Podvprašanja	Enote
	Frekvence
Denar (plača, dodatki, nagrada, regres, nagrada).	4
Ugodnosti (dopust, zdravstvo, podpora).	3
Delo (izziv, zanimivo delo, napredovanje, priznanje, odgovornost).	5
Okolje (varno in zdravo delovno okolje, ustrezen nadzor, simpatični sodelavci, pošteno ravnanje).	4
Skupaj	

5. Kakšno zadovoljstvo bi izrazili pri spodnjih dejavnikih?						
Podvprašanja	Odgovori					
	Zelo veliko	Veliko	Mi je vseeno	Malo	Nič	Skupaj
Pohvala, priznanje	3	2	0	0	0	5
možnost dela za nedoločen čas	2	3	0	0	0	5
možnost izobraževanja	2	3	0	0	0	5
možnost napredovanja	1	2	1	1	0	5

se nadaljuje

nadaljevanje

dobra plača	3	2	0	0	0	5
stimulacija	3	1	1	0	0	5
dinamično delo	2	3	0	0	0	5
timsko delo	2	2	0	1	0	5
dobri kolektivni odnosi	3	2	0	0	0	5
delovni pogoji	2	3	0	0	0	5
odgovornost vodje	3	1	1	0	0	5
etičnost vodje	4	1	0	0	0	5
možnost soodločanja	2	3	0	0	0	5
dodatne ugodnosti	2	3	0	0	0	5

6. Kako ocenjujete zadovoljstvo v podjetju z/s:

Podvprašanja	Odgovori					Skupaj
	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen	
plača	3	1	1	0	0	5
plačilo za uspešnost	2	1	2	0	0	5
regres	4	1	0	0	0	5
dopust	1	3	1	0	0	5
delom	0	4	1	0	0	5
napredovanje	0	2	2	0	1	5
soodločanje	0	1	4	0	0	5
timsko delo	2	2	1	0	0	5
nadzor	0	4	1	0	0	5
sodelavci	2	3	0	0	0	5
delovno okolje	0	4	1	0	0	5
ocenjevanje uspešnosti	0	3	2	0	0	5
dodatno izobraževanje	0	2	2	0	1	5
povišica plače	0	2	2	0	1	5
ugodnosti (fitnes, boni..)	0	1	3	0	1	5
etično ravnanje zaposlenih	0	4	1	0	0	5

7. S številkami od 1 do 5 označite pomembnost nagrad. Vsako številko lahko izberete samo enkrat. 1 pomeni najmanj, 5 pa največ.

Podvprašanja	Odgovori					Skupaj
	1	2	3	4	5	
Napredovanje	1	1	1	0	2	5
Bolj odgovorno delo	0	3	0	1	1	5
Denarna nagrada	0	1	1	2	1	5
Dodatna nagrada	1	1	1	1	1	5
Ustna pohvala pred sodelavci	3	0	0	2	0	5

8. Ali je sistem nagrajevanja v podjetju odvisen od spola?

Odgovori	Frekvenca
Da	0
Ne.	5
Skupaj	5

9. Izberite vrsto nagrad, ki bi vas najbolj motivirale.

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Finančne (denar, regres, provizija ...)	4	67%
Nefinančne (darila, potovanja,)	1	17%
Skupaj	5	83%

10. Navedite izboljšave za obstoječi sistem nagrajevanja, da bi bili bolj motivirani.

Odgovori	Frekvenca
team buldingi, izobraževanja (ne za 30 min ampak vsaj en teden), dodatni dan dopusta.	1
sem na splošno zadovoljen s sistemom nagrajevanja	1
napredovanje,	1
možnost napredovanja, višja osnovna plača, višja stimulacija	1
dodatna delovna sila, posledično več časa za širjenje vsebinskega znanja	1
Skupaj	5

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Anketni vprašalnik o tehnikah in pristopih oblikovanja dela

Pozdravljeni, sem Nina Mušić, podiplomska študentka na Ekonomski fakulteti. Pri pisanju magistrskega dela mi bo ta vprašalnik pri ugotavljanju prisotnosti tehnik in pristopov oblikovanja dela v vašem oddelku, zelo v pomoč. Prosim, da ste pri podajanju odgovorov čim bolj iskreni. Vprašalnik je anonimen, za vaš doprinos pa se vam iskreno zahvaljujem.

Spol:

- Moški
- Ženski

Starost:

- 0 - 20
- 21 - 40
- 41 - 60
- 60 ali več

Izobrazba:

- osnovna šola
- srednja šola
- višja šola
- univerzitetna šola
- magisterij

Q1 - MEHANISTIČNI PRISTOP - poudarja specializacijo delovnih nalog, za izvedbo katerih ne potrebujemo pretiranih sposobnosti.

	DA	NE
Ali je delo visoko specializirano glede na namen/dejavnost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali so orodja, postopki, ki se uporabljajo za to delo visoko specializirani glede na namen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali so naloge enostavne in nezapletene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo od nosilca dela zahteva, opravljanje le ene naloge in ne večih nalog istočasno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo zahteva večkratno izvajanje iste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DA	NE
dejavnosti?		
Ali obstaja prosti čas med delovnimi dejavnostmi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali so številne dejavnosti tega dela avtomatizirane ali deloma podprte za avtomatizacijo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - MOTIVACIJSKI PRISTOP - osredotoča se na tiste karakteristike dela, ki zadevajo psihološki in motivacijski vidik. Kompleksnost dela je večja. Preučuje zadovoljstvo zaposlenih, intrinzično motivacijo, vpetost v delo ter prisotnost in uspešnost pri delu. Delo zahteva več časa in napora za usposabljanje zaposlenega. Obstaja večja verjetnost, da bo zaposleni delal napake, ter bil posledično psihično preobremenjen.

	DA	NE
Ali delo dovoljuje svobodo oz. samostojnost pri odločanju?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali dejavnosti same po sebi zagotavljajo informacije o učinkovitosti izvedbe dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali drugi ljudje v organizaciji (menedžerji ali sodelavci) zagotavljajo informacije o učinkovitosti izvedbe dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali so delovne obveznosti, zahteve in cilji jasni in specifični?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je delo raznoliko glede na obveznosti, naloge in dejavnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali se nosilec delovne naloge lahko poistoveti z njo in ali mu delo omogoča, da jo opravi sam od začetka do konca?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo zahteva veliko znanja in sposobnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo zahteva različno znanje in sposobnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je delo pomembno v primerjavi z ostalimi deli v organizaciji?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo ponuja možnost za učenje in rast kompetenc in strokovnosti zaposlenega?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo ponuja možnost napredovanja na višja delovna mesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo zaposlenemu zagotavlja občutek doseganja in izpolnjevanja nalog?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo omogoča sodelovanje v odločanju?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DA	NE
Ali delo omogoča dostop do ključnih komunikacijskih kanalov in informacijskih tokov?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je plačilo za to delo primerno glede na njegove zahteve in v primerjavi s plačili za podobna dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo zagotavlja priznanja drugih?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali imajo nosilci dela visoko stopnjo varnosti dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - ERGONOMSKI PRISTOP - želi minimizirati fizične in biološke napore pri delu ter odkriti najbolj naravno telesno držo zaposlenega pri delu. Cilj je, da se delo oblikuje tako, da ne presega fizičnih in psihičnih zmožnosti zaposlenih. Osredotoča se na optimizacijo fizičnega okolja z namenom minimizirati fizične napore, utrujenost, bolečine in pritoževanje nad zdravjem zaposlenih.

	DA	NE
Ali delo zahteva majhno fizično moč?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo zahteva dvigovanje težjih bremen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo zahteva manjšo vzdržljivost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je položaj sedenja ustrezen glede na delo (udobni sedeži, višina oči, ustrezen prostor za noge itd.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali delo omogoča ravna zapeljivost, brez pretiranih gibanj?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je delovno okolje brez pretiranega hrupa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je klima na delovnem mestu dovolj ugodna (temperatura, vlažnost, brez prahu, brez dima)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je dovolj časa namenjenega odmoru glede na količino dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali gre za izmehko delo? Ali delo zahteva nadure?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - ZAZNAVNI PRISTOP - zagotavlja, da delovne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni, in oprema na delovnem mestu ne zmanjšujejo osredotočenosti in pozornosti zaposlenih pri delu. Namen pristopa je zmanjšati psihično preobremenjenost, utrujenost, stres ter dolgčas, kar bi posledično morale zmanjšati tudi napake in nesreče pri delu.

	DA	NE
Ali je svetloba na delovnem mestu primerna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali so zasloni in ostala računalniška oprema za izvedbo dela dovolj berljivi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali so računalniški programi enostavni za učenje in uporabo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je druga oprema za izvedbo dela enostavna za učenje in uporabo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je delovno mesto ustrezno postavljeno za zaposlenega, da bo lahko dovolj dobro vidil in slišal za izvedbo dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je količina informacij, ki si jih mora zaposleni zapomniti za izvedbo del dokaj majhna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je količina informacij, ki jo mora zaposleni obdelati (razmišljanje in razreševanje težav) dokaj majhna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali je na delovnem mestu relativno malo stresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali so možnosti za dolgčas na delovnem mestu majhne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Kateri od zgoraj navedenih pristopov se vam je zdel najbolj prisoten pred vzpostavitvijo kontaktnega centra in zakaj? (največ 100 znakov)

Q6 - POENOSTAVLJANJE DELA - je tehnika, s katero kompleksno delo razbijejo v manjše delovne naloge. Je ukrep proti preobremenjenosti zaposlenih z večjo kompleksnostjo dela, informacijami in s stresnim delovnim okoljem.

	DA	NE
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi kompleksnosti dela sem manj storilen in posledično manj zadovoljen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S tem, ko je kompleksnost dela razbita v manjše naloge, je dosežena večja učinkovitost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DA	NE
Prisotna je mobilnost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog v oddelku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi te tehnike se relativno hitro naučim dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi te tehnike se moje znanje pri delu, ki ga nenehno ponavljam, hitreje razvije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni smo lažje zamenljivi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 - KROŽENJE MED DELOVNIMI NALOGAMI OZ. DELOVNIMI MESTI - je tehnika, ki zaposlenim omogoča kroženje z ene delovne naloge oz. mesta na drugo s podobno zahtevnostjo.

	DA	NE
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z njo pridobim boljši vpogled v proces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi nje podajam predloge za izboljšavo trenutnega stanja v oddelku ali podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi nje so se povečali moje znanje, sposobnosti in izkušnje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi nje se je izboljšala moja produktivnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi nje je moja pripadnost k delu večja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi nje sem telesno manj obremenjen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moti me, da moram prekiniti delo takoj, ko se navadim nanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo s strani zaposlenih je opravljeno z različno kakovostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S skupino, v kateri opravljam dodeljeno nalogo, se ne razumem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - RAZŠIRITEV DELA - njen namen je povečati širino dela z dodajanjem novih nalog, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim.

	DA	NE
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izvajam več nalog hkrati, zato je monotonost dela manjša.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni ritem si prilagajam sam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaporedje nalog si prilagajam sam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem nastopi ob odsotnosti enega zaposlenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DA	NE
Zaradi te tehnike sem delovno bolj obremenjen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 - OBOGATITEV DELA - je tehnika, ki vključuje funkcijo planiranja in organiziranja in izboljšuje kvaliteto dela tako, da so zaposleni bolj zadovoljni. Gre za dodajanje nalog vertikalno, ki si po zahtevnosti niso podobne.

	DA	NE
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S to tehniko imam večjo odgovornost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi večje odgovornosti sem manj prilagodljiv pri opravljanju nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi te tehnike mi delo predstavlja izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi te tehnike mi ni dolgčas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi te tehnike sem bolj motiviran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 - TIMSKO DELO

	DA	NE
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poznam svojo vlogo v timu in se zavedam soodvisnosti med člani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri doseganju skupnih rezultatov tima sodelujemo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z delom v timu se identificiram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V timu medsebojno izražamo svoje znanje in talente za doseganje izvernih rešitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V timu se medsebojno podpiramo pri razvoju sposobnosti in znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V timu hitro in konstruktivno rešujemo morebitne konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V timu smo vpeti v odločanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja tima je odločevalec v nujnih primerih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi v timu morajo biti odprti ter iskreni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za dobro delovanje tima v našem oddelku je potrebno, da so zaposleni nekonfliktni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podajanje predlogov v okviru tima me izpostavlja, kar ostalim članom tima ni po godu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Katera tehnika oblikovanja dela je bila po vašem mnenju najbolj prisotna v oddelku pred vzpostavitvijo kontaktnega centra? Možnih je več odgovorov.

- Poenostavljanje dela - kompleksno delo razbije v manjše delovne naloge.
- Kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti - omogoča kroženje z ene delovne naloge oz. mesta na drugo s podobno zahtevnostjo.
- Razširitev dela - povečuje širino dela z dodajanjem novih nalog horizontalno, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim.
- Obogatitev dela - vključuje funkcijo planiranja in organiziranja in izboljšuje kvaliteto dela tako, da so zaposleni bolj zadovoljni. Gre za dodajanje nalog vertikalno, ki si po zahtevnosti niso podobne.
- Timsko delo.

Q12 - Katera tehnika oblikovanja dela je bila po vašem mnenju najbolj prisotna v oddelku po vzpostavitvi kontaktnega centra?

Možnih je več odgovorov

- Poenostavitev dela
- Kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti
- Razširitev dela
- Obogatitev dela
- Timsko delo

Q13 - Katera od tehnik bi bila po vašem mnenju najbolj ustrezna za vaš oddelek in zakaj? (največ 100 znakov)

Q14 - Navedite praktični primer vsake od tehnik, ki ste jih izbrali v prejšnjem vprašanju. (največ 100 znakov)

Vir: Prirejeno po Champion & Thayer (1987, str. 66-79); lastno delo.

Priloga 5: Odgovori na anketni vprašalnik o tehnikah in pristopih oblikovanja dela

Spol:	
Odgovori	Frekvenca
Moški	2
Ženski	3
Skupaj	5

Starost:	
Odgovori	Frekvenca
0 - 20	0
21 - 40	5
41 - 60	0
60 ali več	0
Skupaj	5

Izobrazba:	
Odgovori	Frekvenca
osnovna šola	0
srednja šola	2
višja šola	1
univerzitetna šola	1
magisterij	1
Skupaj	5

1. MEHANISTIČNI PRISTOP - Poudarja specializacijo delovnih nalog, za izvedbo katerih ne potrebujemo pretiranih sposobnosti.			
Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali je delo visoko specializirano glede na namen/dejavnost?	2	3	5
Ali so orodja, postopki, ki se uporabljajo za to delo visoko specializirani glede na namen?	2	3	5
Ali so naloge enostavne in nezapletene?	3	2	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Ali delo od nosilca dela zahteva, opravljanje le ene naloge in ne večih nalog istočasno?	1	4	5
Ali delo zahteva večkratno izvajanje iste dejavnosti?	5	0	5
Ali obstaja prosti čas med delovnimi dejavnostmi?	2	3	5
Ali so številne dejavnosti tega dela avtomatizirane ali deloma podprte za avtomatizacijo?	2	3	5

2. MOTIVACIJSKI PRISTOP - Osredotoča se na tiste karakteristike dela, ki zadevajo psihološki in motivacijski vidik. Kompleksnost dela je večja. Preučuje zadovoljstvo zaposlenih, intrinzično motivacijo, vpetost v delo ter prisotnost in uspešnost pri delu. Delo zahteva več časa in napora za usposabljanje zaposlenega. Obstaja večja verjetnost, da bo zaposleni delal napake, ter bil posledično psihično preobremenjen.

Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali delo dovoljuje svobodo oz. samostojnost pri odločanju?	1	4	5
Ali dejavnosti same po sebi zagotavljajo informacije o učinkovitosti izvedbe dela?	3	2	5
Ali drugi ljudje v organizaciji (menedžerji ali sodelavci) zagotavljajo informacije o učinkovitosti izvedbe dela?	5	0	5
Ali so delovne obveznosti, zahteve in cilji jasni in specifični?	5	0	5
Ali je delo raznoliko glede na obveznosti, naloge in dejavnosti?	3	2	5
Ali se nosilec delovne naloge lahko poistoveti z njo in ali mu delo omogoča, da jo opravi sam od začetka do konca?	5	0	5
Ali delo zahteva veliko znanja in sposobnosti?	5	0	5
Ali delo zahteva različno znanje in sposobnosti?	5	0	5
Ali je delo pomembno v primerjavi z ostalimi deli v organizaciji?	5	0	5
Ali delo ponuja možnost za učenje in rast kompetenc in strokovnosti zaposlenega?	4	1	5
Ali delo ponuja možnost napredovanja na višja delovna mesta?	1	4	5
Ali delo zaposlenemu zagotavlja občutek doseganja in izpolnjevanja nalog?	4	1	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Ali delo omogoča sodelovanje v odločanju?	3	2	5
Ali delo omogoča dostop do ključnih komunikacijskih kanalov in informacijskih tokov?	2	3	5
Ali je plačilo za to delo primerno glede na njegove zahteve in v primerjavi s plačili za podobna dela?	4	1	5
Ali delo zagotavlja priznanja drugih?	2	3	5
Ali imajo nosilci dela visoko stopnjo varnosti dela?	5	0	5

3. ERGONOMSKI PRISTOP - Želi minimizirati fizične in biološke napore pri delu ter odkriti najbolj naravno telesno držo zaposlenega pri delu. Cilj je, da se delo oblikuje tako, da ne presega fizičnih in psihičnih zmožnosti zaposlenih. Osredotoča se na optimizacijo fizičnega okolja z namenom minimizirati fizične napore, utrujenost, bolečine in pritoževanje nad zdravjem zaposlenih.

Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali delo zahteva majhno fizično moč?	4	1	5
Ali delo zahteva dvigovanje težjih bremen?	0	5	5
Ali delo zahteva manjšo vzdržljivost?	1	4	5
Ali je položaj sedenja ustrezen glede na delo (udobni sedeži, višina oči, ustrezen prostor za noge itd.)?	5	0	5
Ali delo omogoča ravna zapestja, brez pretiranih gibanj?	3	2	5
Ali je delovno okolje brez pretiranega hrupa?	3	2	5
Ali je klima na delovnem mestu dovolj ugodna (temperatura, vlažnost, brez prahu, brez dima)?	2	3	5
Ali je dovolj časa namenjenega odmoru glede na količino dela?	1	4	5
Ali gre za izmensko delo? Ali delo zahteva nadure?	2	3	5

4. ZAZNAVNI PRISTOP - Zagotavlja, da delovne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni, in oprema na delovnem mestu ne zmanjšujejo osredotočenosti in pozornosti zaposlenih pri delu. Namen pristopa je zmanjšati psihično preobremenjenost, utrujenost, stres ter dolgčas, kar bi posledično moralo zmanjšati tudi napake in nesreče pri delu.

Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali je svetloba na delovnem mestu primerna?	2	3	5
Ali so zasloni in ostala računalniška oprema za izvedbo dela dovolj berljivi?	5	0	5
Ali so računalniški programi enostavni za učenje in uporabo?	4	1	5
Ali je druga oprema za izvedbo dela enostavna za učenje in uporabo?	5	0	5
Ali je delovno mesto ustrezno postavljeno za zaposlenega, da bo lahko dovolj dobro vidil in slišal za izvedbo dela?	5	0	5
Ali je količina informacij, ki si jih mora zaposleni zapomniti za izvedbo del dokaj majhna?	0	5	5
Ali je količina informacij, ki jo mora zaposleni obdelati (razmišljanje in razreševanje težav) dokaj majhna?	0	5	5
Ali je na delovnem mestu relativno malo stresa?	0	5	5
Ali so možnosti za dolgčas na delovnem mestu majhne?	4	1	5

5. Kateri od zgoraj navedenih pristopov se vam je zdel najbolj prisoten pred vzpostavitvijo kontaktnega centra in zakaj? (največ 100 znakov)

Odgovori	Frekvenca
motivacijski pristop	1
ergonomski in motivacijski pristop. po menjavi pisarn ni več pogleda čez oken kar me je velikokrat rešilo pred ogromno dozo stresa saj je pogled čez oken na park name učinkovalo blagodejno ter motivacijski pristop saj je dela vsak dan več, odmori so okrnjeni, prav tako čas za malico kar me demotivira oz.mi predstavlja dodaten stres.	1
bom izbrala zadnjega, zaznavni pristop	1
mehanistični. delovne naloge so dokaj specializirane, se večkrat ponovijo, zahteva se opravljanje večih nalog hkrati.	1
ergonomski, zaradi ustreznosti prostorov, pogleda na park, dnevne svetlobe, manj hrupa. mehanistični, zaradi več odmora, več minut malice.	1
Skupaj	5

6. POENOSTAVLJANJE DELA - Je tehnika, s katero kompleksno delo razbijejo v manjše delovne naloge. Je ukrep proti preobremenjenosti zaposlenih z večjo kompleksnostjo dela, informacijami in s stresnim delovnim okoljem.			
Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	2	3	5
Zaradi kompleksnosti dela sem manj storilen in posledično manj zadovoljen.	5	0	5
S tem, ko je kompleksnost dela razbita v manjše naloge, je dosežena večja učinkovitost.	4	1	5
Prisotna je mobilnost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog v oddelku.	4	1	5
Zaradi te tehnike se relativno hitro naučim dela.	5	0	5
Zaradi te tehnike se moje znanje pri delu, ki ga nenehno ponavljam, hitreje razvije.	4	1	5
Zaposleni smo lažje zamenljivi.	4	1	5

7. KROŽENJE MED DELOVNIMI NALOGAMI OZ. DELOVNIMI MESTI - Je tehnika, ki zaposlenim omogoča kroženje z ene delovne naloge oz. mesta na drugo s podobno zahtevnostjo.			
Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	2	3	5
Z njo pridobim boljši vpogled v proces.	5	0	5
Zaradi nje podajam predloge za izboljšavo trenutnega stanja v oddelku ali podjetju.	3	2	5
Zaradi nje so se povečali moje znanje, sposobnosti in izkušnje.	5	0	5
Zaradi nje se je izboljšala moja produktivnost.	3	2	5
Zaradi nje je moja pripadnost k delu večja.	2	3	5
Zaradi nje sem telesno manj obremenjen.	1	4	5
Moti me, da moram prekiniti delo takoj, ko se navadam nanj.	0	5	5
Delo s strani zaposlenih je opravljeno z različno kakovostjo.	4	1	5
S skupino, v kateri opravljam dodeljeno nalogo, se ne razumem.	0	5	5

8. RAZŠIRITEV DELA - Njen namen je povečati širino dela z dodajanjem novih nalog, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim.

Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	3	2	5
Izvajam več nalog hkrati, zato je monotonost dela manjša.	5	0	5
Delovni ritem si prilagajam sam.	1	4	5
Zaporedje nalog si prilagajam sam.	2	3	5
Problem nastopi ob odsotnosti enega zaposlenega.	5	0	5
Zaradi te tehnike sem delovno bolj obremenjen.	5	0	5

9. OBOGATITEV DELA - Je tehnika, ki vključuje funkcijo planiranja in organiziranja in izboljšuje kvaliteto dela tako, da so zaposleni bolj zadovoljni. Gre za dodajanje nalog vertikalno, ki si po zahtevnosti niso podobne.

Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	2	3	5
S to tehniko imam večjo odgovornost.	5	0	5
Zaradi večje odgovornosti sem manj prilagodljiv pri opravljanju nalog.	4	1	5
Zaradi te tehnike mi delo predstavlja izziv.	4	1	5
Zaradi te tehnike mi ni dolgčas.	4	1	5
Zaradi te tehnike sem bolj motiviran.	4	1	5

10. TIMSKO DELO

Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
Ali je tehnika prisotna v vašem oddelku?	4	1	5
Poznam svojo vlogo v timu in se zavedam soodvisnosti med člani.	5	0	5
Pri doseganju skupnih rezultatov tima sodelujemo.	4	1	5
Z delom v timu se identificiram.	5	0	5
V timu medsebojno izražamo svoje znanje in talente za doseganje izvirmih rešitev.	5	0	5
V timu se medsebojno podpiramo pri razvoju sposobnosti in znanja.	4	1	5

se nadaljuje

nadaljevanje

V timu hitro in konstruktivno rešujemo morebitne konflikte.	5	0	5
V timu smo vpeti v odločanje.	4	1	5
Vodja tima je odločevalec v nujnih primerih.	3	2	5
Odnosi v timu morajo biti odprti ter iskreni.	5	0	5
Za dobro delovanje tima v našem oddelku je potrebno, da so zaposleni nekonfliktni.	4	1	5
Podajanje predlogov v okviru tima me izpostavlja, kar ostalim članom tima ni po godu.	1	4	5

11. Katera tehnika oblikovanja dela je bila po vašem mnenju najbolj prisotna v oddelku pred vzpostavitvijo kontaktnega centra?	
Podvprašanja	Enote
	Frekvence
Poenostavljanje dela - kompleksno delo razbije v manjše delovne naloge.	3
Kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti - omogoča kroženje z ene delovne naloge oz. mesta na drugo s podobno zahtevnostjo.	4
Razširitev dela - povečuje širino dela z dodajanjem novih nalog horizontalno, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim.	3
Obogatitev dela - vključuje funkcijo planiranja in organiziranja in izboljšuje kvaliteto dela tako, da so zaposleni bolj zadovoljni. Gre za dodajanje nalog vertikalno, ki si po zahtevnosti niso podobne.	1
Timsko delo	3
SKUPAJ	

12. Katera tehnika oblikovanja dela je bila po vašem mnenju najbolj prisotna v oddelku po vzpostavitvi kontaktnega centra?	
Podvprašanja	Enote
	Frekvence
Poenostavitev dela	0
Kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti	1
Razširitev dela	5
Obogatitev dela	1
Timsko delo	2
SKUPAJ	

13. Katera od tehnik bi bila po vašem mnenju najbolj ustrezna za vaš oddelek in zakaj?	
Odgovori	Frekvenca
kroženje med del. mesti - pridobivanje novih znanj in vpogleda v posl. procese, posledično lažja pomoč strankam. timsko delo - lažje kroženje informacij, medsebojna pomoč.	1
obogatitev dela	1
kroženje med delovnimi nalogami in mesti.	1
razširitev dela zaradi boljšega vpogleda v proces. kroženje med delovnimi nalogami, obogatitev dela, timsko delo	1
kroženje, z dodatnim kadrom bi lahko delo razdelili in bi se menjavali, vsi bi znali vse	1
Skupaj	5

14. Navedite praktični primer vsake od tehnik, ki ste jih izbrali v prejšnjem vprašanju.	
	Frekvenca
razširitev dela zaradi boljšega vpogleda v proces. kroženje med delovnimi nalogami prav tako iz istega razloga ter zaradi pridobitve dodatnih znanj in občutka za druge delovne procese v podjetju. obogatitev dela zaradi odsotnosti in vodje istočasno, vendar v takem primeru se odrazi timsko delo.	1
dodajanje predlogov	1
kroženje - pridobili bi znanje s področja kartičnega poslovanja (naročila, blokade, poraba na kartičnih računih); timsko delo - zaradi pogostega uvajanja novih produktov in sprememb je potrebno stalno izmenjavati informacije, lažja razdelitev delovnih nalog.	1
kroženje - delaš nekaj časa eno stvar (klici), nato drugo (maili) itd. lahko se posvetiš določeni nalogi in jo bolje opraviš, manj napak, površnosti	1
glede na to, da smo kontaktni center, da se povezujemo z oddelkom kartičnega poslovanja in plačilnega prometa.	1
Skupaj	5

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Anketni vprašalnik z izbranimi dejavniki

Pozdravljeni, sem Nina Mušić, podiplomska študentka na Ekonomski fakulteti. S tem vprašalnikom analiziram izbrane dejavnike za oblikovanje dela v vašem oddelku. Prosim, da ste pri podajanju odgovorov čim bolj iskreni. Vprašalnik je anonimen, za vaš doprinos pa se vam iskreno zahvaljujem.

Spol:

- Moški
- Ženski

Starost:

- 0 – 20
- 21 – 40
- 41 – 60
- 60 ali več

Izobrazba:

- osnovnošolska
- srednješolska
- višja šola
- univerzitetna šola
- magisterij

Pogodba delovnega razmerja:

- določen čas
- nedoločen čas

Q1 - Pri izvedbi dela sem večjo odgovornost in večji obseg nalog pripravljen sprejeti zaradi:

	DA	NE
pogodbe za določen čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pogodbe za nedoločen čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
boljše dnevne svetlobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
boljše sobne temperature	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
miru oz. manjšega hrupa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
boljše IT delovne opreme (računalnik, telefon, slušalke, inventar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DA	NE
boljšega ergonomsko oblikovanega delovnega mesta (ergonomski stol, pisalna miza...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izobraževanj, usposabljanj, mentorstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pridobitve novih zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
večjega medsebojnega sodelovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hitrejše in natančnejše opravljanje dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podpore ostalih zalednih oddelkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višje plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nižje plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnosti dela od doma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnosti napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnosti razvoja dodatnih sposobnosti, pridobitve znanj, izkušenj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo - če izbereš da, dopiši spodaj:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - Pri opravljanju dela mi je zelo pomemben/pomembna:

	DA	NE
primerna dnevna svetloba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
primerna sobna temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mir oz. manjši hrup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
boljša delovna oprema (računalnik, telefon, slušalke, inventar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
primeren hrup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
boljšega ergonomsko oblikovanega delovnega mesta (ergonomski stol, pisalna miza...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sodelovanje z ostalimi zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podpora in ažurnost ostalih zalednih oddelkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostojnost pri izvedbi dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostojnost pri odločanju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostojnost pri dnevnem načrtovanju dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fleksibilnost nadrejenih pri poljubni izbiri dopusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spodbujanje lastne inovativnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spodbujanje lastne kreativnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprejemanje predlogov s strani nadrejenih da mi predstavlja izziv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DA	NE
da prejmem povratne informacije o ustreznosti opravljenega dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost razvoja, pridobitve novih znanj, kompetenc, sposobnosti, izkušenj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnosi s sodelavci v oddelku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnosi z zaposlenimi iz drugih oddelkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - Za višjo plačo bi bil pripravljen:

	DA	NE
sprejeti večji obseg nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprejeti večjo odgovornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odpovedati se ostalim nalogam v KC in na telefonski liniji preživeti 7 ur na dan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprejeti stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delati nadure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odpovedati se določenemu številu dni dopusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprejeti podaljšan delovnik (tj. da se čas obratovanja KC podaljša do 20.00)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opravljati delo tudi med vikendi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opravljati nočno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprejeti drugo delovno mesto, ki me mogoče ne bi toliko zanimalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delati v slabših delovnih pogojih (slabša svetloba, večji hrup)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delati v slabšem delovnem okolju (odnosi s sodelavci, nadrejenim)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opravljati terensko delo (pomoč strankam ter predstavitev spletnih rešitev na domu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odpovedati se ostalim nagradam (nagradni dopust, poslovna uspešnost, božičnica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Delo s strankami (mi):

	DA	NE
preko klicev predstavlja stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
preko elektronske pošte predstavlja stres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je lažje preko klicev kot preko elektronske pošte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DA	NE
je hitreje rešljivo preko klicev kot preko elektronske pošte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spodbuja mojo kreativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izboljšuje moje komunikacijske sposobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izboljšuje moje življenje izven službe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omogoča osebni razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omogoča strokovni razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vpliva na moje razpoloženje (če je stranka slabe/dobre volje, se to hitro odrazi na meni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5- Ali vam delo s strankami v splošnem povzroča stres? Prosim utemeljite zakaj da/ne.

Q6 – Kako bi lahko v trenutnem oddelku/podjetju vplivali na vašo osebnostno rast?

Q7 – Kako bi lahko v trenutnem oddelku/podjetju vplivali na vašo strokovno rast?

Q8 - Kako ste zadovoljni z delovnikom in z njegovo kompatibilnostjo z vašim zasebnim življenjem?

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- niti zadovoljen niti nezadovoljen
- nezadovoljen
- zelo nezadovoljen

Q9 - Ali menite, da usklajujete svoje delovno in zasebno življenje?

- da
- ne

Q10 - Ali podaljšujete svoj delovnik oz. ga opravljate tudi v času bolniške odsotnosti/dopusta?

- da
- ne

Q11 - Kako pogosto razmišljate o delu oz. vas skrbi, ko ste doma?

- da
- ne

Q12 – Kako pogosto zaradi delovnih pritiskov zamudite/izpustite čas, ki bi ga lahko namenili svoji družini oz. prijateljem?

- pogosto
- redko
- nikoli

Q13 - Katero od naštetih možnosti uporablja vaše podjetje za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?

Možnih je več odgovorov.

- izmensko delo
- prilagodljiv delovni čas - "nadrejeni mi omogoči odhod z delovnega mesta brez težav, ko to resnično potrebujem"
- delo od doma
- spodbujanje zdravega delovnega okolja (stoječe delo, brezplačna uporaba fitnesa in vadbe, psihoterapija, meditacija, zdravi prigrizki)
- razporeditev dela in delovnega časa po želji - "40-urni delovnik si čez teden razporedim kakor mi ustreza"
- udejstvovanje družine, ožjih prijateljev v različnih dogodkih, ki jih organizira podjetje/oddelek
- dodatni bonusi (npr. kupon za počitnice, dodatni prosti čas)
- razvoj delovnega okolja, ki omogoča zaposlenim razvoj lastne kreativnosti - tj. podan jim je čas v okviru delovnika, ki ga namenijo razvoju lastnih idej, podajanju izboljšav, predlogov in njihovi implementaciji v delovni proces
- podpora pri izobraževanju (za namen dela ali šolske izobrazbe)
- zaposleni skupaj kot tim sami organizirajo dogodke, izlete ipd.
- team-building prakse

Q14 - Katera izmed zgoraj navedenih možnosti, ki jih niste izbrali, bi v vašem podjetju/oddelku prišla v poštev in zakaj? Lahko jih navedete več.

Q15 - Pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pogosto naletimo na pojav t.i. stigme fleksibilnosti. Ukvarja se z neenakovredno razporeditvijo delovnega časa, saj nekateri zaposleni zaradi določenih zahtev ustvarjajo negativno vzdušje med zaposlenimi. Osebe, ki pogosto ustvarjajo tovrstno vzdušje so npr. zaposleni s starševsko vlogo, starejši zaposleni, delno upokojeni zaposleni in zaposleni s psihičnimi

ter fizičnimi nezmožnostmi. Ali je tovrstni pojav prisoten v vašem oddelku? Če da, kako se kaže v vašem primeru? Kako bi lahko odpravili ta pojav v vašem oddelku?

Q16 - Ali trpite zaradi bolezni, ki so posledica stresa na delovnem mestu (npr. povečan krvni pritisk, očesne bolezni, bolečine v glavi, ušesih...)?

- da
- ne

Q17- Ali se udeležujete kakšnih delavnic za sproščanje stresa izven delovnega časa?

- da
- ne

Q18 – Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje z da, navedite kakšnih delavnic se udeležujete.

Q19 - Kako spodnji dejavniki vplivajo na vaše usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?

	Ne vpliva	Včasih	Pogosto	Vedno vpliva
delovnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nadure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delo od doma po službi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delo na dopustu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 - Ali bi ločitev nalog klicnega/kontaktne centra od ostalih nalog, ki jih trenutno še opravljate (tj. vzpostavitev samostojnega oddelka, kjer se opravlja samo klice in sporočila), pomenilo vašo razbremenitev na delovnem mestu?

- da
- ne

Q21 - Navedite zakaj ste se odločili za izbrani odgovor na prejšnje vprašanje.

Q22 - Navedite prednosti in slabosti oblikovanja kontaktnega centra v oddelek, ki odgovarja samo na klice in elektronsko pošto strank.

Priloga 7: Odgovori na anketni vprašalnik z izbranimi dejavniki

Spol:	
Odgovori	Frekvenca
Moški	2
Ženski	3
Skupaj	5

Starost:	
Odgovori	Frekvenca
0 - 20	0
21 - 40	5
41 - 60	0
60 ali več	0
Skupaj	5

Izobrazba:	
Odgovori	Frekvenca
osnovna šola	0
srednja šola	2
višja šola	1
univerzitetna šola	1
magisterij	1
Skupaj	5

Pogodba delovnega razmerja:	
Odgovori	Frekvenca
določen čas	0
nedoločen čas	5
Skupaj	5

1. Pri izvedbi dela sem večjo odgovornost in večji obseg nalog pripravljen sprejeti zaradi:			
Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
pogodbe za določen čas	3	2	5
pogodbe za nedoločen čas	4	1	5
boljše dnevne svetlobe	2	3	5
boljše sobne temperature	4	1	5
miru oz. manjšega hrupa	5	0	5
boljše IT delovne opreme (računalnik, telefon, slušalke, inventar)	3	2	5
boljšega ergonomsko oblikovanega delovnega mesta (ergonomski stol, pisalna miza...)	3	2	5
izobraževanj, usposabljanj, mentorstva	5	0	5
pridobitve novih zaposlenih	5	0	5
večjega medsebojnega sodelovanja	5	0	5
hitrejše in natančnejše opravljanje dela	5	0	5
podpore ostalih zalednih oddelkov	5	0	5
višje plače	5	0	5
nižje plače	0	5	5
možnosti dela od doma	5	0	5
možnosti napredovanja	5	0	5
možnosti razvoja dodatnih sposobnosti, pridobitve znanj, izkušenj	5	0	5

2. Pri opravljanju dela mi je zelo pomemben/pomembna:			
Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
primerna dnevna svetloba	5	0	5
primerna sobna temperatura	5	0	5
mir oz. manjši hrup	5	0	5
boljša delovna oprema (računalnik, telefon, slušalke, inventar)	5	0	5
primeren hrup	5	0	5

se nadaljuje

nadaljevanje

boljšega ergonomsko oblikovanega delovnega mesta (ergonomski stol, pisalna miza...	5	0	5
sodelovanje z ostalimi zaposlenimi	5	0	5
podpora in ažurnost ostalih zalednih oddelkov	5	0	5
samostojnost pri izvedbi dela	5	0	5
samostojnost pri odločanju	5	0	5
samostojnost pri dnevnem načrtovanju dela	5	0	5
fleksibilnost nadrejenih pri poljubni izbiri dopusta	5	0	5
spodbujanje lastne inovativnosti	5	0	5
spodbujanje lastne kreativnosti	5	0	5
sprejemanje predlogov s strani nadrejenih	5	0	5
da mi predstavlja izziv	5	0	5
da prejmem povratne informacije o ustreznosti opravljenega dela	5	0	5
možnost napredovanja	5	0	5
možnost razvoja, pridobitve novih znanj, kompetenc, sposobnosti, izkušenj	5	0	5
odnosi s sodelavci v oddelku	5	0	5
odnosi z zaposlenimi iz drugih oddelkov	4	1	5

3. Za višjo plačo bi bil pripravljen:			
Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
sprejeti večji obseg nalog	4	1	5
sprejeti večjo odgovornost	5	0	5
odpovedati se ostalim nalogam v KC in na telefonski liniji preživeti 7 ur na dan	1	4	5
sprejeti stres	0	5	5
delati nadure	2	3	5
odpovedati se določenemu številu dni dopusta	0	5	5
sprejeti podaljšan delovnik (tj. da se čas obratovanja KC podaljša do 20.00)	2	3	5
opravljati delo tudi med vikendi	0	5	5

se nadaljuje

nadaljevanje

opravljati nočno delo	0	5	5
sprejeti drugo delovno mesto, ki me mogoče ne bi toliko zanimalo	5	0	5
delati v slabših delovnih pogojih (slabša svetloba, večji hrup)	1	4	5
delati v slabšem delovnem okolju (odnosi s sodelavci, nadrejenim)	0	5	5
opravljati terensko delo (pomoč strankam ter predstavitev spletnih rešitev na domu)	2	3	5
odpovedati se ostalim nagradam (nagradni dopust, poslovna uspešnost, božičnica)	0	5	5

4. Delo s strankami:

Podvprašanja	Odgovori		
	DA	NE	Skupaj
preko klicev predstavlja stres	5	0	5
preko elektronske pošte predstavlja stres	3	2	5
je lažje preko klicev kot preko elektronske pošte	3	2	5
je hitreje rešljivo preko klicev kot preko elektronske pošte	5	0	5
spodbuja mojo kreativnost	0	5	5
izboljšuje moje komunikacijske sposobnosti	5	0	5
izboljšuje moje življenje izven službe	1	4	5
omogoča osebni razvoj	2	3	5
omogoča strokovni razvoj	2	3	5
vpliva na moje razpoloženje (če je stranka slabe/dobre volje, se to hitro odrazi na meni)	5	0	5

5. Ali vam delo s strankami v splošnem povzroča stres? Prosim utemeljite svoj odgovor.

Odgovori	Frekvenca
delo s strankami mi v splošnem povzroča stres ker si zelo jemljem k srcu kar govori oz. če se pritožuje. stvari vzamem osebno in imam takoj občutek krivde in se bojim, da ji ne bom znala pomagati.	1

se nadaljuje

nadaljevanje

ne. delo s strankami je lahko stresno, vendar ga na podlagi preteklih izkušenj, znanja, okoliščin lahko obvladujem.	1
da, ker so pogovori vecinoma enaki. v primeru tezav, so stranke nejevoljne, kar se v casu slabega dneva odrazi to tudi na meni.	1
ker energija stranke vpliva name. ker stranke velikokrat ne poslušajo kaj jim govorim in dodatno porabljam energijo.	1
zaradi razpoloženja strank.	1
Skupaj	5

6. Kako bi lahko v trenutnem oddelku/podjetju vplivali na vašo osebnostno rast?

Odgovori	Frekvenca
to delo zelo slabo vpliva na mojo osebnostno rast. menim, da bi s snemanjem pogovorov s strankami preko telefona vsaj malo omilili vse skupaj. v tem primeru ima zaposleni možnost, da se zagovarja in pove resnico.	1
več prostega časa/krajši delovnik, da se lažje posvetim obveznostim v privatnem življenju.	1
delavnice sproščanja, organizacija timbuildingov, soba za sproščanje stresa (igre,...)	1
z različnimi izobraževanji, skupnimi jutranjimi čaji/kavami/odmori..	1
izobrazevanja	1
Skupaj	5

7. Kako bi lahko v trenutnem oddelku/podjetju vplivali na vašo strokovno rast?

Odgovori	Frekvenca
organiziranje izobraževanj, menjava delovnega mesta, uvedba novih delovnih nalog s preostalimi področji dela.	1
več izobraževanj, usposabljanj, učenja praks in sodelovanje z ljudmi, ki so na istem delovnem mestu v drugih podjetjih.	1
izobraževanja	1
/	1
z izobraževanji glede dela, ki ga opravljamo.	1
Skupaj	5

8. Kako ste zadovoljni z delovnikom in njegovo kompatibilnostjo z vašim zasebnim življenjem?

Odgovori	Frekvenca
zelo zadovoljen	0

se nadaljuje

nadaljevanje

zadovoljen	4
niti zadovoljen niti nezadovoljen	1
nezadovoljen	0
zelo nezadovoljen	0
Skupaj	5

9. Ali menite, da usklajujete svoje delovno in zasebno življenje?

Odgovori	Frekvenca
da	5
ne	0
Skupaj	5

10. Ali podaljšujete svoj delovnik oz. ga opravljate tudi v času bolniške odsotnosti/dopusta?

Odgovori	Frekvenca
da	1
ne	4
Skupaj	5

11. Kako pogosto razmišljate o delu oz. vas skrbi, ko ste doma?

Odgovori	Frekvenca
pogosto	1
redko	4
nikoli	0
Skupaj	5

12. Kako pogosto zaradi delovnih pritiskov zamudite/izpustite čas, ki bi ga lahko namenili svoji družini oz. prijateljem?

Odgovori	Frekvenca
pogosto	0
redko	4
nikoli	1
Skupaj	5

13. Katero od naštetih možnosti uporablja vaše podjetje za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?	
Podvprašanja	Enote
	Frekvence
izmensko delo	5
prilagodljiv delovni čas - "nadrejeni mi omogoči odhod z delovnega mesta brez težav, ko to resnično potrebujem"	5
delo od doma	0
spodbujanje zdravega delovnega okolja (stoječe delo, brezplačna uporaba fitnesa in vadbe, psihoterapija, meditacija, zdravi prigrizki)	1
razporeditev dela in delovnega časa po želji - "40-urni delovnik si čez teden razporedim kakor mi ustreza"	0
udejstvovanje družine, ožjih prijateljev v različnih dogodkih, ki jih organizira podjetje/oddelek	0
dodatni bonusi (npr. kupon za počitnice, dodatni prosti čas)	0
razvoj delovnega okolja, ki omogoča zaposlenim razvoj lastne kreativnosti - tj. podan jim je čas v okviru delovnika, ki ga namenijo razvoju lastnih idej, podajanju izboljšav, predlogov in njihovi implementaciji v delovni proces	0
podpora pri izobraževanju (za namen dela ali šolske izobrazbe)	1
zaposleni skupaj kot tim sami organizirajo dogodke, izlete ipd.	0
team-building prakse	0
SKUPAJ	

14. Katera izmed zgoraj navedenih možnosti, ki jih niste izbrali, bi v vašem podjetju/oddelku prišla v poštev in zakaj? Lahko jih navedete več.	
Odgovori	Frekvenca
delo od doma, spodbujanje zdravega delovnega okolja, razvoj delovnega okolja za razvoj lastne kreativnosti, podpora pri izobraževanju, tim bilding prakse..	1
spodbujanje zdravega delovnega okolja, podpora pri izobraževanju, različne delavnice(masaža na delovnem mestu glede na to da vsaj 7 ur na dan sedimo).	1
spodbujanje zdravega delovnega okolja (stoječe delo, brezplačna uporaba fitnesa in vadbe, psihoterapija, meditacija, zdravi prigrizki) - delo od doma - dodatni bonusi (npr. kupon za počitnice, dodatni prosti čas)	1
spodbujanje zdravega delovnega okolja.	1
team building - v nekaterih podjetij se je izkazalo kot dobra praksa razvijanje pozitivnih odnosov med zaposlenimi. dodatni bonusi - zaposleni lahko več časa namenijo stvarjem izven delovnega časa	1
Skupaj	5

15. Pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pogosto naletimo na pojav t.i. stigme fleksibilnosti. Ukvarja se z neenakovredno razporeditvijo delovnega časa, saj nekateri zaposleni zaradi določenih zahtev ustvarjajo negativno vzdušje med zaposlenimi. Osebe, ki pogosto ustvarjajo tovrstno vzdušje so npr. zaposleni s starševsko vlogo, starejši zaposleni, delno upokojeni zaposleni in zaposleni s psihičnimi ter fizičnimi nezmožnostmi. Ali je tovrstni pojav prisoten v vašem oddelku? Če da, kako se kaže v vašem primeru? Kako bi lahko odpravili ta pojav v vašem oddelku?

Odgovori	Frekvenca
da - zaposleni v delovno okolje prenašajo težave iz osebnega življenja, pogosto izpostavljanje svoje vloge v privatnem življenju in poskusi izsiljevanja raznih ugodnosti na račun le te (npr. prednosti pri dopustih, delovnih izmenah ipd.).	1
da, več zaposlenih.	1
da. vedno isti hodijo na dopust ob večjih praznikih. odpravili bi ga lahko z zniževanjem delovne uspešnosti oziroma z delavnicami o solidarnosti.	1
da, taka oseba je prisotna v našem oddelku. kaže se v kontroli nad ostalimi sodelavci in nesproščeno vzdušje v njeni prisotnosti. vodja oz. direktor bi ji moral postaviti meje in se pogovoriti z njo..	1
kaže se v določenih bonusih, ki niso ravno predpisani vendar je ustaljena praksa, da mi ki smo brez otrok večkrat delamo popoldne/smo bolj podvrženi solidarnosti kot tisti z otroci.	1
Skupaj	5

16. Ali trpite zaradi bolezni, ki so posledica stresa na delovnem mestu (npr. povečan krvni pritisk, očesne bolezni, bolečine v glavi, ušesih...)?

Odgovori	Frekvenca
da	2
ne	3
Skupaj	5

17. Ali se udeležujete kakšnih delavnic za sproščanje stresa izven delovnega časa?

Odgovori	Frekvenca
da	3
ne	2
Skupaj	5

18. Če ste odgovorili na prejšnje vprašanje z da, navedite kakšnih delavnic se udeležujete.	
Odgovori	Frekvenca
psihoterapija.	1
delavnica za obvladovanje stresa	1
ne gre ravno za delavnico, je pa obisk fitnesa.	1
Skupaj	3

19. Kako spodnji dejavniki vplivajo na vaše usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?					
Podvprašanja	Odgovori				
	Ne vpliva	Včasih	Pogosto	Vedno vpliva	Skupaj
delovnik	0	2	3	0	5
nadure	3	2	0	0	5
delo od doma po službi	5	0	0	0	5
delo na dopustu	5	0	0	0	5

20. Ali bi ločitev nalog klicnega/kontaktne centra od ostalih nalog, ki jih trenutno še opravljate (tj. vzpostavitev samostojnega oddelka, kjer se opravlja samo klice in sporočila), pomenilo vašo razbremenitev na delovnem mestu?	
Odgovori	Frekvenca
da	5
ne	0
Skupaj	5

21. Navedite zakaj ste se odločili za izbrani odgovor na prejšnje vprašanje.	
Odgovori	Frekvenca
vsak posameznik je sposoben marsičesa, vendar nismo roboti, da se od nas pričakuje 300% delovno zmožnost opravljanja vseh nalog naenkrat.	1
zaposleni bi bili manj obremenjeni, ker bi imeli opravljanje samo določenih nalog in ne več. Zaradi klicev so zaposleni manj učinkoviti v opravljanju ostalih nalog, bolj so živčni, časovno omejeni.	1
večja osredotočenost na naloge.	1
preveč je različnih nalog znotraj oddelka.	1
manjše število nalog, večja možnost za kvalitetno opravljanje le-teh.	1
Skupaj	5

22. Navedite prednosti in slabosti oblikovanja kontaktnega centra v oddelek, ki odgovarja samo na klice in elektronsko pošto strank.	
Odgovori	Frekvenca
prednosti so samo te naloge, ni drugih nalog, niso časovno omejeni. zaposli se lahko nekoga brez predhodnih znanj. slabost manj odmora, ni razvoja za zaposlene, monotono delo.	1
+ specializacija za opravljanje določenih nalog, krajši odzivni čas - monotonost, manjša širina znanja	1
rutinsko delo, manj stresa.	1
prednost: lahko se bolj posvetiš stranki med klicem, če veš, da te v ozadju ne čakajo še ostale zadolžitve. slabost je lahko da se pričakuje več odgovorjene elektronske pošte in več prejetih klicev	1
+ 100 % posvečanje strankam - preobremenjenost in monotonost dela s strankami	1
Skupaj	5

Vir: Lastno delo.

Priloga 8: Vprašalnik za analizo dela

Pozdravljeni, sem Nina Mušič, podiplomska študentka Ekonomske fakultete. Spodaj so vprašanja za analizo vašega dela, ki mi bo pripomogla pri pisanju magistrskega dela in podajanju morebitnih izboljšav za delo.

Naziv delovnega mesta:

Oddelek:

Q1 - Navedite glavne naloge, ki jih vsakodnevno opravljate na delovnem mestu.

Q2 - Navedite stranske naloge, ki jih še opravljate poleg glavnih.

Q3 - Katero opremo uporabljate občasno, pogosto in vedno pri opravljanju dela?

Q4 - Katero stopnjo izobrazbe zaposlenega zahteva opravljanje tega dela?

- Osnovno šolo
- Poklicno šolo (2- ali 3-letna)
- Srednjo šolo (4- ali 5-letna)
- Višjo šolo
- Visoko strokovno šolo
- Univerzitetno šolo
- Magisterij
- Doktorat

Q5 - Kolikšne izkušnje posameznika zahteva opravljanje tega dela?

- Nič
- Do tri mesece
- Od treh mesecev do enega leta
- Od enega do treh let
- Od treh do pet let
- Od pet do deset let

Q6 - Koliko časa je potrebnega za posameznika z ustreznimi izkušnjami in izobrazbo, da spozna delo in da ga lahko ustrezno opravlja?

- Do dva tedna
- Do tri mesece
- Do šest mesecev
- Do enega leta
- Do dveh let

Q7 - Izberite ustrezen odgovor glede na to koliko nadzora je potrebnega na tem delovnem mestu.

- Pogosto poročanje vodji o vsem.
- Poročanje vodji večkrat dnevno, od njega prejemati navodila in naloge. Poročati je potrebno o izjemah in slediti standardnim postopkom.
- Občasno poročanje vodji, saj gre za ponavljajoče se in standardizirane naloge. Poročati je potrebni probleme in predloge za rešitve.
- Delavec odloča sam o načinu izvedbe naloge, občasno tudi o svojem načinu dela.
- Določeni so samo splošni cilji, za dosego katerih je delavec nagrajen na koncu. Način izbire dela delavec izbere samostojno.
- Nadzora skoraj ni, delavec lahko izbira, razvija in usklajuje načine dela.

Q8 - Katere odločitve samostojno sprejemate na tem delovnem mestu in ali jih kdo preveri, preden se izvedejo?

Q9 - Ali to delovno mesto zahteva samoiniciativnost? Ponazorite s primerom.

Q10 - Kakšne napake se lahko pojavijo na tem delovnem mestu in kako se ugotovijo? Kakšne bi bile posledice, če ne bi bile odkrite?

Q11 - Označite pogostost poslovnih stikov s spodnjimi stikov.

	Vedno	Pogosto	Občasno	Nikoli
zaposleni v drugih oddelkih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stranke, javnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
profesionalna organizacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
predstavniki javnega življenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Navedite praktični primer teh stikov.

Q13 - Označite pogostost zahteve po pozornosti vida in miselni pozornosti.

- Vedno
- Pogosto
- Občasno

Q14 - Kateri položaj telesa vas utruja? Ocenite koliko časa v delovnem dnevu traja.

Q15 - Navedite katerim neprijetnim delovnim razmeram ste izpostavljeni.

Vir: Povzeto po Dessler (1988).

Priloga 9: Odgovori na vprašalnik za analizo dela

Naziv delovnega mesta:	
Odgovori	Frekvenca
analitik	5
Skupaj	5

Oddelek:	
Odgovori	Frekvenca
oddelek kontaktnega centra	5
Skupaj	5

1. Navedite glavne naloge, ki jih vsakodnevno opravljate na delovnem mestu.	
Odgovori	Frekvenca
tehnična podpora strankam, odgovarjanje na elektronska sporočila, aktivacija spletne banke.	1
pomoč stranka preko telefona in epošte. vnos vlog za poslovanje s spletno banko.	1
tehnična in vsebinska podpora strankam.	1
pomoč strankam preko telefona in elektronske pošte. aktivacija spletne banke.	1
reševanje težav strank s spletno banko, administracija spletne banke.	1
Skupaj	5

2. Navedite stranske naloge, ki jih še opravljate poleg glavnih.	
Odgovori	Frekvenca
analize in primerjave, pošta.	1
primerjave obrestnih mer za kredite, aktivacija spletne banke, naročilo digitalnih potrdil.	1
primerjave obrestnih mer med bankami na slovenskem trgu.	1
obdelava pošte, primerjava tarifnih postavk in obrestnih mer.	1
/	1
Skupaj	5

3. Katero opremo uporabljate občasno, pogosto in vedno pri opravljanju dela?	
Odgovori	Frekvenca
telefon in računalnik uporabljam vedno.	1
vedno uporabljam računalnik in telefon, miško, tiskalnik. ostalega pa nimamo.	1
vedno - računalnik, miška; pogosto - tiskalnik, skener; občasno - faks	1
vedno - računalnik, telefon.	2
Skupaj	5

4. Katero stopnjo izobrazbe zaposlenega zahteva opravljanje tega dela?	
Odgovori	Frekvenca
Osnovno šolo	0
Poklicno šolo (2- ali 3-letna)	0
Srednjo šolo (4- ali 5-letna)	5
Višjo šolo	0
Visoko strokovno šolo	0
Univerzitetno šolo	0
Magisterij	0
Doktorat	0
Skupaj	5

5. Kolikšne izkušnje posameznika zahteva opravljanje tega dela?	
Odgovori	Frekvenca
Nič	3
Do tri mesece	2
Od treh mesecev do enega leta	0
Od enega do treh let	0
Od treh do pet let	0
Od pet do deset let	0
Skupaj	5

6. Koliko časa je potrebnega za posameznika z ustreznimi izkušnjami in izobrazbo, da spozna delo in da ga lahko ustrezno opravlja?	
Odgovori	Frekvenca
1 (Do dva tedna)	0
2 (Do tri mesece)	4
3 (Do šest mesecev)	1
4 (Do enega leta)	0
5 (Do dveh let)	0
Skupaj	5

7. Izberite ustrezen odgovor glede na to koliko nadzora je potrebnega na tem delovnem mestu.	
Odgovori	Frekvenca
Pogosto poročanje vodji o vsem.	0
Poročanje vodji večkrat dnevno, od njega prejemati navodila in naloge. Poročati je potrebno o izjemah in slediti standardnim postopkom.	0
Občasno poročanje vodji, saj gre za ponavljajoče se in standardizirane naloge. Poročati je potrebni probleme in predloge za rešitve.	2
Delavec odloča sam o načinu izvedbe naloge, občasno tudi o svojem načinu dela.	3
Določeni so samo splošni cilji, za dosego katerih je delavec nagrajen na koncu. Način izbire dela delavec izbere samostojno.)	0
Nadzora skoraj ni, delavec lahko izbira, razvija in usklajuje načine dela.	0
Skupaj	5

8. Katere odločitve samostojno sprejemate na tem delovnem mestu in ali jih kdo preveri, preden se izvedejo?	
Odgovori	Frekvenca
vse kar se zadeva stranke same. vse težave, ki ji lahko trenutno rešim, za to sprejemam odločitve samostojno. vedno za nasvet povprašam sodelavce oz. namestnico.	1
/	1
odločitve v zvezi z reševanjem strank.	1
odločitev sami ne sprejemamo.	1
nobenih. preveri jih namestnica oddelka ali vodja oddelka.	1
Skupaj	5

9. Ali to delovno mesto zahteva samoiniciativnost? Ponazorite s primerom.	
Odgovori	Frekvenca
da	2
ja. vedno nove/nepričakovane napake oz. težave, vprašanja strank.	1
da. če so vsi zaposleni zasedeni s strankami, v tistem trenutku pa nujno potrebuješ odgovor za stranko, ki jo obravnavaš.	1
da. pri reševanju težav s strankami, komunikaciji s poslovnimi enotami.	1
Skupaj	5

10. Kakšne napake se lahko pojavijo na tem delovnem mestu in kako se ugotovijo? Kakšne bi bile posledice, če ne bi bile odkrite?	
Odgovori	Frekvenca
nepravilen vnos podatkov v sistem spletnih bank (tel.št., email, davčna številka), napačno pooblašanje oseb, naslavljanje večih prejemnikov v sporočilu v kp namesto v skp.	1
napake pri identifikaciji strank, podajanje napačnih informacij poslovalnicam in strankam. napake so odkrite s strani sodelavcev in strank. posledice bi bile velike (izguba strank, zlorabe računov oz. osebnih podatkov, zaupnih informacij).	1
/	2
napačni vnosi spletnih bank, emailov, tel. števil, pravic v spletni banki. na podlagi klicev, sporočil strank in ugotovitev sodelavcev. posledice bi bile prenakazila nepooblaščenih oseb na druge račune, nepooblaščen vpogled v osebne in poslovne podatke.	1
Skupaj	5

11. Označite pogostost poslovnih stikov s spodnjimi stikov.					
Podvprašanja	Odgovori				
	Vedno	Pogosto	Občasno	Nikoli	Skupaj
zaposleni v drugih oddelkih	5	0	0	0	5
stranke, javnost	5	0	0	0	5
profesionalna organizacija	0	0	4	1	5
predstavniki javnega življenja	0	0	3	2	5

12. Navedite praktični primer teh stikov.	
Odgovori	Frekvenca
/	1
stik z ostalimi zaposlenimi (poslovalnice, ostali oddelki).	1

se nadaljuje

nadaljevanje

vklop spletne banke.	1
zaposleni - nemoteno delovanje delovnega procesa; stranke - podajanje info. pomoč in svetovanje. po - npr. digitalna potrdila, pomoč in podpora.	1
z zaposlenimi iz ostalih oddelkov komuniciramo v zvezi s karticami, izvršbami, plačili, vlog za spletno banko itd. s strankami v povezavi s spletno banko in ostalimi vprašanji.	1
Skupaj	5

13. Označite pogostost zahteve po pozornosti vida in miselni pozornosti.	
Odgovori	Frekvenca
Vedno	5
Pogosto	0
Občasno	0
Skupaj	5

14. Kateri položaj telesa vas utruja? Ocenite koliko časa v delovnem dnevu traja.	
Odgovori	Frekvenca
sedeče delo, zapestje je v enakem položaju, oči so izpostavljene računalniku in prižganim lučem. oboje predstavlja vsaj 7 ur.	1
sedenje. cel delovni čas, razen, ko sm na malici in krajših odmorih.	1
sedenje 6,5-7h.	1
sedenje, pozornost vida (računalniški zaslon).	1
enaki gibi zapestja, možnost karpalnega kanala. gledanje v zaslon, sedeče delo. traja skoraj cel delovni dan.	1
Skupaj	5

15. Navedite katerim neprijetnim delovnim razmeram ste izpostavljeni.	
Odgovori	Frekvenca
/	1
monotonija.	1
vročina in monotonija.	1
neustrezna svetloba, monotono delo, občasni hrup.	1
hrup (več ljudi v enem prostoru). zaradi tega je moja koncentracija slabša. vročina.	1
Skupaj	5

Vir: lastno delo.

Priloga 10: Globinski intervju z zaposlenimi

1. Opišite mi vaše delo v oddelku in kako ocenjujete odnose s sodelavci.

Zaposleni A: primarna vloga v oddelku je reševanje težav pri vstopu v spletno banko. Reševanje težav v smislu vpisovanja digitalnih potrdil, spletno banko, preverjanja ali ima stranka ustrezno digitalno potrdilo. V zvezi s spletno banko je potrebno vpisovati tudi vloge za pravne osebe. Sedaj smo prevzeli tudi naloge kartičnega oddelka, in sicer pregled transakcij in stanj na kartici MC in Maestro. Opravljamo tudi druge naloge po potrebi oz. po navodilu nadrejenega. S sodelavci se razumemo dobro.

Zaposleni B: odgovarjamo na klice strank, na maile, pomagamo poslovalnicam. Rešujemo vse probleme, sodelujemo s tehnologiji, oddelkom kartic, plačilnim prometom. S sodelavci se razumemo dobro, včasih pride do kakšnih nesoglasij, ampak je ključno, da na koncu vedno pridemo do skupne rešitve

Zaposleni C: odgovarjamo na klice strank, sporočila. Aktiviranje spletnih bank, naročanje digitalnih potrdil. Medsebojni odnosi so zelo dobri, še posebej po novi vodji. Vse se lahko dogovorimo brez nesoglasij.

Zaposleni D: gre za delo v kontaktnem centru. Glavne naloge obsegajo komunikacijo s strankami preko telefona in elektronske pošte. Občasno pride še aktivacija spletne banke, naročanje USB ključev itd. Odnosi s sodelavci se mi zdijo v redu in korektni.

Zaposleni E: Primarna naloga je komunikacija s strankami preko telefona in elektronske pošte. Temu sledi tudi podpora poslovnim enotam, med drugim tudi ostalim oddelkom. Aktiviramo spletno in mobilno bančništvo, opravljamo tudi posrednika med bankami za prenos datotek za zamenjavo bank novih komitentov. Na par tednov pridemo na vrsto za oddajo in prejem pošte za vse oddelke. Vsakodnevno pa prevzemamo razno nedostavljeno pošto strankam, ki jo moramo zato vnovič poslati. Začetek vsakega meseca izdelujemo tudi primerjave cen storitev med bankami, obrestne mere kreditov. To delo sem prej opravljala jaz, predstavljal mi je stres. Zdaj to opravlja novi zaposleni. V splošnem so odnosi v redu. Včasih se mi zdi, da določenim primanjkuje solidarnosti v nekaterih situacijah in jih moram o tem opozoriti. Če se kaj sporečemo oz. pride do nesoglasij, se to hitro poleže. Pomembno je imeti odprte in iskrene odnose, saj navsezadnje preživimo več časa na delovnem mestu kot doma.

2. Vsi intervjuvanci ste bili del oddelka že pred uvedbo sistema distribucije klicev oz. programa, ki ga uporabljate za upravljanje s klici.

a. Kako se je po vašem mišljenju delo spremenilo po uvedbi programa?

Zaposleni A: imamo večjo transparentnost nad odgovorjenimi klici, pa tudi, da se vsi klici beležijo, prav tako pa je lažje tudi reševanje pritožb.

Zaposleni B: večja je preglednost, še posebej nad maili. Prej je bilo tako, da je mail prišel, nihče ga ni obravnaval in se je tako spregledal. Nad tem je zdaj neka evidenca, ker se točno ve, kdo kaj dela oz. odgovarja na mail. Enako velja za klice, imaš možnost odjave. Prej si imel vedno klice, ni bilo vmesnega časa za krajši odmor med klici kot zdaj, ko je 15 sekundni odmor. Boljše je definitivno.

Zaposleni C: delo je bolj organizirano, saj imamo večji nadzor nad statistiko. Klice hitreje obdelamo kot prej.

Zaposleni D: ta program je dober za obvladovanje klicev, preusmerjanje klicev, vodenja statistike klicev. Kar vpliva na delo je to, da označiš kaj delaš – kontrola dela. Zdajšnja vodja bolje vodi statistiko kot prejšnji vodja.

Zaposleni E: preden se je program uvedel so klici zvonili vsakemu kar povprek. Tisti, ki je bil prost, mu je zazvonilo. Statistike ni bilo, ni se vedelo koliko klicev je prejetih in obdelanih na dnevni bazi. Uvedba programa je prinesla najprej neko splošno brezplačno številko, na kateri je bil odzivnik in so stranke izbrale koga pokličejo. Obenem je nadrejeni na telefonski liniji določil zaporedje zaposlenih – kdor je bil prvi na tem zaporedju, je prvi prejel klic. Program je prav tako uvedel nadzor nad delom – zaposleni je za čas, ko se odjavi z linije, moral navesti razlog zakaj je to storil (odmor, malica, drugo delo itd.). Takratni vodja statistike ni toliko gledal, vanjo je vpogledal le, ko smo imeli sestanke. Slednji so bili zelo redki. V splošnem je uvedba programa pomenila boljšo organiziranost dela kot je bila prej, vendar v primerjavi z zdajšnjo, je bila slabša.

b. Kako se te spremembe odražajo v vašem počutju?

Zaposleni A: povišala se je raven stresa za nekaj odstotkov. Zaradi multitaskinga je stres večji kot je bil prej.

Zaposleni B: čustva smo se bolj naučili obvladovati z izobraževanjem o komunikaciji. Potem se namenoma bolj ohladiš in trezno razmišljaš.

Zaposleni C: na trenutke se počutim malo pod pritiskom, ampak delam na tem, da se počutim tako čim manj. Če sem lahko iskrena, da se bolj pod stresom kot prej, saj se nam šteje vsaka minuta, tudi, ko gremo na malico, odmor itd.

Zaposleni D: te spremembe se me niso dotaknile, zdi se mi, da je več ali manj kar podobno kot prej.

Zaposleni E: začetku sem bila zadovoljna, saj se je delo organiziralo bolje. Sicer pa sem potem postala bolj živčna, saj smo morali točno definirati zakaj ne moremo biti v določenem trenutku na liniji in nas je imel vodja (tudi namestnik vodje) možnost prijaviti na linijo kljub razlogu, ki smo ga navedli za odjavo. Zaradi določenih v oddelku, ki so včasih navajali, da opravljajo drugo delo, v resnici pa so bili nekje na hodniku in klepetali, nas je vodja prijavljal na linijo čeprav smo delo resnično opravljali. To je ustvarjalo nejevoljo. Gre za povečan nadzor nad našim delom, kar je z vidika delodajalca razumljivo. Spremembo kot tako sem mirno sprejela, vendar je za sabo prinesla tako dobre kot slabe stvari za moje počutje. Pod novo vodjo se je pritisk povečal z vidika tega, da se nadzira statistika veliko bolj kot prej in je naša ocenjena delovna uspešnost v veliki meri odvisna od obdelanih klicev. Zdajšnji vodja nas ne prijavlja na linijo takrat, ko imamo razlog za odjavo, kar je v redu. Razlog tiči v tem, da je zdajšnji vodja z nami v oddelku, vsi smo v enem prostoru. Prejšnji vodja je imel ločeno pisarno.

3. Kako v splošnem delo s strankami vpliva na vaše počutje? Kaj največkrat občutite, ko delate s stranko – kakšno vrsto čustev, psihičnih stanj? Jih znate ustrezno izražati oz. obvladovati? Katerih tehnik se poslužujete na delovnem mestu in doma, da bi to čim bolj obvladovali?

Zaposleni A: ne, mislim, da ne moreš obvladovati, dejansko v tem sektorju težko ostaneš toliko časa. Težko je toliko dolgo obvladovati toliko stresa. Če je stranka naporna, prekineš pogovor na vljuden način in poskušaš na ta način obvladovati. Izven dela se ne poslužujem ničesar. Včasih sem ukvarjal s športom, meditacijami, zdaj nič.

Zaposleni B: pozitivno. Če so težke stranke in zadevo rešiš, je spet neko zadovoljstvo. Multitasking predstavlja recimo problem, npr. imaš stranko in obenem pošiljaš neko sporočilo – stranke ne poslušaj in ne veš kaj je rekla, morebitne napake itd. Imam tehnika obvladovanja v smislu izolacije od čustev (te ne zadane kar stranka reče). Izven dela nimam neke protistresne tehnike, razen športa, branja knjig.

Zaposleni C: imam 80% veselja do dela s strankami, preostalih 20% pa sem res pod stresom. Vem pa, da za teh 20% moram biti jaz tista, ki stopi korak nazaj. Stresa se še nisem naučila dobro obvladovati. Delo je bolj organizirano, saj imamo večji nadzor nad statistiko. Klice hitreje obdelamo kot prej. Ko imam težke stranke, utišam mikrofona, si vzamem malo daljši odmor. Izven dela se poslužujem branja knjig, meditacij, športa in dopusta.

Zaposleni D: v primerjavi z začetkom se je obvladovanje spremenilo. Pomagalo je tudi izobraževanje, ki smo ga imeli za učinkovito komunikacijo s strankami. Čustva poskušaš bolj obvladovati kot prej, na bolj miren način. Posebnih čustev ne doživljam ob delu s strankami, saj si to vzameš kot delo. Po nekaterih strankah lahko pozabiš kaj si dejansko imel, sicer pa si lahko vzameš 5 min odmora, da si oddahneš od stranke oz. težkega primera,

ki si ga obravnaval. Doma to reguliram z druženjem s prijatelji, sprehodom. Posebnih delavnic se ne udeležujem.

Zaposleni E: delo s strankami vpliva name zelo različno. Odvisno je od različnih faktorjev, predvsem pa od mojega trenutnega počutja. Imam dneve, ko se počutim dobro in me nobena stranka ne more čustveno potolči, kljub temu, da je npr. nesramna. Imam pa dneve, ko to name zelo vpliva, vendar je pomembno ohraniti profesionalizem in pogovor primerno zaključiti. Nato si lahko vzamem čas za odmor, se sprostim, zadiham, spijem kavo, pojem kaj, in nadaljujem z delom. Na trenutnem delovnem mestu sem že 4 leta in v tem času sem se naučila nekako obvladovati čustva, tako da si dela več ne ženem toliko k srcu. To je navsezadnje samo delo kot vsako, ki ga je potrebno v osemurnem delovniku opraviti na sebi čim bolj zadovoljiv način. Tehnik, ki se jih poslužujem na delovnem mestu je predvsem pogovor s sodelavci, da pomirimo en drugega oz. že to, da si poveš, te olajša. Definitivno pa krajši odmori. Izven dela pa mi pomaga pogovarjanje s sodelavko, ki je tudi sicer moja ena boljših prijateljic. Pogovarjava se o tem, izraziva mišljenje in se olajšava. Nato definitivno šport, meditacije. Po delu se velikokrat dobim s prijatelji in na to tudi pozabim.

4. Pred vzpostavitvijo kontaktnega centra so se v anketnem vprašalniku 3 od 5 anketirancev jasno opredelili samo za en pristop oblikovanja dela, tj. en za motivacijski, en za zaznavni in en za mehanistični. 2 sta izbrala kombinacijo dveh (en za kombinacijo ergonomskega in motivacijskega pristopa, drug za kombinacijo ergonomskega in mehanističnega pristopa). Po vzpostavitvi pa najbolj izstopa motivacijski pristop, nato zaznavni, mehanistični in ergonomski.

Zakaj po vašem mnenju motivacijski pristop po vzpostavitvi kontaktnega centra toliko izstopa? S čem mislite, da sprememba v pristopu oblikovanja dela občutno vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu? Katere ergonomske kriterije, ki vas motijo, bi postavili v ospredje?

Zaposleni A: verjetno zaradi samih nalog oz. dela oz. narave dela. Dejansko so bile naloge prej še bolj mešane kot zdaj. Prej niso bili jasni in specifični cilji, zdaj so. Dejansko ljudje po tem, ko jim je delo enolično, iščejo motivacijo v napredovanju in opravljanju drugih nalog. Ergonomski kriterij, ki me moti, je mogoče včasih svetloba, pa tudi sami stoli.

Zaposleni B: ker je vodja zdaj vpet v delovni proces in je z nami v pisarni, prej pa ga ni bilo. Dobimo neko povratno informacijo, da smo uspešni na klicih, počiščenih mailih, vlogah za spletno banko in dobimo tudi pohvalo. Svetloba in sobne luči so nadležne pozimi, prav tako nimamo pogleda skozi okno. Prej je bilo boljše, ker sva bila po dva v pisarni in sva se lahko lažje dogovorila glede klime kot zdaj, ko smo vsi v enem prostoru. Menjava prostora kot taka me ni toliko demotivirala kot povečano število strank.

Zaposleni C: vsi smo v istem prostoru. Sprememba zaradi novih prostorov, nov vodja, nov način dela. Z novo vodjo se je spremenilo to, da nas bolj vidi. Manjka pogled na park, ampak sem se že navadila. Svetloba ni v redu. Potrebni bi bilo več oken in kakšna klima. Odstranila bi pregrade med pisalnimi mizami, saj bi bilo bolj odprto in bi med seboj bili bolj povezani.

Zaposleni D: glede na opisane lastnosti motivacijskega pristopa, ki so bile v anketnem vprašalniku, menim, da večina ljudi ni robot in potrebujemo motivacijo za delo. Vseeno potrebujemo neke motivacijske dejavnike, da lahko lažje delamo. Tudi sama vodja ima boljši pristop. Kar se tiče znanja, smo nekaj naredili na tem z izobraževanjem. Pride tudi do monotonosti, sicer pa se mi zdi manj monotono v primerjavi z ostalimi delovnimi mesti. Na začetku si se moral navaditi, prej smo imeli večjo pisalno mizo, več prostora. Zdaj mi je bolj všeč, saj smo res vsi v enem prostoru, smo se pa morali prilagoditi in menim da je vse v redu. Svetloba, hrup itd. mi ne povzročajo težav.

Zaposleni E: delo je bolj kompleksno. Z novo vodjo smo bolj vpeti v delo, fizično in psihično pa tudi bolj prisotni. Pri delu imamo še vedno enako svobodo kot prej, razlika je samo v tem, da je več nadzora. Pri odločanju smo samostojni. Od vodje prejmemo povratne informacije o učinkovitosti izvedbe dela, cilji so bolj definirani. Delo je bolj raznoliko, zahteva več znanj in sposobnosti. Glede na ostale oddelke je en ključnih oddelkov, ki zagotavlja podporo. Delovno mesto omogoča rast, izključno zaradi izobraževanj. Napredovanja ni, kar zna vplivati demotivacijsko. Pri delu še vedno sodelujemo, včasih prejmemo pohvale strank. Sama varnost zaposlitve pa je lahko rečemo visoka. Delovni prostor je lepo opremljen, primeren za delo v kontaktnem centru. Sklepam, da je v primerjavi z ostalimi kontaktnimi centri drugih podjetij veliko bolje opremljen. Hrupa ni toliko kot smo predvidevali, da ga bo v primerjavi s prejšnjim prostorom. Svetlobe je manj kot prej, vseeno pa se je veliko težje dogovoriti z ostalimi zaposlenimi glede prižganih luči, odgrnjenih žaluzij, temperature (klima). Prejšnji prostori so bili organizirani tako, da sta v vsaki pisarni sedela dva, ki sta imela eno klimo. Prej smo prav tako imeli pogled na park, kar nam je doprineslo pri zmanjšanju stresa pri delu s strankami. Delovna oprema je sodobna, novi telefoni, računalniki. Stoli so ergonomski. Če povzamem, sami delovni prostor dobro vpliva name oz. ni pretiranih slabih učinkov na moje počutje.

5. Pred vzpostavitvijo kontaktnega centra se vas je 4 od 5 opredelilo za prisotnost tehnike kroženja med delovnimi nalogami v oddelku. Ali je bila po vašem mišljenju prisotna ali ne (če ja, v čem se je kazala)?

Zaposleni A: kroženje je bilo prisotno. Prej smo delali še nekatere ostale naloge, npr. poizvedbe, opomine in druge naloge, ki so izven domene kontaktnega centra. Če je bil nekdo na dopustu, je to delo moral prevzeti nekdo drug, zato je bilo dejansko kar veliko nalog.

Zaposleni B: kar se tiče dela prebivalstva (poizvedbe itd.) je krožilo, ampak ne toliko.

Zaposleni C: kroženje med delovnimi nalogami je zdaj bolj prisotno. Prej je bilo tudi, vendar samo med določenimi osebami za določene naloge.

Zaposleni D: dva zaposlena sta krožila med delovnimi nalogami, ostali pa so bili zadolženi večinoma za iste naloge. Na vsake toliko časa so dobili možnost, sicer pa se mi ne zdi, da bi prej lahko uporabili sistem kroženja.

Zaposleni E: ne morem reči, da je bila tehnika kroženja med delovnimi nalogami prisotna v polnem pomenu. Posluževali sta se je samo dve zaposleni, ki sta si delo razmenjali za določeno obdobje. V primeru odsotnosti je vodja določil zadolžitve zaposlenim, da se jih naučijo v primeru, če tistega, ki to delo opravlja, takrat ni. V tem primeru je bilo kroženje prisotno, sicer ne. Vsi so dejansko opravljali delo, ki jim je bilo prvotno pripisano. Sicer pa smo bolj ali manj vsi vse znali, ampak kot sem že omenila, določeno delo sta opravljali samo dve zaposleni.

6. Kaj bi se moralo po vašem mnenju spremeniti oz. izpopolniti v oddelku, da bi bilo delovno okolje za zaposlene še bolj motivacijsko?

Zaposleni A: napredovanje.

Zaposleni B: pridobiti bi bilo potrebno dodatno delovno silo, da se delo bolj porazdeli.

Zaposleni C: na primer predčasni odhod domov. Večkrat bi se morali tudi dobiti po službi.

Zaposleni D: pomagala bi nam izobraževanja z drugih področij, bolj poglobljena. Tudi napredovanje. Na vsake toliko časa tudi boljša ocena delovne uspešnosti.

Zaposleni E: potrebna bi bila možnost napredovanja. Manj bi moralo biti prikritih stvari v povezavi z delom in v povezavi s samimi odnosi. Pridobiti bi morali nove zaposlene, da se nas obstoječe razbremenijo oz. da v primeru letnega dopusta in nenačrtovanih bolniških odsotnosti delo ne zastane. Potrebno bi bilo imeti več izobraževanj. Za zdaj pa smo npr. začeli že prakticirati predčasni odhod z delovnega mesta. Prižgemo si glasbo, ki jo radi poslušamo, okrasimo delovno površino kot želimo itd.

a. Kaj najbolj vpliva na organiziranost zaposlenih in vašo pripravljenost prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog?

Zaposleni A: organiziranost glede zapiranja zahtevkov. Da so slednji kar se da hitro zaprti in ažurni in tudi, da imamo odstotek neodgovorjenih klicev čim manjši. Skrbi vodja in tudi mi sami. Ne vem, če bi bil pripravljen ob tej plači prevzeti večji obseg nalog in odgovornosti.

Zaposleni B: šef. Če ona točno reče kaj je potrebno narediti, določiti cilje, je vse bolj jasno. Predvsem pa moramo biti samoiniciativni. Poznamo namreč delovni proces in vsak od zaposlenih točno ve česa se mora lotiti, da bo narejeno. Če te veseli to delo, da te ne obremenjuje, ni problema prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog, če veš, da so stranke zadovoljne. Obstoječa plača mi ni problem. Mogoče pa bi me po določenem času začelo motiti (nekaj vzameš v dobri veri in ti je naprteno).

Zaposleni C: počutje vsakega posameznika. V veliki meri smo zelo odvisni sami od sebe. Sicer pa sama vodja skrbi. Na organiziranost vpliva tudi gneča na telefonski liniji. Če je manjša gneča, je boljša organiziranost. Menim pa, da smo sami dovolj samoiniciativni in se lahko organiziramo, tako da vodje dejansko tudi ne bi potrebovali. Za mini bonuse (tj. da greš lahko prej domov, da si lahko vzameš dopust kadar želiš), bi bila pripravljena prevzeti večji obseg nalog in odgovornosti.

Zaposleni D: zaposleni sami med sabo poskrbimo za delo, usklajeno z vodjo. Ob ustreznih podpori za izobraževanja bi bil pripravljen prevzeti večji obseg nalog in odgovornosti. To se pravi, da imaš ustrezno znanje za upravljanje nalog. Izobraževanje, usposabljanje.

Zaposleni E: na samo organiziranost vplivamo najbolj sami, saj nam je delovni proces že toliko znan in smo vpeljani vanj, da vemo kako ga speljati. Pri tem pa nam seveda pomaga tudi vodja, ki nam dodeli npr. elektronsko pošto, na katero moramo odgovoriti. S tem porazdeli delo, da bo bolj pošteno. Večjo odgovornost in obseg nalog bi prevzela zaradi napredovanja, izobraževanja in usposabljanja. V tem primeru gledam bolj lastno zadovoljstvo, saj plačilo tako ali tako prejmem glede na opravljeno delo.

b. Kaj vam predstavlja varnost zaposlitve (pogodba za določen oz. nedoločen čas)? Ali bi bili pripravljeni zamenjati delovno mesto v zameno za pogodbo za določen čas, če bi vam zagotavljalo nove delovne naloge in izkušnje?

Zaposleni A: Da, če bi bile drugačne delovne naloge. Odvisno pa je tudi od gospodarske situacije v državi. Bolj mi je pomembna vsebina dela kot sam način dela. Veliko stvari bi bilo potrebno urediti glede samega delovnega procesa. Potrebna bi bila večja avtomatizacija, saj se tako ne bi bilo potrebno ukvarjati z nekimi nalogami, ki dejansko niso toliko pomembne (npr. ročno aktiviranje spletne banke).

Zaposleni B: če bi se slučajno lotila iskati novo službo, potem bi mogoče videla ali je težko dobiti novo delovno mesto. Že po tem, ko vidim, ko se ljudje prijavljajo na delovno mesto v našem oddelku in kakšne kompetence imajo, vendar jim vseeno ne ponudijo možnosti, sem raje tukaj in zadovoljna s trenutno situacijo. Tudi glede na izobrazbo, saj imam samo srednješolsko. Pomembno mi je, da imam zagotovljeno službo, saj imam družino.

Zaposleni C: trenutno ne. Tukaj mi je dokaj v redu. Tu sem že 4 leta in se mi zdi, da smo med seboj zelo povezani. Odnosi so mi na prvem mestu. Če greš drugam, ne veš kam greš. Vsebina dela in način dela mi dejansko ne pomenita toliko kot odnosi na delovnem mestu.

Zaposleni D: pogodba za nedoločen čas je vseeno večja varnost. To je težko vprašanje. Trenutno bi izbral zamenjavo delovnega mesta v zameno za določen čas, saj nimam družine.

Zaposleni E: vedno sem bolj nagnjena k varnosti kot tveganju. Za novo delovno mesto, pa čeprav za določen čas, bi se odločila zaradi doživetja novih strani v življenju. V tem trenutku bi se mi to morda zdelo prav, vendar na dolgi rok je vprašljivo. Dokler nimam družine, se še lahko odločam. Glede na to, da imam pogodbo za nedoločen čas in samo delo ni tako hudo kot se morda zdi na prvi pogled, zaenkrat o tem še ne razmišljam.

c. Kako bi nadrejeni morali postopati, da bi imeli pozitiven vpliv na osebnostno rast in kakovost delovnega življenja?

Zaposleni A: z napredovanjem. Tudi z menjavo med samimi delovnimi mesti znotraj podjetja oz. menjava med oddelki. Mogoče tudi teambuildingi, predvsem pa izobraževanja. Slednja so za delodajalca dvorezni meč, saj delavec že dobi več znanja, ampak je zaradi tega kot delovna sila bolj zaželen. Z izobraževanji si bolj konkurenčen. Glede na naravo dela bi nam verjetno prav prišla tudi kakšna soba za sprostitev ter dodatni odmori. Nisem pa tega še nikoli poskusil oz. tega podjetje ni nikoli uvedlo v prakso, da bi prepoznali vpliv na naše počutje.

Zaposleni B: da nas poslušajo. Če imamo predloge, ki bi izboljšali situacijo, da jih poslušajo. V prvi vrsti pa predvsem, da cenijo naše delo ter da vidijo, da smo uspešni in da se trudimo. Tudi sobe za sprostitev bi bile v redu, ampak se mi zdi, da to ne bi imelo tolikšnega vpliva na kakovost mojega delovnega življenja. Menim, da bi se morali drugi spektri spremeniti, da bi se mi boljše počutili. Tudi izobraževanja, treningi, teambuildingi, pikniki. Slednji zato, ker so izven delovnega časa, in ne prideš nazaj na delovno mesto, kjer je kaos, gneča. Tudi trženje na raznih sejmih se mi zdi smiselno, saj prinaša spremembo.

Zaposleni C: podpora v kriznih momentih, ko jih imam zaradi stranke. Da bi mi vodja lahko pomagala v teh trenutkih. Da ne stagniram na delovnem mestu bi potrebovala nove izzive, nove delovne naloge. Napredovanja si niti ne želim toliko, saj sem zadovoljna s tem. Tudi prej omenjeni odhodi z delovnega mesta, soba za sprostitev, saj menim, da bi bila sama veliko boljše. Manjkajo nam teambuildingi.

Zaposleni D: prej sem omenil izobraževanja, ostale zadeve dvomim, da bi kakorkoli vplivale.

Zaposleni E: spodbujanje v smislu napredovanja, izobraževanj, teambuildingov, sprejemanje predlogov nadrejenih. Če podamo predlog za izboljšavo, da se to res tudi upošteva.

7. 4 od 5 anketirancev je navedlo, da delo ne ponuja možnosti napredovanja na višja delovna mesta, vendar pa, da je plačilo zanj vseeno primerno glede na njegove zahteve in v primerjavi s plačili za podobna dela. Ali menite, da plača in nagrade, ki jih mesečno prejmete zadovoljijo vaše življenjske potrebe oz. odražajo dejansko uspešnost?

Zaposleni A: plača je primerna temu za prenašanje stresa, naloge pa niso zahtevne, saj so rutinske.

Zaposleni B: je v redu, vendar sama osnovna bruto plača bi se z leti lahko tudi kaj spremenila. Tukaj ni pomembna izobrazba.

Zaposleni C: plačilo ni ustrezno glede na mojo nizko stopnjo izobrazbe, glede na vložek v delo pa je.

Zaposleni D: v določeni meri ja, vseeno pa se mi zdi primerno, da čez čas zraste, saj bi bilo korektno in pošteno.

Zaposleni E: zdi se mi primerna, ampak glede na stres pri delu in sam vložek, bi dejansko osnovna plača z leti bila lahko večja.

a. Kaj pa ustreznost plačila glede na vašo izobrazbo? Ste mnenja, da je sistem plač enakovredno sestavljen oz. razporejen med zaposlene? Kakšno vlogo igra glede na izobrazbo in uspešnost opravljanja dela v vašem oddelku napredovanje na višje delovno mesto oz. v drug oddelek?

Zaposleni A: menim, da sem glede na izobrazbo plačan ustrezno. Na tem oddelku napredovanje nima nekega posebnega značaja. Če bi napredoval, bi opravljal delo, ki ga že opravljaš, hkrati pa bi opravljal še kaj drugega. Bil bi obremenjen, vendar vseeno glede na nove zadolžitve predstavlja nek motivacijski faktor.

Zaposleni B: menim, da sem glede na izobrazbo preplačana. Napredovala sem na mesto namestnika. S tem so mi pokazali, da mi zaupajo in da mislijo, da sem za to sposobna. Ni ti vseeno, saj se trudiš, ne prideš v službo, da samo oddelaš in greš domov, ampak si prizadevaš za večjo uspešnost.

Zaposleni C: odgovor na to sem že podala pri prejšnjem vprašanju, tj. sem preplačana glede na izobrazbo. Ne vem, če bi šla v kakšen drug oddelek. Če bi mi nekdo ponudil

napredovanje, bi mi to pomenilo strah pred novimi izzivi. Ne vem, če bi bila kos. Napredovanje pomeni osebnostno rast na delovnem mestu, vendar mi resnično ni toliko pomembno.

Zaposleni D: za to delovno mesto je ustrezna. Napredovanje v drugi oddelek mi niti ne pomeni toliko. Za višje delovno mesto pa mi je pomembno, vendar ni ključno.

Zaposleni E: za to delovno mesto je primerna, glede na izobrazbo pa ni. Naš plačilni sistem v podjetju na žalost ni narejen tako, da dobiš dodatek za višjo stopnjo izobrazbe, npr. za magisterij. Z vidika izobrazbe je to delovno mesto zame demotivacijsko, saj opravljam isto delo, za isto plačo, kot nekdo, ki še vedno nima opravljene diplome oz. ima samo srednjo šolo. Napredovanje v drug oddelek bi mi pomenilo bolj z vidika pridobitve novih zadolžitev, znanj, gre bolj za osebnostno rast. Napredovanje na višje delovno mesto glede na vložek v samo delo v oddelku bi mi pomenilo, saj vem, da bi delo lahko opravila brez težav in da sem zaupanja vredna. Je pomembno z vidika osebnostne rasti in motivacije, ne bo pa konec sveta, če te možnosti ne dobim. Sem mnenja, da tisto kar mi je usojeno, me dočaka.

b. Ali bi vam nedenarna nagrada pomenila bolj kot denarna?

Zaposleni A: bolj denarna.

Zaposleni B: bolj denarna.

Zaposleni C: da. Soba za sprostitev, predčasni odhod z delovnega mesta, dodatni dopust. Vse to mi bolj pomeni kot denarna nagrada oz. stimulacija, ki jo prejmemo.

Zaposleni D: če je kakšen dodatni dopust, prosti dnevi, bi mi trenutno več pomenilo kot višja plača.

Zaposleni E: denarna nagrada je glede na današnje življenje bolj dobrodošla kot nedenarna. Slednje se pa tudi ne bi branila, kar pomeni, da bi dodatni dopust veliko pomenil. Enako velja za nadure, da ne gredo v nič, ampak da jih lahko izkoristiš.

8. Kako bi doživljali ločitev kontaktnega centra od dodatnih zadolžitev v oddelku? Če pogledate objektivno na celotno situacijo, kaj menite ali bi vas ločitev dejansko razbremenila?

Zaposleni A: za podjetje bi bilo mogoče dobro, bi pa se verjetno zaradi tega povečala fluktuacija v oddelku. Dejansko bi potem res šlo za rutinsko delo, statistiko, pritiske. Menim, da me ne bi razbremenilo, ker bi moral obdelati več klicev.

Zaposleni B: več ljudi imaš na razpolago za to delo. Medtem ko delamo pošto, zamenjavo banke, ne moreš opravljati več opravil hkrati. Nisi prisoten pri tem rednem delovnem

procesu in nas primanjkuje na telefonih in elektronskih sporočilih. Če se to loči kot oddelek zase, bi se sigurno lahko razbremenili. Sicer dobiš več klicev, ampak menim, da se jih da dobro obvladovati. Razen, če je so kakšni težki primeri, ampak bi mi to predstavljalo izziv. Ne bi me razbremenilo, ker bi delala več klicev. Razbremenilo pa bi me, ker bi delala samo eno delo.

Zaposleni C: to bi bilo po mojem mišljenju zelo dobro. Ne bi bilo toliko multitaskinga, posvetil bi se lahko vsaki nalogi 100%. Multitasking mi prinaša dodatni stres, vsem zaposlenim. Slabost ločitve bi bilo monotono delo, obstajala bi verjetnost, da nam zmanjšajo plačo. Na telefonski liniji bi bili več kot sedaj, kar bi povečalo stres.

Zaposleni D: lažje se posvetiš strankam, ampak imaš obremenjene zaposlene. Mene konkretno bi razbremenilo, saj mi ne bi bilo potrebno delati drugih del, npr. pošte, primerjalnih analiz itd., kar ne spada v naš oddelek. Če povzamem, odločil bi se za to, da bi nas razbremenilo, ker gre nekaj dela stran, po drugi strani pa se poveča količina trenutnega dela (več smo na telefonski liniji itd.).

Zaposleni E: ločitev bi nas recimo razbremenila, saj bi delali izključno samo klice in sporočila. To pa bi vseeno pomenilo, da bi prejeli več nalog iz ostalih oddelkov, da strankam v prvi vrsti lahko mi pomagamo in jih ne prevezujemo na te oddelke, da se zadeva reši oz. uredi. Stranke bi bile manj težavne in nejevoljne. Slabost je to, da bi bili več na liniji, potrebe za odjavljanje z linije ne bi bilo več toliko, saj drugega dela ne bi bilo več.

9. V času prehoda sektorja v oddelek kontaktnega centra je prišlo tudi do menjave vodje. Na kaj je po vašem mnenju menjava najbolj vplivala oz. v čem se najbolj pozna, da je prišlo do menjave? Kaj pa način vodenja? Kaj pa vpliv na vaše počutje, delovno okolje? Kako bi se opredelili do menjave oz. do novega vodje v primerjavi s prejšnjim?

Zaposleni A: sam pristop k delu. Delo se bolj spoštuje, sam oddelek pa je zdaj bolj namenjen kontaktiranju strank in pomoči. Ostale naloge so bolj jasne kot prej. Vodenje je z zgledom. Tudi vodja opravlja naloge, ki jih mi opravljamo, kar pod prejšnjim vodjo tega ni bilo. Odločitev za menjavo vodje je dobra. Glede na podjetje je to boljše. Zame osebno je boljše zato, ker je vodja vedno prisotna. Bolj je vpeta v dogajanje v oddelku in v nas same. Zaradi tega smo bolj zavezani k delu, do nas ima večji osebni pristop in z nami tudi več sodeluje, se pogovarja in nas motivira.

Zaposleni B: pozna se v sami komunikaciji. Vodja je prisotna in spremlja delo. Vidi kaj delamo in lahko ocenjuje naše delo ter ga razdeli. Lahko sodeluje in nam da povratno informacijo oz. pove, kaj je potrebno nujno urediti. Tudi sama sistematizacija in opredelitev dela je bolj definirano. Nad vodenjem vodje sem pozitivno presenečena. Zdi se mi bolj

sproščeno kot v drugih podjetjih, kjer jim dihajo za vratom z dolžino klicev itd. Menim, da je doprineslo nam in podjetju.

Zaposleni C: delo je bolj organizirano. Delovne naloge so pravočasno opravljene, tudi sama statistika klicev je izboljšana. Cilji so jasno opredeljeni. Občasno sem pod stresom, ker vodja stoji nad mano in preverja, kaj delam, saj tega ne maram in se počutim pod pritiskom. Po drugi strani pa verjamem, da bi lahko tudi vodja dnevno prevzela nekaj klicev strank. Do neke mere mi vodja predstavlja avtoriteto, vendar ima vseeno osebni pristop. Mogoče smo mi bolj zadržani in smo bolj nesproščeni, saj je vedno prisotna v našem prostoru. Sam način dela pa je boljši. Prej smo bili bolj pod stresom, saj je organizacija boljša. Ona bolj ali manj dodeli prejeta sporočila strank in poslovnih enot vsem med samim delovnim procesom. Z delom je seznanjena in vanj je vpeta bolj kot prejšnji vodja.

Zaposleni D: pozna se v samem odnosu do dela. To se vidi v sami količini opravljenega dela. Delo kot tako se je spremenilo, tudi ona ima več znanja. Delo je drugače organizirano, dejansko vsi delamo vse, naloge se porazdelijo med vse, čim bolj pošteno. Imamo več sestankov, lažje se pogovorimo o konkretnih zadevah in upošteva naše predloge. Vodja ima osebni pristop, včasih preveč prijateljski. Ko se za nekaj odloči, se za to res zavzame in to uredi. Lahko ji slediš – vodenje z vzgledom. V delo je bolj vpeta kot prejšnji vodja.

Zaposleni E: pozna se v samem pristopu do dela, njeni vpetosti v delovni proces. Več je z nami, vendar me to po eni strani tudi moti, saj se včasih vtika v stvari, ki tudi mogoče niso v zvezi z njo. Pristop je mogoče včasih preveč oseben. Vsi pa sicer poznamo celotni delovni proces, delovne naloge, ocenjuje nas po statistiki opravljenega dela in ne na »lepe oči« kot prejšnji vodja. Naloge so bolj definirane, cilji bolj jasni in prioritete prav tako. Menim pa, da bi lahko na klicih delala tudi sama, saj je navsezadnje vodja kontaktnega centra in bi sama morala imeti stik s strankami. Vodja ima avtoriteto, vendar se mi zdi, da ima osebni pristop, ki bo sčasoma še bolj presegel meje. Na dolgi rok ne vem, če je to v redu. Sicer pa se za stvari, ki jih je potrebno urediti, zavzame in je odločna. Prej mi je bilo nekako boljše. Vodenje kot tako je boljše, bolj je vpeta v oddelek. Ocenjuje nas ustrezno, glede na vso statistiko dela, ki ga opravimo.

10. Kaj bi spremenili pri sedanji organizaciji kontaktnega centra?

Zaposleni A: kar si želim je manjši nadzor nad statistiko.

Zaposleni B: najprej bi bilo potrebno povečati število zaposlenih, nato pa vse ostalo. Navijam za delo od doma in manjši nadzor nad statistiko,

Zaposleni C: organizirala bi delo od doma. Organizacijo glede urnikov bi prepustila, da jo sestavljajo zaposleni (zato, da je urnik bolj prilagodljiv zaposlenim). Sestanke bi organizirala

zjutraj pred 8.00 (poleg bi bili kava, sadje, prigrizki), da se sprostimo pred začetkom delavnika.

Zaposleni D: uvedel bi predčasni prihod na delo oziroma čas brez telefona. Npr. prihod v službo ob 7.30, pričetek dela s strankami ob 8.00.

Zaposleni E: včasih bi si želeli delo od doma, takrat ko imamo slabe dneve in bi nam domača okolica bolj pomagala opraviti delo. Potrebovali bi, da se vrstni red na linijah mesečno spreminja, da niso vedno isti dani prvi na liniji. Prostor bi moral biti še večji, saj bi potrebovali dodatno delovno silo. Tako bi npr. lahko nekdo opravljal določen del dneva samo elektronsko pošto, nekdo pa klice, in bi se to menjavalo. Težava pri tem bi bila lahko samo, da delo ne bi bilo opravljeno z enako učinkovitostjo, ampak zato imamo ocenjevanje. Uvedla bi vmesno izmeno, tj. od 9 do 17. To sicer že imamo občasno, ampak bi bilo dobro, da se jo vpelje kot redno izmeno. Glede delovnega časa bistvenih sprememb ne bi imeli. Dokler je delo od ponedeljka do petka od 8 do 18 je v redu. Od dneva še nekaj imaš, se pa zavedamo, da se bo sčasoma to tudi spremenilo.

Vir: Lastno delo.

Priloga 11: Globinski intervju z vodjo oddelka

1. Kaj za vas predstavlja storitvena panoga klicnih/kontaktnih centrov? Kako bi komentirali ureditev kontaktnih centrov v primerjavi s tujino?

To je zame stična točka za upravljanje vseh odzivov s strankami. Pomembno je, da stranka na prvi stik dobi odgovor. Tukaj težimo k največjemu zadovoljstvu stranke, s tem, da stranka nima še dodatnih poti v poslovalnico. Kontaktni center je neka zibelka znanja, ki bi morala imeti večji pomen v trenutnem podjetju, ampak še vedno delamo na tem.

Če primerjam ureditev npr. z Barcelono, ki sem jo obiskala v ta namen lansko leto, je naš oddelek kontaktnega centra v trenutnem podjetju še v povojih. Če pa ga primerjam npr. s kontaktnim centrom mojega bivšega delodajalca, pa smo primerljivi. Tu je še vedno najpomembnejši človeški faktor, saj stranka mora prejeti svoj odgovor. Ne gre za vnaprej pripravljene videe in odgovore, in ne dobi vedno odgovore na svoja vprašanja. Še vedno so tu ljudje, razlika je samo v platformi, ki jo podpira banka, v hitrosti, najprej pa seveda v znanju in izobraženosti zaposlenih.

2. Kot nova vodja ste v obravnavani oddelek prišli iz oddelka kontaktnega centra pri drugi banki.

a. Kako bi opisali stanje v oddelku, ko ste prevzeli vodenje? Kako so vas sprejeli zaposleni?

Na vsako vprašanje, ki ga dobim na temo zaposlenih in kontaktnega centra, odgovorim, da sem ponosna na zaposlene. Vedno pravim, da so samorastniki, da so se morali veliko sami naučiti. Želim povedati, da niso imeli podpore s strani uprave. Če bi se nekdo v vmesnih členih, mogoče prejšnji nadrejeni zavzel za njih, bi bilo lahko drugače. Prepuščeni so bili sami sebi, niso vedeli čemu je namen kontaktnega centra. Zaposleni so me dobro sprejeli. Imam dober občutek, sami pa seveda najbolj vedo. Trudim pa se za dobro vzdušje.

b. Če primerjava splošno stanje delovnega okolja in zaposlenih s prejšnjo zaposlitvijo kako bi ga opisali z vašega zornega kota – če npr. vzameva v obzir tudi velikost obeh podjetij?

Delovno okolje je bistveno boljše. Pri prejšnji zaposlitvi je bila tehnična podpora nekoliko drugačna, stvari so se hitreje razvile, tukaj traja malce dlje. Tudi z ergonomskega vidika je trenutno delovno okolje bistveno boljše. Pri prejšnji zaposlitvi je bila delovna oprema zelo stara.

3. Prišli ste nekaj časa po uvedbi programa za distribucijo klicev. Kakšne ugotovitve lahko izvečete na podlagi tega programa za same zaposlene, oddelek kot celoto in samo podjetje?

Ta program je dokaj podoben tistemu, ki smo ga uporabljali, ko sem bila zaposlena pri prejšnjem podjetju. Ni mi predstavljal težav. Pomembno mi je, da so klici obdelani, zato imajo zaposleni tudi zaslon s klici, ki je sicer lociran v moji pisarni. Lahko ga vidijo iz svoje pisarne, saj nas deli steklena pregrada. Smiselno bi bilo bolj, da je v njihovem prostoru. Klici so prioriteta. Vsi tisti podatki, ki jih potrebujem na dnevnem, tedenskem, mesečnem nivoju jih dobim iz tega programa. Preverim lahko stanje agenta, koliko časa je prijavljen, koliko klicev sprejme, koliko jih odgovori, vse to kar vpliva na mesečno oceno. To je bistveno kako ocenjujem uspešnost zaposlenih.

Sklona sem temu, da so vsi zaposleni univerzalni. Ne morejo biti stoddstotno, ker vedno nekomu bolje leži tehnični, nekomu pa vsebinski del. Čas bo prinesel svoje, tudi širitev kontaktnega centra. Imam vizijo, da so določeni zaposleni samo za tehnični, določeni pa samo za vsebinski del. Če se bo to širilo, bodo mogoče nekateri bolj specializirani za kartice itd. Kar se trenutne organizacije tiče, ne more biti drugačna, zaradi pomanjkanja kadra. Ko bo kadra dovolj, bo lahko tudi organizacija. Takrat bom potrebovala tudi vodjo, saj ne bom mogla delati sama.

Ta program je zaposlenim omogočil vpogled v to kaj naredijo in da lahko nadzirajo sami sebe. Mogoče tudi pregled nad tem kaj stranke sprašujejo in da lahko naloge razdelimo po svojih občutkih (govorim o elektronski pošti). Jaz točno vem katero nalogo dodeliti kateremu zaposlenemu.

4. Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi?

Zdi se mi profesionalni. Vsekakor gre za kopico različnih karakterjev, prilagajanja vsakega posameznika. Jaz stremim k temu, da se družimo tudi izven službe. Nikjer ni rožnato. Ti odnosi so v primerjavi s prejšnjo zaposlitvijo odlični.

5. Kaj je bilo tisto prvo kar ste videli, da oddelek/zaposleni ima in kaj tisto, česar nima?

a. Kako ste se lotili odprave pomanjkljivosti in utrditev obstoječih prednosti?

b. Kaj mora imeti zaposleni za opravljanje tovrstnega dela (kompetence, izkušnje, znanja), da bi lahko učinkovito in uspešno opravljal svoje delo?

Najprej sem ugotovila, da so čisto vsi zaposleni tehnično zelo podkovani. Niso pa imeli pravega načina komunikacije s strankami preko telefona. S tem namenom je bilo

organizirano izobraževanje za učinkovito komunikacijo s strankami in bo še v prihodnosti. Kontaktni center je oddelek, kjer so zaposleni taki ljudje, ki imajo artikulirano govorico, se znajo izražati, so čustveno inteligentni (znajo se vživeti v čustva stranke oz. v pozicijo), znajo komunicirati na ta način in to so res biseri.

6. Ali menite, da je trenutno delovno mesto oblikovano po meri zaposlenih (tako z vidika fizičnih kot psihičnih kriterijev)? Utemeljite.

Če upoštevam mehanistični pristop, lahko rečem, da je delo visoko specializirano s tehničnega vidika, sčasoma pa bo tudi z vsebinskega. To bo možno samo, če bo obstala moja vizija, ki jo imam, da bi se npr. določeni deli prenesli še v naš oddelek, ob pogoju, da bo dovolj kadra. Zame je pomagati nekomu oz. stranki, da si npr. nastavi geslo za spletno banko, visoko zahtevno geslo. Težko namreč rečem, da delo ni specializirano. V principu bi lahko rekla, da je mehanistični pristop prisoten.

Če upoštevam motivacijski pristop, je stopnja varnosti zaposlitve visoka, zaposlene skušam čim večkrat pohvaliti. Imajo tudi dostop do ključnih komunikacijskih kanalov in sodelujejo v odločanju. Zaposlenim namreč dajem prostor, da se odločajo, da so samoiniciativni. S tem se izkažejo kako funkcionirajo. Imajo možnost za učenje ter rast kompetenc, nisem pa edina, ki bi lahko sama na tem področju naredila revolucijo. Za to delovno mesto so potrebni tako različna znanja kot sposobnosti, z delovno nalogo pa se je potrebno poistovetiti. Jaz osebno se poistovetim tako z zaposlenim, ki mu dodelim sporočilo stranke in s stranko samo, saj točno vem, katero sporočilo je za nekoga.

Če upoštevam ergonomski pristop, lahko rečem, da je delno prisoten. Psihično moraš biti zelo vzdržan, kar pomeni, da se moraš ukvarjati tudi s športom. Delovno okolje ni brez pretiranega hrupa, saj ima vsak svoj ton glasu. Mogoče je to zaradi odmeva v prostoru. Dovolj časa namenjenega odmoru glede na količino dela je določeno z zakonom o delovnem razmerju, sicer pa nimam težav s tem, če gre zaposleni za eno uro na malico, če je delo narejeno. Klimatskih naprav v prostoru je premalo, saj nas je kar nekaj. Prostor ni tako velik, temperatura pa se hitro dvigne. Delo zahteva nadure in je izmensko. Deloma se strinjam s tem pristopom, deloma ne. Bolj ne.

Če upoštevam zaznavni pristop, bi se praviloma odločila zanj. Vseeno pa menim, da na podlagi danih vprašanj v anketnem vprašalniku, ki ste ga podali zaposlenim, ne izpolnjuje svojega namena (tj. je zmanjšati psihično preobremenjenost, utrujenost, stres in dolgčas, kar bi zmanjšalo tudi napake pri delu). Zaposleni prav tako nimajo težav pri učenju računalniških programov. Kar se prvih vprašanj tiče, tj. glede svetlobe, delovne opreme, računalniških programov, ustrezne postavitve delovnega mesta, je odgovor, da je zaznavni pristop prisoten. Nato sledijo ta vprašanja, ki so mogoče bolj pomembna za delo samo (tj. majhna količina informacij, ki jih mora zaposleni obdelati in si jih zapomniti, relativno malo stresa, manjše možnosti za dolgčas) je odgovor ne.

a. Kaj storite z vidika motivacije za svoje zaposlene?

Vsi v službo hodimo za denar, ni pa to vedno najbolj odločujoč faktor. S tem skušam motivirati zaposlene, pri tem pa nimam vedno zadnje besede. Če bi bila, bi bile ocene delovne uspešnosti bistveno višje. Vem kaj pomeni zahtevnost dela, samega učenja, samoiniciativnosti. Po drugi strani pa se trudim z zaposlenimi ukvarjati na način, da jim te stvari ne bi predstavljale monotonosti. Skušam vpeljati nove tehnike, nova znanja, da jim vse predstavlja izziv. Ni vsak sklon k temu. To dosegam tudi z načinom komunikacije, vodenjem, pogovarjanjem, rednimi sestanki, sicer pa pomagam tudi s tem, da določen del dela opravi tudi sama.

Zaposlenim sem dodelila tudi nagradni dopust in predčasni odhod z delovnega mesta. Če bi lahko, bi jih tudi napredovala v plačnem sistemu. Peljem jih tudi na druženje izven dela, npr. kava, sladoled. Pomemben je tudi način pogovarjanja, želim sproščenost. Želim vseeno, da so neke meje, da se zavedamo zakaj smo na delovnem mestu. To so mehke motivacijske tehnike, ki se jih lahko poslužujem.

b. Kako bi organizirali delo oz. zaposlene, da bi bili pripravljeni prevzeti večjo odgovornost in obseg nalog?

Nove naloge, ki sem jih želela vpeljati v oddelek, sem morala zaposlenim ob obstoječi plači tudi predstaviti. Zaposlenim to želim predstaviti kot izziv, saj zame osebno to tudi je. Vem kaj pomeni monotono delo, saj te izčrpa na dolgi rok. Tukaj mora biti nekaj za mlade ljudi, ki razmišljajo, ki jim je to izziv in stik. Pridobili bi nove zaposlene. Tako obstoječi zaposleni lahko prevzamejo del novih nalog, kar pomeni, da število odpadlih klicev in odsotnost s telefonske linije ne bo več težava ter da lahko dela tudi kaj drugega.

Dejstvo je, da je nove naloge potrebno predstaviti kot izziv. Pomembno je imeti globlji vpogled kaj se dela v kontaktnem centru, saj bomo sčasoma morali spremeniti način delovanja in sam pogled na kontaktni center, če se bomo želeli prilagoditi rasti podjetja ipd. S časom bo moral vsak prevzeti del nalog, tudi vodstvenih, ampak šele po reorganizaciji.

c. Kako (če sploh) pozitivno vplivate na osebno rast zaposlenih ter vašo kakovost delovnega življenja?

Na zaposlene želim prenesti svoja znanja, ki jih imam. Imam neko širino in želim, da je dolgoročno gledano ta segment kontaktnega centra zelo pomemben za banko. Vpliva na osebno rast nimam, to ga imajo zaposleni najbolj. »Če si bodo dovolili spremembe, se bodo lahko česa naučili in osebno tudi zrasli, v nasprotnem primeru pa žal ne morem vplivati. Jaz lahko organiziram izobraževanja, uveljavim rotacijo na druga delovna mesta, izobraževanja glede dela drugih oddelkov. Organizirala bi tudi teambuildinge, vendar se

vedno izkažejo za dvorezni meč. Po izkušnjah vem, da koristijo bolj za zabavo in pijančevanje kot za sodelovanje v skupinah.

d. Kaj pa vas najbolj motivira na delovnem mestu?

Mene nič v zvezi z zaposlenimi ne moti, kvečjemu mi predstavljajo izziv. Včasih me zmoti, ko so tiho in se ne pogovarjajo. Razumem, da so stranke težke in naporne in da so zaradi tega neodzivni. Bolj me motijo stvari z vidika dela, npr. da določeni deli poslovanja v našem oddelku zaradi ostalih prioriternih procesov stojijo in se ne premaknejo. Tukaj bi rada, da so zaposleni vključno z mano na boljšem (npr. snemanje telefonskih klicev). Želim narediti predstavitev vsem zaposlenim v podjetju, da vedo kdo so zaposleni v našem oddelku in zakaj so tukaj. Z razvojem kontaktnega centra in tehnologije drugi sektorji in oddelki v banki ne bodo več potrebni, večina dela pa se bo premaknila v kontaktni center. Prejšnje podjetje, v katerem sem bila zaposlena, recimo ni imel oddelka za kartično poslovanje kot to podjetje. Tudi vse v zvezi s pritožbami se je urejalo v kontaktnem centru.

Z vidika nagrad me absolutno najbolj motivira finančna plat. Veliko poudarka pa je to, da nekdo vidi, da se trudim in da se moje spremembe in napredki opazijo. Želim, da mi nadrejeni to pove in ne, da vrtam vanj. Absolutno pa mi je pomemben tudi sistem napredovanj.

e. Kako lahko opišete »psihično« stanje zaposlenih, npr. nadzor nad statistiko, odzivi strank, preobremenjenost itd.?

Na začetku se mi je to zdelo, da je bilo to za zaposlene šok. Za vsako stvar, ki jo na novo vpeljem se mi dozdeva, da je za zaposlene šok. Na koncu to le sprejmejo in jim postane všeč, do takrat pa izgubim kar nekaj energije. Menim, da so zaposleni trenutno preobremenjeni zaradi pomanjkanja kadra. Včasih jih občudujem, saj gre res za naporno delo. Zato stremim k temu, da dobimo nove zaposlene. To seveda ni od danes do jutri, potrebno je malo potrpeti.

7. Katere tehnike oblikovanja dela je/bi bilo potrebno uvesti v oddelek, da je/bi imelo pozitiven vpliv na vaše počutje in počutje zaposlenih?

Kot sem že povedala, stremim k temu, da so zaposleni univerzalni. Vsebinsko ne bodo mogli biti nikoli. Postopoma se je potrebno učiti te stvari. Druga stvar je, da se vsa dela razporedijo med vse. To bi storila s tehniko kroženja med delovnimi nalogami in mesti. Izključno samo z njo, saj tako dobiš najboljši vpogled v same naloge. Drugo stvar, ki bi postavila v ospredje, pa so izobraževanja. Uvedla sem tudi razširitev dela (prevzem določenih nalog iz oddelka za kartično poslovanje in sektorja plačilnega prometa). To je bilo lažje uvesti, saj je ena zaposlena to delo že poznala in ji je bilo lažje. Določene stvari se bodo s tega delovnega mesta počasi umaknile, zato sem posegla po razširitvi dela. Kontaktni center sam po sebi ne

more biti namen. Gre za stično točko za upravljanje z vsemi kontakti. Stremim k temu, da uvedem tudi t.i. »chat« za lažjo komunikacijo, saj niso vse stranke za telefone.

Obogatitve dela, ki bi lahko res obogatilo obstoječe delo, ni. Če vzamemo v obzir pošto, ki jo nosimo oziroma obdelujemo vrnjeno pošto, ni vezana na naše delo kot tako. S tem zaposleni nimajo nič večjo samostojnost in avtoriteto pri opravljanju dela.

a. Kaj za vas predstavlja pojem timsko delo in kaj je potrebno za njegovo ustrezno delovanje?

Timsko delo pomeni vsi za enega, eden za vse. Ko kdo od zaposlenih vidi, da drugemu nekaj ne gre, mu pomaga. Tega se zavedajo, med seboj so zelo povezani. Jaz z njimi nimam nekega dela. Točno vedo, kdo bo koga zamenjal v primeru odsotnosti, sami so se morali usklajevati prej, zato pa so tako povezani.

8. Katere spremembe v delovnem procesu je bilo v 5 mesecih aktivnega vodenja potrebno uvesti, da ste prišli do trenutnega stanja? Kakšna je podpora ostalih zalednih služb in nadrejenih?

Potrebno je bilo vzpostaviti nek sistem, da zaposleni vedo čemu je namenjen kontaktni center. Tukaj smo za stranko, vendar to ni edino, saj nismo psihiatrična ustanova. Vsebinsko nadgrajujem kolikor se da, kar se osnov klicev tiče (snemanje, odzivniki, statistika) je bilo potrebno začeti vse znova. Najprej je bilo potrebno definirati vse naloge kontaktnega centra. Kar se podpore tiče, sem mnenja, da je prisotna, saj imam odprte roke pri vsem. Ne vem kakšni vzporedni procesi se v resnici še dogajajo in so lahko prioritetenjši kot kateri naši. Podpora sigurno je, samo druge stvari, ki se dogajajo vzporedno ne poznam, ampak nisem v tej srži in na žalost s tem nisem seznanjena. Kar se podpore ostalih oddelkov tiče, menim, da nam pomagajo. Nisem dobila občutka, da nam ne bi želeli pomagati, saj so zelo zadovoljni z nami, ker podelamo kar nekaj njihovega dela.

9. Kaj bi za vas in vaše zaposlene pomenila izločitev dodatnih zadolžitev v oddelku (pošta, zamenjava banke, aktivacija spletnih bank ...) in fokus samo na klice in sporočila strank? Si to kot vodja sploh želite?

Kot sem že povedala, so to v principu stvari, ki ne spadajo v kontaktni center. Želim doseči nek nivo znanja zaposlenih – navodila, produkti, ponudba se spreminjajo in je škoda, da se zaradi dodatnih nalog, ki ne spadajo v ta oddelek, zamuja pri poglobljanju v tovrstne zadeve. Če bi se ukvarjalo izključno in samo s klici, pomeni, da nas je preveč. Ne vidim smisla, da se ta oddelek loči.

Ločitev ne bi toliko pomenila razbremenitve za zaposlene, saj je delo postalo rutina. Vseeno sem mnenja, da je boljše, da se zaradi same širine znanja, podelajo neke naloge. Vsekakor bi

bila potrebna digitalizacija nekih stvari, nismo toliko tehnološko podprti kot banka. Če bo digitalizacija prevelika, bo pa potrebno manj zaposlenih, kar nam seveda to tudi ni v interesu.

10. Kaj bi spremenili pri sedanji organizaciji kontaktnega centra?

Glede na to, da se bo kontaktni center širil, bi želela, da se sektor nekako razdeli na oddelke. Nekateri so bolj tehnično podkovani, drugi vsebinsko. Za to je potrebna kadrovska reorganizacija, ker ti oddelki potrebujejo vodje. En del centra bi bil za izobraževanje zaposlenih v smislu komunikacijskih veščin. Delo se bo širilo, ne glede na to kaj se dogaja v svetu, razvoj tehnologije, digitalizacija itd. To so moji srednjeročni cilji, kratkoročni pa niso toliko odvisni od mene, ampak od uprave. Spremembe sem začela uvajati, bi pa jih še.

Delovnika še ne bi spreminjala, ker se mi zdi, da so se stranke navadile na časovne meje od 8 do 18. Če bodo potrebe, bo potrebno tudi to spremeniti. Vikende načeloma samo sobota, glede na to kakšno število komitentov imamo. Da bi prav delali 24/7 to ne verjamem, ker to niso tako zahtevne tehnične in vsebinske pomoči, da bi stranke to potrebovale. Ob vsem tem je najbolj pomembna digitalizacija banke. Če nekateri sistemi ne bodo tehnološko in tehnično podprti, potem tudi sami ne bomo mogli delati tega. Najprej je potrebno to spremeniti, nato pa se lotiti še teh naših zadev. Jaz točno vem kaj želim, ampak so v ozadju še druge stvari, ki to zavirajo.. Želim si, da bi bil to sistem v obliki podatkovne »dashboard« baze, na kateri imaš vse podatke o stranki (online podatke), kar bi bilo bistveno lažje.

Izmensko delo bi podaljšala, da je dlje kot samo do 18.00.

Kroženja med oddelki si želim, ker stremim k temu, da so vsi univerzalni. Če se nekje ne vidiš, lahko probaš drugje. Zato je kontaktni center ena takih priložnosti, kjer se lahko največ naučiš in se lahko nekje najdeš. Tu je lahko največja fluktuacija, je pa tudi ena vrsta motivacije zaposlenih.

Vir: Lastno delo.