

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE ODDELKA IZTERJAVE DOLGOV

Ljubljana, marec 2015

VESNA ADAMOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana VESNA ADAMOVIČ, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega diplomskega dela z naslovom ANALIZA ORGANIZACIJE ODDELKA IZTERJAVE DOLGOV, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem STARE ALJAŽEM.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključnega diplomskega dela fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključnega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 30.03.2015

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

1	ORGANIZACIJA	3
1.1	Opredelitev organizacije	3
1.2	Organizacijski procesi	4
1.3	Organizacijske strukture	5
1.3.1	Tehnična struktura	6
1.3.2	Komunikacijska struktura	6
1.3.3	Motivacijska struktura	6
1.3.4	Oblastna struktura	7
1.4	Organizacijsko urejanje delovnih mest	7
1.4.1	Povezovanje delovnih nalog	8
1.4.2	Opis delokroga in delovnih mest	10
1.4.3	Oddelčenje	11
2	MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	12
2.1	Opredelitev poslovnega procesa	12
2.2	Opredelitev managementa poslovnih procesov	15
2.3	Modeliranje in grafični prikaz poslovnih procesov	17
3	ANALIZA ORGANIZACIJE ODDELKA ZA TELEFONSKO IZTERJAVO DOLŽNIKOV PODJETJA X	22
3.1	Podjetje X	22
3.2	Organizacijska struktura Podjetja X – PE Koper	23
3.3	Oddelek za telefonsko izterjavo dolžnikov	24
3.3.1	Predstavitev oddelka	24
3.3.2	Proces dela v oddelku izterjave	25
3.3.3	Zaposleni v oddelku in njihove naloge	32
3.3.4	Analiza procesa, pomanjkljivosti in predlagane spremembe	34
	SKLEP	46
	LITERATURA IN VIRI	49

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pristojnost in odgovornost na podlagi posamezne delovne naloge</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 2: Tabela začasnih izidov v računalniškem Programu 1</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 3: Tabela končnih izidov v računalniškem Programu 1</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 4: Pristojnosti in odgovornosti po posameznih delovnih nalogah v oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 5: Uvedba spremembe in vpliv le-te na obdelane količine datotek na mesečni ravni, na mesečne stroške Podjetja X ter koristi od uvedenih sprememb.</i>	<i>41</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Splošni opis delokroga.....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa</i>	<i>13</i>
<i>Slika 3: Vrednostna veriga podjetja.....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 4: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka.....</i>	<i>19</i>
<i>Slika 5: Organizacijska struktura Podjetja X - PE Koper</i>	<i>23</i>
<i>Slika 6: Diagram poteka (Flow Chart) oddelka za telefonsko izterjavo dolžnikov Podjetja X - PE Koper.....</i>	<i>26</i>
<i>Slika 7: Opis delovnega mesta telefonskega operaterja za kontakte</i>	<i>42</i>
<i>Slika 8: Opis delovnega mesta operaterja, odgovornega za plačila dolžnikov</i>	<i>44</i>

UVOD

Živimo v obdobju hitrega notranjega prestrukturiranja gospodarstva, ki je v podjetjih usmerjeno v doseganje čim večje učinkovitosti in okrepitev konkurenčnega položaja. V današnjem konkurenčnem okolju postaja poslovanje podjetja vedno bolj kompleksno. Zaradi tega se podjetja, ki stremijo k doseganju načrtovanih rezultatov, predvsem pa se hočejo obdržati na trgu, vedno bolj členijo tudi znotraj same organizacije. Tudi če posamezni oddelki delujejo brezhibno, je njihov prispevek k delovanju celotnega podjetja vprašljiv, ker so brez uspešne celote posamezni oddelki nemočni. To še posebno velja za podjetja s hierarhično strukturo, saj se je management podjetja primoran večino časa ukvarjati z vodjami oddelkov, divizij, projektov, ne pa s samimi poslovnimi procesi. Zato je dobra organiziranost poslovnih procesov ključnega pomena pri uspešnem poslovanju podjetja (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 41).

V preteklosti se ni še nikoli v tako veliki meri pripisovalo tako stopnjo pomembnosti sami organizaciji podjetja in delovanju podjetja v celoti kot se pripisuje danes. Zato prav nič ne preseneča pojav vedno novih organizacijskih predlogov v podjetjih, ki se kažejo v procesih racionalizacije, spreminjanja, zmanjševanja števila zaposlenih in združevanja. Samo z uspešno organizacijo znotraj podjetja lahko podjetja danes dosegajo konkurenčno prednost in s tem ohranjajo želeni dobiček ter posledično sam obstoj podjetja.

V današnjem času krize se podjetja bojujejo med seboj za svoj obstoj. To lahko počnejo s pomočjo zmanjševanja stroškov, kvalitetno izbiro dobaviteljev na podlagi cen in kvalitete storitve oziroma izdelka samega, ohranjanjem poslovnih odnosov z obstoječimi partnerji ter uspešnim pridobivanjem novih, razvejanimi komunikacijskimi in tržnimi potmi in še bi lahko naštevali. Skupno vsem dejavnikom obstoja podjetja je pa vsekakor primerna, uspešna organizacijska struktura podjetja. S primerno organizacijsko strukturo je podjetje konkurenčnejše, kar posledično vpliva na samo uspešnost delovanja podjetja.

Poleg omenjenih dejavnikov ima danes vse večji vpliv na uspešno delovanje podjetja informatika. Le-ta s pozitivne strani pripomore, da se podjetja hitreje prilagajajo procesu globalizacije in globalnega poslovanja predvsem s hitrostjo zaznavanja kupčevih potreb in s hitrostjo uvajanja novih, potrebnih izdelkov in storitev, ki v kupčevih očeh predstavljajo novo dodano vrednost na tržišču pred konkurenti. Seveda pa razvoj informatike prinaša tudi negativne posledice, ki se čutijo predvsem v nesposobnosti sledenja podjetniške organizacije spremembam v okolju in razvoju informatike. Organizacija podjetja je dolgotrajen proces, ki pa v današnjem svetu zahteva nenehna prilagajanja, kateremu ni kos. V podjetju tako nastajajo razne izgube, s katerimi se morajo podjetja vsaj delno sprijazniti. Omenjene izgube bi lahko razdelili na sledeče sklope: prevelika poraba materiala, prevelika poraba časa za proizvodnjo izdelka oziroma izvajanje storitev, prevelik obseg proizvodnje s posledico kopičenja zalog, povzročanje napak oziroma izmeta, preveliki poslovni prostori (v katerih poslujemo) in posledično višji stroški, uporaba več strojev, kot je to dejansko potrebno, vključevanje večjega števila sodelavcev, kot je to potrebno, nepopolne, nepravilne informacije

in navodila za delo, napačno vodenje sodelavcev (Sayer & Williams, 2007). Omenjene izgube so lahko prisotne tako v proizvodnji, kot v storitvenih podjetjih. Pri spremembi organizacije je potrebno vzeti v obzir vse omenjene izgube in na njihovi podlagi ustvariti uporabno tehniko izboljšav delovanja organizacije podjetja in podjetja samega.

Namen diplomskega dela je izboljšanje organizacije izbranega oddelka (in seveda procesa) preko njegove analize. Na podlagi te bom na koncu ocenila trenutno razporeditev delovnih nalog in avtoritete med zaposlenimi ter predlagala možne spremembe, ki bi pripomogle k boljšemu delovanju in večji učinkovitosti oddelka.

Tema, ki sem jo izbrala, se mi zdi ena od ključnih dejavnikov pri uspešnem delovanju podjetja, saj se z njo dnevno srečujem na delovnem mestu in tako spoznavam njeno pomembnost. Ravno zaradi njene pomembnosti sem se odločila znanje in razumevanje deliti s širšim krogom ljudi, podjetnikov, zaposlenih, ki so se bodisi šele srečali z omenjeno tematiko, ali pa imajo iz tega področja že praktične izkušnje in bi svoje znanje radi dopolnjevali s primeri iz prakse.

Cilj diplomske naloge je analiza obstoječe organizacije oddelka za telefonsko izterjavo Podjetja X. Po izvedeni analizi bom predlagala možne spremembe za učinkovitejše delovanje organizacije in podjetja samega.

Struktura diplomske naloge je razdeljena na tri vsebinska poglavja. V prvem poglavju bom predstavila pojem organizacije, opredelila organizacijske procese in strukture ter predstavila urejanje delovnih mest. S pomočjo teh bom lahko pri praktičnem delu diplome razčlenila proces v izbranem oddelku, ga analizirala in tako tudi lažje predlagala spremembe.

Drugo poglavje je namenjeno poslovnemu procesu in managementu poslovnih procesov, opredelitvi obeh pojmov ter modeliranju in grafičnemu prikazu poslovnih procesov. Preko managementa poslovnih procesov bom predstavila delovanje vseh aktivnosti v oddelku, kar bom tudi grafično prikazala s pomočjo diagrama poteka.

Tretje poglavje se bo nanašalo na analizo organizacije dela izbranega oddelka. Opisala bom delovna mesta zaposlenih v oddelku ter opisala in grafično prikazala proces, ki poteka v oddelku. Poglavje bom zaključila z analizo procesa, pri kateri bom poudarila pomanjkljivosti in predlagala spremembe, ki bi lahko vplivale na boljšo organizacijo in delovanje izbranega oddelka.

1 ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev organizacije

Ljudje se združujejo v najrazličnejše združbe, saj tako lažje dosegaajo svoje cilje, kot če bi delovali sami. Združba ne predstavlja le seštevka posameznikov, ampak zaradi želje k uresničitvi skupnega cilja deluje kot nova kakovost. Ljudje so v njej medsebojno odvisni in povezani (Rozman, 2000, str. 4).

Industrijska revolucija in razvoj velikih organizacij sta preoblikovala celotno družbo. Postopoma so organizacije postale osrednji del našega življenja in imajo velik vpliv v naši družbi. Organizacije so vse povsod okoli nas ter oblikujejo naše življenje na več načinov. Daft (2000, str. 13) navaja seznam sedmih razlogov, zakaj so organizacije danes tako pomembne za celotno družbo. Ti so:

- združevanje sredstev za doseganje ciljev in želenih rezultatov,
- proizvodjanje blaga in učinkovitih storitev,
- olajšanje novosti na trgu,
- uporaba sodobne proizvodnje, ki temelji na računalniški tehnologiji,
- prilagajanje in vpliv na spreminjajoče se okolje,
- ustvarjanje vrednosti za lastnike, kupce in zaposlene,
- namestitev stalnih izzivov, raznolikosti in motivacije ter usklajevanje zaposlenih.

V literaturi obstaja veliko različnih opredelitev organizacije. Zato ne moremo govoriti o enotnem razumevanju le-te. Skozi zgodovino se je razumevanje tega pojma zelo spreminjalo in nastale so razne razlage.

Lipovec (1987, str. 22-26) navaja, da je prvo razlago besede organizacija sestavila skupina nemških avtorjev (Weber, Niklisch, Nordsieck & Mellerowich). Njihova razlaga organizacije je bila popolnoma tehnična. Organizacijo so tolmačili kot sistem povezanih predpisov, učinkovit, tvoren proces usklajevanja in kombiniranja elementov (dejavnosti, delovnih sredstev, naročil in ljudi v neaktivnem smislu) za izpolnitev skupne delovne naloge. Skupina predvsem francoskih avtorjev je sestavila drugo razlago organizacije. Menili so, da organizacija mora uravnavati, koordinirati in smotrno povezovati vse dejavnosti v podjetju. Organizacijo so razumeli kot proces. Torej, da je organizacija proces opredeljevanja ciljev, planiranja, kontroliranja. Ker pa ti dve opredelitvi nista opredeljevali objekta organizacije (tistega, kar organiziramo) in njenega subjekta (tistega, ki organizira), je to naredila tretja skupina avtorjev (Goetz-Briefs, Fayol & Litterer). Poudarek so dali na ljudi. Organizacijo so razlagali kot socialno enoto (združbo ljudi), ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja.

Lipovec, ki se je ukvarjal s teorijo organizacije, je povezal različne pristope in razlage ter organizacijo podjetja opredelil kot **sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki**

zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34-35).

Lipovčeva opredelitev je torej sestavljena iz dveh delov. Prvi del predstavlja sestav razmerij med ljudmi, ki so bistvo organizacije. Med zaposlenimi v podjetju prihaja do povezovanja in sodelovanja. Med njimi se tvorijo razmerja in vezi, ki so tisto, kar drži podjetje skupaj - so organizacija. Zanje sta značilni negibnost in statičnost. Drugi del definicije poudarja zagotavljanje obstoja in drugih značilnosti podjetja ter uresničevanja cilja združbe. To predstavlja dinamičen proces, v katerega se struktura razvije. Organizacija se neprestano obnavlja, prilagaja in spreminja.

Organizacijska teorija proučuje razmerja, strukture in vloge članov v družbi. Povezuje neformalne in formalne procese, v katerih nastajajo strukture. Neformalni procesi nastajajo z bližino in sodelovanjem ljudi. Ti vplivajo drug na drugega in tako nezavedno spreminjajo svoje navade in čustva. Formalni procesi so procesi planiranja, uveljavljanja in kontrole, ki obsegajo zamišljanje, uveljavljanje in kontrolo organizacijske strukture tako, da bo zagotovljena njegova smotnost in učinkovitost. Zagotovljeno bo pa tudi delovanje združbe (Rozman, 2000, str. 4).

Danes poznamo različne organizacije, ki pa imajo skupne značilnosti. Daft (2000, str. 12) opredeljuje organizacije kot socialne subjekte, usmerjene k ciljem. Ti so namerno oblikovani in strukturirani, imajo usklajene sisteme dejavnosti in so povezani z zunanjim okoljem. Ključni element organizacije ni objekt ali sklop politik ter postopkov. Organizacije so sestavljene iz ljudi in njihovih medsebojnih odnosov. Organizacija obstaja, ko ljudje vplivajo drug na drugega za opravljanje bistvenih funkcij, ki pomagajo doseči cilje.

Ustrezna organizacija v podjetju je eden najvplivnejših elementov v usmerjanju razvoja podjetja in s tem uspešnosti njegovega poslovanja. Biti mora dinamična in sposobna omogočiti izvajanje sprememb. Podjetju torej dobra organizacija zagotavlja skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, možnosti obvladovanja poslovnih procesov v skladu z zahtevami okolja na racionalen način, nemoteno oskrbo z vsemi potrebnimi produkcijskimi viri, sproščanje in polno izkoriščenost človekovih ustvarjalnih zmožnosti in sposobnosti ter razpoložljivih tehnologij podjetja, usklajenost različnih razmerij oziroma notranjo harmonijo podjetja.

1.2 Organizacijski procesi

Organizacijski procesi so dinamično razvite organizacijske strukture, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja. Sestavljeni so iz procesa upravljanja in procesa ravnanja, ki predstavljata formalni del. Pri teh gre za namerni proces določanja cilja podjetja, poslovnih politik in drugih važnejših odločitev. Proces izvajanja pa predstavlja vsebino poslovanja podjetja oziroma proces

izvajanja nalog podjetja s pomočjo zaposlenih v procesu. V zavestno usmerjenem delovnem procesu tako nastopajo planiranje, izvedba in kontrola.

Rozman (2000, str. 12) opredeljuje planiranje kot zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Planiranje pomeni tudi odločanje, usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali delov podjetja. Delovna opravila povezuje v delovne naloge, ki se nato naprej dodeljujejo delovnim mestom oz. zaposlenim. Sorodna delovna mesta se povezujejo v oddelke, ti pa sestavljajo podjetje kot celoto.

Po začetni fazi planiranja sledi faza izvedbe, ki jo Lipovec (1987, str. 218) poimenuje tudi proces uveljavljanja. Ta je določena že s planiranjem. V tej fazi se hkrati uveljavljata ustvarjanje organizacije s kadrovanjem, vodenjem, motiviranjem in komuniciranjem s podrejenimi ter poslovanje organizacije, ki ga organizirajo ravnatelji, izvajajo pa izvajalci. Seveda pa tudi v podjetju zaradi raznih razlogov prihaja do odstopanj med izvedbo in planom. Za ta odstopanja so lahko krive okoliščine, ki zahtevajo spremembo plana ali pa le sama izvedba ni pravilno sledila planu.

Izvedbi sledi proces ugotavljanja skladnosti s planom oz. kontrola. V procesu kontrole ugotavljamo odstopanja, odkrivamo vzroke zanje, merimo in ocenjujemo delovanje ter izvajamo korekcijske ukrepe, da bi zagotovili uresničevanje načrtovanih ciljev. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 253) menijo, da se kontrola prične z ugotovitvijo izvedbe, katero se primerja s planom in ugotavlja vzroke, ki so povzročili odstopanja. Kontrola je torej neprestano odločanje z namenom izvedbe plana, za kar potrebuje podjetje pripravljene plane in ustrezno organizacijo. Samih odstopanj s tem sicer ne more preprečiti, lahko jih pa hitreje odkriva in s tem, ko jih hitreje odkriva, bolj učinkovita in uspešna je kontrola.

Povzamemo lahko, da so funkcije ravnanja (planiranje, izvedba in kontrola) v tesni medsebojni povezavi. Glede na raven, na kateri se pojavljajo in okoliščine, so lahko različno poudarjene. Kljub temu pa skupaj zagotavljajo smotno poslovanje podjetja.

1.3 Organizacijske strukture

Organizacijska struktura opredeljuje dejavnosti, katerih namen je doseganje organizacijskih ciljev. Te so: dodeljevanje nalog, koordinacija in nadzor. Vsaki organizaciji, ki vsebuje več kot enega posameznika, je potrebno določiti organizacijsko strukturo. Združevanje ljudi v različne združbe pripomore k večjemu doseganju ciljev organizacije, saj imajo taki ljudje skupne cilje. Zato so med seboj tudi bolj povezani in odvisni drug od drugega (Jacobides, 2007, str. 455-477).

Vsaka organizacija je strukturirana glede na lastne cilje. Organizacijska struktura določa načine delovanja posamezne organizacije. Omogoča razdelitev odgovornosti med posameznimi entitetami znotraj organizacije in oblikovanje le teh kot podružnice, oddelki in delovna mesta (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 184).

Organizacijske strukture delimo na enovite in ravnalne. Rozman (2000, str. 6–9) govori o enovitih strukturah, v primeru, ko imamo med seboj povezanih več istovrstnih razmerij med ljudmi. Pod enovite strukture spadajo tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura. Ker imamo v organizaciji običajno več razmerij v vzajemnem delovanju istočasno, so takšne strukture redke. Da bi delovale kot eno, se morajo enovite strukture medsebojno prilagajati. Na tak način tvorijo ravnalno oziroma zloženo strukturo. Z ravnalno strukturo Rozman opredeljuje zadolžitev, odgovornost, avtoriteto in mesto v komuniciranju vsakega posameznika v podjetju. Ravnalno strukturo sestavljajo 3 enovite strukture, ki se medsebojno prilagajajo tako, da tvorijo želeno zloženo ali ravnalno strukturo. Te tri strukture so oblastna struktura, ki je sestav razmerij pooblastil ali oblasti, tehnična struktura, ki nakazuje razmerja delovnih dolžnosti ter motivacijska struktura, ki je sestav razmerij odgovornosti. Pri tem si oblastna podredi tehnično, motivacijsko in komunikacijsko strukturo.

V diplomskem delu smo se osredotočili na organizacijo oddelka, zato v nadaljevanju predstavljamo enovite organizacijske strukture.

1.3.1 Tehnična struktura

Kavčič in Kovač (1999, str. 275) navajata, da je tehnična struktura osnova drugim organizacijskim strukturam. Določa jo tehnična delitev dela, ki poteka v treh zaporednih fazah. Tehnična struktura najprej razčleni poslovanje ali delovni proces v opravke oziroma delovne naloge. Opravke nato poveže v delovne naloge različne zahtevnosti, ki se na podlagi obsega in podobnosti zahtevnosti, združujejo med zaposlenimi. Zaposlene povezuje v oddelke in oddelke v podjetje. V zadnji fazi se delovne naloge dodelijo članom organizacije v izvedbo. S tehnično delitvijo dela ustvarimo popolnoma tehnična razmerja in strukturo razmerij med člani organizacije (Rozman, 2000, str. 6–7).

1.3.2 Komunikacijska struktura

Delo znotraj organizacije lahko pravilno poteka le z ustrezno komunikacijo med člani organizacije. Rozman (2000, str. 7) pri komunikaciji govori o toku sporočila, ki gre od oddajnika do prejemnika po določenem kanalu. Komunikacijo med več ljudmi razširimo v komunikacijsko strukturo. Vrsta komunikacijske strukture ima pomemben vpliv na način in učinkovitost delovanja posamezne delovne skupine, oddelka ali organizacije kot celote, saj imamo v različnih komunikacijskih strukturah kakovostno in vsebinsko različna razmerja med člani omrežja.

1.3.3 Motivacijska struktura

Motivacija je prizadevanje, ki v posamezniku vzbudi željo po delu, po fizičnem in psihičnem naporu, z namenom doseganja določenega cilja in zadovoljevanja nekih individualnih potreb (Lipičnik, 1999, str. 155).

Motivacijska struktura se odraža v delovanju ljudi, njihovem komuniciranju in druženju ter temelji na mehanizmu motiviranja. Ljudje, ki so vključeni v določeno združbo/organizacijo, imajo različne potrebe in cilje, ki vodijo njihovo delovanje. V organizaciji delajo zato, da zadovoljijo svoje potrebe ali dosežejo sredstva za uresničitev potreb. Potrebe so lahko primarne biološke, primarne socialne ali sekundarne narave. Motivacijska struktura določa v katero smer in s kakšno jakostjo se bo razvijalo delovanje posameznikov. Če želimo, da zaposleni ustrezno opravijo svoje naloge in s tem pripomorejo k uresničevanju cilja organizacije, je nujno potrebno, da so usposobljeni in motivirani za opravljanje delovne naloge, ki jim je bila dodeljena (Rozman, 2000, str. 8). Rozman (2000, str. 8) pravi, da motiviranje tvori tudi najrazličnejše strukture in razmerja med zaposlenimi. Ta so lahko namerna, formalna (nastajajo zavestno in namerno v okviru organizacije) ali neformalna (nastajajo nenamerno, ne glede na to, ali obstaja kaka organizacija ali ne).

1.3.4 Oblastna struktura

Avtoriteta je moč, povezana z usklajevalno delovno nalogo in izvira iz položaja v podjetju. Predstavlja tudi možnost in pravico odločanja, ukrepanja ter predstavlja pričakovanje, da bodo ukazi izvedeni. Viri avtoritete so lahko lastništvo, položaj v podjetju, osebnostna moč, moč nagrajevanja ali moč kaznovanja. Lastnik združbe zato zaupa glavno nalogo organizacije managerju podjetja, ki ga Rozman poimenuje »ravnatelj«. Ta delegira naloge svojim podrejenim. Na njih prenese del zadolžitve (izhaja iz tehnične strukture) in del odgovornosti (izhaja iz motivacijske strukture). V procesu delegiranja se tvorijo razmerja, ki jih imenujemo hierarhija. Iz nje razberemo položaj posameznika v organizaciji, medtem ko pravice delegiranja s hierarhične lestvice. Hierarhična lestvica torej predstavlja vertikalno razsežnost oblastne strukture. Večji kot je prenos oblasti iz višje na nižjo raven v hierarhiji, višja je stopnja decentralizacije. Če pa sam vrh hierarhične piramide zadrži večino oblasti, govorimo o centralizaciji (Rozman, 2000, str. 8–9).

1.4 Organizacijsko urejanje delovnih mest

V tem podglavju se bomo osredotočili na določanje delovnih nalog v oddelku ter ureditvi delokrogov. Zaradi lažjega razumevanja bomo najprej opredelili nekatere splošne izraze, ki jih na tem področju uporabljamo.

Lipovec (1987, str. 73) navaja, da je cilj poslovanja podjetja družbeno-ekonomsko določen. V današnjem času ta cilj predstavlja dobičkonosnost družbe, ki je izražena kot razmerje med dobičkom in sredstvi, ki so bile vložene v njegovo ustvarjanje. Skupno delovno nalogo predstavlja vnaprej zamišljen rezultat delovnega procesa podjetja. Ta rezultat so po navadi proizvodi, storitve ali uporabna vrednost, katera je nosilka družbeno-ekonomsko določenega cilja podjetja.

Skupno delovno nalogo ustvarjamo v **delovnem procesu** (ki ga imenujemo tudi poslovni ali proizvodni proces). Tega lahko razdelimo na manjše **delne procese**, ki jih izvajajo

posamezniki. Rezultat delnega procesa imenujemo delovna naloga, medtem ko je rezultat poslovnega procesa v podjetju skupna delovna naloga – uporabna vrednost (Rozman, 2000, str. 74). Pri oblikovanju organizacije govorimo tudi o **opravkih ali opravilih**. Ti so sestavljeni iz več gibov in povezani v celoto. Lipovec (1987, str. 75) opravek/opravilo določa z zvrstjo in kvalificiranostjo izvajalca, kakovostjo, sredstvom in predmetom dela ter metodo oziroma načinom dela. Delovni opravek je potrebno uvrstiti v celoten delovni proces, v prostor, kjer se bo odvijal in ga utemeljiti. Več istovrstnih opravkov lahko tudi združimo. Pri teh spremembah pa lahko govorimo tudi že o **delovni nalogi**. Ta ima poleg določil, katere smo pripisali opravi, še določen prostor v procesu, določen namen dela in čas (rok) in trajanje njegove izvedbe (Rozman, 2000, str. 75). Delovne naloge in opravke opravljajo zaposleni (izvajalci) z določenim sredstvom, na določenem prostoru, ki mu pravimo **delovno mesto**. Na istem delovnem mestu lahko posameznik opravlja eno ali več delovnih nalog. To je predvsem odvisno od specializiranosti in načina delitve dela. **Delokrog** so vse delovne naloge, ki jih opravlja določen izvajalec.

Če povzamemo besede Rozmana (2000, str. 75) lahko rečemo, da smo skupinsko delovno nalogo in ustvarjanje uporabne vrednosti v vsebinskem smislu razčlenili na opravke, v prostorskem pa na delovna mesta. S pomočjo njihove vključitve v delovni proces smo lažje določili delovne naloge in jih porazdelili delokrogom. Te delokroge kasneje lahko povežemo v oddelke (oddelčenje), oddelke pa naprej v podjetje.

1.4.1 Povezovanje delovnih nalog

Vsak posameznik je lahko zadolžen za eno ali več nalog. Da bi pravilno združili delovne naloge v delokrog posameznika si pomagamo s tremi sodili (Rozman, 2000, str. 77, 78):

- časovna omejitev,
- enaka zahtevnost delovnih nalog in
- zaporedje izvajanja delovnih nalog.

S časovno omejitvijo pazimo, da skupno trajanje delovnih nalog, ki jih zaposleni opravlja, ne presega razpoložljivega delovnega časa in da ni prekratko. Obstaja možnost, da v določenem obdobju zaposleni sicer dela več in v določenem obdobju dela manj časa, vendar je potrebno pri tem upoštevati normalno prizadevanje in ustrezno število odmorov.

Približno enaka zahtevnost delovnih nalog je ena od pomembnejših vodil pri združevanju delovnih nalog. Pri tem se šteje izobrazbo, izkušnje ter znanja, ki jih zahteva opravljanje določenih nalog. Cilj vsakega podjetja je v čim večji meri izkoristiti sposobnosti in znanja zaposlenih na določenih področjih, saj podjetje le tako dosega prednosti delitve dela. Poleg tega si na ta način ne viša stroškov dela. Določanje zahtevnosti delovnih nalog je lahko zelo problematično, saj določene naloge lahko opravljajo različni ljudje z različnim znanjem in izkušnjami. Zato se najpogosteje uporablja povprečna ali največkrat ugotovljena zahtevnost delovnih nalog.

Tretje sodilo pri združevanju delovnih nalog se nanaša na zaporedje izvajanja delovnih nalog. Istemu zaposlenemu se dodeli v izvajanje približno isto zahtevne delovne naloge, ki si sledijo, saj le tako združene naloge predstavljajo neko smiselno celoto. Če bi zaposleni opravljal naloge v različnih delih procesa, bi to bilo povsem nesmiselno, saj bi postalo usklajevanje med posameznimi nalogami zelo oteženo in včasih celo onemogočeno.

Ker je združevanje delovnih nalog v delokrog in njihovo dodeljevanje izvajalcem zahtevno opravilo, si v podjetjih večkrat pomagajo tudi s preteklimi rešitvami, z upoštevanjem podobnega stanja drugod in s tehnologijo. Kljub temu ostaja določanje in povezovanje delovnih nalog zelo kompleksno, zato si dodatno pomagajo z grafičnimi prikazi. S temi grafičnimi prikazi si pomagajo že v fazi členjenja delovnega procesa, ne glede na to ali gre za proizvod ali storitev. To so razne procesne karte, montažne karte, transportni diagrami in tehnična struktura projekta (Rozman, 2000, str. 79).

Kot najbolj uporaben od vseh možnih prikazov, Ovsenik in Kaltnekar (1973, str. 16) navajata linearni diagram odgovornosti. Ta prikaz je krajši in bolj pregleden, saj pri njem ostane vidna celotna delovna naloga, kljub členitvi delovnega procesa na zaposlene oziroma njihove delokroge. Linearni diagram odgovornosti nam tudi omogoča preprost in hiter pregled organizacije, uporabo procesnih kart za organizacijski namen, poenostavljen pregled delovnih nalog sodelujočih ter lažjo ugotovitev organizacijskih napak. V spodnji tabeli si lahko ogledamo možen linearni diagram odgovornosti.

Tabela 1: Pristojnost in odgovornost na podlagi posamezne delovne naloge

Delovna naloga	Komercialist	Referent	Vodja oddelka
Priprava ponudbe kupcem	pripravi		pregleda, podpiše
Sprejemanje naročil	pregleda	sprejema	
Združevanje naročil	pregleda	izvede	potrdi
Preverjanje zmogljivosti	obveščen	preveri	
Preverjanje razpoložljivih surovin	obveščen	preveri	
Obvestilo kupcu	pripravi		potrdi
Nalog proizvodnji	preveri	pripravi	
Spremljanje delovnega naloga		spremlja	
Pripravljanje transporta	pripravi		
Priprava dokumentov	pripravi		
Kompletiranje pošiljke	pregleda	izvede	
Izstavitev računa	obveščen	pripravi	potrdi
Obvestilo financam		obvesti	
Preverjanje plačila		preverja	

Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 80.

V Tabeli 1 je razvidna vloga linearnega diagrama odgovornosti. Z njim lahko preverjamo ali bodo dodeljene delovne naloge pripeljale k celotnemu ali delnemu cilju poslovnega procesa. V prvi koloni so navedene delovne naloge, ki si sledijo po enem od uporabljenih sodil členitve. Prva vodoravna vrstica pokaže kdo sodeluje v delnem oziroma celotnem poslovnem procesu. Vodoravni pregled vsake delovne naloge pa pokaže kdo in kako pri določeni nalogi sodeluje. Tako lahko ugotovimo, ali je posameznik v procesu preveč obremenjen, oziroma ali ima premalo bremenitev in rešitev popravljamo, dokler se ne najde usklajene rešitve, ki zajema idealno razdelitev delovnih nalog in idealno porazdelitev zahtevnosti in obremenjenosti po delokrogih posameznih zaposlenih.

1.4.2 Opis delokroga in delovnih mest

Ko se posamezniku dodeli posamezna delovna naloga (zadolžitev), je za uspešno izvedbo le-te odgovoren tudi sam. Odgovornost delimo na materialno, disciplinsko in odgovornost za delo drugih. Materialna odgovornost se kaže v skrbnem ravnanju z napravami in materiali. Pri disciplinski odgovornosti govorimo o upoštevanju vseh navodil in pravil pri delu (na primer prihajanje na delo). Tretja je centralizirana odgovornost managerjev, ki pa ne prevzemajo le odgovornosti za svoje delo, temveč tudi za delo podrejenih, ki jih vodijo – se pravi za delovanje celotne enote. Poleg odgovornosti mora imeti vsak zaposleni tudi določeno avtoriteto ali pooblastilo za opravljanje določenega dela. To odobri manager oziroma vodja, ki ga Rozman poimenuje ravnalec podjetja (Rozman, 2000, str. 81, 82).

Vsak delokrog, ki ima določeno zadolžitev, odgovornost in avtoriteto, dobi določeno mesto v hierarhiji podjetja. Ti trije dejavniki morajo biti medsebojno usklajeni, ne pa nujno enakopravno povezani. Včasih je celo boljše, če je posameznikova odgovornost večja od avtoritete, saj si le-to naknadno pridobi s svojo osebnostjo (Rozman, 2000, str. 82).

Rozman (2000, str. 82) vse informacije o zadolžitvah, delovnih nalogah, avtoriteti, odgovornosti, zahtevnosti nalog in mestu v komuniciranju prikazuje v opisu delovnega mesta ali delokroga. Opis delovnega mesta je tako sestavljen iz naslednjih informacij:

- iz natančne določitve delovnega mesta z nazivom, pripadnostjo širšemu oddelku, nadrejenim in podrejenimi delokrogi,
- iz možnosti nadomeščanja v primerih odsotnosti,
- s spiskom delovnih nalog, ki mora biti skrbno in nedvoumno pripravljen, naloge pa opredeljene,
- z odgovornostjo delovnega mesta,
- iz pooblastil delokroga in
- iz zahtevnosti zadolžitve, ki se izrazi z zahtevano izobrazbo in izkušnjami, odgovornostjo, zahtevami čutil pri delu in delovnimi pogoji, kar je kasneje možna osnova za vrednotenje delovnih nalog in s tem za nagrajevanje.

Slika 1: Splošni opis delokroga

SPLOŠNI OPIS DELOVNEGA MESTA

I. Informacija o DM

- Naziv, šifra, oddelek, število zaposlenih
- Mesto v oddelku (nadrejenost, podrejenost, sodelovanje)

II. Delovne naloge

- Opis delovnih nalog (iz linijskega grafikona) tako, da je okvirno vidna zahtevnost, obseg in druge zahteve

III. Specifikacija dela – zahtevnost

- Znanje, sposobnosti (rangiranje, klasifikacija)
- Odgovornost (materialna, za delo drugih)
- Napor (čutila, fizični, umski)
- Delovne okoliščine

Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 84.

Pri opisih delovnih mest govorimo o sistematizaciji dela, saj se le-ti delajo načeloma na enak, sistematičen način. Iz njih je možno razbrati veliko različnih informacij, kot na primer število zaposlenih v istem plačilnem razredu ali število delovnih mest, ki zahteva določeno izobrazbo.

1.4.3 Oddelčenje

Ko v podjetju dosežemo preveliko število delokrogov, da bi jih lahko obvladoval en sam manager, jih združimo v manjše enote, ki jim pravimo oddelki. Vsak oddelek ima svojega managerja, ki se ga mnogokrat poimenuje vodja. Ta opravlja vodstvene funkcije, občasno tudi delo specialista.

Pri združevanju delokrogov v oddelke si lahko pomagamo z raznimi sodili. Po Rozmanu (2000, str. 84) se ta sodila uporabljajo predvsem za:

- združevanje tistih delokrogov, ki skupaj predstavljajo zaokrožen del poslovnega procesa,
- združevanje delokrogov, ki se nanašajo na določen objekt, npr. proizvod ali področje,
- združevanje tistih delovnih mest, ki se nahajajo v skupnem prostoru,
- združevanje podobnih delovnih nalog (npr. sekundarnih).

V vsakem oddelku je tako lažje določiti ustrezeni cilj, ki predstavlja delni cilj poslovnega procesa. Ta delni cilj bo oddelek povezoval s ciljem celotnega podjetja in mu obenem puščal tudi določeno mero samostojnosti. Število delovnih mest v oddelku je odvisno predvsem od možnosti njihovega medsebojnega usklajevanja. Manjše oddelke se lahko združi tudi v večje, večje pa členi na manjše. Pri slednjih govorimo o pododdelkih, sektorjih, področjih in službah.

2 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

2.1 Opredelitev poslovnega procesa

Poslovni proces je opredeljen kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov ter aktivnosti, ki imajo za posledico (rezultat) načrtovani izdelek ali storitev (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 29).

Proces je torej zbir povezanih aktivnosti, ki so odločilne za hitro dobavo izdelkov in storitev potrošnikom. Hkrati pa prispevajo tudi k visoki kakovosti in nizkim stroškom. Te aktivnosti prevzamejo na vhodu (začetku procesa) vložek (material, dokumente, navodila, ki sprožijo proces) od dobavitelja, ga preoblikujejo ter ustvarijo izloček (proizvod, rezultat, želeni izid) ob izhodu (koncu procesa). Ta izloček je namenjen odjemalcem (Dubrovski, 2004, str. 311).

Rečemo lahko, da poslovni procesi predstavljajo živčni sistem delovanja vsakega podjetja. Ti povezujejo aktivnosti zaposlenih, poslovnih funkcij, hkrati pa tudi vse aktivnosti podjetja s svojimi strankami (Optimalno delovanje poslovnih procesov, 2009).

Pri Rozmanu (2000, str. 75, 76) zasledimo več načinov členitev poslovnega procesa. To so členitve:

- po izvajalnem procesu,
- po predmetu ali objektu in
- po fazah ravnalnega procesa.

Poslovni proces najpogosteje razčlenimo po izvajalnem procesu. V tem primeru nam delovne naloge predstavljajo faze celotnega procesa. Tako na primer celotno poslovanje razdelimo na poslovne funkcije, kot so nabava, proizvodnja, kadri, prodaja in finance. Členitve se naprej nadaljujejo po fazah, dokler ne pridemo do delovnih nalog.

Ker se med temeljnimi procesi odvijajo tudi drugi procesi se ne upošteva zgolj enega sodila členitve, temveč uporabi več različnih sodil hkrati. Členitev po predmetu ali objektu uporabljamo predvsem takrat, ko celoten poslovni proces najprej razdelimo po proizvodih ali področjih in šele nato v okviru vsakega proizvoda po fazah procesa.

Tretja členitev, po fazah ravnalnega procesa, sestoji iz planiranja, izvajanja in kontrole, po katerih potekajo vsi delovni procesi v podjetju. Pri delu posameznik lahko svoje delo planira, izvaja in kontrolira sam, ko pa govorimo o skupinah ali podjetju, pa naloge planiranja in kontrole izvaja manager (Rozman, 2000, str. 75, 76).

Harrington (1997, str. 3) opisuje poslovni proces kot nabor dejavnosti in nalog, katerih namen je v procesu dodati vhodnim elementom uporabno vrednost. Le-ta je na izhodni strani procesa namenjena naročniku oziroma kupcu. Navedeno prikazuje spodnja Slika 2.

Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: H. J. Harrington, Business proces improvement workbook, 1997, str. 3.

Vsako aktivnost v podjetju ali zunaj njega se lahko opredeli kot proces, vendar je kot proces smiselno opredeliti in upoštevati le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih produktov. Kovačič in Vukšić (2005, str. 30, 384) menita, da je pri analiziranju in prenavljanju procesov smiselno upoštevati naslednje lastnosti poslovnih procesov:

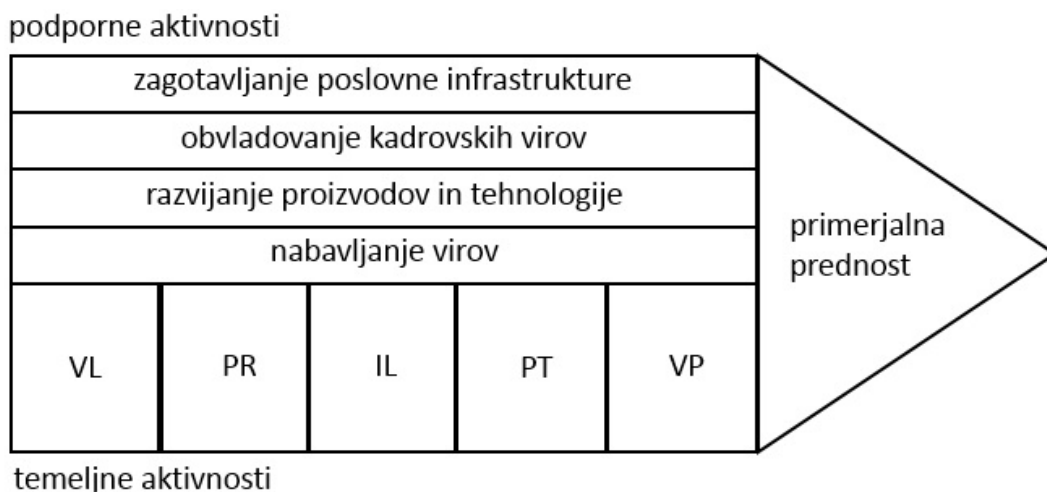
- Cilj procesa je predhodno določena dodana vrednost izločka, h kateri strmi celotna izvedba procesa.
- Lastnik procesa oziroma skrbnik je odgovoren za uspešno izvedbo procesa. Vsak proces ima lahko le enega lastnika in je z njim tesno povezan.
- Začetek in konec procesa morata biti z določitvijo procesa točno določena. Meje morajo biti točno določene, da se ve kdo je za kaj zadolžen in kje se njegove zadolžitve končajo.
- Vhodi in izhodi morajo biti predhodno določeni z namenom, da vemo, kaj proces potrebuje in kaj dobimo iz vločka.
- Zaporedje in koraki izvajanja samega procesa so zelo pomembni, saj se vsak proces izvaja v določenih korakih in v zaporedju. Nujno je izvajati posamezne korake v pravilnem zaporedju, če želimo imeti učinkovitejši proces.
- Ravnanje v primeru neskladnosti – Normalno je, da v procesu pride do določenih neskladij. Pomembno je le, da se na ta neskladja hitro odzovemo in spravimo proces ponovno v pravilno stanje s čim manj sredstvi.
- Merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov – Največji problem pri poslovnih procesih je merjenje njihove učinkovitosti. Ponavadi se orientiramo na najbližjo in najbolj določljivo posredno spremenljivko in z merjenjem te pridobimo podatke, s katerimi lahko nato pridobimo želene informacije.
- Prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji – Notranji kupci in dobavitelji so oddelki in enote v podjetju, zunanji kupci in dobavitelji pa so posamezniki izven podjetja. Pomembno je dobro poznavanje njihovih želja, pričakovanj in potreb, saj se bomo le tako lahko prilagajali in določili pravo dodano vrednost izločka.
- Stalno izboljševanje je pomembno tako za poslovni svet kot tudi za procese, saj samo s stalnim izboljševanjem in iskanjem novosti ostaja podjetje konkurenčno.

Porter (Porter & Millar, 1985, str.87) je pojasnil vlogo poslovnega procesa pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja s pomočjo verige vrednosti. Porter navaja, da je vsaka organizacija zbirka ali zaporedje aktivnosti, namenjene snovanju in razvijanju, proizvodnji,

nuđenju in prodajanju, dostavljanju in vzdrževanju njenih izdelkov ali storitev. Take aktivnosti, ki potekajo znotraj organizacije, je predstavil z vrednostno verigo.

Navedeno je razvidno iz Slike št. 3.

Slika 3: Vrednostna veriga podjetja



Vir: A. Kovačić & B. V. Vukšić, Management poslovnih procesov, 2005, str. 31.

Znotraj vrednostne verige se aktivnosti delijo na temeljne in pomožne aktivnosti.

Temeljne aktivnosti so tiste, s katerimi dosežemo zadovoljstvo kupca oziroma uporabnika naših izdelkov ali storitev. Te aktivnosti neposredno vplivajo na povečanje dodane vrednosti.

Kot je razvidno iz Slike 3, aktivnosti znotraj poslovnega procesa delimo na:

- Vhodna logistika (VL): je povezava z dobavitelji in z vsemi aktivnostmi, ki so potrebne za sprejem, skladiščenje in razdelitev vhoda.
- Proizvodnja (PR): so aktivnosti, potrebne za transformacijo vhoda v izhod.
- Izhodna logistika (IL): so aktivnosti, potrebne za zbiranje, shranjevanje in distribucijo izhoda.
- Prodaja in trženje (PT): so vse aktivnosti za informiranje in prepričevanje kupca o nakupu izdelka ali storitve.
- Vzdrževanje in poprodajne aktivnosti (VP): so aktivnosti, potrebne za ohranitev delovanja izdelka ali storitve po prodaji/dobavi.

Podporne aktivnosti zagotavljajo optimalni razvoj in nadzor delovanja temeljnih aktivnosti. Te aktivnosti le posredno vplivajo na dvig dodane vrednosti. Delimo jih na zagotavljanje poslovne infrastrukture, obvladovanje kadrovskih virov, razvijanje proizvodov in tehnologije ter nabavljanje virov.

Poslovno infrastrukturo lahko opredelimo kot skupek objektov. Ti pripomorejo k boljšemu in uspešnejšemu poslovanju podjetja. Sem štejemo tudi zaposlene, saj le-ti ustvarjajo dohodke v

podjetju. Večja kot je razvejanost poslovne infrastrukture, večja je konkurenčna prednost podjetja na trgu. Zaposleni ustvarjalno sodelujejo pri načrtovanju, izvajanju nalog in drugih aktivnosti v organizaciji, da pripomorejo k doseganju osebnih in delovnih ciljev organizacije. Kadrovske viri opredeljujejo sposobnosti, znanja, vrednote in motiviranje teh zaposlenih.

Pri razvijanju proizvodov in tehnologije govorimo o dejanskem razvoju novega proizvoda ali tehnologije. Podjetje mora najprej natančno določiti kdaj je primeren čas, ki narekuje razvoj novega proizvoda ali tehnologije. Potreba po razvoju se pojavi predvsem takrat, ko je življenjski cikel že obstoječega proizvoda ali tehnologije v fazi zrelosti, saj navedeni fazi sledi samo še faza upadanja. Vendar pa lahko neki proizvod oziroma tehnologijo označimo kot nov tudi, ko gre za manjšo izboljšavo že obstoječe različice.

Nabava virov je prav tako zelo pomembna poslovna funkcija v podjetjih, saj omogoča preskrbo podjetja s surovinami, materialom, energijo, storitvami, stroji,... Podjetje namreč mora razpolagati s primerno količino materiala, ki mora biti ustrezne kakovosti, kupljena po primerni ceni in biti na razpolago pravočasno.

2.2 Opredelitev managementa poslovnih procesov

Vsako podjetje si prizadeva razviti učinkovite procese ter jih zanesljivo izvajati, ker se le tako lahko spusti v enakovreden boj s konkurenco na trgu. Za razliko od zaposlenih, ki se jih lahko hitro zamenja in izdelkov, ki se jih lahko kopira, so poslovni procesi posamezne organizacije edinstveni in oblikovani glede na zgodovino in evlucijsko pot. Zato si morajo organizacije kot cilj zastaviti čim bolj učinkovito izvajanje procesov, ne glede na to ali gre za temeljne ali podporne procese. Vseskozi je potrebno iskati nove priložnosti za izboljšanje procesov, kupovati orodja in razvijati tehnike, ki bodo omogočile hiter odgovor na spremembe in prevzem novih procesov za majhne stroške (Križman & Novak, 2002, str. 29).

Management poslovnih procesov (angl. *Business Process Management – BPM*) je zato eden najpomembnejših delov poslovanja oziroma poslovnega managementa. Vključuje discipline, s katerimi podjetje povečuje lastno uspešnost. To so modeliranje, management, avtomatiziranje in optimizacija poslovnih procesov. Ena najpomembnejših lastnosti managementa poslovnih procesov (v nadaljevanju MPP) je zmožnost fleksibilne podpore dinamičnega poslovanja managementu kot posledica sprememb (Parys, 2003).

Zaradi hitrega razvoja in velikega zanimanja za MPP je veliko podjetij spoznalo, da je uspeh v današnji ekonomiji odvisen predvsem od učinkovitosti in produktivnosti podjetja, njegove organizacije in poslovnih procesov. MPP zato velja kot ključ k dobičku, saj omogoča učinkovitost, optimizacijo, nižje stroške in krajši čas izvajanja poslovnih procesov. McGoveran (2004) loči med šestimi glavnimi značilnostmi MPP. Te so:

- pretvorba poslovnih procesov, ki se vršijo na podlagi papirnatih dokumentov v poslovne procese, ki se nato vršijo na podlagi elektronskih dokumentov,

- popolna avtomatizacija korakov v procesu z integracijo v celotno podjetje,
- dodajanje preverjanj za odpravljanje napak, kot so opozorila za izpolnjevanje obveznih podatkov oziroma preverjanje pravilnosti oblike vpisanih podatkov,
- vgrajevanje podpore, ki skrbi za integriteto procesa kljub človeškim oziroma sistemskim napakam,
- pregled nad procesom in ažurna poročila ter
- časovne in stroškovne meritve procesa za lažjo optimizacijo le-teh.

Obstajajo številne definicije pojma managementa poslovnih procesov s strani različnih analitikov, akademikov, prodajalcev in raziskovalcev. Jeston in Nelis (2008, str. 504) navajata preprosto razlago. Management poslovnih procesov definirata kot **doseganje ciljev organizacije skozi izboljševanje, vodenje in nadzorovanje ključnih poslovnih procesov.**

Tudi Harmon (2007, str. 197) pravi, da je MPP disciplina managementa, ki se osredotoča na izboljševanje učinkovitosti organizacije z managementom njenih poslovnih procesov. MPP je torej širši pojem od same uporabljene programske opreme in izvedbe prenove poslovnih procesov. Predstavlja tudi integralni del upravljanja v organizacijah in se ne osredotoča zgolj na modeliranje, temveč tudi na razvoj, uvedbo in izvajanje poslovnih procesov.

Križman in Novak (2002, str. 29) sta opredelila management poslovnih procesov kot množico aktivnosti, s katerimi se lahko predvidijo, ovrednotijo in obvladujejo zmogljivosti poslovnega procesa. Glavni koraki vodenja ključnih poslovnih procesov so:

1. sprememba kulture organizacije,
2. določitev in grafični prikaz poslovnih procesov,
3. določitev in ovrednotenje zmogljivosti procesa,
4. analiza obstoječega procesa,
5. izboljševanje procesa.

Pri ravnanju s poslovnimi procesi je potrebno določiti cilje, merila in nadzor (angl. *monitoring*). Pomembno je, da procesno usmerjene organizacije krmilo ravnanja poslovnih procesov predajo v roke posamezniku, ki je sposoben razumeti in sprejeti odgovornost za celoten poslovni proces oziroma verigo vrednosti (Harmon, 2003, str. 165).

Najprej se cilji določijo na vrhu, nato se ti pri prehajanju na nižje ravni vertikalno ožijo, saj postajajo merila vedno bolj specifična. Če želimo pri analizi ali izboljšavi procesa lažje določiti uspešnost aktivnosti z vidika doseganja ciljev, moramo določiti eno ali več meril za vsako aktivnost (Harmon, 2003, str. 169).

Kovačič (2000, str. 22) še opozarja, da se je v preteklosti v podjetjih izvajal popis poslovnih procesov brez pravilno zastavljenega cilja. Zato se je veliko krat zgodilo, da so po dokončanih popisih le-ti pristali v kakšnem predalu, kjer so jih tudi pozabili. Ti popisi poslovnih procesov so s časom zastareli in postali neuporabni, saj so vsebovali veliko pomanjkljivosti, kot so

neenotnost izvajanja, podvajanje dela, nepoznavanje celotnega procesa in dolgi čakalni časi za podpise in odobritve. Pri prehodu v informacijsko družbo, ki je nastopila v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, se je v podjetjih še posebej izkazala potreba po prenovi poslovnih procesov, kot eni izmed pomembnih rešitev za nastale težave zaradi informatizacije poslovanja.

2.3 Modeliranje in grafični prikaz poslovnih procesov

Za izboljšanje procesov v podjetju je grafični prikaz poslovnih procesov nujno potreben. Če določen proces prikažemo kot neko sliko, si ga veliko lažje predstavljamo, lažje upravljamo in izboljšujemo. Poleg tega je grafični prikaz koristen tudi za lažje komuniciranje z drugimi. Proces testiramo na papirju in sliko shranimo ter po potrebi ponovno uporabimo. Ob dobrem grafičnem prikazu in sistematični analizi lahko procesna skupina ugotovi medsebojne korelacije med ljudmi, tehnologijo in procesi. S tem se tudi lažje orientirajo na poti proti zelenemu bodočemu stanju (Križman & Novak, 2002, str. 40).

Modeliranje definiramo kot izdelavo, snovanje, uporabo in analiziranje nekega modela. Modele poslovnih procesov največkrat uporabljamo za razvoj programskih rešitev, podporo procesom in za analizo ter prenovo procesov. Uporaba teh nam omogoča boljšo predstavitev, opredelitev in razumevanje obravnavanega problema. Model se torej lahko splošno opredeli kot slika realnega sveta, ki prikazuje tisto, kar je pomembno ter zanemari nepomembno (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 177).

Modelirati se prične na osnovi posnetka stanja, ki mora biti čim bolj podoben sliki dejanskega stanja v podjetju. Ta izhodiščni model, ki mu po angleško pravimo AS-IS je potrebno nato spremljati, analizirati in izboljševati. S pomočjo analize podjetje ugotovi pomanjkljivosti v procesu ter na podlagi teh začne razmišljati o prenovi procesov v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti.

Podjetje oblikuje modele, ki predlagajo prenovu. Predlaganemu (izboljšanemu) modelu rečemo TO-BE. Te modele podjetje analizira na osnovi dejanskega stanja, torej na enak način kot je analiziralo prejšnje modele (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 182).

Razvoj modela ali mape poslovnih procesov je torej prvi korak v smeri managementa procesov. Modelirani proces se lahko gleda z različnih vidikov:

- funkcionalni vidik nam prikaže korake procesa,
- organizacijski vidik nam kaže kdo/kaj izvaja določene naloge in
- informacijski vidik, ki nam pove vsebino in prenos informacij.

Vsi trije omenjeni vidiki so relevantni pri opisu realne slike stanja procesa.

Verigo vrednosti v podjetju predstavlja glavni proces, ki pa je lahko razdeljen na poljubno število podprocesov. Ti so razdeljeni glede na poljubno stopnjo specifičnosti. Najmanjšemu procesu v modelu pravimo opravke, katerega ni potrebno natančneje razdeliti na nadaljnje podprocese (Harmon, 2003, str. 109). Opravki so osnovni gradbeni element procesa. Urejeni morajo biti tako, da izložek ene služi kot vložek za drugo. Tako pridemo do mreže aktivnosti. Opravki v mreži vsebujejo številne določene predhodnike, ki pa morajo biti dokončani preden se začne naslednji opravke v mreži. Trajanje procesa je precej odvisno od sistema predhodnikov, predvsem z vidika zaporednosti in vzporednosti. Cilj je namreč opravljanje čim več opravkov oziroma opravil vzporedno (Anupindi et al., 1999, str. 6).

Pri modeliranju poslovnih procesov obstajajo določena uveljavljena pravila in tehnike oziroma t.i. metode za modeliranje. Tehnik za modeliranje je veliko, vendar pa imajo med seboj veliko skupnih lastnosti. Najbolj pogosta skupna lastnost je ta, da je model poslovnega procesa sestavljen iz slike (grafične predstavitev procesa), ki jo dopolnjujejo opisi značilnosti procesa v obliki vhodov in izhodov ter dogodkov, ki sprožajo izvajanje procesov.

Poslovne procese lahko grafično prikažemo s pomočjo različnih metod za modeliranje poslovnih procesov (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 186-197). Ti so tehnika procesnih diagramov, diagram toka podatkov, tehnika SADT/IDEF0, tehnika EPC diagramov z orodjem ARIS in tehnika Petrijevih mrež.

Ker je cilj diplomskega dela, da na podlagi poslovnih procesov opredelimo organizacijo dela in delovna mesta v izbranem oddelku, in bomo v praktičnem delu diplome le prikazali obstoječe procese v oddelku (ne pa jih tudi spreminjali), bomo pri tem uporabili najbolj poznano tehniko – tehniko procesnih diagramov, ki jo podrobneje predstavljamo v nadaljevanju te točke.

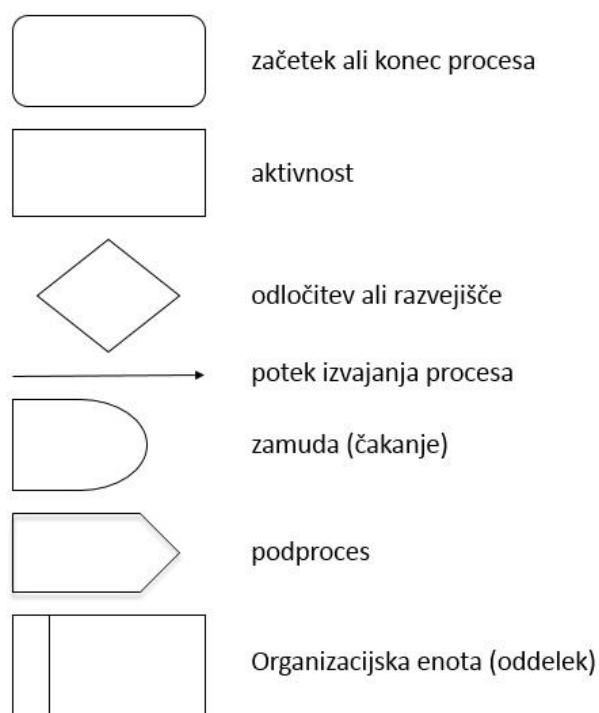
Tehnika procesnih diagramov poteka (angl. *Flow Chart*) je najstarejša in zelo razširjena. Poznamo jo že od leta 1946, ko sta jo uveljavila Goldstine in von Neuman (Mivšek & Rozman, 2009). Tehnika uporablja grafične simbole, ki ponazarjajo vnos, izpis podatkov, odločitve in razveljavitve. Jasno prikazuje proces izvajanja posameznih aktivnosti, njihove povezave, vhode, izhode iz posamezne aktivnosti in povezave do ostalih procesov. V grafični sliki pa posebej poudarja odločitve v modelu.

Glavna značilnost te tehnike je fleksibilnost, ki pa je lahko obravnavana tudi kot slabost, če je le-ta prevelika. Prednost te tehnike je v tem, da ne zahteva nekega predhodnega znanja in je preprosta za razumevanje. Modeli so enostavni za uporabo, so razumljivi in dobri za medsebojno komunikacijo. Zaradi preprostosti se tehnika velikokrat uporablja v dokumentih, kjer so analizirani na novo modelirani ali prenovljeni poslovni procesi.

Tehnika procesnih diagramov poteka se v analizi poslovnih procesov dopolnjuje tudi z besedilnimi opisi značilnosti določenih aktivnosti. Te je mogoče grafično prikazati.

Slika 4 prikazuje osnovne gradnike (simbole) modelov procesnega diagrama poteka.

Slika 4: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka



Vir: A. Kovačič in B. V. Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 187.

Iz Slike 4 je razvidno, da so simboli v diagramu različnih oblik in vsak izmed njih predstavlja različen tip aktivnosti. Kombinacija teh simbolov omogoča risanje modela procesa. Risanje procesa pričnemo s simbolom, ki predstavlja začetek in tudi konec procesa. Smer toka podatkov in povezovanje zaporednih aktivnosti (opravil) prikazujejo puščice v diagramu poteka. Pri modeliranju procesov uporabljamo tudi odločitve oziroma razvejišča, ki ločijo proces na dve ali več smeri. Aktivnosti v procesnih diagramih prikazujemo s pravokotnikom, opisno pa jih definiramo z glagoli ali glagolniki. Ti izražajo dejanje ali dogajanje (odobritev kredita, priprava poročila, sprejemanje naročil,...). V procesu lahko aktivnostim priredimo tudi naslednje podatke (Indihar Štemberger, 2003):

- Vhodi: eden ali več vhodov je lahko preko povezav povezanih z aktivnostmi;
- Viri: pri izvajanju aktivnosti lahko uporabljamo človeške vire, stroje in druga sredstva. Za izvajanje aktivnosti lahko uporabljamo več različnih virov in več virov hkrati;
- Izvajanje: opredeljuje čas trajanja, stroške, ki pri tem nastajajo in urnik izvajanja;
- Izhodi: izhodi iz aktivnosti lahko predstavljajo končne rezultate, v večini primerov pa so vhodi v naslednje aktivnosti.

Proces velikokrat poteka tudi preko določene organizacijske enote. Ta je označena s pravokotnikom in ima napisano ime organizacijske enote ali oddelka. Prikaz aktivnosti, ki so

razdeljene med več organizacijskih enot, omogoča analiziranje povezav med organizacijskimi enotami, ki so v večini primerov funkcijsko organizirane. Povezave v procesih, ki segajo med različne organizacijske enote, so velikokrat problematične. Zato jih je potrebno podrobno razgraditi.

Zaposleni, ki so del procesa, razširjenega med več organizacijskih enot, se morajo zavedati namena in cilja izvajanja aktivnosti. Zavedanje in odgovornost do izvajanja le-teh je prvi korak v prehodu iz funkcijske v procesno organizacijo. Preprostost modeliranja s tehniko procesnih diagramov poteka veliko prispeva k razumevanju procesov znotraj organizacije. Zaposleni tako lahko prav s pomočjo modela spoznajo, kje v procesu se nahajajo njihove aktivnosti, kar pripomore k večji odgovornosti do izvajanja aktivnosti.

Križman in Novak (2002, str. 40 - 41) delita diagrame poteka na več vrst in sicer:

- blok diagram, kateri nam daje hiter in preprost pogled na procese,
- standardni diagram poteka po ANSI/ISO standardu, ki podrobno analizira povezave v procesu,
- funkcijski diagram, kateri opisuje potek procesa med organizacijami in področji,
- geografski diagram, ki nam pokaže potek procesa med različnimi lokacijami.

Za dobro modeliranje je zelo pomembno poznavanje tehnik modeliranja, vendar še bolj ključnega pomena je znanje, s pomočjo katerega se opisi procesov s strani njihovih izvajalcev pretvorijo v dobre modele. Pri modeliranju pa vseeno zna priti do določenih težav in napak. Pozorni moramo biti, da se modeliranje prične s členjenjem procesa na aktivnosti in da je nivo podrobnosti prilagojen namenu modeliranja. Na ta način ne modeliramo vseh podrobnosti, ker bi bilo takšno modeliranje preveč zamudno. Natančnejše modele izdelujemo le, ko gre za ugotavljanje informacijskih potreb ter informatizacijo. Pazljivi moramo biti tudi pri opredeljevanju aktivnosti. Vedeti moramo, da aktivnosti niso podatki, temveč delo, ki ga nekdo opravlja oziroma izvede.

Da bi delo v podjetjih potekalo nemoteno se le-ta odločajo za popis poslovnih procesov. Eden od najpogostejših razlogov je vsekakor želja po izboljšanju klasičnih ekonomskih kazalcev (znižanje stroškov, izboljšanje kakovosti, večja učinkovitost,...).

Popis se praviloma izvaja v obliki projekta. Izbira popisa je eden izmed ključnih trenutkov in je odvisen od različnih dejavnikov. Podjetje mora določiti podrobno razdelane zahteve, ki se bodo zadostile s popisom poslovnih procesov. Pred tem je priporočljivo izdelati seznam vseh pomembnih procesov, ki se izvajajo v podjetju. Ker se v praksi večkrat izkaže, da obravnavanje vseh procesov, pridobljenih s takega seznama ni izvedljivo, je potrebno zaznane procese ovrednotiti z vidika prioritete in se najprej osredotočiti na pomembne. Pri popisu vodstveni kader določi prioriteto posameznim procesom na seznamu in pri popisu upošteva dejavnike kot so pogostost izvajanja procesa, stroški, povezani s procesom, potencial za

izboljšave, količina človeških virov zajetih v proces, sledenje nalogam v procesu, merjenje časa izvedbe in čakanje, (ne)zadovoljstvo sodelujočih pri posameznem procesu,...

Zaporedje, po katerem se izvede popis procesov, je zelo pomembno zaradi poteka celotnega projekta in motivacijskih dejavnikov. Po popisu prioriternih procesov se podjetje loti njihove optimizacije. Če se prvi rezultati optimizacije pokažejo že med tekom projekta, lahko to pozitivno vpliva na motivacijo širše projektne skupine.

Druga pomembna naloga vodstva je, da določi projektno skupino za popis procesov, saj se popis najpogosteje osredotoča na dejansko stanje procesov. Ključno je, da pri zajemanju podatkov o procesih sodelujejo dejanski izvajalci procesov; pogosto se izkaže, da imajo le-ti realen pogled na procese, ki se izvajajo. Vodstvo po navadi procese pozna bolj iz vidika kako naj bi se izvajali, kot pa kako se dejansko izvajajo. Za vsak proces oziroma področje procesov mora biti določen tudi verifikator, ki mora imeti nekoliko širši pregled nad področjem.

Zajemanje informacij za popis lahko poteka na več načinov. Zaposleni, ki dobro poznajo izvajanje procesov lahko izpolnijo namenske obrazce ali pa popisovalec z njimi izvede razgovore/intervjuje. Ponavadi se v praksi najbolje obnese kombinacija obeh metod. Popisovalec v prvem koraku najprej pregleda morebitno obstoječe gradivo ter po potrebi pridobi še besedne opise procesov. S pomočjo pregledanega gradiva si ustvari okvirno predstavo o procesih. V primeru, da je na voljo zadosti informacij, lahko tudi že pripravi osnutke procesnih diagramov. Popisovalec tudi vnaprej pripravi seznam vprašanj, ki jih bo zastavil na razgovoru. Na podlagi teh pridobljenih informacij o dejanskem stanju v podjetju nastanejo diagrami obravnavanih poslovnih procesov, katere po potrebi v končnem izdelku dopolnjujejo besedni opisi.

Diagramski prikaz procesa je zelo pomemben. Omogoča nam hitro razumevanje poteka procesov ter odkrivanje določenih nejasnosti in možnosti optimizacije, ki jih samo z besedilnim opisom ne bi ugotovili. Izbira diagramске tehnike je sekundarnega pomena. Ponavadi izberemo tisto tehniko, ki je sodelujočim v projektu že poznana. Najprimernejša tehnika pa je odvisna tudi od cilja popisa.

Za doseganje usklajenih in potrjenih diagramov je potrebna nenehna interakcija med popisovalcem in verifikatorjem posameznega poslovnega procesa. Predlogi optimizacij spadajo med ključne zadeve, ki sledijo projektu popisa poslovnih procesov. Nekatera naprednejša orodja za modeliranje procesov omogočajo izvedbo simulacij. Primarni namen teh je identifikacija ozkih grl in drugih priložnosti za izboljšavo. Njihova uporaba je koristna predvsem pri natančno določenih poslovnih procesih. Vendar pa velikokrat same simulacije niso dovolj. Pomembno je, da se v prvi vrsti, ko govorimo o potrebah po optimizaciji, obrnemo na izvajalce procesov. Slednji nam lahko iz prve roke podajo informacije o težavah in izzivih, s katerimi se srečujejo pri izvajanju procesov. Tako z zbranimi informacijami, popisovalskimi izkušnjami ter lastnim poznavanjem dobrih praks in trendov s področja popisa dobimo dobre predloge optimizacij (Hill, Cantara, Kerremans & Plummer, 2009).

Opisovanje samih poslovnih procesov je lahko precej zahtevno in zamudno opravilo. Ti opisi so izdelani na podlagi intervjujev z izvajalci procesov in lahko potekajo tudi skozi več organizacijskih enot. Zato je zelo pomembno, da je tehnika modeliranja enostavna. Če ni, lahko pride do nerazumevanja modelov s strani izvajalcev procesov, kar pa vpliva na slabšo medsebojno komunikacijo. Poleg tega dodatno težavo predstavlja, da pri intervjujih večina izvajalcev procesov težko loči delo v okviru nekega procesa od svojega preostalega dela. Velikokrat s težavo presodijo čas, potreben za izvajanje določene aktivnosti ali pa celo namenoma pretiravajo, da bi tako povečevali svoje delo (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 189).

3 ANALIZA ORGANIZACIJE ODDELKA ZA TELEFONSKO IZTERJAVO DOLŽNIKOV PODJETJA X

3.1 Podjetje X

Zaradi želje po anonimnosti opisanega podjetja, bomo obravnavano podjetje predstavili kot Podjetje X.

Podjetje X je mednarodno podjetje, specializirano na področju kreditno informacijskih sistemov, poslovnih informacij in podpore pri odločanju. Bankam, finančnim družbam, zavarovalnicam in javnim službam zagotavlja strokovno podporo pri upravljanju s tveganji in trženje od začetne načrtovalne faze razvojnih strategij pa vse do končne upravljalne faze.

Podjetje X združuje informacijska sredstva visoke kakovosti, napredne sisteme za podporo pri odločanju, specializirane tehnologije, programsko opremo in svetovalne storitve. Ti ponujajo rešitve, ki omogočajo predvidevanje tržnih trendov, izboljšave poslovne uspešnosti, zmanjšujejo tveganje za napačne naložbe, preprečujejo goljufije in optimizirajo svoje procese z minimalnimi stroški.

Podjetje je bilo ustanovljeno v Italiji leta 1988. Danes je prisotno že na štirih kontinentih (Evropa, Amerika, Afrika in Azija). Leta 2013 je imelo zaposlenih 1.700 oseb. Podjetje X je na mednarodnem trgu eno od vodilnih podjetij na področju integriranih storitev za podjetja in na področju kreditnega in tržnega upravljanja. Danes nudi svoje storitve več kot 3.100 bankam in finančnim podjetjem.

Podjetje X gradi in utrjuje močne poslovne vezi z raznimi mednarodnimi združenji, ki mu nudijo potrebno informacijsko in tehnološko podporo na področju bančništva in financ. To so združenje ACCIS (Mednarodno združenje ponudnikov informacij o potrošniških kreditih), združenje BIIA (združenje sektorjev poslovnega informiranja) ter združenje EACRA (Evropsko združenje bonitetnih agencij). Podjetje X je tudi članica združenja EFMA, ki spodbuja inovativnost na področju financ v Evropi. Poleg tega je pridruženo k različnim združenjem, kot so Eurofinas (Evropska federacija združenj ponudnikov finančnih storitev, ki vsebuje bazo dobaviteljev potrošniških kreditov v EU in združuje organizacije iz Evrope, kot

so finančne institucije in specializirane banke.) in CCRWC (Consumer Credit Reporting World Committee, ki ga sestavljajo podjetja delujoča na področju informacijskih sistemov o potrošniških kreditih iz Amerike, Azije, Evrope, Oceanije, Afrike ter vključuje zasebne organizacije in vladne institucije, ki upravljajo kreditne informacijske sisteme).

Poslanstvo podjetja je podpora in ustvarjanje dodane vrednosti za finančne subjekte, podjetja in potrošnike, skrb za usklajenost med ponudbo in povpraševanjem po kreditih, tako da pomaga in svetuje institucijam pri najemanju posojil na čim bolj učinkovit in uspešen način. Gospodinjstvom in podjetjem tako zagotavlja lažji dostop do posojil. Napredne rešitve zagotavlja z enostavno izvedbo, pri čemer se osredotoča na posameznikove potrebe in pomaga pri odločanju s področja bančništva, financ, zavarovanj in javnih služb.

Vrednote, ki Podjetje X vodijo do uspeha so: »Misliti naprej, ne sprejemati ničesar za samoumevno, dosegati maksimalno kakovost v storitvah in konkurirati s časom.«

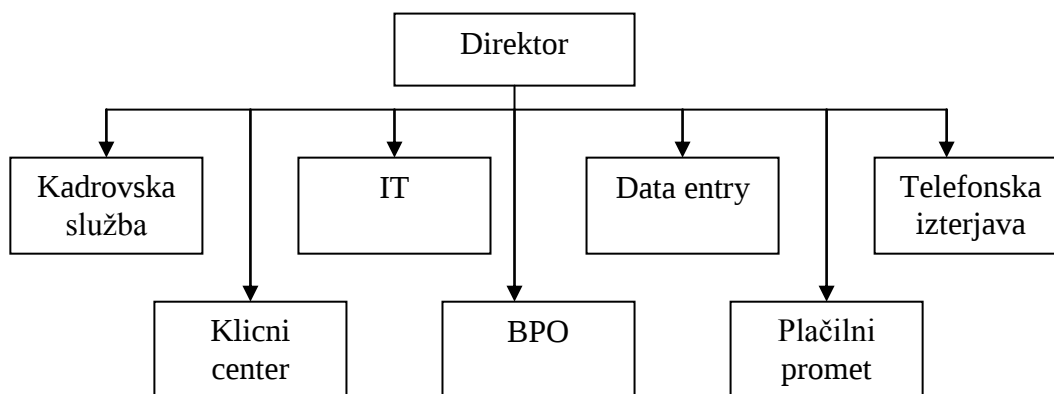
3.2 Organizacijska struktura Podjetja X – Poslovna Enota Koper

Podjetje X sestavljajo podružnice in hčerinska podjetja, ki delujejo po celem svetu.

V diplomski nalogi bomo predstavili organizacijsko strukturo poslovne enote Koper (v nadaljevanju PE Koper) in v okviru le-te analizirali oddelek za telefonsko izterjavo dolžnikov.

Organizacijsko strukturo Podjetja X - PE Koper prikazujemo v Sliki 5.

Slika 5: Organizacijska struktura Podjetja X - PE Koper



V Podjetju X – PE Koper je zaposlenih 160 ljudi. Na vrhu organizacijske strukture je direktor. Poslovno enoto sestavlja 7 oddelkov:

- kadrovska služba;
- IT (informacijska tehnologija);

- data entry - oddelek za vnašanje podatkov o komitentih v informacijski sistem podjetja, predvsem novih komitentov;
- telefonska izterjava dolžnikov;
- klicni center, ki nudi podporo strankam in zagotavlja pomoč pri uporabi določenega produkta ali storitve;
- BPO (angl. *Business Processing Outsourcing*), ki upravlja z dokumentacijo hipotek in izvaja obdelavo in pretvorbo papirnat dokumentacije v elektronsko obliko. Navedeno omogoča kasnejši lažji dostop do dokumentacije različnim uporabnikom;
- oddelek plačilnega prometa, katerega glavne naloge so prejemanje razne dokumentacije (sodni sklepi, prilivi od izterjave,..) ter pregled in vnašanje podatkov v informacijski sistem Podjetja X.

Vse ostale dejavnosti, kot so vodenje podjetja, računovodstvo, trženje, itd. se izvajajo v matični enoti s sedežem v Italiji.

3.3 Oddelek za telefonsko izterjavo dolžnikov

3.3.1 Predstavitev oddelka

Oddelek za telefonsko izterjavo dolžnikov je specializiran za izterjavo neplačanih dolgov. Bankam, finančnim institucijam in podjetjem tako omogoča celovit nabor storitev za obvladovanje neplačanih terjatev – od začetne skrbi za naročnike (angl. *customer care*) do končne izvensodne izterjave. Organizacijska in operativna struktura podjetja omogočata večjo učinkovitost izterjave in preoblikovanje administrativnega dela v pomemben posel. Slednji je na trgu s pomočjo visoko usposobljenih strokovnjakov, ki delujejo v okviru mednarodne mreže agentov za izterjavo, donosen in konkurenčen.

Podjetje X je registrirano v UNIREC (Nacionalna zveza podjetij za zaščito dolgov) in deluje v skladu z etičnim kodeksom. Slednji podpira prizadevanja za zagotavljanje pravičnosti in transparentnosti izterjave dolžnikov s poudarkom na zasebnosti potrošnikov in varovanju ugleda podjetja.

Oddelek za telefonsko izterjavo dolžnikov v Kopru ima tri večje stranke, ki redno prodajajo svoje zapadle terjatve do kupcev. Zaradi anonimnosti omenjenih podjetij, jih v nadaljevanju imenujemo podjetje A, B in C. Podjetje A se ukvarja z dobavo elektrike in plina, Podjetje B na trgu ponuja telekomunikacijske storitve, Podjetje C je zavarovalnica.

Pri polovici dolžnikov je sodelovanje s podjetjem že prekinjeno. To je pri Podjetju B, delno pri Podjetju A. Preostala polovica dolžnikov pa ima še vedno veljavne pogodbe s podjetjem oz. koristi dogovorjene storitve. To so predvsem dolžniki zavarovalnice (Podjetje C), del dolžnikov pa pripada podjetju A.

Oddelek za telefonsko izterjavo sodeluje še s tremi manjšimi podjetji, ki ponujajo podobne storitve. Ker je število dolžnikov pri omenjenih podjetjih zanemarljivo v primerjavi s podjetji A, B in C, jih v nalogi ne omenjamo, saj ne vplivajo na organizacijo dela v oddelku.

3.3.2 Proces dela v oddelku izterjave

Preden se osredotočimo na proces v oddelku telefonske izterjave dolžnikov, je potrebno predstaviti aktivnosti, ki se izvajajo na matični enoti podjetja v Italiji. Po opravljenih postopkih matična enota delo razdeli med svoje poslovalnice (PE).

Matična enota sestavi načrt izvajanja storitve (izterjave). To izvede z naslednjimi koraki:

1. Preučitev potreb naročnika;

Po zbranih zahtevah naročnika oddelek za prodajo izdela ponudbo, ki vsebuje podatke o povprečni velikosti naročnika (uporabno za oceno proizvodne zmogljivosti), načinu izvajanja izterjave (telefonska/izvensodna ali sodna izterjava), vrsti portfelja (fakture, posojila,...), predvidenem datumu aktivacije storitev in tehnične podatke. Na podlagi podatkov se določi tehnična izvedba izterjave, poraba sredstev in časa.

2. Sprejem ponudbe/podpis pogodbe;

Sprejeta/podpisana pogodba se dostavi v elektronski arhiv.

3. Pridobitev podatkov od naročnika;

Po podpisu pogodbe, oddelek za prodajo pripravi »kartico« naročnika, to je datoteko, prek katere se v računalniško bazo podatkov Podjetja X zabeleži naročnika in njegovo naročilo. »Kartica« naročnika vsebuje naslednje podatke:

- obseg/velikost naročila,
- datum začetka izvajanja aktivnosti,
- vrsto storitev, ki se izvaja (telefonska/ izvensodna ali sodna izterjava),
- tehnično oblika dolga (kreditne kartice, hipoteke, posojila, neplačani računi,...),
- stanje neplačnika (aktivna stranka/neaktivna stranka),
- povprečni čas odplačevanja kredita,
- izvedeni dotedanji ukrepi,
- gospodarsko-ekonomski položaj naročnika,
- kontaktne podatke naročnika,
- pričakovane cilje izterjave (pričakovani prilivi iz izterjave),
- časovno razporeditev in način izvajanja izterjave po dolžnikih.

4. Analiza »kartice« in zahtev naročnika;

Vodja prodajnega oddelka preveri »kartico« naročnika. Oцени popolnost podatkov in skladnost z aktivnostmi, ki jih Podjetje X izvaja. V primeru manjkajočih ali nepopolnih podatkov kontaktira z naročnikom.

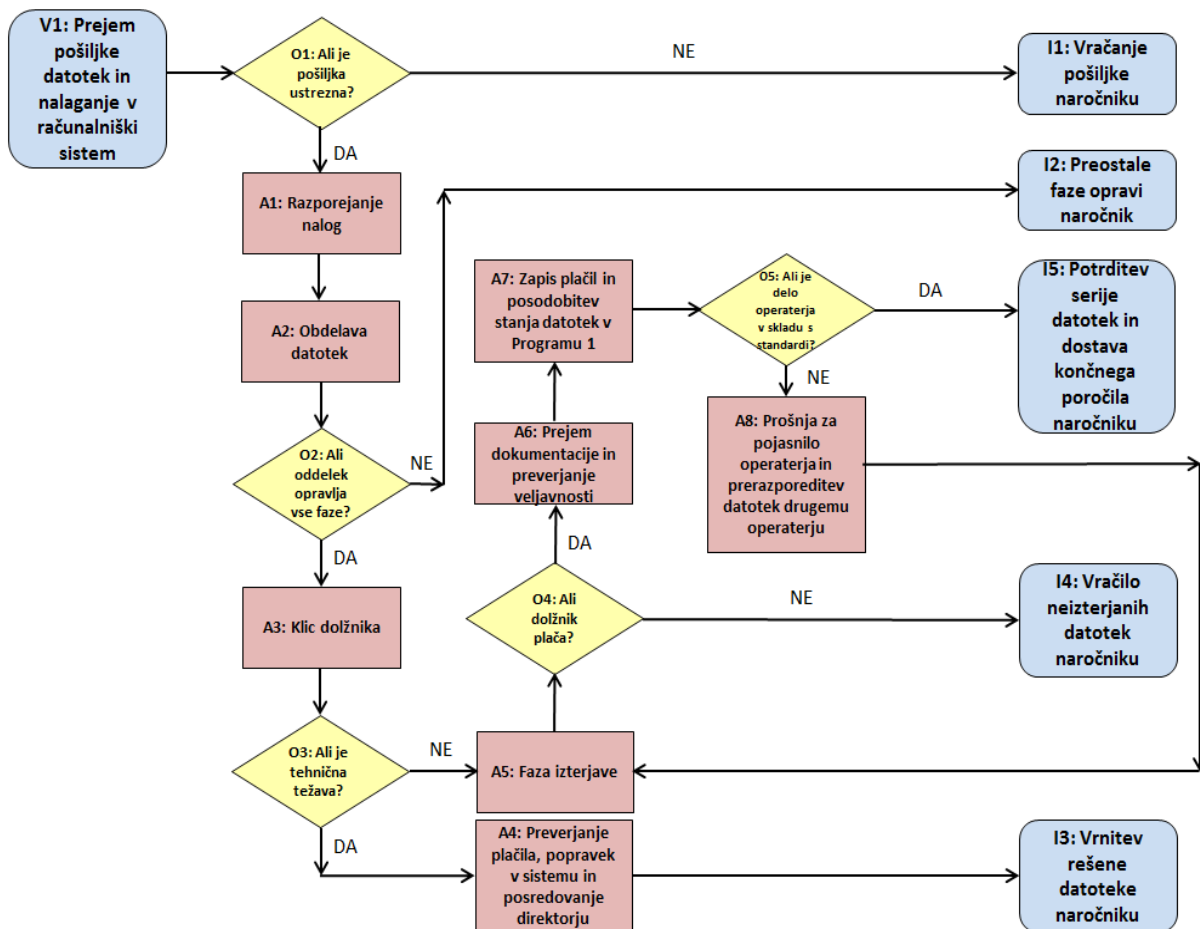
5. Aktivacija naročnika;

6. Obdelava naročila;

Naročila se glede na zahtevnost in vsebino dela dodelijo notranjim ali zunanjim izvajalcem. Ti so pooblašeni za opravljanje vseh aktivnosti telefonske izterjave, tako za fizične kot pravne osebe. Izvajalec kartice naročnikov analizira in po potrebi dopolni. Na podlagi ciljnega trga in vrste naročila se izbere vodjo ekipe (angl. *team leader*), ki bo zadolžen za določene vrste naročil, sestavo ekipe zaposlencev, katerim bodo v skladu s postavljenimi cilji dodeljene naloge.

Po opravljenih aktivnostih matična enota Podjetja X naloge preda PE Koper. V oddelku telefonske izterjave se nato izvedejo vse načrtovane aktivnosti, razvidne iz Slike 6 (diagrama poteka procesov v oddelku telefonske izterjave dolžnikov).

Slika 6: Diagram poteka (Flow Chart) oddelka za telefonsko izterjavo dolžnikov Podjetja X - PE Koper



Vhod 1 (V1): Prejem pošiljke (datotek neplačanih obveznosti) in nalaganje v računalniški sistem

Skladno z določili pogodbe, naročnik izterjave, periodično, glede na lastne potrebe, dodeljuje naloge (neplačane obveznosti) Podjetju X v reševanje. Naročnik izvajalcu izterjave dostavi pošiljko z datotekami neplačanih obveznosti, ki jo je potrebno v skladu s pogodbenimi določili obdelati. Pri vsaki pošiljki se določi datum vračila pošiljke, število dodeljenih dolžnikov in skupni znesek dolga (neplačane fakture).

Pri prejetih pošiljkah se izvede (Odločitev 1 - O1):

- formalni test – preveri se berljivost prejete pošiljke,
- test ustreznosti – preverijo se naloženi podatki: ime dolžnika, telefonske številke, znesek dolga, davčna številka dolžnika.

Manjše ugotovljene pomanjkljivosti se, v kolikor je možno, popravijo v oddelku, **večje napake pa se sporočijo naročniku, ki jih sam popravi (Izhod 1 - I1)**. Po prenosu datotek neplačnikov v računalniški sistem (v diplomskem delu ga imenujemo Program 1), vodja oddelka izvede primerjavo naloženih zneskov v informacijski sistem z zneski naročnika. Dodeljene serije datotek neplačanih terjatev se hranijo na skupni mrežni lokaciji Podjetja X. Razčlenjene so po dolžnikih in razporejene po letu, mesecu dodelitve.

Aktivnost 1 (A1): Razporejanje nalog

Vodja oddelka opravi razdelitev delovnih nalog tako, da operaterjem sporoči skupno število datotek v obdelavi, datum izteka obdelave in končni znesek neplačanih obveznosti. Nato med telefonske operaterje razdeli datoteke neplačnikov. Razdelitev izvede na podlagi specifičnih znanj in izkušenj telefonskih operaterjev. Na takšen način se vzdržuje primerno načrtovanje glede na časovno omejitev obdelave in glede na faze obdelave podatkov. Obdelava datotek se izvaja v računalniškem Programu 1.

Aktivnost 2 (A2): Obdelava datotek

Obdelava datotek v oddelku telefonske izterjave je odvisna od vrste produkta/storitve, ki ga/jo naročnik nudi stranki in potreb naročnika. **Naročnik tudi določi ali bo oddelek opravil vse faze, ki sestavljajo storitev, ali ne (Odločitev 2 - O2)**. Kot smo že navedli, **oddelek telefonske izterjave v PE Koper izvaja vse faze**, od začetne skrbi za naročnike do končne izvensodne izterjave. **V nasprotnem primeru preostale faze opravi naročnik (Izhod 2 - I2)**.

Oddelku za telefonsko izterjavo v PE Koper se torej dodeljujejo samo naročila za izvensodno izterjavo. Telefonski operater dostopa do datotek s podatki o dolžnikih prek računalniškega Programa 1. Najprej preveri število dodeljenih dolžnikov, za katere prevzame odgovornost, da

jih bo obdelal v skladu s pogoji določenimi s strani naročnika in v razpoložljivem času. Po prevzemu datotek operater opravi začetno analizo podatkov o dolžnikih in prične s klicanjem.

Aktivnost 3 (A3): Klic dolžnika

Pri vzpostavitvi kontakta s posameznim dolžnikom, operater na podlagi razgovora preveri točnost in popolnost pridobljenih podatkov (tudi plačila preko banke). Razgovor nato izpelje tako, da dolžnika motivira k plačilu. Pri telefonskem pristopu do dolžnika, mora operater vedno slediti pravilom ravnanja, ta so v skladu z določili pogodbe o sodelovanju, kot tudi v skladu z notranjimi pravili podjetja.

Izterjava za Podjetje A in Podjetje B se izvaja z neposredno komunikacijo z dolžniki, medtem ko se pred izterjavo za Podjetje C (zavarovalnica) kontaktira z naročnikom. Ta jim sporoči podatke o številu neplačanih obrokov za posamezne vrste zavarovanj. Operater kontaktira še z zavarovalnim agentom, ki lahko v primeru plačila dolga, plačilo potrdi ali ponudi dodatne informacije o dolžniku. Šele nato operater vzpostavi stik z dolžnikom.

Že pri prvem stiku dolžnik operaterju pove, ali je dolg poravnan ali ne. **V primeru tehničnih težav (Odločitev 3 - O3)** pri naročniku (plačilo dolga ni zabeleženo v evidenci naročnika) se lahko zgodi, da je oseba še vedno označena kot dolžnik, čeprav je dolg plačala. V takšnih primerih **dolžnik dostavi kopijo plačila, ki ga operater preveri s pomočjo podpornih programov ter ga vnese v sistem in sporoči vodji. Ta sporoči direktorju (Aktivnost 4 - A4)**, ki poskrbi, da se **datoteka »neplačnika« po končani obdelavi vrne k naročniku (Izhod 3 - I3)**. Če je neplačilo dolga posledica npr. trenutne nezmožnosti plačila, nezainteresiranosti dolga poravnati ali nevednosti obstoja dolga, se začne **faza izterjave (Aktivnost 5 - A5)**.

Po zaključku dela z vsakim dolžnikom operater posodobi/zapre datoteko dolžnika v Programu 1. Določi izid (pozitiven ali negativen), kot ga določa pravilnik.

Med izvajanjem telefonske izterjave vodja oddelka poskrbi za sestavo poročila o nadzoru operaterjev, spremlja kakovost njihovih komunikacijskih tehnik, komunicira z naročnikom o vprašanih operativne narave in pravilno zaključi ter zapre datoteke ob koncu obdelave.

V Tabelah 2 in 3 so prikazani primeri izidov, ki jih operater beleži v Program 1 po končanem razgovoru z dolžnikom. Izidi so lahko začasni in končni.

Tabela 2: Tabela začasnih izidov v računalniškem Programu 1

Dogodek	Začasni izid	Opombe
Dolžnik obljubi plačilo	»obljuba plačila – obljuba plačila«	Datum obljube in ostale opombe
Dolžnik obljubi akontacijo	»obljuba plačila – delno plačilo«	Datum obljube, znesek plačila, ostale opombe
Dolžnik obljubi plačilo, vendar se ne oglasi na dan plačila	»obljuba plačila – ni pozitivnosti«	Datum prvotne obljube, datum zadnjega kontakta, ostale opombe
Dolžnik ob obljubljenem datumu prestavi datum plačila	»obljuba plačila – predstavljeno plačilo«	Datum nove obljube, ostale opombe
Na dogovorjen dan se na telefonski kontakt oglasi nekdo drug	»obljuba plačila – plačilo izven načrta«	Datum prvotne obljube, datum in ura novega sestanka, ostale opombe
Dolžnik trdi, da je dolg plačal, vendar plačilo še ni vidno iz sistema	»obljuba plačila – plačano«	Datum sestanka in pregleda vknjižbe, plačan znesek, ostale opombe
Na telefonski stik odgovori oseba, ki pozna dolžnika	»dejavnost v teku – poklicati ponovno«	Datum in ura sestanka, ostale opombe
Dolžnik se odzove in želi preveriti	»dejavnost v teku – pogajanja v teku«	Datum in ura sestanka, ostale opombe
Dolžnik se na dogovorjen datum ne odzove	»dejavnost v teku – razno«	Datum in ura dogovorjenega sestanka, ostale opombe
Kontakt v datoteki je veljaven, ampak se nihče ne odzove	»dejavnost v teku – razno«	Datum in ura zadnjega kontakta, ostale opombe
Kontakti v datoteki so napačni oz. neobstoječi	»dejavnost v teku – iskanje«	Ostale opombe
Dolžnik se pritoži	»začasno odloženo – pritožba nad dolgom«	Datum zadnjega kontakta, ostale opombe

Tabela 3: Tabela končnih izidov v računalniškem Programu 1

Dogodek	Končni izid	Opombe
V Programu 1 ali bančnem izpisku je plačilo	»pozitivno – dokazano plačilo«	Poravnani znesek, datum plačila
Dolžnik ne upošteva dogovora, plačilo ni bilo izvedeno	»nerešeno – neupoštevanje dogovora«	Povzetek obdelave
Dolžnik trdi, da ne bo nikoli plačal	»nerešeno – plačilo zavrnjeno«	Povzetek obdelave
Dolžnik je v finančni stiski	»nerešeno – dolžnik ni sposoben poravnave«	Povzetek obdelave
Po opravljenih poizvedbah v razpoložljivih bazah podatkov ni bilo pridobljenih uporabnih informacij o kontaktih	»nedosegljiv – brez možnosti izsleditve«	Povzetek obdelave
Kljub uporabljivemu kontaktu se ni nihče odzval	»nedosegljiv – nedosegljiv«	Povzetek obdelave
Dolžnik postane po prvem kontaktu nedosegljiv	»telefonsko nedosegljiv – telefonsko nedosegljiv«	Povzetek obdelave

Računalniški Program 1, ki je namenjen telefonski izterjavi, zahteva od operaterja, da ob koncu katerega koli dejanja zapiše informacijo o zadnjem klicu/stiku z dolžnikom. S pomočjo računalniškega programa se datoteke dnevno razvrščajo po določenem vrstnem redu. Prednostno so razvrščene datoteke, ki še niso bile obdelane, nato datoteke z določenimi roki za plačilo in nato datoteke z dogovorjenimi telefonskimi kontakti z dolžniki. Ostali klici, kjer je možnost izterjave minimalna, se preložijo na kasnejšo obdelavo.

V primeru uspešnega dogovora glede plačila, **operater** posodobi datoteko z zapisom »obljubljeno plačilo«. Navedeno spremlja do izteka datuma, ki je določen za izpolnitev obveznosti plačila oz. do pridobitve kopije plačila s strani dolžnika (**Odločitev 4 - O4**). V kolikor dolžnik obljube ne izpolni, operater nadaljuje z obdelavo te datoteke z še večjo vnemo. Končni rezultat je pozitiven, ko dolžnik dolg poravnava, oziroma negativen, če obljuba dolžnika ni izpolnjena. **Neizterjane datoteke se ob koncu obdelave vrnejo naročniku (Izhod - I4).**

Po pogodbenih obveznostih morajo operaterji v 20% časa, ki je opredeljen za obdelavo celotne pošiljke, prevzeti celotno pošiljko datotek neplačnikov. Če je dogovorjeni čas za obdelavo datotek 30 dni, pomeni, da mora operater v petih dneh odpreti vse datoteke. V nasprotnem primeru lahko vodja oddelka datoteke prerazporedi med ostale operaterje. Za upravljanje s pošiljko (vodenje postopkov izterjave) je namenjeno cca 50% časa. V tem času mora operater obdelati vse datoteke. V nasprotnem primeru lahko vodja oddelka posamezne datoteke, ki niso bile dalj časa obdelane, dodeli drugemu operaterju.

Delo operaterjev je pod stalnim nadzorom vodje oddelka. V kolikor se ugotovi, da delo operaterja odstopa od dogovorjenega plana oz. da rezultati niso v skladu s pričakovanimi, se ga opozori in pozove k bolj učinkovitemu delu. V nasprotnem primeru se lahko sodelovanje z operaterjem tudi prekine.

Pravilnik Podjetja X, v delu, ki se nanaša na telefonsko izterjavo dolžnikov, določa da:

- vsak telefonski operater naenkrat prejme v obdelavo v povprečju 450 datotek dolžnikov;
- morajo biti datoteke prvič odprte v roku prvih 5 dni od začetka obdelave;
- morajo biti datoteke dolžnikov, ki ne vsebujejo kontaktnih podatkov o dolžniku, označene kot »dejavnosti v teku – iskanje«;
- se morajo v 15 dneh od začetka obdelave izvesti vse možne poizvedbe, z namenom, da se pridobijo uporabne informacije o dolžniku (telefonske številke, spletna pošta);
- je potrebno po 15 dneh od začetka obdelave oceniti, ali obdržati datoteke brez kontaktov odprte za obdelavo ali ne. Na to odločitev vpliva predvsem višina dolga;
- se datoteke brez podatkov o kontaktnih povezavah zaprejo kot »nedosegljiv – brez možnosti izsleditve«;

- se v primeru, ko razpolagamo s kontaktnimi podatki, dolžnik pa se ne oglasi, ali ne pokliče nazaj, datoteka zapre kot »nedosegljiv – nedosegljiv«. Pred tem je potrebno dolžnika vsaj desetkrat poklicati v štirih različnih dneh, v osmih različnih urah.

V kolikor je izvensodna izterjava neuspešna, se dolžnikova datoteka dodeli zunanjemu ponudniku (odvetniški pisarni), ki po izteku telefonske izterjave prevzame datoteko v obdelavo. Tega se pa v oddelku telefonske izterjave dolžnikov v PE Koper ne izvaja.

Aktivnost 7 (A7): Zapis plačil in posodobitev stanja datotek v računalniškem Programu 1

Po uspešnem dogovoru z dolžnikom, slednji preko faksa ali elektronske pošte dostavi ustrezna dokazila, ki potrjujejo plačilo obravnavanega dolga (plačilni nalog, bančno nakazilo, itd.). Dokumentacijo prejme oddelk plačilnega prometa, ki jo **razvrsti v mapo dolžnika. Referent za plačilni promet nato preveri veljavnost prejetih dokazil s podatki v datoteki dolžnika, ki se nahaja v Programu 1 (Aktivnost 6 - A6).** V kolikor ima datoteka status »V obdelavi« pomeni, da jo je možno obdelati. V tem primeru referent plačilnega prometa **vnese podatek o plačilu v Program 1 kot določa pravilnik podjetja (Aktivnost 7 - A7).** Delo telefonskega operaterja, ki je zadolžen za dolžnika, je, da še dalje spremlja in preverja pravilen vnos plačil v Program 1.

Po evidentiranju plačila referent v oddelku plačilnega prometa posodobi stanje datoteke v računalniškem Programu 1 s končnim izidom »pozitivno«, vendar le v primeru dokončne izterjave. V primeru, da je dolg delno poravnan, se datoteka dolžnika označi kot datoteka z delnim plačilom. Preko navedene datoteke operater nadaljuje s postopki izterjave. Če se datoteka z delno poravnanim dolgom pomotoma dokončno zapre, se statusa datoteke v Programu 1 ne more več popraviti. V tem primeru telefonski operater arhivira vso dokumentacijo, ki jo je pridobil od dolžnika v za to določeno mapo v službeni elektronski pošti, kjer se hrani do konca roka obdelave obravnavane pošiljke dolžnikov.

Posodobitve datotek dolžnikov v PE Koper opravlja in interno nadzoruje vodja oddelka. Rezultati preverjanj se prikažejo v Excelovi tabeli, ki se dnevno posodablja. Pridobljeni podatki se uporabljajo za poročanje matični enoti in izvajanju popravkov v primeru ugotovljenih napak. V nekaterih primerih (če to pogodba dopušča) se lahko pošiljke datotek posodablja tudi na podlagi računovodskih kartic, ki jih dostavi naročnik posla.

Vodja oddelka mora v vseh fazah obdelave datotek dolžnikov telefonskemu operaterju nuditi podporo pri njegovem delu. Pri tem si pomaga s Programom 1, s katerim spremlja pravilnost poteka dela. Poseben poudarek je na posameznikovih zapiskih/opombah za upravljanje datotek, rezultatih (končnih izidih), številu opravljenih stikov (klicev) z dolžniki in trendu izterjave.

Po izteku časa za obdelavo datotek vodja oddelka **izvede nadzor kakovosti dela telefonskih operaterjev (Odločitev 5 - O5)**. Pri tem preveri:

- usklajenost izvedenih aktivnosti pri izterjavi (število opravljenih telefonskih klicev, odstotek izterjave, odstotek obdelanih datotek, izdela analizo po operaterjih in odstopanja od povprečja),
- doseganje rezultatov (preverjanje skladnosti rezultatov glede na povprečje pošiljke - odstotek nedosegljivih dolžnikov, odstotek pritožb, odstotek plačilno nesposobnih dolžnikov,...),
- pravilnost izidov pri vseh zaključenih datotekah.

Končna ocena nadzora je lahko:

- **potrditev datotek in/ali pošiljke ter dostava končnega poročila naročniku (Izhod 5 - I5),**
- zahtevek za pojasnilo **telefonskega operaterja oziroma prerazporeditev datotek drugemu operaterju, ki zagotovi** preverjanje in morebitno popravljanje napak v fazi izterjave (Aktivnost 8 - A8).

Izhod (I5): Poročanje

Po preteku časa, ki je bil namenjen za obdelavo posameznih pošiljk dolžnikov, matična enota Podjetja X poroča naročniku o doseženih rezultatih. Poročilo zajema naslednje podatke:

- odstotek (%) uspešnosti izterjave,
- odstotek (%) neuspešne izterjave,
- odstotek (%) obračanja datoteke vsakega dolžnika,
- analiza teritorialne razporeditve izterjanih dolgov in
- analiza kakovosti portfelja (npr. prisotnost nedosegljivih dolžnikov, dolžnikov, ki se jih ni našlo, tujih državljanov,...).

Oblika poročila je določena vnaprej, medtem ko je vsebina prilagojena posameznim naročnikom. Poročilo pripravi vodja oddelka za izterjavo s pomočjo pridobljenih podatkov iz Programa 1.

3.3.3 Zaposleni v oddelku in njihove naloge

Za dobro delovanje podjetja je potrebna sistematizacija dela, s čimer se omogoči natančna razdelitev in opredelitev del, ki se v podjetju izvajajo.

Prav s tem namenom so tudi v Podjetju X delovna mesta sistematizirana glede na organizacijo dela in procese, ki se v podjetju izvajajo. Na ta način je delo v podjetju natančno razdeljeno in

opredeljeno tako, da vsak posameznik ve, katere so njegove zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti.

Za telefonsko izterjavo so v oddelku telefonske izterjave dolžnikov v PE Koper sistematizirana 3 delovna mesta:

- DM vodje (angl. *team leader*),
- DM pomočnika vodje in
- DM telefonskega operaterja.

V oddelku je zaposlenih 33 oseb, od tega 1 vodja, dva pomočnika vodje in 30 telefonskih operaterjev.

Iz spodnje matrike (Tabela 4) je razvidna porazdelitev pristojnosti in odgovornosti na podlagi delovnih nalog, ki potekajo v oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov v Podjetju X (PE Koper).

Tabela 4: Pristojnosti in odgovornosti po posameznih delovnih nalogah v oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov

Delovna naloga	Telefonski operater	Pomočnik vodje	Vodja	Referent za plačilni promet
Preverjanje berljivosti datotek	/	pregleda	pregleda, potrdi	/
Preverjanje ustreznosti prejete pošiljke	/	pregleda	pregleda, potrdi	/
Primerjava zneskov prejete serije z zneski v Programu 1	/	/	pregleda, potrdi	/
Razporejanje datotek med operaterje	/	/	odloči	/
Obdelovanje datotek	preveri število dodeljenih dolžnikov, prevzame odgovornost za dobro obdelavo, analizira datoteke dolžnikov, izvede klic	spremlja	nadzira	/
Sestava poročila o nadzoru operaterjev	/	spremlja	pripravi poročilo, spremlja kakovost komunikacijskih tehnik, komunicira z naročnikom, zaključí in zapre datoteke	/
Preverjanje nastopa tehnične težave pri dodeljenih datotekah	ugotovi in preveri plačilo s pomočjo podpornih programov, sporoči vodji ugotovitve	/	sporoči nadrejenemu ugotovitve	/
Zapisovanje informacij izvedenega klica v Program 1	izvede	spremlja	preveri	/
Dogovarjanje z dolžnikom glede plačila	komunicira z dolžnikom, spremlja stanje plačila	spremlja	nadzira	/

se nadaljuje

nadaljevanje

Delovna naloga	Telefonski operater	Pomočnik vodje	Vodja	Referent za plačilni promet
Prejemanje dokumentacije s strani dolžnika	/	/	/	prejme, razvrsti dokumentacije glede na dolžnike, preveri veljavnost
Zapis plačil v Program 1	/	/	/	izvede
Spremljanje in preverjanje pravilnega zapisa plačil v Program 1	izvede	/	nadzira	/
Posodabljanje stanja datotek v Programu 1	/	/	nadzira	izvede
Dodatni pregled in obdelava datoteke v primeru delne izterjave	izvede	/	nadzira	/
Skladiščenje dolžnikove dokumentacije	izvede	/	/	/
Prikaz rezultatov v Excelovi tabeli	/	pripravi	pripravi, potrdi	/
Podpiranje telefonskega operaterja	/	izvede	izvede	/
Spremljanje pravilnega poteka poslovanja	/	/	izvede	/
Nadziranje kakovosti poslovanja (izterjave)	/	spremlja	nadzira, preveri usklajenost dejavnosti, preveri porazdelitev rezultatov, preveri pravilno zapiranje datotek	/
Priprava končnega poročila	/	/	izvede in posreduje ugotovitve nadrejenemu	/

V prilogi so predstavljeni opisi posameznih delovnih mest, ki so sistematizirana v oddelku za izterjavo dolžnikov.

V nadaljevanju predstavljamo analizo procesa v oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov. Proces bomo najprej opisali, nato analizirali in predlagali spremembe, ki lahko pozitivno vplivajo na proces dela in doseganje postavljenih ciljev.

3.3.4 Analiza procesa, pomanjkljivosti in predlagane spremembe

Analize smo se lotili tako, da smo vsako aktivnost posebej analizirali, izpostavili pomanjkljivosti in predlagali spremembe tam, kjer so bile potrebne.

Ker se vnos in ažuriranje podatkov v Program 1 skoraj v celoti izvajata samostojno, bi lahko vnos podatkov opravljala ena oseba, in sicer vodja oddelka. Edina pomanjkljivost tega je, da je zaradi velikega števila datotek, ki jih mora program obdelati in ažurirati, vnos podatkov zamuden. Sama aktivnost lahko traja tudi do 4 ure.

Aktivnost 1 in 2 (A1, A2): Razporejanje nalog in obdelava datotek

Mesečno oddelke za telefonsko izterjavo dolžnikov PE Koper v povprečju prejme 3 pošiljke datotek dolžnikov – eno od Podjetja A, eno Podjetja B in eno Podjetja C. Pošiljka podjetja A vsebuje v povprečju 3.000 datotek dolžnikov, ki se razdelijo v obdelavo med 12 operaterji, zadolženimi za to področje. Vsak operater dobi v obdelavo v povprečju 250 datotek. Čas obdelave je 2 meseca. Pošiljka podjetja B v povprečju vsebuje mesečno 5.000 datotek neplačanih obveznosti, ki se porazdelijo med 14 telefonskimi operaterji. Vsak operater, specializiran za to področje dobi v obdelavo mesečno v povprečju 350 datotek neporavnanih obveznosti, katere lahko obdeluje en mesec. Podjetje C pošlje v reševanje mesečno v povprečju okoli 1.200 datotek neplačanih obveznosti, ki jih rešujejo 4 operaterji, specializirani za področje zavarovalništva. Vsak operater tako dobi v obdelavo okoli 300 datotek, ki jih lahko obdeluje 2 meseca. Skupno oddelke za telefonsko izterjavo dolžnikov v Kopru prejme mesečno okoli 9.200 dolžnikov (fizične ali pravne osebe) z neporavnanimi obveznostmi.

Operater za telefonsko izterjavo dolžnikov mora biti specializiran za področje, ki ga pokriva. Samo delo izterjave zahteva od operaterja veliko znanja in razgledanosti za produkt, ki ga izterjuje, saj ima operater poleg naloge izterjevalca še nalogo »socialnega delavca« ali pa »pomočnika uporabnikom«. Ker pa tega znanja včasih primanjkuje, se dogaja, da operater ne zmore primerno komunicirati z dolžnikom in tako izgublja na kredibilnosti. Dolžnike pred samo poravnavo dolga zanima vse – datum podpisa pogodbe, kaj je pogodba vključevala, kateri meseci so neporavnani, kaj zajema neporavnani dolg, itd. in zgodi se, da sam operater nima odgovorov na vsa vprašanja, kar lahko vpliva na negativen izid klica in upadanja kredibilnosti oddelka/podjetja. Vodstvo podjetja bi moralo zato poskrbeti za primerno izobraževanje in specializacijo delavca, ki bi se moralo redno obnavljati in nadgrajevati. Le tako bo operater tekoče seznanjen z vsemi novostmi in spremembami produkta, ki ga pokriva. S konstantno nadgradnjo znanja, ki bi ga bil tako deležen, bi se lažje spopadal tudi v primeru neobičajnih situacij. Tudi nadomeščanje v času dopustov in bolniških tako ne bi predstavljalo nobenih težav, saj bi imeli vsi operaterji primerno znanje za reševanje kakršnih koli primerov.

Delo telefonske izterjave dolžnikov se v Podjetju X opravlja 6 ur dnevno, pet dni v tednu. Po 6 urah dela namreč koncentracija telefonskega operaterja zelo upade, zaradi česar bi bilo tudi nadaljnje delo opravljeno površno in neakovostno.

Aktivnost 3 (A3): Klic dolžnika

Organizacijski predpis določa, da se morajo vse na novo pridobljene datoteke dolžnikov prvič odpreti v roku prvih petih dni obdelave. To omogoča telefonskemu operaterju in vodji oddelka tudi prvi vpogled nad vrsto in prvimi vidnimi lastnostmi pošiljke ter nakaže nadaljnji način reševanja datotek. Vsak telefonski operater bi torej moral dnevno odpreti v povprečju 90 datotek, kar je 15 datotek na uro. V praksi je to mogoče le v primeru, da operater vsako datoteko zgolj odpre v Programu 1, da preveri vrsto kontaktov ter njihovo delovanje. Ker so

pa roki obdelave datotek kratki, je to opravilo nepotrebno in predvsem nesmiselno. Vsak operater tako porabi en teden obdelave le za doseganje tega cilja, ki na koncu ne prispeva k boljšemu rezultatu telefonskega izterjevalca. Zaradi izgube prvega tedna in velikega števila datotek v obdelavi, je zato telefonski operater pod večjim pritiskom že pri prvem dejanskem klicu dolžnika, kar lahko vpliva na slabši rezultat klica. Zato bi bilo bolje, da bi že prvi korak (preverjanje delovanja) vključeval klic dolžnika. Taka obdelava bi tako lahko pripomogla k boljši izterjavi že na samem začetku obdelave datotek.

V vsaki pošiljki, ki jo dobi oddelek za telefonsko izterjavo dolžnikov v reševanje obstaja določen delež datotek brez uporabnih kontaktov. Pri posameznih pošiljkah je običajno kar 20% takšnih datotek. Skupno to predstavlja cca 2.000 vseh prejetih. Ker je čas obdelave datotek kratek, je iskanje uporabnih kontaktov izguba časa za telefonske operaterje. V primeru, če telefonski operater želi narediti vse možne poizvedbe preko spletnih telefonskih imenikov, porabi veliko časa. Še posebej zato, ker narediti podrobno poizvedbo pomeni poiskati vse telefonske številke oseb z istim priimkom in živčih v istem kraju ter številke po naslovu dolžnika. Dolžnik je lahko prijavljen tudi na več naslovih. Z vsemi danimi informacijami o dolžniku operater tudi poskuša poiskati možne sorodnike in sosede, ki bi lahko bili v kontaktu z dolžnikom. Vsako najdeno telefonsko številko mora operater poklicati in izvedeti, če je oseba na drugi strani linije v kakršnem koli odnosu ali kontaktu s klientom. Za dobro iskanje potencialnih kontaktov lahko telefonski operater porabi tudi več kot 7 dni, saj je lahko oseb z istim priimkom ali istim naslovom veliko. Poleg tega pa ni niti rečeno, da se bo oseba javila že na prvi klic. Tudi iskalniki telefonskih števil, ki so na razpolago preko spleta, so počasni in onemogočajo hitro iskanje. Optimalna rešitev v tem primeru bi bila zaposlitev dodatnih operaterjev v oddelku izterjave, ki bi izvajali poizvedbe in iskali možne kontakte z dolžniki.

Veliko izgubo delovnega časa predstavlja tudi iskanje neplačil zaradi tehničnih težav (na primer bank) in analiza le-teh. Takšnih datotek v posameznih pošiljkah je sicer malo, vendar se za reševanje le-teh potrebuje kar nekaj časa.

V takšnih primerih porabi telefonski operater za posamezno datoteko približno 30 minut časa, kar bi lahko porabil za izterjavo samo. Težava je v tem, da oddelek telefonske izterjave nima sistematiziranega delovnega mesta za reševanje navedenih napak. Rešitev bi torej lahko bila uvedba novega delovnega mesta v oddelku telefonske izterjave dolžnikov. Zaposleni na tem delovnem mestu bi preverjali neplačila zaradi tehničnih težav, analizirali le-ta, sporočali o napakah vodji in spremljali reševanje in odpravljanje napak v Programu 1 s strani vodje oddelka in referenta za plačilni promet.

Aktivnost 5 (A5): Faza izterjave

Po pravilniku o telefonskem komuniciranju z neplačniki naj bi kakovostno opravljen klic v povprečju trajal 3 minute. Vendar je v praksi situacija precej drugačna. Iz izkušenj na tem področju in mnenj ostalih telefonskih operaterjev, ki se ukvarjajo s telefonsko izterjavo, so 3

minute prekratek čas za pozitivno izpeljano izterjavo. Večina dolžnikov ponavadi ne ve, da ima odprte obveznosti do podjetij (zaradi slabe administracije podjetja ne pošiljajo opominov), zato je začetek klica namenjen razlagi nastale situacije. V primeru, da je dolžnik obveznost že poravnal, ampak z zamudo in je zato prišlo do napake v programu, so že za samo preverjanje njegovih trditev potrebne 3 minute razgovora.

Povprečna starost dolžnikov je med 20. in 35. letom ter od 60. leta dalje. S temi je pa tudi v praksi najtežje delati. Mladi dolžniki, stari do 35. leta, imajo večinoma odprte terjatve zaradi finančne nezmožnosti poravnave le-teh ali pa enostavno ne želijo poravnati dolga, ker s storitvijo niso bili zadovoljni. Podobne razloge najdemo tudi pri dolžnikih starejših od 60 let. Pri teh se kot razlog neplačila pojavlja tudi slabše zdravstveno stanje, nerazumevanje nastale situacije ter razloga za poravnavo dolga, ki v njihovih očeh ne obstaja. Klic izterjevalca dojemajo kot goljufijo s strani določenega podjetja. S takim dolžnikom se v povprečju porabi tudi do 20 minut, kar je znatno več, kot dovoljuje pravilnik. Tu se zato pojavi problem – skrajšati klice in s tem morebitno slabo vplivati na izid klica ali povečati dolžino povprečnega klica? Za dolgoročno boljšo izterjavo in s tem večjo dobičkonosnost podjetja, bi bilo primerneje po pravilniku podaljšati dolžino klica, saj je za dolgoročne boljše rezultate pomembnejša kakovost klica in ne količina narejenih klicev, saj ti ne prinašajo dobička. Je pa res, da na dolžino klica vpliva tudi vrsta produkta, ki ga izterjuješ. Vodja bi moral mesečno statistično preverjati količino in odstotek posameznih vrst produktov in temu prilagajati normo. Ugotovil bi, da je predvsem pomembno podaljšati dolžino klicev pri operaterjih, ki se ukvarjajo z izterjavo storitev na področju telekomunikacij in zavarovalništva. To pa predvsem zaradi vrste izterjane storitve in vrste dolžnikov. Tudi podaljšanje obdelave pošiljke bi lahko pripomogla k večji izterjavi, saj bi si tako lahko operater vzel kakšno minuto več časa za vsakega dolžnika, ga poskusil razumeti in mu ponudil tudi najboljšo rešitev (na primer obročno odplačevanje).

Pri izterjavi dolžnikov si vsak telefonski operater pomaga temu namenjenim Programom 1. Kot smo že prej omenili, ta program prisili telefonskega operaterja, da ob koncu katerega koli opravila zapiše informacijo, ki mu bo v nadaljevanju obdelave pomagala pri doseganju zelenih in postavljenih ciljev.

Aktivnost 7 (A7): Zapis plačil in posodobitev stanja datotek v računalniškem Programu 1

Večina dolžnikov pošlje potrdilo o poravnani obveznosti preko faksa. Faks se nahaja v pisarni oddelka za plačilni promet na drugem koncu podjetja. Dokler v oddelku za plačilni promet plačila ne zabeležijo v Program 1, posamezni telefonski operater plačila ne vidi. Ker je naprava le ena, mesečnih datotek v obdelavi pa v povprečju 9.000, se velikokrat zgodi, da potrdilo o plačilu prispe nečitljivo oziroma sploh ne prispe zaradi preobremenjenosti faksa. Rešitev bi lahko bila v nabavi dodatnega faksa, da bi se ta obremenjenost porazdelila. V oddelku za plačilni promet je trenutno zaposlenih 5 oseb, ki imajo poleg vnašanja prispelih plačil dolžnikov v Program 1 še ostale delovne naloge. Ob koncu izteka obdelave je prav

zaradi kratkih rokov obdelave datotek največji priliv plačil. To povzroča zamude pri beleženju plačil v Programu 1 ter napačne in površne vnose zaradi preobremenjenosti zaposlenih v oddelku za plačilni promet. Nakup faksa, ki bi prispel dokument samodejno spremenil v pdf datoteko in jo nato tudi samodejno posredoval na oddelk za telefonsko izterjavo, podjetju ne bi predstavljal velikega stroška, operaterjem v obeh oddelkih pa bi znatno olajšal delo in skrajšal čas obdelave datotek. To bi zahtevalo tudi dodatno zaposlitev ene osebe v oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov, ki bi prispela potrdila o plačilu s strani dolžnikov preverjala in vnašala v Program 1. Za to delo bi se lahko zadolžilo tudi pomočnike vodje.

V primeru, da dolжник pošlje kopijo poravnane obveznosti po elektronski pošti, jo telefonski operater takoj vidi. Potrdilo tako prispe na elektronski naslov, ki je vidljiv celotnemu oddelku. Po zaslugi tega lahko telefonski operater takoj pozitivno zapre datoteko in posveti čas ostalim, še nerešenim datotekam.

Vsi vnosi v Programu 1 se prikažejo v Excelovi tabeli, ki jo vodja oddelka dnevno ažurira. Ker je prenos podatkov iz Programa 1 v Excel osnovan na samo enem ukazu, ga vodja z lahkoto sam opravlja.

Dobro in kakovostno delo pozitivno vpliva na vodjo oddelka kot tudi na operaterja za telefonsko izterjavo dolžnikov. Bolj kot operater pri delu upošteva vsa navodila in dosega cilje, večja je mesečna denarna nagrada, ki jo prejme pri plači kot dodatek za produktivnost. V zvezi s tem Podjetje X cilje loči na primarne in sekundarne.

Primarni cilj, ki ga poskuša doseči vsak telefonski operater, je pozitiven odstotek izterjave. Ta je odvisen od prejete pošiljke in naročnika (podjetja, ki pošiljko pošlje v reševanje). Doseganje primarnega cilja prispeva k mesečni plači do 180 EUR bruto. Sekundarni cilj je povprečno število obdelanih datotek na uro. Ta je za vse telefonske izterjevalce enak. Ob doseganju primarnega cilja se pri nagrajevanju upošteva še sekundarni. Ta lahko dodatno prispeva k višji plači do 60 EUR bruto.

V zvezi s tem je zelo pomembno izpostaviti problem ocenjevanja dela operaterjev, pri čemer se upoštevata kakovost opravljenih klicev in količina klicev. Vodja oddelka bi moral v tem primeru premisliti, ali je za podjetje pomembno dolgoročno boljše doseganje ciljev in v tem primeru znižati povprečno število obdelanih datotek na uro, ali pa pustiti višje povprečje obdelanih datotek na uro, kar ima včasih vpliv tudi na dobre kratkoročne rezultate, vsekakor pa ne na dolgoročne. Predlagamo lahko dve rešitvi.

Prva rešitev je v iskanju kompromisa med kakovostjo in količino klicev. Če bi se število klicev znižalo na 11 klicev na uro (kar ne predstavlja velike spremembe), bi se s tem avtomatično podaljšalo trajanje klica, kar bi prispevalo k boljši izterjavi. Kot je bilo tudi že prej omenjeno, ne bi bilo potrebno podaljšati dolžine klicev pri vseh storitvah, saj se dolžniki glede na vrsto storitve drugače odzivajo na klic izterjevalca. Pri dolžnikih Podjetja A bi lahko pustili dolžino povprečnega klica 3 minute, saj gre pri tem za dobavo elektrike, ki je dobrina,

brez katere danes ne more nihče živeti. Zato so tudi dolžniki teh storitev pripravljeni sodelovati in poravnati dolg. Težava se pojavi pri izterjavi telekomunikacijskih in zavarovalniških storitev, ki so za uporabnike teh storitev sekundarnega pomena. Ljudje lahko živijo tudi brez njih, zato je tudi sama izterjava otežena. Pri teh dolgovih bi se lahko podaljšala dolžina povprečnega klica na 8 minut.

Druga rešitev je v spremembi načina nagrajevanja. Glede na to, da govorimo o oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov, je glavna naloga telefonskega operaterja izterjava neporavnanih obveznosti. V primeru, da bi vodja pri delu telefonskega operaterja ocenjeval uspešnost izterjave in vestnost pri delu, bi vsak operater stremel k najboljšemu opravljanju svojega dela, kar bi se pokazalo na boljših rezultatih posameznika in seveda tudi oddelka.

Izhod 5 (I5) - Poročanje

Priprava končnega poročila o obdelavi določene pošiljke je zahtevno opravilo, ki ga naredi vodja oddelka. Včasih mu zaradi velikega obsega podatkov in zahtevne obdelave pomagata tudi pomočnika, saj je postopek prav zaradi tega dolgotrajen, čas oddaje poročila pa zelo kratek. Zaradi večje točnosti poročila ter natančnosti podatkov v njem bi bilo primerneje, da poročilo sestavlja ena sama oseba, saj lahko v nasprotnem primeru pride do podvajanja podatkov in informacij. Rok oddaje le-tega bi se na tak način premaknil za 2 dni, kar pa ni huda sprememba in na samo poslovanje ne bi imelo velikega vpliva. Rešitev bi lahko predstavljala tudi uvedba kakšnega novega računalniškega programa, ki bi podatke o pošiljkah ob koncu obdelave sam pripravil, porazdelil in jih po operaterjih predstavil v Excelovi tabeli.

Na koncu povzemamo ključne predloge sprememb, ki bi se lahko uvedle v oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov, in sicer:

- Vodstvo podjetja bi moralo poskrbeti za primerno izobraževanje in specializacijo operaterjev. Njihovo znanje bi se moralo redno obnavljati in nadgrajevati.
- Trenutno spadajo vsi telefonski izterjevalci v oddelku pod isto delovno mesto (operater – telefonski operater za izterjavo dolžnikov). Ker pa so operaterji specializirani za različna področja, bi bilo potrebno to upoštevati pri opredelitvi različnih delovnih mest (npr. operater – specialist za zavarovalnice, specialist za telefonijo,...).
- Začetno odpiranje datotek bi moralo vključevati klic dolžnika.
- Tudi samo dolžino klica bi bilo potrebno podaljšati pri določenih produktih iz 3 minut na 8 minut, saj je za dolgoročne boljše rezultate pomembnejša kakovost klica in ne količina opravljenih klicev.
- K večji izterjavi bi prispeval tudi podaljšan čas obdelave pošiljk.
- Na oddelku bi bilo potrebno zaposliti nekaj operaterjev, katerih naloga bi bila le opravljati poizvedbe in iskanje možnih kontakte dolžnika.

- Uvedlo bi se tudi novo delovno mesto, kjer bi zaposleni lahko preverjal neplačila zaradi tehničnih težav, jih analiziral, sporočal vodji o napakah in spremljal reševanje in odpravljanje napak v Programu 1.
- Nabava še dodatnega faksa bi pripomogla k manjši obremenjenosti obstoječega faksa. Podjetju nakup faksa, ki bi prispeli dokument samodejno spremenil v pdf datoteko in jo nato tudi samodejno posredoval na oddelk za telefonsko izterjavo, ne bi predstavljal velikega stroška, telefonskim operaterjem v oddelku bi pa znatno olajšal delo in skrajšal čas obdelave datotek.
- Dodatno bi se v oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov zaposlilo eno osebo, ki bi prispela potrdila o plačilu od dolžnikov preverjala in vnašala v Program 1. To delo bi lahko opravljala tudi pomočnika vodje.
- Drugi predlog izboljšave bi lahko bila tudi zaposlitev osebe v oddelk za plačilni promet, katere naloga bi bila vnašanje plačil dolžnikov izterjanih preko oddelka telefonske izterjave.
- Pri ocenjevanju dela operaterjev lahko kot prvo rešitev ponudimo znižanje količine klicev na uro. Če bi se število klicev na uro znižalo na 11 klicev (kar ne predstavlja velike spremembe), bi se s tem avtomatično podaljšalo trajanje klica, kar bi prispevalo k boljši izterjavi.
- Druga rešitev bi lahko bila v spremembi načina nagrajevanja. Glede na to, da govorimo o oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov, bi lahko vodja ocenjeval le delo operaterja z vidika uspele izterjave in vestnosti pri delu. Tako bi vsak operater stremel k najboljšemu opravljanju svojega dela, kar bi se poznalo tudi pri rezultatih posameznika in seveda skupnih rezultatih oddelka.
- Končno poročilo bi morala sestavljati ena sama oseba, da bi zagotovila večjo točnost poročila ter natančnost podatkov v njem. Rok oddaje poročila bi se sicer premaknil za 2 dni, vendar to ne bi imelo vpliva na poslovanje. Če poročilo sestavlja več oseb, se ga sicer napiše prej, vendar lahko pride do podvajanja podatkov in informacij.
- Ugodnejša rešitev bi morda bila uvedba novega računalniškega programa, ki bi podatke o pošiljkah ob koncu obdelave sam pripravil, porazdelil in jih po operaterjih predstavil v Excelovi tabeli.

V Tabeli 5 prikazujemo vpliv predlagane spremembe na spremembo količine obdelanih datotek na mesečni ravni, na morebitne dodatne stroške v podjetju in koristi, ki bi jih te spremembe prinesle.

Tabela 5: Uvedba spremembe in vpliv le-te na obdelane količine datotek na mesečni ravni, na mesečne stroške Podjetja X ter koristi uvedenih sprememb

Predlog spremembe	Količina (mesečno) obdelanih datotek	Mesečni strošek za podjetje	Koristi spremembe
Primerno izobraževanje in specializacija operaterjev (30 operaterjev)	se poveča	Enkratni strošek v višini 150€ (2 krat po 5 delovnih ur)	Povečano število mesečno obdelanih datotek ter bolj obdelanih datotek zaradi izobraževanja, specializacije operaterja; operater lažje obrazloži dolg dolžniku in se hitreje dogovori za datum plačila
Opravljanje telefonskega klica že pri začetnem odpiranju datotek	se zmanjša; saj za prvi klic operater porabi vsaj 5 minut	ni vpliva	Višja učinkovitost že pri začetnem odpiranju datotek
Podaljšanje dolžine klica (v povprečju za 5 min)	se zmanjša (iz na primer 66 na 44 klicev)	750€ na osebo zaradi zmanjšanja števila klicev	Uspešen zaključek vsaj 4ih datotek na osebo; 1.250€ na osebo prihodkov zaradi uspešnega klica dolžnika
Podaljšanje časa obdelave datotek/pošiljk (iz 1 meseca na 2 meseca)	se poveča	ni vpliva	3.750€ prihodkov na osebo zaradi podaljšanja obdelave datotek; če se v prvem mesecu pozitivno zaključi 15 datotek, bi se v drugem mesecu še najmanj enkrat toliko datotek pozitivno zaključilo
Zaposlitev operaterjev, ki bi opravljali raziskave in poiskali uporabne kontakte dolžnika	se poveča	Mesečni strošek se zviša za 2.372,20€ bruto (mesečne plače 4 zaposlenih)	Povišanje skupne mesečne izterjave zaradi najdenih kontaktov v višini tudi do 20.000€; telefonski izterjevalci se ukvarjajo le z datotekami z uporabnimi kontakti dolžnikov
Zaposlitev osebe, ki bi preverjala neplačila zaradi tehničnih težav, in vstavljala plačila prejeta preko faksa v Program 1.	se poveča	Mesečni strošek se poveča za 790,73€ (mesečna plača zaposlenega)	Pravočasni in natančni vnosi plačil v Program 1 v dodani vrednosti tudi do 7.000€ na mesec; takojšnje prikazovanje rezultatov telefonskih izterjevalcev; telefonski operaterji se ukvarjajo le z telefonsko izterjavo dolžnikov
Nakup faksa	se poveča	Enkratni strošek 196€ za nakup faksa	Skrajšan čas obdelave posamezne datoteke; pravočasno prispetje in beleženje vnosa plačil bi ustvarilo dodano vrednost v višini do 2.500€ mesečno na operaterja
Ocenjevanje dela operaterja na podlagi znižanja količine klicev	se zmanjša	ni vpliva	Čas klica se podaljša, kar omogoča boljšo izterjavo
Ocenjevanje dela operaterja na podlagi izterjave in vestnosti dela	se zmanjša	ni vpliva	Čas klica se podaljša, kar omogoča boljšo izterjavo
Sestavljanje končnega poročila s strani ene osebe	ni vpliva	Podaljšanje roka oddaje poročila	Večja točnost poročila in natančnost podatkov; preprečitev podvajanja podatkov v poročilu
Uvedba novega računalniškega programa, ki bi podatke o pošiljkah ob koncu obdelave sam prevzel iz Programa 1, jih pripravil, porazdelil po operaterjih in jih predstavil v Excelovi tabeli	ni vpliva	Enkratni strošek nabave programa 2.000€	Skrajšan čas priprave poročila

Iz tabele lahko povzamemo, da bi Podjetje X moralo nuditi zaposlenim redno izobraževanje in izpopolnjevanje znanja ter specializacijo. Nastali strošek investicije bi bil enkratni v višini okoli 150 EUR (2 krat po 5 ur izobraževanja), pripomogel pa bi k povečanju števila bolj obdelanih datotek. Boljša pripravljenost telefonskega operaterja bi pozitivno vplivala na delo. Ob isti plači telefonskih operaterjev bi se zmanjšal strošek na enoto datoteke, kar bi po določenem številu datotek povrnilo investicijo v šolanje in podjetju prineslo koristi.

Spremembe, kot so klic dolžnika že pri prvem odpiranju datotek in podaljšanje dolžine klica, bi negativno vplivale na količino mesečno obdelanih datotek. V povprečju bi število obdelanih datotek padlo za tretjino (okoli 22 datotek), kar bi podjetju povzročilo strošek v višini 750 EUR na osebo mesečno, ob upoštevanju, da je med njimi 10% tistih, ki bi dolg dejansko poravnali. Je pa tudi res, da bi se datoteke bolj kakovostno obdelale in boljše izterjale. Zaradi podaljšanja dolžine klica bi tako lahko vsak operater pozitivno zaključil mesečno tudi do 5 datoteke več, kar bi podjetju predstavljalo 1.250 EUR več izterjanega po osebi (ob predpostavki, da je povprečna vrednost datoteke 250 EUR).

Podaljšanje časa obdelave datotek/pošiljk iz enega meseca na dva prav tako vpliva pozitivno. Če telefonski operater v prvem mesecu pozitivno zaključi 15 datotek, bi lahko zaradi podaljšanja obdelave v drugem mesecu dosegel isti ali pa celo boljši rezultat. Tako bi lahko vsak operater oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov (podjetju) mesečno prispeval okoli 3.750 EUR prihodka, ob upoštevanju, da je povprečna vrednost datoteke 250 EUR.

Na oddelku za telefonsko izterjavo lahko predlagamo dve novi delovni mesti – telefonskega operaterja za kontakte in operaterja, zadolženega za plačila dolžnikov. Kot smo že omenili, dobi oddelk za telefonsko izterjavo PE Koper mesečno v obdelavo v povprečju 2.000 datotek (20% celotne pošiljke) brez uporabnih kontaktov. To je v povprečju 66 datotek mesečno na operaterja. Ker so spletni iskalniki, ki so na razpolago počasni in ker za kakovostno iskanje uporabnih kontaktov telefonski operater porabi veliko časa, priporočamo Podjetju X (PE Koper) zaposlitev štirih novih operaterjev v oddelk za telefonsko izterjavo dolžnikov. Vsak operater bi imel v obdelavi v povprečju 500 datotek mesečno, kar pomeni, da bi jih moral dnevno obdelati vsaj 40. Imeli bi 30 urni delovnik tako kot vsi ostali telefonski operaterji v oddelku. Njihova naloga bi bila iskanje potencialnih kontaktov dolžnikov prek spletnih portalov (telefonskih imenikov, socialnih omrežij,...) in opravljanje teh klicev, da preverijo uporabnost telefonskih števil. Njihov cilj bi bil poiskati vsaj 20% uporabnih kontaktov (torej okoli 100 dolžnikov/operaterja). Glede na nizko zahtevnost dela bi Podjetje X izplačevalo operaterjem minimalno plačo, oziroma sorazmerni delež za 30 urni delovnik, kar na mesečni ravni znaša okoli 593,05 EUR (790,73 EUR bruto za polni delovni čas) na operaterja. Opis delovnega mesta telefonskega operaterja za kontakte je razviden iz nadaljevanja.

Slika 7: Opis delovnega mesta telefonskega operaterja za kontakte

DELOVNO MESTO 4

Naziv: OPERATER – telefonski operater za kontakte

Splošne naloge

- Opravlja raziskave s pomočjo spletnih iskalnikov z namenom najdbe uporabnih kontaktov dolžnikov;
- Opravlja telefonske klice najdenih kontaktov z namenom ugotovitve ali je najden kontakt uporaben za nadaljnje aktivnosti oddelka;

se nadaljuje

nadaljevanje

- Dodeljene naloge opravlja skrbno in vestno ter dosega zadane cilje;
- Dosega dogovorjene rezultate zastavljene s strani podjetja, pri čemer zagotavlja spoštovanje kakovostnih in kvantitativnih standardov podjetja;
- Se aktivno udeleži in sodeluje pri izobraževanjih, katerim je predložen;
- Zagotavlja dnevno prisotnost na osnovi predpisanega delovnega časa za dodeljene storitve, pri čemer se s sodelavci izmenjuje v skladu z delovnim načrtom dobljenim s strani nadrejenega, ter je na razpolago za kritje morebitne odsotnosti sodelavcev;
- Se prilagaja možnim spremembam v procesu dela;
- Svojemu vodji ali pomočniku vodje pravočasno poroča o katerikoli problematični ali nestandardni situaciji tako, da se lahko ovrednotijo najbolj primerne aktivnosti s ciljem uspešnega reševanja le-te;
- Izvaja druge strokovno dejavnosti po navodilih nadrejenega;

Pričakovani rezultati in kakovost dela

- Doseganje števila najdenih dolžnikov/izvedenih telefonskih klicev;
- Spoštovanje časovne obdelave dodeljene dokumentacije;
- Preverjanje kakovosti na ravni dodeljenih storitev;
- Spoštovanje navodil, prejetih v zvezi z zaupnostjo podatkov o storitvah in postopkih, ki se nanašajo na procese v uporabi/obdelavi.

Zahtevana izobrazba in znanja

- Stopnja izobrazbe: IV. stopnja (ekonomske, poslovne, upravne smeri);
- Posebna znanja: aktivno govorno in pisno znanje, slovenskega in italijanskega jezika;
- Aktivno znanje dela z računalnikom: Microsoft Office, Internet.

Ko operater za telefonsko izterjavo dolžnikov ugotovi, da v datoteki ni uporabnih kontaktov, datoteko dolžnika zapre z izidom »dejavnost v teku – iskanje«. Vodja bi s pomočjo programa v Excelovi tabeli filtriral vse datoteke s takim izidom in jih posredoval operaterjem za kontakte. Ti bi po opravljenih raziskavah zaključili datoteko s končnim izidom »nedosegljiv – brez možnosti izsleditve«, če uporabnega kontakta ne bi našli ali z delnim izidom »dejavnost v teku – razno« v primeru, da bi našli uporabne kontakte dolžnika. V tem primeru bi se datoteka z uporabnim kontaktom dodelila nazaj operaterju za telefonsko izterjavo. Za Podjetje X bi tako znašal strošek štirih novih zaposlenih okoli 2.372,20 EUR bruto. V primeru, da bi operaterji za kontakte dosegali minimalno opredeljeno normo, bi tako prispevali z dodatnimi 400 uporabnimi datotekami. Če določimo, da je povprečna vrednost dolga ene datoteke 250 EUR in da bi telefonski izterjevalci s pomočjo najdenih kontaktov izterjali vsaj 20% teh datotek, bi tako izterjani znesek teh datotek mesečno znašal okoli 20.000 EUR, kar znatno presega mesečni strošek, ki bi ga imelo podjetje z zaposlitvijo 4 novih sodelavcev. Pri tem ne smemo pozabiti na čas telefonskih operaterjev. Ta ne bi več bil porabljen za opravljanje poizvedb (včasih tudi nepopolno opravljenih poizvedb), temveč za aktivno izterjavo datotek z uporabnimi kontakti.

Drugo predlagano delovno mesto je operater – odgovoren za plačila dolžnikov. Predlagamo zaposlitev ene osebe. Zaposleni bi opravljal dve glavni funkciji – preverjanje neplačil zaradi tehničnih težav ter vnos plačil dolžnikov, prispelih preko faksa, v Program 1. V nadaljevanju predstavljamo opis delovnega mesta.

Slika 8: Opis delovnega mesta operaterja, odgovornega za plačila dolžnikov

DELOVNO MESTO 5

Naziv: OPERATER – odgovoren za plačila dolžnikov

Splošne naloge

- Obdeluje, preverja prihajajočo dokumentacijo s strani dolžnikov in jo vnaša v zato namenjen program;
- Obdeluje prispela neplačila zaradi tehničnih težav in spremlja reševanje napak v zato namenjenem programu;
- Opravlja zaledne dejavnosti predvidene za oddelek izterjav;
- Se aktivno udeležuje in sodeluje pri izobraževanjih, katerim je predložen;
- Zagotavlja dnevno prisotnost na osnovi predpisanega delovnega časa za dodeljene storitve, pri čemer se s sodelavci izmenjuje v skladu z delovnim načrtom dobljenim s strani nadrejenega, ter je na razpolago za kritje morebitne odsotnosti sodelavcev;
- Se prilagaja možnim spremembam v procesu dela
- Svojemu vodji ali pomočniku vodje pravočasno poroča o katerikoli problematični ali nestandardni situaciji tako, da se lahko ovrednotijo najbolj primerne aktivnosti s ciljem uspešnega reševanja le-te;
- Izvaja druge strokovno dejavnosti po navodilih nadrejenega;

Pričakovani rezultati in kakovost dela

- Doseganje števila obdelane dokumentacije;
- Spoštovanje časovne obdelave dodeljene dokumentacije;
- Preverjanje kakovosti na ravni dodeljenih storitev;
- Spoštovanje navodil, prejetih v zvezi z zaupnostjo podatkov o storitvah in postopkih, ki se nanašajo na procese v uporabi/obdelavi;
- Dodeljene naloge opravlja skrbno, natančno in vestno ter dosega zadane cilje;
- Dosega dogovorjene rezultate zastavljene s strani podjetja, pri čemer zagotavlja spoštovanje kakovostnih in kvantitativnih standardov podjetja.

Zahtevana izobrazba in znanja

- Stopnja izobrazbe: IV. stopnja (ekonomske, poslovne, upravne smeri);
- Posebna znanja: aktivno govorno in pisno znanje, slovenskega in italijanskega jezika;
- Aktivno znanje dela z računalnikom: Microsoft Office, Internet.

Zaposleni na tem delovnem mestu bi delal 8 ur dnevno samo zjutraj, glede na to, da poteka plačilni promet na bankah, poštah in raznih spletnih plačilnih portalih le dopoldne. Mesečni strošek minimalne plače bi znašal 790,73 EUR bruto. Naloga zaposlenega bi bila obravnavanje neplačil zaradi tehničnih težav. Tovrstnih primerov je pri posameznih pošiljkah malo (okoli 500 datotek), vendar so z vidika porabe časa zelo pomembni, saj zahtevajo okoli 30 minut na datoteko. V primeru tehničnih napak, bi operater anomalijo preveril in ugotovitev posredoval vodji. Ta bi napako rešil, datoteko posredoval naročniku, saj se datoteke s tehničnimi napakami ne štejejo v izterjano vsoto PE Koper. Naloga zaposlenega na tem delovnem mestu bi bila preverjanje neplačil zaradi tehničnih napak, analiza neplačil, sporočanje o neplačilih vodji in spremljanje reševanja teh datotek v Programu 1. V primeru, da ne gre za napako tehnične narave, se datoteko vrne v obdelavo telefonskemu operaterju. Poleg preverjanja neplačil, bi bila naloga zaposlenega tudi vnašanje plačil dolžnikov in ostale dokumentacije, prejete preko faksa, v Program 1. Povedali smo že, da večino potrdil o plačilih in ostale dokumente dolžniki posredujejo v oddelek preko faksa. Teh je dnevno okoli 70. Ta plačila preverjajo in vnašajo v Program 1 v oddelku za plačilni promet. Ker ti zaposleni opravljajo tudi druge naloge (večina teh ima prioriteto), se plačila vnašajo in beležijo v Programu 1 z zamudo. Naloga zaposlenega, odgovornega za plačila dolžnikov bi zato bila redno spremljanje prejetih plačil preko faksa, preverjanje le-teh in njihov vnos v Program 1. Ker je čas obdelave celotne pošiljke datotek v oddelku telefonske izterjave kratek (1 do 2 meseca) in pritok plačil proti koncu obdelave poraste, se velikokrat zgodi, da oddelek za plačilni promet vseh plačil ne uspe pravočasno zabeležiti v Program 1. Plačila, ki niso zabeležena v Programu 1, naročnik ne upošteva in jih posledično tudi ne plača Podjetju X. Zato je pravočasni vnos vseh plačil zelo pomemben. V trenutni situaciji, ko oddelek nima zaposlenega, ki bi izvajal vnos plačil, oddelek mesečno izgubi okoli 25-30 plačanih datotek mesečno. Če je povprečna vrednost datoteke okoli 250 EUR govorimo o izgubi v višini cca 7.000 EUR mesečno. Poleg tega bi novo delovno mesto pripomoglo k takojšnjemu prikazovanju dejanskih rezultatov, ki jih dosegajo telefonski operaterji.

Še ena pomembna sprememba bi bila nakup faksa. Nakup faksa, ki bi prispeli dokument samodejno spremenil v pdf datoteko in jo nato tudi samodejno posredoval na oddelek za telefonsko izterjavo bi pozitivno vplivala na oddelek iz več vidikov. Najprej bi vsekakor pripomogla k manjši obremenjenosti obstoječega faksa. Poleg tega bi tudi se razbremenilo delo v oddelku ta plačilni promet, saj bi lahko operaterji neposredno opravljali s prispelimi plačili in ostalo dokumentacijo. Po drugi strani pa bi to zahtevalo zaposlitev še ene osebe in uvedbo novega delovnega mesta, ki smo ga že predstavili. Podjetje X bi za nakup takšnega faksa odštelo okoli 200 EUR (HP večfunkcijska naprava LaserJet Pro MFP M127fw, cena 196,00 EUR - spletni portal Mimovrste.si). Kot smo že povedali, prispe v oddelek okoli 70 faksov plačil in razne dokumentacije na dan. Zaradi preobremenjenosti trenutne naprave, nekateri dokumenti sploh ne prispejo ali pa prispejo nečitljivi. Prispetje čitljivega plačila je zelo pomembno za beleženje dejanske izterjave oddelka. Z enkratno investicijo v nov faks bi pripomogli k hitrejši obdelavi datotek na mesečni ravni in skrajšanju časa obdelave plačanih datotek. Zaradi hitrejšega beleženja in vnosa plačil bi vsak operater mesečno pozitivno

zaključil vsaj še dodatnih 10 datotek in tako podjetju pridelal 2.500 EUR mesečno dodatnega zaslužka.

Predlagali smo spremembo tudi v načinu ocenjevanja dela operaterjev. Povedali smo, da manager ocenjuje svoje operaterje na podlagi mesečnega izterjanega zneska in na podlagi količine obdelanih datotek na mesec. Ker so kriteriji postavljeni nerealno, operaterji niso motivirani. Rešitev bi bila v znižanju količine klicev na uro. Pri znižanju števila klicev na uro, bi se sicer zmanjšala količina obdelanih datotek, vendar bi podjetje beležilo boljšo izterjavo. Druga in tudi primernejša rešitev je sprememba načina nagrajevanja. Ker govorimo o oddelku za telefonsko izterjavo dolžnikov, bi manager moral ocenjevati delo operaterja z vidika uspele izterjave in vestnosti do dela. To bi prispevalo k še boljšemu delu telefonskih operaterjev, kar bi vplivalo na boljši rezultat posameznika in tudi skupni rezultat oddelka. Po vsej verjetnosti bi sprememba načina ocenjevanja vplivala na manjše število mesečno obdelanih datotek, ki pa bi bile bolj kakovostno obdelane.

Zadnje predlagane spremembe se nanašajo na sestavo končnega poročila. Le-tega bi morala sestavljati ena sama oseba. S tem bi se zagotovila večja točnost poročila in natančnost podatkov. Rok oddaje poročila bi se podaljšal za približno 2 dni, kar ne bi imelo vpliva na poslovanje oddelka in na stroške podjetja. Rešitev bi bila tudi v uvedbi (nadgradnji) novega računalniškega programa, ki bi podatke o pošiljkah iz Programa 1 ob koncu obdelave sam povzel, jih pripravil, porazdelil po operaterjih in predstavil v Excelovi tabeli. Navedena (enkratna) investicija bi Podjetje X stala 2.000 EUR. Z nakupom in uvedbo novega programa bi se skrajšal čas priprave poročila za en dan. S to pridobitvijo bi vodja oddelka čas, ki ga nameni sestavi poročila, lahko porabil za reševanje in opravljanje drugih dodeljenih nalog.

SKLEP

Pri razumevanju pomembnosti in nujnosti uspešno implementirane organizacijske strukture v podjetjih, je pomembno, da se razume pomen in bistvo organizacije. V literaturi obstaja veliko različnih opredelitev pojma organizacija. Rozman opredeljuje organizacijo kot združbo, znotraj katere posamezniki lažje dosežajo svoje zastavljene cilje, kot če bi delovali sami. Nadgradnjo teorije predstavlja Lipovčeva opredelitev, ki organizacijo podjetja opredeljuje kot sestav razmerij med ljudmi, ki s svojim delovanjem zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja, v katerem posamezniki delujejo.

Ustrezna organizacija v podjetju je eden najvplivnejših dejavnikov v usmerjanju razvoja podjetja in s tem uspešnosti njegovega poslovanja. Dobra organizacija zagotavlja skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, možnost obvladovanja poslovnih procesov v skladu z zahtevami okolja na racionalen način, nemoteno oskrbo z vsemi potrebnimi produkcijskimi viri, polno izkoriščenost človekovih ustvarjalnih zmožnosti in sposobnosti, razpoložljivih tehnologij podjetja ter usklajenost notranjih razmerij oziroma notranjo harmonijo podjetja.

Uspešna in hitro prilegajoča organizacijska struktura podjetja danes za podjetja predstavlja primerjalno, konkurenčno prednost in je nepogrešljiv dejavnik uspeha podjetja. Za uspešno doseganje konkurenčne prednosti morajo biti v podjetju izpolnjene določene norme. Te norme opredeljuje Porterjeva definicija verige vrednosti, po kateri imajo na povečanje dodane vrednosti vpliv temeljne aktivnosti, s katerimi se doseže zadovoljstvo kupca oziroma uporabnika naših izdelkov ali storitev. Te aktivnosti sestavljajo vhodna logistika, proizvodnja, izhodna logistika, prodaja in trženje, vzdrževanje in poprodajne aktivnosti. K dvigu dodane vrednosti pa posredno vplivajo tudi podporne aktivnosti, ki zagotavljajo poslovno infrastrukturo, obvladovanje kadrovskih virov, razvijanje proizvodov in tehnologije ter nabavljanje virov.

Vse to se lahko uspešno implementira v katerokoli podjetje. Pri tem se ne sme zanemariti dejstva, da vsako podjetje deluje na temelju »lastnih« nenapisanih pravil, v poslovnih okoljih, kjer vladajo raznoliki osebni odnosi znotraj podjetja, različne kulture ter medpodjetniški odnosi.

Na podlagi členitve poslovnih procesov smo v delu opredelili organizacijo dela in delovna mesta v izbranem oddelku Podjetja X, ki tudi dejansko obstaja in deluje. Navedeno podjetje je specializirano na področju kreditno informacijskih sistemov, poslovnih informacij in za podporo pri odločanju.

V delu smo predstavili delo oddelka za telefonsko izterjavo dolžnikov in organizacijo tega oddelka. Izdelali smo analizo procesa dela, jo opisno in grafično predstavili. Izvedli smo opis delovnih mest v obravnavanem oddelku in izpostavili pomanjkljivosti ter predlagali spremembe, ki bi lahko vplivale na učinkovitejše delovanje oddelka.

Ugotovili smo, da lahko Podjetje X z manjšimi vložki prispeva k učinkovitejšemu delovanju na različnih ravneh delovanja. To lahko doseže z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in z dodatnim sistematiziranjem novih delovnih mest. Poleg tega bi se lahko z nakupom dodatnega faksa, ki bi bil tehnično bolj izpopolnjen (hkrati bi se razbremenilo tudi stari faks), zmanjšale zamude pri beleženju plačil in napake. Operaterjem v oddelku plačilnega prometa in telefonske izterjave bi se delo lahko znatno olajšalo in skrajšal bi se čas obdelave datotek. Tudi končno poročilo bi lahko pripravljala ena oseba (vodja oddelka). S tem bi se zagotovila večja točnost in natančnost podatkov, čeprav bi lahko prihajalo tudi do zamikov pri oddaji poročila. Slednje bi se odpravilo z nadgradnjo obstoječega računalniškega programa, s katero bi se nadgradilo in avtomatiziralo obdelavo podatkov. Predlagane spremembe se nanašajo tudi na ocenjevanje telefonskih operaterjev, saj obstoječi način ne nudi dovolj motiviranosti pri delu telefonske izterjave. Predlagani način bi temeljil na uspešnosti izterjave in vestnosti pri delu.

Z racionalizacijo delovnih opravil, dodatnim usposabljanjem zaposlenih in manjšimi vložki v boljšo delovno opremo in računalniški program, bi Podjetje X lahko izboljšalo kakovost

telefonske izterjave, saj bi oddelek funkcioniral na bolje usposobljenimi in motiviranimi zaposlenih, ki bi bili sposobni dosežati zastavljene cilje.

LITERATURA IN VIRI

1. Anupindi, R., Chopra S., Deshmukh, S. D., van Mieghem, J. A., & Zemel E. (1999). *Managing Business Process Flows*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
2. Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design (7th ed.)*. Ohio: South-Western College Publishing.
3. Dimovski, V. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
5. Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publishers.
6. Harmon, P. (2007). *Business Process Change. Second edition: A guide for business managers and BPM and six sigma professionals*. Burlington: Morgan Kaufmann.
7. Harrington, H. J., Esseling, E. K.C., & van Nimwegen, H. (1997). *Business process improvement workbook: Documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
8. Hill J.B., Cantara M., Kerremans M., & Plummer D.C. (2009). *Magic Quadrant for Business Process Management Suites, Q1 2009*, Gartner, 2009.
9. Indihar Štemberger M., Jurij J., Kovačič A., & Bosilij Vukšić V. (2003). *The role of simulation in e-bussiness transformation*. Delovni zvezek, no. 134. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*, 18, 3.
11. Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementations (Sec. ed.)*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
12. Kavčič, B., & Kovač, J. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. Kovačič, A. et al. (2000). *Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. Uporabna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kovačič, A., & Vukšić, B.V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
15. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
16. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
18. Možina, S. et al. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
19. Ovsenik, J., & Kaltnekar, Z. (1973). *Analiza in projektiranje organizacije*. Beležke za predavanja III. del. Kranj: Višja šola za Organizacijo dela.
20. Ovsenik, M., & Ambrož M. (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: TURISTICA –Visoka šola za turizem Portorož.
21. Popovič, A. et al. (2003). Modeliranje in simulacija poslovnih procesov v praksi. *Zbornik posvetovanja / Dnevi slovenske informatike 2003, Portorož*. Ljubljana: Slovensko društvo informatika, 2003, str. 101-106.

22. Porter, E.M., & Millar, E.V. (1985). *How information gives you competitive advantage: The information revolution is transforming the nature competition*. ZDA: Knowledge and Special libraries.
23. Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
26. Rozman R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Drenovec, J. (2004). Diagram toka podatkov. Najdeno 25. Februar 2015 na spletnem naslovu http://drenovec.tsckr.si/model/tok_pod.htm
29. McGoveran D. (2004). An introduction to BPM & BPMS. Business integration. Najdeno 15. Januar 2015 na spletnem naslovu <http://www.bijonline.com/Article.asp?ArticleID=895&DepartmentID=7>
30. Mivšek, J., & Rozman, T. (2009). Modeliranje in izvajanje poslovnih procesov v spletnem okolju. Najdeno 15. Januar 2015 na spletnem naslovu <http://ftp.eranova.si/aida/mivsek-rozman-bpm-na-spletu-dsi07.pdf>
31. *Optimalno delovanje poslovnih procesov*. Najdeno 18. Januar 2015 na spletnem naslovu http://www.teseus.si/?Podro%EBja_svetovanja:Poslovni_procesi
32. Sayer, J., & Williams, B., (2007). Orodja vitke proizvodnje. Najdeno 18. Januar na spletnem naslovu http://www.3zen.si/sites/default/files/files/3ZEN_Orodja%20vitke%20proizvodnje_PDF.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Opis delovnega mesta vodje oddelka</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Opis delovnega mesta pomočnika vodje.....</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 3: Opis delovnega mesta telefonskega operaterja</i>	<i>5</i>

Priloga 1: Opis delovnega mesta vodje oddelka

DELOVNO MESTO 1

Naziv: TEAM LEADER – vodja oddelka

Splošne naloge

- Vodi delo svoje skupine;
- Planira, vodi, organizira delo in zaposlene ter nadzira izvajanje aktivnosti v oddelku s pomočjo tehničnih sredstev, organizacije in kadra/človeških virov, ki ga ima na razpolago;
- Skrbi za sprejem in obdelavo pošilk naročnikov ter pregled in analizo podatkov v podatkovnih bazah;
- Oblikuje plane ter skrbi za doseganje le-teh;
- Na podlagi količine prevzetega dela in morebitnih novih zahtev naročnika ustrezno izvede vse postopke v zvezi s pripravo in porazdelitvijo dela med podrejenimi, usmerja trenutne aktivnosti in/ali organizira nove aktivnosti, v primeru povečane količine dela motivira svoje podrejene, da so na razpolago za izvajanje dodatnega dela/dejavnosti (nadure), vodstvu predlaga odprtje ali ukinitve delovnih mest ter vključitev ali prerazporeditev operaterjev;
- Naročnikom redno sporoča preko končnih poročil o kakovosti in kvantiteti opravljenega dela za skupno zastavljanje ciljev;
- S pomočjo in mnenji naročnika rešuje morebitne težave;
- Sodeluje z ostalimi oddelki (oddelek plačilnega prometa);
- Spremlja beleženje plačil v računalniški sistem;
- Spremlja delo konkurence;
- Koordinira delo podrejenih upoštevajoč cilje o produktivnosti, ki so določeni s strani nadrejenega/PE;
- Zagotavlja podporo telefonskim operaterjem pri delu;
- Se mesečno sestaja z vodstvom PE za preučevanje produktivnosti;
- Pravočasno komunicira z vodstvom o katerikoli problematični ali nestandardni situaciji z namenom, da se lahko ovrednotijo najbolj primerne aktivnosti s ciljem uspešnega reševanja le-te;
- Odgovoren je za letno ocenjevanje kadra na podlagi standardov podjetja določenih s strani HR (kadrovske službe) ter ciljev, določenih s strani lastne PE. Izvaja različne razgovore (ocenjevanje, motiviranje, opominjanje in odpuščanje);
- Opravlja zaledne dejavnosti predvidene za oddelek izterjave dolžnikov;
- Dodeljene naloge opravlja skrbno in vestno ter dosega zadane cilje;
- Skrbi za doseganje dogovorjenih rezultatov zastavljenih s strani podjetja, pri čemer zagotavlja spoštovanje kakovostnih in kvantitativnih standardov podjetja;
- Se aktivno udeleži in sodeluje pri izobraževanjih;
- Zagotavlja dnevno prisotnost na osnovi predpisanega delovnega časa;
- Se prilagaja možnim spremembam v procesu dela;
- Preverja berljivost datotek in skrbi za njihovo potrjevanje;

- Preverja ustreznost prejete pošiljke in skrbi za njeno potrjevanje;
- Primerja zneske prejete serije z zneski v Programu 1 in skrbi za njihovo potrditev;
- Odloča o načinu razporejanja datotek med telefonske operaterje;
- Nadzira obdelavo datotek;
- Pripravi poročilo o nadzoru telefonskih operaterjev;
- Spremlja kakovost komunikacijskih tehnik;
- Komunicira z naročniki;
- Zaključuje in zapira datoteke v obdelavi;
- Preverja zapisovanje informacij izvedenega klica v Program 1;
- Nadzira komunikacijo med telefonskimi operaterji in dolžniki glede plačil;
- Nadzira pravilnost zapisa plačil v Programu 1;
- Nadzira posodobitev stanja datotek v Programu 1 s strani referenta za plačilni promet;
- Nadzira dodatni pregled in obdelavo datotek v primeru delne izterjave;
- Prikaže rezultate v Excelovi tabeli in skrbi za njihovo potrditev;
- Nadzira kakovost poslovanja;
- Pripravlja končno poročilo ter ga posreduje nadrejenemu;
- Izvaja druge strokovne naloge po navodilih nadrejenega.

Pričakovani rezultati in kakovost dela

- Doseganje predpisane kakovosti uvajanja in izobraževanja;
- Doseganje začrtanega plana glede doseganja števila obdelane dokumentacije/izvedenih telefonskih klicev operaterjev;
- Doseganje odstotka izterjanega zneska na podlagi dodeljene kvote izterjav;
- Spoštovanje časovne obdelave dodeljene dokumentacije;
- Preverjanje kakovosti, naključno ali sistematično, na ravni dodeljenih storitev;
- Spoštovanje navodil, prejetih v zvezi z zaupnostjo podatkov o storitvah in postopkih, ki se nanašajo na procese v uporabi/obdelavi.

Zahtevana izobrazba in znanja

- Stopnja izobrazbe: V. stopnja (ekonomske, poslovne, upravne smeri);
- Odlične komunikacijske spretnosti ter naravnost k timskega delu;
- Natančnost ter samostojnost pri delu;
- Samoiniciativnost, prodornost, profesionalnost, organiziranost ter ciljna usmerjenost;
- Sposobnost hitrega reševanja nastalih situacij;
- Sposobnost dela v stresnih situacijah in dela na več projektih istočasno;
- Posebna znanja: aktivno govorno in pisno znanje slovenskega in italijanskega jezika;
- Aktivno znanje dela z računalnikom: Microsoft Office, Internet.

Priloga 2: Opis delovnega mesta pomočnika vodje

DELOVNO MESTO 2

Naziv: ASISTENT TEAM LEADERJA – pomočnik vodje

Splošne naloge

- Pomaga vodji oddelka pri različnih dejavnostih povezanih z vodenjem oddelka;
- Nudi podporo vodji pri nalogah planiranja, vodenja, koordiniranja in nadziranja dejavnosti ter kadra/človeških virov;
- Zagotavlja podporo telefonskim operaterjem v oddelku ter vodji;
- Skrbi za sprejem in obdelavo pošilk naročnikov;
- Sodeluje pri oblikovanju ciljev in strategije oddelka;
- Sodeluje pri oblikovanju planov ter skrbi za doseganje le-teh;
- Pregleduje in analizira podatke, vodji zagotavlja točnost podatkov, na podlagi katerih lahko ta planira aktivnosti, ki se bodo izvajale v oddelku (analiza poteka dejavnosti, predstavitev posameznih problematik...);
- Spremlja in ažurno evidentira vsa opravila v informacijskem sistemu;
- Sprejema navodila vodje in določa nove aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti. Osnovne aktivnosti deli na pod-aktivnosti, razvija mikroanalize in dnevno osvežuje dokumentacijo, ki je potrebna za usposabljanje in nemoteno vodenje vodje;
- Komunicira s podrejenimi v oddelku in pomaga vodji pri koordinaciji vseh nalog;
- Periodično izvaja kontrole/meritve kakovosti in kvantitete opravljenega dela ter, v primeru odstopanj od ciljev, predlaga vodji možne rešitve;
- Pomaga, svetuje manj izkušenim operaterjem, jim nudi napredno izpopolnjevanje, poroča vodji o problematičnih situacijah glede produktivnosti ali vedenja ter predlaga vodji možne rešitve;
- V primeru odsotnosti vodje izvaja sestanke s sodelavci;
- Pomaga vodji pri pripravi zaključnih poročil za naročnike;
- Preverja berljivost datotek;
- Preverja ustreznost prejete pošiljke;
- Spremlja obdelavo datotek;
- Spremlja sestavo poročila o nadzoru operaterjev;
- Spremlja zapisovanje informacij izvedenega klica v Program 1;
- Spremlja komunikacijo med operaterji in dolžniki glede plačil;
- Prikazuje rezultate v Excelovi tabeli;
- Sodeluje pri nadzoru kakovosti poslovanja;
- Po potrebi opravlja klice dolžnikov v italijanskem jeziku;
- Po potrebi obdeluje prihajajočo dokumentacijo dolžnikov s strani strank upnic (naročnikov) in izvaja telefonsko izterjavo dolgov v namene izterjave zapadlih in obstoječih terjatev;
- Po potrebi sprejema dohodne klice dolžnikov v namene izterjave in pozitivnega zaključka odprtih (neplačanih) terjatev;

- Opravlja zaledne dejavnosti predvidene za oddelek telefonske izterjave dolžnikov;
- Dodeljene naloge opravlja skrbno in vestno ter dosega zadane cilje;
- Dosega dogovorjene rezultate zastavljene s strani podjetja, pri čemer zagotavlja spoštovanje kakovostnih in kvantitativnih standardov podjetja;
- Se aktivno udeleži in sodeluje pri izobraževanjih;
- Zagotavlja dnevno prisotnost na osnovi predpisanega delovnega časa;
- Se prilagaja možnim spremembam v procesu dela;
- Svojemu vodji pravočasno poroča o katerikoli problematični ali nestandardni situaciji tako, da se lahko ovrednotijo najbolj primerne aktivnosti s ciljem uspešnega reševanja le-te;
- Izvaja druge strokovne naloge po navodilih nadrejenega;

Pričakovani rezultati in kakovost dela

- Doseganje predpisane kakovosti uvajanja in izobraževanja;
- Doseganje začrtanega plana glede doseganja števila obdelane dokumentacije/izvedenih telefonskih klicev operaterjev v oddelku;
- Spoštovanje časovne obdelave dodeljene dokumentacije;
- Preverjanje kakovosti, naključno ali sistematično na ravni dodeljenih storitev;
- Spoštovanje navodil, prejetih v zvezi z zaupnostjo podatkov o storitvah in postopkih, ki se nanašajo na procese v uporabi/obdelavi;
- Doseganje odstotka izterjanega zneska na podlagi dodeljene kvote izterjav;

Zahtevana izobrazba in znanja

- Stopnja izobrazbe: V. stopnja (ekonomske, poslovne, upravne smeri);
- Samoiniciativnost, prodornost, natančnost, profesionalnost, organiziranost, ciljna usmerjenost pri delu;
- Posebna znanja: aktivno govorno in pisno znanje, slovenskega in italijanskega jezika;
- Aktivno znanje dela z računalnikom: Microsoft Office, Internet;
- Sposobnost hitrega reševanja nastalih situacij;
- Sposobnost dela v stresnih situacijah in dela na več projektih istočasno.

Priloga 3: Opis delovnega mesta telefonskega operaterja

DELOVNO MESTO 3

Naziv: OPERATER – telefonski operater za izterjavo dolžnikov

Splošne naloge

- Obdeluje prihajajočo dokumentacijo dolžnikov s strani strank upnic (naročnikov) in izvaja telefonsko izterjavo dolgov v namene izterjave zapadlih in obstoječih terjatev;
- Sprejema dohodne klice dolžnikov v namene izterjave in pozitivnega zaključka odprtih (neplačanih) terjatev;
- Opravlja zaledne dejavnosti predvidene za oddelek telefonske izterjave dolžnikov;
- Preverja število dodeljenih dolžnikov;
- Prevzema odgovornost za kvalitetno obdelavo datotek;
- Analizira datoteke dolžnikov;
- Ugotavlja in preverja plačila s pomočjo podpornih programov v primeru nastopa tehničnih težav ter sporoča ugotovitve vodji;
- Zapisuje informacije izvedenega klica v Programu 1;
- Spremlja in preverja pravilni zapis plačil v Programu 1;
- Dodatno pregleda in obdelava datoteke v primeru delne izterjave;
- Arhivira dolžnikovo dokumentacijo;
- Dodeljene naloge opravlja skrbno in vestno ter dosega zadane cilje;
- Dosega dogovorjene rezultate zastavljene s strani podjetja, pri čemer zagotavlja spoštovanje kakovostnih in kvantitativnih standardov podjetja;
- Se aktivno udeleži in sodeluje pri izobraževanjih;
- Zagotavlja dnevno prisotnost na osnovi predpisanega delovnega časa. S sodelavci se izmenjuje v skladu z delovnim načrtom ter je na razpolago za kritje morebitne odsotnosti sodelavcev;
- Se prilagaja možnim spremembam v procesu dela;
- Svojemu vodji ali pomočniku vodje pravočasno poroča o katerikoli problematični ali nestandardni situaciji tako, da se lahko ovrednotijo najbolj primerne aktivnosti s ciljem uspešnega reševanja le-te;
- Izvaja druge strokovno naloge po navodilih nadrejenega;

Pričakovani rezultati in kakovost dela

- Doseganje števila obdelane dokumentacije/izvedenih telefonskih klicev;
- Doseganje odstotka izterjanega zneska na podlagi dodeljene kvote izterjav/dolžnikov;
- Spoštovanje časovne obdelave dodeljene dokumentacije;
- Preverjanje kakovosti, naključno ali sistematično, na ravni dodeljenih storitev;
- Spoštovanje navodil, prejetih v zvezi z zaupnostjo podatkov o storitvah in postopkih, ki se nanašajo na procese v uporabi/obdelavi.

Zahtevana izobrazba in znanja

- Stopnja izobrazbe: IV. stopnja (ekonomske, poslovne, upravne smeri)
- Posebna znanja: aktivno govorno in pisno znanje, slovenskega in italijanskega jezika.
- Aktivno znanje dela z računalnikom: Microsoft Office, Internet.