

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA SPREMEMB POSLOVNIH PROCESOV ZARADI
KORONAVIRUSA SARS-CoV-2: PRIMER KLICNEGA CENTRA
IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, maj 2021

BARBARA DRNOVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Drnovšek študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza sprememb poslovnih procesov zaradi koronavirusa SARS-CoV-2: primer klicnega centra izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI PROCESI	2
1.1 Opredelitev poslovnih procesov	2
1.2 Vrste poslovnih procesov	3
1.3 Prilagoditve poslovnih procesov	3
2 KORONAVIRUSI	4
2.1 Kaj so koronavirusi?	4
2.2 Koronavirus SARS-CoV-2 in bolezen COVID-19	5
2.3 Vpliv koronavirusa SARS-CoV-2 na gospodarstvo po svetu	6
2.4 Vpliv koronavirusa SARS-CoV-2 na gospodarstvo v Sloveniji	7
3 DELO NA DOMU	8
3.1 Opredelitev dela na domu	8
3.2 Pravice in obveznosti delavca	8
3.3 Pravice in obveznosti delodajalca	8
3.4 Posebnosti dela na domu	9
3.5 Delo na domu – statistični pregled na ravni Evropske unije	9
4 PRILAGODITVE POSLOVNIH PROCESOV V KLICNEM CENTRU IZBRANEGA PODJETJA: EMPIRIČNA PREVERBA	12
4.1 Predstavitev izbranega podjetja	12
4.2 Oddelek Klicni center	12
4.3 Metodologija in sestava vprašalnikov	13
4.4 Kvalitativna analiza	13
4.4.1 Analiza intervjuja s koordinatorjem uvajanja novih poslovnih procesov	13
4.4.2 Prilagoditve poslovnih procesov v klicnem centru v času epidemije »pomlad 2020« in vpeljava možnosti dela na domu	14
4.4.3 Posebnosti prilagoditev v klicnem centru v času epidemije »pomlad 2020« in »jesen 2020«	15
4.5 Kvantitativna analiza	16
4.5.1 Analiza anketnega vprašalnika med svetovalci za pomoč uporabnikom	16
4.6 Ugotovitve in priporočila vodstvu	24
4.7 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave	24

SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE.....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zaposleni v izbranih državah, ki so običajno delali na domu (v %)	11
Tabela 2: Zaposleni v izbranih državah, ki so občasno delali na domu (v %)	11

KAZALO SLIK

Slika 1: Zaposleni, ki so v letu 2019 običajno delali na domu (v %).....	10
Slika 2: Spol anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %).....	17
Slika 3: Starost anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %)	17
Slika 4: Najvišja dosežena izobrazba anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %).....	18
Slika 5: Oblika zaposlitve anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %)	18
Slika 6: Anketirani glede na obdobje, ko so se prvič srečali z delom na domu (v %)	19
Slika 7: Želja anketiranih po pogostosti opravljanja dela na domu (v %).....	19
Slika 8: Mnenje anketiranih o delu na domu	20
Slika 9: Mnenje anketiranih o enostavnosti novo vpeljanih poslovnih procesih v KC (v %)	21
Slika 10: Mnenje anketiranih o novo vpeljanih poslovnih procesih v KC.....	22
Slika 11: Mnenje anketiranih o uvedbi ukrepov za zavezitev širjenja bolezni COVID-19 s strani izbranega podjetja.	23

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s koordinatorjem uvajanja novih poslovnih procesov	1
Priloga 2: Anketa med svetovalci v klicnem centru	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

BPM – (angl. business process management); upravljanje poslovnih procesov

EU – Evropska unija

KC – Klicni center

MERS-CoV – (angl. Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus); bližnjevzhodni respiratorni sindrom

SARS-CoV – (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus); hud akutni respiratorni sindrom

SARS-CoV-2 – (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2); hud akutni respiratorni sindrom 2

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

UVOD

Znašli smo se v obdobju življenja, za katerega bi čisto vsak od nas še nedolgo nazaj rekel, da se v njem nikoli ne bomo znašli. Pa smo se. Znašli smo se v obdobju, ko nimamo več proste poti za potovanje v sosednjo občino, kaj šele v sosednjo državo ali na drug kontinent. Znašli smo se v obdobju, ko obisk kavarne ali restavracije ni samoumeven. Znašli smo se v obdobju, ko prosto sprehajanje med ljudmi po parku ali ulici ni možno brez nošenja zaščitne maske.

Znašli smo se pa tudi v obdobju, ko so morala nekatera podjetja svoje poslovalnice do nadaljnjega zapreti. Eno takih je bilo tudi izbrano podjetje, ki se je moralo prilagoditi, in postopke, ki so se izvajali le osebno v poslovalnicah, vpeljati v klicni center oziroma jih začeti opravljati na daljavo. Za uspešno vpeljavo novih procesov so se med seboj povezali številni oddelki, za kar je bilo potrebno veliko komunikacije in medsebojnega sporazumevanja ter prilagajanja. Prilagoditi so se morali tudi zaposleni, saj se je večina od njih prvič srečala z delom na domu. Ker so aplikacije za delo namenjene uporabi v interni mreži podjetja, je podjetje naletelo na tehnične ovire, ki so pri zaposlenih povzročile negativne odzive. Že dejstvo, da je potrebno delo na domu in s tem izolacija od sodelavcev, je pustilo nezaželene posledice, tehnične težave pa so te pri nekaterih še poglobile.

Namen zaključne strokovne naloge je preučiti poslovne procese s teoretičnega vidika, analizirati vpeljane spremembe poslovnih procesov v klicnem centru izbranega podjetja zaradi koronavirusa SARS-CoV-2 in preučiti posledice vpeljanih sprememb na delo in zadovoljstvo zaposlenih.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- preučiti poslovne procese s teoretičnega vidika.
- Opredeliti koronavirus in raziskati vpliv bolezni COVID-19 na svetovno in slovensko gospodarstvo.
- Pojasniti delo na domu in njegove posebnosti.
- Analizirati, kako so se zaradi bolezni COVID-19 v klicnem centru izbranega podjetja spremenili poslovni procesi.
- Ugotoviti, zakaj se določenih poslovnih procesov v delo klicnega centra ni vpeljalo že prej.
- Pri zaposlenih v klicnem centru preučiti posledice spremenjenih poslovnih procesov in opravljanja dela na domu.
- Primerjati prilagoditve poslovnih procesov v času epidemije »pomlad 2020« in »jesen 2020«.
- Ugotoviti, kako se je klicni center izbranega podjetja spoprijel z ukrepi za zaježitev širjenja bolezni COVID-19.
- Pripraviti priporočila za izboljšave poslovnih procesov v klicnem centru.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del je razčlenjen na tri poglavja, kjer mi je bila pri sestavljanju v pomoč domača in tuja literatura ter znanstveni in strokovni članki. V prvem poglavju teoretičnega dela bom opredelila poslovne procese in njihove vrste ter opisala prilagoditve poslovnih procesov, ko so te potrebne. V drugem se bom dotaknila koronavirusov, podrobneje opisala vrsto SARS-CoV-2 in pojasnila vpliv pandemije COVID-19 na gospodarstvo. V tretjem delu bom opredelila delo na domu in njegove posebnosti, pojasnila pravice in obveznosti delavca kot tudi delodajalca in teoretični del zaključila s statističnim pregledom opravljanja dela na domu na ravni Evropske unije. V začetku empiričnega dela bom predstavila izbrano podjetje in oddelek Klicni center, nadaljevala s predstavitvijo uporabljene metodologije in sestavo vprašalnikov, pojasnila prilagoditve v klicnem centru v času epidemije »pomlad 2020«, analizirala intervju in anketni vprašalnik in, za zaključek, navedla svoje ugotovitve in priporočila vodstvu, pojasnila omejitve, na katere sem pri delu naletela ter pripravila priporočila vodstvu za nadaljnje raziskave.

1 POSLOVNI PROCESI

1.1 Opredelitev poslovnih procesov

S poslovnim procesom opišemo postopek preoblikovanja vhodnih elementov v izhodne. Preoblikovanja so lahko v različnih oblikah, v grobem pa ločimo štiri različne vrste (Laguna & Marklund, 2019):

- materialna (npr. pretvorba surovin v končni izdelek).
- Lokacijska (npr. prevozne storitve, ki jih zagotavlja letalski prevoznik).
- Transakcijska (npr. nakup delnic s strani borznoposredniške hiše).
- Informacijska (npr. preoblikovanje finančnih podatkov v računovodske izkaze).

Poslovni proces se lahko definira tudi kot skupek korakov, ki jih podjetje izvede, da lahko ustvari vrednost za končnega kupca, pri čemer je proces sestavljen iz treh osnovnih komponent (McDonald, 2010):

- vhodni elementi ali inputi vstopajo v proces na začetku. Za primer vzemimo izdelavo kolesa. Vhodni elementi pri izdelavi kolesa so pnevmatike, kolesna obroča, matice, vijaki, verige, zobniki, itd.
- Aktivnosti pretvorijo vhodne elemente v izhodne. Na primeru kolesa, bi aktivnosti vključevale izdelavo okvirja, namestitve koles, zavor in ostalega.
- Izhodni elementi ali outputi so rezultat izvedenih aktivnosti. Pri našem primeru je rezultat izdelano kolo.

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005) poslovne procese opredelita kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih izid je načrtovani izdelek ali

storitev. Damij (2009) poslovni proces definira kot strukturirane in merljive množice aktivnosti, ki so načrtovane za izdelavo specifičnega izhoda. Doda še, da je poslovni proces način, kako organizacija posluje, kreira vrednost in skrbi za svojo strukturo. Dumas, La Rosa, Mendling in Reijers (2018) so v svojem delu zapisali, da so poslovni procesi aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo, da lahko kupcu dostavijo produkt ali storitev.

Poslovni proces je veliko lažje razumeti pri dejavnostih, kjer se kot izhodni element pojavi proizvod, v našem zgornjem primeru je bilo to kolo. Vendar se procesi pojavljajo v vseh podjetjih, tako v proizvodnih kot tudi v storitvenih. Pri storitvenem podjetju, ki se na primer ukvarja z nudenjem poslovnega svetovanja, je vhodni element znanje svetovalca. Ena od aktivnosti bi bila izvedba meritev organizacijske klime v podjetju. Izhodni element pa bi bilo svetovalčevo poročilo in predstavitev načrta za aktivnosti, ki bi lahko podjetju pozitivno koristila (McDonald, 2010).

Poslovni procesi, s pomočjo zaposlenih, tehnologije in informacij, sestavljajo vse aktivnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, z namenom, da doseže svoje poslanstvo in vizijo, določi cilje, meri uspešnost, ustreže strankam in se spoprime z vsemi nepredvidljivimi izzivi, ki se med procesom lahko pojavijo. Proces določajo učinkovitost podjetja in učinkovitost njegovega poslovanja, kakovost uporabniške izkušnje strank in nenazadnje tudi poslovni uspeh (McDonald, 2010).

1.2 Vrste poslovnih procesov

McDonald (2010) je poslovne procese razdelil na enostavne in kompleksne ter na formalne in neformalne. Enostavni poslovni procesi se v večini izvajajo le v posameznih oddelkih. Za uspešno realizacijo kompleksnejših poslovnih procesov pa je potrebno povezati različne oddelke. Boljše kot je sodelovanje med njimi, lažja je implementacija. Neformalni poslovni procesi so tisti, ki niso vnaprej določeni, npr. izredno dodeljen popust ob nakupu izdelka. Formalni pa so, v nasprotju z neformalnimi, predhodno oblikovani in razpoložljivi.

V podjetju imajo lahko poslovni procesi različen razpon ali obseg. Na podlagi tega jih lahko razvrstimo v tri različne kategorije (Laguna & Marklund, 2019):

- individualni procesi, ki jih izvajajo posamezniki.
- Vertikalni ali funkcionalni procesi, ki se izvajajo znotraj določene enote ali oddelka.
- Horizontalni ali prepletajoči procesi, ki zajemajo več različnih enot ali oddelkov, v primeru dobavne verige pa so lahko vanje vključena tudi druga podjetja.

1.3 Prilagoditve poslovnih procesov

Podjetja, ki svojim poslovnim procesom posvečajo pozornost od začetka do konca, so uspešnejša od tistih, ki tega ne storijo. Vsak poslovni proces je enoten, razteza se lahko med različnimi oddelki, geografsko gledano se nahaja na različnih lokacijah, ima različne ravni

upravljanja, ima svoje posebnosti in omejitve, zato upravljanje poslovnih procesov še zdaleč ni enostavno ali preprosto. Za uspešno upravljanje je poglavitno razumevanje vseh korakov, ki se izvajajo kot del poslovnega procesa, vseh ljudi, ki so vanj vpleteni, informacij, ki se izmenjujejo in obdelujejo in potrebne tehnologije. Optimizacija in uskladitev vseh naštetih elementov vodi v učinkovit in uspešen poslovni proces. S prilagoditvijo načina izvajanja poslovnih procesov je mogoče spremeniti njihove rezultate in s tem povečati uspešnost podjetja. K uspešnosti lahko pripomore tudi širitev iz samostojnega upravljanja posameznega procesa do harmoničnega prepletanja več različnih procesov (Reijers, 2021).

Prilagoditve poslovnih procesov lahko podjetju ustvarijo ključne koristi. Vendar je za ustvarjanje teh koristi potrebno strukturirano pristopiti k prizadevanjem za izboljšanje. Strokovnjaki zato priporočajo sledenje šestim fazam upravljanja poslovnih procesov (McDonald, 2010):

- načrtovanje: Izberite obstoječi poslovni proces, ki ga želite izboljšati, opredelite njegov obseg in določite ekipo sodelavcev, ki bodo pri izvedbi sodelovali.
- Analiziranje: Natančno preučite izbrani proces.
- Preoblikovanje: Določite ključne spremembe, ki jih želite v izbranem procesu uvesti.
- Pridobitev virov: Pridobite osebje, opremo in ostale potrebne vire, ki jih zahteva prenova.
- Izvedba: Implementirajte spremembe.
- Nenehno izboljševanje: Redno ocenjujte učinkovitost prenovljenega procesa in ga po potrebi prilagodite.

Neprestano optimiziranje poslovnih procesov je tisto, ki loči uspešna podjetja od neuspešnih. Vsako podjetje bi moralo poslovati z mislijo, da trenutno uveljavljeni poslovni procesi morda ne bodo vodili v uspešno poslovanje v prihodnosti. Zato so spremembe v strukturi poslovnih procesov ključne. Priporočljivo je, da se podjetje za prilagoditve odloči še predno nastopijo težave, saj bo na ta način dolgoročno uspešno in konkurenčnejše od ostalih podjetij v panogi (McDonald, 2010).

2 KORONAVIRUSI

2.1 Kaj so koronavirusi?

Koronavirusi (angl. Coronavirus – CoV) so skupina sorodnih virusov, ki med ljudmi, pticami in ostalimi sesalci povzročajo bolezni dihal, črevesja, jeter in živčevja. Ime koronavirus izhaja iz oblike na površini virusa, ki spominja na sončevo korono (Ganesh in drugi, 2021). Poznamo sedem koronavirusov, ki se prenašajo na človeka in povzročajo vse od lažjih oblik okužb dihalnih poti, kot je navaden prehlad, pa do hudih okužb, ki se lahko končajo s smrtjo (Ganesh in drugi, 2021).

Trije najbolj znani koronavirusi so (Ganesh in drugi, 2021):

- hud akutni respiratorni sindrom (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus – SARS-CoV): povzročča bolezen imenovano SARS. Odkrit je bil novembra 2002, v mestu Guangdong na Kitajskem. V 29 različnih državah sveta je zbolelo 8.098 ljudi, umrlo jih je 774 (9,56-odstotna smrtnost).
- Bližnjevzhodni respiratorni sindrom (angl. Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus – MERS-CoV): povzročča bolezen imenovano MERS. Odkrit je bil junija 2012, v mestu Jeddah v Savdski Arabiji. V 27 različnih državah sveta je zbolelo 2.279 ljudi, umrlo jih je 806 (35,37-odstotna smrtnost).
- Hud akutni respiratorni sindrom 2 (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2, v nadaljevanju SARS-CoV-2): povzročča bolezen imenovano COVID-19. Odkrit je bil decembra 2019, v mestu Wuhan na Kitajskem. Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) je bilo na dan 31. januar 2021 v 219 državah potrjenih 102.399.513 primerov, 2.217.005 ljudi je umrlo (2,16-odstotna smrtnost) (World Health Organization, 2021).

2.2 Koronavirus SARS-CoV-2 in bolezen COVID-19

V začetku decembra 2019 je skupina zdravstvenih delavcev v kraju Wuhan na Kitajskem poročala o izbruhu bolezni neznanega izvora, ki ima pljučnici podobne simptome. Z obrazložitvijo, da gre za novo obliko koronavirusa, je WHO 7. januarja 2020 okužbo sprva poimenoval 2019-nCoV (2019 – novi koronavirus). Uradno poimenovanje, SARS-CoV-2, je bilo določeno 11. februarja 2020, isti dan so poimenovali tudi bolezen, ki jo virus povzroča, COVID-19 (Ganesh in drugi, 2021).

Središče izbruha koronavirusa SARS-CoV-2 je bila tržnica Huanan v kraju Wuhan, kjer so trgovci, poleg pretežno morske hrane, ponujali tudi žive živali, npr. netopirje, žabe, kače in druge živalske vrste, ki so bile, kot je bilo kasneje ugotovljeno, okužene. Znanstveniki so sprva ugibali, da so se vsi bolniki z boleznijo COVID-19 okužili ob obisku tržnice in stikom z okuženimi živalmi, nadaljnje raziskave pa so pokazale, da je bila okužba prisotna tudi pri ljudeh, ki tržnice nikoli niso obiskali. S tem je bil potrjen sum prenosa koronavirusa SARS-CoV-2 iz človeka na človeka (Shereen, Khan, Kazmi, Bashir & Siddique, 2020).

Virus se primarno prenaša s tesnim stikom, pogosto preko izdihanih kapljic v zraku, ki nastanejo zaradi kašljanja, kihanja ali pogovora, ter sekundarno s posrednim dotikom okuženih površin. Najbolj pogosti simptomi so vročina, oteženo dihanje in kašelj, bolezen pa se lahko konča tudi s smrtjo obolelega (Inštitut dr. Antona Korošca, 2020).

30. januarja 2020 je WHO izbruh novega koronavirusa označila za skrb vzbujajočega, in zaradi vse večjega porasta okužb, 11. marca 2020 razglasila pandemijo (Ganesh in drugi, 2021). S koronavirusom SARS-CoV-2 se je v prvih 50 dneh po odkritju okužilo preko 70.000 ljudi, več kot 18.000 jih je umrlo (Shereen, Khan, Kazmi, Bashir & Siddique, 2020).

V Sloveniji je bil prvi pozitiven primer okužbe z novim koronavirusom potrjen 4. marca 2020 (Vlada Republike Slovenije, 2020a). Z Odredbo o razglasitvi epidemije nalezljive bolezni SARS-CoV-2 (COVID-19) na območju Republike Slovenije, Ur. l. RS, št. 19/20, je bila 12. marca 2020 v Sloveniji razglašena epidemija, ki pa je bila zaradi izboljšanja epidemiološke slike z odlokom 31. maja 2020 preklicana (Odlok o preklicu epidemije nalezljive bolezni SARS-CoV-2 (COVID-19), U. l. RS, št. 68/20). Stroka je kmalu po preklicu pričela z opozarjanjem na vnovično širjenje in s tem poslabšanje zdravstvenega stanja populacije. Predvidevanja so se uresničila, zato je bila 19. oktobra 2020 v Sloveniji ponovno razglašena epidemija (Odlok o razglasitvi epidemije nalezljive bolezni COVID-19 na območju Republike Slovenije, Ur. l. RS, št. 146/20). Na dan 31. januar 2021 je predpise urejal Odlok o razglasitvi epidemije nalezljive bolezni COVID-19 na območju Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 5/21), ki je bil v veljavi od 17. januarja 2021 dalje, za obdobje 60 dni.

2.3 Vpliv koronavirusa SARS-CoV-2 na gospodarstvo po svetu

Od razglasitve dalje je pandemija COVID-19 močno prizadela gospodarstvo po vsem svetu. Škoda, ki jo je povzročila, je celo presegla globalno finančno krizo, ki smo ji bili priča leta 2008 (Wei & Han, 2021).

Zaradi sprejetja strogih zaježitvenih ukrepov se je gospodarska aktivnost v številnih državah močno omejila. Med največji dolgoročni posledici pandemije COVID-19 spadata visoka brezposelnost in zaprtje številnih podjetij, najbolj prizadeti gospodarski panogi pa sta turizem in letalstvo (Zhang & Hamori, 2021).

Pandemija COVID-19 je v gospodarstvu sprožila strm vzpon negotovosti, brez primere pa je bilo stanje na delniškem in naftnem trgu. Marca 2020 so vlagatelji doživeli najbolj nemiren mesec v zgodovini ameriškega delniškega trga, saj se je zaradi visokega padca indeksa S&P 500 trgovanje v 10 dneh zaradi preventivnih razlogov ustavilo kar štirikrat. Kako zelo redek pojav je to, priča dejstvo, da so na ameriškem borznem trgu trgovanje popolnoma ustavili nazadnje leta 1997. Strmoglavljenju na ameriškem trgu so sledili tudi evropski in azijski delniški trgi. DAX, glavni delniški indeks v Nemčiji, se je znižal za več kot 10 odstotkov, TOPIX, glavni delniški indeks na Japonskem, pa za več kot 20 odstotkov. Mednarodne cene nafte so se maja 2020 spustile na najnižjo vrednost v zadnjih štirih letih (Zhang & Hamori, 2021).

Z višanjem števila okuženih s koronavirus SARS-CoV-2, se je višala tudi cena zlata. Naglo višanje števila okužb je povečevalo negotovost finančnih trgov in svetovnega gospodarstva v prihodnosti. Podjetja in vlagatelji v takih obdobjih stremijo k varnim naložbam, kar zlato je, varne naložbe pa so tiste, ki bodo v času gospodarskih kriz, za razliko od delniških trgov, pridobile na svoji vrednosti ali pa jo vsaj obdržale (Yousef & Shehadeh, 2020).

2.4 Vpliv koronavirusa SARS-CoV-2 na gospodarstvo v Sloveniji

Strogi zdravstveni in zaščitni ukrepi za zaježitev širjenja koronavirusa so tudi v Sloveniji v letu 2020 povzročili izrazit padec gospodarske aktivnosti. Razlog zanj je bila zaustavitev poslovanja nenujnih storitvenih dejavnosti ter otežene aktivnosti ostalih storitvenih dejavnosti v drugem in zadnjem četrtletju leta 2020. Za omilitev negativnih posledic epidemije COVID-19 (v nadaljevanju epidemija) so bili sprejeti obsežni paketi ukrepov, usmerjeni v blaženje izpada prihodkov gospodarstva in prebivalstva (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2020).

V zadnjem četrtletju leta 2020 je bil upad v večini segmentov manjši kot spomladi, k čemur so prispevale prilagoditve podjetij in potrošnikov na nove okoliščine. Kljub vsemu pa je bilo večji upad zaradi zaprtja moč beležiti v gostinstvu in razvedrilnih, športnih, rekreacijskih in osebnih storitvah. Omeniti velja tudi velik upad izvoza in uvoza, ki je posledica negativnih vplivov iz mednarodnega okolja ter tujih in domačih zaježitvenih ukrepov (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2020).

Zaradi zaprtja nenujnih trgovin se je močno skrčila prodaja v trgovini z motornimi vozili, padec pa je utrpela tudi prodaja v trgovini na drobno z motornimi gorivi, na račun manjšega prometa tovornih in osebnih vozil ter tranzita tujih turistov, katerih obisk je bil leta 2020 zelo skromen. Prodaja živil v trgovini na drobno ter prodaja po pošti in internetu se je v letu 2020 močno okrepila, kljub temu pa bo bruto domači proizvod (BDP) po predvidevanjih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) v letu 2020 upadel za 6,6 odstotkov (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2021).

Konec decembra 2020 je bilo brezposelnih 87.283 oseb, kar je 15,9 odstotka več kot decembra 2019. Število brezposelnih bi lahko bilo še višje, če ne bi bili sprejeti interventni ukrepi za ohranjanje delovnih mest (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2021).

UMAR ocenjuje, da bi hitrejše gospodarsko okrevanje bilo možno od drugega četrtletja 2021 naprej, večina dejavnosti pa bi šele v letu 2022 lahko dosegla ravni aktivnosti izpred epidemije. Dolgotrajnejše okrevanje je pričakovati zlasti v dejavnostih povezanih s turizmom. Na hitrost okrevanja bodo ključno vplivale epidemiološke razmere, hitrost uvajanja cepiva in odzivnost politik z ukrepi za blaženje posledic epidemije in zagon gospodarstva (UMAR, 2020). Gospodarska rast za leto 2021 bo po napovedih UMAR-ja znašala 4,3 odstotke (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2021).

Če pred decembrom 2019 koronavirusov nismo poznali, se je to v letu 2020 zagotovo spremenilo. Epidemija in z njo povezane vsebine so vsakodnevna tema med ljudmi. Ta je globoko spremenila življenje posameznikov in pustila obsežne posledice pri poslovanju organizacij in delovanju gospodarstev. Ker je o bolezni COVID-19 še veliko neznank, je

pričakovati, da se bodo nezaželene posledice v prihodnosti še okrepile, obdobje pandemije COVID-19 pa bo v zgodovini pustilo globok pečat.

3 DELO NA DOMU

3.1 Opredelitev dela na domu

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, delo na domu opredeli kot delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. Za delo na domu se šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije, kar je pravzaprav v praksi najpogostejša oblika opravljanja dela na domu. Pravice, obveznosti in pogoji so med delodajalcem in delavcem urejeni s pogodbo o zaposlitvi, pri čemer se lahko delodajalec in delavec dogovorita, da bo delavec na domu opravljal delo za celotno trajanje ali le del delovnega časa (ZDR-1).

3.2 Pravice in obveznosti delavca

Delavec, ki delo opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ima enake pravice kot delavec, ki delo opravlja v delovnih prostorih delodajalca. Dolžan je opraviti enak obseg dela, kot ga opravijo delavci, ki delajo v prostorih delodajalca. Dnevno mora voditi evidenco delovnega časa ter jo posredovati delodajalcu. Uporabi se lahko tudi poenostavljeni dogovor, da delavec sporoča podatke o številu dejansko opravljenih ur dnevno le, če so te drugačne od polnega delovnega časa (Vlada Republike Slovenije, 2020b).

3.3 Pravice in obveznosti delodajalca

Pri odrejanju dela na domu je priporočeno, da je delodajalec pozoren na sledeče vidike (Vlada Republike Slovenije, 2020d):

- primernost delovnega mesta: delodajalec mora določiti delovna mesta, ki jih je mogoče opravljati na domu.
- Navedba okoliščin, ki utemeljujejo drugačno odreditev dela: v primerih, ko se delo na domu odredi zaradi izrednih okoliščin.
- Opredelitev dela, kraja dela in prostorov, v katerih se bo delo izvajalo.
- Obseg dela.
- Način spremljanja dodeljenih delovnih nalog ter rezultatov delavca oziroma poročanje delavca o tem.
- Delovni čas in poročanje delavca o evidenci delovnega časa.
- Delovna sredstva in material, ki ga zagotovi delavec oziroma delodajalec ter višina nadomestila za njihovo uporabo.
- Plačilo za delo.

- Dosegljivost delavca, ki dela na domu: kdaj, v katerih urah ter na kakšen način mora biti delavec dosegljiv za delodajalca ter delodajalec dosegljiv za delavca.
- Varstvo poslovnih skrivnosti in drugih občutljivih podatkov: omogočanje varne povezave v omrežje oziroma do informacijskega sistema delodajalca.
- Način sporočanja podatkov, ki so pomembni za izvajanje pogodbe o zaposlitvi, npr. bolezen.
- Napotki glede varnega in zdravega dela na domu.

Medtem ko je v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1) v 68. členu zapisano, da je delodajalec dolžan o nameravanem organiziranju dela na domu, pred začetkom dela delavca, obvestiti inšpektorat za delo (v nadaljevanju inšpektorat), v zakonu ni določene obveznosti obveščanja o preklicu oziroma prenehanju opravljanja dela na domu. Iz tega izhaja, da delodajalec ni dolžan obvestiti inšpektorat o preklicu dela na domu (Vlada Republike Slovenije, 2020c). Seznam vsebine, ki jo mora delodajalec inšpektoratu posredovati, v zakonu ni zapisan, smiselno pa ga je obvestiti o tem, kdo delo opravlja, kakšno delo se opravlja, kje se opravlja in koliko časa je opravljanje dela predvideno (Vlada Republike Slovenije, 2020b).

3.4 Posebnosti dela na domu

Praviloma se lahko na domu opravljajo vsa dela, ki sodijo v dejavnost delodajalca ali so potrebna za opravljanje dejavnosti delodajalca (Vlada Republike Slovenije, 2020e). Po odločbi v 71. členu ZDR-1 lahko inšpektorat prepove opravljanje dela na domu, če je delo škodljivo, oziroma če obstaja nevarnost, da postane škodljivo za delavce, ki delajo na domu, ali za življenjsko in delovno okolje, kjer se delo opravlja, ter v primerih, ko gre za dela, ki se v skladu z 72. členom zakona ne smejo opravljati kot delo na domu. Dela, ki se ne smejo opravljati kot delo na domu, lahko določi zakon ali drug predpis (ZDR-1).

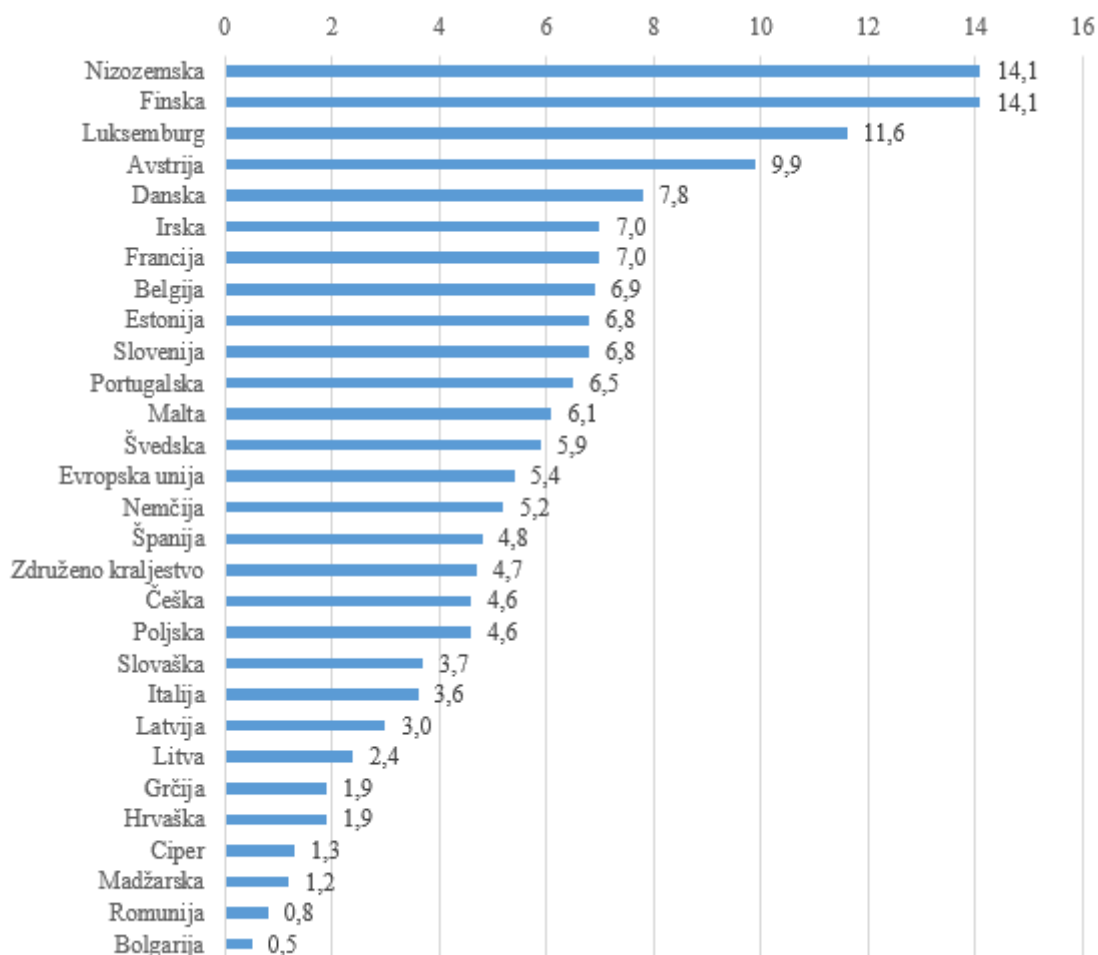
169. člen ZDR-1 pravi, da se v primerih naravnih ali drugih nesreč, če se taka nesreča pričakuje, ali v drugih izrednih okoliščinah, ko je ogroženo življenje in zdravje ljudi ali premoženje delodajalca, lahko vrsta ali kraj opravljanja dela, določenega s pogodbo o zaposlitvi, začasno spremenita tudi brez soglasja delavca, vendar le, dokler trajajo take okoliščine (ZDR-1).

3.5 Delo na domu – statistični pregled na ravni Evropske unije

Ukrepi za zajezitev širjenja koronavirusa SARS-CoV-2 so veliko število zaposlenih primorali v opravljanje dela na domu. Večina se je s takim načinom opravljanja dela srečala prvič, se pa po podatkih Statistične službe Evropske unije (v nadaljevanju Eurostat) delo na domu v državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU) pojavlja že dlje časa. V zadnjem desetletju se je delež vseh zaposlenih, ki so običajno delali na domu in so stari med 15 in 64 let, ves čas gibal okoli 5 odstotkov. Približno toliko je znašal tudi leta 2019 in sicer

5,4 odstotke, kar prikazuje slika 1, ki poleg držav EU vključuje tudi Združeno kraljestvo. Odstotek zaposlenih, ki občasno delajo na domu, se je skozi leta ves čas povečeval in sicer je iz 6 odstotkov v letu 2009, zrasel na 9 odstotkov v letu 2019 (Eurostat, 2020b).

Slika 1: Zaposleni, ki so v letu 2019 običajno delali na domu (v %)



Prirejeno po Eurostat (2020b).

V nadaljevanju sem poleg Slovenije v podrobni pregled zajela Avstrijo, Hrvaško, Italijo, Madžarsko, Nizozemsko (najvišji odstotek), Bolgarijo (najnižji odstotek), Nemčijo (najpomembnejše gospodarstvo EU) in povprečje vseh članic EU. Ker v izbranem časovnem obdobju izdelave zaključne strokovne naloge podatki za leto 2020 še niso bili na voljo, sem v analizo zajela obdobje od leta 2010 do leta 2019.

Kot že omenjeno, se je v državah članicah EU delež zaposlenih, starih med 15 in 64 let, ki običajno delajo na domu, od leta 2010 do leta 2019, gibal okoli 5 odstotkov. Iz tabele 1 je razvidno, da je bil v Sloveniji ta delež v enakem obdobju višji, ves čas je znašal malo manj kot 7 odstotkov. Od naših sosednjih držav je na prvem mestu Avstrija z okoli 10 odstotki, sledi ji Italija z okoli 3 odstotki, Hrvaška in Madžarska sta do leta 2019 ostali pod 2 odstotkoma. Največji delež je v obdobju 2010-2019 imela Nizozemska, leta 2019 je več kot

14 odstotkov zaposlenih delalo na domu, Bolgarija pa najnižjega, 0,5 odstotka. V Nemčiji, pomembni trgovski partnerici Slovenije, se je delež iz 3,3 odstotka v letu 2010 povečal na 5,2 odstotka v letu 2019. V večini držav članic je na domu delalo več žensk kot moških, izjema je Nizozemska, kjer moški predstavljajo večji delež.

Tabela 1: Zaposleni v izbranih državah, ki so običajno delali na domu (v %)

Država/območje	2010			2019		
	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj
Nizozemska	12,7	8,9	11,0	15,4	12,5	14,1
Avstrija	9,7	11,0	10,3	9,1	10,9	9,9
Slovenija	5,2	8,6	6,7	5,7	8,2	6,8
Evropska unija	4,4	5,2	4,8	5,0	5,7	5,3
Nemčija	3,0	3,6	3,3	5,1	5,3	5,2
Italija	3,2	2,8	3,1	3,8	3,3	3,6
Hrvaška	0,7	1,1	0,9	1,3	2,6	1,9
Madžarska	2,2	2,3	2,3	1,1	1,2	1,2
Bolgarija	0,4	/	0,4	0,4	0,5	0,5

Prerejeno po Eurostat (2020a).

Kot je prikazano v tabeli 2, je bil delež zaposlenih, ki so delo na domu opravljali le občasno, višji. Na Nizozemskem je bilo leta 2019 takih skoraj četrtina vseh zaposlenih.

Tabela 2: Zaposleni v izbranih državah, ki so občasno delali na domu (v %)

Država/območje	2010	2015	2019
Nizozemska	/	20,9	23,0
Avstrija	11,1	11,8	12,1
Slovenija	8,3	10,8	11,0
Evropska unija	8,1	9,8	10,8
Nemčija	9,6	8,0	7,4
Hrvaška	2,3	3,1	5,0
Madžarska	5,8	5,3	3,4
Italija	1,3	1,0	1,1
Bolgarija	1,4	0,7	0,6

Prerejeno po Eurostat (2020a).

Ker v izbranem časovnem obdobju pridobivanja podatkov, analize za leto 2020 Eurostat še ni pripravil, ocenjujem, da bodo zaradi strogih zaježitvenih ukrepov, med katere sodi tudi delo na domu, pri pridobljenih podatkih za leto 2020 deleži zaposlenih, ki delo na domu opravljajo običajno ali pa le občasno, mnogo višji od preteklih let. Prav tako je pričakovati, da se bo ta oblika izvajanja dela obdržala tudi po koncu zaježitvenih ukrepov in bomo v letih, ki prihajajo, beležili višje vrednosti, kot smo jih poprej v obdobjih normalnih zdravstvenih razmer.

4 PRILAGODITVE POSLOVNIH PROCESOV V KLICNEM CENTRU IZBRANEGA PODJETJA: EMPIRIČNA PREVERBA

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je celoviti ponudnik informacijsko-komunikacijskih storitev in rešitev, s katerimi svoje uporabnike povezuje ter jim poenostavlja življenja. Z uvajanjem novih inovativnih tehnologij in nenehnim vlaganjem v razvoj je v panogi vodilno in najnaprednejše podjetje v Sloveniji. Svojim uporabnikom zagotavlja vrhunsko omrežje, najsodobnejše storitve in odlično uporabniško izkušnjo (Izbrano podjetje, 2020).

Dejavnost podjetja obsega fiksne in mobilne komunikacije, digitalne in televizijske vsebine in storitve, digitalno oglaševanje in multimedijske storitve ter storitve v oblaku in sistemsko integracijo. Poleg razvoja in implementacije rešitev za upravljanje poslovnih vsebin, gradi in vzdržuje lastno telekomunikacijsko omrežje, poudarek pa daje tudi ohranjanju naravne in kulturne dediščine v Sloveniji. Preko odvisnih družb deluje na trgih jugovzhodne Evrope, in sicer na Kosovu, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Srbiji, v Črni gori in v Severni Makedoniji (Izbrano podjetje, 2020).

Vizija podjetja je digitalizirati svet priložnosti, s poslanstvom pa poenostavlja življenja in varuje naš svet. Vrednote, ki jih podjetje uvršča med svoje so preprosto, navdihujoče, skrbno, varno in prebojno (Izbrano podjetje, 2020).

4.2 Oddelek Klicni center

Klicni center (v nadaljevanju KC) je eden izmed oddelkov, ki je bil v izbranem podjetju oblikovan že ob ustanovitvi. Skozi leta se je zaradi strukturnih sprememb do določene mere preoblikoval, prilagodil se je tudi delovni čas, vseskozi pa je KC ena od vstopnih točk podjetja, ki je strankam na voljo vsak dan v letu.

Nekoč so stranke po telefonu prejemale le informacije, z uvedbo novih poslovnih procesov, pa se je posredovanje informacij razširilo tudi na možnost implementacije zelenih sprememb. Stranke lahko tako danes z le enim klicem sklenejo naročniško razmerje, naročijo novi izdelek, uredijo skoraj vse potrebno glede svojega naročniškega razmerja in, kar je še vedno glavni cilj KC, pridobijo vse želene informacije.

Ko stranka pokliče na številko KC, se po predvajanem odzivniku in zeleni izbiri, oglasi svetovalec. Ta stranki poda informacije, uredi spremembe, zaključi pogovor in v za to namenjeno aplikacijo zabeleži vsebino pogovora. V primeru, da svetovalec za rešitev primera potrebuje pomoč, se lahko zanjo obrne na vodje izmene. Ti so dosegljivi na izbrani interni številki. V primeru, da je za rešitev primera potrebno sodelovanje s katerim od ostalih oddelkov v podjetju, svetovalec kreira zahtevek v sistemu za beleženje in reševanje primerov

(angl. ticketing system). Zahtevek v reševanje prevzame vodja izmene, ki primer usmeri do pristojne osebe. Ta poda rešitev in primer vrne. Vodja izmene poskrbi za obveščanje stranke in primer nato zaključi.

4.3 Metodologija in sestava vprašalnikov

V empiričnem delu zaključne strokovne naloge sem uporabila mešane metode, saj sem v raziskavo vključila tako kvalitativno kot tudi kvantitativno analizo.

Kvalitativna raziskava vključuje metodo opazovanja in poglobljen intervju s koordinatorjem uvajanja novih procesov v KC (v nadaljevanju intervju s koordinatorjem). Metodo opazovanja sem izbrala, ker sem del ekipe KC že več let, sodelovala pa sem tudi pri uvedbi novih poslovnih procesov. Tako sem z vključeno lastno udeležbo pojasnila prilagoditve poslovnih procesov v KC v času epidemije »pomlad 2020« in naredila primerjavo z epidemijo »jesen 2020«. Z intervjujem s koordinatorjem pa sem vsebine nadgradila. Delno strukturirani intervju, ki je bil izveden 22. februarja 2021, je obsegal 11 vprašanj, ki so predstavljena v Prilogi 1. Ker privoljenja v objavo dobesednega prepisa intervjuja nisem pridobila, so v prilogi predstavljena le vprašanja, pridobljeno vsebino pa sem vključila v kvalitativno analizo, v kar je koordinator privolil.

V kvantitativno raziskavo sem umestila anonimni vprašalnik, ki sem ga preko spletnega orodja za oblikovanje in analiziranje anket 1KA, opravila med svetovalci za pomoč uporabnikom v KC. Anketni vprašalnik zajema 20 vprašanj, ki so predstavljena v Prilogi 2. Vsebuje vprašanja zaprtega in odprtega tipa in je razdeljen v 4 sklope. Pri pripravi demografskega sklopa sem za osnovo vzela običajna demografska vprašanja, preostali del vprašalnika pa sem sestavila z novimi vprašanji, saj je področje novo, zato študij na izbrano temo še ni veliko. Sklopi v anketnem vprašalniku vključujejo delo na domu, uvedbo novih poslovnih procesov ter sklop prilagoditev in ukrepov za zaježitev širjenja bolezni COVID-19 v izbranem podjetju.

4.4 Kvalitativna analiza

4.4.1 Analiza intervjuja s koordinatorjem uvajanja novih poslovnih procesov

Intervju je vključeval pripravljena vprašanja odprtega tipa, s čimer sem koordinatorju nudila prosto pot pri podajanju odgovorov. Namen intervjuja je bil pridobiti seznam novo uvedenih procesov, se seznaniti z njihovimi delovnimi tokovi, poizvedeti, s katerimi izzivi vse se je bilo potrebno soočiti ob sodelovanju z drugimi oddelki, pojasniti vidik zaposlenih v KC in primerjati prilagoditve v času epidemije »pomlad 2020« in »jesen 2020«. Iz posnetega intervjuja sem v parafrazirani obliki zapisala vsebino, ki se nanaša na cilje zaključne strokovne naloge in jo, skupaj z vsebino pridobljeno na podlagi lastne udeležbe, umestila v poglavja, ki sledijo.

4.4.2 Prilagoditve poslovnih procesov v klicnem centru v času epidemije »pomlad 2020« in vpeljava možnosti dela na domu

Pred pričetkom epidemije določenih naročniških aktivnosti v KC niso izvajali, izvajali so jih le v poslovalnicah. Med te aktivnosti so spadali sledeči procesi:

- sklenitev mobilnega naročniškega razmerja s prenosom telefonske številke od drugega operaterja.
- Sklenitev mobilnega naročniškega razmerja in sklenitev aneksa za napravo.
- Sprememba nosilca mobilnega naročniškega razmerja.
- Prehod iz mobilnega naročniškega razmerja v predplačniško razmerje.
- Menjava kartice SIM.
- Menjava mobilne telefonske številke.
- Odpoved zavarovanja mobilne opreme.

Zaprtje poslovalnic je pomenilo, da stranke do nadaljnjega nič od zgoraj naštetega ne bodo imele možnosti urediti ali pa se vse našete procese vpelje v delo KC. Izbrana je bila slednja opcija.

Izoblikovala se je skupina posameznikov z vseh sodelujočih oddelkov – Klicni center, Naročniška služba, Služba za upravljanje s kreditnim tveganjem, Operativa in E-trgovina, Podpora poslovnim procesom – ter kreirala potek urejanja vseh manjkajočih procesov in pripravila potrebna navodila. Posamezniki iz skupine so nato navodila predali svojim sodelavcem z oddelka. Tako kot v KC, so se tudi ostali oddelki z novimi postopki srečali prvič. V sodelovanje s KC so bili primorani zaradi zaprtja prodajnih mest, kar pa ne pomeni, da so bili z izbranimi rešitvami popolnoma zadovoljni. Te so jim predstavljale več napora, kot zahtevki prejeti iz poslovalnic, predvsem zaradi nesistemskih rešitev, o katerih je več zapisanega v nadaljevanju. Pripravljenost na sodelovanje je bila v nekaterih oddelkih višja, pri drugih nižja. Največji izzivi pri dogovarjanju so bili s sodelavci z oddelka Operativa in E-trgovina, ki pokrivajo področje spletne trgovine. Ti so se soočali s težavami že zaradi povečanega števila oddanih naročil v času epidemije, zato so nove prilagoditve za njih predstavljale dodatne obremenitve.

V začetku leta 2020 so v delo KC vpeljali nov sistem za beleženje in reševanje primerov, v katerem so vključeni tudi nekateri ostali oddelki v izbranem podjetju. Postopek uvedbe novih procesov zaradi epidemije je bil zato bistveno olajšan, se pa zaradi omejitev in nepodprtosti systemske izvedbe večina procesov izvaja ročno. S tem je verjetnost za napake večja, podaljša pa se tudi čas reševanja primerov. Splošni postopek vključuje klic stranke v KC, kreiranje novega primera, posredovanje primera v urejanje pristojnemu oddelku, koordiniranje z ostalimi vpletenimi oddelki, pridobitev rešitve, vnos naročila in obveščanje stranke. Pri rešitvi posameznega primera v povprečju sodelujejo dva do trije oddelki.

Za primer podrobne predstavitve postopka rešitve sem izbrala proces menjave kartice SIM: Stranka pokliče na številko KC in svetovalcu pove, da želi menjati kartico SIM. Svetovalec

stranko po dogovorjenem postopku identificira. Za identifikacijo šteje posredovana šifra poslovnega partnerja in naročniški podatki. Svetovalec v sistemu za beleženje in reševanje primerov na razmerju stranke kreira nov zahtevek, v katerem pod opis zapiše, da stranka želi menjati kartico SIM. Zapiše še strankin e-naslov (za pošiljanje dokumentacije) in poštni naslov na katerega bo nova kartica SIM poslana. Po oddaji zahtevka, tega v obdelavo dobijo vodje izmene. Vodja izmene preveri seznam vseh potrebnih podatkov, njihovo pravilnost in nato zahtevek usmeri v naročniško službo. Zaposleni v naročniški službi kreira obrazec za menjavo kartice SIM in ga stranki pošlje na izbrani e-naslov. Na obrazcu je že vpisana številka nove kartice SIM, katero zaposleni pripravi in posreduje dalje za pošiljanje na strankin poštni naslov. Stranka obrazec podpiše, in ko novo kartico SIM prejme, to sporoči. Po navadi je sporočanje telefonsko, zato svetovalec, ki je strankin klic sprejel, obvesti naročniški oddelek, da je stranka kartico SIM prejela. Naročniška služba v za to namenjenem sistemu uredi menjavo kartice SIM. V tistem trenutku se zgodi aktivacija in primer stranke je tako zaključen. Strošek menjave kartice SIM se pri naročnikih obračuna na mesečnem računu, pri predplačnikih pa se znesek odšteje z računa številke.

Pri svetovalcih KC je bilo opaziti, da so zaradi novih postopkov obremenjeni in na trenutke tudi nezadovoljni. Uvedba je namreč s sabo prinesla obširno količino novih informacij. Poleg tega je bilo dodatno breme tudi povečan obseg klicev strank na številke KC. Koordinator uvajanja novih procesov je v intervjuju omenil nelagodje, ki ga je prineslo negodovanje s strani sodelujočih oddelkov ob uvedbi novih procesov. Želel bi si, da se za procese, ki so zelo pomembni za uspešno poslovanje podjetja, vsi zavzamejo z visoko mero zagnanosti in prizadevnosti.

Dela na domu se pred epidemijo v KC po večini ni izvajalo. Bistveni razlog za to so vse potrebne aplikacije, ki delujejo le v zasebnem omrežju podjetja. S prihodom epidemije in vladni usmeritvi večinskega dela na domu, so skrbniki informacijske tehnologije omogočili, da so aplikacije na voljo tudi na oddaljenem strežniku, kamor se uporabniki povežejo preko navideznega zasebnega omrežja (angl. virtual private network, VPN). S tem je bilo delo na domu omogočeno vsem, podjetje pa je v največji možni meri poskrbelo tudi za potrebno opremo – prenosne računalnike, slušalke z mikrofonom in ostalo. Zaradi masovne prijave na oddaljeni strežnik je na začetku prihajalo do motenj in težav pri delu, vendar je v ta namen znotraj podjetja že dalj čas oblikovan oddelek, imenovan SOS, ki je zaposlenim na voljo ves čas in skrbi za nemoteno delovanje pri opravljanju dela, tako na lokaciji, kot tudi na domu.

4.4.3 Posebnosti prilagoditev v klicnem centru v času epidemije »pomlad 2020« in »jesen 2020«

Med posebnosti prilagoditev spadajo delavci, ki so sicer zaposleni v poslovalnicah. Podjetje ima 18 lastnih prodajnih mest, ki so razpršena po celotni Sloveniji. Zaradi epidemioloških ukrepov, ki so zajemali tudi zaprtje poslovalnic, bi lahko podjetje te zaposlene napotilo na začasno čakanje na delo ali pa našlo drugo rešitev. Odločili so, da jih začasno prerazporedijo

na opravljanje dela v KC, s čimer so si izboljšali svoje komunikacijske sposobnosti in pridobili dodatno znanje.

Če primerjamo prilagoditve v času epidemije »pomlad 2020« in »jesen 2020« je opaziti, da dodatne prilagoditve v času jesenske epidemije niso bile potrebne, saj so novo vpeljeni postopki ostali v veljavi skozi vse leto. Tisti postopki, ki jih v vmesnem času niso izvajali, ker so za rešitev kompleksnejši, pa so že imeli pripravljeno strukturo rešitev, katero so jeseni le obnovili in seznanili oddelke, da so znova v veljavi. Dela na domu so bili zaposleni že vajeni, poslužili so se ga pa tudi tisti, ki se ga v času epidemije »pomlad 2020« niso.

Poraja se vprašanje, zakaj izbrano podjetje za uvedbo procesov v KC ni poskrbelo že prej. Razlog tiči v dejstvu, da je bilo stranke, za primere, ki so za izvedbo vključevali enega od novih procesov, enostavneje usmeriti v poslovalnico, da tam uredijo vse potrebno, saj so procesi kompleksni, njihova uvedba pa zahteva finančna sredstva in čas. Nihče pa ni predvideval, da se bo podjetje znašlo v razmerah, ko bodo poslovalnice zaprte več tednov skupaj, kot se je to zgodilo v času epidemije. V KC poskušajo novo vpeljane procese implementirati že nekaj let. Želja izbranega podjetja, da se procesi ne izvajajo ročno, pač pa sistemsko, pa pojasni vprašanje, zakaj niso bili procesi implementirani že pred epidemijo. Trenutno uvedeni postopki so ročni in bodo verjetno ostali v veljavi tudi v prihodnje, izbrano podjetje pa intenzivno išče načine, kako postopke iz ročnih preoblikovati v sistemske.

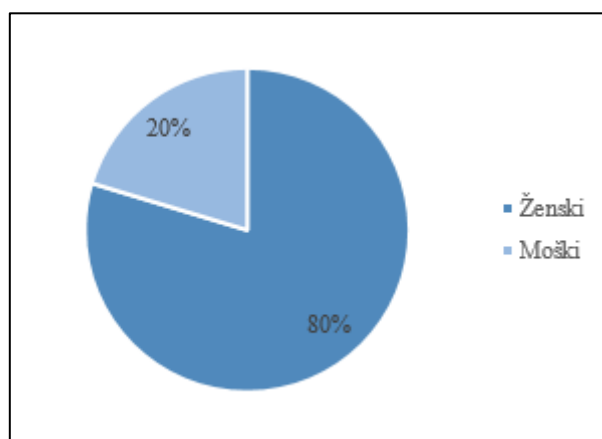
4.5 Kvantitativna analiza

4.5.1 Analiza anketnega vprašalnika med svetovalci za pomoč uporabnikom

Z anketnim vprašalnikom sem želela pridobiti mnenje zaposlenih glede izvajanja dela, njihovega pogleda na prilagoditve podjetja v času zaježitvenih ukrepov, počutja strank in ne nazadnje, počutja zaposlenih samih. Pred izvedbo anketiranja so vprašalnik poskusno rešili štirje posamezniki z namenom, da ugotovim in odpravim možne nejasnosti, nerazumljivosti in napake. Vprašalnik je bil 8. februarja 2021 posredovan 86 zaposlenim, ki so ga imeli čas izpolniti do 18. februarja 2021. Izpolnilo ga je 59 zaposlenih. Dobljene odgovore sem analizirala z osnovnimi statističnimi metodami, ki so vključevale izračun deležev in aritmetičnih sredin. Pri vprašanjih odprtega tipa sem odgovore kategorizirala, ter jih nato grafično in tabelarno ponazorila s pomočjo spletnega orodja za oblikovanje in analiziranje anket 1KA, kjer so anketiranci anketo tudi izpolnjevali, in s programom za delo s preglednicami Microsoft Excel.

Za uvod sem anketirane povprašala po spolu. V kolektivu KC prevladuje ženski spol, saj je, kot je razvidno na sliki 2, 80 odstotkov vseh anketiranih ženskega spola.

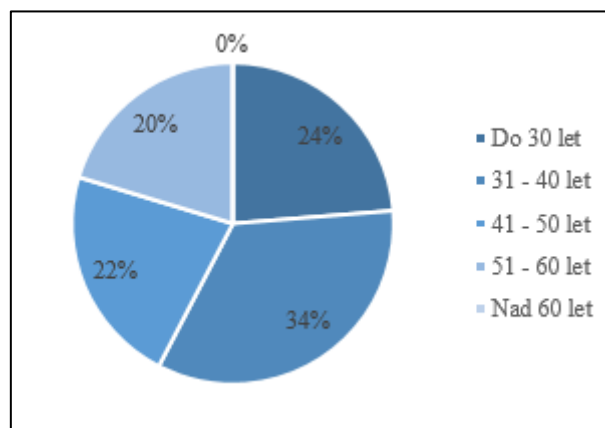
Slika 2: Spol anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %)



Vir: lastno delo.

Anketirane sem glede na starost razdelila v 5 skupin, katerih delež je prikazan na sliki 3. S 34 odstotki je v največji meri zastopana starostna skupina 31 do 40 let, s 24 odstotki ji sledi starostna skupina do 30 let, na tretjem mestu je z 22 odstotki starostna skupina 41 do 50 let, v starostni skupini 51 do 60 let pa delež znaša 20 odstotkov. Zaposlenih starih nad 60 let med anketiranimi ni bilo, ostale starostne skupine pa so enakomerno razporejene.

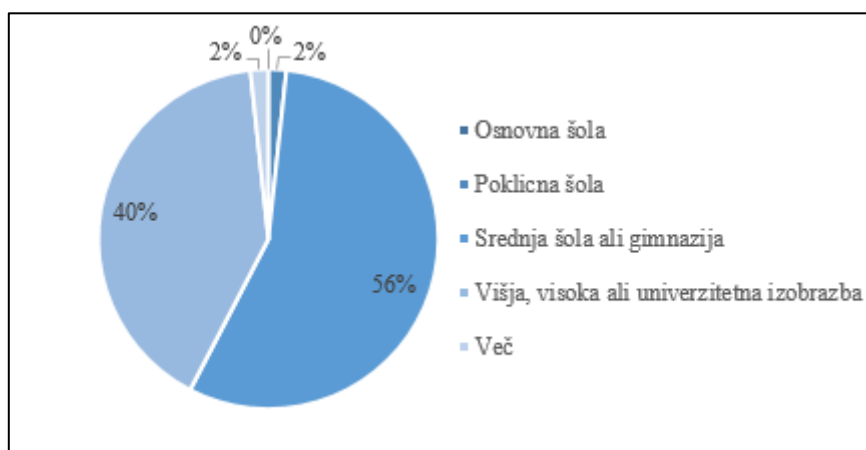
Slika 3: Starost anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %)



Vir: lastno delo.

Po najvišji doseženi izobrazbi sem anketirane razdelila v 5 skupin, ki so si sledile po zaporedju: osnovna šola, poklicna šola, srednja šola ali gimnazija, višja, visoka ali univerzitetna izobrazba in več. S slike 4 je razvidno, da je največ anketiranih, 56 odstotkov oziroma 33 oseb, zaključilo srednjo šolo ali gimnazijo, 41 odstotkov oziroma 24 oseb ima višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. 2 odstotka oziroma 1 anketirani ima zaključeno poklicno šolo, prav tolikšen delež pa zajema peta skupina poimenovana več, v katero spadajo zaposleni s še višjo izobrazbo kot višja, visoka ali univerzitetna. Zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo med anketiranimi ni bilo.

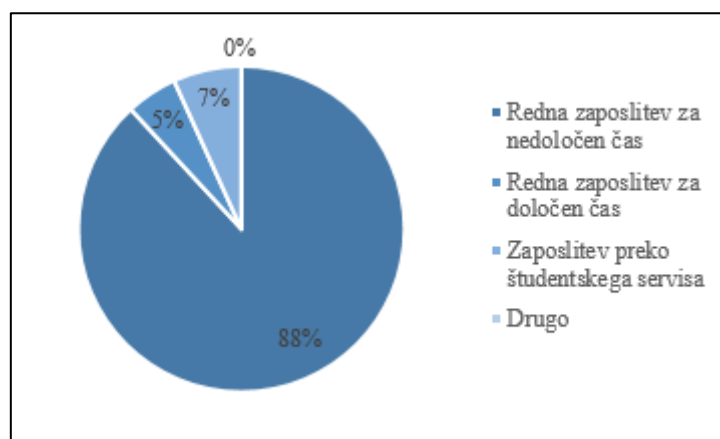
Slika 4: Najvišja dosežena izobrazba anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %)



Vir: lastno delo.

88 odstotkov vseh anketiranih je redno zaposlenih za nedoločen čas, medtem ko je 5 odstotkov anketiranih zaposlenih za določen čas. Preko študentskega servisa dela 7 odstotkov vseh anketiranih. Kot je razvidno iz slike 5, drugih oblik zaposlitve med anketiranimi ni bilo.

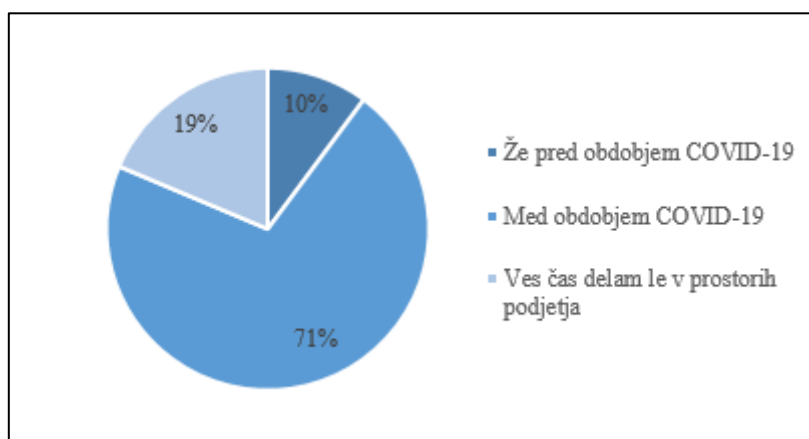
Slika 5: Oblika zaposlitve anketiranih v KC v izbranem podjetju (v %)



Vir: lastno delo.

V sklopu o delu na domu je bilo prvo vprašanje, kdaj so se zaposleni prvič srečali z delom na domu, kar prikazuje slika 6. 71 odstotkov je prvič delalo na domu med obdobjem COVID-19, 10 odstotkov pa že pred tem. 19 odstotkov anketiranih je ves čas delalo le v prostorih podjetja. Izmed 6 oseb, ki so delale na domu že pred obdobjem COVID-19, je 5 takih, ki imajo višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo.

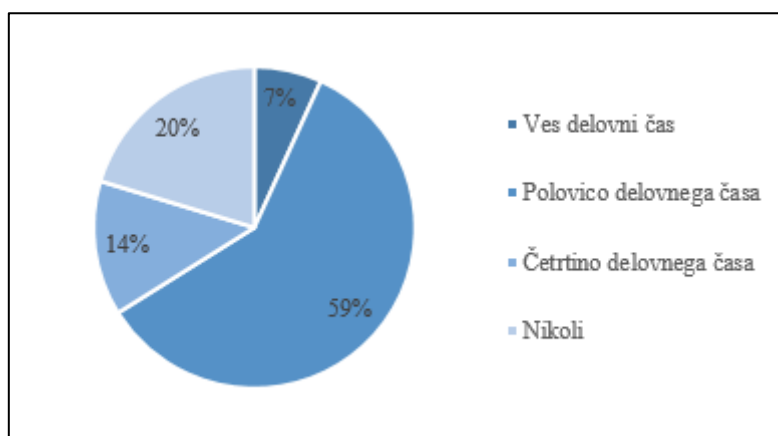
Slika 6: Anketirani glede na obdobje, ko so se prvič srečali z delom na domu (v %)



Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 7, je 59 odstotkov anketiranih na naslednje vprašanje, če bi lahko izbirali, kako pogosto bi delali na domu, izbralo polovico delovnega časa. 14 odstotkov bi na domu želelo delati četrtno delovnega časa, 7 odstotkov ves delovni čas, 20 odstotkov pa želi ves čas delati le v prostorih podjetja.

Slika 7: Želja anketiranih po pogostosti opravljanja dela na domu (v %)



Vir: lastno delo.

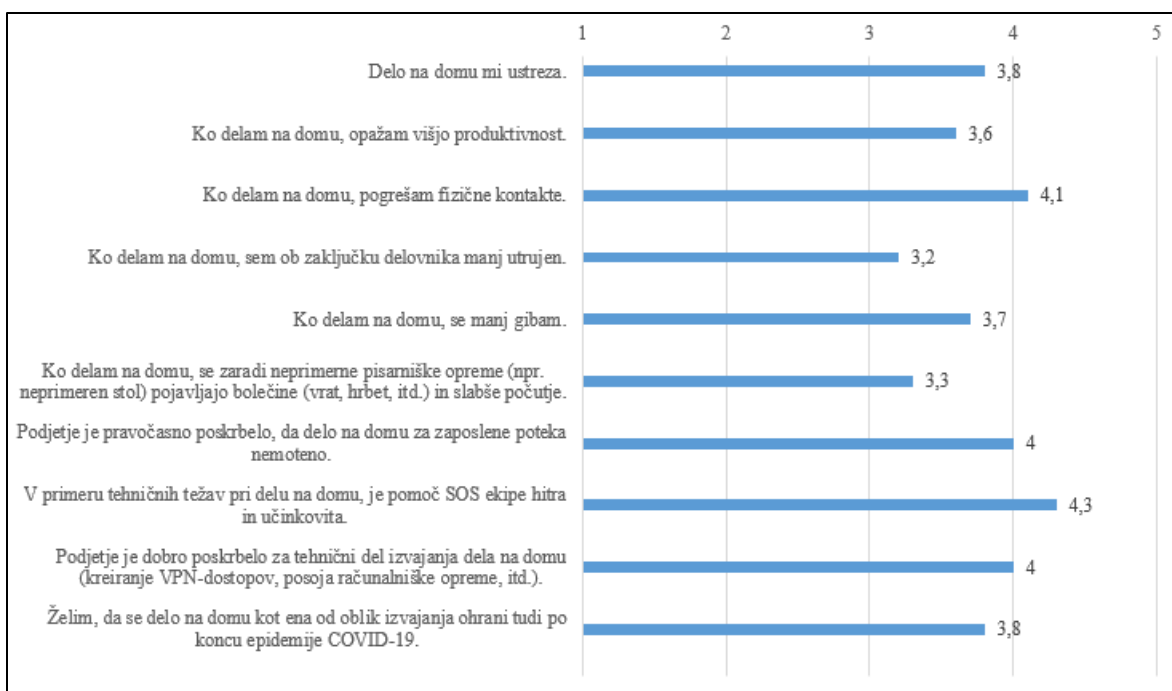
Sledilo je vprašanje z izbiro trditev, za katere anketirani meni, da zanj veljajo. Pri vprašanju je bilo zapisano dodatno pojasnilo, da v primeru, če zaposleni ves čas dela le v prostorih podjetja, to vprašanje izpusti. 32 zaposlenih, od vseh, ki delajo na domu, delo opravljajo v prostoru, v katerem so ves čas sami, 15 pa je takih, ki si prostor delijo z ostalimi člani gospodinjstva. 15 anketiranih je izbralo tudi trditev, da pri delu na domu opažajo moteče faktorje, pri čemer sem jih pri naslednjem vprašanju prosila za dodatno pojasnilo. Najbolj pogosto omenjeni so bili ostali družinski člani ali bolj natančno, otroci. Kot moteči faktor so bili izpostavljeni tudi hišni ljubljenci, sosedje in dostavne službe. 5 anketiranih se srečuje

z izpadom električne energije ali pa s slabšo internetno povezavo. Med omenjenimi motečimi faktorji je bil tudi neprimeren prostor, v katerem zaposleni delo opravljajo.

Pri naslednjem vprašanju so anketirani s pomočjo 5 – stopenjske Likertove lestvice pojasnili, v kolikšni meri se s podanimi trditvami strinjajo. Pri tem so uporabili lestvico 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. 5 – stopenjska Likertova lestvica je bila uporabljena pri vseh nadaljnjih vprašanjih takšnega tipa.

Na podlagi izračunane ocene aritmetične sredine prikazane na sliki 8 sem ugotovila, da večini anketiranih delo na domu ustreza, saj je bila ta trditev ocenjena z aritmetično sredino 3,8. Toliko pa znaša tudi vrednost pri trditvi, da si anketirani želijo delo na domu, kot eno od oblik izvajanja, ohraniti tudi po koncu epidemije. 3,6 je znašala ocena aritmetične sredine pri trditvi, da so anketirani pri delu na domu bolj produktivni, 4,1 pri trditvi, da pri delu na domu pogrešajo fizične kontakte, s 3,2, da so ob zaključku delovnika manj utrujeni in s 3,7, da se, ko delajo na domu, manj gibljejo. Ocena vrednosti aritmetične sredine, pri trditvi o neprimerni pisarniški opreми in pojavljanju bolečin, znaša 3,3, kar pomeni, da anketirani, kljub pomoči podjetja, nimajo ustrezne pisarniške opreme. So pa mnjenja, da je podjetje pravočasno poskrbelo, da delo na domu poteka nemoteno, kar je razvidno iz ocene aritmetične sredine, ki pri tej trditvi znaša 4. Enako strinjanje je pri trditvi, da je podjetje dobro poskrbelo za tehnični del izvajanja dela na domu, tu ocena aritmetične sredine ravno tako znaša 4. Najvišje strinjanje pa beležimo pri trditvi o pomoči SOS ekipe, na katero se zaposleni obrnejo v primeru tehničnih težav. Ocena aritmetične sredine znaša tu visokih 4,3.

Slika 8: Mnenje anketiranih o delu na domu



Vir: lastno delo.

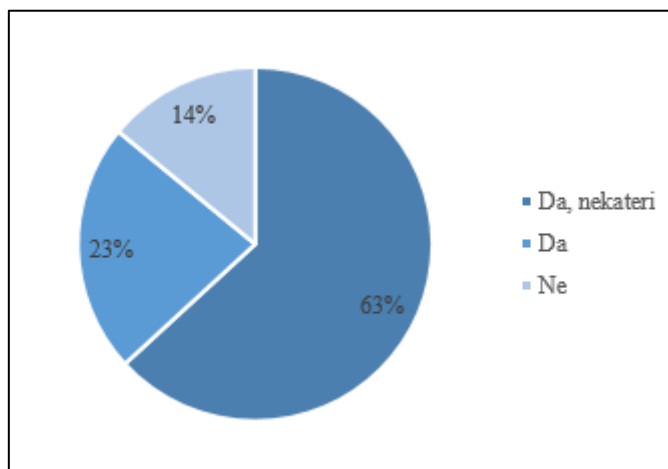
Pri vprašanju številka 10 so anketirani s prostim opisom pojasnili, kaj v zvezi z delom na domu jim je posebej všeč. Največkrat omenjeni je bil prihranek časa in denarja, saj se na delo ni potrebno voziti. Tako lahko nočni počitek traja dlje, več časa lahko preživijo z družino ali namenijo svojim hobijem ter preživijo čas v naravi tudi v dneh, ko je dnevne svetlobe manj. Anketirani so mnenja, da so v domačem delovnem okolju bolj sproščeni, da je okolje bolj mirno in takšno, ki ustreza njim samim, kar se tiče temperature in svetlosti prostora. Omenili so tudi oblačila, ki so pri delu na domu bolj udobna in prihranek časa zaradi nepotrebnih kozmetičnih tretmajev.

Pri naslednjem vprašanju so zaposleni pojasnili, kaj v zvezi z delom na domu jim ne ustreza. Skoraj vsi, ki so na to vprašanje odgovorili, so omenili pomanjkanje fizičnega kontakta s sodelavci. V veliko manjši meri je bila izpostavljena slabša internetna povezava, neustrezen delovni prostor in oprema ter finančno nadomestilo za stroške opravljanja dela na domu, npr. za strošek električne energije ali strošek ogrevanja, ki ga zaposleni v izbranem časovnem obdobju raziskave niso prejeli.

V zadnjem vprašanju v sklopu dela na domu sem zaposlene povprašala, če bi pri opravljanju dela na domu želeli kaj spremeniti ali dodati. Želeli bi si, da bi lahko sami razporejali, koliko dni na mesec delajo na domu in koliko v prostorih podjetja, da bi izbrano podjetje v celoti poskrbelo za delovno opremo in dobro internetno povezavo, in da bi za čas dela na domu dobili fiksno mesečno finančno nadomestilo, enako, kot ga že sedaj prejema za malico. Enajst zaposlenih pa je pri tem vprašanju odgovorilo, da so s trenutnim režimom opravljanja dela na domu zelo zadovoljni in si sprememb ne želijo.

Sledil je sklop vprašanj o novo vpeljanih poslovnih procesih v KC. Kot prikazuje slika 9, je 63 odstotkov anketiranih mnenja, da so za uspešno realizacijo nekateri od procesov enostavni, 23 odstotkov jih meni, da so vsi enostavni, 14 odstotkov anketiranih pa je mnenja, da nobeden od novih procesov ni enostaven.

Slika 9: Mnenje anketiranih o enostavnosti novo vpeljanih poslovnih procesih v KC (v %)

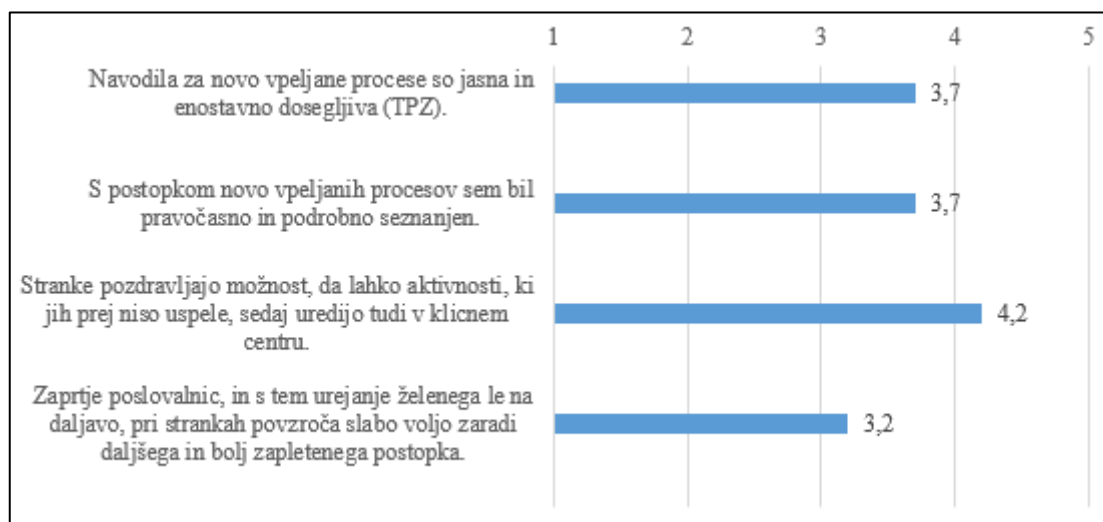


Vir: lastno delo.

Na vprašanje, katere procese bi po njihovem mnenju bilo potrebno obdržati v KC tudi po koncu epidemije COVID-19, je 31 anketiranih označilo, da bi bilo potrebno obdržati vse procese. Anketirani so sicer v največji meri mnenja, da bi bilo potrebno obdržati proces sklenitve mobilnega naročniškega razmerja s prenosom telefonske številke od drugega operaterja in proces sklenitve mobilnega naročniškega razmerja s sočasno sklenitvijo aneksa za aparat. V najmanjši meri sta bila izbrana procesa spremembe nosilca mobilnega naročniškega razmerja in prehoda iz mobilnega naročniškega razmerja v predplačniško razmerje.

Sledilo je vprašanje o strinjanju z navedenimi trditvami o novo vpeljanih poslovnih procesih v KC, katerega analiza je prikazana na sliki 10. V največji meri, z rezultatom 4,2, se anketirani strinjajo, da stranke pozdravljajo možnost urejanja zelenih aktivnosti v KC, hkrati pa nekateri anketirani opažajo, da je zaprtje poslovalnic, in s tem urejanje zelenega le na daljavo, pri strankah povzročilo slabo voljo zaradi daljšega in bolj zapletenega postopka, kar lahko sklepamo z izračunom ocene aritmetične sredine 3,2 pri tej trditvi. Anketirani menijo, da so navodila za novo vpeljane procese jasna in enostavno dosegljiva (na interno dostopni bazi znanja, imenovani TPZ) ter da so bili s postopkom novo vpeljanih procesov pravočasno in podrobno seznanjeni, kar nakazuje izračunana vrednost aritmetične sredine 3,7 pri obeh trditvah.

Slika 10: Mnenje anketiranih o novo vpeljanih poslovnih procesih v KC



Vir: lastno delo.

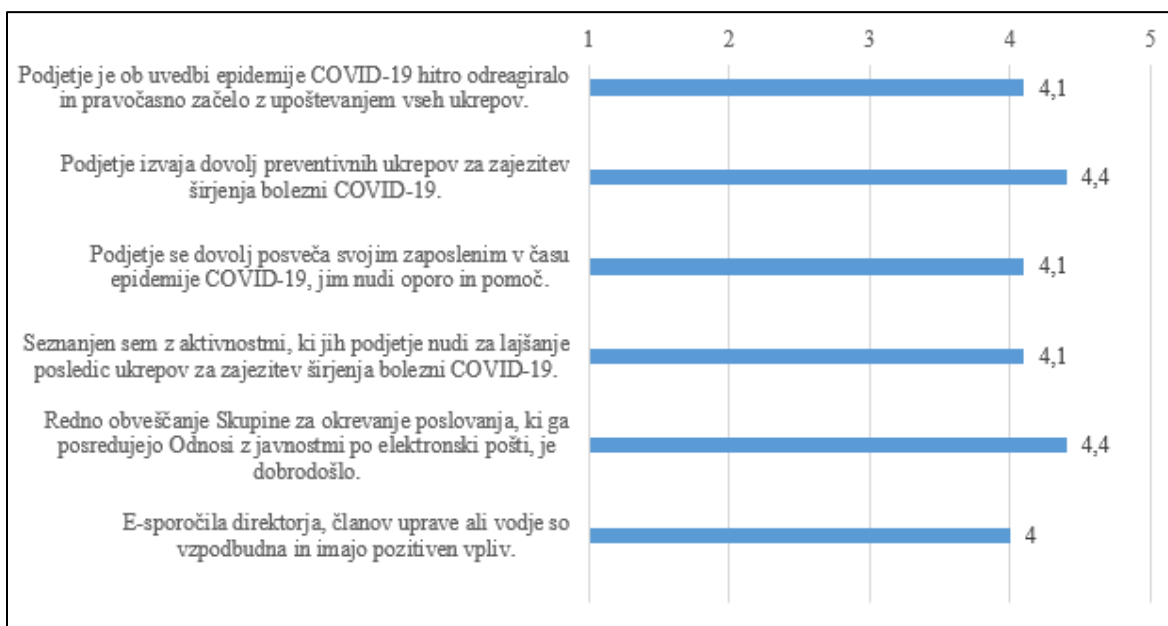
Pri vprašanju številka 16, na kakšen način bi sami izboljšali novo vpeljane procese, so si anketirani enotni, da je sistemska rešitev tista, ki bi izboljšala vse novo vpeljane procese. S sistemskimi bi nadomestili ročne postopke in znižali število zaposlenih, ki so vpleteni v celotni postopek realizacije posameznega procesa. S tem bi skrajšali časovno obdobje od začetka do zaključka postopka, s čimer bi posledično povečali nivo zadovoljstva strank.

O slabostih obstoječega načina dela sem anketirane povprašala v zadnjem vprašanju tega sklopa. Omenili so zamudne ročne postopke, zaradi katerih se poveča možnost napak, s čimer se posledično že tako dolgotrajni čas realizacije še podaljša.

Zadnji sklop anketnega vprašalnika je bil namenjen uvedbi ukrepov za zaježitev širjenja bolezni COVID-19 s strani izbranega podjetja.

Iz slike 11 lahko razberemo, da je bilo izbrano podjetje po mnenju anketiranih uspešno pri uvedbi ukrepov za zaježitev širjenja bolezni COVID-19, saj je ocenjeni izračun aritmetične sredine pri vseh trditvah 4 ali več. Na podlagi visokih izračunanih vrednosti pri trditvah, da je redno obveščanje Skupine za okrevanje poslovanja, ki ga posreduje oddelek Odnosi z javnostmi po elektronski pošti, dobrodošlo, in da so e-sporočila direktorja, članov uprave ali vodje vzpodbudna in imajo pozitiven vpliv, lahko sklepamo, da je izbrano podjetje uspešno tudi na tem področju. Na to pa prav tako nakazujejo odgovori pri sledečem vprašanju v anketnem vprašalniku. Zaposlene sem vprašala, kaj bi po njihovem mnenju podjetje lahko še dodatno naredilo v smeri zaježitve širjenja bolezni COVID-19. Zaposleni so enotni, da je izbrano podjetje naredilo vse, kar je v dani situaciji lahko.

Slika 11: Mnenje anketiranih o uvedbi ukrepov za zaježitev širjenja bolezni COVID-19 s strani izbranega podjetja.



Vir: lastno delo.

Na zadnje, dvajseto vprašanje, s katerim sem poizvedovala, s katerimi ukrepi bi lahko podjetje še dodatno vplivalo na dobro počutje zaposlenih v času epidemije COVID-19, so anketirani odgovorili, da bi si želeli finančni dodatek pri opravljanju dela na domu, dodatne dni letnega dopusta, večkratne sestanke znotraj svoje ekipe in s svojim neposredno nadrejenim ter neformalna spletna druženja na nivoju celotnega podjetja.

4.6 Ugotovitve in priporočila vodstvu

Tako McDonald (2010) kot tudi Reijers (2021) menita, da so ustrezni poslovni procesi eden glavnih gradnikov uspešnega podjetja. Posledice, ki jih je povzročila epidemija, zaradi sprejetih ukrepov na nivoju podjetja in celotne države, so izbrano podjetje in oddelek KC prisilile v prilagoditev poslovnih procesov, pri čemer je oddelek krenil v pravo smer. Menim, da je za to v večji meri zaslužen koordinator uvajanja novih poslovnih procesov, ki je poleg svojih običajnih delovnih nalog zavzeto vodil celotni proces. Vodstvu izbranega podjetja bi primarno priporočila, da čim prej zagotovi potrebne resurse v oddelku informacijske tehnologije za implementacijo systemske rešitve za izvedbo vseh postopkov v KC, ki se trenutno izvajajo ročno. Podjetje bi se lahko nadaljnje usmerilo v aktivnosti, ki bi omogočile, da lahko stranke željeno spremembo uredijo samostojno, v spletnih platformah, tako da tudi klic v KC ne bi bil potreben. To bi vodilo v dobro uporabniško izkušnjo in zmanjšano število klicev v KC.

Več bi bilo potrebno narediti v smeri dobre komunikacije, prilagajanju ostalih oddelkov in razmišljanju znotraj posameznih oddelkov glede ovir, ki trenutni proces omejujejo, in kako te ovire odpraviti. Za začetek so vodje posameznih oddelkov tisti, ki bi morali svoje podrejene vzpodbuditi k pozitivni naravnosti ob sprejetju sprememb. Menim pa, da bi bilo potrebno takšen pogled sprejeti na vseh nivojih podjetja.

V podjetju se uporablja več različnih aplikacij za obravnavo primerov, kar je tudi vzrok, da se določenih sprememb v procesih ne izvede. Vodstvu bi priporočila, da razmisli o vpeljavi enotne aplikacije, v kolikor to ni možno, pa zagotovi integracijo med vsemi obstoječimi. S tem bi se oddelki enostavneje odločali za sodelovanje, ko bi prejeli prošnjo za spremembe.

Zaposlene v KC bi v času izrednih razmer razbremenila z dodatnimi minutami odmora, saj je ta ves čas epidemije ostal v enakem obsegu. Stisko zaradi pomanjkanja fizičnih kontaktov bi lahko omejili z navodilom, da imajo sodelujoči v času sestankov ves čas vklopljene kamere. Ko bo obdobje epidemije zaključeno, in se bodo zaposleni vrnili na svoja delovna mesta, pa podjetju priporočam, da delo na domu ostane med možnimi oblikami opravljanja dela. Zaposleni naj za izbrani dan sam odloči ali bi raje delal na domu ali v prostorih podjetja in za delo na domu prejme finančno nadomestilo.

4.7 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave

Ena od omejitev dela je izbrano časovno obdobje raziskave, saj raziskava in pridobivanje podatkov v zaključni strokovni nalogi zajema obdobje od začetka epidemije COVID-19 do konca januarja 2021. Poleg te lahko med časovne omejitve dodam še čas, ki je bil namenjen svetovalcem v KC za izpolnitev anketnega vprašalnika. Svetovalci so imeli na voljo 10 dni časa. Med omejitve metodološke narave velja omeniti subjektivnost, tako pri moji udeležbi, udeležbi koordinatorja uvajanja novih procesov, kot tudi pri pogledu svetovalcev na izbrano tematiko v anketnem vprašalniku.

Zaposleni so v anketnem vprašalniku na vprašanje, kaj v zvezi z delom na domu jim ne ustreza, skoraj poenoteno navedli pomanjkanje fizičnega kontakta s sodelavci. Menim, da bi bilo zanimivo preučiti, kakšen bi bil odziv na to vprašanje, če bi ves čas dela na domu veljalo navodilo, da imajo sodelujoči za čas sestankov kamere vklopljene. Z video klicem si mogoče na nek način bližje sogovorniku kot pri klasičnem klicu.

V izbranem časovnem obdobju raziskave, je bila usmeritev za opravljanje dela na domu v veljavi že skoraj 1 leto. V primeru, da bo enaka usmeritev tudi v nadaljnjih mesecih, se lahko pojavijo negativni vplivi na zdravje zaposlenih, ki vodijo v odsotnost z dela oziroma bolniški stalež, zmanjšanju zadovoljstva in slabši uspešnosti pri opravljanju dela. Vse navedeno je lahko vsebina nadaljnjih raziskav.

Pričakovati je, da bo izbrano podjetje zaradi kompleksnosti trenutnih poslovnih procesov v KC, naredilo premik v smeri sistemskih rešitev. Ko bodo rešitve implementirane in že v veljavi določeno časovno obdobje, bodo lahko z analizo pridobili podrobno primerjavo vnosa in reševanja primerov ročnih postopkov s sistemskimi.

SKLEP

Učinkoviti poslovni procesi so vodilo uspešnih podjetij. V običajnih gospodarskih razmerah, ko obstoječi način dela zagotavlja dobro poslovanje, prilagoditve navadno niso potrebne. Težave pa lahko nastanejo, ko se gospodarske razmere zaostrijo tako, kot so se v času epidemije COVID-19. Podjetja, ki niso bila pripravljena na ovire, ki so jih, zaradi sprejetih ukrepov za zaježitev širjenja epidemije, doletele pri poslovanju, so se morala naglo odzvati in svoje poslovanje prilagoditi aktualnim gospodarskim razmeram.

V prvem sklopu teoretičnega dela zaključne strokovne naloge sem opredelila poslovne procese, pri čemer sem preučila dela različnih avtorjev. Vsak avtor ima svoj vidik, vsem pa je skupno, da so uspešna podjetja tista, ki imajo dobro zasnovan poslovni proces, ga neprestano analizirajo in po potrebi tudi prilagodijo. Ob tem pa ne upoštevajo le aktualnih razmer, pač pa v optimizacijo vključijo tudi razmere, ki se bodo morebiti pojavile v prihodnosti. Drugi in tretji sklop teoretičnega dela sta zajemala opredelitev koronavirusov in dela na domu. Pandemija COVID-19 je močno prizadela gospodarstvo po vsem svetu in povzročila izrazit padec gospodarskih aktivnosti, zaradi ukrepov za zaježitev širjenja koronavirusa SARS-CoV-2, pa se je število zaposlenih, ki opravljajo delo na domu, izrazito povečalo.

Empirični del zaključne strokovne naloge je zajemal analizo sprememb poslovnih procesov v KC izbranega podjetja zaradi koronavirusa SARS-CoV-2. Poslovni procesi, ki so se izvajali v KC pred epidemijo, niso bili ustrezni za uspešno poslovanje v razmerah, ki so jih prinesli vsi sprejeti ukrepi. Zaradi zaprtja poslovalnic so bile potrebne prilagoditve, ki so bile v kratkem obdobju tudi implementirane, hkrati pa je bilo pojasnjeno vprašanje, zakaj podjetje za to ni poskrbelo že prej. Podjetje v svojem poslovanju stremi k sistemskim

rešitvam, izbrane prilagoditve poslovnih procesov pa so v večini zajemale ročne postopke. Ker uvedba sistemskih postopkov zahteva drage resurse in čas, je podjetje z njihovo vpeljavo odlašalo. Anketa opravljena med zaposlenimi v KC je pokazala, da so delo na domu po večini sprejeli pozitivno, poglavitna negativna posledica je pomanjkanje socialnega stika. Tudi zaposleni menijo, da bi morali biti novi poslovni procesi sistemski, kar še podkrepi ugotovitve in želje podjetja po tovrstnih rešitvah.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela sem namen in zastavljene cilje v zaključni strokovni nalogi dosegla. Epidemija COVID-19 pa je podjetja opomnila, da se lahko gospodarske razmere občutno spremenijo v zelo kratkem času. In ne vedno v pozitivno smer. Izbrano podjetje se je uspešno prilagodilo okoliščinam, priporočljivo pa je, da razmisli kateri so tisti šibki členi, ki bi lahko v prihodnjih izrednih razmerah znova ovirali poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Inštitut dr. Antona Korošca. (2020). *Koronavirus ni le covid-19*. Ljubljana: Inštitut dr. Antona Korošca.
2. Damij, N. (2009). *Management poslovnih procesov: Modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Vega.
3. Dumas, M., La Rosa M., Mendling J. & Reijers H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Mangament* (2 izd.). Berlin: Springer.
4. Eurostat. (2020a). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Pridobljeno 3. decembra 2020 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/table?lang=en
5. Eurostat. (2020b, 24. april). *How usual is it to work from home?* Pridobljeno 3. decembra 2020 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200424-1>
6. Ganesh, B., Rajakumar, T., Malathi, M., Manikandan, N., Nagaraj, J., Santhakumar, A., Elangovan, A. & Malik, YS. (2021). Epidemiology and pathobiology of SARS-CoV-2 (COVID-19) in comparison with SARS, MERS: An updated overview of current knowledge and future perspectives. *Clinical Epidemiology and Global Health*, 10, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cegh.2020.100694>
7. McDonald, M. (2010). *Improving Business Processes Expert Solutions to Everyday challenges*. Boston: Harvard Business School Publishing.
8. Izbrano podjetje. (2020). *Letno poročilo skupine izbrano podjetje in družbe izbrano podjetje*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
9. Kovačič, A. & Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov : Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
10. Laguna, M. & Marklund J. (2019). *Business Process Modeling, Simulation and Design* (3. izd.). Boca Raton: CRC Press
11. Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>

12. Shereen, M. A., Khan, S., Kazmi, A., Bashir, N. & Siddique, R. (2020). COVID-19 infection: Origin, transmission, and characteristics of human coronaviruses. *Journal of Advanced Research*, 24, 91-98.
13. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2020). *Zimska napoved gospodarskih gibanj 2020*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
14. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2021). *Ekonomsko ogledalo št. 1/2021*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
15. Vlada Republike Slovenije. (2020a, 4. marec). *V Sloveniji potrjen prvi primer okužbe z novim koronavirusom*. Pridobljeno 16. februarja 2021 iz <https://www.gov.si/novice/2020-03-04-v-sloveniji-potrjen-prvi-primer-okuzbe-z-novim-koronavirusom/>
16. Vlada Republike Slovenije. (2020b, 16. april). *Pravice in obveznosti iz delovnega razmerja v posebnih okoliščinah (posodobljena informacija 16. 4. 2020)*. Pridobljeno 9. novembra 2020 iz <https://www.gov.si/novice/2020-04-16-pravice-in-obveznosti-iz-delovnega-razmerja-v-posebnih-okoliscinah-posodobljena-informacija-16-4-2020/>
17. Vlada Republike Slovenije. (2020c, 20. maj). *Preklic dela na domu*. Pridobljeno 9. novembra 2020 iz <https://www.gov.si/novice/2020-05-20-preklic-dela-na-domu/>
18. Vlada Republike Slovenije. (2020d, 22. september). *Odrejanje drugega dela ali na drugem kraju zaradi izjemnih okoliščin*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://www.gov.si/novice/2020-09-22-odrejanje-dругega-dela-ali-na-drugem-kraju-zaradi-izjemnih-okoliscin/>
19. Vlada Republike Slovenije. (2020e, 27. november). *Delo na domu eden ključnih ukrepov za omejevanje širjenja Covid-19*. Pridobljeno 30. novembra 2020 iz <https://www.gov.si/novice/2020-11-27-delo-na-domu-eden-kljucnih-ukrepov-za-omejevanje-sirjenja-covid-19/>
20. Wei, X. & Han, L. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on transmission of monetary policy to financial markets. *International Review of Financial Analysis*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101705>
21. World Health Organization. (2021). *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*. Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://covid19.who.int/>
22. Yousef, I. & Shehadeh, E. (2020). The Impact of COVID-19 on Gold Price Volatility. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(4), 353-364.
23. Zhang, W. & Hamori, S. (2021). Crude oil market and stock markets during the COVID-19 pandemic: Evidence from the US, Japan, and Germany. *International Review of Financial Analysis*, 74, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101702>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s koordinatorjem uvajanja novih poslovnih procesov

1. Katere poslovne procese, ki so se predhodno izvajali le osebno v poslovalnicah, je bilo zaradi epidemije COVID-19 potrebno vpeljati v klicnem centru?
2. Kakšen je delovni tok novih procesov?
3. Koliko različnih oddelkov sodeluje pri izvajanju novo vpeljanih procesov?
4. Kašen je bil odziv ostalih oddelkov, s katerimi sodelujete pri novo vpeljanih procesih? So sodelovanje sprejeli brez zadržkov ali pomislekov?
5. S katerim oddelkom so bili največji izzivi pri dogovarjanju? So s temi oddelki izzivi tudi pri obdelavi primerov?
6. Kakšen je bil odziv svetovalcev v klicnem centru ob uvedbi novih procesov?
7. Menite, da je bila uvedba procesov pravočasna ali bi se moralo za to poskrbeti že prej?
8. Če je odgovor na zadnje vprašanje pritrdilen, čemu pripisujete dejstvo, da se za to ni poskrbelo že prej?
9. Kako se je porodila ideja, da v klicnem centru pomagajo sodelavci iz poslovalnic?
10. Kako ste se, oz. se še vedno, počutite vi, kot koordinator, ko vsakodnevno skrbite, da procesi potekajo skladno in pravilno? Je koordiniranje kdaj tudi stresno?
11. So bile v času jesenske epidemije 2020 prilagoditve postopkov sploh potrebne, glede na to, da so bili znova v veljavi postopki, ki so bili vpeljani že spomladi 2020? So bile jeseni mogoče vseeno narejene kakšne spremembe v procesih?

Priloga 2: Anketa med svetovalci v klicnem centru

Spoštovani,

sem Barbara Drnovšek, študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Študij bom zaključila z oddajo zaključne strokovne naloge, v okviru katere opravljam raziskavo, s katero želim pridobiti informacije o vplivu epidemije COVID-19 na delo v klicnem centru.

Na vprašanja odgovorite z izbiro enega od odgovorov, oziroma podate oceno, ki za vas najbolj velja. Pri vprašanjih odprtega tipa je na voljo polje za vpis odgovora.

Anketa je anonimna, razdeljena je na 4 sklope, reševanje pa vam bo vzelo nekaj minut.

1. Spol

- a) Ženski
- b) Moški

2. Starost

- a) Do 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – 60 let
- c) Nad 60 let

3. Najvišja dosežena izobrazba

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola ali gimnazija
- d) Višja, visoka ali univerzitetna izobrazba
- e) Več

4. Oblika zaposlitve:

- a) Redna zaposlitev za določen čas
- b) Redna zaposlitev za nedoločen čas
- c) Zaposlitev preko študentskega servisa
- d) Drugo: _____

5. Kdaj ste se prvič srečali z delom na domu?

- a) Že pred obdobjem COVID-19
- b) Med obdobjem COVID-19
- c) Ves čas delam le v prostorih podjetja

6. Če bi lahko izbirali, kako pogosto bi delali na domu?

- a) Ves delovni čas
- b) Polovico delovnega časa

- c) Četrtno delovnega časa
d) Nikoli.

7. Izberite vse trditve, ki veljajo za vas.

Izberete lahko več trditev. Če ves čas delate le v prostorih podjetja, to vprašanje izpustite.

- a) Delo na domu opravljam v prostoru, v katerem sem sam.
b) Delo na domu opravljam v prostoru, ki si ga delim z ostalimi člani gospodinjstva.
c) Pri delu na domu opažam moteče faktorje.

8. Če ste na prejšnje vprašanje izbrali tudi 3. trditev, navedite za katere moteče faktorje gre (npr. otroci, ostali družinski člani, hišni ljubljenci, izpadi električne energije, itd.).

9. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami. Pri tem uporabite lestvico 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Če ves čas delate le v prostorih podjetja, odgovorite le na vprašanja za katera menite, da odgovor lahko podate.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolno ma se strinjam
Delo na domu mi ustreza.					
Ko delam na domu, opažam višjo produktivnost.					
Ko delam na domu, pogrešam fizične kontakte.					
Ko delam na domu, sem ob zaključku delovnika manj utrujen.					
Ko delam na domu, se manj gibam.					
Ko delam na domu, se zaradi neprimerne pisarniške opreme (npr. neprimeren stol) pojavljajo bolečine (vrat, hrbet, itd.) in slabše počutje.					
Podjetje je pravočasno poskrbelo, da delo na domu za zaposlene poteka nemoteno.					
V primeru tehničnih težav pri delu na domu, je pomoč SOS ekipe hitra in učinkovita.					
Podjetje je dobro poskrbelo za tehnični del izvajanja dela na domu (kreiranje VPN-dostopov, posoja računalniške opreme, itd.)					

Želim, da se delo na domu kot ena od oblik izvajanja ohrani tudi po koncu epidemije COVID-19.					
---	--	--	--	--	--

10. Kaj v zvezi z delom na domu vam je posebej všeč?

11. Kaj v zvezi z delom na domu vam ne ustreza?

12. Kaj bi spremenili ali dodali pri opravljanju dela na domu?

13. Ali so novo vpeljani poslovni procesi (npr. menjava kartice SIM) enostavni za uspešno realizacijo?

- a) Da.
- b) Da, nekateri.
- c) Ne.

14. Katere procese bi po vašem mnenju bilo potrebno obdržati v klicnem centru tudi po koncu epidemije?

Izberete lahko več odgovorov.

- a) Sklenitev mobilnega naročniškega razmerja s prenosom telefonske številke od drugega operaterja.
- b) Sklenitev mobilnega naročniškega razmerja in sklenitev aneksa za aparat.
- c) Sprememba nosilca mobilnega naročniškega razmerja.
- d) Prehod iz mobilnega naročniškega razmerja v predplačniško razmerje.
- e) Menjava kartice SIM.
- f) Menjava mobilne telefonske številke.
- g) Odpoved zavarovanja mobilne opreme.
- h) Drugo: _____

15. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami. Pri tem uporabite lestvico 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Navodila za novo vpeljane procese so jasna in enostavno dosegljiva (TPZ).					
S postopkom novo vpeljanih procesov sem bil pravočasno in podrobno seznanjen.					
Stranke pozdravljajo možnost, da lahko aktivnosti, ki jih prej niso uspele, sedaj uredijo tudi v klicnem centru.					
Zaprtje poslovalnic, in s tem urejanje želenega le na daljavo, pri strankah povzroča slabo voljo zaradi daljšega in bolj zapletenega postopka.					

16. Na kakšen način bi sami izboljšali novo vpeljane procese?

17. Kje vidite slabosti obstoječega načina dela?

18. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami. Pri tem uporabite lestvico 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Podjetje je ob uvedbi epidemije COVID-19 hitro odreagiralo in pravočasno začelo z upoštevanjem vseh ukrepov.					
Podjetje izvaja dovolj preventivnih ukrepov za					

zajezitev širjenja bolezni COVID-19.					
Podjetje se dovolj posveča svojim zaposlenim v času epidemije COVID-19, jim nudi oporo in pomoč.					
Seznanjen sem z aktivnostmi, ki jih podjetje nudi za lajšanje posledic ukrepov za zajezitev širjenja bolezni COVID-19.					
Redno obveščanje Skupine za okrevanje poslovanja, ki ga posredujejo Odnosi z javnostmi, je dobrodošlo.					
E-sporočila direktorja, članov uprave ali vodje so vzpodbudni in imajo pozitiven vpliv.					

19. Kaj bi po vašem mnenju podjetje lahko še dodatno naredilo v smeri zajezitve širjenja bolezni COVID-19?

20. S katerimi ukrepi bi lahko podjetje še dodatno vplivalo na dobro počutje zaposlenih v času epidemije COVID-19?

Odgovorili ste na vsa vprašanja. Za sodelovanje sem vam lepo zahvaljujem.

Barbara Drnovšek