



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

IZBOLJŠAVE DELOVNEGA PROCESA V KONTAKTNEM CENTRU

Mentorica: mag. Maja Zalokar
Lektorica: Ana Peklenik

Kandidatka: Suzana Savić

Kranj, januar 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Zalokar za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi mojega diplomskega dela.

Zahvala gre tudi mojim staršem in partnerju, ki so me bodrili in mi dajali moč, da sem opravila vse študijske obveznosti in dolžnosti.

IZJAVA

Študentka Suzana Savić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Zalokar.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi je predstavljeno delo v kontaktnem centru v podjetju Telemach d.o.o. Sprašujemo se, kako motivirati zaposlene zmanjšati stres na delovnem mestu in izboljšati komunikacijo s strankami izven kontaktnega centra. Zato smo anketirali zaposlene v podjetju Telemach, ki opravljajo delo agenta v kontaktnem centru, analizirali vprašalnike in ugotovili, kakšno je njihovo zadovoljstvo na trenutnem delovnem mestu. Predlagali smo izboljšali: spremembo delovnih terminov, nadgradnjo obstoječe in uvedbo nove aplikacije, ki lahko pripomorejo k delu v kontaktnem centru in na prodajnih mestih.

Podjetje Telemach širokopasovne komunikacije d.o.o. smo si izbrali kot vzorčni model, skozi katerega želimo čim bolj plastično prikazati naravo in organizacijo dela v kontaktnem centru. Izpostaviti želimo, kako intenzivno lahko uspešnost kontaktnega centra vpliva na zadovoljstvo tako obstoječih kot potencialnih strank. V prvi plan pa želimo postaviti smernice, s pomočjo katerih bi lahko bistveno izboljšali proaktivnost, posledično pa tudi motivacijo zaposlenih. Skozi prizadevanje, da bi raziskali potencialne možnosti za razbremenitev agentov in izboljšanje klime v kontaktnem centru, predstavljamo najpogostejši vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih v kontaktnem centru, ob tem pa razmišljamo, kako bi lahko vplivali na zmanjšanje fluktuacije.

Podjetje je osredotočeno na napredne, visoko kakovostne in k uporabnikom usmerjene storitve, svet zabave in komunikacije pa skuša pripeljati v vsak slovenski dom. Zato si prizadeva zagotoviti najboljšo ponudbo na tržišču, priskrbeti najkakovostnejšo skrb za stranke, obenem pa stalno vlaga v tehnološke inovacije in tako zagotavlja storitve najvišje kakovosti.

KLJUČNE BESEDE: klicni center, delo, zaposleni, stranke

ABSTRACT

In the graduation thesis we will present work in the contact centre at Telemach d.o.o. We are going to present how to motivate employees at the workplace and also how to reduce stress at the workplace. We will present how we can have easier communication with customers outside the contact centre. We interviewed employees at Telemach, who work as an agent in a contact centre. We will present an analysis of the employees, which we obtained through interviewing, how satisfied they are with the current workplace. We have improved workdays, overcome existing applications, and set new applications, which will help us to work in the contact center and at points of sale.

Telemach broadband communication company d.o.o., where I also carry out the work of the agent itself, we have chosen as a model through which we want to show the nature and organization of work in the contact centre as much as possible. We want to highlight how intense the contact centre's performance can influence the satisfaction of existing and potential clients. In the first plan, we want to set guidelines, which can significantly improve pro-activity, and consequently motivate employees. Through an effort to explore potential opportunities that could relieve agents and improve the climate in the contact centre, we will present the most common cause of employee dissatisfaction in the contact centre, while considering how this could affect the fluctuation of the company.

The company focuses on advanced, high-quality and user-oriented services, and the world of entertainment and communication is trying to bring it to every Slovenian home. Therefore, it strives to provide the best offer on the market, to provide the best quality customer care while constantly investing in technological innovations and thus providing the highest quality services.

KEYWORDS: call centre, work, employees, customers

KAZALO

1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	5
1.1	Cilji naloge	5
1.2	Predstavitev okolja.....	6
1.3	Predpostavke in omejitve	7
1.4	Metode dela.....	7
2	STRES IN POMANJKANJE MOTIVACIJE V KONTAKTNEM CENTRU	8
2.1	Izvor koncepta	8
3	STRES NA DELOVNEM MESTU	9
3.1	Dejavniki, povezani z delom.....	9
3.2	Individualni dejavniki	10
4	POSLEDICE STRESNEGA DELA V KONTAKTNIH CENTRIH	10
5	UKREPI ZA PREPREČEVANJE STRESA	12
6	MOTIVACIJA	13
7	TEORIJE POTREB	14
8	PROCESNI VIDIK MOTIVACIJE	14
9	POVEZAVA MED STRESNIMI DEJAVNIKI IN MOTIVATORJI	15
10	ANKETA IN INTERVJU	17
11	SPREMLJANJE POTEK DELA V KONTAKTNEM CENTRU IN UVAJANJE IZBOLJŠAV	23
11.1	Delovnik.....	23
11.2	Prenos številke oz. Port in.....	24
11.3	EON.....	25
11.4	Izklop storitev.....	26
11.5	Moj račun.....	29
11.6	Virtualni asistent	29
11.7	Spletna stran telemach	31
11.8	Prodaja paketov	32
11.9	Norme.....	32
12	ZAKLJUČEK	35
	LITERATURA IN VIRI	36
	PRILOGI	37

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Primer glave položnice v pisni obliki</i>	25
<i>Slika 2: Prikaz predpisanega dolga</i>	28

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Formalna izobrazba anketiranih</i>	17
<i>Graf 2: Čas trajanja zaposlitve anketiranih v kontaktnem centru podjetja Telemach</i>	18
<i>Graf 3: Zadovoljstvo anketiranih z obstoječim delovnim mestom</i>	18
<i>Graf 4: Zadovoljstvo anketiranih nad nadrejenimi</i>	19
<i>Graf 5: Možnosti napredovanja med oddelki</i>	20
<i>Graf 6: Mnenje anketiranih o tem, ali bi se številko klicev zmanjšalo z uvedbo spletnega asistenta</i>	20
<i>Graf 7: Mnenje anketiranih o tem, ali imajo v podjetju dovolj izobraževanj za zaposlene</i>	21

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Odgovori anketiranih o dejavnikih nezadovoljstva z nadrejenimi</i>	19
---	----

1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Naše življenje zaznamuje hiter tempo, zato smo navajeni, da informacije pridobimo tukaj in zdaj, kadarkoli in kjerkoli. Pričakujemo hiter odziv in jasne odgovore, niti najmanj pa si ne želimo čakati v čakalni vrsti, še zlasti ne zaradi tega, ker so »vsi operaterji trenutno zasedeni«. Predolgo čakanje v čakalnih konicah je lahko težavno tudi za agente. Ti si prizadevajo, da bi dosegli čim krajši povprečni čas pogovora in čim večje število prejetih klicev, zato pogosto ne posvetijo dovolj časa samim uporabnikom in zaradi pritiska nadrejenih ne uspejo dovolj dobro odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja. Zaposleni lahko postanejo preobremenjeni, posledično pa se zmanjša se tudi motivacija, kar vodi v povečano fluktuacijo agentov, poveča pa se lahko tudi odsotnost zaradi bolniškega staleža.

Podjetje Telemach širokopasovne komunikacije d.o.o. je v kontaktnem centru uvedlo 7-urni delovnik. Agent dejansko dela 6 dni v tednu, pri čemer mu pripada zgolj en prost dan. Ker je podjetje želelo agente razbremeniti, je svojim zaposlenim omogočilo en prost vikend v mesecu. Omenjenih spremembe pa agenti niso pozitivno sprejeli, zato se bomo v pričujoči diplomski nalogi posvetili tudi potencialnim rešitvam, ki bi utegnile vplivati na njihovo večjo motiviranost.

1.1 Cilji naloge

Demotiviranost je mogoče preprečiti oz. ublažiti na več možnih načinov. Kot enega od bistvenih ukrepov naj omenimo ustrezno izobraževanje prodajalcev v prodajnih enotah, ki bi strankam zagotovili jasne in predvsem relevantne informacije že v prvi fazi, tako da stranke ne bi imele potrebe, da se za osnovne informacije obrnejo na kontaktni center. Izobraževanje prodajalcev bi lahko potekalo v poslovni stavbi na Brnčičevi ulici 49, ki je tudi sicer v lasti podjetja, torej Telemach v zvezi z lokacijo izobraževanja ne bi imel nobenih dodatnih stroškov. Če bi prodajalci pridobili ustrezno znanje, bi lahko tudi podali ustrezna pojasnila že na prodajnih mestih. Smiselno bi bilo tudi preučiti vprašanja, s katerimi se agentje v kontaktnem centru srečujemo najpogosteje, in razmisliti, kako lahko optimiziramo določene postopke. Na podlagi osebnega izkustva opažamo, da se med najbolj nerazumljenimi najpogosteje znajdejo naslednja področja: izklopi – stranka ne pridobi podatka, kdaj se bodo izvajali izklopi, izpadi ali to na določenih lokacijah aktivni izpadi; sklenitev naročniškega razmerja – kaj stranka potrebuje za sklenitev naročniškega razmerja, na katerih lokacijah imamo prodajna mesta, na katerih lokacijah je možno priklopiti stacionarne storitve, na kateri naslov se stranke lahko obrnejo za reklamacijo ali na oddelek izterjav, na katerih mestih je možno imeti stacionarne storitve, kateri paketi so na voljo.

Med najpogosteje zastavljenimi vprašanji, s katerimi se agenti srečujemo na dnevni ravni, so seveda tudi tista, ki se nanašajo na vezavo naročniškega razmerja, odprte postavke, zaloge aparatov in podobno. Ker gre v večji meri za precej osnovna vprašanja, bi lahko na spletni strani www.telemach.si uvedli virtualnega svetovalca, ki bi v vlogi osebnega asistenta vsem uporabnikom na ta vprašanja tudi odgovarjal, in to vse dni v tednu, 24 ur na dan. V prizadevanju, da bi bila komunikacija čim bolj neobremenjena in osebna, bi bil spletni asistent ženskega spola, poimenovali pa bi ga z osebnim imenom. Vsaka stranka bi bila o tej možnosti obveščena takoj, torej ob vzpostavitvi klica, in sicer s pomočjo tajnice, ki bi na prijazen in enostaven način predstavila delovanje in smiselnost te opcije.

Za poizvedbo stanja dolga smo pred kratkim že lansirali novo aplikacijo, imenovano Moj račun, ki uporabnike obvesti o višini njihovega dolga. Ker pa na tej točki odgovori niso celoviti, se veliko uporabnikov še vedno obrača na operaterje, saj želijo izvedeti, v katerem mesecu je omenjeni dolg sploh nastal. To pomeni, da je tudi znotraj omenjene storitve še dovolj prostora za izboljšave, predvsem v smislu natančnejših in jasnejših odgovorov, ki bi stranko obvestili tudi o tem, do kdaj je odprte postavke treba poravnati in kam lahko pošljejo potrdilo o plačilu.

1.2 Predstavitev okolja

Podjetje Telemach širokopasovne komunikacije d.o.o. je bilo izbrano za vzorčni model, skozi katerega želimo čim bolj plastično prikazati naravo in organizacijo dela v kontaktnem centru. Pri tem izhajamo iz lastnih izkušenj. Izpostaviti želimo, kako intenzivno lahko uspešnost kontaktnega centra vpliva na zadovoljstvo obstoječih, pa tudi potencialnih strank. V prvi plan pa želimo postaviti smernice, s pomočjo katerih bi lahko bistveno izboljšali proaktivnost, posledično pa tudi motivacijo zaposlenih. Skozi prizadevanje, da bi raziskali potencialne možnosti, ki bi lahko razbremenile agente in izboljšale klimo v kontaktnem centru, bomo predstavili najpogostejši vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih, ob tem pa razmislili, kako bi lahko vplival na zmanjšanje fluktuacije.

Podjetje je osredotočeno na napredne, visoko kakovostne in k uporabnikom usmerjene storitve, svet zabave in komunikacije pa skuša pripeljati v vsak slovenski dom. Zato si prizadeva zagotoviti najboljšo ponudbo na tržišču, priskrbeti najbolj kakovostno skrb za stranke, obenem pa stalno vlaga v tehnološke inovacije in tako zagotavlja storitve najvišje kakovosti.

1.3 Predpostavke in omejitve

Teoretični del vključuje naslednje metode:

- metodo diskripcije,
- metodo indukcije,
- metodo kompilacije,
- metodo dedukcije.

Empirični del vključuje metodo analize (analiziranje pridobljenih podatkov in umestitev teh glede na teoretični del diplomske naloge).

1.4 Metode dela

Pri raziskavi obstoječega stanja smo si pomagali z metodo anketiranja. Anketirali smo agente v kontaktnem centru. Uporabljena je bila spletna anketa, izdelana na spletni strani www.1ka.si, zastavljena so bila vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Anketa je bila odprta nekaj dni in agenti so na svoj službeni elektronski naslov prejeli povezavo, preko katere so dostopali do vprašalnika. Na podlagi analize smo pripravili predlog izboljšav v kontaktnem centru – splošno in v zaposlenih.

Opravili smo tudi intervju z nadzornico v kontaktnem centru. Tako smo pridobili vpogled mnenja vodilnih v kontaktnem centru. Vprašanja so bila podobna kot pri agentih, tako da smo lahko primerjali mnenja.

Za prikaz obstoječega stanja smo v teoretičnem delu diplomske naloge uporabili opisno metodo za predstavitev motivacije zaposlenih v kontaktnem centru ter preprečevanja nezadovoljstva in stresa zaposlenih.

2 STRES IN POMANJKANJE MOTIVACIJE V KONTAKTNEM CENTRU

2.1 Izvor koncepta

»Stres v modernem smislu besede se pojavlja v psihologiji, ki med drugim preučuje stresne situacije. Beseda izhaja iz latinščine iz termina »stringere«, ki pomeni »vleči na tesno«, po drugi verziji pa izhaja iz stare francoske besede »distress« in pomeni »biti podvržen zatiranju«. Pri psiholoških učnikih stresa se prikazujejo pozitivni, negativni ter nevtralni vidiki stresa. Pri psihologiji je pomemben tako sam kontekst fenomena kot tudi posameznikova reakcija na stres

Neke splošne specifične definicije o stresu, kaj to je, s katero bi se strinjali raziskovalci, ni. Jasno, je da je lahko določena stvar ali situacija za nekega posameznika bolj stresna kot za drugega; slednjemu morda ta situacija prinaša užitek ali pa ima nanj tako malo vpliva, da ji sploh ne namenja večje pozornosti. Vsak posameznik na stres reagira drugače. Termin »stres«, ki ga poznamo v današnjem pomenu, je domislek Hansa Selye, ki ga je leta 1936 definiriral kot: »nespecifično reakcijo telesa na kakršenkoli zahtevane spremembe«.

Selye je opravil mnoge eksperimente, eksperimentiral pa je na laboratorijskih živalih, ki jih je podvrjel različnim škodljivim fizičnim in čustvenim dejavnikom (močni svetlobi, glasnemu zvoku, ekstremnemu mrazu in vročini), to pa je povzročilo različne patološke spremembe: trebušne razjede, krčenje limfnega tkiva, povečanje nadledvične žleze itd. Prišel je do ugotovitve, da se pri tem, ko se živali izpostavlja stalnemu stresu, razvijajo različne bolezni, ki pa se pojavljajo tudi pri ljudeh: to so denimo srčni napadi, kapi, ledvične bolezni in revmatoidni artritis itd.

Njegova teorija je bila deležna veliko pozornosti, na veliko se je začelo razpravljati o stresu, v popolnosti pa se je ignorirala njegova originalna, prvotna definicija. Nekateri so stres začeli uporabljati za označevanje občutka, ki je bil izzvan s strani prezahtevnega ali slabega šefa, za nekatere druge pa je bil stres posameznikova reakcija na določene dejavnike, ki se je kazala kot bolečina v prsih, glavobol, zgaga ali drugo psihosomatsko obolenje« (Majstorović, 2015, str. 10).

3 STRES NA DELOVNEM MESTU

»Spreminjanje narave dela, delovnih izkušenj in same spremembe v družbi lahko privedejo do stresa na delovnem mestu, ki je povezan s slabim zdravjem. Stres na delovnem mestu lahko negativno vpliva na delovno uspešnost. Pogosti simptomi stresa so: napetost in anksioznost, jeza in agresija, visok krvni tlak, nezmožnost sprostitve, povišan absentizem in zmanjšano zadovoljstvo pri delu.

Do stresa na delovnem mestu pride zato, ker nekateri elementi dela negativno vplivajo na delavčevo fizično in psihično stanje (na primer zaradi delovne preobremenitve in nerealnih časovnih rokov so delavci pod velikim pritiskom, kar privede do stresa). Delovnega stresa ne moremo ločiti od osebnega življenja posameznika (tudi bolezen v družini lahko postavlja zaposlenega pod velik pritisk in posledično doživlja stres).

Čeprav so dejavniki, ki povzročajo stres, številni in kompleksni, so raziskovalci opredelili dva glavna tipa stresorjev: dejavnike, povezane z delom, in individualne dejavnike« (Bratton in Gold, 2003, str. 164–170).

3.1 Dejavniki, povezani z delom

»Dvoumnost vloge – do tega prihaja, ko je delo, ki ga mora zaposleni opravljati, slabo definirano – zaposlene spravlja v negotovost; tako ne vedo, kaj morajo opravljati (nadrejeni in podrejeni imajo različna pričakovanja do nalog za zaposlene). Zaposleni, ki doživljajo dvoumnost vlog, bodo negotovi, saj ne bodo vedeli, kako bo njihova uspešnost ocenjena, zaradi tega bodo pod velikim stresom.« (Bratton in Gold, 2003, str. 164–170)

»Frustracija se prikaže pri posamezniku takrat, ko je na nek način blokirana motivacija, kar pa preprečuje posamezniku, da bi dosegel določen cilj, ki si ga je zadal pri delu. Na primer: agent v klicnem centru za delo potrebuje računalnik, vendar če računalnik ne dela oz. se stalno ugaša, to agentu preprečuje doseg ciljev/opravljanje nalog, posledično to privede do frustracije.« (Bratton in Gold, 2003, str. 164–170)

Bratton in Gold (2003, str. 164–170) navajata: »Konflikti so lahko osebni in konflikti med skupinami, oboji pa lahko predstavljajo velik problem. Na delovnem mestu medsebojno komunicirajo zaposleni, ki imajo različne družbene izkušnje, osebnosti, potrebe, stališča – vse to privede so nestrinjanja, konfliktov in posledično stresa.«

»Oblikovanje delovnih mest (job design) je tudi eden izmed dejavnikov: delovna mesta, ki imajo omejeno raznolikost nalog in ne zadovoljijo delavčevih potreb, lahko povzročijo stres.« (Bratton in Gold, str. 2003, 164–170)

3.2 Individualni dejavniki

Individualni dejavniki, ki povzročajo stres, so tudi zelo raznoliki in kompleksni: vključujejo finančne skrbi, zakonske težave, nosečnost, probleme z otroki in smrt zakonca. Pomemben osebni dejavnik, ki se pojavi pri ženskah in vpliva na stres, je dualnost ženske vloge. Dodatno breme prinaša dvojna vloga, eno opravlja v službi, drugo pa doma (kuhanje, čiščenje, skrb in nega za otroke ipd.) (Bratton in Gold, str. 2003, 164–170).

Vprašanje, ki se tako kot delavcem postavlja tudi marsikateremu nadrejenemu, je, kako zaposlenega razbremeniti stresne situacije in ga motivirati za boljše delo. Ena bolj stresnih služb v današnjem času je delo agenta v kontaktnem centru. Ti komunicirajo s zlovoljnimi strankami in jim skušajo pomagati. Ker je strank, ki pokličejo v klicni center, precej, so agentje zaradi same narave dela pod konstantnim stresom in izgubijo motivacijo do dela. K višji motivaciji in posledično zmanjšanjem stresu bi pa pripomogli:

- višje plačilo,
- boljši delovni pogoji,
- dobri odnosi med zaposlenimi,
- možnost napredovanja in zaposlitve,
- dodatne nederarne nagrade,
- delo od doma,
- protistresne delavnice,
- več izobraževanj in usposabljanj.

Na podlagi pridobljenih odgovorov na anketo sklepamo, da je izvor velike količine stresa pomanjkanje pohval, premalo možnosti napredovanja in priznanj s strani nadrejenih, zaradi česar se posamezniki počutijo manj vredne in nepomemben dejavnik v podjetju. Za boljše vzdušje v klicnem centru bi bilo treba nadrejene usposobiti za uspešno komunikacijo in motiviranje zaposlenih.

4 POSLEDICE STRESNEGA DELA V KONTAKTNIH CENTRIH

»Tipični klicni center poroča o skupni stopnji fluktuacije v višini 20 % letno. Pod fluktuacijo spadajo: napredovanja, prostovoljne odpovedi, upokojitve in odpuščanje. Obstajajo velike razlike v stopnji fluktuacije med državami, recimo v Avstriji je stopnja fluktuacije na leto 4-odstotna, medtem ko je v Indiji kar 40-odstotna. Stroški tega pojava so zelo visoki. Če se zamenja enega delavca, je strošek v povprečju enak 16 % bruto plače delavca, nadomestitev enega delavca je enaka strošku plače, ki jo prejme zaposleni za dva meseca. Če upoštevamo še zmanjšano produktivnost, je strošek še toliko višji. V študiji je bilo ugotovljeno, da imajo klicni centri z organiziranim sindikatom nižjo stopnjo fluktuacije kot tisti, ki sindikatov nimajo«. (Holman in drugi, 2007, str. 7–12)

»V klicnih centrih je delovna doba zelo nizka – kar 1/3 delovne sile je imela delovno dobo manjšo od leta dni – zaradi nezadovoljstva in stresa pri delu, zaradi česar delo zapustijo, ter same politike odsotnosti zaposlovanja v klicnih centrih, saj želijo obdržati samo poceni delovno silo.« (Holman in drugi, 2007, str. 7–12)

»Na zadovoljstvo posameznikov v klicnih centrih vpliva kvaliteta dela. Indikator kvalitete dela je odvisen od visoke samostojnosti, svobode, avtoritete pri delu ter nizkega nadzora pri opravljanju samega dela. Kvaliteta dela je najvišja v kodiranem gospodarstvu, kar 41 %, in najnižja v industrijskih gospodarstvih, 25 %«. (Holman in drugi, 2007, str. 7–12)

V poročilu so analizirali, v kolikšnem obsegu je agentom omogočena izbira tempa pri delu, delovnih metod, postopkov, odmorov in malic. V povprečju nadrejeni pravijo, da imajo zaposleni zelo majhno ali nikakršno možnost izbire pri naštetih dejavnostih. Delo klicnega agenta predstavlja zelo malo možnosti za zaposlenega, da izrazi svoje mnenje in želje, zaradi česar doživlja visoko stopnjo stresa. Med proučevanimi državami so vidne velike razlike; v povprečju več samostojnosti in svobode izbire zaposlenim ponujajo liberalna gospodarstva (51 %), v koordiniranih gospodarstvih pa samo 30 %. Izmed vseh držav pa imajo najmanj možnosti izbire zaposleni agentje v Indiji (Holman in drugi, 2007).

»V klicnih centrih se pogosto poslužujejo nadzora nad delom posameznikov v smislu poslušanja in ocenjevanja pogovorov med agentom in stranko. Nadzor v zmernih količinah in uporabljen s pravim razlogom pomaga k sami kvaliteti izvedbe dela ter izboljšanju veščin zaposlenega. Če gre za ponavljajoče dogajanje, pa to privede do številnih pritožb s strani agentov, pomanjkanje zasebnosti in konstantno ocenjevanje povečuje stres na delovnem mestu. Količina nadzora v klicnih centrih se razlikuje med državami, stopnja nadzora je najvišja v industrijskem gospodarstvu, samo nekajkrat na mesec se pa zgodi v koordiniranem gospodarstvu.« (Holman in drugi, 2007, str. 7–12)

Eden od indikatorjev stresa ter nezadovoljstva z delom v klicnih centrih, prikazanih v raziskavi, je bolniška odsotnost. V povprečju je pri agentih klicnega centra zabeleženih 6 bolniških dni na leto (Holman in drugi, 2007).

»Agenti v klicnem centru, ki imajo visoko izobrazbo, doživljajo višji poklicni stres kot manj izobraženi. Raziskava prikazuje, da imajo bolj izobraženi agenti višja pričakovanja pri delu in če niso uresničena, so nezadovoljni in pod stresom. Razlog za to je, da delo v klicnem centru ne zahteva nekega predhodnega znanja, ampak samo dobre komunikacijske sposobnosti. S tem, ko svojega priučenega znanja na delovno mesto ne morejo aplicirati, se počutijo nekoristne in nezadovoljne.« (Holman in drugi, 2007, str. 7–12)

5 UKREPI ZA PREPREČEVANJE STRESA

»Način soočanja s stresom (coping) pomeni poskuse soočanja z notranjimi in zunanji zahtevami, ki jih dojamemo kot stres. Gre za načine, s katerimi človek poskuša premagati stres, da bi se vrnil v normalno stanje:

- poskusimo popraviti ali odpraviti problem,
- poskusimo spremeniti način razmišljanja,
- poskusimo se naučiti stres prenašati.

Soočiti se s konfliktom v odnosu s fantom (ali dekletom) na primer lahko pomeni, da se razidemo ali da poiščemo načine, kako bi izboljšali svoj odnos. Lahko tudi pomeni, da zmanjšamo svoja pričakovanja glede tega, kako bi naj odnos deloval. Ljudje se soočajo na različne načine.

a) Pristopiti ali izogniti se

Pristopiti pomeni soočiti se s problemom, zbirati informacije ali direktno reagirati na problem. Izogniti se pa pomeni zmanjšati pomen tega dogodka. Pri tem ljudje ravnamo zelo različno.

b) Osredotočenje na problem ali čustva

Osredotočenje na problem – pomeni, da iščemo poti, da zmanjšamo nek stresor ali da iščemo načine, kako bi se boljše proti njemu borili.

Osredotočenje na čustva – pomeni poizkušanje uravnavati čustva, ki so povezana s stresnim dogodkom.

Stres na delovnem mestu je bil dolgo časa razumljen kot osebna težava posameznika, danes pa je prepoznan kot velik zdravstveni problem v organizaciji, zato se je pojavila potreba, da nadrejeni poiščejo ustrezna rešitve za zmanjšanje ali odpravo.« (Bratton in Gold, 2003, str. 164–170)

Kot ustrezne organizacijske strategije za zmanjšanje stresa bi se lahko uveljavljali:

- sestanke nadrejenih z zaposlenimi, kjer bi spoznali sam obseg stresa, razlage in morebitne predloge delavcev,
- anketiranje in nadzorovanje delovnih mest za ugotovitev dejavnikov, ki povzročajo stres,
- izboljšava komunikacije,
- usposabljanje nadrejenih, ki bi morali znati ravnati z ljudmi, podvrženimi stresu, in se naučiti prepoznati zgodnje simptome stresa (Bratton in Gold, 2003, str. 164–170).

»Na zmanjšanje stresa lahko pripomore posameznik tudi sam, recimo s fizično aktivnostjo, hobiji, meditacijo, skupinskim pogovori, diskusijami.« (Bratton in Gold, 2003, str. 164–170)

6 MOTIVACIJA

»Motivacija je proces vzbujanja in vzdrževanja ciljno usmerjenega obnašanja, ki je pri raziskovanju organizacijskega vedenja ena izmed kompleksnejših tem. Beseda *motivacija* izvira iz latinskega korena besede »*movere*«, kar pomeni »premikati se«. Definirana je kot organizirano vzorčenje treh psihičnih funkcij; te so namenjene usmerjanju in urejanju aktivnosti, ki so ciljno usmerjene: osebne cilje, procese čustvenega vzburljanja in osebna prepričanja.« (Ford, 1992; Nelson, 2011, str. 152)

»Motivacijske teorije skušajo razložiti in napovedati opazovano obnašanje. Zaradi raznolikosti ljudi in kompleksnosti v njihovem vedenju v organizacijah je nastal širok spekter teh teorij, ki so si lahko popolnoma različne.« (Nelson, 2011, str. 152)

»Do ugotovitve, da je motivacija ključni dejavnik za uspeh, je prišlo veliko organizacij, saj današnje konkurenčno okolje potrebuje delovno silo, ki je motivirana in zavzeta za doseganje ciljev, ki so povezani z delom. Teorije motivacij se delijo na dve kategoriji: teorije zadovoljevanje potreb in procesne teorije.

Motivacija je introvertna in neotipljiva sila, ki jo delimo na dva tima:

- notranjega,
- zunanjega.

Notranja motivacija izhaja iz osebnega zadovoljstva, ki nastaja z delom, medtem ko zunanja motivacija izhaja iz nagrad, ki so povezane z delovno uspešnostjo.« (Gomez-Mejia, 2005, str. 504–505)

Ljudje delajo iz več različnih razlogov; delo jim zagotavlja vir dohodka, aktivnosti in stimulacije, vir socialnih kontaktov ter način samoizpolnitve in samoaktualizacije. Večina zaposlenih se za delo odloči zaradi eksplicitnih in implicitnih nagrad, ki jih to prinaša. Tipe ter obsežnost motivacije vsak človek doživlja drugače: funkcije motivacije pri delu so količina, kvaliteta, navdušenja ter produktivnost, ki je ob delu prikazana. Poznamo številne ekonomske in psihološke teorije o motivaciji pri delu (Furnham, 1995).

7 TEORIJE POTREB

»Ključni dejavnik za motivacijo (oziroma prizadevanje ljudi za določena dejanja) so same potrebe ljudi. Vse teorije potreb poudarjajo, da so te izvor motivacije; če posamezniki nimajo potreb, ni razloga za opravljanje kakršnih koli dejanj. Dobro in koristno bi bilo, da bi vsak delodajalec oziroma menedžer poznal potrebe svojih delavcev; na ta način bi lahko bolj učinkovito organiziral delo. Pri tem bi zaposleni dobili občutek, da je njihovo delo nagrajevano in zadovoljujoče.« (Gomez-Mejia, 2005, str. 506)

»Teorija potreb temelji na preprosti ideji, da je vedenje, ki je povezano z delom, opravljeno zato, da zadovolji določene potrebe. Ljudje si bodo za delo prizadevali (ali si ne bodo) v odvisnosti od tipa kvalitete te potrebe.« (Furnham, 1995, str. 128)

»Teorije potreb izhajajo iz predpostavke, da imajo ljudje mnogo psiholoških potreb, ki so na lestvici uvrščene višje od osnovnih – bioloških (to so potrebe po zadovoljitvi lakote, žeje, spanja ipd.)« (Furnham, 1995, str. 128)

»Dejavniki, ki ljudi motivirajo za določeno obnašanje, so številni, stalno spreminjajoči, pogosto so nezavedni ter včasih kontradiktorni.« (Furnham, 1995, str. 128)

8 PROCESNI VIDIK MOTIVACIJE

»Procesna teorija prikazuje število procesov, ki vodijo do sprememb v obnašanju. Ti procesni modeli prikazujejo determinante, ki vplivajo na stopno motivacije pri posamezniku. Proces, ki spremeni notranje stanje v obnašanje ali aktivnost, je fokus teh modelov.« (Armstrong, 2005, str. 76)

9 POVEZAVA MED STRESNIMI DEJAVNIKI IN MOTIVATORJI

»V današnjem svetu na različnih področjih – tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnih mestih – se skoraj vsi srečujemo s stresnimi situacijami. Reakcije na stres so pri različnih ljudeh popolnoma različne; nekdo bo zaradi neke situacije doživel veliko količino stresa, nekdo drug pa ne. Poznamo veliko dejavnikov stresa, ki se delijo na dva glavna tipa stresorjev: dejavnike, povezane z delom, ter individualne dejavnike. Na delovnem mestu zaposlenemu predstavlja velik stres sama organizacija dela, npr. slabo definirane naloge posameznika, nezadostni in nedelujoči viri sredstev za opravljanje nalog, premajhna raznolikost nalog, premajhna avtonomija dela ipd. Individualni dejavniki se pojavljajo v zasebni sferi posameznikovega življenja, vendar žal vplivajo na njegovo (ne)uspešnost pri delu. Ljudje imajo osebne težave, ki povzročajo velik del stresa, kot so finančne skrbi, zakonski problemi ipd. Posamezniki, ki so pod stresom, neuspešno opravljajo svoje delo, so neproduktivni, konstantno nejevoljni, nimajo želje po kontaktu s kolegi, so pogosto bolni in posledično večkrat na bolniški ipd. V primeru, da so zaposleni pod velikim stresom, bo to posledično vplivalo na njihovo produktivnost, kar pa, če pogledamo širše, ni dobro za samo podjetje, saj se s tem potencialni dobiček zmanjšuje. Nadrejeni v organizaciji se morajo potruditi eliminirati stresne dejavnike in povečati zadovoljstvo z motiviranjem delovne sile.

Motivacija je ciljno usmerjeno vedenje z namenom zadovoljevanja določene potrebe. Za uspeh v organizaciji so zelo pomembni motivatorji, ki pripomorejo k produktivnosti zaposlenih. Motivatorji so materialni (plača, dodatki) in nematerialni (pohvala, priznanje, napredovanje). Podobno kot pri stresu motivacijo ljudje doživljamo različno; določeni dejavniki nekoga spodbujajo oz. motivirajo, medtem ko drugega ne. Obstajajo različne teorije motivacije, ki poudarjajo pomen potreb posameznikov, saj te motivirajo za opravljanje določenega dela. Posameznik ima torej določeno potrebo, zaradi katere je motiviran, da jo zadovolji. Obenem ljudje dosegajo visoko stopnjo motivacije z zastavljanjem ciljev; ko si jih zastavijo, jih to motivira za vedenje, usmerjeno k doseganju tega cilja.

Ocenjujemo, da stres vpliva na motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Vsakokrat, ko delodajalec motivira posameznike, s tem posredno poskrbi za zadovoljstvo zaposlenih in nizko stopnjo stresa. Zaposlenim je npr. ponujeno napredovanje pod pogojem visoke prodaje v določenem mesecu, s tem delodajalec motivira zaposlenega za uspešno delo in poskrbi za njegovo zadovoljstvo. Če delodajalcu delavcu ne ponudi nikakršnih materialnih ali nematerialnih motivatorjev kot dodatek za dobro opravljeno delo, bo posameznik nezadovoljen na delovnem

mestu in bo vsako delo opravil po liniji najmanjšega odpora. Na delovnih mestih, kjer je delavcu ponujen velik obseg internih motivatorjev, bo povišano zadovoljstvo in rezultat bo nizka stopnja stresa na delovnem mestu. Obratno se bo pa pripetilo, ko se nadrejeni ne bodo potrudili motivirati zaposlenih; se pravi nizka stopnja motivacije oz. »ponudba« motivatorjev bo privedla do visoke stopnje stresa pri zaposlenih (Majstorović, 2015, str. 21).

Preizkušanje in uvajanje izboljšav mora biti jasno in transparentno. Tistim, ki prispevajo k izboljšavam, mora organizacija dati zasluženo priznanje za njihov prispevek, druge pa spodbuditi k podobnim dejanjem. Sistemi merjenja učinkovitosti in uspešnosti morajo biti jasni in morajo omogočiti primerjave med posamezniki in skupinami – ne zato, da bi kaznovali manj učinkovite in manj inovativne, pač pa zato, da bi drugi lahko sledili najučinkovitejšim in najbolj inovativnim.

K uspehu izboljšav prispevata tudi učinkovito vodenje in delegiranje. Če pa se z uvajanjem izboljšav začne pri posameznikih in skupinah, za katere vodstvo presodi, da bodo pri tem najuspešnejši in najučinkovitejši, lahko »zgled dobre prakse« potegnejo za sabo tudi druge v organizaciji (Musek Lešnik, 2017).

Stalne izboljšave na vseh področjih so tudi v podjetjih postale nekaj vsakdanjega. Podjetja, ki so prisotna na svetovnem trgu, so se z metodami, ki izboljšave omogočajo, seznanila že pred leti. Zdaj ko lahko ugotavljajo, kakšne koristi in prihranke so jim prinesle, pa se v mnogih podjetjih trudijo, da bi svoje izkušnje prenesli tudi na svoje dobavitelje in kooperante in tako izboljšali konkurenčnost celotne verige podjetij, s katerimi sodelujejo.

V nadaljevanju diplomske naloge bomo predstavili obstoječe stanje storitve in možnosti izboljšav – katere novosti bi lahko pripomogle k uspehu.

10 ANKETA IN INTERVJU

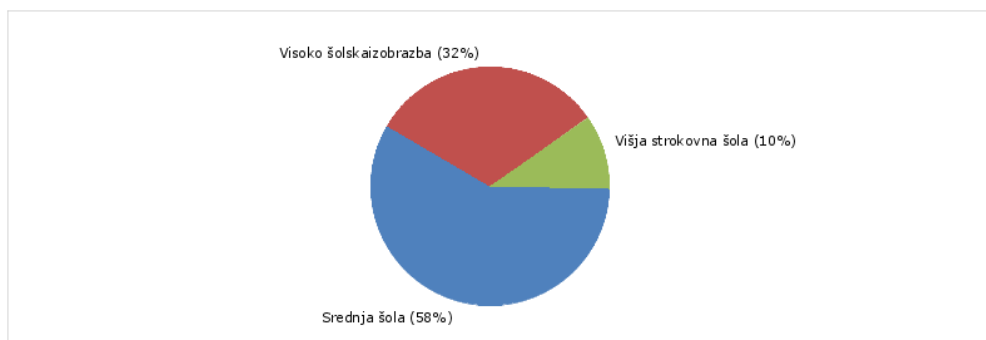
Pri izvedbi empiričnega dela diplomske naloge, v našem primeru znotraj raziskave, so sodelovali zaposleni v kontaktnem centru podjetja Telemach. Anketiranim so bila postavljena vprašanja tako zaprtega kot odprtega tipa, kar pomeni, da so lahko na določena vprašanja tudi prosto podali odgovor. Anketni vprašalnik je bil sestavljen znotraj spletnega programa 1ka, namenjenega oblikovanju in objavljanju anketnih vprašalnikov. Dostop oziroma povezava do spletne ankete je bila agentom posredovana preko elektronske pošte. Agenti so v sklopu anketnega vprašalnika odgovorili na devet vprašanj.

Zanimalo nas je, koliko časa so zaposleni v kontaktnem centru, kakšno izobrazbo imajo, ali so zadovoljni na trenutnem delovnem mestu, ali so zadovoljni z nadrejenim, kaj jih moti pri nadrejenem, ali je dovolj možnosti za napredovanje znotraj podjetja, kaj menijo o spletnem asistentu in ali imajo dovolj izobraževanj.

Povprašali smo jih tudi po formalni izobrazbi, saj smo s tem pridobili podatek, koliko ljudi dela na delovnem mestu agenta v kontaktnem centru z višjo izobrazbo in koliko z nižjo. Na podlagi podatkov smo ugotovili, da za zaposlitev v podjetju Telemach d.o.o. za zasedbo delovnega mesta agent v kontaktnem centru kandidat potrebuje vsaj srednješolsko izobrazbo.

Anketo je izpolnilo 60 ljudi. Po dobljenih rezultatih je razvidno, da ima 58 % vprašanih srednješolsko, 10 % višjo, 32 % visokošolsko izobrazbo.

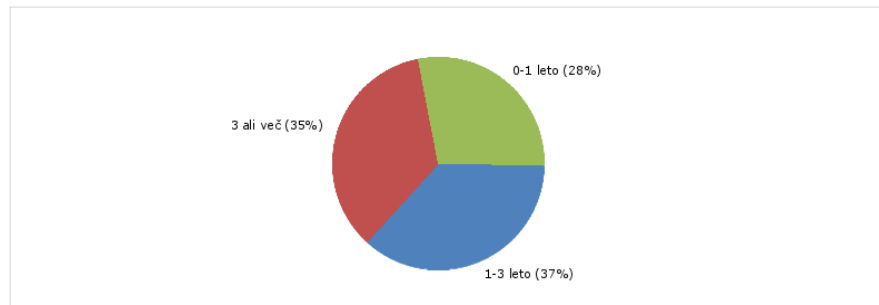
Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da ima 42 % ljudi z višjo ali visokošolsko izobrazbo, kar nam daje vedeti, da si želijo napredovati znotraj oz. izven podjetja. Če bi bilo mogoče in če bi agent izkazal željo, bi se mu morala dati možnost napredovanja. Ambiciozne posameznike je namreč pametno zadržati.



Graf 1: Formalna izobrazba anketiranih
(Lastni vir)

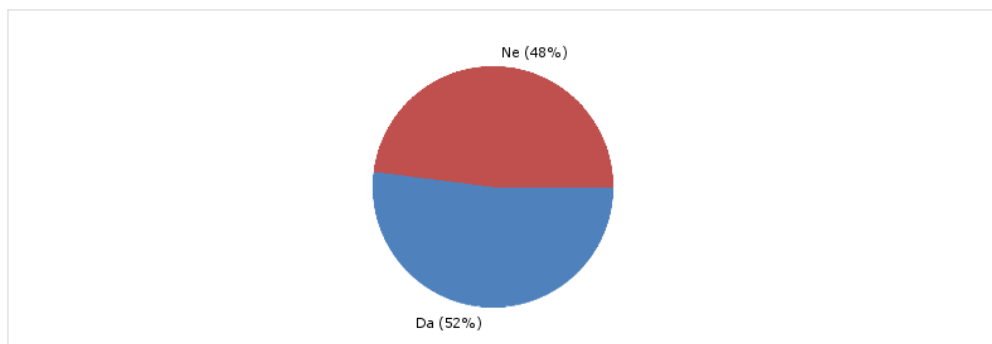
V kontaktnem centru podjetja Telemach je zaposlenih približno 90 ljudi. Ker je povprečna delovna doba zaposlenega v kontaktnem centru 1–3 leta, nas je zanimalo, koliko časa so v kontaktnem centru zaposleni anketiranci.

Pridobili smo podatek, da je kar 35 % anketirancev v podjetju Telemach zaposlenih 3 ali več let, 37 % vprašanih delo v podjetju opravlja do 3 leta in 28 % do 1 leta.



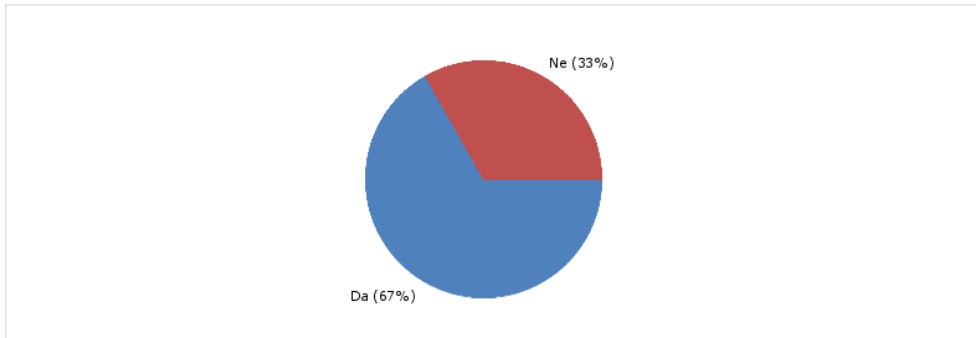
Graf 2: Čas trajanja zaposlitve anketiranih v kontaktnem centru podjetja Telemach (Lastni vir)

Vsako podjetje želi, da je večina zaposlenih zadovoljnih na delovnem mestu. Od anketirancev smo prejeli podatek, da je 52 % zadovoljnih in 48 % nezadovoljnih. Upoštevati je treba, da je skoraj tretjina (28 %) zaposlenih manj kot 1 leto, kar pomeni, da je njihova motivacija za delo tudi primerno višja od vprašanih, ki so zaposleni 3 leta ali več (35 %).



Graf 3: Zadovoljstvo anketiranih z obstoječim delovnim mestom (Lastni vir)

Zaposlene smo povprašali tudi o zadovoljstvu z nadrejenimi in kakšni so razlogi za nezadovoljstvo. Pridobili smo podatek, da je 67 % zadovoljnih s svojim nadrejenim, 33 % jih je izrazilo nezadovoljstvo.



*Graf 4: Zadovoljstvo anketiranih nad nadrejenimi
(Lastni vir)*

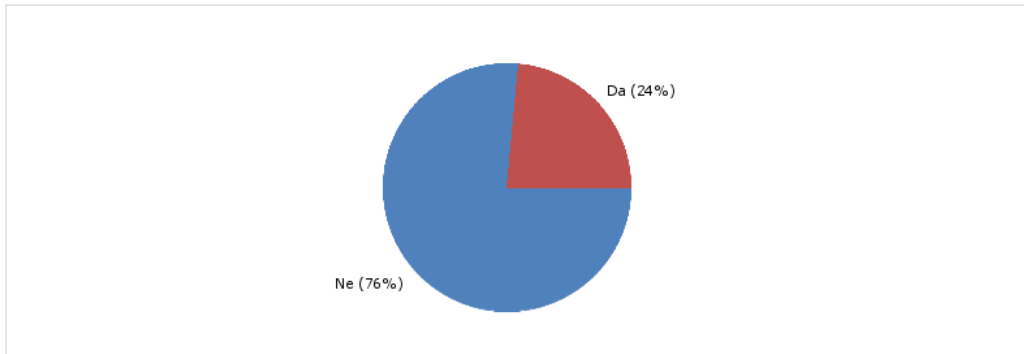
Zanimalo nas je tudi, kaj jih moti pri nadrejenem in pridobili smo naslednje odgovore.

V kolikor ste pri zgornjem vprašanju izbrali NE na kratko napišite, kaj vas najbolj moti pri nadrejenem.

slaba in nejasna komunikacija
odnos
neprestano slabše razmere, nižanje plače, 6 dnevni delovnik, nrepravično nagrajevanje, pa še bi se dalo naštevati
vse ok
nagrajevanje nepošteno, vedno slabše plače, 6 dnevni delovnik
ego
aroganca: ni mu v interesu dobrobit zaposlenih
premalo zagnanosti za pomoč zaposlenim, za napredek zadovoljstvo svojih zaposlenih. stagnacija
ne prisluhne dovolj delavcu
odnos, neupoštevanje mnenj podrejenih,
neposredni odraz mentalitete vodstva podjetja
odvisno katerega določen je uredu, določen pomankanje znanja..

*Tabela 1: Odgovori anketiranih o dejavnikih nezadovoljstva z nadrejenimi
(Lastni vir)*

Anketiranci sporočajo, da jih moti sam odnos do agentov, delovnik, plača.



*Graf 5: Možnosti napredovanja med oddelki
(Lastni vir)*

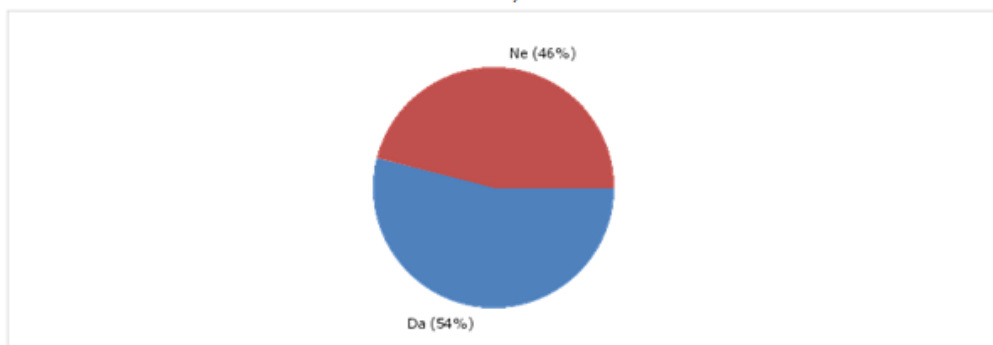
Kot večja motivacija za dobro delovanje agenta je tudi napredovanje znotraj podjetja. Ko smo anketirance povprašali, ali je dovolj možnosti napredovanja v podjetju, smo pridobili odgovore.

76 % ljudi je odgovorilo, da znotraj podjetja ni dovolj možnosti napredovanja in 25 %, da je dovolj možnosti. Gre za specifično delovno mesto tako s stališča dela kot delovnika. Zaposleni smo veliko bolje motivirani, če je znotraj podjetja tudi več možnosti napredovanja.

Ker želimo olajšati delo zaposlenih v kontaktnem centru, smo povprašali po mnenju o »spletnem asistentu«

Pridobili smo podatek, da 46 % anketirancev meni, da se stanje ne bi izboljšalo, 54 % meni, da bi nova aplikacija pripomogla k boljšemu delovanju kontaktnega centra.

Ali menite, da bi se število klicev zmanjšalo, v kolikor bi podjetje imelo spletnega asistenta? (n = 50)



Graf 6: Mnenje anketiranih o tem, ali bi se število klicev zmanjšalo z uvedbo spletnega asistenta

(Lastni vir)

Zaposlene v kontaktnem centru smo povprašali, ali imajo dovolj izobraževanj. 36 % agentov meni, da imajo dovolj izobraževanj, 64 % meni, da jih je premalo.



Graf 7: Mnenje anketiranih o tem, ali imajo v podjetju dovolj izobraževanj za zaposlene
(Lastni vir)

Želeli smo tudi pridobiti mnenje vodje kontaktnega centra, kakšen je njegov vidik zaposlenih v kontaktnem centru, zato smo vodjo intervjuvali ampak zaradi neodzivnosti smo povprašali nadzornico Ajdo Leskovec. Postavili smo ji nekaj kratkih vprašanj.

Povprašali smo jo, ali meni, da imajo zaposleni v podjetju Telemach dovolj znanja za opravljanje dela v kontaktnem centru. Novi agentje nimajo kilometrine, zato potrebujejo pomoč pri svojem delu in bi jim dodatna izobraževanja prišla prav. »Stari« agenti zaradi svojih izkušenj in kilometrine ne potrebujejo dodatnih izobraževanj za opravljanje svojega dela.

Pri izobraževanju je zelo pomembno za, katerega agenta gre.

Zaradi premalo časa si podjetje težko privoščiti dodatna izobraževanja, zato imamo poseben oddelek, imenovan Izobraževanje, ki dnevno pošilja elektronsko pošto z novostmi, tako da so agentje v kontaktnem centru redno seznanjeni z akcijami, novostmi.

Zanimalo nas je mnenje nadzornice o motiviranju zaposlenih. Pridobili smo odgovor, da v kontaktnem centru zelo veliko motivira sam odnos zaposlenih, posledično je delovna klima boljša in tudi motivacija se poveča. Motivacija za zaposlenega je vsekakor tudi denar, da bi dosegli višje plače, je tudi višji prodajni plan, katerega mora agent doseči. Pomembna motivacija v podjetju je tudi varnost zaposlitve, kar pomeni, da tudi če agent ne doseže zastavljenih ciljev, ni odpuščen. V kontaktnem centru je v

obdobju 3 let prišlo samo do dveh odpuščanj zaradi neupoštevanja navodil za opravljanje delovnih nalog. Če agent pokaže zanimanje in motivacijo, ima možnost redne zaposlitve v relativno kratkem času in tudi redno plačilo.

Zanimalo nas je, kaj je najpogostejše razlog, da prenehajo delovno razmerje. Seznanjeni smo bili, da so med pogostejšimi razlogi spremembe delovnih pogojev v podjetju, s katerimi se zaposleni ne strinjajo, višji prodajni plan, nekateri agentje menijo, da plana ne morejo doseči, sprememba delovnega časa z 8 na 7 ur, znižanje plače in višja pričakovanja.

Kot nam je znano, v povprečju agent v kontaktnem centru dela 1–3 leta, zato nas je zanimalo, kakšne so možnosti napredovanja v podjetju. Nadzornica nam je zaupala, da je agent, ki je primeren za napredovanje, vsekakor tisti, ki ima veliko mero samomotivacije, se je pripravljen učiti in sprejema vse delovne pogoje. To pomeni, da zna delati v dobrih in včasih tudi nekoliko slabših pogojih, če do njih pride, da je ambiciozen in v veliki meri tudi samouk. Torej gre za agente, ki so pozitivni, znajo usmerjati druge, dobro delujejo samostojno in v skupini. So dobri timski delavci in znajo reagirati v vsaki situaciji na primeren način.

Podali smo novo idejo za zmanjšati številko klicev z pomočjo spletnega asistenta, zato nas je zanimalo tudi mnenje o tem. Nadzornica meni, da se število klicev ne bi zmanjšalo, saj so nekem obdobju vprašanja zelo specifična. Glede razlaganja računov po njenem mnenju ne bi toliko razbremenili klicnega centra. Vsekakor puščamo odprto možnost glede spletnega asistenta, kajti v veliki meri je uspeh projekta odvisen tudi od realizacije vizije.

Na vprašanje, kaj bi pripomoglo k višji motivaciji na delovnem mestu, je odgovor višje plačilo, boljši delovni pogoji ter več izobraževanj in usposabljanj.

Za preprečevanje oz. zmanjšanje stresa bi se lahko uveljavilo več sestankov z nadrejenim, kjer bi spoznali obseg stresa, razlage in morebitne predloge delavcev, anketiranje in nadzorovanje delovnih mest za ugotovitev dejavnikov, ki agentom povzročajo stres.

Na boljšo motivacijo pri delu v kontaktnem centru lahko nekaj malega vpliva tudi sam vodja v kontaktnem centru, predvsem pa vodstvo, ki lahko tudi sprejema odločitve. Vsekakor je tudi iz ankete razvidno, da ljudje pogosto zapuščajo delovno mesto zaradi napornega delovnika, saj so izčrpani in se počutijo kot številke v podjetju. Zato predlagamo, da kljub 7-urnemu delovniku najdemo skupno rešitev, ker bi tudi agentom to veliko pomenilo, podjetju bi pa zagotovilo večjo učinkovitost zaposlenih in boljšo motivacijo.

11 SPREMLJANJE POTEK DELA V KONTAKTNEM CENTRU IN UVAJANJE IZBOLJŠAV

11.1 Delovnik

OBSTOJEČE STANJE

Vsako podjetje si mora prizadevati, da se zaposleni ne počutijo zgolj kot številke. Da se vzpostavi lojalnost, posledično tudi zaupanje, pa je bistveno, da nadrejeni prisluhnejo predlogom, ki lahko vodijo do univerzalnih rešitev. Pri tem so koristni osebni letni razgovori, kjer ima vsak zaposleni možnost, da poda svoje zamisli, ki jasno kažejo na to, kateri elementi delovne organizacije predstavljajo ozka grla in katera področja so urejena po najboljših močeh. Izsledki raziskave, s pomočjo katere smo preučevali zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, kažejo na to, da kar 80 % anketirancev ne kaže pozitivnega odnosa do trenutno aktualnega delovnika, ki ga sestavljajo različni termini, in sicer:

- 06.00–13.00,
- 07.00–14.00,
- 08.00–15.00,
- 09.00–16.00,
- 10.00–17.00,
- 11.00–18.00,
- 12.00–19.00,
- 13.00–20.00,
- 14.00–21.00,
- 15.00–22.00,
- 16.00–23.00,
- 23.00–06.00.

PREDLOG IZBOLJŠAV

Interni viri kažejo, da se za neposredno komunikacijo z agenti iz kontaktnega centra odloči približno 10 % vseh uporabnikov, kar seveda pomeni, da mora podjetje za nemoten pretok informacij zagotoviti tudi primerno število zaposlenih. Največ klicev sprejmemo med 10. in 18. uro. Skozi prizadevanje, da bi ublažili število nekaterih »manj zaželenih« terminov, je bil pripravljen predlog, ki termine smiselno definira glede na to, kdaj nadrejeni zaznajo povišano potrebo po agentih v klicnem centru, predlagana razporeditev pa je videti takole:

- 6.00–13.00 – 1 agent,
- 7.00–14.00 – 4 agenti,

- 8.00–15.00 – 15 agentov,
- 9.00–16.00 – 4 agentov,
- 10.00–17.00 – 20 agentov,
- 13.00–20.00 – 5 agentov,
- 14.00–21.00 – 5 agentov,
- 15.00–22.00 – 10 agentov,
- 16.00–23.00 – 1 agent.

Menimo, da bi podjetje lahko bistveno zmanjšalo število določenih terminov, kar bi sčasoma privedlo do ukinitve manj zaželenih urnikov, posledično pa v delovno okolje vneslo več pozitivne energije in motiviranosti.

11.2 Prenos številke oz. Port in

OBSTOJEČE STANJE

Med sprejemanjem klicev se velikokrat srečujemo tudi z vprašanji, povezanimi s postopkom prenosa številke. Stranka lahko, ko sklene novo naročniško razmerje, obdrži svojo telefonsko številko, ki jo uporablja pri svojem trenutnem operaterju. Veliko strank nas pa kliče z vprašanji, kakšen je postopek prenosa telefonske številke, kaj pomeni telefonska številka, ki jo prejmejo ob sklenitvi naročniškega razmerja. Kadar stranka ne dobi potrebne razlage, se obrne na poslovno enoto ali na kontaktni center.

Preden stranka s svojo telefonsko številko prestopi k novemu operaterju, mora podati točne podatke (ime, priimek, naslov, davčno številko), da se lahko opravi prenos telefonske številke. Velikokrat pa nastane težava zaradi napačne številke računa, ki ne sme biti starejša od 90 dni. Stranka sprejme samo SMS-obvestilo, da zaradi napačnih podatkov ni bilo možno urediti prenosa številke, zato se obrne na kontaktni center. Da bi se izognili nevšečnostim, bi lahko stranki takoj poslali obvestilo, zakaj je bil prenos telefonske številke zavrnjen. Tako bi se lahko stranka pripravila, poiskala rešitev in nas obvestila.

PREDLOG IZBOLJŠAV

Ob sklenitvi naročniškega razmerja bi stranka sprejela navodila, kako poteka prenos telefonske številke. Kljub temu bi prejela SMS-obvestilo od trenutnega operaterja, da se pri njih zaključuje naročniško razmerje. Menimo, da bi morala prejeti naš SMS kot dobrodošlico k novemu operaterju. Tako bi dobila občutek skrbnosti in bila seznanjena, da je zelena telefonska številka prenesena in tudi aktivirana.

11.3 EON

OBSTOJEČE STANJE

Septembra 2017 smo lansirali novo platformo EON, ki omogoča ogled televizije in nekaterih video vsebin. EON podpirajo različne naprave, in sicer računalnik, pametni telefon, tablica ali pametni televizor. Povsem brezplačno ga lahko uporabljajo vsi naročniki paketov, ki vsebujejo TV.

Ob razvoju nove aplikacije so se pojavila različna vprašanja, najpogostejša so:

- kje se je mogoče registrirati,
- kako namestiti aplikacijo,
- na koliko napravah je mogoče koristiti aplikacijo.

PREDLOG IZBOLJŠAV

Da bi uporabniki lažje pridobili informacije, predlagamo, da se na Telemachovi spletni strani objavi krajši, 3-minutni video posnetek, ki bi prikazoval pot do spletne strani, kjer uporabnik najde aplikacijo, postopek registracije ter namestitve na televizijo in/ali na tablični računalnik.

Da bi stranka lahko opravila registracijo na portalu mojtelemach, potrebuje številko kupca in številko pogodbe, ki sta zapisani na računu oziroma pogodbi. Veliko uporabnikov ne opazi teh podatkov, zato se obrnejo na kontaktni center. Ko bi se stranka, mobilni ali stacionarni naročnik, želela registrirati na portal mojtelemach, bi ji bilo lažje, če bi vnesla davčno številko. Potem bi ji poslali SMS s podatkom o ID naročnika in številki podobe. Tako bi prejela podatke, ki jih potrebuje za registracijo.

Mobilni naročniki teh podatkov ne potrebujejo. Vnesti morajo samo mobilno telefonsko številko, na katero prejmejo kodo, s katero se lahko uspešno registrirajo.

	<small>Telemach d.o.o., Cesta Ljubljanske brigade 21, 1000 Ljubljana, Slovenija T (0)59 188 600, F (0)59 188 604, E info@telemach.si, www.telemach.si</small>	<small>Kraj izdaje: Ljubljana Številka kupca: 1010114442</small>
	<small>Št. reg. Vpisa pri Okrožnem sodišču v LJ Srg: 1323/92, matična številka: 5692229000 Identifikacijska številka: SI66863627, osnovni kapital: 32.824.527,98 EUR TRR odprt pri UniCredit Banka Slovenije d.d. IBAN SI56290000055197804</small>	<small>Datum izdaje 31.10.2017 Rok plačila: 18.11.2017 IBAN: SI56 0294 3025 6849 437 Sklic: SI12 9003510148103 Obračunsko obdobje: 01.10.2017 - 31.10.2017</small>
		<small>ZOI: ff72a1dc5ec8b4556666cca15fd2b318</small>

*Slika 1: Primer glave položnice v pisni obliki
(Lastni vir)*

Na mobilnem aparatu ali na televiziji aplikacija deluje le, če ima ta sistem android. Veliko uporabnikov ni seznanjenih, ali njihova televizija spada med pametne naprave. Zato predlagamo, da se na Telemachovi spletni strani objavi, uporabnikom pa pošlje seznam modelov televizij, ki podpirajo to funkcijo.

Pametni mobilni aparat ima dostop do trgovine Play ali App store, kjer je že naložena aplikacija Eon. Uporabniki mobilne telefonije aplikacijo lahko naložijo samo na eni mobilni napravi, uporabniki stacionarnih storitev lahko uporabljajo na 5 različnih napravah.

11.4 Izklop storitev

Veliko klicev v kontaktnem centru se pojavi ob izklopu storitev zaradi neplačevanja.

IZKLOP MOBILNE TELEFONIJE

OBSTOJEČE STANJE

Stranka pred delnim izklopom mobilne telefonije prejeme dva opomina (SMS-sporočilo) od Telemacha, da ima odprte obveznosti. Kadar je poravnala vse obveznosti in podjetje ne najde plačila zaradi napačnih podatkov, mora stranka poslati potrdilo o plačilu. Veliko ljudi ni obveščeni o elektronskem naslovu, na katerega naj pošljejo potrdilo o plačilu. Opomini niso zabeleženi, zato v klicnem centru nastanejo daljše čakalne vrste. Tudi klici so tudi daljši, zato prihaja do stresa med agenti v kontaktnem centru.

Vsebina 1. SMS-a

Pozdravljeni, do današnjega dne se vedno nismo prejeli plačila za obveznosti v višini (ZNESEK) EUR, zapadle do (datum zapadlosti). Prosimo, da v izogib omejitvi uporabe odhodnih storitev in prenosa podatkov in strošku ponovnega vklopa obveznosti poravnate v 5 dneh, po sklicu st. (SKLIC) na TRR SI56 2900 0005 519 804. Omejitev uporabe bo sicer nastopila z (DATUM). Stranke zapadle obveznosti lahko preverite s sporočilom SMS DOLG na 070 700 700 ali na portalu moj.telemach.si, znesek dolga pa bo prikazan na računu za mesec (MESEC RAČUNA). Če ste obveznosti že poravnali, smatrajte to obvestilo kot brezpredmetno. Vas Telemach.

Vsebina 2. SMS-a

Pozdravljeni, obveščamo vas, da smo zaradi neporavnanih obveznosti v višini (ZNESEK) EUR omejili uporabo storitev. Prosimo vas, da zapadle obveznosti nemudoma poravnate po sklicni st. (SKLIC) na TRR SI 56290000055197804. Vse

odprte postavke lahko preverite na portalu moj.telemach.si ali s klicem na 080 22 88, kjer lahko s storitvijo Moj Račun ponovno aktivirate izklopljene storitve. V kolikor ne prejmemo plačila zapadlih obveznosti v roku (DNI), bomo v skladu z določili pogodbenih pogojev odpovedali naročniško razmerje in obračunali stroške prekinitve ter v primeru vezave se sorazmerni znesek ugodnosti. Vas Telemach.

Ko pride do delnega izklopa mobilne telefonije, mora stranka poravnati vse zapadle obveznosti, kar tudi vključuje tekočo položnico, če je zapadla. Ko poravna račun, lahko pokliče na brezplačno telefonsko številko 080 22 88 in tam izbere funkcijo Moj Račun, kjer preveri dolg in si tudi aktivira telefonsko številko za 5 delovnih dni. Tako stranki ni treba čakati na prostega operaterja in s tem se delno razbremeni agenta. Stranke pogosto počakajo na prostega operaterja kljub funkciji Moj Račun, ker ne prejmejo podatka, za kateri mesec imajo odprte obveznosti.

PREDLOG IZBOLJŠAV

Funkcijo Moj Račun bi lahko nadgradili in omogočali avtomatično obveščanje o mesecu, za katerega je odprta položnica. Tako bi stranka pridobila potrebni podatek in ne bi bilo treba počakati prostega operaterja. Če bi stranka klicala z druge telefonske številke, je treba vnesti davčno številko, da zazna uporabnika, ampak velikokrat ima stranka več telefonskih števil in zaupa celotni dolg. Običajno jo zanima samo dolg za določeno telefonsko številko, ker pa ne prejme odgovora, ki ga potrebuje, počaka na prostega operaterja.

Zato bi bilo, kadar stranka pokliče s tuje telefonske številke, bolje, da bi vnesla davčno in telefonsko številko, da bi sistem lahko zaznal, katera številka stranko zanima, če bi pa samo potrebovala celotni znesek, bi obstajala možnost, ki bi jo lahko izbrala.

Če je bil uporabnik že izklopljen in po 5 delovnih dneh nismo prejeli plačila, stranko ponovno izklopimo. Strošek priklopa se zaračuna samo enkrat v znesku 24,90 €, ampak stranka si ne more ponovno aktivirati funkcije Moj Račun za vklop, ker lahko to opcijo izkoristi samo enkrat mesečno. Velikokrat jo poskušajo ponovno vklopiti, in ker ne gre, pokličejo in počakajo na prostega operaterja. Ta uporabnika opozori, da je prišlo do ponovnega odklopa, ker nismo prejeli plačila. Stranki bi pomagalo, če bi pri funkciji moj Račun dobila avtomatično opozorilo, da storitve ne more več izkoristiti v tekočem mesecu. Če želi, da se storitve aktivirajo, mora poravnati obveznosti.

Da bi se stranke, ki bi poravnale obveznosti, izognile dolgemu čakanju na aktivacijo mobilne telefonske številke, bi lahko na portalu Mojtelemach dodali aplikacijo z moj račun in tam bi lahko obstajala možnost pripeti sliko (potrdilo o plačilu) Tako bi se stranko avtomatično aktiviralo in ne bi dolgo časa čakala na aktivacijo telefonske številke.

Stranka ima do konca meseca čas za plačilo obveznosti. Kadar tega ne stori, številko dokončno izklopimo, kar pomeni, da mobilna telefonska številka preneha delovati in javlja stranki, da številka ne obstaja. Ta izklop se zgodi v noči na 1. dan v mesecu. Stranke se v takem primeru velikokrat obrnejo na kontaktni center. Številko je mogoče ponovno aktivirati, vendar se sklene novo naročniško razmerje, obstoječa telefonska številka ostane. Novo naročniško razmerje stranka lahko sklene samo, če ima poravnane vse obveznosti.

Stranka ne prejme nobenega obvestila o tako imenovani terminaciji naročniškega razmerja in ne ve, zakaj storitve niso omogočene, zato bi lahko ji poslali SMS, da se bo prekinilo naročniško razmerje, ker obveznosti (ZNESEK) z zapadlostjo (DATUM) ni bilo poravnano. Ko bo dolg poravnán, lahko pokličejo na brezplačno telefonsko številko 080 22 88 ali se oglasijo v najbližji poslovalnici. Tako bi zmanjšali število klicev v kontaktni center.

IZKLOP FIKSNIH STORITEV

Pri stacionarnih storitvah je postopek nekoliko drugačen, saj gre tudi za drugačno storitev. Pri stacionarnih storitvah gre za televizijo, internet in stacionarni telefon. Stranka nima možnosti aktivacije preko portala Moj Telemach, ampak mora poravnati obveznosti. Stranka na svojem računu pridobi pripisan dolg.

(1) Znesek računa EUR z DDV	15,90
(2) Oprema na obroke	8,91
(3) Dolg na dan 03.11.2017	20,91
(1+2+3) SKUPAJ ZA PLAČILO	45,72

*Slika 2: Prikaz predpisanega dolga
(Lastni vir)*

Stranki po dveh neporavnanih računih izklopimo stacionarni telefon in internet, medtem ko televizija še vedno deluje. Če poravna račun v 2 tednih, storitve ponovno aktiviramo. Če obveznosti ne poravna, se pri stranki oglasi tehnik in dejansko iz omarice izklopi tudi televizijo.

Stranka mora za ponovni vklop storitev poravnati vse obveznosti, potem se tehnik ponovno oglasi in aktivira storitve. Ponovnega vklopa interneta in stacionarnega telefona ne zaračunamo, aktivacija televizije pa stane 30 €.

Da bi lahko strankam in tudi kontaktnem centru olajšali delo, predlagamo, da bi strankam 5 dni pred izklopom poslali pisni dopis po pošti, da v kolikor obveznosti še vedno niso poravnali, naj se oglasijo v poslovalnici, poravnajo račun in s tem preprečijo izklop. To bi bilo smiselno tudi zato, ker imamo starejše uporabnike, ki ne

uporabljajo mobilnega aparata. Ko bi se stranka oglasila v poslovalnici, bi lahko tam poravnala račune in prodajalci bi lahko posredovali na oddelek za ponovni vklop, lahko bi pa tudi v programu sami aktivirali storitve in priložili kopijo plačanega računa.

Če bi pri stranki že prišlo do odklopa, bi lahko prodajalci potrdilo o plačilu priložili v program, aktivirali stacionarni telefon in internet ter tehnika obvestili, naj se oglasi pri stranki.

S tem načinom vklopa bi olajšali delo tudi kontaktnem centru, kjer niso pristojni za aktivacijo storitev, saj agent ne vidi, ali je stranka resnično poravnala odprte obveznosti.

11.5 Moj račun

Storitev moj račun lahko Telemachova stranka uporablja za preverjanje svojega stanja. Trenutno stranka, mobilna naročnica, kadar pokliče na telefonsko številko 080 22 88, izbere številko 1, kjer ji je ponujena opcija Moj račun. Če stranka kliče s svoje naročniške številke, sistem avtomatično zaznana in posreduje podatek o dolgu. Stranka izve samo znesek dolga, ne pa, za kateri mesec ali za katero številko. Problem nastane, kadar ima stranka več številok in želi podatek o določeni telefonski številki.

Zato bi lahko strankam že ob klicu na 080 22 88 ponudili opcijo številka 1 – moj račun, 2 – za katero telefonsko številko potrebuje podatek in 3 – celotni znesek. Če bi želela pridobiti podatek, za katero številko jo zanima, bi jo tajnica še povprašala po davčni številki, da se identificira. Ko bi stranka vnesla davčno številko, bi pridobila podatek: znesek in za kateri mesec.

Če bi stranko zanimala telefonska številka, za katero kliče, bi sistem to avtomatično zaznal in ji zaupal dolg ter informacijo, za kateri mesec gre.

Za uporabnike stacionarne storitve, ki jih zanima dolg oz. stanje računa, bi ob klicu na telefonsko številko 080 22 88, če bi klicali s svoje stacionarne telefonske številke, ob številki 1 – moj račun in številki 2 že pridobili stanje dolga. Uporabnikom mobilne telefonije bi lahko pod številko 3 ponudili opcijo za preverjanje stanja. Podatek bi pridobili na podlagi svoje davčne številke.

11.6 Virtualni asistent

Virtualno asistentko si predstavljamo kot podobo ženske, ki bi se prikazala in predstavila v oblaku takoj ob vstopu na spletno stran telemach.si.

Asistentki bi dala ime Špela. Na Telemachovi spletni strani bi bila njena predstavitev in vnaprejšnje opravičilo, če ne bo znala odgovoriti na katero od vprašanj.

Če torej uporabnik ne bi dobil odgovora, bi oddelek za PK prejel zaznamek, da potrebuje pomoč pri odgovoru in tako bi agent odpisal namesto nje in sporočil oddelku IT, naj jo dopolni z novimi odgovori.

Virtualno asistentko bi oddelek stalno dopolnjeval. Lahko bi nastavili, da se 1-krat mesečno oddelku IT pošljejo vprašanja in odgovori. Stranke bi lahko s Špelo komunicirale kadar koli glede različnih storitev:

- mobilnih paketov,
- stacionarnih paketov,
- izklopov,
- računov,
- možnosti priključka,
- časa priključka,
- dodatnih paketov,
- izpadov,
- lokacije in časa poslovnih enot.

Virtualna asistentka bi olajšala delo v kontaktnem centru, saj bi zmanjšala število vprašanj, stranka bi namreč lahko tudi takoj prejela odgovor. Za njeno prepoznavnost in priljubljenost bi poslali strankam poslali SMS-sporočilo o naši novi storitvi, da jih želimo seznaniti z našo novo asistentko.

Asistentka bi stranke vodila do naše aplikacije Moj Telemach, EON aplikacije, Unifi, in sicer bi konkretno pomagala aktivirati aplikacijo.

Pri Telemachu imamo različne stacionarne pakete, odvisno od lokacije, katera omrežja ponujamo na določenem naslovu. Ker je veliko različnih paketov, bi se lahko v okencu pojavila virtualna asistentka Špela, ki bi predstavila pakete in razlike med njimi. Stranka bi se lahko sama odločila za primerjavo.

Kot posebnost bi dodali možnost, da bi vsaka stranka lahko oblikovala vizualno asistentko Špelo. Tako bi se ob prijavi na portalu Moj Telemach asistentka avtomatično pojavila.

Za potencialne naročnike bi imeli nastavljeno univerzalno asistentko, ki je ne bi bilo mogoče spreminjati.

Za uporabnike bi bila mogoče virtualna asistentka moteča, zato bi obstajala tudi možnost, da jo začasno izklopijo, kadar je ne potrebujejo. Z asistentko na naši spletni

strani bi stranke hitreje pridobile informacije in zmanjšale bi se čakalna vrste v kontaktnem centru, s tem pa bi razbremenili agente, ki ne bi bili pod takšnim stresom.

11.7 Spletna stran telemach

Kot vsako podjetje ima tudi Telemach svojo spletno stran, kjer uporabniki prejmejo lahko različne informacije o

- mobilnih paketih,
- mobilnih aparatih,
- gostovanju v tujini,
- ceniku,
- splošnih pogojih,
- stacionarnih paketih,
- starih paketih, ki niso več na voljo,
- obrazcih.

Na naši spletni strani so zbrane vse informacije, ki bi jih lahko stranka potrebovala. Včasih v kontaktnem centru dobimo različne klice o zalogi in primerjavi mobilnih aparatov.

Da bi stranka lahko sama še podrobneje lahko videla razliko med mobilnimi aparati, bi bilo prav, da bi si lahko izbrala dva mobilna aparata in ju dala v primerjavo. Prikazala bi se specifikacija telefonov. Nekateri uporabniki želijo podrobnejšo informacijo, zato bi lahko dodali na stran tudi kratke videoposnetke z opisi mobilnih aparatov in testno prikazali velikost zaslona, trpežnost, slike sprednje, zadnje kamere ipd. S to dodano funkcijo bi stranka lahko že dobila takoj dovolj informacij, da bi lahko sama tudi naročila mobilni aparat preko spletne strani.

Ko bi se posameznik odločil za naročilo mobilnega aparata preko spleta, bi se pojavil telefon, ki bi se vrtel, uporabnik bi med izbiranjem opazoval »svoje« model v različnih barvah, da bi se lažje odločil. Tako bi lahko že na spletni strani pridobil vse potrebne informacije.

11.8 Prodaja paketov

Kontaktne centre so oddelki, namenjeni prodaji Telemachovih storitev. Stranka se lahko za naročilo naročniškega razmerja odloči od doma, tako da sama uredi nakup preko spletne strani www.telemach.si ali pokliče v kontaktni center. Prodajne enote v Telemachu imamo kot lastne ali posredniške poslovalnice. Med poslovalnico in posredniškim mestom ni večje razlike za uporabnika, povsod lahko sklene ali podaljša naročniško razmerje.

Ker so danes tudi poslovne enote zelo dostopne, se veliko uporabnikov odloči, da se osebno zglasijo na poslovni enoti, da sami uredijo naročniško razmerje in si morda izberejo mobilni aparat. Za prodajo v kontaktnem centru to ni dobro.

Agenti v kontaktnem centru morajo izpolniti normo, od tega je odvisen variabilni del plačila. To pomeni, da ko pridobijo klic, morajo stranko prepričati, zakaj skleniti naročniško razmerje kar direktno pri njih. Zato imajo agenti v kontaktnem centru možnost strankam ponuditi različne ugodnosti tako za mobilno kot za stacionarno telefonijo.

Agent v kontaktnem centru pridobi podatek, kakšen je plan prodaje. Podatki se spreminjajo mesečno, kar vodi v nejevoljo med sodelavci in tudi dodatni stres.

Neplačniki, katerim je bilo v preteklosti zaradi neplačevanja že prekinjeno naročniško razmerje pri Telemachu, kličejo v kontaktni center. Zaradi spreminjanja operacijskega sistema se nekateri podatki tudi niso prenesli, zato agent v kontaktnem centru vedno ne ve, ali gre za osebni stečaj, izvršbo, neplačnika. Sklepanje naročniške pogodbe agentu vzame veliko časa, da ne bi bilo naročilo na koncu stornirano, predlagamo novo rešitev.

Kadar bi uporabnik klical v kontaktni center, bi bil ob vpisu davčne številke vnos podatkov onemogočen, odprlo bi se novo okence z opozorilom, da gre za neplačnika in agent ne bi mogel skleniti razmerja. Klic bi hitro zaključil in sprejel novega. Skrajšal bi se čas klica, agent bi lahko prejel v povprečju več klicev. Tako bi tudi lažje dosegel zadano normo.

11.9 Norme

V kontaktnem centru imajo agenti določeno številko nalog, ki jih morajo opraviti, da se jim pri plači upošteva dodatek oziroma tako imenovani variabilni del plače. Za izplačilo variabilnega dela plače mora agent dosegati oziroma preseirati spodaj našteje norme:

- dolžina klica,
- število sprejetih klicev,
- število kategorizacij oz. Interakcij,
- prodajni plani,
- število zgrešenih klicev,
- bolniški stalež in dopust.

DOLŽINA KLICA:

Dolžina klica je različna; za nekatere uporabnike agent porabi več časa. Tema teh pogovorov so po navadi računi, sklepanje ali podaljševanje naročniškega razmerja, ročna nastavitvev dostopnih točk na mobilnem aparatu, izklopi storitev itd. Agent za tak klic potrebuje v povprečju približno 5–10 min pogovora s stranko. Pri uporabnikih, ki jih zanimajo bolj splošna vprašanja (gostovanje, cenik mobilnega aparata, pošiljanje nastavitvev dostopnih točk, blokada komercialnih sporočil itd.) agent porabi v povprečju 1–3 minute.

Zato se je podjetje Telemach odločilo postaviti neko mejo v dolžni klica, to je 3 min. Težava nastane, kadar stranka ob klicu v kontaktni center nima potrebnih podatkov da bi bil pogovor tekoč. Ker največkrat potrebuje davčno in mobilno telefonsko številko, bi lahko, medtem ko čaka na prostega operaterja, tajnica stranko opozorila, naj pripravi davčno številko in naj si zapiše mobilno številko. Tako bi se na liniji izognili določenim nevšečnostim, saj bi bile stranke pripravljene.

ŠTEVILO SPREJETIH KLICEV:

Kontaktni center na dan povprečno prejme 1.000 ali več klicev, da ne bi zapadali oz. da se izognemo nevšečnosti, ko stranka ne more priti do prostega operaterja, je neka norma, koliko klicev naj bi v povprečju sprejel na dan. Ker je v kontaktnem centru zaposlenih 120 ljudi, je postavljeno, da vsak agent med svojim 7-urnim terminom sprejme 80 klicev. Ta številka je odvisna tudi od dolžine klica. Ker se klici med seboj razlikujejo, ker so različna vprašanja, je dobrodošlo tudi, da agent sprejme več kot 100 klicev na dan. Večja številka klicev, ki jo agent doseže, pomeni zanj višjo stimulacijo.

ŠTEVILO KATEGORIZACIJ OZ. INTERAKCIJ:

Interakcije so pomembne za podjetje, da je seznanjeno s problemom in terminom klica, da podjetje lahko razbere, s katero storitvijo imajo naši uporabniki največ težav in da se lahko ta težava tudi odpravi. V interakciji je pomembno, da v povprečju ni manj kategorizacij kot klicev, kar pomeni mora biti enako ali več kategorizacij. Največkrat pride do podvojenih kategorizacij, če se stranka zanima zase in še za drugo osebo. Agent mora v aplikaciji Sap odpreti dva stika in pri obeh označiti, kaj je stranka potrebovala.

Pomembno je, da so kategorizacije pravilno označene, kar pomeni, da če stranka pokliče zaradi računov in agent vidi nepravilnost, poda reklamacijo. Reklamacijo dodeli na ustreznih oddelek, ki težavo reši. Kategorizacije so različne; ločimo splošne informacije, razdeljene na mobilne in stacionarne storitve, tehnično pomoč, ki je razdeljena na mobilne in fiksne storitve in reklamacije.

Ko podjetje pri agentu preveri, ali je bilo dovolj tako kategorizacij kot klicev, je tudi bližje temu, da prejme dodatek.

PRODAJNI PLAN:

Kot vsako podjetje, ki želi rasti, je ključni pomen čim več mobilnih in stacionarnih naročnikov. Pomembno je, da strankam preko kontaktnega centra ponudimo storitev. Vsak agent v začetku meseca prejme prodajni plan s podatkom o tem, kakšen mora biti dosežek za doseganje variabile in tudi prodajne uspešnosti, ki jo agent pridobi, v kolikor doseže 90 % prodajnega plana. V prodajni plan se štejejo tudi podaljševanje naročniškega razmerja, aktivacija stacionarnih dodatnih paketov.

ŠTEVILO ZGREŠENIH KLICEV:

Velikokrat se zgodi, da se med preverjanjem določene informacije, ki jo stranka potrebuje, agent obrne po pomoč na svojega nadzornika ali vodjo kontaktnega centra. Stranka med tem časom čaka na zvezi, vendar prekine klic, kadar pride do daljšega čakanja na željeni odgovor. Vzpostavi se nov klic, na katerega se agent ne oglasi, če ni pri svojem računalniku, in tako klic zapade. Da ne bi prihajalo do takšnih nevšečnosti, je zelo pomembno, da se stranko obvesti, naj med preverbo počaka na telefonski liniji. Kadar pride do zgrešenega klica, se namreč agentu pri variabilnem delu odštevajo točke.

BOLNIŠKA IN DOPUST

Kot v vsakem podjetju imajo tudi na Telemachu agenti možnost uporabe dopusta ali bolniškega staleža. Da bi se izognili zlorabam bolniškega staleža in dopusta, je število dni izostanka omejeno, pa lahko agent vseeno pridobi variabilno. Zgornja omejitev uporabe dopusta ali bolniškega staleža je 6 delovnih dni. Če je agent odsoten dlje, mu dodatek žal ne pripada. Če doseže prodajni plan, dobi nagrado za doseganje prodajne uspešnosti.

Včasih zaradi nedoseganja norm oz ciljev agenti ostanejo brez dodatka, posledično nastanejo nejevolja, stres in izguba motivacije. V takih primerih je treba agente nadgraditi na drugačen način, kot so tim building, pohvala, pogovor. Za motivacijo bi moral skrbeti nadzornik, s katerim bi v pogovoru poskrbela za odgovore na njegova vprašanja in iskala skupne rešitve.

12 ZAKLJUČEK

Stalen napredek in izboljševanje delovanja je mogoče doseči na več načinov. Uspešno vodenje zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev v kombinaciji z iskanjem novih poti, znanja in izkušenj. V uspešnih organizacijah vodstvo ustvarja zaposlenim prijazno okolje, kjer jih sistematično spodbuja, da bi pridobili čim več dragocenih idej in s tem dvignili tako učinkovitost kot uspešnost poslovanja.

V dobi močne konkurence in razvite telekomunikacije je stik s poslovnimi partnerji, naročniki, strankami zelo pomemben. Današnje stranke so zahtevnejše kot kadarkoli prej. Biti na razpolago strankam 24 ur na dan postaja nekaj samoumevnega. Usmerjenost k učinkovitosti in kakovosti poslovanja zagotavlja dolgoročno doseganje zadovoljstva svojih partnerjev in konkurenčno prednost na trgu. Namen ustanovitve klicnega centra v Telemachu in tudi ostalih podjetjih je izboljšati poslovne odnose in s tem povečati njihovo konkurenčno prednost v odnosu z ostalimi telekomunikacijskimi operaterji. Z njegovim informiranjem želijo tako povečati sposobnost, odgovornost in zanesljivost podjetja.

Prednosti klicnega centra so znižanje stroškov poslovanja, centralno svetovanje, ustrezna strokovnost, visoka dosegljivost uporabnikom, sledljivost in evidentiranje kontaktov. Seveda je izrednega pomena zadovoljstvo uporabnikov. Ponuditi stranki, kar želi, ko to želi, in jo pozneje tudi primerno servisirati, je zelo pomembno. Kakovost storitev, ki jih nudijo klicni centri, je odvisna predvsem od informacijske tehnologije, ki jo ima podjetje na voljo, zaposlenih v klicnem centru oz. operaterjev, povezanostjo klicnega centra z ostalimi oddelki v podjetju ter samostojnostjo operaterjev pri odločitvah – pristojnostih.

Končna ugotovitev diplomskega dela je, da je potrebno v kontaktnem centru prisluhniti agentom, jih bolje motivirati in spodbujati pri njihovem delu. Da bi se zmanjšalo število klicev v kontaktni center, je treba našete aplikacije nadgraditi in posodobiti za boljšo uporabniško izkušnjo in hitrejše delovanje sistema.

LITERATURA IN VIRI

Knjige in priporočniki

Armstrong, M. in Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page.

Bratton, J. in Gold, J. (2003). *Human Resource Managment: Theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Furnham, A. (1995). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.

Gomez-Mejia, L. Luis. R, Balkin, B. D., Cardy, L. R. (2005). *Management: people, performance, change*. Boston: McGraw-Hill.

Holman, D., Batt, R. in Holtgrewe, U. (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. Pridobljeno 1. 11. 2017 z naslova <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=reports>.

Nelson, L. D in Campbell Quick, J. (2011). *Organizational behavior: science, the real world, and you*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Spletne strani

Majstorović, S. (2015). *Stres in pomanjkanje motivacije v oddelku za pomoč uporabnikom in teleprodajo podjetja x*. Pridobljeno 20. 11. 2017 z naslova http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_majstorovic-sanela.pdf.

Rajlić, G. (2014). *Zagotavljanje kakovosti in izboljšave v podjetju »X«*. Pridobljeno 25. 11. 2017 z naslova https://www.bb.si/doc/diplome/Rajlic_Gordana.pdf.

Musek Lešnik, K. (b. l.). *Načrtovanje izboljšav*. Pridobljeno 1. 11. 2017 z naslova <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vodenje-nactovanjeizboljsav.html>.

Intervju

Leskovec, A. (12. 12. 2017). Intervju, opravljen na Brnčičevi ulici 49, 1231 Ljubljana Črnuče.

PRILOGI

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik – Izboljšave delovnega procesa v kontaktnem centru

Moje ime je Suzana Savić, sem študentka višješolskega študija v izobraževalnem centru B&B. Za namen izdelave diplomske naloge z naslovom Izboljšave delovnega procesa v kontaktnem centru Vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik. Upam, da boste z veseljem odgovorili na zastavljena vprašanja, saj mi boste s tem zelo pomagali.

1. Stopnja izobrazbe

- a) Osnovna šola,
- b) srednja poklicna šola,
- c) gimnazijski maturant,
- d) višja strokovna šola/visoka strokovna šola/univerzitetna izobrazba,
- e) magisterij,
- f) doktorat.

2. Ali ste zadovoljni na trenutnem delovnem mestu?

- a) Da,
- b) ne.

3. Ali ste zadovoljni z nadrejenimi v kontaktnem centru?

- c) Da,
- d) ne.

4. V kolikor ste pri zgornjem vprašanju izbrali Ne, na kratko napišite, kaj vas najbolj moti pri nadrejenem.

5. Ali je na Telemachu dovolj odprtih možnosti za napredovanje?

- a) Da,
- b) ne.

6. Ali menite, da bi se število klicev zmanjšalo, v kolikor bi podjetje imelo spletnega asistenta?

- a) Da,
- b) ne.

7. Ali menite, da imate dovolj izobraževanj za zaposlene?

- a) Da,
- b) ne.

Priloga 2: Intervju z nadrejenim

1. Ali menite, da imajo agentje dovolj znanja za opravljanje dela v kontaktnem centru?

Znanje je vrлина, ki jo pridobivamo vsak dan znova. Vsak dan se lahko naučimo nekaj več in nekaj novega. Menim, da se zaradi razporeditve planov in časovne omejitve da premalo poudarka na izobraževanju agentov. Govorimo predvsem o novih agentih, ki pridejo v podjetje. Veliko znanja in informacij je potrebno, da prideš do vrhunškega agenta. Vsekakor je dejstvo to, da se znanje pridobiva tudi s časom, »kilometrino« in izkušnjami. Pa vendar je dobra osnova velik in pomemben korak vsakega začetnika. Zato bi lahko podjetje več časa namenilo usposabljanju zaposlenih.

Če pa se dotaknemo starejših agentov (starejših v smislu tistih, ki so dlje časa v podjetju), pa imajo ravno zaradi omenjene »kilometrino« in izkušenj dovolj znanja za opravljanje dela.

2. Ali menite, da agentje potrebujejo dodatna izobraževanja za opravljanje dela v kontaktnem centru?

Vsekakor je vsako izobraževanje pomembno in koristno. Kot sem že omenila,, je časa bistveno premalo, da bi se izobraževanja redno pripravljala. Podjetje zato preko elektronske pošte na dnevni bazi pošilja novosti, spremembe in izobražuje agente. Poleg tega občasno pripravi tudi delavnice na temo obnovitve znanja, v zadnjem času pa se delavci udeležujejo izobraževanja o prodaji. V prihodnje je vsekakor vsako dodatno izobraževanje zaželeno.

3. Kako, po vašem mnenju, podjetje motivira agente v kontaktnem centru?

- Največja motivacija so vsekakor dobri odnosi, predvsem med delavci samimi. Delovna klima je zaradi dobrih odnosov vsekakor boljša, motivacija posledično tudi.
- Doseganje planov, zaradi katerih lahko pridejo do večjega dobička.
- Motivacija je tudi varnost na delovnem mestu. Gre za varnost v smislu tega, da podjetje ne odpušča, ima visoko toleranco tudi pri nedoseganju planov in ciljev.
- Možnost redne zaposlitve relativno v kratkem času.
- Redno plačilo.

4. Kaj je najpogostejši razlog za odhod zaposlenih?

- Spremembe in delovni pogoji v podjetju, s katerimi se zaposleni ne strinjajo.
- Zvišanje planov in miselnost, da se plana ne da doseči.
- V zadnjem času v kontaktnem centru tudi sprememba delavnika z 8 na 7 ur.
- Znižanje plače in povišanje pričakovanj oz. višanje plana za nižjo ceno.

5. Kdaj je po vašem mnenju agent najbolj primeren za napredovanje?

Vsekakor je agent, ki je primeren za napredovanje, tisti, ki ima veliko mero samomotivacije, samoučenja in je pripravljen na vse delovne pogoje. To pomeni, da zna delati v dobrih in včasih tudi nekoliko slabših pogojih, če do njih pride. Je ambiciozen in v veliki meri tudi samouk. Agent, ki je pozitiven, zna usmerjati druge, dobro deluje sam in v skupini. Je dober timski delavec in zna reagirati v vsaki situaciji na primeren način v danem trenutku.

6. Ali menite, da bi se število klicev zmanjšalo, v kolikor bi podjetje imelo spletnega asistenta?

Menim, da ne. Glede na klice, ki jih spremljamo z njimi, na vprašanja, ki jih stranke postavijo, spletni asistent ne bi pomagal pri razbremenitvi klicnega centra. Vsekakor puščamo odprte možnosti glede spletnega asistenta, kajti v veliki meri je uspeh projekta odvisen tudi od realizacije vizije.

7. Kaj bi po vašem mnenju pripomoglo k boljši motivaciji na delovnem mestu?

- Višje plačilo,
- Boljši delovni pogoji,
- Dobri odnosi med zaposlenimi,
- Možnost napredovanja in zaposlitve,
- Dodatne materialne nagrade,
- Delo od doma,
- Protistresne delavnice,
- Več izobraževanj in usposabljanj.

8. Katere ustrezne organizacijske strategije za zmanjšanje stresa bi se lahko uveljavilo? (označi)

- Sestanki nadrejenih z zaposlenimi, kjer bi spoznali sam obseg stresa, razlage in morebitne predloge delavcev.
- Anketiranje in nadzorovanje delovnih mest, za ugotovitev dejavnikov, ki povzročajo stres.
- Izboljšava komunikacije.

Usposabljanje nadrejenih, ki bi morali znati ravnati z ljudmi, ki so podvrženi stresu, in se naučiti prepoznati zgodnje simptome stresa.