

# Organizacija timskog rada u pozivnom centru

---

**Starčić Vukšić, Tihana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:603557>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**TIHANA STARČIĆ VUKŠIĆ**

**ORGANIZACIJA TIMSKOG RADA U POZIVNOM CENTRU**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**ORGANIZACIJA TIMSKOG RADA U POZIVNOM CENTRU**

**Mentorica:**

**dr. sc. Ana Skledar Ćorluka**

**Studentica:**

**Tihana Starčić Vukšić**

**Naziv kolegija:**

**ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE**

**JMBAG studenta:**

**0081095**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OBILJEŽJA TIMSKOG RADA</b> .....	<b>3</b>
2.1 Pojmovno određenje timskog rada .....	3
2.2 Razvoj timova.....	4
2.3 Vrste timova .....	4
2.3.1 Radni timovi.....	4
2.3.2 Upravljački timovi.....	5
2.3.3 Virtualni timovi .....	6
2.4 Razlike između grupe i tima.....	8
2.5 Prednosti i nedostaci rada u timu.....	9
<b>3. PROCES DIZAJNIRANJA TIMA</b> .....	<b>11</b>
3.1 Uloga voditelja (menadžera) u timskom radu .....	11
3.1.1 Analiza radnih zadataka i određivanje uloga u timu .....	11
3.1.2 Određivanje strukture tima i pronalaženje zaposlenika .....	12
3.1.3 Gradnja atmosfere povjerenja, suradnje i podrške .....	13
3.1.4 Utvrđivanje strategije rada .....	14
3.1.5 Obuka i usavršavanje članova tima .....	14
3.2 Organizacija osobnog rada u timu .....	15
<b>4. UTJECAJ MOTIVACIJSKIH ČIMBENIKA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U POZIVNOM CENTRU</b> .....	<b>18</b>
4.1 Mini istraživanje o motivatorima rada u pozivnom centru.....	18

4.2	Motivacija kao pokretačka snaga .....	19
4.2.1	Obuka, edukacija i mentorstvo .....	21
4.2.2	Fleksibilnost radnog vremena .....	21
4.2.3	Pohvala i nagrada za određeni posao .....	21
4.2.4	Napredovanje unutar tima i dodjela većih odgovornosti .....	22
4.2.5	Vrijeme provedeno s nadređenima.....	23
4.2.6	Povećanje plaće .....	23
4.2.7	Odnosi s kolegama .....	23
<b>5.</b>	<b>KOMUNIKACIJA U ULOZI USPJEŠNOG VOĐENJA KONFLIKATA.....</b>	<b>24</b>
5.1	Komunikacija između timova.....	24
5.1.1	Verbalna komunikacija .....	25
5.1.2	Neverbalna komunikacija.....	26
5.2	Konflikti u korist rasta tima.....	27
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>29</b>
	<b>IZJAVA .....</b>	<b>31</b>
<b>7.</b>	<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>32</b>
	<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>35</b>
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>36</b>
	<b>Prilog 1: Anketni upitnik.....</b>	<b>37</b>

## SAŽETAK

Svaka organizacija trebala bi funkcionirati kao dobro uhodani tim u kojem se individualne sposobnosti razvijaju i njeguju do svojeg najboljeg potencijala. U ovom stručnom radu kroz osnovne pojmove i potrebe jednog pozivnog centra objašnjeni su načini organiziranja timskog rada. Dobra organizacija pozivnog centra sa svim svojim segmentima i timovima može se iskoristiti u radu drugih pozivnih centara koji se bave prodajom usluge, informiranjem i korisničkom podrškom u nekoj od informatičkih ili financijskih organizacija. Poglavlje o obilježju timskog rada predstavlja temeljne značajke timskog rada te koristi i napredak koji proizlaze iz primjene takvog načina rada. Prikazane su vrste timova i objašnjene osnovne razlike između grupe i tima. Formiranje tima i odgovornosti modernog menadžera ključni su u procesu stvaranja kvalitetnog kadra što je detaljno prikazano u trećem poglavlju. U anketi provedenoj na 24 zaposlenika u jednom malom pozivnom centru informacijskog posrednika zaključeno je da je vjeran radnik najbolje bogatstvo koje ima jedno poduzeće i da je poslodavac koji je posvećen svojim ljudskim potencijalima vodeći na svakom tržištu rada. Anketom su otkriveni i najčešći motivatori za rad kod zaposlenika, koji su se pokazali kao temelj odnosa i komunikacije u timskom radu. Komunikacija je temelj svih poslovnih odnosa, a vještinom komunikacije pojedinac utječe na svoje sugovornike odnosno kolege i klijente. Ona je ključna u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji. U dijelu rada koji govori o vrstama timova obrađena je i tema virtualnih timova koji su u današnje vrijeme i vrijeme pandemije osnova za funkcioniranje i održivost većine uspješnih poduzeća. Kroz rad se pokušalo prikazati da su ljudski odnosi i komunikacija među zaposlenicima i nadređenima preduvjet funkcioniranja bilo kojeg poslovnog projekta ili organizacije. Koliko god se vodilo računa o kvaliteti proizvoda ili usluge, ljudski potencijal je nosioc svake poslovne vizije.

**Ključne riječi:** timski rad, ljudski potencijali, menadžment, motivacija, komunikacija

**Title in English: ORGANIZATION OF TEAMWORK IN CALL CENTER**

**ABSTRACT**

Every organization should function as a well-established team in which individual skills are developed and nurtured to their best potential. In this thesis paper, through the basic concepts and needs of a call centre, the ways of organizing teamwork are explained. A good call centre organization with all its segments and teams can be used in the work of other call centres that deal with the sales of services, information and customer support in one of the IT or financial organizations. The chapter on the characteristics of teamwork presents the basic features of teamwork, benefits and progress that result from the application of such a way of working. The types of teams are presented and the basic differences between the group and the team are explained. Forming a team and the responsibilities of a modern manager are key in the process of creating quality staff, which is presented in detail in the third chapter. A survey conducted on 24 employees in one small call centre of an information intermediary concluded that a loyal worker is the best asset that a company has and that it is an employer dedicated to its human resources leading in every labour market. The survey also revealed the most common motivators for working with employees, which proved to be the basis of relationships and communication in teamwork. Communication is the foundation of all business relationships, and with the skill of communication an individual influences his interlocutors, e.g., colleagues and clients. It is crucial in creating favourable or unfavourable impressions about the individual and the organization. The part of the paper that talks about the types of teams also deals with the topic of virtual teams, which in today's pandemic times are the basis for the functioning and sustainability of most successful companies. The paper tries to show that human relations and communication between employees and superiors are a prerequisite for the functioning of any business project or organization. As much as the quality of the product or service is considered, human potential is the bearer of every business vision.

**Key words:** teamwork, human resources, management, motivation, communication

## 1. UVOD

Razvoj interneta i proces globalizacije zaoštrio je konkurenciju skoro svakog poduzeća. Brzi tehničko – tehnološki razvoj dovodi do potrebe za stalnim unapređenjem načina rada i njegovog prilagođavanja tržištu. „Zadatak je svake organizacije oblikovati strukturu koja će biti u mogućnosti da se u svakom trenutku prilagodi potencijalnim izazovima koji dolaze iz bližeg ili daljeg okruženja.“ (Ćurković, n.d.) Osobne sposobnosti svakog zaposlenika od velike su važnosti za uspješno poslovanje organizacije, ali ipak u prvi plan treba staviti organizaciju i njene ljudske resurse kao cjelinu. Svaka organizacija trebala bi funkcionirati kao dobro uhodani tim u kojem se individualne sposobnosti razvijaju i njeguju do svojeg najboljeg potencijala. „Svaki član tima svojim radom i zalaganjem treba pridonositi ostvarenju zajedničke misije i vizije. Tek njihovom sinergijom, odnosno zajedničkim učenjem, prilagodbom, kvalitetnom komunikacijom, razmjenom iskustava i znanja, te uz predan rad voditelja/menadžera, moguće je ostvariti zadane strateške ciljeve.“ (Kereta, 2019)

Cilj ovog stručnog rada je kroz osnovne pojmove objasniti načine organiziranja timskog rada u pozivnom centru i približiti ih svim zaposlenima i menadžerima. Rad je temeljen na literaturi koja obuhvaća stručne članke, diplomske radove i internetske izvore vezane uz predmet istraživanja. Za potrebe ovoga rada korištena je metoda istraživanja za stolom (desk research). Literatura je pronalazena pomoću internetskih baza podataka te knjižničnih centara. S obzirom na ograničenje fizičkog posjeta knjižnicama zbog Covid pandemije u izradi su pripomogli internet izvori značajni za temu rada. Isto tako, na primjeru malog pozivnog centra, prikazani su jedni od najčešćih motivatora zaposlenika koji rade u kolektivu. No, ovdje priča o timskom radu u pozivnom centru ne prestaje jer se dobra organizacija pozivnog centra sa svim svojim segmentima i obilježjima može iskoristiti i prilagoditi u radu drugih pozivnih centara koji se bave prodajom usluge, informiranjem i korisničkom podrškom u nekoj od informatičkih ili financijskih organizacija.

„Snaga organizacije leži u dobrom upravljanju ljudskim resursima i njihovom organiziranju na načelu timskog rada, a snaga tima leži u dobroj organizaciji i u potpunoj integriranosti svih članova tima.“ (Ćurković, n.d.) „Timski rad trenutno se smatra najboljim načinom organiziranja rada, te se očekuje da će biti prevladavajući oblik rada u budućnosti.“ (Kereta, 2019)

Mnogi poduzetnici, menadžeri pa i sami agenti pozivnih centara svjedoče o dobrobitima timskog rada. Razloga za odabir ovog načina rada je mnogo, a najvažniji su:



1. sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim situacijama
2. privrženost i odanost između članova tima, tima i menadžmenta i tima i organizacije
3. povećana motiviranost
4. poboljšana komunikacija i poboljšani međuljudski odnosi
5. racionalno korištenje ljudskih resursa u organizaciji

## 2. OBILJEŽJA TIMSKOG RADA

### 2.1 Pojmovno određenje timskog rada

Sami pojam tima podrazumijeva oblik formalne organizacije zajedničkog djelovanja i rada skupine ljudi. Taj veći ili manji broj ljudi povezuju zajednički ciljevi i zadaci, planirani poslovi i zajednički motivi i interesi. Smatra se da ljude u timu povezuje i zajednička misija ostvarena sličnim ili istim vještinama kojima se radi prema cilju za koji se smatraju zajednički odgovornim.

„Iz raznih definicija tima može se zaključiti da govorimo o posebnom obliku organizacije zajedničkog rada određenog broja kompetentnih i sposobnih osoba različitog znanja i vještina koji imaju različite zadatke, ali isti zajednički cilj. Dobro obavljanje zadataka ovisi o radu mreže drugih ljudi koji su uključeni u ostvarenje nekog projekta ili vizije.“ (Nikić, 2004) „Kod svakog definiranja timskog rada ističe se riječ „zajednički“ u kontekstu zajedničkog rada i zajedničkog cilja. Upravo zajednički rad i zajednički cilj predstavljaju osnovu tima i timskog rada jer ukoliko bi članovi tima imali različite ili suprotstavljene ciljeve o uspjehu tima bilo bi suvišno i govoriti.“ (Ćurković, n.d.) Jer ukoliko bi članovi tima imali različite interese uspjeh tima ne bi bio moguć.

Članovi tima su čvrsto vezani jedan za drugoga, posebno u slučaju pozivnog centra i korisničke podrške gdje je uspjeh svakog pojedinca i uspjeh tima kao cjeline (Rupčić, 2007). Uspješnost rada u timu ovisi prije svega o socijalnim vještinama, odnosno o obliku odnosa između članova tima. „Utvrđeno je da 80% kvalitete pojedinog timskog igrača ovisi o navedenim stavovima, odnosno pristupu drugima, a 20% određuju specifična znanja i vještine koje osoba posjeduje.“ (Rupčić, 2007). Ukupan rezultat timskog rada gotovo uvijek prelazi ukupan rezultat rada istog broja pojedinaca koji nisu organizirani u timu. Razlog tome je povratna informacija koju tim dobiva zahvaljujući dobro uspostavljenoj komunikaciji tima i korisnika i na osnovu koje članovi tima mogu pravodobno i ispravno reagirati, za razliku od samog pojedinca. Efikasno uspostavljena komunikacija ključ je za savladavanje promjena kroz koje svaka organizacija prolazi s vremena na vrijeme.

Kroz organiziranje timova iskorištavaju se u najvećoj mogućoj mjeri svi potencijali pojedinaca i gradi se i njeguje odnos zasnovan na povjerenju i suradnji. Kreativno razmišljanje svakog pojedinog člana podiže zajedničke rezultate tima na višu razinu. „Smatra se kako je kreativnost

ono što pojedinca izdvaja iz mase pa samim time i tim iz mase timova te organizaciju iz mase organizacija.” (Višević, 2021) Članovi tima ne okreću se samo poslovima iz svog djelokruga, već se okušavaju i u poslovima koji spadaju pod menadžerske aktivnosti, planiranje, organiziranje, delegiranje radnih zadataka i postavljanje ciljeva. U tom procesu svaki član tima je vođen i usmjeren i po potrebi educiran od strane ostalih članova tima. Stoga neuspjeh jednog člana tima pogađa sve njegove članove, a ne samo pojedinca.

## **2.2 Razvoj timova**

Oduvijek je poznato da pojedinac ne može obaviti sve poslove sam, osobito jer nema dovoljno fizičke snage. Čovjek je i u svojim davnim vremenima stvarao grupe ljudi koji su svojim udruživanjem nadvladali snagu i učinkovitost pojedinca. „Nastanku radnih i ostalih timova doprinijela su prije svega pozitivna iskustva timskog rada gdje je hijerarhijski odnos zamijenjen suradničkim odnosom u procesu rada.“ (Ćurković, n.d.) Uvjeti rada i suradnje znatno su izmijenjeni i tim se oslanja na međusobno uvažavanje. Iskustvo je pokazalo da se najbolji rezultati postižu kad se ujedini kognitivna sposobnost i bogatstvo koje posjeduju drugi, odnosno osobna i društvena inteligencija (Nikić, 2004). Tako rad dobiva novu dimenziju za sve članove tima i povećava se efikasnost organizacije.

Stručno, pametno i kreativno osmišljen timski rad poboljšava i podiže cjelokupno poslovanje organizacije na višu razinu, što i je njen osnovni cilj. Kao što je i osnovni cilj približiti timski rad čovjeku od najranijih dana života, naučiti ga razmišljati u smjeru suradnje i usmjeriti ga da primjere i iskustva crpi iz života, vrtića, škole i međusobnih odnosa.

## **2.3 Vrste timova**

### **2.3.1 Radni timovi**

„Radni timovi se koriste za izvršavanje zadanih ciljeva i zadataka koji su vezani za poslovnu politiku poduzeća. Oni predstavljaju najznačajniji oblik organiziranja timskog rada, što potvrđuje i činjenica da se načela njihovog funkcioniranja i rada u velikoj mjeri primjenjuju i na upravljačke timove.“ (Ćurković, n.d.) Ako se radi na razvoju ili unapređenju usluge ili proizvoda vrlo je važna grupna aktivnost koja se manifestira kroz ulaganja od strane članova tima u obliku kompetencija, vještina i motivacije. (Antonić, 2015) “Glavni kriterij za

klasifikaciju radnih timova je stupanj njihove samostalnosti u odnosu na menadžment poduzeća. Na osnovu spomenutog kriterija, radni timovi se dijele na timove za rješavanje problema i samostalne timove.“ (Ćurković, n.d.)

Timovi za rješavanje problema imaju vrlo malen stupanj samostalnosti. Organizira ih menadžment poduzeća i usmjerava njihove aktivnosti, istovremeno kontrolirajući i njihov rad. Kod pozivnih centara svrha tima za rješavanje problema je gotovo uvijek isprepletana s podrškom i usmjeravanjem korisnika na jednostavnije i kvalitetnije uvjete suradnje. Sastav tima određuje menadžment poduzeća fokusiranjem na motivirane i požrtvovne pojedince, s ciljem da se razmjenom znanja i iskustava dođe do rješenja određenih problema, što je od iznimne važnosti u radu s korisnicima i održavanju uspješne korisničke podrške. Tim za rješavanje problema uobičajeno se sastoji od manjeg broja članova koji nakon što se pronađe odgovarajuće rješenje, menadžmentu daje savjete i preporuke kako najbolje riješiti problem. (Oštarjaš, 2021) “Timovi za rješavanje problema, osnivaju se u cilju rješavanja određenih problema ili aktualnih i otvorenih pitanja sa kojima se organizacija susreće, a to su u najvećem broju slučajeva uvođenje novih tehnologija, povećanje produktivnosti rada, unapređenje načina, uvjeta i načina rada ili povećanje kvalitete proizvoda i usluga.“ (Ćurković, n.d.) Korisnička podrška u tom slučaju nikad ne gubi svoju funkciju i potreba za timom ne prestaje.

Samostalni timovi imaju vrlo visok stupanj samostalnosti u odnosu na menadžment poduzeća. Samostalni timovi upravljaju sami sobom, samostalno utvrđuju svoje ciljeve i sredstava kojima će ti ciljevi biti ostvareni, samostalno biraju svoje članove te svi članovi sudjeluju u donošenju odluka i rješavanju problema. Može se zaključiti da samostalni timovi, u nekom širokom smislu, predstavljaju odjel za sebe koji načinom na koji funkcioniraju dovode do značajnog smanjenja srednjeg operativnog menadžmenta i zahvaljujući tome znatno smanjuju troškove poslovanja.

### **2.3.2 Upravljački timovi**

„Nastali su kao potreba da se individualno upravljanje poduzećem zamijeni timskim upravljanjem.“ (Ćurković, n.d.) Upravljački tim je zasebno je tijelo, sastavljeno od malog broja članova, čiji je zadatak upravljati poduzećem i njegovom poslovnom i razvojnom politikom. Upravljački tim spada pod top menadžment i nalazi na čelu organizacije. Uvjet za njegovo uspješno funkcioniranje je prije svega sposobnost, kompetentnost, zalaganje i utjecaj njegovih članova. Što različitiji članovi, to su i različitije ideje koje nude više kreativnosti u pronalasku

najboljeg rješenja. Kroz praksu se pokazalo da upravljački timovi uvelike doprinose unapređenju procesa odlučivanja i donošenja završnih odluka. (Oštarjaš, 2021) Upravljački timovi pod svojim krilom imaju radne i timove koji svojom suradnjom i odgovornošću ostvaruju optimalna rješenja i temeljne ciljeve organizacije.

### 2.3.3 Virtualni timovi

Virtualni tim je primjer zajedničke međusobne suradnje stručnjaka koja je svoju primjenu prije svega našao u konzultantskim kompanijama, odvjetničkim kućama, marketinškoj i informatičkoj industriji. Kroz godine cilj virtualnog tima ili organizacije bio je povećanje produktivnosti i konkurentnosti, izlazak na pravi i bolji put razvoja i napredovanja članova i zaposlenika. Nakon što se ciljevi i projekti ostvare, stvarna potreba za virtualnim timom prestaje, suradnja završava i stručnjaci se razilaze.

Slika 1: Telekonferencija



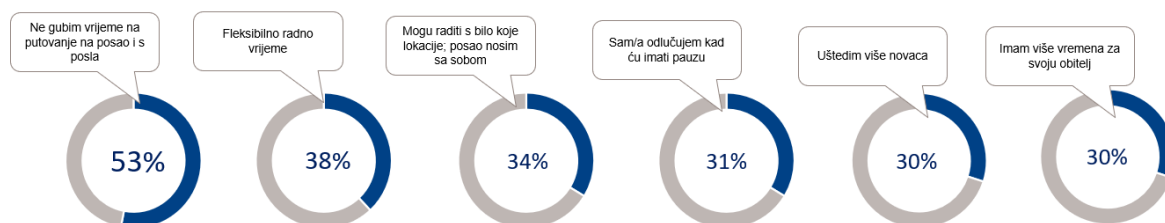
Izvor: <https://www.pngwing.com/en/search?q=Virtual+team>

Danas, u vrijeme trajanja pandemije, virtualni tim dobio je potpuno novu svrhu i primjenu. Uvjeti rada i poslovanja drastično su se promijenili. Poduzeća koja su željela preživjeti i opstati morala su promijeniti svoju viziju i način na koji posluju. Iako je većini poduzeća cilj ostao isti, način na koji se do njega dolazi morao je biti itekako inovativan i kreativan. Virtualne organizacije, za razliku od tradicionalnih organizacija koje se zasnivaju na mjestu obavljanja

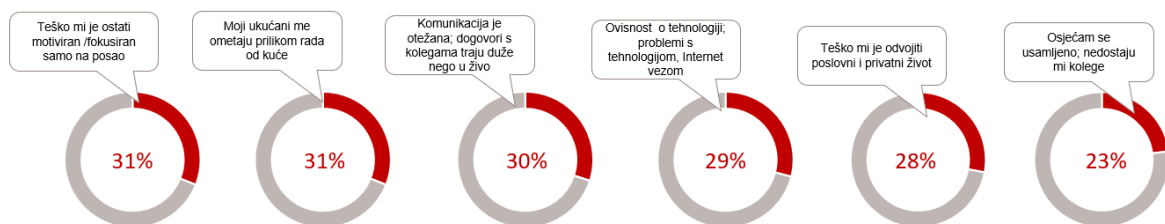
aktivnosti, kreirane su po principu same aktivnosti (koncept organizacije bez mjesta). Glavna razlika je da su članovi tima locirani na različitim mjestima ili da često putuju tako da je kontakt licem u lice rijedak ili uopće ne postoji. (Pavičić, 2012) U virtualnom radnom prostoru ili virtualnom uredu radnici rade „zajedno, ali odvojeno“ jer su udaljeni međusobno jedni od drugih i od menadžmenta, komunicirajući međusobno: internetom, video-konferencijama, mailom ili telefonom. Pandemija je ograničila kontakt između zaposlenika, ali je otvorila put novom radnom vremenu i potpuno drugačijoj komunikaciji s korisnicima i klijentima. Radnici mogu biti na različitim lokacijama, radeći od kuće ili iz ureda ovisno o preraspodjeli i organizaciji menadžmenta. Susreti licem u lice su mogući ali više nisu nužni. Iako je takav način rada u početku bio izazovan i zanimljiv, sve je više nezadovoljstva vezano uz virtualni način rada. Mnogi zaposlenici u manje razvijenim poduzećima nemaju kod kuće kvalitetne uvjete rada što im često predstavlja prepreku u izvršavanju zadataka. Hibridni način rada koji kombinira smjenski rad na tjednoj bazi pokazao se boljom opcijom za takve zaposlenike. Na slici 2 prikazani su nedostaci i prednosti hibridnog načina rada.

Slika 2: Prednosti i nedostaci rada na daljinu

#### PERCIPIRANE PREDNOSTI RADA NA DALJINU



#### PERCIPIRANI NEDOSTACI RADA NA DALJINU



Izvor: <https://improve.com.hr/hibridni-nacin-rada-je-buducnost/>

„Ovakav način rada, koji nije ograničen granicama, prostorom i vremenom, pospješuje i ubrzava proces globalizacije jer može okupiti jeftinu i kvalitetnu radnu snagu, a da istovremeno bude rasterećen mnogobrojnih troškova koji bi se inače javili u zahtjevima tradicionalnog

načina rada.“ (Ćurković, n.d.) Veće i razvijenije organizacije radniku omogućavaju da radi u boljim radnim uvjetima, dok je u isto vrijeme dostupan i menadžmentu i svojim korisnicima, bilo da se radi rješavanju problema ili ostvarivanju novih suradnji. Članovi virtualnih timova u potpunosti zavise od telefona, interneta i e-mail-a kako bi uspješno razmjenjivali informacije i znanja, surađivali i koordinirali svoje aktivnosti. „Jedan od nedostataka, točnije izazova čijem će se rješavanju organizacije morati posvetiti, je i uvođenje napredne tehnologije u svoje poslovanje. Naime, u uvjetima virtualnog poslovanja, zadaci koji su smatrani rutinskim zahtijevaju potporu različitih tehnoloških rješenja. No, korištenje najnaprednije dostupne tehnologije i alata ne može samo po sebi biti učinkovito ukoliko svi članovi nisu s njima upoznati i ne posjeduju potrebnu razinu tehnološke pismenosti i motiviranosti.“ (Lopac, 2021) No, koliko god rad od kuće bio nov i neistražen, svakako će i u budućnosti pronaći svoju primjenu.

## **2.4 Razlike između grupe i tima**

„Tim je specifična vrsta grupe koju čini manji broj ljudi komplementarnih vještina koji imaju zajedničku svrhu i cilj te kolektivnu odgovornost koja pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva. Svi timovi su grupe ali svaka grupa nije tim.“ (Ćurković, n.d.) Tim se sav predaje timskom zadatku, dok u grupi svatko radi svoj posao. (Vidović, 2017) Timski rad stvara zajedničku sinergiju jer, rezultat rada članova tima ne predstavlja samo zbroj pojedinačnih rezultata rada svakog člana, kao što je slučaj kod grupe. Razlika je vidljiva i u stupnju samostalnosti. Grupe mogu, ali ne moraju, biti samostalne u svom radu, dok timovi imaju visok stupanj samostalnosti u radu i odlučivanju. Za grupe je karakteristično donošenje odluka glasanjem, dok timovi dolaze do rješenja konsenzusom. To su samo neke razlike između djelovanja tima i grupe. Iz organizacije većine timova i grupa vidljivo je da se karakteristike članova timova i grupa znatno razlikuju.

Osnovne razlike mogu se prikazati sljedećom usporedbom:

Tablica 1: Razlike između grupe i tima

	<b>GRUPA</b>	<b>TIM</b>
ODGOVORNOST	Individualna	Individualna i grupa
MOTIVACIJA	Mala	Velika
KOMUNIKACIJA	Slaba	Ohrabrena
CILJEVI	Individualni	Zajednički
DONOŠENJE ODLUKA	Glasanje	Konsenzus
SINERGIJA	Nema	I do 30%
EGO	Individualni	Kolektivni
HIJERARHIJA	Postoji	Minimalna
VJEŠTINE	Ne komplementarne	Komplementarne
PROMJENE	Neotporna	Otporan
SAMOSTALNOST	Mala ili nikakva	Visoki stupanj

Izvor: preuzeto u cijelosti: (Šlafhauzer, 2020)

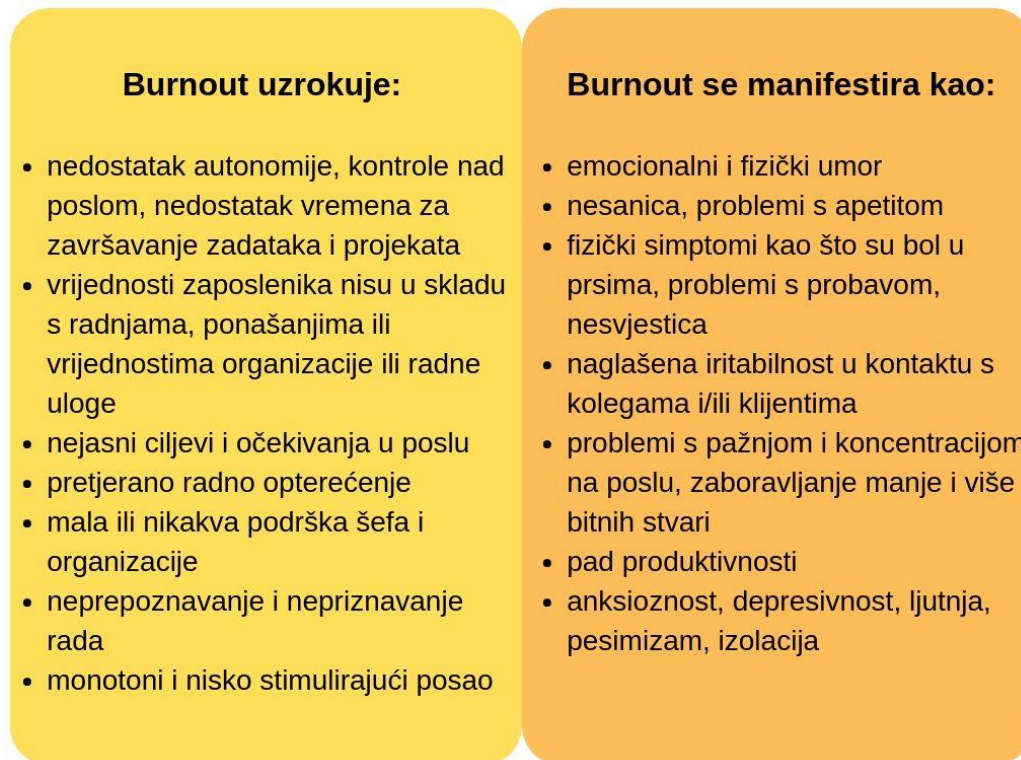
## 2.5 Prednosti i nedostaci rada u timu

Povećana motivacija i produktivnost, bolji rezultati poslovanja, privrženost članova tima viziji tima i poduzeća, kvalitetniji međuljudski odnosi, spremnost članova tima na učenje i usavršavanje, povećana radna disciplina i sl. smatraju se najznačajnijim prednostima rada u timu. U praksi vodećih hrvatskih i europskih organizacija navedene prednosti timskog načina rada poznate su i priznate kao rastući koncept rada uopće. Među najznačajnijim nedostacima takvog koncepta rada smatra se pojava stresa i frustracije. Često se može primijetiti da se pojedinci teško uklapaju u timski koncept rada, odnosno da se teško integriraju. Otežan proces integracije može proizlaziti iz prirode pojedinca ili iz ponašanja tima. Pojedinci ne mogu ili ne žele prihvatiti timski koncept rada. (Ćurković, n.d.) „Mnoga istraživanja pokazala su da dugotrajan stres izaziva sindrom sagorijevanja ili „burnout“. Burnout se javlja u radnim sredinama u kojima se pojedinci susreću s problemom nesigurnosti za svoje radno mjesto, gdje nema kontrole rada i odgovarajuće zaštite radnika, kod ljudi koji su prisiljeni raditi prekovremeno, u okolini s brzim promjenama bez mogućnosti dovoljnog tjednog i godišnjeg odmora.



Sindrom sagorijevanja na poslu se također javlja i u okolinama s neadekvatnim plaćama i lošim odnosima sa suradnicima i nadređenima. Takva mentalna stanja u današnje vrijeme postaju sve izraženija i učestalija su kod osoba koje su u potpunosti posvećene svojim karijerama.“ (Jakubović, 2021) Uzroci i posljedice sagorijevanja na radnom mjestu prikazani su na slici 3.

Slika 3: Uzroci i posljedice sagorijevanja na radnom mjestu



Izvor: <https://azra.ba/lifestyle/zdravlje/252306/stres-na-poslu-sagorijevanje-ili-burnout-sindrom/>

Još jedan od nedostataka timskog rada je bojazan da će se timovi formirati tamo gdje za to nema realne potrebe. Određeni poslovi ne zahtijevaju timski rad i lakše ih je obaviti na klasičan način. Timski način rada ne bi trebalo uvoditi tamo gdje postojeći oblik rada zadovoljava potrebe organizacije i osigurava visoku produktivnost. (Špoljarić, 2020) No u slučaju pozivnih centara timski koncept rada je jedini prihvatljivi način organizacije poslovanja.

### **3. PROCES DIZAJNIRANJA TIMA**

#### **3.1 Uloga voditelja (menadžera) u timskom radu**

Svaki dobar voditelj svjestan je da su ljudi naše najveće blago, da su oni naš najvažniji resurs i najveća vrijednost. „Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bio prepoznat kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti.“ (Jambrek & Penić, 2008) Vođeni tim stavom menadžeri i lideri ulažu velike napore i trud u proces dizajniranja tima. Talenti su često skriveni potencijal kojeg mnogi ljudi u životu nikada ne uspiju izvući iz sebe. Menadžeri koji otkriju svoj talent i rade na njegovom razvijanju i osnaživanju, mogu postići velike rezultate ukoliko ih usmjere u pravom smjeru. (Turalija, 2016) Menadžer je, bez obzira kakve karakteristike imao (kao rukovoditelj ili vođa), stup potpore organizacije, ruka koja njome upravlja i srce koje podređenima daje život. (Turalija, 2016) Menadžeri se trebaju posvetiti i organizaciji i ljudima u jednakom smislu kako bi uspješno poslovali, tj. trebali bi naći nekakvu ravnotežu kojom će balansirati vodeći poslovanje i ljude u uspješnu budućnost. (Turalija, 2016) Možda na prvi pogled okupljanje grupe ljudi ne izgleda teško, ali ako želimo uspješan i učinkovit tim moramo uzeti u obzir da je to kompleksan proces koji zahtjeva puno organizacije.

Najznačajnije aktivnosti u tom procesu su sljedeće:

- analiza radnih zadataka i određivanje uloga u timu
- određivanje strukture tima i pronalaženje zaposlenika
- gradnja atmosfere povjerenja, suradnje i podrške
- utvrđivanje strategije rada
- obuka i usavršavanje članova tima

#### **3.1.1 Analiza radnih zadataka i određivanje uloga u timu**

„Analiza posla se može definirati kao proces organiziranog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, neophodnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtjevima neophodnim za obavljanje određenog posla.“ (Ćurković, n.d.) Kad govorimo o pozivnom centru u većini slučajeva je poznat broj članova tima koji je potreban za održavanje potrebne mreže korisnika ili kupaca. Povećavanje ili smanjenje broja zaposlenika ovisi o razvoju poslovanja i unapređenju proizvoda i usluga. Završetkom procesa analiziranja

radnih zadataka započinje se izrada opisa radnog mjesta i specifikacije posla i radne uloge. Opis radnog mjesta sadrži obaveze zaposlenika na tom radnom mjestu, dok specifikacija radnog mjesta definira sposobnosti i vještine koje zaposleni mora imati. Svaki posao zahtijeva interakciju sa suradnicima i nadređenima, pridržavajući se organizacijskih pravila i politika, ispunjavanje određenih standarda ali ne uvijek u idealnim uvjetima rada. (Lopac, 2021) Uspješna i dobro provedena analiza poslova pomaže pri objektivnijoj raspodjeli radnih zadataka između članova tima i doprinosi povećanju njihove efikasnosti (Ćurković, n.d.), što je od velike važnosti u radu s korisnicima informacijskih i financijskih usluga koji zahtijevaju točnost i brzinu u svakoj svojoj suradnji. Ponekad navođenje jasnih uloga nije dovoljno kako bi timovi nesmetano radili. Važno je sa svakim iz tima razgovarati osobno i jasno mu dati do znanja za koji posao je odgovoran i u kojem vremenu. (Lovaković, 2021) Detaljna procjena radnog mjesta pomaže da svaki član tima ima specifičnu radnu ulogu i radno mjesto koje mu najviše odgovara kako bi pristupio svojim obavezama s najvećim stupnjem odgovornosti. „Svaki čovjek posjeduje više osobina i sklonosti i tako ovisno o situaciji preuzima ulogu koja je potrebna u trenutku za rješavanje problema.“ (Krtinić, 2014) “Svaki član tima mora biti u potpunosti integriran u tim i mora dobiti ulogu koja mu najviše odgovara, ovisno o znanju, vještina, sposobnosti i osobnog interesa, da bi preuzete obaveze prihvatio sa najvećim stupnjem odgovornosti. Uloga ne smije biti nametnuta, jer sve što je nametnuto ne pruža zadovoljstvo u radu već predstavlja teret koji se teško nosi. Dobra podjela radnih uloga povećava motiviranost članova tima, pruža šansu za dokazivanje i ne guši osobne sposobnosti pojedinca.“ (Ćurković, n.d.)

### **3.1.2 Određivanje strukture tima i pronalaženje zaposlenika**

Jedan od najbitnijih segmenata za uspješan rad tima su sami zaposlenici. Kad tu činjenicu uzmemo u obzir vidimo da nije teško pronaći znalce u svojoj struci i ljude s posebnim znanjima i iskustvom, već je problem predvidjeti tko je sposoban uklopiti se u timski rad. „Problem je predvidjeti tko se može uklopiti u timski način rada, razmišljati timski i na prvo mjesto staviti ulogu i važnost tima a ne osobne interese.“ (Ćurković, n.d.) Teško je utvrditi spremnost za suradnju s ostalim članovima tima, jer pojedinac koliko god bio stručan ne može biti važniji od cijelog tima. Dobro uspostavljen i dobro organiziran tim ima sposobnost pronaći rješenje i za najkompliciraniji problem. „Potreba za dijeljenjem međusobnog znanja, vještina i kompetencija unutar tima je veća što je veći izazov stavljen pred sami tim.“ (Višević, 2021) Održavanje

timskog duha i kvalitete tima prati osjećaj za toleranciju, kompromis i timski način razmišljanja svakog od članova.

### 3.1.3 Gradnja atmosfere povjerenja, suradnje i podrške

Bez povjerenja i podrške nijedan tim ne može funkcionirati. „U kontekstu timskog rada, povjerenje se može definirati kao vjerovanje da će ljudi od kojih zavisi posao i tim ispuniti očekivanja, te da će iskazati volju da djeluju pouzdano, u cilju ostvarivanja ciljeva tima, ne nanoseći štetu ni timu ni njegovim članovima.“ (Ćurković, n.d.) Tamo gdje se izgradi visok nivo povjerenja rad postaje efikasniji, informacije se razmjenjuju slobodnije bez da ih se zloupotrijebi, greške se ne sakrivaju i problemi se zajednički rješavaju. „Zaposlenici su uvijek spremni uložiti više truda ukoliko su pod vodstvom menadžera koji ima izraženu empatiju i kojemu se dive zbog načina na koji ih inspirira, nego pod vodstvom onog koji im strogo naređuje izvršavanje zadataka bez imalo humanosti.“ (Turalija, 2016) U većim timovima poput pozivnog centra temelj ljudskih odnosa je osobno poštenje i pravednost. Ljudi koji su spremni svoje ideje i informacije podijeliti sa drugima, bez da ih iskoriste protiv drugih dovode tim do visoke razine integriteta i kompetentnosti. „Vještinu vođenja i usmjeravanja zaposlenika se može definirati i kao naučen ili stečen dio ponašanja, a stječe se redovitom vježbom i iskustvom. Kako bi voditelji bili uspješni u svom poslovanju te kreirali ugodnu atmosferu na poslu, trebaju biti spremni razvijati i usavršavati svoja znanja i vještine kako bi se suočili s raznim izazovima.“ (Nikolac, 2021)

Slika 4: Atmosfera povjerenja



Izvor: <https://keymoo.info/2021/09/leadership-in-a-hybrid-working-world-culture-connection-communication/>

### **3.1.4 Utvrđivanje strategije rada**

Tim mora imati razvijenu strategiju i koncept rada. Na taj način se definiraju pitanja koja se tiču rada tima, odnosa u timu i odnosa tima prema ostatku poduzeća. „Strategijom i planom rada definira se podjela poslova i način njihovog obavljanja. Uz timski rad svi potencijalni problemi mogu se uspješno sanirati.“ (Filipović Grčić, 2017) Izvanredne okolnosti poput izostanka važnog člana tima ili nagle promjene rokova ili ciljeva ne smiju se izostaviti. U takvim slučajevima uspješan i učinkovit tim funkcionira kao malo poduzeće sa svim svojim karakteristikama. Poslovnik o radu dobar je način da se utvrde pravila važna za sazivanje sastanaka, rješavanje konflikata, izvršavanje preuzetih obaveza i donošenje odluka. Timsko odlučivanje nema efekta ako odlučuje jedna ili samo dvije ili tri osobe, a ostali se ne izjašnjavaju o određenom pitanju. „Tijekom donošenja timskih odluka treba biti jasno da odgovornost za odluku mora ležati na cijelom timu a ne na pojedincu.“ (Plavčić, 2020) Moguće je da u radu tima dođe do određenih problema koji mogu biti prouzrokovani vanjskim faktorima (poput pandemije, pravnih ili privatnih faktora), povodom čega treba definirati situacije u kojima će tim samostalno rješavati nastale probleme, kao i situacije u kojima će tražiti pomoć organizacije ili menadžmenta. Da bi tim u takvim ne predviđenim situacijama efikasno funkcionirao potrebno je kontinuirano nadgledanje i treniranje njegovih članova od strane voditelja tima.

### **3.1.5 Obuka i usavršavanje članova tima**

Znanja koja se jednom steknu izbljede i potrebno ih je obnavljati. Koliko ta spoznaja vrijedi u životu toliko vrijedi i u poslovanju. S vremena na vrijeme mijenja se način na koji se posao radi i način na koji ga obavljaju zaposlenici. Da bi bili u korak s promjenama potrebno je usavršavati i poslovanje i zaposleni kadar. Osobni razvoj je do sada najmanje iskorišteno područje edukacije, a s druge strane, upravo je on najvažniji aspekt čovjekove edukacije. Područja poput svjesnosti, energije, entuzijazma, fokusa, temeljnih uvjerenja ili samo-motivacije su ona bez kojih je nemoguće zamisliti postojanje ili funkcioniranje na određeni način. Njime se razvija čitav niz različitih kvaliteta osobnosti poput dosljednosti, motivacije, emocionalne inteligencije, odlučnosti, samopouzdanja ili prilagodljivosti. Neke vještine zastarijevaju, neka se zanimanja gase i nastaju neka nova radna mjesta. (Nikolac, 2021) U današnjem svijetu rada koji se vrlo brzo mijenja, samorazvoj više nije opcija već potreba. Glavni cilj zaposlenika je da budu uspješni u svom poslu, no kako bi to ostvarili trebaju unijeti neke promjene u svoj sustav vjerovanja, kao i način na koji razmišljaju i djeluju. (Nikolac, 2021) Takve su promjene itekako

vidljive u pozivnom centru, a posebno su istaknute u pozivnom centru informacijskog posrednika. Informacijski posrednici u današnje vrijeme bore se s velikim izazovima. Neki od njih su napredak tehnologije i načina na koji posluje B2B sektor. Korisnici su sve više okrenuti online poslovanju, bili oni fizičke osobe i vlasnici poduzeća, što iziskuje stalno nadopunjavanje i nadograđivanje usluga. Zaposlenici poduzeća također moraju pratiti napredak. „Da bi rad tima, u ovom slučaju pozivnog centra, bio učinkovit, članovi tima moraju posjedovati određena znanja i sposobnosti i neprestano ih graditi. Za poduzeće je bitno da povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njegovu konkurentnost kao rezultat povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina.“ (Plavčić, 2020) Voditelji timova ovdje igraju najvažniju ulogu, a prate ih i sami članovi tima. Nakon odabira kadra, testiranja i provjere znanja, započinje prava edukacija. Edukacija je potrebna svakom zaposleniku, koliko god on imao prijašnjeg iskustva, jer svako poduzeće je specifično. Organizacija edukacije ovisi o onome što zahtjeva određeno radno mjesto. Obično su to kratkotrajne grupne edukacije ili opširne edukacije i radionice koje traju i po nekoliko dana. Članovi tima također provode edukacije međusobno, na način da stariji članovi uz posao i na praktičnim primjerima, educiraju svoje novije kolege. Na taj način prenosi se znanje, ali i iskustvo stečeno na samom radnom mjestu. „Radnici koji ne shvaćaju potrebu za stalnim učenjem i usavršavanjem gube svoju konkurentsku moć, postaju teret organizacije, a s vremenom i tehnološki višak.“ (Ćurković, n.d.)

### **3.2 Organizacija osobnog rada u timu**

Voditelji i menadžeri nose odgovornost prema nadređenima, ali gotovo jednaku, ako ne i veću odgovornost imaju prema sebi i članovima svog tima. Svaki intelektualni rad zahtjeva vrijeme, energiju i mir. Vrijeme, energiju i mir voditelji moraju osigurati i sebi i svom timu. „Nakon pronalazjenja najboljih ljudi, menadžer ima zadatak učiniti članove tima sposobnima za zajednički i uspješan rad, motivirati ih efikasno i kontinuirano te ih pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.“ (Krakar, 2015) Način na koji se to može postići je dobra organizacija osobnog rada. Ona je potrebna i menadžerima i zaposlenicima, a donosi uvid u poslovne probleme ili korisne navike i stavove unutar tima. „Osobni razvoj je cjeloživotni proces tijekom kojeg svatko može poboljšati kvalitetu svog života otkrivanjem sebe te razvojem vlastitih talenata i potencijala. Kada se to postigne povećava se šansa za postizanje važnih ciljeva i snova. Usredotočenost prema vlastitom osobnom razvoju i postavljanje specifičnih ciljeva u tom smjeru, pridonosi poboljšanju života, što je vrlo važno u svijetu poduzetništva.“ (Nikolac, 2021)

Prvi korak u procesu osobnog rasta i razvoja je samosvijest. Biti samosvjestan znači biti svjestan sebe, poznavati i priznavati svoju osobnost te biti spreman na promjenu. Samosvijest označava sposobnost da čvrsto razumijemo tko smo i kako se odnosimo prema svijetu. To znači biti mentalno i emocionalno prisutan u situacijama i razumjeti kako određeni postupci utječu na druge ljude posebno na zaposlenike. (Nikolac, 2021) Da bi pojedinac, bio on menadžer ili zaposlenik, uspješno organizirao svoj osobni rad, mora prije svega savladati organizaciju vremena i prioriteta. To je moguće postići analizom kojom se sagleda način rada, spoznaju odstupanja u procesima i pronade način za poboljšanje izvedbe radnih zadataka. Menadžeri i voditelji moraju dobro poznavati svoj tim, kako bi uspješno delegirali zadatke, smanjili „prazan hod“ i najbolje utrošili vrijeme cijelog tima.

Potrebno je znati sljedeće kako bi delegiranje bilo učinkovito:

- koji su iskusni članovi tima koji mogu preuzeti dio ili cijeli posao na sebe
- koji dio posla se delegira, kome i u kojem vremenu treba biti obavljen
- delegiranje treba izvršiti na sastanku uz objašnjenje detalja
- o delegiranim zadacima treba obavijestiti ostale članove tima
- treba biti na raspolaganju za one kojima se posao delegira
- treba kontrolirati delegirane poslove kako bi se na vrijeme poduzele korektivne mjere

Slika 5: Matrica odlučivanja

	<b>hitno</b>	<b>nije hitno</b>
<b>važno</b>	<b>uradi</b>	<b>isplaniraj</b>
<b>nije važno</b>	<b>delegiraj</b>	<b>Ne radi</b>

Cilj svakog planiranja je naučiti kako biti maksimalno efikasan i opušteni, kada god to moramo biti ili želimo biti. Da bi zaposlenici bili što efikasniji, vrlo je važno omogućiti im da svoje radne zadatke kreiraju prema vlastitim nahođenjima i vještinama. „Kako bi znali koje akcije treba poduzeti planiranje je ključna stavka. Potrebno je raditi dnevne ili tjedne planove kako bi izbjegli gubitke vremena. Pojedinci često odgađaju obveze zbog manjka motivacije ili razumijevanja. Važno je više se informirati o zadatku i natjerati se na zadane zadatke. Stalna prekidanja i pozivi jedan su od glavnih uzroka gubljenja vremena. Najbolje je odrediti neko razdoblje u danu za bavljenje takvom komunikacijom. Kada se dio zadataka prenese na nekog drugog, ostaje nam više vremena za važnije zadatke. Da se vrijeme ne bi nepotrebno gubilo, važno je prije sastanka definirati temu i odrediti trajanje sastanka, te unaprijed e-mailom isplanirati tijek, svrhu i cilj sastanka. Usvajanje tehnika i metoda upravljanja vremenom pojednostavljuju način rada, pomaže bržem obavljanju stvari i boljem obavljanju poslova.“ (Nikolac, 2021)



## 4. UTJECAJ MOTIVACIJSKIH ČIMBENIKA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U POZIVNOM CENTRU

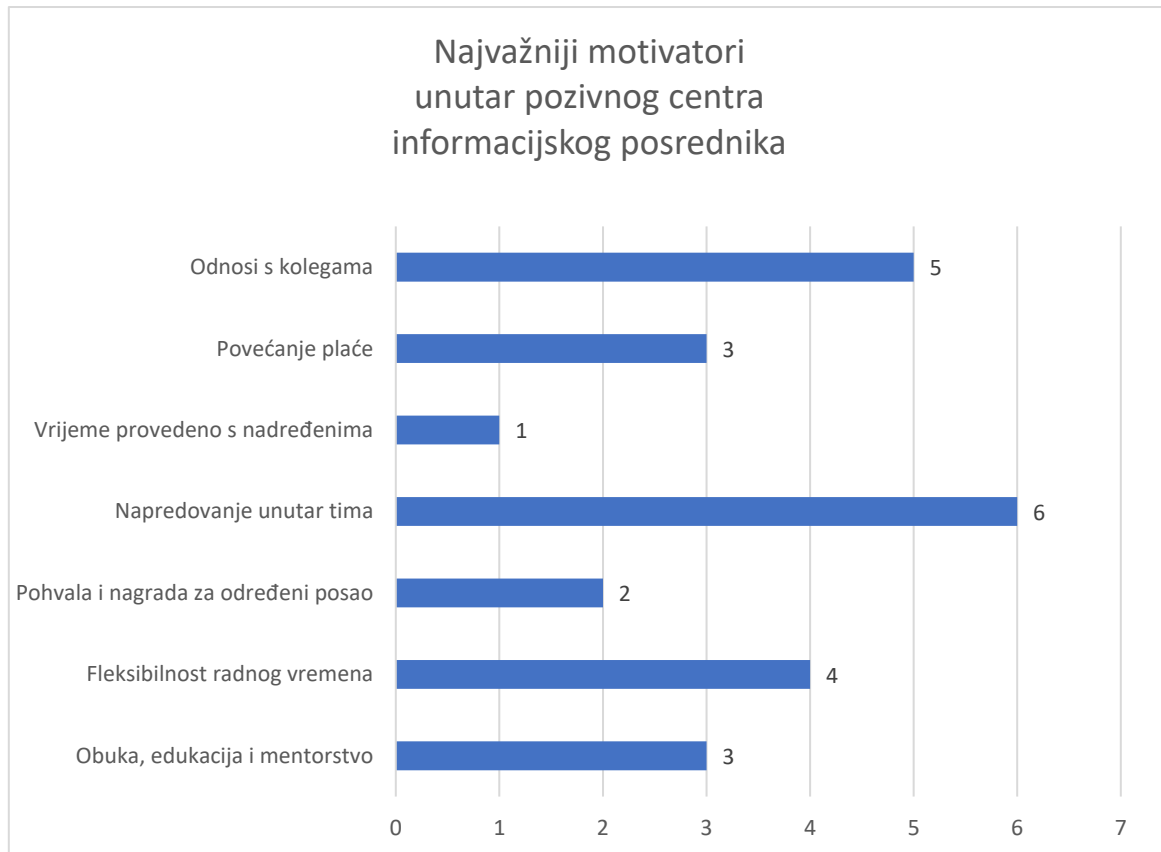
### 4.1 Mini istraživanje o motivatorima rada u pozivnom centru

Kao nadopuna ovom radu provedeno je mini istraživanje na 24 zaposlenika u pozivnom centru jednog hrvatskog informacijskog posrednika. Ispitani su trenutni zaposlenici različitog obrazovanja, dobi i spola koji iza sebe nose raznoliko radno iskustvo. Anketa je provedena kako bi saznali najiskrenije i najzastupljenije motivatore rada u pozivnom centru. Poznato je da su pozivni centri za većinu zaposlenika „odskočna daska“ prema stjecanju iskustva i dodatnom napredovanju zbog čega određeni broj zaposlenih nije imao dovoljno iskustva da odgovori na postavljena pitanja. Iz tog razloga je ova anketa bila ograničena brojem sudionika. Iz ankete je vidljivo da su uz napredovanje i fleksibilnost radnog vremena, odnosi s kolegama jedan od tri najvažnija motivatora u timu. Grafikon koji prikazuje najvažnije motivatore nalazi se na slici 5, a demografska struktura ispitanika u tablici 2. Anketni upitnik se nalazi u prilogu ovog rada. U narednim poglavljima sagledani su i objašnjeni najčešći motivatori u radu.

Tablica 2: Demografska struktura ispitanika

SPOL		%
Muški	9	38%
Ženski	15	63%
OBRAZOVANJE		
VSS/VŠS	7	29%
SSS	17	71%
DOB		
18-25 g.	10	42%
25-30 g.	13	54%
35-40 g.	2	8%
40+ g.	1	4%
UKUPNI RADNI STAŽ		
0-2 g.	11	46%
2-5 g.	4	17%
5-10 g.	5	21%

Slika 6: Najvažniji motivatori unutar pozivnog centra



## 4.2 Motivacija kao pokretačka snaga

Svaka motivacija usmjerena je prema nekom cilju. Jedan od prirodnih i najčešćih ljudskih motivatora je zadovoljavanje potreba. Potrebe su izvor motiva koji je unutrašnja pokretačka snaga svakog čovjeka. „Motivacija je proces koji se odvija se kroz četiri faze: javljanje potrebe, aktiviranje organizma, spoznaja potrebe, cilj.“ (Salopek, 2019) Najpoznatija je Maslowljeva hijerarhija potreba prikazana na slici 7. „Maslowljeva hijerarhija motiva potrebe pojedinca rangira u hijerarhijske vrijednosti kroz pet razina. Teorija se temelji na činjenici da ljudi prvo podmiruju osnovne potrebe dominantne potrebe nakon kojih podmiruju sljedeću kategoriju potreba.“ (Salopek, 2019) Čovjek, kao društveno biće, ima potrebu za druženjem, obrazovanjem i dokazivanjem, koju može zadovoljiti svojim djelovanjem u društvu. Nezadovoljenje potreba, dovodi do nezadovoljstva, netrpeljivosti i neaktivnosti. Motivacija, kao složen proces, zahtjeva sudjelovanje najmanje dvije strane: onoga koji motivira i onoga koji se motivira. Dobra motivacija na radnom mjestu je od presudne važnosti za funkcioniranje i poslovanje poduzeća, a posebno složnog i uspješnog tima. Zato se na menadžment poduzeća stavlja zadatak prepoznavanja i razlikovanja stupnja motiviranosti svakog pojedinog

zaposlenika. Poduzeće je jednako dobro koliko su dobri njegovi zaposlenici. A dobar radnik je sretan radnik.

Ako sagledamo primjer pozivnog centra iz provedene ankete, možemo razlučiti nekoliko osnovnih motivatora:

- Obuka, edukacija i mentorstvo
- Fleksibilnost radnog vremena
- Pohvala i nagrada za odrađeni posao
- Napredovanje unutar tima i dodjela većih odgovornosti
- Vrijeme provedeno s nadređenima
- Povećanje plaće
- Odnosi s kolegama

Slika 7: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor:

<https://repositorij.efzg.unizg.hr/en/islandora/object/efzg%3A8028/datastream/PDF/view>

#### **4.2.1 Obuka, edukacija i mentorstvo**

Iz razgovora s članovima tima pozivnog centra u kojem je provedena anketa ovog rada, jasno je da mentorstvo igra veliku ulogu u krajnjoj učinkovitosti pozivnog centra. Kad se govori o mentorstvu to se odnosi na prenošenje novih znanja sa mentora voditelja na članove tima i sa iskusnih članova tima na mlađu junior generaciju. Uslijed promjena koje je uzrokovala pandemija Covid-19 sve više organizacija primorano je koristiti se različitim elementima moderne tehnologije koje se danas smatraju neizostavnim u radu zaposlenika unutar organizacija, ali i s vanjskim korisnicima. „Mnoge su organizacije premjestile svoje poslovanje u domove svojih zaposlenika koji su u datom trenutku za njih postali nova radna okruženja.“ (Lopac, 2021) U kratkom roku organizacije su morale reorganizirati radne zadatke i dodijeliti članovima izmijenjene radne uloge te im osigurati odgovarajući sustav podrške i obuku o tehnologiji koja će preuzeti ulogu izravne komunikacije i kontakta zaposlenika i korisnika. Ukoliko izostane bilo koji oblik obuke, edukacije i mentorstva, uz nezadovoljstvo zaposlenika javlja se i povećanje grešaka i problema i tim više ne radi optimalno. Zaposlenici očekuju i vjeruju da zaslužuju osnovne upute, uvođenje u posao i zahtjeve radnog mjesta, kako bi se osjećali sigurnim i cijenjenim od strane poslodavca.

#### **4.2.2 Fleksibilnost radnog vremena**

Već pri odabiru članova tima pokazalo se vrlo važnim radno vrijeme poduzeća. Zaposlenici žele posvetiti vrijeme radu, ali u isto vrijeme žele slobodu i mogućnost fleksibilnog radnog vremena. U današnje vrijeme raste popularnost „kliznog“ radnog vremena, koje omogućava zaposlenicima da odrade svoje radno vrijeme u intervalima po izboru. „Bez obzira na pandemiju rad od kuće je opcija koju posljednjih godina sve češće biraju poslodavci i zaposlenici. Istraživanja pokazuju da će do 2022. godine 1,87 milijardi ljudi, više od 40 posto radne populacije, raditi od kuće, a u razvijenim zemljama i više od 75 posto.“ (Poropat Darrer, 2020). Cilj takve fleksibilnosti je omogućiti članovima tima više slobodnog vremena, lakše usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza i bolju fokusiranost na poslu. Na taj način određena doza izbora i kontrole na zaposlenike djeluje vrlo motivirajuće.

#### **4.2.3 Pohvala i nagrada za određeni posao**

Svaka je nagrada neki poticaj. Da bi tim funkcionirao dobro i uspješno nužno je nagrađivanje njegovih članova. „Dok je plaća sama po sebi najveći motivator, menadžment ima zadatak članovima tima osigurati dodatna primanja kako bi se mogla stvoriti i održati zadovoljavajuća

motivacija za rad. To je moguće uspostaviti samo ako je sustav nagrađivanja pošten, a ukupni rezultati su odraz i individualnog i timskog rada i truda. Jedinstveni, samostalni doprinos pojedinca, ali i njegova dobra uklopljenost u timsku strukturu te značajan doprinos timskim rezultatima važni su kriteriji vrednovanja.“ (Halužan, 2011) Pojedina poduzeća osmišljavaju nagrade, stimulacije i različite kompenzacije za privrženost timu, za rješavanje problema i konflikata, za uštedu ili povećanje produktivnosti. Na primjeru pozivnog centra, gdje je ispunjenje kvota osnovno mjerilo uspješnosti, bodovanje određenih rangova i dodjela novčanih bonusa pokazalo se kao najbolji motivacijski sustav. Timovi u kojim su članovi tima usko povezani i njihovi radni zadaci isprepleteni, najbolja motivacija je pohvala i zdrava međusobna konkurencija i natjecateljski duh.

#### **4.2.4 Napredovanje unutar tima i dodjela većih odgovornosti**

Ovisno o očekivanjima i ambicijama pojedinog zaposlenika, „stajanje na mjestu“ unutar poduzeća najveći je demotivator. Nakon zaposlenja, obuke i usavršavanja radnih zadataka većina zaposlenika kroz određeno vrijeme pokaže napredak u radu. To je pravo vrijeme da se članu tima dodjele veće odgovornosti. „Motivirajuće promjene omogućene zaposlenicima u obliku promjene radnih mjesta odnosno rotacije unutar organizacije i raspoređivanje zaposlenika na novo, željeno radno mjesto obogaćuje njihov posao i postojeće radno iskustvo, što značajno doprinosi zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika.“ (Halužan, 2011) Dodjela ozbiljnijih i važnijih radnih zadatak svojevrsna je pohvala i priznanje, ali i dobar način da se zaposlenik testira i provjeri njegov stvaran napredak. Ako tim već neko vrijeme djeluje, on u sebi ima neku osnovnu hijerarhiju. Novi članovi tima nalaze se na nižim pozicijama i polako kroz razvoj napreduju sa pozicije na poziciju. To je svakako dobra motivacija jer zaposleniku daje do znanja da je na dobrom putu u svojoj karijeri. „Menadžer treba biti odan svome timu te treba biti spreman odreći se svojih vlastitih interesa i želja, kako bi se uspio ostvariti zajednički i pojedinačni napredak članova tima.“ (Šlafhauzer, 2020) Ako menadžment zakaže u prepoznavanju napretka pojedinih zaposlenika, članovi tima postaju nesigurni u sebe, preplašeni, nemoćni i inferiorni u odnosu na ostale članove tima. Takva atmosfera donosi nemir i tim postaje manje efikasan i ne donosi željene rezultate.

#### **4.2.5 Vrijeme provedeno s nadređenima**

Menadžersko vođenje je posebno prilagođeni način rukovođenja te je prilikom takvog rukovođenja voditeljska uloga u timu izuzetno naglašena, komunikacija među članovima tima je na visokom nivou, vlada visoka razina motivacije te je voditelj prihvaćen od strane svih članova. (Šlafhauzer, 2020) Kao i u svim ostalim profesijama, menadžeri i voditelji tima automatski postaju i mentori, ne samo na poslovnom planu. Mentorstvo je važno zbog napretka, te rješavanja problema na koje bi članovi tima mogli naići. Svaki riješeni problem u suradnji s voditeljem se nadodaje sveukupnom znanju na radnom mjestu. No, kad govorimo o neposlovnom mentorstvu, voditelji imaju ulogu slušača i savjetnika koji igraju bitnu ulogu u pronalaženju odgovora ukoliko netko od članova tima treba savjet, pomoć pri obavljanju određenog zadatka ili ako ima neki privatan problem koji sam ne može riješiti. To je u timu iznimno važno jer slušanje i lijepa riječ daju dojam da zaposlenik ipak nije samo jedan od radnika, da se njegov rad prati i da nadređeni žele pomoći kako bi svima posao bio uspješniji i ugodniji.

#### **4.2.6 Povećanje plaće**

Neki zaposlenici ne gledaju na povećanje plaće kao najvažniji aspekt radnog mjesta. Motivatori koje smo prethodno naveli igraju jednaku ako ne i veću ulogu u zadovoljstvu zaposlenika i cijelog tima. Plaća daje osjećaj da je trud i zalaganje primijećeno i samim time nagrađeno, no puno je važnije da menadžment primijeti i prepozna vrijednost svojih zaposlenika, njihovu vjernost i spremnost za rad i da ih adekvatno nagradi.

#### **4.2.7 Odnosi s kolegama**

Posao vrijedi onoliko koliko i ljudi koji ga obavljaju. Isto vrijedi i za timove. Tim je vrijedan toliko koliko su složni i povezani njegovi članovi. „Atmosfera koju u tim unesu društveni, iskreni, pozitivni i tolerantni zaposlenici pridonosi boljim, bržim i kvalitetnijim rješenjima. Radom u timu mnogi članovi se osjećaju sigurnijima, jačima u iznošenju svojih ideja i mišljenja vezanih uz posao i imaju dodatan osjećaj podrške od ostalih članova što znatno smanjuje količinu stresa na njihovoj osobnoj razini.“ (Šlafhauzer, 2020) Dobri međusobni odnosi s kolegama, na radnom mjestu i izvan njega, rezultiraju uspješno obavljenim radnim zadacima. Okruženje na poslu je jedan od preduvjeta za kvalitetno obavljanje posla. Uspostavljanjem pozitivne i opuštene atmosfere članovi tima osjećaju se puno motiviraniji za rad, a za to je prije svega zaslužna dobra komunikacija.

## **5. KOMUNIKACIJA U ULOZI USPJEŠNOG VOĐENJA KONFLIKATA**

Osnova za dobar rad timova je kvalitetna komunikacija. Da bi komunikacija bila kvalitetna potrebno je savladati sve vještine komuniciranja. Svako poduzeće ima u interesu naučiti svoje zaposlenike i menadžment kako da uspješno komuniciraju. „Komunikacija je jedna od kompleksnijih i raznolikijih pojava unutar organizacija te ju je stoga teško mjeriti.” (Antonić, 2015) Jedan od načina kako ostvariti dobru edukaciju članova tima su radionice i tečajevi kroz koje se ostvaruje poboljšanje i unapređenje individualnih vještina i razina komuniciranja. Na taj način članovi tima naučit će kako željenu informaciju prenijeti ostalim članovima tima i drugim timovima u organizaciji, što značajno poboljšava i međuljudske odnose unutar tima. Svaka osoba ima potrebu komunicirati, kako u privatnom životu tako i na radnom mjestu. “Komunikacija je obveza svakog pojedinca koji sudjeluje u ostvarivanju odnosa poslovne, ali i privatne prirode. Ona posjeduje veliku moć u stvaranju odnosa te u poslovanju općenito, a zadatak je svakog člana da spozna načine na koje će komunikaciju unaprijediti i učiniti ju učinkovitijom.” (Lopac, 2021) Privatnom komunikacijom čovjek prenosi svoja iskustva, želje, potrebe i osjećaje, dok u poslovnom svijetu komunikacija služi za prenošenje znanja, vještina i važnih poslovnih informacija. Taj proces razmjene informacija između dvije ili više osoba motivira i pozitivno utječe na ponašanje sugovornika, potiče bolje sporazumijevanje i smanjuje konflikte. Komunikacija je uspješna ukoliko primatelj u potpunosti razumije prenešenu poruku, što je izuzetno važno u poslovnom okruženju.

Menadžment uspješnom komunikacijom motivira zaposlenike za razvijanje kvalitetnih međuljudskih odnosa i međusobnog informiranja. „Uloga voditelja je da olakša komuniciranje unutar tima, ali također je odgovornost svakog člana da se uključi kako bi svi dosegli istu razinu i kako bi se uspostavio jedan standard za komunikaciju.” (Krtinić, 2014) Tim ne postoji bez komunikacije, a timski rad bez komunikacije ne funkcionira. Drugim riječima, bez komunikacije nema ni timskog rada.

### **5.1 Komunikacija između timova**

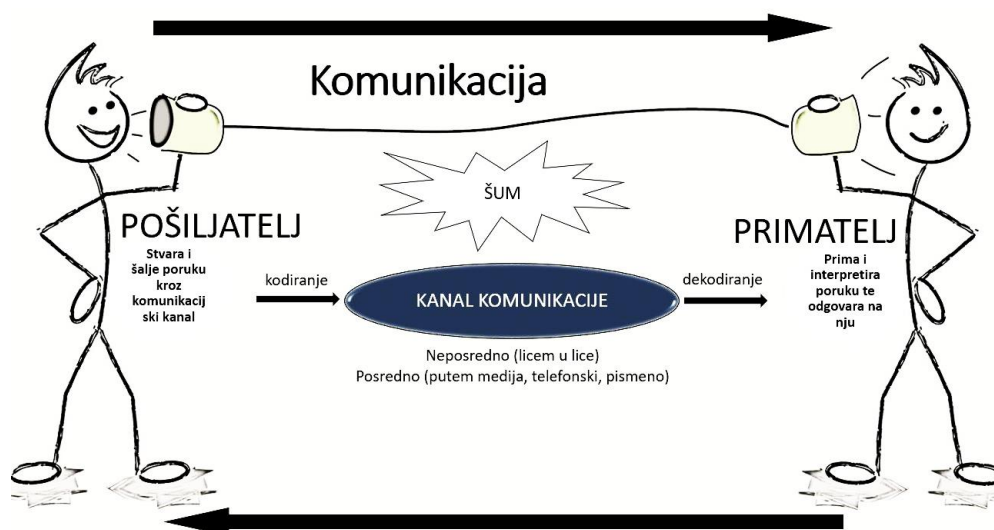
„Bez komunikacije postojanje organizacija je nemoguće.” (Lopac, 2021) Timovi unutar organizacije međusobno komuniciraju na različite načine. „Komunikacija posjeduje veliku moć u stvaranju odnosa te u poslovanju općenito, a zadatak je svakog člana da spozna načine na koje

će komunikaciju unaprijediti i učiniti ju učinkovitijom.“ (Lopac, 2021) Osim direktnih sastanaka, timovi komuniciraju i pomoću tele i video konferencija, putem e-maila, foruma ili chata. Takvi načini komuniciranja nazivaju se verbalnim komuniciranjem. Uz verbalno komuniciranje timovi koriste i neverbalni način komuniciranja, koji između primatelja i pošiljatelja poruke razmjenjuje gestama, pokretima i mimikom lica.

### 5.1.1 Verbalna komunikacija

Razmjena poruka i informacija putem riječi predstavlja verbalnu komunikaciju. Poruke i informacije mogu se prenijeti pismeno i usmeno. Verbalno komuniciranje osim prenošenja poruka ima i veliku motivacijsku vrijednost. „Malo je područja komunikacije koja mogu prouzročiti toliko nesporazuma kao šutnja.“ (Krtinić, 2014) To je posebno istaknuto od menadžmenta prema zaposlenicima. Neodgovaranje na pokušaj komunikacije, neizjašnjavanje oko podjele zadataka i odgovornosti ili nejasne smjernice su oblici šutnje koje kasnije u timu rezultiraju frustracijom i stresom. Ako je menadžment adekvatno educiran i zna važnost pravilnog izbora riječi, svojom komunikacijom dodatno može motivirati zaposlenog onda kad je to najpotrebnije. Nepravilno izabrane riječi izazivaju nerazumijevanje i zbunjenost kod sugovornika i teško prenose stvarnu i realnu poruku. Vokabular svakog čovjeka nadograđuje se učenjem i obrazovanjem i predstavlja razinu obrazovanja i opće kulture svakog pojedinca.

Slika 8: Primjer verbalne komunikacije među zaposlenicima



Izvor: <https://mooc.carnet.hr/mod/book/view.php?id=26002&chapterid=7097>



### 5.1.2 Neverbalna komunikacija

„Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i izostanak komunikacije predstavlja oblik komuniciranja.“ (Lopac, 2021) Za razliku od gore navedene verbalne komunikacije, neverbalna komunikacija se bazira na govoru tijela (Slika 6), izrazima lica, intonaciji i načinu na koji se sugovornik ponaša. Neverbalnom komunikacijom šalje se realnija i iskrenija poruka i informacija. Način na koji se govori vrlo je značajan u timskom radu, procjeni njegovih članova i radu s korisnicima. Govori li pojedinac sporo ili brzo, samopouzđano ili preplašeno, emotivno ili monotono, pa čak i na koji način sjedi ili se kreće govori mnogo o njegovom stavu prema radnom mjestu, njegovim pravim namjerama ili privrženosti timu. Tumačenje svih znakova i načina komunikacije uvjetovano je kulturnim razlikama. Ono što se u jednoj kulturi smatra pozitivnim ili prijateljskim u nekoj drugoj kulturi nije prihvatljivo i stoga svakoj formalnoj komunikaciji treba pristupiti oprezno.

Slika 9: Primjer neverbalne komunikacije – govor tijela

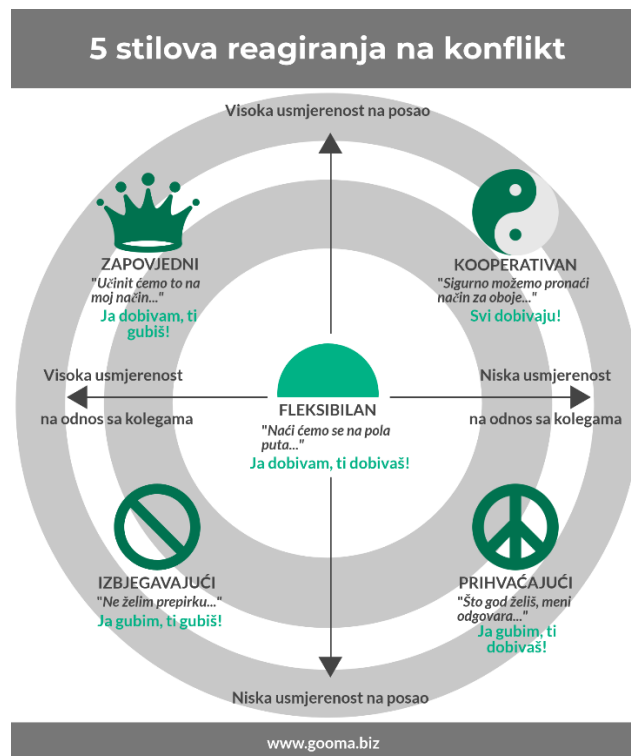


Izvor: <https://www.michaelpage.ca/advice/career-advice/job-interview-tips/importance-body-language-during-interview>

## 5.2 Konflikti u korist rasta tima

Prepreke i problemi u komunikaciji najčešći su razlog za pojavu konflikata. Da bi se konflikti uspješno riješili potrebno je poznavati razloge zbog kojih je do konflikta došlo, tko su sudionici konflikta i tko je zadužen za rješavanje i ublažavanje konfliktnih situacija. Vrlo često krive reakcije na konflikt uzrok su neefikasnog rješavanja konfliktnih situacija. Na slici 10 prikazano je pet stilova reagiranja na konflikt.

Slika 10: Pet stilova reagiranja na konflikt



Izvor: <https://www.gooma.biz/kako-izbjeci-konflikt-na-poslu/#>

Jedni od razloga za pojavu konflikta su:

- različito tumačenje istih poruka
- različiti stavovi za iste procjene
- izbjegavanje problema
- nesposobnost savladavanja emocija
- nepotpune poluslužbene informacije

Konflikti su često dio organizacijskog ponašanja i predstavljaju oblik sučeljavanja dvije ili više strana zasnovanih na neslaganju s ciljem, željom, interesom ili načinom djelovanja suprotne

strane. Ako se sagleda realno, s ciljem da se razmirice riješe, konflikt može biti i konstruktivan. U takvim slučajevima konflikti pomažu cjelovitom sagledavanju problema, potiču nove ideje i pronalaženje boljih rješenja. U većim kolektivima, a posebno u pozivnim centrima, na konflikt treba gledati kao na priliku i iskoristiti ga za razvoj i promjenu. „Ljudi su nažalost uvjereni da gospodare svojim komuniciranjem. Treba, međutim, priznati da najveći dio komunikacijskih aktivnosti nije pod svjesnom kontrolom govornika.“ (Kereta, 2019) Postoje tri menadžerska pristupa koja se najčešće koriste za rješavanje konflikata u pozivnim centrima, a to su:

1. Tradicionalni pristup prema kojem konflikt treba izbjegavati, a ako je to nemoguće treba odrediti krivca i kazniti ga za primjer drugima.
2. Suvremeni pristup koji polazi od činjenice da je konflikt sastavni dio organizacijskih odnosa, dio svake promjene i realan način ponašanja. Kao takvog ga treba pokušati riješiti ili staviti pod kontrolu i njime upravljati.
3. Interakcijski pristup koji potiče konflikt kako grupe ne bi postale previše monotone i ravnodušne.

Koji god pristup odabrali, voditelji i menadžeri dužni su prepoznati uzroke i sudionike konflikta, izbjegavati izbjegavanje i miroljubivom komunikacijom i treningom podučiti zaposlenike aktivnom slušanju druge strane i pronalasku najboljih načina za rješavanje konflikta, posebno u većim grupama i timovima.

## 6. ZAKLJUČAK

Iz vlastitog iskustva i iskustva stečenih istražujući za ovaj završni rad mogu potvrditi da je timski rad jedan od velikih pokretača napretka i razvoja i malih i velikih poduzeća. Tamo gdje djeluje i odlučuje jedna osoba, koliko god ona bila orijentirana na dobrobit poslovanja, gotovo uvijek ima mjesta za popravak i pogled na širu sliku. Baš ti različiti kutovi gledanja na isto poslovanje, na iste probleme ili iste ciljeve donose ono što je svakoj organizaciji potrebno, a to je kreativnost. Spajanje iskustava, znanja i vrlina različitih članova nekog tima, čine taj tim bogatijim i moćnijim u ostvarivanju i prevladavanju svih ciljeva i prepreka.

Dinamično i zahtjevno okruženje i one najmanje organizacije zahtjeva dobru organiziranost i predanost kako bi organizacija bila uspješna. Ali sve vještine vođenja poslovanja nisu dovoljne bez kvalitetnog vođe. Voditelj ili menadžer imaju glavnu i najzahtjevniju ulogu u svakom poslovanju. Oni su ti koji imaju sve konce u rukama i drže sve na okupu. U današnje vrijeme svatko može biti menadžer i bez nekih posebnih stručnih znanja i vještina. Ono što čini dobrog menadžera je spremnost da uči i nadograđuje se svaki dan, da sa svakim novim zadatkom ili projektom gradi sebe. Jedino tako, razvijajući se u privatnom i poslovnom životu, mogu biti osviješteni i spremni biti odgovorni za svoje zaposlenike. Uz svakodnevno razvijanje strategije za bolje rezultate u radu, voditelji trebaju biti podrška članovima svog tima u svim aspektima njihovog života.

Upravo to je dokazala anketa iz ovog rada. Vrijeme provedeno s nadređenima igra najveću ulogu u funkcioniranju tima. Osjećaj pripadnosti i korisnosti najveći je motivator za poslovnog čovjeka, što ga čini najvrjednijom karikom u organizaciji. Poslodavac koji vrijeme i novac uloži u svoje zaposlenike ima vrijednost koju drugi poslodavci nemaju a to je vjeran radnik. Poslovanje je bezvrijedno bez ljudi koji ga čine cjelinom. Uzajamno poštovanje i povjerenje ima veliku važnost u ostvarenju zajedničkog cilja svake organizacije. No treba istaknuti i način komunikacije kao najvažniji čimbenik za donošenje zajedničkih odluka i pronalaženje dobrih rješenja. Timski rad znači shvaćanje i prihvaćanje osobe s kojom se radi i uvažavanje mišljenja okoline u kojoj zaposlenik provodi vrijeme. Ako imamo tim i okruženje koje je svjesno zajedništva puno je lakše stvoriti okruženje u kojem se ostvaruju svi naši ciljevi. Zadovoljstvo koje zaposlenici ostvare u svom radnom okruženju itekako se prenose i na ostale životne izazove. To se posebno odnosi na današnje vrijeme Covid pandemije, kad svi ljudi koje znamo, koje gledamo ili o njima čujemo, uz uobičajene životne i poslovne izazove, vode borbu sa

strahom od neviđenog, nesigurnog i nepredvidivog. Samo strepnja koja se odnosi na očuvanje radnog mjesta, financijske brige za obitelj i bližnje, može se znatno ublažiti uz razumnog poslodavca. Strah od bolesti i izbivanja sa radnog mjesta, uvijek može otjerati dobar i pošten dogovor s voditeljem. Nedostatak socijalnog kontakta i bliskosti s ljudima, uvijek će popraviti složan i kreativan tim.

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Tihana Starčić Vukšić**

**Matični broj studenta: 1-036/17**

**Naslov rada: Organizacija timskog rada u pozivnom centru**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

- Antonić, I. (2015). *Analiza toka informacija u razvojnim timovima*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje.
- Ćorluka, A. S. (2016). *Organizacijsko ponašanje - Materijali sa predavanja*. Zapresić.
- Ćurković, K. (n.d.). *www.intender-hr*. Dohvaćeno iz *www.intender-hr*: <http://www.intender-hr.com/meduljudski-odnosi-i-timski-rad/>
- Filipović Grčić, A. M. (12. 1 2017). *Poslovni.hr*. Dohvaćeno iz *Poslovni.hr*: <https://www.poslovni.hr/lifestyle/uz-timski-rad-svi-se-potencijalni-problemi-mogu-uspjesno-sanirati-322862>
- Halužan, M. (22.2.2011). *Poslovni.hr*. Dohvaćeno iz *Poslovni.hr*: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/individualni-i-timski-rad-jamce-radnu-uspjesnost-172800>
- Jakubović, I. (8.11.2021). *azra.ba*. Dohvaćeno iz *azra.ba*: <https://azra.ba/lifestyle/zdravlje/252306/stres-na-poslu-sagorijevanje-ili-burnout-sindrom/>
- Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 1181-1206.
- Jurina, M. (2001). *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*. Zapresić: VŠPU s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić".
- Kereta, K. (2019). *Značenje i uloga timova za razvoj poslovnih organizacija*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu.
- Krakar, D. (2015). *Izazovi upravljanja projektnim timom*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Krtinić, B. (2014). *Komunikacija u timu i kreativnost djelatnika u kontekstu stvaranja nove vrijednosti*. Pula: Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti.
- Lopac, P. (2021). *Analiza zadovoljstva zaposlenika radom u timovima na daljinu za vrijeme pandemije Covid-19*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

- Lovaković, M. (29.9.2021). *Zaposlena.hr*. Dohvaćeno iz Zaposlena.hr:  
<https://zaposlena.hr/aktualno/vodic-za-timski-rad-kako-bolje-raditi-u-timu/>
- Nikić, M. (2004). *Temeljna načela timskog rada*. Zagreb: Filozofski fakultet Družbe Isusove.
- Nikolac, M. (2021). *Važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
- Oštarjaš, M. (2021). *Timski rad i alati za kolaboraciju u uredskom*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
- Pavičić, G. (2012). *Timovi i timski rad*. Dobož: Slobomir P Univerzitet, Fakultet za ekonomiju i menadžment.
- Plavčić, A. (2020). *Timski rad kao faktor u sustavu motivacije*. Zagreb: Sveučilište Sjever.
- Poropat Darrer, J. (22. Travanj 2020). *Virtualni timovi - Nisam robot, moram komunicirati s ljudima*. Dohvaćeno iz Lider Media: <https://www.lider.media/sto-i-kako/virtualni-timovi-nisam-robot-moram-komunicirati-s-ljudima-131052>
- Rupčić, N. (2007). Upravljanje timom : tajne uspjehnog timskog rada. *Poslovni magazin*, 5, 32-35. Dohvaćeno iz CROSBİ - Hrvatska znanstvena bibliografija:  
<https://www.bib.irb.hr/307881>
- Salopek, K. (2019). *Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*. Zagreb: Veleučilište VERN.
- Šlafhauzer, K. (2020). *Važnost timskog rada za osobni razvoj pojedinca i organizacijski uspjeh*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Špoljarić, T. (2020). *Timski sastanci u poslovanju*. Zaporešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaporešić.
- Turalija, M. B. (2016). *Stilovi vođenja u menadžmentu*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
- Vidović, K. (2017). *Komunikacija u timskom radu*. Tivat: Fakultet za mediteranske poslovne studije.



Višević, B. (2021). *Tehnike kreativnosti timskog rada i njihova primjena u menadžmentu*.  
Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

## **POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

Slika 1: Telekonferencija .....	6
Slika 2: Prednosti i nedostaci rada na daljinu .....	7
Slika 3: Uzroci i posljedice sagorijevanja na radnom mjestu .....	10
Slika 4: Atmosfera povjerenja.....	13
Slika 5: Matrica odlučivanja .....	16
Slika 6: Najvažniji motivatori unutar pozivnog centra .....	19
Slika 7: Maslowljeva hijerarhija potreba .....	20
Slika 8: Primjer verbalne komunikacije među zaposlenicima .....	25
Slika 9: Primjer neverbalne komunikacije – govor tijela .....	26
Slika 10: Pet stilova reagiranja na konflikt .....	27
Tablica 1: Razlike između grupe i tima .....	9
Tablica 2: Demografska struktura ispitanika .....	18

## **ŽIVOTOPIS**



Datum rođenja: 28/09/1982 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Žensko | (+385) 998798958 |

[tihana.staracic@gmail.com](mailto:tihana.staracic@gmail.com) | Vida Došena 27, 10090, Zagreb, Hrvatska

## ● **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

27/06/2001 – Bjelovar, Hrvatska

**PRIRODOSLOVNO MATEMATIČKI (INFORMATIČKI) TEHNIČAR** – Gimnazija Bjelovar

---

11/01/2003 – Zagreb, Hrvatska

**GRAFIČKI DIZAJNER** – Edukon škola cjeloživotnog obrazovanja

---

15/10/2004 – Bjelovar, Hrvatska

**WEB DIZAJNER** – Ekonomska i birotehnička škola Bjelovar – Poslovni park

---

TRENUTAČNO – Zaprešić, Hrvatska

**STRUČNI PRVOSTUPNIK / STRUČNA PRVOSTUPNICA EKONOMIJE - MENADŽER UREDSKOG POSLOVANJA** – Veleučilište Baltazar, Zaprešić

---

## ● **RADNO ISKUSTVO**

---

20/06/2018 – 31/01/2020 – Zagreb, Hrvatska

**MENADŽER I VODITELJ ODJELA ZA INFORMIRANJE I PRIKUPLJANJE INFORMACIJA** – ELEKTRONIČKI RAČUNI D.O.O.

---

19/12/2017 – 19/06/2018 – Zagreb, Hrvatska

**ADMINISTRATOR BAZE PODATAKA** – ELEKTRONIČKI RAČUNI D.O.O.

---

19/02/2015 – 30/04/2017 – Zagreb, Hrvatska

**AUTOKONTROLOR U PROIZVODNJI** – AD PLASTIK GRUPA

---

19/05/2014 – 31/10/2014 – Zagreb, Hrvatska

**PRODAVAČ I RUKOVODITELJ** – DUPIN D.O.O.

---

19/06/2013 – 31/01/2014 – Zagreb, Hrvatska

**PRODAVAČ I VODITELJ MJEŠOVITE TRGOVINE** – MERI PROMET D.O.O.

---

01/04/2012 – 31/08/2012 – Bjelovar, Hrvatska

16/11/2010 – 15/12/2011 – Bjelovar, Hrvatska

**GRAFIČKI UREDNIK I NOVINAR – INFORMATIVNI CENTAR BJELOVAR D.O.O.**

---

15/11/2008 – 31/07/2009 – Bjelovar, Hrvatska

**GRAFIČKI UREDNIK I NOVINAR – INFORMATIVNI CENTAR BJELOVAR D.O.O.**

---

26/02/2007 – 06/08/2007 – Bjelovar, Hrvatska

**ADMINISTRATIVNI SLUŽBENIK – OPĆA BOLNICA BJELOVAR**

---

19/10/2004 – 19/05/2005 – Bjelovar, Hrvatska

**ADMINISTRATIVNI SLUŽBENIK ZA OPĆE I KADROVSKE POSLOVE – OPĆA BOLNICA BJELOVAR**

---

## ● JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	B2	B2	B1	B1	B1

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

## ● DIGITALNE VJEŠTINE

---

Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Informacije i komunikacija (Pretraživanje interneta) | Adobe Paket | Društvene mreže (Facebook, Instagram, Viber, WhatsApp, Skype) | MS Office

## ● HOBIJI I INTERESI

---

### Kreativnost i suradnje

---

U slobodno vrijeme se opuštam šivanjem dječjeg i spavaćeg asortimana, slikanjem, fotografijom i izradom infografika, dizajniranjem informativnih web stranica i organizacijskog materijala, a uz to me dosta često zaokupira i volonterski rad (doniranje proizvoda koje napravim) ukoliko za to imam vremena i prostora.

## ● VOZAČKA DOZVOLA

---

Vozačka dozvola: B

## **PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK**

# Motivacija zaposlenika u pozivnom centru

Istraživanje u svrhu završnog rada

1. Ime

---

2. Obuka, edukacija i mentorstvo - da li vas to potiče da bolje radite? Koliko? Napišite ukratko zašto.

---

---

---

---

---

---

3. Fleksibilnost radnog vremena - da li vas to potiče da bolje radite? Koliko? Napišite ukratko zašto.

---

---

---

---

---

---



4. Pohvala i zahvala za odrađeni posao - da li vas to potiče da bolje radite? Koliko?  
Napišite ukratko zašto.

---

---

---

---

---

---

5. Napredovanje i dodjela većih odgovornosti - Koliko vam je to važno na radnom mjestu?  
Napišite ukratko zašto.

---

---

---

---

---

---

6. Vrijeme provedeno s nadređenima (slušanje problema, pomaganje i savjetovanje) -  
Koliko vam je to važno na radnom mjestu? Napišite ukratko zašto.

---

---

---

---

---

---

7. Povećanje plaće - Koliko vam je to važno na radnom mjestu? Napišite ukratko zašto.

---

---

---

---

8. Odnosi s kolegama - Koliko vam je to važno na radnom mjestu? Napišite ukratko zašto.

---

---

---

---

9. Koji su vam motivatori najvažniji - označite tri od navedenih.

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Obuka, edukacija i mentorstvo
- Fleksibilnost radnog vremena
- Pohvala i zahvala za odrađeni posao
- Napredovanje i dodjela većih odgovornosti
- Vrijeme provedeno s nadređenima
- Povećanje plaće
- Odnosi s kolegama

---

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.