

# Uloga intervencija na razini pojedinca i tima u procesu razvoja organizacije

---

**Matičić, Maja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:888763>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet Ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**MAJA MATIČIĆ**

ULOGA INTERVENCIJA NA RAZINI POJEDINCA I TIMA U PROCESU RAZVOJA  
ORGANIZACIJE

Diplomski rad

Pula, rujan, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet Ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**MAJA MATIČIĆ**

ULOGA INTERVENCIJA NA RAZINI POJEDINCA I TIMA U PROCESU RAZVOJA  
ORGANIZACIJE

Diplomski rad

**JMBAG:** 0140010519, izvanredni student

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Razvoj organizacije

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentor:** izv.prof.dr.sc Sabina Lacmanović

Pula, rujan, 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Maja Matičić, kandidat za magistra poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## **IZJAVA** **o korištenju autorskog djela**

Ja, Maja Matičić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom *Uloga intervencija na razini pojedinca i tima u procesu razvoja organizacije* koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....   | 6  |
| 2. Razvoj organizacije .....   | 7  |
| 2.1. O konceptu razvoja organizacije .....                                       | 7  |
| 2.2. Faze procesa razvoja organizacije.....                                      | 9  |
| 2.2.1. Ulazak u organizaciju .....   | 9  |
| 2.2.2. Ugovaranje i važnost ostalih faza procesa .....                           | 10 |
| 2.3.3. Intervencije .....  | 12 |
| 3. Intervencije na razini pojedinca .....  | 13 |
| 3.1. Bridgesov model tranzicije.....   | 13 |
| 3.2. Vrste individualnih intervencija .....                                      | 14 |
| 3.2.1. Individualni instrumenti i procjene.....                                  | 15 |
| 3.2.2. Coaching .....  | 16 |
| 3.2.3. Feedback .....  | 19 |
| 4. Intervencije na razini tima.....  | 20 |
| 4.1. Vrste aktivnosti razvoja tima .....   | 21 |
| 4.2. Vježbe uloga .....  | 22 |
| 4.3. Preoblikovanje posla .....  | 23 |
| 5. Empirijsko istraživanje .....   | 24 |
| 5.1. Promjene i intervencije u W@H okruženju: tehnološke promjene.....           | 28 |
| 5.2. Operativne promjene .....   | 29 |
| 5.2.1. Promjene na razini pojedinca .....  | 30 |
| 5.2.2. Promjene na razini tima .....   | 32 |
| 5.3. Promjene u odjelu za kvalitetu, edukacije i trening .....                   | 35 |
| 4.3.1. Promjene na razini tima .....   | 38 |
| 4.4.2. Aktivnosti na razini pojedinca .....                                      | 41 |
| 4.4.3. Aktivnosti i intervencije preoblikovanja posla u odjelu za kvalitetu..... | 45 |
| 5.4. Proces prelaska na W@H režim rada u ljudskim resursima.....                 | 47 |
| 5.4.1. Virtualno zapošljavanje.....  | 47 |
| 4.4.4. Ispitivanje zadovoljstva djelatnika .....                                 | 48 |
| 4.5. Osvrt na analiziranu studiju slučaja .....                                  | 49 |
| 6. Zaključak .....   | 52 |
| Literatura .....   | 53 |
| Sažetak .....  | 57 |

## 1. Uvod

U posljednjim desetljećima proučavanje organizacije postalo je jedan od glavnih zadataka u znanstvenim istraživanjima, a doprinos teoriji organizacije dali su zajednički napori raznih znanstvenih grana poput sociologije, antropologije, humanističkih i političkih znanosti te poduzetničke djelatnosti.

Sustav upravljanja organizacijom vezan je s ciljevima, procesima, funkcijama i radom poduzeća, te je nastao kako bi osigurao proaktivnost poduzeća te kvalitetnu provedbu svih procesa koji se u njoj odvijaju. Tijekom tridesetih godina dvadesetog stoljeća, psihološka su istraživanja prikazala da organizacijska struktura poduzeća te njezini procesi izravno utječu na motivaciju radnika te njihovo daljnje ponašanje na radnom mjestu. Stoga je dio autora prvenstveno bio usredotočen na organizacijsku klimu odnosno percepciju kako djelatnici doživljavaju poduzeće i uvjete rada, organizacijsku kulturu te organizacijske strategije.

Koncept razvoja organizacije (Child, 2005) „postao je mainstream sredinom 1950-ih“ nakon smrti utemeljitelja Kurta Lewina (1898.-1947.) začetnika ideje i osnivača „Istraživačkog centra za grupnu dinamiku“ i podupirača osnovnog procesa razvoja organizacije. Pokrenuo je takozvanu „laboratorijsku obuku“ odnosno učenje iz iskustva članova pojedinaca iz različitih organizacija i situacija, s ciljem vježbanja vještina aktivnog slušanja i uspješnog promatranja drugih te prijenos stečenih znanja na stvarne situacije.

Potreba za razvojem organizacije pojavljuje se ako se poduzeće susretne s padom profita, rezultata i produktivnosti ili padom prednosti na tržištu, smanjenom kvalitetom proizvoda i usluga, ali i u trenutku kada u organizaciji zavlada loša atmosfera kao rezultat slabe ili loše komunikacije, manjka usredotočenosti djelatnika na rad ili u nedostatku timskog rada te nedostatku kvalitetnog kadra za rješavanje problema i donošenje odluka.

U ovom radu bit će predstavljena tema razvoja organizacije, odnosno uloga intervencija na razini pojedinca i tima u organizaciji. Cilj rada je predstaviti i definirati u teorijskom dijelu koncept razvoja organizacije te njegove faze, te opisati intervencije s fokusom na pojedinca i tim.

Drugi dio rada bazira se na empirijskom istraživanju koje se temelji na jednogodišnjem promatranju poduzeća koje svoju djelatnost vrši na području grada Pule, te analizi njegovog razvitka i promjene od tradicionalnog rada u sjedištu, prema radu od kuće. U empirijskom dijelu prikazane su intervencije na razini pojedinca i tima u različitim odjelima poduzeća a koji su operacije, odjel za kvalitetu i edukacije te ljudskim resursima.

Opis aktivnosti i promjena rezultat je istraživanja i promatranja organizacije kroz rad u spomenutom poduzeću.

## 2. Razvoj organizacije

Kao odgovor na ubrzani razvoj tehnologije i inovacija sve više prisutnih u posljednjim desetljećima, poduzeća su primorana sve većem prilagođavanju novim promjenama na tržištu, novim zakonima i zahtjevima društva, a njihov se razvoj temelji na stvaranju novih aktivnosti i procesa s ciljem poboljšavanja unutarnjeg upravljanja samog poduzeća. Kako bi se stvorilo proaktivno i agilno poduzeće, potreban je naporan rad u stvaranju novih prilagodljivih i učinkovitih procesa odnosno ulaganje u razvoj organizacije.

### 2.1. O konceptu razvoja organizacije

Pojam razvoja organizacije dolazi od engleske inačice *Organization Development* (OD) te podrazumijeva „aktivnost unapređenja organizacijske učinkovitosti“ (Anderson, 2015.) „procesom primjene znanosti o ponašanju ljudi i organizacija i praksa koje organizaciji mogu poboljšati efektivnost i financijsku uspješnost, ali i kvalitetu radnog života“ (Cummings, Worley, 2013.)

Razvoj organizacije se temelji na humanističkim vrijednostima tretirajući djelatnike kao osobe, a ne kao resurse u proizvodnom procesu. Poduzećima postaje od velike važnosti pružiti mogućnost razvijanja potencijala kako organizaciji tako i svakom njezinom članu, te se stvara izazovno i proaktivno okruženje koje daje mogućnost članovima da utječu na individualni odnos prema poslu.



Cilj razvoja organizacije je poboljšati atmosferu na radnom mjestu povećanjem osjećaja povjerenja među djelatnicima, učeći ih da učinkovito upravljaju sukobima i da se suoče s problemima umjesto da ih se zanemari. Kao trajno rješenje i poboljšanje poslovanja cilj je povećati suradnju među zaposlenicima i povećati razinu zadovoljstva i dobre atmosfere među djelatnicima.

Ključne vrijednosti, kako navodi Anderson (2015.) jesu poticanje rasta, razvoja i učenja u organizacijama uključivanjem u iste sve zaposlene dajući važnost grupnom odnosno timskom radu. Vrlo je bitno uspostaviti dobru komunikaciju uz dijalog i suradnju stvarajući među djelatnicima i ostalim interesnim skupinama osjećaj povjerenja i otvorenosti te mogućnost razvijanja osobnih potencijala povećavajući efektivnost organizacije.

Za razvoj organizacije prvenstveno je bitno razumjeti samu organizaciju što se može kvalitetno odraditi kroz Weisbordov model 6 kutija (Titus: Organizational Development Models – Weisbord's Six-Box Model 2009.) s pitanjima jesu li svim članovima jasne svrha organizacije i struktura (na koji je način podijeljen rad); imaju li svi članovi točnu predodžbu odnosa između pojedinaca i grupa u organizaciji; je li nagrada potrebna u svakom odrađenom zadatku; koji je stil vodstva, te koji su mehanizmi potrebni kako bi se organizacija održala.

Po Scheinu „u razvoj organizacije ulaze sve aktivnosti u koje su uključeni menadžeri, zaposlenici i pomagači, usmjerene prema izgradnji i održavanju zdravlja organizacije kao cjelovitog sustava“ (Schein, 1988.), a glavna aktivnost u razvoju organizacije jest pomoći organizaciji da stvori promjene tako da definira i analizira vlastiti problem, te da ponudi preduvjete za rješenje istog. Analiza problema potrebna je kako bi se u potpunosti razumjeli uzroci nastalog problema, a njome se utvrđuje i trenutno stanje svih resursa prisutnih u organizaciji. Glavna metoda koja se koristi za takav proces analize je akcijsko istraživanje koje Wendell i Bell koriste za definiciju razvoja organizacije (1973.) kao „unapređenje organizacije akcijskim istraživanjem“. Koncept akcijskog istraživanja proizlazi od istraživanja Kurta Lewina, a proces je prikazan kroz tri koraka: odmrzavanje odnosno svjesnost potrebe za promjenom, dijagnosticiranje situacije i istraživanje novih modela ponašanja, te zamrzavanje kao primjena i usvajanje novog ponašanja.

## 2.2. Faze procesa razvoja organizacije

Temelj svakog kvalitetnog razvoja organizacije krije se u pravilno identificiranim i definiranim fazama procesa koje nisu koraci koje treba linearno slijediti ali čije su povratne informacije vrlo dragocjene za krajnji rezultat i ukupnu uspješnost razvoja organizacije. Prvi korak u procesu razvoja organizacije po Cheung-Jude i Holbeche (2015.) je sam ulazak u organizaciju, zatim slijedi ugovaranje te prikupljanje podataka, dijagnoza i feedback odnosno povratna informacija, nakon koje slijedi intervencija te evaluacija i izlazak iz organizacije.

### 2.2.1. Ulazak u organizaciju

Ulazak u organizaciju predstavlja za OD praktičara početak izgradnje odnosa s klijentom, radi se o prvom kontaktu koji je izrazito bitan za obje strane: stjecanje povjerenja klijenta OD praktičaru, ali i točan prijenos informacija i zadanih ciljeva od strane klijenta prema praktičaru.

U prvoj fazi upoznavanja bitno je da praktičar prihvati samo one izazove za koje ima potpuno znanje i kompetentnost, te ne postoji nikakva pravna ili slična zapreka za izvođenje daljnjih aktivnosti. Potrebno je prikazati transparentno sve planirane akcije od strane OD praktičara kako bi se izbjegle moguće neugodnosti i nezadovoljstvo klijenta u fazama koje slijede radi neodobrenih akcija, ali potrebno je i da praktičar uputi klijenta u potrebu informiranja cijelog osoblja budućim intervencijama i prisutnosti OD praktičara.

Praktičar mora imati jasnu sliku tko je glavni klijent, ali mora biti u potpunosti upoznat i sa svim ostalim pozicijama u organizaciji kako bi što uspješnije mogao provoditi akcije koje nisu usmjerene udovoljavanju zahtjeva grupa ili pojedinaca već poboljšanju odnosa između istih. Po Scheinu (1997.) ovisno o cilju intervencija klijent može biti odnos, grupni proces ili društvo u cjelini.

### 2.2.2. Ugovaranje i važnost ostalih faza procesa

Druga faza procesa razvoja organizacije je faza ugovaranja u kojoj se definiraju uloge klijenta i OD praktičara te se definiraju međusobna očekivanja. Potrebno je definirati sve akcije koje slijede te pojasniti na koji će način u njih biti uključeni svi akteri.

Kakav će ugovor biti sklopljen najviše ovisi radi li se o vanjskom ili internom OD praktičaru (Cummings i Worley, 2013.): neformalni ugovor se sklapa s internim OD praktičarom, te je po Lacmanović (4.3, 2021.) definirano da je za isti dovoljan običan telefonski poziv i e-mail budući da praktičar već radi za poduzeće, dok sklapanje ugovora s vanjskim OD praktičarom najčešće biva odrađen formalnim pravnim dokumentom ovjerenim kod javnog bilježnika. Ugovaranje je vrlo bitno kako bi se u startu dogovorile aktivnosti te glavni cilj, te kako ne bi u kasnijim fazama došlo do neugovorenih promjena koje bi mogle narušiti odnos između glavnih aktera i kreirati nezadovoljstvo u istima.

Po Scheinu (1969.) ugovor između dvije strane može biti formalni i psihološki koji ne mora biti dokumentiran jer se bazira na odnosu između klijenta i praktičara. U formalnom su ugovoru predstavljene sve aktivnosti koje slijede, te metode kojima će se izrealizirati razvoj organizacije te pokazatelji rezultata provedenih aktivnosti. Bitno je u formalnom ugovoru predstaviti i rok dovršetka procesa te financijsku kompenzaciju za praktičara. Psihološki ugovor se odnosi na temeljna pravila oko suradnje koja se temelje na zajedničkom dogovoru oko komunikacije, izvještavanjima, evaluaciji, frekventnosti zajedničkih sastanaka i cjelokupnom odnosu između klijenta i OD praktičara. Ugovor će tako skoro uvijek biti dijelom dokumentiran a dijelom potvrđen kroz nepisanu komunikaciju i dijalog. Weisbord (1976.) prikazuje ugovor kao „eksplicitnu razmjenu očekivanja“ koja pojašnjavaju očekivanja iz odnosa klijent-praktičar, vrijeme koje će biti uloženo od svake strane u projekt, financijske troškove i temeljna pravila suradnje.

Kod ugovaranja OD praktičar treba raditi na tome da mu se pruži što više informacija od klijenta. Zentys opisuje da praktičar pri upoznavanju organizacije i ugovaranju mora imati konkretne informacije o tome tko su sudionici u aktivnostima te koliki će biti njihov angažman u intervencijama, da li postoje precizni rokovi, kome, na koji način i koliko često davati povratne informacije, informacije o samom poduzeću (razlozi angažiranja OD praktičara, itd.).

Kako se ne bi stvorio pritisak prema klijentu, OD praktičar mora biti vrlo pažljiv i treba dobro procijeniti na koji će način te u kojoj količini postavljati pitanja klijentu kako bi dobio sve informacije potrebne za plan aktivnosti. Pitanjima bi po Scheinu (1969.) trebalo razjasniti u potpunosti aspekte problema te bi ona trebala testirati otvorenost i iskrenost klijenta. OD proces ugovaranja na obostrano zadovoljstvo srž je procesa učinkovitog razvoja organizacije, a uspostavljanje jasnih očekivanja i smjernica na početku veze omogućit će toj vezi bolje šanse za uspjeh i opstanak.

Nakon ugovaranja slijede faze dijagnoze i feedbacka te evaluacija i izlazak. Kako definira ATD (Association for Talent Development), dijagnoza predstavlja fazu utvrđivanja činjenica. Radi se o procesu prikupljanja podataka između organizacijskih dionika i konzultanta u kojem se prikupljaju, analiziraju i pregledavaju relevantne informacije o predstavljajućem problemu.

Feedback predstavlja vraćanje analiziranih informacija klijentu ili klijentskom sustavu; istraživanje informacija radi razumijevanja, jasnoće i točnosti; pregled preliminarnih sporazuma o opsegu i zahtjevima za resursima; te početak vlasništva podataka od strane klijenta. Rezultat ove faze obično je akcijski plan koji ocrtava rješenja za promjene koje treba razviti, zajedno s definiranim pokazateljima uspjeha na temelju informacija i analize podataka. Faze prikupljanja podataka, dijagnoze i feedbacka su preduvjet za uspješnu intervenciju.

Evaluacija kroz izvješća i preporuke za kontinuirano poboljšanje po ATD, predstavlja proces prikupljanja podataka o evaluaciji kako bi se utvrdilo ispunjava li inicijativa predviđene ciljeve i postiže li definirane pokazatelje uspjeha. Faza izlaska iz organizacije predstavlja usvajanje odluke u promjene te se kroz ovu fazu ispituju osjećaji zaposlenika o programu obuke kako bi se saznalo na čemu još treba raditi. Kroz ovu zadnju fazu osigurava se da će sve provedene promjene ostati aktivne u poduzeću.

Uspješne organizacije kontinuirano se razvijaju, a organizacijski razvoj je neophodan za prijelaz u bolju produktivnost. Provođenje ove prakse je zamršen i dugotrajan zadatak, ali razumijevanje različitih faza organizacijskog razvoja pomaže učiniti proces OD učinkovitijim i učinkovitijim.

U nastavku rada će se detaljnije govoriti o fazi intervencija u organizacijama.

### 2.3.3. Intervencije

Razne reakcije i utjecanja na promjene u organizaciji poput prije spomenutih istraživanja akcija i ostalih strukturiranih aktivnosti temeljni su dio faze intervencije. Po Scheinu (1969.) „svaka je aktivnost intervencija: od faze prikupljanja podataka, do postavljanja pitanja i davanja povratnih informacija“. Za Johnsona (1976.) „svaka akcija koja utječe na program poboljšanja organizacije u promjeni odnosa praktičar-klijent može se reći da je intervencija“.

Po Lacmanović, kroz predavanje (7.2., 2021.) dvije su komponente intervencija: planiranje i implementacija. Kod planiranja intervencija nije uvijek bitno izabrati najbolju tehniku, već onu koja prikazuje najbolju šansu za uspješan rezultat te je najbolje usklađena s dijagnozom. Kod planiranja i izbora intervencije, bitno je uzeti u obzir kompetencije svih aktera, odnosno u slučaju da klijent prikazuje spremnost, znanje i motivaciju za jedan tip intervencije bolje je izabrati tu vrstu nego forsirati intervenciju za koju će biti potrebno uložiti dodatno resursa i energije u edukacije i treninge što će dodatno produljiti trajanje intervencije. Prije implementacije intervencije poželjno je obaviti provjeru koliko klijent vjeruje u promjenu, da li su svi članovi voljni sudjelovati u promjenama (da li menadžment daje podršku), da li članovi vjeruju da je promjena moguća i da će im ista koristiti za danji razvoj i mogućnost napredovanja

Po Schwarz (2020.) kod planiranja i izbora intervencije, bitno je uzeti u obzir nekoliko načela:

- 1) osigurati aktivan angažman i sudjelovanje ključnih dionika;
- 2) razumjeti situaciju (polazišta i ciljevi);
- 3) uskladiti intervenciju s postojećim organizacijskim ciljevima;
- 4) objasniti logiku programa;
- 5) promatrati, promišljati i prilagođavati;
- 6) razviti organizacijske sposobnosti učenja.

Po Schwaz (2020.), intervencije se mogu provesti na više razina: razini pojedinca, grupe ili tima ili više istih i na cijeloj organizaciji ili više njih najčešće su usredotočene na poboljšanje učinkovitosti.

### 3. Intervencije na razini pojedinca

U svakoj organizaciji često bilo kakva mala promjena traži od djelatnika da drugačije obavlja svoj posao. Kako bi intervencija bila uspješna, od ključne je važnosti jasno shvaćanje ljudske prirode ali i stanja sama organizacije u kojoj se intervencija provodi. Promjene su najčešće loše prihvaćene od strane pojedinaca, radi toga je potrebno raditi na njihovom razumijevanju svrhe promjene potrebne, koje su promjene potrebne, te kako će promjene utjecati na osobu kao radnika. Cilj svake individualne intervencije je poboljšati razvoj i učinkovitost djelatnika, ali i njegov osobni rast.

Intervencije na razini pojedinca moraju biti odobrene i trebaju imati podršku menadžmenta koji treba stvoriti prije svega uvjete za uspješnost iste opskrbom potrebnih alata i edukacija za provedbu promjena.

Od izrazite je važnosti da se za sve promjene stvore povoljni uvjeti bez forsiranja ili nametanja promjene pojedincu kako bi se olakšala promjena ponašanja. Ukoliko je pojedinac motiviran na promjene, brže će se i lakše postići željeni rezultat. Promjene mogu pojedincima značiti poticaj za novo učenje i razvoj, dok drugima bilo kakva promjena ukazuje na prijetnju, rizik odnosno napuštanje vlastite zone komfora.

Kod pojedinaca koji ne prihvaćaju olako promjenu, ista može izazvati osjećaj frustracije, tuge i nelagode radi straha od neuspjeha, izlazaka iz rutine i općenito teške prilagodbe novonastaloj situaciji.

#### 3.1. Bridgesov model tranzicije

Bridges (1988.) tvrdi da se za uspješnu promjenu odnosno „vanjski događaj ili situaciju koja se odvija“ svaki menadžer ili konzultant treba pozabaviti i tranzicijom odnosno „unutarnjim psihološkim procesom kroz koji ljudi prolaze dok se internaliziraju s novom situacijom“, koju ljudi doživljavaju tijekom promjene. Svakom pojedincu koji prolazi kroz promjene potreban je empatični vođa koji mu pruža podršku.

Bridgesov model tranzicije koji menadžeri i konzultanti diljem svijeta koriste već 30 godina (Bridges Transition Model 1988.) pomaže organizacijama i pojedincima da razumiju i učinkovitije upravljaju i rade kroz osobnu, ali i ljudsku stranu promjene.

Model prikazuje tri faze koje pojedinac doživljava tijekom promjene: Kraj onoga što trenutno jest (završetak), neutralna zona i novi početak.

Faza završetka je početna faza tranzicije te se odnosi na stanje pojedinca koji je upravo shvatio i prihvatio što gubi novom promjenom te naučio kako upravljati tim gubicima, što zadržati, a što ostaviti: odnose, lokacije, osobe, uvjerenja itd. U ovoj fazi tranzicije najčešće kod pojedinaca prevladavaju zbunjenost, strah, šok, odbijanje promjene, ali i preispitivanje vlastitog identiteta.

Drugi korak tranzicije je faza neutralne zone koja predstavlja razdoblje između starog i novog: na staro se ne može vratiti a novo nije u potpunosti operativno. U tom se razdoblju događaju najkritičnija psihološka prestrojavanja. Stvaraju se novi procesi i uče se nove uloge, a osjećaji su najčešće negativni. Budući da se osoba nalazi u nedefiniranom međustanju (između starog i novog) nema uspostavljene rutine ni prakse, a previše novih informacija pokreće u osobi osjećaj zbunjenosti i nelagode.

Treća faza Novi početak uključuje nove vrijednosti, nove stavove i shvaćanja te prikazuju novi svježiji identitet. Počinje period razumijevanja nove svrhe i identifikacija s novom ulogom. Osjećaj koji će preplaviti pojedinca je osjećaj ugode i obnove. Promjena je teška za provesti, stoga niti novi početak neće biti izrazito lagan te svakako neće biti brz proces.

Kako bi tranzicijski proces bio uspješan po Bridgesu (1988.) bitno je prije svega komuniciranje s cijelom organizacijom, ali posebno s glavnim interesnim skupinama o tome zašto je promjena potrebna. Od ključne je važnosti prikupiti informacije od onih osoba ili skupina na koje se planirana promjena odnosi te uključiti iste osobe u dobivanje rezultata. Potrebno je napraviti detaljnu provjeru spremnosti organizacije na promjenu, ali i na tranziciju, te je potrebno informirati sve vođe koji će biti ishod promjene kako bi bili što empatičniji i kako bi bolje, jasnije i uspješnije mogli utjecati na tranziciju pojedinaca, ali i kako bi mogli pratiti napredak istih.

### 3.2. Vrste individualnih intervencija

Individualne se intervencije usko baziraju na pomoći pojedincima da na najbolji mogući način savladaju promjene i tranzicije. Pomoć pojedincima na shvaćanju

razloga radi kojih se promjene dešavaju, nudeći inovativne metode i alate za bolje učenje i rad, te motivirajući ih da prihvate ono što slijedi svakako ohrabruje sve članove organizacije da će ishod razvoja organizacije biti uspješniji.

Razlikujemo više vrsta individualnih intervencija, a od njih treba odabrati one intervencije za koje se smatra da će imati bolji učinak kod odabrane osobe. U nastavku rada biti će detaljnije opisane intervencije feedbacka, coachinga i individualni instrumenti i procjene.

### 3.2.1. Individualni instrumenti i procjene

Individualni instrumenti i procjene su alati za procjenu koji pružaju uvid u osobnost i ponašanje individualaca. Poduzeća moraju, pri odabiru instrumenta, uvijek odabrati onaj koji iza sebe ima neku znanstvenu potvrdu i pouzdanost. Kako navodi Entrepreneur (izvor u literaturi) neki od široko korištenih i pouzdanih testova su Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), DISC i Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behavior (FIRO-B). Spomenuti testovi pokušavaju procijeniti koje su glavne karakteristike, potrebe i sklonosti osobe. Razlika među njima je njihova primjena zakreiranje kulture u poduzeću.

Myers-Briggs pokazatelj tipa osobnosti (izvor dostupan u literaturi: MBTI) se temelji na teorijama Carla Junga iz 1920. godine a alat je razvijen u 1940. godini. Jung je vjerovao da četiri dominantna impulsa diktiraju ljudsko ponašanje: intuicija, osjećaj, mišljenje i osjet. MBTI test osobnosti koristi se za identifikaciju osobnosti kroz četiri dimenzije koje odgovaraju na pitanja:

Introverzija ili ekstraverzija (Kako usmjeravate svoju pažnju)

Osjet ili intuicija (Kako obrađujete informacije)

Razmišljanje ili osjećanje (kako donosite odluke)

Prosudivanje ili opažanje (kako komunicirate sa svijetom)

Od četiri dimenzije proizlazi šesnaest jasno definiranih tipova osobnosti, označenih pomoću koda od četiri slova koji odgovara preferencijama ispitanika u svakoj od četiri binarne kategorije. Rezultat pomaže pojedincima da bolje razumiju sami sebe.



DISC je još jedan vrlo korišteni alat za samoprocjenu ponašanja, a temelji se na emocionalnim i biheviorističkim teorijama psihologa Williama Moulton Marstona. U usporedbi s Myers-Briggson, DISC dijeli ljude u manje kategorije osobnosti (dominantni, inspirativni, podržavajući i oprezni). Kraći je i više se fokusira na vanjsko ponašanje nego na unutarnje razmišljanje. Dakle, neki ga ljudi vide kao jednostavniji za primjenu ili relevantniji za poduzeće. Disc se temelji na četiri faktora: (D) Dominacije, (I) Utjecaj, (S) Postojanost i (C) Savjesnost. Za razliku od ostalih sličnih testova koji pružaju opće razumijevanje kako osoba funkcionira, ali ne nudi nikakav savjet i informaciju, DISC prikazuje osim procjene i kako da pojedinac svoje ponašanje prilagodi situaciji te na taj način pomaže izgradnji jačih i učinkovitijih radnih odnosa: podiže samosvijest, poboljšava timski rad, konflikte pretvara u produktivnu vježbu, poboljšava učinkovitost u prodajnim situacijama i pomaže menadžerima da njihovo upravljanje bude još učinkovitije. (Izvor dostupan u literaturi, preuzeto 02.08.2022.)

Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior FIRO-B (izvor dostupan u literaturi FIRO-B) je alat koji procjenjuje tri međuljudska "područja potreba" i za svako od njih istražuje kako se osoba ponaša prema drugima i kako bi voljeli da se drugi ponašaju prema ostalima. Kao MBTI i DISC, FIRO-B također se bavi vanjskim ponašanjem, ali se fokusira na međuljudske aspekte.

Koristi se vrlo često u poduzećima kao alat za poboljšanje interakcija. Ispituje tri različite dimenzije kod potreba: a to su Pripadnost, Kontrola i Bliskost. Ove tri dimenzije mjere međuljudske potrebe odnosno na koji način je osoba uključena u grupu i kako se prema njoj odnosi, na koji način se pojedinac povezuje s grupom te prikazivanje otvorenosti prema drugima. Cilj alata je pružiti uvid u međuljudske odnose te pomoći sudionicima da steknu percepciju kako izgledaju drugima, zašto dolazi do sukoba, kako razumjeti vlastite potrebe te kako upravljati njima u interakciji s drugima.

### 3.2.2. Coaching

Jedna od najčešćih i najučinkovitijih individualnih intervencija je coaching. Kako objašnjava Roberto Re (2016.) coaching je „jedno ljupko čavrljanje s dobrim namjerama između vođe tima i djelatnika“. Bit coachinga nije da vođa tima kaže djelatniku što treba činiti, već je bit coachinga da zaposlenika stavi u poziciju da sam

donese zaključke što i kako činiti. Najuspješniji način da se djelatniku omogući da sam shvati kako se ponašati jest potaknuti ga pitanjima i kognitivnim podražajima koji će mu omogućiti da ponovno elaborira isti događaj pripisujući mu različita značenja, pronalazeći alternativna rješenja i uključujući nove resurse.

Coaching se temelji na velikom poštovanju između djelatnika i coacha. Nije usmjeren na situacije i radnje iz prošlosti već je uvijek usmjeren isključivo na sadašnjost te kako napraviti nešto drugačije od onoga što se već radi i tako utjecati na budućnost. Kroz Coaching, cilj je razvijati u djelatniku nove sposobnosti i vještine, i to na način da se kroz pitanja i stimulacije potakne osoba na razmišljanje i napredak, ne nudeći pritom nikakvo krajnje rješenje i nikakav savjet, već se ostavlja djelatniku potpuna sloboda da sam odluči koje korake pokrenuti i na koji način. Funkcija Coacha jest da motivira i potiče djelatnika na poboljšanje, na preuzimanje kontrole nad svojim radom i postupcima, potiče ga na odgovornost i pruža mu podršku u postavljanju ciljeva.

Coaching je proces kojim se radi na emocionalnom i kognitivnom stanju osobe te je strukturiran kroz nekoliko faza: utvrđivanje potreba, promatranje i prikupljanje podataka, motivacija za promjenu, planiranje ciljeva, prakticiranje, promatranje i povratna informacija (feedback), podrška u prevladavanju trenutaka zastoja u poboljšavanju. Struktura coachinga koja će u nastavku biti opisana je predstavljena u knjizi Roberta Re (2016.).

Utvrđivanje potreba je osnovna faza coachinga jer pomaže sudioniku u coachingu da postane svjestan svojih nedostataka i poteškoća, svojih želja, te svojih ciljeva. Proces utvrđivanja potreba se odvija kroz pitanja koja pomažu coachu da „prisili“ sudionika da se fokusira na jedan određeni aspekt situacije. Kroz ciljana pitanja coach može pomoći sudioniku coachinga da izađe iz uobičajenih shema zaključivanja i razmišljanja te pronađe sam u sebi odgovore na pitanja. Pitanja su skoro uvijek otvorena, kako bi dala mogućnost sudioniku da pruži opširan odgovor ili više njih. Odgovori koje sudionik daje mogu biti interpretirani na više načina, prikazujući svoje mane ali i tereteći nekog drugog za vlastite probleme. Zatvorena se pitanja koriste kod „kontrole“ odnosno kada je potrebno objasniti odgovor, ponoviti fiksnu točku, ili kada je potrebno provjeriti jesu li prijenos informacija uspješno odrađen i shvaćen. Faza

utvrđivanja potreba je vrlo bitna budući da bi jedna mala greška u razumijevanju mogla zavesti coacha u krivom smjeru.

Druga faza, promatranje i prikupljanje podataka, daje mogućnost coachu da promatra kroz podatke ono što se inače izražava emocionalnim terminima, odnosno raspoloženja i senzacije koji nemaju mjerljivu osnovu. Racionalno i mjerljivo ispitivanje problema omogućuje davanje precizne konotacije koja nadilazi jednostavne osjećaje, senzacije i raspoloženja. Bez faze promatranja i prikupljanja podataka proces coachinga bi se mogao temeljiti samo na percepcijama koje mogu biti bez konkretnih temelja s negativnim reperkusijama na konačni rezultat.

Vrlo je čest slučaj da se prihvati potreba za promjenom tek kada dođe do shvaćanja da je promjena prijeko potrebna jer bi bez nje ishod aktivnosti bio negativan. Što je slika prema negativnom ishodu realnija to motivacija za promjenama postaje veća. U trećoj fazi procesa Coachinga radi se upravo na motivaciji za promjenama kroz pitanja koja će staviti sudionika u stanje da (Re 2016.) „gleda okom uma negativni rezultat koji slijedi ako ne potakne promjene“. O kvaliteti ove faze ovise sve ostale faze coachinga: intenzitet i kontinuitet promjene bit će onoliko dugotrajni i čvrsti koliko je jaka sudionikova motivacija za promjenom.

Za realizaciju ciljeva svakako nije dovoljna samo motivacija, već i jasna slika onoga što se želi postići. Planiranje ciljeva je vrlo bitno jer se ciljevi vrlo često zamijene s dobrim namjerama. Ciljevi moraju po Robertu Re (2016.) biti „SMART: specifični, mjerljivi, ambiciozni, realistični i vremenski ograničeni“. Ali svakako samo postaviti konačni cilj nije dovoljno za plan aktivnosti, već je potrebno postaviti i nekoliko pod ciljeva, odnosno koraka koji pružaju mogućnost jasnog definiranja radnji koje treba poduzeti, dijeleći ih na niz malih ciljeva, te nude vrijedan alat u smislu planiranja, usmjerenosti na rezultate i periodične provjere dostignute razine. Planiranje nam omogućuje da jasno shvatimo koliki smo dio puta prošli, a koliko još preostaje. Kod planiranja vrlo je bitno da se odmah specificiraju potrebni resursi (osobe, vrijeme, vještine, financijska sredstva), koje od njih već posjedujemo a koje ne, gdje možemo pronaći resurse koji nam nedostaju, eventualna ograničenja, te na koji način će se pratiti napredak te kako ćemo znati da je cilj postignut.

U petoj fazi odnosno u prakticiranju se implementira ono što je definirano coachingom nakon simulacija i priprema.: sudionik može odustati od prakticiranja dogovorenog u coachingu jer mu je teško, jer nije imao vremena, pokušao je na početku ali nakon toga pustio nedovršeno. Rizici od neuspjelog odnosno blokiranog

prakticiranja su razni te su najčešće obične isprike koje proizlaze iz manjka motivacije ili nedostatka upornosti istoga da odradi dogovorenu promjenu i primjeni dogovoreno ponašanje.

U fazi promatranja i feedbacka prikazuju se objektivne procjene učinka, odnosno performansa, uvjerenja o provedenoj aktivnosti i situacijama koje su nastale. Osoba postaje svjesna svojih vrlina i područja na kojima treba još raditi kako bi se poboljšala.

U procesu coachinga je sasvim normalno da će sudionik proći kroz trenutke u kojima nema poboljšanja odnosno u kojima se ne događa nikakav progres. To se najčešće događa kada se standardi osobe sudaraju sa situacijskim standardima koji su viši od navika, odnosno kada se određene situacije rješavaju s neadekvatno razvijenim vještinama. Situacije s blokadama su vrlo česte u procesu coachinga, te je bitno da se s potporom Coacha iste ne pretvore u frustraciju.

Iako se može pomisliti kako je coaching isto kao razgovor između dva prijatelja u kojem jedan želi drugome pomoći u poteškoćama, dajući savjete, objašnjavajući kako bi se on ponašao u istoj situaciji odnosno dajući svoje viđenje na cijelu situaciju, coach ipak radi na jednoj višoj razini te se striktno drži temeljnih načela coachinga.

Coach sluša kako bi naučio, odnosno ne sluša samo ono što djelatnik komunicira, nego istodobno shvaća mentalnu shemu koju koristi u smislu percepcije i uvjerenja. Ciljanim pitanjima potiče i stimulira preciznu definiciju situacije i njezinih komponenti kako bi se izbjegle generalizacije koje negativno utječu na percepcije osobe na kojoj se odrađuje coaching. Coach si ne može dopustiti da se emotivno veže za situaciju ili osobu, ne stvara „prijateljski li obiteljski odnos“, ne navija za osobu i rezultate već stvara profesionalni odnos između dvije odrasle i ozbiljne osobe.

### 3.2.3. Feedback

Feedback je po Olivieri (2019.) povratna informacija dana osobi nakon prethodnog ponašanja kako bi entitet mogao prilagoditi svoje trenutno i buduće ponašanje te postigao željeni rezultat. Povratna se informacija može dobiti na više razina: može biti vezana za rezultate odnosno performanse na poslu, može se ticati

osobnih karakteristika osobe kojoj se pruža, može biti dana od različitih izvora: kolega, nadređenih, ali i kupaca ili klijenata, ali uvijek se koristi za individualni razvoj osobe.

Feedback je reakcija na određeno ponašanje ili radnju te se najčešće doživljava kao savjet. Temelji se na prošlom ili trenutnom ponašanju i cilj je feedbacka da na neformalni način pokuša potaknuti promjene ponašanja zaposlenika na radnom mjestu.

Glavna razlika između Coachinga i Feedbacka jest da je Coaching pomaganje zaposlenicima da postignu svoje ciljeve za budućnost. Povratne informacije trebaju pomoći zaposlenicima da razumiju što ih sprječava u postizanju njihovih trenutnih ciljeva. Dok je Coaching orijentiran na istraživanje i buduće ponašanje, feedback je usmjeren na kontrolu i prethodno ponašanje. Coaching je evolucijski po prirodi, usmjeren na mogućnosti, dok je feedback usmjeren na regulaciju te je evaluativne prirode. Coaching se odrađuje sa stajališta osobe koju se trenira, dok je feedback odgovor koji dolazi kao viđenje druge osobe. Coaching je za razliku od feedbacka proaktivan, angažira zaposlenika i jača njegov budući učinak, a feedback je direktna reakcija na izvedbu ili ponašanje. Coaching pomaže u osobnom i profesionalnom rastu osobe, a feedback pomaže da se greške ne ponavljaju. Coaching nije nikad kompletan bez feedbacka, a feedback je sam po sebi dio Coachinga.

#### 4. Intervencije na razini tima

Vrlo je česta usporedba tima i grupe, iako je između dva termina velika razlika. Kako objašnjava Re (2016.) kada se ujedini više osoba dobijemo grupu, ali ako se ujedini više osoba koje dijele iste ciljeve stvara se tim. Što su članovi tima složniji, usklađeni i ujedineniji to je tim jači i efektivniji. Za imati dobar tim nije dovoljno skupiti talente, razine znanja svakog pojedinca te njihova stručnost. Da bi tim funkcionirao dobro, te prikazao na rezultatu svoje znanje i kvalifikacije potrebna je dobra strategija, izvrsna komunikacija i razmjena informacija među članovima te njihova usklađenost. Kod svakog se tima mogu pojaviti disfunkcionalnosti koje se rješavaju intervencijama.

Neki od znakova koji prikazuju potrebu da se intervenira na timu, kako opisuje Re (2016.) jesu pad produktivnosti ili rast troškova, razne pritužbe, žalbe ili kontinuirani

konflikti među članovima tima, nejasni zadaci i ciljevi, manjak odgovornosti i loša komunikacija svih članova tima.

Intervencije u timu mogu biti razne, te se mnogo autora bavilo istim. Buller (1986.) ih definira kroz četiri točke razvoja: postavljanje ciljeva, rad na međuljudskim odnosima, rješavanje problema i pojašnjavanje uloga. Po Smithu (2018.) aktivnosti uključuju komunikaciju, rješavanje problema, prilagodljivost i izgradnju povjerenja.

Iste objašnjava Re (2016) kao aktivnosti za rješavanje problema poput manjka povjerenja, straha od konflikta, manjka predanosti i odgovornosti poslu, te neopreznost ili manjak fokusa na rezultat.

#### 4.1. Vrste aktivnosti razvoja tima

Izostanak povjerenja je prvi od uzroka disfunkcionalnosti tima, a do istog dolazi ukoliko se članovi tima osjećaju ranjivo pred ostatkom tima. Re (2016.) definira taj isti strah i ranjivost kao „samoobrambeni mehanizam koji pokreće instinkt za preživljavanje svojstven svakome od nas“. Ovaj mehanizam daje dojam da štiti pojedinca, ali u stvarnosti ograničava njegovu aktivnost i aktivnost cijelog tima čiji je član. Kod manjka povjerenja nedostaje komunikacije, nema slobodnog izražavanja, pojedinac zadržava konstantno obrambeni stav, smanjuje se potencijal pojedinaca ali samim time i potencijal cijelog tima. Jedna od najbitnijih činjenica jest da manjak povjerenja limitira i traženje pomoći kod članova kojima je ista potrebna, te se time smanjuje efektivnost tima te se teže dolazi do zadanih ciljeva i traženih rezultata.

Strah i neadekvatno upravljanje konfliktima je druga disfunkcionalnost tima, te je direktna posljedica manjka povjerenja. Kada izostaje povjerenje izostaje i sloboda izražavanja pogotovo vezano za osjetljive teme, odnosno pitanja koja se, unatoč tome što su vidljiva svima, ne rješavaju iz straha da ne izazovu sukob. Najčešće takav stav proizlazi od vođakoji, kako ne bi stavili u pitanje svoj autoritet, ne govore otvoreno o temama koje bi mogle izazvati konflikte. A budući da članovi tima vide da vođa ne reagira smatraju kako ni oni ne bi trebali reagirati. U svakom poduzeću postoje teme koje treba riješiti kako bi se uveo sklad i bolja funkcionalnost na radnom mjestu, ali rješavanje istih će pokrenuti konflikt. Najčešći odgovor djelatnika na iste je ne pokrenuti nikakvu inicijativu, praviti se da problem ne postoji i nadati se da će se riješiti sam od sebe. Takvo je ponašanje često iz razloga što se konflikt smatra u potpunosti

negativnim, iako nije uvijek tako. Ukoliko se problemi ne rješavaju, nagomilavanjem istih može doći do trajnih ili puno većih problema koji bi mogli ugroziti poslovanje i poduzeće, stoga je potrebno iste rješavati iako vode do konflikta.

Kod rješavanja konflikta bitno je da se obrati pozornost da se iz istog pokrene neka pozitivna aktivnost za tim, te može poslužiti kao instrument za postizanje ciljeva i rezultata ako se odnosi na probleme i situacije koje se tiču isključivo profesionalnog dijela (nikako osobnog); ako se isti kompletno riješi u onom trenutku te ne ostane ništa za rješavati naknadno; ako se koristi otvorena, transparentna i jasna komunikacija.

Predanost poslu se prikazuje kroz osjećaj svrhe djelatnika: trebaju osjećati da je njihov doprinos važan za uspjeh poduzeća. Uključenost, osim stvaranja duha pripadnosti, znači da ljudi daju sve od sebe za postizanje ciljeva težeći izvrsnosti. Odgovornost prema poslu ne znači samo da su osobe odgovorne za svoje postupke, već da su i pouzdane i da se u svakom trenutku može računati na njih. Odgovorni radnici neće paziti samo na svoj posao i svoje rezultate, već će raditi na tome da i drugi članovi tima budu jednako uspješni, te će svoju dobru pozitivnost i energiju utrošiti na dobrobit cijelog poduzeća.

Tim je (Re 2016.) skupina ljudi koja teži istim ciljevima, i to bi trebao biti glavni fokus svakog člana. Ali nisu rezultati uvijek glavni fokus djelatnika, već znaju biti orijentirani na individualne potrebe. Kako bi se zadržao fokus na rezultatima potrebno je jasno postaviti ciljeve i očekivanja te prikazivati rezultate. Dijeliti „best practice“ sa cijelim timom odnosno prakse koje su dale najbolje rezultate: ova metoda ima dvostruko djelovanje, podiže moral osobi koja ih dijeli, ali i daje ostalima mogućnost da nauče kako brže i bolje ostvariti rezultate koristeći nove i provjerene metode.

Trajanje intervencija može vremenski varirati, ali duže intervencije vrlo često gube na učinkovitosti. Bitno je kod intervencija da se jasno i točno definira problem, te da se precizno definira koja će se vrsta aktivnosti iskoristiti za rješavanje problema.

#### 4.2. Vježbe uloga

Sastanci nisu jedini način intervencijai u timu. Vježbu uloga Re (2016.) opisuje kao još jedan vrlo učinkovit način intervencija vrlo često korišten u poduzećima za rješavanja nesporazuma ili sukoba koji su posljedica frustracija u timu radi nejasnih uloga.

Česta je pojava da djelatnicima nije jasno tko je za koji posao odgovoran, tko pokriva koju ulogu, te zašto netko odrađuje veći, a netko manji opseg posla. Frustracije koje nastaju na radnom mjestu radi neravnomjerne distribucije ili radi preklapanja poslova su dio svakog poduzeća. Intervencije su u tim slučajevima vrlo nužne, ali su na svu sreću i vrlo kratkog trajanja. Vježbe su vrlo jednostavne te omogućavaju svim sudionicima da međusobno dogovore ulogu, da ju opišu, elaboriraju funkcije te za bolje razumijevanje uloga shvate svaku od uloga koja je spomenuta kroz vježbu. Vježba daje mogućnost svakom članu da opiše svoje viđenje uloge s ciljem kako bi se bolje objasnila ista te kako bi se u potpunosti eliminirale sve nesuglasice s istom.

#### 4.3. Preoblikovanje posla

Intervencija preoblikovanja posla može biti individualna ali i intervencija na razini tima. Cilj intervencije je motivirati tim da učinkovito obavlja posao te da pritom osjeća zadovoljstvo i svrhu. Motivacija za obavljanje posla dolazi ako u istom nema monotonije. Stoga se, kao što navodi Verlinden (2020.) preoblikovanje posla obavlja kombiniranjem zadataka kako bi pojedinac mogao koristiti sve svoje potencijale i vještine za poboljšanje učinkovitosti. Osim toga, cijeli tim, pojedinac ali i sam posao dobivaju puno veće značenje i osjećaj vrijednosti ukoliko se kroz intervencije istima omogući autonomija, odgovornost te direktni kontakt sa klijentom. Cijeli proces je praćen i povratnom informacijom od strane menadžera koja ima kao cilj prikazati povezanost sa odrađenim poslom i rezultatima.

Snaga oblikovanja posla leži u činjenici da omogućuje pojedincima da aktivno traže, identificiraju i pronađu promjene koje žele napraviti u smislu svoje uloge. Ako osjećaju da je to nešto što im se nameće, teško da će osjetiti taj element autonomije i motivacije koju dobivate od rada zanata kada ga sami vozite.



## 5. Empirijsko istraživanje

Kvalitativno istraživanje odrađeno je kroz metodu promatranja i intervjua. Podatci su bili prikupljeni kroz vremensko razdoblje od godinu dana od svibnja 2021. do svibnja 2022. godine. Svrha istraživanja je bila shvatiti te analizirati procese prelaska rada sa on site na remote (W@H Work at home) sistem rada, za vrijeme pandemije Covid 19 u kompaniji Transcom WorldWide te analizirati pojedine intervencije na razini pojedinca i tima. Podaci su prikupljeni kroz intervjuirane djelatnike pozivnog centra te voditelja informatičkog, operativnog i odjela za ljudske resurse.

Godine 2019. Covid 19 je pogodio cijeli svijet te je usporio poslovanje većine poduzeća u svijetu, a neke u potpunosti blokirao na nekoliko mjeseci. Poduzeća su bila primorana uvesti promjene u vrlo kratkom vremenu. Od poduzeća za Outsourcing koje pružaju pomoć, usluge i podršku kupcima za klijenta se očekivalo da će se u što kraćem vremenu prilagoditi te nastaviti aktivno poslovati. Jedno od takvih poduzeća je švedski Transcom koji posluje i u Puli kao pozivni centar, a pruža usluge za klijente diljem svijeta.

Transcom WorldWide (u nastavku Transcom), kako je objavljeno na službenoj internet stranici, je multinacionalna kompanija za outsourcing i usluge pozivnih centara u švedskom privatnom vlasništvu, aktivna od 1995. godine. Altor Fund IV je većinski vlasnik, uz značajnog manjinskog investitora Gunillu von Platen (prethodnu osnivačicu i vlasnicu Xzakt Kundrelation), kao i ključne ljude iz menadžment tima Transcoma. Globalno je prisutna u u Europi, Sjevernoj i Južnoj Americi, Aziji i Sjevernoj Africi.

Prema podacima sa službene stranice Transcoma, poduzeće posluje u 25 zemalja, sa više od 30 tisuća zaposlenih koji pružaju usluge na 33 jezika na više od 80 lokacija i agenata koji rade od kuće.

Vizija Transcoma je učiniti život jednostavnijim kreiranjem boljih i pametnijih iskustava. Misija: Transcom je glas klijenata - Globalni servisni partner koji kombinira strastveni ljudski talent s inteligentnom tehnologijom za stvaranje boljih i pametnijih iskustava ljudi.

Transcom WW d.o.o. je u Hrvatskoj prisutan od 2005. godine. Pod podacima Fine Trenutno posluje u četiri grada: Osijeku, Vinkovcima, Zagrebu i Puli, te zapošljava više od 1500 zaposlenika. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100%

stranim kapitalom. Lokalni ured za Hrvatsku nalazi se u Osijeku te spada u skupinu srednjih poduzetnika. Pretežita djelatnost subjekta je - Djelatnosti pozivnih centara (administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti).

Trenutno je tvrtka Transcom WW d.o.o. među najvećima i najbrže rastućim pozivnim centrima u Hrvatskoj.

Za usporedbu Transcoma s konkurencijom, prema Fininim podacima, Meritus plus, koji je na tržištu od 2007. godine, te posluje unutar M+Grupe, sa sedam tisuća zaposlenih u svijetu, 2019. je godine u odnosu na 2015. porastao za 377 posto te se s prihodom od 85,8 milijuna kuna uvjerljivo pozicionirao na vrh liste brzorastućih, a prihodi Transcoma, koji su 2019. iznosili 113 milijuna kuna, u tom su razdoblju skočili za 117 posto te se rangirao tek na peto mjesto brzorastućih. Rastuću konkurenciju čini i Osiječka Oaza, koja je prošle godine uprihodila 3,2 milijuna kuna, Pulski Call me s prošlogodišnjih prihodom nešto manjim od milijuna te Istra Service Center s 4,2 milijuna kuna prihoda. OD 2021. godine na tržištu u RH je prisutan i Švicarski Forcontact, koji je najavio širenje i porast , te očekuje visoki porast prošlogodišnjeg prihoda.

U procesu transformacije u Transcomu, inputi, odnosno transformirajući i transformirani resursi jesu radna snaga, informacije i postrojenja/tehnologija. U radnu snagu se ubrajaju u ovom slučaju svi zaposlenici; od menadžera, voditelja tima, specijalista za edukaciju i kvalitetu do izvršitelja odnosno agenta telefonista.

U postrojenje ulaze svi alati odnosno oprema koja je potrebna za transformaciju: zgrada u kojoj se odvija posao, uredska oprema, kompjuteri, te tehnologija odnosno softveri, aplikacije i programi koji se koriste u poslu.

Output je u Transcomu usluga koja se ponudi korisniku, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba, među kojima jesu administrativni poslovi za klijenta, usluge prodaje i kupnje, izrada baze podataka, promidžba, pomoć kupcima, tehnička podrška, usluga naplate.

Završni stadij procesa transformacije je povratna informacija koja prikazuje svoju korist u svrhu kontrole pružene usluge sa ciljem poboljšanja iste. Povratna informacija može biti interna te se odrađuje od strane tima za kvalitetu koji kontrolom pružene usluge radi na kontinuiranom poboljšanju kvalitete i zadovoljstva kupaca, te vanjska – povratna informacija od strane samog korisnika/kupca koju najčešće tvrtke koriste kao metriku za rast (NPS – Net Promoter Score).

Prostora za rast Transcoma ima u informatičkom odnosno programerskom sektoru, što bi uvelike pridonijelo poduzeću za moguće širenje na tržištu sa novim uslugama, ali bila bi to nakon inicijalnih ulaganja i velika ušteda radi korištenja svojih programa i aplikacija koje bi se mogle i unovčiti najmom drugim tvrtkama.

Dok je trajala pandemija Transcom je prošao dvije glavne faze transformacije. Prva faza je predstavljala kompletni prelazak na W@H sistem rada za sve djelatnike, što znači da su svi djelatnici bili primorani raditi od kuće kako bi se spriječilo širenje zaraze. Druga faza predstavlja trenutni način rada, a to je djelomično od kuće, a djelomično u zgradi poduzeća, što znači da djelatnici imaju mogućnost raditi od kuće bez fizičkog kontakta sa ostalim djelatnicima, ali mogu raditi i u zgradi podružnice Transcoma u Puli sa ostalim djelatnicima.

Transcom se u trenutku prelaska na W@H, kao i ostala poduzeća koje su radila samo na tradicionalan način (u uredu), našao na nepoznatom terenu, te je u vrlo kratkom roku (oko dva tjedna) trebao pronaći najbolje rješenje, provesti test te implementirati ideje kako poslovanje ne bi bilo blokirano te kako poduzeće ne bi bilo na gubitku. Razne su bile poteškoće i rizici s kojima se poduzeće moglo susresti, stoga je bilo potrebno intervenirati na više razina. S tehnološkog/informatičkog aspekta bilo je potrebno osigurati svim djelatnicima adekvatne uvjete i potrebne alate za rad (informatičku opremu, mrežnu povezanost, alate za komunikaciju), poštujući prije svega Opću uredbu o zaštiti podataka (GDPR), ali i ostale zakone kao i pravilnike poduzeća.

S aspekta odjela ljudskih resursa, pandemija je bila kao dvostruki mač: negativna jer je postotak odsutnosti djelatnika bio povišen radi pandemije, ali i pozitivna jer dok su ostale poduzeća zatvarala svoja vrata i smanjivale broj zaposlenih, u Transcomu se opseg posla povećao te je poduzeće konstantno zapošljavalo nove ljude. Selekcija kvalitetnog kadra u doba pandemije nije jednostavna budući da velika većina ljudi ne želi raditi u velikim salama sa većim brojem ljudi, iako se Transcom pridržava u potpunosti svih mjera. Ishod je i pozitivan i negativan. Pozitivan je jer se selekcija može obavljati na više lokacija (npr. cijelu Republiku Hrvatsku), ali i negativan jer je selekcijski proces puno duži (radi više testiranja), ali i rizičniji za poduzeće: kontrola treba biti puno jača (razumijevanje, odgovornost i ozbiljnost kandidata), a

razina kompetencija djelatnika puno viša budući da će se sa kandidatom moći raditi isključivo preko računala bez ikakvog tradicionalnog fizičkog kontakta.

S operativne strane promjena se ticala stjecanja novih kompetencija, novih načina promatranja i komuniciranja. Period tranzicije u operativi je trajao najduže, te je svakako bio najteži za implementirati. Najveće su poteškoće imali vođe tima, Team Leaderi (u daljnjem tekstu TL) koji su svakodnevnu komunikaciju *face to face* sa agentima trebali prilagoditi komunikaciji preko pisanih poruka (Chat), a sastanke odrađivati preko video poziva.

Kod rada od kuće (W@H) nije važno uzeti u obzir samo tehnološke aspekte, već je potrebno slijediti sigurnosne zahtjeve, prilagoditi način razmišljanja djelatnika na novi način rada, te naučiti kako uspješno koristiti nove kanale komunikacije. Cijeli je proces puno lakše izvediv ukoliko se vide pozitivni aspekti i ishodi. Menadžment je tako vidio priliku uštede novca na troškovima prijevoza (iako je svim djelatnicima plaćao troškove interneta za rad od kuće, ukupni troškovi prijevoza su bili puno veći, te je ušteda bila znatna). Mogućnost dodatne uštede novca mogla se pokazati na manjim troškovima vezanim za režije i plaćanje najma strukture (ukoliko se novi način rada od kuće pokaže uspješnim neće biti potrebno plaćati zgradu za nekoliko stotina djelatnika). Sa prelaskom načina rada na W@H nije bilo dodatnih troškova za opremu (niti za djelatnike niti za poduzeće) budući da je sva oprema za rad poslana od strane poslodavca (ona ista oprema koja se koristila u sjedištu). Djelatnici su mogli raditi iz udobnosti svog doma, te nisu trošili dodatno vrijeme na prijevoz od kuće do posla, što im je dalo mogućnost da si bolje organiziraju vrijeme privatnog života, te više vremena koriste za svoje osobne aktivnosti. Još jedna prednost je korištenje uvijek iste opreme za rad i time održavanje veće sigurnosti od rizika zaraze Covidom.

Ideja W@H je bila vrlo uspješna kroz prva tri mjeseca u kojem su svi djelatnici radili samo od kuće, te je proces prelaska bio vrlo brz (u roku od dva tjedna cijelo je poduzeće prešlo na W@H), nije bilo poteškoća pronaći nove radnike budući da je puno raznih organizacija nažalost moralo zatvarati i davati otkaze, ali smanjio se i postotak bolovanja jer je ljudima godilo raditi iz udobnosti svog doma, te su imali bolji sklad između osobnog i poslovnog života, a djelatnici su bili sigurni da neće, kao u drugim organizacijama izgubiti radno mjesto. Cijela je situacija, iako je bila riječ o velikoj promjeni pokazala i vrlo pozitivan rezultat s aspekta performansi djelatnika.

Nakon nekoliko mjeseci je lockdown ipak pokazao da su ljudi željni tradicionalnog načina rada i života. Budući da je bilo zakonskih ograničenja u kretanju

i druženju izvan radnog mjesta i poslovni je život počeo težiti za druženjima. Djelatnici su radom od kuće postali željni druženja sa kolegama, zajedničkih pauza za odmor, pa i jednostavnog fizičkog kontakta sa kolegama. Osim toga, nisu svi djelatnici imali u svojim kućama savršene fizičke uvjete za rad: nisu uvijek imali mogućnost odraditi radne sate odvojeni od ostatka obitelji (npr. radili su u dnevnom boravku, ili u kućnom uredu u kojem su i djeca pohađala nastavu). Iako ti aspekti na početku rada od kuće nisu pokazivali nikakav problem, nakon nekoliko mjeseci ljudi su se zasitili rutine i zatvaranja te su se poželjeli vratiti u normalu, rad u sjedištu. Transcom je u 3 mjeseca isključivog rada od kuće imao mogućnost razviti uvjete za rad u sjedištu, poštivajući sve mjere zaštite od Corona virusa. Povratak u sjedište nije uključivao sve djelatnike (ponajviše jer se zapošljavalo i djelatnike iz drugih županija), već one kojima je produktivnost i učinkovitost pala, te im je trebala pomoć pri radu kroz cijelo radno vrijeme.

#### 5.1. Promjene i intervencije u W@H okruženju: tehnološke promjene

Sa tehnološke i informatičke strane tradicionalni način je zahtijevao da su radna mjesta već namještena (računala, monitori, kablovi za povezivanje, miševi, tipkovnice itd.), povezana u potpunosti sa internetom i strujom. Svi su sustavi i aplikacije već instalirane i alati su međusobno povezani, te su svi uređaji spremni za rad. Sigurnost podataka je zajamčena potpisanim ugovorom o radu, a sigurnost okruženja je osigurana u sjedištu. Kod rada od kuće radno mjesto treba biti postavljeno od strane samog djelatnika: spajanje kablova i svih dodatnih uređaja za rad, te je potrebna posebna individualna kontrola da je sve funkcionalno. Svi sustavi i aplikacije trebaju biti instalirani i ažurirani od strane djelatnika, koji mora i potpisati poseban dodatak ugovoru da je mjesto rada i podataka osigurano.

Transcom je svakom djelatniku stavio na raspolaganje informatičara za pomoć pri spajanju računala, kablova i ostalih popratnih uređaja. Kako bi zaštitili podatke i blokirali ikakvo iznošenje podataka i informacija, Transcom je stvorio virtualnu privatnu mrežu VPN (Virtual private network). Kako bi djelatnik osigurao najbolju brzinu interneta traži se od istog da kontrolira odnosno limitira broj osoba koje su spojene na kućnu mrežu, da održava ruter redovitim ponovnim pokretanjem, te da ga ažurira i kontrolira stanje redovitim provjerama kod operatera.

Transcom je stavio svim djelatnicima na raspolaganje zajedničke alate i aplikacije kako bi smanjio unos nepotrebnih dodatnih aplikacija koje su mogle usporiti rad računala, te garantirao odgovarajuće uvjete za rad bez prekida. Tako su stvorene knowledge base stranice koje pružaju besplatnu online obuku svim djelatnicima sa nekoliko tisuća tečajeva na raznim jezicima, te koje pokrivaju tematike od uspješne komunikacije do prodaje za sve razine rada: od agenta do menadžera. Kreiran je i alat koji online prati performance agenata, te se koristi najviše od strane TL nakon odrađenih coachinga i određivanja individualnih ciljeva. Stvoren je alat koji za komuniciranje tehnoloških grešaka i problematika za cilj ima što brže uklanjanje istih.

Svaki je djelatnik dobio upute za korištenje opreme, te sugestije kako urediti radno mjesto. Prije svega djelatnicima je preporučeno da uvijek rade od kuće (ne iz parka ili nekog drugog javnog mjesta) kako bi što kvalitetnije odradili posao. Ukoliko je moguće da rade u prostoriji koja je odvojena od ostalih ukućana kako bi imali mir i potrebnu tišinu za rad. Preporučeno je i da nakon svakog odrađenog dana ugase računalo kako bi se spriječilo izlaganje podataka, te da ukoliko koriste popratnu dokumentaciju na papiru, istu uklone izvan radnog vremena i u što većem opsegu koriste elektronsku dokumentaciju. Djelatnicima se preporuča da hranu i piće ne koriste blizu radne opreme kako se ista ne bi ugrozila, ali i da ne spajaju osobne mobitele i slične aparate sa poslovnim računalom. Preporuča se i da koriste idealnu razinu svjetlosti i temperature na radnom mjestu kako bi lakše odradili radne sate, te da si poziciju upotpune pozitivnim i motivirajućim detaljima poput biljaka.

## 5.2. Operativne promjene

S operativne strane, tradicionalni način rada zahtijevao je komunikaciju *face to face* sa djelatnicima, u timu i pojedinačno između menadžera, TL i agenata. Sva se kontrola mogla odrađivati u stvarnom vremenu, kao što se mogao odrađivati *One to One* feedback ili timski sastanak s agentima *face to face*. Komunikacija i prijenos informacija se mogao odraditi u bilo kojem trenutku, ali i praćenje i kontrola da li je informacija točno percipirana i shvaćena. Mogle su se koristiti razne ploče za kontrolu svakodnevnih aktivnosti i rezultata vidljive svima (na uredskim pločama ili TV zaslonima). S novim režimom rada od kuće komunikacija sa agentima pojedinačno i sa cijelim timom odrađuje se kroz videopozive ili putem pisanih poruka: e-mail, chat.

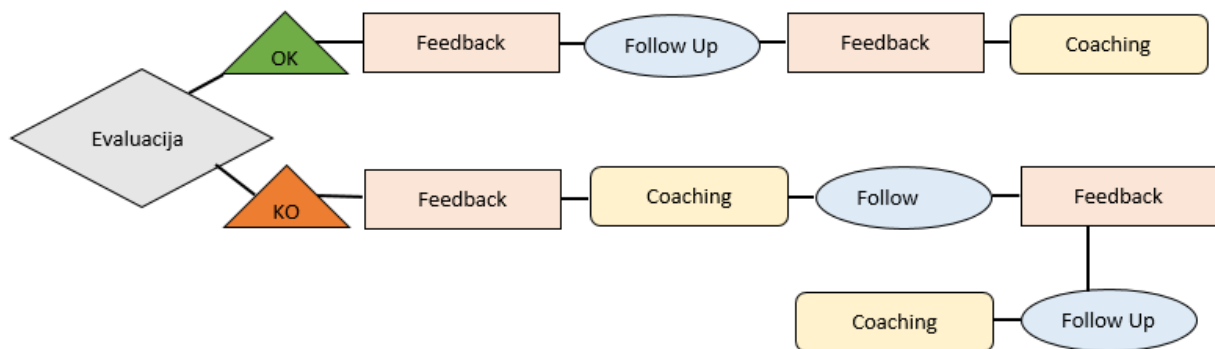
Radna kvaliteta se može kontrolirati virtualno, te se feedback daje videopozivom. Za prikazivanje rezultata i performansi agenata koriste se online alati.

Za razliku od tradicionalne komunikacije, komunikacija u radu od kuće treba biti pomno planirana i praćena. Prije svega, TL treba postaviti smjernice na koje se svi članovi tima moraju obvezati: npr. pokazivati poštovanje, ne prekidati sudionike u razgovoru, držati kamere upaljene u video pozivima. Uvijek treba unaprijed planirati dnevna i tjedna druženja kako bi se mogla jasno postaviti očekivanja, dužnosti i odgovornosti. Komunikacija uvijek treba biti jasna, transparentna i iskrena kako bi se potakli svi sudionici na aktivnost u razgovoru. Svaki član tima treba obavijestiti ostale članove o svojoj dostupnosti i odsutnosti (npr. vrijeme pauze). Treba poticati što više komuniciranja kako se članovi ne bi osjetili zapostavljeno, ali i kako bi se radilo na zdravlju tima i atmosfere u njemu. Uspješna komunikacija služit će i kao motivacija članovima tima za otvorenost i razgovor o rezultatima i problemima.

#### 5.2.1. Promjene na razini pojedinca

Na razini pojedinca, aktivnosti su se svele na puno više feedbacka i coachinga koji na žalost imaju puno manji učinak nego po tradicionalnom načinu rada budući da se rijetko kad može intervenirati na obavljenju aktivnost djelatnika neposredno nakon evaluacije. Dok su agenti radili u sjedištu, samim prolaskom kraj njih mogao se čuti način rada samog agenta, te je bilo lakše pratiti da li isti radi po pravilu. Zbog fizičke blizine, TL su imali mogućnost slušati svaki poziv, te reagirati ukoliko se agenti nisu pridržavali pravila. Kod rada od kuće to nije moguće: agenti se mogu slušati samo individualno preko snimljenih poziva (koji se na sustavima prikazu naknadno), ili preko alata koji omogućuju slušanje poziva, ali nema mogućnosti slušanja svih agenata istodobno i kontroliranja ako svi odrađuju posao kako treba. Upravo radi toga svaki je feedback i svaki coaching manje učinkovit kod rada od kuće. Kao posljedica, broj slušanja poziva i coachinga se znatno povećao, te su u operativi angažirani dodatni djelatnici za kontrolu kvalitete. Znatno povećanje slušanja i evaluacija nije oduševio agente, budući da im takva aktivnost direktne kontrole kvalitete rada stvara dodatnu nervozu i stres.

Shema 1: Proces coachinga



Izvor: Izrada autora

Svaki djelatnik prolazi kroz proces coachinga neovisno o njegovom ishodu. Kao što je prikazano na slici iznad, početak je uvijek evaluacija. Evaluacija rada je najčešće povezana sa slušanjem određenog broja poziva agenata. Pozivi mogu biti slušani preko toola u realnom vremenu, tako da se evaluator i agent spoje na određenu platformu preko koje će TL moći pratiti kako se poziv odvija slušajući agenta i klijenta, ali i prateći kako se agent služi sustavima za rad. Broj poziva koji se sluša prilikom jednog *Monitoringa* (evaluacije) može varirati ovisno o tematici samih poziva i trajanju istih. Najčešće se sluša od tri do sedam poziva kroz sat vremena.

Ako je ishod odrađenih poziva bio pozitivan, odnosno agent je slijedio procedure te je odradio posao po pravilima, TL će mu pružiti kratku povratnu informaciju koja će sadržavati sugestije i komentar na odrađeni posao, te dogovor oko sljedećeg slašanja poziva (follow up), nakon kojega slijedi opet feedback i coaching za daljnje odrađivanje posla. U planiranom susretu jedan na jedan, TL se ne treba referirati samo na zadnje slušanje, već treba spomenuti i ishode prve evaluacije.

Ukoliko je ishod monitoringa bio negativan, TL mu daje povratnu informaciju odmah nakon slušanja, te odrađuje coaching kako bi dogovorio korake za poboljšanje rada samog agenata. Nakon određenog vremena slijedi kontrola (follow up), odnosno ponovno slušanje poziva kako bi se utvrdilo da li agent slijedi upute i dogovore, te mu se pruža kratka povratna informacija koja može biti odrađena i pismenim oblikom putem chata ili e-maila. Budući da TL ima na raspolaganju slušati i snimljene pozive, follow up je najčešće odrađen slušajući iste, kako bi se vidjela realna slika agentovog rada. Nakon trećeg slušanja TL odrađuje ponovno coaching sesiju sa agentom kako bi mu ukazao na promjene u radu te dogovorio daljnje korake. Ukoliko je potrebno,



odnosno ako djelatnik još uvijek nailazi na poteškoće u radu te rezultati nisu u skladu sa očekivanjima, TL može dogovoriti sesije treninga i dodatnog rada na kvaliteti u suradnji sa odjelom za kvalitetu.

TL treba dokumentirati svaku coaching sesiju na dostupne platforme. Kod coachinga je vrlo bitna priprema (prije samog coachinga TL treba imati spremne snimljene pozive koje će poslušati s agentom ukoliko će tema biti odrađeni poziv), ali treba i dokumentirati ishod coachinga kako bi se mogao pratiti napredak agenta, ali i rad s njime.

Za coaching s agentima koji rade od kuće TL se ne mogu oslanjati na neverbalnu komunikaciju, stoga je puno teže doći do dogovora s agentom tako da ga se motivira na promjenu u radu. Stoga TL prolaze kroz obuke koje će im olakšati rad s agentima koristeći okvire kao što su GROW, RCA i SMART (koji će biti detaljnije opisani u poglavlju promjena u odjelu za kvalitetu, edukacije i trening.

#### 5.2.2. Promjene na razini tima

U tradicionalnom načinu rada u sjedištu, komunikacija za novosti na razini tima se provodila kroz sastanke: kratki sastanci na početku i kraju smjene, dnevni, tjedni, mjesečni sastanci. Kod rada od kuće broj sastanaka se sveo na minimum, te su vremenski puno kraći nego ranije, ali i isto tako manje učinkoviti. Dok se ranije moglo našaliti sa svakim agentom u sjedištu, ispričati nekakvu dogodovštinu ili jednostavno porazgovarati u trenutku manjeg obujma posla, kod rada od kuće to nije moguće jer nedostaje fizička prisutnost svih djelatnika na jednom mjestu. Većina se članova tima nikad nije vidjela uživo, niti će to biti moguće, neki djelatnici nisu iskusili mogućnost zajedničko provedene pauze za odmor ili kavu. Takve situacije ne pogoduju atmosferi pripadanja timu. TL uz planirane sastanke treba svakako potaknuti interakciju u timu te raditi na dobroj klimi i atmosferi. Stoga su tjedni sastanci vrlo nužni kako bi se razmijenile najbolje prakse u timu, kako bi se ispričale uspješne priče i iskustva na radu, te potakla motivacija svakog člana. Dijeljenje zabavnih činjenica od strane TL sa svojim timom i uključivanjem istih u dijeljenje nekih osobnih podataka može pomoći u izgradnji odnosa. Kao što može uvelike pomoći u poboljšavanju odnosa organiziranje grupnog virtualnog izlaska u kojem svaki član iz svog doma provede izvan radnog

vremena određeno vrijeme sa kolegama s posla uz kavu ili jelo sa ciljem boljeg upoznavanja i zabave.

U operativnom odjelu sa novim sustavom rada od kuće najbitnija je dobra organizacija. U timu je dvadesetak osoba koje kada se sve nalaze na jednom mjestu (u sjedištu) TL puno lakše kontrolira te im uspješnije prenosi informacije. Posao agenta je primiti poziv, te odgovoriti na zahtjev klijenta koristeći se dostupnim alatima u što kraćem vremenskom roku, te bez prevelike pauze nakon završetka jednog, nastaviti primiti ostale pozive. Svaki je poziv različitog zahtjeva od strane klijenta, te kao posljedica tomu i različitog vremenskog trajanja. Iskusni su agenti već podosta i opušteni u svakom pozivu, što znači da vrlo dobro poznaju svoj posao, ali isto tako vrlo dobro znaju komunicirati i aktivno slušati. Sa svakim se djelatnikom radi da savlada *multitasking*, odnosno da postane u stanju odraditi, odgovoriti ili jednostavno shvatiti više zadataka u jednom trenutku. To znači da su svi agenti istrenirani da dok su u pozivu, ako se dogodi intervencija od strane TL ili ako kolega agent zatraži pomoć, oni će svakako bez da klijent to primjeti, reagirati na dodatan zadatak.

Kada su agenti u sjedištu, TL ima mogućnost lakše odrediti, ali i potaknuti pravi trenutak za zaustaviti rad cijelog svog tima kako bi što brže i uspješnije prenio važnu informaciju, a da pritom nema previše praznog hoda (da se ne troši vrijeme čekajući da se svi okupe), najviše jer se radi fizičke blizine može svakoj osobi prići i natuknuti joj da se nakon poziva odrađuje meeting. Kod rada kod kuće taj je proces puno teži: osobe nisu fizički blizu jedna drugoj, a dok su u pozivu sporo reagiraju na dodatne komunikacije putem chata ili e-maila. U tom slučaju svaki se TL treba dobro organizirati, te stvoriti dnevni raspored koji će podijeliti sa svojim timom da svi budu spremni na intervencije. Na taj će se način izbjeći gubljenje vremena na čekanje da se svi okupe, ali i gubljenje produktivnosti.

Organizacija je vrlo bitna na dnevnoj, ali i na tjednoj bazi. Upotreba kalendara je prvi korak dobre organizacije: svaki TL ima mogućnost organizirati svoj dan tako da u njega uključi sve zadatke i sve sudionike. Kroz tablicu broj 1 prikazuje se primjer tjedne organizacije Tla.

Tablica 1. Organizacija TLa

|       | Ponedjeljak        | Utorak            | Srijeda           | Četvrtak          | Petak             |
|-------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 8:00  | Pre shift meeting  | Pre shift meeting | Pre shift meeting | Pre shift meeting | Pre shift meeting |
| 10:00 | Slušanje poziva    | Slušanje poziva   | Slušanje poziva   | Slušanje poziva   | Slušanje poziva   |
| 12:00 | Feedback na poziv  | Coaching          | Feedback na poziv | Coaching          | Sastanak: Tim     |
|       | Unos podataka      |                   | Unos podataka     |                   |                   |
|       | Pauza              | Pauza             | Pauza             | Pauza             | Pauza             |
| 14:00 | Sastanak: Manageri | Slušanje poziva   | Slušanje poziva   | Slušanje poziva   | Slušanje poziva   |
| 16:00 | Sastanak: Tim      | Feedback na poziv | Feedback na poziv | Feedback na poziv | Feedback na poziv |
| 18:00 |                    | Unos podataka     | Unos podataka     | Unos podataka     | Unos podataka     |

Izvor: Izrada autora

Na zahtjev menadžmenta dijagnostički sastanci su u režimu W@H postali jedan od ključnih timskih intervencija u poduzeću. Cilj sastanaka je dozvoliti svakom članu da se izrazi o negativnim i pozitivnim situacijama u poduzeću, te da se stvore prijedlozi za rješavanje problema. Svaki vođa tima bi u zajedničkom sastanku s menadžmentom izdvojio glavne probleme i ponuđena rješenja kako bi se moglo dalje intervenirati.

Osim dijagnostičkih sastanaka od pandemijskog perioda odrađuju se i ostali sastanci tima. Tjedni timski sastanak jedan je od ključnih i najdužih sastanaka između tima i TL. Cilj sastanka je pregledati tjedne ciljeve, te informirati svih o novitetima, prikazati rezultate tima, te usporedbu sa očekivanim rezultatima za klijenta, i raditi na motivaciji cijelog tima kroz brzu zabavnu aktivnost ili nagrađivanje najboljeg djelatnika tima. Dnevna druženja ili dnevni sastanci imaju kao cilj raspravljati o „vrućim temama“ ali i podjeli WOW trenutke od prethodnih dana sa svim članovima tima, te prikazati dnevne rezultate i ciljeve. Tjedni OTO (*One to One* ili 1:1) ima kao cilj prikazati svakom članu pojedinačno rezultate, performanse i usporedbu sa očekivanjima. Tjedno se odrađuje i prijenos vještina, kroz treninge i dijeljenja *best practices*. Mjesečni sastanak odnosno rekapitulacija služi da bi se prikazali svi mjesečni rezultati tima, ispričale uspješne priče od strane djelatnika, objavila organizacija i očekivanja za sljedeći mjesec.

U tradicionalnom načinu rada komunikacija je vrlo često neformalna npr. na hodnicima, uz kavu, na pauzi i sali za odmor. Kod rada od kuće neformalne komunikacije nema. Radi toga „pate“ i agenti koji se mogu osjećati zapostavljeno, ali i

TL koji misle kako je sve u redu ili obrnuto, imaju osjećaj da im tim gubi osjećaj pripadnosti i sloge. Vrlo je bitno da TL pokuša što više raditi iste smjene kao i njegovi agenti kako bi mogao pružiti dovoljnu podršku svima, te kako bi uspio stvoriti odnos povjerenja sa svakim članom. Ukoliko TL nije u mogućnosti raditi u istoj smjeni sa svojim timom onda je bitno da se prenese jasna poruka svim članovima o njegovoj zamjeni, kako se ne bi osjećali zaboravljeno odnosno napušteno, te kako bi znali kome se trebaju obratiti u slučaju problema.

Od ključne je važnosti da svaki TL svakodnevno izdvoji kratko vrijeme za svakog agenta. Nikako se ne smije dogoditi da prođe radni dan, a da TL nije popričao sa svakom osobom iz tima. U to ulazi i osobno angažiranje; sasvim je u redu porazgovarati sa članovima tima i o njihovom osobnom životu, njihovim interesima, hobiju i slično, ponajviše kako bi se bolje upoznali svi članovi, ali i kako bi svima bilo ugodnije na poslu. Vrlo je bitno da se što više komunicira video pozivom i upaljenim kamerama, kako bi komunikacija bila uspješnija i ugodnija.

### 5.3. Promjene u odjelu za kvalitetu, edukacije i trening

Edukacije su se tradicionalno održavale uvijek uživo, u učionici sa alatima koji su omogućavali što bolju interakciju sudionika i što bolje razumijevanje. Pitanja i odgovori, kao i sve povratne informacije odraživale su se face to face sa djelatnicima, što je omogućavalo da se promatraju sudionici treninga, te da se od njihove neverbalne komunikacije dobiju povratne informacije, te obogati trening i pojasne nejasnoće. Osim toga, u učionicama i salama za trening bilo je uvijek moguće upotpuniti edukaciju popratnom dokumentacijom u pismenom obliku na papirima koje su djelatnici mogli koristiti u daljnjem radu. Rad od kuće je dvoranu za treninge napravio virtualnom. Praćenje treninga je postalo puno teže budući da se sudionici gledaju preko kamere. Neverbalna komunikacija je skoro nepostojeća, a popratna dokumentacija se šalje online alatima sudionicima.

U odjelu za kvalitetu menadžer je prije svega učio TLe i specijaliste za kvalitetu na koji način organizirati rad s timovima i svim članovima posebno. Najčešće aktivnosti menadžera su bile na razini pojedinca, a intervencije na razini tima su se fokusirale na jačanje usvojenih vještina, te dijeljenje najboljih praksi. Prvi korak koji je menadžer poduzeo sa TLima jest razviti vještinu u TLima da prepoznaju probleme, kategoriziraju

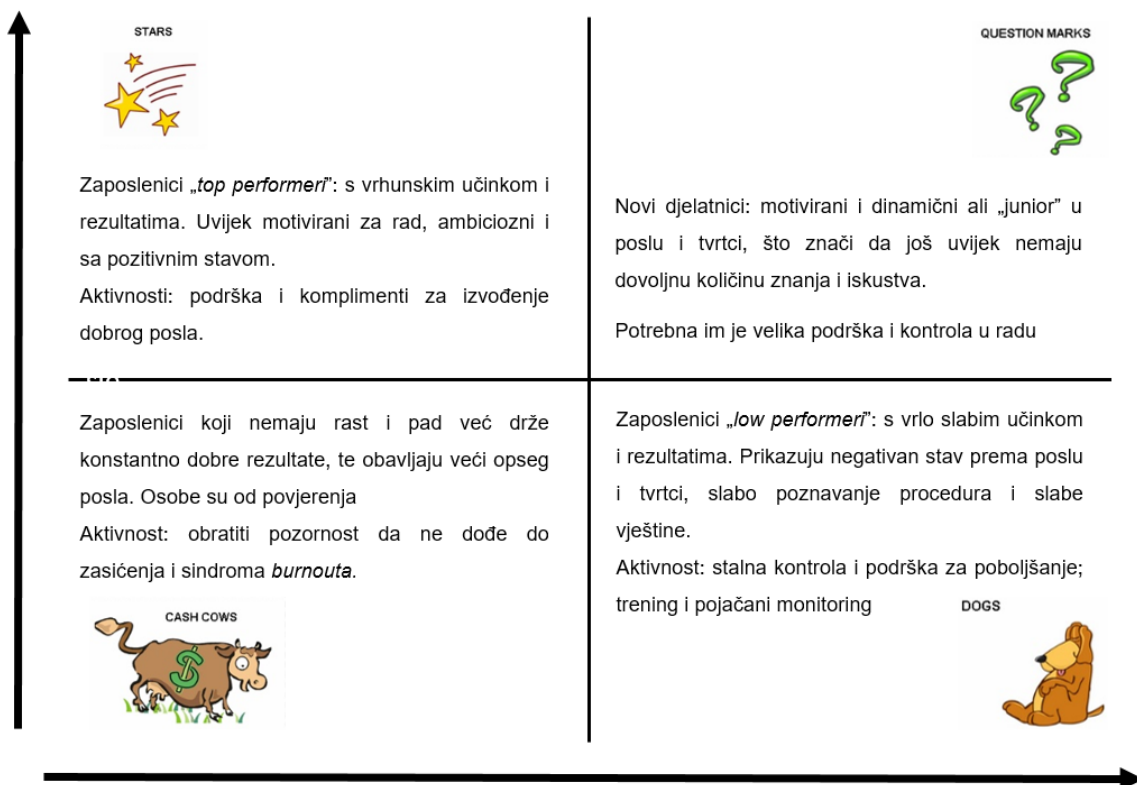
iste u različite skupine po prioritetima, te na bazi vještina i rezultata članove smjeste u posebnu kategoriju koja prikazuje koliko i na koji način raditi sa pojedincima.

Cilj rada na organizaciji bio je:

- znati kako klasificirati zaposlenike tima na temelju učinka
- razumijevanje kako odabrati ljude za coaching
- olakšati organizaciju coachinga
- smanjiti vrijeme organizacije
- usredotočiti se na određeni problem koji rješava više problema

Za vježbe na organizaciji koristila se razna metodologija i razni alati. Jedna od njih je BCG matrica, koja se često koristi u ljudskim resursima, ali vrlo rijetko, odnosno samo kao improvizacija u operativnim odjelima. BCG matrica prikazana kao primjer u slici broj 2, te standardni simboli iste, prikazivali su jasnu sliku TLima na kojim agentima i koliko često raditi za poboljšati rezultate, odnosno imali su priliku ovisno o tematici shvatiti koji agent ima potrebu dodatno učiti te koji agent može pružati podršku.

Slika 2: Organizacija kroz BCG matricu



Izvor: Izrada autora

Vježba kroz BCG matricu davala je mogućnost TLima da za svaku određenu tematiku ili problem kategorizira osobu u pojedini kvadrant te lakše organizira dajnje korake za poboljšanje rada.

Ukoliko je TL odredio koji problem želi rješavati u timu, kategorizirao na bazi problema članove tima u kvadrante, izabrao sa kojim kvadrantom želi početi raditi (ovisno o prioritetima), sljedeći korak bio je opisati svakog člana kvadranta. Za opis i analizu koristila se SWOT analiza koja je sama po sebi postala i priprema za daljnji coaching sa pojedincima, te je primjer pokazan u slici broj 3.

Slika 3. SWOT analiza

|          |   |
|----------|---|
| <b>S</b> | <b>Snage</b> - komunikacija, znanje, inteligencija, jezik     |
| <b>W</b> | <b>Slabosti</b> - negativan stav, pasivnost, niska motivacija |
| <b>O</b> | <b>Mogućnosti</b> - podrška - što mogu učiniti da pomognem    |
| <b>T</b> | <b>Prijetnje</b> - vještine, bihevioralne i mentalne barijere |

Izvor: Izrada autora

Menadžer za kvalitetu je sa svakim TLom pojedinačno radio na organizaciji rada sa članovima tima. Grupne su intervencije uključivale vježbe i dijeljenje najboljih praksi, te stvaranje akcijskih planova. Cilj ove vrste intervencije je bio naučiti TLe kako u što manje vremena i što preciznije organizirati rad s agentima na određenim tematikama koje u tom trenutku predstavljaju najveći problem.

U grupnim vježbama sudionici su radili na svojim vještinama razumijevanja vremena, te su praktično vježbali stvaranje akcijskog plana prikazanog u tablici broj 2. Cilj akcijskog plana je uvijek predstaviti jasnu sliku svih radnji, sudionika i uloženog vremena za poboljšanje rezultata. Akcijski plan mora sadržavati:

- Tema koja se obrađuje i opis
- Početni / trenutni podaci / stanje
- Očekivani rezultat (SMART ciljevi)

- Radnje koje treba poduzeti
- Interesnu skupinu
- Početni datum aktivnosti

Tablica 2: Primjer akcijskog plana

| Tematika             | Radnje i akcije  | Nositelji | Početak radnji | Očekivani rezultat  | Sadašnje stanje   |
|----------------------|--|-----------|----------------|---|---|
| Soft Skills          | Individuiranje osoba koji nisu u targetu   | BM /TQM   | 8.10.2021      | Povećavanje vrijednosti NPS do zadanog cilja kao posljedica smanjivanja vrijednosti Passive i Detractorsa                       | NPS 3% ispod targeta, Detractors 2% iznad targeta, Passive 5% iznad targeta |
|                      | OTO sa ciljem fokusa agenta na target  | TL        | 11.10.2021     |   |   |
|                      | Edukacije Soft Skillsa kroz sesije od sat vremena 3 puta tjedno kroz mjesec dana                                   | QA        | 8.10.2021      |   |   |
|                      | Kontrola slušanjem poziva nakon odrađenih edukacija  | TL/QA     | 11.10.2021     |   |   |
| Proceduralni trening | Mapiranje glavnih problematičnih tema/procedura na bazi analiza Detractorsa i Passiva kroz period od 4 mjeseca     | TQM       | 11.10.2021     | Povećavanje vrijednosti NPS do zadanog cilja kao posljedica smanjivanja vrijednosti Passive i Detractorsa                       | NPS 3% ispod targeta, Detractors 2% iznad targeta, Passive 5% iznad targeta |
|                      | Individuiranje osoba sa najvećim brojem negativnih rezultata kod zadovoljstva klijenta na određene tematike poziva | TL        | 24.9.2021      |   |   |
|                      | Proceduralni refresh za ciljane tematike sat vremena svaka 2 dana za grupu do max 3 osobe kroz mjesec dana         | QA        | 29.9.2021      |   |   |
|                      | Kontrola slušanjem poziva nakon odrađenih edukacija  | TL/QA     | 24.9.2021      |   |   |
| Monitoring           | Podjela praćenja između "Procedura" i "Soft Skills"  | QA/TL     | 6.6.2021       | Fokusirati slušanja poziva i kontrolu kvalitete na glavne tematike i osobe kojima najviše treba pomoć kod poboljšanja rezultata | Slušaju se svi operateri na svim tematicama u istom omjeru                  |
|                      | Povećanje dnevnih sati slušanja poziva na 10 sati dnevno: slušanje Low i Medium Performera                         | QA/TL     | 6.6.2021       |   |   |
|                      | Podjela slušanja poziva: (10% Best, 45% Medium, 45% Low)   | QA/TL     | 6.6.2021       |   |   |
|                      | Slušanje poziva će se sastojati od 70% vremena u stvarnom vremenu i 30% preko snimljenih poziva (follow up)        | QA/TL     | 6.6.2021       |   |   |

Izvor: Izrada autora

#### 4.3.1. Promjene na razini tima

Jedna od edukacija koje tim za kvalitetu pruža svim TLima jest kako pravilno odraditi coaching. Aktivnosti od strane djelatnika iz odjela za kvalitetu bile je ujedno timske, ali i individualne. Proces aktivnosti je uzimao u obzir edukaciju odnosno teorijski dio treninga, praktični dio odnosno simulacije i vježbe u timu, te kontrolu i vježbe OTJ (On the job) na individualnoj razini sa svakim TLom.

Što je coaching i koji su ciljevi je već ranije opisano u ovom radu, stoga će u nastavku biti prikazani detalji koji su služili TLima za odrađivanje učinkovitijih sesija coachinga.

Coaching u Call centru najčešće biva odrađen za poboljšanje i održavanje performansi, za poticanje djelatnika da premaše standarde učinkovitosti odnosno da budu bolji od očekivanog, te za pomaganje djelatnicima u razvoju novih vještina. Prije svega TL treba objasniti svakom članu tima što je coaching i što se coachingom želi postići: poboljšavanje performansi, rad na samopouzdanju i novim vještinama, te preispitivanje vlastitog učinka i pronalazak načina za poboljšanje učinka. Svakom agentu treba biti jasno da je posao Coacha da mu pruži podršku za poboljšanje vještina, resursa i kreativnosti koje agent već posjeduje.

TL su učenici u Call centru da se coaching nikad ne improvizira. Coaching treba pomno isplanirati kako bi pomogao TL da postigne cilj: da agent postane svjestan svojih snaga i slabosti, akcija koje mora poduzeti i cilja kojeg mora postići. Vrlo je bitno da agent zna koliko će coaching trajati, te kada će biti proveden.

Prvi korak je učenje kako treba izgledati susret. Vrlo je važno da TL stvori profesionalni odnos s agentom: susret ne smije nikad krenuti sa glavnom temom coachinga, ali ne smije biti niti previše na osobnoj razini. Prve rečenice coachinga najčešće su vezane za „probijanje leda“ poput mišljenja o vremenskoj prognozi kod kojih se ne može otići dublje u temu, te izgubiti dragocjeno vrijeme s agentom. Probijanje leda mora biti u potpunosti kontrolirano kako se već u startu ne bi dogodilo da coaching krene krivim putem. Nakon probijanja leda potrebno je agentu objasniti razlog susreta i temu odnosno glavni argument.

Drugi korak coachinga jest navesti agenta na interakciju. U coachingu je bitno da govori agent, a TL samo potiče razgovor pitanjima. Što znači da TL mora znati jako dobro aktivno slušati, te postaviti prava pitanja i u onoj količini koja je nužna. Pretjerano postavljanje pitanja može dovesti agenta u neugodnu situaciju da ne zna na što prije odgovoriti. Pitanja koja TL postavlja su najviše vezana za gledište agenta: koje je njegovo mišljenje, kako misli da bi se moglo napraviti drugačije, kako bi se mogao poboljšati rezultat, kako agent vidi situaciju itd. Od ključne je važnosti da agent sam izrazi mišljenje na koji način poboljšati svoj rad. Slijedi praktični primjer na manjku produktivnosti.



Ukoliko agent nije dovoljno produktivan znači da nema dovoljan broj poziva na sat, odnosno njegov se rezultat drži ispod standarda ostalih djelatnika. To može biti rezultat vrlo dugih poziva ili velike pauze između kraja jednog i početka drugog poziva. U prvom slučaju TL treba prepoznati da li su pozivi dugi radi agentove nesigurnosti, manjka znanja procedura, sporosti ili jednostavno manjka dobre volje za radom. U drugom slučaju, manjak produktivnosti može biti razlog što agent nakon odrađenog posla ubacuje podatke u sustav jer nije dovoljno kompetentan da to odradi dok poziv traje, manjak volje i želje za radom. Budući da je mogućih razloga mnogo, TL se treba vrlo dobro pripremiti i unaprijed znati koji je glavni razlog za manje odrađenih poziva, te treba biti spreman na razne odgovore i reakcije od strane agenta, ali isto tako treba znati potaknuti razgovor ako agent ne zna što reći. U tom slučaju TL pomaže agentu pronaći odgovor kroz pitanja da li može podijeliti poziv na četiri faze: welcome-discover-deliver-done, odnosno uvod u poziv i dobrodošlica, shvaćanje razloga poziva od strane klijenta, rješavanje problema klijentu, završavanje i zatvaranje poziva, kako bi imao mogućnost lakše shvatiti u kojoj fazi dolazi do točke u kojoj nastaju problemi u pozivu, te ga produžuju. Kada agent shvati u čemu je problem, može polako početi razmišljati kako riješiti isti.

Treći korak coachinga je uspostaviti s agentom cilj i radnje koje treba poduzeti kako bi se isti postigao. TL ne smije biti taj koji će agentu dati cilj, već ga treba sugerirati sam agent. Cilj ne smije biti niti previše lagan za dostići, ali ne smije biti niti pretežak, već u skladu s agentovim dosadašnjim performansama, ali ipak malo stimulirajući. Kako bi dogovorili aktivnosti za postizanje cilja TL će pomoći agentu pitanjima: koja je točka prioritet za poboljšavanje? Koje sve radnje mogu biti poduzete za dolazak do dogovorenog cilja?

Četvrti korak je stavljanje na raspolaganje resursa za postizanje ciljeva, odnosno TL se pitanjima stavlja na raspolaganje kako bi pomogao agentu u postizanju cilja: Što TL može učiniti kako bi agent poboljšao rezultate?

Što agent očekuje od kolega i nadređenih? Da li treba tražiti pomoć od ostalih odjela (npr. odjela za kvalitetu)?.

Peti i zadnji korak je ispunjavanje akcijskog plana na obrascu zajedno s agentom na kojem će biti prikazane radnje i dogovori za poboljšanje rada, ali i datum sljedećeg susreta u kojem će se razgovarati o napretku.

Aktivnost na timu kroz praktični dio treninga za coaching virtualno se odvijala kroz igru uloga: TLi rade simulacije TL-Agent na raznim tematikama kako bi što više mogućnosti isprobali te kako bi se susreli s različitim ponašanjima. Kroz vježbu uloga se vrlo dobro dolazi do jasne slike kako coaching izgleda uživo s agentom, budući da TLi najbolje poznaju poteškoće agenata i njihova ponašanja. Vježba je vrlo korisna TLima budući da imaju mogućnost „odglumiti“ agenta čiju problematiku ne znaju riješiti ili ne znaju odgovoriti na njegovo ponašanje. U tom slučaju drugi TL ima funkciju coacha, te prvi TL i ostali TLi koji sudjeluju u treningu mogu pratiti ponašanja te iz njih izvući ono najkorisnije i najučinkovitije.

Kako bi TLi poboljšali svoju učinkovitost u coachingu koriste tri okvira: GROW, RCA i SMART.

Prvi okvir GROW (Goal – Reality – Options – Will) odnosi se na razgovor u coachingu. Cilj (Goal) je suradnja sa agentima kako bi se lakše identificiralo željeno ponašanje i poboljšanje. Stvarnost (Reality) se odnosi na istraživanje što pridonosi problemu i poteškoćama agentu u odrađivanju posla. Opcije (Options) prikazuju identificiranje nekoliko održivih opcija za poboljšanje performansi. Volja (Will) je postizanje dogovora da će se agent usredotočiti na poboljšanje svog ponašanja.

Drugi okvir RCA (Root Cause Tree – tehnika postavljanja pitanja– Fishbone dijagram) je analitička tehnika kojom se lakše dolazi do pronalaženja uzroka problema kroz tehnike pitanja (5 Zašto?) i stvaranja dijagrama.

SMART (Specific-measurable–attainable-relevant-time bound) je bihevioralni coaching plan koji definira specifične, jasne i dobro definirane radnje u ponašanju agenta. Ciljevi moraju biti mjerljivi i dostižni (realno ostvarljivi unutar predviđenog vremenskog okvira) te relevantni odnosno usklađeni s radnim ciljevima i vremenski ograničeni.

#### 4.4.2. Aktivnosti na razini pojedinca

Nakon odrađenih vježbi i simulacija na trening, TLi kreću individualno odrađivati coaching s članovima svojih timova uz pratnju trenera. U individualnim aktivnostima trener pobliže objašnjava TLu na koji način pristupiti svakom agentu, kako prilagoditi način komuniciranja te mu pomaže uskladiti coaching sa svakom situacijom te

odgovore s mogućim različitim ponašanjima. Intervencije na razini pojedinog TLa uključuju najviše rad na pripremi samog coachinga.

Kod pripreme coachinga TL treba znati odgovoriti na nekoliko pitanja: koje su prednosti i vrline agenta, koje su njegove mane i nedostaci, treba poznavati radni trend agenta (njegovu povijest u poduzeću) te moguće odgovore, reakcije i ponašanje koje će agent usvojiti kroz coaching.

TL treba u startu znati što postići od coachinga, koji je cilj, ali treba znati isto koje je trenutno mišljenje agenta vezano za cilj ili problem: da li je agent svjestan da postoji problem, da li ga problem zanima, da li misli da se problem može riješiti, da li već sam radi na rješavanju problema itd. Vrlo je bitno da TL shvati da se u coachingu iznosi samo jedan konkretan problem: npr. produktivnost, neki određeni KPI, određeno ponašanje itd. U problemu isto tako treba dublje istražiti koji je glavni uzrok problema (kao što je ranije opisano u primjeru rada na produktivnosti, razlozi mogu biti razni te treba znati prepoznati glavni uzrok problema kako bi se spriječio rad na onim taskovima koji ne zahtijevaju nikakvu intervenciju). Problem treba biti jasan i treba imati prostora za poboljšanja što znači da se ne smije dogoditi da agent zamijeni jedan problem s drugim, ili da se identificira problem koji se nikako ne može riješiti: npr. ako agent ne govori njemački jezik, nema nikakvog smisla da mu se zadaje posao koji se odrađuje na njemačkom jeziku, i coaching mu ne može pomoći da u dva tjedna ili mjesec dana nauči tečno komunicirati na njemačkom jeziku.

TL treba biti spreman prikazati agentu trend i napredak što znači da problem koji će biti predmet coachinga treba biti mjerljiv odnosno procjenjiv čak ako se radi o ponašanju ili soft skillu (npr. ton glasa koji utječe negativno na NPS – Net promoter score).

Za coaching treba izdvojiti određeno vrijeme: Svaki Coach mora biti svjestan da se coaching ne improvizira već treba biti pomno planiran u detalj te vremenski konkretan. S toga je od ključne važnosti da TL zna izdvojiti dovoljno vremena za pripremu, izvođenje i dokumentiranje coachinga ali i da odredi koliko će vremena izdvajati za follow up i daljnje korake.

Komunikacija je u coachingu precizno definirana: agent je taj koji govori odnosno osoba koja iznosi problem, definira ciljeve i radnje dok je TL osoba koja će potaknuti komunikaciju pitanjima. Iako zvuči kao vrlo jednostavna komunikacija, u praksi zna izvođenje coachinga biti vrlo teško radi toga što se agent ne želi otvoriti, pruža otpor ili jednostavno ne zna što reći jer smatra da jako dobro obavlja svoj posao.

Priprema pitanja je ključna u svakom coaching budući da pomažu agentu da progovori o problemima i da nađe rješenje.

Neka od pitanja koja se mogu naći na listi TL jesu:

- koje su prepreke i barijere s kojima se agent suočava te koje mu ne dozvoljavaju da dođe do očekivanih rezultata;
- što bi agent mogao učiniti kako bi došao do cilja: da li može sam ponuditi nekoliko opcija;
- koje od opcija bi po agentu mogle dati bolji rezultat;
- koliko misli da bi trebalo vremenski da se uzimajući ponuđene radnje pokažu prvi rezultati poboljšanja;
- kako planira poduzeti radnje;
- da li misli da treba tražiti pomoć od drugih odjela (npr za kvalitetu) te za koje aktivnosti;
- koje aktivnosti bi mogao odraditi TL kako bi mu pomogao u postizanju ciljeva.

Na kraju coachinga je bitno da se TL i agent dogovore za daljnje korake te ih zajedno dokumentiraju i zapišu u kalendar. Od ključne je važnosti da se TL pridržava kalendara kako ne bi umanjio učinak coachinga. Tablica broj 3 prikazuje primjer ispunjavanja dokumenta za pohranu coachinga.

Tablica 3: Primjer dokumentiranog coachinga

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Tema coachinga</b> | <b>Prodaja - nedostatak prodaje u pozivima</b>   |
| <b>Opis</b>           | Agent ne izvršava prodaju jer obrađuje poziv kao tehničar, ne nudi dodatne proizvode jer ne vjeruje u njih, ne voli kada se njemu nešto pokušava prodati te smatra da ga prodaja samo koči u produktivnosti - <b>mentalna barijera</b> . Prodaju i ponudu odrađuje samo ako mora te je u trenutku ponude vrlo arogantan u pozivu što bi moglo negativno utjecati na zadovoljstvo klijenta - <b>rizik za NPS</b> . Agent poznaje odlično sve procedure ( <b>prednost</b> ), koristi gotovo savršen jezik ( <b>prednost</b> ), zna da je prodaja dio njegova posla ( <b>prednost</b> ), ali ne mari za to jer "ne prodaju niti drugi" te mu se više sviđa samo tehnička podrška ( <b>preferencije: mana</b> ). |
| <b>Vrline</b>         | Agent govori jako dobro strani jezik koji se koristi za rad, vrlo je komunikativan, detaljan i precizan u pozivu. Vodi svaki poziv, i zna odgovor na svako pitanje klijenta  |
| <b>Mogućnosti</b>     | Radi odličnih komunikacijskih vještina i soft skilla ima sve mogućnosti za obradu klijenta te idealni prelazak sa tehničke podrške u prodaju u istom pozivu  |
| <b>Predanost</b>      | <b>Cilj - što želimo postići</b><br>Agent je sposoban napraviti prodaju u pozivu, krećemo sa vrlo jednostavnim ciljem sa tendencijom poboljšanja: 1 prodaja svaka dva dana prvih 10 dana, nakon toga 1 prodaja dnevno sljedećih 10 dana.   |
|                       | <b>Realnost - koliko prodaja agent radi u ovom trenutku</b><br>Agent ne radi prodaju jer se opire istoj. Smatra da ako drugi ne rade prodaju ne mora niti on. Zna da je prodaja u opisu posla ali ne shvaća ozbiljno koje mogu biti posljedice. Treba objasniti agentu na vrlo smiren način koje su posljedice ukoliko ne odradi dio posla koji je ugovorom definiran (obratiti pozornost na komunikaciju budući da agent vrlo često reagira impulzivno: koristiti profesionalan i odlučan ton).   |
|                       | <b>Opcije - što agent može napraviti za poboljšanje rezultata</b><br>Može krenuti sa prodajom lakših proizvoda ili onih najprodavanijih. Na koji način: tako da više i aktivnije sluša agenta te kroz cijeli razgovor o tehničkom problemu zapiše natuknice koje mogu voditi prema prihvaćanju novog proizvoda.  |
|                       | <b>Na koji način će promijeniti svoje ponašanje u i krenuti raditi prodaju u pozivu</b><br>Postavljati će klijentu dodatna pitanja da shvati koji proizvod bi mogao ponuditi, TL će ga pratiti u tišini bez da previše intervenira sa direktnim feedbackom kako bi se agent ne bi osjećao stresiranim.   |
| <b>Feedback</b>       | Dogovoren je cilj koji nije visok niti prenizak ali daje agentu mogućnost da korak po korak postigne cilj te da stekne naviku održavati ga. Budući da se cilj povećava gradualno, nad agentom se ne vrši pritisak koji bi ga mogao stresirati te bi učinak bio obrnut. Dogovorena je kontrola poziva u tišini (slušanje snimljenih poziva) sa imediatnim feedbackom samo ako je potrebno (ukoliko je isti negativan), prikazivanje rezultata svaki dan te follow up za 15 dana u kojem će se diskutirati o poboljšanju i ako je moguće dodati još jedan proizvod na listu prodaje.   |

Izvor: Izrada autora

#### 4.4.3. Aktivnosti i intervencije preoblikovanja posla u odjelu za kvalitetu

U odjelu za kvalitetu i edukacije osim menadžera još je i nekoliko djelatnika koji vrše funkciju specijalista za trening i kvalitetu, odnosno Quality Analysta (QA) čija je uloga bila fokusirana najviše na izvođenju treninga: za nove djelatnike, refresh (ponavljanje procedura), edukacije za komunikaciju, prodaju i soft skills te su u puno manjem omjer odrađivali i poboljšanje kvalitete najviše vezano za procedure kroz slušanje poziva i feedback.

Kroz analiziranu godinu dana odjel za edukacije i kvalitetu je prošao kroz velike promjene u radu. Quality Analysti (QA) trebali su naučiti kako pravilno odrađivati edukacije, ne više u živo u sali u sjedištu sa svim potrebnim alatima, već su iste mogli odrađivati samo putem video poziva u kojima je komunikacija otežana, pogotovo iz razloga što preko istog ekrana promatraju sudionike, predaju te prikazuju vizualno gradivo. Nov je bio način komunikacije s agentima za poboljšavanje rezultata, ali najviše se energije koristilo za pravilno prikupljanje informacija i rješavanje problema. Budući da agenti nisu bili u sjedištu, mogućnost odrađivanja proceduralnih refreshova s više agenata istovremeno ili s cijelim timom svela se na minimum. S druge strane, nije bilo moguće „skidati“ agente s telefona u grupicama kako bi se odradilo pojašnjavanje procedura budući da bi za to trebalo utrošiti puno više vremena jer fizički nisu svi prisutni te se gubi dragocjeno vrijeme čekajući da se agenti okupe. Uz to, broj kandidata je uvijek bio velik; svaki je TL po svojoj procjeni slao članove tima na dodatnu obuku ili ponavljanje gradiva, što je značilo da se puno vremena trošilo na krive obuke s djelatnicima kojima nisu bile potrebne.

Intervencije koje su odmah u startu bile planirane od strane menadžera za kvalitetu jesu preoblikovanje posla svih QA na način da obavljaju povezane aktivnosti: slušanje poziva (monitoring) je postalo baza za dobivanje detaljnih informacija na koja područja treba intervenirati te na koje osobe. Analiza podataka iz monitoringa bila je moguća ukoliko se stvore obrasci za ocjenjivanje, a koji su strukturirani s obzirom na probleme i nedostatke koji su se prikazali kao najčešći u pozivu.

Obrasci za ocjenjivanje mogu biti razni te su QA naučili na koji način ih izraditi i kako definirati pitanja i tematike s kojima će kasnije moći raditi obrade. Svaki obrazac se sastoji od makro područja, vještine, težine izražene u postotku, odgovoru na vještinu, te opis vještine. Isti daju mogućnost da se za svakog člana tima koji je slušan prikaže bodovanje te na najmanje bodovanoj temi intervenira.

Rezultat ovog načina kontrole kvalitete bio je precizniji i brži način pronalaženja problema te intervencija na precizno izabranim temama i osobama. U ovom slučaju je puno lakše odrediti vrijeme trajanja edukacije ili refresha.

Još jedan vrlo pozitivan rezultat je izbjegavanje problema na razini cijele grupe. Budući da QA imaju mogućnost fokusirati se na razne argumente, slušajući i prateći veliku količinu poziva, imaju mogućnost primijetiti novosti ili promjene koje još nisu objavljene od strane klijenta, kao što mogu spriječiti masivne greške u procedurama. Mogućnost komuniciranja s klijentom daje QA veću odgovornost, što rezultira većom motivacijom kod QA za obavljanje posla, ali rezultat je pozitivan i za ostale djelatnike budući da se smanjuje vrijeme prijenosa informacija. Primjer jednog dijela obrazca za evaluaciju i kontrolu kvalitete dan je u tablici broj 4.

Tablica 4: Obrazac za evaluaciju poziva

| Makro područje                       | Vještina                             | Težina | Odgovor  | Opis Vještina   |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|--|---|
| OZBILJNA GREŠKA                      | Struktura poziva - točne informacije | -      | YES/NO   | „DA: agent upravlja pozivom u skladu s procedurama i bez 'ozbiljnih' pogrešaka NE: agent čini ozbiljne pogreške, ne slijedi u potpunosti procedure, brzo likvidira klijenta, prekida telefonski poziv, poduzima radnje koje su potpuno nepovezane s postupcima i stoga strukturno pogrešne. NAPOMENA: Ako je ova vještina ocijenjena s NE, cijeli obrazac za praćenje mora biti ocijenjen negativno " |
|                                      |                                      |        |  | 0   |
| ODNOS S KLIJENTOM                    | Uvod u poziv                         | 2      | YES/NO   | „Agent se predstavlja na prikladan način. Presentacija uključuje ime / šifru operatera i frazu dobrodošlice predviđenu skriptom. Uvod mora biti jasan i mora prenositi pozitivan stav i fokus na kupca"   |
|                                      | Ton glasa                            | 2      | YES/NO   | Tijekom cijelog razgovora agent komunicira s klijentom pozitivnim, sigurnim, koncentriranim tonom i pravilnom modulacijom glasa. Izbjegava ton koji je ravan, dosadan, pedantan, mrzovoljan, agresivan ili onaj koji prenosi negativnost  |
|                                      | Empatija                             | 2      | YES/NO   | Agent pokazuje razumijevanje kada Kupac ima problema s uslugom koristeći izraze poput 'Savršeno razumijem. Imali ste pravo što ste nazvali kako bismo mogli zatražiti rješenje ',' Razumijem vaše stanje svijesti i hvala vam što ste nas pozvali: ono što ćemo sada učiniti je...'   |
|                                      | Prisutnost u pozivu                  | 2      | YES/NO   | Agent izbjegava ostaviti klijenta da čeka predugo, stalno komunicira i prikazuje prisutnost u pozivu  |
|                                      | Prekidanje razgovora                 | 2      | YES/NO   | Agent ne prekida klijenta dok govori i "ne govori prekog njega"   |
|                                      | Kontrola poziva - tko vodi poziv     | 3      | YES/NO   | Operater vodi učinkovito razgovor tijekom svih faza poziva. Po potrebi, na ljubazan način, vraća korisnika na glavnu temu i u pravom trenutku ga vodi prema kraju razgovora.  |
|                                      | kontrola razumijevanja               | 2      | YES/NO   | Operater se uvjerava da je korisnik dobro razumio odgovor/objašnjenje i provjerava razumijevanje pitanjima Da li sam dovoljno dobro objasnio, da li je sve jasno vezano za problem i rješenje istoga?   |
|                                      | Ljubaznost                           | 2      | YES/NO   | Agent je ljubazan i pristojan k tijekom cijelog poziva  |
| Koristi adekvatnu komunikaciju/jezik | 2                                    | YES/NO | Agent se služi dobrim, profesionalnim stranim jezikom. Trudi se da ga korisnik savršeno razumije |   |

Izvor: Izrada autora

## 5.4. Proces prelaska na W@H režim rada u ljudskim resursima

### 5.4.1. Virtualno zapošljavanje

Odjel za ljudske resurse je s pandemijom Covid 19 uvelike promijenio svoj način rada u procesu zapošljavanja. Od standardnih i tradicionalnih intervjua s kandidatima koji su se odvijali u salama za sastanke ili edukacije u sjedištu, te grupnih radionica za promatranje i evaluaciju kandidata cijeli je proces sveden na virtualno zapošljavanje. Selekcija je postala skroz virtualna ali i velikim dijelom automatizirana. Kako bi se brže i bolje došlo do pravih kandidata, stvoren je proces koji se odvijao kroz nekoliko točaka:

1. Prijava: kandidati su ispunjavali prijavu s radnom povijesti (CV)
2. Početna procjena prikladnosti: OD kandidata se traži da opiše da li postoje prepreke vezano za brzinu interneta i ostale tehničke informacije potrebne kako bi se stvorila slika o prikladnosti za rad od kuće
3. Testiranja: Call center je usvojio nekolicinu automatiziranih testiranja i anketa putem raznih online aplikacija koje daju vrlo brzi uvid u kompetencije, znanje i osobnost kandidata. Kreirani su alati koji pružaju upitnike i omogućuju testiranja kandidata kako bi se mogla dobiti procjena vezana za tehničke sposobnosti: korištenje računala, brzina tipkanja, zatim testovi vezani za poznavanje stranog jezika, testovi osobnosti i inteligencije i slično.
4. Virtualni snimljeni intervju: kandidati pošalju snimljeni video u kojem odgovaraju na pitanja zašto su se kandidirali za posao, te da objasne razloge zašto žele rad od kuće.
5. Analiza podataka: Djelatnici za ljudske resurse analiziraju sve prikupljene informacije te pozivaju na razgovor preko platforme za video pozive one kandidate koji imaju sve preduvjete za rad u Call centru.
6. Intervju s ljudskim resursima: intervju se odrađuje u grupi od najviše pet kandidata i jednim djelatnikom za selekcije i jednim djelatnikom iz operative. Kandidatima se pojašnjavaju uvjeti rada, ugovor, odgovara se na moguća pitanja kako bi se uklonile sve nejasnoće za zapošljavanje. Djelatnik iz operative objašnjava vrstu posla koju će kandidat obavljati, ulogu koju će obnašati, te faze edukacije i rada za nove djelatnike.
7. Onboarding: Kandidati potpisuju ugovor i popratnu dokumentaciju, šalje im se oprema za praćenje edukacije i rad te slijedi početak rada u navedenom datumu.



#### 4.4.4. Ispitivanje zadovoljstva djelatnika

Prilikom rada od kuće najbitnije je stvaranje odgovarajuće kulture. Ništa, pa ni kultura u timu ne bi trebala biti puštena slučaju. Vrlo je bitno za mentalno zdravlje tima, ali i za uspješnost u performansama stvaranje zajedničkog identiteta, stvaranje tima, pogotovo kad se radi s novim djelatnicima. Kreiranje transparentne komunikacije sa svakim članom te prevladavanje manjih mogućnosti povezivanja (koje su se ranije radile uz kavu na pauzi ili zajedničkim ručkom) virtualnom interakcijom, od ključne su važnosti za svaki tim, a jedne su od najtežih kompetencija koje svaki vođa mora naučiti.

Kod rada od kuće vrlo je bitno kontrolirati zadovoljstvo na radnom mjestu svakog djelatnika. Promatrani Transcom to i odrađuje tri puta godišnje na razini cijelog poduzeća koji posluje u više od pedeset zemalja svijeta. Rezultati su uvijek vrlo pozitivni jer se ankete o zadovoljstvu odnose na cijelo poduzeće, te su pitanja generalizirana i prilagođena za sve zemlje kako bi se mogla napraviti usporedba. Budući da se anketiranje odnosi na sve države u kojima Transcom posluje, svi zaposlenici su upoznati s činjenicom da se rezultati uspoređuju te na ankete odgovaraju nevezano za stvarno realno iskustvo i zadovoljstvo, već istu smatraju kao malo natjecanje tko će pokazati bolje rezultate. Na žalost, ova vrsta anketa ne daje dovoljno stvarnu sliku zadovoljstva, budući da rezultate promatraju direktori poduzeća, a ne samo lokalni menadžeri, a djelatnici ne žele davati komentare drugačije od pozitivnih.

Anketiranje vezano za zadovoljstvo zaposlenika pružilo bi puno bolju sliku ukoliko bi se ankete odnosile na zadovoljstvo određenog tima i ciljanog područja, te bi bile odrađene od strane managera i TLa na mjesečnoj bazi, s ciljanim pitanjima o aktualnim temama ili mogućim problematikama u samom timu. Na ovaj bi se način najbrže saznalo što se u poduzeću odvija dobro, a na čemu treba raditi kako bi se poboljšao rad od kuće, te bi se moglo konkretnije intervenirati na glavnim problematikama. Od velike je važnosti da se anketiranje provodi kontinuirano, te posebno nakon većih promjena u poduzeću (promjena projekta, osoblja putem vođa ili menadžera), kako bi se bolje uvidjelo stvarno stanje razmišljanje djelatnika, te kako bi se poduzeli konkretniji koraci za poboljšanje ali i kako bi se naučilo pravilno postupati kad slijede određene promjene. U Transcomu je top menadžment svjestan potrebe novih intervencija za zadovoljstvo djelatnika, ali nove intervencije još uvijek nisu definirane.

#### 4.5. Osvrt na analiziranu studiju slučaja

U velikoj promjeni koju je Transcom bio primoran provesti, a to je prelazak iz tradicionalnog rada u sjedištu na rad od kuće prikazali su se mnogi pozitivni učinci za samo poduzeće ali i djelatnike. Prije svega, u doba Covid 19 i velikog zatvaranja i lockdowna, poduzeće je svojom proaktivnosti uspjelo izbjeći stanje otpuštanja radnika radi manjeg obujma posla, te je povećalo isti i omogućilo nova zapošljavanja. U vrlo kratkom vremenu, poduzeće se prilagodilo na opći rad od kuće, što znači da su svi djelatnici dobili mogućnost nastavka odrađivanja posla, ali iz udobnosti vlastitog doma, bez dodatnih troškova. Iako djelatnici nisu imali troškove prijevoza od kuće do posla, poduzeće je istima omogućilo financiranje režijskih troškova potrebnih za rad. Bili su u potpunosti osigurani i svi potrebni alati i instrumenti kako bi djelatnici mogli obavljati svoj posao. Radi velike promjene koja je snažila sve djelatnike, isti su primili potrebne edukacije za bolju komunikaciju „na daljinu“, te su TLi obučeni kako se posvetiti timu te na koji način raditi na rezultatima s pojedincima i cijelim timom.

Rezultati rada od kuće bili su zapanjujuće pozitivni u prvih par mjeseci, budući da su djelatnici osjećali sigurnost na radnom mjestu (dok su druge organizacije prolazile kroz periode smanjivanja osoblja ili zatvarale u potpunosti svoja vrata), bili su sigurni od zaraze budući da su radili iz svog doma, ali i imali su više slobode u organizaciji privatnog života radi manjka troška vremena na pripremu i dolazak/odlazak na posao.

S aspekta zapošljavanja djelatnika povećale su se mogućnosti budući da su se za rad od kuće mogli zapošljavati i djelatnici koji nemaju boravište na području Istre, što znači da ima više mogućih kandidata za rad i za rast poduzeća.

Ipak, solucija isključivog rada od kuće se nije pokazala dugoročno pozitivnom i nije zadovoljila sve djelatnike. Uzimajući u obzir mentalno stanje osoba za vrijeme pandemije i lockdowna, pokazalo se da je nakon nekoliko mjeseci djelatnicima postalo monotono i deprimirajuće raditi i živjeti na istom mjestu, te se počela stvarati potreba za druženja s kolegama. Osim toga, određen broj djelatnika je priopćio da kod kuće nema idealne uvjete za rad (djeca pohađaju online nastavu u istim prostorijama, nema dodatne prostorije za rad itd.).

Sa strane performansa i rezultata djelatnika su isto primijećene promjene nakon nekoliko mjeseci rada. Djelatnici su se navikli da nema stalne kontrole (koja je fizički bila nemoguća za odraditi radi daljine) te su smanjili učinkovitost i produktivnost. Nakon lockdowna druge su organizacije počele otvarati radna mjesta te se ponovno pojavila fluktuacija u Call centru: radnici su odlazili radi pronalaska novog posla, iz osobnih razloga ili zasićenosti i nezadovoljstva. Zapošljavale su se osobe iz drugih županija s kojima je proces onboardinga i početne edukacije bio duži nego s osobama koje su imale mogućnost doći u sjedište.

U ovom trenutku u Transcomu 30% djelatnika radi isključivo iz sjedišta, 20 % isključivo od kuće, a ostalih 50% radi dostupnih mjesta u sjedištu, radi od kuće, ali po rasporedu i po potrebi dolazi u sjedište (npr. tjedno su dva tima prisutna u sjedištu, ostali timovi rade od kuće).

Transcom od početka pandemije radi na poboljšanju procesa i uvjeta za djelatnike koji rade od kuće. U potpunosti se prilagođava uvjetima koji su u ostatku svijeta već godinama zastupljeni. Isti se procesi odvijaju i u drugim zemljama u kojima Transcom posluje, u kojima je odgovor na rad od kuće mnogo pozitivniji nego što je u pozivnom centru u Puli.

Iako nema naznaka da će se ponoviti lockdown, Transcom će nastaviti raditi na „hibridni način“ (od kuće i u sjedištu) te će nastaviti poboljšavati uvjete rada jednih i drugih djelatnika kako bi zadovoljio sve potrebe i omogućio kvalitetan rad.

Intervencije s tehnološkog aspekta bile su usmjerene prema korištenju novih alata za komunikaciju i aplikacija kojima bi se omogućio nesmetan rad od kuće. U ovom slučaju Transcom se obratio internim djelatnicima iz tehničkog i informatičkog odjela kako bi pronašli što brže i efikasnije rješenje. Ugovaranje je bilo u potpunosti neformalno budući da su za djelatnost bili zaduženi interni djelatnici. Implementacija je bila odrađena vrlo uspješno i u vrlo kratkom roku, a ostali su djelatnici sve promjene prihvatili odgovorno i pozitivno.

Operativne promjene u procesu prelaska s rada u sjedištu na rad od kuće bile su mnoge. Komunikacija s djelatnicima, alati te organizacija i struktura kontrolinga, iako nisu bile strane aktivnosti, u trenutku prelaska na rad od kuće postale su proces učenja i prilagođavanja za svakog djelatnika. Treninzi djelatnika za poboljšanje komunikacije i znanja o proizvodima i uslugu nisu više bili dovoljni, već je trebalo uvrstiti

u poduzeće novi način rada s djelatnicima kako bi se poboljšala efikasnost djelatnika i samog poduzeća.

Intervencije za prelazak rada iz sjedišta na rad od kuće, koje je top menadžment ugovorio, bile su na razini pojedinca ali i tima. Formalno ugovaranje nije bilo potrebno budući da je cijeli proces odrađen interno. Klijenti su u intervencijama bili djelatnici na razini agenta ali i vođe timova. Kontrola kvalitete kroz rad u sjedištu bila je odrađena kroz kontinuirano slušanje poziva u bilo kojem trenutku te edukaciju djelatnika shodno njegovom ponašanju i znanju, a s prelaskom na rad od kuće, budući da je kontrola kvalitete i dalje ostala potrebna ali fizički nije bila izvediva, intervencije za poboljšanje kvalitete i učinkovitosti cijelog poduzeća svele su se na detaljne analize prikupljenih informacija kroz upitnike klijenata o kvaliteti i strukturirano slušanje snimljenih poziva koji su se odradili u prošlosti te se iz prikupljenih podataka odrađivala organizacija i plan za edukaciju djelatnika.

Intervencija je u ovom slučaju bila korak koji je zamijenio aktivno slušanje poziva u stvarnom vremenu koji bi dao savršenu sliku realnog znanja i kompetencija djelatnika. Kroz detaljnu analizu svakog poziva (njegovog trajanja, odrađenih koraka djelatnika vidljivih kroz razne alate, odgovore na upitnike o zadovoljstvu klijenata) mogla se stvoriti slika cijelog poziva i odraditi danji koraci za poboljšanje efikasnosti. Aktivnosti na razini pojedinca, feedback i coaching, odrađivali su se u poduzeću i ranije kroz usputnu komunikaciju odnosno kroz razgovor nakon evaluacije. Nisu se pravilno koristili alati za prikupljanje informacija i evidentiranje istih. Sam feedback je bio izveden kao kritika a coaching je bio obavljan kao edukacija.

Odrađivanje ciljanog strukturiranog feedbacka i coachinga s prelaskom na rad od kuće postalo je točka ključnih individualnih intervencija koje je top menadžment zatražio interno u poduzeću kako bi se poboljšala učinkovitost djelatnika i poduzeća. Odnosio se na vođe timova, na kojima se aktivno radilo kroz mentorstvo i edukacije kako bi savladali strukturu i pravilno izvođenje i evidentiranje feedbacka i coachinga. Dijagnoza ključnog problema je bila uspješna: prikupili su se bitni podaci za utvrđivanje problema te su se analizirali i ponudili rješenja odnosno akcijski plan koji je uspješno implementiran u organizaciju. Jedna od intervencija u ovom procesu bila je odrađena kroz individualne procjene ponašanja individualaca (vođe) putem DISCa.

DISC je uvršten kao alat za samoprocjenu novih djelatnika i u odjel za ljudske resurse. Menadžment je ukazao na potrebu instrumenata i metoda koji će dati kvalitetnu i točnu sliku profila kandidata koji se zapošljavaju virtualnim putem. Kroz

tranziciju su prolazili djelatnici odjela za ljudske resurse za koje se pokazalo da je aktivnost bila izrazito uspješna, budući da se zapošljavanje svelo na minimalan napor za djelatnike u zapošljavanju zahvaljujući detaljnim testovima samoprocjene.

S obzirom na potrebu da se djelatnici izraze o novonastalim promjenama u poduzeću, te situaciji koja je bila u potpunosti nova za cijeli svijet (Covid 19), menadžment je zatražio rješavanje problema oko manjka komunikacije i izražavanja zadovoljstva djelatnika kroz sastanke timova. Aktivnost se odnosila na sve djelatnike u timu, od vođe do agenta a implementacija istih bila je vrlo uspješna i kvalitetna te će se svakako nastaviti odrađivati u cijelom poduzeću.

## 6. Zaključak

Tema ovog diplomskog rada bila je teorijski predstaviti intervencije na razini pojedinca i tima, te ih opravdati na primjerima u praksi, što se prikazalo kroz istraživanje i promatranje razvoja organizacije u pozivnom centru Transcom u Puli kroz period od godine dana.

Rad je podijeljen na dva dijela: u prvom je dijelu teorijski objašnjen koncept razvoja organizacije, te su kratko opisane ključne faze koje s kojima se poduzeće susreće u procesu razvoja. Opisana je i objašnjena teorija Bridgesovog modela tranzicije, te su detaljnije teorijski definirane i na primjerima objašnjene intervencije na razini pojedinca i tima u poduzeću.

Drugi dio rada je imao kao cilj prikazati kako su se navedene teorije primijenile u praksi u poduzeću Transcom za vrijeme pandemije Covid 19. Aktivnosti koje su se odrađivale u razvoju organizacije na razini pojedinca i tima, prikazane su na primjerima u različitim odjelima poduzeća: u odjelu operacija, odjelu za kvalitetu i edukacije te u odjelu ljudskih resursa. Istraživanje je potvrdilo da je poduzeće pristupilo razvoju konkretno slijedeći opisane teorijske procese, te stavljajući najveći fokus na intervencije na razini pojedinca.

Ovaj se rad limitirao na intervencije na razini pojedinca i tima, a može poslužiti kao osnova za daljnje istraživanje intervencija na razini organizacije.

## Literatura

Anderson, D. L.: *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*, SAGE Publications, 2015.

Beckhard R.; *Razvoj organizacije: strategije i modeli*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.1969. str.26–27

Bradford, D.L., I Burke, W.W. ur.: *Razvoj organizacije*, Pfeiffer, San Francisco 2005.

Bridges W.; *Bridges Transition Model*, preuzeto 02.08.2022

Buller, P. F., Bell, C. H., *Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment*, Academy of Management Journal, 1986. 29 (2): 305-328.

Cheung Judge, M. Y., Holbeche , L.: *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*, Kogan Page, London Philadelphia New Delhi, 2015.

Child, John: *Suvremeni principi i praksa organizacije*, Naklada Blackwell, 2005.

Cummings, T.G., Worley, C.G.: *Organization Development & Change*, Cenage Learning, SAD, 2013.

Deluca-Smith, T., 10 Quick and Easy Team Building Activities, 2018.  
<https://www.huddle.com/blog/team-building-activities> preuzeto 09.08.2022.

Edgar, H. Schein: *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley, 1988.

Edgar, H. Schein: *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley, 1969.

Johnson, R. A.: *Menadžment, sustavi i društvo: uvod*. Pacific Palisades, Kalifornija: Goodyear Pub. Co. pp.224–22, 1976.

Re R., *Da manager a leader*, Oscar Mondadori, Milano, 2016.

Lacmanović, S.: *Razvoj organizacije, Ulazak u organizaciju*, Predavanje 4.3., Pula, 2021.

Lacmanović, S.: *Razvoj organizacije, Intervencija*, Predavanje 7.2., Pula, 2021.

Schein, E.: *Organizational culture, Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons: San Francisco, 2010.

Titus, NG: *Organizational Development Models – Weisbord's Six-Box Model* 2009.

Weisbord model 6 kutija preuzeto 01.8.2022.

<https://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-six-box-model/>

Weisbord M.R.: *Group & Organisation Management*, Sage Publications, 1976.

Wendell L, Cecil Bell: *Razvoj organizacije: bihevioralne intervencije za poboljšanje organizacije*. Englewood Cliffs, 1973., Prentice-Hall. str.18

Verlinden N.: AIHR - Academy to innovate HR, *Job Crafting: What HR Professionals Need to Know*, 2020. <https://www.aihr.com/blog/job-crafting/>, preuzeto 09.08.2022.

ATD Association for Talent Development: *What Is Organization Development?*

<https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-organization-development>, preuzeto 10.09.2022.

DiSC – Službena stranica Disc Profile®: *What is DiSC®? Deepen your understanding of yourself and others*, <https://www.discprofile.com/what-is-disc>, preuzeto 02.08.2022.

Entrepreneur: *How Leaders Can Use Myers-Briggs, DISC and FIRO-B Tests to Drive Corporate Culture*, 2021 <https://www.entrepreneur.com/leadership/how-leaders-can-use-myers-briggs-disc-and-firo-b-tests-to/369903>, preuzeto 10.09.2022.

FIRO-B® Assessment: *Fundamental interpersonal relations orientation-behavior assessment*, <https://www.psychometrics.com/assessments/firo-b/>, preuzeto 02.08.2022.

Gagnon Associates Management & Organizational Consulting: *Accelerating Decision-Making and Effective Execution*, <https://thinkgagnonassociates.com/core-capabilities/ge-work-out>, preuzeto 10.9.2022.

Harvard Business Review: *How To Run a Meeting*, by Antony Jay, From the Magazine (March 1976), <https://hbr.org/1976/03/how-to-run-a-meeting>, preuzeto 10.08.2022.

*DISC vs Myers-Briggs - What are the differences?*, <https://blog.peoplekeys.com/disc-profile-compared-to-the-myers-briggs-test> preuzeto 02.08.2022.

MBTI: The Myers & briggs Foundation: MBTI® Basics, <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>, preuzeto 02.08.2022.

Olivieri, B. (2019.), *Che cos'è il feedback e come gestirlo in modo efficace*, <https://quifinanza.it/editoriali/che-cose-il-feedback-e-come-gestirlo-in-modo-efficace/327853/> preuzeto 03.08.2022.

Schwarz, U.: *How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles* <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1803960> preuzeto 10.09.2022.

Podaci o poduzeću Transcom Worldwide: <https://www.transcom.com/global/>; preuzeto 10.09.2022.

Fina podaci: <https://www.poslovna.hr/lite/transcom-worldwide/748615/subjekti.aspx>, preuzeto 10.09.2022.

Konkurentnost: *Pozivni centri*. [https://mplusgrupa.com/wp-content/uploads/2020/10/Lider\\_16-10-2020-003.pdf](https://mplusgrupa.com/wp-content/uploads/2020/10/Lider_16-10-2020-003.pdf), preuzeto 10.09.2022.



Organization development: *Entering and Contracting*, Lesson 14,  
[http://www.zainbooks.com/books/management/organization-development\\_14\\_entering-and-contracting.html](http://www.zainbooks.com/books/management/organization-development_14_entering-and-contracting.html), preuzeto 10.09.2022.

Zentys N., *How Contracting For Results Works In Organization Development*, 2015.,  
<https://instituteod.com/how-contracting-results-works-organization-development/>.  
preuzeto 10.9.2022.

## Sažetak

Rad predstavlja temu intervencija u razvoju organizacije s fokusom na ulogu intervencija na razini pojedinca i timu. Rad je podijeljen na dva dijela. Prvi dio predstavlja teorijski dio razvoja organizacije te razne definicije samog koncepta. Predstavljene su i faze samog razvoja organizacije s detaljnijom obradom faze intervencije. Uloga intervencija na pojedincu i timu detaljno je obrađena kroz primjere u drugom dijelu rada, odnosno istraživačkom dijelu koji se temelji na promatranju situacije u poduzeću u vremenskom razdoblju od godine dana. Promatrane su i opisane kroz primjere detaljne promjene i intervencije koje su bile posljedica prelaska rada iz sjedišta na rad od kuće radi pandemije Covid 19. Promatranja u poduzeću odnosila su se na tri ključna odjela: operacije, odjel za kvalitetu i edukacije te ljudske resurse. Prikazan je uvid i u promjene s tehnološkog odnosno informatičkog odjela. Intervencije na razini pojedinca su prikazane detaljnije kroz coaching, dok su intervencije na razini tima prikazane kroz razne metode opisane teorijski u prvom dijelu rada. Zaključak na rad je rezultat osobnog promatranja organizacije te se temelji na osobnom mišljenju na situaciju i napredak u razvoju organizacije poduzeća.

## Summary

The paper presents the topic of interventions in the development of the organization with a focus on the role of intervention on the individual and team. The work is divided into two parts. The first part presents the theoretical part of the development of the organization and various definitions of the concept itself. The stages of the organization's development itself are also presented, with a more detailed treatment of the intervention stage. The role of interventions on the individual and the team is covered in detail through examples in the second part of the work, that is, the research part, which is based on observing the situation in the company over a period of one year. There were observed and described through examples of detailed changes and interventions that were a consequence of the transition of work on site to work from home due to the Covid 19 pandemic. Observations in the company related to three key departments: operations, quality and education department, and human resources. An insight into the changes from the technological and IT department is also shown. Interventions at the individual level are presented in more detail through

coaching, while interventions at the team level are presented through various methods described theoretically in the first part of the paper. The conclusion to the work is the result of a personal observation of the organization and is based on a personal opinion on the situation and progress in the development of the company's organization.

Ključne riječi na hrvatskom i engleskom jeziku

Razvoj organizacije, intervencije, tim, intervencije na razini tima, intervencije na pojedincu, organizacija, coaching, povratna informacija, edukacije, ljudski resursi, odjel za kvalitetu i edukacije, operativni odjel, TL, coach, agent, specijalist za kvalitetu.

Organizational development, interventions, team, team level interventions, individual interventions, organization, coaching, feedback, education, human resources, quality and education department, operational department, TL, coach, agent, quality analyst