

# Proces izobrazbe studenata za rad u pozivnom centru

---

Leskovar, Željka

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:793817>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti

## **Proces izobrazbe studenata za rad u pozivnom centru**

Diplomski rad

Mentor: izv.prof.dr.sc. Krešimir Pavlina

Komentorica: dr.sc. Ana Pongrac Pavlina

Studentica: Željka Leskovar

Zagreb, 2021.

## Sadržaj

1. Uvod	1
2. Temeljni terminološki sklop	2
2.1. Obrazovanje	2
2.2. Odgoj	6
2.3. Izobrazba	9
3. Sustavski pristup u pedagogiji i društvu	12
3.1. Primjena sustavskog pristupa unutar odgojno-obrazovnog sustava	13
3.2. Učeća organizacija i učeće društvo	16
4. Pozivni centar	22
4.1. Organizacija pozivnog centra	23
4.2. Komunikacija unutar pozivnog centra	27
5. Učinkovitost obrazovnih materijala za izobrazbu studenata za rad u pozivnom centru	32
5.1. Dosadašnja istraživanja	32
5.2. Metodologija	35
5.3. Postupak analize sadržaja	37
5.4. Rezultati i rasprava	39
6. Zaključak	47
7. Literatura	48
8. Tablice	54
9. Materijali za analizu	55

## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj rad rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na istraživanjima te objavljenoj i citiranoj literaturi. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(potpis)

## Sažetak

Ovim radom bit će prikazan proces organiziranog neformalnog obrazovanja koji prolaze studenti osposobljeni za rad u pozivnom centru telekomunikacijskog operatora primjenom sustavskog pristupa u obrazovanju koji vodi računa o samom procesu izobrazbe kao cjelini, svim njenim dijelovima i njihovom međudjelovanju. Prikaz polazi od sadržajne strukture pisanih materijala koji se koriste u samom procesu izobrazbe. Pozivni centar može se najopćenitije, kako objašnjavaju Brodarić i dr.(2008), prikazati kao centralno mjesto za prikupljanje i distribuciju svih relevantnih informacija, ukoliko se isti još stavi u kontekst telekomunikacija gdje se informacije, usluge, potrebe korisnika i operatora pa i samo tržište vrlo brzo mijenjaju te je potrebno isti analizirati pomoću primjerenog pristupa koji omogućava uspješno ispitivanje potreba za promjenama, njihovo provođenje i vrednovanje njihovih učinaka.

Uz nužni teorijski dio i pojašnjenje pojmova poput neformalnog obrazovanja koji je u pozadini teme, rad donosi povijesni pregled i primjenu korištenog sustavskog pristupa uz navođenje postojećih istraživanja u području izobrazbe za rad u pozivnom centru u Republici Hrvatskoj i svijetu. Istraživački dio rada temeljit će se na analizi sadržaja postojećeg obrazovnog programa u odabranom pozivnom centru i pristupu koji se koristi pri izradi obrazovnih sredstava za učenje i poučavanje te neposredno daje uvid u osobine studenata koji su podvrgnuti samom obrazovnom programu.

Rad na samom kraju donosi prijedlog unaprjeđenja postojećih procesa obrazovanja koji se može primijeniti kao predložak daljnje izobrazbe u području telekomunikacijskih operatora bez obzira na sadržaj.

**Ključne riječi:** neformalno obrazovanje, sustavski pristup, analiza, obrazovni program, organizacija

## **Abstract**

This thesis presents the process of informal education organized for the students trained to work in a telecommunications call center. It is done by applying a systematic approach to education that takes into account the entire process of education, all its parts and their interaction. Approach is mainly based on the content used in the educational process and its structure. The call center can best be presented as the central place for collecting and distributing all relevant information. If it is then put in the context of telecommunications where information, services, user and operator needs and the market itself changes very quickly, it is important that is analyzed using an appropriate approach. It enables a successful examination of the needs for change, their implementation and evaluation of their effects.

With the indispensable theoretical part and the explanation of concepts such as informal education which is the basic term of the presented theme, the paper also provides a historical overview and use of system approach, with reference to existing research in the field of training in the call center in Croatia and the world. The research part of the thesis is based on the use of content analysis of the existing educational program in the selected call center and revealing used approach in creating educational materials and other activities. Throughout this process we will have insight into students who are exposed to the educational program itself and their characteristics.

Thesis at the very end provides a suggestion for the improvement of existing education processes that can be used as a template for further training in the field of telecommunications operators regardless of content.

**Key words:** informal education, system approach, analysis, educational program, organization

## 1. Uvod

Obzirom na rastuću potrebu za informacijama i komunikacijom u suvremenom poslovanju važnost pozivnih centara postala je očigledna. Na važnosti dodatno dobiva zahvaljujući potrebi za uskom povezanošću korisnika sa samom organizacijom čije usluge ili proizvode koristi te su najčešće kontakti ostvareni na toj relaciji ostvareni kroz pozivne centre. Kako bi informacije bile što točnije, a komunikacija što prikladnija rastu i zahtjevi za neprekidnim obrazovanjem i razvijanjem zaposlenika. Uspješnim procesom prikupljanja i skladištenja informacija te naposljetku korištenja u komunikaciji s korisnikom može se utjecati na korisničko iskustvo (Cvetković,2015) što pridonosi boljem poslovanju.

Koliko su današnji pozivni centri svjesni potrebe i važnosti izobrazbe svojih zaposlenika, koji većinom tvori populacija studenata, nije u potpunosti jasno. Stoga je cilj ovog rada provjeriti učinkovitost procesa izobrazbe iz aspekta materijala koji se u tom procesu koriste na osnovi različitih pokazatelja učinkovitosti.

Osim teorijskog okvira koji će se većinom oslanjati na pedagoške pojmove i isticanje važnosti kako formalnog tako i neformalnog obrazovanja u prvom dijelu rada bit će prikazan pristup formiranju i strukturiranju organizacija općenito i pozivnih centara specifično kao priprema temelja za analizu i istraživački dio.

U istraživačkom dijelu primjenom metode kvalitativne analize sadržaja interpretirat će se rezultati analize s ciljem uvida u materijale koji se koriste prilikom stjecanja znanja i vještina za rad u pozivnom centru i predložiti eventualne izmjene za izradu istih s ciljem povećanja njihove učinkovitosti.

## 2. Temeljni terminološki sklop

Kako bismo konkretizirali proces izobrazbe u domeni rada studenata u pozivnom centru potrebno se najprije osvrnuti na temeljne pojmove koji se nezaobilazno vežu uz tu temu. Prema mrežnim stranicama Hrvatskog jezičnog portala, HJP(2021) pojam izobrazbe definiramo kao postupak usvajanja znanja posebnim putem za određenu svrhu, odnosno vrstu specijaliziranog tečaja. Ovaj pojam deriviran je od pojma obrazovanja koji se prema istom izvoru definira kao rezultat procesa stjecanja znanja. Uz obrazovanje nezaobilazno je govoriti i o odgoju kao svjesnom djelovanju na mlado biće u nastojanju da stekne osobine prikladne u društvu. Pojam učenja ponovo prema istom izvoru definiran je kao fenomen spoznajne sposobnosti u kojoj se stječu, organiziraju i preoblikuju činjenice s krajnjim ciljem samostalnog stvaranja zaključaka i činjenica koje iz toga proizlaze te ga je također neizostavno spomenuti u ovom kontekstu.

Potrebno se svakako udaljiti od pukog pojmovnog definiranja ovih triju leksema te iste staviti u kontekst pedagogije koju najopćenitije definiraju Mušanović i Lukaš(2011) kao znanost o odgoju. Mijatović(1999) kao autor koji se bavio teorijskim pitanjima pedagogije, izgradnjom školskog sustava i interkulturalnim problemima obrazovanja navodi kako je hrvatska pedagogija u pogledu sadržavanja temeljnog terminološkog sklopa znatno preciznija od velikog broja europskih zemalja te u hrvatskom jeziku u ovom segmentu postoje upravo tri temeljne pojmovne inačice: odgoj, obrazovanje i izobrazba. Dalje u tekstu svaki od navedenih pojmova biti će objašnjen i definiran.

### 2.1. Obrazovanje

Obrazovanje je bitan dio temelja na kojem se gradi svaka zajednica, društvo odnosno, u širem smislu, država, pa čak i cijeli svijet kako navodi Kuka(2011). Postalo je očigledno da bez obrazovanja nema ni društvenoga napretka. Mijatović (2000) u svojoj knjizi Leksikon temeljnih pedagoških pojmova ovaj pojam definira na sljedeći način:

*Obrazovanje ima višestruko značenje i to kao institucija, proces, sadržaj i rezultat organiziranog i/ili slučajnog učenja radi razvoja različitih kognitivnih sposobnosti kao i stjecanja raznovrsnih znanja, umijeća i navika. Temeljno značenje obrazovanja je organizirano i sustavno razvijanje kognitivnih sposobnosti i učenje pojedinca(Peko, 1999, str.203-204).*



Proces obrazovanja i njegova definicija bili su podložni promjenama kroz povijest, točnije prilagođavali su se društvenim i političkim potrebama te držali korak s razvojem znanosti i tehnološkim napretkom. Prema istaknutoj definiciji generalno možemo zaključiti kako je obrazovanje svojstveno pojedincu i sukladno njegovim zadaćama neodvojivo od kulturnog, društvenog, pa čak i političkog života. Kako je između ostalog čovjek u centru ovog procesa nužno je da isti bude njemu u svrsi te da mu omogući napredak u svakodnevicu. Mušanović i Lukaš(2011) u svojoj knjizi također obrazovanje promatraju i definiraju kao proces te navode kako je isti usmjeren na razvoj čovjeka s krajnjom svrhom razvoja njegove svijesti. Autori naglašavaju kako je proces obrazovanja društveno-individualan te potreban za autonomno (odgovorno) djelovanje u ljudskoj zajednici. Obrazovanje je prema Mijatoviću(1999), između ostalog, i proces koji nikad ne prestaje.

Svakako se najsustavniji i najorganiziraniji oblik obrazovanja ostvaruje u školi, međutim autor jasno napominje kako on tamo ne završava, već traje cijeli život. Navedeno implicira kako postoji više nužnih oblika obrazovanja koji se prema široj literaturi dijele u dvije grupe; formalno(obavezno) obrazovanje i neformalno (neobavezno, dobrovoljno) obrazovanje. Kao što je u zagradi istaknuto prvi vid obrazovanja je obavezan i zakonski definiran te se odnosi na obrazovanje koje se stječe u sklopu školskog sustava; formalno obrazovanje podrazumijeva stjecanje određenog stupnja školovanja ili kvalifikacije. Drugi oblik obrazovanja koji je nama zanimljiviji za ovu temu jest neformalno obrazovanje koje se nasuprot formalnom ne stječe unutar školskog sustava; jedino postignuće koje pojedinac njime dobiva je znanje koje može biti vrijedno i svrhovito za osobni rast. Uz navedena dva oblika možemo spomenuti i informalno i/ili samousmjerenno obrazovanje kao treći oblik, a isti podrazumijeva spontane oblike prijenosa znanja gdje je kontrola nad procesom učenja i odgovornost isključivo na pojedincu. Kuka(2011) navodi kako sva tri oblika tvore cjelinu koja je objedinjena konceptom cjeloživotnog učenja (engl. *Long Life Learning-LLL*). Kao glavnom razlogu razvoja koncepta cjeloživotnog obrazovanja priklanja se onom navedenom u izvještaju UNESCO-ve Međunarodne komisije za razvoj obrazovanja gdje se naglašava nemoć škole u opskrbljivanju mladog čovjeka u znanjima i vještinama za čitav život (Faure, 1972 navedeno u Pastuović 1999).

Gudjons(1994) navodi dvije hipoteze koje otvaraju vrata razgovoru o modernijoj teoriji obrazovanja:

*Ako je točno da veći dio života i rada postaje sve apstraktnijim, sve više lišen smisla i manje zoran, onda znanje koje treba usvojiti za samostalno ovladavanje svakidašnjicom kao i potrebna kvalifikacija za poziv raste sve više.*

*Ako je, s druge strane, točno da sve više opada djelatna sposobnost ljudi naspram globalnih problema, da je budućnost ljudskog roda dovedena u pitanje, da se šire nemoć, povlačenje, ravnodušnost, etički relativizam, onda jedna moderna teorija obrazovanja nalazi u tim aktualnim problemima svoje uporište(Gudjons, 1994, str. 162).*

Nastavno na dvije ponuđene hipoteze Gudjons(1994) nudi teorijsko rješenje koje se može primijeniti i na stanje danas. Obrazovanje je okrenuto prema budućnosti i vodi se jednostavnim principom održanja života. Teorijski koncept podrazumijeva da odrasli tijekom svog obrazovanja, van standardnih znanja i vještina, budu spremni na porast složenosti u radnom okruženju te sukladno razvijaju analitičke i socijalne kompetencije. Nadalje obrazovanje ima za zadaću usmjeriti pojedinca i omogućiti njegovu spremnost na prihvaćanje novih iskustava i kultura te spremnost na mijenjanje vlastitih stajališta i poimanja svijeta. Mogućnost zauzimanja stava, razvijanje kritičkog mišljenja postalo je neophodno u svijetu rastućih društvenih proturječnosti, složenih problema i poremećenog vrijednosnog sustava te je sposobnost i odgovornost *dizanja glasa* još jedna od stvari koje nam obrazovanje treba nuditi.

Prema navedenim zadaćama obrazovanja postaje sasvim jasno kako je više pažnje potrebno pridodati konceptu neformalnog obrazovanja koje je sve prisutnije, rasprostranjenije i najvažnije dobno i voljno neograničeno. Autor Kuka(2011) u svom radu spominje temeljne odrednice ovog oblika obrazovanja:

- *organizirane i planirane obrazovne aktivnosti*
- *potiče individualno i društveno učenje*
- *stjecanje različitih znanja i vještina, razvoj stavova i vrijednosti*
- *izvan sustava formalnog obrazovanja*
- *komplementarne formalnom obrazovanju*
- *sudjelovanje dobrovoljno*

- *a dizajnirane su i izvedene od strane obučениh i kompetentnih edukatora (Marković, 2005 navedeno u Kuka, 2011, str. 198).*

Specifičan oblik neformalnog obrazovanja<sup>1</sup> jest i obuka na poslu te je postalo razvidno kako je za postizanje uspjeha i konkurentnosti na tržištu rada isti postao jednim od glavnih čimbenika. Samim time veća je i potreba za usustavljanjem tog oblika obrazovanja za uspješnije upravljanje i koordinaciju s ciljem povećanja efikasnosti(Kuka, 2011).

Le Clus (2011) navodi kako je radno okruženje prepoznato kao legitimno okruženje za učenje novih vještina i znanja. Od djelatnika se zahtijeva kontinuitet iako se opseg posla neprestano mijenja i povećava te se isti postiže upravo učenjem koje spaja teoriju i praksu i omogućava bolje sudjelovanje u radnoj svakodnevnici te veću efikasnost. Učenjem se omogućava razvitak pojedinca koji je spremniji na promjene i zadovoljniji u konačnici svojim radnim mjestom. Strategije koje se primjenjuju za postizanje navedenog mogu biti neformalne i informalne u smislu organizirane obuke od strane poslodavca ili često čak nesvjesnog učenja koja se događa samom interakcijom s kolegama.

Važnost obrazovanja i pripreme mladih ljudi za budućnost i zanimanje, u smislu stvaranja boljih mogućnosti zapošljavanja i osposobljavanja za korisno djelovanje u društvu, ističe još i Cifrić(1977) u svom radu. Iako se ne koristi istom terminologijom neformalnog obrazovanja i smješten je u znatno drugačijem društvenom poretku i povijesnom kontekstu, u suštini je isti. Ono što dodatno ističe Cifrić(1977) jest činjenicu da je obrazovanje u funkciji društva i čovjeka i u skladu s općim društvenim potrebama i ciljevima. Kuka(2011) u zaključku svog rada jasno ističe bitnu ulogu neformalnog obrazovanja u vremenu stalnih i brzih promjena koje zahtijevaju brze i učinkovite odgovore koje on nalazi upravo u ovom obliku obrazovanja. Navodi kako je stjecanje novih znanja, vještina i kompetencija kroz neformalne oblike obrazovanja ključno za opstanak kako u poslovnom tako i privatnom okruženju i ima ključnu ulogu u konkurentnosti obzirom da je isto dobrovoljna odluka pojedinca ne i obveza.

Proces spoznaje koji se odvija tijekom čitava života i uzdiže na višu razinu kao stalna čovjekova aktivnost promjene u djelovanju definicija je pojma učenja koju navodi Mijatović(1999). Učenje je nerijetko ipak pojam koji se najčešće veže uz školski sustav i formalni oblik obrazovanja ne uzimajući u obzir činjenicu kako većina zanimanja zahtijeva neprestano usavršavanje.

---

<sup>1</sup> Tu se ubrajaju: obuka na poslu, obrazovni trening, tečajevi, online obrazovanje i sl.

Košutić(2012) u recenziji knjige prof. emer. dr. sc. Nikole Pastuovića *Obrazovanje i razvoj: kako obrazovanje razvija ljude i mijenja društvo, a kako društvo djeluje na obrazovanje* navodi kako se obrazovanje isplati na individualnoj i društvenoj razini, ali ne vodi automatski ekonomskoj isplativosti i gospodarskom rastu i razvoju jer ovisi dodatno o tržištu rada, kvaliteti znanja i mogućnosti upotrebe stečenih znanja i vještina. Autorica dodatno navodi neodvojivost odgoja i obrazovanja jer samim obrazovanjem i znanjem ne možemo uvjetovati ponašanje i djelovanje u skladu s naučenim već je potrebno odgojem razvijati vrijednosti i stavove o čemu će biti više riječi u sljedećem poglavlju.

## **2.2. Odgoj**

Dok je pojam obrazovanja donekle jednoznačno definiran, pojmovi odgoja i izobrazbe ipak su malo složeniji. Mijatović(2000) opisuje odgoj kao proces namjernog stjecanja karakternih osobina čovjeka odnosno vrijednosti, stavova i navika prilikom kojeg je najistaknutija afektivna komponenta učenja. Pastuović(1999) također u korelaciju dovodi odgoj i afektivno učenje iz perspektive pedagogije naspram edukologiji navodeći ipak tri temeljne razlike:

*Pedagoški koncept odgoja je vrijednosno određen, dok je koncept afektivnog učenja nevrijednosan. (Pastuović, 1999, str. 46)*

Odgoj dobiva vrijednosni kriterij u zajednici u kojoj se provodi, temeljem svjetonazora i osobina koje su u toj zajednici poželjne i autor ističe kako u praksi odgoj na taj način treba postojati. S druge strane znanost odnosno edukološka disciplina u ovom konkretnom slučaju mora opisivati sve pojave i zakonitosti koje su prisutne bez karakteriziranja istih kao pozitivnih ili negativnih.

*U pedagogiji je koncept odgoja dvoznačan, dok je koncept afektivnog učenja jednoznačan. (Pastuović, 1999, str. 46)*

Autor ističe kako je u pedagogiji odgoj neodvojiv od obrazovanja, štoviše viši pojam od obrazovanja koje se smatra posebnim oblikom odgoja.

*Treća je razlika u tome što se u pedagogiji odgoj(u užem značenju) ne drži samo namjernim(intencionalnim) nego i nenamjernim(neintencionalnim) djelovanjem na motivativna svojstva osobe, dok se u znanstvenoj edukologiji odgoj(organizirano afektivno učenje) odnosi samo na namjerno djelovanje.(Pastuović, 1999, str. 46)*

U edukološkoj disciplini to je obuhvaćeno novim pojmom socijalizacije<sup>2</sup> koja je van odgoja.

Mijatović(2000) dodatno ističe kako je odgoj proces izgradnje, razvoja i oblikovanja čovjeka koji uključuje svjesno i nesvjesno djelovanje s ciljem formiranja osobnosti; pozitivnih osobina i karaktera. Veliku ulogu u tom procesu izgradnje imaju brojni vanjski utjecaji iz područja obrazovanja, medija i same okoline koji mogu biti i pozivni i negativni.

*Neki autori odgoj definiraju kao ostvarivanje pune samostalnosti pojedinca a kod drugih nalazimo definicije kao dovođenje pojedinca na razinu pune samosvijesti, pune prilagodbe pojedinca pisanim i nepisanim pravilima socijalne sredine, prihvaćanje i provođenje samoostvarenja putem važećeg vrijednosnog sustava društva, svjesno određenje pojedinca prema samom sebi i svojim željama...i tsl.(Mijatović, 2000, str.208-209)*

U kontekstu pedagogije; znanosti o odgoju, Mušanović i Lukaš(2011) odgoj također doživljavaju kao proces razvoja čovjeka na individualnoj ali i društvenoj razini;

*Što to znači? To znači da je odgojni proces sjecište različitih vidljivih i nevidljivih procesa što se odvijaju u individui(odrastanje, rast, sazrijevanje, učenje, osvješćivanje, postajanje osobom i sl.), ali i različitih socijalnih, kulturnih i društvenih procesa(socijalizacija, enkulturacija, akulturacija, personalizacija i drugi) koje na prvi pogled i ne povezujemo s onim što si predočavamo kada govorimo o odgoju.(Mušanović i Lukaš, 2011, str. 1)*

Važnost odgoja leži i u činjenici koju spominju Mušanović i Lukaš(2011); odgojna praksa prethodi samoj pedagoškoj teoriji što dovodi do zaključka kako je samo postojanje ljudskog društva i čovjeka kao pojedinca teško zamislivo bez odgoja i može se čak smatrati, prema istom autoru, uvjetom opstanka društva. Povijesno se tako odgojna praksa u društvu odvijala nesvjesno, bila je izrazito funkcionalna, intuitivna i obveza cjelokupne društvene zajednice. Razvojem, institucionaliziranjem i strukturiranjem samog društva te povećanjem količine znanja i vrijednosti koje je potrebno prenijeti, došlo je do potrebe i za razlikovanjem odgojne prakse od ostalih društvenih praksi te potreba za svrhovitim organiziranjem iste. Takva odgojna praksa u

---

<sup>2</sup> Socijalizacija je proces namjernog i nenamjernog djelovanja na vrijednosti, stavove i navike, odnosno ponašanje uvjetovano tim svojstvima ličnosti.(Pastuović. 1999, str. 47)

skladu je sa ciljevima društva i institucije unutar kojih se provodi; strukturirana je i vrednuje se.

Gudjons(1994) prikazuje ranije spomenutu složenost pojma odgoja i navodi;

*...to je proces kao i njegov rezultat, neka namjera kao i neko djelovanje, neko stanje kao i njegovi uvjeti, neki (deskriptivni) opis i neko (preskriptivno) vrednovanje, neka namjerna intencijska radnja kao i nenamjerni društveni utjecaji(funkcijski), neki historijski kao i neki nadvremenski fenomen, itd.(Gudjons, 1994, str.149)*

Odgoj je, kao što autor ističe, oprečan pojam koji se može smatrati postupkom i proizvodom no bez mogućnosti utvrđivanja je li neki rezultat nastao određenim djelovanjem ili bez njega. Sljedeća opreka koju autor navodi u poimanju pojma odgoja je opis i propis; od kojih prvi navodi značajke odgoja bez vrednovanja istih dok drugi sadrži propisana postignuća kojima odgoj treba težiti. Nadalje se odgoj može definirati kao pojam u opreci namjere i učinka u kojoj se razlika krije u tome što intencija ne podrazumijeva da određena radnja mora biti i uspješna dok učinak zahtijeva uspjeh. Najčešća opreka koja se spominje uz pojam odgoja ipak je djelovanje naspram zbivanja; od kojih prva ističe u samoj definiciji odgoja postojanje i izvršavanje radnji s ciljem poboljšanja čovjeka dok druga te odgojne radnje vidi samo kao dio veće cjeline utjecaja koji sudjeluju u formiranju čovjeka(Brezinka, 1990 navedeno u Gudjons 1994).

Nastavno na posljednju istaknutu opreku, isti izvor jasno ističe dva temeljna shvaćanja odgoja; s jedne strane odgajatelj se smatra kiparom koji u procesu odgajanja aktivno radi i oblikuje pomoću određenih sredstava i metoda sa jasnim ciljem. Druga strana odgajatelja promatra kao vrtlara ili ratara koji puštaju da se proces odvija prirodno uz pružanje pomoći i zaštite. Ipak ni tu se autori ne mogu složiti je li svako shvaćanje pojedinačno dostatno ili je potrebno kreiranje određenog hibrida između ova dva koncepta.

*Odgoj samo kao puštanje da raste ukida sama sebe, odgoj samo kao vođenje ne tvori samozrelost i postaje totalitaran.(Gudjons, 1994, str.151)*

Na individualnoj razini, odgoj obuhvaća čovjekov razvoj; stjecanje znanja, umijeća i navika, razvoj intelekta i sposobnosti te izgradnju karaktera i u konačnici oblikovanje čovjeka.

*Odgoj je proces razvoja savjesti – upoznavanja i usvajanja ljudskih vrijednosti kao čina slobode – biranja i odgovornosti za ishode izbora. (Mušanović i Lukaš, 2011, str. 41)*

Taj proces postajanja čovjeka čovjekom ne prestaje već se odvija kroz cijeli život pa i na radnom mjestu; ta individualna razina odgoja podrazumijeva aktivno sudjelovanje čovjeka koji je potaknut pronaći smisao i djelovati u skladu sa savjesti u svakodnevnim situacijama.

### **2.3. Izobrazba**

Temeljni izraz pedagogije uz odgoj i obrazovanje čini i izobrazba koja će biti pobliže opisana u ovom poglavlju. Prema Mijatoviću(2000) izobrazba kao pojam opisuje vrstu obrazovanja koje pojedinca priprema za profesionalno obnašanje konkretnih stručnih poslova. Autor naglašava kako se ovo obrazovanje izvodi u posebnim stručnim ili kadrovskim školama te dodatno ističe stupnjevitost ovog procesa u vidu stjecanja sposobnosti, stručnosti i profesionalnih navika na različitim razinama kvalifikacija.

Petričević, Lui i Herceg(1999) slažu se u konačnici s navedenim i dodaju;

*...suvremena izobrazba obuhvaća usvajanje suvremenih općih te zajedničkih i posebnih strukovnih znanja, vještina i navika. (Petričević, Lui, Herceg, 1999, str. 225)*

Iako autori umjesto pojma izobrazba sugeriraju uporabu termina "strukovna izobrazba" ističući kako je on primjereniji;

*...strukovna izobrazba može se ostvarivati za sva područja rada i zanimanja, na svim obrazovnim stupnjevima i programskim putovima formalne i neformalne izobrazbe redovitih učenika i studenata te svim vrstama u oblicima daljnje formalne i neformalne strukovne izobrazbe zaposlenih i nezaposlenih odraslih osoba. (Petričević, Lui, Herceg, 1999, str. 225)*

Pastuović(1999) u svojoj knjizi Edukologija također spominje i opisuje ovaj pojam;

*Izobrazba je poseban oblik obrazovanja, suženog na specifična, unaprijed određena i neposredno primjenjiva znanja i motorne vještine uže transferne vrijednosti. (Pastuović, 1999, str. 45)*

Autor naglašava kako se proces ovog oblika obrazovanja obično izvodi u specijaliziranim obrazovnim ustanovama poput centara za izobrazbu u poduzećima ili drugim specijaliziranim ustanovama.

Ovaj pojam, bez obzira na korištenu terminologiju, u praksi prema Mijatoviću(2000) treba omogućiti specijaliziranim ustanovama efikasnu preraspodjelu radne snage; osposobljavanje i prekvalifikacije nezaposlenih u kratkom vremenu za konkurentnost na tržištu rada i zadovoljenje potrebe zanimanja na istom. Petričević, Lui i Herceg(1999) na istom tragu ističu korelaciju gospodarske ekspanzije, tehnološkog napretka i neizostavnog ljudskog faktora u sferi rada kako bi objasnili veće zahtjeve za kvalitetnim obrazovanjem ljudi, odnosno veća očekivanja od samog obrazovnog sustava. Ono što je neizostavna posljedica navedenog je kontinuirano školovanje koje nadilazi razinu formalnog obrazovanja i dobne granice te nameće veću potrebu za sustavnim organiziranjem i nesmetanim odvijanjem ovog procesa obrazovanja.

Petričević, Lui i Herceg(1999) ističu prednosti i mogućnosti koje strukovna izobrazba donosi čovjeku; sigurno egzistencijalno pitanje kroz brže osiguravanje radnog mjesta, samostalnost u radu, oblikovanje osobnosti, ulazak u poslovni svijet i struku, razvoj svijesti o odgovornosti, dužnostima i pouzdanosti, mogućnosti daljnjeg napredovanja te mogućnost samozapošljavanja i uspješno vođenje vlastitog poduzeća,

Ono što ostaje upitno jest vrednovanje ovog procesa obrazovanja u društvu koje, bez obzira na povećanu potrebu za znanjem stručnih i specijaliziranih znanja, manje vrednuje isto u usporedbi sa općim obrazovanjem. Ključno je zadržati balans i voditi računa o važnosti i zastupljenosti jedne i druge vrste obrazovanja te za obje omogućiti iste uvjete i istu mogućnost vertikalne i horizontalne prohodnosti unutar samog procesa sustavnog stjecanja znanja. Usklađivanjem potrebe društva i tržišta rada sa razvojem stručnih sposobnosti ljudi povećava se stabilnost društva i vidljivost na svjetskom tržištu.

Svi spomenuti autori dosad ističu izobrazbu kao oblik ili vrstu obrazovanja dok Mušanović i Lukaš(2011) ovaj pojam promatraju unutar cjeline fenomena odgoja;



*...pojmom izobrazbe obuhvaćamo one procese razvoja čovjeka čija je svrha(cilj) razvoj ljudske spretnosti i vještina, tj. sposobnosti za izvođenje rada. .(Mušanović i Lukaš, 2011, str. 41)*

Uz praktičnu kvalificiranost za obavljanje određenog zanimanja ili struke naglašava se i ljudska odgovornost odnosno savjesnost prilikom obavljanja istog. Kako autori ističu izobrazba omogućava konkretnost u radu odnosno spremnost za obavljanje određenog posla što se mora staviti u odnos sa odgojnim fenomenom jer samo zato što postoje vještine za izvedbu određenih djelatnosti ne podrazumijeva se da postoji dovoljno dobar razlog za provedbu istih. Primjerice, samo posjedovanje potrebnih znanja i vještina za izradu atomske bombe nije dovoljan ni dobar razlog za izradu iste što dovodi do zaključka da se sam proces izobrazbe ne smije izdvojiti iz konteksta odgojnog fenomena gdje se uz pitanja što i kako učiniti neizostavno treba postaviti pitanje zašto.

Pritisak gospodarskih promjena i potreba tržišta rada prema Petričeviću, Luiu i Hercegu(1999) donosi zahtjeve za većim ulaganjima u izobrazbu koja će naposljetku omogućiti osposobljavanje pojedinaca spremnih na inovacije, razvoj i prilagodbu novim tehnologijama te kontinuirano usvajanje promjena. Promjena prirode rada uvjetovala je trajno obrazovanje, bilo formalno ili neformalno, unutar ili van institucije koje neizostavno traži uključivanje poslodavaca u sam proces izobrazbe. Sve navedeno dovodi do zaključka kako je potrebna dubinska reforma u formalnim i neformalnim oblicima izobrazbe; prije svega fleksibilnost obrazovnog sustava koje mora omogućiti bolju procjenu sposobnosti i predispozicija pojedinca, nastavno na to usmjeravanje i sustavno praćenje rezultata s naglaskom razumijevanja nastavnog predmeta. Prvi korak prema tome, kako autori ističu, je i najteži te obuhvaća promjenu načina razmišljanja i stavova kako bismo pripremili mlade ljude od samih početaka za rad i odrastanje i za "sutra".

### 3. Sustavski pristup u pedagogiji i društvu

U materijalima za učenje *System Analysis in Educational Management* (n.d.) sustavski pristup podrazumijeva da je svaka organizacija sustav što nam omogućuje raščlambu istog na manje dijelove i analizu svakog inkrementa zasebno, jednako kao i cjeloviti pogled na predmet analize. Ovaj pristup popularan je na području istraživanja jer omogućava evaluaciju postojećih sustava i organizacija te služi kao dobar početak poboljšanja i promjeni unutar organizacije, ukoliko je ista potrebna. U području istraživanja sustava općenito, prema istom izvoru, nezaobilazno je spomenuti pojmove podsustava i nadsustava, odnosno makro i mikro sustava. Prvi pojam podrazumijeva manji sustav unutar već postojećeg sustava koji služi istom međutim ima i vlastitu svrhu; sastoji se od vlastitih dijelova i komponenata koje su međusobno povezane i može se zasebno promatrati dok drugi pojam podrazumijeva veći sustav koji se sastoji od sustava i njegovih podsustava. Obzirom na navedeno prilikom analize određenog sustava potrebno je jasno definirati njegove granice kako bi se odredilo što je dio analize a što nije.

Opća teorija sustava, koja uključuje sustavski pristup, prvi puta formalno je predložena objavljivanjem rada Ludwiga von Bertalanffyja *Opća teorija sustava: temelji, razvoj i primjena* godine 1968. Međutim u literaturi se spominje i ranije.

*Rodonačelnik teorije sustava, što je iznjedrila sustavski pristup, je biolog Ludwig von Bertalanffy koji ju je pedesetih godina razvio u području prirodnih znanosti. Ubrzo su, međutim, sociolozi i psiholozi Katz, D. i Kahn, R.L.(1966) razradili njezinu primjenu u području društvenih znanosti pa i u području obrazovanja i odgoja. U nas se sustavskim pristupom prvi počeo koristiti Martin Petančić(1986), dok ga je najpreglednije izložio Vladimir Mužić(1979). (Pastuović, 1999, str 117)*

Ono što njegovu teoriju čini važnom je primjenjivost iste na različita područja dok je korisnost teorije i pristupa unutar nje potvrđena kontinuiranom i proširenom primjenom.

Prema Hrvatskom jezičnom portalu sustav je najjednostavnije opisan kao cjelokupnost jedinica i odnosa među jedinicama odnosno ukupnost načela ili stvari usklađenih i povezanih da čine cjelinu. Prema sustavskoj teoriji Pastuović(1996) sustav opisuje kao raspored i odnos među sastavnim dijelovima koji zajedno djeluju kao cjelina, ističući međuovisnost i karakterističnost svake sastavnice. Obzirom na različitost sastavnica koje mogu biti dijelom nekog sustava, postoje različite vrste sustava koji isto tako može biti harmonična aktivnost više ljudi. Sustav koji sadrži taj ljudski faktor odnosno grupu ljudi koja zajednički radi kako bi

postigla određeni, unaprijed dogovoreni cilj naziva se organizacijom. Navedeno je istaknuto jer Pastuović(1999) naglašava kako obrazovno-odgojni sustav sadrži sve značajke organizacije; podjelu rada koja omogućuje specijalizaciju i time veću produktivnost te proces usklađivanja rada i djelatnosti njenih članova.

Sustavski pristup jedan je od načina istraživanja organizacije a opći okvir za promatranje iste kao sustava grafički je prikazan u radu Pastuovića(1999) koji sustav vidi kao tročlanu organizaciju koja kao prvog člana ima ulaze u okolinu sustava u vidu materijalnih sredstava, ljudi, financijskih sredstva i informacija. Istaknuti ulazi kroz transformacijske tehnologije, kao drugog člana sustava, prolaze kroz različite procese i vraćaju se ponovo prvom članu ali izmijenjeni ili izlaze u okolinu sustava u vidu proizvoda, usluga, dobitaka, gubitaka, ponašanja zaposlenih ili novih informacija. Ono što autor dodatno ističe je postojanje povratne veze među članovima. Prema istaknutom opisu može se zaključiti kako je sustav, kako ga vidi Pastuović(1999), otvoren i cikličan jer omogućuje komunikaciju s okolinom; uključuje ulaze i izlaze u sustav i iz njega te transformacijske procese koji ulaze pretvaraju u izlaze.

Organizacija kao sustav, u svrhu učinkovitosti i efektivnosti tehnoloških procesa koji se odvijaju unutar nje, mora imati odgovarajuću strukturu i tehnologiju kako bi se ulazi iz okoline pretvorili u željene izlaze. Organizacija se sastoji od ljudi koji tvore socijalni podsustav same organizacije, zatim strukture koja podrazumijeva podjelu rada i postojanje organizacijskih procesa i tehnologija kojima se ljudi služe za postizanje ciljeva. Ovakav pristup istraživanju svojevrsan je način mišljenja koji omogućuje cjeloviti opis i sveobuhvatno razumijevanje bilo kojeg sustava, njegovu potrebu za promjenama, provedbu i vrednovanje istih.

### **3.1. Primjena sustavskog pristupa unutar odgojno-obrazovnog sustava**

Pojmovi pobliže opisani u prethodnim poglavljima daju naslutiti kompleksnost i širinu područja unutar kojeg se koriste jednako kao međusobnu povezanost istih i podložnost vanjskim utjecajima. Kako bi se odgojno-obrazovni sustav najbolje sveobuhvatno opisao potrebno je koristiti pristup koji to omogućuje. Na samom početku ovog poglavlja bitno je istaknuti kako primjena ovog pristupa u odgojno-obrazovnom sustavu ne zamjenjuje različite odgojno-obrazovne teorije i istraživačke metode već promatra djelatnosti unutar ovog sustava kao integriranu cjelinu i pokušava objasniti i opisati način međusobnog odnosa njezinih dijelova kako ističe Pastuović(1999).

*Sve su obrazovne znanosti u svojim nastojanjima da objasne funkcioniranje sustava u cjelini, ograničene svojim temeljnim znanstvenim motrištem. Stoga postoji potreba za razvojem discipline koja bi na zadovoljavajući način uspjela objasniti učinkovitost sustava u postizanju njegovih unutarnjih (psiholoških) i vanjskih (gospodarskih, političkih i kulturnih) učinaka kao i njihova sinergična i antagonistična međudjelovanja. U tom smjeru ide suvremeni razvitak edukologije kao discipline koja usustavljuje postojeća znanja o edukaciji, ali proizvodi i novo znanje o njoj, a da se pri tome ne preklapa s nekom od postojećih edukoloških disciplina. (Pastuović, 1996, str 45)*

Pastuović(1999) kao predmet edukologije navodi istraživanje zakonitosti postizanja ciljeva organiziranog učenja; ističe kako se učinkovitost u učenju i ostvarivanje ciljeva postiže odnosno povećava pružanjem podrške u vidu izbora odgojno-obrazovnog sadržaja, kreiranja rasporeda i osiguravanja što boljih uvjeta učenja koji su u korelaciji s ciljem koji se želi postići. Navedene mjere podrške u obrazovanju i odgoju čine sustav kao sredstvo postizanja obrazovnih i odgojnih ciljeva.

Autor navodi dva načela sustavskog pristupa; sustavna raščlamba međuodnosa među postojećim podsustavima te kontrola pomoću povratne veze. Prvo načelo promatra interakcije između dijelova sustava i tumači ih s ciljem predviđanja vrste utjecaja koje određena promjena u jednom dijelu sustava može imati na drugi dio istog sustava. Drugo načelo pretpostavlja višestruku evaluaciju učinaka spomenutih promjena koja je moguća zbog iterativne prirode procesa unutar složenih sustava. Učinkovitost opisanog pristupa osigurava se provođenjem sustavske analize u dvije faze kojima je cilj poboljšati izlaze iz sustava; u prvoj sam sustav nije podložan analizi već se promatra kao crna kutija dok se u drugoj fazi veća pozornost daje unutarnjoj strukturi i procesima koji se odvijaju unutar sustava. U prvoj fazi određuju se granice, glavni ulazi i izlazi sustava te se potencijalno poboljšanje izlaza nastoji postići isključivo djelovanjem na same ulaze u sustav odnosno promjenom istih prije doticaja sa sustavom. Druga faza primjenjuje se ukoliko je prva nedovoljna ili neuspješna i koristi pristup rješavanja problema koji se sastoji od pet koraka; identifikacija i formulacija problema, izrada nekoliko potencijalnih rješenja, izbor rješenja, kontrola primjene odabranog rješenja te naposljetku vrednovanje učinaka promjene i eventualna revizija postupka.

Primjena sustavskog pristupa i analize zbog svoje univerzalnosti primjenjiva je na svim razinama odgojno-obrazovnog sustava te se primjenjuje na najnižim razinama; mikrorazini može koristiti pri izradi nastavnih sredstava, na mezorazini može poslužiti kao sredstvo integracije materijala i drugih aktivnosti u nastavne jedinice i module dok se na makrorazini pomoću istog

planira razvoj sustava i usklađivanje njegovih glavnih dijelova. Radi jasnoće načina primjene sustavskog pristupa isti se mogu shematski prikazati kroz procesne modele na mikrorazini i makrorazini. Pastuović(1999) u svom radu prikazuje primjenu sustavskog pristupa na mikrorazini primijenjenog na oblikovanje poučavanja a u svrhu poboljšanja sustava poučavanja ističući potrebne korake u tom procesu;

- definicija problema pomoću ciljeva poučavanja
- analiza problema i izbor alternativnih metoda i medija za rješavanje istih
- provedba izbora prema principu učinkovitosti
- odabir i oblikovanje rješenja
- primjena plana poučavanja(metode, mediji, sustavi)
- praćenje i vrednovanje primijenjenog rješenja
- primjena rezultata vrednovanja za korekciju i unapređenje faza procesa
- upotreba pročišćenog sustava poučavanja.

Kao neizostavne članove u pristupu i primjeni na konkretnom primjeru poučavanja, autor ističe sam predmet poučavanja, posao poučavanja i osobe koje ga vrše kao neposredne produkte istaknutog procesa.

Procesni model prikaza sustavskog pristupa na makrorazini, primijenjen na rješavanje bilo kojeg problema na razini organizacije prikazan je u knjizi Pastuovića(1999). U spomenutom prikazu ističe se primjena pet koraka u pristupu rješavanja problema no ovog puta na makrorazini i primjeru organizacije koja može biti promatrana kao odgojno-obrazovni sustav općenito ili pak kao pojedinačna organizacija unutar tog istog sustava. Procesni model prikaza sustavskog pristupa na makrorazini primijenjen na rješavanje bilo kojeg problema na razini organizacije prikazan je u Pastuović(1999). Isti podrazumijeva postojanje problema te procesno uklanjanje istog kroz, već spomenutih, pet faza u procesu od kojih svaka ima svoje rezultate koji doprinose krajnje produktu; rješavanju organizacijskog odnosno sustavskog problema. U prvom koraku ponovo se definira problem koji najčešće podrazumijeva nepovoljne uvjete za ostvarenje ciljeva i samim time nemogućnost postizanja adekvatnog stupnja ostvarenja istog; konkretno u ovom primjeru to bi podrazumijevalo nedostatke u metodama, opremi, materijalima ili sredstvima U drugom se koraku analizira uzrok nesklada između postojećeg i željenog stanja, procjenjuju potencijalna rješenja i odabiru najprihvatljivije kombinacije intervencija. U analizi problema može se utvrditi postoji li opravdana potreba za neobrazovnim

intervencijama ili su primjerice potrebne druge obrazovne razvojne aktivnosti. Treći korak odvija se simultano sa četvrtim i podrazumijeva primjenu cjelokupnog procesa sustavskog pristupa prethodno opisanog na mikrorazini te proces razvoja i primjene ostalih komponenta problema. Peti korak ponovo vrednuje sve prethodne korake i istovremeno vrši provjeru ispravnosti dijagnostike i razvijenog rješenja za definirani problem te naposljetku rezultira uklanjanjem postojećeg problema organizacije.

*Prikazana struktura sustavskog prikaza ilustrira njegovu multidisciplinarnost. Budući da organizaciju čine ljudi, struktura(procesi) i tehnologije, podrazumijeva se da sustavski pristup traži u pojedinim fazama primjenu znanja iz različitih disciplina. Sustavski pristup ne zamjenjuje ta znanja nego je on način njihove racionalne uporabe.(Pastuović, 1999, str 130)*

Pastuović(1996) naglašava kako se pristupom obrazovanju kao otvorenom sustavu mogu detektirati, raščlaniti i lokalizirati problemi unutar sustava te definirati promjene koje se odvijaju unutar istog s naglaskom na učinke koje te promjene imaju na druge dijelove sustava i njegovu okolinu. O svemu navedenom ovisi odabir i primjena mjera za rješavanje problema i naposljetku praćenja i vrednovanja istih.

### **3.2. Učeca organizacija i učeće društvo**

Pristup koji je primjenjiv u određivanju i procjeni pojedinačne i kolektivne društvene odgovornosti za procese učenja upravo je sustavski pristup koji daje okvir koji je polazište za stvaranje održivog učećeg društva temeljenog na održivim učećim organizacijama. Učenje je, prema Garvinu(2000), najprirodnija ljudska aktivnost i osnovni dio ljudskog iskustva odnosno proces koji se sastoji od stjecanja, interpretacije i primjene znanja.

*Znanje je vlasništvo ili sposobnost samostalnog uma, kako onih koji uče, tako i onih koji su mjerodavni poučavati. Znanje, međutim, ne postoji u svijetu samostalnih umova kao praznih zapremina. Stvaranje znanja mijenja i ljudski um i ljudsko razmišljanje.(Vican, 2007, str 236)*

Individualno znanje koje čovjek stječe procesom učenja najčešće se pokreće iz želje za promjenom i osobnim rastom ili je fokusirano na rješavanje problema s kojim se svakodnevno suočava. Nova znanja se s odmakom vremena stvaraju dok stara postaju nepotrebna; samim time proces učenja nikad ne prestaje već se samo prilagođava i mijenja prema potrebama društva i sukladno njegovom napretku, posebice tehnološkom. Ono što je postalo jasno jest da je znanje ključno za uspjeh i opstanak u privatnom i poslovnom okruženju.

Rupčić(2011) ističe kako nije važno samo učiti već je za dugoročnu održivost sposobnosti učenja izrazito bitno učiti kako učiti. Autorica ističe nekoliko jasnih prednosti samog procesa stjecanja znanja:

- *Učenje je ključno za razvijanje potencijala osobe;*
- *Učiti kako učiti ključ je učinkovitoga učenja;*
- *Učenje omogućuje pojedincima da se prilagode uvjetima u okruženju;*
- *Sposobnost učenja je «imovina» koja nikada ne zastarijeva. (Rupčić, 2011, str 25)*

Prednosti koje se navode odnose se na pojedinca međutim iste se mogu podići na razinu više, na razinu organizacije koja isto tako mnogo dobiva ulaganjem u znanje i stjecanje istog;

- *Učenje povećava kapacitete svih da pridonese uspjehu organizacije;*
- *Učenje omogućuje organizacijama da budu učinkovitije u ispunjavanju svojih ciljeva;*
- *Učenje emancipira organizaciju kroz povećanje sposobnosti za redefiniranjem svrhe, vizije, vrijednosti i ponašanja;*
- *Fokusiranje na učenje, planirano i neplanirano, formalno i neformalno, stvara široki raspon rješenja za organizacijska pitanja;*
- *Učenje pomaže ostvarivanju ravnoteže između dugoročne organizacijske efektivnosti i kratkoročne organizacijske efikasnosti. (Rupčić, 2011, str 25)*

Pojmovno određenje organizacije, koje se navodi na službenim mrežnim stranicama Hrvatskog jezičnog portala, HJP(2021), donekle je kompleksno, međutim u suštini svodi se na isto; bilo da se radi o cjelini, instituciji, aktivnom djelovanju ili odnosu uvijek se sastoji od više jedinica koje procesima koordinacije, usklađivanja i međuovisnosti nastoje ostvariti određene ciljeve. Povezivanjem ta dva istaknuta pojma izdvaja se sintagma učeće organizacije koja, prema Alpezi(2010) kako je navedeno u radu Stanić(2018), predstavlja koncept neprekidnog unaprjeđenja i razvoja ljudskih sposobnosti i znanja kako bi se došlo do željenih rezultata, na

individualnoj i grupnoj razini. Rupčić(2002) navodi kako je suvremena organizacija<sup>3</sup>, pod neprekidnim utjecajem što unutarnjih što vanjskih promjena, primorana održati svoje postojanje isključivo na trajnom procesu učenja u skladu s razvojem društva i ekonomijom znanja<sup>4</sup>. Tek tada organizacija može osjetiti rezultate i prednosti koje se ranije u tekstu navode.

Peter Senge, koji se smatra ocem koncepta učeće organizacije u svojoj knjizi *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*(1990), istu definira kao onu organizaciju u kojoj se ostvaruju četiri ključne stvari; ljudi neprestano šire svoje kapacitete za postizanjem željenih rezultata, njeguju se novi načini shvaćanja i razmišljanja o kompleksnim pitanjima, težnje i želje kolektiva su slobodne a ljudi neprekidno zajedno uče kako učiti. Prema istom autoru, samo organizacije koje u situacijama brzih promjena imaju sposobnost brze prilagodbe uz očuvanje produktivnosti mogu zadržati konkurentnost i izvrsnost. Galić(2010) navodi kako organizacija može ostvariti značajne rezultate i dobiti na vrijednosti isključivo ako svojim članovima omogući jednostavan proces učenja i transformira se iz tradicionalne u učeću organizaciju. Isti autor ističe temeljnu razliku između te dvije organizacije koja se očituje u ovladavanju *tzv. osnovnim disciplinama ili ključnim tehnologijama*(Galić, 2010, str 181). Razlike između ovih dvaju tipova organizacija ističe jasno i Rupčić(2009) koja za tradicionalnu organizaciju ističe postojanje sljedećih obilježja

- *učenje razumijevanjem (Learning by Understanding)*
- *povećanje individualnog znanja*
- *učenje činjenica i vještina*
- *usvajanje znanja i gledišta*
- *racionalni i "znanstveni" pristup rješavanju problema*
- *dosljedna i sistematična primjena teorijskih znanja*
- *načela, teoremi, traženje "apsolutnih istina"*
- *traženje "receptata" i "pravih načina"*
- *pravila i crno-bijele istine*
- *poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina.*(Srića, prema Rupčić, 2009, str. 143)

S druge strane navodi obilježja učeće organizacije koje su gotovo oprečnih osobina;

- *učenje kroz akciju(Learning by Doing)*

---

<sup>3</sup> Pojam *poduzeće* u izvoru i općenito u ovoj tematici koristi se kao sinonim pojmu *organizacije*.

<sup>4</sup> *...ekonomija znanja temelji se na jačanju procesa generiranja znanja, njegove intenzivne razmjene između interesno utjecajnih skupina te ugrađivanja znanja u proces stvaranja nove vrijednosti.*(Rupčić, 2002, str 1)



- *povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema*
- *razumijevanje i osobno iskustvo*
- *istraživanje i eksperiment*
- *alternativne metode, uključujući subjektivno i "iracionalno"*
- *razlike u gledištima, kritika teorijskih polazišta*
- *relativiziranje apsolutnih istina*
- *učenje pomoću prakse, eksperimenata i testiranja*
- *otvoreni duh, uvažavanje iznimka*
- *zdrava sumnjičavost. (Srića, prema Rupčić, 2009, str. 143)*

Iz istaknutih obilježja kako jednog tako i drugog tipa organizacije, jasnije je vidljivo što je ključno za proces preobrazbe iz jednog u drugi tip organizacije; promjena stava i pristupa te udaljšavanje od poznatog i kreiranje novog znanja.

Senge(1990) ističe pet komponenti koje ostvarene mogu postati temelj učećoj organizaciji:

- *sustavno razmišljanje*
- *osobne vještine*
- *mentalni modeli*
- *kreiranje zajedničke vizije*
- *timsko učenje.*

Svaka od ovih stavki razvija se zasebno ali je ovisna o drugim stavkama unutar iste cjeline; pomaže u njihovom ostvarenju i daje važnu dimenziju u izgradnji organizacije koja je spremna učiti i samim time povećavati svoj kapacitet za realizacijom svojih najvećih težnji. Ono što karakterizira ljude koji rade u takvim organizacijama jasno navodi Galić(2010):

- *preuzimaju rizike kako bi učili;*
- *razumiju da je njihov zadatak izbjegavanje brzopletih i pronalaženje trajnih rješenja problema;*
- *posvećeni su kvalitetnom obavljanju posla;*
- *kvalitetu ostvaruju timskim radom i sinergijskim učincima kontinuiranog grupnog učenja.(Galić, 2010, str186-187)*

Neki autori <sup>5</sup> prema Rupčić(2009) smatraju da je ovakav koncept neostvariv i ne vjeruju u njega upravo zbog spomenutog ljudskog faktora; ljudi koji čine organizaciju njene ciljeve realiziraju na temelju individualnog i kolektivnog znanja. Isti ti autori pritom dijele stav sa suprotstavljenom strujom koja vjeruje u taj koncept međutim isto tako smatra da se *nikada u potpunosti ne ostvaruje već predstavlja težnju za razvojem uvijek na višoj razini na osnovi kolektivnog ugrađivanja znanja...*(Rupčić, 2009, str 143).

Prema službenim mrežnim stranicama Hrvatskog jezičnog portala , HJP(2021), društvo se pak definira kao tip organizacije ljudi i ukupnost njihovih odnosa koje povezuju zajednički interesi i općenito srodnosti. Društvo se definira pomoću pojma organizacije dok se učeće društvo gradi pomoću učećih organizacija.

*Društvo znanja i učenja je stoga takvo društvo u kojem je znanje temeljna komponenta svake aktivnosti, posebice ekonomske. Osim toga, u takvom je društvu znanje temeljni proizvod, ali i resurs.*(Rupčić, 2011, str 21)

Sam koncept učećeg društva, kako navodi Jarvis(2007), pojavio se u drugoj polovici 20. stoljeća u radovima dvaju autora; Hutchinsa(1968) i Husena(1974). Autori ovaj koncept opisuju kao društvo u kojem svi mogu imati priliku za učenje i razvoj kroz povremena usavršavanja i koje je organizirano na način da pruža mogućnosti za ostvarenjem tako nečega, a vide ga mogućim zbog početaka digitalne revolucije koja će omogućiti veću dostupnost i bolju razmjenu informacija u procesu učenja. Ono što je bitno naglasiti jest da je učeće društvo, sa svim pripadajućim aktivnostima, ovisno o gradnji i povećanju količine znanja i informacija. Pristupi izgradnji takvog društva koje ističe Rupčić(2011) su *top down* i *bottom up*. Prvi odgovornost za izgradnju ovakvog društva daje u ruke vlade i državnih tijela koje svojim odredbama mogu stvoriti društveni okvir u kojem se neprekidno kroz obrazovanje, istraživanje i općenito razvoj potiče usavršavanje i primjena znanja kao glavnog faktora u stvaranju novih društvenih vrijednosti. Drugi pristup pak ističe važnost razvoja svih društvenih entiteta u stvaranju učećeg društva i zastupa ideju koja na učenje gleda kao na društvenu odgovornost. Isto podrazumijeva pomalo utopijsku sliku društvenog angažmana i osobne odgovornosti pojedinaca, koji nužno ne moraju biti organizacijski povezani, prema učenju. Prema autorici najoptimalniji i najizgledniji pristup, koji društvo može približiti onom *učećem*, jest onaj koji kreće od promjene na razini organizacija koje internom transformacijom ljudskih resursa i

---

<sup>5</sup> ...autori kao što su Rylatt, STacey, Mumford i Argyris te Schoen zapravo ne vjeruju u postojanje takvog entiteta.(Rupčić, 2009, str 142)

procesa mogu doći do koncepta učećih organizacija. Univerzalnost tog koncepta omogućuje da se isti, uz manje izmjene i prilagodbe primijeni i implementira na razini svih društvenih organizacija. Ukoliko proces učenja dovede do nekih rezultata Rupčić(2011) jasno ističe prednosti koje društvo može ostvariti na temelju istih;

- *Društvo u cjelini napreduje jedino kroz učenje;*
- *Fokusiranje na stjecanje i dijeljenje znanja pridonosi društvenoj koheziji;*
- *Individualno i kolektivno učenje jača sposobnost informiranoga i svjesnoga biranja koje obilježava demokraciju;*
- *Učenje pomaže jačanju kapaciteta pojedinaca da stvore više društvene vrijednosti. (Rupčić, 2011, str 25)*

Sam rezultat stvaranja učećeg društva, prema Rupčić(2011) jest održivost, odnosno stvaranje okruženja na svim društvenim razinama u kojem se neprestano potiče razvoj i primjena znanja kao dominantnog faktora u procesu stvaranja novih društvenih vrijednosti. U takvom okruženju, u kojem su znanje i proces stjecanja istog neizostavni faktori, rezultati u vidu stvaranja dodane društvene vrijednosti su neminovni.

Napredak i korištenje suvremenih tehnologija pomaže uvelike ovom konceptu jer je znanje, kao važan resurs suvremenog društva, postalo dostupnije, lakše prenosivo i što je najvažnije iskoristivo. Brzina promjena u znanosti općenito i području tehnologija specifično potiču strukturalni pomak u svakom segmentu društva i samim time tjeraju ljude da uče, prilagođavaju se i mijenjaju svoj pristup kako bi opstali; bez obzira na kulturološke razlike univerzalnost samog pojma učenja primjenjiva je u svakom društvu. Sama vrijednost učenja nadmašuje sve ostale društvene procese i istovremeno biva temeljem istih, dok sposobnost samog učenja postaje najbitnija kompetencija i jamstvo opstanka u kompleksnom i promjenjivom okruženju.

## 4. Pozivni centar

Pozivni centar je centralizirani ured koji se koristi za primanje, prijenos i obradu velikog broja upita i zahtjeva zaprimljenih telefonskim putem. Istovremeno se može definirati kao sustav koji obuhvaća telefoniju, tehničko rješenje za dvosmjernu komunikaciju s korisnicima, osposobljene agente za rad i općenito platformu za izgradnju prodajnih usluga ili usluga za podršku. Pozivni centar, prema Brodariću i drugim autorima(2008), ima mogućnost pružanja podrške za više tipova aktivnosti; marketinške, prodajne, tehničke, ugovaranje osobnih kontakata i sastanaka, podnošenje reklamacija i prigovora, koordinacija poslovnih suradnika i sl.

*Prvi pozivni centri pojavili su se davnih 1950-ih, s pojavom ACD sustava (automatic-call-distribution). Godine 1965. prvi pozivni centar osnovan je u Velikoj Britaniji u The Birmingham Press and Mail na Ericssonovoj platformi GEC PABX 4 ACD. Već u ranim 1970-ima razvoj tehnologije omogućio je širenje ideje i koncepta pozivnih centara pa je 1972. Barclaycard pokrenuo pozivni centar koji je u zadanome razdoblju mogao obraditi, za to doba nevjerovatna, 72 upita. Istodobno njihov konkurent Access pokrenuo je stvaranje prve računalne baze podataka o svojim korisnicima kao temelj za funkcioniranje pozivnog centra čime je postavio jasne smjernice daljnjeg razvoja. (Cvetković, 2015, str 59)*

Pozivni centri postali su danas neizbježni dio poslovanja na svakoj razini jer omogućavaju kontinuiranu prisutnost organizacija za svoje klijente te komunikaciju s ciljem efikasnog i brzog rješavanje upita i prijenosa potrebnih informacija do istih. Kao točka susreta između organizacije i korisnika pozivni centar, kako ističe Cvetković(2015) u svom radu, igra veliku ulogu u korisničkom iskustvu i može činiti ključnu razliku od drugih u tržišnom nadmetanju.

*...moguće ga je gledati kao ulazna ili izlazna vrata u poslovanju s poduzećem. (Cvetković, 2015, str 67)*

Dugoročno ulaganje u pozivni centar u smislu novih tehnologija, razvoja poslovnih procesa i usavršavanja agenata za rad u istom, kako ističe Švelec (n.d.) u svom članku, može biti ključni čimbenik u promjeni i napretku poslovanja. Kako bi se povećala učinkovitost pozivnog centra nužna je integracija više sustava iz područja telekomunikacija i računarstva i neprestano ulaganje.

Ono što je u poslovanju općenito ali i u pozivnim centrima postalo ključno jest upravljanje odnosa s korisnicima odnosno *CRM* (engl. *Customer Relationship Management*); pristup koji ima za cilj prikupljanje, pohranjivanje, organiziranje i upravljanje informacijama o korisnicima. *CRM* je najčešće i sustav ili aplikacija povezana sa svim sustavima komunikacije koju organizacija koristi, a služi agentima za korištenje i unos informacijama, organizaciji za daljnju analizu i eventualno poboljšanje poslovnih procesa. Ono što *CRM* neizostavno donosi, ukoliko se pravilno primjenjuje kao pristup i koristi kao sustav, jest mogućnost personaliziranog pristupa korisniku, njegovanje odnosa s istim, stvaranje lojalnosti organizaciji, zadržavanje korisnika i u konačnici rast prihoda.

#### **4.1. Organizacija pozivnog centra**

Kako bi pozivni centar mogao raditi potrebna je određena razina integracije računala i telefonije (*CTI*, engl. *computer telephony integration*) i računalna automatizacija koji tvore centralizirani sustav<sup>6</sup> upravljanja velikim prometom dolaznih i odlaznih poziva. Isti taj sustav prilikom priljeva velikog prometa radi prepoznavanje dolaznih poziva i daljnje preusmjeravanje na potrebno odredište za uspješno rješavanje korisnikovog upita te kasnije održava i upravlja bazom korisnikovih zahtjeva i poziva. Funkcionalnost i optimizacija samog pozivnog centra, kako objašnjava Švelec(n.d.), ovisi o sustavima koje isti sadrži a nezaobilazno su to sljedeći;

- *IP<sup>7</sup> ACD(Automatic Call Distribution system)* – sustav za automatsku distribuciju dolaznih/odlaznih poziva
- *IP PBX(Private Branch Exchange)* - telefonska softverska centrala
- *VoIP* tehnologija(*Voice over Internet Protocol*) – metoda kojom se komunikacijske usluge poput govora, fax-a, SMS-a i sl. izmjenjuju putem javne internetske mreže
- *IP IVR ili IVRS(Interactive voice response system)* - interaktivni govorni sustav sa ili bez prepoznavanja govora odnosno sučelje za komunikaciju sa korisnicima van pozivnog centra
- sustav za zapisivanje poziva
- sustav za upravljanje kvalitetom
- *CRM* sustav za upravljanje aplikacijama
- sustav za upravljanje prometom

---

<sup>6</sup> Odnosi se na logičku centralizaciju ne nužno fizičku.

<sup>7</sup> *Internet Protocol*

- sustav za nadzor
- agenti osposobljeni za rad.

Pozivni centar koji je predmet analize ovog rada nalazi se unutar hrvatske telekomunikacijske organizacije i ne može se jednoznačno definirati stoga je opis kojim ga se najbliže može definirati spoj mjesta podnošenja prigovora ili reklamacija na račune, korisničke podrške i pružanja informacija. Organizacijski odjel unutar kojeg je smješten predmetni pozivni centar ima hijerarhijsku strukturu koja je na čelu sa voditeljem i 20-ak zaposlenih. Isti se sastoji od dva tima podijeljena obzirom na vrstu zaposlenja; stalno zaposlene osobe i studente, podjela nije uvjetovana razinom znanja i odgovornosti već brzinom promjena agenata i smjenskim radom. Svaki tim ima vođu (engl. *team leader*) koji je odgovoran za selekciju i edukaciju novih agenata te superviziju postojećih. Uz podjelu na timove unutar odjela postoji i podjela na četiri uloge koje ipak ovise o razini znanja i vještinama samih agenata i služi lakšoj organizaciji svakodnevnih zadataka; organizator, operativac, edukator, supervizor.

#### *Organizator*

- jedna osoba u jednom radnom danu organizira odjelni posao i određuje druge uloge
- ta osoba obavezna je biti u jutarnjoj smjeni a rotacija ljudi u ovoj ulozi dodjeljuje se na tjednoj bazi
- odgovorna je za analizu zatečenog stanja ujutro, pa prema tome i kombiniranje zahtjeva prema težini i količini posla zatečenog u tom radnom danu što podrazumijeva sastavljanje dnevnog rasporeda
- nakon što organizira posao, *Organizator* preuzima ulogu *Operativca*
- prema potrebi prenosi informacije sljedećem *Organizatoru* za izradu novog rasporeda sljedeći dan
- surađuje sa *Supervizorom* u izradi izvještaja za kraj dana

#### *Operativac*

- uloga dodijeljena od strane *Organizatora*, osim odrade dodijeljenog posla u tom radnom danu nema drugih odgovornosti
- ova uloga najzastupljenija je među zaposlenicima; zbog potencijalnih preklapanja zaduženja zahtijeva komunikaciju među agentima
- za pomoć prilikom odrade svojih zaduženja obraća se direktno *Eduikatoru* medijem po želji

- *Operativcu* je nadređen *Supervizor* i njemu se obraća ukoliko prema dodijeljenim zaduženjima ne uspije ili uspije riješiti sve dnevne zadatke

#### *Edukator*

- osoba koja ima ovu ulogu taj dan odgovara na sva pitanja kolega i asistira im u odradi zaduženja
- ova uloga ne može biti dodijeljena svakome u timu jer ovisi o stupnju obrazovanja, znanju i vještinama koja posjeduju
- kada nije u ulozi *Edukatora* preuzima ulogu *Operativca*

#### *Supervizor*

- osoba kojoj je dodijeljena ova uloga vodi računa o odradi posla taj dan, surađuje s *Operativcima* i vodi računa o odradi posla i preraspodjeli ukoliko je ista potrebna
- ulogu preuzima dva puta dnevno (8h radno vrijeme - nakon prvih 3/4h i ponovo nakon 3h, odnosno dva sata prije kraja radnog vremena)
- ovoj osobi se javlja *Operativac* ukoliko je riješio svoja zaduženja u danu
- radi kratki izvještaj na sredini i na kraju dana koji dijeli sa svim ostalim kolegama

Radno vrijeme samog pozivnog centra je od 9 do 17 sati za dolazne pozive, dok je radno vrijeme odjela i samim time mogućnost za odlazne pozive od 8 do 20 sati. Kako se odjel između ostalog bavi i zaprimanjem i rješavanjem prigovora, telefonski broj dijela pozivnog centra unutar ovog odjela je naplatni. Razlog tome je i kapacitet ljudi koji sačinjavaju odjel koji ne premašuje brojku 20 što sa smanjenim radnim vremenom odnosno ograničenim vremenom za primanje poziva, uz prirodu samih poziva, može lako utjecati na smanjenu dostupnost pozivnog centra i kvalitetu samih poziva. Kako bi se izbjeglo upravo to većina komunikacije s korisnicima, poglavito vezane za prigovore i reklamacije, odvija se stoga elektroničkom poštom. Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM) kontrolira tržište telekomunikacija i samim time štiti prava korisnika koji su sve više upoznati s istima te se korisnici nakon prigovora samom operateru imaju mogućnost žaliti direktno agenciji. Korisnici su danas više upoznati sa svojim pravima i HAKOM ih sve češće prilagođava upravo njima s ciljem kontrole tržišta i zadovoljstva samih korisnika što automatski povećava priljev poziva i broj samih prigovora bili oni opravdani ili ne.

Iako postoji realna potreba za povećanjem dostupnosti pozivnog centra, ne ulaže se u dodatne resurse i ne povećava se radno vrijeme istog već se operator na razini organizacije trudi

slušati i učiti od korisnika i samim time poboljšati unutarnje poslovne procese, povećati transparentnost i na taj način smanjiti priljev dolaznih poziva i nezadovoljstvo korisnika. Uz navedeno i brzina promjena na tržištu telekomunikacija jest još jedan od faktora koji tjera operatora da bude korisnički orijentiran i time ostane konkurentan.

Ono što uvelike olakšava u tome je aplikacija *CRM* koja predstavlja rješenje koje koristi predmetni operator u sklopu svog pozivnog centra i podrazumijeva centralno mjesto za prikupljanje i evidenciju svih informacija o postojećim i potencijalnim korisnicima. Ono pruža funkcionalnosti za podršku poslovnih procesa orijentiranih upravo prema korisniku te fleksibilnost za povezivanje s heterogenim poslovnim i informacijskim sustavima;

- *evidencija i praćenje svih aktivnosti unutar standardnih faza prodajnog procesa, od njegova početka do zaključenja, proširenja i obnove*
- *sadrži alate za marketinšku segmentaciju klijenata i provedbu aktivnosti marketinškog oglašavanja, promocije (welcome, retention, promo kampanje) te analize rezultata*
- *evidentira pruženu, a omogućava organizacijski planiranu podršku i praćenje klijenta*
- *podloga je strateškom odlučivanju po analizi profitabilnosti i operativne uspješnosti vođenja poslovanja. (SedamIT, 2021)*

Korištenjem ovog alata, uz pretpostavku da se isti koristi ispravno i da agent evidentira svaki poziv sa potpunim i točnim informacijama, agenti imaju uvid u svaki kontakt ostvaren s korisnikom i sve relevantne informacije vezane za njega što im uvelike olakšava svakodnevni rad. Svrha postojanja takve baze jest ispunjavanje potreba samog korisnika, čija su očekivanja sve veća, te pružanje bolje usluge. Alat je funkcionalan i prilagodljiv obzirom na potrebe organizacije jer sadrži više modula koji ovise o namjeni samog alata;

- *modul središnje funkcije osigurava uspostavu sustava za upravljanje odnosom sa korisnicima (kupcima)*
- *modul (potencijalne) prodaje omogućava uspostavu (planiranje) i praćenje svih aktivnosti za optimizaciju procesa i povećanje prodaje, samostalno ili u integraciji s poslovnim informacijskim sustavima*
- *modul upravljanja marketingom namijenjen je planiranju, provođenju te analizi uspješnosti marketinških programa i kampanja*
- *modul podrške pokriva potrebe organizacije za sustavnom evidencijom i praćenjem svih zahtjeva korisnika te menadžerima pruža mogućnost provjere kvalitete obrade svakog zahtjeva korisnika*



- *izvještajni modul finalno omogućava praćenje financijske profitabilnosti poslovanja u odabranom vremenskom razdoblju te svih evidentiranih organizacijskih aktivnosti koje su takvoj profitabilnosti doprinijeli. (SedamIT, 2021)*

Operator na razini organizacije koristi sve navedene module i na taj način potvrđuje svoje strateške ciljeve u skladu sa CRM strategijom; stavljanje potreba korisnika u središte svog djelovanja.

Iako promjene u poslovnim okruženjima često primoraju organizacije na transformaciju pozivnog centra u kontaktne centre u slučaju centra ili općenito organizacije koja je predmet ovog rada taj korak još uvijek nije realiziran. Digitalna transformacija trenutno je u tijeku te će po završetku iste trenutno stanje biti promijenjeno i omogućiti sve što s pozivnim centrom do sada nije bilo moguće. Ono što razlikuje pozivni od kontaktnog centra upravo je kanal kojim se odvija komunikacija s korisnicima koja je većim dijelom telefonskim putem, odnosno dolaznim i odlaznim pozivima. Važno je naglasiti kako sam odjel unutar kojeg je pozivni centar smješten ima mogućnost komunikacije s korisnicima i putem drugih *medija* međutim samo korištenje drugih medija za ostvarivanje komunikacije s korisnicima ne čini ga kontaktnim centrom. Za kreiranje kontaktnog centra potrebno je naime kontinuirano i dvosmjerno korištenje kanala, sustavno bilježenje svakog kontakta s korisnicima, automatizacija jednostavnijih odgovora te samim time povećanje učinkovitosti agenata. Uz veću produktivnost samih agenata, na ovaj način povećava se i korisničko iskustvo jer je kontakt s agentom naposljetku samo nužnost koja ima potencijal za uspješno ostvarivanje komunikacije. Sve u tom slučaju ovisi o ljudskom faktoru koji unosi podatke u sustav, koristi iste za upoznavanje korisnika i za bolju i efikasniju komunikaciju.

*Potpuno funkcionalan kontaktni centar koristi potrebe kupaca za tekstualnom i vizualnom komunikacijom, a agent sve dobivene informacije bilježi u sustav, gradeći pritom bazu podataka koja će biti važan dio prodajne politike poduzeća. (Cvetković, 2015, str 59)*

## **4.2. Komunikacija unutar pozivnog centra**

Pojam komunikacije najlakše se može definirati kao proces prijenosa informacija dogovorenim sustavom znakova koji obuhvaća nekoliko osnovnih elemenata:

- *pošiljatelj(izvor, komunikator);*
- *primatelj(recipijent, adresat);*

- *kod(verbalni i neverbalni znakovni sustav, sustav simbola);*
  - *kanal(fizički prijenosnik ili spoj, npr. govor, pismo, telefon, televizija);*
  - *poruka(kombinacija znakova, sadržaj, informacija);*
  - *kontekst(predmet komuniciranja, situacijski čimbenici).*
- (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, 2021 )*

Prema Jurković(2012) organizacija ne može postojati bez spomenutog procesa odnosno stvaranja veze između sustava koji imaju sposobnost prihvatanja, pamćenja, obrade i slanja signala i informacija. Isti autor ističe kako je šutnja isto oblik komunikacije koji jasno šalje poruku. Isti autor u svom radu vizualnim prikazom uspijeva jasno dočarati sam proces komunikacije i njegove elemente:

- *pošiljalatelj*
- *poruka koja se treba poslati*
- *kodiranje poruke*
- *komunikacijski kanal*
- *komunikacijski šum*
- *dekodiranje poslanih poruka*
- *primatelj*
- *primljena poruka*
- *povratna veza. (Robbins(2009) prema Jurković(2012), str 391)*

Prema Jurkoviću(2012) komunikacija je veoma važan, čak i neophodan dio poslovanja, organizacije i sustava upravljanja. Isti autor ističe tri osnovne vrste komunikacije; verbalnu, neverbalnu i e-komunikaciju. Unutar verbalne komunikacije imamo daljnju podjelu na pismenu i usmenu komunikaciju, od kojih se usmena dalje grana na planiranu i formalnu naspram neplanirane i neformalne komunikacije. Ono što se prema istom autoru može svrstati u neverbalnu komunikaciju su primjerice odijevanje, osjećaji, komunikacija pogledom, šutnja i aktivno slušanje. Što se e-komunikacije tiče pod istom podrazumijeva sljedeće stavke:

- *www*
- *elektronička pošta*
- *komunikacija u skupini putem e-pošte*
- *tekstualne poruke*
- *video i telekonferencija*

- web zabilješka

Najčešće korištena vrsta komunikacije u organizacijama upravo je usmena komunikacija u vidu razgovora, rasprave, podnošenja izvještaja i sl. Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju isto tako nije zanemariva; odnosi se na sve oblike komunikacije koji nisu pisani ili usmeni a uz *govor tijela* uključuje i uporabu prostora, boja, vremena i sl. Prema Fox(2006) držanje tijela, mimika lica i ukupan vanjski izgled osobe mogu imati presudan utjecaj na donošenje odluke vezane za djelatnika u vidu zapošljavanja ili potencijalnog poslovnog napretka. Kod neverbalne komunikacije najveći problem stvara tumačenje neverbalnih znakova koje sudionik komunikacije teško može kontrolirati stoga potencijalno može doći do sraza između verbalne i neverbalne komunikacije. Za ispravno tumačenje neverbalnih znakova neizostavno je poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta. Elektronička ili e-komunikacija, kako ističe Jurković(2012) predstavlja suvremeni oblik elektronske komunikacije utvrđene u informacijsko- komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava.

Fox(2006) navodi kako je komunikacija složen proces čiji uspjeh, unatoč najboljim namjerama sudionika nije uvijek zajamčen i navodi dva razloga; nejednakost poslane i primljene poruke zbog različitih značenja koje se pridaju komunikacijskim znakovima mogu dovesti do nesporazuma i ovisnost samog oblika i sadržaja poruke o namjerama i vještinama stvaranja i tumačenja komunikacijskih znakova između sudionika komunikacijskog procesa.

*Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha.(Fox, 2006, str 15)*

Komunikacija unutar pozivnog centra odvija se, najčešće, telefonskim putem i ima svoje zakonitosti koje su različite od onih kojima komuniciramo licem u lice. Komunikacija putem telefona, naročito kod dolaznih poziva, često zahtijeva promptnu reakciju agenata i ne nudi mjesta za prethodnu pripremu na razgovor. Zanemaruje se da je upravo telefonski kontakt najčešće prvi način na koji se tvrtka predstavi, ostvari kontakte, ostavi dojam povjerenja pa tako uspješno posluje i napreduje. U slučaju predmetnog pozivnog centra, koji služi kao podrška već postojećim korisnicima, taj kontakt je već prethodno ostvaren stoga trenutku u kojem korisnik kontaktira pozivni centar podrške ili prigovora došlo je najčešće do nekog problema pa je spomenuti dojam potrebno zadržati na zadovoljavajućoj razini.

Komuniciranje telefonom svedeno je na prenošenje poruka glasom jer osobe koje sudjeluju u komunikacijskom procesu nemaju ostvaren vizualni kontakt što ponekad izazove

zavaravajući dojam nevidljivosti. Navedeni dojam svakako je pogrešna i česta pretpostavka da osoba s druge strane nije u mogućnosti prepoznati emotivno ili fizičko stanje kroz koje agent prolazi u toku samog razgovora; mrzovolja, nervoza, sreća, nezainteresiranost i sl. Svaka od navedenih emocija može se *pročitati* iz glasa sudionika u ovakvom razgovoru te iz zvukova iz njihove okoline. U komunikaciji *jedan na jedan* kada je ostvaren vizualni kontakt sa sugovornikom, čak 55% informacija prenosi se neverbalno (vizualno, svojim izgledom i ponašanjem), 38% tonom glasa i načinom govora, a samo 7% verbalno (riječima) koje su upućene. Navedeni omjer dramatično se mijenja u komunikaciji telefonskim putem u kojoj se prema internoj dokumentaciji hrvatskog telekomunikacijskog operatora, Anonimno(2020), čak 86% informacija prenosi tonom glasa dok se preostalih 14% prenosi riječima.

Korisnik s druge strane *žice* svoj stav prema agentu pozivnog centra, organizaciji koju on predstavlja i onome što on govori oblikovat će prema doživljaju njegovog glasa. Time postaje važan svaki detalj telefonskog razgovora odnosno način na koji se govori; ton, jačina glasa, tempo govora pa i sam način na koji su riječi naglašene trebaju biti usklađene s onime što se komunikacijom želi prenijeti.

Faktor koji svakako povećava uspješnost komunikacije jest informiranost agenta i točnost informacija koje se korisniku daju. Ono što Cvetković(2015) ističe kao problem jest nedostatna i nekvalitetna izobrazba agenata koja je najvidljivija u konfliktnim situacijama. Najveću pažnju potrebno je posvetiti upravo neprekidnoj evaluaciji i poboljšanju komunikacije kako bi se izbjeglo širenje netočnih, neadekvatnih i nekvalitetnih informacija te stvaranje razočaranih korisnika.

Uz korisnika u pozivnom centru, koje je poprilično zahtjevno mjesto za rad, treba dodatnu pažnju usmjeriti na internu komunikaciju i samog agenta koji se svakodnevno u kontaktu s korisnicima nalazi u stresnim situacijama. Razina stresa povećava se neadekvatnim pristupom i nekvalitetnom komunikacijom među djelatnicima i nadređenima što utječe na produktivnost i neposredno na uspješnost samog pozivnog centra. Prepoznavanje i uklanjanje stresora, s ciljem povećanja produktivnosti agenta, moguće je uz individualan pristup i optimizaciju rada za lakšu kontrolu i manipulaciju istih. Svrha komunikacije unutar organizacije prema Fox (2006) je realizacija poslovnog plana a ista obuhvaća vertikalnu, horizontalnu i lateralnu komunikaciju od kojih prva može biti komunikacija sa smjerom prema dolje i podrazumijeva davanje uputa i naloga te prema gore i podrazumijeva povratnu informaciju na primljene upute dok se horizontalna i lateralna odnose na razmjene informacija među djelatnicima.

Najvažnije je istaknuti kako je ključ uspješne komunikacije unutar svake organizacije, pa tako i pozivnog centra, komuniciranje u skladu s ulogom unutar organizacije i očekivanjima koja ista ima od djelatnika i tržišta. Odgovornost tu leži u cijelosti na organizaciji koja je za početak dužna jasno komunicirati svoja očekivanja jer samo na taj način djelatnik može odgovoriti na njene zahtjeve.

## **5. Učinkovitost obrazovnih materijala za izobrazbu studenata za rad u pozivnom centru**

Pozivni centar je unatoč sve masovnijoj pojavi kontakt centara i dalje preferirani oblik komunikacije među korisnicima. Obzirom da pozivni centar otvara mogućnost izravnog kontakta s djelatnikom i daje mogućnost neodgodive komunikacije korisnici su joj veoma skloni bez obzira na mogućnosti koje pružaju drugi mediji. Djelatnik u pozivnom centru prije svega treba predstavljati organizaciju i upravo zato je važno da su mu dostupne sve potrebne informacije, posebice je bitno u situacijama nepredviđenih ili dotad nepoznatih slučajeva da postoji definiran poslovni proces provjere i eskalacije koji će omogućiti brzu povratnu informaciju kako agentu tako i krajnjem korisniku.

Neke od vještina koje agent u pozivnom centru treba posjedovati, kako bi uspješno odrađivao svoj posao, ne mogu se uvijek naučiti međutim njima se može donekle ovladati. Obzirom na stresno okruženje samog pozivnog centra isti nije najpoželjnije radno mjesto studenata i prilično je česta smjena studenata na takvim pozicijama. Oni koji ipak uspiju savladati teškoće i ostati na ovom radnom mjestu prolaze kroz proces kontinuirane izobrazbe i supervizije koje im olakšavaju trenutni posao a istovremeno ih naoružavaju boljim komunikacijskim vještinama i snalaženjem u konfliktnim situacijama za bolju konkurentnost na tržištu rada kasnije.

Kako bi se postigla željena učinkovitost izobrazbe agenata za rad u pozivnom centru važno je da obrazovni materijali budu kvalitetno osmišljeni i prilagođeni svim studentima(s tehničkim i bez tehničkog predznanja, s boljim i lošijim komunikacijskim vještinama i sl.) i naposljetku da budu svrsishodni. Obzirom na već istaknuti problem nedostatne i nekvalitetne izobrazbe, koja je u korelaciji s korisničkim iskustvom, ovaj istraživački dio rada nastojat će analizirati i opisati obrazovne materijale koje agenti koriste za rad u pozivnom centru jednog hrvatskog telekomunikacijskog operatora te pokušati utvrditi njihovu učinkovitost.

### **5.1. Dosadašnja istraživanja**

Nakon iscrpnog traženja literature i online izvora nameće se činjenično pitanje o nepostojanja znanstvenih i stručnih radova s ovom tematikom na nacionalnoj razini. Kako se ipak ne bi stekao pogrešan dojam nezastupljenosti tematike pozivnog centra na znanstvenom

polju, bitno je naglasiti da se o pozivnim centrima ipak piše. Nerijetko su upravo pozivni centri teme završnih i diplomskih radova, prema Dabru(2021) i Digitalnom repozitoriju Sveučilišta u Zagrebu(2021), no najčešće u kontekstu tehnološkog razvoja i upotrebe novih tehnologija u integraciji pozivnih centara, zatim u kontekstu upravljanja odnosom s klijentima, upravljanja kvalitetom proizvoda i usluga i razvoja modela poslovnih procesa unutar pozivnih centara.

Što se znanstvenih i preglednih radova na nacionalnoj razini tiče, Kovačević(1998) se dotiče teme pozivnog centra s tehnološkog aspekta i integracije, Briski i drugi(2014) iz istog aspekta govore o povećanju efikasnosti u radu pozivnog centra korištenjem novih tehnologija. Na istoj razini ističu se dva rada vezana su uz temu pozivnog centra iz nešto drugačije perspektive; Vučemilović(2015) se u svom radu bavi strategijom upravljanja odnosom s klijentima na primjeru pozivnog centra dok se Cventković(2015) fokusira na samo zadovoljstvo klijenata. Iako je istaknutim istraživanjima pozivni centar zajednička točka, jednako kao i ovom radu, ne mogu poslužiti kao referentna točka za eventualnu korelaciju ili pretpostavku potencijalnih rezultata istraživanja obzirom na specifičnost aspekta istog.

Na međunarodnoj razini ova tema je ipak nešto zastupljenija na znanstvenom polju te je broj članaka na sličnu tematiku ipak postojeći. Ono što je ključno za sva istraživanja jest da se većina njih koncentrira na učinkovitost pozivnog centra sa fokusom na agenta, njegovo okruženje ili pak na metodu prenošenja znanja ne i sam sadržaj koji se prenosi. Ren i Zhou(2008) u svom radu *Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality, Managment* ističu problematiku najma pozivnog centra odnosno angažman vanjskih suradnika koji negativno utječe na kvalitetu usluge, mogućnost koordinacije i supervizije djelatnika u pozivnom centru. Rowold(2007) pak svojim istraživanjem *Individual Influences on knowledge acquisition in a call center training context in Germany* pokušava potvrditi postojeću teoriju kako određeni čimbenici, poput razine obrazovanja, očekivanja agenata od samog procesa učenja, motivacija za učenje i sl. utječu na kvalitetu stjecanja znanja koje je agentima potrebno za rad. Garrett i skupina autora(2016) u članku *Call Center Productivity Over 6 Months Following a StandingDesk Intervention* rezultatima svog istraživanja pokazuje vezu između povećanja učinkovitost pozivnog centra i produktivnost samih agenata i promjene položaja agenata iz sjedećeg u stajaći implementacijom stajaćih stolova. Rezultati ovog istraživanja nakon šest mjeseci korištenja stojećih stolova od strane 167 korisnika pokazuje kako su ti agenti 45% produktivniji od agenata koji su i dalje sjedili za svojim stolovima prilikom rada i pokazala kako upravo položaj tijela koji agent ima utječe uvelike na produktivnost. Castilla (2005) pak svojim istraživanjem pokušava u korelaciju staviti

učinkovitost agenata koji su zaposleni prema preporuci trenutnog djelatnika naspram djelatnika koji to nisu; istraživanje pokazuje kako isto nema utjecaj na performanse u radu.

Ono što je zajedničko svim ovim istraživanjima jest želja za poznavanjem čimbenika koji utječu na učinkovitost pozivnog centra i smjer koji gotovo uvijek kreće od agenta. Ono što ovo istraživanje razlikuje od prethodno istaknutih jest prebacivanje fokusa s agenta na materijale kojima ga se osposobljava za rad ipak zadržavajući učinkovitost kao mjernu jedinicu.

Ono što se ipak može zaključiti na osnovu jednostavne pretrage web tražilice jest da je potreba za kvalitetnom i učinkovitim izobrazbom u ovom području ipak prepoznata i postoji tržište specijalizirano upravo za nju. Tu činjenicu podupire postojanje *Hrvatske udruge call centara*<sup>8</sup> i *Contact Centar Akademije*<sup>9</sup> koje podupiru potrebu formalnog organiziranja pozivnih centara i sustavne izobrazbe unutar istih. Organizacije s integriranim pozivnim centrima tako imaju mogućnost angažmana druge vanjske tvrtke za izobrazbu voditelja ili supervizora<sup>10</sup> koji stečeno znanje tada mogu prenijeti na ostale agente, uključujući studente. Prema samom programu akademije ističu se ključne teme razrađene kroz module koje podupiru teorijske temelje razrađene u prethodnom poglavlju;

- *upravljanje očekivanjima korisnika,*
- *upravljanje procesima u kontaktnom centru,*
- *alati/tehnologije u kontakt centru,*
- *najvažniji resurs u kontakt centru – ljudi,*
- *supervizija i razvoj djelatnika. (Radilica, 2021)*

Želja za spoznajom i ovladavanjem čimbenika koji mogu utjecati na učinkovitost pozivnih centara ipak je jasno vidljiva kako na nacionalnoj tako i međunarodnoj razini, još jednom potvrđujući rastući fenomen pozivnih i kontaktnih centara u suvremenom poslovanju.

---

<sup>8</sup> *Udruga je osnovana s osnovnim ciljevima promicanja, razvitka i unapređenja djelatnosti upravljanja kontaktima u multimedijalnim interaktivnim kanalima u Republici Hrvatskoj. Vizija nam je, zadržati vodeće mjesto među promicateljima znanja o novim tehnologijama multimedijalnih interaktivnih kanala komunikacije. [http://www.hccu.hr/o\\_nama.html](http://www.hccu.hr/o_nama.html) [04.01.2021.]*

<sup>9</sup> *Contact Center Akademija osmišljena je kao interaktivna, intenzivna i praktična edukacija kroz koju ćete dobiti sve potrebne sadržaje koje već sljedeći dan možete implementirati u svome radu. <https://www.radilica.hr/usluge/edukacija/contact-center-akademija> [04.01.2021.]*

<sup>10</sup> Ističe se izobrazba isključivo voditelja i supervizora jer je unutar ovog pozivnog centra ovaj vid izobrazbe nije dostupan studentima.



## 5.2. Metodologija

U ovom radu korištena je kvalitativna analiza sadržaja koja je jedna od dvije osnovne vrste analize sadržaja (Lamza Posavec, 2004).. Kao dio arhivskih odnosno *desk* metoda<sup>11</sup> istraživanje ovog tipa, prema istom izvoru, sastoji se od analize već postojećih podataka koji se analiziraju i sistematiziraju prema kriterijima koje definira sam istraživač; u skladu sa ciljem i svrhom istraživanja.

*Kvantitativna analiza sadržaja je sustavni i objektivizirani postupak koji u većoj mjeri udovoljava kriterijima istinske znanstvene metode. Kao i u slučaju ostalih kvantitativnih metoda, cilj je utvrditi ne samo postojanje ili nepostojanje određene pojave ili osobine, nego odrediti i precizne kvantitativnih vrijednosti u kojima su te pojave ili osobine zastupljene. (Lamza Posavec, 2011, str 106)*

Ono što Milas(2009) ističe kao odliku i istovremeno nedostatak korištenja ove metode jest objektivnost ili nedostatak objektivnosti osobe koja provodi analizu, a posljedično i same analize. Tkalac Verčić i autori(2010) slažu se s njim ističući ponovo postojeći problem objektivnosti ali dodatno navodeći potrebne uvjete koji mogu osigurati valjanost i pouzdanost analize.

*Već smo spomenuli da je odlika dobre analize sadržaja objektivnost osobe koja provodi analizu i posljedično analize, koja se postiže dobrom pripremom i vježbom analitičara, ograničavanjem broja kategorija koje se analiziraju i triangulacijom istraživača. (Tkalac Verčić i autori, 2010, str.94)*

Isti autori kvalitativnu (nefrekvencijsku) analizu sadržaja smatraju sredstvom otkrivanja, bilježenja i analiziranja određenog sadržaja te odgovara na pitanja *što?* i *kako?*. Analiza sadržaja kako ju vide autori Hsieh i Shannon(2005) jest kvalitativna metoda istraživanja koja sadrži tri pristupa; konvencionalni, usmjereni i brojčani<sup>12</sup> pristup a svi navedeni koriste se za interpretaciju značenja sadržaja tekstualnih podataka. Ono što se razlikuje u ovim pristupima jesu sheme kodova, njihovi izvori i opasnost od pristranosti; konvencionalni pristup kreira kategorije koda izravno iz samog teksta, usmjereni pristup započinje teorijom ili bitnim istraživačkim otkrićima na kojima zatim temelji prvotne kodove dok brojčani pristup

---

<sup>11</sup> *Kao što govori i sam naziv, desk istraživanja se provode "za stolom", a ne u realnom životnom okruženju u kojem se neka pojava događa kao što je to slučaj s istraživanjima koja se temelje na primjeni field metoda.*

<sup>12</sup> Slobodan prijevod autorice, u originalu: *conventional, directed, summative*

podrazumijeva brojanje i usporedbu(najčešće ključnih riječi ili sadržaja) i naposljetku interpretaciju inicijalnog konteksta.

Lamza Posavec(2011) navodi načelo sustavnosti kao jednu od glavnih značajki ove metode istraživanja, koje podrazumijeva postojanje unaprijed definiranih pravila koja se u prvom redu odnose na izbor građe koja će biti podvrgnuta analizi i na njeno kodiranje.

Istraživačko pitanje koje se postavlja u ovom istraživanju jest; jesu li materijali za izobrazbu studenata za rad u pozivnom centru učinkoviti? Istraživanje obuhvaća manji, specijalizirani pozivni centar jednog hrvatskog telekomunikacijskog operatora i materijale za osposobljavanje studenata za rad u istom. Kako bi ovo pitanje bilo naposljetku odgovoreno i kako bi sam koncept istraživanja ostao jasan, potrebno je najprije definirati ključne pojmove koje ono obuhvaća;

- materijali za izobrazbu
- pozivni centar
- student u pozivnom centru
- učinkoviti materijali za izobrazbu.

Materijali za izobrazbu podrazumijevaju uzorak materijala iz interne digitalizirane baze pisanih uputa i procedura koje se daju agentima tijekom rada u pozivnom centru i sadrže potrebno znanje za rad u istom. Pozivni centar u ovom specifičnom slučaju odnosi se na pozivni centar hrvatskog telekomunikacijskog operatora koji se bavi održavanjem korisničkih računa i pružanja korisničke podrške; s trenutnom brojkom od 22 zaposlena u omjeru 10 stalno zaposlenih prema 12 studenata i s 12 satnim radnim vremenom pozivnog centra. Student u pozivnom centru predstavlja svaku osobu sa studentskim pravima koja je zaposlena u prethodno definiranom pozivnom centru. Učinkoviti materijali za izobrazbu u ovom kontekstu i za potrebe ovog istraživanja pojmovno su određene kao pisane upute sadržajno prilagođene za izobrazbu agenata za rad u pozivnom centru. Kako bismo mogli tvrditi jesu li iste učinkovite trebaju sadržavati sljedeća obilježja; jasnoća, sažetost, točnost, preglednost i dostupnost.

Istraživanje ponajprije ima pragmatičnu svrhu jer može, obzirom na rezultate, služiti kao niz smjernica za poboljšanje samog procesa izobrazbe unutar pozivnih centara općenito. Glavni cilj istraživanja je upravo opis dostupnih materijala koji koriste agenti za rad u pozivnom centru i utvrđivanje njihove učinkovitosti temeljem istog.

*Taj se rad stoga ne zaustavlja na opisivanju onog što jest, ne zadovoljava se prikupljanjem i sređivanjem podataka, nego obuhvaća i uspoređivanje, suprotstavljanje kao i vrednovanje te interpretaciju podataka. (Mužić, 1977, str 67)*

### 5.3. Postupak analize sadržaja

Faze koje se, prema većini autora kako navode Elo i suradnici(2014), prolaze prilikom provođenja kvalitativne analize sadržaja su najprije definiranje opsega materijala koji će biti predmet analize i razlozi uzorkovanja istog; odnosno prikupljanje podataka i odabir jedinice analize<sup>13</sup>. Izbor jedinice analize važna je kako bi se osigurao kredibilitet analize sadržaja. Nakon toga slijedi organizacija koja podrazumijeva konstruiranje kategorija i kodiranje ali i neizostavan opis odnosno interpretacija samog procesa kreiranja istih. Završna faza jest, logično, opisivanje rezultata.

Za potrebe ovog istraživanja odabrano je 10 pisanih materijala iz digitalne baze pozivnog centra hrvatskog telekomunikacijskog operatora koje su temelj svakoj kasnijoj nadogradnji znanja unutar ovog pozivnog centra. Samo pretraživanje materijala i odabir nije bio zahtjevan obzirom na lako pretraživ intranet organizacije na kojem su materijali objavljeni i dostupni svima unutar organizacije. Ovaj uzorak materijala odabran je jer daje najbolji uvid u organizaciju samog pozivnog centra na mikrorazini ali dodatno i u strategiju i načela poslovanja organizacije na makrorazini koja je vidljiva iz odabranih materijala, a bit će istaknuta dalje u analizi. Dio baze koji nije ušao u izbor materijala koje će biti predmet analize ulazi u sfere otkrivanja poslovnih tajni i uvida u interno proceduralno znanje agenata. Zbog čuvanja poslovne tajne nazivi pojedinih aplikacija izostavljeni su ili promijenjeni no sadržajno su materijali ostali isti.

Popis dokumenata koji je izabran za analizu sadržaja s pripadajućim nazivima i brojem stranica u tipu dokumenta *Microsoft Word-u* prikazani su u Tablici 1.

<b>Materijali za izobrazbu</b>	<b>Broj stranica</b>
Pojmovnik	4
Postavke Outlooka	9
Osnove rada na računalu	12

---

<sup>13</sup> Jedinica analize je relativno samostalna sadržajna cjelina koja je predmet poučavanja i kojoj ćemo u analitičkom postupku postaviti određena "pitanja". (Lamza Posavec, 2004, str 163)

CRM	17
Agent Desktop	5
Evidencija poziva	8
Kreiranje zahtjeva u CRMu	7
MOZAK	11
Callisto	15
Komunikacijski trening	5

Tablica 1 Materijali za izobrazbu

Jedinicu analize unutar ovog istraživanja čine pojedinačni materijali navedeni u gornjoj tablici. Prilikom odabira uzorka materijala za analizu iznjedrile su se čak četiri tematske cjeline; upoznavanje s internim sustavima i procesima, rad s aplikacijama, komunikacija s korisnicima/agentima i terminologija. U analizi je korištena analitička matrica kojom su specificirane istaknute teme.

Prva tematska cjelina odnosi se upoznavanje s internim sustavima i procesima (I) a istaknuta je zbog važnosti za daljnju interpretaciju rezultata. Ova tematska cjelina govori o značaju kojeg voditelj pozivnog centra pridaje kvalitetnom poznavanju alata koji su agentu potrebni za svakodnevni rad. Upoznavanje sa sustavima i njihovim mogućnostima isto kao i s poslovnim procesima vezanim za njih svakako daju agentu dobru podlogu za svladavanje načina rada u njima i primjene u svakodnevnim zadacima. Pitanje koje se otvara jest koliko materijali koji se agentima nude uistinu ostvaruju taj cilj?

Druga tematska cjelina odnosi se na konkretan rad s aplikacijama (II) koja na primjeru treba pokazivati na koji način unutar aplikacije koja se koristi određeni zadatak može biti riješen ili na koji način iz aplikacije agent ima mogućnost dobiti potrebne informacije. Uz znanje, materijali koji su kategorizirani kao pripadnici ove tematske cjeline, agentima trebaju omogućiti stjecanje vještine, odnosno učiti ih kako upotrijebiti alat koji im je dan na korištenje u svrhu lakše odrade posla. Uz navedeno agentima je kroz primjere potrebno pokazati u kojim konkretnim slučajevima se aplikacija koristi što ih navodi na razumijevanje alata i njegove opće

primjene. Pitanje koje se nameće jesu li materijali dovoljno jasni i sažeti kako bi agentima omogućili istaknute prednosti za razumijevanje i naposljetku učinkovito stjecanje znanja i vještina potrebnih za rad.

Treća tematska cjelina obuhvaća aspekt komunikacije kako s internim tako i s vanjskim korisnicima(III). Ova tema svakako je nezaobilazna jer je komunikacija upravo najbitniji aspekt pozivnog centra; ukoliko se prezentiranim materijalima agentima mogu omogućiti jasni okviri komunikacije kako prema korisnicima tako i prema agentima, dodatno usklađene s poslovnom strategijom same organizacije učinkovitost neće izostati.

Posljednja istaknuta cjelina ističe se kao važna zbog publike kojoj je materijal namijenjen; naime rad u pozivnom centru, kako je ranije u tekstu već spomenuto, nije posao koji je studentima često prvi izbor. Imajući to na umu, organizacijama koje imaju u svom poslovanju integriran pozivni centar smanjena je mogućnost izbora agenata što se jasnije vidi u samom procesu izobrazbe. Dodatna učinkovitost može se postići usustavljenim prikazom termina i pojmova (IV) koji se svakodnevno primjenjuju u telekomunikacijama kako bi i razumijevanje drugih materijala za izobrazbu bilo efikasnije i lakše. Nameće se samo potreba za kronologijom ponude materijala kako bi ova kategorija ispunila svoju svrhu.

Od istaknutih materijala strukturiranih prema tematskim cjelinama očekuje se dakle prenošenje znanja o potrebnoj terminologiji na području telekomunikacija, znanja o poslovnim procesima i mogućnostima sustava koji ih podupiru, poticanje razumijevanja i primjene alata i aplikacija u svakodnevnom radu te shvaćanje i usklađivanje stavova agenata s organizacijskom strategijom u komunikaciji s internim i vanjskim korisnicima što je obuhvaćeno i u skladu s odabranim tematskim jedinicama u analitičkoj matrici.

#### **5.4. Rezultati i rasprava**

Kategorizacija odabranih materijala za izobrazbu prema pripadnosti određenoj tematskoj cjelini istaknutih u prethodnom poglavlju prikazana je u tablici niže. Rezultati su svakako očekivani i u zastupljenosti prednjače materijali s istaknutim sadržajem koji je fokusiran na alate i sustave koji su agentima nužni za rad dok je manji, ali i dalje prisutan trag sadržaja o internoj i vanjskoj komunikaciji kao važnom aspektu pozivnih centara te pojmovima odnosno

terminologiji koja navedenu komunikaciju olakšava. Većina materijala ne može se jednoznačno dodijeliti definiranim kategorijama zbog polivalentnosti same tematike koja se obrađuje.

Naziv materijala/tematske cjeline	Upoznavanje s internim sustavima i procesima	Rad s aplikacijama	Komunikacija s korisnicima/agentima	Terminologija
Pojmovnik			X	X
Postavke Outlooka	X	X		
Osnove rada na računalu	X	X		
CRM	X	X		
Agent Desktop	X	X	X	
Evidencija poziva		X	X	
Kreiranje zahtjeva u CRMu		X	X	
MOZAK	X	X		
Callisto	X	X		
Komunikacijski trening			X	X

Tablica 2 Pripadnost materijala za izobrazbu tematskim cjelinama

Iako se u slučaju ovog istraživanja radi o neformalnom procesu obrazovanja, odnosno izobrazbi može se povući paralela s načelima sustavnog formalnog obrazovanja koje uvelike odgovara predmetnoj tematici. Ističu se u tom slučaju Vizek-Vidović i autori (2003) koji navode kako je za provjeru učinkovitosti određenog pristupa prenošenja znanja i vještina prethodno potrebno utvrditi na koji način su određeni ishodi u planiranju samog procesa obrade određenog sadržaja.

*O djelotvornosti poučavanja možemo zaključivati tek kada utvrdimo odgovaraju li ishodi učenja postavljenim ciljevima poučavanja, te jesu li namjeravani ishodi ostvareni upravo*

*zahvaljujući primjeni planirane strategije poučavanja. (Kyriacou, 1995 prema Vizek-Vidović i dr., 2003, str 328)*

Kako ne postoji mogućnost provjere namjera autora materijala vezane za ishode i ciljeve izobrazbe u ovom slučaju, iste iščitavamo iz samog sadržaja materijala. Prva i druga tematska cjelina prema sadržaju imaju namjeru prenijeti znanje o sustavima i poslovnim procesima unutar pozivnog centra i prenijeti vještine agentu za korištenje tih istih sustava. Dodatan cilj možemo pretpostaviti, ali ključan je za učinkovitost rada; razviti pozitivan stav agenata prema sustavima i alatima koje koristi zbog ispravnog korištenja samih alata i olakšavanja unutar odjelnog i među odjelnog poslovanja. Svrha pak materijala koji se dotiču komunikacije s korisnicima i agentima jest naučiti potrebnu terminologiju za rad u telekomunikacijskoj organizaciji, razumjeti njenu primjenu u komunikacijskom činu i znati kada je pravilno upotrijebiti. Dodatno potiče na razvoj stavova o samoj organizaciji obzirom na komunikaciju i ozračje koje se stvara unutra nje i prema van.

Ranije u poglavlju kod pojmovnog određenja samog istraživačkog pitanja istaknuta su obilježja koja analizirani materijali za izobrazbu trebaju sadržavati kako bi ih se smatralo učinkovitim; jasnoća, sažetost, točnost, preglednost i dostupnost. Ono što se iz analize materijala može zaključiti jest činjenica da je obilježje dostupnosti, neovisno o tematskoj cjelini, prisutno u svim materijalima obzirom na intranet i platformu na kojoj su isti objavljeni. Uz određenu autorizaciju, sustavu mogu pristupiti studenti s udaljenih mjesta ne samo unutar organizacijske mreže što svakako olakšava fleksibilnost radnog mjesta i neovisnost istog o sjedištu organizacije. Prednosti koje dostupnost ovakvih materijala, uz pomoć intraneta, nose sa sobom su višestruke i pomažu studentima brz i trenutni pristup informacijama koje su im potrebne za efikasno odrađivanje njihovih zadataka. Nastavno na spomenuto agenti mogu vjerovati u vjerodostojnost dostupnih informacija jer sustav pruža transparentnost u vidu vidljivih informacija o autoru i povijest korištenja jednako kao i izmjene svih objavljenih materijala. Interna mreža koja osigurava dostupnost materijala može poslužiti i kao sredstvo za komunikaciju jer sve informacije, koje se u telekomunikacijama svakodnevno ažuriraju i mijenjaju sukladno promjenjivom tržištu, ukoliko su objavljenje na mreži i ažurne dostupne su na uvid svim djelatnicima. Navedena dostupnost može biti dvosjekli mač, jer bez obzira na transparentnost i uvid u izvor informacija ne postoji sustavno kontroliranje objavljenih materijala što može dovesti do prevelike količine informacija koje su potencijalno nepotrebne i neprovjerene. Obzirom da prisutnost ovog obilježja nije utvrđena iz samog sadržaja već u

prvom koraku uzorkovanja i odabira materijala za analizu ovo obilježje biti će izuzeto iz daljnje analize.

Tu dolazi na red obilježje točnosti koje je nezahvalno obilježje u ovom slučaju jer ne postoji način da se točnost ovom istraživačkom metodom utvrdi. Ovdje je vidljiv nedostatak primijenjene metode zbog nemogućnosti provjere izvora; materijali su plod rada različitih djelatnika, uključujući i studenata, a nastali su prema vlastitom iskustvu rada u pozivnom centru. Ono što bi metodološki više odgovaralo za ovaj dio istraživanja jest intervju sa studentima nakon određenog vremena korištenja i primjene ovih materijala u svakodnevnom radu s ciljem provjere eventualnih nedostataka. Obzirom na navedeno može se zaključiti samo da ovom metodom ne možemo provjeriti točnost sadržaja materijala i samim time ovo obilježje bit će izuzeto iz daljnje analize.

Od preostalih obilježja; jasnoće, sažetosti i preglednosti, pokušat će se izdvojiti primjeri iz predmetnih materijala koji bi mogli potkrijepiti prisustvo ili odsustvo pojedinačnih obilježja unutar samog sadržaja i unutar tematskih cjelina. Cilj je dobiti jasniju sliku o osobinama sadržaja, njihovoj ovisnosti o tematici, posljedično specifičnom načinu obrade i omjeru lingvističkih i slikovnih karakteristika. Dodatno pokušati iz sadržaja iščitati osobine ciljane skupine odnosno studenata kojima su predmetni materijali i namijenjeni.

Prema istaknutoj tablici 3 pobliže su definirana preostala svojstva istaknuta kao bitna za određivanje učinkovitosti analiziranih materijala.

<b>Jasnoća</b>	<b>Sažetost</b>	<b>Preglednost</b>
tekst je pisan jednostavnim jezikom <sup>14</sup>	tekst sadrži slikovne prikaze	dokument ima sadržaj
tekst sadrži primjere	dokument nema puno teksta	dokument je podijeljen na poglavlja
tekst sadrži slikovne prikaze	dokument sadrži više natuknica, manje punih rečenica	dokument ima istaknute bitne riječi/rečenice podebljanim slovima

<sup>14</sup> Ovdje jednostavnost teksta čini manje stručnog jezika i tehničkih izraza.



tekst je vizualno pregledan <sup>15</sup>	dokument nije opširan <sup>16</sup>	dokument je dosljedno uređen <sup>17</sup>
---	-------------------------------------	--

Tablica 3 Obilježja učinkovitosti i njihova svojstva

Pojam jasnoće u ovom kontekstu, ako polazimo od generalne definicije, označava svojstvo onoga što je jasno odnosno može se lako razumjeti, pročitati i shvatiti kako je istaknuto na mrežnim stranicama Hrvatskog jezičnog portala, HJP(2021). Karakteristike teksta koje pogoduju tome su jednostavnost pisanog jezika, isticanje primjera za lakše razumijevanje te dodatno vizualno stimuliranje slikovnim prikazima gdje je to moguće. Sve navedeno potrebno je i vizualno prilagoditi kako bi bilo privlačno čitatelju prilikom korištenja. Kod izrade materijala za izobrazbu svakako je potrebno voditi i računa o sažetosti odnosno ne ići dodatno u širinu kako bi se kod čitatelja osigurala zainteresiranost i spriječio efekt da *od stabala ne vidi šuma*. Preglednost se, prema mrežnim stranicama Hrvatskog jezičnog portala; HJP(2021), najlakše može definirati pomoću svog antonima nepreglednosti koja se najčešće stavlja u odnos s loše uređenim i nejasnim tekstom. Kako bi se dakle postigla preglednost dokument je potrebno urediti, organizirati po poglavljima i vizualno istaknuti bitnije od manje bitnih informacija te se pritom voditi pravilom dosljednosti.

Ono što je analizom utvrđeno jest da analizirani sadržaj svih odabranih materijala ima svojstva preglednosti; na početku svakog dokumenta nalazi se sadržaj s istaknutim naslovima i podnaslovima smislenih cjelina, dodatno istaknute riječi unutar teksta dok je tekst dosljedno uređen i usklađen na razini svih dokumenata. Iz navedenog se da zaključiti kako organizacija koristi pravila ili predložak, odnosno univerzalan dokument koji služe za generiranje pisanih službenih materijala za izobrazbu studenata, što izuzima personalizirani pristup izradi materijala i ostavlja dojam profesionalnosti i organiziranosti unutar predmetnog pozivnog centra. Dodatno pokazuje ozbiljan pristup samom procesu izobrazbe, čiji su važan dio i materijali kojima se u tom procesu koristi, te pridavanje važnosti detaljima koji mogu činiti razliku. Ovo obilježje, sukladno istaknutom, nije u korelaciji sa tematskom cjelinom.

<sup>15</sup> Tekst sadrži sve iz kategorije preglednosti.

<sup>16</sup> Ovdje se podrazumijeva da obzirom na širinu tematike dokument ima prikladan broj stranica teksta.

<sup>17</sup> Ovdje se misli na font, veličina slova i sl. u kojima nema oscilacija unutar teksta, jedino što se izdvaja su naslovi i podnaslovi.

Daljnjom analizom preostalih obilježja učinkovitosti jasnoća i sažetost ipak se mogu dovesti u vezu s definiranim tematskim cjelinama. Materijali koji su orijentirani na upoznavanje agenata s internim sustavima i procesima ipak su nešto opširniji međutim ukoliko se uzme u obzir širina teme nedostatak sažetosti svakako je opravdana. Imajući u vidu kako je ovo vjerojatno jedan od prvih materijala s kojima se student u pozivnom centru susreće na početku rada u pozivnom centru detaljniji pristup i širina svakako je poželjna. Ono čime se dodatno nedostatak sažetosti u dobivenim rezultatima može opravdati jest heterogenost ili homogenost studenata kojima su ovi materijali namijenjeni. Bez obzira na prethodno znanje ili postojeće kompetencije materijalima se sadržajno ne bi smjelo pristupati pod pretpostavkama da student ima određeno predznanje ili na način da se na početku samog procesa izobrazbe stvaraju razlike u razinama znanja ne uzimajući u obzir različite startne pozicije.

Analizom materijala koji pripadaju tematskoj cjelini koja se odnosi na konkretan rad s aplikacijama ipak zadržava određenu razinu sažetosti te se zadržava na slikovitom prikazu primjene u radu uz pokoju natuknicu što je i očekivani rezultat. Kako su općenite mogućnosti alata i širina dane u prethodno spomenutim materijalima vezanim uz prvotno upoznavanje dovodi do zaključka kako je za učinkovitost materijala u procesu izobrazbe za studente izrazito važan i redoslijed primjene istih. Isto navodi do zaključka kako postoji hodogram samog procesa izobrazbe i modularnost samih materijala koji unutar sebe mogu sadržavati poveznice na druge materijale za detaljnije informacije ili primjere.

Sljedeća tematska cjelina koja prema istaknutim svojstvima odlikuje sažetošću jest terminologija što je logično obzirom da ti materijali sadrže stručne nazive koji se upotrebljavaju u telekomunikacijama a služe lakšem shvaćanju proizvoda koji konkretan operator nudi i dodatno prilagođene širinom informacija predmetnom pozivnom centru i spektru njegovog posla. Važnost postojanja materijala unutar ove tematske cjeline je neupitna i ostavlja mogućnost jednostavne nadogradnje i dopune sukladno potrebama. Razvojem tehnologije zastarijevaju određeni pojmovi i njihova primjena u području telekomunikacija više nije aktualna jednako kao i uporaba novih pojmova što rezultira činjenicom da će ovi materijali svakako prolaziti kroz sustavne promjene kroz vrijeme.

Posljednja tematska cjelina čiji rezultati će biti opisani u okviru svojstva sažetosti odnosi se na komunikaciju s korisnicima; obzirom na kompleksnost ove tematike i potrebu za svladavanje vještine komunikacije predmetni materijali trebali bi biti i detaljniji. Dodatnu težinu materijalima daje potreba ne samo razvoja ili nadogradnje postojećih komunikacijskih vještina već i prilagodba iste strategiji samog operatora, koja je u slučaju ovog pozivnog centra

korisnički orijentirana. Materijali daju okvir unutar kojeg postoje pravila komunikacije usklađena sa stavovima operatora međutim obzirom na tematiku možemo zaključiti kako je ovo neprikladan medij za samo stjecanje komunikacijski vještina, ono što ovi materijali nude u ovom konkretnom primjeru jest znanje i razumijevanje tematike dok je stjecanju komunikacijskih vještina potrebno drugačije pristupiti. Ono što bi u ovom slučaju moglo biti prikladnije jest primjena situacijskog učenja, slušanja poziva, simulacije poziva i sl. Prema internim izvorima ovakav vid izobrazbe i pristupa već se primjenjuje međutim taj dio nije u nadležnosti samog odjela već specijaliziranog odjela unutar organizacije koji se bavi razvojem zaposlenika pa stoga nije predmetom ove analize.

Što se pak povezanosti svojstva jasnoće i tematskih cjelina tiče rezultati su gotovo jednoznačni; naime svi materijali izuzev onih koji pripadaju području terminologije pisani su jednostavnim jezikom, međutim isto je bilo za očekivati obzirom na nemogućnost izostavljanja stručnog jezika u opisu tehničkih pojmova. Jednako tako svi materijali, izuzev onih unutar područja terminologije, imaju istaknute primjere primjene u svrhu povećanja stupnja jasnoće što je ponovno očekivano s obzirom na formu materijala koji tvore baze pojmova i njihove opise. U nedostatku slikovnih prikaza uz terminologiju pojavljuje se i tematska cjelina u vezi sa komunikacijom s korisnicima što je ponovo logičan rezultat obzirom na tematiku kojom se bavi. Jasnoću svakako povećava vizualna preglednost i ista je prisutna u svim materijalima neovisno o tematskoj cjelini kojoj pripadaju. Sve navedeno vizualno je prikazano u tablici 4.

Kao ključne izazove ovog istraživanja mogu se istaknuti nedostaci primijenjene metode u pojedinim slučajevima zbog čega nije bilo moguće provjeriti sve parametre i svrhu definirane s početka analize. Nedostatak literature za podršku zaključcima i povećanje objektivnosti također se može istaknuti kao dodatna prepreka analizi.

Materijali za izobrazbu	Jasnoća				Sažetost				Preglednost			
	jednostavan jezik	primjeri	slikovni prikaz	vizualno pregledan	slikovni prikaz	malo teksta	natuknice	nije opširan	sadržaj	poglavlja	istaknuto bitno	dosljedno uređen
Pojmovnik	o	o	o	x	o	x	x	x	x	x	x	x
Komunikacijski trening	x	x	o	x	o	x	x	x	x	x	x	x
Agent Desktop	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kreiranje zahtjeva u CRMu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evidencija poziva	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Postavke Outlooka	x	x	x	x	x	x	o	x	x	x	x	x
MOZAK	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Osnove rada na računalu	x	x	x	x	x	o	o	o	x	x	x	x
Callisto	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	x	x
CRM	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tablica 4 Prikaz prisustva(x) ili odsustva(o) obilježja u materijalima za izobrazbu

## 6. Zaključak

Znanje i vještine zaposlenika u suvremenom društvu postaju osnovni faktor konkurentnosti na tržištu rada jednako kao što cjeloživotno obrazovanje i permanentno ulaganje u individualni razvoj postaje prijeka potreba. Ono što je na primjeru ove organizacije iz aspekta poslodavca postalo jasno jest činjenica da studentska radna snaga ima potencijal za stvaranje poduzetnih i proaktivnih pojedinaca koji su u stanju nositi se s izazovima poslovnih okruženja sve ranijim stupanjem na tržište rada. Ono što pomaže ovom procesu svakako je poznavanje pristupa izobrazbi studenata i kontinuiranom razvoju i prilagodbi istih u korak s tehnološkim razvojem. Nastavno na formalno i sustavno obrazovanje sve je veći fokus na cjeloživotnom obrazovanju međutim istovremeno je vidljiva problematika neusklađenosti ovih dvaju pojmova s potrebama tržišta rada. Dodatno u teorijskom dijelu ovog rada istaknuta je prisutnost i potreba pozivnih i kontaktnih centara u poslovnom svijetu uzrokovana potrebama korisnika za direktnim kontaktom s organizacijama i neodgodivom komunikacijom.

Ovaj rad primarno je za cilj imao opis materijala koji se koriste u jednom vidu permanentnog obrazovanja unutar organizacije pozivnog centra hrvatskog telekomunikacijskog operatora i ukazati na eventualna mjesta za napredak ili promjenu pristupa u odabiru obrazovnih sredstava. Ono što se analizom može zaključiti jest da je u pristupu izradi materijala za izobrazbu studenata donekle prepoznata važnost korištenja primjerenih materijala koji učinkovito vrše svoju svrhu prenošenja znanja i vještina te razumijevanja i zauzimanja stavova organizacije za koju su izrađeni. Dodatno se ističe poznavanje publike kojoj su materijali namijenjeni uzimajući u obzir različitosti studenata i jednake uvjete bez potrebe prethodnih znanja i vještina

Za konkretniji doprinos društvenim vrijednostima i konkretnije zaključke istraživanje bi trebalo provesti na većem broju pozivnih centara na nacionalnoj razini s konkretnijom znanstvenom svrhom.

## 7. Literatura

Mušanović, M. i Lukaš M. (2011), *Osnove pedagogije*, Rijeka: Hrvatsko futurološko društvo

Mijatović, A. (2000), *Leksikon temeljnih pedagoških pojmova*, Zagreb: Edip

Mijatović, A. (1999), *Ishodišta i odredišta suvremene pedagogije u Mijatović A. i sur.*, (1999) *Osnove suvremene pedagogije*, Zagreb : Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 13-37

Pastuović, N. (1999), *Edukologija: integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja*, Zagreb: Znamen

Kuka, E.(2011), *Koncept neformalnog obrazovanja*, *Život i škola*, br. 27 (1/2012.), str. 197-203

Gudjons, H. (1994), *Pedagogija: temeljna znanja*, Zagreb: Educa

Le Clus, M., (2011), *Informal learning in workplace: A review of the literature*, *Australian Journal of Adult Learning*, Volumen (51), str. 255-373

Cifrić, I.(1977), *Mladi i obrazovanje*, *Revija za sociologiju*, God. VII(1-4, siječanj – prosinac), str. 109-119

Košutić, I.(2014), *Nikola Pastuović - Obrazovanje i razvoj: kako obrazovanje razvija ljude i mijenja društvo, a kako društvo djeluje na obrazovanje*. *Sociologija i prostor*, 52 (1 (198)), 111-114

Vukasović, A. (1999), *Svrha i zadaće odgoja i obrazovanja u Mijatović A. i sur.*, (1999) *Osnove suvremene pedagogije*, Zagreb : Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 129-148

Bašić, S. (1999), *Odgoj u Mijatović A. i sur.*, (1999) *Osnove suvremene pedagogije*, Zagreb : Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 175-202

Peko, A. (1999), *Obrazovanje u Mijatović A. i sur.*, (1999) *Osnove suvremene pedagogije*, Zagreb : Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 203-222

Petričević, D, Lui, O. i Herceg, I. (1999), *Izobrazba u Mijatović A. i sur.*, (1999) *Osnove suvremene pedagogije*, Zagreb : Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 223-244

Vizek-Vidović, V., Rijavec, M., Vlahović-Štetić, V. i Miljković, D. (2003), *Psihologija obrazovanja*, Zagreb: IEP-Vern

- Andrilović, V. i Čudina, M. (1991), Psihologija učenja i nastave, Zagreb: Školska knjiga
- Cifrić, I. (1988), Nikola Pastuović, Edukološka istraživanja. Revija za sociologiju, 19 (1-2), 119-123
- Pastuović, N. (1987), Edukološka istraživanja, Zagreb: Školska knjiga
- Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44727> [pristupljeno 1. 9. 2020.]
- Garvin, D. A., (2000), Learning in Action: a guide to putting organization to work, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Vican, D. (2007). Znanje vrijedno znanja – znanje vrijedno poučavanja. Pedagogijska istraživanja, 4 (2), str. 231-237.
- Stenić, N. (2018) Kultura i učeća organizacija u poduzeću Include d.o.o.: Diplomski rad, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Preuzeto sa <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:089273> [pristupljeno 12.12.2020.]
- Rupčić, N. (2009) Učeće poduzeće – paradigma suvremenoga poslovanja. Računovodstvo i financije, 55 (8), 140-145
- Rupčić, N. (2011). Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva. Praktični menadžment, 2 (2), 20-27. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76448> [pristupljeno 6. 9. 2020.]
- HJP(2021), Hrvatski jezični portal, <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>.
- System Analysis in Educational Managment, (n.d.), Preuzeto s [https://www.academia.edu/8263990/SYSTEMS\\_ANALYSIS\\_IN\\_EDUCATIONAL\\_MANAGEMENT\\_MODULE\\_ONE\\_UNDERSTANDING\\_SOME\\_CONCEPTS\\_AND\\_TERMS\\_USED\\_IN\\_SYSTEMS\\_ANALYSIS](https://www.academia.edu/8263990/SYSTEMS_ANALYSIS_IN_EDUCATIONAL_MANAGEMENT_MODULE_ONE_UNDERSTANDING_SOME_CONCEPTS_AND_TERMS_USED_IN_SYSTEMS_ANALYSIS) [pristupljeno 9.9.2020.]
- Muller, J. i Srića, V.(2005), Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin – razvoj managementa
- Rupčić, N. (2011). Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva. Praktični menadžment, 2 (2), str. 20-27.

Senge, P. M., (1990), The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London, Random House.

Galić, M. (2010). Učeće organizacije. MediAnali, 4 (7), str. 179-194.

Rupčić, N. (2009) Učeće poduzeće – paradigma suvremenoga poslovanja. Računovodstvo i financije, 55 (8), str. 140-145.

Jarvis, P., (2007), Globalization, Lifelong Learning and the learning society: sociological perspectives, Lifelong Learning and the Learning Society, (2), str. 96-155.

Brodarić, A., Grgurević, I., Proso, Lj.(2008): Analiza dostupnosti pozivnog centra telekomunikacijskog operatora, 16. Telekomunikacioni Forum TELFOR 2008. Beograd, str. 61-64.

Cvetković, S. (2015). Razvoj kontaktnog centra kao preduvjet porasta zadovoljstva korisnika. Željeznice 21, 14 (2), 59-68. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/147098> [pristupljeno 28.12. 2020.]

Sharp, D. E., (2003), Call Center Operation: Design, Operation and Maintenance, USA, Elsevier Science

Garić, I. (2020). Pozivni centar u poduzetničkom pothvatu kao dio upravljanja odnosa s klijentima (Specijalistički diplomski stručni). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:669559> [pristupljeno 28.12. 2020.]

<http://www.ho-cired.hr/3savjetovanje/SO6-09.pdf>

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686> [pristupljeno 28. 12. 2020.]

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686> [pristupljeno 28.12.2020.]

Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik, XXV (2), 387-399. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/94882> [pristupljeno 28.12.2020.]



Agatić, K. (2016). Analiza tehničko-tehnoloških značajki kontakt centra poštanskog operatora (Diplomski rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:063923> [pristupljeno 28.12.2020.]

Fox, R., (2006): Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada

Ren, J. Z., Zhou, Y., (2008) Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality, Management Science, 54(2), pp. 369-383  
[https://www.researchgate.net/publication/220534597\\_Call\\_Center\\_Outsourcing\\_Coordinating\\_Staffing\\_Level\\_and\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/220534597_Call_Center_Outsourcing_Coordinating_Staffing_Level_and_Service_Quality) [pristupljeno 04.01.2021.]

Castilla, E.J., (2005) Social Networks and Employee Performance in a Call Center, American Journal of Sociology, 110(5), pp. 1243-1283  
[https://www.researchgate.net/publication/278384196\\_Social\\_Networks\\_and\\_Employee\\_Performance\\_in\\_a\\_Call\\_Center](https://www.researchgate.net/publication/278384196_Social_Networks_and_Employee_Performance_in_a_Call_Center) [pristupljeno 04.01.2021.]

Rowold, J., (2007), Individual Influences on knowledge acquisition in a call center training context in Germany, International Journal of Training and Development, 11(1)  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2419.2007.00267.x> [pristupljeno 04.01.2021.]

Garrett, G., Benden, M., Mehta, R., Pickens, A., Peres, C., & Zhao, H., (2016), Call Center Productivity Over 6 Months Following a StandingDesk Intervention, IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors  
[https://www.researchgate.net/publication/303511592\\_Call\\_Center\\_Productivity\\_Over\\_6\\_Months\\_Following\\_a\\_Standing\\_Desk\\_Intervention](https://www.researchgate.net/publication/303511592_Call_Center_Productivity_Over_6_Months_Following_a_Standing_Desk_Intervention) [pristupljeno 04.01.2021.]

Lamza Posavec, V. (2004), Metode društvenih istraživanja, Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu

Lamza Posavec, V. (2011), Kvantitativne metode istraživanja: anketa i analiza sadržaja, Zagreb : Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu

Mužić, V. (1977), Metodologija pedagoškog istraživanja, Sarajevo: Svjetlost

Milas, G. (2009), Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima, Jastrebarsko: Naklada Slap

Hsieh, H., Shannon, S. E., (2005), Three Approaches to Qualitative Content Analysis, *Qualitative Health Research*, 15(9), pp. 1277-88  
[https://www.researchgate.net/publication/7561647\\_Three\\_Approaches\\_to\\_Qualitative\\_Content\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/7561647_Three_Approaches_to_Qualitative_Content_Analysis) [pristupljeno 05.01.2021.]

Tkalec Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., (2010), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada; kako osmisлити, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, Zagreb, M.E.P.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 2158244014522633.

Pološki-Vokić, N., Grizelj, H. (2007.), *Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama*, *Ekonomski pregled*, 58(12), str. 851-880.

Švelec, D.(n.d.), Call centar – izazov koji traje: sirenin poziv, Preuzeto s <http://www.infotrend.hr/clanak/2008/5/sirenin-poziv,12,284.html> [pristupljeno 10.02.2021.]

SedamIT(2021), Službena mrežna stranica organizacije SedamIT, <https://www.sedamit.hr/rjesenja/sedam-crm>. [pristupljeno 10.02.2021.]

Anonimno, (2020), *Interna dokumentacija hrvatske telekomunikacijske tvrtke*.

Radilica(2021), Službena mrežna stranica organizacije Radilica, <https://www.radilica.hr/usluge/edukacija/contact-center-akademija>. [pristupljeno 10.02.2021.]

Dabar(2021), Službena mrežna stranica Digitalnog akademskog arhiva i repozitorija, <https://dabar.srce.hr/>

Digitalni repozitorij Sveučilišta u Zagrebu, (2021), Službena mrežna stranica digitalne zbirke na razini Sveučilišta u Zagrebu, <https://repozitorij.unizg.hr/>.

Kovačević, D., Macura, A. & Maković, B., (1998), Integrirani pozivni informacijski centar, *Promet-Traffic-Traffico*, 10 (5-6), 279-285. <https://www.bib.irb.hr/189366> [pristupljeno 10.02.2021.]

Briski, F., Predanić, S. i Žigman, D. (2014). Automatska distribucija poziva sa redovima čekanja u pozivnim centrima. *Polytechnic and design*, 2 (2), 256-263. <https://doi.org/10.19279/TVZ.PD.2014-2-2-14>. [pristupljeno 10.02.2021.]

Vučemilović, V. (2015). PREDNOSTI STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSOM S KUPCIMA. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (3-4/2015), 119-125. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/149939>. [pristupljeno 10.02.2021.]

## **8. Tablice**

Tablica 1 Materijali za izobrazbu

Tablica 2 Pripadnost materijala za izobrazbu tematskim cjelinama

Tablica 3 Obilježja učinkovitosti i njihova svojstva

Tablica 4 Prikaz prisustva(x) ili odsustva(o) obilježja u materijalima za izobrazbu

## 9. Materijali za analizu



PostavkeOutlook:



Pojmovnik.doc



Osnove rada n



MOZAK.docx



Kreiranje zahtjev



Komunikacijsk



Evidencija



CRM.docx



Callisto.docx



Agent desktop.d