

# VAŽNOST TIMSKOG RADA ZA OSOBNI RAZVOJ POJEDINCA I ORGANIZACIJSKI USPJEH

---

Glavaš, Emili

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:960614>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Emili Glavaš

**VAŽNOST TIMSKOG RADA ZA OSOBNI RAZVOJ  
POJEDINCA I ORGANIZACIJSKI USPJEH**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Emili Glavaš

**VAŽNOST TIMSKOG RADA ZA OSOBNI RAZVOJ  
POJEDINCA I ORGANIZACIJSKI USPJEH**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**


JMBAG: 0010225809

e-mail: [eglavas@efos.hr](mailto:eglavas@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Emili Glavaš

**JMBAG:** 0010225809

**OIB:** 20976010925

**e-mail za kontakt:** emiliglavas@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Važnost timskog rada za osobni razvoj pojedinca i organizacijski uspjeh

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Glavaš

## **VAŽNOST TIMSKOG RADA ZA OSOBNI RAZVOJ POJEDINCA I ORGANIZACIJSKI USPJEH**

### **SAŽETAK**

Cilj završnog rada nije samo teorijski prikazati organizaciju i dati definiciju timskog rada, iako se rad na početku bavi teorijskim prikazom, nego pokazati važnost tima za razvoj pojedinca i ostvarivanje individualnog i organizacijskog uspjeha. Osobni razvoj pojedinca unutar organizacije doprinosi i razvoju same organizacije. Prethodna rečenica temeljna je pretpostavka za daljnje pisanje ovog rada. Osobni razvoj definiran je kao težnja pojedinca prema vlastitom uspjehu. U timskom okruženju taj uspjeh i napredovanje moguće je samo u suradnji s timom ili kolektivom kojem članovi tima pripadaju. Poticanje i njegovanje timskog rada recept je za uspjeh na nekoliko razina. O tim razinama više se govori u potpoglavljima o ljudskom kapitalu i razvoju kompetencija. Organizacijska kultura dužna je podržavati zaposlenike i na taj način poticati ih da sudjeluju u donošenju odluka i razvijaju se. Članovi tima imaju zajedničke ciljeve i komplementarne vještine. Vrijednosti svakog pojedinog člana moraju biti u skladu s vrijednostima cijelog tima jer se na taj način povećava kohezija unutar tima, pokrivaju se nedostaci, bolje se upravlja konfliktima i brže i kvalitetnije se rješavaju problemi i izvršavaju zadaci.

**Ključne riječi:** timski rad, osobni rast, komunikacija u timu, organizacijski uspjeh

## **ABSTRACT**

The purpose of the final thesis is not only to provide a theoretical definition of teamwork, but also to demonstrate the practical significance of teamwork and its impact on individual development and individual and organizational success. The personal development of an individual within an organization also contributes to the development of the organization itself. The previous sentence serves as the basic premise of this thesis. Self-development is defined as an individual's pursuit of their own success. In a team environment, this success and advancement is only possible with the cooperation of the team or group to which one belongs. Encouraging and nurturing teamwork is a recipe for success on multiple levels. These levels are discussed in more detail in the subsections on human capital and competency development. The organizational culture should be committed to supporting employees and thereby encouraging them to participate and develop in decision making. All team members share common goals and complementary skills. The values of each individual must be in coherence with the values of the organization because that itself increases the team cohesion, covers all flaws, helps managing conflict and enables better problem solving.

**Keywords:** teamwork, personal growth, team communication, organizational success

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Cilj i metodologija rada .....	2
3. Što je timski rad? .....	3
3.1. Prednosi i nedostaci rada u timu .....	4
3.2. Oblici timova u organizacijama .....	5
3.3. Karakteristike uspješnog timskog rada .....	7
3.3.1. Uloge i očekivanja .....	7
3.3.2. Podrška kao važna komponenta uspješnih timova.....	8
3.4. Ljudski kapital i organizacijska predanost.....	9
3.5. Važnost kontinuiranog zalaganja .....	10
4. Komunikacija unutar timova.....	12
4.1. Oblici komunikacije.....	12
4.1.1. Verbalna kounikacija .....	13
4.1.1. Paraverbalna komunikacija .....	14
4.1.3. Slušanje i uvažavanje .....	16
4.1.4. Motiviranje – uloga i važnost motivacije.....	17
5. Razvoj kompetencija kroz timski rad.....	19
5.1. Razvoj osobnih kompetencija .....	19
5.2. Razvoj društvenih kompetencija u organizaciji .....	20
6. Zaključak.....	22
7. Literatura.....	24

## 1. Uvod

Anić (2007:571) tim definira kao *skupinu stručnjaka i specijalista okupljenu na određenom projektu ili zadatku*. Početna definicija bit će i polazna točka ovog završnog rada o važnosti timskog rada, kako za razvoj pojedinca tako i za uspjeh i razvoj same organizacije.

Nikić (2004.) ističe kako je za uspješan rezultat timskog rada važna visoka razina empatije i međusobne suradnje među članovima tima. Ghorbanhosseini (2013) u radu o *Utjecaju organizacijske kulture, timskog rada i razvoja organizacije na predani rad u organizaciji: posrednička uloga ljudskog kapitala* govori o značajkama superiornosti jedne organizacije u usporedbi s drugima koja se temelji na lojalnom ljudskom kapitalu. Organizacijska lojalnost temelji se, prema Massoudi (2016) upravo o organizacijskom identitetu i osjećaju solidarnosti i uključenosti. Timski rad tu se očituje ponajviše kroz osjećaj uključenosti pojedinca.

Bitno je predstaviti timski rad jer se kroz vrijeme percepcija i važnost istoga mijenjala. Današnji timovi mnogo su *moderniji* i igraju veliku ulogu u napretku i organizacije i zaposlenika koji sudjeluju u njihovom radu. O kompetencijama, osobnim i društvenim, govorit će se malo više u poglavlju o *Razvoju kompetencija* pri kraju rada.

Prvo teorijsko poglavlje *Što je timski rad?* uvodi nas u temu završnog rada i daje definicije te pregled prednosti, ali i nedostataka takvog oblika rada. U ovom poglavlju govori se i o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital igra ključnu ulogu u organizaciji i radu samih timova te je vrlo bitno znati kako motivirati i podržavati zaposlenike. Nakon uvodnog poglavlja, o teorijskim postavkama timskog rada, govori se o komunikaciji unutar timova i oblicima komunikacije koje razlikujemo unutar istih. Rasprava se bavi autorovim stavovima o važnosti pojedinih odrednica timskog rada. Na samom kraju rada iznose se zaključne misli do kojih se došlo nakon cjelokupnog analiziranja timskog rada na svim njegovim razinama.



## 2. Cilj i metodologija rada

Temeljni cilj je definirati sva tri pojma – *tim, razvoj, komunikacija* - i uspostaviti korelaciju na tim trima razinama s posebnim osvrtom na osobni razvoj i organizacijski uspjeh. Timski rad ne može biti potpun ukoliko se pažnja ne usmjeri na osobni razvoj i ako se ne posveti dovoljno pažnje odabiru primjerenog oblika komunikacije na relaciji tim – organizacija i između članova tima.

Metode koje su se koristile pri pisanju ovog završnog rada su analize i sinteze prethodnih znanstvenih i stručnih radova tematski povezanih s temom. Metode analize i sinteze koristimo u teorijskom dijelu rada. Zaključak koji je izveden na samom kraju rada temelji se na teorijskom istraživanju.

Nakon prikupljanja i sažimanja, prikupljene informacije su analizirane, raspoređene po važnosti i, metodom sinteze, uklopljene u završni rad, u odgovarajuća poglavlja.

### 3. Što je timski rad?

Tudor i Srića (2006) tim definiraju kao radnu skupinu koja je sastavljena od dva ili više članova koji imaju jedan ili više zajedničkih ciljeva. Tim je, prema autorima, okosnica timskog rada koji je definiran odnosom prema zajedničkom cilju i prema rezultatima koji postaju trajni.

Timski rad smatra se najraširenijim oblikom zajedničkog rada. Da bi se ostvario kao takav, potrebno su znanja iz raznih profesionalnih područja. Tu veliku ulogu igra ljudski kapital koji ta znanja posjeduje i o čemu se više reći u narednim poglavljima. Skupnjak (2018) smatra da je osnovna svrha stvaranja timova integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju zadanog problema. Timski rad može postojati samo kada tim dijeli zajednički cilj. Cilj ili zadatak tima u organizacijama određen je zahtjevima kupaca i samog menadžmenta organizacije. Tim ima određeni stupanj autonomije. Glavni ograničavajući čimbenici timskog rada u organizacijama su financijski troškovi (Barak i sur., 1998). Sposobnost profesionalnog izvršavanja zadataka uz optimalno ulaganje vremena i novca jedna je od najpoželjnijih karakteristika svakog tima.

Vještine, koje članovi tima stječu, razvijaju se postupno i ne mogu se nametati, nego zahtijevaju vrijeme. Da bi timski rad bio uspješan potrebno je uključiti i stupanj slobode i donošenje odluka od strane svakog člana tog tima.

Nerijetko se pojam tima i timskog rada povezuje s grupom i grupnim radom. Decker (2010) se s tim slaže jer pronalazi više sličnosti nego razlika dok s druge strane Zoltan i Vancea (2015) smatraju da ima više razlika nego sličnosti. U tablici 1 navedena su najznačajnija obilježja tima i grupe:

**Tablica 1** Razlika između grupe i tima

<b>GRUPA</b>	<b>TIM</b>
- odgovornost je individualna	- odgovornost je individualna i zajednička
- odluke se donose glasovanjem	- odluke se donose konsenzusom

- ciljevi su individualni	- ciljevi su zajednički i okosnica su postojanja tima
- samostalnost je minimalna ili je uopće nema	- samostalnost je poželjna
- vještine nisu komplementarne	- vještine su komplementarne
- komunikacija je slaba	- komunikacija je poželjna i potiče se u radu

Izvor: Zoltan, Vancea (2015: 96)

Tablica 1 pokazuje najznačajnije razlike između tima i grupe. Vidljivo je da je u timu okosnica uspješnog izvršavanja zadataka i komunikacija i zajedničko ostvarivanje ciljeva dok je u grupi veći fokus uvijek na samom pojedincu.

### 3.1. Prednosti i nedostaci rada u timu

Prema Tudoru i Srići (2006) prednosti timskog rada mogu biti subjektivne i objektivne. Subjektivne se odnose na pojedinca koji se osjeća ispunjenije i zadovoljnije ukoliko radi u dobro organiziranom i uspješnom timu. Objektivne prednosti se odnose na rezultate koje postižu članovi tima, a pokazuju se u obliku profita, efikasnosti i brzine obavljanja zadataka.

Kako bi tim bio uspješan, članovi tima moraju razumjeti postavljene ciljeve, čemu tim teži i što se djelovanjem tima želi postići. Važno je raspodijeliti vrijeme članova tima. Svakom dijelu zadatka potrebno je dodijeliti dio vremena. Dio vremena najprije se posvećuje samom planiranju organizacije rada tima, drugi dio vremena posvećuje se razradi ključnih točaka koje će voditi do konačnog cilja. Najveći dio vremena ostaje rezerviran za konačnu realizaciju i postizanje cilja. Kao najčešće prednosti timova, Grinberg i Baron (2018, prema Skupnjak 2018.) navode efekt zajedničkog rada i zajedničku odgovornost, a ništa manje bitna nije i posvećenost postavljenom cilju. Za razliku od grupa koje izvršavaju naloge, Skupnjak (2018.) uspješne timove vidi kao fleksibilne i autonomne koji idu prema ostvarenju jasno definirane misije zbog koje su osnovani.

Iako je prednosti više nego nedostataka, bitno je navesti i neke potencijalne probleme koji se mogu, ali ne moraju, pojaviti prilikom timskog rada u organizacijama.

Timski rad nije za svakoga. Neki zaposlenici preferiraju samostalan rad i na taj način postižu bolje rezultate. Introvertirana priroda mnoge je dovela jako daleko. Za primjer se mogu uzeti neke od najuspješnijih pojedinaca današnjice kao što su Bill Gates, Mark Zuckerberg i Elon Musk. Oni su svoju introvertiranost pretvorili u velik poduzetnički uspjeh. Prisiljavanje takvih ljudi na rad u timovima može utjecati na njihovu fokusiranost i obradu informacija, a samim time i na njihovo zaključivanje (Tarricone, Luca, 2002).

Jedno od značajnijih nedostataka rada u timu sigurno su i potencijalni sukobi između članova tima. Ukoliko vođa tima ne može postići konsenzus tim neće biti uspješan, a nedostatak autoriteta vođe tima može dovesti i do toga da neki članovi tima pokušaju dominirati timom što, u konačnici, može dovesti do još većeg raskola. Zbog toga je dobra komunikacija i podjela vrlo bitna za uspješnost tima (Tarricone, Luca, 2002).

Uspješan timski rad ima nekoliko ključnih atributa, uključujući međuovisnost, konstruktivne povratne informacije, otvorenu komunikaciju, dobro upravljanje, pouzdanost i predanost.

### **3.2. Oblici timova u organizacijama**

Robins i Judge (2009.) razlikuju četiri vrste tima unutar organizacija: problemski tim, samovođeni radni tim, međufunkcionalni tim i virtualni tim. Svaki od tih timova ima idealan broj članova i rade na drugačiji, specifičan način.

Samoupravni ili samovođeni timovi najčešće se sastoje od 10-15 članova i definirani su kao skupina ljudi koji zajedno rade na postizanju jednog ili više zajedničkih ciljeva. Članovima u ovakvom timu je kolektivna izvedba važnija jer ona brže i učinkovitije od rada pojedinačnih osoba, bez obzira na njihovo znanje i uspjeh, vodi do očekivanih rezultata. Prednost ove vrste tima je ta što je vođa timski igrač i ne igra ulogu šefa što povećava učinkovitost komunikacije o ciljevima i zadacima poduzeća (Decker, 2010).

Problemski tim je vrsta tima koji je stvoren za stvaranje kreativnih rješenja za hitne organizacijske izazove. Članovi problemskih timova imaju razvijene tri osnovne vještine. Prva je sposobnost inovativnog razmišljanja, zatim sposobnost fleksibilnog i maštovitog razmišljanja, a treća je ozbiljna predanost i motivacija za suočavanje s izazovima. Timovi za rješavanje problema obično se sastoje od pet do dvanaest članova unutar istog odjela, a najčešće se okupljaju kako bi

razgovarali o načinima rješavanja organizacijskih problema. Primjeri organizacijskih problema mogu biti smanjena produktivnost ili učinkovitost zaposlenika. U ovoj je vrsti tima komunikacija među članovima vrlo visoka jer članovi tima međusobno dijele ideje i povratne informacije. (Decker, 2010).

Virtualni timovi predstavljaju noviju vrstu timskog rada. Ovakvi timovi omogućuju ljudima suradnju putem video konferencija, e-pošte i drugih virtualnih medija. Prednosti ove vrste timske strukture su vrlo raznolike vrste stručnosti koje se mogu dobiti unatoč geografskim preprekama. Glavni nedostaci ove vrste timskog rada je što se vremenska razlika može pokazati problematičnom ako se njome ne upravlja pravilno (Decker, 2010).

Međufunkcionalni tim može primiti primarni oblik organizacijske strukture poduzeća ili može postojati neovisno o glavnoj hijerarhijskoj strukturi poduzeća. Područja stručnosti članova tima međusobno se razlikuju. Parker (2003) navodi kako je u međufunkcionalnim timovima za kvalitetno izvođenje i pravodobno postizanje ciljeva vrlo važno spajanje brzog i kvalitetnog rada i inovacija. Prednosti međufunkcionalnih timova su u tome što mogu rješavati probleme jednog, više ili svih odjela koji djeluju unutar organizacije. Međufunkcionalni timovi stvaraju agilne komunikacijske kanale.

Decker (2010) još razlikuje i voditeljske timove, neformalne timove i tradicionalne timove. Voditeljski timovi vrlo su produktivni pristupi koje su neke organizacije usvojile kako bi prevladale prepreka koje stvaraju druge vrste timova. Prednosti voditeljskih timova su povećana kreativnost, smanjeni troškovi i smanjenje broja zaposlenih. Tradicionalni timovi su formalne skupine za koje se obično vjeruje da su funkcionalna jedinica. Voditelje ili menadžere ovih timova bira organizacija i oni imaju krajnju moć i autoritet u timu. Različite vještine i znanja među članovima tima često su karakteristične za ovu vrstu tima. Nedostatak tradicionalnog tima je taj što članovi tima, za razliku od samovođenih timova, ne smiju sami donositi odluke (Decker, 2010).

Neformalni timovi nisu planirani timovi organizacije. Umjesto toga oni se razvijaju iz formalne strukture organizacije zbog zajedničkih potreba ili interesa pojedinaca. Drugim riječima, dio su organizacije, ali obično se formiraju u društvene svrhe. Priroda neformalnog tima vrlo je otvorena i fleksibilna za promjene, a karakterizira ju velika prilagodljivost i velika prihvatljivost ideja članova tima (Decker, 2010)

### 3.3. Karakteristike uspješnog timskog rada

Karakteristike uspješnog tima vrlo često se svode na sedam glavnih karakteristika koje bi trebale biti odlika svakog uspješnog tima. Kao prva karakteristika navodi se jasno definirana vizija, misija i ciljevi kao rezultat međusobne suradnje članova tima. Druga karakteristika su sami članovi tima koji posjeduju potrebna znanja, vještine i sposobnosti. Nadalje, važno je spomenuti jasno definirane uloge i podjelu zadataka. Kako bi zadatak bio uspješno obavljen bitno je da članovi kolektivno razumiju pravila, norme i procedure djelovanja u timu, ali i da postoje međuljudski odnosi temeljeni na poštovanju, razumijevanju i empatiji. Učenje je također bitna karakteristika uspješnog tima i poželjno je da se uči na greškama, a uspjeh slavi zajedno. Posljednja karakteristika, ali ne i manje bitna, jest definiran odnos rada tima i uloga istoga u šire organizacije kao sustava.

Katzenbach i Smith (1993.) identificiraju tri karakteristike uspješnog tima: tehnička i funkcionalna stručnost, vještine rješavanja problema i donošenja odluka te međuljudske vještine i odnosi. Članovi tima moraju se međusobno nadopunjavati ne samo u pogledu profesionalne stručnosti već i u pogledu radnog stila.

#### 3.3.1. Uloge i očekivanja

Timski rad je vitalni aspekt funkcioniranja svake organizacije. Timovi, kao osnovna strukturna komponenta organizacije, trebali bi pridonijeti učinkovitijim i poboljšanim poslovnim performansama organizacije. Nepravilno strukturirani i vođeni timovi mogu onemogućiti organizaciji da radi i razvija se. Kako bi funkcioniranje tima bila na najvišoj razini bitno je znati uloge i očekivanja svakog pojedinog člana tima.

Parker (2003) definira četiri tipa timskih *igrača*. Prvi tip je doprinositelj (prvi tip suradnika) koji timu pruža informacije i podatke te potiče tim na postavljanje visokih standarda.

Drugi tip je suradnik koji je usmjeren na ciljeve, a misiju tima vidi kao najvažniju točku timskog rada. Fleksibilan je i otvoren za nove ideje, spreman je djelovati i van svoje uloge i dijeliti informacije s ostalim članovima tima.

Treći tip je dojavljivač koji je usmjeren na sam proces. Ovaj član je aktivan slušatelj koji ohrabruje i motivira te rješava sukobe i postiže sporazume.

Posljednji tip koji autor navodi je izazivač. Ovaj član je usmjeren na pitanja i propitkivanje ciljeva i metoda potičući tim da preuzme samo one dobro promišljene rizike. Izazivač se doživljava kao iskren i jasan.

Stvaranje funkcionalnih uloga i preuzimanje odgovornosti omogućuje bolji protok informacija među članovima tima, bolju suradnju, razumijevanje vrijednosti organizacije i shvaćanje uloge svakog pojedinog člana tima. Svaki član mora biti upoznat s onime što se od njega očekuje, ali i znati da je njegov trud cijenjen i da njegov rad doprinosi ostvarivanju postavljenih ciljeva. Na taj način se stvara okruženje u kojem će članovi svu svoju energiju uložiti u izvršenje svojih zadataka i ostvarenje uspjeha cijelog tima.

### **3.3.2. Podrška kao važna komponenta uspješnih timova**

Unutar svakog tima, vrlo je bitno uzajamno poštivanje, uvažavanje, ali i podrška ostalih članova. Da bi tim mogao funkcionirati i da bi bio uspješan, svi članovi moraju imati svoju ulogu i dati svoj doprinos. Ukoliko ima članova, koji se osjećaju povučeno ili su van tima, bitno ih je uvući u rasprave i podržati ih u njihovom naumu da doprinose radu cijelog tima. Postoje ljudi koji su sramežljivi i kojima je potreban poticaj da bi se uključili u rad. Bitno je prepoznati karakter ljudi koji su uključeni u tim, prepoznati njihove nedoumice, razgovarati s njima i omogućiti međusobnu podršku kako bi rezultat rada tima bio u potpunosti ispunjen (Stonehouse 2011).

Povratne informacije pokazale su se kao vrlo moćan alat u pospješavanju rada i uspješnosti timova. Pokazalo se da su povratne informacije jedan od najvažnijih alata koji se može koristiti kako bi se pomoglo članovima tima da premoste jaz između stvarne i željene izvedbe. Povratne informacije mogu se široko definirati kao *informacije koje daje jedna osoba o nečijem učinku* (Gilbuena, 2013).

Kada je riječ o povratnim informacijama, bitno je znati da su povratne informacije dio komunikacije unutar i među timovima. Kao takve simboliziraju sudjelovanje u radu tima i

poželjno je da svaki član tima prima i daje povratne informacije. Nedostatak povratnih informacija rezultira ponajprije nedostatkom komunikacije i podrške, ali i lošim djelovanjem tima.

Članovi uspješnog tima se međusobno potiču i ohrabruju u iznošenju svojih stavova o stvarima koje cijene kod drugih članova, ali i davanju negativne povratne informacije (kritike). No, treba se pobrinuti da članovi tima shvate da bi fokus trebao biti na problemima, a ne na ljudima, što znači da i negativna informacija mora biti jasna, konstruktivna i podijeljena s poštovanjem jer je, u konačnici, ideja pomoći ljudima da shvate kako njihovo ponašanje utječe na druge i kako to utječe na učinak tima.

### **3.4. Ljudski kapital i organizacijska predanost**

Organizacijski razvoj odnosi se na sustavnu primjenu znanja i organizacijsku predanost pojedinih članova tima kako bi se tim mogao razvijati. Naglasak se, pritom, stavlja na strategije, strukture i organizacijske procese. Na taj način, ukoliko se upozna s organizacijskom strukturom poduzeća unutar kojeg tim djeluje, poboljšat će se i predanost tima i uspjeh na kraju njegovog rada.

Organizacijski razvoj usmjeren je i na ljudski kapital i na krajnji ishod rada unutar tima. Povezan je s planiranjem i provedbom planova koji su dizajnirani za povećanu učinkovitost. Tim razvojem pokušava se sustavno poboljšati učinkovitost svih članova i potaknuti njihova predanost zadacima. Nadler i Tushman (1980) uobičajeni obrazac organizacijskog razvoja dijele na tri razine:

- individualnu,
- grupnu i
- organizacijsku.

Prvi su obrasci dizajnirani za poboljšanje individualne učinkovitosti. Na to se nadovezuje sve ono što jedan član, kao individua, posjeduje i čime doprinosi razvoju tima i poboljšanju njegove učinkovitosti. Ljudski kapital uključuje znanje, kreativnost, iskustva i profesionalne vještine zaposlenika i pojedinaca organizacije (Nadler i Tushman, 1980).

Ljudski kapital smatra se osnovom kapitala i osnovnim elementom u provedbi zadaća svakog poduzeća. Odnosi se na sposobnost rješavanja organizacijskih problema. Ljudski kapital važan je



dio i ne može biti u vlasništvu organizacije pa se gubi kada zaposlenici napuste organizaciju. Predstavlja prikupljanje profesionalnog znanja zaposlenika, sposobnosti preuzimanja rizika i rješavanja problema. Uz to odražava i implicitno znanje o pojedincima. Također je vrlo važan je izvor inovacija i u svakoj organizaciji, a organizacija može proizvesti i prepoznati vrijednost na temelju tog znanja i tih inovacija. Kompetencija svakog zaposlenika, unutar svakog poduzeća, uključuje vještine i obrazovanje pojedinca, a stav uključuje element ponašanja. Inteliktualna okretnost omogućuje promjenu mišljenja o inovativnim rješenjima problema. Neki vjeruju da se ljudski kapital, kao intelektualni kapital, odnosi na čimbenike kao što su znanje, vještina, sposobnost i percepcija zaposlenika. Svi ti čimbenici rezultiraju poboljšanjem učinka, a učinak djeluje na rad organizacije te na uspješnost i to rezultira profitabilnošću organizacije.

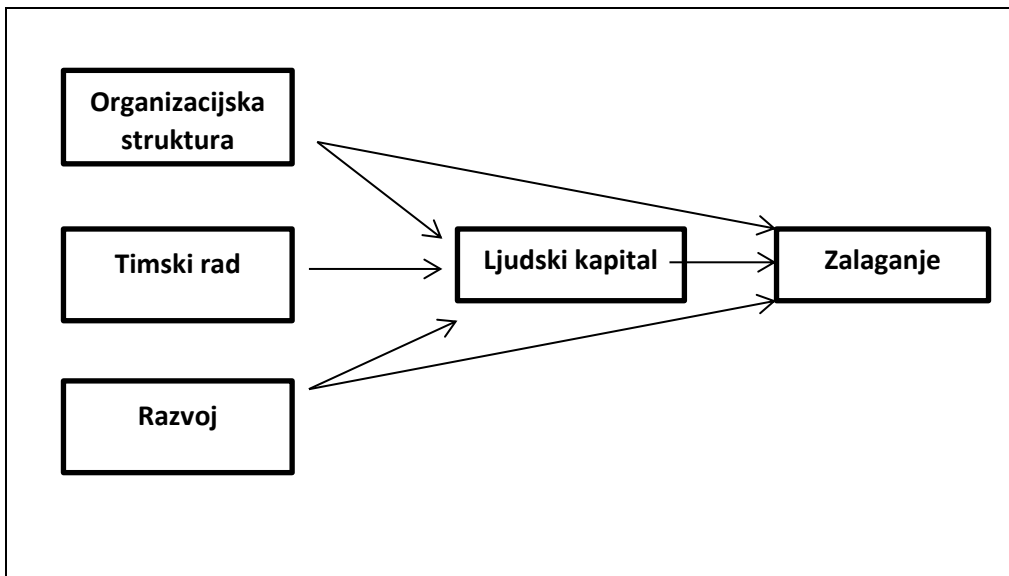
Promicanje i unapređivanje vještina, vrijednosti, organizacijskih struktura i procesa poboljšavaju organizacijsku predanost zaposlenika. S druge strane, ljudski kapital u organizacijama i institucijama ima pozitivan odnos s predanošću organizaciji.

### **3.5. Važnost kontinuiranog zalaganja**

Zalaganje ili radna predanost definira se kao razina entuzijazma zaposlenika prema njegovim zadacima dodijeljenim na radnome mjestu, bez obzira je li riječ o timu ili individualnome radu. To je osjećaj odgovornosti koji osoba ima prema ciljevima, misiji i viziji organizacije ili tima.

Visoke razine zadovoljstva zaposlenika u organizaciji povezane su s radnom predanošću i zalaganjem. To rezultira vrhunskim poslovnim performansama što opet rezultira povećanom profitabilnošću, produktivnošću, zadržavanjem zaposlenika i ukupnim poboljšanjem radne atmosfere. Da bi se postiglo kontinuirano zalaganje zaposlenika, bitno je kontinuirano raditi na poboljšanju radnih uvjeta, a ako se primijeti da su uvjeti već u danom trenutku zadovoljavajući, potrebno ih je održavati takvima. Ako organizacija očekuje da njihovi zaposlenici rade izuzetno dobro, morat će osigurati radno okruženje koje će povećati predanost poslu. Kontinuirano zalaganje ne može se osigurati u samo jednom danu. Potrebno je vrijeme da se postignu vrhunske razine i zadovoljstvo zaposlenika. Slika 1 pokazuje povezanost između organizacijske strukture, timskog rada i razvoja te njihov utjecaj na ljudski kapital i njegovo zalaganje. Sve razine su međusobno povezane i ne mogu djelovati jedna bez druge.

**Slika 1** Utjecaj razina jedne na drugu



**Izvor:** Izrada autora prema samostalno donesenim zaključcima.

## 4. Komunikacija unutar timova

### 4.1. Oblici komunikacije

Najneposredniji oblici komuniciranja unutar timova, prema Nikić (2004) su:

- 1) aktivno slušanje
- 2) govorenje
- 3) neverbalna komunikacija

Aktivno slušanje predstavlja priliku da se komunikacija uspostavi. Time se pokazuje razumijevanje, posvećuje se puna pažnja sugovorniku i stječe njegovo povjerenje. Aktivnim slušanjem daje se do znanja da postoji zainteresiranost za ono što drugi imaju za reći i iz tog razloga najbolji je početak svakog komuniciranja, unutar ili van poduzeća.

Voditelj tima odgovoran je za uspostavljanje komunikacije među članovima svakog tima, ali i svaki član ima dužnost sudjelovati u komunikaciji. Potrebno je da svaki član tima dosegne istu razinu komunikacije da bi se komunikacija svih članova naposljetku dovela na jednu razinu koja će im biti zajednička. West (2005) aktivno slušanje i komunikaciju shvaća na sljedeći način:

*„Kada iskreno slušate, svoje prosuđivanje odgađate dokle god govornik do kraja ne iznese svoje stajalište. Bolje je da pokušate zauzeti neutralan stav, nego da naprečac donosite zaključke ili se zapletete u umnu raspravu o onome što govori druga osoba. To je jamstvo da vaše predrasude o govorniku i temi neće iskriviti poruku koju primete.“*

Nikić (2004.) govorenje definira kao glasovno prenošenje poruke drugoj osobi kojoj se obraćamo. Uspjeh ovakvog prenošenja poruke očituje se u jasnom, logičnom i suvislom izražavanju kao i u izbjegavanju udaljavanja od teme i korištenja žargona ili idioma.

Neverbalno komuniciranje su poruke koje primamo, a tumačimo ih iz govora, položaja tijela čovjeka s kojim komuniciramo.

*„Veliki dio komunikacije zbiva se na neverbalnoj razini, izrazom lica, jezikom tijela i modulacijom glasa. Pridamo li pozornost neverbalnom ponašanju drugih ljudi, čut ćemo i ono*

*što nije izgovoreno – uočit ćemo neke misli i osjećaje koji su u pozadini glavne poruke.“ (West, 2005)*

Osim spomenutih oblika komuniciranja, Nikić (2004) raspoznaje i oblike komuniciranja prema osjetilima:

- 1) slušno-govorna komunikacija
- 2) vizualna komunikacija
- 3) taktilna komunikacija
- 4) komunikacija okusom i mirisom .

Kada je riječ o slušno – govornoj komunikaciji bitno je spomenuti i šutnju kao oblik komunikacije koja može izazvati mnoge nesporazume. Neodgovaranje na poruke, mailove, pozive, neizjašnjavanje i neiznošenje vlastitih stavova, neizjašnjavanje oko podjele zadataka i očekivanja kasnije mogu rezultirati negodovanjem, stresom, frustracijom i novim problemima unutar tima, a time i unutar organizacije.

#### **4.1.1. Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija temelji se na jeziku i predstavlja komuniciranje riječima. Da bi verbalna komunikacija bila uspješna mora biti popraćena i neverbalnom komunikacijom pa se te dvije vrste ne mogu razdvojiti u potpunosti. Verbalne komunikacijske vještine svakog člana su vrlo bitne upravo kao i njihovo upravljanje razgovorom. Verbalna komunikacija ima različite tonove i nijanse. Uspješan komunikator znat će prepoznati u kojoj situaciji se osloniti na koju nijansu i ton verbalne komunikacije. Vrlo je bitno znati prilagoditi ton verbalne komunikacije. Pri tome, Petar (2005) daje sljedeće savjete::

- 1) ne forsirati temu
- 2) dopustiti da se tema postupno razvija u ugodnoj atmosferi
- 3) koristiti „zvuk tišine“

- 4) iskoristiti tišinu za razmisliti ili dobiti na vremenu
- 5) imati na umu svoje prioritete, ali i sugovornikove
- 6) zaključke ostaviti za kraj
- 7) postavljati pitanja
- 8) čekati odgovor prije nastavka razgovora

#### **4.1.1. Paraverbalna komunikacija**

Paraverbalna komunikacija podrazumijeva glasove, tempo i intonaciju koji prate govor i daju mu dodatnu informativnost (Petar, 2005). Sve ono što u pisanoj komunikaciji predstavlja upitnik, uskličnik, zarez, u paraverbalnoj komunikaciji predstavlja intonacija i ton. Ako je ton glasan i neprimjeren situaciji govorenje može se zaključiti da je možda riječ o agresivnom govorniku / sugovorniku. Ukoliko je ton govora jako tih, može se pretpostaviti da se osoba koja govori boji ili ima tremu. Svaki ton ili intonacija mogu odavati nešto o osobi koja govori te je vrlo bitno paziti na te stavke prilikom govorenja (Petar, 2005).

Prema Petar (2005) i ritam govora je vrlo važan dio komunikacije. Informacije koje se smatraju bitnima izgovaraju se sporije i naglašenije, ali treba paziti da govor nije uvijek tih i monoton jer postoji mogućnost da se slušatelj umori i da se izgubi njegova pažnja. Brz govor daje dinamiku i odlučnost, ali prevelika brzina smanjuje mogućnost prihvaćanja informacija (Petar, 2005).

U paraverbalnu komunikaciju ubraja se način na koji se izgovaraju riječi, a pod tim se misli na brzinu, ritam, jačinu i druge osobine glasa. Paraverbalne poruke šalju jasnu poruku ne mareći pritom na stvarno značenje riječi. Pri tome treba voditi računa o karakteristikama govora i birati karakteristike koje slušatelji puno snažnije doživljavaju i kojima vjeruju više nego verbalnim porukama.

Iz paraverbalnih poruka se, prema Petar (2005) mogu osjetiti emocije govornika čak i ako jedna strana ne razumije jezik svoga sugovornika. Paraverbalna komunikacija vještina je koja se uči i vrlo je bitan alat za svakog menadžera, voditelja i zaposlenika koji svakodnevno moraju komunicirati sa svojim suradnicima, bez obzira na način komuniciranja.

#### 4.1.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija već je, na samome početku govora o verbalnoj komunikaciji, povezana s verbalnom kao neizostavni dio komuniciranja. Podrazumijeva govor tijela, komuniciranje bez riječi. Ljudi ponekad nisu svjesni koliko važnu ulogu neverbalna komunikacija igra u prilikom razgovora i neverbalnih znakova koje šalju ili primaju od svojih sugovornika. Petar (2005) navodi tri najčešća tipa neverbalnih znakova:

- 1) paralingvistički - izgovor, popratni glasovi, visina i jačina glasa, ritam i tempo govora, naglasak
- 2) kinetički - pokreti, geste, kontakt očima, dodir, miris
- 3) proksemični - distanca u odnosu, znakovi kontroliranja osobnog izgleda.

Kod kinetičkih neverbalnih znakova izraz lica osobe često će otkriti mnogo o njezinom stavu i osjećajima poput sreće, dogovora, zbunjenosti, bijesa, nervoze, obrambenosti, neugodnosti itd. Ljudi koji održavaju kontakt očima tijekom komunikacije ostavljaju dojam da su sigurni, zainteresirani i uključeni u razgovor. Oni koji izbjegavaju kontakt očima tijekom komunikacije često ostavljaju dojam da su pasivni, nezainteresirani i / ili možda lažu.

Od proksemičnih neverbalnih znakova jako puno ljudi obraća pažnju na osobni prostor sugovornika. Ukoliko se ne poštuje osobni prostor, sugovornik može stvoriti loše mišljenje o nama kao govorniku. Bitno je držati pristojno odstojanje i ne unositi se u lice.

Do neverbalne komunikacije može doći i dok pojedinac govori. Primjerice, glas osobe ili njezin stil govora mogu otkriti emocije poput straha, stresa ili ljutnje. Čak i odjeća pojedinca može drugima prenijeti neverbalne poruke.

Poruka će biti jasno i točno prenesena ukoliko se neverbalno ponašanje uskladi s govorom. Problem je ukoliko neverbalna komunikacija ne slijedi dosljedno verbalnu komunikaciju ili kada se pogrešno protumači. Smatra se da čak 90 % komunikacije pripada neverbalnoj komunikaciji jer uključuje i ponašanje, i držanje, i način odijevanja. Ako se uspješno savlada verbalna i neverbalna komunikacija, to pridonosi pregovaranju i ukupnom dojmu. Vještine neverbalnog komuniciranja, prema Petar (2005), su:

- 1) aktivno slušanje
- 2) promatranje govora tijela
- 3) iščitavanje skrivenih poruka
- 4) slušati što je izgovoreno, a razumjeti što to znači.

#### **4.1.3. Slušanje i uvažavanje**

Slušanje je ranije navedeno kao proces koji je bitan u komunikaciji kako bi se uopće moglo krenuti u komunikaciju sa nekim. Većina ljudi „sluša“, ali površno, ne aktivno. Aktivno slušanje smatra se vještinom koju je moguće naučiti, a podrazumijeva slušanje s razumijevanjem. Ukoliko se želi steći povjerenje sugovornika potrebno je pokazati empatiju, davati povratne signale i uvažavati ono što osoba nasuprot nas govori.

Aktivno slušanje za sobom povlači i uvažavanje onoga što druga osoba govori. Ne smije se upadati s pitanjima, prekidati ili neverbalnom komunikacijom odavati neslaganje s izrečenim. Aktivno slušanje i uvažavanje potiče suradnju kod druge strane, a samim time potencijalna suradnja bit će izglednija. Carnegie (2013) smatra da postupno razvijanje i poboljšanje sposobnosti slušanja prolazi nekoliko faza, a to su:

- 1) faza ignoriranja
- 2) faza pretvaranja da slušamo
- 3) faza selektivnog slušanja
- 4) faza slušanja i pažnje
- 5) faza empatijskog slušanja s razumijevanjem.

Aktivno slušanje znači empatično slušanje, odnosno slušanje s poštivanjem, uvažavanjem i davanjem povratne informacije i pozitivnih signala našem sugovorniku. Prilikom slušanja koriste se i verbalni i neverbalni alati. McPheat (2006) u te alate ubraja:

- 1) gledanje govornika u oči
- 2) ne razmišljati o odgovoru ili eventualnom pitanju ukoliko sugovornik još uvijek govori
- 3) osiguravanje okruženja koje ne odvlači pažnju
- 4) obraćanje pažnje na sugovornikove neverbalne i paraverbalne znakove
- 5) izbjegavanje „razgovora sa strane

Aktivno slušanje je jedno od najjačih alata u komunikacijskom procesu i važno je imati na umu da se ova vještina može naučiti i uvježbati.

#### **4.1.4. Motiviranje – uloga i važnost motivacije**

*„U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces, od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja. To je proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja.“ (Vujić, 2008)*

Kako bi se ostvarila i održala motivacija kod članova tima, prema Vujić (2008) potrebno je koristiti određene alate i metode, a osnovni elementi istih su:

- 1) izgradnja povjerenja među članovima,
- 2) omogućavanje osobnog razvoja svakog člana tima,
- 3) usklađivanje povratnih informacija i
- 4) dobra komunikacija.

Kako bi se svakom članu tima moglo pristupiti na pravovaljan način, bitno je prepoznati njegove potrebe, pri tome se misli na one dominantne, i potrebno je iskoristiti iste. U motivaciju članova tima ulaze i ostali faktori, a to su uvjeti rada, plaća, odmor, rekreacija. Bitno je pažnju



obratiti i na više potrebe članova tima kao što su ugled, pripadanja, prepoznavanje osobnih vrijednosti, potreba za usavršavanjem. Sve navedeno ulazi u motivaciju (Vujić, 2008).

Ukoliko se kod članova timova jave emocije kao što su uvažavanje, povjerenje, poštovanje i entuzijazam, tada se javlja i osjećaj poštovanja, uzajamnog cijenjenja, njihove osobne uključenosti, doprinosa rezultatima i preuzimanja odgovornosti za svoja postignuća. Carnegie (2013) je u svojem istraživanju došao do saznanja da emocije mogu imati direktan utjecaj na povećanje radne motivacije no to najviše ovisi o razini angažiranosti djelatnika, a oni mogu biti neangažirani, djelomično angažirani, ili potpuno angažirani.

## **5. Razvoj kompetencija kroz timski rad**

### **5.1. Razvoj osobnih kompetencija**

Razvoj osobnih kompetencija, vještina, igra bitnu ulogu kod svakog zaposlenika koji sudjeluje u timskom radu. Osobne kompetencije pripadaju višim ciljevima i potrebama članova tima. Ukoliko je rad i doprinos člana usmjeren samo na rast i razvoj kompanije i tima, a on u tome ne vidi mogućnost osobnog razvoja, tada može doći do negodovanja, nezadovoljstva, a time i do smanjenja motivacije i učinka. Ukoliko poduzeće želi napredovati i osigurati poslovni uspjeh na tržištu, bitno je da svojim zaposlenicima omogući rast i usavršavanje i na osobnom nivou. Ovdje veliku ulogu ponovno igra vođa tima koji bi trebao osigurati radionice, a sve u cilju poticanja članova tima da rade i na osobnom razvoju (Vujić, 2008).

Prema autoru, razvoj osobnih vještina uključuje nekoliko razina:

- 1) razvoj kreativnosti i inovativnosti
- 2) razvoj komunikativnosti
- 3) upravljanje i osobno nošenje sa stresom
- 4) upravljanje vlastitim vremenom
- 5) razvoj samopouzdanja
- 6) emocionalna savjesnost
- 7) samosvijest

Pod emocionalnom savjesnosti misli se na mogućnost shvaćanja vlastitih emocija i kako one utječu na osobni rad. Ukoliko član tima nije svjestan kako osjećaji upravljaju njime, mogao bi se naći u vrlo nezgodnoj situaciji da ga kolege i suradnici izbjegavaju. Samopouzdanje je bitno kod izvršavanje bilo kojeg zadatka jer predstavlja sigurnost u ono što osoba radi i čime se bavi. Ukoliko su članovi tima svjesni i sigurni svojih mogućnosti, njihovi zadaci će najvjerojatnije biti uspješno riješeni.

Inovativnost predstavlja otvorenost prema prema novim idejama i razmišljanjima. Osobe koje su inovativne su ujedno i odvažne te razmišljaju van okvira. Takve osobe mogu doprinijeti rađanju novih ideja koje mogu unaprijediti rad tima.

Sve navedene osobne vještine predodređuju kako ćemo se nositi s nedaćama i izazovima koji se nađu na putu prema ostvarenju nekog poslovnog projekta. Ukoliko član tima uspije u razvoju ovih kompetencija, veće su šanse da zadatke izvrši uspješno.

## **5.2. Razvoj društvenih kompetencija u organizaciji**

Organizacija koja želi razviti produktivne timove s visokim učinkom najprije mora njegovati organizacijsku kulturu koja je pozitivna i otvorena. Kada se kaže otvorena, misli se na otvorenost prema promjenama, uvažavanju mišljenja, prema različitim oblicima kreativnosti i prema izazovima. Ukoliko jedna organizacija svojim zaposlenicima omogući razvoj osobnih kompetencija uvažavajući njihove talente, prijedloge i njihovu potrebu za napretkom, tada privlači vrhunske talente i zadržava zaposlenike koji napreduju, a time napreduje i sama organizacija (Vujić, 2008).

Kada timski rad postane sastavni dio kulture jedne organizacije, svi imaju koristi - poduzeće, zaposlenici i kupci. Ako zaposlenici kroz timski rad usavršavaju sve svoje prepoznate kompetencije, tada doprinose i napretku same organizacije. Razvoj društvenih kompetencija pokazuje kako se osoba ponaša prema drugima kao i razinu njene socijalizacije. Visoka razina društvenih kompetencija podrazumijeva i visoku razinu empatije, odnosno raspoznavanje emocija i razloga za određeno ponašanje drugih ljudi. Pojedinci s visokom razinom empatije značajno su više usmjereni prema ostvarenju organizacijskih ciljeva i zadataka kroz unaprjeđenje međuljudskih odnosa.

Timovi mogu zadovoljiti i potrebe članova za međuljudskom interakcijom i poboljšati njihove individualne komunikacijske vještine. Čovjek je socijalno biće i potreba za socijalnom interakcijom, u većoj ili manjoj mjeri, urođena je svakom čovjeku. Mnogi ljudi ne obavljaju svoj posao samo iz ekonomskih razloga. Postoji i socijalni aspekt svakog posla koji je nekim ljudima, ovisno o radnom mjestu, interesantan i pruža im mogućnost napretka u tom smislu.

Rad u timu uvelike može naučiti članove kako da budu bolji govornici, bolji pregovarači, kako da bolje sklapaju poslove, kako da prepoznaju neverbalne znakove, ali i kako da budu bolji slušatelji, kako da aktivno slušaju. Aktivno slušanje i dobre komunikacijske vještine doprinose i boljim međuljudskim vještinama. Osim komunikacije, međuljudskim vještinama doprinosi i sama činjenica da članovi moraju međusobno surađivati, uvažavati tuđa mišljenja i biti motivacija drugima (Nikić, 2004). Aktivno slušanje može se povezati s empatijom i uvažavanjem drugih. Empatija kao kompetencija pojedinca ulazi u domenu društvenih kompetencija.

## 6. Zaključak

Svaki čovjek je svjestan da za postizanje svojih vlastitih ciljeva i za vlastiti napredak u životu mora pomno pratiti i sudjelovati u razvoju drugih ljudi oko sebe. Za osobni rast i razvoj, za daljnji razvoj već postojećih kompetencija i za stjecanje novih, osoba mora voditi računa i o ostalim članovima tima. Na isti način moraju djelovati i organizacije. Kako bi, ne samo postigle organizacijske ciljeve i bile uspješne, nego i nastavile svoj napredak, moraju računati na pomoć i zalaganje svojih zaposlenika. Ako zaposlenici nisu zadovoljni odnosom prema njima, nastat će negodovanje, smanjena motiviranost, smanjena produktivnost i gubitak talentiranog kadra. U timu tu ulogu mora preuzeti vođa tima.

Timski rad kao takav bitna je komponenta u radu organizacija. Ako se tim osnuje poštujući načela uspješnosti, doprinijet će napretku i članova i organizacije unutar koje djeluje. Članovi tima moraju biti predani zajedničkim ciljevima, moraju biti motivirani, predani i angažirani.

Tim mora raditi u atmosferi u kojoj svi članovi stvaraju okruženje u kojemu zajedno pridonose više nego individue. Pozitivno timsko okruženje predstavlja okruženje u kojem se članovi tima međusobno poštuju, motiviraju i izvlače ono najbolje od svakog člana kako bi svi postigli uspjeh na višoj razini.

Komunikacija je neizostavan dio svakog poslovanja pa tako i timskog djelovanja unutar organizacija. Otvorena komunikacija, povratne informacije, aktivno slušanje, oslušivanje potreba članova tima i vrednovanje njihovog doprinosa i zalaganja, stvorit će učinkovit timski rad. Članovi tima moraju biti u mogućnosti razvijati i svoje kompetencije i vještine, na poslovnom i privatnom planu. To im se nikako ne smije uskratiti. Dapače, treba konstantno poticati osobni razvoj svakog člana.

Kvalitetna radna snaga, posjeduje visoku razinu znanja i vještina i može se vrlo brzo prilagoditi promjenjivom okruženju zbog čega je, zapravo, ključni element organizacijskog poslovanja. Mnoge organizacije provode različite strategije motiviranja i poticanja djelatnika, a koje stvaraju organizacijsku kulturu koja će njegovati timski rad i pomoći djelatnicima da ostvare, ne samo organizacijske ciljeve, nego i svoje osobne.

Ovaj rad temeljio se na analiziranju timskog rada. Među najvažnijim čimbenicima koji mogu pružiti pozitivno okruženje za timski rad su komunikacija i suradnja. Stoga organizacije trebaju obratiti pozornost na ta dva čimbenika. Povjerenje i visoka razina motivacije među svim članovima tima, uključujući i voditelje timova, temeljne su komponente organizacijskog uspjeha, predanosti i kvalitete rada. Komunikacija se nikada ne bi trebala shvatiti olako. Komunikacija je nužan preduvjet za pojavu organizacijskog povjerenja, utječe na kontinuirani rast produktivnosti članova, unaprjeđuje znanje, vještine i stručnost samih zaposlenika te osigurava pozitivnu interakciju i suradnju među svim članovima tima.

## 7. Literatura

1. Anić, V. (2007). *Rječnik hrvatskog jezika*. Školska knjiga. Zagreb.
2. Barak, M., Maymon, T. (1998). *Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education*. International Journal of Technology and Design Education volume 9, pages85–101
3. Carnegie, D. (2013). *Working in Virtual Teams*; Participants manual.
4. Decker, F.S. (2010). *Types of Teams and Effective Team Building*. Baker College, Center for Graduate Studies.
5. Ghorbanhosseini, M. (2013). *Utjecaj organizacijske kulture, timskog rada i razvoja organizacije na predani rad u organizaciji: posrednička uloga ljudskog kapitala*. Tehnički vjesnik, Vol. 20 No. 6. Zagreb.
6. Gilbuena, D. (2013). *The Influence of Feedback on Teamwork and Professional Skills*. American Society for Engineering Education. Oregon.
7. Katzenbach, J., Smith, D. (1993). *The Discipline of Teams*. Organizational culture. Magazine.
8. Massoudi, A. H. (2016) *Employees performance dimensions*. International Journal of Scientific Research 7(10):534-539
9. McPheat, S. (2006). *Effective Communication Skills*. Ventus Publishing, VB.
10. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1980). *A Model for Diagnosing Organizational Behavior*. Organizational Dynamics, Vol. 9, No. 2, str. 35-51.
11. Nikić, M. (2004). *Temeljna načela timskog rada*. Filozofski fakultet, Zagreb.
12. Parker, G. (2003). *Timski igrači i timski rad: nove strategije za razvoj uspješne suradnje*. San Francisco. Jossey-Bass.
13. Petar, S. (2005). *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila*. Andromeda. Rijeka.
14. Robins, S. P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb, MATE d.o.o.
15. Skupnjak, D. (2018). *Timski rad i supervizija školskih timova*. Varaždinski učitelj- digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje. Varaždin.
16. Stonehouse, D. (2011). *Teamwork, Support Workers And Conduct At Work*. British Journal of Healthcare Assistants 5(7).
17. Tarricone, P., Luca, J. (2002). *Successful teamwork*. A case study. Edith Cowan University. Perth, Australia.
18. Tudor, G.; Srića, V. (2006). *Manadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. 3. izd. Zagreb, M.E.P. Consult.

19. Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, treće izdanje, Opatija.
20. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga. Zagreb.
21. Zoltan, R., Vancea, R. (2015). *Organizational work groups and works teams*. Ecoforum, Volume 4, Issue 1 (6). University of Suceava. Romania.



## **Popis slika, tablica i prikaza**

<b>Tablica 1</b> Razlika između grupe i tima.....	3
<b>Slika 1</b> Utjecaj razina jedne na drugu.....	10