

# SUVREMENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S NAGLASKOM NA TIMSKU ORGANIZACIJU

---

Omrčanin, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:920705>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Matea Omrčanin

**SUVREMENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S  
NAGLASKOM NA TIMSKU ORGANIZACIJU**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Matea Omrčanin

**SUVREMENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S  
NAGLASKOM NA TIMSKU ORGANIZACIJU**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

JMBAG: 0010233706

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

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: doc.dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Management

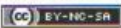
Matea Omrčanin

**CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH  
AN FOCUS ON TEAM ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2023.

**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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Matea Omrčanin

**JMBAG:** 0010233706

**OIB:** 17232542471

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

**Naziv studija:** Prijediplomski studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Suvremene organizacijske strukture s naglaskom na timsku organizaciju

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Matea Omrčanin

# Suvremene organizacijske strukture s naglaskom na timsku organizaciju

## SAŽETAK

Timski rad danas je važan dio gotovo svih poslovnih organizacija. On označava manju skupinu ljudi koji teže nekom zajedničkom cilju. Radeći zajedno članovi tima stvaraju sinergiju. Za uspješan timski rad važno je imati različite uloge ljudi u timu, ali isto tako i dobrog voditelja tima. Timska organizacija danas je sve značajnija za organizacije, a mnogi navode kako je ona i budućnost. Svrha ovog završnog rada je definirati timski rad, njegove vrste, prednosti i nedostatke, zatim suvremene organizacijske strukture te razliku između klasične i timske organizacije, kao i prednosti i nedostatke timske organizacije. U suvremenim organizacijskim strukturama vlada heterarhija, vrlo su plitke, te ih obilježava timski rad i fleksibilnost. Također, prikazani su i stilovi vođenja te motivacija zaposlenika. Cilj ovog rada je prikazati koliko je timski rad koristan i potreban u organizacijama.

**Ključne riječi:** motivacija, sinergija, tim, timska organizacija, timski rad, voditelj tima

# **Contemporary organizational structures with an emphasis on team organization**

## **ABSTRACT**

Team work is an important part of almost every business organization today. It refers to a small group of people working to achieve a common goal. These members form a synergy by working together. For successful teamwork, it is important that all members have different roles, but also that there is a good leader of the team. Nowadays, team organization is more important for organizations and many others claim that it is the future of organizations. The purpose of this Final paper is to define teamwork, its types, its advantages and disadvantages, then contemporary organization structures, the difference between classical and team organization, and its advantages and disadvantages. Contemporary organizational structures are dominated by heterarchy, are very shallow, and are characterized by teamwork and flexibility. It also deals with the types of leadership and motivation of employees. The aim of this paper is to show to what extent teamwork is beneficial and necessary in an organization.

**Keywords:** motivation, synergy, team, team organization, teamwork, leader of the team

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	3
<b>3.1. Suvremena organizacijska struktura općenito</b> .....	3
<b>3.2. Timski rad</b> .....	4
3.2.1. Pojam tima i timskog rada.....	4
3.2.2. Razlike između tima i radne skupine .....	6
3.2.3. Sinergija u timu .....	7
3.2.4. Vrste timova .....	7
3.2.5. Uloge ljudi u timu .....	9
3.2.6. Prednosti i nedostaci timskog rada.....	11
<b>3.3. Timska organizacija</b> .....	12
3.3.1. Razlika između klasične i timske organizacije .....	13
3.3.2. Prednosti i nedostaci timske organizacije .....	13
<b>3.4. Voditelj tima i motivacija</b> .....	14
3.4.1. Stilovi vođenja.....	15
3.4.2. Motivacija.....	16
<b>4. Timski rad na primjeru agencije Rinzol</b> .....	18
<b>5. Rasprava</b> .....	19
<b>6. Zaključak</b> .....	21
<b>Literatura</b> .....	23



## 1. Uvod

Prilikom razgovora za posao poslodavci često postavljaju pitanja kandidatima jesu li oni timski igrači. To je zapravo postao sastavni dio životopisa koji ljudi šalju poslodavcima i svi sebe smatraju uspješnim za rad u timu. Međutim nisu svi ljudi timski igrači i toga postaju svjesni tek kada se nađu u takvoj situaciji. Do toga dolazi jer većina ljudi nije nikada imala obuku kako raditi u timu.

Mnogi smatraju kako je raditi u timu vrlo lako, ali može doći do toga da neki ljudi lošije rade u timu nego pojedinačno. Iz tog razloga je važno baviti se timskim radom i njegovim razvojem. Svaki tim trebao bi znati koja je njegova svrha odnosno zbog čega tim postoji i što se želi postići njegovim radom. Najčešće se ljudi neće spontano udružiti u tim, možda će formirati grupu, ali ne i sam tim. Kako bi se ljudi udružili u tim moraju imati svoju svrhu i osobni motiv kojih ih pokreće u radu. Ljudi će se pridružiti timu kada shvate da ne mogu sami u određenom vremenu koje im je definirano, ispuniti tražene ciljeve poslodavca.

Dvije najvažnije stavke definiranja svakog tima jesu ljudi i zadaci. Prvenstveno se treba baviti ljudima, neovisno o tome što su oni okupljeni oko zadataka iz razloga jer upravo ljudi izvršavaju te zadatke. Dakle, treba provjeriti osjećaju li se ljudi sigurni i zadovoljni u timu, je li im jasno što trebaju raditi i tome slično. Ukoliko nisu zadovoljni treba se postaviti pitanje što se može učiniti kako bi se to promijenilo. Na taj način dolazi do uspješnog tima. Uspješan tim je onaj u kojem se ljudi osjećaju dobro i zadovoljno, a zadaci se izvršavaju vrlo uspješno.

U timu su važne i uloge ljudi na način da trebaju postojati različiti profili ljudi i njihovih uloga. Tako na primjer treba imati osobu koja voli komunicirati s drugim ljudima, pa nju postaviti na takvo mjesto gdje će recimo ona biti u izravnom kontaktu s klijentima. Također treba imati i one ljude koji više vole raditi u pozadini, pa će oni biti kao podrška odnosno možda se njihov rad neće vidjeti ali oni će itekako dobro odraditi svoj zadatak. Važno je i pitanje lidera tima odnosno voditelja. Najbolji način bi bio da je voditelj postavljen od strane ljudi u timu. Ima takvih primjera ali često je vođa zapravo nametnut i tu nastaju problemi.

## **2. Metodologija rada**

U ovom završnom radu naziva „Suvremene organizacijske strukture s naglaskom na timsku organizaciju“ korištena je stručna literatura u obliku knjiga te provjereni podaci s internetskih izvora kao što su stručni članci i tome slično. Prilikom pisanja ovog završnog rada korištene su metode istraživanja u koju ulaze metoda deskripcije pomoću koje se na razumljiv način opisuju argumenti i činjenice te se objašnjavaju rastumačeni podaci. Zatim metoda analize u kojoj se složeni pojmovi, informacije, zaključci pojednostavljaju odnosno razdvajaju se po cjelinama na jednostavnije dijelove. Te također i komparativna metoda pomoću koje se donose zaključci na temelju usporedbe. U radu su korištene i deduktivna metoda koja do pojedinačnih zaključaka dolazi na temelju općih, te induktivna metoda koja činjenicama dolazi do određenih zaključaka.

Završni rad se sastoji od šest poglavlja od kojih su neka podijeljena na potpoglavlja. Rad započinje uvodom kao prvim poglavljem, zatim dolazi i sama metodologija rada. Treće poglavlje pruža teorijsku podlogu i prethodna istraživanja, te se grana na potpoglavlje naziva Suvremena organizacijska struktura općenito, timski rad, timska organizacija, te na voditelja tima i motivaciju. U potpoglavlju timski rad definira se sam pojam tima i timskog rada, razlika između tima i radne skupine, opisuju se vrste sinergije, vrste timova, te prednosti i nedostaci timskog rada. Kod podnaslova Timska organizacija objašnjavaju se razlike između klasične i timske organizacije, te se navode prednosti i nedostaci timske organizacije. U podnaslovu voditelj tima i motivacija riječ je o voditelju tima i načinima motivacije, te se navode stilovi vođenja. Četvrto poglavlje daje konkretan primjer timskog rada, a za primjer je analizirana agencija Rinzol. Peto poglavlje je rasprava te se u šestom poglavlju iznosi zaključak cijelog završnog rada.

U radu je pružen uvid u pojmove kao što je timski rad odnosno timska organizacija. Također je rečeno nešto više i o motivaciji zaposlenika, njihovim sličnostima odnosno različitostima kao članovima tima, kakav bi trebao biti voditelj tima i slično.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Organizacijska struktura prema Žugaju (1988) je dinamična, te na nju utječu razni činitelji. Ne postoji jedinstvena definicija organizacijske strukture jer su različiti autori davali različite sadržaje, pa samim tim postoji i više definicija. Problem je bio u tome što se smatralo da se sve zna o organizacijskoj strukturi, a ponajviše ono što je potrebno za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Tako su Hodge i Johnson (1970) definirali organizacijsku strukturu kao raspored rada, ljudi i fizičkih izvora koji je vertikalna i koji donosi uspješnost organizaciji. Autor Ivanko (1982) za organizacijsku strukturu veže ustrojstvo to jest raspored potencijala organizacije prema različitim organizacijskim osnovama. Također, organizacijska struktura podrazumijeva (Sikavica, Novak, 1999:142) „...sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja.“

#### **3.1. Suvremena organizacijska struktura općenito**

Za razliku od klasičnih organizacijskih struktura koje su formirane prema hijerarhiji, kod suvremenih struktura organizacije vlada heterarhija. One u svoj fokus stavljaju zaposlenike. Takve su organizacije jednostavnije, s manjim brojem organizacijskih jedinica. Suvremene organizacijske strukture su vrlo plitke odnosno imaju jednu razinu, a prevladava timski rad i fleksibilnost. U suvremene organizacijske strukture pripadaju: projektna, matrična, procesna, te mrežna.

Prema Žugaju (2008) projektna organizacijska struktura se formira za ostvarivanje točno određenog projekta te je ona iz tog razloga privremena. Zapravo kako bi takva organizacijska struktura uopće nastala potrebna je pojavnost nekog problema. Odnosno ona nastaje kao rezultat problema kojeg se treba riješiti. Autori Žugaj i et al. (2004) navode kako se može razlikovati jednokratne projekte i projektne procese. Tako dolazi do podjele projektne organizacijske strukture na nestalnu ukoliko se radi o jednokratnim projektima, te na stalnu ako je riječ o projektnim procesima. Također, još se mogu razlikovati individualna gdje svi rade ono što su radili do sada ali se za neki konkretni problem dovodi projektni menadžer, te čista projektna organizacijska struktura koja se isključivo bavi samo projektima kao što su na primjer nekakve udruge i tome slično.

Matrična organizacijska struktura je zapravo izvedenica projektne. Takva se struktura najčešće primjenjuje, no ona nije uvijek i najefikasnija. Ona je iznimno fleksibilna i podijeljena je po funkcijama. Žugaj i Schatten (2005) navode da je za matričnu organizacijsku strukturu karakteristična dualna odnosno dvojna odgovornost što predstavlja njezinu najveću manu jer su članovi tima odgovorni i menadžeru ali i voditelju koji mogu imati različite ideje i stavove zbog čega može doći do konflikta. Vertikalno se postižu odgovornosti i ovlaštenja, a horizontalno vođenje i upravljanje. Postoje tri oblika matrične organizacije a to su (Žugaj, 2008:152):

- „oblik gdje se uzimaju u obzir funkcije i predmeti,
- oblik u kojem se uzimaju funkcije i teritorij, te naposljetku
- oblik kada promatramo predmete i teritorije.“

Procesna organizacijska struktura je zapravo ugrađena, odnosno vrlo rijetko se ona samostalno pojavljuje. Ona je najplića od svih suvremenih organizacijskih struktura što joj je zapravo i glavni cilj da ima samo jednu razinu funkcija i jednu razinu procesa. Za nju je još karakteristično da jedna aktivnost mora slijediti iza druge. Prema autorima Sikavica i et al. (2007) procesna organizacija stavlja fokus na horizontalnu organizaciju i tako unosi dinamičnost i daje širinu organizacije.

Mrežna organizacijska struktura je suvremena struktura koju imaju samo velike organizacije. Ona obuhvaća više organizacijskih struktura te je izuzetno fleksibilna. Također, mrežna organizacijska struktura sadrži samostalne autonomne jedinice. Ona nema točnu definiciju stoga različiti autori daju različita shvaćanja. Jedno od njih je dao autor Naisbitt (1985) koji navodi kako zapravo ljudi koji međusobno komuniciraju stvaraju mrežu razmjenjujući informacije, ideje, stavove i slično.

### **3.2.Timski rad**

Dobro upravljanje ljudskim potencijalima i njihovo organiziranje vodi uspješnosti organizacije. Timski rad sve više dobiva na značaju u organizacijama i u velikoj ih većini danas organizacije koriste. Također timski se rad promatra kao jedan od najboljih načina za organizaciju rada.

#### **3.2.1. Pojam tima i timskog rada**

Tim se može definirati kao mala skupina ljudi sa zajedničkim ciljevima koji usklađeno djeluju da bi te zajedničke ciljeve ostvarili. Također autor Požega (2012) navodi kako je tim skupina

ljudi koja posjeduje visoku razinu međusobne komunikacije, koja nastoji odnosno sudjeluje u postizanju zajedničkih ciljeva te u kojoj svaki član ima svoju ulogu koju treba obaviti i koja je točno definirana.

Tim čini skupina ljudi koji zajedničkim radom ostvaruju zajedničke ciljeve koji su specifično određeni unutar definirane operativne sfere. Također se navodi kako se tim sastoji od pet P. Pet P bi predstavljali „... *purpose, place, power, plan i people*, odnosno smisao, mjesto, ovlast, plan i ljudi.“ (Holpp, 2014:3). Smisao podrazumijeva da se pri formiranju tima postavljaju pitanja iz kojeg se razloga formira tim, čime će se on baviti, kakav će to tim biti odnosno hoće li on biti samoupravljački ili neki drugi, hoće li biti trajan ili će se raspustiti nakon izvršenja cilja i tome slično. Mjesto se ne odnosi samo na stvaranje nove strukture organizacije nego je važno stvoriti mjesto gdje će se moći sastati i surađivati ljudi iz različitih odjela organizacije, kao članovi tima. Ovlast ovisi o vrstama tima koje postoje u nekoj organizaciji, ali i o njihovim karakteristikama kao što su vrsta poslovanja, veličina i tome slično. Također, tu se govori i o autoritetu u timu te o odgovornostima koje tim ima. Plan služi kako bi se utvrdilo što će tim raditi, kako odnosno na koji način, te tko će raditi u timu. Posljednje P ali zapravo ono najvažnije su ljudi. Koliko god se treba fokusirati na svrhu, mjesto, ovlast i plan nikako se ne smije zaboraviti na ljude odnosno njihovo zadovoljstvo, jer oni zapravo čine tim. U izboru ljudi koji će činiti tim, treba biti vrlo oprezan. Najprije treba dobro upoznati ljude kako bi se mogle utvrditi njihove vještine, znanja i tome slično. Nakon toga dolazi izbor kandidata koji će zajedno stvoriti sinergiju.

Kako navode Katzenbach i Smith (1993) pravi tim ima šest odrednica, a to su:

- Mali broj članova – timovi se moraju sastojati od malog broja ljudi jer u timovima s velikim brojem članova tima ne bi se mogle spoznati sve slabosti i snage pojedinaca što je zapravo preduvjet dobrog tima i njegovog funkcioniranja.
- Zajednička odgovornost i zajednički rezultat – članovi tima u pravilu ne žele vođu koji daje zapovjedi nego žele zajedno donositi odluke, što je zapravo bolje nego odluka pa čak i najboljeg pojedinca.
- Odgovarajuće vještine – svaki tim mora imati određena znanja i vještine koje su potrebne za obavljanje nekog posla na kvalitetan način. Različite vještine posjeduju različiti timovi, a zapravo temelj svakog dobrog tima je učenje i osobni razvoj.
- Svrha postojanja tima – treba se definirati opseg autoriteta i granice tima od strane menadžmenta, ali također je potrebno biti spreman na njihovu korekciju ukoliko to bude

potrebno. Najbolji timovi su uložili dosta vremena u shvaćanje smisla odnosno svrhe postojanja svog tima i načina na koji funkcionira te su na taj način počeli davati velike i značajnije rezultate.

- Jasno definirani ciljevi – prilikom formiranja jasnih ciljeva tim se više fokusira na njih te oni pružaju članovima tima da vide sam napredak te da prepoznaju rezultate onoga što su napravili.
- Opći pristup – članovi se moraju složiti oko toga tko što radi, na koji način, kako se postavljaju planovi i tome slično.

### 3.2.2. Razlike između tima i radne skupine

Svaki je tim skupina, no nije svaka skupina tim. Ono što karakterizira dobar tim jesu predanost članova tima ostvarenju zajedničkih ciljeva, dobrovoljna suradnja, stalna skupna kreativnost kako bi se što prije došlo do cilja uz što manji trošak resursa, zatim ravnopravnost svih članova tima, te pozitivno okruženje u kojem vladaju motivacija, otvorena komunikacija, jaka kohezija i slično.

Premda veća skupina vrlo vjerojatno nije tim, ona može raditi na timski način. U skupinama, dobrim rezultatima vesele se njezin vlasnik ili vođa dok se u timu svi vesele uspjehu. Također ono po čemu se razlikuju tim i skupina je to da su ljudi u skupini naviknuli primati naredbe i njih izvršavati, te kada se nađu u problemu rijetko kad su ga u mogućnosti djelotvorno riješiti. Odnosno skupina je bez prisustva vođe vrlo nedjelotvorna i pogubljena. Međutim, za tim nema problema koji nije rješiv. Ono što vodi tim je zajednička motivacija i volja da zajednički riješe problem. Dok član skupine radi samo svoj posao član tima djeluje timski kroz svoju timsku ulogu.

Član tima je predan zajedničkim ciljevima, na nesebičan način pridonosi timu svojim radom, sudjeluje u planiranju, odlučivanju i tome slično, surađuje s drugima ali i radi samostalno. Također, iznosi ideje, predlaže i daje sugestije, otvoreno komunicira, konstantno uči i koristi nova znanja i vještine. Zatim voditelja vidi kao suradnika, motivacija je bazirana na radu, druženju, rezultatima i slično, aktivno sudjeluje u rješavanju timskog problema i tako dalje.

Član radne skupine radi samostalno, a s drugima vrlo malo komunicira, najčešće ne poznaje dovoljno ciljeve skupine ili ih ne razumije. U radnoj skupini član nema veliku potrebu za usavršavanjem, motivacija se temelji na dobrom uredu i plaći, u vođi vidi samo šefa, a način rada planira samostalno i to tek kada dobije uputu što točno treba raditi.

### 3.2.3. Sinergija u timu

Sinergija je zapravo razlog utemeljenja i samog postojanja tima odnosno timskog rada. Često se u literaturi može vidjeti da je sinergija zapravo efekt „dva plus dva je jednako pet“. Dakle, više ljudi daje veći efekt zajedno nego pojedinačno. Oni timovi, pa i same organizacije koje uspiju postići sinergiju ostvaruju veliku prednost na tržištu.

Tudor i Srića (2006) razlikuju četiri vrste sinergije, a to su: tehnološka, troškovna, menadžerska, te psihološka sinergija.

Tehnološka sinergija postiže se na način da se prenose znanja s jedne vrste djelatnosti na drugu. Ukoliko isti tim uzastopno obavlja slične ili različite poslove, iste vještine u radu i tehnološka znanja mogu biti višestruko iskorišteni.

Troškovna sinergija je slična tehnološkoj. Ona kaže da se isti ljudi koriste za na primjer izradu, prodaju ili marketing nekog određenog proizvoda.

Menadžerska sinergija polazi od prenošenja znanja, jer se vještine koje menadžer ima iz jednog područja može primijeniti i na nekom drugom području. Također, ona se nekada temelji i na konzultantskom znanju, što bi značilo da menadžeri iz jednog tima prenose svoja znanja i analize u neki drugi tim i na taj način stvaraju menadžersku sinergiju.

Psihološka sinergija dolazi iz osjećaja pripadnosti timu odnosno zajedništva tih ljudi u timu.

### 3.2.4. Vrste timova

Postoje različite razine prema kojima se mogu raspodijeliti timovi a to prije svega ovisi o njihovoj svrsi zbog koje postoje, vrste posla koju obavljaju i slično. Robins i Judge (2009) dijele timove na četiri vrste, a to su:

- problemski timovi (timovi za rješavanje problema),
- samovođeni radni timovi,
- međufunkcijski timovi, te
- virtualni timovi.

Problemske timove sačinjava 5 do 12 članova tima, te ih osniva sam menadžment koji vodi glavnu riječ te vodi i nadzire njihove aktivnosti i rad. Takvi timovi imaju vrlo malu razinu samostalnosti. Održavaju sastanke nekoliko puta u tjednu, a njihov se rad sastoji od iznošenja

ideja i misli temeljem kojih nastoje ponuditi rješenje nekog problema. Ovakav oblik timova je bio češći u prošlosti nego danas.

Za razliku od problemskih timova, samovođeni radni timovi imaju veliku autonomnost. Oni su samostalni u svom radu, te osim što rješavaju probleme, vrlo su odgovorni odnosno preuzimaju odgovornost za rezultat i spremni su na rizik. Samovođeni radni timovi sastoje se od 10 do 15 članova koji vrlo dobro znaju koji im je zadatak te obavljaju svoj posao ali su isto tako i upućeni u rad svojih kolega.

Problemske i samovođene timove činili su članovi iz istih odjela u organizaciji, dok međufunkcijske timove čine ljudi na istoj razini hijerarhije, ali iz različitih područja rada. Takve timove je teško osnovati zbog različitosti samih pojedinaca i njihove složenosti rada. Međutim, pomoću međufunkcijskih timova se znatno brže i lakše dolazi do inovacija i novih ideja, te se i problemi lakše rješavaju.

Četvrta vrsta bi bili virtualni timovi. Oni su najnovija vrsta i najčešće ga čini oko 15-ak članova. Takvi timovi funkcioniraju na način da svaki član može biti na nekom drugom mjestu, a povezani su putem video poziva i svom ostalom tehnologijom koja im olakšava komunikaciju. Dakle, oni rade zajedno, ali opet su fizički odvojeni. Također, u ovakvim je timovima rijetkost izbijanje nekih većih sukoba jer prevladava povjerenje i dobra suradnja. Ono što je najveća prednost virtualnih timova je smanjenje troškova, te povezivanje članova koji su na različitim lokacijama.

Autori Lussier i Achua (2012) dijele timove prema kriteriju tko ima dominantnu ulogu u organizaciji, vođa ili tim, te stoga razlikuju:

- funkcijski tim koji postoji u onim organizacijama gdje vođa ima glavnu riječ,
- međufunkcijski tim gdje je moć ravnomjerno raspoređena između tima i vođe, te
- samoupravljeni tim postoji u onoj organizaciji gdje je dominantan tim.

Svoju podjelu timova dali su i autori Field i Keller (1997), pa četiri vrste prema njihovom mišljenju su:

- funkcijski tim koji se osniva unutar određene funkcijske organizacijske jedinice,
- projektni tim koji se osniva za rad na jednom ili više projekata, a njegovi članovi rade u istoj organizacijskoj jedinici,
- matrični tim koji predstavlja tim u kojem njegovi članovi izvještavaju različite menadžere o različitim aspektima svog posla,



- ugovorni tim koji nastaje kako bi se izvršio neki projekt, a njegovi članovi su ljudi izvana, odnosno ljudi koji dolaze izvan organizacije.

Kako navode Sikavica i Hernaus (2011) postoje još razni timovi, a neki od njih u svom imenu imaju oznaku koja precizira za što su ti timovi formirani. Tako postoje timovi za razvoj proizvoda, za marketinšku kampanju i tome slično.

### 3.2.5. Uloge ljudi u timu

Prema Belbinu (1981) postoji osam timskih uloga ljudi, a to su:

- „Kreativac, istraživač, poticatelj, usklađivač, procjenitelj, provoditelj, dovršitelj, te graditelj tima.“

Prve četiri uloge članova tima su pokretači akcija i samih ideja, a druge četiri su provoditelji i održavatelji.

Kreativac je osoba koja pruža inovativnost. On se ne obazire previše na provođenje novih ideja, te nekada nije uopće u dodiru s ljudima i stvarnosti.

Istraživač ili osoba za dodire s okolinom je ona osoba koja najčešće nema svoje ideje ili te ideje nisu nove nego najčešće razvija tuđe ideje i zamisli. Za razliku od kreativca, istraživač voli biti u doticaju s ljudima. Rijetko svoj posao obavlja u uredu.

Poticatelj ili autokratski vođa je osoba koja uvijek poziva na akciju. Konstantno teži ostvarenju cilja, te je vrlo borben. Takva osoba ima jak stav, te je vrlo dominantna i komunikativna. Izazivajući nove akcije ponekad može i narušiti odnose među ljudima. Želi brzo doći do rješenja što ga dovodi do brzopletosti i naglosti u reakcijama.

Usklađivač ili demokratični voditelj čine ljudi koji uvijek imaju kontrolu nad svime. Nastoje usmjeriti tim prema izvršenju ciljeva, te održati tim u uspješnosti kako bi i rezultati bili uspješni odnosno ciljevi ispunjeni. Kod ljudi želi istaknuti njihove najbolje osobine, dodjeljuje im zadatke koje znaju izvršavati te im vjeruje. Takva osoba je vrlo otvorena, komunikativna, odlučna i najčešće takva osoba postaje menadžer.

Procjenitelj je osoba koja je vrlo smirena, hladna, ne nagli s odlukama. Vrlo je inteligentna, te dobro promatra situaciju i odabire dobar način za donošenje odluka.

Provoditelj ili organizator je osoba koja ideje provodi u djela. Vrlo je organizirana osoba koja se koristi raznim planovima, rasporedima i slično. Ima veliku discipliniranost, upornost i slično, te voli rad.

Dovršitelj je osoba koja projekte ili bilo kakav rad tima dovodi do kraja. Takva osoba je vrlo organizirana, pedantna, voli da sve ide po redu te da sve bude odlično odrađeno, premda nije baš kreativan.

Graditelj tima ili još se naziva čuvar međuljudskih odnosa kojem su u većem fokusu članovi tima nego sami zadaci odnosno posao. On radi na rješavanju ukoliko se pojave kakvi sukobi ili nesuglasice u timu. Takva osoba je prilično otvorena i vrlo prilagodljiva.

Američko psihološko udruženje (2018) postavilo je pitanje kako situacija oblikuje utjecaj sastava tima na sam timski rad? Oni navode kako je vrlo bitan kontekst za razumijevanje timskog rada i njegovog sastava. Navode tri područja koja treba još više istražiti. Prvo je bolje razumijevanje zbog čega se tim formira i razumijevanje odnosa unutar tima. Važno je znati što se očekuje od ljudi u timu kako bi mogli zaposliti osobe koje imaju potrebne vještine i sposobnosti za obavljanje istih.

Drugo je istraživanje sastava tima koji teži stvaranju pretpostavke da je kontekst statičan i jednak među svim članovima tima, a zapravo je timski rad i odnosi u timu su vrlo dinamični. Tako na primjer članovi mogu raditi u timu ali fizički biti odvojeni.

Treće bi bila istraživanja u područjima koja pridaju važnost psihologije. Psihologija je vrlo važna u timskom radu, te bi dobar voditelj zapravo trebao biti i psiholog koji zna kako postupiti u određenoj situaciji, te kad što reći ili napraviti.

Još jedno od pitanja koje se postavlja je kako sastav tima oblikuje timski rad tijekom vremena? Vrlo je bitno znati razloga nastanka tima, što je njegov cilj i koje poslove i zadatke članovi tima trebaju izvršiti kako bi se ispunili zacrtani ciljevi organizacije. Istraživanja teže ispitivanju timova koji imaju stabilna članstva, međutim promjena članstva može izazvati pomutnju o tome tko je član tima, a danas je sve veća pojava višestrukog članstva u timovima.

Treba provesti i istraživanje među članovima tima tko s kim radi bolje. Postoje kombinacije gdje neki ljudi rade bolje zajedno od drugih i obrnuto. Kod rada u timu je cilj staviti ljude koji će raditi zajedno i u tome se dobro slagati i međusobno nadopunjavati. Istraživanje tima može olakšati i upravljanje timom te i samo zapošljavanje članova tima. Premda je postignut napredak oko istraživanja sastava tima i dalje postoji puno toga za istražiti i naučiti. Treba konstantno i

kontinuirano istraživati i otkrivati nove načine koji će pomoći voditeljima ali i samim članovima tima u uspješnom timskom radu, te boljem razumijevanju i korištenju tima.

### 3.2.6. Prednosti i nedostaci timskog rada

Pri formiranju tima i timskog rada zapravo gradi se produktivna i zadovoljna zajednica ljudi naspram obične skupine kakva je bila na početku. Kao prednosti timskog rada navode se (Tudor, Srića, 2006:30): „motivacija, skupna kohezija, sinergija, poboljšanje organizacije, skupna kreativnost.“

Radeći u timu ljudi ostvaruju kako zajedničke tako i osobne ciljeve te stoga dobivaju osjećaj zadovoljstva i postaju motiviraniji za daljnji rad. Isto tako zajedničkim radom u timu, ljudi se sve više međusobno povezuju, što opet razlikuje dobar tim od skupine. U sinergiji vrijedi da je dva plus dva jednako pet, što znači da ljudi koji rade u timu zajedno daju znatno veći efekt odnosno veći doprinos nego što bi to pojedinačno učinili. Dolazi i do poboljšanja organizacije jer ljudi rade na učinkovit način i tako stvaraju više vremena, što ih potiče na unapređivanje vlastite organizacije. Također, raste i skupna kreativnost na način da se okupljaju stručnjaci iz različitih područja znanja te se oni međusobno nadopunjuju i tako stvaraju neka nova znanja.

Autori nedostatke timskog rada promatraju sa dva gledišta. Prvo je s gledišta menadžera odnosno vođe. Oni često nastoje izbjeći formiranje timskog rada zbog nedovoljne obaviještenosti, uvježbanosti, samog neznanja i tome slično. Menadžeri koji nisu potpuno i dobro upoznati sa svim prednostima koje nosi timski rad često će ga nastojati izbjeći jer formiranje tima u početku nosi dosta troškova. U samo osnivanje tima potrebno je uložiti puno truda i energije. Isto tako razvoj tima zahtjeva i dosta vremena, kojeg menadžeri često nemaju te je i to jedan od razloga koji ih može odmaknuti od osnivanja tima. Također, prilikom uspostave tima potrebno je ljudima omogućiti i stalno usavršavanje i poboljšanje njihovih znanja i vještina te tako nastaju i troškovi na koje nisu svi menadžeri voljni pristati.

Drugo gledište čine oni ljudi koji tek trebaju postati članovi tima, odnosno njihova neodlučnost. Nisu svi ljudi stvoreni za rad u timu, niti takvi mogu postati preko noći. Jednostavno neki ljudi bolje rade samostalno nego u timu, ali oni se moraju dodatno potruditi za svoj razvoj za razliku od ljudi u timu. Ipak, za takve ljude koji se ne snalaze u timu i jednostavno tako ne mogu raditi svakako je bolje da to i ne forsiraju. Bolje je da oni rade pojedinačno ali dobro, nego da se pokušaju prilagoditi timu u kojem zbog određenog ne slaganja i ne funkcioniranja, može doći do raznih konflikata i velike neproduktivnosti tima, te samim time i loših rezultata.

Autori Whetten i Cameron (2011) navode kako radom u timu dolazi do povećanja efikasnosti i produktivnosti, te samom poboljšanju morala zaposlenika. Također ističu kako su zaposlenici koji su radili u timovima davali daleko bolje rezultate kako kao pojedinci tako i na organizacijskoj razini. Iz tog razloga je rad u timu postao sve bitniji u organizacijama i tvrtkama, te se kao takav zadržava i postaje normalna stavka skoro svake organizacije. Naravno da uspjeh organizacije ne dolazi samo formiranjem i postojanjem timova, nego je dakako važno da se ljudi u timu slažu te konstantno uče i ulažu u svoj rad kako bi pridonijeli timu i timskom radu u cijelosti.

Premda postoji više pozitivnih nego negativnih rezultata rada u timu, oni ipak postoje. Neki od nedostataka bi bili nedovoljno dobar ili krivi način vođenja ljudi u timu i timskog rada općenito, zatim ono što svakako treba zaobići u timu jesu zaposlenici koji nisu zadovoljni čime se stvara neefektivnost te dolazi do pada motivacije i kvalitete. Također se ne bi trebalo pridavati više odnosno posebne pozornosti određenim članovima tima jer tako dolazi do zavisti, neslaganja, negodovanja i slično. Za one poslove i zadatke koji se mogu vrlo uspješno obavljati samostalno treba pustiti da se tako i ispunjavaju jer će samim time doći do veće produktivnosti nego u timu, te u tom slučaju nema potreba za stvaranjem tima.

### **3.3. Timska organizacija**

Za autore Sikavicu i Hernausa (2011) timska organizacija je jedan od novijih oblika organizacije u čijem su središtu timovi pomoću kojih se u organizaciju unosi dinamika. Ona uklanja granice među organizacijskim jedinicama te organizaciju na taj način čini plićom i vrlo fleksibilnom. U kontekstu organizacijske strukture ovdje se tim razmatra kao način organizacije u kojima prevladava timska struktura, a ne kao riječ u općem smislu. Neovisno o tome sastoji li se tim od ljudi iz različitih organizacijski jedinica, te na istoj ili različitoj razini hijerarhije, timska organizacija je nehijerarhijska.

„Organizacija u timovima predstavlja posebnu vrstu organske organizacijske strukture, koja može biti primjenjiva u svim organizacijama.“ (Turkalj i et al. 2012:248)

Premda, timska organizacija pripada suvremenim strukturama koje nisu hijerarhijske tu pripadaju i ostale, odnosno projektne, matrična, procesna i mrežna. Međutim glavna razlika između njih i timske organizacije je u tome što svaka od ranije navedenih mogu biti timske. Na taj se način timska organizacija može pojaviti u obliku strukture u strukturi. Što znači da se timska organizacija može pojaviti na primjer unutar projektne. Ono što je karakteristično za

timsku organizaciju je da ona zapravo nema svoje specifičnosti kao što to imaju projektna, procesna, mrežna i matična.

Razlikuju se dvije vrste timske organizacije, a to su: međufunkcijska i unutarfunkcijska. Međufunkcijska, kako joj i sam naziv kaže to je ona timska organizacija koja je formirana na istoj razini hijerarhije između većeg broja funkcijskih jedinica organizacije. Unutarfunkcijska je ona organizacija koja je vertikalno strukturirana ali je formirana unutar jedne, iste organizacijske jedinice.

### 3.3.1. Razlika između klasične i timske organizacije

Unutar klasične organizacijske strukture osniva se timska organizacija. Ona uklanja slabosti klasične organizacijske strukture te u nju uvodi dinamičnost. Njezinim postojanjem, klasična struktura postaje plića, a samim tim i fleksibilna. Postoji razlika i u samom načinu vođenja, što bi značilo da u timskoj ne postoji klasični vođa odnosno menadžer koji donosi sve odluke kao u klasičnoj organizacijskoj strukturi, nego je vođa u timskoj organizaciji zapravo u ulozi trenera i tu su i sami članovi tima zapravo uključeni u donošenje odluka.

Kako navode autori Sikavica i Hernaus (2011) klasična organizacijska struktura je ona u kojoj je posao formiran po funkcijama, nema osjećaja vlasništva, a za izvršavanje zadataka dovoljna je jedna vještina. U timskoj organizaciji posao je formiran prema procesima, tim je onaj koji je vlasnik proizvoda, usluge i procesa, a posao koji obavljaju zahtjeva svakako više od jedne vještine, te stoga članovi timske organizacije osim što raspolažu s više vještina još dodatno razvijaju različite.

### 3.3.2. Prednosti i nedostaci timske organizacije

Kako i brojne druge organizacije imaju svoje prednosti i nedostatke, tako ih ima i timska organizacija. Prema autorima Sikavica i Hernaus (2011) prednosti timske organizacije bile bi da je takva organizacija spremna na kompromis, da pruža brže djelovanje na problem i samim time i brže odlučivanje, također ona smanjuje prepreke između funkcijskih odjela. Kako su zaposlenici vrlo uključeni u njezin rad stvara se i bolji moral, te optimizam. Prednost timske organizacije je i razmjena informacija među članovima koja je poboljšana, zatim lakše rješavanje problema te sam razvoj novijih ideja. Također, timska organizacija pomaže razviti nove prakse i politike organizacije.

Ono što je slabost timske organizacije je dualna odnosno dvostruka lojalnost zbog koje može doći i do sukoba. Zatim kao nedostatak se može navesti i to da se dosta vremena i resursa potroši na sastanke. Također, neplanirana decentralizacija isto se može navesti kao nedostatak timske organizacije. No, može se primijetiti kako je puno više prednosti timske organizacije nego nedostataka te se ona iz toga razloga sve više primjenjuje.

### **3.4. Voditelj tima i motivacija**

Autori Tudor i Srića (2006) navode kako se radni zadaci jednog timskog voditelja mogu podijeliti na: vođenje radnog procesa, te vođenje ljudi.

Ukoliko članovi tima možda ponekad i odlutaju od glavnog cilja i zadatka to si voditelj tima nikako ne smije i ne može dopustiti. Stoga se prilikom odabiranja osobe koja će biti voditelj u timu odabire onaj član koji možda i nije toliko kreativan, nego više ona osoba koja ima karakteristike poput roditelja koji se brine i skrbi o svojoj djeci. Timski voditelj je osoba koja kontinuirano vodi poslovni proces baveći se aktivnostima kao što su: upoznaje tim sa zadacima i samim ciljem tima, postavlja etapne ciljeve, raspoređuje poslove i zadatke članovima u timu, organizira radno vrijeme, prati napredovanje, predstavlja tim u okruženju i tako dalje. Ukoliko voditelj tima ne bi obavljao svoje zadatke na pravilan i uspješan način, tim bi bio u velikom problemu. Došlo bi do loših rezultata što bi vodilo sukobima unutar tima, lošoj atmosferi i slično. Bitno je istaknuti kako članovi tima zajedno sa timskim voditeljem planiraju poslove, određuju rokove, zajedno pripremaju i obavljaju posao. Dakle, ne čekaju stroge naredbe od šefa po kojima će raditi i obaviti posao, nego sudjeluju u cijelom procesu. Isto tako kao što dijele zadatke i uspješnost, dijele i probleme i brigu. U timu je važno da se svi njegovi članovi osjećaju zadovoljno i uključeno u rad tima.

Voditelj koji brine za sve članove tima na način da shvaća njihove mogućnosti na koje se može osloniti čini uspješan tim. Važna stvar u timu je osjećaj zajedništva kojeg voditelj tima mora ostvariti inače tim neće dobro funkcionirati i njegovi će rezultati biti loši. Voditelj u timu osim što vodi procese i ljude u isto vrijeme razvija tim kojem treba vladati zajedništvo. Ukoliko se usporede rukovoditelj i voditelj tima, voditelj će uspjeti više toga ostvariti uloživši manji napor negoli je to morao učiniti rukovoditelj. Kod timskog voditelja nema klasičnog zapovijedanja nego se članovima tima daje mogućnost sudjelovanja. Na taj se način ljudi bolje osjećaju, više se razvijaju odnosno bolje izgrađuju i prisvajaju nove vještine. Dakle, u timu voditelj se ne ističe na način da je on najbolji čovjek u timu, nego da je on prvi među jednakima.

Pod pojmom vođenje, podrazumijeva se utjecaj pojedinca na ljude na način da ih motivira, pomaže, podupire i tome slično u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Vođa ili lider je osoba koja potiče ljude na produktivnost i ostvarenje zacrtanih ciljeva kojima organizacija teži. Ona osoba koja ima autoritet od strane drugih ljudi, odnosno u organizaciji od zaposlenika, je lider kojega slijede. Također, u organizaciji može postojati i lider koji nije formalan. Takav lider je pojedinac koji se ističe u timu svojim samostalnim vještinama, sposobnostima i talentu. Ukoliko postoji nekakav problem u timu, članovi će prije potražiti pomoć od neformalnog lidera nego od onog formalnog.

Postavlja se pitanje može li se postati dobar voditelj odnosno može li se naučiti biti voditelj tima ili je to prirodna i urođena osobnost pojedinca. Odgovor bi bio da je točno i jedno i drugo. Dakle, neki ljudi se rode s tim instinktom voditelja pa uz dodatno obrazovanje i stjecanje vještina mogu postati samo još bolji nego što su bili. Kako bi neka osoba postala uspješan voditelj tima, osim što mora dobro znati planirati, organizirati, rješavati probleme i tome slično, mora dobro poznavati ljude u timu koje vodi. To znači da treba poznavati što ljude koje čine njegov tim čini ispunjenima, zadovoljnima, što ih motivira, a što demotivira i slično. U novije vrijeme od voditelja timova se više gledaju njegovo znanje, sposobnosti i vještine od same osobnosti voditelja. Stoga se može primijetiti da se može i naučiti kako biti voditelj tima, to jest kroz vrijeme se mogu postići vještine i znanja potrebna za vođenje. U novijem dobu sve je više voditelja koji su tu sposobnost stekli obrazovanjem i upravo takve osobe sve više vode timove, dok je onih rođenih voditelja uvijek premalo.

#### 3.4.1. Stilovi vođenja

Stil vođenja može se postaviti kao obrazac ponašanja putem kojeg voditelj utječe na podređene odnosno na članove tima. Ovdje se radi o kombinaciji već ranije spomenutih funkcija, a to su (Tudor, Srića, 2006:175):

- „upravljanje procesom zbog izvršenja zacrtanih ciljeva na najbolji mogući način, te
- upravljanje ljudima zbog sve većeg osjećaja zadovoljstva i motivacije zaposlenih.“

S obzirom da voditelj tima može izabrati na koji će način voditi tim, odnosno hoće li uključiti članove tima u upravljanju procesima, te prihvatiti ili zanemariti njihovo mišljenje u upravljanju ljudima, mogu se izvesti četiri stila vođenja.

Autori navode da su četiri stila vođenja (Tudor, Srića, 2006:175,176):

- „direktno vođenje,
- očinsko vođenje,
- vođenje putem podrške,
- vođenje prepuštanjem.“

Kod direktnog vođenja glavna je karakteristika da se zanemaruju zaposlenici, a ono što je bitno je posao. U ovom stilu vođenja zauzima se stav da su zaposlenici tu samo zbog obavljanja određenog posla na pravi način. Voditeljima nije bitno mišljenje djelatnika, te se oni sami bave planiranjem, odlučivanjem, davanjem naredbi i tako dalje. Takvi voditelji izdaju stroge naredbe što i u kojem vremenu treba nešto učiniti, ali ih pretjerano ne zanima na koji način će se određeni zadatak obaviti.

U očinskom vođenju voditelji nastoje sami donijeti velike i važne odluke ali ih pokušavaju izvršiti sa svim djelatnicima zajedno. Ovakav tip voditelja, za razliku od direktnog ipak pazi na koji se način izvršavaju zadaci. Zaposlenicima daje upute, pomaže im, savjetuje, te nadgleda napredak posla, pokušava otkloniti moguće uzroke problema i slično. Ovaj stil je više vezan za suradnju od direktnog vođenja, ali se ipak zna tko je glavni.

Vođenjem putem podrške navodi kako zaposlenici trebaju raditi one zadatke koje oni najbolje znaju. Voditelj ovog stila je vrlo naklonjen zaposlenicima. Postoji veliko povjerenje od strane voditelja prema zaposlenicima. Takav voditelj savjetuje, surađuje, ali isto tako se ne nameće previše kako to ne bi izgledalo poput zapovijedanja. Pridaje veliki značaj mišljenju zaposlenika, što voditelj kod direktnog vođenja nije imao.

Vođenje prepuštanjem znači da voditelj vrlo malo ulazi u poslove zaposlenika. Odnosno u ovom stilu su zaposlenici vrlo samostalni. Dakle, nema velikog nadgledanja, sastanaka, ali također izostaje i podrška voditelja zaposlenicima.

### 3.4.2. Motivacija

Čimbenici zaslužni za motiviranje ljudi mogu se podijeliti u tri skupine, a to su (Cerović, 2010:619): „individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike“.

Četiri grupe različitih metoda i tehnika koje sadržava motivacija prema navodu autora Gutić i et al. (2016) jesu:

- novčani poticaji,
- stabilnost organizacije,



- različite beneficije zaposlenika,
- motiviranost radnim okruženjem.

Novčani poticaji označavali bi plaće zaposlenicima. Ono što bi najviše doprinijelo motivaciji zaposlenika kroz plaće bio bi zapravo zbroj fiksnog i varijabilnog dijela. Zaposlenike motivira i sama stabilnost organizacije odnosno sam njezin razvoj i uspjeh u poslovanju. Motivacija zaposlenika kroz beneficije bi bila dodatno obrazovanje kako bi mogli napredovati, zatim zaposlenicima puno znače i svakako ih motiviraju pohvale, a ponajviše priznanja. Ukoliko je radno okruženje stabilno, sigurno i ugodno i djelatnici će biti zadovoljniji i samim time motiviraniji za obavljanje svojih zadataka.

Prema stranici SWING Informatika Business Computing (2015) tim se može motivirati prema modelu „*IDEAL*“, što bi predstavljalo:

- *Inform* – dati zaposlenicima sve potrebne informacije vezane uz projekt, zacrtane ciljeve i slično,
- *Delegate* – putem novih zadataka i izazova potaknuti zaposlenike na konstantno učenje i njihovo napredovanje,
- *Encourage* – dati zaposlenicima savjet, uvažiti njihovo mišljenje, pružiti podršku, ...
- *Accept* – orijentirati zaposlenike prema zajedničkom cilju uzimajući u obzir sve dobre i loše osobine svakog pojedinca,
- *Listen* – poslušati zaposlenike, njihove ideje, želje, primjedbe i slično.

Ipak postoje i razni demotivatori koje voditelj tima treba izbjegavati. Neki od najčešćih su:

- vrlo nejasni zadaci i ono što se očekuje od zaposlenika,
- puno pravila za kojima ne postoji potreba,
- sastanci koji nisu učinkoviti i produktivni,
- nesigurnost od strane voditelja tima,
- konstantno kritiziranje i podcjenjivanje učinjenog rada,
- loša politika poslovanja i slično.

#### **4. Timski rad na primjeru agencije Rinzol**

Rinzol je jedinstvena agencija koja se nalazi u Zagrebu, a osnovana je 2017. godine. Ona pruža originalan i inovativan sadržaj za tržište. Rinzol je jedna od agencija koja je zabilježila najbrži rast u regiji. Njihovi klijenti osim lokalnih i regionalnih su također i svjetski. Neki od njihovih klijenata su Xiaomi, KING, Wolt, KTC Shopping centar, Schweppes, Ledo Hrvatska, Quattro i tako dalje. Agencija Rinzol bavi se digitalnim komunikacijama, marketingom društvenih mreža, brendiranjem, osmišljavanjem kampanja, razvojem internetskih stranica, ambalažom, dizajnom, produkcijom te organiziranjem događaja.

Njihov tim čini jedanaest članova, a svaki član je zadužen za pojedini sektor kojeg pružaju svojim klijentima. Međutim, u jednom projektu sudjeluju svi odnosno upoznati su s njim. Jedni drugima pomažu i međusobnom komunikacijom se dogovaraju i razmjenjuju ideje, misli i stavove. U radu svoga tima ističu profesionalnost svakog pojedinca pa samim time i cijelog tima. Također naglašavaju i prijateljsku odnosno obiteljsku atmosferu koja vlada timom. Takav tim nastavlja i vrlo dobro funkcionira i odsustvom voditelja. Voditelj je uzor i svojim ponašanjem pruža zaposlenicima uvid u ono što on traži od njih. U timu vlada dobra energija koju stvaraju zaposlenici i voditelj zajedno. Voditelj ovakvog tima mora na neki način biti i dobar psiholog odnosno mora primjetiti i samim time primijeniti u različitom vremenu različite načine upravljanja. Voditelj mora biti i dobar slušač kako bi mogao otkloniti nekakve smetnje ili konflikte. Agencija Rinzol daje odnosno pruža šansu i mladim ljudima koji nemaju velikog iskustva, ali opet koji su upoznati barem malo s tim područjem rada, te su takve ljude u agenciji Rinzol voljni naučiti novim vještinama i dati im nova iskustva i znanja. Velika važnost se pridaje i samoj volji i želji zaposlenika da obave svoje zadatke na najbolji mogući način, odnosno vrlo im je važno da osoba voli to što radi jer je na taj način još bolja i uspješnija.

Svaki pojedinac unutar agencije Rinzol mogao bi samostalno obavljati samo svoj zadatak, ali time bi došlo do negativnih posljedica. Na primjer, tim zaposlenicima bi vrlo vjerojatno dosadilo konstantno raditi samo jedan zadatak odnosno obaviti svoj dio i završiti s tim projektom. Na taj način nema niti međusobne interakcije, niti može doći do inovacija i tome slično. Dakle, došlo bi do pada kvalitete pa samim time i profitabilnosti. Rad agencije Rinzol bio bi itekako narušen ukoliko u njoj ne bi vladao dobar timski rad, kakav je trenutno.

## 5. Rasprava

Formirati tim nije niti jednostavno niti lako, ali se isplati. Svaki početak je težak, pa tako i osnivanje tima odnosno timskog rada. Postoje menadžeri koji ne vide potrebu za formiranjem timskog rada zbog velikih troškova ili jednostavno nedovoljnog poznavanja svih pozitivnih strana timskog rada. Ipak, pokazalo se da u današnjem vremenu timski rad itekako koristi organizacijama u svakodnevnom radu i uspješnom funkcioniranju.

U svakom bi timu trebali biti različiti profili osoba kako bi se dobilo na što većoj raznolikosti i širini znanja. Međutim, baš zbog raznolikosti ljudi i njihovog načina funkcioniranja može doći do konflikata unutar tima. Kako bi se to spriječilo timu je potreban dobar voditelj tima. On mora voditi tim na način da svakom članu tima dodijeli zadatak kojeg najbolje poznaju i obavljaju. Dobar voditelj treba usmjeravati svoj tim odnosno njegove članove na ostvarenje zajedničkog cilja.

Također, treba stalno poticati članove tima na daljnje obrazovanje i napredovanje u svome poslu. Kako bi tim dobro funkcionirao i davao uspješne rezultate u timu mora vladati povjerenje, dobra komunikacija i općenito članovi tima moraju se osjećati zadovoljno kako bi dobro izvršavali svoje zadatke. Od velike je važnosti motiviranost članova tima. Ukoliko ljudi u timu nisu motivirani, tim neće moći dobro funkcionirati, stoga članovi tima moraju imati i nekakav osobni motiv kojih ih pokreće na rad u timu. To na primjer može biti upoznavanje novih ljudi, možda bolja plaća, učenje novih znanja, vještina i tome slično. Važno je istaknuti kako bi se prilikom poticanja djelatnika na dodatna obrazovanja na način da ih se šalje na razne seminare, radionice i tome slično, trebalo obratiti pozornost na to koliko se takva pojedina aktivnost odnosi na njihove poslove i zadatke u organizaciji. Postoje slučajevi u kojima poslodavci šalju svoje zaposlenike na takvu vrstu stjecanja novih znanja, ali im takva znanja primarno ne koriste u organizaciji i to nije ono što ih zanima, nego to vrlo često smatraju bespotrebним, te vodeći se tim primjerom odbijaju takve prilike.

Gledajući i uspoređujući prednosti i nedostatke timskog rada, može se vidjeti da timski rad ima više prednosti nego nedostataka. Treba prihvatiti kako ne mogu sve osobe biti dio timskog rada. Ne treba rušiti zadovoljstvo i mirnoću cijelog tima zbog dovođenja pojedinca koji ne može funkcionirati na taj način. U tom slučaju tim prestaje dobro funkcionirati i dolazi do raspadanja. Također, treba znati procijeniti postoji li stvarno potreba za timskim radom, jer ukoliko se formira tim, a on baš nema svoju svrhu, dolazi do velikih troškova što nikome nije u cilju. Neke

poslove jednostavno pojedinac može obaviti na lakši, efikasniji i jeftiniji način od tima, te je iz tog razloga potrebno obratiti pozornost na stvarnu potrebu sastavljanja tima.

Tim bi se trebao sastojati od manjeg broja ljudi jer što je manje ljudi jednostavnija je komunikacija, lakše se dolazi do dogovora i slično. Timskim radom brže se dolazi do rješenja nekih problema, te se brže donose odluke nego što bi to pojedinac sam mogao. Svaki član tima svojim pojedinačnim znanjima, sposobnostima i vještinama doprinosi radu tima, te na taj način ostvaruju zajednički cilj. Svakom članu tima mora biti jasno što je zadatak, što se traži od njega, te svaki član mora imati pristup svim potrebnim informacijama za njegov rad.

Voditelj tima treba biti usmjeren kako na procese tako i na ljude, što zna biti izazovno. Naravno, treba nadzirati kako napreduju zadaci, pokušati predvidjeti koji bi se problemi mogli pojaviti te spriječiti njihov nastanak. Voditelj treba biti izuzetno dobro organiziran, treba znati podijeliti zadatke i postaviti tko što radi. No, isto tako treba obratiti posebnu pozornost na ljude. Ljudi zapravo čine tim, te sve ovisi o njima. Ukoliko ljudi u timu budu zadovoljni svojim radnim mjestom, okruženjem, stjecanjem novih vještina i slično, rezultati timskog rada će biti uspješni, a ciljevi ispunjeni. Stoga, voditelj tima treba dobro upoznati svoje članove jer je bitno poznavati svaku osobu kako bi znao što je motivira, pokreće, a što je čini nezadovoljnom.

Današnje vrijeme donosi nove izazove na koje treba brzo naći odgovor. Upravo to se može postići timskim radom. Danas nema više pojedinaca koji iskaču odnosno koji se razlikuju od drugih svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i tako dalje, kao što su to na primjer bili Albert Einstein ili Nikola Tesla. U novije vrijeme sve se više znanstvenici i istraživači formiraju u timove te zajedničkim naporima dolaze do novih saznanja i otkrića.

Ljudi vole i prihvaćaju rad u timu jer si članovi tima međusobno pomažu, daju savjete, samim tim se bolje i upoznaju te stvaraju zajedništvo. U timskom radu svi članovi dijele radost prilikom dobro obavljenog posla koji je rezultirao uspješnom radu te donio uspjeh u organizaciji. Također, svi članovi zajedno snose odgovornost za odluke i postupke koji su donijeti. Članovima je ipak malo lakše donositi važne odluke u timu jer imaju druge članove koji ih mogu dodatno savjetovati, podržati ili tome slično, a pojedinac opet ne osjeća toliki pritisak jer odgovornost ne snosi sasvim sam kao što bi to činio da nije dio tima.

## 6. Zaključak

Timska organizacija sve više dobiva na značaju u novije vrijeme. Ona danas postaje sve češća pojava u organizacijama, a smatra se kako će još više biti zastupljena u budućnosti. Timska organizacija se može podijeliti na međufunkcijsku i unutarfunkcijsku. Tim je mala skupina ljudi povezana zajedničkim ciljem oko istih problema i zadataka. Tim se razlikuje od radne skupine na način da su članovi tima stvarno povezani i stalo im je da izvrše zajednički cilj, dok je članovima radne skupine u cilju samo da što prije završe zadane zadatke. Timski rad sve više dobiva na značaju u organizacijama te danas postoji rijetko koja organizacija koja ne koristi timove u svome poslovanju. Također timski se rad promatra kao jedan od najboljih načina za organizaciju rada.

Postoji više vrsta, ali i samih podjela prema kojima se dijele timovi. Jedna od podjela je na: problemske timove odnosno timove za rješavanje problema, zatim samovođene radne timove, međufunkcijske timove, te virtualne timove. Timovi se mogu podijeliti i prema kriteriju tko ima dominantnu ulogu u organizaciji, vođa ili tim, te se stoga razlikuju funkcijski tim koji postoji u onim organizacijama gdje vođa ima glavnu riječ, međufunkcijski tim gdje je moć ravnomjerno raspoređena između tima i vođe, te samoupravljeni tim. Još jedna od podjela je na funkcijski tim koji se osniva unutar određene funkcijske organizacijske jedinice, projektni tim koji se osniva za rad na jednom ili više projekata, a njegovi članovi rade u istoj organizacijskoj jedinici, matrični tim koji predstavlja tim u kojem njegovi članovi izvještavaju različite menadžere o različitim aspektima svog posla, te ugovorni tim.

Kao prednosti timskog rada navode se motivacija, kohezija, sinergija, poboljšava se sama organizacija i tome slično. Sinergija prikazuje kako više ljudi daje veći efekt zajedno nego pojedinačno. Oni timovi, pa i same organizacije koji uspiju postići sinergiju ostvaruju veliku prednost na tržištu. Postoje četiri vrste sinergije, a to su: tehnološka, troškovna, menadžerska, te psihološka sinergija. Nedostaci se mogu gledati iz dva ugla. Od menadžera koji dovoljno ne poznaju timski rad i njegove koristi, do samih ljudi odnosno onih koji nisu sigurni žele li se priključiti timu ili ne. Uspoređujući prednosti i nedostatke timskog rada može se uočiti kako je nedostataka manje u odnosu na prednosti čime nastaju pozitivni učinci koje donosi rad u timu.

Timska organizacija osniva se unutar klasične organizacije, te uklanja slabosti klasične organizacijske strukture uvodeći dinamiku. Njezinim postojanjem, klasična struktura postaje sve više fleksibilna. Postoji razlika i u samom načinu vođenja, odnosno u timskoj organizaciji

ne postoji klasični vođa koji donosi sve odluke sam, nego u timskoj organizaciji su uključeni i sami članovi tima u donošenje odluka.

Može se zaključiti kako je timski rad izuzetno koristan u poslovanju organizacije. Problemi se rješavaju brže i efikasnije, dolazi do stvaranja većeg broja ideja i rješenja. Potiče se kreativnost i inovativnost, te stalno obrazovanje i napredovanje. Članovi tima su motivirani i svojim osobnim ciljevima. Oni kao pojedinci doprinose timu svojim osobnim vještinama, znanjima, sposobnostima i slično. Može se zaključiti što je timski rad uspješniji to je i uspješnija organizacija.

Voditelj i članovi tima moraju biti upoznati sa zacrtanim ciljevima organizacije. Svaki zaposlenik odnosno član tima mora imati točno određen zadatak koji mora ispuniti, odnosno svakome mora biti jasno što bi trebao napraviti, kako to jest na koji način, te u kojem vremenskom razdoblju. Također, kako bi bio što uspješniji u usmjeravanju i vođenju svojih članova, voditelj tima trebao bi dobro poznavati svakog člana pojedinačno. Na taj način može lako uočiti kada netko ima problem, u čemu se ne snalazi ili što mu ide odlično i slično, te time sprječava pad motivacije, nastanak konflikata i tako dalje.

## Literatura

1. American Psychological Association (2018). *Team Composition and the ABCs of Teamwork*. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/manuscript/2018-23205-005.pdf> [Pristupljeno: 4. siječnja 2023.]
2. Belbin, R.M. (1981). *Management of teams*. London: Heinemann
3. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
4. Field, M., Keller, L. (1998). *Project Management*. Walton Hall, Milton Keynes: The Open University
5. Gutić, D., Hak M., Kuzmanović, S. (2016). *Huremetrija: Metrika ljudskih resursa*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
6. Hodge, B. J., Johnson, H., J. (1970). *Management and Organizational Behaviour: A Multidimensional Approach*. Hoboken: Wiley
7. Holpp, L. (2014). *Upravljanje timovima*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
8. Ivanko, Š. (1982). *Metodologija unapređivanja organizacije*. Zagreb: Zavod za produktivnost
9. Katzenbach, J., Smith, D. (1993). *The Discipline of Teams. Organizational culture*. Magazine.
10. Lussier, R.N., Achua, S.P. (2012) *Leadership: theory, application and skill development*. Boston: Cengage
11. Naisbitt, J. (1985). *Megatrendovi, Deset novih smjerova razvoja koji mijenjaju naš život*. Zagreb: Globus
12. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Rinzol. Markentiška agencija u Zagrebu. Dostupno na: <https://rinzol.com/> [pristupljeno: 4. siječnja 2023.]
14. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE, d.o.o
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Ekonomski fakultet
16. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.

17. Sikavica, P., Novak M. (1999). *Poslovna organizacija, treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator
18. SWING Informatika Business Computing (2015). *Timovi i timski rad*. Dostupno na: <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad>. [pristupljeno: 10. prosinca 2022.]
19. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: M.E.P. Consult.
20. Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R., (2012). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV No. 2*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/138664> [Pristupljeno: 5. prosinca 2022.]
21. Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills. Eighth edition*. Dostupno na: [https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing\\_management\\_skills-8th\\_edition.pdf](https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing_management_skills-8th_edition.pdf) [Pristupljeno 3. siječnja 2023.]
22. Žugaj, M. (1988). *Prilog proučavanju razvoja organizacijske strukture pod utjecajem informatičke tehnologije. Zbornik radova br. 12*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
23. Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje. Drugo, nepromijenjeno izdanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
24. Žugaj, M., Schatten, M. (2005). *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždinske toplice: „Tonimir“
25. Žugaj, M. Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA i FOI