

# ZASTUPLJENOST I VAŽNOST MENADŽERSKIH FUNKCIJA U UPRAVLJANJU TIMOM

---

**Plišo, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:145:712383>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij smjer Financijski menadžment

Martina Plišo

**ZASTUPLJENOST I VAŽNOST MENADŽERSKIH FUNKCIJA  
U UPRAVLJANJU TIMOM**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij smjer Financijski menadžment

Martina Plišo

**ZASTUPLJENOST I VAŽNOST MENADŽERSKIH FUNKCIJA  
U UPRAVLJANJU TIMOM**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMABG: 10230933

e-mail: [martinaplisho101@gmail.com](mailto:martinaplisho101@gmail.com)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2022.

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

Martina Plišo

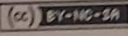
**The Role and Significance of Management Functions in Team  
Management**

Final paper

Osijek, 2022.

## 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 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 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 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: Martina Plišo

JMBAG: 10230933

OIB: 44354857317

e-mail za kontakt: martinapliso101@gmail.com

Naziv studija: Financijski menadžment

Naslov rada: Zastupljenost i važnost menadžerskih funkcija u upravljanju timom

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 04.09.2020 godine

Potpis Martina Plišo

## **Zastupljenost i važnost menadžerskih funkcija u upravljanju timom**

### **SAŽETAK**

Svaka se organizacija sastoji od tima ljudi koji zajednički nastoje riješiti problem te doći do krajnjeg cilja, stoga je nužno imati osobu koja će delegirati zadatke, nadgledati njihovo izvršenje te voditi tim. Potrebno je, dakle, odrediti vođu koji će biti odgovoran za učinke cijelog tima. Kako bi bio uspješan u svom poslu, odnosno upravljanju timom, važno je da vođa posjeduje određena znanja, vještine i iskustvo koji će mu pomoći u izvršenju njegovih dužnosti. U svrhu određivanja karakteristika koje odlikuju vođu tima važno je analizirati koji su to izazovi s kojima se on najčešće susreće. Definiranjem osnovnih pojmova vezanih uz menadžere te njegove vještine i funkcije objašnjava se njihov utjecaj i zastupljenost u timovima koji mogu biti različiti s obzirom na specifičnost zadatka kojim se bave te prema karakteristikama. Analizom učestalosti korištenja pojedinih menadžerskih funkcija kod ispitanika na operativnoj razini menadžmenta objašnjava se zastupljenost spomenutih funkcija te uloga vođe u upravljanju timom kao i primjena menadžerskih vještina u cilju stvaranja što boljih rezultata. Usporedbom podataka dobivenih od različitih ispitanika bit će izveden zaključak o glavnim menadžerskim funkcijama u upravljanju timom te će biti navedene funkcije i aktivnosti čijim bi se intenzivnijem korištenjem, ukoliko bi to bilo moguće na ovoj razini menadžmenta, došlo do efektivnijeg i produktivnijeg upravljanja timom. Korištenjem resursa kojim raspolažu, menadžeri nastoje na brži, produktivniji i uspješniji način doći do cilja te pri tome koriste znanja koja su stekli obrazovanjem, a iskustvo im pomaže u odluci o tome koje su to funkcije koje će intenzivnije koristiti u pojedinim fazama upravljanja timom.

**Ključne riječi:** menadžer, upravljanje timom, menadžerske funkcije, vođa

# **The Role and Significance of Management Functions in Team Management**

## **ABSTRACT**

Every organization consists of team of people who cooperatively strive to solve the problem and achieve a goal, therefore it is necessary to have a manager who will delegate tasks, supervise their execution and manage a team.

It is necessary to choose a team manager who will be responsible for the performance of the whole team. To be successful in team management, it is essential for a team manager to possess certain knowledge, skills and experience that will aid in performing duties. In order to determine the characteristics attributed to the team manager, it is important to analyze the challenges manager encounters most frequently. Defining the elementary terms in relation to manager's skills and functions helps in understanding their influence and role in teams which can be diverse considering the team task specificities. Analyzing how frequently each management function is used at the operational management level describes the representation of the said functions, manager's role in team managing and the use of management skills with the goal of getting the best possible results. The conclusion about the most represented management functions in team management will be deduced by comparing the data acquired from different examinees. Furthermore, the functions whose more intensive usage would result in more effective and more productive team managing (presuming it is possible at this management's level) will be mentioned. By using the resources they have access to, managers strive to successfully reach the goal. While doing so, they apply the knowledge attained by education and their experience helps them decide which functions should be used more intensively in each stage of team management.

Key words: manager, team management, management functions

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Predmet i cilj rada</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Struktura rada</b> .....	<b>1</b>
<b>2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Pojmovi menadžment, menadžer i tim</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 Menadžerske funkcije</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2.1 Planiranje</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2.2 Organiziranje</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2.3 Vođenje</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2.4 Kontrola</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.5 Upravljanje ljudskim resursima</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Menadžerske vještine</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Tipovi timova i njihova obilježja</b> .....	<b>12</b>
<b>3. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>15</b>
<b>4. OPIS ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Analiza zastupljenosti menadžerskih funkcija kod prvog ispitanika</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2 Analiza zastupljenosti menadžerskih funkcija kod drugog ispitanika</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3 Analiza zastupljenosti menadžerskih funkcija kod trećeg ispitanika</b> .....	<b>19</b>
<b>4.4 Usporedba prikupljenih podataka</b> .....	<b>20</b>
<b>5. RASPRAVA</b> .....	<b>23</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>24</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>25</b>



## **1. UVOD**

Korištenje menadžerskih funkcija neizostavan je dio u upravljanju bilo kojom skupinom ljudi koja je usmjerena ka ostvarenju nekog cilja, stoga je dobro poznavanje spomenutih funkcija te njihova uspješna primjena od velike pomoći u savladavanju prepreka s kojima se susreću menadžeri, ali i članovi tima. Ukoliko vođe tima imaju određena iskustva u upravljanju timom to im može biti od velike koristi i prednosti prilikom donošenja odluke o izboru i intenzitetu korištenja pojedinih menadžerskih funkcija.

### **1.1 Predmet i cilj rada**

Glavni je cilj rada istražiti koje su to prepreke, problemi i zadaci s kojima se svakodnevno susreću vođe prilikom upravljanja timom te utvrditi intenzitet korištenja pojedinih menadžerskih funkcija prilikom rješavanja uočene problematike. Na izbor i učestalost pojedinih funkcija utječe djelatnosti unutar koje tim treba obaviti zadatke, osobne karakteristike članova, no u najvećoj mjeri to je veličina tima. Zbog prethodno navedenog, u radu će biti analizirane menadžerske funkcije pojedinačno kao i njihova primjena u praksi. Također, usko povezano s navedenim je znanje o upravljanju i vođenju koje menadžeri stječu formalnim obrazovanjem kao i iskustvo koje im može pomoći prilikom rješavanja nepredviđenih, iznenadnih problema koji se mogu javiti tijekom procesa upravljanja. Osim toga, cilj je rada definirati vještine koje bi menadžeri trebali imati kako bi što uspješnije mogli primijeniti funkcije koje su im na raspolaganju u okviru njihovog posla te na taj način brzo i efikasno riješiti moguće probleme. Nadalje, analizirat će se i usporediti korištenje pojedinih funkcija na praktičnim primjerima, a u svrhu postizanja boljih rezultata.

### **1.2 Struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja kroz koja se nastoji pobliže objasniti važnost i učestalost korištenja menadžerskih funkcija prilikom upravljanja timom. U prvom je poglavlju definiran predmet i cilj rada, a nakon toga je navedena struktura rada. U drugom su poglavlju pobliže

objašnjeni i definirani pojmovi menadžment, menadžer, tim. Također, navedene su i funkcije koje svaki menadžer koristi u okviru obavljanja svog posla kao i vještine koje doprinose efikasnijem i uspješnijem upravljanju. Posljednji dio drugog djela sastoji se od tipova timova i njihovih obilježja. Timovi se mogu podijeliti prema zadacima, veličini i načinu rada, a svaku vrstu tima obilježavaju specifične osobine i vještine kojima članovi djeluju kako bi obavili zadatak. U trećem je poglavlju ukratko navedena metodologija rada, a nakon toga, u poglavlju koje slijedi, ukratko je naveden način na koji je provedeno istraživanje te je analizirana zastupljenost menadžerskih funkcija kod ispitanika. Sljedeće poglavlje sadržava raspravu o dobivenim rezultatima istraživanja dok posljednje poglavlje čini zaključak o važnosti i utjecaju menadžerskih funkcija u upravljanju timovima.

## **2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA**

Svakom timu potreban je netko tko će držati članove na okupu, delegirati zadatke i usmjeravati ih ka ostvarenju krajnjeg cilja radi kojeg tim i postoji, stoga je nužno odrediti vođu tima. Kako bi uspješno vodio tim, vođa se koristi različitim menadžerskim funkcijama i vještinama. Karakteristike članova tima i vrste timova kojima se upravlja određuju intenzitet i učestalost korištenja pojedinih funkcija, stoga je važno dobro poznavati tim kojim se upravlja, ali i ovlasti koje vođa ima u okviru svoje pozicije.

### **2.1 Pojmovi menadžment, menadžer i tim**

Menadžment je neizostavan dio svake organizacije, međutim javlja se pitanje koja mu je svrha i cilj. Usmjeravanje i poticanje ljudi na obavljanje zadataka kao i što efikasniji način rada koji će doprinijeti ostvarenju cilja organizacije razlog su postojanja menadžmenta i razvoja funkcija koje iz njega proizlaze. Kroz povijest su postojale razne definicije menadžmenta, no ukoliko se taj pojam prevede s engleskog jezika, može se zaključiti kako se menadžment odnosi na rukovođenje, upravljanje ili usmjeravanje. Menadžment je od početka čovjekova postojanja bio prisutan iako ljudi toga nisu bili svjesni. Napretkom čovječanstva i razvojem zajednice sve se više javljala potreba za osobom koja će upravljati i usmjeravati sve članove neke zajednice. Drucker (2005) smatra kako se menadžment bavi ljudskim bićima koja će zajedničkim radom umnožiti svoje snage te tako brže postići cilj. Paralelno s razvojem zajednice, razvijao se i menadžment te se on više nije mogao promatrati samo kao univerzalna aktivnost upravljanja i usmjeravanja, već je bilo potrebno odrediti specifičnosti prema kojima će se menadžment odrediti kao zahtjevnija i složenija pozicija unutar neke organizacije. Bubble (1993) smatra da je menadžment kontinuiran i sistematičan proces koji će usmjeravati pojedince i grupe, odnosno cjelokupnu organizaciju ka ostvarenju organizacijskih ciljeva i to pomoću sredstava koje toj organizaciji stoje na raspolaganju. S obzirom na opseg aktivnosti i zahtjeve koje nosi sa sobom, menadžment početkom 20. stoljeća dobiva status znanstvene discipline, a cilj je otkriti zakonitosti i uzročno-posljedične veze ključnih elemenata menadžmenta. Uzme li se u obzir činjenica da je menadžment dio svake organizacije, javlja se potreba za mjerenjem učinaka menadžmenta. Najbolji i najčešće primijenjen način mjerenja učinaka donošenje je zaključaka o efikasnosti i efektivnosti. Važno je da prilikom bilo koje vrste posla radnici imaju na umu da su resursi koje koriste ograničeni. Utjecaj na obujam korištenja resursa dakako ima i veličina

organizacije jer je poznato da veće organizacije imaju i veće zahtjeve za resursima te ih nerijetko znaju upotrebljavati na neekonomičan način zbog čega dolazi do narušavanja efikasnosti. Stoga bi svaka organizacija, odnosno timovi ljudi koji djeluju unutar nje, trebali raditi u skladu s politikom organizacije na način na koji neće ugroziti prirodu i okolinu. Kako bi timovi bili što uspješniji, važno je da menadžer upozna sve članove tima sa zadacima i odgovarajućim načinom njihova izvršenja. Ukoliko je organizacija veća, tada postoji više razina menadžmenta. „Organizacijska struktura svakog poduzeća je višerazinska, s većim ili manjim brojem razina menadžmenta. Broj razina menadžmenta u nekom poduzeću ovisi o mnogobrojnim čimbenicima organizacije, o vrsti organizacijske strukture poduzeća o stupnju centralizacije odnosno decentralizacije u poduzeću, odnosno o „dubini“ ili „visini“ organizacije“ (Sikavica, 2004:107). Ipak najčešće se govori o trima razinama menadžmenta te Buble (2000) razlikuje tri razine menadžmenta; vrhovni menadžment, srednji menadžment i niži menadžment. Vrhovni menadžment ili top menadžment odgovoran je za uspjeh cijelog tima te o njemu obavještava vlasnike i širu javnost, vrhovni menadžeri su također zaduženi za definiranje misije, vizije i strategije organizacije koju potom prenose do nižih razina. Ispod vrhovnog menadžmenta srednji je menadžment koji je poveznica između vrhovnog i nižeg menadžmenta, dakle oni imaju i podređene i nadređene. Njihov je zadatak između ostalog kontrolirati menadžere niže razine te utvrditi rade li oni u skladu s dobivenim uputama. S obzirom na navedene zadatke komunikacija je vrlo važan i neizbježan dio posla ove razine menadžera. Ukoliko je organizacija veća i složenija, nerijetko postoji više razina srednjeg menadžmenta. Nižu razinu koja se još naziva operativni menadžment karakterizira nadgledanje posla koji obavljaju podređeni, ali i veliki broj izvršnih radnji. Niža razina menadžmenta najčešće su voditelji smjene koji su svakodnevno u kontaktu sa zaposlenicima i pritom im daju upute potrebne za izvršenje zadataka. Shodno navedenom, može se zaključiti da je menadžer osoba koja je odgovorna za izvršenje zadataka nižih razina organizacije, postizanje ciljeva te ostvarenje svrhe organizacije korištenjem resursa koji su mu na raspolaganju na najučinkovitiji način. Usko vezan uz pojam menadžera je pojam vođe. Osoba koja dobije ulogu vođe zadužena je za stvaranje dobre radne atmosfere te je njezin zadatak da osigura resurse potrebne za izvršenje zadataka. Važnost primjene svega prethodno navedenog može se vidjeti prilikom upravljanja skupnom ljudi, odnosno timom. Ukoliko dvoje ili više ljudi radi kako bi ostvarili isti cilj, govorimo o grupi, no znatno se češće prilikom ostvarenja nekog cilja formiraju timovi. Tim je vrsta grupe u kojoj su članovi povezani zajedničkim identitetom, osjećajem pripadnosti te zajedničkim snagama nastoje doći do cilja. Buble (2000) smatra da je tim određena grupa koja zajedničkim djelovanjem ostvaruje određeni poslovni cilj. Prije nego li se formira tim

važno je vidjeti koji su to zadaci kojima će se članovi baviti, koja znanja, vještine i iskustva oni imaju te je važno odrediti veličinu tima i vođu. Smatra se da je optimalan broj članova tima pet jer je tada lakše voditi, kontrolirati i upravljati svim članovima i onime što oni rade. U poslovnoj praksi nerijetko je prisutan veći broj različitih timova od kojih su neki uspješniji od drugih. Razlog su tomu pojedinosti i karakteristike koje jedan tim ima u odnosu na drugi. Kako bi vođe doprinijeli boljoj cjelokupnoj radnoj atmosferi i učinkovitijoj performansi tima, važno je dobro poznavati osobine članova te njihove sklonosti, ali i mogućnosti. Na osnovu navedenog dodjeljuju se zadaci i odgovornosti te se kontrolira učinjeno. Postoje različite vrste timova s obzirom na funkciju, veličinu, ciljeve i slično. Neovisno o vrsti tima kojom se upravlja, glavni je zadatak vođe da uspješno koristi sve funkcije koje su mu na raspolaganju te na taj način doprinese bržem i efikasnijem obavljanju zadataka. Važno je da prilikom upravljanja koristi svoja znanja i vještine te ih upotpuni s funkcijama koje ima u okviru uloge koju obavlja i na taj način dovede tim do krajnjeg cilja radi kojeg je i formiran.

## **2.2 Menadžerske funkcije**

Unatoč mnogim promjenama koje svakodnevno mijenjaju poslovni sustav i praksu ipak postoje temeljne postavke koje ostaju nepromijenjene i tako daju smjer kretanja svim budućim dionicima koji će u njemu zauzeti određenu ulogu. Upravo su menadžerske funkcije i vještine temelj menadžmenta kao profesije, ali i pozicije unutar organizacije. Postoji pet temeljnih menadžerskih funkcija čije korištenje menadžerima omogućava lakše obavljanje zadataka, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, kontrola te upravljanje ljudskim resursima. Zasiurno je da kombinacijom svih funkcija menadžeri dobivaju najbolje rezultate, no u praksi je nerijetko učestalija primjena samo jedne od njih u ovisnosti o zadacima koji se obavljaju te veličini tima. Primjenom menadžerskih funkcija menadžer dobiva spektar mogućnosti njihove primjene shodno zadatku, cijeovima i situacijama u kojima se nađe. Kako bi što lakše upravljao timom, menadžer bi trebao imati određene iskustvo koje će mu pomoći prilikom izbora kombinacije i učestalosti korištenja određenih funkcija. Također, vrlo je važno da je upoznat sa svim funkcijama koje mu stoje na raspolaganju i ovlastima koje ima unutar njih jer će ih tada zasiurno i koristiti uspješnije i učestalije s ciljem ostvarivanja što boljih rezultata. U nastavku su ukratko definirane i pobliže objašnjene funkcije menadžmenta.

### **2.2.1 Planiranje**

Prema Bubleu (2000) planiranje je formalan proces kojim se određuju ciljevi te izabire strategija kojom će se oni ostvariti, odnosno daju se odgovori na pitanja:

- Gdje se poduzeće nalazi trenutno?
- Gdje se poduzeće vidi u budućnosti?
- Kako će tamo stići?

Planiranjem se, na osnovu znanja o raspoloživim resursima i očekivanim vanjskim i unutarnjim utjecajima, određuje vremenski okvir unutar kojeg bi se pojedini zadaci trebali izvršiti te se oni dodjeljuju članovima tima shodno vještinama i znanjima kojima oni raspoložuju te radnom mjestu na kojem se nalaze. Primjenom ove funkcije veća je mogućnost predviđanja mogućih negativnih učinaka na zadatke i pojedinu fazu ostvarivanja cilja. Ukoliko je tim kojim se upravlja manji, zasigurno je da će vrijeme potrebno za planiranje također biti manje, ali će menadžeru biti teže spriječiti ili ukloniti moguće negativne učinke jer je manji broj članova čijim bi se zalaganjem to nadoknadilo. Planovi za čiju se izvršenje i provedbu brine manji broj osoba trebaju biti fleksibilniji i razumljiviji jer se oni najčešće izravno odnose na radnike te im nitko dodatno ne pojašnjava pojedine zadatke. Primjena ove funkcije ovisi i o razini menadžmenta na kojoj se primjenjuje pa tako najviša razina menadžmenta primjenjuje strateško planiranje u kojem određuje misiju, viziju i cilj, dakle radi se o top menadžerima. Srednji menadžment primjenjuje taktičko planiranje u kojem se glavni cilj dijeli na više manjih za čije će se ostvarenje pobrinuti timovi kojima se neki cilj dodijeli. Sve specifičnosti, dodjelu zadataka pojedincima i dnevne i tjedne rasporede definira niži menadžment u operativnom planu. Gotovo jednaku važnost kao i planiranje ima i proces implementacije plana jer ukoliko članovi tima ne razumiju koji su njihovi zadaci te koje vrijeme imaju na raspolaganju, tada može doći do pada motivacije, stvaranja loše radne atmosfere te u krajnjem slučaju neizvršenja zadataka. Implementacija plana uključuje procedure i politike koji predstavljaju smjernice za izvršenje zadataka te veliku ulogu imaju i komunikacijske vještine menadžera, njegov autoritet u timu, ali i sposobnost pojašnjavanja, iznošenja činjenica i predstavljanja ciljeva.

### 2.2.2 Organiziranje

„Organiziranje je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje one strukture uloga za ljude unutar organizacije kojom će se osigurati da svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti“ (Antolović, 2010:9). Organiziranjem je definiran način na koji će se postići postavljeni ciljevi od strane menadžmenta, a nakon njega

oblikuje se organizacijska struktura, navode se postupci i način korištenja raspoloživih sredstava. Ova je funkcija izrazito bitna u organizacijama koje imaju velik broj zaposlenih, bave se s više djelatnosti te imaju više pogona unutar kojih se odvija posao. Od izuzetne je važnosti da svaki član tima ima informaciju na kojem se radnom mjestu mora nalaziti u određenom trenutku te što je potrebno odraditi kako bi se ispunio onaj krajnji zadatak zbog kojeg se tu i nalazi. Odgovornost je menadžera da u okviru ove funkcije, nakon što raščlani zadatke, formira potrebna radna mjesta, upozna osoblje s načinom rada, međuodnosima unutar organizacije, tijeku komunikacije i jasno upozna svakoga s razvijenom hijerarhijom. Da bi se organizacija pojednostavila, može se učiniti specifikacija poslova s obzirom na mjesto u kojem se posao odvija, potrebnim znanjima i vještinama te mogućim internim i eksternim čimbenicima. Prilikom specifikacije važno je ostaviti djelatnicima prostora i slobode načina odrađivanja posla jer se time potiče kreativnost, razvoj suradnje i moguće proširenje opsega posla. S obzirom na razine menadžmenta, organizacija je detaljnija što se više spušta na niže razine menadžmenta jer tada uglavnom uključuje i veći broj ljudi čiji zadaci nisu identični svaki dan pa je potrebno dobro poznavati posao i predviđati moguće promjene kako bi se tim prilagodio i ispunio svoje obaveze.

### 2.2.3 Vođenje i motiviranje

Vođenje je funkcija koja se uglavnom smatra ključnom za obavljanje bilo koje menadžerske pozicije. Ovlasti koje osobe imaju u okviru funkcije vođenja značajnije su u odnosu na ovlasti ostalih funkcija. Uloga koju vođa ima u timu nezamjenjiva je te je stoga od izrazite važnosti da svaki tim ima vođu koji će usmjeravati, upućivati i predvoditi tim. Važnost vođe u poslovnom svijetu i praksi Bennis i Nanus pojasnili su na sljedećem primjeru: „Poduzeća na lošoj lokaciji povećat će šanse za preživljavanje ako promjene lokaciju. No, poduzeća s nedostatkom vođenja ili istinski uspješnih vođa imaju minimalne šanse preživljavanja“ (Bennis, Nanus, 1985:20). Nerijetko se pojam menadžera izjednačuje s pojmom vođe, no iako su ti pojmovi usko povezani, postoji razlika. Naime, za vođe se smatra da su više fokusirani na ono što dolazi, moguće promjene u budućnosti, oni inspiriraju i motiviraju suradnike, dok je menadžer više usmjeren na sadašnjost, planiranje zadataka, nadzor te odrađivanje stvari na što efikasniji način bez emotivne povezanosti sa zaposlenima, stoga je sasvim jasno da je svakom timu potreban vođa koji će biti na čelu tima. Vođe timova mogu se u istim situacijama ponašati sasvim drugačije, a to ovisi o modelu vođenja koji se primjenjuje. Postoje četiri temeljna modela vodstva: modeli

osobina, bihevioristički modeli, kontigencijski modeli te suvremeni modeli. Modele osobina karakterizira fokus na osobne karakteristike vođe poput njegovih interesa, iskustva, vještina i sl. Dakle smatra se da postoje skupine određenih značajki koje posjeduju uspješni vođe. Bihevioristički modeli imaju u cilju otkriti na koji način vođe koriste svoje vještine i dodijeljenu moć te kako pomoću njih potiču članove tima na akcije koje dovode do obavljanja zadataka. Modeli unutar kojih vođe način svog rada prilagođavaju situaciji i okolnostima su kontigencijski i situacijski modeli. Naime, vođe trebaju znati kada je potrebno biti stroži i autoritativniji, a kada će razgovor i dodatno poticanje biti sasvim dovoljni za postizanje dobrih rezultata. Sve zastupljeniji modeli vođenja su suvremeni modeli koji ističu važnost izgradnje kvalitetnog sustava vrijednosti unutar tima te nastoje otkriti koje su to kvalitete vođe koji gradi pozitivne promjene unutar organizacije. Dakle, načini vođenja razlikuju se u svakom timu no važno je da prilikom primjene bilo kojeg modela vodstva vođa koristi svoje znanje i vještine te model vodstva prilagodi svojoj osobnosti i iskustvu, a moć, koju ima zahvaljujući svojoj funkciji, koristi na pravi način. Karakteristično je i da se prilikom korištenja ove funkcije nerijetko djelatnici s nižih funkcija proguraju na više funkcije zbog toga što u okviru vođenja, vođa ima priliku da kroz kontrolu, usmjeravanje i nadgledanje uspije iskazati svoje vještine komunikacije, suradnje i razvijanja dobrih poslovnih odnosa. Kao najbitniji element vođenja ističe se liderstvo koje se može definirati kao sposobnost utjecanja na druge ljude te, ukoliko se detaljnije prouči struktura zaposlenih u nekoj organizaciji, može se zamijetiti kako pojedinci, iako nisu vođe, imaju razvijene vještine suradnje, suosjećanja i spremni su pomoći drugima te preuzeti odgovornost, a upravo je to ono što odlikuje lidera. Zbog toga je od velike koristi za organizaciju da prepozna i pridonese razvoju takvih osoba kako bi one jednog dana bile izvrstan lider za njihovu organizaciju. Boddy (2009) smatra da na izbor vođe utječu sljedeći tipovi čimbenika:

- a) osobine i sposobnosti vođe: obrazovanje, iskustvo i osobne karakteristike vođe, razumijevanje zadataka vođe, očekivanja podređenih i nadređenih, izbor primjerenog stila ponašanja
- b) osobine i sposobnosti podređenih: osobne karakteristike, obrazovanje
- c) karakteristike situacije: karakteristike poslovnog zadatka.

Dakle, vrlo je važno da se ova funkcija koristi na pravi način, odnosno da se osim znanja stečenih formalnim obrazovanjem, koriste i osobne karakteristike, iskustvo i vještine koje će pridonijeti boljoj radnoj atmosferi i boljem učinku svih podređenih. Ukoliko vođa bude koristio dobivene ovlasti i pri tome se bude koristio vještinama primjerenim situaciji, zasigurno je da će



ostvariti bolji osobni, ali i timski rezultat što je, dakako, i cilj same organizacije. Uz funkciju vođenja najčešće se veže i motiviranje kao neizostavan dio uspješnog obavljanja uloge vođe. Motivacija se može definirati kao pokretanje i poticanje ciljanog ponašanja. Prilikom obavljanja zadataka koji su repetitivnog karaktera te ih je potrebno obavljati duži vremenski period nerijetko dolazi do pada motivacije i efikasnosti stoga je uloga vođe da prepozna ovakve situacije i reagira na vrijeme. Također, ukoliko su članovi tima nezadovoljni dodijeljenim radnim mjestom ili uvjetima rada, potrebna je intervencija vođe koji će riješiti nastali problem kako se to ne bi odrazilo cjelokupnu radnu atmosferu. Osim spomenutog, važna je i motivacija članova koji svojim zalaganjem, radom i trudom iznimno doprinose ostvarenju cilja. Nagrada u vidu bonusa, dodatnih pogodnosti na poslu ili promaknuća zasigurno će imati pozitivan učinak na takve članove, ali i ostatak tima jer će tada i oni uvidjeti da se rad i trud isplate. Dakle, motivacija može biti ključna prilikom poticanja i održavanja dobre radne atmosfere u timu te može biti pokretač pozitivnih promjena u organizaciji i zbog toga dobiva sve više značaja u suvremenom načinu vođenja i upravljanja.

#### 2.2.4 Kontrola

Kontrola se odnosi na provjeru učinjenog i usporedbu ishoda s ciljevima definiranim u planu. Pretpostavka je ovog koraka postavljanje i prezentiranje plana u kojem su definirani ciljevi i zadaci koji su trebali biti obavljeni. Ukoliko ono što je izvršeno nije u skladu s očekivanjem, nužno je, po preporuci menadžera, izvršiti korekciju i uskladiti ishode s očekivanim ciljevima. Dužnost je nadređenog da uvidi sve moguće nedostatke, analizira učinjeno i o tome obavijesti radnika čija je dužnost bila obavljanje određenog zadatka. Na taj se način ispravljaju najsitniji nedostaci koji bi kasnije svakako značajnije utjecali na uspješnost cijelog projekta. Kontrolni sustavi mogu se podijeliti na više načina, no Buble (1993) je razlikovao sustav organizacijske i sustav izvan-organizacijske kontrole. Organizacijska kontrola odnosi se na kontrolu određenog pogona unutar organizacije, a predmet su kontrole, procedure, pravila, učinak pojedinca neovisno o formalnoj organizaciji. Izvan-organizacijska kontrola vrši se na osnovu informacija koje se dobivaju iz okoline te se u tu svrhu prati tržišna vrijednost dionica ili stopa povrata na uložena sredstva. Kako bi se izbjegle pogreške i ubrzao sam proces kontrole, potrebno je osigurati dosljedne i točne informacije te imati definiran sustav za praćenje performansi. Ova funkcija ima veliku važnost na nižim razinama menadžmenta jer ukoliko se na toj razini

događaju pogreške, vrlo je teško višim razinama pronaći točno mjesto problema i ukloniti uzrok što uvećava odgovornost menadžera prilikom izvršavanja ove funkcije.

### 2.2.5 Upravljanje ljudskim resursima

Svaka organizacija ne može djelovati ukoliko nema određene resurse pomoću kojih ostvaruje svoju svrhu. Veliku ulogu imaju materijalni resursi, posebno u organizacijama koje se bave proizvodnjom, prometom roba ili nekom drugom gospodarskom djelatnošću, no u svakom su poduzeću ljudska znanja, vještine i iskustva nezamjenjiva i bez njih bi funkcioniranje organizacije bilo nemoguće. Posljedično tome, znati upravljati onime što je na raspolaganju te stvoriti tim koji se nadopunjava čini se kao prava umjetnost. Zbog toga je korištenje funkcije koja uključuje upravljanje ljudskim resursima vrlo zastupljeno na svim razinama menadžmenta neovisno o opsegu i karakteru posla koji se obavlja. Definiranje ciljeva i prezentiranje plana čini se mnogo manje bitnim za organizaciju ukoliko nema ljude koji su sposobni provesti plan u rezultat. Menadžer bi, dakle, trebao predvidjeti koja su to radna mjesta potrebna te koja su stručna, formalna ili neformalna znanja neophodna kako bi se osobi dodijelilo određeno radno mjesto. Osim ljudskog kapitala, cilj je menadžmenta stvoriti i zajednicu odanih i zadovoljnih klijenata i suradnika, odnosno osigurati i upravljati kapitalom klijenata. Balansiranje između odnosa te dvije vrste kapitala rezultira boljim imidžom za poduzeće te doprinosi izgradnji čvršćih međusobnih odnosa. Također, postoji i treća vrsta kapitala; organizacijski kapital koji obuhvaća infrastrukturni kapital organizacije i intelektualno vlasništvo. Korištenje i upravljanje navedenim vrstama kapitala osigurava izgradnju uspješne zajednice koja će svojim snagama doprinijeti ostvarenju pojedinačnih ciljeva, ali i misije organizacije. Ciljeve koje menadžer ima u okviru ove funkcije dijele se u nekoliko kategorija:

- a) privlačenje djelatnika - najčešće se provodi prilikom pokretanja posla ili u trenutku nedostatka radne snage, djelatnici se mogu zaposliti po preporuci nekog već zaposlenog ili na osnovu uspješno obavljenih regrutacija na kojima su ispunili sve uvjete,
- b) razvijanje djelatnika - obuka djelatnika i upoznavanje sa zadacima i odgovornostima, te razvoj djelatnika kako bi se postigao njegov puni potencijal,
- c) održavanje djelatnika - stvaranje radnih uvjeta kojima će djelatnik biti zadovoljan i tako nastaviti svojim znanjem i vještinama ispunjavati obaveze i zadatke koji mu se dodijele.

Zadatak je menadžera da zna koji su mu resursi potrebni i koje resurse ima na raspolaganju te je bitno da između njih postoji pozitivna veza jer u suprotnom dolazi do manjka učinaka, a to rezultira štetom za sve uključene u poslovni proces.

### **2.3 Menadžerske vještine**

Najbolji rezultati postižu se ukoliko menadžeri imaju razvijene potrebne vještine jer tada na najbolji način koriste dobivene ovlasti. Vještina se može definirati kao primjena i korištenje naučenog u obavljanju svakodnevnih zadataka i pronalaženju rješenja za moguće probleme. Postoji mnogo vještina čije će posjedovanje uvelike olakšati posao menadžerima zbog čega postoji i veliki broj različitih klasifikacija vještina. Robins i Judge (2010) menadžerske vještine podijelili su u tri kategorije:

- konceptualne vještine,
- međuljudske vještine,
- tehničke vještine.

Konceptualne vještine podrazumijevaju razvijanje sposobnosti brzog uočavanja i rješavanja problema, donošenja odluka i objektivnog sagledavanja cjelokupne situacije. Razvijanje ovih vještina izrazito je bitno za top menadžere jer se odluke koje oni donose odnose na čitavu organizaciju. Također, posjedovanje ovih vještina omogućuje menadžeru razvoj i implementaciju strategije kao i definiranja plana odvijanja aktivnosti u organizaciji. Ukoliko se menadžeri s niže razine žele popeti na višu, nužno je da prilikom poduzimanja koraka prema tom cilju razvijaju i vještine iz ove skupine jer će one imati presudnu ulogu u njihovom napredovanju.

Međuljudske vještine također imaju veliku ulogu jer se pomoću njih gradi pozitivna radna atmosfera, osjećaj suradnje i međusobne podrške između članova tima. Posjedovanje ovih vještina uvelike je određeno i karakterom i osobnošću menadžera budući da nemaju sve osobe jednako razvijene komunikacijske vještine te vještine motiviranja i koordiniranja, stoga je vrlo teško razviti ovaj tip vještina. Njihova zastupljenost gotovo je jednaka na svim razinama menadžmenta budući da vrhovni menadžeri, kao i operativni, svakodnevno komuniciraju sa suradnicima, odnosno podređenima, daju im upute, prijedloge i upućuju ih. Utjecaj motiviranja, rješavanja konflikta i vođenja ljudi ima presudan utjecaj na učinke tima te bi stoga od velikog

interesa za sve u organizaciji trebalo biti posjedovanje kadrova koji su spremni na međusobnu suradnju i daljnji razvoj.

Tehničke vještine karakteristične su za specifične zadatke koje je potrebno obaviti u organizaciji. Važno je da osobe znaju koji je njihov zadatak te da su upoznate s načinom na koji će ga obaviti, tehnikama i metodama njegova rješavanja te postupcima potrebnim za izvršenje. Menadžeri koriste svoja znanja i iskustvo kako bi riješili specifičan problem te je to jedan od načina na koji, ukoliko se iskaže, radnik može napredovati do menadžerske pozicije.

## **2.4 Tipovi timova i njihova obilježja**

„Tim je mala skupina ljudi u kojoj zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili“ (Tudor, Srića, 2006:22). Tim se može sastojati od više članova, no najučinkovitiji su timovi koji broje pet do sedam članova. O veličini tima utječu i učinkovitost obavljanja zadataka kao i razvoj suradnje između članova. Ukoliko je tim manji, veća je mogućnost za iskazivanjem kreativnosti i znanja svakog pojedinog člana te na taj način svaki pojedinac ima priliku iznijeti svoje mišljenje i moguće rješenje problema kada tim naiđe na njega. Ono što tim čini posebnim osjećaj je zajedničkog identiteta koji povezuje članove tima kao i zajednički cilj prema kojem streme svi članovi. Ukoliko tim broji manje članova, do izražaja dolaze sve prednosti, iskustva i kvalitete svakog pojedinca, a smanjena je mogućnost nastanka konflikta, no kada je potrebno obaviti neki veći zadatak, tada timove najčešće sačinjava veći broj osoba i zbog toga često dolazi do međusobnog nadmetanja i natjecanja te se stvaraju konflikti. Posljedično tomu, važno je odmah pri kreiranju tima odrediti osobu koja će biti zadužena za delegiranje zadataka i kontrolu njihovog izvršenja, osobu koja će voditi tim. Uloga vođe ima veliki značaj za cijeli tim jer je to osoba koja na sebe preuzima odgovornost za sve rezultate te o tome obavještava nadležne. Prilikom izbora vođe potrebno je definirati karakteristike tima, osobnosti i znanja članova te cilj zbog kojeg se tim formirao kako bi vođa shodno tome delegirao zadatke. Timovi koji nastaju silom prilika, bez prethodno osmišljenog plana i svrhe najčešće završavaju sukobom, stoga je važno da vođa ima na raspolaganju osobe koje posjeduju znanja potrebna za ostvarenjem cilja, kao i želju i motivaciju za suradnjom i stvaranjem međuovisnosti. U većim organizacijama veća je i potreba za timovima koji su usmjereni ka specifičnim ciljevima, stoga je potrebno svakom članu dodijeliti određenu ulogu u okviru koje će dobiti određene ovlasti i zadatke. Također, neizostavan dio kreiranja tima je i predviđanje potrebnih resursa kao i definiranje normi ponašanja i rada koje će biti smjernica

svim članovima tima u njihovom svakodnevnom obavljanju poslova. Karakteristike su efikasnog tima osjećaj pripadnosti, razvijen sustav rješavanja sukoba, povjerenje između članova i pomoć u rješavanju problema te usklađivanje ciljeva članova tima sa ciljevima organizacije.

Pronaći osobe koje su spremne na učenje, prilagodbu i razvijanje osobnih vještina u cilju stvaranja tima s navedenim karakteristikama dovest će do uspješnog kreiranja zajednice ljudi koja će, osim obavljanja dodijeljenog zadatka, stremiti ka vlastitom napredovanju i tako osigurati organizaciji čiji su zaposlenik, budućnost u kojoj neće morati brinuti o kvalitetnim ljudskim resursima. Timovi se mogu razlikovati prema zadatku koji obavljaju, karakteristikama članova, veličini i usmjerenosti ka cilju pa tako Robins i Judge (2009) navode kako postoje četiri vrste timova unutar organizacije te ih razlikuju s obzirom na broj članova i zadatke koje obavljaju, a to su:

- problemski,
- samo-vođeni,
- multifunkcionalni,
- virtualni.

Problemski su timovi kreirani s ciljem rješavanja nekog problema. Članovi tima zajedno s vođom nastoje koristiti znanja i iskustvo koje imaju te ponuditi moguća rješenja problema, a nakon toga pokušati odabrati ono rješenje koje je najbolje. Na taj se način razvija kreativnost članova, ali i kohezija i suradnja što svakako može rezultirati vrlo uspješnim rješenjem problema. Ovi timovi najčešće nemaju više od dvanaest članova i zbog toga je veća mogućnost za raznolikošću ideja, ali i razvojem međusobnih odnosa na temelju kojih tim postaje još stabilniji.

Samo-vođeni radni timovi imaju nešto više članova te je njihova svrha planiranje aktivnosti i dodjeljivanje poslova svakom članu. Ovakvi timovi imaju nešto više članova koji obavljaju slične poslove. Samostalni su te sami biraju članove koji im odgovaraju, a na kraju zadataka daju si ocjene kako bi na neki način definirali uspješnost i zalaganje svakog člana i uvidjeli postoji li prostor za napredak.

Multifunkcionalni timovi čine osobe koje zajedničkim snagama nastoje obaviti zadatak te se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini u organizaciji. Prednost je ovakvih timova je što vrlo brzo i lako mogu ponuditi rješenje problema, no da bi se ovakav tim kreirao, potrebno je više vremena i često se javljaju dvojbe o izboru članova u tim.

Virtualni su timovi, kako im i naziv kaže, timovi čiji članovi nisu fizički prisutni i u kontaktu, već komuniciraju putem interneta. Sve je zastupljenija komunikacija takve vrste i stvaranje virtualnih timova jer je tehnologija napredovala i tako omogućila povezivanje osoba koje imaju specifična znanja i potrebne vještine. Kreiranje virtualnih timova daje menadžerima veće mogućnosti u pogledu regrutiranja djelatnika i podjele članova u timove. Prednost je ovakvih timova što se mogu sastati neovisno o vremenskim i drugim prilikama i tako zajednički raditi, dok je s druge strane nedostatak što članovi ne mogu u tolikoj mjeri razviti osjećaj pripadnosti i suradnje.

Svi su navedeni timovi različiti, ali imaju zajednički cilj te svaki od njih problem rješava na drugačiji način, a za organizaciju bi bilo najkorisnije kada bi za rješavanje određenog zadatka birao onaj tim čije karakteristike najbolje odgovaraju potrebnim znanjima i vještinama za rješavanje nastalog problema.

Tudor i Srića (1996) smatraju da timove možemo podijeliti prema funkciji u dvije skupine, a to su multifunkcionalni timovi te tradicionalni funkcionalni timovi. Navedena se podjela temelji na kriteriju funkcionalnosti.

Tradicionalni timovi imaju članove koji posjeduju znanja, iskustva i vještine koje se značajno ne razlikuju te članovi djeluju samostalno i odvojeni jedni od drugih. Ovakvi timovi bili su zastupljeniji ranije dok nije postojalo više hijerarhijskih razina te naglasak nije u tolikoj mjeri bio na međusobnoj suradnji i razvoju kohezije. Industrijalizacijom, napretkom tehnologije i razvojem velikih korporacija koje imaju značajan broj pogona i djelatnosti kojima se bave razvijaju se multifunkcionalni timovi. Uloge koje dobivaju članovi takvih timova kreativne su i daju prostora za iskazivanje vlastitih vještina i talenata. Djelovanje članova unutar takvih timova međuovisno je i zbog toga su oni u određenoj mjeri primorani razvijati dobre odnose i prilagođavati se.

### **3. METODOLOGIJA RADA**

U svrhu izrade rada korišteni su sekundarni podaci, odnosno literatura iz područja upravljanja timovima, menadžmenta, vrste timova i menadžerske funkcije te oni čine osnovu za razumijevanje teorijskog dijela rada. Prilikom prikupljanja takvih podataka korištene su metode sinteze, analize, induktivna i komparativna metoda.

Metodom analize prikupljeni su sekundarni podaci te je ova metoda temelj za cjelokupni teorijski dio rada. Za opis primjene teorijske osnove u praksi korištena je metoda sinteze te su njome povezani teorijski i empirijski dio rada. Induktivna je metoda korištena za donošenje zaključka o primjeni menadžerskih funkcija u timu te su sve donesene spoznaje o zastupljenosti i učestalosti primjene spomenutih funkcija uobličene u cjelinu. Komparativnom metodom usporedili su se analizirani podaci iz drugog dijela rada. Kako bi teorijski dio rada bio što jasniji, u empirijskom je dijelu provedeno istraživanje. Metodom intervjua prikupljeni su podaci o trima osobama koje svakodnevno koriste menadžerske funkcije na svom radnom mjestu.

## 4. OPIS ISTRAŽIVANJA

Empirijski se dio rada sastoji od istraživanja pomoću kojeg su prikupljeni potrebni podaci. Kako bi rad bio upotpunjen sa zaključcima donesenim na temelju analiziranih praktičnih primjera, intervjuirane su tri osobe koje se nalaze na operativnoj razini menadžmenta te navedeni ispitanici imaju vrlo slične odgovornosti i ovlasti u okviru posla koji obavljaju. Ipak, učestalost primjene menadžerskih funkcija ne mora biti jednaka kod svih ispitanika jer ona ovisi o timu kojim se upravlja, zadacima koji se trebaju odraditi te opsegu posla.

### 4.1 Opis ispitanika

Ispitanik A obavlja funkciju koja uključuje zadatke i ovlasti operativnog menadžera. Organizacija u kojoj je ispitanik zaposlen javna je ustanova koja ima stalne zaposlenike na funkcijama koje uključuju obavljanje zadataka koji su temelj djelatnosti kojom se organizacija bavi. S obzirom da je djelatnost sezonskog karaktera, u vrijeme većeg opsega posla dolazi do povećanja broja zaposlenih koji iako nisu dio tima ispitanika A, utječu na njegov način rada i zbog toga ispitanik treba prilagoditi svoj način rada drugim vođama koji djeluju unutar organizacije. Tim koji vodi ispitanik A je mali tim od pet članova, a zadaci koje članovi obavljaju su vrlo slični te ne zahtijevaju dodatnu obuku i zbog toga vođa ima mogućnost dodjeljivanja istih zadataka drugim članovima čime se postiže kreativnost i osjećaj jednakosti u timu.

Ispitanik B je također zaposlen na operativnoj razini menadžmenta u organizaciji koja broji veliki broj sezonskih, ali i stalno zaposlenih radnika. Djelatnost kojom se organizacija bavi je trgovina, a zbog same lokacije radnog mjesta ovog ispitanika tijekom sezone dolazi do značajnog porasta sezonskih radnika zbog čega se povećava i tim koji on vodi te je nužno da ispitanik promjeni način rada i vodstva. Rasporede i dnevne zadatke potrebno je dobro organizirati i prilagoditi sposobnostima novih radnika. Iako ispitanik nije imao iskustva vezanog uz posao koji sada obavlja ipak nastoji iskoristiti šanse za napredovanje koje mu se nude, a pri tome mu heterogenost i veličina tima koji vodi mogu biti prilika da iskaže znanja i vještine vođenja, upravljanja i motiviranja ljudi.

Posljednja ispitana osoba je također na nižoj razini menadžmenta te vodi tim od osam osoba. Zadaci koje obavljaju članovi tima su međuovisni i stoga je nužno napraviti raspored koji će



uključivati sve potrebne elemente za uspješno ostvarenje cilja. Djelatnost kojom se organizacija bavi sezonskog je karaktera te se stoga u vrijeme sezone povećava potreba za zaposlenicima no to ne zahtijeva nikakve dodatne napore i promjene načinu vođenja. Organizacija unutar koje ovaj ispitanik obavlja posao broji nekoliko desetaka stalno zaposlenih te se bavi zaštitom prirode.

#### **4.2 Analiza menadžerskog posla ispitanika A**

Ispitanik A, u okviru operativne razine menadžmenta obavlja zadatke koji se odnose na svakodnevni nadzor i kontrolu izvršenja zadataka podređenih te je stoga u gotovo svakodnevnom kontaktu sa svim članovima tima koji broji pet članova. Također, njegova je dužnost da poduzme sankcije ukoliko se zadaci ne obavljaju na adekvatan način te ukoliko se odbija izvršiti određena naredba potrebna za obavljanje posla. Tijekom formalnog obrazovanja ispitanik je imao priliku učiti o teorijskim osnovama menadžmenta, međutim one su se odnosile na drugo područje djelatnosti u odnosu na djelatnost unutar koje ispitanik sada obavlja funkciju. Ipak, usvojena se znanja mogu primijeniti i na sadašnji posao što, dakako, omogućuje brže i lakše savladavanje novih vještina. Planiranje, kontrola i organiziranje istaknute su menadžerske funkcije u odnosu na ostale te ispitanik smatra kako mu one značajnije doprinose i olakšavaju posao što je zapravo rezultat razine menadžmenta na kojoj se nalazi budući da je za niže razine karakterističnije učestalije kontroliranje i planiranje radnih zadataka. Problemi s kojima se ispitanik A svakodnevno susreće u svom poslu povezani su s odnosima između članova drugih timova te se zbog toga najviše očituju u radnoj atmosferi koja ima veliku ulogu u učinkovitosti obavljanja zadataka. Kako bi došao do rješenja koje će omogućiti bolje radne uvjete svim članovima, ispitanik se koristi funkcijom organiziranja i planiranja, odnosno nastoji izbjeći moguć nastanak nepoželjnih reakcija između članova timova. Dodjeljivanjem veće ovlasti u području istaknute menadžerske funkcije – vođenja i motiviranja te prilikom izvršavanja kontrole došlo bi do učestalije primjene istih od strane ispitanika A jer bi se povećao opseg mogućnosti u upravljanju timom, a funkcije su koje ispitanik navodi kao nužne za svakodnevno obavljanje posla vođenje, kontrola, planiranje i organizacija. Prethodno spomenuta radna atmosfera može postati bolja ukoliko bi vođa ovog tima mogao imati veću mogućnost nagrađivanja članova tima odnosno podređenih, što je i istaknuo jer bi ih na taj način motivirao na dodatno zalaganje prilikom svakodnevnog obavljanja zadataka. Također, budući da je djelatnost unutar koje je ispitanik na dodijeljenoj menadžerskoj funkciju sezonska, češća je

primjena planiranja i organiziranja tijekom perioda kada je veći opseg posla. Prednost je vođenja tima koji broji pet članova, ističe ispitanik, što svakom članu može pristupiti individualno i tako brzo i lako riješiti moguće probleme nastale zbog različitih osobnosti i karakteristika svih članova. Svakodnevnom primjenom dodijeljenih funkcija vođe često utječu čak i nesvjesno na odnose između članova, no u ovom timu to nije tako, smatra ispitanik. Uzrok je tomu u činjenici da, kao što je rečeno, tim broji pet osoba koje obavljaju uglavnom iste zadatke te ne postoji prostor za moguće negativne utjecaje. O važnosti primjene ovlasti koje vođi stoje na raspolaganju govore i rezultati obavljenih zadataka jer, kako ističe ispitanik, korištenjem menadžerskih funkcija poslovi se rasporede podjednako na sve članove koji su zadovoljni takvim pristupom te stoga kvalitetnije rade svoj posao što u konačnici rezultira i uspješnijim ostvarivanjem cilja organizacije. Svakodnevna primjena menadžerskih funkcija prilikom vođenja tima za ovog je ispitanika uzrok uspješnosti u ostvarivanju ciljeva te stoga naglašava važnost dosljednosti korištenja istih u svrhu učinkovitog upravljanja timom.

#### **4.3 Analiza menadžerskog posla ispitanika B**

Drugi je analizirani ispitanik B koji obavlja menadžersku funkciju u području djelatnosti koja se bavi trgovinom te je pri tome odgovoran za rad cijelog kolektiva koji se sastoji od petnaest do dvadeset ljudi, a ponekad i više, ovisno o opsegu posla koji je sezonskog karaktera. Vršiti dodjelu zadataka članovima, planira dnevne i tjedne rasporede te vodi kontrolu nad obavljenim zadacima. Posao koji sada obavlja ispitaniku je prvi susret s ovom menadžerskom razinom budući da prije nije imao iskustva u vođenju skupine ljudi i upravljanju, no ističe kako se u ovome poslu svakodnevno susreće s novim članovima tima koji su karakterno različiti te je stoga iskustvo stečeno dosadašnjim radom od velike koristi za buduće vođenje tima. Budući da je tim koji vodi veći negoli je to uobičajeno, ispitanik B se svakodnevno susreće sa stresnim situacijama glede odnosa između članova koji često završavaju sukobom, stoga je odgovornost ispitanika pronaći rješenje koje je najbolje za sve. Upravljanje timom za ispitanika predstavlja jedno stresno, ali i dinamično iskustvo. Vještine koje su istaknute kao značajne za vođenje tima su predanost radu te komunikativnost za koju ispitanik navodi kako čini čak polovicu uspješnosti u obavljanju svoga posala. Rad u velikom kolektivu često donosi i mnogobrojne probleme pa tako ispitanik navodi kako se najčešće susreće s članovima koji ne žele obaviti dodijeljeni zadatak pa zabašavaju i odugovlače prilikom rada. Kako bi ispitanik riješio navedene probleme, najintenzivnije se koristi funkcijom kontrole te na taj način članove potiče

i usmjerava prema njihovom poboljšanju i daje im signal da njihovo ponašanje nije primjereno i odgovorno. Ovlasti koje ima za vođenje tima ovaj ispitanik smatra dovoljnim za uspješno ostvarenje rezultata budući da su u ovom primjeru problem osobne karakteristike članova koje je teško promijeniti primjenom bilo koje funkcije. Ono što je nužno u upravljanju timom, ističe ispitanik, dobra je organizacija te motivacija i planiranje jer bez navedenog tim postaje besciljan i neorijentiran te dolazi do neizvršenja zadataka i učestalijih problema prilikom obavljanje istih. Djelatnost kojom se bavi organizacija unutar koje je ispitanik vođa tima, kao i veličina tima, utječu na izbor najčešće korištenih menadžerskih funkcija. Naime, veći tim znači i veću odgovornost pa samim time i kontrolu te je zahtjevniji proces planiranja aktivnosti i dodjeljivanja zadataka, a učestalija je i primjena funkcije vođenja budući da veći tim zahtijeva dobro usmjeravanje i razumijevanje zadataka koje trebaju obaviti. Dobivanje većih ovlasti redovna je praksa u organizaciji u kojoj je ispitanik zaposlen i na taj način dobiva nagradu za dobro obavljanje svoga posala, ali isto tako može biti i sankcioniran ukoliko dođe do nekih propusta. Također, budući da je djelatnost kojom se bavi organizacija sezonskog karaktera, ispitanik B navodi kako je tijekom sezone više usmjeren ka funkcijama koje su direktno povezane s članovima pa tako tada učestalije koristi funkciju planiranja i kontrole, dok se izvan sezone više usmjerava na potrebne resurse, odnosno nabavu istih i stoga je manja potreba za nadzorom članova tima, planiranjem njihovih zadataka i slično. Važan čimbenik u procesu upravljanja su radni odnosi koji su za ispitanika često uzrok potrebe za učestalijom kontrolom i dodjeljivanjem dodatnih zadataka. Ispitanik također navodi da primjenom svojih ovlasti utječe na odnose između članova tima jer se oni međusobno počnu kontrolirati i dodjeljivati zadatke zbog čega vođa sukobljene stavlja u različite smjene ili im dodjeli potpuno različita mjesta na kojima će raditi. Primjena dodijeljenih ovlasti za ovog ispitanika znači brže obavljanje posla te uočavanje mogućih problema, uklanjanje uzroka istih te prevenciju nastanka negativnih učinaka na ishode zadataka.

#### **4.4 Analiza menadžerskog posla ispitanika C**

Ispitanik C u okviru svog posla pravi tjedne rasporede, sastavlja popise zadataka, navodi mjesto i vrijeme izvršenja te se zbog nedostatka radnika često stavlja na razinu jednaku podređenima. Ovakav pristup omogućuje mu lakše uočavanje mogućih nedostataka u obavljanju posla te brže rješavanje problema. Prilikom formalnog obrazovanja ispitanika osoba imala je priliku susresti se sa teorijskom osnovom menadžmenta, ali prije sadašnje funkcije nije u okviru posla

upravljala timovima niti imala priliku biti vođa neke skupine ljudi. Tim koji vodi ispitanik sastoji se od osam članova, a s obzirom na zadatke koje obavljaju članovi te način rada može se zaključiti kako se radi o multifunkcionalnom timu unutar kojeg su svi članovi ovisni jedni o drugima, a uloge koje dobivaju često puta ostavljaju prostor za kreativnost članova. Kako bi što više doprinosio uspjehu tima, vođa naglašava kako su vještine poput dosljednosti i pravednosti temelj postizanja dobrih radnih učinaka. Ipak, ističe kako od navedenog najveću ulogu u obavljanju njegova posla ima planiranje te dobra organizacija, naročito u izvanrednim situacijama. Unatoč redovnom planiranju, ispitanik se zna susresti i s problemima koji su, naglašava, uglavnom tehničke prirode što je svakako posljedica veličine tima, ali i dobrog načina upravljanja. Kako bi riješio te probleme, ispitanik podjednako koristi sve raspoložive funkcije, ali navodi kako bi ipak želio imati veću ovlast prilikom planiranja rada budući da su promjene u timu vrlo učestale te je često potrebno izvršiti radnje za koje nema ovlasti, a vezane su za navedeni proces. Ono što je nužno za upravljanje timom je, navodi ispitanik, motivacijom potaknuti članove tima na dosljednost pri obavljanju zadataka, vršiti kontrolu nad članovima koji nisu motivirani i skloni su pogreškama te voditi cijeli tim na način koji podiže svijest o važnosti zajedništva prilikom ostvarivanja onog krajnjeg cilja zbog kojeg se tim i oformio. S obzirom da je djelatnost kojom se bavi organizacija unutar koje ispitanik obavlja svoju funkciju sezonskog karaktera, ispitanik smatra da navedeno utječe na učestalost primjene menadžerskih funkcija jer, zbog česte potrebe za novim radnicima, odnosno članovima njegovog tima, planiranje postaje dominantnija funkcija u odnosu na ostale. Veće ovlasti bile bi svakako dobre u vidu mogućnosti dodjele novčanih sredstava radnicima koji se iskažu. Ispitanik smatra i kako veličina tima igra ulogu prilikom korištenja ovlasti budući da je tim koji vodi mali te stoga nije potrebno vršiti kontrolu intenzivnije te je također cjelokupni proces vođenja lakši jer se ispitanik osoba može posvetiti svim članovima tima i na taj način prevenirati moguće nesuglasice i sukobe. Korištenje svih funkcija koje ispitaniku stoje na raspolaganju ponekad je znalo dovesti do ljućnje između članova, međutim to je ipak najbolja metoda za uspješno upravljanje timom, navodi ispitanik, te dodaje kako najbolje rezultate tim dobiva ukoliko ispitanik kao vođa redovno planira i organizira zadatke te vrši kontrolu.

#### **4.5. Usporedba prikupljenih podataka**

Učestalost korištenja kao i važnost primjene menadžerskih funkcija u svrhu upravljanja timom pokazala se kao ključan čimbenik za ostvarenje uspjeha organizacije. Iako svi ispitanici rade na

operativnoj razini menadžmenta te su njihove odgovornosti vrlo slične, ipak je primjena dobivenih funkcija različitog intenziteta te svakako ovisi o veličini tima koji se vodi, iskustvu, ali i stečenim znanjima ispitanika. Ispitanik A istaknuo je kako su predznanje i stjecanje novog znanja nužni za vođenje tima, dok je drugi naveo da mu je nužno da ima razvijene vještine komuniciranja s obzirom na to da se njegov tim sastoji od velikog broja članova. Veći naglasak na učestalo korištenje svih funkcija dao je ispitanik B te je on, za razliku od druga dva ispitanika, naveo kako je neizostavno svakodnevno korištenje funkcije kontrole upravo zbog različitosti osoba koje su u timu te njihova načina obavljanja zadataka. Ispitane su osobe također navele i različite probleme s kojima se susreću u svome poslu te za rješavanje istih primjenjuju različite funkcije; vođa većeg tima opet je istaknuo važnost kontrole što je posljedica vođenja osoba koje zapravo i ne žele biti dio tima i stoga nerijetko zadatke obavljaju loše, dok su ispitanici A i C istaknuli primjenu funkcija planiranja i organiziranja budući da se radi o manjim timovima čiji se članovi rotiraju po radnim mjestima. Menadžerske su funkcije u kojima bi htjeli imati veće ovlasti planiranje, vođenje i kontrola navode vođe manjih timova, dok je ispitanik B naveo kako nema problema s ovlastima već s članovima koji ne žele obaviti zadatke, a sankcije koje se poduzimaju nisu dovoljna motivacija za njihovo poboljšanje upravo iz razloga jer su članovi ovog tima usmjereni na novčanu zaradu, a ne na cilj organizacije koja je zbog nedostatka radnika prisiljena takve članove zadržati u radnom odnosu. S obzirom na navedeno može se uočiti važnost kreiranja tima s optimalnim brojem članova, jer u suprotnom, unatoč primjeni svih ovlasti i korištenju svih raspoloživih alata, vođe tima ne mogu individualno pristupiti svakom članu te mu se posvetiti u mjeri koja bi ga možda dovela do promjene načina rada. Ono u čemu se podudaraju stavovi svih ispitanika nužnost je korištenja svih menadžerskih funkcija u upravljanju timom jer se tada postižu najbolji mogući rezultati neovisno o tome obavlja li se posao u sezoni ili izvan nje te vodi li se veći ili manji tim. Osim toga, svi ispitanici navode da djelatnosti unutar kojih su oni na menadžerskoj poziciji, kao i veličina tima, utječu na izbor najčešće korištenih funkcija jer je s većim brojem članova, kako je već spomenuto, veća potreba za kontrolom što je posljedica činjenice da vođe i njihovi članovi obavljaju poslove koji su sezonskog karaktera pa stoga dolazi do povećanja, odnosno smanjenja potrebnog broja ljudi za vrijeme i nakon sezone. Veće bi ovlasti htjeli imati ispitanici manjih timova i to u području nagrađivanja, dok vođa većeg tima smatra kako već ima dovoljne ovlasti u svim područjima. Shodno navedenom može se uočiti kako su nadređene osobe ispitanika koji vodi veći tim svjesne njegove uspješnosti u obavljanju dodijeljenih zadataka te su mu stoga dali određene dodatne ovlasti, poput mogućeg sankcioniranja ili novčanog nagrađivanja, koje se u praksi dodjeljuju u okviru viših razina menadžmenta. Učestalije korištenje jedne u odnosu na drugu

funkciju također je povezano sa sezonom i to kod svih ispitanika jer je tada manje prostora za individualne pristupe članovima te za motiviranje i kontrolu što zna rezultirati smanjenjem učinkovitosti, stoga je nužno poduzeti mjere prije povećanja obujma posla koje će rezultirati povećanjem svijesti članova tima o važnosti ostvarenja postavljenih ciljeva. Kako bi tim funkcionirao što bolje, važno je da je vođa pravedan te tako postupa prilikom raspodjele zadataka. Rezultat su takvog pristupa dobri odnosi među članovima, međutim to je vrlo teško postići kod velikih timova unutar kojih članovi često odbijaju izvršenje zadatka te nisu dovoljno usmjereni. Zbog navedenog je ispitanik B naglasio kako on primjenom menadžerskih funkcija utječe na odnose između članova, ali to je neizostavna posljedica kada su članovi u timu samo radi ostvarenja vlastite koristi, a ne postizanja neke veće svrhe. Zajedničko stajalište svih ispitanika je i o postignutim rezultatima nakon primjene menadžerskih funkcija. Naime, neovisno o tome vode li veći ili manji tim te radi li se sezonski ili ne, ispitanici smatraju kako redovnom primjenom svih dobivenih funkcija postižu bolje rezultate što je u konačnici cilj prilikom obavljanja menadžerske funkcije. Usporedba prikupljenih podataka rezultirala je izvođenjem zaključka kako veliki utjecaj na izbor korištenja menadžerskih funkcija ima veličina tima te karakteristike osoba koje čine tim. Isto tako veliki značaj ima i djelatnost unutar koje timovi obavljaju zadatke jer sezonski karakter poslova zahtijeva veću potrebu planiranja i organiziranja za razliku od drugih poslova koji su manje dinamičnog karaktera.

## 5. RASPRAVA

S obzirom na zastupljenost timova u suvremenim organizacijama od velike je važnosti kreirati timove koji će biti predani zadatku te djelovati u cilju ostvarivanja misije organizacije. Kako bi se to postiglo nužno je timovima odrediti vođe koji će korištenjem dobivenih ovlasti te primjenom menadžerskih funkcija voditi tim na najbolji mogući način. Vođenje tima i obavljanje menadžerske funkcije na bilo kojoj razini sa sobom nosi i odgovornost te se razlikuje u ovisnosti o karakteristikama i veličini tima. Rezultati provedenog istraživanja govore kako su odgovornosti menadžera na nižoj razini manje, ali su također manje i ovlasti pa vođe prilikom upravljanja timom imaju manji spektar mogućnosti kojim bi postigli bolje učinke. Najučestalije su korištene menadžerske funkcije kod ispitanih osoba planiranje, organiziranje te kontrola što je bilo očekivano budući da vođe timova na ovoj razini svakodnevno komuniciraju sa gotovo svim podređenima te ih raspoređuju na poslove. Shodno navedenom, važno je da se zadaci dobro rasporede na sve članove koji će ih predano obavljati. Zbog previđanja mogućih problema naglašena je važnost organiziranja jer se na taj način zadaci dodjeljuju na način koji ostavlja prostora i za moguće promjene koje su na ovoj razini menadžmenta česte. Prethodno stečena iskustva te predznanje također imaju utjecaj na način upravljanja timom. Ispitanici koji imaju više iskustva u vođenju i radu s ljudima znaju kada će i kako pristupiti članovima koji nisu predani poslu ili uzrokuju probleme te prema tome intenzivnije koriste jedne u odnosu na druge funkcije. Osobne karakteristike članova tima također imaju značajnu ulogu u upravljanju timom jer ukoliko tim čine osobe koje nisu motivirane i usmjerene ka poslu potrebno je izabrati vođu koji već ima određeno iskustvo, ali i zadobiveno poštovanje ostalih članova te će svoji autoritetom uspjeti predvoditi i potaknuti tim. Veće timove karakterizira i više različitih i suprotstavljenih karaktera što može dovesti do sukoba što će zahtijevati od vođe da smiri situaciju i uloži dodatni napor u vođenje cijelog tima. Funkcije koje će vođa tima primijeniti u određenim situacijama mogu utjecati na odnose između članova no istraživanje je pokazalo kako to nije slučaj kod manjih timova koji su već uhodani i kod kojih nema čestih proširenja u vidu dodatnih članova. Dominantnije korištenje funkcija vođenja i upravljanja ljudskim resursima izraženo je u situacijama kada je veći obujam posla pa se vođe moraju prilagoditi i manje posvetiti srednjoročnom planiranju. Na rezultate koje će u konačnici postići tim, prema istraživanju, u velikoj mjeri utječe podjednako, pravedno i dosljedno korištenje menadžerskih funkcija. Njihovom primjenom vođa tima može poduzeti korake kojima će dodatno usmjeriti, motivirati i potaknuti članove na dodatno zalaganje i time postići efikasnije obavljanje zadataka.

## 6. ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir temeljne pretpostavke i činjenice menadžmenta kao znanstvene discipline te pozicije unutar neke organizacije, može se zaključiti kako je korištenje menadžerskih funkcija u upravljanju timom neizostavno ukoliko se žele ostvariti što bolji rezultati. Učestalost njihove primjene te intenzitet ovisi o razini menadžmenta na kojoj je tim kreiran, ali i o veličini tima i zadatka na kojem tim radi. Manji timovi ne zahtijevaju intenzivno korištenje funkcije upravljanja ljudskim resursima, dok je to nužno kod timova koji broje više članova. Također, na nižoj je razini svakodnevno korištena funkcija organiziranja i kontrole i gotovo svakodnevnog planiranja jer pogreške koje se ovdje događaju mogu prouzročiti štetu koju će se kasnije teško otkloniti. Primjena dobivenih funkcija za vođe timova znači mogućnost vlastitog izbora načina vođenja tima na koji će utjecati prethodna znanja i iskustva te vještine koje osoba ima. U suvremenim organizacijama sve je češće kreiranje timova koji su zaduženi za obavljanje nekog specifičnog zadatka te će u konačnici njihovi rezultati utjecati na krajnji uspjeh organizacije, stoga je potrebno odabrati one članove tima koji su spremni na suradnju i stvaranje dobre radne atmosfere. Stvaranjem takvog tima, vođa na bilo kojoj razini menadžmenta neće morati ulagati dodatne snage u kontrolu izvršenja zadataka ili motivaciju članova.

Dakle, ono što je ključno te igra presudnu ulogu u intenzitetu i učestalosti korištenja pojedinih menadžerskih funkcija veličina je tima, karakteristike članova, iskustvo vođe te karakteristike situacije. Timovi koji imaju optimalan broj članove te su usmjereni i predani onome što rade neće zahtijevati od vođe da ih dodatno motivira, kontrolira i neprestano vodi već će imati priliku iskazati svoju kreativnost i sposobnost i na taj si način stvoriti prostor za napredovanje. Osoba koje je vođa ovakvog tima imat će priliku za kreiranje inspirativne i motivirajuće radne atmosfere te poticanje svih članova na razvijanje međuovisnosti i poštovanja što je preduvjet za uspjeh i napredak cijelog tima.



## LITERATURA

1. Antolović, J. (2010). *Organizacija i kultura*. Zagreb: Hadrian d.o.o.
2. Bennis, W., Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. New York: Harper. Row.
3. Boddy, D. (2009). *Management*. Pearson Education.
4. Buble, M. (1993.). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
5. Buble, M. (2000.). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
6. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: MEP Consult.
7. Robbins, S. P., Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
8. Robins, S.P., Judge. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
9. Sikavica, P.(2004). *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
10. Tudor, G., Srića, V. (1996). *Menađer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult & Croman.
11. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menađer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: M.E.P Consult, Croman.

### Članci:

1. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.