

# Timska organizacija kao suvremena organizacijska struktura

---

**Vidaković, Stjepan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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:145:724471>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*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 Marketing

Stjepan Vidaković

**TIMSKA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENA  
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Stjepan Vidaković

**TIMSKA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENA  
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010231631

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

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Marketing

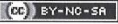
Stjepan Vidaković

**TEAM ORGANIZATION AS A MODERN ORGANIZATIONAL  
STRUCTURE**

Final thesis

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(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:** Stjepan Vidaković

**JMBAG:** 0010231631

**OIB:** 06043709841

**e-mail za kontakt:** svidakovic@efos.hr

**Naziv studija:** Ekonomija i Poslovna ekonomija, smjer Marketing

**Naslov rada:** Timska organizacija kao suvremena organizacijska struktura

**Mentor/mentorica rada:** doc.dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 20.07.2024. godine

Potpis Stjepan Vidaković

## **TIMSKA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

### **SAŽETAK**

Timska organizacija predstavlja novi oblik dizajniranja i suvremeni je oblik organizacijske strukture i postaje sve važniji koncept. Timska organizacija poboljšava produktivnost, inovativnost i konkurentsku prednost organizacija. Timska organizacija promatra se kao dinamičan i potpuno novi pristup u dizajniranju organizacije, a ključ za uspjeh timske organizacije su timski rad i interakcija i povezanost timskog rada. Timska je organizacija jednostavna za ugrađivanje u već postojeći organizacijski oblik i uspješno uklanja slabosti i krutost funkcijske strukture. Timska organizacija, kao i svaka pojava, nosi sa sobom prednosti i nedostatke, no za ostvarivanje punog potencijala timske organizacije, potrebno je ulaganje u razvoj timskih vještina, izgradnju povjerenja i jasno definiranje ciljeva tima. Kontinuirano učenje, podrška i prilagodba ključni su faktori uspjeha u suvremenom poslovanju.

Ključne riječi: menadžer, organizacija, struktura, tim, timska organizacija, vještine

## **TEAM ORGANIZATION AS A MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

### **ABSTRACT**

Team organization represents new organization design and it represents modern organizational structure and it is becoming more and more important concept. Goal of team organization is to improve productivity, innovation and competitive advantage of organizations. Team organization is seen as dynamic and completely new approach in designing an organization and key to success of team organization are team work, interaction and connection between team. Team organization is easy to incorporate into an already existing organizational form and it successfully removes weakness and rigidity of structure. Team organization, like any phenomenon has advantages and disadvantages, but in order to fulfil full potential, it is necessary to invest in development of team skills, building trust and defining goals of team clearly. Continuous learning, support and adaptation are key factors of success in modern business.

Key words: manager, organization, skills, structure, team, team organization

## **Sadržaj**

<b>Sadržaj</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	<b>3</b>
3.1. Organizacija.....	3
3.2. Organizacijska struktura .....	4
3.3. Pojam i karakteristike tima .....	6
3.3.1. Važnost timova u organizaciji .....	9
3.3.2. Učinkovitost tima.....	10
3.4. Timska organizacija.....	13
3.4.1. Horizontalna organizacija .....	16
3.4.2. Nehijerarhijska organizacija .....	17
3.4.3. Uloga menadžmenta u timskoj organizaciji.....	17
3.4.4. Međufunkcijski i multifunkcijski tim .....	20
3.4.5. Prednosti timske organizacije u suvremenom poslovanju .....	20
3.4.6. Nedostatci timske organizacije u poslovanju.....	21
<b>4. Rasprava</b> .....	<b>23</b>
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>25</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>26</b>



## **1. Uvod**

U ovom završnom radu istražuje se timska organizacija kao suvremena organizacijska struktura u kontekstu suvremenog poslovnog okruženja. Timska organizacija predstavlja koncept koji sve više dobiva na važnosti u poslovnim praksama, a ima za cilj poboljšanje produktivnosti, inovativnosti i konkurentске prednosti organizacija. U današnjem dinamičnom i kompleksnom poslovnom okruženju, tradicionalni hijerarhijski modeli organizacije sve više pokazuju svoje ograničenosti. Timski pristup organizaciji omogućuje sinergijsko povezivanje komplementarnih vještina, znanja i iskustava pojedinaca te stvaranje multidisciplinarnih timova koji se fokusiraju na zajedničke ciljeve i rješavanje složenih poslovnih izazova. Cilj ovog rada je analizirati prednosti i izazove implementacije timske organizacije. Također će se proučiti uloga menadžera i vođe u timskom okruženju te načini podrške i razvoja timskih vještina u organizaciji i istražiti će se faktori koji utječu na uspješnost timske organizacije, kao što su jasno definirani ciljevi, dobra komunikacija, povjerenje i pravilan odabir članova tima. U nastavku rada će se provesti dubinska analiza timske organizacije, proučiti relevantna istraživanja i literature te donijeti zaključak o potencijalu i implikacijama timske organizacije kao suvremene organizacijske strukture.

## 2. Metodologija rada

Predmet ovog rada je „Timska organizacija kao suvremena organizacijska struktura“, stoga je cilj i zadatak opisivanje organizacije i organizacijske strukture s naglaskom na timsku i njene prednosti i nedostatke. Rad je podijeljen u pet dijelova, a čine ga: uvod, metodologija rada, teorijska podloga i prethodna istraživanja, rasprava i zaključak. Rad je napravljen za potrebe sumiranja znanja i završavanja sveučilišnog preddiplomskog studija marketing, a područje koje obuhvaća ovaj rad vezano je uz ekonomiju, specifičnije uz kolegij „Osnove organizacija“. Metoda koja je korištena za pisanje rada je deskripcija, kojom se opisuje organizacija, organizacijska struktura i njeno značenje za poslovanje, također je opisan tim kao pojam i predstavljene su karakteristike tima uz opis timske organizacije i njene važnosti za poslovanje. Dodatno je korištena metoda analize kojom se analizirala struktura organizacije, važnost i učinkovitost tima i podjela timske organizacije. Sveobuhvatan pregled timske organizacije kao suvremene organizacijske strukture je omogućio sintezu saznanja i zaključaka do kojih su autori došli koji se bave istraživanjem organizacije, njezinih elemenata, tima, elemenata tima i temom timske organizacije. Povezivanjem svih prethodno navedenih saznanja otkriveni su prednosti i nedostaci timske organizacije. Deskripcija, analiza i sinteza se temelje na istraživanju domaće i strane literature brojnih autora kroz knjige i znanstvene članke. Prema tome sadržano je mnogo definicija i interpretacija organizacije i timske organizacije, s naglaskom na sklad njihovih elemenata kako bi se što bliže čitatelju približila prethodno spomenuta tema. Na kraju rada naveden je popis korištene literature i popis slika i tablica koji se mogu pronaći u radu.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

#### 3.1. Organizacija

Na početku je važno predstaviti organizaciju prije svega kao izrazito staru aktivnost čovjeka, za koju Sikavica i Novak (1993) smatraju da je počela s pojavom čovjeka jer se tada pojavio koristan proizvodni rad jer kako bi taj rad bio uspješan, čovjek je morao promišljati, pripremati odnosno organizirati. S tim se povezuju i navodi Žugaja i suradnika (2004), prema kojima sama riječ organizacija dolazi od grčke riječi *organon* koja je bila starogrčki termin za alat, oruđe, instrument i tomu slično, a s vremenom dolazi i riječ organizam koji u biologiji predstavlja živu cjelinu koja ima povezane dijelove sa svrhovito povezanim dijelovima (organima) od kojih svaki obavlja posebnu funkciju. Nadalje Žugaj i suradnici (2004) predstavljaju kroz povijest razvoj organizacije i kroz stari latinski jeziku i riječ „*organisatio*“ koja predstavlja spajanje dijelova u cjelinu, ustrojstvo i uređenje, a iz prethodno navedene riječi, razvijena je i „*organisator*“, koja se tumači kao uređivač, osnivač. No, važno je napomenuti da se čovjek u čitavoj povijesti služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima, sve od prvih, slučajnih (lovačkih) skupina, do suvremenih oblika zajedničkog rada i organizacije, stoga je vidljivo kako čovjek nikad nije mogao niti će moći, bez organizacije (Sikavica, Novak, 1993), a prije navedenim primjerima starih jezika može se primijetiti kako se drugačije stvari tumače sličnim terminima. „Nema diskutabilnijeg pojma u teoriji i praksi nego što je pojam organizacije“ (Novak, 1987 navedeno u Sikavica, 2011). U današnje vrijeme organizacija kao sam termin je višeznačan, što znači da se može upotrijebiti u opisivanju više različitih ili srodnih pojmova. Organizacija je upotrebljavana svakodnevno i čini sastavni dio života svakog čovjeka, uzevši tu činjenicu u obzir, postojanje mnogo teorija i definicija je opravdano, sukladno tome nijedna teorija ili definicija nije netočna. Žugaj i suradnici (2004:5) sukladno tome izvode i navode „Četiri osnovne pojmovne kategorije:

- univerzalni pojam organizacije,
- institucionalni pojam organizacije,
- strukturalni pojam organizacije i
- funkcionalni pojam organizacije."

Galetić (2016) smatra da najopsežnije univerzalno tumačenje organizacije obuhvaća sve ljudske aktivnosti koje su međusobno isprepletene, a uže tumačenje od univerzalnog je institucionalno koje zahtijeva da se organizacija definira isključivo kao skup komponenti koje su trajno povezane i usmjerene prema zajedničkom cilju. Kod strukturalnog pojma organizacije tumači se na način da organizacija označava samo strukturu međusobno povezanih komponenti cjeline i pod pojmom se podrazumijeva samo ustroj. Funkcionalno tumačenje organizacije govori da je ona cjelina koja mora služiti određenoj funkciji. S druge strane Sikavica (2011) smatra kako je ključno poimanje organizacije dvostruko, to jest da se organizaciju može poimati kao stanje i kao proces. Svaka organizacija nastaje tijekom organizacijskog procesa i predstavlja stanje organizacije u određenom trenutku, a osim toga, svaka organizacija je i institucija s pravnim oblikom te je u današnjim uvjetima poslovanja otvoren sustav s stalnom komunikacijom s drugima iz svog okruženja. To u biti znači razumijevanje organizacije kao stanja, procesa, institucije i otvorenog sustava koje omogućuje implementaciju najsloženijih zadataka jer proširuje opseg čovjekove individualne snage jer stvara društvenu, ubrzava proces realiziranja zadataka i kada je odgovarajuća smanjuju se utrošci, u suprotnom bi bila nemoguća (Sikavica, Novak, 1993). U ovom radu pojmu organizacije će se pridružiti pojam poslovni subjekt pa sukladno tome „Kada kažemo organizacija, tada mislimo na sve moguće sustave, strukture, procese, tehnologije, strategije itd. koji čine *modus operandi* poslovnog subjekta“ (Nadler i sur., 1992. navedeno u Sikavica, 2011).

### **3.2. Organizacijska struktura**

Pod ovim podnaslovom će se definirati značenje organizacijske strukture za ovaj rad, prikazati važnost organizacijske strukture za organizaciju i poslovanje jer upravo je sama struktura ključna kao i kod svakog organizma, pa tako i kod organizacije jer posjeduje sustave unutarnjih veza i odnosa (Babić, 1976). Kao i riječ organizacija tako i riječ struktura ima više značenja, pod tim razumijevamo sastav, sklop, raspored, način gradnje i slično (Sikavica, 2011). Koliko je struktura važna može se zaključiti i samo iz njezine višeznačnosti općenito, a posebice za organizaciju i nerijetko se izjednačava sa organizacijom menadžmenta (Sikavica, 2011). „Organizacijska je struktura temeljni, relativno nepromjenjivi dio organizacije koji određuje način na koji se aktivnosti i dijelovi organizacije grupiraju, kontroliraju i koordiniraju kako bi se ostvarili specifični ciljevi“ (Galetić, 2016:193). Robbins i Judge (2009) ističu da način na koji se zadaci dijele, koordiniraju ili grupiraju čine bitnu sastavnicu

jer se tiče organizacijske strukture. Nadalje, Sikavica (2011) smatra da aspekti koji su bitni za svaku organizaciju jesu diferencijacija i integracija. Isto tako smatra da prilikom izgradnje organizacijske strukture bilo koje organizacije je potrebno učiniti diferencijaciju to jest podjelu glavnog zadatka na zadatke i pod-zadatke te nakon toga iste integrirati baš kako odgovara toj organizaciji. Prema mišljenju Galetić (2016:73) navodi: „Diferencijacija organizacije je pitanje fokusa, to jest na što određeni pojedinac, grupa/tim ili organizacijska jedinica treba staviti naglasak prilikom obavljanja svojega posla“. Prema mišljenju autorice „organizacijsku integraciju moguće je definirati kao kvalitetu suradnje između različitih organizacijskih jedinica, grupa ili timova i radnih mjesta, koja se odražava u realizaciji prethodno diferencirana, složenog organizacijskoga zadatka“ (Galetić, 2016:94). Prema pisanju, Žugaj i suradnici (2004) navode kako je organizacijska struktura ključna za svaku organizaciju i poduzeće jer njih čine osobe koje su sustav veza posebno kreirane za izvršavanje zadataka i postizanje ciljeva i čini također dinamičan element organizacije. Kako je svaka osoba jedinstvena individua tako svaka organizacija ima svoju posebno dizajniranu strukturu, a ista se uspoređuje i sa anatomijom organizma jer istu čini struktura tkiva u kojem se događaju promjene, kako u organizmu, tako i kod ljudi pa tako i u organizaciji jer ju čine ljudi koji su dinamička komponenta organizacije. Prema Sikavici (2011) krucijalno je i odabrati pravu organizacijsku strukturu jer odabirom krive dolazi do raspada organizacije, a Sikavica (2011) također navodi kako zbog stalnih promjena struktura nije statičan nego dinamičan element organizacije. Kako u organizaciji, tako i kod živih organizama, događaju se promjene pa se tako organizacijska struktura mijenja ovisno o tome koji čimbenici utječu na samu organizaciju, a zahtijevaju promjene u njezinoj strukturi. O dinamici strukture Hall (1998:107-108) kako je navedeno u radu Sikavice (2011:336), smatra kako se organizacijska struktura smatra dinamičnim elementom organizacije, jer je podložna stalnim promjenama kao odgovor na potrebe organizacije i promjene u okruženju, pa će se mijenjati u skladu s okolnostima koje okružuju organizaciju i potrebom za promjenama u strukturi. Važno je i za nadodati da je organizacijska struktura posljedica organizacijske izgradnje, a organizacije se obično mijenjaju u veličini, usvajaju nove tehnologije, susreću se s promjenama u okruženju, zauzimaju nove pristupe i prilagođavaju se drugim organizacijama u svom okruženju (Sikavica i Hernaus, 2011). Stoga, Sikavica i Hernaus (2011:5) zaključuju da „Strukturu bilo koje organizacije čine elementi:

a) organizacija materijalnih čimbenika,

- b) organizacija ljudskog čimbenika,
- c) organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka,
- d) organizacija upravljanja i menadžmenta i
- e) organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova."

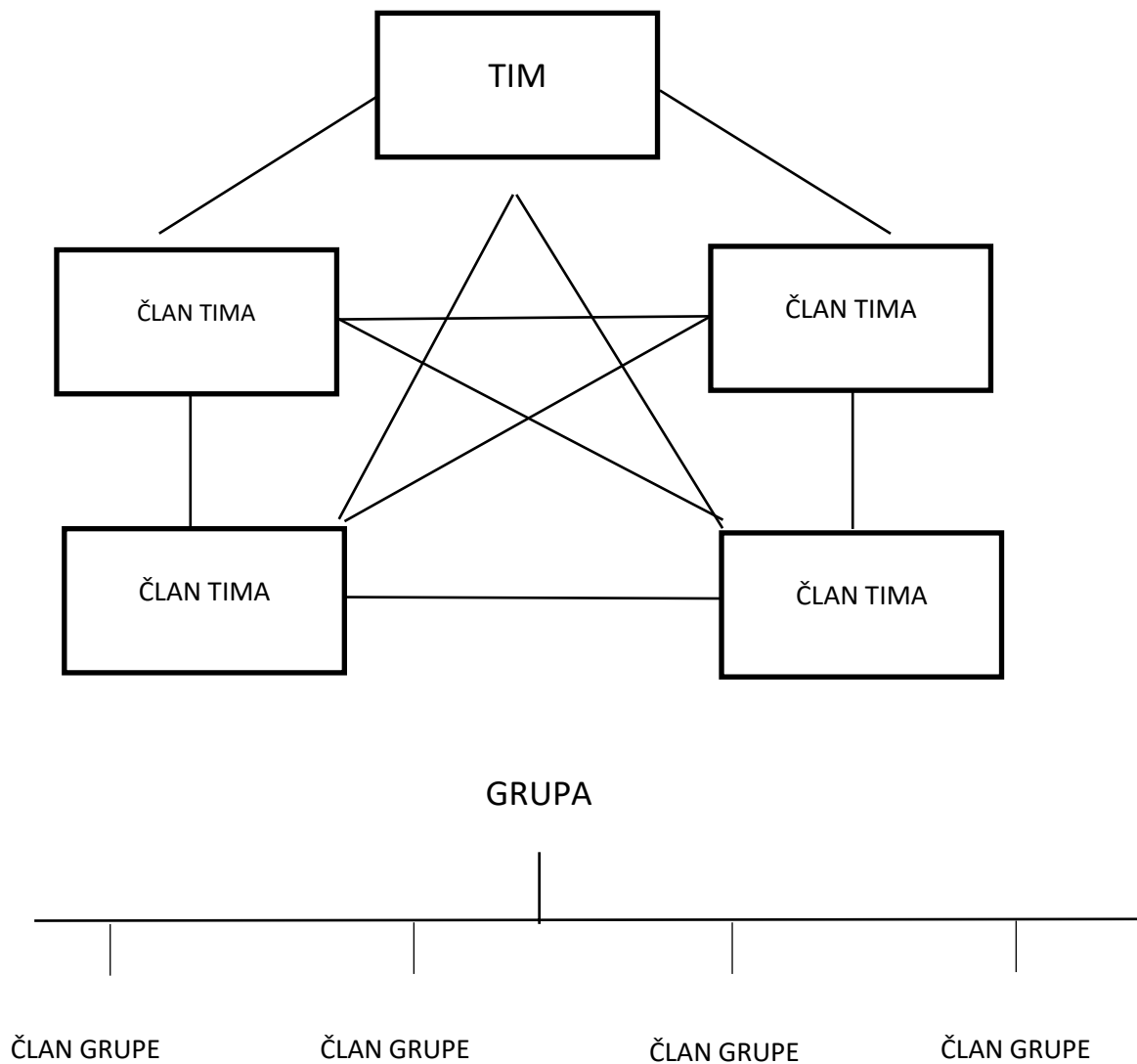
Zbog toga se organizacijska struktura mora mijenjati i razvijati kao odgovor na nove situacije i zbog toga se smatra dinamičnom, ali mora i postojati optimalan odnos između svih svojih elemenata jer ako je previše ljudi, a nedovoljno opreme i sirovine, organizacija je suboptimalna.

Vrlo je važno i kako se organizacijska struktura izgrađuje jer je to najvažnija odluka koju organizacija prije svega donosi jer ako organizacijska struktura ne odgovara situaciji primjerice, to može zaustaviti upravljači sustav (Sikavica, Hernaus, 2011). Prema Goold-u i Campbell-u (2002:98), „Postoji pet načela dobrog dizajna organizacijske strukture, a ta načela su: specijalizacija (način formiranja organizacijskih jedinica), koordinacija (sve aktivnosti u organizaciji), znanje i kompetencije (prebacivanje odgovornosti na timove i pojedince koji posjeduju potrebna znanja), kontrola i odanost i inovacija i adaptacija (organizacija strukturirana kako bi se uvijek mogla inovirati i prilagoditi)." No, u praksi izgradnje organizacijske strukture su mogući različiti pristupi jer se organizacije razlikuju jedne od drugih i čimbenici organizacije različito utječu na organizacije. S obzirom na navedeno, a prema mišljenju Nadlera i Tushman (1997) navedeno u Sikavica i Hernaus (2011.) dva su temeljna pristupa dizajniranja organizacija; odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Odozgo prema dolje znači da je makro organizacija osnova za projektiranje mikro organizacije i tek na kraju se kreiraju posebni zadatci, ali nije dovoljno ostati na globalnoj razini, nego je potrebno dizajnirati i pojedinačne zadatke gdje dolazi pristup odozdo prema dolje i ova dva pristupa nisu i ne treba ih suprotstavljati nego kombinirati. Postoje i drugi pristupi poput bipolarne strategije, strategije klina i strategije većeg broja nukleusa (Sikavica, Hernaus, 2011). Primjerice kada je riječ o konstrukciji novog poduzeća, najčešće korišten oblik strukturiranja je odozgo prema dolje, no kada je riječ o rekonstrukciji već postojećeg moguća je kombinacija drugih načina strukture organizacije. Organizacijske strukture se prikazuju organigramom, a prema svemu navedenom može se zaključiti da ni jedna organizacija ne može imati istu strukturu.

### 3.3. Pojam i karakteristike tima

Kao pojedinci, ljudi su dio različitih timova, bilo da se radi o profesionalnom ili osobnom okruženju. Kroz suradnju, krajnji cilj je postići ciljeve ili završiti zadatke. Na dnevnoj bazi funkcionira se unutar različitih timova kao što je obiteljski tim u domovima, sportski tim kojem se ljudi pridružuju tijekom slobodnog vremena i radne kolege s kojima se ljudi povezuju na radnom mjestu. U ovom radu, tim će se definirati kao „manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima“ (Miljković, Rijavec, 2007:148). Galetić (2016) smatra da timski rad omogućuje povezivanje ideja i znanja među članovima tima s različitim kompetencijama kako bi se riješili specifični problemi. Osim toga, timovi pružaju organizacijama potrebnu fleksibilnost za brži i efikasniji odgovor na zahtjeve promjenjive konkurentske okoline (Galetić, 2016). Istovremeno, timovi služe kao mehanizam za skupljanje relevantnih znanja i vještina potrebnih za rješavanje složenih radnih zadataka. Kada se govori o karakteristikama tima, Bahtijarević-Šiber i drugi (2008) navode nekoliko, a prva karakteristika je veličina – idealna veličina to jest broj ljudi u timu je od 4 do 6 osoba. Iduća karakteristika je intenzitet kojim članovi rade zajedno i njihovo međudjelovanje, a upravo navedena karakteristika se često navodi kao distinktivna karakteristika što znači da je tim grupa ljudi koji zajedničkim naporima međusobno postižu određeni cilj koji je također zajednički, a raznolike vještine je karakteristika tima jer se upravo tako članovi međusobno nadopunjuju, dok zajednički tok misli tima mora biti usredotočen na međusobnu interakciju po pitanju razmjene informacija, uvida i perspektiva na odluke koje svakoga pojedinačno u timu potiču na bolje obavljanje svojih zadataka te da postiže i nadilazi standarde radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Posljednja karakteristika koju autori navode je ravnopravnost članova i potiskivanje ega u korist cjeline, što znači da u timu vlada ravnopravnost između svih njegovih članova i postavljanje interesa cjeline ispred interesa pojedinca. Često se u svakodnevnom poimanju tim izjednačava s grupom, to jest, smatra se da su ta dva pojma sinonimi, no to u praksi nije tako. Grupu autor Galetić (2016) definira kao skup pojedinaca koji zajedno rade na određenom zadatku i koriste osobne doprinose i znanja. Međusobna komunikacija i razmjena informacija unutar grupe su prisutne, ali svaki član pojedinačno je odgovoran za svoj rad (Galetić, 2016). Ključna karakteristika grupa je nedostatak jasne zajedničke svrhe i nedostatak zajedničkog pristupa, što rezultira postizanjem rezultata koji nisu u skladu s potencijalom grupe. S druge strane isti autor, Galetić (2016), smatra kako se tim može

opisati kao mali broj ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama koji su međusobno okupljeni oko zajedničke svrhe, ostvarivanja unaprijed određenih ciljeva i postizanja sinergijskog rada, a kao cjelina su odgovorni za svoje doprinose, odluke i uspjeh tima



**Slika 1.** Odnosi unutar grupe i tima

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Galetić (2016)

Galetić (2016:78) smatra kako su grupe i timovi organizacijski entiteti koji se razlikuju po

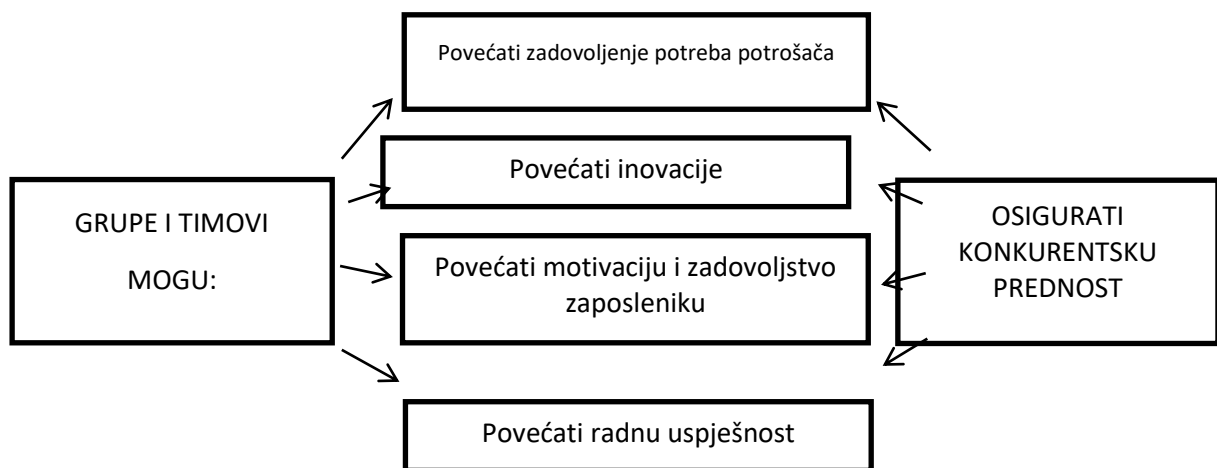


stupnju međusobne ovisnosti i kohezije među članovima. U grupama, članovi dijele informacije, ali su obično samostalno odgovorni za vlastiti rad (Galetić, 2016). S druge strane, timovi surađuju kroz kolektivne odnose i donose odluke zajedno kako bi postigli sinergijske rezultate koji prelaze zbroj njihovih pojedinačnih napora. Timovi se fokusiraju na postizanje zajedničkog radnog rezultata koji je veći od zbroja doprinosa pojedinaca, a razlikuje se i više vrsta timova s obzirom na vrstu poslova koju obavljaju. Autori Robbins i Judge (2009) predstavljaju problemske timove, samovođene radne timove, međufunkcijske timove i virtualne timove, a koji je pogodan za organizaciju ovisi o potrebama same organizacije ili poduzeća.

### 3.3.1. Važnost timova u organizaciji

Ljudi su društvena bića i oduvijek djeluju kao timski igrači. Kroz povijest su zadruga zamijenile velike tvornice, s radnicima koji su obavljali zadatke za maksimalnu produktivnost, no kako su se vremena mijenjala i tržišta postajala sve zahtjevnija, klasične hijerarhije počele su gušiti inovacije (Turkalj i sur., 2012). Turkalj i suradnici (2012) objašnjavaju kako iz efikasnih timova proizlaze nekonvencionalne ideje, odrađeni ciljevi i ne pružaju otpor kada je u pitanju promjena, stoga su presudni za uspjeh organizacije. Timovi, kao integrirane jedinice unutar organizacije, predstavljaju komponentu za postizanje ciljeva i održavanje konkurentske prednosti. Kroz sinergijsku kombinaciju individualnih vještina, znanja i resursa, timski rad omogućuje organizacijama da ostvare svoje potencijale i ostvare postavljene ciljeve. Timski rad može biti promatran kao sredstvo za optimizaciju proizvodnih procesa, smanjenje troškova i povećanje produktivnosti. Turkalj i dr. (2012) argumentiraju da se najbolji rezultati ciljeva u organizaciji postižu umrežavanjem ljudskih resursa jer dinamično poslovno okruženje i radna mjesta upravo to i zahtijevaju. Ključ uspjeha za svaku organizaciju leži u sinergiji i koheziji koje timski rad stvara. Nadalje, West (2005) smatra kako uvođenje više timova u organizaciju nužno pojednostavljuje njezin ustroj, a isto tako, podrazumijeva dodjeljivanje odgovornosti i ovlasti kako bi samostalno donosili odluke o najučinkovitijem načinu obavljanja posla. To podrazumijeva smanjenje broja menadžera i upravljačkih razina. Odluke se mogu donositi brzo, bez dugotrajnog prolaska kroz hijerarhijski lanac. Prema mišljenju ovog autora „Timski utemeljene organizacije stoga mogu brzo i učinkovito reagirati u okružju koje se brzo mijenja, a s kojima se danas susreće većina organizacija“ West (2005:16). O zadacima timova u organizaciji piše i Griffin (2005:621) navedeno u Bahtijarević-Šiber i dr.

(2008:149), da timovi omogućuju organizacijama da prenesu više odgovornosti za uspješno izvršavanje zadataka na samu radnu snagu, čime se kapitalizira znanje i motivacija radnika. Istovremeno, timski pristup doprinosi smanjenju birokracije i promiče fleksibilnost i individualnu odgovornost u organizaciji (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). „Timovi su kritični elementu primjeni individualnog učenja i znanja u organizacijskim aktivnostima i izvor su inovacija u fluidnom kolektivnom procesu“ Bell i Blacker (1997:56-59) navedeno u Bahtijarević-Šiber i dr. (2008:149).



**Slika 2.** Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008)

Prema mišljenju autora Tudora i Sriće (2006:13) „U timskom načinu rada posebni su: *odnos prema cilju* , *mnoge značajke koje karakteriziraju osnivanje i sve značajke koje prate kasnije razdoblje pravog timskog rada. Posebni su, naravno, i rezultati koje tim trajno postiže*“

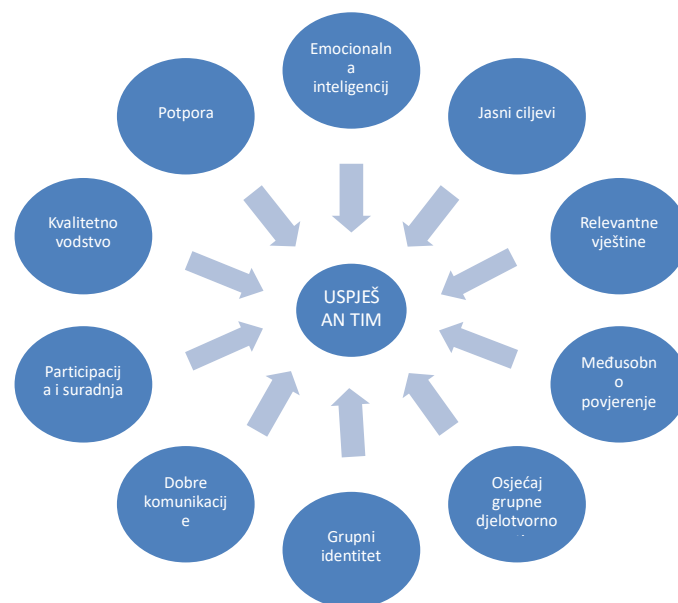
**TIM = CILJ x OSNIVANJE x RAZVOJ x REZULTATI**

**Slika 3.** Model COR2

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Tudor i Srića (2006)

### 3.3.2. Učinkovitost tima

Učinkovitost tima u organizaciji proizlazi iz sinergijske kombinacije vještina, znanja i resursa članova tima, predstavlja mjeru koliko je tim sposoban postići svoje ciljeve, u suvremenom ekonomskom smislu učinkovitost tima je ključni faktor za postizanje konkurentske prednosti i povećanje produktivnosti (Tudor, Srića, 2006). Uspjeh tima ovisi o međusobnoj pomoći i olakšavanju izvršavanja zadataka. „*Pojedinac, član skupine, nije više sam, on utječe na skupinu, ali i ona na njega. Tuđe ponašanje redovito svjesno ili nesvjesno izaziva našu reakciju*“ (Tudor, Srića, 2006:20). Kako bi tim bio učinkovit i uspješan, moraju prije svega biti zadovoljene potrebe pojedinca i tima kako bi ljudi dobili zadovoljstvo samim radom (Tešić i sur.,2021). Prema Adžiću i suradnicima, (2022) još jedan preduvjet je da članovi tima prihvate ciljeve kojima se teži, izaberu adekvatan stil vođenja (demokratski) i nagrade i priznanja za rad. Uzeći to u obzir, Turkalj i suradnici (2012) navode da su ključni faktori koji utječu na povećanje produktivnosti radnika povezani s njihovom uključenosti i sudjelovanjem u procesu odlučivanja, pažnjom koja im se posvećuje od strane nadzornika te postojanjem grupnog identiteta i kohezije. Ovi faktori su imali veći utjecaj na produktivnost od materijalnih nagrada i radnih uvjeta. O uspješnosti timova Lussier i Achua (2004) prema Bahtijarević-Šiber i dr. (2008:52) navodi kako su uspješni timovi oni koji postižu svoje ciljeve, kao što su rokovi, kvaliteta, produktivnost, profitabilnost, zadovoljstvo, i odanost članovima tima.



**Slika 4.** Karakteristike uspješnih timova

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Bahtijarević-Šiber i dr. (2008)

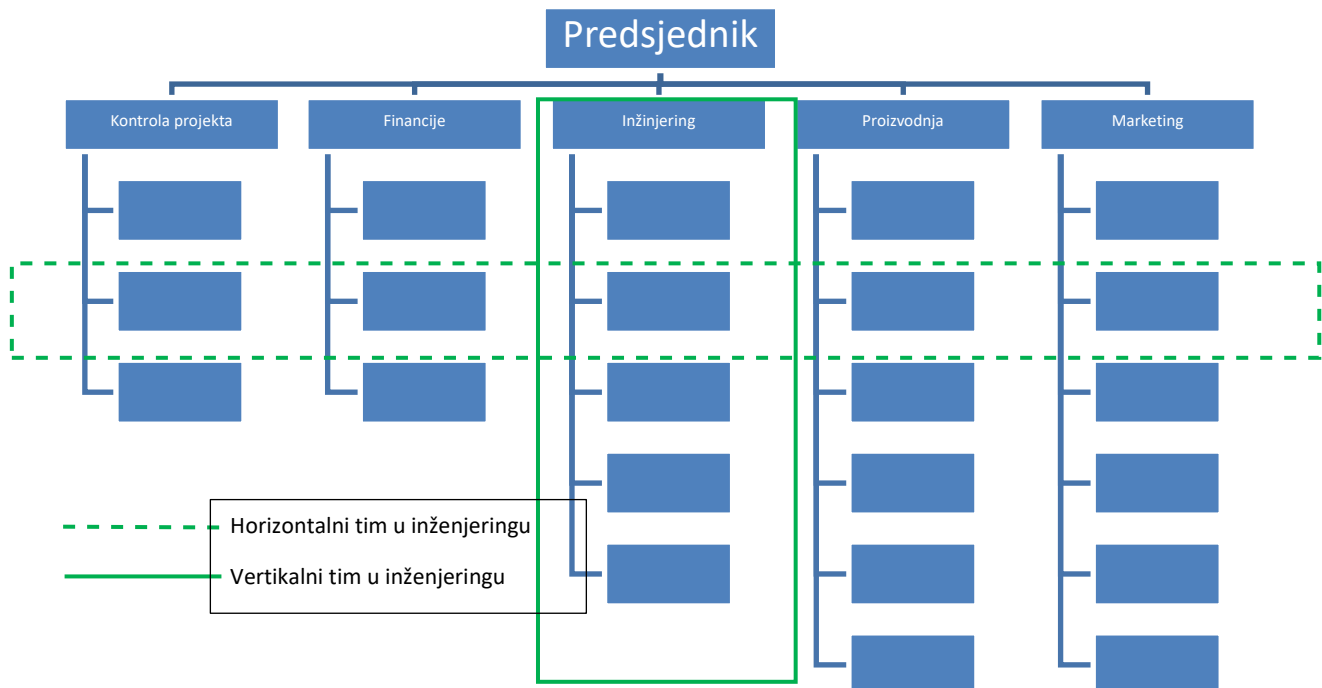
Prethodni autori Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) smatraju kako su prikazane karakteristike temelj uspješnih timova. *Jasni ciljevi* naglašavaju važnost ciljeva kao smjernica za uspješnost tima. Kada timovi jasno definiraju i razumiju svoje ciljeve, imaju bolju usmjerenost i fokus u svom radu. Oni su svjesni što trebaju postići i razumiju očekivanja koja su postavljena pred njih. Također, timovi su sposobni prepoznati kako mogu surađivati i koristiti zajednički rad kako bi postigli zadane ciljeve (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Iduća karakteristika prema autorima su *relevantne vještine* za postizanje timske uspješnosti koje uključuju stručnost i međuljudske vještine poput vještine pregovaranja, a kroz primjenu međuljudskih vještina, kao što su prilagodljivost i konfrontiranje mišljenja, timovi ostvaruju bolja rješenja i rezultate, dok istovremeno osiguravaju potporu kako unutar tima, tako i izvan njega (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). *Međusobno povjerenje* ima iznimno važnu ulogu u postizanju uspjeha timova. Kada članovi tima vjeruju jedni drugima u njihove sposobnosti, karakter i integritet, to stvara pozitivnu atmosferu i omogućuje efikasnu suradnju. Povjerenje potiče timsku koheziju, olakšava dijeljenje informacija, podržava otvorenu komunikaciju i potiče kreativnost i inovacije. Iduća karakteristika je *osjećaj grupnog identiteta* autor ističe da osjećaj grupnog identiteta igra presudnu ulogu u uspješnosti tima (Bahtijarević-Šiber, 2008). Kada članovi tima dijele snažan osjećaj pripadnosti timu, to potiče njihovu posvećenost postizanju zajedničkih ciljeva. Taj osjećaj pripadnosti motivira ih da ulože dodatnu energiju, trud i resurse kako bi ostvarili zajednički uspjeh. Nadalje, *dobre komunikacije* među članovima bitne su za uspješnost timova, a to uključuje pružanje povratnih informacija koje pomažu u ispravljanju pogrešaka i poboljšanju ponašanja kako bi tim postigao bolje rezultate (Bahtijarević-Šiber, 2008). *Kvalitetno vodstvo i djelotvorne vođe* služe za vođenje i motiviranje tima kada se nađe u teškim situacijama. *Osjećaj grupe djelotvornosti* odnosi se na uvjerenje da su svi članovi tima puno učinkovitiji kada rade zajedno nego kada rade samostalno (Bahtijarević-Šiber, 2008). Taj osjećaj ima važnu ulogu u motivaciji i povezanosti članova tima te, prema tome, u postizanju ukupnog uspjeha tima. Karakteristika *emocionalne inteligencije tima* u današnjem suvremenom vremenu sve više se prepoznaje kao presudna karakteristika za uspjeh timova. Ona je temeljni uvjet za stvaranje međusobnog povjerenja i izgradnju grupnog identiteta, omogućuje članovima tima da se bolje razumiju i povežu (Bahtijarević-Šiber, 2008). *Participacija i suradnja* kroz participaciju i suradnju, članovi tima osjećaju se motiviranima te imaju osjećaj sudjelovanja u donošenju odluka i zajedničkom radu što jača njihovu želju za ostvarivanjem ciljeva tima jer se osjećaju odgovornima za postizanje tih

ciljeva. Posljednja karakteristika koju autor navodi *unutarnja i vanjska potpora*. Obje vrste potpore zahtijevaju dobru infrastrukturu, adekvatan trening, sustav praćenja i nagrađivanja radne uspješnosti te sve potrebne resurse kako bi se posao uspješno obavio (Bahtijarević-Šiber, 2008). Ova podrška osigurava optimalne uvjete za rad tima, motivaciju i postizanje ciljeva. S obzirom na prethodne karakteristike „Jednostavno je shvatiti zašto su efikasni timovi ključni za uspjeh organizacije. Efikasni timovi su oni koji pronalaze inovativne ideje, postižu ciljeve i bez otpora se prilagođavaju promjenama kada je to potrebno. Članovi ovakvog tima predani su dostizanju organizacijskih i timskih ciljeva“ (Certo, Certo, 2008:420 prema Turkalj i dr., 2012:253).

### **3.4. Timska organizacija**

U ovom poglavlju rada opisat će se Timska organizacija kao jedan od organskih organizacijskih struktura, te će se tako istaknuti njezine karakteristike. Prema pisanju Sikavice i Hernausa (2011) u suvremenim uvjetima, tradicionalne ili klasične organizacijske strukture nisu uspješno funkcionirale. Kako bi se prilagodile brzim promjenama i visokoj tehnologiji, ranih šezdesetih godina 20. stoljeća razvijene su organske strukture (Sikavica, Hernaus, 2011). Ove strukture su se pokazale prilagodljivijima promjenama u okolini i potrebama organizacije, te su stoga nazvane adaptivnima ili organskima. Adaptivne ili organske strukture su pogodne za organizacije u kojima su promjene česte i brze, omogućujući organizaciji da se fleksibilno prilagođava dinamičnom poslovnom okruženju. Organizacija bazirana na timu je rezultat želje da se posao organizira na način koji formalno optimizira sposobnost suradnje jer timovi često ne uspijevaju postići očekivane rezultate (utjecaj okruženja, organizacije), a timska organizacija je dizajnirana kako bi odgovorila na te probleme (West i sur., 2003). Galetić (2016) smatra kako uspjeh u poslovnom svijetu zahtijeva od menadžera da budu svjesni najnovijih trendova u poslovanju. Pored praćenja trendova, također je važno obratiti pažnju na posljedične tendencije u organizacijskom dizajnu, što uključuje nove oblike organiziranja koji mogu poboljšati poslovnu praksu ili pružiti potpuno nove načine obavljanja i organiziranja posla. Kontinuirano prilagođavanje i usvajanje tih novih oblika organiziranja može biti ključno za održavanje konkurentske prednosti i postizanje uspjeha u dinamičnom poslovnom okruženju. Timska organizacija je suvremeni oblik organiziranja u kojem timovi igraju ključnu ulogu, donoseći dinamiku u klasičnu organizacijsku strukturu i ona eliminira rigidnost klasičnih organizacijskih struktura, razbija granice između pojedinih organizacijskih jedinica, bilo vertikalnih ili

horizontalnih te smanjuje hijerarhiju i čini organizaciju fleksibilnijom (Sikavica, 2011). Ova nova forma organizacije je plića i izuzetno fleksibilna, te može biti i fluidna u smislu prilagođavanja promjenjivim okolnostima, također prema Nikiću (2004) iskustvo je pokazalo da se najbolji rezultat postiže kada se kognitivne sposobnosti i ostale kompetencije drugih ujedine. O odnosu timske i klasične organizacijske strukture isti autor Sikavica (2011) smatra da se timska organizacija integrira unutar klasične organizacijske strukture kako bi unijela dinamiku i eliminirala njezine nedostatke. Ona razbija granice klasičnih organizacijskih struktura između i unutar pojedinih organizacijskih jedinica. Timska organizacija ima manje hijerarhijsku klasičnu strukturu, čime ona postaje plića i fleksibilnija. U usporedbi s klasičnom strukturom, timska organizacija proširuje djelokrug poslova koje timovi obavljaju, što dovodi do povećane autonomije timova (Sikavica, 2011). Nasuprot tradicionalnim klasičnim organizacijskim strukturama, u timskoj organizaciji menadžeri postaju treneri i članovima tima (Sikavica, 2011). Prema mišljenju autora Sikavice (2011) „Timska je organizacija nehijerarhijska, bez obzira na to jesu li u timu ljudi iz različitih organizacijskih jedinica, na istoj razini organizacijske hijerarhije ili zaposleni iz iste organizacijske jedinice koja je hijerarhijski strukturirana“.



**Slika 5.** Timska organizacija - horizontalni i vertikalni tim u organizaciji

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica (2011)

Vezano uz sliku, isti autor Sikavica (2011) smatra kako prikazuje integraciju timske organizacije unutar funkcijske organizacijske strukture. Primjećuju se dvije vrste timova ili timske organizacije. Prva vrsta je međufunkcijski tim, koji može biti nazvan i multifunkcijskim timom, sastavljen od zaposlenika iz različitih funkcija. Druga vrsta je tim unutar jedne poslovne funkcije, konkretno tim inženjeringa. Nazivi tih timova upućuju na njihov sastav, odnosno na to koji zaposlenici iz kojih funkcijskih jedinica čine članove tih timova. „U timskoj organizaciji hijerarhija ustupa mjesto lateralnim odnosno horizontalnim vezama, što upućuje na to da postoje značajne razlike između tradicionalne to jest klasične i timske organizacije. Te se razlike ponajprije očituju u načelima dizajniranja tradicionalne i timske organizacije, kao što pokazuje tablica“ (Sikavica, Hernaus, 2011:196).

**Tablica 1.** Načela dizajniranja tradicionalne i timske organizacije

Tradicionalna organizacijska Struktura	Timska organizacija
➤ Posao dizajniran prema funkcijama	➤ Posao je dizajniran prema procesima
➤ Nema osjećaja	➤ Tim je vlasnik proizvoda, usluge ili procesa
➤ Zadaci se objavljuju s pomoću jedne vještine	➤ Poslovi zahtijevaju više vještina pa zaposleni posjeduju i razvijaju različite vještine
➤ Timovima upravljaju vođe	➤ Timovi upravljaju timovima
➤ Podrška i vještine za podršku nalaze se izvan tima	➤ Podrške i vještine za podršku sastavni dio tima
➤ Menadžeri donose sve odluke u organizaciji	➤ Timovi su uključeni u donošenje odluka u organizaciji

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica i Hernaus (2011)

Isti autori, Sikavica i Hernaus (2011:197), jasno pokazuje prema podacima u tablici glavne razlike između tradicionalne organizacijske strukture i timske organizacije, a autori navode da su prednosti timske nasuprot tradicionalnoj organizaciji to što je organska struktura prilagođena zahtjevima okoline i potrebama organizacije. Nadalje Sikavica i Hernaus (2011) smatraju da se timska organizacija razlikuje od drugih vrsta organizacijskih struktura poput

projektnih, matričnih, procesnih ili mrežnih organizacija. Dok su navedene strukture jasno definirane kao određene vrste organizacija, timska organizacija se više odnosi na karakteristike menadžmenta i vođenja u organizaciji nego na specifičnu vrstu organizacijske strukture. Unatoč tome, zbog svojih specifičnosti u pogledu menadžmenta i vođenja, koja može biti primjenjiva u svim vrstama organizacija, timska organizacija se navodi kao posebna vrsta organizacijske strukture. Prema Westu i suradnicima (2003) ključna načela timske organizacije čine tim koji se koristi samo kada je prikladan, timovi vode timove, koristiti niz timova, konstantan, ne prekidajući proces, fleksibilnost za prilagodljivost, dizajn organizacije za podršku timovima, lideri okrenuti razmišljanju prema timskoj organizaciji i namjeran napor. O timskoj organizaciji i njezinoj budućnosti Katzenbach i Smith (1993:99) kako je navedeno u radu Sikavica i Hernaus (2011:194) smatraju da će timovi u budućnosti biti sve važniji, a uz pomoć timova formirat će se različiti organizacijski modeli poput umrežavanja, klasteriziranja, nehijerarhijskih i horizontalnih organizacija. S tim u vezi Peters (1992) smatra da su međufunkcijski timovi, autonomni timovi, i ovlaštene timovi nešto najbolje što će organizacije u budućnosti upotrebljavati. „Današnja, a i buduća organizacija bit će plića, s više lateralnih odnosno horizontalnih veza i manje hijerarhijska. Ona će se sastojati od međufunkcijskih timova koji su orijentirani na proizvode, projekte ili na kupce“ (Galbraith, Lawler III. i sur., 1993:47-48 navedeno u Sikavica, 2011:439).

#### 3.4.1. Horizontalna organizacija

Horizontalna organizacija je koncept koji se sve više primjenjuje u poslovnim okruženjima, a odnosi se na organizacijsku strukturu koja promiče ravnotežu moći i smanjenje hijerarhije unutar organizacije (Sikavica, Hernaus, 2011). Pod ovim naslovom horizontalna organizacija će biti definirana kroz procesnu organizacijsku strukturu. Sikavica i Hernaus (2011) tvrde da horizontalna diferencijacija se odnosi na podjelu zadataka unutar organizacije na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini. Ova podjela zadataka odnosi se na širinu organizacije, odnosno na broj organizacijskih jedinica na istoj razini. Horizontalna diferencijacija može biti uža ili šira, ovisno o tome koliko se organizacijskih jedinica formira na istoj razini. Vezano uz to, Donnelly i dr. (1995:210) navedeno u Sikavica i Hernaus (2011:56) ističe da horizontalna diferencijacija prikazuje broj različitih poslova na istoj razini unutar organizacije. Prema autorima Sikavici i Hernausu (2011), horizontalno više diferencirana organizacija ima veći broj organizacijskih jedinica ili



poslova, dok organizacije s manjim brojem organizacijskih jedinica i poslova su horizontalno jednostavnije, odnosno manje složene. Nadalje Edwards i Brtek (2000:860-862) kako je navedeno u Sikavica i Hernaus (2011:189) smatra kako procesna organizacija, također poznata kao horizontalna ili lateralna organizacija, temelji se na djelovanju međufunkcijskih timova. Ovaj pristup podrazumijeva da zaposlenici iz različitih poslovnih funkcija, koji su uključeni u određeni poslovni proces, čine tim odgovoran za taj proces. Procesna organizacija ima za cilj srušiti barijere rigidne funkcijske organizacijske strukture (Sikavica, Hernaus, 2011). S tim u vezi, Sikavica i Hernaus (2011) smatraju kako horizontalna organizacija nije doslovno ravna crta ili vodoravna struktura to jest potpuno nehijerarhijska organizacija, nego s toga, naglašava da hijerarhijska funkcijska organizacijska struktura služi kao okvir unutar kojeg se postavlja i ostvaruje horizontalna organizacija te kako naglašavaju autori kroz međufunkcijske timove dolazi do fleksibilnosti i na taj način do rušenja rigidnosti funkcijske organizacijske strukture.

#### 3.4.2. Nehijerarhijska organizacija

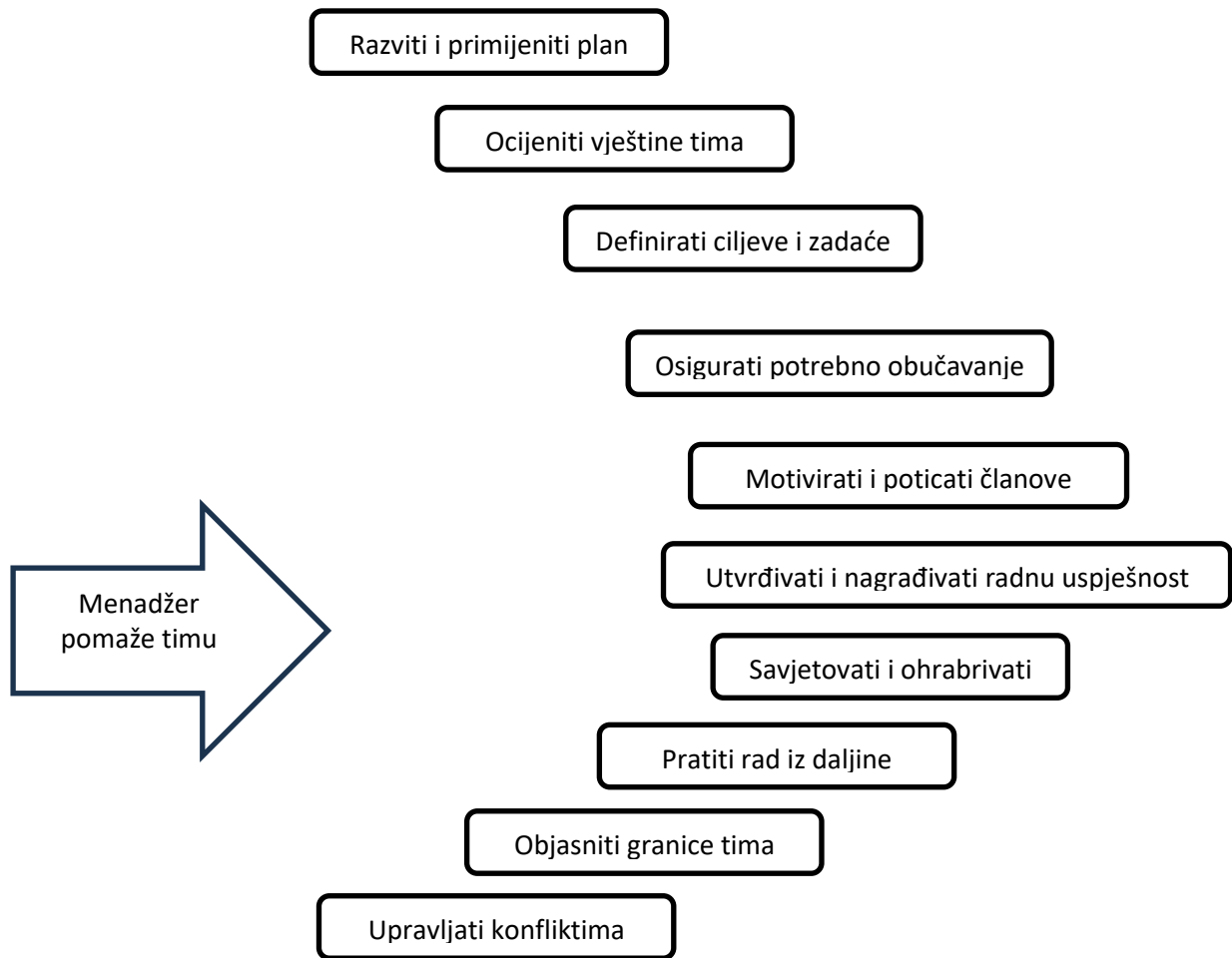
U ovom poglavlju će se opisati težnja suvremenih organizacija prema nehijerarhijskoj organizaciji i što to točno znači i u čemu se ogleda. O odnosu između klasičnih hijerarhijskih struktura i organskih nehijerarhijskih struktura, autori Sikavica i Hernaus (2011:162) navode: „U današnje vrijeme, gledajući u cjelini učinjen je velik korak prema organskim strukturama. Međutim, to još uvijek ne znači da i danas u brojnim organizacijama nisu potrebne i klasične odnosno birokratske strukture. I ne samo to, ni organske strukture ne mogu egzistirati samostalno, bez birokratskih struktura, u koje se one interpoliraju i na taj način oplemenjuju te strukture. Moglo bi se reći jezikom biologije, da su birokratske strukture podloga na kojoj se kaleme organske strukture“. Nadalje, Sikavica (2011) smatra da organizacije na prijelazu iz 20. u 21. stoljeće, teže decentraliziranoj, fleksibilnoj i inovativnoj organizaciji. To podrazumijeva autonomne organizacijske jedinice, timski rad, poštovanje prema ljudima i razvijenu organizacijsku kulturu. Organizacije budućnosti moraju biti spremne na provođenje organizacijskih promjena kako bi ostale konkurentne i uspješne što je bilo teže kod klasičnih organizacijskih struktura zbog njihove rigidnosti. Nadalje, organizacije su dosad bile karakterizirane uskim rasponom kontrole i dubljom organizacijskom piramidom (Sikavica, Hernaus, 2011). Međutim, novi organizacijski trendovi koji potiču informatizaciju mijenjaju tu sliku, te organizacije postaju pliće sa sve širim rasponom kontrole odnosno postaju horizontalne. Ovi trendovi doprinose demokratizaciji procesa

odlučivanja jer odluke se donose brže na nižim, plićim razinama organizacije. U budućnosti, očekuje se da će horizontalna organizacija postati dominantan oblik organizacije, gdje su timovi stručnjaka odgovorni za specifične zadatke umjesto klasične hijerarhije.

### 3.4.3. Uloga menadžmenta u timskoj organizaciji

Pod ovim podnaslovom će se opisati uloga menadžmenta u organizaciji općenito te koju ulogu menadžment i menadžeri imaju u timskoj organizacijskoj strukturi. O menadžmentu u organizaciji, Bahtijarević-Šiber i sur. (1991) smatraju kako se specifičan pristup menadžmentu odnosi se na promatranje uloge menadžera u organizaciji. Ulogu menadžera definira kao niz propisanih i neformalnih očekivanja u vezi s ponašanjem pojedinaca na temelju njihovog položaja u organizaciji. U kontekstu menadžera, koncept uloge odnosi se na očekivanja vezana uz njihovo ponašanje u odnosu na druge nosioce pozicija u organizaciji, prvenstveno ne rukovodioce, ali također i na organizacijski definirana očekivanja (Bahtijarević-Šiber, 1991). Sikavica i Hernaus (2011) smatraju da će u timskoj organizaciji organizacijske pojedince i timovi imati autonomiju. Menadžeri će preuzeti ulogu trenera koji podržavaju timove u rješavanju problema, a u samoupravnim timovima čak ni menadžeri treneri nisu potrebni (Sikavica i Hernaus, 2011). Fokus menadžera i vođa, bit će na pronalaženju novih vizija za kompaniju i razvoju zaposlenika, s naglaskom na timski rad. Nahavandi (2003:207,) kako je navedeno u Bahtijarević-Šiber i sur. (2008:184), smatra da je temeljni uvjet uspješnosti timova, kvalitetno vođenje. Međutim, sve veća primjena timova unosi radikalne promjene u koncepciji vođenja, a smatra se da timska okolina prebacuje fokus pažnje s vođa na suradnike stoga u svezi s tim, autori Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) smatraju da primjena timova donosi radikalne promjene u konceptu vođenja. Fokus se prebacuje s vođe na suradnike, smanjujući potrebu za tradicionalnim vanjskim vodstvom. Timovi se odlikuju unutarnjim, fleksibilnim i distributivnim vođenjem, gdje članovi tima preuzimaju ulogu vođe ovisno o svojoj kompetentnosti i području rada. Ova promjena postavlja pitanje uloge i položaja menadžera u vođenju timova. Isti autori Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) smatraju, iako timska organizacija smanjuje potrebu za menadžerima, posebno na nižim i srednjim razinama, to ne znači ukidanje menadžera, već promjenu njihove uloge i stila u ulogu menadžer trenera. Menadžer treneri moraju umjesto direktnog upravljanja i kontroliranja, poticati timski rad, pružati obuku i savjete te podržavati članove tima. Ti isti menadžer treneri obavljaju mnoge funkcije tradicionalnih

vođa, ali na drugačiji način, u manjem opsegu i prema potrebama tima. Nove uloge vođe u upravljanju timom prikazane su na slici 6.



**Slika 6.** Uloge menadžera u upravljanju timovima

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008)

„Kako je vidljivo, vođe postaju oni koji se brinu o timu i pomažu mu da postigne svoje ciljeve, osigurava mu resurse, obuku i poticaje. Najvažnija aktivnost postaje utvrđivanje sposobnosti i vještina tima te omogućavanje potrebnog obučavanja“ (Bahtijarević-Šiber i dr.,

2008:185). Također Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008: 185) navode sljedeće zadatke timova i njihovih menadžera:

- utvrditi i definirati ciljeve tima i metode za mijenjanje napretka u njihovu ostvarivanju,
- dodati kriterij uspješnosti tima u utvrđivanju radne uspješnosti članova tima,
- odbaciti sve postupke ocjenjivanja koji uzrokuju međusobnu kompetenciju članova tima i
- utvrđivanje uspješnosti tima i individualnih doprinosa treba biti sustavan proces jer ocjena se treba temeljiti na metodi od 360 stupnjeva i u ocjenjivanje uključivati menadžere, članove tima, potrošače i klijente te članove drugih timova s kojima surađuje određeni tim.

#### 3.4.4. Međufunkcijski i multifunkcijski tim

U ovom poglavlju koje slijedi rad govori o tome kako na koji način funkcioniraju međufunkcijski i multifunkcijski timovi te koja je razlika između tih timova i što oni znače za suvremenu organizacijsku strukturu. Kratku definiciju međufunkcijskih timova zapisali su Robinson i Judge (2009:341) da su to „Timovi zaposlenika iz iste hijerarhijske razine, ali iz različitih područja rada, koji zajedno rješavaju neki zadatak.” Prethodno navedeni autori Robinson i Judge (2009:343) također navode da „Međufunkcijski timovi u organizaciji učinkovit su način za omogućavanje razmjene informacija, razvijanje novih ideja, rješavanje problema i koordinaciju složenih projekata između ljudi iz različitih područja rada.” Međutim, ističu da upravljanje međufunkcijskim timovima nije lako zbog toga što u prvim fazama njihova razvoja često je potrebno puno vremena jer članovi tima moraju naučiti kako se nositi s raznolikošću i složenošću. Izgradnja povjerenja i razvoj timskog rada zahtijevaju vremenski angažman, posebno među ljudima s različitim iskustvima i perspektivama stoga Rupčić (2018) smatra da je svrha međufunkcijskih timova u bavljenju određenim problemom ili situacijom te pronalaženju najboljih rješenja, a isto smatra da se postiže okupljanjem stručnjaka iz različitih područja, angažiranjem vanjskih suradnika i konzultanata, primjenom kreativnih tehnika, intenzivnim prikupljanjem informacija, razmjenom informacija i znanja te korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Među-funkcionalni pristup donosi vitalnost postojećim organizacijskim strukturama, potiče razvoj ljudskih resursa i talenta, gradi radnu koheziju i jača poduzetničko ponašanje (Sikavica, Hernaus, 2011). S tim u vezi je "Multifunkcionalni timovi promiču bolje

upravljanje kvalitetom. Razlog je taj što će kombinacija različitih perspektiva članova tima (znanja, iskustva, vještine) dovesti do preispitivanja kvalitete proizvoda ili usluge. Ovo međusobno obogaćivanje također potiče snaga kreativnosti i kreativnost” (West, 2005:17). Međufunkcijski ili multifunkcijski tim možemo vidjeti na slici 5. „U jednom slučaju timsku organizaciju čini međufunkcijski tim, koji bi se mogao nazvati i multifunkcijski, s obzirom na to da ga čine zaposleni iz većeg broja funkcija“ (Sikavica, Hernaus, 2011:194).

#### 3.4.5. Prednosti timske organizacije u suvremenom poslovanju

O suvremenom poslovanju i onom što ono zahtijeva Rupčić (2018) smatra da u suvremenom poslovanju, organizacije se suočavaju s izazovima usklađivanja stabilnosti i promjena, te prilagođavanja ponašanja zaposlenika potrebama trenutnog konteksta. Poboljšanje suradnje, učenja i razmjene znanja ključno je za uspješno stvaranje nove vrijednosti. Također je važno poticati povjerenje, inicijativu, prilagodljivost i proaktivnost među zaposlenicima, kako bi se promicalo poduzetničko djelovanje. Autori Antolović i Bošković (2017) smatraju da timski rad nadmašuje individualne napore, pogotovo u kontekstu složenih problema koji zahtijevaju različite vještine i iskustva, dok postojeća kultura i naglasak na pojedinačne uloge i odgovornosti mogu ograničiti iskorištavanje potencijala timova. Dok s druge strane postoji „timsku mudrost“ koja proizlazi iz zajedničkog rada, osobnog razvoja i mjerljivog učinka. Timovi u organizaciji povezuju komplementarne vještine i iskustva kako bi se produktivnije odgovorilo na složene izazove. Također, Nikić (2004) naglašava da je grupni um puno inteligentniji od pojedinačnog jer najbolje kompetencije jedne osobe izazivaju ono najbolje kod drugih i time nastaju puno bolji rezultati od onih koji bi ostvarila samo jedna osoba. Timovi uspostavljaju komunikaciju putem zajednički definiranih ciljeva i pristupa, što potiče inicijativu i rješavanje problema (Nikić, 2004). Pripadnost "primarnoj grupi" jača socijalnu dimenziju timova, potiče učenje kroz rad i povećava kompetencije članova tima. „Krajnja svrha takvog novog načina rada je zadovoljstvo svih sudionika. Zadovoljni su kupci, zaposlenici i vlasnici. Navedeni redosljed, koji profit stavlja tek na treće mjesto ljestvice, nije u poslovnoj filozofiji slučajan. Riječ je o pravilu suvremene tržišne konkurencije. Svjetski pokret cjelovite kvalitete (TQM – Total Quality Management) usadio fa je u same temelje svoje filozofije. A timski rad prvi je preduvjet zadovoljstva kupaca, zaposlenika i na kraju poduzetnika“ (Tudor, Srića, 2006:31).

### 3.4.6. Nedostatci timske organizacije u poslovanju

Kao i kod svih organizacijskih struktura, ako postoje njezine prednosti, isto tako neizbježno postoje i njezini nedostaci. Ovaj naslov će, iako ih je malo, pokušati objasniti nedostatke timske organizacije. „Da bismo došli do valjana odgovora, bit će najbolje da nedostatke timskog rada razmotrimo s motrišta onih, koji bi u njemu trebali sudjelovati, a to ipak ne čine“ (Tudor, Srića, 2006:31). Isti autori Tudor i Srića (2006) smatraju da prva skupina uključuje menadžere i rukovoditelje koji imaju ovlasti da odlučuju o primjeni timskog načina rada ili ga izbjegavaju. Prije svega dobro obavljanje posla ovisi o radu svih koji su uključeni, a to mogu kočiti introvertirani ljudi koji su dio tima, također oni koji previše štite svoje vrijeme, osobe koje ne mogu reći ne, ali vrlo veliku zapreku uspješnom timskom djelovanju pri timskoj organizaciji čine negativna projekcija identiteta na drugog člana tima (Nikić, 2004).

Autori smatraju da je ključno obrazovanje i osposobljavanje menadžera i rukovoditelja kako bi razumjeli prednosti i zahtjeve timskog djelovanja (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Nedostatak informiranosti ili pogrešno shvaćanje može dovesti do nedovoljnog iskorištavanja prednosti timskog rada, međutim, njihova sposobnost da prepoznaju koristi i razumiju zahtjeve timskog djelovanja ovisi o njihovoj informiranosti, obrazovanju i obučenosti. Drugu skupinu čine oni koji bi trebali postati članovi tima, ali se još uvijek nalaze u neodlučnosti. Neki ljudi ne posjeduju kompetencije vođe, a ni da surađuju u timu zbor raznih razloga, najčešće njihovo znanje, sposobnosti, osobine, motivacija i odnos prema poslu nisu dovoljni za timski rad stoga takvi pojedinci moraju uložiti više napora u svoj razvoj u usporedbi s drugima.

**Tablica 2.** Prednosti i nedostatci timske organizacije

Prednosti
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Smanjuje prepreke između funkcija odjela</li><li>➤ Spremna je na kompromis</li><li>➤ Potrebno joj je kraće vrijeme za reakciju I omogućava brže odlučivanje</li><li>➤ Bolji moral zaposlenih i entuzijizam zbog uključenosti zaposlenih</li><li>➤ Poboljšana razmjena informacija između članova tima</li><li>➤ Olakšan razvoj novih ideja I rješenja za postojeće probleme</li><li>➤ Pomaže u razvoju novih politika I prakse organizacije</li></ul>

Nedostatci
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dualna (dvostruka) lojalnost I mogućnost sukoba</li><li>➤ Puno vremena i resursa troši na sastanke</li><li>➤ Neplanirana decentralizacija</li></ul>



Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica i Hernaus (2011)

Sikavica i Hernaus (2011) ističu da timska organizacija ima značajne prednosti u usporedbi s njenim slabostima, što objašnjava široku primjenu takvog pristupa danas. Kao što je prikazano u tablici, prednosti timske organizacije dominiraju nad nedostacima. Važno je shvatiti da se u organizaciji svako novo rješenje ponaša kao lijek u medicini može liječiti određenu bolest, ali može imati i neke nuspojave. Međutim, ove nuspojave ne umanjuju potrebu za primjenom određenog rješenja i njegovu korist za organizaciju.

## 4. Rasprava

Timska organizacija predstavlja novi oblik dizajniranja i suvremeni je oblik organizacijske strukture i postaje sve važniji koncept. Timska organizacija poboljšava produktivnost, inovativnost i konkurentsku prednost organizacija. Organizaciju najjednostavnije se može opisati kao sve ljudske aktivnosti koje su u međudjelovanju, no svaka organizacije je cjelina koja mora služiti određenoj funkciji. Elementi organizacijske strukture su rijetko eksplicitno navedeni, no naglašena je podjela zadataka, veze i odnosi između glavnog elementa – ljudi, organizacija upravljanja i menadžmenta. Uspješna organizacijska struktura mora osigurati odnos koji je izbalansiran između svih prethodno navedenih elemenata. Stoga, može se zaključiti da organizacijska struktura nastaje kao rezultat organizacijske izgradnje gdje se uspostavlja nova organizacijska struktura ili se usavršava.

Ključni faktor i element timske organizacije je tim. U radu se tim definira najjednostavnije kao manja grupa ljudi koji rade zajedno s komplementarnim znanjima i vještinama kako bi ostvarili određeni cilj. Timski rad omogućuje povezivanje ideja, znanja i vještina među članovima, a svaki član ima drugu kompetenciju i svi zajedno rješavaju problem ili određeni zadatak. Idealna veličina tima za timsku organizaciju je četiri do šest osoba i važno je kako osobe u timu djeluju zajedno. Važno je raščlaniti termin tim od termina grupa jer grupa nema jednako značenje kao tim, glavna razlika je što su osobe u grupi pojedinačno odgovorne za rad, dok u timu članovi zajedno surađuju za rješenje ili zadatak. Iz timske organizacije proizlaze različiti modeli organizacija poput horizontalne i nehijerarhijske. Za timsku organizaciju je važna uloga menadžera koja se mijenja s obzirom na nove organizacijske oblike i strukture, stoga menadžer u timskoj organizaciji umjesto upravljanja, treba poticati timski rad, pružati edukaciju, savjete i podršku članovima tima.

Kao što je u radu navedeno i pobliže objašnjeno, sve su ovo elementi koji čine timsku organizaciju i ako se poštuju rezultiraju poslovnim uspjehom. No, ni jedan element nije manje ili više važan kada je u pitanju timska organizacija iz glavnog razloga, zato što su ovisni i čine dinamičnu cjelinu. Snažan element koji se može izdvojiti je zapravo i ključ uspješne timske organizacije, tim. Tim pokreće timsku organizaciju i sama ovisi o timu stoga je važno ulaganje u razvoj timskih vještina, izgradnju povjerenja i jasno definiranje ciljeva koje tim mora izvršiti. Ono što je važno za istaknu je pravilno i kvalitetno povezivanje elemenata organizacijske strukture i timske organizacije jer u suprotnom može se narušiti



cijela struktura i može doći do raspada organizacije. Najvažniji element čini upravo tim jer je sačinjen od ljudskog kapitala. Timska organizacija predstavlja i je budućnost poslovanja i organizacijske strukture jer ima važan element, a to je tim. Tim će uvijek prednjačiti pojedincu zbog većeg broja ljudi koji zajedničkim kompetencijama i znanjem dolaze do rješenja ili obavljaju zadatak. Stoga, zadaća je kontinuirano učiti i ulagati u vještine tima jer je to ključno za uspješno poslovanje timske organizacije.

## **5. Zaključak**

U ovom završnom radu detaljno je istražena timska organizacija kao suvremena organizacijska struktura. Analizirani su različiti aspekti timske organizacije, uključujući njene prednosti, izazove kako za samu organizaciju tako i za menadžment. Na temelju pregleda domaće i strane literature može se zaključiti da timska organizacija ima brojne prednosti u suvremenom poslovanju. Sinergijsko povezivanje komplementarnih vještina i znanja članova tima omogućuje inovacije, kreativnost i učinkovito rješavanje problema. Suradnja, međusobno učenje i razmjena informacija u timskoj organizaciji rezultiraju poboljšanom produktivnošću i kvalitetom rada. Međutim, implementacija timske organizacije nosi i određene izazove. Potrebna je promjena organizacijske kulture, uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala i razvoj vještina vođenja timova. Od menadžera se očekuje da preuzmu ulogu menadžera trenera umjesto tradicionalne uloge zapovjednika. U suvremenom poslovnom okruženju koje karakteriziraju kompleksnost i dinamičnost, timska organizacija pokazuje se kao relevantna i učinkovita struktura. Za ostvarivanje njenog potencijala, potrebno je ulaganje u razvoj timskih vještina, izgradnju povjerenja i jasno definiranje ciljeva tima. Kontinuirano učenje, podrška i prilagodba ključni su za održavanje uspješne dinamike tima. Prepoznavanje važnosti timske organizacije i ulaganje u razvoj timskih vještina ključni su faktori uspjeha u suvremenom poslovanju.

## Literatura

1. Adžić, S., Kostić, R., Milunović, M., Savić Tot, T., Jeremić, D., Stanojević, S. (2022). Uloga timskog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. *Oditor*. 8(1), 63-83. <https://oditor.rs/wp-content/uploads/2022/06/ODITOR0122.pdf#page=62>
2. Antolović, K., Bošković M. (2017). *Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima*. Zagreb: K&K Promocija.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: informator.
5. Bell, L., Blacker, F. (1997). Look Smart. *People Managment*. 3(21), str. 56-59.
6. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment, deseto izdanje*. Zagreb: Mate d. o. o.
7. Donnelly jr., J.H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1995). *Fundamentals of Management*. Boston: Richard d Irwin.
8. Edwards, J. R., Scully, J. A., Brtek, M. D. (2000). The Nature and Outcomes of Work: A Replication and Extension of Interdisciplinary Work-Design Research. *Journal of Applied Psychology*. 85(6), str. 860-868.
9. Gailbraith, J. R., Lawler III., E. E. et. al. (1993). *Organizing for the Future – The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Galetić, L. (ur.) (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
11. Goold, M., Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks*. Hoboken: John Wiley & Sons.
12. Griffin, R. W. (2005). *Management, 8th edition*. Boston:Houghton Mifflin College Div.
13. Hall, R. H. (1998). *Orgnizations: Structures, Processes and Outcomes, 7th edition*. New Jersey: Prentice Hall.

14. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Brighton: Harvard Business Review Press.
15. Lussier, R. N., Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Development, 2nd edition*. Mason: Thompson South-Western.
16. Miljković, D., Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP d.o.o.
17. Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. et. al. (1992). *Organizational Architecture - Designs for Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
19. Nahvandi, A. (2003). *The Art and Science of Leadership, 3rd edition*. Upper Sadle River: Pearson Prentice Hall.
20. Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia : teološki prilozi*. 12(1), str. 115-129. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/62960> [pristupljeno 20. travnja 2024.].
21. Novak, M. (1987). *Organizacija rada u socijalizmu, IX izdanje*. Zagreb: Informator.
22. Peters, T. (1992). *Liberation Management*. New York: The Knopf Doubleday Publishing Group.
23. Robbins, S., P., Judge., T., A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
24. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
25. Sikavica, P. (2011). *Organizacije*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
26. Sikavica, P., Hernaus T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator d.o.o.
27. Sikavica, P., Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija*. Zagreb: informator.
28. Tešić, R., Mihajlović, M. Ilić, Đ. (2021). Strategija diverzifikacije kao nužnost opstanka, rasta i razvoja proizvodnih preduzeća. *Akcionarstvo*. 27(1), 27-40.

29. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: M.E.P. Consult.
30. Turkalj, Ž., Fosić, I. i Marinković, R. (2012). *Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja*. *Ekonomski vjesnik*. 25(2). str. 247-259. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94207> [pristupljeno 20. travnja 2024.].
31. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: Tiva, Fakultet organizacije i informatike.
32. West, M, Tjosvold, D., Smith, K. (2003). *International handbook of organizational team work and cooperative working*. Chichester: John Wiley & Sons. Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=Bkf1q4O0T0kC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=falsehttps://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4739/datastream/PDF/view>. [pristupljeno: 24. travnja 2024.].
33. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom: Kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga d.d.

## PRILOZI

### Popis slika

<a href="#"><u>Slika 1. Odnosi unutar grupe i tima</u></a> .....	8
<a href="#"><u>Slika 2. Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije</u></a> .....	10
<a href="#"><u>Slika 3. Model COR2</u></a> .....	10
<a href="#"><u>Slika 4. Karakteristike uspješnih timova</u></a> .....	11
<a href="#"><u>Slika 5. Timska organizacija - horizontalni i vertikalni tim u organizaciji</u></a> .....	14
<a href="#"><u>Slika 6. Uloge menadžera u upravljanju timovima</u></a> .....	19

### Popis tablica

<a href="#"><u>Tablica 1. Načela dizajniranja tradicionalne i timske organizacije</u></a> .....	15
<a href="#"><u>Tablica 2. Prednosti i nedostaci timske organizacije</u></a> .....	22