

# LIDERSKE TEHNIKE UPRAVLJANJA TIMOVIMA

---

**Hojski, Lea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:730693>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*menadžment*)

Lea Hojski

**LIDERSKE TEHNIKE UPRAVLJANJA TIMOVIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*menadžment*)

Lea Hojski

## **LIDERSKE TEHNIKE UPRAVLJANJA TIMOVIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010219878

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

Mentor: prof. dr. sc., Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Jurja Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate of Graduate Study (management)

Lea Hojski

# **LEADERSHIP TECHNIQUES FOR TEAM MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## **Liderske tehnike upravljanja timovima**

### **SAŽETAK**

Liderstvo je tehnika upravljanja ljudima. Ljudi sve više rade u timovima koji mogu biti privremeno formirani ili na duži rok. Liderstvo je neizostavan dio bilo koje vrste poslovanja. Lideri kao glavni stvaratelji i upravitelji tima imaju točno određene vrste zadataka za pojedinog člana. Kroz podjelu zadataka lider smanjuje rok provedbe cijeloga zadatka. Uloga članova tima je ostvariti rezultate i postavljene ciljeve uz rad sa ostalim članovima i u timskoj atmosferi. Kako bi članovi bili što efikasniji i produktivniji, za to su zaslužne tehnike upravljanja u timu. Neke od tehnika su komunikacija, motivacija i nagrađivanje. Komunikacija u timu je bitna jer članovi uče slušati jedni druge, ali i lidera, bez čega ne bi bilo dobre suradnje. Motivacija je također bitna, zato što članovi u timu trebaju imati motivaciju, materijalnu ili nematerijalnu, kako bi ostvarili cilj, a lider motivacijom utječe na svoje članove. Uz motivaciju je vezano nagrađivanje koje, kako je i navedeno, može biti materijalno ili nematerijalno. Nagrade su bitne svima, no lider treba dobro procijeniti koja vrsta nagrada je za pojedinog člana njegovog tima. Sve su tehnike jednako bitne i uspješnom provedbom tehnika članovi će ostvariti i ciljane rezultate. S druge strane, lider treba posjedovati određene karakteristike, kojima će imati utjecaj na svoje članove tima. Dobar lider i članovi, koji međusobno surađuju, su ključ za uspješnost tima i ostvarenje zadatka. Cilj ovoga rada je pobliže predstaviti funkciju vodstva, pojam tima, i neke od tehnika koje su potrebne za upravljanje ljudima u timu. U svrhu rada, predstavljene su velike organizacije sa dobrom timskom kulturom.

**Ključne riječi:** liderstvo, tim, tehnike upravljanja, ljudi


## **Leadership techniques for team management**

### **ABSTRACT**

Leadership is a technique of managing people. People are more and more working in teams that can be formed temporarily or in the long run. Leadership is an indispensable part of any type of business. Leaders, as the main creators and managers of a team, have specific types of tasks for each member. Through the division of tasks, the leader reduces the deadline for the implementation of the entire task. The role of team members is to achieve results and set goals, while working with other members and in a team atmosphere. For the members to be as efficient and productive as possible, the management techniques in team are responsible for that. Some of the techniques are communication, motivation and rewarding. Communication in the team is important because members learn how to listen to each other and how to listen to the leader, and without that would not be good cooperation. Motivation is also important because team members need to have motivation, material or not material, to achieve a goal, and the leader influences his members by motivation. Motivation is associated with rewarding which, as stated, can be material or not material. Rewards are important for everyone, but a leader should make good assessment of what kind of reward is for each team member. All techniques are equally important, with the successful implementation of techniques, members will achieve targeted results. On the other hand, a leader need to possess certain characteristics with will affect his team members. A good leader and members, who work together, are the key to team success and accomplishment of the task. The goal of the paper is to present in more detail the function of leadership, the concept of a team and some of the techniques needed to manage people in a team. For the purposes of the work were presented some large organizations with a good team culture.

Key words: leadership, team, management techniques, people

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lea Hojski

**JMBAG:** 0010219878

**OIB:** 49151492179

**e-mail za kontakt:** lea.hojski@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomski fakultet Osijek, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Liderske tehnike upravljanja timovima

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 15. rujna 2021. \_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Lea Hojski*

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i ciljevi rada</b> .....	2
<b>1.2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>1.3. Struktura rada</b> .....	2
<b>2. Pojam liderstvo i lider</b> .....	3
<b>2.1. Lider ili vođa</b> .....	3
<b>2.2. Liderstvo ili vodstvo</b> .....	4
<b>2.3. Karakteristike dobrog lidera</b> .....	6
<b>3. Tim i vrste timova</b> .....	8
<b>3.1. Definicija tima</b> .....	8
<b>3.2. Vrste timova</b> .....	9
<b>3.3. Stilovi upravljanja timom</b> .....	10
<b>4. Komunikacija u timu</b> .....	11
<b>5. Liderske tehnike upravljanja timom</b> .....	14
<b>5.1. Postavljanje pametnih ciljeva</b> .....	14
<b>5.2. Motivacija</b> .....	15
<b>5.3. Sustav nagrađivanja</b> .....	17
5.3.1. Novčane nagrade .....	19
5.3.2. Nenovčane nagrade .....	19
<b>5.4. Manipulacija</b> .....	21
<b>5.5. Team building</b> .....	23
<b>5.6. Brainstorming</b> .....	24
<b>6. Prednosti i nedostaci timskog rada</b> .....	25
<b>6.1. Prednosti timskog rada</b> .....	25
<b>6.2. Nedostaci timskog rada</b> .....	26
<b>7. Primjeri velikih organizacija sa dobrom timskom kulturom</b> .....	28
<b>8. Zaključak</b> .....	34
<b>Literatura</b> .....	36
<b>Popis slika</b> .....	38



## 1. Uvod

Upravljanje je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta i kao takva ima važnu ulogu za bilo koju vrstu organizacije. Dobro upravljanje, odnosno vođenje je ključ uspješnosti poslovanja cijele organizacije i njenih zaposlenih. Današnji poslovni svijet je užurbaniji nego ikada prije i promjene su prisutne svakodnevno. Treba dobro znati raspodijeliti informacije i raščlaniti ih na one koje su korisne i one koje su manje korisne, a upravo je to jedan od zadataka lidera. Lideri, također, upravljaju svojim podređenima i uz pravilno korištenje tehnika imaju najveći utjecaj na zaposlenike i njihov rad, ponašanja i ostvarenje zadatka u cjelini.

Timovi su poznanica još od davnih vremena, ali su svoju popularnost doživjeli kroz trenutni poslovni svijet i okruženje. Sve više organizacija se odlučuje na formiranje timova, koji su predvođeni liderom, kako bi se što efikasnije i bolje pronašle ideje i ostvario cilj. Rad u timu nije uvijek jednak, jer su i zaposlenici različitih karaktera, vještina, znanja i ponašanja, ali uz dobrog lidera to postaje zanemarivo.

Kroz prvi dio ovoga rada predstavljen je pojam liderstva i lider, te karakteristike, koje čine lidera drugačijim od ostalih zaposlenika i one bitne osobine, zbog čega je upravo on izabran od nadređenih ili podređenih za lidera. Odabirom lidera formira se tim. Tim čini skupina ljudi koja se upoznaje sa ciljem i dodjeljuju im se zadaci kako bi se što efikasnije i kvalitetnije ostvario cilj.

Središnji dio obuhvaća glavnu temu ovoga rada, a to su tehnike koje lider koristi, kako bi upravljao svojim timom. Neke od tehnika, koje su detaljno opisane su komunikacija, postavljanje pametnih ciljeva, motivacija, sustav nagrađivanja. Svaka od tehnika je zasebno bitna, ali i nadopunjuju jedna drugu. Komuniciranjem se postiže dobra radna klima između članova i lidera, zatim komunikacija veže motivaciju i utjecaj lidera da motivira svoje podređene, kako bi obavili što kvalitetnije zadatak. Uz komunikaciju i motiviranost dolaze određeni rezultati, koje postižu članovi tima, a za koje ih lider nagrađuje.

Završetak rada navodi prednosti i nedostatke rada u timu, jer je ključna stavka dobro postavljen cilj i zadatak lidera, a ako dođe do nedostataka, automatski svi članovi tima neće biti efikasni, niti će surađivati jedni sa drugima. Napravljena je usporedba poznatih organizacija i njihova dobro razvijena timska kultura, kao primjer koji se treba slijediti.

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Glavni predmet ovoga rada je prikazati tehnike za upravljanje ljudima u timu od strane lidera. Uz glavni predmet istraživanja, cilj je pobliže predstaviti pojam liderstvo i lider, koje sve karakteristike dobar lider treba imati. Također, cilj je objasniti pojam tima, koje su sve prednosti i nedostaci rada u timu kako bi se mogle shvatiti tehnike za upravljanje ljudima u timu.

### **1.2. Metodologija rada**

Za ovaj rad korišteno je nekoliko opće poznatih metoda i izvora, kako bi se dobili što konkretniji podaci i činjenice. Što se tiče metoda, korištene su deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda dokazivanja i metoda analize. Do podataka se došlo kroz sekundarne izvore podataka. Također, korištena je literatura iz znanstvenih članaka i niz stručnih knjiga poznatih autora.

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj rad se sastoji od osam poglavlja s nekoliko pod poglavlja. Prvi dio baziran je na uvod i predstavljanje teme, drugi dio rada obuhvaća pojam lidera i liderstvo kako bi se što jasnije shvatila tema. Uz pojam lidera i liderstvo predstavljene su i najvažnije karakteristike koje lider treba imati. Treći dio definira pojam tima, vrste timova i stilove upravljanja unutar tima. Četvrti dio rada predstavlja komunikaciju i sve važnosti iste. Peti dio je i glavni dio ovoga rada jer predstavlja tehnike lidera za upravljanje timom, a neke od njih su motivacija, manipulacija, sustav nagrađivanja. Šesta cjelina navodi prednosti i nedostatke koje tim donosi, a sedmi dio uspoređuje neke od najpoznatijih organizacija i njihovu dobro razvijenu timsku kulturu kao primjer drugima. Osmo poglavlje je rezervirano za zaključke i sumiranje cijele teme.

## **2. Pojam liderstvo i lider**

Ljudi se međusobno razlikuju po svojim osobinama od samog rođenja, karakteristikama i vještinama koje se razvijaju kroz život, a sve one utječu na formiranje pojedinca da se razlikuje od drugih. Upravo iz tog razloga se neki od pojedinaca istaknu i postanu osobe koje utječu na druge svojim stavovima i ponašanjima, a možemo ih definirati kao lidere.

### **2.1. Lider ili vođa**

Vođe ili lideri imaju svoje sljedbenike za koje odgovaraju. Svatko tko ima odgovornost želi imati i autoritet, ali odgovornost bez autoriteta je frustrirajuća jer npr. nadređeni ima autoritet, a vi odgovornost. Uzajamno razumijevanje je presudno za djelotvornu organizaciju (Lundy 1990).

Lider je, prema autorima Tudor i Srića (2006), rijetka pojava i previše su okupirani sobom i vlastitom karizmom, teže za potrebom da budu vođe i bave se kreativnom destrukcijom.

Srića (2004) je usporedio pojmove lidera i administratora, lider je osoba koja pridobiva ljude za svoje vizije, dok s druge strane administrator raspodjeljuje poslove. Lider s jedne strane inventivno postavlja strategiju i viziju, a uloga administratora je da temeljito realizira aktivnosti kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili. Osoba je što inspirira zaposlenike koji sudjeluju u viziji. Lider je kao vojskovođa koji će pokrenuti u napad svu vojsku koju ima. Također, lideri eksperimentiraju, inovativni su, istražuju i mijenjaju dok administratori prate pravila i procedure. Također, postoje razlike između lidera i menadžera. Bebek (2005) navodi da su menadžeri osobe koje kronološki provode procese kroz prepoznatljivu strukturu i uspostavljajući ih. Menadžeri drže do procesa, stabilnosti, kontroliraju i rješavaju probleme, a da pri tome ne ulaze u srž problema. S druge strane je vođa ili leader koji ne prati strukture i procese jer on, za razliku od menadžera, traži uzrok problema.

Proaktivnost se pripisuje najuspješnijim vođama, ali i onima koji su zbog pretjerane upotrebe rizika upropastili priliku za budućom karijerom. Proaktivna osoba je lider promjena i poduzetnik, iako su u manjini ipak mijenjaju svijet navodi Srića (2004). Pojam proaktivnosti Srića (2004) navodi suprotnim pojmom od reaktivnosti, sreću, šanse, prilike, sve ih treba iskoristiti jer se možda neće ponoviti. Reaktivnost je klasičan stav o životu i zato lideri trebaju biti što više proaktivni iskušavajući novitete i biti originalni kako bi uspjeh bio zagarantiran.

Armstrong (2001) predstavlja dvije osnovne uloge koje vođe trebaju imati, a to su:

- Ostvarenje zadatka – s obzirom da vođa okuplja ljude samim time se i brine da se ostvari cilj zbog kojeg su se i okupili.
- Ostvarenje djelotvornih odnosa – odnosi trebaju biti djelotvorni i između članova tima, ali i između vođe i članova.

## **2.2. Liderstvo ili vodstvo**

Vodstvo ili *leadership* je proces u kojem se pojedinca potiče da daju sve od sebe kako bi se postigao željeni rezultat (Armstrong, 2001). Pojam *leadership* u prijevodu znači vođenje, ali se koristi i izraz liderstvo. (Srića, 2004). Cerović (2010) definira vodstvo kao proces usmjeren na hijerarhijski sustav kroz koji se pridobivaju članovi organizacija da rade što složnije i zajedno promiču interese cijele organizacije. Vođenje je menadžerska funkcija kroz koju ljudi ostvaruju prvo svoje vlastite potrebe, a zatim i organizacijske ciljeve (Cerović, 2010).

Različite su definicije vodstva jer se one mijenjaju učestalo kako nastaju i novi rezultati istraživanja, teorije ili modeli, a povezani uz pojam vodstva (Požega, Crnković, Udovičić, 2012).

Liderstvo teoretičari opisuju na različite načine, tako britanski teoretičari liderstvo prikazuju kroz znanost, iako liderstvo sadrži i umjetničke elemente. Može se reći da je liderstvo i znanost i vještina (Bebek, 2005).



*Slika 1.* Osnovne aktivnosti vođenja

Izvor: Izrada autora prema Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu., 2010., str. 604.

Iz slike se zaključuje da je vođenje bitna funkcija koja se odnosi na ljude, njihove međusobne odnose u timu i ima utjecaj na njih. Uspješan lider je onaj koji uz članove tima ostvaruje ciljeve. Jedino kroz dobru motivaciju i komunikaciju članovi odrađuju zadatke, a cijeli tim skupa sa liderom ostvaruje postavljeni cilj (Cerović, 2010).

### 2.3. Karakteristike dobrog lidera

Dugačak je niz osobina, koje dobar lider treba posjedovati. Jedan dio vještina se odnosi na naša ponašanja, razmišljanja, a s druge strane imamo i stavove izgrađene kroz odrastanje u određenoj kulturi i zajednici. Sve one su podjednako bitne da se dobar lider istakne od drugih osoba ili lidera. U nastavku će biti predstavljene neke od temeljnih karakteristika koje dobar lider treba posjedovati, a razlikovat će se s obzirom na autore i njihove zaključke.

Prema Lundy (1990) vođa treba imati dobru komunikaciju sa svojim podređenima, zainteresiran je, daje podršku, osoba je od povjerenja, pravedan je i objektivan, motivira podređene sa svojim prethodno stečenim znanjima i vještinama, dobro procjenjuje ljude i s obzirom na to daje im određene nagrade. Nadalje, lider treba biti odlučan, priznati svoju pogrešku, smiren i stabilan (Lundy, 1990).

S obzirom na prethodno predstavljene karakteristike autora Lundy (1990), Srića (2004) navodi da je vođa etičan, vođa može izdržati sekundu duže, visoka razina samo motivacije, osjećaj ponosa, ne odustaje, uporan (najvrjednija vrlina vođe), vođa zna što hoće, imidž je najdirektniji odraz unutarnjeg i vanjskog sklada svakoga vođe (govori nam koliko je vođa dobar u radu na sebi, ali i radu sa svojim timom), vođa zna uzeti vrijeme, zna živjeti sa stresom. Također, vođa zna da je dobro ali može uvijek bolje, može gledati očima drugih, zna pojednostaviti, prodavati, zna pričati i slušati – dvostruko je važno slušati nego govoriti, ambiciozan je i željan da se napravi nešto veliko, intuitivnost, racionalnost, zna kome vjerovati, velikodušnost, spreman je vratiti se na početak, poduzetan, zna izabrati ljude, vjeruje svima ali nije naivan, fleksibilan, upravlja konfliktom, zna hvaliti i kritizirati, zna unaprijediti sposobne zaposlenike (Srića, 2004).

Prema Armstrongu (2001) nekoliko je glavnih osobina koje svaki vođa, lider treba imati, u nastavku će biti navedene i kratko predstavljene

1. Entuzijizam – uspješno obavljanje zadataka, a tu istu uspješnost znati prenijeti na članove tima
2. Samopouzdanje – vjerovanje u sebe što će ljudi osjetiti
3. Čvrstina – upornost i zahtijevanje viših standarda, poštovanje od članova tima
4. Integritet – vođa koji je iskren prema sebi, ima kompletnu ličnost, pošten što dovodi do povjerenja
5. Toplina – briga za druge, odnosi sa drugima

## 6. Skromnost – slušanje, preuzimanje krivnje bez bahatosti.

Još jedna skupina autora (Gutić, Hak, Kuzmanović, 2016) predstavlja osnovne leaderske karakteristike, a u usporedbi sa Srićom i Lundy navode još da lider ne bira sredstva za ostvarenje cilja, imaju sposobnost nered pretvoriti u red i da kaos postane sklad.

Dugačak je niz karakteristika i vještina koje lider treba imati, a autor Cerović (2010) ih svrstava u tri skupine:

- razumijevanje situacije na koju želi utjecati,
- prilagodba ponašanja i sklad s obzirom na situaciju,
- komunikacija koja je temelj za razumijevanje zadatka od strane članova tima.

Moć utjecaja je dio svakog uspješnog lidera. „Moć je prirodno i urođeno svojstvo uspješnog vođe, koje može i mora koristiti isključivo po moralnim načelima“ (Cerović, 2010:652).

Savjetovanje je jedna od tehnika i aktivnosti koje lideri svakodnevno koriste kako bi osobe u njihovom timu preuzele odgovornost, ali i donosili samostalne odluke vezane uz posao ili privatni život. Tehnika savjetovanja je bitna za vođenje i usavršavanje ljudi kako bi se postigla što veća poslovna uspješnost (Armstrong, 2001).

Stilovi utjecaja lidera na druge osobe prema Požegi (2012) su:

1. Asertivan stil – izražavanje stavova i zastupanje svojih prava na pošten način
2. Nagovarajući/uvjeravajući stil – nametanje svojih stavova, mišljenja od strane lidera
3. Premošćujući stil – pronalazak kompromisa sa ljudima

Privlačeci stil – visoka razina privlačnosti koja utječe na druge ljude i njihova mišljenja, a sve kroz manipuliranje.

### **3. Tim i vrste timova**

Užurban poslovni svijet zahtijeva brzo rješavanje problema i zadataka, koje organizacija želi postići. Sve više organizacija, s čime god se bavile, odlučuje se na rad u timovima. Formiranje tima i odabir članova nije jednostavan zadatak, jer se skupe osobe koje su iz istoga odjela ili ponekad i sa različitih odjela, kako bi se zadatak što kvalitetnije obavio. Rad u timu je fleksibilniji u učinkovitiji od samostalnog rada, a vremenski puno kraće traje, nego da cijeli zadatak obavlja jedna osoba u organizaciji. Može se zaključiti da su timovi sigurna karta za budućnost, jer će njihovo unaprjeđenje biti sve veće i stabilnije.

#### **3.1. Definicija tima**

Tim je, prema autorima Tudor i Srića (2006) manja skupina koju čine ljudi sa zajedničkim ciljem i koji usklađenim radom nastoje ostvariti te postavljene ciljeve.

Visoka razina rada u timu zahtijeva, od svake osobe koja je uključena, stalnu pažnju nastojanje. „To predstavlja univerzalan i fundamentalan izazov za strukture i sistem rukovođenja“ (Tudor, Srića, 2006:23).

Armstrong (2001) tim definira kao manji broj ljudi koji se međusobno nadopunjuju sa svojim vještinama kroz zajedničke ciljeve, svrhu i rad što zahtijeva i međusobnu odgovornost. Uz prethodnu definiciju autora Armstronga, Požega (2012) navodi kako većinu evolucijskih uspjeha u povijesti je pripisana upravo timovima. Kroz 18. stoljeće su prevladavali obrti, zatim je došla industrijska revolucija sa masovnom proizvodnjom nakon koje je počelo modernije poslovanje uz naglasak na timski rad (Požega, 2012).

Osnivanje i rad u timu je bitno prvenstveno za naše zdravlje, a ne samo zbog zarade, inovativnosti jer razvijamo prijateljski odnos sa drugima unutar tima i općenito na radnome mjestu, a samim time se osjećamo da nas se cijeni i shvaća. Ključ uspjeha bilo kojeg tima je postavljanje zajedničkih ciljeva, formirane uloge, dobra komunikacija i svakodnevno obrazovanje (West, 2005).

Svrhe bilo koje organizacije je postići sveukupnu djelotvornost, a ne samo djelotvornost pojedine grupe. Svatko se individualno treba potruditi, ali uz usredotočenost na glavni cilj organizacije u kojoj je zaposlen. Trebamo uvijek pronaći način da i druge pohvalimo i podržimo, a ne okrivljavati jedni druge. Zadovoljstvo i duh u timskom radu su presudni za optimalan uspjeh u organizaciji (Lundy, 1990).



Lundy (1990) davno u jednom od svojih autorskih djela navodi kako zaposlenici žele nešto više, a ne samo naredbe. Zahtijevaju da se od njih traži razmišljanje i uključivanje u proces odlučivanja. Također, zaposlenici žele slobodan pristup svojoj rukovoditelju, sudjelovanje u postavljanju ciljeva i priznanje za iste.

Članovi tima trebaju međusobno prenositi svoja znanja, vještine kako se ne bi dogodilo da neki od članova neplanski napusti organizaciju, a njegov dio posla nitko od članova tima ne bude znao odraditi. Timski rad treba donijeti sa sobom produktivnost, kreativnost, profit, kvalitetnije proizvode i prihvaćanje promjena i uvođenje istih sa lakoćom (Požega, 2012).

### **3.2. Vrste timova**

Prema Galetić (2015) razlikujemo tri vrste timova:

1. „paralelni timovi,
2. procesni timovi,
3. projektni timovi“ (Galetić, 2015: 244).

U nastavku će kratko biti predstavljena svaka od navedene vrste timova. Tako su paralelni timovi najčešći odabir prilikom formiranja tima i povaljuju se u većini organizacija. Mogu biti privremeni i stalni. U ovakvoj vrsti tima, članovi samo dio svog vremena provode u timu, dok ostatak vremena rade svoje redovne poslove (Galetić, 2015). Nadalje, kod procesnih timova se razlikuje, s obzirom na paralelne, to da članovi puno radno vrijeme provode upravo u timu i odrađivanju timskih zadataka. Projektni timovi također zahtijevaju puno radno vrijeme sve dok projekt na kojem članovi rade traje. Jedina razlika, u usporedbi sa procesnim timovima je što članovi dolaze iz različitih odjela organizacije (Galetić, 2015).

Kobolt i Žižak (2007) razlikuju sinergijske i klasične timove. Sinergijski timovi su timovi koji koriste sva znanja i vještine svojih članova, a klasični timovi se koriste samo dijelom znanja, vještina svojih članova. Članovi sinergijskih timova su motivirani i predani svome radu. Također, lideri tima u kojem su članovi povezani i zajedno surađuju, uspješniji su u motivaciji i poticanju za daljnji rad.

Masovnim razvoj tehnologije pojavljuju se i virtualni timovi koji su pomjerali granice poslovanja. Kod virtualnih timova važno je odabrati adekvatan alat za obavljanje poslova virtualnim putem. Prednosti virtualnih zajednica svakako su smanjenje troškova i maksimiziranje postojećih resursa, a samim time je omogućeno proširenje poslovanja i fleksibilnost. Za nedostatak se može izdvojiti smanjena moć kontrole obavljanja poslova i

manjak osjećaja pripadnosti, jer se članovi ovakve vrste tima ne vide, niti komuniciraju uživo (Banović, Miljković – Krečar, 2014). Kod virtualnih timova važno je odabrati i dobrog lidera, koji će uspješno kontrolirati rad virtualnog tima čiji se članovi ne nalaze na istoj lokaciji. Važno je naglasiti da između članova virtualnih timova nije samo njihova lokacija nego i nacionalnost ili kultura iz koje potječu navode Relja i Šuljug (2010). Članovi tima trebaju biti spremni na rad putem virtualnih tehnologija, jer u suprotnome tim neće imati funkciju. Tome se ponovno pridodaje važnost komunikacije između članova i lidera tima (Banović, Miljković – Krečar, 2014).

### **3.3. Stilovi upravljanja timom**

West (2004) navodi kako su dva osnovna stila za upravljanje timom:

1. Transakcijski pristup koji je usmjeren na pronalazak praktičnih načina kako bi se poboljšao timski postupak. Menadžeri u transakcijskom pristupu gledaju na ponašanje članova kao produžetak timskih postupaka, a kako bi promijenili ponašanja zaposlenika u timu koriste sustav nagrađivanja i kažnjavanja. Kako bi transakcijski postupak bio uspješan potrebno je otvoreno nagrađivanje i kažnjavanje, pravedna raspodjela poslova i nadzor nad naporima koje zaposlenici u timu ulažu.
2. Transformacijskim pristupom se više pozornosti usmjerava na članove tima, nego na postupke. Ovim pristupom članovima se nastoje pronaći načini da promijene sliku o sebi, što se tiče posla, ali i tima u kojem se nalaze. Menadžeri, koji se vode transformacijskim pristupom, su primjer optimizma, timskog su duha i imaju pozitivan pristup, te na taj način potiču članove da budu isti takvi. Kroz ovaj pristup se pruža podrška članovima ukoliko imaju poteškoće (West, 2004). Uz navedenu definiciju transformacijskog pristupa, Požega (2012) navodi da je on dugoročno učinkovitiji i održiv, ali je teži pristup kada bi se provodio u timu.

Uz prethodno navedena dva stila za upravljanje tima, također postoje, kako navodi Armstrong (2001), i karizmatičan ili ne karizmatičan vođa, autokratski ili demokratski vođa, poticatelj ili kontrolor. Požega, Crnković i Udovičić (2012) autokratskog vođu opisuju kao vođu koji ima neograničenu vlast i moć odlučivanja, ima kontrolu nad svojim podređenima, ali i primjenjuje nagrade ili kazne.

## 4. Komunikacija u timu

Komunikacija je neizostavan dio naših života pa tako i organizacije bez koje ne bi mogla funkcionirati. Komunikacija povezuje ljude i temelj je za održavanje bilo koje vrste tima. Komunikacija je razmjena poruka, stavova, mišljenja, ali i o komunikaciji ovise ponašanja, suradnje, motiviranost, kreativnost, rukovodstvo kako navode autori Tudor i Srića (2006). Tako se razlikuju nekoliko vrsta komuniciranja unutar organizacije prema Tudor i Srića (2006), a to su:

1. Formalno ili neformalno komuniciranje – može biti još i službeno/neslužbeno
2. Vertikalno ili horizontalno
3. Centralizirano ili decentralizirano – ograničeno/neograničeno

Onog trenutka kad se dvoje ili više ljudi udruži unutar organizacije, komuniciranje i razumijevanje, između njih, postaje fundamentalan za sve daljnje uspjehe. Vođa treba biti djelotvoran komunikator, kako bi učinci organizacije bili optimizirani. Dakle, sve što vođa radi, temelji se na komunikaciji; tako Lundy (1990) navodi bitne činitelje, a to su:

- Planiranje – slušanje drugih o potrebama unutar organizacije, traženje mišljenja, procjene strategije i donošenje odluka s obzirom na potrebe. Također, prenošenje ciljeva drugima.
- Kontroliranje – provjeravanje napredovanja s obzirom na prethodno postavljene ciljeve.
- Odabir osoblja – unaprjeđenje postojećih ili uvođenje novih ljudi uz obučavanje i unaprjeđenje. Također, autor West (2005) spominje da je najveći izazov u timu dobra procjena kome su potrebne pojedine informacije, odnosno usmjeravanje informacija pravim osobama.
- Usmjeravanje – svakodnevne rasprave, komuniciranje i rasprave o uspjehu ili neuspjehu pojedinog člana tima.

Komunikacija je ponajviše potrebna za postavljanje i provedbu ciljeva, te razvitak planova, kako bi se oni ostvarili, pravilan izbor i razvoj članova organizacije. Također, komunikacija je potrebna za vodstvo, motivaciju i formiranje pozitivne atmosfere među ljudima i kontroliranje od strane lidera (Garača i Kadlec, 2011).



*Slika 2. Osnovne funkcije komunikacije*

Izvor: Izrada autora prema Robbins, P. S., Judge, A. T., Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., 2009., str. 368 – 369.

Slika prikazuje funkcije, koje su bitne za komunikaciju u bilo kojoj organizaciji ili u ovome slučaju za tim. Kontroliranje je jedna od temeljnih karakteristika, koje lider treba imati kako bi u svakome trenutku znao što njegovi članovi rade. Motivacija je također bitan čimbenik i tehnika, koja u ovome radu ima posebno poglavlje i objašnjenje, ali ukratko motivacija je ključ utjecaja lidera na svoje članove kako bi što bolje obavili posao i na kraju za to dobili nagradu. Nadalje, emocionalno izražavanje omogućuje izražavanje zaposlenik o svim pozitivnim ili negativnim mišljenjima suradnje i obavljanja posla (Jurković, 2012). I posljednja, ali ne manje bitna funkcija je informiranje koje je važno kroz cijeli proces obavljanja zadatka i na kraju ostvarenje cilja jer dobrim informiranjem se sprječavaju pojedini konflikti ili nejasnoće među članovima.

Srića (2004) navodi da komunikaciju unutar tima treba učiniti šaljivom, jer iskustvo pokazuje da ljudi svoje najveće probleme i nevolje lakše podnose i prebrode u humorističkom okruženju. Vođa treba imati komunikaciju, koja zrači energijom i optimizmom. Svakako je važna umjerenost i paziti da se ne pretjera s količinom humora. Također, Srića (2004) ističe kako se komunikacijom potiče na raspravu, postavljanje pitanja i komentiranje. S druge strane, vođa

treba izbjeći naglo komentiranje i prosudbe rečenog. Komunikacija ovisi i o kulturi odrastanja pojedinca, običajima, navikama, stavovima. Vođa je osoba koja komunicira neverbalnim i verbalnim putem, vrlo je važno na koji način drži tijelo, njegove geste i cjelokupno ponašanje je bitno (Srića, 2004).

Nikić (2004) predstavlja četiri vrste komunikatora:

1. „defenzivni“ – teško upuštanje u komunikaciju, najčešće izbjegavanje komunikacije
2. „neutralni“ – nedostatak motivacije, takve osobe treba poticati na razgovor i komuniciranje
3. „optimalni“ – osjet za komunikaciju, sluša druge, strpljiva osoba
4. „ofenzivni“ – energična i uporna osoba, najviše govori o sebi, a često druge ne sluša (Nikić, 2004:119).

Komunikacija je osnova i najčešći uvjet za uspješnost ili neuspješnost odnosa ljudi u svakodnevnim situacijama, ali i u organizacijskom odnosu i obavljanju poslova (Cerović, 2010). Zajednička komunikacija treba biti cilj svih članova tima. Prema tome tim treba biti usredotočen na razgovaranje, ukoliko se pojavi problem, ali i slaganje argumenata, kako bi došli do optimalnog zaključka. Također, u timu ne treba biti nadmetanja, nego okolina u kojoj vlada ravnopravnost svih, bez obzira na izrečeno (Tudor i Srića, 2006).

Kako je prethodno navedeno, komunikacija je neizostavan dio i temelj svih odnosa u našim životima, a prema West (2005) bitna komunikacijska vještina je slušanje. O slušanju ovisi hoće li se uspostaviti komunikacija, jer zahtjeva potpunu pozornost. Također, važno je i pokazati da slušamo osobu koja nam se obraća, na način da postavljamo pitanja i time dođemo do informacija koje nas zanimaju (West, 2005).

Može se zaključiti, kako navode Kobolt i Žizak (2007), da svaki član tima svoju interakciju interpretira s obzirom na ranije životno iskustvo i općenito kako doživljava svoj položaj u timu.

Uz sve pozitivne strane komunikacije, pojavljuju se i činjenica da je ponekad nedostatak komunikacije ili prekomjerna umreženost često prepreka za organizaciju. Prevelika umreženost dovodi do toga da nadređeni propušta bitne aktivnosti dok se bavi informacijama koje su u tom trenutku zapravo nepotrebne navode Garača i Kadlec (2011).

## 5. Liderske tehnike upravljanja timom

Postoje brojni načini kako lider može upravljati svojim zaposlenicima i motivirati ih. Motivacija i cijela struktura tehnika se ne može prilagoditi svim zaposlenima jednako i zato lider treba poznavati svoju okolinu kako bi znao primijeniti tehnike upravljanja u timu.

### 5.1. Postavljanje pametnih ciljeva

Ciljevi su neizostavan početak u poslovanju, jer su vodič za sve buduće radnje, ali i vodilja svim zaposlenicima, koju sudjeluju u ostvarenju istih. Organizacije sve više svoje ciljeve ostvaruju formiranjem timova, u kojima svatko ima dio zadataka, koji se treba obaviti u određenom vremenskom periodu. Jedna od tehnika, koje svaki lider treba provoditi, je upravo postavljanje tzv. pametnih ciljeva, kako bi što jasnije svojim članovima tima predočio na koji način se očekuje obavljanje posla, s obzirom na zadatak. Autor Dessler (2015) navodi kako je ključ dobrog poslovanja postaviti učinkovite ciljeve. Riječ pametan u prijevodu sa engleskog „SMART“ označava svako od slova po jednu riječ, a to su:

- „Specifični (engl. *specific*)
- Mjerljivi (engl. *measurable*)
- Ostvarivi (engl. *attainable*)
- Važni (engl. *relevant*)
- Vremenski određeni (engl. *timely*)“ (Dessler, 2015:101).

Uz ciljeve ide i visoka razina motivacije od strane lidera, ali i svih članova tima. Stoga je važno postaviti i dobre motivacijske ciljeve.

Postavljanje motivacijskih ciljeva

1. Postavljanje specifičnih ciljeva – najjednostavniji način motivacije članova tima
2. Postavljanje mjerljivih ciljeva – uključivanje brojki kroz koje će biti postavljeni datumi, rokovi
3. Postavljanje izazovnih, ali ostvarivih ciljeva – trebaju biti izazovni, ali ne preteški kako bi ih članovi u timu mogli ostvariti
4. Potaknuti sudjelovanje – ponekad ciljevi u kojima sudjeluju članovi tima nisu skroz učinkoviti kao u situaciji u kojoj lider samostalno donosi i predstavlja ciljeve

podređenima, ali i suprotno. U praksi je najbolje uključiti zaposlenike u postavljanje ciljeva kako se ne bi dogodio otpor za buduće radnje (Dessler, 2015).

## 5.2. Motivacija

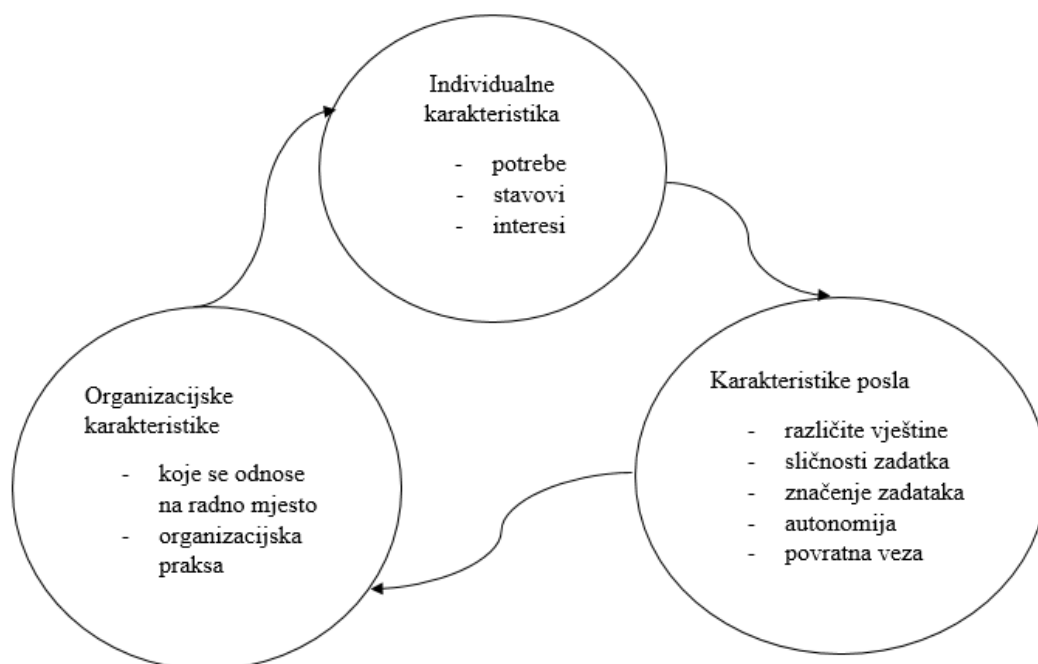
Motiviranje je, također, bitna tehnika upravljanja ljudima, jer lider ima ulogu pokrenuti svoje članove tima u smjeru postavljenih ciljeva. Motivacija je proces u kojem pojedinac osjeti nezadovoljenu potrebu i time se pokreće proces motivacije. Pojedinac postavlja cilj, koji će njemu zadovoljiti potrebu koja u tom trenutku nije zadovoljena. S druge strane, lider motivira svoje ljude tako što im ponudi poticaj ili nagrade za njihova postignuća i trud. Teško je predvidjeti kako će neki od poticaja ili nagrada utjecati na članove u timu jer ovisi o pojedinačnom ponašanju pojedinog člana (Armstrong, 2001). Tudor i Srića (2006) pridodaju i činjenicu da temeljni koncept tima obuhvaća pozitivne motive kao što su radost, zadovoljstvo, sigurnost, povjerljivost i smirenost.

Postavlja se ključno pitanje, na koji način uopće motivirati ljude u timu. Požega (2012) navodi da je za motivaciju potrebna prije svega sposobnost komunikacije, iznošenje prošlih primjera od strane lidera, poticaj i ohrabrenja, pribavljanje informacija, potrebno je uključiti druge u posao. Nadalje, potrebno je delegirati ljude ili trenirati ih i informirati o pravednom nagrađivanju. U današnjem poslovanju lakše je motivirati timove ili organizacije nego pojedinca i baš iz tog razloga je potrebno dobro predvidjeti što točno motivira druge, ali i nas same (Požega, 2012).

Prema Cerović (2010) postoje tri glavne grupe čimbenika zaslužnih za motivaciju ljudi:

- „individualne karakteristike,
- karakteristike posla,
- organizacijske karakteristike“ (Cerović, 2010:619).

U nastavku je slikoviti prikaz prethodno navedenih karakteristika i na koje čimbenike se odnosi pojedina karakteristika za motiviranje ljudi.



Slika 3. Interakcija čimbenika motivacije

Izvor: Izrada autora prema Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu., 2010., str. 620.

Armstrong (2001) ističe kako ne postoji jednostavno rješenje da bi se motivacija pojačala jer niti jedan pokretač motivacije, na primjer novac, ne garantira da će djelovati na pojedinca kao motivirajući. Motivacija je ovisna o potrebama i željama koje su individualne, o društvenim i vlastitim očekivanjima i svim čimbenicima bilo da se radi o vanjskim ili unutarnjim (Armstrong, 2001).

Motivacija obuhvaća različite tehnike i metode, a one se mogu razvrstati u četiri skupine kako navode Gutić, Hak, Kuzmanović (2016):

- Novčani poticaji – plaće zaposlenih
- Stabilnost organizacije – razvoj, uspješno poslovanje, imidž organizacije i uspješna provedba programa
- Različite beneficije za zaposlenike – obrazovanje, pohvale i priznanja, mogućnost samostalnog donošenja odluka i troškova, upućenost u tržište i kupce
- Motiviranost radnim okruženjem – sigurnost na poslu, rad bez stresnog okruženja, komunikacija sa većim brojem ljudi, ugledna pozicija i status u organizaciji.



Najpopularnija teorija za motivaciju je Maslowljeva teorija koja se odnosi na hijerarhiju potreba. Hijerarhija je svrstana u pet razina, a prema autorima Tudor i Srića (2006) obuhvaćaju sljedeće:

1. Egzistencijalne potrebe – temeljne potrebe svakog čovjeka bez kojih čovjek ne bi mogao preživjeti (obuhvaćaju hranu, vodu, san).
2. Sigurnost – zaštita od rizika i također temeljna potreba jer čovjek nastoji u životu imati siguran posao, sigurne prihode.
3. Pripadnost – kroz život, čovjek traži sebi slične osobe s kojima će se družiti, osjetiti prijateljstvo i ljubav.
4. Poštivanje - odnosi se na poštivanje samoga sebe, ali i poštivanje od okoline. Čovjek kroz nagrade, status u društvu, pohvalu doživljava poštivanje.
5. Samo aktualizacija – postiže se uz sve prethodno navedene razine i njome čovjek postaje neovisan, usavršava vlastitu sposobnost, lako stvara veze sa ljudima.

Kroz sve prethodno navedene razine Maslowljeve teorije, lider treba biti svjestan da svaki čovjek ima u sebi navedene potrebe, ali one nisu jednake kod svih. Upravo zbog toga, motivacija u timu treba biti selektivna na način da svatko u timu pridonosi s obzirom na određenu potrebu prema kojoj teži (Tudor, Srića, 2006).

### **5.3. Sustav nagrađivanja**

Sustavi nagrađivanja su neizostavno oružje lidera u poslovnome svijetu. Alati za nagrađivanje pridonose, ne samo zaposlenicima, nego poslovanju organizacije općenito. Kroz nagrađivanje se poboljšava radna uspješnost, jer se time povećava motivacija, a to pridonosi kvalitetno odrađenom poslu i ostvarenju postavljenih ciljeva.

Važno je dobro osmisliti nagradu za učinkovitost tima jer u protivnome ishod može biti koban. West (2005) navodi da se doprinosi od strane ljudi, koji su u timu temelje na njihovoj produktivnosti, iskustvu prethodnom radu u timu, inovativnosti i metodama koje doprinose poboljšanju tima. Stoga je potrebno upravo takvim situacijama prilagoditi nagrade, kako zaposlenici ne bi izgubili volju i motivaciju za buduće radnje (Dessler, 2015).

Poticaji unutar tima imaju smisao, jer jačaju planiranje, rješavaju probleme i doprinose suradnji među članovima tima. S druge strane, nedostatak je što plaća dobrog člana tima ujedno biti i proporcionalni trud koji je uložio (Dessler, 2015).

Nagrađivanju se drugačije pristupa ukoliko se radi o pojedincu ili o timskom nagrađivanju. Timsko nagrađivanje podrazumijeva jednaku raspodjelu na sve članove tima, ali postoji i iznimka da pojedini članovi tima budu nagrađeni s obzirom na veći doprinos u usporedbi sa ostalim članovima. Tome rezultira pad motivacije ostalih članova zato je najbolja opcija da sami članovi odlučuju o raspodjeli nagrada (West, 2005).



Slika 4. Hijerarhija motivacija

Izvor: <http://ivonica.blogspot.com/2011/04/nematerijalne-kompenzacije.html> [pristupljeno 6. srpnja 2021].

Prethodna slika prikazuje na koji način motivacija kod pojedinca napreduje, pa tako prvo postoji najdonji stupanj gdje je osoba bez motivacije. Ne motiviranost traje kratak period dok se ne uhodamo u posao i dok ne shvatimo što nadređeni očekuje od nas. Zatim dolazi razina udovoljavanja drugima, ali i očekivanje nagrade za uloženi trud što sve u jednom možemo nazvati ekstrinzičnom motivacijom. Nakon što osoba ostvari i dobije nagradu za odrađene

poslove dolazi do razine, u kojoj radi nešto što će nju samu učiniti sretnom, ispunjenom, dakle bazirano na psihološkom učinku obavljanja posla ili tako zvana intrinzična motivacija. Hijerarhija motivacija utječe na novčane ili nenovčane nagrade ovisno o pojedincu, a detaljnije će biti objašnjene u nastavku.

### 5.3.1. Novčane nagrade

Novčana nagrada je jedna od motivirajućih tehnika za upravljanje timovima i ljudima općenito. Novčane nagrade se mogu promatrati sa različitih stajališta, a prvenstveno kao motivatora, zatim jedan je od razloga koji budi zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nagradom i posljednje kao mjerilo koje je moguće koristiti kroz sustave novčanog nagrađivanja (Armstrong, 2001).

Novac je sredstvo, koje zadovoljava veliku većinu ljudskih potreba. Unutar svake organizacije od velike važnosti je upravo i novac kojim privlače da se ljudi pridruže organizaciji i povežu sa istom (Armstrong, 2021).

Najvažnija novčana nagrada je plaća, jer utječe na već spomenut motivaciju i uspješnost. Iako je plaća bitan čimbenik kod nagrađivanja, ona ipak ima svoju granicu utjecaja. Utjecaj na motivaciju, kroz plaću, raste do određene razine, koja je individualna za svakog pojedinačno navodi Požega (2012) i nakon toga ima sve manji utjecaj na motiviranost i uspješnost obavljanja posla.

### 5.3.2. Nenovčane nagrade

Nenovčane nagrade su usredotočene na potrebe, kao i novčane nagrade, ali u drugačijem smislu, jer nenovčane nagrade utječu na psihološko zadovoljstvo. Novčane nagrade su materijalno zadovoljenje naših potreba, a nenovčane nagrade utječu na naše zadovoljstvo, ponos i osjećaj veće vrijednosti u odnosu na druge.

Galetić (2015) navodi da je nematerijalne nagrade teško podijeliti u skupine, jer su to sve one nagrade, koje u pozitivnom smislu utječu na emocije, fizičko i psihičko stanje pojedinca.

Pravilan i pravedan sustav motivacije i nagrađivanja unutar organizacije postiže se dobrom kombinacijom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja koje treba biti dobro procijenjeno od strane lidera (Požega, 2012).

Nematerijalno nagrađivanje se odnosi na:

- „Pravilno dizajniranje posla
- Upravljanje djelatnicima pomoću ciljeva
- Upravljanje radnim vremenom zaposlenika
- Upravljanje sustavom povratnih informacija u poduzeću“ (Požega, 2012:157-165).

Potreba za postignućem – potreba za uspjehom kroz natjecanje s drugima čime se razvija motivacija postignuća (Armstrong, 2001).

Priznanje – jedan od najmoćnijih motivatora jer ljudi trebaju znati koliko su uspješno ostvarili zadani cilj i samim time cijene li se ta ista postignuća od strane nadređenih. Priznanje mogu biti posebni dodaci na plaću, nagrada za dugi staž u organizaciji, promaknuća i slično (Armstrong, 2001).

Odgovornost – pružanje veće odgovornosti na poslu, rezultira samostalnošću, što dovodi do zadovoljstva poslom koji pojedinac obavlja. Ljudi trebaju imati uvid u povratnu informaciju o svojoj uspješnosti, zatim korištenje svih sposobnosti, koje posjeduju za izvršenje zadatka i naposljetku samokontrola vlastitih ciljeva (Armstrong, 2001).

Osobni razvoj – najveći motivator jer se razvijaju vještine, potencijali kako bi pojedinac postao ono što je i sposoban postati. Svaka organizacija treba izdvojiti prostor za rast i razvoj svojih zaposlenih (Armstrong, 2001). Obrazovanje je u današnje vrijeme neizostavan dio za bilo koju vrstu napredovanja.

Autor Armstrong (2001) ističe najbitnije čimbenike za motivaciju, ali Požega (2012) smatra da je uz sve navedeno bitna i motiviranost lidera uz dobro postavljen cilj koji je jasan i konkretan jer bez cilja nema niti motivacije članova tima.

Bitno je shvatiti razliku između ljudi koji teže novčanim nagradama i onih koji teže nenovčanim nagradama. Prethodno je objašnjeno na što se odnose novčane, a na što nenovčane nagrade. Svatko će marljivije raditi, ukoliko ga se motivira velikom nagradom. Požega (2012) objašnjava da, ukoliko ekstrinzična nagrade izostane (novčano nagrađivanje), osoba će teško održati visoku razinu motivacije za daljnji posao, jer nije motivirana. Također, postoje i osobe koje su inspirirane jer upravljaju svojim osjećajima, vizijom i odlukama i prema tome će marljivo raditi, bez obzira na nagradu (Požega, 2012).

## 5.4. Manipulacija

Manipulacija je svakodnevna pojava i osobina ljudi. Manipuliranje se može prepoznati u najranijoj dobi kod djece, tijekom igre, uvijek se, u skupini od nekoliko djece, pronađe jedno koje upravlja i manipulira ostalima. Takvo dijete se može nazvati malim liderom, jer već u ranoj dobi ima moć utjecaja na ostalu djecu. Iako se na prvu čini da je teško poistovjetiti dijete i nekog ozbiljnog čovjeka, koji iza sebe ima godine iskustva, no činjenica je da se manipulatori najčešće rode sa tom osobinom. Neki osobinu manipuliranja koriste kroz cijeli život, dok neke osobe jednostavno ne dobiju priliku prikazati tu svoju manipulaciju.

Manipulacija pripada tehnikama lidera, koji ih koristi za upravljanje i utjecaj na svoje članove tima. Lider tehniku manipulacije uči kroz život i u interakciji sa drugim ljudima. U svakoj uspješnoj manipulaciji liderova se vještina još više usavršava. Škarica (2017) navodi da i neuspjela manipulacija ima utjecaj za buduće manipulacije. Manipulacija se definira kao vodstvo mase ljudi u smjeru koji je važan lideru da ostvari cilj.

Manipulacija može rezultirati pozitivnom i negativnom ponašanjem kod osobe. Pozitivna manipulacija dovodi do zadovoljstva, jer osoba s kojom se manipulira doživljava zadovoljstvo, a lider njome manipulira, dakle postiže se dvostruko pozitivna reakcija. Negativna manipulacija dovodi osobu do lošeg raspoloženja i osjećaja koji za nju nije ugodan i nastoji na bilo koji način prekinuti takvu vrstu manipulacije od strane lidera (Škarica, 2017).

Lideri sa dobro razvijenim vještinama i već spomenutim karakteristikama, mogu se vrlo dobro snaći u manipuliranju svojih članova u timu. Kroz dobru manipulaciju, sve je veća sigurnost da će zaposlenici ostvariti cilj. Često se pojam manipulacije izjednačava sa negativnošću i manom, ali smo svi izloženi svakodnevnim manipulacijama u društvu. Manipulacija ne mora imati negativan utjecaj ako ju lider koristi u mjeri i ne stvara kontra efekt kod podređenih. Svaki lider nastoji ostvariti ono za što je i formirao svoj tim, a manipulacija mu uvelike pomaže u tome.

Manipuliranjem se koriste i tehnike komunikacije i motivacije kako bi lider imao što veći utjecaj na svoje zaposlene. Postoje i lideri kojima je manipulacija jedini adut s kojim varaju svoje zaposlene, ali na kraju ih manipulacija dovede do propasti i nepouzdanosti.

Škarica (2017) predstavlja metode manipulacije od kojih će biti navedeni neke od njih:

- nametanje osjećaja krivnje – osoba kojom se manipulira nastojat će se ispričati ili opravdati za nešto što niti nije učinila, ali kroz dobru manipulaciju stvorio joj se osjećaj krivnje. Takvoj osobi nastoji se ponuditi nagrada, materijalna ili nematerijalna, za koju će se osoba osjećati dužna uzvratiti slično. Automatski se osoba koja je žrtva manipulacije razviti osjećaj srama i nesvjesno se upustiti u proces manipulacije.
- izigravanje žrtve – ovo je efikasan način manipulacije kada osoba ni na jedan drugi način ne može ostvariti ono što želi osim kroz izigravanje žrtve. Izigravanje žrtve je skriven način manipulacije.
- manipulacija ljutnjom – ljutnja ima snažan utjecaj na ljude, a ljutnja kao takva rezultira strahom. Manipulacija ljutnjom budi strah u žrtvi manipulacije, a žrtva sve više postaje podložna utjecaju.
- manipulacija kroz rodbinske odnose – kada članovi obitelji ili rodbina nešto zatraže to se ne odbija, i upravo zato manipulatori koriste rodbinske veze kako bi dobili ono što kroz normalan razgovor ne bi bilo prihvaćeno.
- manipulacija emocionalnim ucjenjivanjem – jedna od najčešće korištenih motivacija kod lidera. Kod emocionalnog ucjenjivanja, lideri se koriste razvijanjem osjećaja krivnje. Krivnja je pokretač raznih akcija koje razumnim ponašanjem osoba nebi napravila.
- manipulacija kroz autoritet – ljudi vjeruju najviše stručnim osobama ili svojim liderima, a vlastitu procjenu zaboravljaju. Kroz forsiranje informacija koje su navodno provjerene postiže se autoritet nad osobom i kod nje se postiže vjerovanje i uspješno manipuliranje.

Sve ove manipulacije nalazimo u svakodnevnom poslovanju, jer ljudi imaju potrebu osjećati pripadnost i prilagoditi se okolini, kako bi opstali ili postigli dobar položaj.

Tehnika manipulacije uvijek će pronaći mjesto u organizaciji i timu, bilo da se radi o pozitivnoj ili negativnoj manipulaciji. Lider treba dobro raščlaniti granicu manipulacije kako se njegovi članovi ne bi osjećali loše, nezadovoljno, jer takva reakcija ima utjecaj na ostatak tima. Manipulacija je korisna i treba ju koristiti u određenoj mjeri i sa dozom opreza, kako ne bi imala negativne posljedice na tim i provedbu cijeloga zadatka.

## 5.5. Team building

Team building je neizostavna tehnika modernog načina poslovanja; odnosi se na zajedničko druženje osoba koji su u timu, ali u atmosferi koja nije službena. Veći broj organizacija se i dalje koristi tehnikama, koje su zastarjele, dok ona hrabrija poduzeća sudjeluju u revoluciji tehnologije i društva (manager.hr, 2007).

Lider bi trebao stvoriti povjerenje među članovima tima, u najranijoj fazi kreiranja tima. Za povećanje povjerenja savjetuje se provedba aktivnosti, a jedna od njih je team building (Morić-Milovanović, Krišto, Srhoj, 2015).

Kroz team building članovi tima se zbližavaju, povezuju, grade efikasniju komunikaciju, atmosfera je pozitivnija, motiviranost je također na većoj razini i cijela zajednička vizija rezultira pozitivnu efektivnost rada u timu (Požega, 2012). Trenira se pojedince da budu „bolji, učinkovitiji i skladniji u zajedničkom radu, i to osvještavanjem činjenice da su zajedno mnogo jači nego pojedinačno“ (Požega, 2012:93-94). Kroz team building se razvijaju i komunikacijske vještine koje su temelj i poslovnog, ali i privatnog života. Timskim radom se može otkriti skriveni potencijal pojedinca. Team building obuhvaća i rad kroz radionice, oluju ideja poznatu kao *brainstorming*, metode slučaja poznat kao *case study* i igranje uloga (Požega, 2012).

Tijekom team buildinga stavlja se naglasak na proces, a ne na rezultate. Članovi se potiču na svjesnost počinjenih grešaka u komunikaciji, kako bi se buduće aktivnosti lakše odvijale i kako bi se primjenjivale na radnome mjestu. Radna atmosfera nakon team buildinga, među članovima, bi trebala biti puno bolja i trebao bi se razviti osjećaj pripadnosti od strane članova (manager.hr, 2007).

## 5.6. Brainstorming

Razvoj ideja, posebno u timovima, zahtjeva različite pristupe i tehnike, kako bi se dobile što bolje i zanimljivije ideje. Jedna od njih je poznati *brainstorming* ili u prijevodu „oluja mozgova“.

Oluja mozgova se prevodi i kao oluja ideja, a glavni cilj je pronaći rješenje za određeni problem. Tijekom provedbe ove tehnike, članovi tima iznose ideje i rješenja kojih god se u tom trenutku sjete. Prva faza ne sadrži kritike, jer se samo iznose sve ideje, a u drugoj fazi se ocjenjuju i kritiziraju ideje, kako bi ostale samo one najbolje (enciklopedija.hr, 2021). Tudori i Srića (2006) također navode da se oluja ideja provodi kroz dvije faze; prva obuhvaća predlaganje što više ideja o nekoj temi ili problemu, dok druga faza služi za odabir što bolje i zvučnije ideje.

Njome se želi potaknuti što veća kreativnost pronalaska ideja, bez obzira na upotrebljivost ili provedbu. Za ovakvu vrstu metode su potrebni članovi tima, koji će biti opušteni i što originalniji prilikom iznošenja ideja i misli. Članovi tima na taj način uče raditi u timu ili zajednici, a s druge strane i njihovi lideri kroz pravila i međusobno poštivanje.

Ova tehnika ne ovisi samo o članovima i njihovim idejama jer glavnu ulogu ipak ima lider koji provodi tehniku oluje mozgova. Nekoliko je savjeta za učinkovitu provedbu brainstorminga:

- priprema podloge za pisanje ideja – ploča,
- lider treba razmisliti o timu s kojim će provesti brainstorming,
- odabir osobe koja će zapisivati ideje, osoba treba biti neutralna,
- praćenje tijeka ideja i raščlaniti glavne riječi,
- ažurno bilježenje ideja kako se ne bi dogodio propust (moj-posao.net, 2008).

Brainstorming je sve popularnija tehnika, jer je u poslovnom svijetu nedostatak novih ideja i inovacija. Upravo ovakvim tehnikama nastoji se povezati članove organizacije kroz timove, kako bi bila što bolja učinkovitost i inovativnost za buduće poslovanje i opstanak na tržištu.



## **6. Prednosti i nedostaci timskog rada**

Timski rad ima važnu ulogu u organizacijskoj kulturi nekog poduzeća i može imati veliki utjecaj na motivaciju zaposlenih. No, ponekad timski rad nije dovoljan kako bi poduzeće bilo konkurentno. Ovisno o industriji u kojoj se nalazi i navikama zaposlenika ponekad timski rad može imati kontra efekt, na način da koči individualni talent pojedinca i njihovu motivaciju za napredak. Lider ima ulogu osmisliti dobru strategiju kroz koju će implementirati timski rad. Uz strategiju važne su i tehnike koje će koristiti kako bi u svakom trenutku imao autoritet nad svoji podređenima. Za tim se vežu i pojedine prednosti i nedostaci, te je stoga važno imati predodžbu kakav utjecaj timovi mogu imati na zaposlenike i poduzeće u globalu.

### **6.1. Prednosti timskog rada**

West (2005) ističe da prednosti rada u timu mogu biti objektivne i subjektivne. Kada u organizaciji postoji veći broj timova, to će rezultirati jednostavnijem ustroju cijele organizacije. Time članovi tima dobivaju odgovornost, kroz koju obavljaju poslove na učinkovitiji način. Objektivne prednosti, također, obuhvaćaju brže donošenje odluka. Kod subjektivnih prednosti, West (2005) izdvaja nisku razinu pojave stresa prilikom rada u timovima. Uz manjak stresa se spominje i međusobno učenje koja rezultira zadovoljstvu što utječe na sve ostale radnje.

U prednosti timskog rada prema Požegi (2012) pripadaju motivacija, jer se kroz nju ostvaruju osobne, ali i zajedničke potrebe. Nakon motivacije, slijedi kohezija, koja čvrsto povezuje ljude unutar tima. Nakon kohezije, bitan je višestruki učinak, jer jednak broj ljudi ima veću proizvodnost djelujući u timu, nego samostalnim djelovanjem. Kreativnost je, također, jedna od prednosti formiranja tima jer se članovi međusobno nadopunjuju i stvaraju nova znanja što bi pojedincu bilo nedostižno. Ne smije se zaboraviti i rizik koji je manji kada ljudi rade u timu (Požega, 2012).

Među prednostima tima, mogu se izdvojiti i timski poticaji, odnosno nagrađivanje članova tima. Timsko nagrađivanje je proces koji jača cjelokupni tim i time pridonosi uspješnosti obavljanja zadatka. Kroz nagrađivanje, članovi potiču nove ideje i postaju kreativniji, a sve to minimalizira razliku među članovima jer surađuju zajedno navodi Galetić (2015).

Koristi rada u timu za Bahtijarević – Šiber, Sikavica i Pološki – Vokić (2008) su:

- veća radna uspješnost,
- veća razina vještina i znanja,
- sinergija,
- fleksibilnost,
- motivacija i zadovoljstvo,
- poboljšan proces donošenja odluka i rješavanja problema,
- niska razina troškova organizacije.

## **6.2. Nedostaci timskog rada**

Problemi s kojima se tim susreće najčešće se odnosi na ciljeve, koji su već prethodno navedeni kao bitna tehnika upravljanja timom. Neadekvatno postavljene ciljeve imaju veliki utjecaj na ostatak poslovanja. Nakon ciljeva, nedostatak može biti i manjak motivacije među članovima. Nadalje, članovi ukoliko ne djeluju kroz suradnju i nadopunjavanje ili su neki od članova važniji od drugih cjelokupni timski rad neće imati dobar učinak, efekt (Požega, 2012). Jedan od nedostataka je i formirani tim koji je ili prevelik ili premalen što dovodi i do problema sa vođenjem cjelokupnog tima. Već je prethodno opisan pojam komunikacije u timu kao vrlo bitne stavke i poslovanja, ali i privatnog života jer je neophodna za suradnju cijeloga tima. Posljednja stavka, ali ne manje bitna je nedostatak kreativnosti što rezultira nedostatak rasprava, prijedloga, inicijativa za buduće poslovanje i rezultate (Požega, 2012).

Nedostatak rada u timu je i pojava međusobnih sukoba između članova tima. Pojavu sukoba treba što brže i bezbolnije riješiti jer se u protivnom nezadovoljstvo i napetost ukorjenjuje u sve članove tima i cijela situacija će samo eskalirati. Lider bi u takvim situacijama trebao pronaći uzrok koji je doveo do sukoba i sa tim pojedincima koji su u sukobu obaviti razgovor i poduzeti potrebne mjere. Lider upravo u takvim situacijama treba biti neutralan, zauzeti stav i dokazati da je on lider (West, 2005).

Cerović (2010) kao jedan od nedostataka spominje konflikt za koji je potrebno minimalno dvoje ljudi. Konflikt ne mora uvijek biti negativan, ali najčešće je upravo takav. Nastankom konflikta se mogu razriješiti problemi, nejasnoće ili slične stvari. Dakle, konflikt je normalan rezultat koji se u današnjem poslovanju smatra pozitivnim jer, kako je već navedeno, rješava moguće nedoumice.

Skupina ljudi koja čini tim uključena je u ostvarenje cilja, zadatka, a upravo tu uspješnost provedbe, kako navodi Nikić (2004), mogu ograničiti članovi tima koji su stidljivi i zatvoreni u sebe koji se boje bilo kakvih poslovnih odnosa ili suradnje. Također, postoje i osobe koje se previše zaštitnički ponašaju prema svome radnom vremenu i rasporedu čime ograničavaju rad ostatka tima (Nikić, 2004).

## **7. Primjeri velikih organizacija sa dobrom timskom kulturom**

Dobar tim je teško formirati, a još teže je pronaći članove koji rade kao jedno. Kroz životopise i intervjuve veliki broj ljudi navodi da voli rad u timu ili se koristi izrazom „timski igrač“. U praksi je to ipak malo složenije i drugačije nego na papiru. Istraživanje je pokazalo da svega 26% zaposlenika smatra da njihov tim radi neometano zajedno. Stoga se dolazi do pitanja zašto nema kvalitetnih timova ako je toliko timskih igrača. Ipak, u ovakvim situacijama ne treba kriviti članove tima nego sustavne čimbenike koji doprinose zdravom timskom radu. Čimbenici vodstva i kulture mogu u velikoj mjeri utjecati na ljude u timu i njihove želje.

U nastavku će biti predstavljeni primjeri opće poznatih organizacija i na koji način su postigli visoku razinu timske kulture u svojim organizacijama. Organizacije o kojima će se govoriti su:

- Taco Bell
- Dell
- Adobe
- Udacity.

Uz svjetski poznate organizacije koje su dobar primjer i ideja drugima na tržištu, biti će predstavljena jedna domaća organizacija. Riječ je o velikoj telekomunikacijskoj organizaciji Hrvatski telekom čiji se rad zaposlenika temelji na radu u timu i cijela organizacija funkcionira upravo kroz podjelu na manje timove na različitim lokacijama. Biti će predstavljena kratka usporedba dosadašnjeg rada i rada u Covid-19 uvjetima gdje je Hrvatski telekom veliki dio svojih zaposlenika poslao na rad od kuće u obliku virtualnih timova.

## **Taco Bell**

Taco Bell je poznati lanac meksičke hrane i specijalite koji i u Hrvatskoj ima franšizu. Ovaj američki lanac brze hrane širi se velikom brzinom po svijetu. Ima preko 7.000 restorana, a od toga je 80% u franšizi. Poslovanje u prehrambenoj industriji ponekad može bit nezahvalno, a to se rezultira i slabijim timskim radom koji tu istu nezahvalnost osjeti. Upravo iz tog razloga ova velika korporacija se odlučila na suradnju sa C.O.Tanner. C.O.Tanner je kompanija koja razvija strateška rješenja za prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenika. Taco Bell je dobio novi, personalizirani program poslovanja koji je usredotočen na simbole i stilove koji su se gradili kroz godine. Rad sa brzom hranom, izazovnom okolinom i ljudima smatra se užurbanim i izazovnim stoga je potrebno pronaći pojedine motivatore kako bi radnici ostali energični i dobro obavljali svoj posao. Kroz suradnju sa C.O.Tanner zaposlenici dobivaju nagrade za svakodnevne usluge (nagrada Zlatnog zvona), ali i ako netko od zaposlenih ostvari prekretnicu u poslovanju također dobiva simboličnu nagradu. Nagrađivanje je jedna od tehnika koje koriste lideri kako bi motivirali svoje zaposlenike, a nagrađivanje je predstavljeno u prethodnim poglavljima ovoga rada. Taco Bell na svojoj službenoj stranici navodi kako su svjesni da je svaki član njihovog tima zaslužan za uspjeh cijele organizacije i kroz svakodnevnu komunikaciju to i govore svojim zaposlenima. Također, radnici se okupljaju na manjim ili većim druženjima kako bi se što više povezali i upoznali jedni druge (octanner.com, 2021).

Taco Bell je kroz istraživanje svrhe njegovih zaposlenika otkrio da su timovi definirali da je za njih najvažnije znati koja je njihova svrha u organizaciji. Timovi navode i da trebaju znati na koji način njihov rad ostvaruje svrhu cijele organizacije i njenog postojanja. Organizacijska svrha bi trebala obuhvatiti pet čimbenika, a to su:

- jasnoća,
- pozitivan učinak,
- diferencijacija,
- kolektivan cilj,
- motivacija.

Zaposlenici u većini situacija dolaze na posao samo radi plaće i obave formalni dio posla. Organizacije trebaju raditi na usavršavanju, komuniciranju, povezivanju i jačanju svoje svrhe kako bi zaposlenici tu istu svrhu osjetili.

C.O.Tanner je kroz istraživanje pronašao četiri najučinkovitija načina kako stvoriti dobru svrhu radnih mjesta:

1. povezati vrijednost zaposlenika i kupaca na način da istaknete koje društveno dobro činite u svojoj organizaciji
2. komunikacija, koja je već spomenuta kao bitna tehnika upravljanja u timovima
3. priznanje ili nagrada zaposleniku kako bi mu se pokazalo da je doprinjeo timu i kako bi se napravila razlika između organizacije i klijenta
4. razgovor „jedan na jedan“ od strane lidera sa zaposlenicima.

Istraživanje je pokazalo da se zaposlenici osjećaju 121% motiviranije kada, radeći svoj posao, dobiju priznanje koje je povezano sa njihovom svrhom u organizaciji. Taco Bell je primjer stvaranja jake vrijednosti tvrtke i dodjele priznanja za obavljene poslove, a rezultat je timsko ostvarenje cilja.

## **Dell**

Vodeća svjetska, tehnološka kompanija koja tehnologijom nastoji transformirati živote ljudi. Imaju veliki društveni utjecaj jer stvaraju rješenja koja su značajna za tehnologiju. S obzirom da je Dell dio tehnološke industrije koja se mijenja iz minute i minutu potrebno je stvoriti dobar tim ljudi za pojedine segmente kako bi bili u korak ili ispred vremena. Upravo iz tog razloga Dell se odlučio na veliki korak, raditi u virtualnom prostoru (dell.com, 2021).

Prethodno su bili predstavljeni virtualni timovi, njihovo značenje i sve pozitivne ili negativne strane koju oni donose. Dell je primjer organizacije koja je uvela veliku organizacijsku promjenu rada u timu koji se ne nalazi na istim lokacijama. Dell je formirao program pod nazivom „Connected Workplace“ kojim je zakoračio u gigantsku promjenu rada u timu. Program daje mogućnost članovima tima rad u bilo kojoj vrsti okoline, a da pri tome ostanu međusobno povezani kao da se nalaze na jednakoj lokaciji.

Kod većine vlasnika ili lidera u organizaciji se javlja doza straha i zabrinutosti, kada bi članove svoje organizacije pustili da rade u takvoj vrsti tima. Ta je činjenica u potpunosti opravdana jer postoji mogućnost gubitka motivacije i svjesnosti cilja koji se treba postići. Ali, upravo u tom trenutku lider treba iskoristiti svoje vještine i tehnike upravljanja ljudima, u ovom slučaju, u virtualnim timovima.

## **Adobe**

Adobe je svjetska, softverska tvrtka koja se bavi kreativnošću i dizajnom. Adobe ne prati svaki korak svojih zaposlenih, nego lideri kroz svoje vještine postaju mentori timovima. Nastoje što više svojim članovima dopustiti samostalan rad i donošenje odluka, odnosno individualnu autonomiju.

Adobe navodi da individualna autonomija pridonosi ljudima više kreativnosti i inovativnosti načina poslovanja. Davanje slobode poboljšava ukupan rad tima, ali ipak treba biti oprezan i zauzeti stav lidera. Istraživanje koje je Adobe proveo, pokazalo je da zaposlenici koji imaju visoku razinu autonomije su dva ili tri puta više angažirani oko posla za razliku od ljudi koji imaju nisku razinu autonomije. Individualna autonomija se može postići na način da članovima tima omogućimo sve potrebne resurse kako bi obavili posao i imali slobodu da odrade taj isti posao na svoj način (adobe.com, 2021).

## **Udacity**

Udacity je organizacija koja ima razne programe bazirane na tehnologiji i učenju o istoj. Ova organizacija je ujedinjena sa zajedničkim ciljem, napredovanjem i transformacijom svojih polaznika. Koristi se jedinstvenim modelom učenja koji prati svaki korak njihovih učenika. S obzirom da je riječ o programima, i ova organizacija radi u timovima kako njeni zaposlenici tako i učenici (udacity.com, 2021).

S obzirom da su ciljani članovi ove organizacije mladi ljudi, Udacity je prepoznao na koji način povezati svoje članove i to kroz zabavu. Svakog tjedna odvaja vrijeme i resurse za svoje članove za koje organizira team buildinge. Team building je zabavna i neslužbena atmosfera u kroz koju se članovi zbližavaju i povezuju. Udacity se prema svojim zaposlenima ponaša prijateljski i ne gleda ih samo kao članove organizacije. Upravo iz tog razloga je i primjer koji bi trebale slijediti slične organizacije. Dobar timski rad se svodi na povezanost i angažiranost. Angažiranje je prvi korak koji će razviti potencijal za jedinstveni tim.

Kroz navedene primjere prikazane su neke od spomenutih tehnika upravljanja ljudima u timovima, od strane lidera. Neophodno je koristiti tehnike kako bi tim bio na što višoj razini i ostvario dobre rezultate na tržištu. Nisu samo bitni ni rezultati, važno je da su članovi tima međusobno povezani, motivirani i prijateljski raspoloženi dok obavljaju timski zadatak.

## **Hrvatski telekom**

Hrvatski telekom je vodeća telekomunikacijska mreža na području Republike Hrvatske, koja svojim stalnim ulaganjem i pružanjem usluga ima važnu ulogu na tržištu i u poslovanju općenito. Cijela organizacijska struktura ove kompanije fokusirana je na fleksibilnost i prilagodbu svojim zaposlenicima i korisnicima usluga. Hrvatski telekom funkcionira kroz rad u timovima na nekoliko lokacija u Hrvatskoj. Iz tog je razloga pravi primjer jake timske kulture (hrvatskitelekom.hr).

Timski rad ove kompanije je neizostavan dio poslovanja, jer jedino tako zaposlenici rade i obavljaju pojedine zadatke bilo da se radi o prodaju ili o tehničkom dijelu. Kroz timski rad, Hrvatski telekom nastoji postići međusobno poštivanje, timsku atmosferu, ostvarenje rezultata na što jednostavniji način, izražavanje stavova i mišljenja, odgovornost zaposlenih za njihov rad. Uz sve navedeno, zaposlenici će biti prepoznati i nagrađeni s obzirom na rezultate bonusima ili unapređenjima unutar organizacije.

Kao što je i navedeno, organizacija provodi rad u timovima, od desetak članova, gdje svaki tim ima svog lidera, koji njima upravlja i koji svaki mjesec postavlja određene ciljeve i zadatke za svakog od članova tima. Rezultati se svaki mjesec promatraju i svaki od zaposlenih ostvaruje ili ne ostvaruje novčanu nagradu, odnosno bonus. Komunikacija je važna tehnika ove organizacije, jer zaposleni na dnevnoj bazi imaju susrete sa promjenama ili novitetima stoga je važno dobro komunicirati pojedinu vijest ili novost zaposlenicima, ali i korisnicima. Nadalje, tehnika motivacije neizostavna je tehnika lidera u timu pa tako i u ovome slučaju. Lider kroz stalne razgovore i povratne informacije (feedback) ukazuje na pojedine greške, mogućnosti ispravka i općenito na motivaciju za daljnji rad. Ovdje se može zaključiti da lideri cijene članove tima i trude se na sve načine da budu što bolji u svome radu i stvaraju osjećaj međusobnog povjerenja. Uz međusobno povjerenje između lidera i člana tima, dolazi do mogućnosti manipulacije, ali to ovisi o procjeni lidera i razvijenim vještinama za manipulaciju.

Kroz godišnje procjene zaposlenika, postoji mogućnost usavršavanja i napretka do razine u kojem član koji je započeo rad kao student može postati menadžer ukoliko je razvio vještine, znanja i tehnike potrebne za obavljanje takve vrste posla.



Usavršavanje i napredak zaposlenih djeluje kroz razne tehnike i metode, a neke od njih su:

- coaching – ili u prijevodu trening koji može biti individualni ili grupni
- konferencije
- rotiranje kroz poslove unutar organizacije
- teambuilding – zajednička druženja koja se primjenjuju i na ostalim timovima
- učenja u manjim grupama ljudi.

Sve navedene tehnike su opće poznate i bilo koja vrsta organizacije ih može primjenjivati i usavršiti kako bi zaposlenici bili što efikasniji i spremni na timski rad.

Nekoliko riječi o sustavu nagrađivanja u Hrvatskom telekomu, također već spomenute tehnike u ovome radu. Uz redovnu plaću preko studentskog ugovora ili ugovora o radu nekoliko je vrsta materijalnih i nematerijalnih nagrada koje Hrvatski telekom osigurava za svoje zaposlenike.

Što se tiče materijalnog nagrađivanja, postoje već spomenuti mjesečni bonusi, s obzirom na ostvarenja zaposlenika i njihov mjesečni trud i rad u prodaji. U materijalne nagrade pribraja se i korištenje službenog vozila, mobilnog telefona. Uz ove standardne materijalne nagrade, postoje i svaki mjesec zabavne mjesečne nagrade, koje su šaljivog karaktera i kroz određenu pjesmicu se postavlja zadatak, koji se treba ostvariti kroz mjesec dana i tri osobe osvajaju neku od materijalnih nagrada s obzirom na rezultate. Takve materijalne nagrade mogu biti rokovnici, kišobrani, torbe i slični materijalni predmeti. Na taj način organizacija cijeni svoje zaposlene, njihov rad i zalaganje.

Nematerijalne nagrade nisu opipljive, ali su jednako bitne jer utječu na naše zadovoljstvo, ponašanja i daljnju motivaciju. Nematerijalne nagrade Hrvatskog telekoma su fleksibilno radno vrijeme, kontinuirano obrazovanje, kolektivni ugovori, dnevne nagradne pauze s obzirom na ostvarene rezultate za prethodni dan, poslovna putovanja, team building.

U Covid-19 uvjetima rada sudjelovalo je i Hrvatski telekom koji je bio prisiljen u kratkom roku većinu zaposlenika poslat na rad od kuće u obliku virtualnih timova. Uz svakodnevno praćenje i edukaciju zaposlenih reorganizacija je bila uspješna. Čak 82% zaposlenih smatra da rad od kuće povećava njihovu produktivnost. Uz rad od kuće, uveli su i rotaciju tima tako da jedan dio tima radi od kuće, drugi iz ureda, a zatim obratno. Rad u virtualnim timovima i općenito timski rad budućnost je svih većih organizacija i kao takav bi trebao još više zaživjeti. Organizacije će sve više unaprjeđivati programe za radu u timu i prilagođavati im se jer je rad u timu, virtualnom timu, budućnost.

## 8. Zaključak

Vodstvo ili liderstvo je jedna od temeljnih funkcija, kojima se lideri koriste vodeći tim ljudi. Timovi su postojali još od najranije pojave ljudi, ali njihova efikasnost i važnost zaživjela je tek u modernim vremenima. Ljudi koji su okupljeni da bi radili u timu posjeduju individualne vještine, znanja, razmišljanja, ponašanja i emocije, kao takvi se razlikuju međusobno, ali u globalu čine svrhu i definiciju tima.

Lider je osoba, koja koristeći tehnike, ostvaruje vizije i ciljeve uz pomoć članova tima. Za ostvarenje ciljeva koje je postavio lider prvo je važno da on ima dovoljno razvijene vještine kako bi imao utjecaj na ljude. S pojedinim vještinama se lideri rode, ali većinu razvijaju kroz posao, odnose s ljudima i radu na sebi. Tehnike koje su najbitnije da bi lider upravljao ljudima i utjecao na njih u ovome radu su predstavljene pojedinačno. Prva je bila komunikacija kao uvod u ostale tehnike. Komuniciranje je uspostavljanje kontakta sa članovima tima i informiranje o svemu što pojedini član treba odraditi kako bi se cijeli zadatak ostvario. Kroz komunikaciju se stvara povjerenje, koje je bitno u početnoj fazi okupljanja tima, a o kojoj ovisi daljnji razvoj i tijek odnosa i rada među članovima. U skupine tehnika koje su najvažnije za upravljanje ljudima u timu prvo je donijeti pametne i ostvarive ciljeve. Nadalje, potrebno je članove upoznati sa sustavom nagrađivanja, kako bi znali što točno dobivaju za svoj trud. Bilo da je riječ o materijalnoj ili nematerijalnoj nagradi svaka budi određene emocije i osjećaje kod zaposlenih. Lider i kod nagrađivanja ima važnu ulogu, jer treba znati dobro procijeniti svoje zaposlene i koja od nagrada bi bila najprikladnija za pojedinog zaposlenika da se ne bi dogodio kontra efekt. Nakon nagrađivanja slijedi manipulacija koju lideri najčešće imaju urođenu od malih nogu, a da tek kasnije, u radu i poslu shvate njenu važnost. Također, lider treba dobro poznavati granice do kojih može manipulirati ljudima kako se ne bi doveo u neugodnu situaciju i da članovi izgube motivaciju za daljnji rad. Motivacija se isprepliće kroz cijeli radni odnos između lidera i članova tima jer treba biti prisutna u velikoj mjeri da bi se zadatak što bolje obavio i kako bi zaposleni bili nagrađeni za isti. Za motivaciju se često koriste tehnike *team buildinga*, dakle zajedničkih, neformalnih druženja ili organiziranje oluje ideja da članovi dobiju nove ideje i prošire vidike za zadatak.

Kao i u svakoj vrsti poslovanja, tako i u timovima postoje prednosti i nedostaci, koji se mogu izmijeniti i poboljšati, kako bi članovi bolje funkcionirali. Najčešći od nedostataka je pojava konflikta i sukoba između članova. Pozitivne stavke rada u timu su što smanjuje stres i brže se

donose odluke. Među pozitivnim stavkama se ističu i fleksibilnost, kreativnost, veća radna uspješnost i najvažnije, zadovoljstvo članova tima.

U posljednjem dijelu rada predstavljeni su primjeri poznatih svjetskih i jedne domaće poslovne organizacije koji imaju snažno razvijenu timsku kulturu. Svaki od primjera se koristi tehnikama motivacije, nagrađivanja, fokusiranja prvo na svoje zaposlenike kako bi se osjećali cijenjeni i zadovoljno, a zatim i fokus na postojeće i potencijalne kupce.

Timsko vođenje nije niti malo lak zadatak za lidera, jer o njemu ovisi provedba zadatka i međusobno ponašanje između članova tima. Lider treba znati dobro procijeniti sve tehnike koje će koristiti za kojeg člana tima, treba znati odrediti granice provođenja tehnike i u svakom trenutku znati zauzeti stav lidera kako članovi ne bi olako shvatili njegovu ulogu u timu.

Spomenuti su i virtualni timovi kao važna stavka i neke od predstavljenih primjera u organizacijama, iz kojih se ističe Dell i Hrvatski telekom. Virtualni timovi su timovi budućnosti koji imaju i imati će važnu ulogu u programima i planiranju poslovanja većih organizacija. Nalazimo se u užurbanom svijetu sa promjenama koje se događaju svake minute i upravo zato organizacije trebaju imati na umu da je rad u timu važan za sadašnjost i budućnost poslovanja, i ako već nisu, trebaju ga uvesti u svoje svakodnevno poslovanje i programe planiranja.

## Literatura

Knjige i znanstveni članci:

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki – Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Banović, M. i Miljković – Krečar, I. (2014). Analiza interne komunikacije virtualnih timova. *Ekonomski misao i praksa*. [Online] 1. str.193-212. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=182464](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182464). [pristupljeno: 8. srpnja 2021].
4. Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo – leadership*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
5. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
6. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb; Mate.
7. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment. Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću*. Zagreb: Sinergija.
8. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. [Online] 2(2). str.118-125. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113575](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113575). [pristupljeno: 7. srpnja 2021].
9. Gutić, D., Hak, M. i Kuzmanović, S. (2016). *Huremetrija: Metrika ljudskih resursa*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
10. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. [Online] XXV(2). str.387-399. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139713](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713). [pristupljeno: 7. srpnja 2021].
11. Kobolt, A. i Žižak, A., (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*. [Online] 14(2). str.367-386. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=22077](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=22077). [pristupljeno: 7. srpnja 2021].
12. Lundy, James L. (1991). *Umijeće vođenja : titule, status, autoritet i moć*. Zagreb: Privredni vjesnik.

13. Morić – Milovanović, B., Krišto, T. i Srhoj, S. (2015). Metodološki prijedlog istraživanja za povećanje brzog povjerenja unutar virtualnih timova u početnoj fazi životnog ciklusa projekta: Perspektiva projektnog menadžera. *Acta economica et turistica*. [Online] 1(1). str. 95-109. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=221912](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=221912). [pristupljeno: 8. srpnja 2021].
14. Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia: teološki prilozi*. [Online] 12(1). str.115-129. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=62960](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=62960). [pristupljeno: 6. srpnja 2021].
15. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
16. Požega, Ž., Crnković, B. i Udovičić, A. (2012). Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko – kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća. *Ekonomski vjesnik*. [Online] XXV(2). str.347-356. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139705](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139705). [pristupljeno: 6. srpnja 2021].
17. Relja, R. i Šuljug, Z. (2010). Novi oblici rada u umreženom društvu. *Informatologia*. [Online] 43(2). str.143-149. Raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=84847](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=84847). [pristupljeno: 8. srpnja 2021].
18. Robbins, P. S. i Judge, A. T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
19. Škarica, J. (2017). *Važnost i uloga komunikacije u srednjim i velikim organizacijama tijekom procesa upravljanja promjenama*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera.
20. Tudor, G. i Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb [etc.] : M.E.P. Consult [etc.]
21. Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe: harmony – based leadership*. Zagreb: Znanje: Delfin - razvoj managementa.
22. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom : [kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha]*. Zagreb: Školska knjiga.

## Web izvori:

1. adobe.com (2021). Raspoloživo na: <https://www.adobe.com/careers/why-adobe.html>. [pristupljeno 9. srpnja 2021].
2. dell.com (2021). Raspoloživo na: <https://jobs.dell.com/work-flexibility>. [pristupljeno: 9. srpnja 2021].
3. enciklopedija.hr (2021). Oluja mozgova. Raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=45089>. [pristupljeno: 9. srpnja 2021].
4. hrvatskitelekom.hr (2021). Raspoloživo na: <https://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti>. [pristupljeno: 10. srpnja 2021].
5. manager.hr (2007). Team building. Raspoloživo na: <http://www.manager.hr/naslovnica/cat/0?query=team+building&fields=>. [pristupljeno: 8. srpnja 2021].
6. moj-posao.net (2008). Kako uspješno izvesti brainstorming. Raspoloživo na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/66939/Kako-uspjesno-izvesti-brainstorming/3/>. [pristupljeno: 9. srpnja 2021].
7. taco-bell.com (2021). Raspoloživo na: <https://www.octanner.com/case-studies/taco-bell.html>. [pristupljeno: 9. srpnja 2021].
8. udacity.com (2021). Raspoloživo na: <https://www.udacity.com/jobs#business-ops-strategy?location=all>. [pristupljeno: 9. srpnja 2021].

## Popis slika

Slika 1. Osnovne aktivnosti vođenja .....	5
Slika 2. Osnovne funkcije komunikacije.....	12
Slika 3. Interakcija čimbenika motivacije .....	16
Slika 4. Hijerarhija motivacija .....	18