

# KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH TIMOVA

---

Mitrović, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:545980>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Sara Mitrović

## **KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH TIMOVA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Sara Mitrović

## **KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH TIMOVA**

Završni rad

Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem

JMBAG: 0010230954

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

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study in Entrepreneurship

Sara Mitrović

## **CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL TEAMS**

Final thesis

Osijek, 2022.

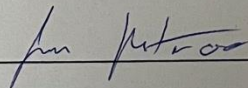
**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI  
(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:** SARA MITROVIĆ  
**JMBAG:** 0010230954  
**OIB:** 31384630182  
**e-mail za kontakt:** sara.mitrovic225@gmail.com  
**Naziv studija:** PREDDIPLOMSKI STUDIJ PODUZETNIŠTVO  
**Naslov rada:** KARAKTERISTIKE USPIJESNIH TIMOVA  
**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Julica Perić

U Osijeku, 15. 9. 2022. godine

Potpis



## **Karakteristike uspješnih timova**

### **SAŽETAK**

Iako je timski rad oduvijek prisutan u poduzećima danas se o njegovoj ulozi u stvaranju uspješnog i konkurentnog poduzeća sve više raspravlja. U tim raspravama posebno se nameće pitanja koje karakteristike bi trebao tim imati kako bi bio uspješan u ostvarenju onih ciljeva zbog kojih se i formirao. Uobičajeno mišljenje je da članovi tima moraju imati slične vještine, sposobnosti i znanja kako bi uspješno utjecali na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Iako je komplementarnost među članovima tima vrlo važna, to je tek mali dio onoga što čini uspješan tim. Svakom timu potreban je dobar i odvažan vođa, redovita dvosmjerna komunikacija, razmjena ideja i informacija te jasno zacrtani cilj kako ne bi bilo nejasnoća i lutanja tijekom rada u timu. Komunikacija među članovima tima i između vođe i članova temelj je svakog uspješnog i funkcionalnoga tima. Osim komunikacije, vrlo važna karika svakoga tima je sposoban vođa koji će znati upravljati timom, ali i uvažavati ideje i inovacije koje mu tim ponudi. Svaka uspješna organizacija zna kako je važno raditi na motiviranosti svojih zaposlenika, a upravo je timski rad jedan od boljih načina pomoću kojeg organizacije osnažuju svoje zaposlenike, potiču ih na izražavanje vlastitih zamisli, ideja i inovacija te povećavaju individualnu i organizacijsku produktivnost.

Ključne riječi: timski rad, osnaživanje zaposlenika, komunikacija u timu, karakteristike timova

## **Characteristics of successful teams**

### **ABSTRACT**

Although teamwork has always existed in organizations, its role in creating a successful and competitive business is increasingly discussed today. These discussions raise the question of what characteristics a team should have in order to successfully achieve the goals for which it was formed. The conventional wisdom is that team members must have similar skills, abilities, and knowledge in order to successfully influence the achievement of organizational goals. Although complementarity among team members is very important, it is only a small part of what makes a successful team. Every team needs a good and courageous leader, regular two-way communication, exchange of ideas and information, and a clearly defined goal to avoid ambiguity and misdirection during teamwork. Communication among team members and between the leader and members is the foundation of any successful and functioning team. In addition to communication, a very important component of any team is a capable leader who knows how to lead the team, but also appreciates the ideas and innovations that the team offers him. Every successful company knows how important it is to motivate its employees, and teamwork is one of the best means by which companies can empower their employees and give them the opportunity to express their own ideas, values and innovations, thereby increasing both individual and company productivity.

Key words: teamwork, empowerment of employees, team communication, team characteristics

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Pojam tima.....	2
2.1. Vrste i karakteristike timova.....	5
2.2. Proces izgradnje timova.....	8
2.3. Razlike između timova i radnih skupina .....	9
3. Prednosti i nedostaci rada u timu .....	11
4. Komunikacija unutar tima.....	15
4.1. Vrste komunikacija.....	16
5. Uloga i karakteristike vođe tima .....	19
6. Uloge koje članovi u timu mogu imati.....	21
7. Zaključak.....	23
Literatura .....	24



## 1. Uvod

Vrlo često se postavlja pitanje koliko je timski rad učinkovit i koje karakteristike bi timovi trebali imati da bi rezultati rada unutar tima bili zadovoljavajući. Iako je uvriježeno mišljenje i najčešće korištena definicija timova da su timovi skupine ljudi s komplementarnim vještinama koji rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva potrebno je puno više od komplementarnih vještina i želje za zajedničkim radom kako bi timovi bili uspješni. Svrha rada je dati odgovor upravo na pitanje što to uspješne timove čini uspješnim. Rad je podijeljen u sedam poglavlja. Nakon Uvoda, drugo poglavlje se bavi definiranjem samog pojma, razmatranjem vrsta timova te analiziranjem karakteristika uspješnih timova. Brojni autori su dali različite definicije samog pojma tim pa za neke tim predstavlja mali broj ljudi s jednakim ciljem i zajedničkom svrhom (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:150), dok za druge predstavlja strukturni mehanizam koji omogućava da se zadaci i problemi rješavaju efikasno (Hernaus, 2012: 147). No iako se rad u timu smatra jako važnim za uspješno poslovanje jer doprinosi većoj produktivnosti, povezanosti članova tima i njihovoj motiviranosti i boljoj prilagodbi promjenama, timski rad nije moguće primjenjivati u svim situacijama. Upravo će se o prednostima i nedostacima rada u timovima raspravljati u trećem poglavlju. U četvrtom poglavlju obradit će se komunikacija u timu kao jedna od najvažnijih čimbenika koji utječu na uspješno ostvarenje organizacijskih ciljeva, dok će peto poglavlje predstaviti lidera, odnosno vođu tima, njegove karakteristike i ulogu u ostvarenju kohezije, razvoju međuljudskih odnosa i ostvarivanju ciljeva te će se osvrnuti i na uloge koje članovi tima mogu imati. Završni rad završava zaključnim razmatranjem.

## 2. Pojam tima

Tim je karakteristična vrsta grupe koju sačinjava mali broj ljudi s jednakim ciljem, svrhom koja je zajednička, vrlo sličnih vještina, koji u sebi imaju zajedničku odgovornost sa svrhom postizanja ciljeva i dolaska do rješenja raznih problema koji se pojavljuju u organizaciji. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008: 150). Tim nije samo obična grupa ljudi koja međusobno dijeli svoja iskustva, već je to strukturni mehanizam koji postoji kako bi se zadaci rješavali efikasno (Hernaus, 2012: 147).

Manja skupina ljudi koja zajednički surađuje na ostvarenju zajedničkog cilja čini tim. Pri tome, rad u timu ne znači da osoba ne ostvaruje svoje osobne ciljeve, ali oni se ostvaruju ako je uspješno ostvaren zajednički cilj. Članovi tima svojim vještinama, znanjem i iskustvom doprinose uspješnom djelovanju svog tima, a odani su zajedničkoj svrsi te osjećaju i osobnu i zajedničku odgovornost za uspjeh, odnosno za neuspjeh tima. Timovi stvaraju prostor unutar kojeg članovi tima mogu učiti i rasti, ostvariti zajedničke ciljeve, ali i voditi računa o individualnim interesima unutar i izvan posla. Prema West (2005;72) zajednička iskustva koja proizlaze iz zajedničkog rada međusobno povezuju ljude, dajući tako vrijedan osjećaj pripadanja i mogućnost izražavanja svoje kolektivne osobnosti i individualnosti.

Bit timskog rada je da se zajedničkim djelovanjem postiže i ostvaruje više za sve članove tima nego što pojedinac može postići samostalnim radom. Prema Welty (2009:15) iza svakog velikog projekta stoji dobro organizirani tim.

U poslovnom svijetu, timski rad znači zajedničko pronalaženje ideja, zajedničko planiranje i osmišljavanje poslovnog plana za buduće razdoblje i, na kraju, provedbu projekta u cijelosti. Miljković i Rijavec (2007:148) navode kako je timski rad posebice vidljiv u sportu. Autorice daju primjer nogometne reprezentacije koja se sprema na svjetsko prvenstvo. Bez obzira jesu li igrači u prvoj postavi ili ne podrazumijeva se da svaki igrač bude na svakom treningu. Vježbom se dolazi do savršenstva i svaki igrač je dan prije utakmice upoznat sa svakim potezom bilo kojeg igrača u timu. Na dan utakmice, svaki igrač je jedan drugome potpora, međusobno se potiču da odigraju na najbolji mogući način i da razina izvedbe utakmice bude na najvišem nivou. Ovdje se vidi predanost svakog člana, ostali članovi tima se stavljaju na prvo mjesto i ništa nije bitnije od zajedničkog rada i pobjede. Članovi tima, pri tome, ne moraju biti najbolji prijatelji, u prethodnim godinama su se mogli naći u određenim situacijama u kojima možda nisu dobro komunicirali, a ne moraju biti iz iste zemlje. No, kako navodi Welty (2009:15)

najvažnije je da svi članovi tima razumiju da je svrha rada zajedničko ostvarenje organizacijskih ciljeva, a kako bi se to i postiglo svi članovi moraju naučiti raditi zajedno te, svojim znanjem, vještinama i iskustvom dati svoj obol i pridonijeti organizacijskom uspjehu.

Ciljevi tima moraju biti jasni, precizno postavljeni, logični, mjerljivi, kvantificirani i razrađeni do krajnjih pojedinosti. Takvi ciljevi nazivaju se pametni odnosno SMART ciljevi jer su dobro postavljeni, poticajni i motivirajući. Budući da svi članovi imaju i svoje individualne ciljeve i bitno je da razumiju i jasno vide kako će ostvarenje zajedničkog cilja utjecati i na ostvarenje njihovih osobnih planova i ciljeva. Stoga je važno da zajednički tim bude jasno razrađen, ostvariv i u skladu s vrijednostima pojedinca, u suprotnom bi osoba mogla izgubiti usredotočenost što može utjecati i na produktivnost ostalih članova tima. Upravo je usredotočenost na cilj pokazatelj koliko dobro vođa tima upravlja timom. Uspješan vođa nastoji razumjeti osobne planove svakog pojedinca, ali istovremeno usredotočiti ga na cilj. Neke vrijednosti koje vođe trebaju imati za uspješno ostvarivanje ciljeva jesu, autoritet, odgovornost, stega, moral te one bitno utječu na organizacijski tim i na dobrobit ostvarivanja cilja (Lebeda, 2008:3).

Uspješnost tima može biti određena njegovom veličinom i brojem članova. Ukoliko je tim manji, bit će efikasniji u donošenju odluka i u rješavanju problema. Prema Robbins i Judge (2009:31) veliki timovi su najbolji za prikupljanje raznovrsnih informacija i podataka, dok su manji timovi efikasniji i produktivniji u rješavanju zadataka. Kada je tim prevelik, može se pojaviti društveno zabušavanje, te lako može doći do problema u komunikacijskom kanalu.

Svaki tim ima svoja pravila koju svi članovi tima trebaju poštovati. Jedno od najvažnijih timskih pravila je način ophođenja s i prema drugim članovima tima. Međusobno poštovanje podrazumijeva prihvaćanje različitosti, tuđih stavova i razmišljanja i argumentirano iznošenje vlastitih stavova i razmišljanja.

Problemi koji se javljaju unutar tima dobar su test kvalitete tima i spremnost članova tima na kompromis i na to da ciljevi tima ostanu ispred individualnih ciljeva. Naravno, postoje različiti razlozi zbog kojih u timu može doći do sukoba, no najčešće se ti sukobi dijele na emocionalne i problemske. Fokus emocionalnih sukoba su ljudi pa se takvi sukobi smatraju neproduktivni jer se naglasak stavlja na to tko je u pravu pa se i odnos počinje svoditi na interese pojedinaca, a ne organizacije. Takav konflikt ugrožava međuljudske odnose i posljedično ostavlja trag na radnu atmosferu, motiviranost suradnika pa i na krajnje rezultate i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Prema Holpp (2014) jedan od uzroka problema u timu su lijene osobe koje ne rade

onoliko koliko bi trebale ili pak ne rade ništa. Zbog takvih pojedinaca se počinje stvarati negativna atmosfera u timu, ostali članovi tima su opterećeni i nezadovoljni jer znaju da moraju napraviti dodatan posao koji nije bio namijenjen njima. Ako lijena osoba sama ne primjećuje da stvara problem, autor smatra kako bi joj razgovorom trebalo dati do znanja da se potruži i bude učinkovitija jer je potrebna timu kao i svaki drugi član.

S druge strane, ukoliko su fokus sukoba problemi onda različiti stavovi i razmišljanja kroz komunikaciju i debate mogu dovesti do novih kreativnih ideja, produktivnosti, inicijativa, a time i novih rješenja i bolju mogućnost ostvarenja organizacijskih ciljeva. Postoji velik broj različitih metoda i alata koje članovi tima mogu koristiti u pronalasku rješenja i komuniciranju. Jedna od metoda je i brainstorming ili oluja mozgova. Jedna od temeljnih karakteristika brainstorminga jest to da je kritiziranje ideja u fazi njihovog iznošenja strogo zabranjeno. U početnoj fazi ideje se generiraju, a tek poslije nakon procesa pristupa se analizi i prosudbi pojedinih ideja, odnosno rješenja problema. Pristup se temelji na činjenici da različiti ljudi s različitim iskustvima i znanjem različito pristupaju određenom problemu. Voditeljima ova tehnika pomaže da saznaju razmišljanja različitih ljudi i dobiju niz rješenja problema koja predlažu. Brainstorming je učinkovit i vrlo popularan alat u poslovnom svijetu koji se upotrebljava kako bi se brzo i veoma kreativno i radikalno riješio problem. Osobito je koristan kada je nužan pomak od ustaljenih načina razmišljanja, kada valja smisliti nešto novo i neobično za poboljšanje proizvoda (usluge) ili kada dotadašnji pristup jednostavno ne daje rezultate koji se žele postići. Tehnika je iznimno uspješna kada se provodi unutar radnog tima. Tada su iskustva i ideje svih članova tima uključeni u rješavanje problema (Lazarević i Moconja, 2013).

## 2.1. Vrste i karakteristike timova

Postoje različite vrste timova, a one ovise o zadatku i samoj funkciji tima. Tako, prema Vodopiji (2006:158) timovi se mogu podijeliti u četiri osnovne grupe:

- savjetodavni
- proizvodni
- projektni
- akcijski

Prema autoru, savjetodavni timovi se stvaraju u cilju dijeljenja savjeta i raznih informacija koje su neophodne za donošenje odluka koje su važne za organizaciju. Pojedini od tih timova mogu biti organizirani za obavljanje nekog vremenski određenog zadatka ili su formirani za neku određenu svrhu. S druge strane, savjetodavni timovi bave se trajnim pitanjima vezanim uz rad organizacije. Proizvodni ili produkcijski timovi čine temelje za funkcioniranje poduzeća. U organizacijama najčešće ne postoji samo jedan proizvodni tim nego se nekoliko timova međusobno nadopunjuje svojim zadacima i radom. To znači da su vezani uz proizvodnju proizvoda čak i onda kada njihova dionica u proizvodnji prestane. Projektni timovi, kao što i sam naziv govori, vezani su uz izradu projekta. Prema Vodopiji (2006:158) izrada projekta često zahtjeva kreativnost i umijeće rješavanja problema što znači da će se u projektnim timovima naći oni članovi tima s izraženom kreativnošću i sposobnošću pronalaženja, ali i rješavanja problema. Prema Vodopiji (2006:159) funkcioniranje akcijskih timova se najbolje može shvatiti na primjeru sportske (košarkaške) momčadi. Košarkašku momčad krase visoka specijaliziranost pojedinaca kombinirana s visokom razinom koordiniranosti svih članova tima. Svaki od osam igrača zamišljenog košarkaškog tima, duboko međusobno povezanih, igra na specifičnim pozicijama obrane. No, dobra obrana nije dovoljna za pobjedu, potreban je kvalitetan napad. Čak je potrebno uskladiti i odnos igrača i trenera i pomoćne klupe na kojoj se zagrijavaju rezerve i sl. Isti takav ustroj osnova je i drugih akcijskih timova kao što su vatrogasci, spasilačke ekipe u zračnim lukama, ekipe hitne pomoći i drugi. Osnovni cilj akcijskih timova jest pružanje odgovora na trenutni tekući zahtjev, što je moguće učinkovitije. Ove četiri navedene tipologije nisu isključive što ovisi o tipu zadatka. Vodopija (2006:159) navodi kako timovi koji se formiraju s posebnim zadatkom u sebi često sadrže elemente komplementarnih tipologija ili evoluiraju i poprimaju, zbog naravi posla, tipološke elemente druge vrste tima.

Hernaus (2012) navodi pet kriterija za klasificiranje timova, a to su redom: svrha, trajanje, vodstvo timova i stupanj autonomije, opseg aktivnosti te pozicija i moć.

S obzirom na svrhu, autor navodi sljedeće vrste timova:

- Radni timovi - predstavljaju grupu ljudi koja radi zajedno kako bi lakše odradili zadatak i postigli postavljeni cilj te koje su potpuno odgovorne za zadatke koje izvršavaju.
- Timovi za unapređenja - su sastavljeni s ciljem da unapređuju procesa i tako olakšavaju posao ostalim timovima u organizaciji. Takav tim je zadužen pratiti gdje su moguća unapređenja i poboljšanja, osmisliti i predložiti kako ubrzati procese ili poboljšati kvalitetu konačnog proizvoda te da implementira prijedlog za poboljšanje i unapređenje u sam proces.
- Timovi za integraciju - se sastavljaju kako bi objedinili i skupili rezultate različitih timova u organizaciji, a s ciljem da krajnjem kupcu ili potrošaču pruže konačan proizvod ili uslugu. Iako bi ovakvi timovi trebali biti permanentni i formalni uglavnom su samo privremenog karaktera i sastavljaju se samo u trenutku kada je potrebno.
- Menadžerski timovi - kao posebna varijanta tima za integraciju sastavljeni su od menadžera i kao takvi imaju moć usmjerenja procesa ka željenom cilju, odnosno konačnom proizvodu koji proizlazi iz radnih proces.

Obzirom na trajanje, Hernaus (2012) navodi kako timovi mogu biti stalni ili privremeni. Stalni, odnosno trajni timovi sastavljaju se na duže vremensko razdoblje. Stalni timovi su relativno stabilni i dugotrajni zbog čega je važno da u timu vlada pozitivna klima i dobri međuljudski odnosi. S druge strane, privremeni timovi se sastaju na vrlo kratko vrijeme koje obično obuhvaća period od šest mjeseci do godinu dana, a u tom periodu članovi tima trebaju riješiti neki problem, donijeti određene odluke, dati prijedloge i slično.

Prema kriteriju vodstva u timovima, Hernaus (2012) navodi podjelu timova na sljedeće vrste:

- Tim vođen od strane menadžera - menadžer je osoba koja je odgovorna za rezultate koje tim ostvaruje pa prema tome on treba iskomunicirati ciljeve prema timu, odabrati metode i načine koji će omogućiti da se zadaci odrade što efikasnije te je u konačnici odgovoran za cjelokupno funkcioniranje tima. On mora vršiti nadgledanje cjelokupnog procesa poslovanja te je upravo takav način vodstva vrlo efikasan jer omogućuje kontinuirano nadgledavanje članova tima te se u tom slučaju cijeli tim trudi dati što više od sebe kako bi postigli zacrtani cilj.,

- Samoupravni timovi – sastavljeni su od međusobno zavisnih članova kojima su dodijeljeni zadaci i koji su odgovorni za posao koji rade. U ovom slučaju menadžer je osoba koja timu definira sam cilj koji trebaju ostvariti, a tim će sam odabrati metodu i način na koji će postići zadano. Najbolji samoupravni timovi jesu oni koji su sastavljeni od manjeg broja ljudi te koji su sastavljeni od ljudi koji dolaze iz različitih dijelova organizacije.
- Samousmjeravajući timovi - tim svojim članovima omogućuju da samostalno postavljaju svoje ciljeve, kao i načine na koje će te ciljeve postići. Članovi ovakvih timova moraju biti spremni ostaviti po strani osobne ciljeve i aspiracije, a sve za dobrobit tima.
- Samovladajući timovi - su odgovorni za izvršavanje zadataka, upravljanje vlastitim procesom rada te dizajniranje radne grupe.

Prema opsegu aktivnosti Hernaus (2012) navodi funkcijske i međufunkcijske timove. Funkcijski timovi su oni timovi koji su sastavljeni od članova koji posjeduju ista ili slična znanja. Međufunkcijski timovi se sastoje od individualnih članova sa različitim znanjima koji dolaze iz različitih organizacijskih jedinica.

Prema posljednjem kriteriju, kriteriju moći i utjecaja, Hernaus timove dijeli na formalne i neformalne. Formalni timovi sastavljeni su od strane menadžmenta u organizaciji te im je svrha riješiti neke probleme kako bi se postigli važni organizacijski ciljevi. Neformalan tim se može sastaviti bilo kada i bilo gdje, ali se na isti način može i raspasti. Neformalne timove ne sastavlja menadžment pa se oni stoga stvaraju sami i po svojoj volji, odnosno volji članova. Zaposlenici se druže točno s onim osobama s kojima se i žele družiti i nitko ih ne može prisiliti da postanu članovi neformalnog tima koji im ne odgovara.

Većina ljudi uživa raditi u timu. Rad u timu je motivirajući jer upravo su članovi tima ti koji potiču jedni druge da rade više, da uče više, da se više trude te da se zajedničkim snagama ostvari postavljeni cilj. Rad u timu, u onim situacijama kada je potreban, donosi puno više uspjeha, puno više učenja i dijeljenja znanja među suradnicima nego što bi osoba to ostvarila individualnim radom. Osim toga, prema Hernausu (2012) timski rad organizaciji može smanjiti troškove, ubrzati procese odrađivanja posla, ali i poboljšati kvalitetu ishoda rada. Ipak, rad u timu nije uvijek rješenje za sve pa postoje i određeni nedostaci rada u timu, o čemu će više riječi biti u poglavlju koje govori o prednostima i nedostacima timskoga rada.

## 2.2. Proces izgradnje timova

Rupčić (2007) navodi da proces izgradnje timova zahtijeva obraćanje pozornosti na sljedeće čimbenike: odabir članova tima, definiranje vizije, misije, ciljeva rada u timu, raspodjelu zadataka, definiranje gantograma aktivnosti, uspostavljanje ravnoteže vještina u timu, alociranje resursa i uloga u timu, mjerenje rezultata rada, usklađivanje osobnosti članova time i treniranje članova tima kako uspješno raditi zajedno.

Rupčić (2007) ističe da je prvi korak u razvoju kohezijskog i funkcionalnog tima uspostavljanje povjerenja. Povjerenje se mora temeljiti na poštovanju drugih što proizlazi iz potrebe da članovi tima spremno i bez ustezanja priznaju i prihvaćaju svoje pogreške, slabosti i propuste te isto tako iskazuju potrebu za pomoći. Na isti način trebaju prihvaćati snage i slabosti drugih, čak i ako te snage prelaze njihove vlastite. Ovaj korak je zapravo teži za menadžere nego za same članove tima. Menadžeri smatraju da pred talentiranim članovima tima riskiraju gubitak pozicijske moći. Menadžeri bi ipak trebali moći pokazati slabosti u teškim situacijama kako bi bili primjer drugima. Međutim, autorica ističe da je iskazivanje slabosti neprirodno za mnoge menadžere koji su naučili da moraju iskazivati snagu i samopouzdanje u teškim trenucima. S druge strane, ako menadžeri ne dopuštaju mogućnost da netko drugi u određenoj situaciji može bolje od njih, takav obrazac ponašanja prenosi se na članove tima koji se zatvaraju jedni prema drugima kako ne bi došli u situaciju da priznaju svoje slabosti ili pogreške. Rupčić (2007) navodi i izjave poput *pogriješio sam* ili *žao mi je* koje postaju indikator uspostavljenog visokog stupnja međusobnog povjerenja i poštovanja članova tima što je preduvjet za njihov zajednički učinkoviti rad. Bez ovoga koraka, ističe autorica, tim neće biti sposoban za sudjelovanje u zdravom konfliktu.

Nastavno na govor o konfliktu, Rupčić (2007) ističe da se većina menadžera boji timskega rada jer strahuje od mogućih konflikata. Najveći strah leži u tome hoće li menadžeri moći kontrolirati tim ukoliko dođe do konflikta među članovima tima. Također, neki menadžeri konflikt smatraju i gubitkom vremena. No, zdravi i produktivni konflikt rezultiraju manjim brojem problema koji se guraju pod tepih, smanjuju potencijalne neugodne osobne sukobe među članovima tima.

Zatim, da bi se izgradio uspješan tim, Rupčić (2007) navodi da je potrebno razviti uzajamno povjerenje i suradnju. Moral tima može ovisiti o sljedećim čimbenicima: potpori, dostupnosti resursa, intenzitetu i kvaliteti komuniciranja te osobnostima članova tima.



Kao temeljnu svrhu timskoga rada i jedino mjerilo njegovog uspjeha, autorica navodi ostvarenje opipljivih, konkretnih rezultata. Stoga je važno, piše Rupčić (2007), za postizanje većine ciljeva prvenstveno obratiti pozornost na selekciju članova tima. Osim njihovih znanja, vještina i sposobnosti, poželjno je razmotriti i njihovu osobnost, odnosno odabrati osobe s većim osjećajem empatije prema drugima, većim stupnjem tolerancije i želje za suradnjom.

Zaključno o procesu izgradnje timova, Rupčić (2007) navodi da se proces izgradnje timova odnosi u užem smislu primarno na selekciju i motivaciju članova tima, a u širem smislu odnosi se na grupnu samoprocjenu u funkciji organizacijskoga razvoja. Pri procjenjivanju, timovi definiraju svoje trenutne snage i slabosti kao tim. Osim toga, naglašava Rupčić (2007), potrebno je definirati razliku između željenog i trenutnog stanja kao i strategiju kako tu razliku prevladati. S radom tima, može se povećavati veličina tima. Kako se povećava veličina tima, menadžeri trebaju mijenjati vještine i metode koje koriste kako bi se održao potencijal duha timskog rada. Bliskost članova u velikim timova se gubi, a povećava se mogućnost javljanja pogrešnih informacija i glasina. Menadžeri, stoga, posebnu pozornost trebaju usmjeriti na komunikacijske vještine i razvoj komunikacijskih kanala kako bi mogli uspješno upravljati brojnijim timovima.

### **2.3. Razlike između timova i radnih skupina**

Osim pojma tim, u literaturi se navodi pojam radne skupine. O radnoj skupini i razlikama između time i radne skupine piše Nataša Rupčić u članku *Upravljanje timom: Tajne uspješnog timskog rada* (2007). Rupčić (2007) se u tome članku pita kako prepoznati djeluju li vaši izabrani pojedinci kao tim ili se radi tek o radnoj skupini?

Rupčić (2007) piše da je i timovima i radnim skupinama zajednički osjećaj natjecanja. Međutim, učinkoviti timovi natječu se s drugim timovima ili drugim organizacijama, dok se članovi radnih skupina natječu međusobno kako bi dobili priznanje, napredovanje i sl. Nadalje, Rupčić (2007) naglašava da su radne skupine orijentirane na zadatak, a njihovi članovi slijede vlastite planove i ciljeve dok su timovi ciljno orijentirani što znači da članovi tima imaju istovjetne ciljeve i planove i nastoje ih ostvariti putem timskog rada.

Također, razliku između timova i radnih skupina može se naći, kako navodi Rupčić (2007), u njihovom ustrojstvu. Radne skupine su po prirodi često autokratske i hijerarhijske, dok su timovi samoupravljajući, uz visok stupanj participacije u okviru postavljenih ciljeva i misije. S tim u svezi, članovi radnih skupina uzajamno se toleriraju, dok članovi timova visokog stupnja

kohezije uživaju u međusobnom radu. Osim toga, različitosti u timu se poštuju i cijene, dok se u radnim skupinama nastoje potisnuti. Stoga, radne skupine nastoje izbjeći rizik i održati *status quo*. Timovi pak prihvaćaju rizik i uspjeh temelje na inoviranju načina rada.

### **3. Prednosti i nedostaci rada u timu**

Timski rad označava pružanje odgovornosti i ovlasti prema članovima tima da samostalno donose odluke na koji način će odrađivati svoje zadatke na najučinkovitiji način. Organizacije koje se temelje na timovima mogu vrlo brzo i učinkovito reagirati u svom poslovnom okruženju koje je vrlo dinamično. Također, timovi mogu brzo razviti i isporučiti proizvode. West (2005:16) navodi primjer tvornice automobila u kojima radnici rade u timovima na sastavljanju jednog automobila odjednom od početka do kraja. Kada se posao obavlja na tako usporedan način, radnici jedni drugima mogu pomagati pojavi li se problem. To je potpuno drugačije od sustava pomične vrpce, koji je snažan onoliko koliko i njihova najslabija karika: kada dođe do zastoja u jednom postupku u lančanom nizu, proizvodnja se prekida za sve.

Nadalje, Rupčić (2007) ističe da se sve više smanjuje tradicionalan ustroj poduzeća u kojem se promovirala konkurencija među zaposlenicima, a u prvi plan dolaze pojedinci. Rupčić (2007) ističe da je za ispunjavanje složenih ciljeva u suvremenom poslovanju potrebno angažiranje različitih znanja, vještina i sposobnosti uz razvijanje inovativnih pristupa radu. Također, Rupčić (2007) naglašava da i u timskom radu, koji možda naizgled izgleda idealno, postoje određeni problemi i nedostaci.

Najprije će se navesti prednosti timskoga rada odnosno sve ono čime timski rad doprinosi nekome poduzeću, a potom će se navesti i njegovi nedostaci odnosno potencijalni problemi timskoga rada.

Ukoliko članovi tima rade u zdravom radnom okruženju, zasigurno će imati manju razinu stresa jer rad u timu razvija osjećaj pripadnosti, članovi tima se međusobno podržavaju i kad su problemi i kad ostvaruju pozitivne rezultate. Timski radnici navode i zadovoljstvo zbog toga što uče jedni od drugih i zbog višeg stupnja uključenosti i predanosti svome radu. Naravno, uvođenje timova ne dovodi automatski do navedenih prednosti, ali ipak većina organizacija jasno potvrđuje, da se timskim radom i željom za zajedničkim uspjehom vrlo brzo ostvaruju dobri rezultati i dobrobit poduzeća.

Prema Vasiću (2005) prednosti timskog rada su sljedeće:

- porast motivacije u cilju veće produktivnosti
- poslovanje koje bilježi bolje rezultate
- zajedništvo koje pridonosi radu tima
- povezanost članova tima i same organizacije
- uvažavanje različitosti
- razvoj međuljudskih odnosa
- bolja prilagodba promjenama unutar organizacije
- spremnost članova tima na učenje
- veća disciplina rada
- odlučivanje koje je efikasnije
- manji broj prigovora i manje nezadovoljstvo zaposlenika
- spremnost na veći rizik
- manji troškovi u poslovanju.

S druge strane, iako većini ljudi odgovara timski rad jer od njega ostvaruju brojne benefite, s druge strane se pojavljuju i neki nedostaci timskog rada. Prema Vasiću (2005), to su:

- veća razina stresa uzrokovana većim brojem različitih osobnosti unutar tima kojima se treba prilagoditi
- manja vjerojatnost za razvoj liderstva

- mogućnost pojave prezasićenosti timskim radom
- priroda pojedinca koja ne podržava timski rad
- organiziranje timskog rada i tamo gdje nije potrebno zbog njegovih brojnih prednosti

Rupčić (2007) ističe da je problem uvođenja timskoga rada dvojak. S jedne strane, kolegij menadžera u poduzećima rijetko prerasta u kohezijski tim jer sami menadžeri podcjenjuju mogućnosti timskoga rada. S druge strane, uvođenje timskoga rada zahtijeva provođenje nekih aktivnosti koje su često bolne i neugodne te zahtijevaju vještine i znanja o upravljanju promjenama. Nadalje, Rupčić (2007) ističe kako se pojavljuju još dodatni problemi poput toga da se istovremeno propagira timski rad, a ne uvodi se u organizacijsku praksu. Zbog toga, ističe Rupčić (2007), među zaposlenicima koji timski rad smatraju ispraznom parolom razvija se kolektivni osjećaj licemjerja te šalju se dvosmislene poruke o djelovanju koje je najbolje za organizaciju. Upravo zbog svega navedenog, autrica navodi da se zaposlenici koji uviđaju da se timski rad ne primjenjuje, iako se propagira, postaju individualisti, zainteresirani samo za vlastiti posao i rezultate te ne razvijaju osjećaj pripadnosti organizaciji i njezinim vrijednostima i ciljevima.

Nadalje, Rupčić (2007) kao rješenje ovih problema navodi njegovanje i uspostavljanje tzv. radnih skupina. Autorica radne skupine definira kao skupine u kojima se članovi dogovaraju o određenim vidovima suradnje koji ipak predstavljaju iznimku jer članovi primarno rade neovisno. U tom slučaju postiže se veća transparentnost u području suradnje: članovi radne skupine znaju točno što mogu, a što ne mogu očekivati od svojih kolega.

Također, jedno od izrazitih nedostataka timskog rada jest grupno razmišljanje ili groupthink. Termin groupthink definirao je Irving Janis 1972. godine, fasciniran situacijama u kojima su vrlo inteligentne osobe nesposobne donijeti ispravnu odluku. Janis sugerira da se grupno razmišljanje pojavljuje kada je vođa tima moćna i uvjerljiva osoba, kada je kohezija tima visoko izražena i kada je donošenje odluke uvjetovano jakim pritiskom izvana. Neki od pokazatelja grupnog razmišljanja unutar tima su racionalizacija što znači da članovi tima uvjeravaju sami sebe da je njihova odluka jedina ispravna unatoč činjenicama koje ne idu tome u prilog, pritisak kolega da manjinu kolega koje se ne slažu s nekom odlukom navedu da se predomisle i slože s grupnim mišljenjem, stereotipi: kako se tim sve više usklađuje u mišljenju, na sva mišljenja koja dolaze izvan grupe gledaju negativno i s neodobravanjem itd.

Iako postoje određeni nedostaci timskog rada, timska organizacija omogućuje da se promjene s odgovarajućim kvalitetnim rješenjima brže i dosljednije provode. Također, timska organizacija pruža veće mogućnosti da se preciznije utvrde sadržaj i okviri promjena i nađu prikladna rješenja.

## 4. Komunikacija unutar tima

Komunikacija nije samo prenošenje informacija drugoj strani. Kako bi ispunila kriterij učinkovitosti, komunikacija mora biti dvosmjerna cesta, s povratnim informacijama koje jedna i druga strana neprestano primaju.

Cilj menadžmenta je obavijestiti organizaciju o ciljanoj strategiji poduzeća, izdavati naloge koji posao je potrebno odraditi, komunicirati s poslovnim partnerima i komunicirati s javnosti. S druge strane, zaposlenici moraju komunicirati sa svojim nadređenima, dati im do znanja jesu li razumjeli ciljeve organizacije, svoj zadatak i što se od njih očekuje. Može se reći da je komunikacija vrlo bitan faktor ukupnog dojma o organizaciji i može poduzeće dovesti do uspjeha i do neuspjeha. (Fox, 2001:15).

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar grupe ili organizacije: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Kontroliranje se odnosi na poštivanje politike organizacije, odnosno hijerarhije nadležnosti koja uvjetuje informiranje prvo nadređenih i menadžmenta. Komunikacija motivira jer objašnjava zaposlenicima što trebaju raditi, na koji način obavljaju zadatke, kako poboljšati radne performanse. Također, komunikacijom se izražavaju emocije i potrebe. U konačnici komunikacija informira pojedince i grupe prenoseći im podatke potrebne za donošenje odluka. Iz navedenog se može doći do zaključka kako je temeljna funkcija komunikacije u organizaciji jasno razumijevanje ciljeva kako bi se isti što uspješnije realizirali, točno prenošenje informacija o organizacijskim planovima te davanje povratne informacije na rad i učinkovitost djelatnika. Uspješna komunikacija može doprinijeti motivaciji djelatnika, kvalitetnim vođenjem i usmjeravanjem zaposlenika što u konačnici utječe i na učinkovitost same organizacije. (Robbins i Judge, 2014:368).

Rouse i Rouse (2005) navode sljedeće vrste komunikacije u organizaciji - vertikalna komunikacija prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja i pritužbe) te horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima).

Vertikalna komunikacija se, prema Rouse i Rouse (2005) sastoji od pet kategorija: komunikacija organizacijskih ciljeva i misije, upute i usavršavanje zadataka, razlog iza zadataka, komunikacija o pravilima i politici, izvedba i ostale povratne informacije. Unutar tih kategorija provlači se i funkcija raspona kontrole menadžera. To znači da postoji određeni broj podređenih zaposlenika koje menadžer izravno nadgleda. U tome slučaju, prema autorima,

treba voditi računa o broju zaposlenika koje menadžer nadgleda. Ukoliko jedan menadžer ima manji broj zaposlenika koje kontrolira vjerojatno je da će uspostaviti uspješniju komunikaciju i suradnju između menadžera i zaposlenika. Za razliku od vertikalne komunikacije, horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju s kolegama. Uobičajeno, takva komunikacija odvija se između menadžera koji donosi odluke, zatim razmjenjuje i propituje svoje odluke na različitim razinama. (Rouse i Rouse, 2005).

#### **4.1. Vrste komunikacija**

Komunikacija je temelj međuljudskih odnosa i bez nje ne bi bio moguć uspješan prijenos poslovnih i privatnih ideja drugim ljudima. Thunberg, Nowak i Rosengren (1979) navode četiri funkcije komunikacije: ekspresivnu funkciju koja se odnosi na prepoznavanje i stvaranje komunikacije od samih ljudi, društvenu funkciju koja kroz komunikaciju stvara osjećaj zajednice, informativnu funkciju koja ima ulogu podjele informacija i stvaranja znanja te kontrolnu funkciju aktiviranja koja ima ulogu promjene okoline i stvaranja bolje situacije sebi i drugima u komunikaciji.

Prema Pejić Bach i Murgić (2013:14-27) komunikacija se klasificira prema devet kriterija: način izražavanja, bliskost, broj sudionika, oblik komuniciranja, mjesto nastanka komunikacije, namjenu i medij komunikacije. Svi ovih devet kriterija autorica Pejić Bach i Murgić bit će detaljnije objašnjeno.

S obzirom na **način izražavanja** autorice komunikaciju dijele na verbalnu i neverbalnu komunikaciju.

Verbalna komunikacija se realizira putem razmjene ideja, namjera, informacija i osjećaja preko riječi. Verbalna komunikacija nije nužno samo usmena nego ona već može biti i pisana. Česta je međusobna povezanost navedenih vrsta verbalne komunikacije. Na primjer, nakon pisanja tekstualne poruke vrlo često dolazi do dodatnog pojašnjenja putem telefonskog razgovora.

Neverbalna komunikacija se odvija prenošenjem poruka bez svjesne namjere, odnosno bez korištenja riječi. U neverbalnu komunikaciju spadaju gestikulacija rukama i nogama, pokreti tijela, mimika. Isto tako u neverbalnu komunikaciju pripada i dio verbalne komunikacije, a to je ton odnosno način samog govora.



Obzirom na **blizinu sudionika** postoji neposredna komunikacija koja se odvija kada su sudionici u neposrednom kontaktu i osrednu komunikaciju koja se najčešće odvija putem tehnologije kao na primjer putem telefona, e-pošte, servisa kao što su Skype, Zoom ili pak putem jednog tradicionalnijeg oblika, pošte.

S obzirom na **broj sudionika** autorice razlikuju tri vrste komuniciranja i to javno, intrapersonalno i interpersonalno. Javna komunikacija uključuje veliki broj sudionika odnosno takva komunikacija predstavlja sredstva javnog priopćenja (novine, Internet, radio, televizija). Komunikacija sa samim sobom je i dalje komunikacija, a nju nazivamo intrapersonalnom komunikacijom. Interpersonalna komunikacija se razvija osobnim kontaktom između najmanje dvije osobe. Interpersonalna komunikacija može biti i verbalna i neverbalna, a podrazumjeva i spontanost, ponašanje koje može biti rutinsko ili isplanirano, direktnu povratnu informaciju, interakciju i koherenciju, pravila komuniciranja (interna i eksterna), razumijevanje komunikacije kao radnje te poveznicu između uvjeravanja i komunikacije (Leinert Novosel, 2015:18).

S obzirom na **oblik komuniciranja** Pejić Bach i Murgić (2013:14-27) navode kako razlikujemo usmenu i pisanu komunikaciju. Pisana komunikacija obavezno se koristi u poslovanju te je trajnog karaktera. Usmena komunikacija, budući da nije nigdje zabilježena, podložna je promjenama u naknadnim tumačenjima sudionika.

S obzirom na **mjesto nastanka** komuniciranja komunikaciju dijelimo na internu i eksternu. Navedena podjela se odnosi na organizacije te interna obuhvaća komunikaciju unutar organizacije dok se eksterna komunikacija odnosi na komuniciranje organizacije sa njezinom okolinom.

Podjela s obzirom na **namjenu** obuhvaća, znanstvene, osobne, stručne, poslovne i druge vrste komunikacije, a odabir namjene komunikacije ovisi o ljudskoj aktivnosti uz koju je vezan sam proces komunikacije.

Posljednja podjela uključuje **medij komunikacije**, a dijeli se na digitalne i tradicionalne komunikacije. Navedena podjela je podložna razvoju tehnologije na način da se zastarijevanjem tehnologija iz digitalne komunikacije prebacuje u tradicionalnu komunikaciju, a nova tehnologija stvaranjem novih trendova prihvaća kao digitalna komunikacija. Kao primjer možemo navesti telefaks koji je gotovo izbačen iz uporabe, ali je stvorio temelj za razvoj novih tehnologija pa se na temelju toga svrstava u tradicionalnu komunikaciju.

Postoji mnogo vrsta komunikacija, a sve se svodi na činjenicu da je nemoguće ne komunicirati. Komunikacija je temelj međuljudskih odnosa i bez nje ne bi bio moguć uspješan prijenos informacija, podataka i ideja drugim ljudima, i poslovno i privatno.

Razvoj međuljudskih odnosa ovisi o načinu upravljanja ljudima, a to je proces u kojem lider tima ima značajnu ulogu.

## 5. Uloga i karakteristike vođe tima

Zadovoljstvo članova tima radom u timovima, ali i njihova učinkovitost uvelike je povezana s načinom djelovanja vođe tima. Od vođe tima se, prema Guenzi i Ruta (2013) očekuje da svoje ponašanje oblikuje na način da utječe na individualne i grupne performanse tima. To znači da se vođe timova moraju pobrinuti da članovi tima razumiju ciljeve organizacije i svoju ulogu u ostvarenju tih ciljeva. Vođa je središnji pokretač uspješnosti tima i on mora biti spreman razumjeti problem s kojim se tim suočava, mora pomoći timu u suočavanju sa stresnim situacijama pružajući im jasne zadatke, ciljeve i strategije i mora znati uskladiti vještine članova s ulogama koje su dobili u timu.

Vođe timova imaju glavnu ulogu u formiranju timova, njihovom usmjeravanju, organizaciji zadataka i sukladno tome dodjeljivanju uloga članovima tima.

Northousem (2010:3) definira vodstvo kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog, dugoročnog ili kratkoročnog cilja. Vođenje je funkcija koja obuhvaća motiviranje zaposlenika, usmjeravanje ljudi, biranje najučinkovitijih komunikacijskih kanala i rješavanje konflikta. Vođenje je, dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije istovremeno ostvarujući korist i za sebe (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki, 2008:459).

Mansfield (2018) smatra kako će vođe timova uspješno utjecati na zadovoljstvo i produktivnost članova tima ukoliko pokažu visoku razinu ekstrovertiranosti, kognitivnih sposobnosti, samoefikasnosti i primjene vodstva.

West (2012) iznosi nekoliko osnovnih smjernica kojima vođe timova i menadžeri mogu djelovati na zadovoljstvo pojedinaca unutar tima, ali i na uspješnost samog tima:

- potrebno je pobrinuti se da svi timovi imaju jasne ciljeve i uloge te da oni nisu u sukobu s obvezama članova tima prema drugim radnim jedinicama,
- potrebno je osigurati odgovarajuće i učinkovite procese komunikacije i suradnje, kojima će se spriječiti nesporazumi i sukobi,
- potrebno je pravovremeno davati povratne informacije o izvedbi i razmatrati i odgovarati na pojedinačne situacije svakog člana tima,
- potrebno je provoditi radionice i obuku za članove tima, pogotovo na samom početku njegova rada.

Svaki tim mora imati vođu koji zna gdje ide u budućnosti, u kojem pravcu i na koji način, te bez obzira na sve što se dogodi na putu do uspjeha ne odustaje. Ako je vođa samouvjeren i svjestan svojih prednosti, ljudi i cijeli tim se osjećaju sigurno i slijede ga.

Vođenje ljudi je spoj znanja, vještina i osobnosti, a uspješnog vođu uz to karakteriziraju brzina, jednostavnost i samouvjerenost. Da bi mogao voditi druge ljude, vođa prvo mora dobro poznavati sebe, naučiti voditi sebe i odnositi se prema sebi jednako kao što se odnosi prema svom timu. Srića (2004:10) navodi kako je osnovno polazište kod vođe harmonija koja se postiže radom na sebi. Kako navodi autor, ono što pokreće vođu je strast srca, nakon toga pobjeda u glavi i na kraju pobjeda na tržištu (Srića, 2004:10).

## 6. Uloge koje članovi u timu mogu imati

Robinson i Judge (2009:48) smatraju da „uspješni timovi uključuju ljude koji popunjavaju sve uloge i koji su izabrani za pojedine uloge na temelju svojih vještina i sklonosti“. Pojedinci u timovima obavljaju više uloga. Zbog toga, menadžeri moraju pratiti pojedince i zamjetiti njihove kvalitete.

Belbin (1993) predlaže devet timskih uloga od kojih svaka ima svoje kvalitete i dopuštene slabosti. Ovih devet uloga podijeljene su u tri kategorije. U prvoj kategoriji nalaze se uloge koji se usmjerene na **djelovanje** odnosno **prema aktivnostima**

### 1. Pokretač

- Kvaliteta se pokazuje kroz sklonost izazovima, dinamičnost, otpornost na pritisak, inicijativa i hrabrost u svladavanju prepreka. Dopuštene slabosti su u provociranju drugih članova i neosjetljivost na tuđe osjećaje.

### 2. Izvršitelj

- Kvalitetu predstavljaju pouzdanost, discipliniranost, učinkovitost, otpornost na pritisak, provođenje zamisli u praktično djelovanje, dok su dopuštene slabosti nefleksibilnost, sporost u odgovaranju na nove mogućnosti.

### 3. „Finišer“

- Kvaliteta ove uloge je u brizi i savjesnosti, pravodobnosti provedbe poslova, traženje pogrešaka i propusta, a dopuštena slabost je sklonost pretjeranoj zabrinutosti, sitničavosti, nerado dijeljenje poslova s drugima.

Druga kategorija odnosi se na uloge orijentirane **prema ljudima**:

### 4. Koordinator

- Kvaliteta je u pouzdanosti, vještini vođenja tima, pojašnjavanju ciljeva, poticanju odlučivanja i dijeljenja odgovornosti, dok su dopuštene slabosti da može biti percipiran kao manipulator, kao i nametanja vlastitih poslova drugima.

### 5. Timski radnik

- Kvaliteta je blagost, osjetljivost i diplomatskičnost, aktivno slušanje, građenje odnosa i izgladivanje konflikata, dok su slabosti neodlučnost u kritičnim trenucima, velika podložnost utjecajima sa strane.

## **6. Istraživač mogućnosti**

- Kvaliteta je u entuzijazmu, komunikativnosti, ekstrovertiranosti, istraživanju mogućnosti i stvaranju kontakata, a nedostatak jest pretjerana optimističnost i gubljenje interesa nakon prvobitnog poleta.

U trećoj kategoriji nalaze se uloge orjentirane **vještinama**:

## **7. Kreativac**

- Kvaliteta je u maštovitosti, nekonvencionalnosti, sklonosti rješavanju složenih problema, a nedostatak je u ignoriranju detalja i prevelikoj zaokupljenosti.

## **8. Promatrač ocjenitelj**

- Kvaliteta je u strategiji, bistrini i trijeznosti u procjenjivanju i razmatranju svih mogućnosti, dok su dopuštene slabosti nedostatak poleta i slabo motiviranje drugih.

## **9. Specijalist**

- Kvaliteta je što su ovakvi tipovi usmjereni prema cilju, pružanju znanja i raznih tehničkih vještina, a slabost ovoga tipa je u tome što djeluje na usko područje i inzistira na tehničkim detaljima.

Navedene timske uloge ne znače da svaki tim mora imati onoliko članova tima koliko postoji uloga već je važnije da se članovi tima snađu u dodjeljenim ulogama.

## 7. Zaključak

Uvriježeno je mišljenje kako članovi tima moraju imati komplementarne vještine kako bi uspješno djelovali na ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Pa iako je komplementarnost vještina jako bitna jer omogućuje da se članovi tima međusobno nadopunjavaju te da uče jedni od drugih, ono je tek mali dio onoga što čini uspješan tim. Bez dobrog vođe i dobro usmjerene komunikacije tim može izgledati kao skup talentiranih ljudi koji besciljno lutaju i ne mogu doći do rezultata. Komunikacija je osnova na temelju koje funkcionira svaki tim. Kako bi tim bio što uspješniji potrebna je jasna, redovita i dvosmjerna komunikacija među članovima tima i između vođe i članova tima. No, rad u timu ima i svoje prednosti, ali i nedostatke. Kao prednosti navode se veća motiviranost i produktivnost članova, raznolike ideje i inovacije, osnaživanje članova tima zbog osjećaja pripadnosti, autonomije i mogućnosti da svačije ideje dođu do izražaja. Kao nedostaci rada u timu navode se veća razina stresa uzrokovana većim brojem različitih osobnosti kojima se treba prilagoditi, mogućnost pojave prezasićenosti timskim radom i grupno razmišljanje. Ipak, zajedničko rješavanje problema u većini slučajeva dovodi do boljih rezultata jer će uz podršku tima i svaki pojedinac bolje i učinkovitije raditi. Iako je rad u timu rad na ostvarenju zajedničkih ciljeva, uspješni timovi itekako vode računa da ostvarivanjem zajedničkih ciljeva svaki pojedinac ima mogućnosti za osobni rast, zadovoljstvo i ostvarenje osobnih ciljeva.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
2. ČorkaloBiruški, Dinka (2009). Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori. Zagreb, Školska knjiga.
3. Hernaus, T. (2012) The Team-Based Face of Organizations, Toronto: NAISIT Publishers, Toronto
4. Holpp, L. (2014) Upravljanje timovima. Zagreb: Mate
5. Jurković Majić, O., Majić, H.,Pereković, A. (2014) Komunikacijsko-prezentacijske vještine. Zagreb: Školska knjiga
6. Lazma-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.), Poslovno komuniciranje. Osijek: Ekonomski fakultet
7. Leinert Novosel, S. (2015) Komunikacijski kompas. Zagreb: Plejada
8. Mansfield, R. K. (2018) EmployeeJobSatisfactionandAttitudesinVirtualWorkplaces. Minneapolis: Walden University
9. Marinković, V. (2009) Krizni PR: Odnosi sa javnošću u kriznim situacijama. Kragujevac: Business Start-up centre
10. Miljković, D. i Rijavec, M. (2007) Organizacijska psihologija. Donja Lomnica: Ekološki glasnik
11. Northouse, P.G. (2010) Vodstvo - teorija i praksa. Zagreb: Mate
12. Pejić Bach, M., Murgić, J. (2013) Poslovne komunikacije. Zagreb: Školska knjiga
13. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009) Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate
14. Rupčić, N. (2007) Upravljanje timom : tajne uspješnog timskog rada. Poslovni magazin, 5, 1; 32 – 35.
15. Rouse J, M.,Rouse, S. (2005) Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup. Zagreb: Masmedia
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki V., N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
17. Srića, V. (2004) Biblija modernog vođe. Zagreb: Znanje
18. Toth, I. (2011) IV međunarodna konferencija 'Dani kriznog upravljanja'. Velika Gorica
19. Turner C. (2003) Vođenjem do uspjeha. Zagreb: Mozaik knjiga



20. Vasić, M. (2005) Prednosti i nedostaci timskog rada. Dostupno na: <http://vasic.info/prednosti-i-nedostaci-timskog-rada/> (pristupljeno 15.06.2022.)
21. Vodopija, Š. (2006) Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje. Rijeka: Žagar
22. Welty, T. (2009) Handling Teamwork and Respect for Others. London: Chelsea House
23. West, M. (2005) Tajne uspješnog upravljanja tim. Zagreb: Školska knjiga