

# Tim i timski rad kao čimbenici uspješnog poslovanja poduzeća

---

Jarnjak, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:150750>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Ekonomska politika i regionalni razvitak*

Ivan Jarnjak

**TIM I TIMSKI RAD KAO ČIMBENICI USPJEŠNOG  
POSLOVANJA PODUZEĆA**

Završni rad iz kolegija Menadžment

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Ekonomska politika i regionalni razvitak*

Ivan Jarnjak

**TIM I TIMSKI RAD KAO ČIMBENICI USPJEŠNOG  
POSLOVANJA PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010233982

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

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Economic Policy and Regional Development

Ivan Jarnjak


**TEAM AND TEAMWORKS AS FACTORS OF SUCCESSFUL  
COMPANY BUSINESS**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivan Jarnjak

JMBAG: 0010233982

OIB: 64616786871

e-mail za kontakt: ivan.jarnjak1312@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prejediplomski studij, smjer Ekonomska politika i regionalni razvitak

Naslov rada: Tim i timski rad kao čimbenici uspješnog poslovanja poduzeća

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

U Osijeku, 4. rujna 2024. godine

Potpis Jarnjak Ivan

## SAŽETAK

Rad detaljno istražuje ulogu tima i timskog rada kao ključnih čimbenika uspješnog poslovanja poduzeća. Prvo se definira pojam tima i temeljne karakteristike koje čine timsku dinamiku te se naglašavaju bitne razlike između tima i obične grupe kako bi se istakla važnost kohezije i zajedničkog cilja, potom koje vrste timova postoje i koje su uloge u timovima te se objašnjava na koji način svaka uloga doprinosi timu. U radu se objašnjava koja je važnost timskog rada za uspješnost poslovanja na način objašnjenja kako se rješavaju problemi u timu, kako se dijeli odgovornost i kako funkcionira komunikacija u timovima. Analizira se način motivacije članova tima, a na kraju u raspravi, iznašaju se pozitivne i negativne strane rada u timu. Pozitivne strane uključuju sinergijske efekte, poboljšanje inovativnosti i učinkovitosti, dok negativne strane obuhvaćaju potencijalne sukobe i izazove poput problema slobodnog jahača. Razmatranje i analiziranje ovih tema pruža uvid u složenije odnose unutar poduzeća i njihovih timova i timskih suradnji.

**Ključne riječi:** efikasnost, komunikacija, sinergija, timski rad.

## **ABSTRACT**

This paper thoroughly examines the role of teams and teamwork as key factors in successful business operations. First, it defines the concept of a team and the fundamental characteristics that constitute team dynamics, emphasizing the important differences between a team and a regular group to highlight the significance of cohesion and shared goals. It then explores the different types of teams and the roles within them, explaining how each role contributes to the team's success. The paper elucidates the importance of teamwork for business success by explaining problem-solving within teams, the distribution of responsibilities, and the functioning of communication in teams. It analyzes methods for motivating team members and, finally, discusses the positive and negative aspects of teamwork. Positive aspects include synergistic effects, improved innovation, and efficiency, while negative aspects encompass potential conflicts and challenges such as the free rider problem. Examining and analyzing these topics provides insight into the complex relationships within companies and their teams and team collaborations.

**Keywords:** Communication, Efficiency, Synergy, Teamwork.

# Sadržaj

<b>1.Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definiranje predmeta završnog rada .....	1
1.2. Ciljevi rada .....	2
1.3. Metodologija rada.....	2
<b>2. Pojam tima i karakteristike timskog rada .....</b>	<b>3</b>
2.1. Razlike između tima i grupe .....	3
2.2. Uloge u timu .....	4
2.3. Vrste timova .....	6
2.4. Važnost timskog rada za uspješnost poslovanja .....	7
2.5. Podjela odgovornosti u timu .....	9
2.6. Oblici tima prema strukturi .....	11
2.7. Rješenje problema u timu .....	13
2.8. Komunikacija u timovima .....	15
2.9. Motivacija članova tima .....	17
2.10. Teorija dinamičnog vodstva .....	19
2.11. Pozitivne i negativne strane rada u timu.....	21
2.11.1. Pozitivne strane rada u timu .....	22
2.11.2. Negativne strane rada u timu .....	23
<b>3. Rasprava.....</b>	<b>25</b>
<b>4. Zaključak .....</b>	<b>26</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>27</b>



## **1. Uvod**

Timski rad postaje sve važniji u poslovnom svijetu koji se brzo mijenja i koji je obilježen kompleksnošću i nepredvidljivošću. Uspješna suradnja unutar timova omogućuje poduzećima brže reagiranje na promjene u okolini, inoviranje proizvoda i usluga te pružanje boljeg iskustva korisnicima. Ključni aspekti timskog rada uključuju međusobno povjerenje među članovima, jasno definirane uloge i odgovornosti, otvorenu komunikaciju, sposobnost rješavanja sukoba i motivaciju za postizanje zajedničkih ciljeva.

Jedan od glavnih razloga zašto timski rad postaje sve prisutniji jest činjenica da su mnogi poslovni zadaci postali previše kompleksni za pojedinca. Upravljanje projektima, razvoj novih proizvoda, pružanje usluga visoke kvalitete i brzo rješavanje problema zahtijevaju suradnju različitih stručnjaka iz područja unutar organizacije. Timovi mogu integrirati različite perspektive i vještine te tako donijeti inovativna rješenja koja pojedinac ne bi mogao postići sam. Osim toga, timski rad potiče razmjenu znanja i iskustava među članovima, što može rezultirati kontinuiranim učenjem i poboljšanjem procesa unutar organizacije. Kroz dijeljenje ideja, povratnih informacija i najboljih praksi, timovi mogu ubrzati razvoj novih ideja i prilagoditi se promjenama na tržištu.

Uspješan timski rad zahtijeva i odgovarajuće vođenje. Vođa tima treba imati sposobnost motiviranja članova, postavljanja jasnih ciljeva i usmjeravanja aktivnosti prema njihovom postizanju. Vođa treba biti svjestan dinamike tima i intervenirati kada su potrebne prilagodbe kako bi se održala produktivnost i motivacija članova. Kroz sinergiju, suradnju i međusobno povjerenje, timovi mogu ostvariti izvanredne rezultate koji nadilaze individualne sposobnosti njihovih članova te doprinose dugoročnom uspjehu organizacije.

### **1.1. Definiranje predmeta završnog rada**

U završnom radu „Tim i timski rad kao čimbenici uspješnog poslovanja poduzeća“ obrađuje se tema povezana i motivirana kolegijem Menadžment. Konkretno, predmet rada je definirati i objasniti na koji način timski rad donosi prednosti za poslovanje poduzeća. Završni rad definira pojam tima, timskog rada, razliku između tima i grupe, uloge u timovima, prednosti i nedostatke rada u timu te komunikaciju kao najvažniji preduvjet funkcioniranja tima. U radu se navodi

važnost timskog rada za uspješnost poslovanja, podjela odgovornosti u timu te rješavanje problema u timu.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj završnog rada je proučiti pojam tima, karakteristike tima i timskog rada te njihovu vrijednost u suvremenom okruženju kao faktore uspješnog poslovanja poduzeća. Također, cilj je analizirati važnost timskog rada za uspješnost poslovanja, uključujući podjelu odgovornosti, vrste timova i strategije za rješavanje problema unutar tima. Konačno, rad nastoji ispitati načine motivacije članova tima i raspraviti pozitivne i negativne strane rada u timu.

## **1.3. Metodologija rada**

U pisanju ovog završnog rada korišteni su sekundarni izvori informacija. Podaci su prikupljeni iz stručne i znanstvene literature, kao i članaka s relevantnih internet stranica.

## **2. Pojam tima i karakteristike timskog rada**

West (2005:12) tvrdi da je većina ljudi sve do kraja 18. stoljeća radila u malim skupinama, baveći se obrtom, obradom zemlje ili radeći poslove koji su okupljali maksimalno trideset ljudi. Ključna točka razvoja većih organizacija je industrijska revolucija kada je tehnika masovne proizvodnje uzrokovala pomak u načinu rada. Prema Holppu (2014:3) timovi su definirani kao „skupina ljudi koja djeluje na ostvarenju specifičnih ciljeva unutar definirane operativne sfere.“ Prema Westu (2005:8) tim čini skupina ljudi koja surađuje pri obavljanju posla kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, preuzimajući zasebne uloge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih zalaganja. Buble (2009:305) smatra da je tim grupa ljudi sa specifičnim vještinama i kvalitetama koji su opremljeni alatima i procedurama za provedbu određenog skupa zadataka tijekom dužeg razdoblja. Autori Tudor i Srića (2006:14) definiraju tim kao malu skupinu ljudi u kojoj zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi se ostvarili.

### **2.1. Razlike između tima i grupe**

Tudor i Srića (2006:18) smatraju da neka osoba može biti dobar član skupine, dok bi po svojim osobinama mogla funkcionirati kao izvrstan član tima. Konačno ponašanje osobe ovisi o željama, zamislama i sposobnosti voditelja skupine. Može se dogoditi da osoba prelaskom u novi odjel ili drugu radnu skupinu postane „novi čovjek“ tj. tim ga preporodi.

Prema Bubleu (2009), primjećuju se dva oblika grupa u organizaciji poduzeća:

1. Formalne grupe – formiraju se s ciljem da obavljaju ključne zadatke poduzeća i čine temelj organizacijske arhitekture. Njihova struktura temelji se na jasnoj podjeli rada i korištenju formalnih ovlasti unutar organizacije. Imaju važnu ulogu u prijenosu i obradi informacija, izgradnji povjerenja među zaposlenicima, obuci osoblja te podršci u procesu donošenja odluka.
2. Neformalne grupe – nastaju spontano kao rezultat osobnih interakcija unutar organizacije. Te grupe mogu biti razvrstane u četiri tipa: horizontalne, vertikalne, interesne i prijateljske. Interesne i prijateljske grupe oblikuju se na temelju zajedničkih interesa ili osobnih veza. Horizontalne grupe okupljaju pojedince na istoj

organizacijskoj razini, obično sa sličnim interesima. Vertikalne grupe povezuju pojedince s različitim organizacijskih razina, također na osnovi zajedničkih interesa.

Tudor i Srića (2006:17) razlikuju karakteristike člana tima i člana skupine. Član tima razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im, dok u skupini nije upoznat ciljevima, ne smatra ih ni svojima, ni izazovnim. Član tima sudjeluje u timskom planiranju, odlučivanju, radi samostalno, ali surađuje s ostalima. S druge strane član skupine sam planira rad, radi samostalno, ne pokazuje inicijativu ako se to od njega posebno ne traži. U timu se komunicira aktivno, otvoreno i smisleno, član je motiviran radom, rezultatima, koristi svoja znanja, sposobnosti i talent. U skupini se komunicira suzdržano, pristojno, nema potrebe za usavršavanjem, član skupine motivaciju nazire u dobroj plaći i statusnim simbolima (ured, službeni automobil). Član tima voditelja doživljava kao suradnika, također član je aktivan u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema tima. Član skupine u voditelju vidi samo „šefa“, ne zanima ga skupna ocjena napretka posla ni zajednički problemi jer član skupine smatra da ima onih koju su plaćeni da bi ih rješavali. Također, autori Globočnik Žunac i dr. (2022:199) tvrde kako je grupa skup jedinki, tj. zaposlenika koji dijele neka zajednička obilježja, a za tim navode da je skup pojedinaca koji svojim aktivnim uključivanjem u procese i međudjelovanjem ostvaruju neke zajedničke ciljeve. Naime, obilježje time je njihova povezanost u aktivnostima. Holpp (2014:3) navodi da se timovi sastoje od 5P (iz engleskog jezika):

1. Purpose (smisao postojanja tima),
2. Place (mjesto na kojem članovi tima provode aktivnosti),
3. Power (ovlasti koje tim ima u donošenju odluka o procesima koji se provode unutar tima),
4. Plan (plan aktivnosti koji svaki tim treba imati),
5. People (odabir članova tima).

## **2.2. Uloge u timu**

Koncept "team roles" ili timske uloge danas se široko koristi zahvaljujući britanskom konzultantu za menadžment, Meredithu Belbinu. Belbin je dugi niz godina proveo istražujući dinamiku u grupama, promatrajući kako se ljudi međusobno odnose, preuzimaju odgovornosti, ponašaju i komuniciraju. Na temelju tih promatranja, Belbin (1981) je razvio popis timske uloge te se nadalje u tekstu navodi popis tinskih uloga:

- Istraživač resursa (Resource Investigator) koristi svoju radoznalnu prirodu kako bi pronašao ideje koje će ponuditi timu. Prednosti su: entuzijastičan, otvoren, istražuje mogućnosti i razvija kontakte, a mane su: ponekad preoptimističan, gubi interes nakon početnog entuzijazma.
- Timski radnik (Teamworker) pomaže timu da se učvrsti koristeći njihovu svestranost da identificiraju potreban posao i dovrše ga u ime tima. Prednosti su: perceptivan i diplomatičan, kooperativan, a mane su: u kritičnim situacijama može biti neodlučan te nastoji izbjeći sukob.
- Koordinator (Co-ordinator) potreban je za fokusiranje na ciljeve tima i delegiranje posla na odgovarajući način. Prednosti su: samouvjeren, zreo, prepoznaje talent i pojašnjava ciljeve, a mane su: može se smatrati manipulativnim te mogu rasteretiti njihov dio posla.
- Biljka (Plant) ima tendenciju biti vrlo kreativan i dobar u rješavanju problema na nekonvencionalne načine. Prednosti su: maštovit, slobodan, kreativan, stvara ideje i rješava teške probleme, a mane su: može ignorirati sporedne stvari i biti previše zaokupljeni da bi učinkovito komunicirali.
- Nadglednik (Monitor Evaluator) donosi nepristrane prosudbe gdje je to potrebno i važe mogućnosti tima na nepristran način. Prednosti su: priseban, strateški osviješten i pronicljiv, vidi sve opcije i točno prosuđuje, a mane su: ponekad mu nedostaje poticaja i sposobnosti da inspirira druge te može biti pretjerano kritičan.
- Specijalista (Specialist) donosi duboko znanje o ključnom području u timu. Prednosti su: samostalan, samoinicijativan i predan, pruža specijalizirana znanja i vještine, a mane su: ima tendenciju pridonositi na uskoj fronti i može se zadržati na tehničkim detaljima.
- Implementator (Implementer) je potreban za planiranje izvedbe strategije i njezino provođenje što je moguće učinkovitije. Prednosti su: praktičan, pouzdan, učinkovit, pretvara ideje u djela i organizira posao koji treba obaviti, a mane: može biti pomalo nefleksibilan i sporo reagirati na nove mogućnosti.
- Završni izvođač (Completer Finisher) najučinkovitije se iskazuje na kraju zadataka za usavršavanje i ispitivanje grešaka u radu, podvrgavajući rad najvišim standardima kontrole kvalitete. Prednosti su: savjestan, traži greške, usavršava, a mane: može biti sklon pretjeranoj brizi i nesklon delegiranju.

Nije u svim situacijama potrebno da su uključene sve timske uloge istovremeno. Važno je razmotriti ciljeve te prema tome razraditi koje zadatke treba poduzeti. Nakon toga mogu se

voditi rasprave o tome kada i kako bi se trebala koristiti svaka timska uloga prema Belbinu (1981). Pomoću njegovih izvješća omogućuje se bolje razumijevanje snaga, što dovodi do učinkovitije komunikacije u timu. Menadžeri mogu sastaviti sjajan tim, uskladiti performanse koje već postoje i osigurati da se svaki timski suradnik osjeća jednako bitno kao da radi promjenu bitnu i za svoje radno mjesto.

### **2.3. Vrste timova**

Prema Tudoru (2008) timovi se mogu formirati na različitim razinama organizacije i na temelju različitih razmatranja. Sastav tima ovisi o uzroku njihovog stvaranja, njihovom sastavu i vrsti posla na koji se fokusiraju.

Robins i Judge (2009:340) navode da postoje četiri oblika timova u organizacijama i poduzećima:

- problemski timovi,
- samovođeni/samoupravni radni timovi,
- međufunkcijski timovi,
- virtualni timovi.

#### **1. Problemski timovi**

Problemski timovi obično imaju 5-12 zaposlenika koji rade u istom odjelu punim radnim vremenom. Zaposlenici bi se okupljali nekoliko sati tjedno kako bi razgovarali o načinima povećanja produktivnosti, kvalitete i radnog mjesta. U problemskim timovima članovi dijele ideje i raspravljaju o tome kako poboljšati postupak ili metodu rada, iako obično nemaju ovlasti za provedbu vlastitog prijedloga.

#### **2. Samovođeni radni timovi**

Samoupravljački timovi sastoje se od 10 do 15 zaposlenika koji obično imaju srodne, ali različite odgovornosti. Zadaci tima su planiranje i raspored projekata, procjena brzine izvršenja projekta i interakcija s kupcima i dobavljačima. Timovi koji imaju potpunu kontrolu nad poslom koji obavljaju mogu čak birati članove i ocjenjivati sposobnosti svakog člana. Nadzorna mjesta nisu značajna i mogu se u potpunosti ukinuti.

### 3. Međufunkcijski timovi

Međufunkcijski timovi imaju zaposlenike u istom rangu hijerarhijske razine, ali iz različitih područjima odgovornosti. Korisni su za organizacije koje žele promovirati nove ideje i rješenja za postojeće probleme. Rane faze razvoja međufunkcijskih timova zahtijevaju puno vremena, jer članovi tima moraju naučiti kako se nositi s raznolikošću i složenošću. Potrebno je posvetiti vrijeme njegovanju povjerenja, posebice između ljudi s različitim iskustvima i perspektivama.

### 4. Virtualni timovi

Virtualni timovi koriste računala za okupljanje udaljenih članova kako bi postigli zajednički cilj. U virtualnim timovima članovi surađuju online, putem različitih komunikacijskih metoda, video poziva ili e-pošte, neovisno o lokaciji člana. Virtualni timovi imaju mogućnost komuniciranja, donošenja odluka i izvršavanja zadataka, što je karakteristično i kod ostalih vrsta timova.

Robins i Judge (2009:343) navode tri osnovna čimbenika po kojima se virtualni timovi razlikuju od timova koji se fizički sastaju, a to su:

1. „odsutnost paraverbalnih i neverbalnih signala,
2. ograničeni društveni kontekst,
3. mogućnost prevladavanja vremenskih i prostornih ograničenja.“

Tijekom komunikacije licem u lice ljude se služe paraverbalnim i neverbalnim signalima. Navedeni signali pomažu u pojašnjavanju komunikacije, dajući joj veći smisao, a to nije moguće preko računala. Članovima virtualnih timova često nedostaje društvene povezanosti i izravna komunikacija između članova. Stoga, članovi virtualnih timova izražavaju manje zadovoljstva procesom grupne interakcije, nego članovi koji se fizički sastaju.

## **2.4. Važnost timskog rada za uspješnost poslovanja**

Prema Tudoru (2008) izgradnja tima uključuje okupljanje ljudi, dok timski rad dopušta ljudima da iskoriste svoje različite sposobnosti, vrijednosti i uvjerenja kako bi postigli nešto što možda ne bi mogli sami. Jedinstvo je temelj za učinkovit timski rad, što vodi do veće kreativnosti i produktivnosti na radnom mjestu te sretnijih i zdravijih timova.

Holpp (2014) tvrdi kako su se ljudi u tradicionalnom smislu nemarno odnosili prema konceptu timskog rada. Nije bilo obučavanja, mjerenja učinka, a veliki naglasak je bio na međuljudskim

odnosima. U tradicionalnim organizacijama organizacijska struktura bila je visoka i uska, a donošenje odluka kretalo se od vrha prema dnu. Nadzor je bio strog, kvaliteta kontrolirana, a obučavanje neplanirano. S druge strane, u suvremenim tvrtkama organizacijska struktura je široka i plitka, a donošenje odluka donosi se u organizaciji. Uprava ima ulogu koordinatora, kvaliteta je planirana, a obučavanje povezano s osnovnom djelatnošću tvrtke.

Tudor (2008) smatra timski rad važnim jer promiče pozitivno radno okruženje u kojem zaposlenici mogu ostvariti više prilika i prevladati više prepreka. Tvrtke i organizacije najviše trebaju timski rad kada je projekt vremenski osjetljiv i zahtijeva raznolik skup vještina i iskustava.

Prema Tudoru (2008) suigrači koji vjeruju jedni drugima mogu se osjećati sigurno otvoreno i učinkovito komunicirati, što može dovesti do bolje suradnje. Suradnički timski rad događa se kada svi jednako pridonose rješavanju problema ili stvaranju nečeg novog nudeći svoje jedinstvene vještine ili stručnost. Kako bi to učinili učinkovito, članovi tima komuniciraju na načine koji su im najprirodniji. Na primjer, programer softvera može pružiti ažuriranja proizvoda ili rezultate timu putem komunikacijske platforme, umjesto da vodi prezentaciju u sobi za sastanke. Tudor (2008) tvrdi da su timovi osnaženi za suradnju jer svaki član osjeća vlasništvo nad poslom koji obavlja. Kako bi se to ostvarilo, može se pokušati uvesti suradnju na poslu tako da članovi tima naizmjenice vode sastanke i inicijative. Mogu izvješćivati o promjenama u smjeru i pozitivnim ishodom ili se može zahtijevati od svakog člana tima da ponudi rješenje tijekom sesije brainstorminga uz razumijevanje da sve ideje imaju jednaku vrijednost.

West (2005:8) tvrdi da radom u timu razvijamo prijateljstva na radnome mjestu te imamo osjećaj pripadanja. Zaposlenici često osjećaju da ih njihovi poslodavci ne cijene dovoljno te da nemaju nadzor nad svojim poslom. Takvo osuđivanje postaje veće kako poduzeća postaju neuspješna u svom odgovoru na ekonomske pritiske. Sikavica (2011:438) tvrdi kako se timska organizacija uspostavlja unutar klasične organizacijske strukture u koju unosi dinamiku i uklanja slabosti. Timska organizacija je plića i fleksibilnija u odnosu na klasičnu, povećava djelokrug poslova koje tim obavlja i tako organizaciju čini spremnijom za stalne promjene.

„Kada tim učinkovito radi zajedno, svaki se član slaže oko cilja ili misije, razumije svoju ulogu u planu i osjeća se samouvjerenom postavljajući pitanja kad god je to potrebno“ (Tudor, 2008). Tudor (2008) smatra kako kohezivan pristup radu, smanjuje mogućnost zabune i kašnjenja te može dovesti do učinkovitijeg rada tima. Mogu se istaknuti ključne pojedinosti i zadaci na ploči vizije gdje svi članovi tima mogu lako pristupiti. Također bi moglo biti korisno imati ploču za



dopisivanje gdje članovi tima objavljuju bilješke, pitanja ili pohvale kako bi ih drugi mogli pročitati.

„Jedna od prednosti timskog rada je da postoji više vještina, iskustva i ideja u kolektivnom alatu tvrtke. Potičući članove tima da često i otvoreno komuniciraju, njeguje se osjećaj povjerenja i prijateljstva gdje zaposlenici mogu dijeliti ideje bez nadzora, što može rezultirati većom kreativnošću“ (Tudor, 2008). Prema mišljenju Tudora (2008) tvrtka može razmotriti dogovor ili sastanke o otvorenom uredu ako tim radi zajedno. Otvoreni uredi obično uklanjaju sve prepreke na radnom mjestu, kao što su kabine, koje sprječavaju zaposlenike da se međusobno vide i opušteno komuniciraju. Ovaj otvoreni prostor može pomoći timu da lako razmijeni ideje i potakne spontane, kreativne radne sesije.

Tudor (2008) smatra kako timski rad uključuje grupni napor prema jednom cilju, većina ciljeva zahtijeva individualne doprinose. U timskom radnom okruženju članovi tima mogu promijeniti svoje radne strategije i proširiti skup vještina kao rezultat češćeg sučeljavanja s kolegama. Prilike za učenje vršnjaka ponekad mogu funkcionirati kao profesionalni i osobni razvoj. Čak i kada članovi tima ne treniraju jedni druge kroz dijeljenje vještina ili demonstraciju, oni barem poboljšavaju neke vještine koje olakšavaju timski rad, kao što su aktivno slušanje, komunikacija, empatija i prilagodljivost.

## **2.5. Podjela odgovornosti u timu**

Autori Tudor i Srića (2006:44) smatraju da postoje razne uloge poput kreativca, istraživača, poticatelja, usklađivača, procjenitelja, provoditelja, dovršitelja i graditelja tima. Idealni tim nastaje kada su ove uloge uravnotežene, no bez obzira na to nije pisano pravilo da tim mora imati osam članova. U manjim timovima, članovi mogu preuzeti više uloga, ovisno o svojim vještinama i karakteristikama.

Tudor i Srića (2006:44) navode osam uloga u timu.

Prve četiri timske uloge čine predvodnici ideja i akcija. Prepoznatljive su po otvorenosti i sklonosti akciji. Bez njih nema napretka prema ostvarenju cilja.

- Poticatelj (autokratski vođa) dobro djeluje u situacijama visokog pritiska, podložan je prihvaćanju novosti i uočava dobre prilike. Doprinosi akcijom, poticajima i nalaženju

rješenja. Karakteristične osobine poticatelja su: dinamičnost, komunikativnost, velika energija, ali i brzopletost.

- Istraživač (osoba za povezivanje s okolinom) donosi iznošenje ideja, koje najčešće nisu nove, a ni njegove. Raspoznaje se po druženju i neprestanim kontaktom s okolinom. Voli razvijati i preuzimati tuđe ideje. Njegov zadatak je praćenje novosti i održavanje veza s okolinom koje doprinose koristi timu.
- Kreativac daje najviše novih ideja. Povremeno gubi dodir s ljudima i stvarnošću. Realizacija ideja ga ne zanima. Kreativac je inteligentan, prirodan i ponekad zatvoren.
- Usklađivač (demokratski voditelj) jasno razumije bitnije stvari, nikad ne gubi nadzor nad sobom i situacijom. Usmjerava tim prema cilju, podložan je predviđanju i traganju za najboljim rješenjima. Trudi se u članovima tima potaknuti najbolje osobine i prednosti. Osobine usklađivača su: otvorenost, komunikativnost, odlučnost i dominantnost. Doprinosi timu usklađivanjem različitih osobnosti i ustrajnim usmjeravanjem posla prema cilju. Osobe s osobinama usklađivača imaju najbolje predispozicije za postati menadžer.

Druge četiri timske uloge fokusirane su na razradu, provedbu i završetak zadatka. Rade na očuvanju tima kao zajednice. Bez njih bi teško bilo ostvariti rezultat, ali i očuvati skladne odnose u timu.

- Graditelj tima (nadzornik međuljudskih odnosa) fokusiran je na ljude i tim kao zajednicu. Smiruje strasti u timu, uvijek je angažiran u vezi sukoba i kriza. Druželjubitiv je, otvoren i prilagodljiv. Doprinosi timu stvaranjem i održavanjem timske ravnoteže.
- Procjenitelj analizira tuđe prijedloge. Puno razmišlja, brzo uočava rizik i ne odlučuje prije nego što promotri cijeli problem. Višeg je stupnja inteligencije, uvijek je staložen i promišljen, ali i zatvoren. Timu pridonosi dobrom procjenom i odabirom pravog izbora u donošenju odluka.
- Provoditelj (organizator) je zadužen za organizaciju tima, odluke pretvara u praksu te uočava probleme koji bi se mogli pojaviti u primjeni. Provoditelj voli kreirati i koristiti organizacijska sredstva i metode. Efikasan je, uporan i discipliniran. Timu pridonosi organiziranjem izrade i provedbom zamisli te održavanjem reda u timu.
- Dopravitelj svoj posao planira temeljito, unaprijed uočava tuđe pogreške, inzistira na savršenstvu. Zatvoren je i pedantan, ali malo kreativan i nepoticajan. Timu pridonosi predanim provođenjem odluka.

Prema Westu (2005:72) voditelji tima pokušavaju postići ravnotežu između različitih obilježja osobnosti u timu. Ako je tim sastavljen od nekoliko dominantnih osoba postoji velika mogućnost da će se voditelj tima suočiti s popriličnom količinom neprijateljstva. S druge strane, ako u timu ima nadarenih, kreativnih i temperamentnih individualaca, oni će vjerojatno biti dobri u pronalaženju inovativnih zamisli, ali neće biti učinkoviti u provođenju. Bitno je upravljati timom tako da različite osobnosti budu izvor kreativnosti i energije, a ne neprijateljstva i sukoba.

## **2.6. Oblici tima prema strukturi**

Prema mišljenju Tudora (2008) struktura tima definira odnose između aktivnosti, vodstva i članova tima. Iako se ovo može činiti dovoljno jednostavnim, timske strukture mogu imati veliki utjecaj na raspodjelu ovlasti i način na koji timovi svakodnevno surađuju i rade zajedno. Svaka organizacijska struktura ima drugačiji lanac zapovijedanja i nudi jedinstvene načine za poticanje timskog rada uz pomoć softvera za suradnju. Isto tako, Tudor (2008) smatra da svaki od njih pomaže u stvaranju dinamike odnosa i stvaranju kolegijalnog radnog okruženja. Od funkcionalne strukture do ravne strukture, razmatrat će se nekoliko najučinkovitijih načina za organiziranje timova kako bi se pronašao pravi pristup postizanju ciljeva.

Sikavica (2011) razlikuje sedam organizacijskih struktura, a to su:

### **1. Hijerarhijska struktura**

Hijerarhijski format osnova je većine organizacijskih shema. Hijerarhija je organizirana u piramidalnu strukturu, s rukovoditeljima, direktorima, menadžerima i zaposlenicima redom od najviše do najniže razine u lancu. Ovo je daleko najčešće korištena struktura i stvara jasne granice između članova tima. Najbolje za timove koji traže jednostavnu strukturu izvješćivanja, jasne karijere i specijalnosti unutar pojedinih pozicija.

### **2. Funkcionalna struktura**

Jedna od najčešće korištenih timskih struktura, osim hijerarhijskog pristupa, je funkcionalna organizacijska struktura. U ovom pristupu timovi su grupirani na temelju svojih vještina i znanja. Te su grupe zatim okomito strukturirane između svakog odjela od vrha prema dolje, od predsjednika do pojedinačnih članova tima i nadalje. Funkcionalne strukture organiziraju najviše rukovodstvo ili vrstu jedinstvene vlasti za nadgledanje svakog odjela. Iako će se ovi

timovi razlikovati od tvrtke do tvrtke, smisao funkcionalne strukture je omogućiti specijalizirane vještine i pripremiti se za organizacijski rast. Najbolja je za timove koji traže terenske stručnjake, timsku odgovornost i organizacijski rast.

### 3. Struktura matrice

Matrična struktura se najviše razlikuje od ostalih timskih struktura jer ne slijedi tipični hijerarhijski model. Umjesto toga, ova struktura tima organizirana je u obliku mreže, a članovi tima podnose izvještaje više od jednog voditelja. Ti su odnosi obično strukturirani kao primarni i sekundarni odnosi izvještavanja. Matrične organizacije koriste ovu strukturu kako bi stvorile ravnotežu između vodstva i procesa donošenja odluka. Pristup koji organizacija odabere ovisit će o prirodi timova i strukturi izvješćivanja. Glavna korist je stvaranje uravnotežene organizacijske strukture, što se može postići uspostavom linija izvještavanja za svakog pojedinca prema više voditelja u različitim odjelima. Najbolja je za timove koji traže ravnotežu između jedinica i proizvoda, poboljšanu suradnju i komunikaciju te ravnotežu u vođenju. To obično funkcionira za timove koji žele osigurati da ovlasti za donošenje odluka nisu ograničene na šačicu pojedinaca, već žele da se članovi tima osjećaju ovlaštenima za donošenje odluka.

### 4. Struktura temeljena na procesu

Struktura temeljena na procesu naglašava različite unutarnje procese, a ne odjele. Slično drugim strukturama, također je organizirana hijerarhijom s vodstvom povezanim s tim različitim procesima. Ovu vrstu timske strukture preferiraju organizacije čiji procesi imaju prednost nad pojedinačnim projektima. To mogu biti novi procesi ili oni koje je organizacija već implementirala. Timovi koji su prikladni za ovu strukturu obično su usredotočeni na unutarnje procese i učinkovitost, a ne na vanjske projekte.

### 5. Kružna struktura

Iako se vizualno razlikuje, kružna struktura slijedi hijerarhijsku organizaciju kao i većina drugih. Članovi tima više razine predstavljeni su u unutarnjem krugu, a članovi tima niže razine zauzimaju vanjske krugove. Izvršno vodstvo prikazano je u središtu kruga, što predstavlja fluidan odnos koji imaju sa svakim voditeljem odjela. Iako se razlikuje od mnogih drugih struktura, ovaj moderni pristup može dobro funkcionirati za udaljene organizacije kojima je potrebna pomoć u učinkovitoj komunikaciji između vodstva i članova tima.

### 6. Divizijska struktura usmjerena na proizvod

Divizijska struktura je ona koja grupira svaku funkciju u zaseban odjel. Unutar ove vrste strukture postoji niz specijaliziranih područja, uključujući strukturu usmjerenu na proizvod. Odatle su odabrani timovi odgovorni za svaku liniju proizvoda. Ovo je korisno za organizacije koje se uglavnom vrte oko proizvodnje i žele stvoriti jasne odgovornosti između odjela. Ove značajke su najbolje za timove koji su intenzivno uključeni u razvoj proizvoda i koji preferiraju ravnotežu između individualnog i timskog rada.

#### 7. Divizijska struktura usmjerena na tržište

Iako je sličan odjelu usmjerenom na proizvode, odjel usmjeren na tržište usredotočen je na pojedinačna tržišta. To može biti bilo što, od različitih vrsta industrije do vrsta kupaca. Organizacije koje koriste ovu strukturu mogu imati više robnih marki pod jednom krovnom tvrtkom ili čak vrlo različite proizvode i usluge. Ova vrsta divizijske strukture stvara jasne odgovornosti za određene odjele. Tvrtke koje koriste ovu strukturu obično imaju široku lepezu proizvoda i potrebna im je pomoć u organiziranju odjela za sve različite linije proizvoda. Slično drugim divizijskim strukturama, struktura usmjerena na tržište najbolja je za timove koji preferiraju ravnotežu individualnog i timskog rada.

Sikavica (2011) smatra da prava struktura tima za organizaciju ovisi o mnogim čimbenicima, kao što su veličina svakog tima, broj rukovoditelja koje imate, pa čak i vrijednosti tvrtke. Dok neki mogu koristiti tradicionalnije pristupe, drugi mogu uzeti modernije. Nekoliko ključnih čimbenika koje treba uzeti u obzir pri razmatranju nove strukture tima uglavnom uključuje komunikaciju i ravnotežu vodstva, oboje može stvoriti ili uništiti dinamiku tima.

### **2.7. Rješenje problema u timu**

Konflikt se može definirati na različite načine prema različitim autorima. Anderson (2007) vidi sukob kao situaciju u kojoj se javljaju različiti i suprotstavljeni stavovi među dvoje ili više ljudi, što može dovesti do osjećaja ugroženosti interesa. Deutsch (1977) opisuje konflikt kao nespojive tendencije unutar pojedinca, skupine ili naroda, ili između njih, u situacijama koje su konkurentne ili kooperativne.

Robbins i Judge (2009) navode tri pristupa razmišljanja o konfliktu, a to su: tradicionalni, međuljudski i interakcijski pristup.

1. Prema tradicionalnom pristupu pretpostavlja se da su svi konflikti loši. Na konflikt se gleda negativno, a izraz se koristio kao sinonim za nasilje kako bi se naglasile njegove negativne učinke. Po tradicionalnom pristupu konflikt je bio štetan i trebalo ga je izbjeći. Konflikt je bio u svezi sa stavovima koji su prevladavali o grupnom ponašanju tijekom 1930-ih i 1940-ih. Smatrao se ishodom loše komunikacije, nedostatka povjerenja i otvorenosti među ljudima. Stajalište kako su svi konflikti loši zasigurno nudi pojednostavljeno viđenje o ponašanju osoba koje uzrokuju konflikt.
2. Međuljudski pristup tj. prema međuljudskim odnosima konflikt se navodi kao prirodna pojava u svim grupama i organizacijama. Nadalje, kako je konflikt neizbježan, pristup zagovara prihvaćanje konflikta. Ne može se izbjeći, a kad može doprinosi grupnoj performansi. Navedeni pristup dominirao je od kasnih 1940-ih do sredine 1970-ih.
3. Interakcijski pristup potiče konflikt jer smatra da grupe u kojima vlada transparentan odnos između članova može postati statičan, bezvoljan na potrebe za promjenama i inovacijama. Time je glavni doprinos interakcijskog pristupa u tome što motivira voditelja grupe da održava minimalnu razinu konflikta, toliko da ostane samokritična i kreativna.

West (2005) smatra da se sukob u timu može smatrati prirodnim i zdravim načinom izražavanja različitosti među članovima, te stvaranja kreativnosti i inovativnosti u metodama rješavanja problema. Međuljudske sukobe važno je uočiti i poduzeti mjere kako bi se što prije riješili. Sukob koji je zanemaren ne nestaje, već uzrokuje nezadovoljstvo člana tima, koji će kasnije, zasigurno, ponovo eskalirati. Često se prave činjenice pojave tek nakon što se burno reagira. West (2005) navodi kako treba pronaći uzrok sukoba tako da se utvrde temeljne potrebe obje strane. Praktična i kreativna rješenja će zadovoljiti potrebe obostrano, izbjegavajući nezadovoljavajuće kompromise kad god je to moguće.

Prema Holppu (2005) sukobi su neizbježni u timskim organizacijama. Kad sukob postane ozbiljan, može nepovoljno utjecati na timski rad i smanjiti produktivnost. Efikasan način kako se mogu riješiti konflikti jest izravno se suočiti s njima. Preporučena metoda za rješavanje konflikta je metoda izravnog postupanja. Pristup metode naglašava međusobnu komunikaciju između ljudi u timu. Tko god je uključen u sukob, odgovoran je za pokušavanje rješavanje sukoba pomoću dijaloga jedan na jedan. Ako to ne upali, sukobljene strane mogu zatražiti pomoć treće strane kojoj je delegiran autoritet za rješavanje tog sukoba.

Autori Rijavac i Miljković (2002) navode da direktne tehnike za rješavanje konflikata uključuju: izbjegavanje, popuštanje, nadmetanje, kompromis i suradnju

- „Izbjegavanje je kada se sukobljene strane povlače iz konflikta, ignorirajući jedna drugu i nadajući se da će problem nestati.
- Popuštanje podrazumijeva prilagođavanje drugoj strani, gdje obje strane brinu više o potrebama druge strane nego o svojim vlastitim, često zanemarujući bit problema.
- Nadmetanje se događa kada jedna strana koristi svoju moć kako bi ostvarila vlastite ciljeve, ignorirajući potrebe druge strane.
- Kompromis uključuje spremnost na odricanje od nečega kako bi se postiglo nešto drugo, s obje strane pokazujući jednak stupanj brige.
- Suradnja je direktno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. To je najefikasniji način upravljanja konfliktom jer traži istinski kompromis koji zadovoljava interese obje strane.
- Strategija suradnje obično uključuje pet faza: prepoznavanje konflikta, slušanje i smirivanje emocija, definiranje problema, traženje i procjena rješenja te dogovor i implementacija prihvaćenog rješenja.“

## **2.8. Komunikacija u timovima**

Komunikacija u timovima je proces razmjene informacija, ideja, mišljenja i osjećaja između članova tima radi postizanja zajedničkih ciljeva i uspješnog obavljanja zadatka. Buble (2009:182) smatra komunikaciju jednom od najvažnijih menadžerskih vještina. Bez nje se ne može obaviti niti jedna menadžerska aktivnost. U današnje vrijeme većina komuniciranja se vrši preko elektroničkih medija, samim time vještine komuniciranja ostvaruju još više značenja. Također, svakodnevni problemi u komunikaciji doprinose mnogim organizacijskim problemima, koji dovode do konflikta, slabe produktivnosti i loše kvalitete. Buble (209:184) razlikuje dva osnovna oblika komunikacije, a to su pisana i usmena komunikacija.

- Pisana komunikacija podrazumijeva vještinu jasnog izražavanja i prenošenja informacija. Često se pojavljuje kao tekst, tablica, grafikon ili slika. Prednosti pisane komunikacije su: trenutak prihvaćanja je unaprijed određen od strane primatelja, pružaju transparentnost, jasnoću i mogućnost ponovnog čitanja. Omogućuju prenošenje kvantitativnih podataka, veća je izražajnost od govorne poruke te omogućuje selekciju

na temelju cjelovitih poruka. Glavni nedostatak pisane komunikacije je trošenje vremena za pisanje.

- Usmenom komunikacijom smatra se izgovorena riječ koja se koristi za izražavanje namjere. Prednosti ovog oblika komuniciranja su: diskretnost, brzina otklanjanja nejasnoća, brzina prijenosa poruke. Glavni nedostatak se pojavljuje kada poruka more proći preko više osoba te tada postoji mogućnost njezina iskrivljenja.

Prema Juričiću (2006) komunikacija se obično odvija unutar tima, ali može uključivati i interakciju s vanjskim dionicima, poput drugih timova, menadžmenta ili klijenata. Komunikacija u timovima nije samo prenošenje informacija, već i proces razumijevanja, tumačenja i reagiranja na poruke koje su primljene. Učinkovita komunikacija u timovima može potaknuti suradnju, razumijevanje, međusobnu podršku i povjerenje među članovima, što često rezultira boljim rezultatima i postizanjem ciljeva tima. Također, Juričić (2006) smatra da komunikacija u timovima može biti verbalna, npr. razgovori, sastanci ili prezentacije te neverbalna, poput gestikulacija, tjelesnog jezika ili ton glasa. Komunikacija može biti formalna, kada se odvija prema unaprijed definiranim pravilima ili procedurama, ili neformalna, kad se odvija spontano i bez strukturiranih pravila. Ključni elementi učinkovite komunikacije u timovima uključuju jasnoću i preciznost poruka, aktivno slušanje, postavljanje pitanja radi razumijevanja, dijeljenje povratnih informacija i ideja, otvorenu i poštenu komunikaciju te sposobnost rješavanja konflikata na konstruktivan način.

Sikavica (2008:573) navodi kako je komunikacija ključna menadžerima i ostalim članovima organizacije kako bi poboljšali učinkovitost, kvalitetu, inovativnost i time stekli konkurentsku prednost. Osim toga, ne treba zanemariti društveni element komunikacije. Njime zaposlenici zadovoljavaju svoje potrebe za pripadnošću, osjećaju emocionalnu podršku i smanjuju stres vezan uz posao.

Prema Westu (2005) otvoreni protok komunikacije je koristan. Učinkovita komunikacija između članova ključna je za uspješno djelovanje tima. Daje osiguranje kako će svi u timu imati informacije koje su im potrebne za obavljanje poslova i komunikaciju s ostalim članovima. Najzahtjevniji dio komunikacije unutar tima je odrediti tko želi koju informaciju, kada i na koji način. Informacija je značajna samo ako potvrđuje ili mijenja grupno ili individualno razumijevanje. Površno znanje, osim što je beznačajno, može biti distrakcija te dovodi do značajnog gubitka vremena. Izraz lica, glas i govor tijela doprinose lakšem razumijevanju sugovornika tijekom razgovora. Komunikacija licem u lice najučinkovitija je za postavljanje pitanja i detaljnije istraživanje problema.



Prema Robbinsu i Judgeu (2009:368) nijedna grupa ne može postojati bez komunikacije. Prenošenje značenja ideje i informacija mogu se prenijeti od jedne do druge osobe. Također, komunikacija nije samo prenošenje značenja. Mora se prepoznati značaj poruke koja se prenosi. U timu koji ima samo jednu osobu koja govori njemački, a ostali pojedinci ne razumiju jezik, neće biti u mogućnosti potpuno razumjeti osobu koja govori njemački. Kao rezultat toga, komunikacija mora imati i sposobnost prenošenja i razumijevanja značenja. Bez obzira u kojoj je mjeri neka ideja izvrsna, ona neće biti učinkovita sve dok se ne podijeli s drugima i objasni im se na razumljiv način tako da svi shvate i razumiju cilj koji se treba postići.

Autor Carnegie (2014) navodi kako su za osnove upravljanja odnosima s ljudima i komunikacije važna tri načela:

- „Nemojte kritizirati, osuđivati ni prigovarati.
- Neka vam riječi pohvale budu poštene i iskrene.
- Probudite u drugima osjećaj da nešto žele.“

Prema Carnegiu (2014) posjedovanje temeljnih znanja o neverbalnoj komunikaciji, kao i vještina za poboljšanje, nadzor i identifikaciju znakova neverbalne komunikacije važno je za efikasnu timsku komunikaciju. Primjenom tehnika koje omogućuju i pružaju kontrolu te identificiranje neverbalnih signala iznimno je bitna za kvalitetan interakcijski proces. Neprimjetne greške poput netočno izgovorenog imena sugovornika mogu izazvati negodovanja sugovornika te imati značajan utjecaj na tijek komunikacije, time se može stvoriti neugodnost i nelagoda te narušiti kvaliteta komunikacije i interakcije. Carnegie (2014) smatra kako fokus i pažnja na detalje poput zasluženih pohvala i slično, mogu biti iznimno bitni faktori za očuvanje ili unaprjeđenje kvalitetnog komunikacijskog procesa.

## **2.9. Motivacija članova tima**

Sikavica (2008:562) navodi da su motiviranje i poticanje među najznačajnijim odgovornostima menadžera. Motiviranje značajno utječe na iskorištenost i razvoj ljudskih potencijala te zadržavanje vrhunskih zaposlenika u organizaciji. Također, povećava zadovoljstvo zaposlenika i kvalitetu njihova života.

Prema Sikavici (2008:563) ciljevi koje organizacija želi postići motiviranjem su:

- „dugoročno zadržavanje stručnih i sposobnih djelatnika,

- stalni razvoj znanja i sposobnosti zaposlenih,
- jačanje grupne lojalnosti i timskog rada,
- smanjenje otpora promjenama, stalno mijenjanje i motiviranje,
- povećanje zainteresiranosti zaposlenih za poslovanje i poslovne rezultate tima.“

Sikavica (2008:562) definira motivacijski sustav kao cjelokupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija koje se namjerno i sustavno uvode u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi. Tudor i Srića (2006:86) definiraju motivaciju kao „Stanje neravnoteže u kojem smo nekom unutarnjom pobunom, odnosno motivom, potaknuti na dosizanje nekog vanjskog cilja“. Prema Hloppu (2014:17) pitanje motivacije članova tima često ostaje nerazjašnjeno. Nagrade članovima trebale bi biti povezane s ostvarenjem ciljeva. Rezultat toga je situacija u kojoj se članovima tima nude bonusi za njihove pojedinačne doprinose organizaciji, ali se pritom traži od njih da rade zajedno. Određeni timovi u potpunosti izgube volju za radom kada se od njih traži da naprave puno toga s malo resursa.

„Timsko poticajno nagrađivanje se primjenjuje kod malih grupa i timova. Vrlo je slično individualnim poticajnim planovima, s tom razlikom što svaki član grupe dobije dodatnu financijsku nagradu za izvršenje grupnog cilja. To znači da se ciljevi i rezultati postavljaju na razini tima, a ne na razini pojedinca“ (Galetić, 2012).

West (2005:116) tvrdi kako društveno odgovorne organizacije sustavno vrednuju i nagrađuju rad svojih zaposlenika. Individualni doprinosi članova tima obično se ocjenjuju na temelju njihove učinkovitosti, stručnosti, doprinosa kvaliteti, inovativnosti i poboljšanja napora tima. Metode nagrađivanja predstavljaju društveno odgovornu organizaciju. Kako bi sustav nagrađivanja bio transparentan i dosljedan s njime moraju biti upoznati svi zaposlenici kako bi se zadržala relevantnost tog sustava.

Buble (2009:143) navodi da voditelj tima mora prepoznati što utječe na zaposlene da ostanu na poslu i što ih potiče da efikasno obave svoj posao. Voditelj tima trebao bi raditi na tome da omogući zaposlenicima izazovniji rad, priznanja za kvalitetan rad i razumijevanje osobnih problema zaposlenih. Buble (2009:142) navodi tri glavne grupe faktora koji utječu na motivaciju.

1. Individualne karakteristike povezane su s vrijednostima, stavovima i interesima koje svaki pojedinac posjeduje. Karakteristike se međusobno razlikuju od osobe do osobe te samim time drugačiji je pristup u obavljanja zadatka. Kod zaposlenih dolazi do različitih motiva za obavljanje posla. Pojedince inspirira novac, neke stabilni radni odnos, a neke

sami izazovi. Kako bi zaposlenici što efikasnije obavljali svoje zadatke od strane menadžera i time pridonijeli rastu i uspjehu poduzeća menadžer bi trebao prepoznati prethodno navedene motive zaposlenih.

2. Karakteristike posla su elementi kao što su njihova složenost, zahtjevnost ili njihova autonomija. Isti zadatak može se postići na različite načine. Menadžer pri raspoređivanju poslova treba voditi računa o usklađenosti individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. Organizacijske karakteristike uključuju skup pravila i procedura kao i praksu upravljanja te sustav nagrađivanja koji promiče učinkovitost u izvršavanju zadataka. Navedeni elementi trebaju biti definirani tako da privlače nove zaposlenike, a istovremeno zadržavaju postojeće.

Prema Galetiću (2012) postoji više vrsta timskih poticajnih nagrada, koje organizacije prilagođavaju s obzirom na tip tima i kriterije uspješnosti korištene za procjenu postizanja ciljeva. Kriteriji uspješnosti od ključne su važnosti za odabir oblika timskog poticaja. Timovi mogu biti nagrađeni na temelju različitih mjerila kao što su rast tržišta, povećanje i zadržavanje broja kupaca, zadovoljstvo kupaca, kvaliteta, produktivnost, pridržavanje rokova, pravovremena isporuka i smanjenje troškova. Usporedbom postignutih rezultata s unaprijed definiranim standardima za svaki od tih kriterija, lako je utvrditi je li tim ispunio uvjete za dobivanje poticajne nagrade. Galetić (2012) smatra da postoje tri osnovna načina raspodjele novčane poticajne nagrade među članovima tima a to su:

- jednak novčani iznos svim članovima,
- različiti iznosi ovisno o individualnom doprinosu uspjehu tima,
- različiti iznosi u skladu s udjelom osnovne plaće pojedinog člana u ukupnoj sumi osnovnih plaća tima.

## **2.10. Teorija dinamičnog vodstva**

Sikavica (2011:484) navodi kako su istraživači K. Lewin, R. Lippitt i R. White proveli istraživanje u SAD-u 1938. godine. Izveli su eksperiment u kojem su promatrali utjecaj triju stilova vodstva: autokratskog, demokratskog i laissez-faira. Glavna razlika između stilova je bila u tome tko donosi odluke. Provedeno istraživanje potvrdilo je efektivnost demokratskog stila vodstva, što je skrenulo pažnju istraživača više na ponašanje vođe nego na njegove osobne karakteristike.

Sikavica (2011:484) opisuje tri stila vodstva temeljena na ovlasti, a to su:

1. Autokratski stil je stil vodstva koji daje vođi potpunu samostalnost nad donošenjem odlukama. U konačnici, vođa sam donosi odluke bez uplitanja drugih. Autokratsko vodstvo definirano je jednim smjerom kretanja, odnosno primanjem naredbi hijerarhijskim redoslijedom od viših prema nižim. Zagovornici autokratskog pristupa smatraju da je on koristan jer omogućuje brzo donošenje odluka, bez rasprave ili traženja drugačijeg mišljenja. Time povećava moć vođe kao i njegovu sposobnost da utječe na izvršenje zadatka. Danas se menadžment više fokusira na ljude, stoga je teško pronaći zagovornike ovakvog pristupa. Moguća je pojava u izvanrednim situacijama, ali se druge situacije ne toleriraju.
2. Demokratski stil vođenja suprotan je autokratskom stilu. U demokratskom stilu, vođa razgovara sa svojim kolegama prije nego što odluči o konačnoj odluci. Ovaj stil vođenja uključuje sve koji su uključeni u proces donošenja odluka, a poznat je i kao participativno-demokratski stil vođenja. Ovaj stil uključuje podjelu odgovornosti između vođe i njegovih kolega. Zbog toga je ovaj stil vođenja prikladniji od autokratskog stila vođenja jer se na podređene gleda kao na poslovne kolege. Demokratski stil vođenja karakterizira veliki naglasak na osobne odnose. Dobri međuljudski odnosi dovest će do povećanja zadovoljstva među zaposlenicima, što će posljedično tome dovesti do poboljšanja rezultata.
3. Laissez-Faire stil vođenja daje potpunu slobodu radnim kolegama pri donošenju odluka. U ovom stilu nije karakteristično da se vođe ponašaju kao lideri. Vođe ovog stila gotovo da ne daju upute ili smjernice svojim podređenima, kao ni vlastita mišljenja samo ako se od njih to zatraži. Zaposlenici u ovom stilu imaju značajnu količinu autonomije u odlučivanju kako postupiti tijekom rješavanja problema, kao rezultat toga, ovaj stil nazivamo slobodnim stilom vođenja. Ovaj stil izvediv je samo u organizacijama koje imaju visoko kvalificirano osoblje. Uspješan je u stvaranju kreativnih ideja temeljenih na istraživanju i drugim poslovima, gdje je sloboda presudna za postizanje značajnih rezultata.

Delson (2001) razlikuje visokoučinkovite timove od radnih skupina u kojima članovi rade složno, ali čija je ukupna učinkovitost znatno slabija. Navodi kako se u tipičnom industrijskom okruženju većina pojedinaca funkcionira kao dio radne skupine, a ne kao dio visoko učinkovitih timova. Iako je ponašanje "pravih timova" rijetko u industrijskim okruženjima, akademsko okruženje je vrlo pogodno za formiranje visoko motiviranih timova. Štoviše, studenti ne

osjećaju zabrinutost ili pritiske vezane uz sigurnost posla, što može ometati uspješan timski rad u industriji. Delson (2001) također navodi kako akademija pruža atmosferu koja je vrlo pogodna za formiranje snažno motiviranih timova te postavljanje temelja u pojedincima kako funkcionirati u timu. Međutim, instruktori moraju imati na umu da je lako nenamjerno ugušiti entuzijazam studenata.

Delson (2001) prema autorima Katzenbachu i Smithu (1993) zaključuje da se visoko motivirani timovi fokusiraju na ciljeve projekta i preuzimaju odgovornost za postizanje tih ciljeva. Prema Delsonu (2001) karakteristike studentskih projektnih timova s visokim razinama motivacije i postignuća su :

- tim preuzima odgovornost za donošenje odluka i postizanje ciljeva projekta,
- cilj projekta postaje važniji od ocjene iz kolegija,
- prepreke se tretiraju kao izazovi koje treba savladati, a ne kao razlozi za neuspjeh projekta,
- koriste se resursi izvan učionice,
- projektu se posvećuje značajno vrijeme,
- konstruktivna neslaganja među članovima tima,
- tim doživljava lidera kao izvor stručnosti u dizajnu, a ne kao donositelja odluka.

Stvaranje okruženja koje potiče na preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka može biti u suprotnosti s tradicionalnim okruženjem gdje je lider autoritet.

West (2005:28) smatra motiviranje članova tima zahtijeva razumijevanje različitih stilova vodstva i prilagodbu strategija ovisno o dinamici tima. Dinamično vodstvo koje potiče suradnju, fleksibilnost i priznanje doprinosa svakog člana ključno je za postizanje uspjeha i motivacije unutar tima. Stvaranje poticajnog okruženja koje potiče međusobnu podršku, jasne ciljeve i transparentnu komunikaciju također je bitno u održavanju visoke razine motivacije unutar tima. Kontinuirano praćenje napretka, pružanje povratnih informacija i prilagodba strategija motivacije prema potrebama tima osigurava održavanje produktivnosti i entuzijazma među članovima tima.

## **2.11. Pozitivne i negativne strane rada u timu**

### 2.11.1. Pozitivne strane rada u timu

Prema Vasiću (2005), rad u timu nosi niz dubljih prednosti koje imaju dubok i dugotrajan utjecaj na organizaciju i njezine članove. Kada se radi u timu, članovi mogu iskoristiti kombinaciju različitih talenata, vještina i iskustava što rezultira povećanom produktivnošću i kvalitetom rada. Kroz međusobnu podršku i dijeljenje ideja, timovi mogu rješavati probleme brže i efikasnije nego pojedinci koji rade samostalno. Također, Vasić (2005) smatra da timovi potiču kreativnost i inovacije. Kombinacija različitih perspektiva potiče raznolikost ideja i pristupa, što može dovesti do pronalaska inovativnih rješenja za probleme.

Prema Vasiću (2005), prednosti koje proizlaze iz timskog rada mogu se analizirati s oba stajališta: objektivnog i subjektivnog.

1. Objektivno gledište naglasak stavlja na koristima koje timski rad pruža organizaciji kao cjelini. Timski pristup podrazumijeva delegiranje ovlasti i odgovornosti članovima tima za samostalno donošenje odluka u vezi s izvršavanjem poslova na najefikasniji način. Ovo rezultira smanjenjem broja menadžerskih razina, što pojednostavljuje strukturu organizacije i olakšava prilagodbu promjenama u okruženju.
2. Subjektivno gledište naglašava kako timski rad pridonosi zadovoljstvu i sreći zaposlenika. Istraživanja su pokazala da radnici koji sudjeluju u timskim aktivnostima imaju nižu razinu stresa i bolje zdravstveno stanje. Ovo proizlazi iz osjećaja podrške unutar tima i zajedničkih uspjeha. Također, timski rad potiče kontinuirano učenje i razmjenu znanja među članovima tima, što rezultira većom angažiranošću i predanošću poslu.

Prednosti timskog rada prema Tudoru i Srići (2006:21) su:

1. Poboljšana organizacija – produktivnim timskim radom članovi imaju vremena posvetiti se sebi, stjecanju ciljeva i razloga za osnivanje te unapređenje vlastite organizacije. Organizacija će imati viši stupanj razvoja nego u tradicionalnom poslovnom modelu.
2. Skupna kohezija – kada rade kao tim, članovi su povezani jedni s drugima. Tim ima čvrstu sklonost da se odupre raspadu tima, čime tim postaje izuzetna poslovna komponenta, koja može biti od velike važnosti u planiranju budućnosti poduzeća.
3. Motivacija – članovi tima obično ispunjavaju osobne i zajedničke potrebe više puta. Zbog toga su zadovoljni i željni novih izazova. Bez timskog rada to ne bi bilo moguće.

4. Skupna kreativnost – stručnjaci s različitim razinama znanja međusobno surađuju i kombiniraju nova znanja. Izravnom komunikacijom s timom članovi tima postaju učinkovitiji.
5. Sinergija – u timovima isti broj pojedinaca proizvodi više. Dva plus dva je pet, rezultat je sinergijskog učinka koji je prisutan gotovo na svakom mjestu. Dodatno, najznačajniji aspekti timskog rada su: tehnološka, financijska, menadžerska i psihološka usklađenost.

Također, Kreitner (2009) smatra da doprinos pojedinca nije dovoljan za postizanje značajnih rezultata. Sudjelovanje u timu znači integraciju u jednu cjelinu s ciljem poboljšanja produktivnosti tvrtke. Iako svaki zaposlenik ima svoje specifično radno mjesto, također je dio odjela u kojem, kroz suradnju s ostalim članovima, radi na ostvarivanju zajedničkog cilja. Ključno je da članovi tima jasno razumiju cilj, svoje mjesto unutar tvrtke te posjeduju potrebne vještine, znanja i ponašanja kako bi doprinijeli uspjehu tima. Timski rad stvara osjećaj zajedništva i pripadnosti koji je ključan za dugoročni uspjeh organizacije. Kada se članovi tima osjećaju podržani i motivirani, spremni su dati svoj maksimum i doprinijeti zajedničkom cilju. Ovo stvara snažnu kulturu organizacije koja promiče suradnju, inovacije i održivi uspjeh.

#### 2.11.2. Negativne strane rada u timu

Sikavica (2008) navodi kako se nedostatak timskog rada može manifestirati kroz lošu koordinaciju i decentralizaciju moći, što smanjuje potrebu za menadžerima. Događa se da pojedinci imaju poteškoća s prilagodbom na rad u timu, što može biti uzrokovano ili samom prirodom pojedinca ili ponašanjem unutar tima. Takve situacije stvaraju napetost kod pojedinca, što rezultira stresom i frustracijom. Socijalno ljenčarenje je još jedan problem koji se može javiti unutar timova kada pojedini članovi ne daju isti napor kao kada rade samostalno. Ovo može dovesti do efekta "sisaljke", gdje se drugi članovi osjećaju iskorišteno i smanjuju svoj doprinos. Sikavica (2008) navodi da ljudi u grupi često donose rizičnije odluke jer se osjećaju sigurnije i manje osobno odgovorne zbog kolektivne odgovornosti. Stoga bi bilo korisno razviti nove sustave praćenja i nagrađivanja radne uspješnosti te poticati suradnju i razmjenu informacija kako bi se poboljšala uspješnost tima.

Prema Vasiću (2005), istaknutiji nedostaci timskog rada su:

- ograničavanje razvoja liderstva,
- socijalno zabušavanje,

- pojava stresa i frustracija,
- strah od prezasićenosti timskim radom.

Holpp (2014) ističe kao nedostatak to što menadžeri često formiraju timove bez jasno definirane vizije njihovog postojanja, ciljeva koje bi trebali postići te nedostatka unaprijed zamišljene strategije za ostvarenje tih ciljeva. To može rezultirati nedovoljno uspješnim rezultatima rada timova. Također, prema Holppu (2014), čest je slučaj da menadžeri osnivaju timove, ali ne posvećuju dovoljno vremena i truda u organizaciju i vođenje tih timova. Osim toga, rijetko sudjeluju u aktivnostima obuke koje provode svi članovi tima, održavaju brojne sastanke, ali ne posvećuju dovoljno pažnje kvaliteti tih sastanaka. Nadalje, često izbjegavaju sudjelovanje u rješavanju konflikata koji se mogu pojaviti unutar tima.



### **3. Rasprava**

Suradnja u timovima postala je neizbježna kako bi se postigli složeni ciljevi i rješavali izazovi. Međutim, rad u timu može donijeti brojne prednosti poput raznolikosti perspektiva i dijeljenja odgovornosti, također se suočava s izazovima kao što su konflikti i komunikacijski problemi. Grupe su korisne u pojedinim situacijama, no timovi nude brojne prednosti koje čine njihov rad efikasnim i produktivnijim. Točno definirani ciljevi, visoka razina suradnje i međusobna podrška ključni su elementi koji čine tim efikasniji od grupe. U kontekstu modernog društva, gdje su inovacije i učinkovitost ključni za uspjeh, timski rad se pokazuje kao uvjerljiv način organiziranja ljudi za postizanje izvanrednih rezultata.

## 4. Zaključak

Uzimanje u obzir uloge tima i timskog rada kao temeljnih čimbenika u uspješnom poslovanju poduzeća iziskuje dublje razumijevanje i kontekstualizaciju njihove važnosti. Kroz ovaj završni rad, evidentno je da timski rad nije samo trend, već esencijalni element koji čini temeljnu strukturu uspješnih organizacija.

Razmatranje počinje definicijom tima, naglašavajući njegovu složenost koja nadilazi jednostavno postojanje grupe ljudi. Bitne karakteristike timskog rada, kao što su zajednički ciljevi, uzajamno povjerenje i međusobna podrška, postavljaju temelje za produktivnost i inovaciju unutar timova. Analizom uloga unutar tima otkriva se složena mreža odnosa i odgovornosti koje čine funkcionalnost tima. Svaka uloga doprinosi ukupnoj produktivnosti tima na svoj način, ističući važnost raznolikosti i komplementarnosti vještina i sposobnosti. Važnost timskog rada za uspješnost poslovanja ogleda se u sposobnosti timova da učinkovito rješavaju probleme, dijele odgovornosti i održavaju otvorenu i produktivnu komunikaciju. Učinkovita komunikacija unutar timova ključna je za usklađivanje ciljeva i aktivnosti te za minimiziranje konflikata i nesporazuma. Motivacija članova tima predstavlja kritični faktor koji može značajno utjecati na performanse tima. Kroz različite strategije motivacije, kao što su priznanje postignuća, pravedna raspodjela nagrada i razvoj karijere, poduzeća mogu održavati visoku razinu angažiranosti i produktivnosti svojih timova.

Timski rad nije samo prednost, već neophodnost za poduzeća koja žele biti konkurentna i uspješna u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Razumijevanje, poticanje i implementacija principa timskog rada omogućava poduzećima da maksimiziraju svoje resurse, unaprijede poslovne procese i postignu dugoročne ciljeve.

## Literatura

1. Anderson, K. (2007). *Pravovremeno rješavanje sukoba*. Ljubljana: Tuma.
2. Belbin, R. M. (1981). *Managment of teams*. London: Heinemann.
3. Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus.
4. Carnegie, D. (2014). *Kako steći komunikacijske vještine*. Zagreb: V.B.Z. d.o.o.
5. Delson, N. J. (2001): *Increasing Team Motivation in Engineering Design Courses*. California: TEMPUS Publications. Dostupno na: <https://www.ijee.ie/articles/Vol17-4and5/Ijee1236.pdf> [Pristupljeno: 7. svibnja 2024].
6. Deutsch, M. (1977). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
7. Galetić, L. (2012.). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Mikrorad.
8. Globočnik Žuanc, A., Ercegovac, P., Hubinkova, Z. (2022). *Temeljne pretpostavke organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
9. Holpp, L. (2014). *Upravljanje timovima*. Zagreb: MATE d.o.o.
10. Janis, I. L. (1991). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
11. Juričić, D. (2006). *Praktični vodič za timski rad, suradničko učenje i poučavanje*. Zagreb: Školska knjiga.
12. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Brighton: Harvard business publishing.
13. Kreitner, R. (2009). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
14. Rijavac, M., Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?* Zagreb: IEP.
15. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
16. Sikavica, P., (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
17. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb. Školska knjiga.
18. Tudor, G. (2008). *Menadžerska učinkovitost 360°*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
19. Tudor, G. Srića, V., (2006). *Menadžment i pobjednički tim- čarolija timskog rada*. Zagreb: M.E.P. Consulta.
20. Vasić, M., (2005). *Prednosti i nedostaci timskog rada*. Banja Luka: Zavod distrofičara Banja Luka.
21. West, M., (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom: kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.