

# Timski rad kao faktor u sustavu motivacije

---

**Plavčić, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:906620>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-05**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

## **Timski rad kao faktor u sustavu motivacije**

Andrea Plavčić,

Matični broj studenta: 1244/336

Zagreb, rujna 2020. godine



# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i menadžment u medijima**

## **Timski rad kao faktor u sustavu motivacije**

**Student**

Andrea Plavčić, 1244/336

**Mentor**

Doc. dr.sc.Ana Globočnik Žunac

Zagreb, rujan 2020. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima

PRISTUPNIK Andrea Plavčić

MATIČNI BROJ 1244/336

DATUM 24.07.2020.

KOLLOVI Poslovna psihologija i medijska komunikacija

NASLOV RADA Timski rad kao faktor u sustavu motivacije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Teamwork as a motivation system factor

MENTOR dr.sc. Ana Globočnik Žunac

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. red.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik

2. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, član

3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor

4. izv.prof.dr.sc. Ljerka Luić, zamjenski član

5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 201/PMM/2020

OPIS

Cilj ovog završnog rada je prikazati timski rad s aspekta jednog od mogućih faktora utjecaja na radnu motivaciju zaposlenika. Budući rad u timu povećava sigurnost u djelovanju i donošenju ključnih odluka, a podrška članova pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu uključenost i kreativnost, ovaj rad će u teorijskom dijelu prikazati poznate dokaze o navedenom, a u nastavku će se provesti istraživanje ispitanika o njihovim stavovima vezanim uz mogućnost korištenja timskog rada kao dostupnog i jeftinog motivacijskog resursa te stavove o razini utjecaja pozitivnog timskog rada na zadovoljstvo i produktivnost. Studentica će istraživanjem obuhvatiti iskustva ispitanika, pozitivna i negativna, a na temelju negativnih diskutirati o mogućim smjernicama za poboljšanje timskog rada u poslovnim organizacijama.

ZADATAK URUČEN

8/9/2020

POTPIŠ MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## **Predgovor**

Odabirom teme „Timski rad kao faktor u sustavu motivacije“, htjela sam skrenuti pozornost na važnost timske suradnje u bilo kojoj poslovnoj organizaciji. Ne želim da to bude samo na papiru. Timski rad nam treba da si olakšamo život i rad. Nadam se da će ovaj rad biti poučan sadašnjim i budućim studentima, sadašnjim i budućim poslovnim ljudima. Sve to ne bih mogla ostvariti bez iznimne podrške i dobrih savjeta profesorice Ana Globočnik Žunac.. Nadam se da ćemo surađivati u budućnosti. Možda ćemo skupa napisati rad, možda ću opet sjesti u studentske klupe No, u međuvremenu, proslaviti ću svoju diplomu sa svojom obitelji. Nadati se novim pobjedama u životu. I vama, svim profesorima na Sveučilištu Sjever, želim puno novih pobjeda, ali i izazova.

Dragi i poštovani profesori na fakultetu, hvala Vam što ste me puno naučili.

Draga i poštovana mentorice, hvala Vam.

Draga moja obitelji, hvala Vam.

## Sažetak

Timski rad je najrašireniji oblik izvođenja zahtjevnih profesionalnih zadataka za čiju uspješnost su potrebna bilo znanja iz različitih profesionalnih područja, bilo specijalizirana znanja iz istog ili sličnih profesionalnih područja. Ključna je permanentna edukacija tima. Cilj stvaranja timova i timskog rada je integriranje znanja i iskustva svih pripadnika tima u postupanju u različitim zadacima. Predstavljanjem ove teme rada naglašavaju se prednosti rada u timu u odnosu na individualni rad. Predmet rada je proučiti kako rad u timu daleko više motivira zaposlenika za razliku od individualnog rada. Svrha rada je pokazati da se promjenama u tehnikama, strategijama i pristupima u timskom radu uz osluškivanje potreba zaposlenika značajno utječe na rezultate rada poduzeća. Cilj ovog rada je doprinijeti razumijevanju fenomena timskog rada na povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazali su da je timski rad jedan od faktora motivacije zaposlenika, da povećava zadovoljstvo zaposlenika te produktivnost i kvalitetu rada. Time su potvrđene postavljene hipoteze u radu.

Ključne riječi: *timski rad, motivacija, individualan rad, upravljanje motivacijom zaposlenika*

## Abstract

Teamwork is the most widespread form of performing demanding professional tasks, and for the success it requires either knowledge from different professional fields, or specialized knowledge from the same or similar professional fields. The key is the permanent education of the team. The goal of creating teams and teamwork is to integrate the knowledge and experience of all team members in acting in different tasks. The presentation of this thesis has emphasized the advantages of working in a team in relation to individual work. The subject of the thesis is to show that changes in techniques, strategies and approaches in teamwork while listening to the needs of employees significantly affect the results of the company. The aim of this thesis is to contribute the understanding of the phenomenon of teamwork to increase employee satisfaction and motivation. The results of the research showed that teamwork is one of the factors motivating employees, to increase employee satisfaction and productivity and quality of work. This confirmed the set hypotheses in the thesis.

Key words: teamwork, motivation, individual work, employee motivation management,

# Sadržaj

<b>1.</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Pojam i temeljna obilježja timskog rada .....</b>	<b>2</b>
2.1.	Razlike između skupine i tima .....	3
2.2.	Način stvaranja timova .....	7
2.3.	Uloge u timovima .....	11
2.3.1.	<i>Teorija Meredith Belbin o ulogama u timu .....</i>	<i>12</i>
2.4.	Vrste timova .....	13
2.5.	Komunikacija u timovima .....	17
2.6.	Podjela odgovornosti u timu .....	18
2.7.	Rješavanje problema u timu .....	18
2.7.1.	<i>Vrste problema ( strukturalni i konflikt u odnosima) .....</i>	<i>19</i>
2.7.2.	<i>Motivacija tima kao poticaj za rad.....</i>	<i>20</i>
2.7.3.	<i>Stručno usavršavanje unutar tima.....</i>	<i>24</i>
2.8.	Prednosti i nedostaci rada u timu .....	26
2.9.	Noviji trendovi u razvoju tima .....	28
2.10.	Timsko odlučivanje .....	29
<b>3.</b>	<b>Zadovoljstvo radom u timu .....</b>	<b>32</b>
3.1.	Supervizijska podrška i timski rad .....	32
3.2.	Čimbenici zadovoljstva radom u timu .....	33
<b>4.</b>	<b>Metodologija istraživanja.....</b>	<b>35</b>
4.1.	Opis problema .....	35
4.2.	Cilj istraživanja .....	35
4.3.	Hipoteze .....	35
4.4.	Opis metoda rada.....	35
4.5.	Ispitanici .....	35
4.6.	Analiza rezultata rada.....	36
<b>5.</b>	<b>Zaključak .....</b>	<b>45</b>
<b>6.</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>48</b>
<b>7.</b>	<b>POPIS PRIKAZA .....</b>	<b>51</b>
<b>8.</b>	<b>PRILOZI.....</b>	<b>52</b>

# 1. Uvod

Danas je gotovo nemoguće zamisliti organizaciju rada na temelju individualnog rada zaposlenika i uz kruto upravljanje. U današnje vrijeme, menadžeri sve više se zalažu za maksimalnu iskoristivost znanja zaposlenika koje ostvaruju unutar tima. Na taj način, objedinjuju se kadrovski resursi i potencijali za uspješan rad poduzeća. Tema ovog rada je odabrana zbog aktualnosti problematike, ali i sve većih spoznaja da timski rad postaje optimalno rješenje u radu jedne poslovne organizacije zbog sve opsežnijih i kompleksnijih zahtjeva koji se postavljaju pred zaposlenicima. Timski rad dobar je odgovor na pitanje kako sve poslove i zadatke obaviti brzo, ali i kvalitetno. Za poslovnu organizaciju važno je razumijevanje utjecaja timskog rada na cjelokupan rad poduzeća. Zbog toga je predmet rada istražiti u kojoj mjeri rad u timu motivira zaposlenika za razliku od individualnog rada. Svrha je pokazati kako promjene u tehnikama, strategijama i pristupima u timskom radu uz osluškivanje potreba zaposlenika značajno utječu na rezultate rada poduzeća, a cilj ovog rada je doprinijeti razumijevanju utjecaja timskog rada na povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Strukturu rada čini četiri međusobno povezane cjeline uz popis literature. Prva cjelina čini uvod u kojemu se čitatelj uvodi u područje tematike završnog rada. Druga cjelina rada čini analiza pojma i temeljnih obilježja timskog rada uz pojmovno razgraničenje pojmova tima i skupina. Analiziraju se procesi nastajanja tima, procesi podjele uloga unutar tima te vrste timova koji se javljaju u praksi. Za svaki tim ključna je kvalitetna komunikacija; posebno interpersonalna komunikacija o čemu će biti riječi u ovom dijelu završnog rada. Iza svakog tima stoji određena raspodjela odgovornosti i zadataka. Također, rad u timu nije imun na pojavu konflikata, stoga rad nudi kreativno promišljanje načina rješavanja konflikata unutar tima. Za sve praktične i teorijske implikacije timskog rada mora postojati stručna podloga u vidu stručnih usavršavanja za zaposlene osobe. Treća cjelina čini istraživački dio rada koji sačinjava anketa o utjecaju timskog rada na povećanje zadovoljstva zaposlenika te analiza dobivenih rezultata istraživanja što može omogućiti kreativne smjernice za rad u timu. Istraživanje je provedeno na području Zagrebačke, Karlovačke, Varaždinske, Koprivničko-križevačke, Primorsko-goranske i Međimurske županije. Također, provedenim istraživanjem su potvrđene hipoteze koje se zalažu za važnost timskog rada kao i činjenicu da je timski rad daleko kvalitetniji, opsežniji i vjerodostojniji od individualnog rada u jednoj organizaciji. Dokazuje se kako je timski rad počeo dominirati kao oblik rada u suvremenom poduzeću. Četvrta cjelina čine zaključna razmatranja o timskom radu u jednoj organizaciji te je prikazan kratki osvrt na rezultate istraživanja. Kratko, jasno i pregledno je pružen prikaz relevantnih spoznaja, informacija, činjenica i stavova koji su opširnije razrađeni u radu o timskom radu, odnosno u istraživačkom dijelu rada.



## 2. Pojam i temeljna obilježja timskog rada

Tim se može odrediti kao manja grupa ljudi koja ima komplementarna znanja i vještine i koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovorni (Miljković & Rijavec, 2007, p. 148).

Prema radu autora Tudor i Srića (2006) navodi se da od najranije dobi pa do zrelosti, čovjek stalno provodi vrijeme u raznim grupama. Od dječjeg vrtića preko razreda do gimnazijske košarkaške ekipe, od glazbenog sastava, preko pjevačkog zbora do političke strane ili udruge za zaštitu ptica pjevica, od obitelji do crkvene zajednice, pogona ili neke druge organizacijske cjeline u poduzeću, svaki pojedinac je bio, bit će član mnogih skupina koje su ga oblikovale i na koje je sam utjecao svojom osobnošću. Sve ono što ima skupina, u još boljem obliku posjeduje i svaki uspješan tim. A sve čime se tim odlikuje, može se naći u svakoj radnoj skupini. No za razliku od tima, koji ni u čemu ne oskudijeva, skupini često nešto manjka ili postoji tek u nekim tragovima (Tudor & Srića, 2006, p. 13). Iz toga proizlazi i konačna prevaga kvalitete u korist tima. U timskom načinu rada posebni su: odnos prema cilju, mnoge značajke koje karakteriziraju osnivanje i sve značajke koje prate kasnije razdoblje pravog timskog rada. Posebni su naravno i rezultati koji tim trajno postiže. Navedene timske posebnosti autori (Tudor & Srića, 2006) prikazuju pomoću modela COR2.

*Prikaz 1. Model COR2.*

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

Izvor: Izradila studentica prema Tudor & Srića .2006. Menadžment pobjedničkog tima- čarolija timskog rada. M:E.P. Consulta. Zagreb. str.13.

Prema prikazanom modelu, svaki tim pokreće cilj. Cilj je određen onim što tim žele raditi i učiniti u kraćem ili dužem razdoblju, sve ovisno o tome koliko im treba vremena za realizaciju cilja. Kada se poznaje cilj, dolazi do osnivanja tima te razvoja tima od uspostavljanja broja članova tima, raspodjele uloga u timu te distribucije zadataka. Svi ti koraci uvijek dovode do određenih rezultata rada u timu.

Posebna obilježja timskog rada očituju se u primamljivosti timskog cilja (jasnoća, mjerljivost, izazovnost) te predanost članstva zajedničkom cilju (Tudor & Srića, 2006).

## 2.1. Razlike između skupine i tima

Skupina se definira kao dva ili više interaktivnih i međuovisnih pojedinaca koji su se udružili da bi postigli određene ciljeve. Skupine mogu biti formalne ili neformalne. Pod formalnim skupinama misli se na skupine koje je definirala struktura organizacije uz dodjeljivanje radnih zadataka koje ustanovljuju zadatke i radne skupine (Robbins, 1992). U formalnim je skupinama ponašanje koje pojedinac treba slijediti, određeno i usmjereno prema organizacijskim ciljevima. Nasuprot tome, neformalne skupine su savezi koji nisu ni strukturirani, niti organizacijski određeni (Robbins, 1992, p.88). Isti autor daje podjelu skupina na: skupine naloga, skupine zadataka, interesne ili prijateljske skupine. Skupine zadataka su organizacijski određene te predstavljaju ljude koje zajedno rade kako bi dovršili određeni posao. To je nešto veoma slično timskom radu. No, granice skupine zadataka nisu limitirane izravno na hijerarhijski pretpostavljenoga „šefa“. Postoje različiti razlozi zašto se ljudi pridružuju skupinama. Jedan od ključnih razloga je stjecanje sigurnosti. U skupini, pojedinac postaje osnažen, manje sumnja u sebe, te postaje otporniji na prijetnje. Drugi ključni element pridruživanja skupini je status. Poanta je uključiti se u skupinu koju drugi ljudi smatraju značajnom u društvu, jer to daje priznanje i status njezinim pripadnicima. Uz to, može se razviti osjećaj samopoštovanja. Biti dodijeljen skupini zadataka čiji je cilj ispitati i izraditi preporuke, primjerice, novog glavnog sjedišta poduzeća, može ispuniti osobne potrebe za kompetencijom, rastom i statusom (Robbins, 1992, str.99). Još do izražaja može doći razvijanje osjećaja moći unutar skupine. Zadnje, postignuće ciljeva je znatno olakšano jer radi više ljudi na istom zadatku.

Zaključno, skupina čini skup ljudi koji su međusobno povezani zajedničkim ciljem: interesima uz učestalu komunikaciju. No, svaki tim je skupina, ali svaka skupina nije tim. Znači da je tim, u biti, specijalna vrsta skupine. Svatko je dio nekog tima. Na primjer, ako ste u braku, onda su supružnici dio tima. Ako osoba svoje slobodno vrijeme provodi i posvećuje crkvenoj zajednici ili nekoj drugoj organizaciji, onda je ta osoba dio tima volontera. Tim se može definirati kao *manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji zajedno rade kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima* (Miljković & Rijavec, 2007). Svrha stvaranja timova i timskog načina rada je integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istoga problema. Iste autorice navode da timski rad je neizostavan onda, kad nam nisu poznati put dospijevanja do rješenja, broj mogućih rješenja i način rješavanja zadatke. Tada su

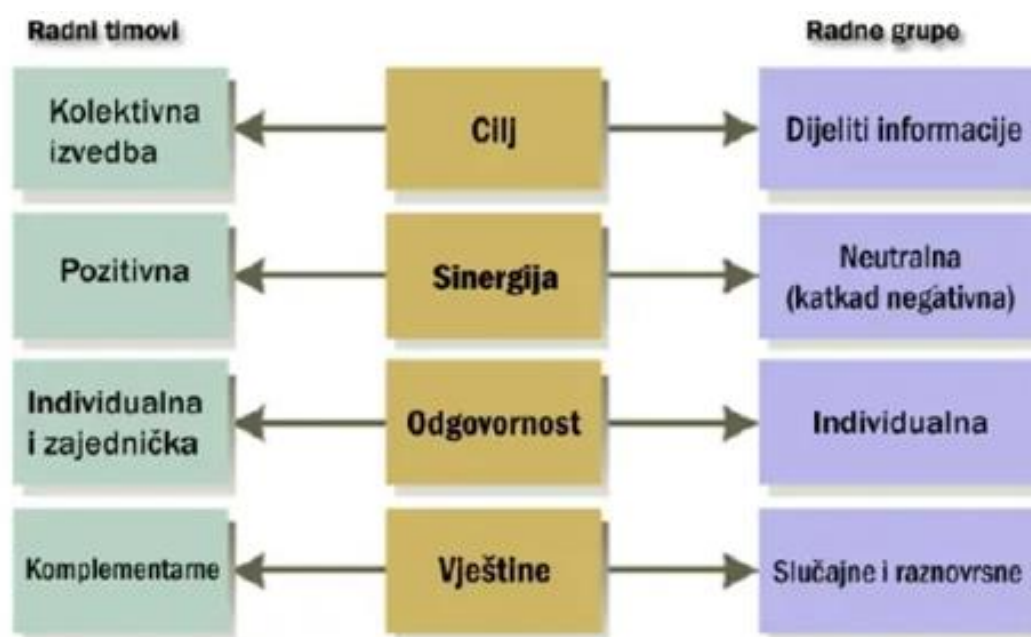
dobrodošla različita mišljenja, koja nakon usklađivanja mogu dovesti do najboljeg rješenja. Prednost je timova i u tome što rade bolje od pojedinaca kada zadaci zahtijevaju višestruke vještine, prosudbu i iskustvo (Miljković & Rijavec, 2007). Može se reći da se pod timom podrazumijeva skupina zaposlenih čija su zaduženja međusobno komplementarna tako da cijela skupina obavlja za organizaciju značajnu funkciju. Postoje razlike u komunikaciji između tima i skupine. Komunikacija u timu je učestalija i kvalitetnija a pažnja usmjerena na članove tima.

Članovi tima su visoko međuzavisni i njihova individualnost može doći do izražaja samo u okviru njihovih uloga u timu (Bennet, 1997). Isti autor pojašnjava da uspješan tim čine članovi koji posjeduju različita individualna znanja i različite vještine tako da svatko od članova ima različite uloge . Kao najčešće prednosti timova, Grinberg i Baron navode efekt zajedničkog rada i zajedničku odgovornost te posvećenost postavljenom cilju (Skupnjak, 2018) prema (Peters, 1989). Za razliku od skupina koje izvršavaju naloge, timovi su fleksibilni i autonomni jednom kada je definirana misija zbog koje su osnovani.

Zaključno, na prvi pogled čini se da pojam tim i skupina gotovo pojmovno identični. No, prema analizi pojma tim i skupina uočeno je da postoje razlike i to vrlo značajne razlike. Tim je, u biti, dio skupine ljudi koji rade na određenom zadatku kao i skupina, no postoje nijanse u komunikaciji i načinu rada i dodijeljenim ulogama. Postoje nijanse koje se očituju u razlozima nastajanja skupine i tima. Stvaranje skupine odnosi se na poslovnu, organizacijsku i tehnološku prirodu rada dok stvaranje tima odnosi se na poticanje i razvoj stvaralačke i razvojne prirode kod čovjeka.

Isto tako, pod radnom skupinom podrazumijevamo tri do dvadeset osoba okupljenih oko nekog zajedničkog poslovnog zadatka. U velikom poduzeću to mogu biti nabava ili otprema robe, organizacija protokola, prodaje ili bilo koji drugi posao. U nastavku slijedi slikovni prikaz razlika između skupine i tima. U tom slikovnom prikazu uočava se da je sinergija u radnom timu pozitivnija za razliku od sinergije u radnoj skupini, te da je podjela odgovornosti u timu zajednička i individualna dok je u skupini individualna, što ne može biti pozitivno u donošenju nekih ključnih odluka u procesu rada poduzeća. Isto je i s odgovornošću u radu.

Prikaz 2. Razlike između radnih timova i grupe



Izvor: Miljković D. Rijavec M. 2007. Organizacijska psihologija (odabrana poglavlja). Zagreb. IEP, str.30

Kao potvrda značajnih razlika između tima i skupina, slijedi opis razlika između tradicionalnog i timskog pristupa rada, shema 1. Te razlike mogu biti sastavnice razlika između individualnog i timskog pristupa radu koji se očituje u razlikama u vremenu donošenja odluka. Donošenje odluka u timu može trajati duže za razliku od rada na individualan način. Moguća je pojava pojedinca koji će željeti dominirati nad cijelim timom. Toga u individualnom radu nema. Po drugoj strani, protok informacija i znanja je veći u timskom radu za razliku od individualnog rada, zatim, više različitih stavova i mišljenja omogućuje razmatranje više alternativa za realizaciju određenog zadatka ili rješavanje nekog problema što nije izvedivo u individualnom radu. U timskom radu do izražaja dolazi fenomen skupne odgovornosti, tako da se ne zna točno tko je odgovoran za donesenu odluku za razliku od individualnog rada, gdje se točno zna donositelj odluke. No, kada se donose odluke u timskom okruženju, one mogu biti veoma dobre, točne i objektivne, ali treba spriječiti i negativne fenomene grupnog rada. Ukoliko se to ne učini, takve odluke mogu biti puno lošije i s mnogo negativnijim posljedicama nego odluke koje donosi pojedinac. No, zaključuje se da su članovi tima daleko motiviraniji za rad, te da im je puno lakše jer postoji grupna kohezija, posebno u donošenju teških i zahtjevnih odluka.

Prikaz 3. Razlike između radne grupe i tima u pristupu radu.



Izvor: Izradila studentica prema Miljković D. Rijavec M. 2007. Organizacijska psihologija (odabrana poglavlja). Zagreb.

Još detaljnija analiza skupine i tima ogleda se u opisnoj analizi autora (Kobolt & Žižak, 2007) koji objašnjavaju razlike tima i obične skupine tima. Sukladno sljedećoj tablici 1. o obilježjima ponašanja tima i obične radne skupine, uočavaju se velike razlike u ponašanju i odnosu na svijest o zajedničkom cilju i uz njega vezanu skupnu odgovornost, načinu poticanja suradnje i međusobnog razumijevanja. Što su odnosi među ljudima kvalitetniji, time je tim ljudi uspješniji. To mora biti glavna vodilja u kreiranju, radu i ostvarenju rada ljudi u poduzeću. Kvaliteta odnosa među članovima tima izražava se na različite načine. „Prepoznatljiva po značenju koje se pridaje komunikaciji i interakcijama, po načinu dogovaranja o ciljevima rada i organizacije posla, načinu podjele radnih zadataka i rješavanju međusobnih sukoba. Spremnost reflektiranja na događanja u timu i međusobne odnose je jednako važan element za prepoznavanje kvalitete međuljudskih odnosa u timu (Kobolt i Žižak, 2007, str.371).

#### Prikaz 4. Obilježja ponašanja tima i obične radne skupine

<b>TIM</b>	<b>OBIČNA RADNA SKUPINA</b>
Članovi: <ul style="list-style-type: none"><li>○ prihvaćaju međuovisnost, svjesni su da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku</li><li>○ mogu odgoditi osobnu korist</li><li>○ su obvezani dogovorenim ciljevima</li><li>○ pridonose zajedničkom cilju</li><li>○ stvaraju ozračje povjerenja</li><li>○ izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta i neslaganja</li><li>○ nastoje razumjeti gledišta drugih članova</li><li>○ daju i primaju podršku</li><li>○ sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja</li><li>○ sudjeluju u odlučivanju</li><li>○ zauzimaju se za dogovorene ciljeve</li></ul>	Članovi: <ul style="list-style-type: none"><li>○ skupinu doživljavaju kao formalnost</li><li>○ rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe</li><li>○ svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak</li><li>○ manje iskazuju svoje mišljenje</li><li>○ nemaju povjerenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke</li><li>○ su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen</li><li>○ smatraju da je neslaganje štetno</li><li>○ ne rješavaju sukobe</li><li>○ izbjegavaju međusobno suočavanje</li><li>○ smatraju da je komfornost važnija od rezultata</li></ul>

Izvor: Izradila studentica prema Kobolt & Žižak. 2017. Timski rad i supervizija timova. Ljetopis socijalnog rada. 142. str.367- 386

Prema navedenom, uočavaju se značajno velike razlike između skupine i time te načina njihova rada koja se razlikuje od samog vrha pa do najniže rangiranih zaposlenika. Dakle, svaka skupina ljudi koji rade zajedno ne mora biti tim. Bit je u pristupu i načinu rada te međusobnoj podjeli zadataka.

## 2.2. Način stvaranja timova

Kod osnivanja tima treba voditi računa o tri ključna čimbenika: veličini tima, potrebnim znanjima i vještinama u timskim ulogama (Miljković & Rijavec, 2007). Veličina tima može biti činiti tim od pet do dvanaest članova. Najuspješniji radni timovi su obično mali. Ako tim ima više od dvanaest ljudi, to obično teže funkcionira. U takvom slučaju, članovi ne mogu lako komunicirati jedni s drugima i teže se postiže dogovor. Osim toga, veći broj ljudi ne može postići osjećaj zajedništva, povjerenja i posvećenost cilju kao što to može manji broj ljudi. Drugi ključni čimbenik za stvaranje tima je posjedovanje znanja i vještina. Tri tipa vještina nužna su za uspješno funkcioniranje, a to su: tehnička znanja, vještine rješavanja problema i donošenje odluka te vještine u međuljudskim odnosima (aktivno slušanje, davanje povratnih informacija, razrješavanje konflikata i druge interpersonalne vještine). Treba voditi računa o zastupljenosti svih vještina jer pretjerana zastupljenost jedne vještina na račun drugih, smanjit će se efikasnost tima (Miljković & Rijavec, 2007). No, ukoliko sve vještine nisu zastupljene na samom početku

to ne znači automatski i da će tim biti neuspješan- jedan ili više članova mogu na sebe preuzeti odgovornost da nauče ili usavrše ono što nedostaje.

Jedan od načina stvaranja tima odnosno uvođenja timskog rada može biti trening. Ukoliko ljudi imaju osjećaj da imaju vještine da budu uspješni u timskom okruženju, više će biti spremni na promjene koje donosi stvaranje i uvođenje tima. Ali, važno je razumjeti da i s treniranjem neki radnici nisu spremni da prihvate promjenu da rade u timu. Ovo je veoma važno polazište. Nema potrebe za prisilom, zahtjevima. Čak, preporučljivo je omogućiti manje spremnim radnicima da napuste tim i da se angažiraju novi ljudi koji su spremniji raditi u timu. Zaključno, mali tim ljudi do dvanaest ljudi najbolja su opcija za kvalitetan rad tima. Osim toga, treba razvijati osjećaj fleksibilnosti u slučaju da netko ne želi biti dio tima. Omogućiti toj osobi ili osobama izlaz iz tima te potražiti nove članove koji su spremni za rad u timu.

Stvaranje tima je proces koji se sastoji od niza planiranih aktivnosti s ciljem skupljanja i analize podataka o funkcioniranju tima i predlaganja promjena za poboljšanje njegove efikasnosti, smatraju (Miljković & Rijavec, 2007). Faze izgradnje tima su:

- Uočavanje problema u radu tima
- Zajednički rad članova tima na prikupljanju i analizi podataka vezanih uz problem
- Izrada plana akcije
- Provedba akcije
- Vrednovanje rezultata

Ovaj proces počiva na suradnji svih uključenih članova tima. Svaki član tima treba aktivno sudjelovati bilo u diskusiji ili donošenju odluka vezanih za rad tima. Sve s ciljem unapređenja rada tima.

Sedamdesetih godina 20.st. poznati psiholog B.W. Tuckman je (Certo & Certo, 2008) postavio model od pet faza kroz koje moraju proći timovi a to su:

1. Formiranje (*engl.forming*)
2. Pojačanje intenziteta (*engl.storming*)
3. Normiranje (*engl.norming*)
4. Izvođenje (*engl.performing*)
5. Raspuštanje (*engl.adjourning*)

Prva faza u stvaranju tima je **formiranje**, znači transformacija pojedinca u člana tima. U ovoj fazi, članovi tima zajedno (Peters, 1989) uče kako se međusobno odnositi. Prva faza čini

vrijeme kada ostvaruju minimalan rad jer samo upoznaju zadaće i druge članove tima. Jednom rječju, prva faza je faza zajedničkog upoznavanja ili žargonski rečeno „ispipavanje terena“. Ova faza obično obilježena je nesigurnošću i stresom. Uzimajući u obzir da članovi tima nastoje prilagoditi novoj radnoj situaciji i jedni drugima, menadžer bi trebao tolerirati duge neslužbene razgovore a čija je svrha istraživanja tima, a ne ih smatrati gubitkom vremena (Certo & Certo, 2008). Znači, novom timu mora se dozvoliti razdoblje istraživanja tima ako se želi da ono dobro profunkcionira.

Druga faza stvaranja tima je **pojačanje intenziteta** (*engl.storming*). Nakon prvobitne lagane faze upoznavanja, slijedi ubrzanija faza kada započinje faza stresnog pregovaranja uvjeta pod kojim će tim raditi zajedno. Razvija se viši osjećaj moći i više razine kompetentnosti među članovima iako nije tako. Jer to je faza entuzijazma ali ona ubrzo splasne. Moguća su prva razočarenja koja se javlja među članovima tima. Kako bi pomogli u ovoj fazi, menadžeri bi trebali poticati članove tima da slobodno iznesu svoje neslaganje s pitanjima koji se tiču tima, te da o vlastitim stajalištima razgovaraju otvoreno i iskreno. Najvažnije je spomenuti da bi menadžeri trebali poticati članove tima da postignu sporazum koji će timu pomoći da ostvari svoj cilj ili ciljeve (Certo & Certo, 2008).

Treća faza je **normiranje** (*engl. norming*). Tim je u cijelosti uspostavljen, uloge su prihvaćene, razvija se timski osjećaj i informacije se slobodno dijele. U ovoj fazi, broj članova je obično manji od početnog. Članovi tima upoznaju se s vlastitom ulogom, te svojim snagama i slabostima. Među članovima treba valuate Sarandakos ozračje uz osjećaj poštovanja. U ovoj fazi, menadžeri bi trebali potaknuti članove tima da postignu napredak u određivanju normi i vrijednosti koje će biti ključne u izgradnji uspješne organizacije. Još se odvija proces određivanja prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja što je od ključne važnosti za buduću proizvodnosti tima (Certo & Certo, 2008).

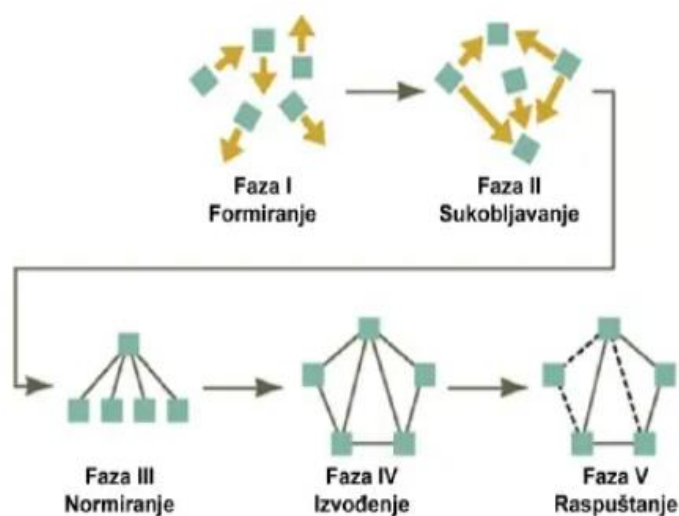
Četvrta faza je **faza izvodenja** (*engl.perfoming*). Ova faza znači čvrst i stabilan odnos među članovima koji nastoje ostvariti optimalnu produktivnost, kvalitetu u radu te ispravno donošenja odluka. Ovu fazu obilježava intepersonalna međuzavisnost te osjećaj bliskosti među članovima tima. Nema natjecanja ili borbe među članovima zato jer svatko ima jasno definiranu ulogu. Sve to dovodi do učinkovitosti i ostvarenja pozitivnih rezultata. Menadžeri bi trebali redovito, u ovoj fazi, pohvaliti postignuća tima jer proizvodno ponašanje tima treba ojačati kako bi se povećali vjerovatnost da će se nastaviti i u budućnosti. (Certo & Certo, 2008).



Zadnja faza je **raspuštanje (engl.adjourning)**, što znači ukidanje, završetak rada tima. Ova faza je tipična za timove koji su oformljeni s posebnom svrhom koju treba ispuniti u određenom roku. Ne prolaze svi timovi kroz tu fazu. Nastupa nakon završetka odnosno ostvarenja rezultata rada. Članovi mogu biti ponosni na rezultate koji su postigli ali moguće je da na površinu isplivaju i drugi osjećaji kao osjećaj olakšanja što je sve gotovo. Menadžeri bi trebali uzeti u obzir razočarenje i osjećaj gubitka članova tima te ih uvjeriti da su pred njima novi izazovi i uzbudljive organizacijske prilike (Certo & Certo, 2008).

Način stvaranja tima zorno je prikazan u prikazu 5. u kojoj je vidljivo da faze formiranja povezuje sa fazom sukobljavanja. To nije dvosmjerna faza. Faza ide od faze formiranja prema fazi sukobljavanja (kada se članovi snalaze u novonastaloj situaciji te može doći do konflikta), slijedi faza normiranja (kada se članovi raspoređuju - postavlja se vođa tima i njegovi članovi), nakon toga slijedi faza izvođenja (svatko od članova ima svoju jasnu ulogu i radi ono za što je zadužen). Zadnja faza je moguća ali ne mora biti- faza raspuštanja.

Prikaz 5. Faze razvoja tima



Izvor: Bubalo, A., 2009. *Studentska organizacija AISEC. Timovi i timski rad u AISEC-u.*

Split: Sveučilište u Splitu; Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://free-st.t-com.hr/koky/AIESEC-timski.pdf>; Datum pristupa: 14.07.2020 .str.33

Razumijevanje svih faza stvaranja tima je od velike pomoći menadžeru u vođenju tima. U nastavku slijedi pojašnjenja analize različitih uloga timova prema autorima (Miljković & Rijavec, 2007).

### 2.3. Uloge u timovima

Jedna od najvećih prednosti tima je što može okupiti ljude različitih znanja i sposobnosti.

**Izvršitelj** - to je praktična i realistična osoba jakog karaktera koja uvijek više brine o organizaciji nego o sebi. Vrlo je pouzdan i učinit će sve što treba i što je drugima možda i promaknulo. Discipliniran je i unosi red u posao. Ne može mu se dogoditi da nešto ne učini zato što mu se ne da ili ga ne zanima. Izvršitelj je po prirodi veoma konzervativan i nije sklon promjenama. Ne mora biti stručnjak niti imati bogato iskustvo ali njegova praktičnost i djelovanje su od velike pomoći timu. Bitno je da tim nema veći broj ljudi s ovakvim obilježjima - onda nastaje kontra efekt. Ono što im nedostaje je dobra ideja.

**Koordinator** je osoba koja znači uočiti sposobnosti i vrijednosti svakog člana tima i usmjeriti ih prema ostvarenju zajedničkog cilja. Smiren je, praktičan, samodiscipliniran i pun entuzijazma. Ima povjerenje u ljude i ne gubi kontrolu nad situacijom; u svakom trenutku zna što treba učiniti. Prikladan je za stabilnu i uravnoteženu grupu. Njihov način rada ovisi i o stupnju stečenog znanja tijekom školovanja ali i radnog iskustva.

**Pokretač** je osoba s puno energije, izraženom potrebom za postignućem. Pobjeda mu je na prvom mjestu i često ne bira sredstva za realizaciju svojeg cilja. Sklon je agresivnim ispadima ali to obično zna okrenuti na humor. Poželjan je za inertnu grupu koju treba potaknuti na akciju, ali može upropastiti stabilnu i dobru uravnoteženu skupinu. Ukoliko u timu ima više ovakvih ljudi tim ima visok tempo rada, brzo ispituju sve moguće alternative i odbacuju ono loše. Ne podnose neuspjeh i vrlo brzo nađu žrtvu na koju će se iskaliti.

**Kreativac** je osoba s novim idejama - maštovitim, često radikalnim, vrlo inteligentan. Zanimaju ga praktične detalje i protokole u timskom radu. Rijetko su na ključnim pozicijama, na primjer, poziciji menadžera. Možda na početku rada tima jer su sposobni pokrenuti posao. Najlakše mu je kada radi samostalno u nekim fazama posla.

**Istraživač** je član tima koji voli sakupljati ideje, najčešće tuđe, ali poanta je u tome da te ideje razvija. Vrlo je društven, pun entuzijazma. Ima veliki broj poznanika što mu omogućuje da istražuje ideje, načine rada i potragu za potrebnim materijalom. Istraživač i kreativac mnogu raditi skupa jer sa svojim pristupom, idejama i načinom rada veoma se nadopunjuju. No, njihov

rad zahtijeva monitoring. Kod istraživača i kreativca nema reda, nije administrativno najbolje posloženo. Stoga, od velike pomoći je procjenjivač ili promatrač.

**Procjenjivač ili promatrač** je osoba koja se brine da se ideje vrednuju kako treba i na temelju vrednovanja postiže se odluka. Obično ne sudjeluje u diskusiji niti iznosi svoje mišljenje, on/ona doslovce promatraju rad drugih ljudi. Objektivan je, inteligentan, vrlo promućuran, ne promiču mu bitne i ključne stvari u timskom radu. Odlična pozicija za procjenjivača je pozicija menadžera.

**Timski radnik** je prvenstveno usmjeren na ljude i dobre odnose u skupini. Stvara pozitivnu atmosferu u kojoj svi mogu pružiti maksimum. Zna se postaviti u ključnim i konfliktnim situacijama. Zna se postaviti veoma diplomatski. Članovi tima spremni su ga postaviti za voditelja tima zbog svojih sposobnosti.

**Finalizator** je osoba koja se brine da se stvari dovedu do kraja; vrlo je discipliniran i neovisan. Ulaže i zadnji atom snage u tim. Brine se i o malim stvarima.

**Voditelj** je osoba koja želi zauzeti ključnu poziciju tima. Praksa je pokazala da kombinacija različitih uloga može biti dobitna kombinacija za vođu tima.

U današnje vrijeme sve je prisutnija teorija Meredith Belbin o ulogama u timu koja naglašava da jedna osoba može odigrati više uloga u timu sukladno poslovnoj situaciji.

### **2.3.1. Teorija Meredith Belbin o ulogama u timu**

Jedan od razloga (Ivan, 2010) postizanja značajnih rezultata voditelja je gradnja homogenog tima koji je duboko i konstantno uključen u glavne probleme organizacije. Ali, kako izgraditi uspješan tim? Izgleda da je odgovor daje istraživanje Meredith Belbin- *Centar za industrijsko istraživanje i obuku, Cambridge* (Ivan, 2010). Kao prvo, tvrdi da menadžeri koji žele graditi tim samo sa inteligentnim ljudima ne mogu uspjeti. Nasuprot očekivanjima, stvaraju se najlošiji timovi od isključivo pametnih ljudi. Belbin i njezin istraživački tim identificirali su devet uloga koje mogu igrati članovi tima: pokretač, istražitelj resursa, oblikovatelj, evaluator, timski radnik, implementer, finišer i specijalist.

Meredith Belbin definira ulogu u timu kao: *posebna specifičnost osobe da se ponaša, doprinosi i komunicira sa drugim.* (Ivan, 2010, p. 233). Kao što je već navedeno, Belbin i njezini suradnici identificirali su devet takvih uloga koji predstavljaju kombinacije pozitivnih i negativnih aspekata ponašanja. U stvarnosti, osoba je sposobna odigrati dvije, tri ili čak više omiljenih uloga. Ista osoba može držati nekoliko uloga koje se traže od nje kada to zahtijeva situacija. Distribucija uloga kreće od profila koji treba postići prikazivanjem njihove percepcije i percepcije promatrača (kolege, menadžeri, zaposlenici, klijenti i dr.) o ponašanju osobe.

Za vođe u timu, Meredith Belbin može imati sljedeće prednosti:

- unaprijeđenje timske performanse i osiguranje uspjeha
- podrška za regrutaciju novih članova, evaluaciju osoblja, osobni razvoj , planiranje karijere, savjetovanje i vođenje
- bolje razumijevanje faktora ponašanja i interakcije u radu
- obogaćivanje baze znanja i njezinih alata za upravljanje
- unaprjeđivanje performanse organizacije

Prema Meredith Belbin, razvojni ciljevi za uloge u timu mogu biti dio cjelovitog osobnog razvoja i može se kombinirati s performansom sustava evaluacije. Prema njezinom mišljenju, evaluacija uloga tima može se ponavljati u redovitim intervalima kako bi se utvrdilo kako se osobni profil razvija s vremenom, jesu li postignuti ciljevi osobnog razvoja i što tek treba učiniti. U budućnosti teorija Meredith Belbin pronaći sve praktičniju primjenu u poslovnom svijetu. Profil Meredith Belbin može se pojaviti u životopisu kandidata prema čemu stručnjaci rade kompletan životopis (Ivan, 2010).

Analiza uloga u timu zahtijeva daljnju analizu u vidu vrste timova koji se mogu javiti u jednoj organizaciji. Stoga, slijedi opis vrste timova, od savjetodavnog do krosfunkcionalnih timova. Svaki od timova ima svoja specifična obilježja koja treba nadograđivati i unaprjeđivati.

## **2.4. Vrste timova**

Podjela timova na četiri vrste prema (Miljković & Rijavec, 2007) je opće prihvaćena podjela timova jer su pružili su obuhvaćene sve bitne značajke rada u timu.

Prvu skupinu čini **savjetodavni timovi**. Razlog osnivanja savjetodavnih timova leži u proučavanju i predlaganju rješenja za točno određene probleme. Imaju rok do kada trebaju završiti zadatak i kada ga obave- rasformiraju se. U praksi, to su komisije, odbori, vijeća i slična tijela. Njihovi članovi moraju biti u stanju brzo se prilagoditi zajedničkom radu, izvršiti zadatak i dati smjernice drugima (Miljković & Rijavec, 2007). Moraju biti veoma fleksibilni, strpljivi i konkretni. U većini slučajeva, zahtijeva se od članova savjetodavnog tima da poznaju zakonske propise i odredbe po kojima moraju djelovati i donositi određene odluke. Ako nisu sigurni u ispravnost donošenja odluke, mogu angažirati pravnu osobu koja će dati odgovarajuće pravne smjernice. Zaključno, savjetodavni tim nije dugotrajan tim te ima za cilj donijeti odgovarajuće odluke i smjernice koje se prenose drugima.

U drugu skupinu spadaju **radni timovi**. To su uglavnom trajni timovi, koji konstantno, na neodređeno vrijeme, obavljaju posao. Članovi takvih timova moraju imati dugoročno utemeljene odnose, razrađen sustav djelovanja i vanjsku podršku koja će im osigurati stalnu djelotvornost (Miljković & Rijavec, 2007). Maxwell-ovo Pravilo identiteta može se primijeniti na radni tim (Maxwell, 2003). Bitna je vrijednost vrijednosti jer mogu pomoći timu da postanu povezaniji, djelotvorniji. Zajedničke vrijednosti poput mjerila gdje vrijednosti pomažu da se odrede standardi izvedbe. U gospodarskom, industrijskom svijetu vrijednosti su obično izražene u smjernicama kako voditi posao. Ali ponekad navedene vrijednosti ne odgovaraju stvarnim. Pisac i stručnjak za menadžment Ken Blanchard izjavljuje „Mnoge kompanije izjavljuju da imaju postavljene neke osnovne vrijednosti ali ono na što misle je popis generičkih poslovnih dužnosti s kojima bi se svatko složio, kao što je imati integritet, ostvariti profit i biti na usluzi klijentima. Ovakve vrijednosti imaju značenje ako se podrobnije definira kako se zapravo ljudi trebaju ponašati i kako su rangirani (Max. Zaključno, radni timovi su timovi koji su dugotrajni i koji imaju razrađen sustav djelovanja uz potrebu razvijanja sustava identiteta radnog tima.

U treću skupinu timova spadaju **rukovodni timovi**. Sastoje se od ljudi koji imaju formalnu odgovornost za vođenje drugih. To je tzv. *top menadžment*. Njihov ključni zadatak je da utvrde opći cilj i svrhu postojanja organizacije i njezin sustav vrijednosti te da pomognu ostalima da se sve to u praksi ostvari. Maxwell-ovo pravilo o katalizatoru (Pravilo 6) za uspješan timski rad može se bez poteškoće primijeniti na rukovodne timove (Maxwell, 2003). Većina timova ne postaje bolja sama od sebe. Ako tim zanemarimo on ne raste, ne popravljaju se, ne napreduje i ne doseže kalibar šampiona. Umjesto toga propada. Maxwell navodi da *put prema sljedećem stupnju uvijek uzbrdo i ako se tim ne bori za uspon, onda neizbježno klizi u provaliju* (Maxwell, 2003, p.83). Tim gubi fokus, ispadne iz ritma, padne mu energija, zajedništvo nestaje i izgubi

polet. Za neko vrijeme izgubi i ključne igrače. Zato tim, koji uvijek dosegne i ispuni svoje potencijale u svojim redovima uvijek ima katalizatora. Katalizatori su, prema Maxwellu ljudi koji „Završimo s time i idemo dalje“. Za Maxwella (2003), najbolji primjer katalizatora je košarkaš Michael Jordan. Jordan je uvijek postavljao tim u poziciju pobjede, igrao ulogu katalizatora. Osoba koja posreduje kao katalizator u timskom radu, pogotovo u radnom timu, donosi pozitivan stav gdje god da se pojavi. Uz osobu u timu koja posreduje kao katalizator, svi se zabavljaju. Oni vole prodrmati, probuditi radoznalost u timu, omogućiti da se stvari jednostavno dogode, čine sve što je potrebno da tim napreduje. Lako je prepoznati katalizatora nakon što je on ostavio utjecaj na tim i potaknuo njezine članove na pobjedu. Prepoznaju se po određenim obilježjima a to su: intuitivnost, komunikativnost, strastvenost, nadarenost, kreativnost, odgovornost, plemenitost i utjecaj (Maxwell, 2003). Jasno, za konstantni napredak rukovodnog tima može biti ključno imati osobu koja djeluje kao katalizator u timu. Osobina katalizatora da komunicira sa ostalim članovima tima na način da ih potiče i inspirira na akciju. Obično znaju razliku između toga kada njihovi kolege trebaju poticaj, a kada ih se mora malo potjerati. Osobe katalizatori imaju veoma razvijenu osobinu intuitivnosti. Osjećaju stvari koji drugi ne osjećaju. Mogu prepoznati slabu točku kod protivnika. Zaključno, rukovodni tim čini top management i članovi tog tima imaju veliku odgovornost. Za takav tim ključno je imati osobu koju igra ulogu katalizatora, osobu koja potiče tim, koja potpomaže, komunicira i postiže željene rezultate.

U četvrtu, zadnju skupinu spadaju **kros - funkcionalni timovi**. U biti rukovodni i radni timovi mogu biti kros- funkcionalni timovi. Sastoje se od hijerarhijskih pozicioniranih članova koji dolaze u različitim odjela poduzeća s ciljem da zajednički obave neki zadatak.

No, u novije vrijeme sve više se govori o **virtualnim timovima**. Tehnologija je veoma napredovala te primjena iste postaje razumljiva. Virtualni timovi su grupe geografski i/ili organizacijskih raspršenih suradnika, koji zajedno djeluju koristeći kombinaciju telekomunikacijskih informatičkih tehnologija kako bi ostvarili organizacijski zadatak. Virtualni timovi mogu biti privremeni odnosno kratkotrajni i postojati kako bi ostvarili određeni zadatak, no također mogu biti stalni te rješavati tekuće probleme. U biti virtualni timovi, prema navedenim obilježjima mogu biti savjetodavni i rukovodni timovi. Članstvo im je često labavo, odnosno proizlazi iz zahtjeva zadatka koji se mijenjaju (Bubalo, 2009 prema Stoner, et al, 1997).

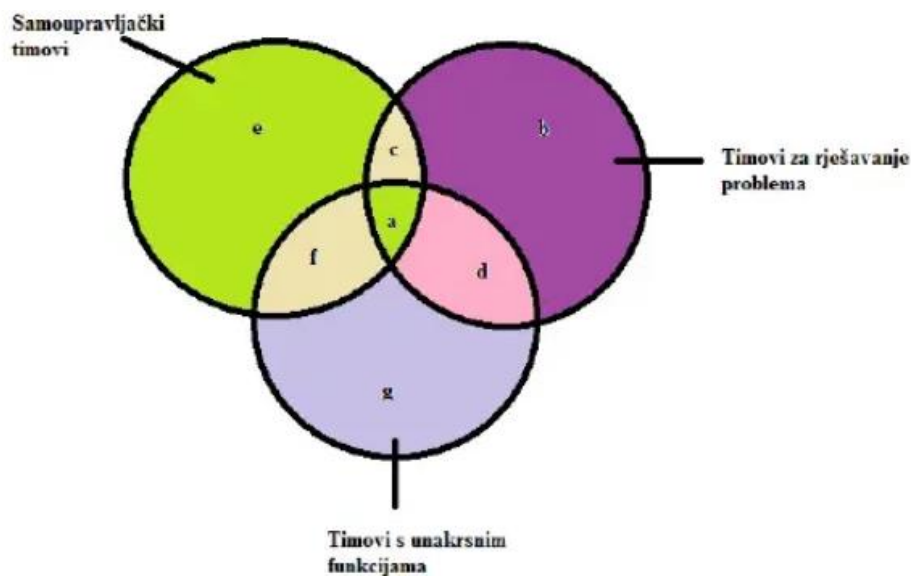
Osim ove podjele timova postoji još jedna podjela timova prema autorima (Certo & Certo, 2008).

**Timovi za rješavanje problema** su vrsta tima koja je zadužena za razrješenje konflikata unutar tima uz stručnu i profesionalnu podršku. Uprava se svakodnevno suočava s mnogim organizacijskim problemima, primjerice, proizvodnja proizvoda koji ne zadovoljavaju željenu kvalitetu, radnici koji zabušavaju i nisu poduzetni te menadžeri koji temelje svoje djelovanje na temelju netočnih informacija. Stoga, uprava formira posebne timove – tim za rješavanje problema

(Certo & Certo, 2008). Tipični tim za rješavanje problema broji pet do dvanaest članova i osniva poradi rasprave o načinima rješavanja nastalih problema, te na koji način poboljšati kvalitetu u svim fazama proizvodnje u organizacijama, žele učiniti organizacijski proces učinkovitijim ili poboljšati cjelokupno radno okruženje.

U nastavku slijedi slikovni prikaz timova , prikaz 5. (Certo & Certo, 2008).

Prikaz 6. Vrste timova



Izvor: Certo S. & Certo S.T. 2008., „Moderni menadžment“ Mate d.o.o. Zagreb, str.417

Druga vrsta tima , prema autorima (Certo & Certo, 2008) je **samoupravljački tim**, a to je tim koji planira, utječe i kontrolira vlastitu radnu situaciju uz minimalne intervencije i smjernice uprave. Samoupravljački timovi postaju sve popularniji jer obično odgovoran za obavljanje zadataka u cijelosti a ne samo za njegove pojedine dijelove, pa ga se smatra novim načinom strukturiranja rada, upravljanjem i nagrađivanjem.

**Timovi s unakrsnim funkcijama** čine ljudi iz različitih funkcionalnih područja organizacije: marketinga, financije, ljudskih potencijala i operativnog dijela, a svi su zajedno usredotočeni na postizanje određenog cilja. Može to biti koji će biti zadužen za poboljšanje marketinške efikasnosti ili na primjer, tim za kontrolu troškova proizvoda (Certo & Certo, 2008).

## 2.5. Komunikacija u timovima

Komunikacija je proces dijeljenja informacija s drugim pojedincima (Certo & Certo, 2008). Informacije se, u ovom kontekstu smatraju bilo koja misao koju menadžer želi podijeliti sa drugima. Općenito govoreći, uključuje proces u kojem jedna osoba šalje poruku jednoj ili više drugih osoba a koja dovodi do istovjetnog razumijevanja poruke. Isti autori naglašavaju da je komunikacija menadžerska vještina i sposobnost koju često smatraju odgovornom za uspjeh menadžera. Svakodnevno i konstantno razvijaju se nove tehnike stručnog usavršavanja čiji je cilj pomoći menadžerima pa i drugim članovima tima u boljoj interpersonalnoj komunikaciji. U zadnje vrijeme su sve više aktualnija online usavršavanja odnosno webinar i preko različitih portala i aplikacija (Zoom, Skype i sl.)

Za uspješnu interpersonalnu komunikaciju, menadžer i članovi tima moraju razumjeti tri ključne stvari u svezi interpersonalne komunikacije a to su: kako funkcionira interpersonalna komunikacija, odnos između interpersonalne komunikacije i povratne informacije i važnost verbalne u odnosu na neverbalnu interpersonalnu komunikaciju (Certo & Certo, 2008). Interpersonalna komunikacija ima tri osnovna elementa na kojima počiva a to su: izvor/koder, signal i dekodiranje. Klasična teorija Wilbura Shramma daje pojašnjenje uloga koju tri navedena elementa igraju u interpersonalnoj komunikaciji, tako da prvi element, izvor, određuje koje informacije želi podijeliti, kodira informacije u poruku zatim prenosi a zatim prenosi poruku kao signal određitu (Certo & Certo, 2008).

Kvalitetna i učinkovita komunikacija unutar tima ključna je za uspješan rad cijelog tima. Uspješna komunikacija je jamstvo da će svi članovi tima dobiti potrebne informacije za obavljanje dužnosti o zadatka unutar tima. Računalna tehnologija omogućila je pristup velikom broju informacija no većina tih informacija ne odgovara potrebama članova tima. Iz tog razloga, najveći izazov članova tima je procijeniti tko i kakve informacije treba i u kakvom obliku. Stoga West-ova izjava o informacijama jasno određuje kakve informacije točno treba tim: „Informacije su vrijedne samo ako potvrđuju ili mijenjaju shvaćanje tima kao cjeline ili pojedinih članova –



što ga više mijenjaju, to su vrjednije. Isprazna informacija ne samo što je nebitna već je istinska smetnja i mogući uzrok velikog gubitka vremena“ (West, 2005, p. 80). Najučinkovitiji timovi prosljedit će informacije jedni drugima u prikladnim trenucima. Zaključno, jako je važno razvrstati informacije odnosno procijeniti koje su bitne a koje nebitne informacije za komunikacijski proces rada u poduzeću.

## **2.6. Podjela odgovornosti u timu**

Podjela odgovornosti u timu može biti različita i ovisi o vrsti poduzeća. Dijeljenjem odgovornosti na jednostavan se način rješavaju kompleksni i teški zadatci, stoga su brojne prednosti timskog rada i timske organizacijske strukture (Turkalj, et al., 2012). U svakom slučaju, temeljna podjela odgovornosti u timu je podjela prema korisniku usluga - prema društvenim vrijednostima - prema poslodavcu - prema svakom trećem ( Klarić & Cvitković, 2016)

Tim je odgovoran u ukupnosti za rezultat pružene usluge. Pojedinaac unutar tima odgovoran za svoj dio posla. Time je kratko i jasno sažeta podjela odgovornosti u timu uz poštivanje načela „Svi poslovi se samostalno obavljaju“ ( Klarić & Cvitković, 2016).

## **2.7. Rješavanje problema u timu**

Konflikti su normalna pojava u svakom timu i sami po sebi nisu negativni. Negativne i pozitivne su samo njihove posljedice (Miljković & Rijavec, 2007). Kada voditelj osjeti da u timu postoji konflikt, važno je da potakne članove tima da govore o njemu i da dođu do zajedničkog rješenja. Nerazriješeni konflikti loše utječu na rad, ljudi postaju ogorčeni i demotivirani (Miljković & Rijavec, 2007). Najčešće metode razrješavanja konflikata su kompromis i suradnja. Autorice (Miljković & Rijavec, 2007) predlažu pet ključnih faza za razrješavanje konflikata u timu. Prvu fazu čini suočavanje s konfliktom, što znači, prije nego se pređe na razrješavanje problema, treba zajedno sjesti i dati znanja jedni drugima da postoji konflikt i da ga treba riješiti. Druga faza odnosi se na razumijevanja pozicije druge strane. Ovdje je potrebno da svaka strana jasno objasni svoju poziciju, a još je važnije saslušati drugu stranu smireno i s razumijevanjem, bez ikakvih upada i ispada. Za takvo nešto potrebno je vrijeme. U biti, treba objema strana pružiti priliku „ da ohlade glave“. Onda tek može doći do treće faze a to je definiranje problema. U prethodnoj fazi svatko je iznio svoju stranu pozicije, razlog zašto je došlo do konflikta. Upravo u ovoj fazi treba usmjeriti se na suštinu problema, što je jako važno u razrješavanju konflikta. Također, radi se procjena koliko sukobljene strane imaju zajedničkog u cilju smanjenja

polarizacije konflikta (Miljković & Rijavec, 2007). Sljedeća faza je traženje i vrednovanje različitih rješenja - ova faza sadrži zajedničko traženje obostrano prihvatljivih ideja i njihovo vrednovanje. Najbolje je rješavati jedan po jedan problem i započeti s najlakšima. Slijedi faza izrada plana akcije gdje su svi zajedno na okupu i djeluju kao tim. Zadnja faza znači dogovor i provođenje rješenja u djelo.

No, moguće je da se konflikt nastavi. Što učiniti u takvoj situaciji? Procjena emocionalnog stanja osoba koja su uključena u konflikt ukazuje na to da su još uvijek pod utjecajem emocija ili da još uvijek nije definiran problem. Moguće je da su sudionici vrednovali i razjašnjavali ideje u fazi traženja ideja, što znači, da nisu poštivane po redoslijedu, ključne faze u razrješenju konflikta. Ili moguće da sudionici nisu razradili detalje provođenje rješenja u djelo te pratili kako se rješenje provodi u djelo.

U nastavku analiziraju se vrste konflikata poput strukturalnog konflikta i konflikta u odnosima među članovima tima.

### **2.7.1. Vrste problema ( strukturalni i konflikt u odnosima)**

U svakodnevnom radu članova tima javljaju se različiti problemi. Odabrani su strukturalni konflikti i konflikti u odnosima jer su iznimno važni za rad u timu. Sami naziv strukturalni konflikt daje jasnu informaciju da je riječ o strukturalnim problemima odnosno o pojavi fizičkih problema kao primjerice problem s prostorom, nedostatak odgovarajućeg prostora, nedostatak vremena. Zadatak tima je uložiti napore u rješenju strukturalnih konflikata. U situacijama kada ne postoji odgovarajući prostor, nema opuštenosti među članovima tima pa može doći do određenih zamjerki i pitanja zašto taj temeljni problem nije riješen. Identična situacija je sa strukturalnim problemom- vrijeme. Član tima, kada osjeti da je vremenski ograničen, da mora obaviti određene zadatke brzo a to mu ne odgovara i daleko je od njegovih/njezinih trenutnih mogućnosti, taj član tima vrlo lako može osjetiti nezadovoljstvo i reagirati na neodgovarajući način. Druga vrsta konflikata je konflikt odnosa, a to su konflikti u međuljudskim odnosima, među članovima tima. Može se javiti ljubomora: „Ja to bolje znam od njega “ ili nerazumijevanje: „ A zašto su ga pustili ranije s posla (drugi član tim morao je ranije s posla jer je ovisi o voznom redu autobusa ili vlaka). Stoga, iznimno je važno poticati među članovima tima razumijevanje, toleranciju, sposobnost slušanja i razgovaranja, jer jedino na taj način može se otvoriti konstruktivni dijalog među članovima tima.

## 2.7.2. Motivacija tima kao poticaj za rad

Rad u timu donosi iznimnu radnu djelotvornost, veliko zadovoljstvo radom u timu i poticanja snažne skupne kohezije (Tudor & Srića, 2006). Iz toga proizlazi zaključak, da su članovi tima bolje motivirani u obavljanju zadaća za razliku od zaposlenika koji rade individualno. Motivacija označava *proces unutar osobe koje utječu na razinu, smjer i trajanje napora uloženog na poslu* (Miljković & Rijavec, 2007, p. 56).

Prije definiranja pojma motivacije potrebno je naglasiti u čemu je zapravo bit i važnost motivacije. "Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević-Šiber, 1999., 555-556)."

U timskom radu, od svakog člana očekuju se rezultati te su svi članovi jedni drugima „podrška“ u stilu „sigurno , možeš to bolje,; „probaj, još jedanput“, „mogao bi tako i tako“, što uključuje intrinzičnu motivaciju- to je kad nešto radimo zbog samog zadovoljstva koje imamo dok radimo (Uvodić-Vranić, 2008) za razliku od individualnog rad znači koji obilježava samostalan rad, rad bez ičije podrške.

Motivacija je jedna od aktivnosti vođenja odnosno menadžerski utjecaj kojim se izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Motivacija, kao sila ili moć, koja utječe na ponašanje ljudi, uvijek je potaknuta cijelom skupinom čimbenika koji se grupiraju u tri osnovne skupine (Čičin-Šain, 2006): individualne karakteristike koje obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese; karakteristike posla koje obuhvaćaju kompleksnost, autonomnost i zahtjevnost te organizacijske karakteristike koje obuhvaćaju pravila, procedure, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojim se doprinosi efikasnosti poduzeća (Čičin-Šain, 2006).

Ono je što je manje- više sigurno , jest to da čovjek , kada sam odlučuje o svom ponašanju, sve što radi , radi zato što je motiviran da to radi; ili drugim riječima, to radi zato što to želi raditi (Petz, 1987). No, što stvara polemiku među znanstvenicima i praktičarima je popis čimbenika koji čovjeka u radu motiviraju. Problem je što tih čimbenika ima mnogo, što se razlikuju od čovjeka do čovjeka , kada i ako se čak i ne razlikuju, njihovo djelovanje ne mora biti onakvo kakvo bi smo očekivali, već može biti obrnuto od očekivanja (Petz, 1987) , posebno u

udžbenicima psihologije rada, mogu se pronaći faktori kao nagrada, kazna, poznavanje vlastitih rezultata, suradnja, natjecanje, mogućnost odlučivanje u zajedničkim problemima (Petz, 1987).

Primjer nagrade može biti povećanje visine osobnog dohotka, a kazne blagi ukor odnosno disciplinski postupak koji se vodi protiv zaposlenika. Petz (1987) objašnjava da motivacija „U pravo vrijeme i na pravom mjestu“ (Petz, 1987, p. 109) znači zapravo da se u tom pogledu treba pridržavati osnovnog psihološkog principa, koji glasi: „Ako želimo uspostaviti neko ponašanje, onda će nagrada imati pozitivniji efekt, a ako želimo spriječiti neko ponašanje, kazna je obično djelotvornija (Petz, 1987, p. 109). Taj princip je u svojoj osnovi jednostavan, a osniva se na onome što je Ramiro Bujas svojevremeno nazvao „prijenos čuvstava“, a na fiziološkom planu odgovara uglavnom uvjetovanom refleksu: nagrada (svejedno koje vrste, ali prvenstveno ono što za pojedinca, kojeg nagrađujemo, predstavlja nagrada) izaziva „čuvstvo ugone“ i to se čuvstvo prenosi na situaciju u kojoj je nagrada dobivena, pa prema tome ta situacija postaje poželjna (Petz, 1987). Naprotiv kazna izaziva čuvstvo neugode koje se prenosi na situaciju u kojoj je kazna dobivena pa i sama situacija postaje neugodna.

Jedan od ključnih faktora je suradnja. To je oblik ponašanja kod kojeg postoji koordinirana akcija među članovima tima radi postizanja određenog kolektivnog cilja. U većini slučajeva ona djeluje pozitivno na motivaciju pojedinca, zbog različitih psiholoških razloga, među kojima su najvažniji osjećaj pripadnosti timu kao i činjenica da se u timu čovjek osjeća zaštićen od nekih vanjskih opasnosti protiv kojih pojedinac nije dovoljno opremljen obrambenim mehanizmima (Petz, 1987). Poznati su efekti tzv. skupne odluke u industrijskom radu tj. takve odluke u vezi s načinom rada, koju je tim svojevremeno i spontano donio. Naprotiv ako je takva odluka nametnuta sa strane, efekt je vrlo često obrnut: umjesto da poraste, produkcija pada.

Mogućnost odlučivanja je vrlo motivirajući faktor. Svakodnevno iskustvo potvrđuje da su ljudi obično demotivirani u prilikama kada nisu u mogućnosti da djeluju na situaciju za koju su inače zainteresirani. Upravo, timski rad potiče mogućnost odlučivanja pojedinog člana tima što je veoma motivirajući i pozitivno djeluje na ishode rada

Natjecanje je jedan od poznatih motivacijskih faktora. No, prema Petzu (1987) neće svako natjecanje tako djelovati i da na stupanj motivacije bitno djeluje koliko onaj tko se natječe vjeruje u mogućnost svoje pobjede (Petz, 1987).

Čičin-Šain (2006) navodi sadržajne teorije motivacije koje su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad (Čičin-Šain, 2006). Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potrebe. Sadržajne teorije su znatno starije od procesnih i počinju s teorijama instinkta, teorijama udovoljavanja organskim potrebama i teorijama vanjskih poticaja. Od novijih sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su: teorija hijerarhije potreba; teorija tro-stupanjske hijerarhije; teorija motivacije postignuća; dvachimbenička teorija motivacije i teorija motivacije uloga. Za timski rad i ovo potpoglavlje, bitna je teorija motivacije postignuća jer je najviše usmjerena na motivaciju za rad. Motivacija je shvaćena, u ovom slučaju, kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na radnu orijentaciju ljudi (Čičin-Šain, 2006), p.180). Više je autora radilo na formiranju ove teorije, ali najčešće se kao njezini autori navode McClelland i Atkinson koji su najviše radili na njenom razvoju i empirijskom dokazivanju. Temelj ove teorije je u potrebi za postignućem, uspjehom koja je rezultat djelovanja dviju sila. Prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Motivacija je „uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha, odnosno što je zadatak teži, vjerojatnost uspjeha je manja, ali to daje veću draž uspjehu i obrnuto“ (Čičin-Šain , 2006, p. 180).

Menadžeri imaju na raspolaganju različite strategije za motiviranje članova organizacije . Svaka strategija ima za cilj zadovoljiti potrebe zaposlenika (u skladu s opisom ljudskih potreba danih u Maslowljevom hijerarhiji, Alderferovoj teoriji ERG, Arggyrisovom kontinuumu zrelosti – nezrelosti i Mc Cllenadovoj teoriji stečenih potreba) i kroz prikladno organizacijsko ponašanje.

Slijede menadžerske strategije:

1. Menadžerska komunikacija
2. Teorija X- Teorija Y
3. Projektiranje ili formiranje radnog mjesta
4. Promjena ponašanja
5. Likertovi sustavi upravljanja
6. Novčani poticaji
7. Nenovčani poticaji

Primjerice, u menadžerskoj komunikaciji, menadžeri mogu svojim autoritativnim i razgovijetnim glasom postaviti se prema zaposleniku a i istovremeno, biti puni razumijevanja u određenim situacijama kada zaposlenik treba pomoć ili podršku.

Teorija X i teorija Y odnose se na primjenu različitih teorija u motiviranju zaposlenika.

Projektiranje ili formiranje radnog mjesta je jedna delikatna strategija u kojoj menadžer mora promisliti o formiranju odgovarajućeg radnog mjesta za odgovarajućeg zaposlenika sukladno njegovim sposobnostima i vještinama.

Promjena ponašanja može se različito tumačiti od uvida da se u određenoj situaciji treba ponašati na drugačiji način, ponašati smirenije, više saslušati drugu stranu, nastojati razumjeti suštinu problema ili situaciji ili pak , po drugoj strani, postaviti se čvrsto.

Likertov sustav upravljanja sve više gubi na vrijednosti jer je ekstremno autoritativan, a menadžer je izrazito autokratski orijentiran. Menadžer nema povjerenja u svoje zaposlenike a strategija rada je u kazni. Nagrađivanja zaposlenika je rjeđe.

Novčani poticaji ovise o politici poduzeća i menadžeru. Služe kao mehanizam nagrađivanja i vrednovanja zaposlenika. „Materijalna, odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja koji su usmjereni na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad“ (Buntak et al, 2013, p.59). Upozoravaju da treba biti pažljiv u primjeni novčanih poticaja odnosno razumjeti postavke djelovanja novčanih poticaja u smislu da *materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi; da mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada i da sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja te da povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti* (Buntak et al, 2013, p.60).

Ljudi su motivirani za oblike ponašanja koji rezultiraju zadovoljavanjem njihovih potreba. Zato je, s menadžerskog stajališta, motivacija proces kojim se članovima organizacije daje prilika da zadovolje svoje potrebe kroz proizvodno ponašanje unutar organizacije. U stvarnosti, menadžeri ne motiviraju ljude. Oni zapravo stvaraju radno okruženje u kojim članovi motiviraju sami sebe.

Zaključno, motivacija tima za rad mora biti jedan od prioriteta u radu menadžera i prema ostalim članovima tima uz pridržavanje različitih tehnika, strategija i motivacijskih teorija, ali način da sustav nagrađivanja treba ohrabrivati kooperativnost naspram konkurencije.

Ali, za poznavanje svih tih tehnika, strategija i motivacijskih teorija postoje različite vrste edukacija o timskom radu što može biti veoma poučno i korisno za sve članove tima. U sljedećem potpoglavlju analizira se stručno usavršavanje unutar tima.

### **2.7.3. Stručno usavršavanje unutar tima**

Raditi u timu i biti dio tima zahtijeva permanentno stručno usavršavanje koje, prema financijskim mogućnostima, omogućuje poduzeće svojim zaposlenicima. U zadnjih nekoliko mjeseci, snažno se aktualiziralo stručno usavršavanje putem različitih platformi poput Zoom aplikacije, Skype, Adobe Connecta i sl. Riječ je o online edukacijama u kojoj zaposlenici u timu mogu odraditi stručno usavršavanje iz obiteljskog doma (nema troškova prijevoza, vremenskog pritiska, troškova prehrane i sl.). Zahvaljujući stručnom usavršavanju, članovi tima stječu nova znanja i vještine koje su potrebne za rad u timu. Uz pomoć edukacija, članovi tima otkrivaju nove mogućnosti samopotvrđivanja i uočavaju sinergijske efekte iz zajedničkog rada sa drugima (Peters, 1989).

Timu su potrebni specijalizirani stručnjaci, ali i ljudi sa širokim spektrom znanja. Osim permanentnog stručnog usavršavanja članova tima, preporuča se interna evaluacija timskog rada. Kod interne evaluacije timskog razvoja, popunjavaju se obrasci s izjavama o stanju tima, te boduju i rangiraju stavke, kako bi se utvrdilo koje se karakteristike moraju snažnije razviti (Bubalo, 2009). Postoji još jedna mogućnost edukacije članova tima a to je putem različitih radionica koje za svrhu imaju stjecanja odgovarajućih vještina u praktičnom dijelu rada članova tima. Mogu biti radionice u kojima članovi tima iznose svoja praktična iskustva i načine razrješenja određenih poteškoća, konflikata i sl.

Postoje tri načina edukacija zaposlenih osoba prema (Petz, 1987) a to su: samoučenje, oponašanje i organizirano učenje uz pomoć instruktora (trenera, nastavnika). Kada je riječ o samoučenju, poznato je da su mnogi ljudi stekli određene vještine bez ičije pomoći. Primjer samoučenja je sviranje nekog glazbenog instrumenta. No, takav oblik učenja, upozorava (Petz, 1987) da ima ozbiljne nedostatke koji se mogu svesti na učenje uz pomoć metode pokušaja i pogrešaka što vremenski traje dosta dugo. Druga metoda učenja je oponašanje. Mnoge stvari mogu se naučiti i to posve dobro oponašanjem nekoga tko dobro izvodi zadatak. Velika većina

industrijskog treninga u prošlosti , a i u mnogim zemljama i danas, obavlja se jedino uz pomoć oponašanja ili „metode ekspozicije“ (Petz, 1987, p. 39).

Metoda oponašanja značajno je prisutna u području industrijskog i manualnog rada, u području nekih sportskih disciplina , a mnogo slučajeva je da novi radnik nauči obavljati svoj posao tako da promatra nekog drugog iskusnog radnika ili poslovođu kako radi, a mnogi sportaši, pogotovu sportaši u timu, gledaju filmove te uče i oponašaju određene pokrete, poteze koji ih mogu dovesti do željenog rezultata. I za oponašanje, Petz (1987) ima određene kritike , iako smatra da je bolja varijanta od samoučenja. Nedostaci stjecanja znanja oponašanjem su sporost , nema razlike bitnog od nebitnog. Razlikovanje bitnog od nebitnog je veoma važno u organizaciji rada jednog poduzeća koje se ne smije dozvoliti greške takvog tipa.

Organizirano obučavanje uz pomoć instruktora je jedini način koji obećava rezultate. Kriteriji uspješnosti takvih edukacija su različiti pokazatelji poput primjene različitih testova znanja koje ispunjavaju zaposlenici na kraju same izobrazbe, drugi pokazatelj je uspjeh na radnim mjestu, treći pokazatelj je mišljenje polaznika obuke ili njihovih pretpostavljenih o uspješnosti treninga. U zadnje vrijeme je sve učestalija praksa tzv. evaluacijskih upitnika o protekloj edukaciji. Edukatori obično predaju polaznicima evaluacijski obrazac koji ono ručno ispune uz poštivanje anonimnosti te pošalju na mail svim polaznicima. No, najbolje je ispuniti i predati evaluacijski obrazac odmah nakon završetka edukacije.

Postoje četiri temeljne faze procesa obuke a to su: identifikacija i potreba za obukom, planiranje potrebne obuke, izvođenje obuke i evaluacija izvršene obuke (Buble, 2000). Nužna je međusobna povezanost faza procesa obuke i njihovih pretpostavku (Prikaz 7.) Politika obuke i razvoja kadrova.



Prikaz 7. Politika obuke i razvoja kadrova.



Izvor: Izradila studentica prema: Buble M. .2000.Management.Ekonomski fakultet u Splitu.

Split, str.411

Rezultati procesa obuke kadrova su višestruki kako za same zaposlenike tako i za poduzeće u cjelini, (Buble, 2000) štoviše i za rad u timu. Za zaposlenike je svakako bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju svoju zapošljivost. Za poduzeće je bitno da povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njegova konkurentnost kao rezultat povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina.

Zaključno, stručna usavršavanja su važan segment u funkcioniranju timskog rada, no, sasvim prihvatljivo i s dobrim rezultatima je stručno usavršavanje koje vodi stručna osoba. Samoučenje i oponašanje imaju niz nedostataka i pokazalo se da je najveći problem što samoučenjem i oponašanjem, pojedinac ne uočava bitno od nebitnog a to je značajan problem stoga se predlaže stručna usavršavanja pod vodstvom stručne osobe.

## 2.8. Prednosti i nedostaci rada u timu

Suvremeni način života kao sve dostupnija tehnologija traži od poduzeća, radi što učinkovitijeg poslovanja, osnivanje timova. Svaki tim izgrađuje se na disciplini razvijanja zajedničke vizije. Izgrađuje se i na osobnoj moći jer se talentirani timovi sastoje od talentiranih pojedinaca. No, Belbinina teorija ukazuje da nije ključan uspjeh da tim sačinjavaju samo inteligentni ljudi. Poziva na to da se u timu uključuju ljudi različitih znanja i profila. U dosadašnjoj analizi timskog rada uočen je veći broj prednosti u odnosu na nedostatke, pogotovo

prednosti u odnosu na individualni rad u poduzeću. U svakom slučaju, timski rad omogućuje lakše upravljanje poduzećem, povećava se efikasnost i isporuka proizvoda ( uz timski vremenski ide puno brže ). Znači, ostvaruje se ušteda u vremenu što je jako važno. Pojedinci su motiviraniji i zadovoljniji, osjećaju se sigurnije i kreativniji su.

Nadalje, posebne prednosti rada u timu, (Tudor & Srića, 2006) pogotovo onih koji sazrijevaju i dolaze do punog izražaja tek tijekom zajedničkog života i djelovanja, prepoznaju se kao:

- Visoka interakcija u radu
- Zajedništvo u radu
- Temeljni sklad međuljudskih odnosa (povjerenje)
- Uvažavanje čovjeka i njegove ličnosti ( čovjek je u središtu timskih zbivanja)
- Ravnopravnost uloga i ljudi u timu
- Afirmiranje najboljih vrlina članova ( osobina, znanja, iskustava, uvjerenje)
- Osobna motiviranost ( član u timu može zadovoljiti sve potrebe)
- Skupna motivacija zajedničkim radom , ciljevima i pripadnošću dobroj skupini
- Jaka skupna kohezija u vidu unutrašnje povezanosti i odanosti timu
- Neprekinuti proces usavršavanja sposobnosti svakog člana tima
- Oslobođena individualna kreativnost i inicijativnost svih
- Visoka skupna kreativnost koja rezultira proizvodnjom novih znanja i ideja
- Slobodni protok informacija potrebni poslu i životu u timu
- Decentralizirano odlučivanje ( dosta zajedničkih odluka, postizanje konsenzusa)
- Umanjeni intenzitet i prilagođenost društvenih normi
- Sudjelovanje svih u bogatoj timskoj komunikaciji
- Iskreno i otvoreno komuniciranje
- Otvoreno, stalno nadmetanje različitih mišljenja i prijedloga
- Uvažavanje sukoba kao očekivanog dijela timskog života
- Učinkovito razrješavanje osobnih emocionalnih i drugih sukoba
- Uključenost članstava u rukovodne procese
- Stalna inovativnost rada u timu ( poboljšanje, razvoj)

Timski rad vodi većoj kreativnosti, a time i proizvodnosti, onemogućuje dominaciju individualnih ciljeva i veliku statusnu diferencijaciju, dok „timska kultura bitno određuje usmjerenost zadatku ili projektu“ (Sikavica, 2008).

Svi navedeni čimbenici značajno upućuju na pozitivne strane timskog rada u odnosu na individualni rad u određenom poduzeću.

Postoje određeni nedostaci rada u timu. Prema (Bubalo, 2009) kao najveći nedostaci timskog rada ističu se stres i frustracija. *U praksi je teško stvoriti tim u kojem će svi članovi prilagoditi svoje ponašanje timskoj ideologiji. Neprilagođeni članovi tima živjet će sa stalnim stresom. Nekim profilima zaposlenih, kao i poslovima, timski rad u potpunosti odgovara, dok ima pojedinaca čiji se radni stil nikada neće uklopiti u tim, kao što ima i poslova koji se mnogo efikasnije obavljaju individualnim radom* (Bubalo, 2009, p. 40). Spominju se nedostaci poput dvostruke lojalnosti i nepredvidive decentralizacije (Turkalj, et al., 2012) prema (Sikavica, 2011, p. 440), što znači da se mnogo vremena i resursa troši na sastanke. Mogućnost sukoba može se prihvatiti kao nedostatak rada u timu.

Timski rad je postao središnji predmet razmišljanja za mnoge organizacije. Organizacije danas osjećaju snažan pritisak da izvrše zadatke s nekoliko zaposlenih, da povećaju brzinu i kvalitetu svojih proizvoda i usluga (Turkalj, et al., 2012) stoga jedino rješenje postaje kreiranje timskog rada.

Zaključno, prednosti timskog rada brojnije su od nedostataka. To predstavlja snažnu podršku vizionarima menadžmenta, koji predviđaju da će u 21. stoljeću timski rad biti dominantan oblik organizacije (Bubalo, 2009) prema (Peters, 1989).

## **2.9. Noviji trendovi u razvoju tima**

Prema svim dosadašnjim spoznajama i dobivenim informacijama o prednostima rada u timu za razliku od individualnog rada. Neki od novijih trendova u razvoju organizacijskih struktura te pogleda na važnost i ulogu timova su učeća organizacija, osnaživanje (engl. *empowerment*) i timsko učenje.

Pojam **učeća organizacija** blisko je povezan sa Peterom Senegom i njegovom poznatom knjigom „Peta disciplina“. Ta knjiga bila je snažan poticaj za menadžere i sve one koji rade u timu. Učeća organizacija može se definirati kao ona *organizacija u kojoj je svatko angažiran u identifikaciji i rješavanju problema, omogućujući organizaciji kontinuirano eksperimentiranje, promjenu i unapređenje tako da se povećava njena sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja svrhe* (Bubalo, 2009, p. 44). esencijalna ideja je rješavanje problema nasuprot tradicionalnoj

organizaciji koja je dizajnirana za efikasnost (Buble, 2000, pp. 60-61). Koncept učeće organizacije je sinteza brojnih ideja o menadžmentu na temelju Sengea i njegovih suradnika čini ih pet disciplina a to su: sistematsko mišljenje, osobno majstorstvo, mentalni modeli, izgradnja zajedničke vizije i timsko učenje.

**Timsko učenje** je zanimljivo štivo u cjelovitoj analizi ovog rada. To je adaptacija tzv. akcijskog učenja koju je razvio Reg Revans u Engleskoj. No, Senge i njegovi suradnici ozbiljno upozoravaju da se ne poistovjećuju pojam timskog učenja i team buildinga. Prema istom autoru, timsko učenje je: „proces usklađivanja i razvoja kapaciteta tima kako bi se kreiralo rezultate koje članovi tima iskreno žele. On se izgrađuje na disciplini razvoja zajedničke vizije i osobnog usavršavanja jer talentirani timovi su sačinjeni o talentiranih pojedinaca“ (Senge, 1990, p. 338). U svakom slučaju timsko učenje nije samo urođena sposobnost, to je vještina koja se može naučiti naknadno i stalno razvijati.

Mnogi praktičari organizacijskog razvoja kao što su Chris Argyris, Juanita Brown, Charles Handy i ostali uvjereni su u prirodenu sposobnost ljudi i postojanje organizacija za kontinuiranu promjenu. Promjena je, prema njihovom tumačenju, neizbježno sredstvo za povećanje efikasnosti i efektivnosti; zahtjeva otvorene komunikacijske kanale, osnaživanje članova zajednice i kulturu suradnje (Galić, 2010).

Prema Galiću (2010) sposobnosti učeće organizacije grupiraju se u tri skupine a to su težnja, stvaralačke konverzije i razumijevanje kompleksnosti. Prva skupina predstavlja težnju, što predstavlja sposobnost pojedinca ili tima da se usmjeri prema onome što doista žele. Zato dolazi do promjena ako žele. Nema prisile. Za ovu skupinu smislene su metode osobnog usavršavanja i izgradnje zajedničke vizije (Galić, 2010) pojedinca ili tima. U drugu skupinu spada stvaralačka konverzija koja predstavlja debatu. Vjeruje se da je debata veoma zahtjevan komunikacijski proces ali može polučiti odlične rezultate jer dobivaju se informacije o razmišljanju članova tima. U treću skupinu spada razumijevanje kompleksnosti. To je iznimna sposobnost pojedinca ili članova tima da sagledaju cjelinu sistema rada.

## **2.10. Timsko odlučivanje**

Tijekom sastanka tima, uvijek u dogovoreno vrijeme, tim donosi različite odluke ovisno o tijeku poslova koje se odvijaju u tom trenutku. Timsko odlučivanje ima pozitivne i negativne strane. Pozitivne strane timsko odlučivanja jesu da se generiraju potpunije informacije i znanja

jer je uključeni veći broj ljudi. Nadalje, tijekom odlučivanja, pošto je više ljudi u pitanju, postoje različita shvaćanja određene odluke koja se treba donijeti. Sva ta raznolikost dovodi do bolje prihvaćanja rješenja. Ulaže se kompromis i tolerantnost. No, osim pozitivnih strana timskog odlučivanja, negativne strane odnose se na to da je uobičajeno potrebno više vremena ( jer treba pričekati da se svi usuglase). Postoji mogućnost, tijekom grupnog odlučivanja, da dođe do otvorenog neslaganja više ljudi. Timsko odlučivanje nema efekta ako odlučuje jedna ili samo dvije ili tri osobe, a ostali se ne izjašnjavaju o određenom pitanju. Tijekom donošenja timskih odluka treba biti jasno da odgovornost za odluku mora ležati na cijelom timu a ne na pojedincu.

U literaturi se može pronaći više tehnika timskog odlučivanja.

Prva je oluja ideja (engl. brainstorming). Brainstorming se može primjenjivati grupno i pojedinačno. Skraćeni prikaz grupnog Brainstorminga navodimo prema Spitschka (Sekulić, 1990, str.190). U jednoj prostoriji sakupi se pet do dvanaest osoba, na pola sata, s ciljem nalaženja ideja za rješavanje određenog problema. Da se otklone kočnice pri razmišljanju i iznošenju ideja, izrađena su pravila Brainstorminga:

1. Kvantiteta ima prednosti pred kvalitetom, pa treba iznositi što više ideja bez obzira na kvalitetu.
2. Zabranjena je negativna i obrambena kritika, koja može ometati tijek misli.
3. Treba izgovoriti sve ideje, pa i glupe i nerealne, kako bi poticale tijek misli drugih.
4. Pojedinačna izlaganja moraju biti poticaj razmišljanju grupi, koja prihvaća izloženu ideju i dalje ju razrađuje.

Prema istoimenom autoru, brainstorming tehnike se mogu koristiti za niz postupaka: generiranje ideja, njihovu razradu, vrednovanje izvodljivosti, građenje rješenja ili konstrukcijski napad i kritiku. Svako od tih faza prilagođavaju se pravila realizacije (Sekulić, 1990, p. 74). Prema tome, to je proces generiranja ideja koji naglašava bilo kakve i sve moguće alternative bez kritike na iznesenu ideju.

Drugi način timskog odlučivanja je tehnika nominalne skupine.

Naziv *nominalna* skupina proizlazi iz toga što članovi skupine djeluju neovisno, čak ni ne moraju biti zajedno na istom mjestu, a skupine se formiraju samo imenom. Kod ove tehnike, članovi tima (uzima u obzir pet do dvanaest članova) . proces primjene nominalne skupine kreće od prezentirane ideje odnosno problema koji treba riješiti u zadanom roku. Nakon toga, slijedi individualno razmatranje problema. Individualno razmatranje problema može činiti , na primjer, menadžer poduzeća. Dobra ideja je staviti problem u pisanoj formi. Dokumentiranje mora biti sastavno dio bilo kakvog oblika procesa odlučivanja. Nakon pojedinačnog obrazloženja problema svima nazočnima, slijedi diskusija. To dovodi do formiranja individualnih rang lista s ciljem glasanja i donošenja odluke. Moguća je rasprava nakon donesene odluke.

Treći oblik timskog odlučivanja su online sastanci. Zbog pandemije COVID-19, učestala je primjena online sastanaka. Vjeruje se da u budućnosti, online sastanci, budu svakidašnja rutina u donošenju odluka ili nekog drugog načina poslovanja. Online donošenje odluka ima prednosti pogotovu pri anonimnosti odlučivanja i združivanje glasova.

No, timsko odlučivanje je jedan skupni proces koji prolazi kroz različite faze. Prikazane su tri metode timskog odlučivanja. Moguće je napraviti kombinaciju tih metoda, no to ovisi o niz drugih čimbenika. Prvo je način funkcioniranja kulturalnih mehanizama. To su čimbenici koji utječu na efikasnost radne skupine a djeluju kroz kulturalni sastav skupine a oblikuju ga norme, razlike i relativna kulturna distanca (Buble, 2009). Zatim, može djelovati prostorna disperzija radnih timova (prethodno je spomenut online sastanak) koja uključuje kvalitetnu primjenu IT tehnologije. Značajan čimbenik u radu tima i timskog odlučivanja su organizacijski uvjeti što uključuje menadžersku potporu, nagrađivanje, usavršavanje i samoupravljanje (Buble, 2009). uz timsko odlučivanje može se povezati pojam zadovoljstvom. Ako su članovi tima zadovoljniji radom u timu onda timsko odlučivanje postaje jednostavnije i daje kvalitetne rezultate.

### **3. Zadovoljstvo radom u timu**

Efikasnost svakog timskog rada temelji se , između ostalog, i na zadovoljstvu članova tima. U biti zadovoljstvo se temelji na mogućnosti timskog načina rada da zadovolji osobne potrebe članova tima. To može održavati lojalnost timu. Postoji niz čimbenika koji mogu utjecati na zadovoljstvo članova tima a to vrsta tima, sastav tima, dob, spol, znanje članova tima i naravno, njihovi stavovi (Draft , 2000).

Uočeno je da oni zaposlenici koji rade u skupini ili timu , umjesto u konvencionalnim radnim mjestima, osjećaju zadovoljnijima. Postoje različite tehnike i pristupi u postizanju zadovoljstva kod članova tima: uključujući prakse koje se odnose na radnu okolinu, organizacijsku kulturu, odnos zasnovan na povjerenju, rješavanje problema i suradnja među zaposlenicima unutar različitih odjela (Shujaat, et al., 2014). U stvari, zadovoljstvo članova tima povezuje se s kvalitetom života i radnog mjesta, jer na taj način unapređuje se način rada zaposlenika i razina motivacije (Furumo & Green, 2009 prema Shuuhat et al, 2014)

Timski rad definira se kao skupni rad čiji zajednički cilj je da članovi tima razviju zajednički odnos te postignu ciljeve/zadatke (Harris & Harris , 1996). Da bi tim bio uspješan, članovi tima trebaju efikasno surađivati jedni s drugima. Zajednička suradnja u akademskim kontekstima ima brojne potencijale uključujući povećano postignuće, lakše rješavanje problema, povećano samopoštovanje, pozitivne stavove o učenju i zadovoljstvu (Burdett & Hastie, 2009). U današnje vrijeme, timski rad vidi se kao nužnost u današnjem radu zaposlenika (Shujaat, et al., 2014) i zaposlenici cijene stjecanje vještina kroz visoko obrazovne programe o radu u timu. Chen i suradnici ( 2004) ispitali su odnos između strategija razvoja vještina i zadovoljstva radom u timu među zaposlenicima preddiplomskog studija. Rezultati pokazuju da članovi tima više zadovoljniji s ishodima učenja o upravljanju konfliktima i definiranjem uloga i procesa tima (Shujaat, et al., 2014). Zadovoljstvo zaposlenika poslom i razina sudjelovanja u timu određuje cjelokupnu izvedbu tima pojedinačno i skupno (Shujaat, et al., 2014).

Jedan od negativnosti odnosno izraženih nezadovoljstava radom u timu , prema istraživanju (Burdett & Hastie, 2009) jesu radna opterećenja. Znači, količina zadataka koja se nameću članovima tima.

#### **3.1. Supervizijska podrška i timski rad**

Implementacija timskog rada ima potencijalne prednosti za radne ishode u organizaciji i vjerojatno će postati glavni elemenat redizajna rada ljudi (Griffin, et al., 2001). Ipak, veća angažiranost tima povezana je s izmjenama funkcije upravljanja u organizaciji koja također

moгу utjecati na zadovoljstvo zaposlenika. Studija (Griffin, et al., 2001) istražila je ulogu supervizijske podrške u pojašnjavanju veze između timskog rada i zadovoljstva. U prvom dijelu studije navedeni autori su pojasnili da povećanje timskog rada rezultira slabijom vezom između percepcije pojedinca o supervizijskoj podršci i njihovim razinama zadovoljstvom radom u timu. Implementacija timova uobičajeno uključuje izmjene u supervizijskim ulogama. Prije svega, navedena studija pružila je dokaz za implicitnu pretpostavku da supervizijska podrška ima manji učinak na zaposlenika kada su u timu. Štoviše, supervizijska podrška je manje važna u poduzećima gdje se više radi timski premda je takva podrška ocjenjena kao zadovoljavajuća. Prije svega, ne odgovara zaključivati da je supervizijska podrška nevažna kada se radi u timu (Griffin, et al., 2001). Drugi dio studije istražio je daljnje implikacije uloge supervizijske podrške testiranjem medijalnih procesa koji povezuju timski rad sa zadovoljstvom radom. Opseg timskog rada u poduzeću ima negativan učinak na cjelokupnu razinu supervizijske podrške. U isto vrijeme, supervizijska podrška prikazala je snažnu vezu sa zadovoljstvom u radu (Griffin, et al., 2001). prije svega, sam učinak timskog rada može imati negativan učinak na cjelokupno zadovoljstvo radom zbog glavne uloge supervizijske podrške.

Veza između timskog rada i zadovoljstva radom djelomično je objašnjena sadržajem poslova u timu. Sadržaj poslova je također povezan s povećanim razinama percepcije zaposlenika o autonomiji rada. Povećana autonomija, po drugoj strani, povezana je sa smanjenjem supervizijske podrške.

Buduća istraživanja, prema (Griffin, et al., 2001) trebala bi biti o procesima kroz koje supervizijsko ponašanje utječe na zadovoljstvo radom u timu. Vrsta supervizijskih ponašanja koje su većinom podržavajući mogu biti drugačije u timskom okruženju za razliku od individualnog rada. Većina efektivnih supervizijskih ponašanja mogu ovisiti o individualnim razlikama među članovima tima unutar tima. Daljnje razumijevanje kako supervizori osiguravaju podršku unutar tima mogla bi biti od pomoći u dizajniranju i upravljanju timskim radom. Također, nova istraživanja trebala bi odnositi se na istraživanje obilježja dizajna posla i timskog rada što može unaprijediti ulogu supervizije u timskom okruženju kao i obilježja supervizora što vodi k većoj razini podrške u timu (Griffin, et al., 2001).

### **3.2. Čimbenici zadovoljstva radom u timu**

Postoji niz čimbenika koji indiciraju razinu zadovoljstva radom u timu. U nastavku slijedi analiza čimbenika koji djeluju na zadovoljstvo radom u timu a to su: osnaživanje, kolokacija, veličina tima, zajednička vizija, IT tehnologija i *feedback*. Zajednička vizija članova tima uz pomoć koje mogu dostići željeni cilj. Drugi čimbenik je kolokacija koja je veoma važna tim jer



pretpostavlja se da , unutar tima, svaki član tima doživljava tim kao nuklearnu obitelj. Treći važan čimbenik je tehnologija. Svaki član tima mora poznavati računalnu tehnologiju jer ako to ne funkcionira, javljaju se poteškoće i nezadovoljstvo. Četvrti čimbenik odnosi se na veličinu tima. Veličina tima je čimbenik i to veoma važan tim jer prevelik tim je teško vidjeti a premali tim ima manje znanja i moć. *Feedback* je peti čimbenik što uključuje individualno mišljenje svih članova tima. Ne može se bez partnerstva. Interaktivne radionice o upravljanju timom mogu kreirati organizacijski plan s čim se izgrađuje unutarnja partnerska infrastruktura. Suradnja jednostavno znači raditi zajedno te stjecati znanja koja se temelje na resursima, vještinama i za postizanje cilja. Osnaživanje (engl. *empowerment*) podrazumijeva osnažiti ljude u timu tako da se kreira nevjerojatan tim ljudi (UK Essays, 2018).

## **4. Metodologija istraživanja**

### **4.1. Opis problema**

Suvremeni trendovi poslovanja traže promjene u načini rada poslovne organizacije. Jedan od najkvalitetniji načina rada jest timski rad koji zahtijeva određena znanja i vještine. Stoga, ključno je razumijevanje fenomena timskog rada na povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Iz tog razloga, pokrenuto je online istraživanje o timskom radu za zaposlene osobe.

### **4.2. Cilj istraživanja**

Cilj ovoga rada je doprinijeti razumijevanju fenomena timskog rada na povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

### **4.3. Hipoteze**

U radu su postavljene tri hipoteze rada:

H1: Rad u timu jedan je od faktora motivacije zaposlenika

H2: Rad u timu povećava zadovoljstvo zaposlenika

H3: Rad u timu povećava produktivnost i kvalitetu rada

### **4.4. Opis metoda rada**

Metoda rada je online anketa što uveliko olakšava pristup ispitanicima. Broj ispitanika je 100 zaposlenih osoba.

### **4.5. Ispitanici**

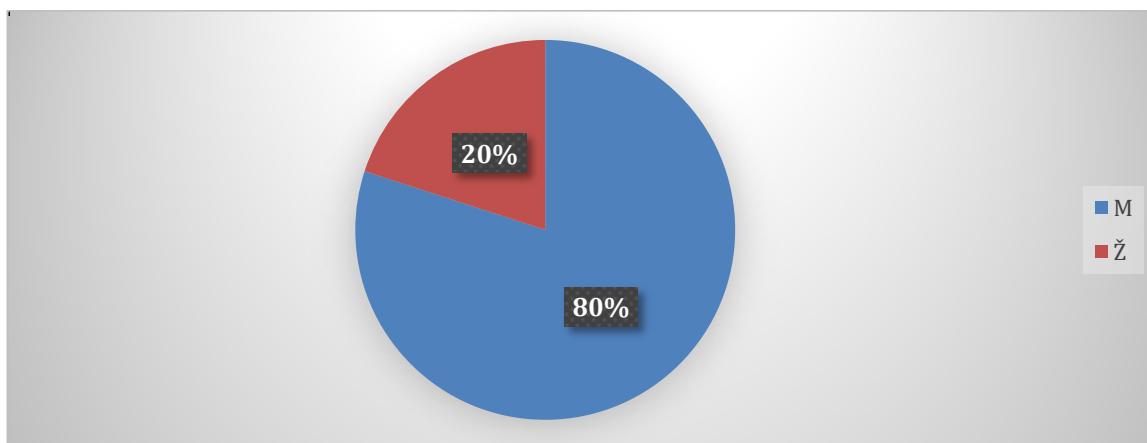
Ispitanici su zaposlene osobe na područjima: Zagrebačke, Koprivničko-križevačke, Međimurske, Varaždinske, Primorsko-goranske i Karlovačke županije.

## 4.6. Analiza rezultata rada

Na temelju online ankete koje je provedena za zaposlenu populaciju (102 ispitanika) na područje više županija u Hrvatskoj, dobiveni su sociodemografski podaci o ispitanicima ( spol, dob, radni staž, razina obrazovanja, područje radne djelatnosti te veličina poduzeća u kojem ispitanik radi). Ispitani su podaci o učestalosti ispitanika rada u timu, kakva iskustva imaju o timskom radu te kakvi su stavovi ispitanika.

U nastavku slijedi analiza rezultata istraživanja putem online ankete koju su ispunile zaposlene osobe u različitim područjima rada.

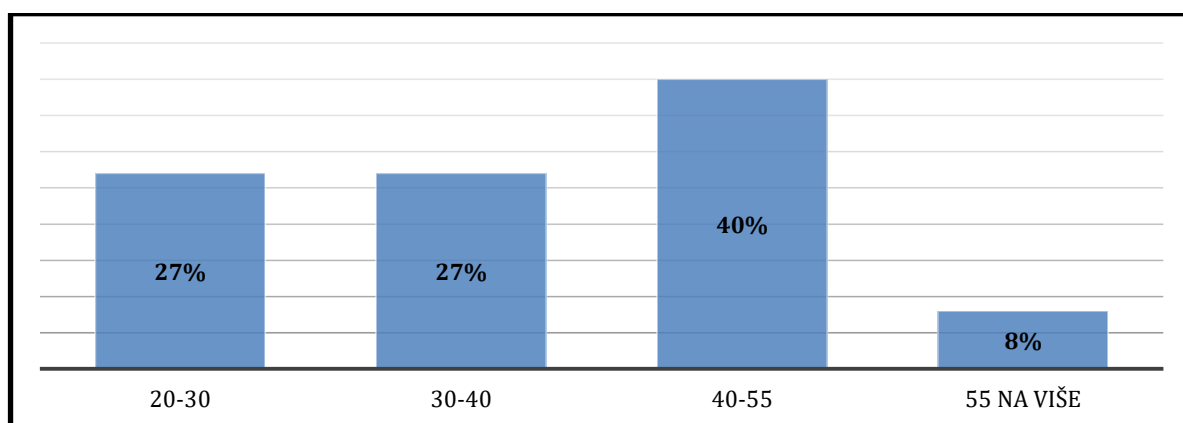
*Prikaz 8. Spol ispitanika*



Izvor: Izradila studentica

Prema dobivenim podacima (Prikaz 8) uočeno je da u velikom postotku, prevladavaju ispitanici ženskog spola (79,4 %) za razliku od ispitanika muškog spola (20,4%)

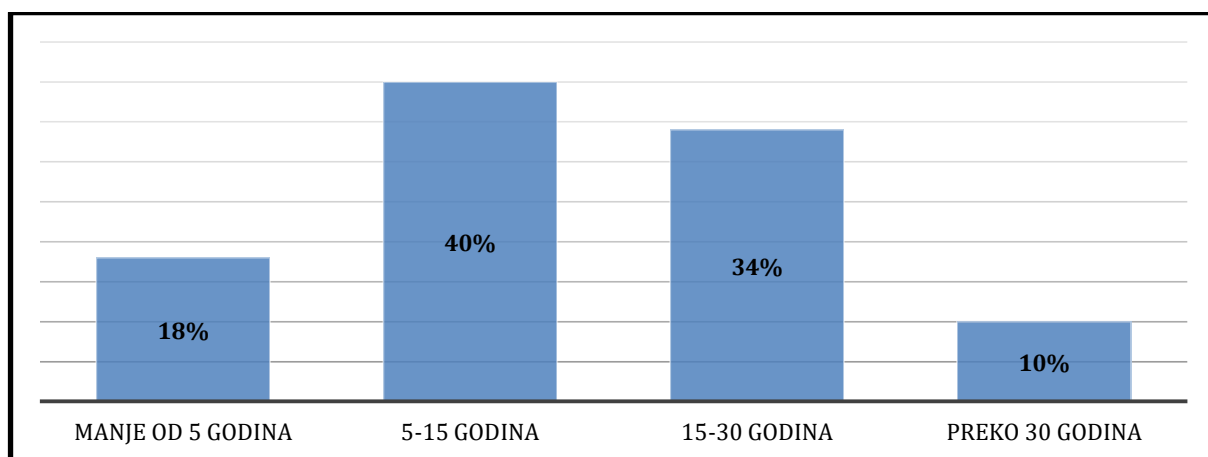
Prikaz 9. Dob ispitanika



Izvor: Izradila studentica

Prema dobivenim podacima (Prikaz 9), najveći prosječan rezultat u dobi ispitanika je od 40 do 55 godina starosti (40%), slijedi dob ispitanika od 30 do 40 godina starosti (27%), na trećem mjestu je istovjetan rezultat za dob ispitanika od 20 do 30 godina starosti (27%), a na zadnjem mjestu, po dobivenim rezultatima je dob ispitanika je 55 i više godina samo (8%). Rezultat istraživanja upućuje da je najveći broj ispitanika ljudi koji su srednje starosne dobi što se čini sasvim razumljivo s obzirom da se traži radno iskustvo u timskom radu odnosno ispitanici koji su zaposleni.

Prikaz 10. Radni staž ispitanika

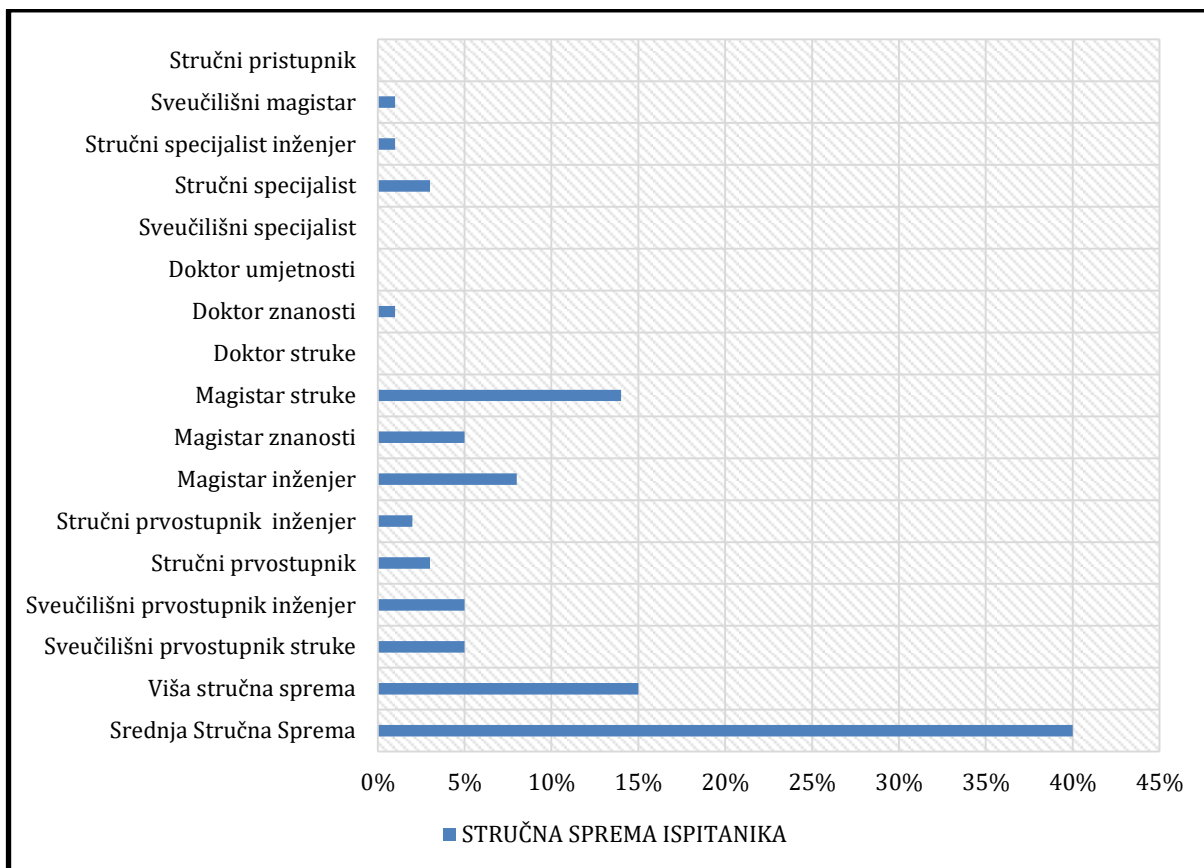


Izvor: Izradila studentica

Na temelju Prikaza 10. dobiveni podaci o radnom stažu ispitanika upućuju na to da najveći raspon radnog staža od 5 do 15 godina (40%) što je sasvim opravdano, s obzirom na podatke iz prethodnog prikaza (8). Nakon toga, značajan rezultat bilježi raspon radnog staža ispitanika od

15 do 30 godina (34% , slijedi radni staž ispitanika manje od pet godina (18%) te radni staž preko 30% (10%).

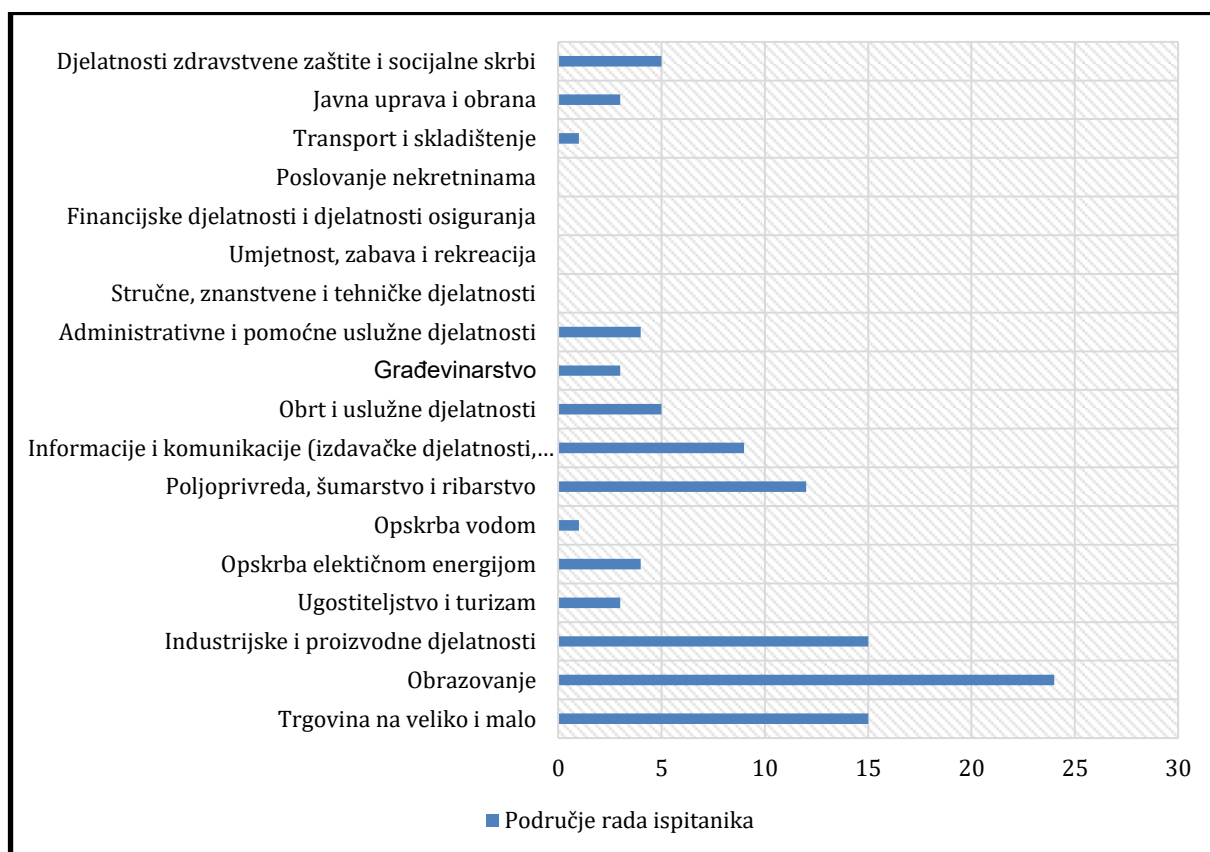
Prikaz 11. Stručna sprema ispitanika



Izvor: Izradila studentica

Prema dobivenim podacima (Prikaz 11), uočeno je da najveći obrazovni stupanj imaju ispitanici sa završenom srednjom stručnom spremom (40%). Među ispitanicima nije bilo stručnog pristupnika, sveučilišnog specijaliste, doktora umjetnosti i doktora struke. Također, sljedeći rezultat bilježe ispitanici koji imaju višu stručnu spremu (16%), slijede magistri struke (14%) u koje spadaju magistre ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, učitelji razredne i predmetne nastave. Zanimljiv rezultat bilježi se kod magistara inženjera (8%). Također, manje značajan rezultat bilježe sveučilišni inženjeri i sveučilišni specijalist (5%). Zabilježen je jedan doktor znanosti.

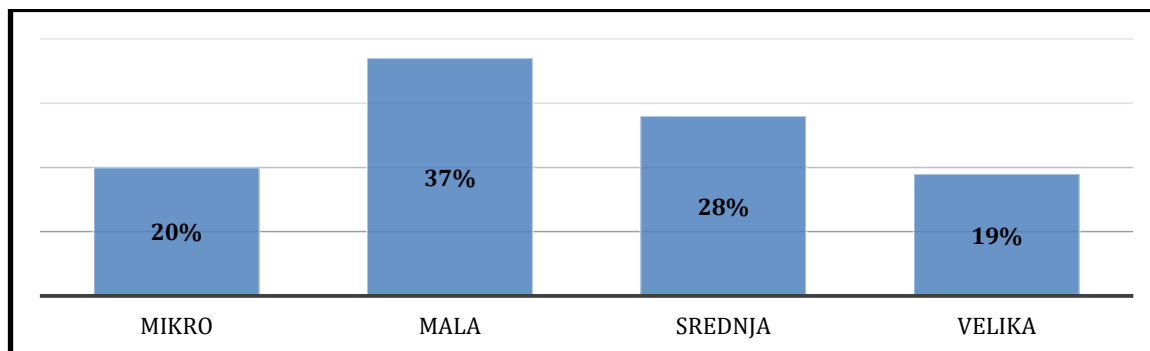
Prikaz 12. Područje djelatnosti rada ispitanika



Izvor: Izradila studentica

Na temelju Prikaza 12., uočeno je da najveći broj ispitanika radi u području obrazovanja (24,2%) što se može objasniti dostupnošću dobivenih ispitanika, a identične rezultate bilježe ispitanici koji rade u trgovini na veliko i malo (15,2%) i ispitanici koji rade u području poljoprivrede (15,2%). Ispitanici koji rade u području Informacije i komunikacije (izdavačke djelatnosti, proizvodnja filmova, telekomunikacije) bilježi se 9% ispitanika, zatim ispitanici koji rade u području djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (5%), a čije empirijsko istraživanje o razini zadovoljstva rada u timu bilo bi veoma zanimljivo istražiti tako se mogu kreirati ključne smjernice u radu na području zdravstvene zaštite i socijalne skrbi koje su u biti veoma senzibilizirano područje. Isti broj ispitanika zabilježen je u području obrta i uslužnih djelatnosti (5%). Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti bilježe 4% ispitanika te područje opskrbe električnom energijom, U području građevini, javnoj upravi i obrani, ugostiteljstvu i turizmu bilježi se 3% ispitanika. U području zabava, rekreacija i umjetnost zabilježena su 2% ispitanika. Po 1% ispitanika bilježi se u području opskrba vodom, stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, transport i skladištenje. U području poslovanje nekretninama nema zabilježenih ispitanika.

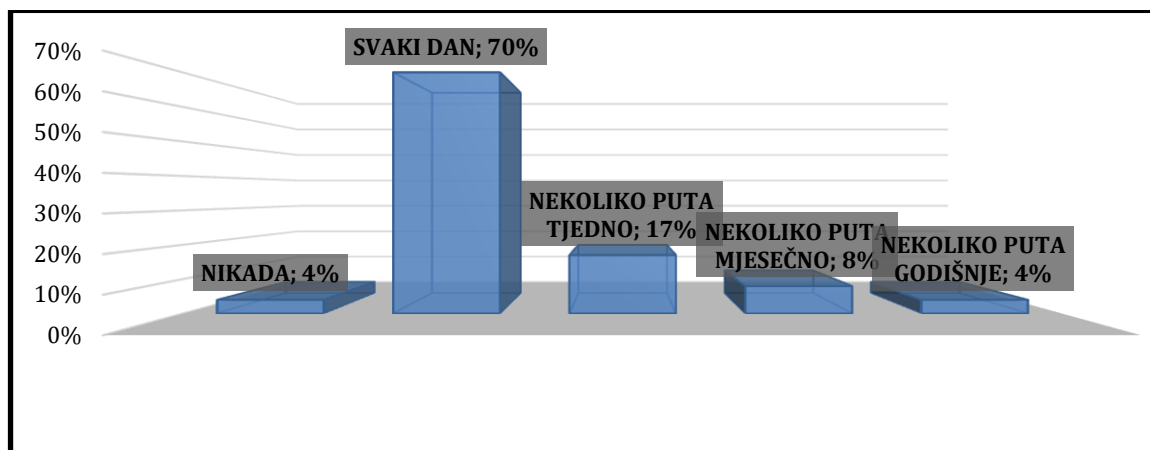
Prikaz 13. Veličina poduzeća u kojem radi ispitanik



Izvor: Izradila studentica

Prikaz 13., ukazuje na to da najveći broj ispitanika radi u malom poduzeću (37%), zatim slijede ispitanici koji rade u srednjem poduzeću (28%), ispitanici u mikro poduzeću (20%) te ispitanici u velikom poduzeću (19%). Znači, najveći broj ispitanika radi u malom poduzeću koji imaju, prema standardnoj praksi zaposleno 50 radnika (to je godišnji prosjek). Mala poduzeća uobičajeno ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

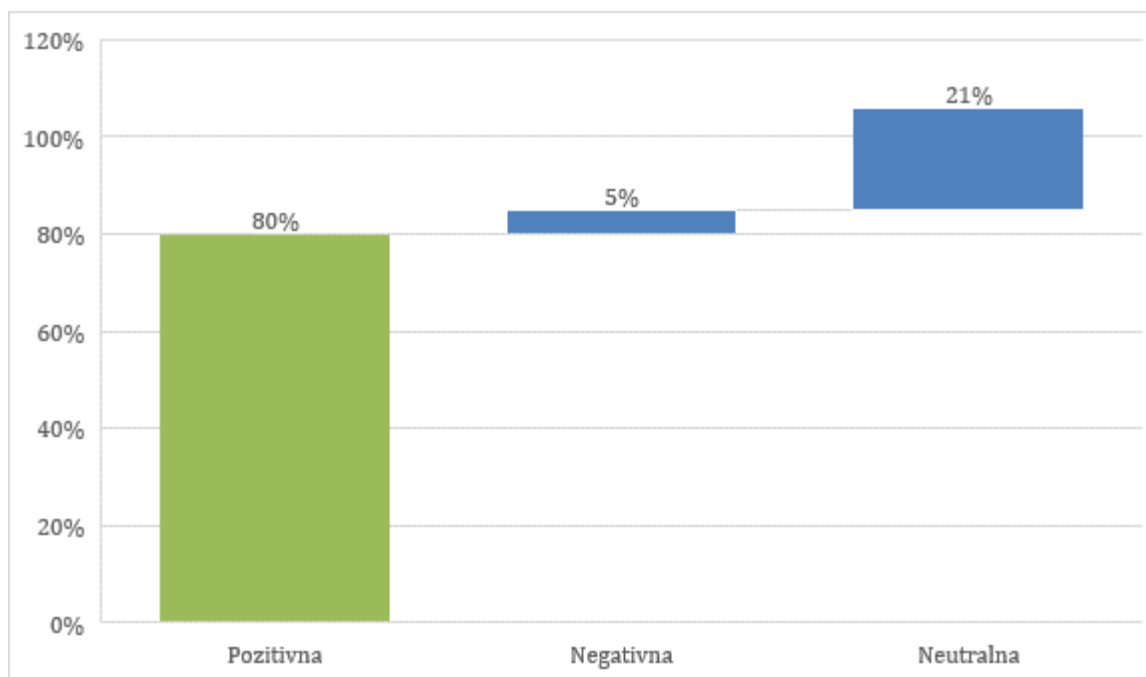
Prikaz 14. Učestalost rada u timu u poslovnoj organizaciji ispitanika



Izvor: Izradila studentica

Učestalost rada u timu je prikazana na Prikazu 14., a ukazuje na izvrstan rezultat rada u timu. 70 % ispitanika radi u timu svaki dan. To pruža veoma važan podatak za ovo istraživanje odnosno potrebu za daljnjim proširenjem ovog istraživanja te pružanja kvalitetnih smjernica u timskom radu. 17% ispitanika radi u timu nekoliko puta tjedno dok 8% ispitanika radi nekoliko puta mjesečno. 4% ispitanika radi nikada nije radilo u timu.

Prikaz 15. Iskustva ispitanika o radu u timu

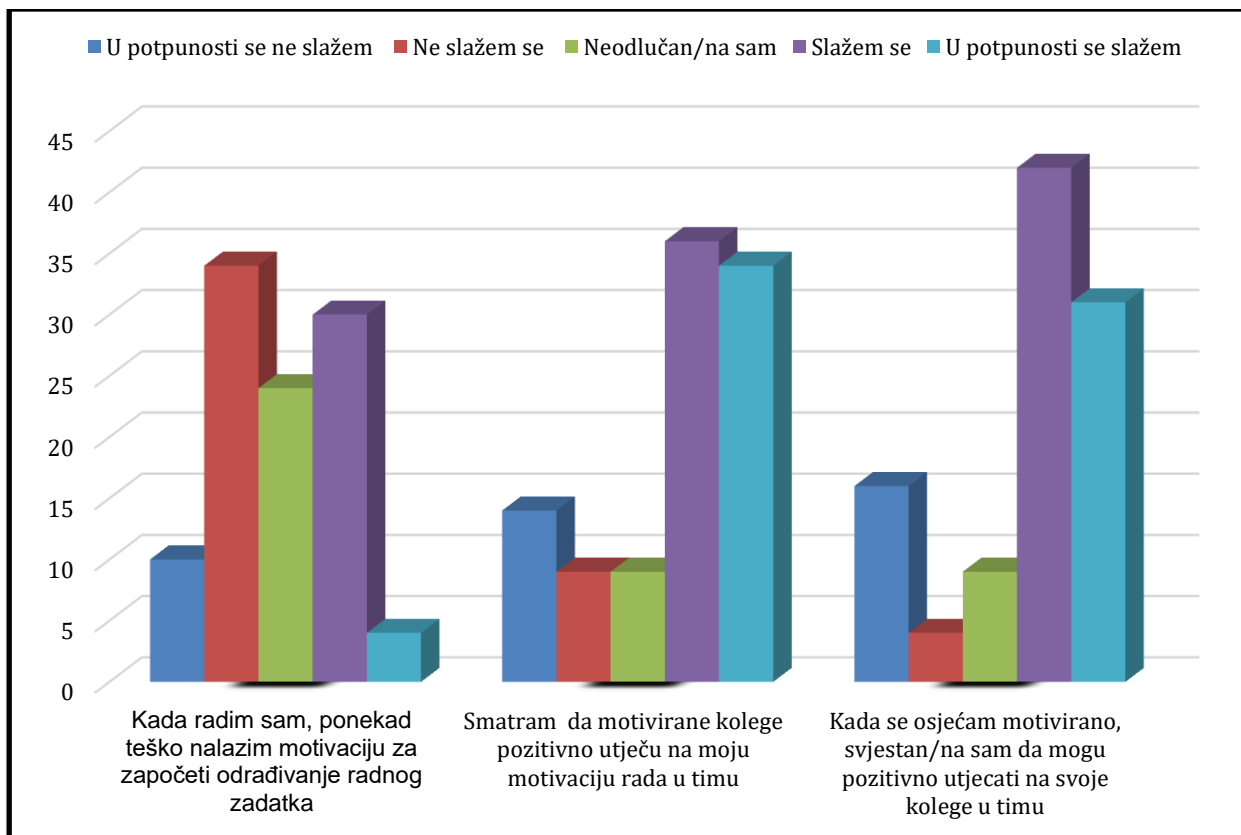


Izvor: Izradila studentica

Na temelju Prikaza 15., bilježi se drugi odličan rezultat vezano za iskustvo rada u timu. 80 % ispitanika imaju pozitivno iskustvo rada u timu dok 20% ispitanika ima negativno iskustvo rada u timu te 4% ispitanika imaju neutralna iskustva, niti pozitivna niti negativna iskustva. U nastavku slijedi tabela 4. koja bilježi negativne komentare ispitanika o radu u timu. Negativni komentari kao na primjer: „S obzirom na opis posla koji obavljamo, a i radim s ljudima koji nisu timski „igrači“ već šefovi igrali i drukeri pa je teško s takvima. Za one druge pozitivne kolega sve naj, lakše brže i efikasnije je s njima u timskom radu“; „Neki su egoistični i ne prihvaćaju tuđa mišljenja.“; Ponekad kolege previše pravdaju sebe da bi naštetili drugima“. No, jedan ispitanik uočio je problematiku rada na različitim područjima: „Kada je u pitanju timski rad različitih službi npr. tehnička služba, računovodstvo, komercijala i sl. teško se prihvaćaju prijedlozi i zahtjevi drugih. Javlja se neuvažavanje mišljenja drugih struka osim svoje“ ili razumijevanje da postoje negativna iskustva s koji se član tima mora nositi: „Ponekad su iskustva negativna, ali uz dobre komunikacijske vještine sve se vrlo brzo riješi“; „U timskom radu ponekad dođe do trzavica, ali uz uzajamno poštovanje i argumente to se brzo riješi.“ Također, ispitanik uočava da „U timskom radu ponekad dođe do trzavica, ali uz uzajamno poštovanje i argumente to se brzo riješi“. Prema tome, uvijek postoji rješenje konflikta u timskom radu.



Prikaz 16. Ispitivanje timskog rada kao faktora motivacije (H1:Rad u timu jedan je od faktora motivacije zaposlenika)

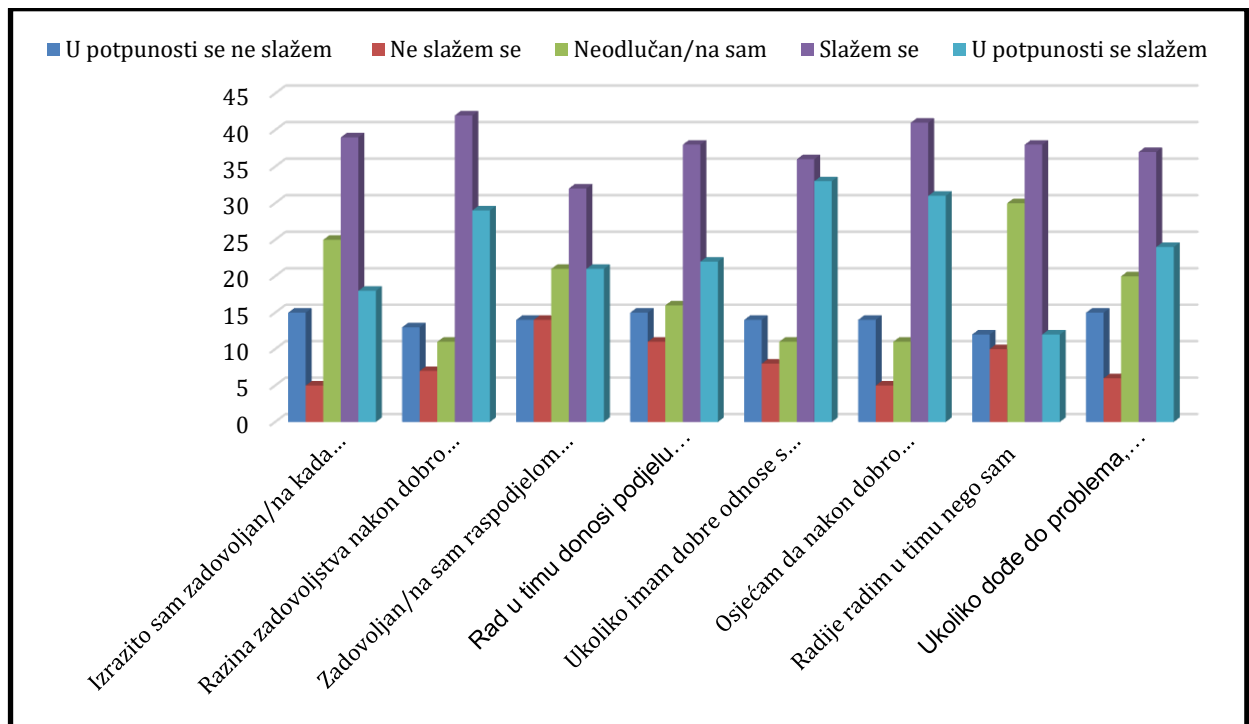


Izvor: Izradila studentica

Na temelju prikaza 16 .kao faktora motivacije , uočava se da ispitanici slažu da je bolje raditi u timu nego sam, da motivirane kolege pozitivno utječu na motivaciju rada u timu i ako je pojedinaca motiviran onda može utjecati na motivaciju rada u timu. Na temelju dobivenih podataka, pozitivno potvrđuje se Hipoteza 1 (H1) kako je rad u timu jedan od faktora motivacije zaposlenika.

Prikaz 17. Ispitivanje zadovoljstva radom u timu ( H2: Rad u timu povećava zadovoljstvo

zaposlenika)

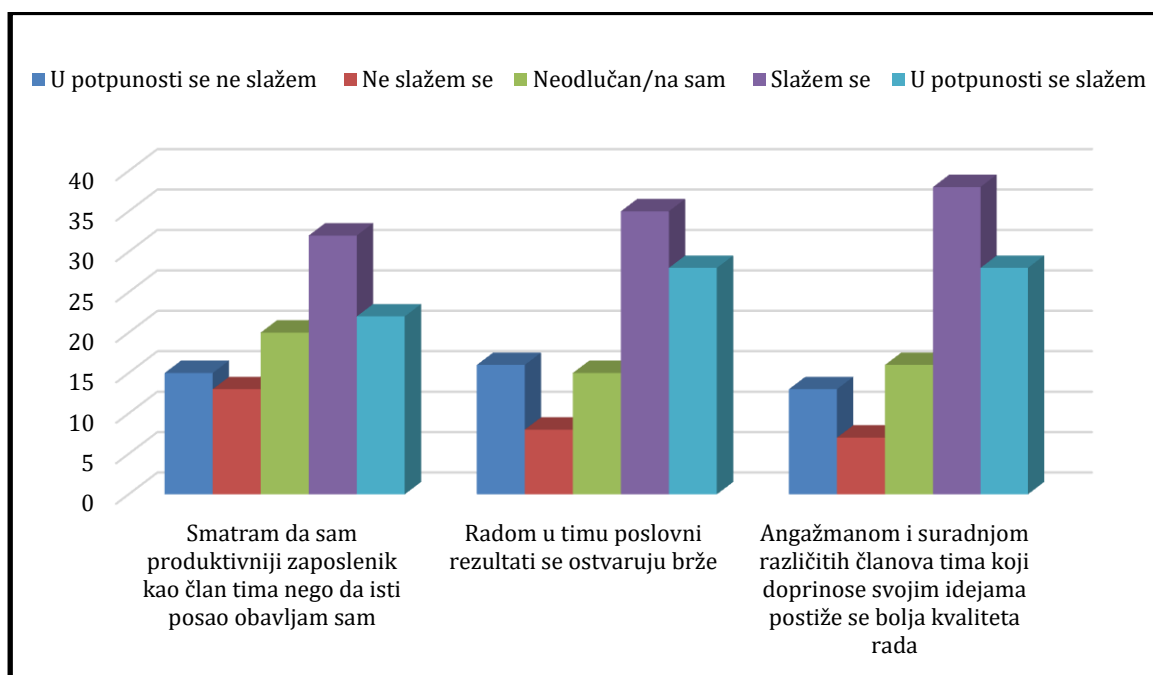


Izvor: Izradila studentica

Na temelju prikaza 17. o ispitivanju zadovoljstva radom u timu, uočeno je da se većina ispitanika slaže da rad u timu povećava zadovoljstvo zaposlenika odnosno bolje se osjećaju i lakše donose odluke. Na temelju dobivenih podataka, pozitivno se potvrđuje druga hipoteza (H2), da rad u timu povećava zadovoljstvo zaposlenika.

*Prikaz 18. Ispitivanje produktivnosti i kvalitete rada (H3: Rad u timu povećava produktivnost i*

*kvalitetu rada)*



Izvor: Izradila studentica

Na temelju prikaza 18., o ispitivanju produktivnosti i kvaliteta rada, uočeno je da se većina ispitanika slaže da je rad u timu povećava produktivnost i kvalitetu rada. Na temelju dobivenih podataka, pozitivno se potvrđuje treća hipoteza (H3) da rad u timu povećava produktivnost i kvalitetu rada.

## 5. Zaključak

Timski rad je suvremeni način rada u jednoj poslovnoj organizaciji. Sve veći zahtjevi društva posebno uvođenje globalizacije u sve pore života i rada ljudi nalaže potrebu za uvođenjem timskog rada s ciljem jednostavnijeg i lakšeg rješavanja zadataka koji se postavljaju pred zaposlenom osobom. U samom početku rada jasno su razgraničeni pojmovi skupine i tima. Te razlike snažno se očituju u cilju, sinergiji i odgovornosti i vještinama. Primjerice, u timskom radu, sinergija među članovima smatra se pozitivnom za razliku od sinergije u skupini koja je neutralna. No rad se dodatno posvetio analizi razlika između tradicionalnog i timskog pristupa radu koje se najviše očituju u ulozi menadžera. U tradicionalnom pristupu radu, menadžer je na ključnom mjestu dok kod timskog pristupa radu poštuje se i cijeni osobna inicijativa i orijentiranost na ljude te stalni protok informacija. Stvaranje tima je složen proces koji uključuje tri veoma važna čimbenika a ti su veličina tima, znanja i vještine članova tima. U suvremenom svijetu, nezamislivo je da član tima ne posjeduje znanje o IT tehnologiji. Znači, pri stvaranju tima i odabiru članova nužno je ispitati razinu znanja budućeg člana pogotovu znanja o IT tehnologiji. Proces stvaranja tima ima svoj tijek, sredinu i završetak. Uvijek započinje formiranjem tima, pojačanjem intenziteta, normiranja, izvođenja i čak postoji mogućnost raspuštanja tima. Sve ovisi zbog čega je postavljen tim. Sve više se govori o tzv. virtualnim timovima iz razloga jer ne traže napuštanje obiteljskog doma te smanjuju troškove prijevoza. No, to se dodatno pojačalo pojavom pandemije COVID 19, tako da se vjeruje da će virtualni timovi postati jasna realnost rada u poslovnoj organizaciji. Svaka aktivnost ima pozitivne i negativne strane. To se može reći i za timski rad. Timski rad motivira zaposlenike da budu bolji, više uče i pažljivije donose odluke na razini tima. No, javljaju se stres i frustracije, pojava dvostruke lojalnosti i nepredvidive decentralizacije. Ključno u timskom radu je biti zadovoljan. Razina zadovoljstva timskim radom reflektira se kroz članove tima odnosno sastav, znanje, stavove, dob članova tima i naravno, vrsta tima. Tijekom rada odrađena je online anketa koju je ispunilo stotinjak zaposlenih osoba koje rade u različitim područjima rada od javne uprave do građevine. Istraživanje je pokazalo da je najveći broj ispitanika osobe ženskog spola, da prosječna dob ispitanika je od 40 do 55 godina starosti a kategorija radnog staža od 5-15 godina je zauzela prvo mjesto. Tijekom istraživanja, ispitanici su napisali svoja zapažanja o negativnim iskustvima o radu u timu, a ona se najčešće odnose na postupke pojedinaca i rušenja timskih odluka. No, ipak veliki postotak ispitanika doživljava timski rad kao pozitivno iskustvo. Visok postotak ispitanika slaže se da timski rad djeluje na faktor motivacije zaposlenika, povećava zadovoljstva zaposlenika te produktivnost i kvalitetu rada u timu. Takvi rezultati trebaju biti inspiracija za

nova istraživanja o timskom radu te poticaj zaposlenim osobama da percipiraju timski rad kao izlaz za mnoga poslovna rješenja.

—  
HISON  
ALISREAINO

Sveučilište  
Sjever



—  
MMI

SVEUČILIŠTE  
SIEVER  
—

**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANDREA PLAVČIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom TINSKI RAD KAO FAKTOR U SUSTAVU MOTIVACIJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

ANDREA PLAVČIĆ  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANDREA PLAVČIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom TINSKI RAD KAO FAKTOR U SUSTAVU MOTIVACIJE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Plavčić  
(vlastoručni potpis)

## 6. Literatura

### Knjige:

- Klarić, A. & Cvitković, M., 2016. *Odgovornost unutar tima*. Vukovar: HLJK.
- Bennet, R., 1997. *Organizational behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Buble, M., 2000. *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
- Buble, M., 2009. *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus.
- Certo, S. & Certo, S. T., 2008. *Moderni menadžment*. 10 izdanje ur. Zagreb: Mate d.o.o..
- Čičin-Šain, D., 2006. *Osnove menadžmenta*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Draft, R., 2000. *Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Maxwell, J. C., 2003. *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad : usvojite ih i ojačajte svoj tim*. prvo izdanje ur. Zagreb: Biblioteka 21. stoljeće..
- Miljković, D. & Rijavec, M., 2007. *Organizacijska psihologija*. (odabrana poglavlja) ur. Zagreb: IEP.
- Peters, T., 1989. *Thriving on chaos: Handbook for management revolution..* London: Pan Books.
- Petz, B., 1987. *Psihologija rada*. VIII ur. Zagreb: Školska knjiga.
- Robbins, S. P., 1992. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. treće izdanje ur. Zagreb: Mate.
- Senge, P., 1990. *The fifth discipline*. New York: Doubleday Currency.
- Sikavica, P., 2008. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sikavica, P., 2011. *Organizacija*. Zagreb,: Školska knjiga.
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert Daniel, R., 1997. *Managament*. New Jersey: Enaglewood Cliffs Prentice Hall.
- Tudor, G. & Srića, V., 2006. *Menadžment i pobjednički tim- čarolija timskog rada*. treće izdanje ur. Zagreb: M.E.P. Consulta.
- Uvodić-Vranić, L., 2008. *Kako se dobro posvađati - priručnik za poboljšanje kvalitete življenja, partnerskih obiteljskih i poslovnih odnosa*. Zagreb: Profil.
- West, M., 2005. *Tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb, : Školska knjiga.

### **Znanstveni i stručni članci:**

Buntak , K., Droždek, I. & Kovačić , R., 2013. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, Svezak 1, p. 56 – 63.

Burdett , J. & Hastie, B., 2009. B (2009) Predicting satisfaction with group work assignments. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, Issue 6, p. 61–71.

Furumo, K. P. & Green, D., 2009. Personality influences trust differently in virtual and face-to-face teams. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Svezak 9(1), pp. 36-58.

Galić, M., 2010. Učeće organizacije. *MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, pp. 179-194.

Griffin, M., Patterson, M. & West, M., 2001. Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*.

Harris,P.&Harris,K.,1996.Managing effectively through teams.*Team PerformanceManagement*, p. 23–66.

Ivan, P., 2010. The roles played by team members in the human resources. *The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration*, Svezak Vol.10, pp. 231-240.

Kobolt, A. & Žižak, A., 2007. Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 2, pp. 367-386 str.

Maxwell , J. C., 2003. *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad : usvojite ih i ojačajte svoj tim*. prvo izdanje ur. Zagreb: Biblioteka 21. stoljeće..

Sekulić , D., 1990. Grupne kreativne metode kao faktor ujedinjavanja individualnih kreativnosti. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Svezak No. 1, pp. 37-80.

Shujaat, S., Manzoor , E. & Amir & Syed, N., 2014. Impact of Team Work on Employee Satisfaction. *IBT Journal of Business Studies (Formerly Journal of Management & Social Sciences)*, pp. 71-80..

Skupnjak, D., 2018. Timski rad i supervizija školskih timovaI. *Varaždinski učitelj- digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, pp. 1-11.

Turkalj, Ž., Fosić, I. & Marinković, R., 2012. Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja. *Ekonomski vjesnik*.



### **Internetske poveznice;**

Bubalo, A., 2009. *Studentska organizacija AISEC. Timovi i timski rad u AISEC-u*. Split: Sveučilište u Splitu; Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://free-st.t-com.hr/koky/AIESEC-timski.pdf>: Datum pristupa: 14.07.2020

UK Essays, 2018. Factors effecting team effectiveness job satisfaction. *UK Essays*. Dostupno na: <https://www.ukessays.com/essays/management/factors-effecting-team-effectiveness-job-satisfaction-management-essay.php>. datum pristupa 14.7.2020

## 7. POPIS PRIKAZA

Prikaz 1. Model COR2. ....	2
Prikaz 2. Razlike između radnih timova i grupe .....	5
Prikaz 3. Razlike između radne grupe i tima u pristupu radu.....	6
Prikaz 4. Obilježja ponašanja tima i obične radne skupine .....	7
Prikaz 5. Faze razvoja tima.....	10
Prikaz 6. Vrste timova .....	16
Prikaz 7. Politika obuke i razvoja kadrova. ....	26
Prikaz 8. Spol ispitanika .....	36
Prikaz 9. Dob ispitanika.....	37
Prikaz 10. Radni staž ispitanika.....	37
Prikaz 11. Stručna sprema ispitanika.....	38
Prikaz 12. Područje djelatnosti rada ispitanika.....	39
Prikaz 13. Veličina poduzeća u kojem radi ispitanik .....	40
Prikaz 14. Učestalost rada u timu u poslovnoj organizaciji ispitanika.....	40
Prikaz 15. Iskustva ispitanika o radu u timu.....	41
Prikaz 16 ( prvi dio) Ispitivanje timskog rada kao faktora motivacije .....	42
Prikaz 17.(drugi dio) Ispitivanje zadovoljstva radom u timu .....	42
Prikaz 18. Ispitivanje produktivnosti i kvalitete rada .....	43

## 8. PRILOZI

### Anketa o timskom radu kao faktoru motivacije

#### ANKETA

Poštovani, za potrebe izrade završnog rada koji se provodi u sklopu Sveučilišta Sjever, Varaždin, ispituje se razina zadovoljstva ispitanika timskim radom. Anketa je u potpunosti anonimna, a rezultati se koriste isključivo u svrhu pisanja završnog rada. Unaprijed zahvaljujem na popunjavanju ankete.

#### Spol

- M
- Ž

#### Dob

- 20-30
- 30-40
- 40-55
- 55 na više

#### Radni staž

- Manje od 5 godina
- 5-15
- 15-30
- više od 30

#### STRUČNA SPREMA

- Srednja Stručna Sprema
- Viša stručna sprema
- Sveučilišni prvostupnik struke
- Sveučilišni prvostupnik inženjer
- Stručni prvostupnik
- Stručni prvostupnik inženjer
- Magistar inženjer
- Magistar znanosti
- Magistar struke
- Doktor struke
- Doktor znanosti
- Doktor umjetnosti
- Sveučilišni specijalist
- Stručni specijalist
- Stručni specijalist inženjer
- Sveučilišni magistar
- Stručni pristupnik

**PODRUČJE VAŠE DJELATNOSTI**

- Trgovina na veliko i malo
- Obrazovanje
- Industrijske i proizvodne djelatnosti
- Ugostiteljstvo i turizam
- Opskrba električnom energijom
- Opskrba vodom
- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- Informacije i komunikacije (izdavačke djelatnosti, proizvodnja filmova, telekomunikacije)
- Obrt i uslužne djelatnosti
- Građevinarstvo
- Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Umjetnost, zabava i rekreacija
- Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- Poslovanje nekretninama
- Transport i skladištenje
- Javna uprava i obrana
- Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- Ostalo- Navedite

**• Veličina vašeg poduzeća**

- Mikro
- Mala
- Srednja
- Velika

**• Koliko često radite u timu u svojoj poslovnoj organizaciji?**

- Nikada
- Svaki dan
- Nekoliko puta tjedno
- Nekoliko puta mjesečno
- Nekoliko puta godišnje

**Moja iskustva u timskom radu su:**

- pozitivna
- negativna
- neutralna

**Ukoliko su vaša iskustva negativna , molimo obrazložite zašto**

---

**Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5, zaokružite odgovarajući odgovor koji izražava Vaše zadovoljstvo ili nezadovoljstvo na radnom mjestu.**

1. U potpunosti se ne slažem/nisam zadovoljan/na

5. U potpunosti se slažem/zadovoljan/na sam

Kada radim sam/a, ponekad teško nalazim motivaciju za započeti odrađivanje radnog zadatka	1	2	3	4	5
Smatram da motivirane kolege pozitivno utječu na moju motivaciju rada u timu	1	2	3	4	5
Kada se osjećam motivirano, svjestan/na sam da mogu pozitivno utjecati na svoje kolege u timu	1	2	3	4	5
Radije radim u timu nego sam	1	2	3	4	5
Ukoliko dođe do problema, zadovoljniji/ja sam kada znam da se mogu osloniti na kolege u timu	1	2	3	4	5

Izrazito sam zadovoljan/na kada imam priliku raditi u timu	1	2	3	4	5
Razina zadovoljstva nakon dobro obavljenog posla veća je kada se može podijeliti s članovima tima	1	2	3	4	5
Zadovoljan/na sam raspodjelom zadataka kada radim u timu	1	2	3	4	5
Zadovoljan/a sam s radnim uvjetima poduzeća u kojem sam zaposlen/a	1	2	3	4	5

Produktivnost radom u timu brže ostvarujemo rezultate	1	2	3	4	5
Angažmanom i suradnjom različitih članova tima koji doprinose svojim idejama postiže se bolja kvaliteta rada	1	2	3	4	5