

Uloga liderstva u razvoju učinkovitog tima

Sedlanić, Magdalena

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:795433>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





Sveučilište Sjever

Završni rad

Uloga liderstva u razvoju učinkovitog tima

Magdalena Sedlanić, 0336045594

Koprivnica, rujan 2023. godine

13.9.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

UNIVERSITY
OF SOUTHERN
SLOVENIA

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

| | | | |
|-----------------------------|---|---------|---------------------------------|
| ODJEL | Odjel za ekonomiju | | |
| STUDIJ | preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment | | |
| PRISTUPNIK | Magdalena Sedlanić | JMBAG | 0336048325 |
| DATUM | 11.09.2023. | KOLEGIJ | Menadžment ljudskih potencijala |
| NASLOV RADA | Uloga liderstva u razvoju učinkovitog tima | | |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | The role of leadership in effective team development | | |
| MENTOR | Katerina Fotova Čiković | ZVANJE | Docent |
| ČLANOVI POVJERENSTVA | 1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva | | |
| | 2. doc.dr.sc. Katerina Fotova Čiković, mentorica | | |
| | 3. doc.dr.sc. Joško Lozić, član | | |
| | 4. doc. dr.sc. Ana GLobočnik Žunac, zamjenski član | | |
| | 5. _____ | | |

Zadatak završnog rada

BROJ 367/PIM/2023

OPIS

U današnjem brzom i konkurentnom poslovnom okruženju, uspjeh organizacija često ovisi o učinku njihovih timova. Suvremeno poslovanje sve se češće suočava s naglim promjenama i upravljanje timovima u tim je situacijama ključna komponenta. Učinkovit timski rad ključan je za postizanje ciljeva i održavanje konkurentske prednosti. Učinkovit lider vodi učinkovitim timovima, a učinkoviti timovi mogu pridonijeti učinkovitoj organizaciji. Ovo ukazuje na ključnu ulogu liderstva i timskog rada u postizanju uspjeha organizacije. Primarni ciljevi rada su istražiti utjecaj motivacije na učinkovitost timova i utjecaje stilova liderstva na timsku učinkovitost. U radu se naglašava vrijednost različitih stilova liderstva i ulogu liderstva u oblikovanju učinkovitih timova. Razumijevanje poveznica između motivacije, stilova liderstva i učinkovitosti tima omogućava organizacijama bolje oblikovanje vlastitih strategija, optimizaciju produktivnosti i postizanju konkurentske prednosti na tržištu.

Zadatak završnog rada je slijedeći:

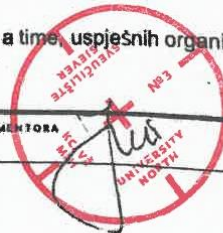
- obraditi i objasniti pojmove liderstvo i liderski stilovi
- prezentirati utjecaj liderstva na razvoju uspješnih timova, a time, uspješnih organizacija
- donjeti zaključke na temelju provedenog istraživanja.

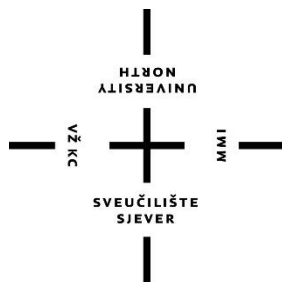
ZADATAK URUČEN

13.9.2023.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE
SJEVER





Sveučilište Sjever

Odjel za Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 367/PIM/2023

Uloga liderstva u razvoju učinkovitog tima

Student

Magdalena Sedlanić, 0336045594

Mentor

Katerina Fotova Čiković, doc. dr. sc.

Koprivnica, rujan 2023. godine

Predgovor

Ovom prilikom želim izraziti iskrenu zahvalnost mentorici doc. dr. sc Katerini Fotovi Čiković na pomoći i stručnom vodstvu prilikom izrade ovog završnog rada i kroz cjelokupni studijski put.

Zahvaljujem svima koji su mi pružili podršku tijekom studiranja. Veliko hvala mojoj obitelji koja je uvijek bila uz mene, podržavajući me u mom obrazovanju i hvala kolegama koji su sa mnom dijelili znanje, iskustvo i ideje.

Također, zahvaljujem Sveučilištu Sjever i svim profesorima na pruženoj prilici za obrazovanje, stručnosti i posvećenosti.

SAŽETAK

Tematika ovog završnog rada bavi se ulogom liderstva u razvoju učinkovitog tima. Učinkovit lider vodi učinkovitim timovima, a učinkoviti timovi mogu pridonijeti učinkovitoj organizaciji. Ovo ukazuje na ključnu ulogu liderstva i timskog rada u postizanju uspjeha organizacije. Primarni ciljevi rada bili su istražiti utjecaj motivacije na učinkovitost timova i utjecaje stilova liderstva na timsku učinkovitost. Istraživanjem i obradom literature i dostupnih istraživanja, ovim se radom potvrđuju postavljene hipoteze. U radu se naglašava vrijednost različitih stilova liderstva i ulogu liderstva u oblikovanju učinkovitih timova. Razumijevanje poveznica između motivacije, stilova liderstva i učinkovitosti tima omogućava organizacijama bolje oblikovanje vlastitih strategija, optimizaciju produktivnosti i postizanju konkurentske prednosti na tržištu.

Ključne riječi: liderstvo, učinkoviti timovi, učinkovita organizacija, stilovi liderstva, motivacija

Popis korištenih kratica

KPI - Key Performance Indicators

ADDIE – Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation

Sadržaj

| | |
|--|-----------|
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Liderstvo: Pojmovi i karakteristike | 3 |
| 2.1. Razlika između menadžera i lidera | 4 |
| 2.2. Karakteristike lidera..... | 5 |
| 2.3. Stilovi liderstva | 7 |
| 2.3.1. Transformacijsko i transakcijsko liderstvo | 8 |
| 3. Pojmovno određenje timova | 10 |
| 3.1. Smetnje u timovima..... | 11 |
| 3.2. Učinkovitost timova..... | 12 |
| 3.2.1. Mjerenja učinkovitosti timova | 15 |
| 4. Uloga liderstva u razvoju učinkovitog tima..... | 17 |
| 4.1. Veza između vrsta timova i liderstva..... | 19 |
| 4.2. Postizanje timske izvrsnosti..... | 20 |
| 4.2.1. Uloga motivacije u povećanju timske učinkovitosti..... | 21 |
| 5. Liderstvo i timska učinkovitost na primjeru organizacije Google..... | 23 |
| 5.1. Analiza liderstva | 23 |
| 5.2. Timska učinkovitost..... | 24 |
| 6. Zaključak..... | 26 |
| 7. Literatura..... | 27 |
| Popis slika..... | 30 |
| Popis tablica | 31 |

1. Uvod

U današnjem brzom i konkurentnom poslovnom okruženju, uspjeh organizacija često ovisi o učinku njihovih timova. Suvremeno poslovanje sve se češće suočava s naglim promjenama i upravljanje timovima u tim je situacijama ključna komponenta. Učinkovit timski rad ključan je za postizanje ciljeva i održavanje konkurentske prednosti. Međutim, često se zapostavlja činjenica da su lideri ti koji stoje iza usmjerenja tih timova. Učinkovito liderstvo igra ključnu ulogu u oblikovanju dinamike i rezultata timova unutar organizacije. U svom najjednostavnijem obliku, liderstvo znači utjecati na druge ljude da ih slijede. Stoga, svatko tko može utjecati na ljude ima kvalitete lidera. Liderstvo i vođenje događaju se na svim razinama unutar organizacija i društva, ne samo među onima koji rade na takozvanim „vodećim pozicijama“. Snažno i kvalitetno upravljanje ključni su za svaku organizaciju koja želi postići svoje ciljeve. Ova tema je odabrana zbog široko rasprostranjenog nerazumijevanja značenja liderstva i značajnosti motivacijskih tehnika u poslovnim situacijama.

Cilj ovog završnog rada je pružiti čvrste temelje za razumijevanje ključne uloge liderstva u postizanju visoke učinkovitosti timova unutar organizacije. Rad se fokusira na istraživanje kako lideri značajno mogu utjecati na dinamiku i rezultate timova kroz primjenu različitih stilova liderstva i motivacijskih tehnika. Također, cilj je dublje prikazati razumijevanje tehnika koje stoje iza uspješnih timova. Na temelju postavljenih ciljeva, definirane su dvije ključne hipoteze koje su podvrgnute provjeri. Prva hipoteza ispituje motivacijske tehnike i kako lideri kroz njih doprinose povećanju učinkovitosti timova, a druga hipoteza ispituje različite stilove liderstva koji imaju ključnu ulogu u oblikovanju razine učinkovitosti.

1. Hipoteza: Liderstvo koje uključuje motivacijske tehnike rezultira većom učinkovitošću timova.
2. Hipoteza : Stilovi liderstva definiraju razinu učinkovitosti tima.

Ovaj rad podijeljen je u nekoliko glavnih poglavlja koji su detaljno razrađeni kako bi se pružilo sveobuhvatno istraživanje teme rada. Prvo poglavlje definira liderstvo, bavi se karakteristikama lidera i pruža dublje razumijevanje pojma liderstva. Ovo poglavlje također objašnjava razlike između lidera i menadžera, budući da se spomenuti pojmovi često koriste kao sinonimi. A kako lideri posjeduju određene vještine i znanja kako bi donosili odluke na temelju dokaza, ovim se poglavljem definiraju i karakteristike koje su potrebne za učinkovito liderstvo. Definiraju se različiti stilovi liderstva s obzirom na to da je važno ustanoviti koji stil liderstva najviše odgovara za postizanje učinkovitosti timova. U tom se poglavljju izdvajaju transformacijski i transakcijski stilovi zbog njihove fokusiranosti na motiviranje i poticanje inovacija te standarda. Za potpuno razumijevanje ove tematike, ključno je definirati pojam

timova i identificirati njihove karakteristike. Time se stvara vrijednost za bolje razumijevanje njihovog djelovanja i mjerenja njihove učinkovitosti. S obzirom na to da je središnje pitanje rada usmjereno na ulogu liderstva u razvoju učinkovitog tima, sljedeće poglavlje istražuje kako lideri postižu timsku izvrsnost i kako motivacija te primjena motivacijskih tehnika utječe na performanse tima. Nadalje, peto poglavlje pruža uvid u praktične primjere i iz stvarnog poslovnog svijeta Google organizacije. Kroz tu analizu istražuje se kako liderstvo doprinosi razvoju visoko učinkovitih timova u jednoj od najpoznatijih tehničkih organizacija. Rad završava zaključkom koji potvrđuje ili opovrgava postavljene hipoteze.

Rad se temelji na istraživanju empirijskih studija i relevantne literature kako bi se osiguralo sveobuhvatno razumijevanje i utemeljenost teme koja se istražuje.

2. Liderstvo: Pojmovi i karakteristike

Koncept liderstva ima dugu povijest te se razvijao i mijenjao tijekom vremena, što je dovelo do različitih definicija i teorija. Prema Malik i Azmat (2019) lider je osoba koja postavlja ciljeve članovima tima, a zatim ih vodi da postignu te ciljeve. Zbog toga je lider bitan aspekt kod upravljanja skupinama ljudi jer kroz motivaciju i pravilnu komunikaciju lider ima sposobnost utjecati na ponašanje pojedinaca. To rezultira spremnošću da pojedinac slijedi zadane ciljeve i zadatke. Joshi (2018) tako liderstvo povezuje s motivacijom i procesom komunikacije kroz koji jedna osoba ima utjecaj na ponašanje drugih ljudi s naglaskom na „korištenje autoriteta za donošenje odluka“. Time bi se liderstvo moglo opisati i kao „sposobnost da se potakne druge da slijede“ ili „motiviranje drugih za obavljanja zadataka“. Podrazumijeva se da vođa ima moć i ovlast za postavljanje smjernica i donošenje ključnih odluka unutar organizacije, ali pritom mora imati karizmu zbog koje će ga drugi ljudi prirodno slijediti. Navedene komponente su važne jer se liderstvo temelji na utjecaju i vođenju drugih na način koji dovodi do postizanja željenih rezultata. Međutim, bitno je spomenuti da je za uspješno vođenje potrebno puno više od primjene autoriteta. Prema Karamat (2013) liderstvo nije samo osoba na visokoj poziciji, već je to proces u kojem se lider prepušta različitim aktivnostima za postizanje ciljeva organizacije. Vroom i Jago (2007) navode kako postoji mnogo procesa pomoću kojih se može ostvariti uspješan utjecaj poput prijetnja, obećanja nagrada, argumentiranje i slično. Zbog toga mnogi ograničavaju izraz liderstva na određene vrste metoda utjecaja, poput prisilnih metoda i one koje pozivaju na moralne vrijednosti.

Gutterman (2023) prema Eckmann (2018) navodi nekoliko kratkih definicija vodstva iz niza izvora:

- 1) Kreativna i usmjerujuća sila morala
- 2) Proces međusobnog poticanja koji uspješnim međudjelovanjem relevantnih razlika, kontrolira ljudsku energiju u potrazi za zajedničkim ciljem
- 3) Usmjeravanje i koordinacija rada člana grupe
- 4) Proces utjecanja na organiziranu skupinu u pravcu postizanja njezinih ciljeva i stvaranje uvjeta da tim bude učinkovit

Navedene definicije opisuju različite karakteristike i funkcije koje lideri mogu imati kako bi postigli ciljeve grupe ili organizacije. Kreativno liderstvo može nadahnuti i motivirati članove tima da budu što produktivniji i predani, a međusobno poticanje stvara sklad i ravnopravnost članova tima čime ih se dodatno potiče na rad.

Prema Gonos i Gallo (2013) nužni preduvjeti liderstva su moć i kompetencija. Moć definira kao „sposobnost pojedinaca da mijenjaju ili utječu na mišljenje ili ponašanje drugih članova“, a kompetenciju kao „pravo koje proizlazi iz formalnog položaja u organizacijskoj strukturi, odnosno pravo osobe na položaju da donosi odluke i utječe na podređene“. Jednostavnije rečeno, učinkovito vođenje zahtijeva sposobnost utjecaja na druge i formalnu ovlast za donošenje odluka i vođenje onih koji su pod njihovom ovlašću

2.1. Razlika između menadžera i lidera

Liderstvo i menadžment često se koriste kao sinonimi zbog zajedničkog naglaska na dobrobit organizacije i postizanju ciljeva organizacije. Unatoč zajedničkim karakteristikama kao što su međuljudski odnosi, tehnička stručnost, nadzorna stručnost i sposobnost donošenja odluka, ključno ih je razlikovati zbog njihovih uloga u poslovanju. U tablici broj 1 razjašnjene su bitne razlike između liderstva i menadžmenta.¹

Tablica 1: Razlike između liderstva i menadžmenta

| | Liderstvo | Menadžment |
|-----------------------------------|--|---|
| Vizija | Fokus na stvaranje zajedničke vizije i inspiracija ostalih | Naglašava operativne ciljeve i provedbe strategije |
| Stil donošenja odluka | Pita „što“ i „zašto“ | Pita „kako“ i „kada“ |
| Izvor moći | Stječe moć osobnim utjecanjem | Stječe moć svojim položajem |
| Vremenski horizont | Bavi se dugoročnim ciljevima | Bavi se složenošću svakodnevnih zadataka |
| Usredotočenost na vještine | Naglašava kreativnost i inspiraciju | Usredotočen na planiranje, organiziranje i kontrolu |
| Odnosi | Cijeni odnose i traži predanost | Naglašava učinkovitost i fokusira se na procese |
| Uloga | Na čelu promjena i | Odgovoran za |

¹ Samuel A. Malone, „Problem Solving for Leaders“, 2022 -

<https://bookboon.com/premium/books/problem-solving-for-leaders-malone>

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | strategije | svakodnevne poslovne operacije |
| Sljedbeništvo | O snažuje i ohrabruje | Ima sljedbenike koji se pokoravaju |
| Ishod | Bitni su rezultati i postignuća | Brine o procesu i učinkovitosti |
| Stil vođenja | Karizmatični | Praktičan |
| Utjecaj na zaposlenike | Gradi povjerenje, lojalnost i pozitivna radna iskustva | Zahtijeva poštovanje, organiziranost i učinkovitost |

Izvor podataka: „Problem Solving for Leaders“, Malone, 2022

Raguž (2010) iznosi da liderstvo i menadžment godinama zaokupljaju pozornost istraživača i praktičara zbog velikih transformacija kroz koje su prošle organizacije. Neke od tih promjena su fleksibilnost, decentralizacija, poticanje timskih suradnji, participativno donošenje odluka i drugo. Navedene promjene potaknule su različito poimanje pojmova liderstva i menadžmenta pa tako postoje dvije perspektive o njihovim razlikama:

- Menadžment i liderstvo su fundamentalno različiti i zbog prirode njihovih poslova ne mogu koegzistirati.
- Razlike između njih su priznate, ali nisu vidljive kao nekompatibilne.

Točnije, neki smatraju da su oba pojma vrlo različita i da ne mogu dobro funkcionirati zajedno, dok s druge strane postoje oni koji priznaju da postoje razlike između njih ali vjeruju da mogu učinkovito surađivati.

2.2. Karakteristike lidera

Upravljanje timovima podrazumijeva posjedovanje specifičnih karakteristika kojima se dolazi do njihove najveće učinkovitosti. Stoga „lider mora biti osoba koja ima sposobnost pozitivnog utjecanja na misli, ponašanje i aktivnosti drugih ljudi, te koja je u stanju usmjeriti misli, ponašanje i djelovanje tih drugih ljudi prema zajedničkom cilju“ (Joshi 2018).

Najranije teorije usredotočuju se na karakter i osobnost uspješnih vođa i kako su se oni ponašali. U ranijim teorijama osobine lidera povezane su s onim osobinama koje svatko želi posjedovati kako bi bio uspješan. Te osobine su:

- poštenje,
- emocionalna zrelost,

- motivacija,
- samopouzdanje,
- kognitivna sposobnost i
- pogon postignuća (Newton, 2018).

Ogonfowora i Bourdage (2014) prema provedenom istraživanju ističu da je manje vjerojatno da će osobe s niskim stupnjem poštenja i poniznosti biti percipirane kao lideri. Članovi tima osjećaju se sigurnije slijediti smjernice zadane od strane lidera zbog poticanja transparentnosti u komunikaciji. Lideri s većom emocionalnom inteligencijom imaju veću vjerojatnost da će proizvesti bolju organizacijsku izvedbu zbog povećanog razumijevanja i suosjećanja s emocijama drugih (Prasad, 2023). Sve ove karakteristike lidera značajno doprinose stvaranju učinkovitog tima i njihova kombinacija može rezultirati učestalim djelotvornim upravljanjem i poticanjem članova da daju svoj najbolji doprinos.

Prema Hogan i Kaiser (2005) postoji model kompetencija koji identificira četiri klasifikacije upravljačkih vještina:

- a) intrapersonalne vještine,
- b) međuljudske vještine,
- c) poslovne vještine i
- d) vještine vođenja.

Intrapersonalne vještine odnose se na reguliranje vlastitih emocija i lako prilagođavanje autoritetu. Točnije, lider s intrapersonalnim vještinama ima hrabrost i spremnost zauzeti vlastiti stav, ambiciju i ustrajnost u karijeri. Također ima visoki integritet i strpljenje. Međuljudske vještine odnose se na opću izgradnju odnosa te njihovo održavanje. Poslovne vještine obuhvaćaju snalaženje u procesu planiranja, izrade proračuna, koordinacije te praćenje poslovnih aktivnosti. Sposobni su kvalitetno donositi odluke i održavati prioritete. Vještine vođenja se odnose na izgradnju i motiviranje tima za postizanje visokih performansi. Ova vještina omogućava motiviranje drugih i zbog toga je važna za izgradnju učinkoviti timova. Hogan i Kaiser (2005) također dodaju da su dobri vođe kompetentni jer moraju biti izvor doprinosa svojeg tima, a bitno je i da budu dobri u prezentiranju vizije, timske svrhe i ključnih pothvata.

2.3. Stilovi liderstva

Gotal (2013) ističe da mnoga istraživanja koja ispituju korelaciju između stilova liderstva i motivacije pokazuju da stil uvelike utječe na učinkovitost i motiviranost članova tima. Svaki lider ima pristup vođenja koji značajno utječe na motivaciju i produktivnost zaposlenika. Jauman (2022) navodi najčešće stilove vodstva koji se pojavljuju u različitim radnim okruženjima: privrženi, autokratski lideri, treneri, demokratski lideri i Laissez-Faire lideri.

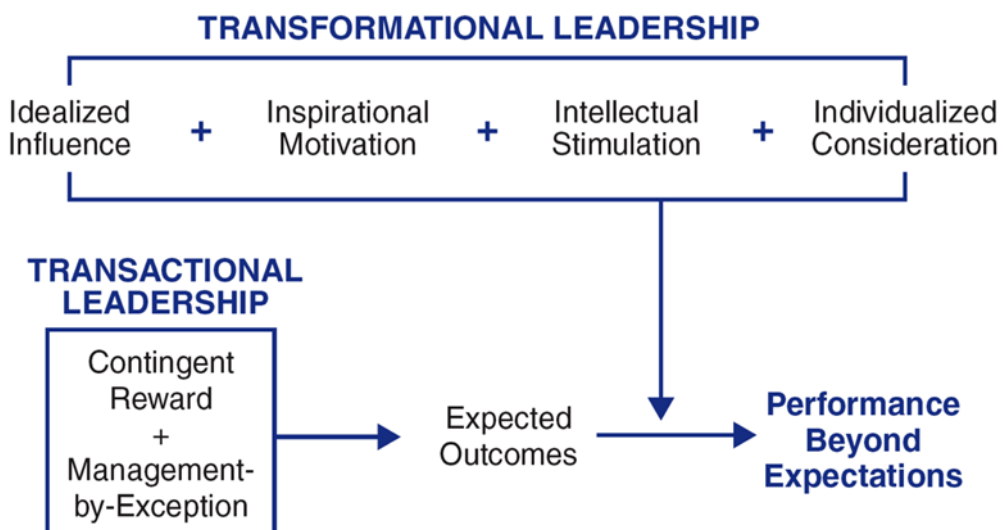
Privrženi lideri svoje zaposlenika stavljaju na prvo mjesto i obraćaju pažnju na njihove emocionalne potrebe. Najčešće su fokusirani na suradnju i zbog toga prikupljaju povratne informacije. Budući da su emocionalno zreli, članovi tima često su uspješni u kriznim situacijama. Autokratski lideri nazivaju se i diktatorskim stilom jer prisiljava ljude da djeluju kako im se kaže. Općenito ne dopušta zaposlenicima da razmišljaju svojim glavom te dolazi do negativne povezanosti između zaposlenika i njegovog lidera. Prema Nikčević (2014) ovaj lider preuzima odgovornost, ali u provedbi odluka se oslanja na svoj utjecaj na ljude i njihove međusobne odnose. Iako je vrlo negativan stil vođenja, njegova korist se očituje kod potrebe za donošenjem brzih odluka. Trenerski stil liderstva usredotočuje se na potencijal članova tima. Bit ovog stila je osnaživanje ljudi i poticanje na razvoj vlastitih ideja. Umjesto izravnih odgovora ili uputa, lideri postavljaju pitanja kojima potiču zaposlenike da sami pronađu rješenje. Demokratsko liderstvo orijentirano je na ljude. Odnosno, o donošenju odluke raspravlja cijela grupa dok lider samo olakšava unos. Ovaj stil naglašava sudjelovanje skupine i vođe u postizanju ciljeva organizacije, a demokratski lider time dobiva moć i autoritet od svojih zaposlenika. Laissez-Faire lideri su poznati po tome što u potpunosti omogućuju ljudima da pronađu svoj vlastiti put i reagiraju onako kako njima odgovara. Ovdje zaposlenici prakticiraju neovisnost i koriste svoju vlastitu stručnost no postoji veća mogućnost nastanka sukoba zbog manjka autoriteta u timu.

Joshi (2018) navedenim stilovima dodaje i dva druga stila liderstva. Prvi stil naziva se situacijsko liderstvo. Situacijskim liderima smatraju se oni lideri koji se nalaze na pravom mjestu u pravo vrijeme. Oni veliku pozornost posvećuju promjenjivim potrebama tima, zadatku i organizaciji. Kombiniraju i prilagođavaju svoj stil vođenja potrebama situacije kako bi osigurali uspješne rezultate. Drugi stil su funkcionalni lideri. Funkcionalni lideri prilagođavaju svoje ponašanje za zadovoljenje potreba određene situacije u određenom trenutku. Odnosno, svi članovi tima smatraju se liderima iako imaju svoje specifične zadatke i odgovornosti. Ovim stilom se osigurava zadovoljenje potreba grupe, svakog pojedinca i samog zadatka. Situacijskom stilu liderstva je prioritet razumijevanje jedinstvenog konteksta i prilagođavanje što

može dovesti do bolje izvedbe tima, a funkcionalni stil promovira suradnju i cijeni se doprinos i stručnost svakog člana tima čime se potiče osjećaj odgovornosti.

2.3.1. Transformacijsko i transakcijsko liderstvo

Pod najsuvremenije stilove liderstva ubrajaju se transformacijski i transakcijski stilovi. Transformacijski lider je onaj koji ima sposobnost poboljšavati razumijevanje vrijednosti vlastitog tima i uspostaviti jasne ciljeve i učinkovite metode za njihovo ostvarivanje. Ovaj stil također je poznat po tome što daje prednost uspjehu grupe kao cjeline nad vlastitim pojedinačnim interesima (Gotal, 2013). Transformacijski lideri njeguju ideale i vrijednosti čime povećavaju razinu zrelosti članova svog tima. Ovakvi su lideri emotivno inteligentni i aktivno rade na dobrobiti i napretku onih koje vode (Vardo 2017 prema Bass 2008). Prema ElNour (2021) transformacijsko liderstvo uključuje skup od četiri komponente: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirano razmatranje. Kada su ispunjene sve četiri komponente tada dolazi do ostvarenja performansi iznad očekivanja. Transakcijsko se vodstvo sastoji od samo dvije ključne komponente, a to su kontingentna nagrada te upravljanje putem iznimke. Točnije, članovi tima nagrađuju se za postizanje specifičnih ciljeva i adresiraju se odstupanja od normi. To češće dovodi do očekivanih ishoda, a ne do učinkovitosti iznad očekivanja. Slika broj 1 prikazuje utjecaje transformacijskog i transakcijskog liderstva na organizacijsku izvedbu i promjene.



Slika 1: Prikaz utjecaja transformacijskog i transakcijskog liderstva na organizacijsku izvedbu i promjene

Izvor: ElNour, M. (2021)

Vardo (2017) definira transakcijsko vodstvo kao „naizmjenični odnos između lidera i podređenih s ciljem zadovoljavanja njihovih osobnih interesa“, odnosno ovim se stilom motiviraju članovi tima kroz njihove interese i nagrađivanjem. Batarelo (2019) prema Šehić i Penava (2017) navodi da je kod implementacije transakcijskog stila bitna razmjena između lidera i članova tima kako bi se pojedinci unutar tima osjećali potaknuto za obavljanje svojih zadataka. Transakcijski lideri za poštivanje zadanih normi nagrađuju zaposlenike, no zaposlenici mogu biti kažnjeni ako ne ispune određena očekivanja. Problematika ovog stila su intervencije koje su temeljene na nužnosti održavanja kontrole jer lideri najčešće interveniraju onda kada situaciju izmiču kontroli. Gotal (2013) ističe kako transakcijski lideri ne pristupaju potrebama članova tima pojedinačno i ne usmjeravaju ih kao pojedince na osobni razvoj, dok s druge strane transformacijski stil značajnije utječe na zaposlenike jer ih se potiče da ostvare svoj puni potencijal. Istraživanje provedeno od strane Bojičić i Jaganjac (2022) bavi se analizom glavnih obilježja transformacijskog i transakcijskog liderstva sa zadržavanjem zaposlenih. Točnije, ispitivanjem stavova zaposlenika i menadžera navode da se u organizacijama pretežito provodi transakcijski stil liderstva. No, prema rezultatima istraživanja dokazano je postoji negativan učinak između transakcijskog stila i zadržavanja zaposlenih. Razlog toga može biti taj što se transakcijsko liderstvo oslanja ponajviše na nagrade i kazne kao način motiviranja zaposlenika. Ovaj način motivacije često ne potiče zaposlenike da rade više od svojih osnovnih opisa poslova.

Teško je izdvojiti koji stil liderstva je najbolji jer to ovisi o specifičnom kontekstu, organizacijskoj kulturi i prirodi zadatka koji se obavljaju. Različite situacije mogu zahtijevati različite stilove liderstva zbog toga učinkoviti vođe često posjeduju sposobnost prilagodbe svog stila vođenja prema specifičnim zahtjevima.

3. Pojmovno određenje timova

Tim se može definirati kao kohezivan skup pojedinaca koji zajedno rade na međusobno ovisnim zadacima kako bi ostvarili zajedničke ciljeve pod nečijim vodstvom.² Često se koriste i sinonimi „grupa“ ili „odjel“.

„Timovi, kao i pojedinci, imaju strukturne, integrativne i operativne karakteristike u fizičkim i društvenim okruženjima. Poput pojedinaca, nastoje se održati i oduprijeti se raspadu te rasti i razvijati svoje potencijale. Kao i pojedinci, oni mogu riješiti svoje probleme na bilo koji od zadataka usmjerenih načina, a ako su njihovi problemi izvan njihovih mogućnosti – ili vjeruju da jesu – mogu pokazati dokaze naprezanja, raspadanja i patologije“ (Joshi, 2018, prema Colemanu, 1990). Prema navedenom grupe imaju prirodnu sklonost održati svoje postojanje i oduprijeti se raspadu potaknuto potrebnom za postizanjem zajedničkih ciljeva. Isto tako, imaju zajednički cilj za rast i razvoj što može uključivati poboljšanje njihovih zajedničkih i pojedinačnih vještina, znanja i sposobnosti za prilagodbu promjenjivim okolnostima.

Thompson (2017) ističe karakteristike postojanja timova:

- zajednički cilj,
- međuovisnost za ispunjenje zajedničkog cilja i
- povezanost i stabilnost.

Timovi zajedno dolaze do rezultata za koje imaju odgovornost i ti rezultati prikazuju se kao njihova kolektivna nagrada. Iz tog su razloga međuovisni u pogledu na zajednički cilj. Znači da ne mogu sami postići zadani cilj, već se moraju osloniti jedni na druge zbog potrebnih informacija, stručnosti i podrške. Članovi tima su povezani i trebali bi ostati stabilni tijekom vremena jer često je potrebno puno vremena za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

² Excellence Through Quality, n.d., „What is Team? - <https://asq.org/quality-resources/teams>

3.1. Smetnje u timovima

Lencioni (2002) prikazuje pet smetnji koje mogu spriječiti učinkovitost i uspjeh tima:

- 1) nepažnja prema rezultatima,
- 2) izbjegavanje odgovornosti,
- 3) nedostatak predanosti,
- 4) strah od sukoba te
- 5) nedostatak povjerenja.

Nepažnja prema rezultatima može dovesti do toga da članovi tima stagniraju, dožive gubitak motivacije i lako ih se omesti. Za svladavanje ovog izazova, provedba strategija kao što je objavljivanje rezultata, uvođenje nagrada temeljenih na rezultatima i postavljanje tona za fokus usmjeren na rezultate od strane vođa može biti od ključne važnosti. Izbjegavanje odgovornosti među članovima tima može izazvati ogorčenje prema onima s drugačijim standardima, promicati prosječnost, rezultirati propuštanjem rokova i stvoriti nepotreban teret za tim. Kako bi se to prevladalo, mogu se implementirati redoviti pregledi napretka, timske nagrade i transparentno objavljivanje ciljeva i standarda. Nedostatak predanosti može rezultirati dvosmislenošću među članovima tima u pogledu smjera i prioriteta, nedostatkom samopouzdanja i strahom od neuspjeha. Poticanje otvorenih pitanja i rasprava, postavljanje jasnih rokova, analiza nepredviđenih okolnosti i primjena terapije izloženosti niskom riziku mogu pomoći u svladavanju ovog izazova. Strah od sukoba može dovesti do neproduktivnih i zamornih sastanaka, izbjegavanja kritičnih tema ključnih za uspjeh tima i zanemarivanja različitih mišljenja i perspektiva. Prevladavanje ove prepreke uključuje traženje i rješavanje manjih sukoba, dok se vođa suzdržava kako bi omogućio konstruktivno sudjelovanje u sukobima. Nedostatak povjerenja unutar tima može se očitovati kao članovi skrivanja slabosti i pogrešaka, nevoljkosti da ponude pomoć izvan svojih odgovornosti, preuranjenih zaključaka, nedovoljno iskorištenja međusobnih vještina i gajenja zamjerki. Savladavanje ovog pitanja može se postići kroz aktivnosti kao što su vježbe osobne povijesti, vježbe timske učinkovitosti, pružanje konstruktivnih povratnih informacija i sudjelovanje u iskustvenim timskim vježbama

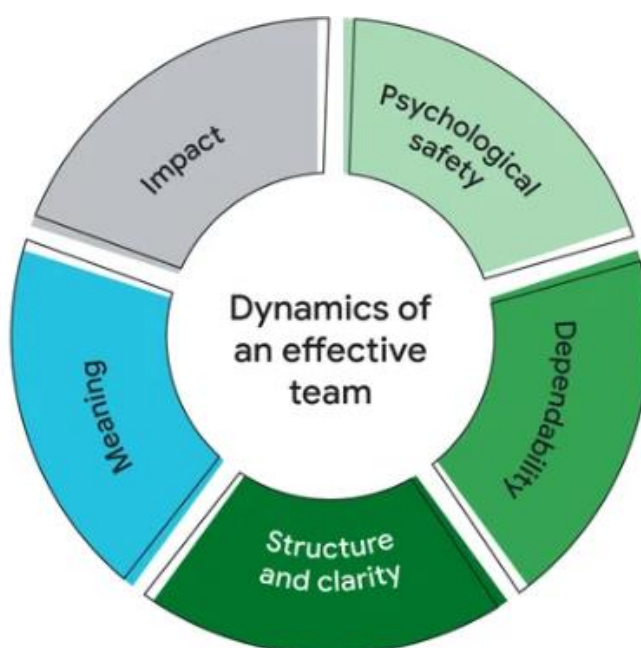
Loša komunikacija, pretjerana ovisnost o voditelju tima i loše radno okruženje dodatne su smetnje koje ograničavaju tim na putu prema njegovoj učinkovitosti. Lošom komunikacijom stvaraju se nesporazumi, sukobi i smanjuje se produktivnost zbog propuštanja rokova i loše kvalitete rada. Takav način komuniciranja može dovesti i do nedostatka povjerenja među članovima i stvoriti loše radne uvjete. Loši radni uvjeti obilježeni su stresom, sukobima i nedostatkom podrške te se članovi često osjećaju demotivirani i neangažirani. U takvim su

uvjetima timovi pretjerano ovisni o lideru. Prevelika ovisnost lako dovodi do nedostatka odgovornosti i do preopterećenosti vođe što utječe na ukupnu produktivnost i učinak.³

Problemi u timu često su međusobno povezani i rješavanje jednog problema može imati utjecaj na druga područja, a njihovo zanemarivanje dovodi do negativnih posljedica.

3.2. Učinkovitost timova

Učinkovitost tima može se opisati kao sposobnost grupe pojedinaca koji zajedno rade kako bi postigli optimalne rezultate u izvršavanju različitih poslovnih zadataka. Učinkovitost se očituje u procjeni učinkovitosti izvršenja zadatka u smislu iskorištenja vremena i dostupnih resursa.⁴ „Prava učinkovitost se postiže kada su potrebe i očekivanja organizacije jednaki potrebama i očekivanjima pojedinca – njegovih zaposlenika“ (Joshi, 2018). Prema istraživanju provedenom u organizaciji „Google“ navedeno je da je puno manje važno tko je u timu od načina na koji članovi komuniciraju, strukturiraju svoj rad i vide njegove doprinose. Istraživanjem se također prikazuje pet dinamika učinkovitih timova koji su prikazani na slici broj 2:



³ MyHubIntranet, 2022, „9 Challenges In Team Building And Ways To Overcome Them“ - <https://www.myhubintranet.com/challenges-in-team-building/>

⁴ WingAssistant, 2022, „What Does Team Efficiency Look Like and Why Does it Matter?“ - <https://wingassistant.com/team-efficiency/>

Slika 2. Pet dinamika učinkovitih timova

Izvor: „Team dynamics: Five Keys to building effective teams“

Najvažniji čimbenik je psihološka sigurnost jer se njome pruža okruženje u kojem je tim opušten čime se potiče otvorena komunikacija i razmjena ideja. Ako postoji psihološka nesigurnost članovi tima skloni su suzdržavanja od preuzimanja rizika zbog zabrinutosti da njihovo mišljenje neće biti uvaženo. Kako bi tim ostao na pravom putu i postigao svoje ciljeve bitno je poticati pouzdanost. Ako u timu postoji pouzdanost, taj će tim pokazati dosljednu evidenciju o dovršavanju posla koji je visokokvalitetan u zadanom roku. Jasna struktura osigurava timu razumijevanje uloga, ciljeva i planova. To se može postignuti postavljen specifičnih i dostižnih ciljeva i na individualnoj i na grupnoj razini. Svrshodan rad također ima važnu ulogu u stvaranju učinkovitih timova jer ako svaki od članova ne pronađe smisao u svom radu, posao gubi značenje, a pojedinac motivaciju za rad. Pozitivan učinak naglašava sposobnost tima da prepozna kako njihovi zajednički naponi pridonose općim ciljevima organizacije. Ovaj je aspekt važan jer se putem njega stvara povjerenje i briga unutar tima.⁵

Joshi (2018) Prema McGregor (1987) prikazuje razliku između neučinkovitih i učinkovitih grupa. Neke od karakteristika neučinkovitih timova su:

- napeta ili dosadna atmosfera,
- nedefinirani ciljevi,
- namet vodstva,
- nezainteresiranost za tuđa mišljenja,
- pojava sukoba i
- izbjegavanje rasprava.

Ove karakteristike mogu rezultirati negativnim situacijama kao što su otpor menadžmenta i tima na povratne informacije, nedostatak suradnje i neodgovorna radna snaga, nedostatak inovativnosti i sveukupan negativan utjecaj na moral i zadovoljstvo članova tima.⁶

⁵ Think With Google, „Team dynamics: Five keys to building effective teams“ - <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/consumer-insights/consumer-trends/five-dynamics-effective-team/>

⁶ Teamly, „The Risk of Poor Collaboration in the Workplace“ - <https://www.teamly.com/blog/lack-of-collaboration-in-the-workplace/>

S druge strane, poželjne karakteristike učinkovitih timova su:

- opuštena atmosfera,
- jasno razumljivi ciljevi,
- vodstvo prema potrebi,
- relevantne i informativne informacije,
- razumijevanje među članovima tima i
- otvoreno i konstruktivno rješavanje sukoba.

Timovi s navedenim karakteristikama imaju tendenciju za povećanjem produktivnosti jer se u takvim okolnostima osjećaju podržanima i predani jedni prema drugima. Također, skloni su poštivanjem rokova i lakšim rješavanjem problema. Postaju sve fleksibilniji zbog međusobnog prijenosa znanja i vještina. Suradnjom prema zajedničkim ciljevima im omogućuje lakše rješavanje sukoba i povećanjem morala budući da imaju osjećaj pripadnosti u timskom radu.⁷

„Učinkovitost je mjera vjerojatnosti da će tim postići svoj cilj“ (Hexmoor, 2002). Faktor „vjerojatnosti“ naglašava da učinkovitost nije apsolutno jamstvo uspjeha, već procjena sposobnosti tima da postigne svoj cilj s obzirom na to da na ishod utječu različiti čimbenici. Vrlo učinkovit tim tako ima veću vjerojatnost da će postići svoje ciljeve, a tim s niskom učinkovitošću često treba poboljšavati svoje strategije.

Zaccaro, Rittman i Marks (2001) prema Zaccaro, Gualtieri i Minionis (1995) provedenim istraživanjem dolaze do zaključka da se učinkovitost timova temelji na želji da članovi koji se zajedno suočavaju s nevoljama i izazovima imaju veću učinkovitost. Odnosno, navode da je grupna kohezivnost vrlo bitan čimbenik u motivaciji članova da rade u ime tima. Grupnu koheziju prema Cartwright (1968) definiraju kao želju da članovi tima ostanu zajedno jer smatraju da je na taj način grupa privlačna i korisnija, dok se prema Thibaut i Kelly (1959) ovoj definiciji dodaje i želja da grupa ostane zajedno čak i kada se pojave izazovi. Zajednička predanost omogućava timovima da ulože zajedničke napore u ime cijelog tima kako bi olakšali uspjeh. U izazovnim situacijama, članovi s visokom kohezivnošću osiguravaju temelj i snagu integracije grupe kada dođe do neuspjeha.

⁷ NIBUSSINESINFO, „How to build and manage an effective team“ - <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-effective-teamwork>

3.2.1. Mjerenja učinkovitosti timova

Mjerenja timske učinkovitosti organizacijama daju uvid u razumijevanje učinka i napretka timova. Za mjerenje učinkovitosti koriste se razni pokazatelji uspješnosti (eng. key performance indicators- KPI) kako bi organizacija pratila uspjeh, prepoznavale prepreke i izazove prije nego se razviju veći problemi.⁸ Kobushko et al. (2020) prema istraživanju u kojem proučavaju čimbenike i uvjete koji utječu na učinkovitost radnih timova, formulirali su pokazatelje uspješnosti koji pomažu u procjeni učinkovitosti, to su prema kategorijama:

Kvantitativni rezultati KPI-ja

- sveukupni programi zadataka
- učinkovitost radnog opterećenja
- podnošenje rasporeda radnog vremena
- zavisnosti zadataka
- raspored zadataka

KPI-jevi kvalitativnog rezultata

- vrijeme za mentorstvo
- suradnja
- zadovoljstvo dionika
- komunikacija
- evaluacija tima

Učinkovito utrošeno vrijeme

- vrijeme utrošeno učinkovito za obavljanja zadatka
- troškovi naknada

KPI-jevi funkcioniranja

- broj poslovnih procesa u zadatku
- broj zadataka
- složenost zadataka

KPI produktivnosti

- omjer dobivenog rezultata i utrošenog vremena

KPI učinkovitosti

- omjer dobivenog rezultata i troškova resursa

Slika 3. Pokazatelji uspješnosti učinkovitih timova

⁸ Indeed, 2022, „A Guide to Team Metrics: Importance, Types and Tips“ - <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/team-metrics>

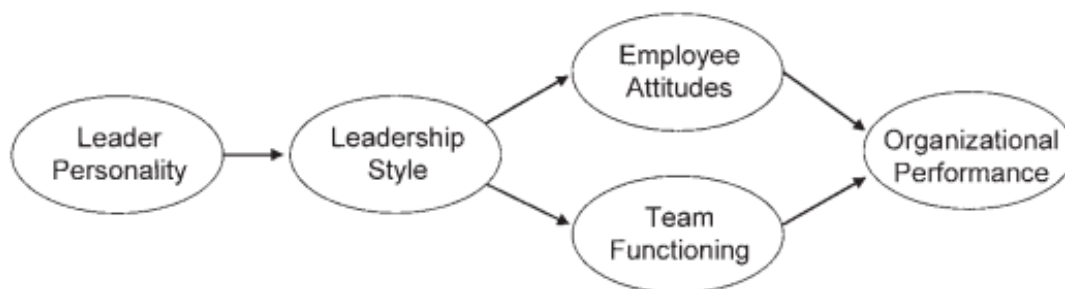
Izvor: Autorica prema Kobushko et al., 2020, Managing team effectiveness based on key performance indicators of its members

Kvantitativni pokazatelji uspješnosti procjenjuju učinkovitost tima u ispunjavanju cjelokupnih programa zadataka unutar određenog vremenskog okvira, a mjeri se koliko učinkovito članovi tima upravljaju svojim radnim opterećenjem kako bi osigurali da se zadaci dovrše brzo. Ovaj KPI procjenjuje i koliko dosljedno članovi tima dostavljaju svoje vremenske tablice i ispituje u kojem su omjeru zadaci organizirani. KPI-jevi kvalitativnog rezultata ocjenjuju vrijeme potrošeno na mentorstvo budući da učinkovita suradnja često dovodi do boljih rezultata i veće razine zadovoljstva dionika. Učinkovito utrošeno vrijeme mjeri udio produktivno potrošenog vremena kako bi se prepoznale učinkovitosti upravljanja vremenom. KPI-jevi funkcioniranja broje poslovne procese uključene u određeni zadatak te mjeri radno opterećenje tima i procjenjuje razinu složenosti zadataka. Pokazatelji produktivnosti i učinkovitosti ocjenjuju omjere dobivenih rezultata, no KPI produktivnosti mjere koliko je tim produktivan u određenom vremenu, a KPI učinkovitosti ocjenjuje raspodjelu resursa.

4. Uloga liderstva u razvoju učinkovitog tima

Prema Forsythu (2019) „Razvoj bilo kojeg poslovanja uključuje ljude koji rade dobro i ostvaruju rezultate. Tko god bili i što god radili, ljudima se mora upravljati.“ Ovime se naglašava bitna uloga pojedinca u uspjehu poduzeća. Napredak poduzeća vođen je zajedničkim naporima zaposlenika, što se očituje u činjenici da poduzeće napreduje kada zaposlenici i ostali suradnici učinkovito obavljaju svoje zadatke. U procesu definiranja i obavljanja zadataka bitnu ulogu ima liderstvo koje svojim postupcima vodi i podupire tim. Zaccaro, Heinen i Shuffler (2009) navode da je kvalitetno vođenje tima bitno za njegovu učinkovitost jer doprinos liderstva timskom učinku počiva na konceptu pomaganja članovima tima da postignu više od svojih individualnih sposobnosti. Prema Hogan i Kaiser (2005) važnost lidera očituje se u postizanju visokog učinka organizacije. To potvrđuju i istraživanjima koja ispituju ekonomsku korist dobrih lidera za organizaciju. Osobnost lidera utječe na dinamiku i kulturu top menadžmenta, a top menadžment utječe na učinak organizacije. Prema Vroom i Jago (2007) organizacijska učinkovitost se često uzima kao pokazatelj učinkovitog liderstva, no smatraju kako postoji slaba veza između varijable učinkovitog lidera i učinkovite organizacije, stoga se predlaže definicija liderstva „proces stvaranja značenja“. Smatra se da na učinkovitost organizacije veći utjecaj imaju promjene u organizacijskoj strukturi, akvizicije i drugi procesi, a manji utjecaj imaju načini vođenja timova.

Hogan i Kaiser (2005) navode da različite studije prikazuju da osobnost lidera određuje kako će on voditi, stil vođenja oblikuje stavove zaposlenika i timsko funkcioniranje, te da stavovi lidera i stavovi tima predviđaju organizacijski učinak. Na slici broj 3 prikazana je povezanost osobnosti lidera s organizacijskim učinkom.



Slika 4. Kako osobnost lidera utječe na učinak organizacije

Izvor: Hogan, R., Kaiser, R., „What We Know About Leadership“

Sa sličim uvjerenjima, Buble, Juras i Matić (2014) navode da su karakteristike lidera i karakteristike tima međusobno ovisne jer osobine i uvjerenja lidera utječu na stil vođenja i učinkovitost timova. Lider ističe vrijednost timskog rada, nadahnjuje i motivira tima, a njegove

vještine i stručnost su presudni za stjecanje poštovanja i povjerenja članova tima. Isto tako, navode da osobine članova mogu utjecati na lidera i na njegov stil vođenja. Najbitnija komponenta utjecanja na lidera je povjerenje jer je ono bitno za učinkovitu komunikaciju i suradnju. Članovi tima koji su predani zadanim ciljevima od strane lidera voljni su uložiti napor i postići željene rezultate. Prema Buble, Juras i Matić (2014) stil liderstva koji je usmjeren na ljude, ima najveću ulogu kod oblikovanja motivacije i postizanje veće efikasnosti. U skladu s provedenim analizama suvremenog i učinkovitog vođu karakterizira stil vođenja koji se oslanja na pružanje podrške i njegovanje timski orijentiranog okruženja za postizanje poboljšanje organizacijske i timske učinkovitosti (Buble, Juras i Matić, 2014 prema Blanchard, 2019). Transformacijski stil najbliži je ovim karakteristikama s obzirom na to da ovaj pristup stavlja naglasak na individualni rast i dobrobit članova tima.

Zenger i Folkman (2019) proveli su istraživanje putem kojeg analiziraju razliku između ženskog i muškog liderstva. Naime, dokazi potvrđuju da su žene izvrsne na vodećim pozicijama te ih se doživljava vrlo učinkovitim liderima. Prema ocjenama ispitanika žene su iznimno dobro ocijenjene u područjima preuzimanja inicijative, pokazivanja odgovornosti i otpornosti te održavanja integriteta. Točnije, žene su u 84% vještina i kvaliteta dobile veću ocjenu od muškaraca i nadmašile su muške lidere u oko dvadesetak sposobnosti koje opisuju izvrsne lidere. Muškarci su bolje rezultate postigli kod sposobnosti razvijanja strateške perspektive i tehničkoj/profesionalnoj stručnosti. Prema Silva (2017) žene su postigle više rezultate u kategorijama povezanih s transformacijskim stilom liderstva: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, individualizirano razmatranje i intelektualna stimulacija. Autori zaključuju da se žene ističu u transformacijskom stilu zbog ponašanja koja se često povezuju sa ženama kao što su motivacija, inspiracija i prilagodljivost. Muškarci su više rezultate postigli u potkategorijama transakcijskog liderstva zbog usklađenosti s muškim ponašanjem u zajednici; obraćanje pažnje na pogreške i neuspjehe i interveniranje problema kada postanu ozbiljni. Obje analize dokazuju da žene percipiraju kao učinkovite vođe kod kojih se ističe povezanost s članovima tima i njihova motivacija, dok muškarci imaju tendenciju postizanja viših rezultata kada im je u fokusu rješavanje pogrešaka i hitna intervencija.

Prema Siddiquel, Fisher i Hrivnak (2023) lider ima veliku ulogu kada timovi imaju poteškoće s organiziranjem vremena kako bi učinkovito koordinirali svoje aktivnosti. U situacijama kada lider opazi da tim nije iskoristio vrijeme koje imaju na raspolaganju za ispunjavanje zadanih zadataka, potrebno je provesti intervenciju kako bi se poboljšalo timsko upravljanje vremenom. Ključna uloga lidera je definirati prioritetne zadatke, očekivane vremenske okvire, rokove i kriterije za mjerenja napretka, ali također je bitno planirati nepredviđene situacije za rješavanje potencijalnih vremenskih izazova. Provedena empirijska istraživanja dokazala su da vremensko

liderstvo predviđa učinak tima jer se ublažavaju problemi povezanih s vremenom unutar samih timova (Siddiquel, Fisher i Hrivnak, 2023., prema Maruping et al., 2015.; Mohammed i Nadkarni, 2011.; Santos i et al., 2016.). Provedenim istraživanjem vezano uz utjecaj različitih aspekata liderstva na pravovremeni završetak projekta dolazi se do zaključka da učinkovitost lidera koji primjenjuje pravilno upravljanje vremenom ima veliku važnost u upravljanju projektima i timovima. Točnije, prema statistici provedenog istraživanja, dobro planiranje i podsjećanje tima na rokove ključno je za završetak projekata na vrijeme.

4.1. Veza između vrsta timova i liderstva

Thompson (2017) navodi da se učinkovitost svake vrste tima oslanja na sposobnost lidera da stvori okruženje koje je u skladu s karakteristikama tima. U tablici broj 2 prikazane su vrste tima i njegove karakteristike te koji je pristup lidera u svakoj od vrsta.

Tablica 2: Vrste tima, karakteristike tima i pristup lidera prema vrstama

| Vrsta tima | Karakteristike tima | Pristup lidera |
|--------------------------------------|--|--|
| Timovi pod vodstvom menadžera | Menadžer vodi cijeli tim | Daje jasne smjernice i postavlja specifične ciljeve |
| | Menadžer definira metode i funkcioniranje tima | Navodi posao koji treba obaviti |
| | Tim je odgovoran za izvršenje dodijeljenog zadatka | Prati napredak, daje povratne informacije i nudi podršku |
| | Bolja kontrola nad članovima | |
| Samoupravni timovi | Sloboda upravljanja metodama | O snažuje članove tima da donose odluke |
| | Poboljšana produktivnost, kvaliteta i moral | Olakšava komunikaciju i potiče kulturu suradnje |
| | Povećana autonomija | Gradi povjerenje i odgovornost unutar tima |
| | Tim preuzima vlasništvo nad svojim radom | |
| Samousmjerujući timovi | Tim samostalno određuje ciljeve i metode | Daje smjernice u definiranju ciljeva |
| | Visok potencijal za inovacije i predanost cilju | Potiče kreativnost i podržava eksperimentiranje |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| | Povećani rizik od pogrešnog usmjerenja | Ravnoteža između vođenja i osnaživanja tima |
| Samoupravni timovi | Tim odgovoran za izvršenje zadataka i upravljanje procesima uspješnosti | Uspostavlja strukturu podrške i organizacijski kontekst |
| | Široke ovlasti i odgovornosti | Osigurava usklađivanje timskih odluka s vrijednostima organizacije |
| | Visok potencijal za predanost i sudjelovanje | Omogućuje potrebne resurse i minimalnu intervenciju |

Izvor podataka: „Type of Teams“, Thompson, (2017)

Lider na temelju karakteristika tima može doprinijeti njihovoj učinkovitosti. Učinkovit lider timu koji vodi menadžer uspostavlja kohezivno i fokusirano okruženje u kojem članovi tima jasno razumiju svoje uloge i zadatke. Nudeći podršku, lider učinkovito vodi tim prema ispunjenju ciljeva i osigurava usklađenost rada s organizacijskim ciljevima. Lider koji osnažuje samoupravne timove učinkovito njeguje osjećaj autonomije i odgovornosti među članovima, a promicanjem otvorene komunikacije potiče na veću produktivnost zbog izgradnje povjerenja. Lideri u samousmjerujućim timovima daju smjernice u definiraju ciljeva i svrhe s istovremenim poticanjem kreativnosti i eksperimentacije. Time nadahnjuje članove da razmišljaju izvan okvira i preuzmu rizike. Lider u samoupravnim timovima stvara učinkovitost tako da dopušta članovima da zadaju zadatke i odluke, a istovremeno im osigurava potrebne resurse.

4.2. Postizanje timske izvrsnosti

Prema Jauman (2022) model ADDIE (analiza, dizajn, razvoj, implementacija i evaluacija) ključan je za stvaranje timske izvrsnosti i profesionalnog razvoja tima. Model omogućuje liderima da iskoriste postojeće znanje o tomu i često se koristi za dizajniranje programa obuke i učenja u organizacijama. Putem proces analiziranja utvrđuju se mogućnosti razvoja tima, to se postiže odgovorima na sljedeća pitanja:

- Što organizacija nudi za kontinuirano obrazovanje i razvoj?
- Na koji način organizacija potiče učenje?
- Koja je uloga nadređenog, tima i pojedinog zaposlenika u profesionalnom razvoju?
- Kako se prati profesionalni razvoj?

- Jesu li zaposlenici zainteresirani za učenje?
- Što organizacija identificira kao nedostatke u vještinama i znanju?
- Kako zaposlenici vole učiti?

Drugi proces uključuje oblikovanje primijenjenog znanja iz analize i dizajniranje koraka za daljnje postizanje učinkovitosti. To podrazumijeva stvaranje ciljeva učenja, definiranje koristi primjene za pojedinca i tim. Zatim se preporuča provedba obuke za zaposlenike i detaljna razrada provedbe obuke. Zadnji korak uključuje identifikaciju i način mjerljivosti provedene obuke. Faza razvoja uključuje ciljeve, vremenski okvir i proračun. U ovoj fazi bitno je stvoriti jasne komunikacijske strategije i ukazati na važnost učenja. U fazi implementacije fokus je na pružanju obuke i upravljanje projektom putem komunikacije sa zaposlenicima i prikupljanja podataka. Iako je evaluacija posljednja faza ADDIE modela, bitno je već u fazi implementacije prikupljati podatke zbog potvrde korisnosti provedbe modela. Faza evaluacije služi za predlaganje poboljšanja i mjerenja produktivnosti na tromjesečnoj ili godišnjoj osnovi sa zaposlenicima. Bitno je odrediti uče li zaposlenici ono što im je potrebno da bi bili uspješni i nastavljaju li raditi posao kao tim koji potiče organizaciju prema postizanju efikasnosti. Ova faza koristi se u svim procesima ADDIE modela jer svaki od proces zahtijeva mjerljivost rezultata.

4.2.1. Uloga motivacije u povećanju timske učinkovitosti

Prema Joshi (2018) motivirani zaposlenici postižu svoje ciljeve, trebaju manje nadzora i usmjeravanja, motiviraju druge članova tima, kreativni su i u nekim situacijama ulažu svoje napore za rješavanje određenih problema. Varma (2018) navodi da su motivirani i zadovoljni zaposlenici skloni pokazivati predanost prema organizacijskim ciljevima i zbog toga organizacije moraju pokazati istu predanost prema zahtjevima zaposlenika. Organizacije moraju promicati motivaciju i zadovoljstvo poslom kako bi stekle konkurentsku prednost jer je motivacija snažna „sila“ koja usmjerava ljudsko ponašanje. Također, navode nekoliko bitnih razloga zašto motivacija igra ključnu ulogu u postizanju organizacijskih ciljeva:

1. Motivirani zaposlenici lakše vode timove u organizaciji prema jedinstvenom cilju i poboljšavaju ukupnu djelotvornost i učinkovitost organizacije.
2. Motivacija potiče predanost među zaposlenicima.
3. Motivacija osigurava optimalno korištenje resursa unutar organizacije.
4. Motivirani članovi tima usmjereni na učinak potiču kreativnost i inovativnost
5. Motivacija pomaže u zadržavanju zaposlenika i osigurava stabilnu radnu snagu.

Ganta (2014), vezano uz razloge važnosti motivacije, naglašava važnost motivacije za postizanje vlastitih ciljeva zaposlenika jer jednom kada pojedinac postigne vlastite ciljeve shvaća vezu između truda i rezultata. Motivacija prema Vardo (2017) ima ključnu ulogu u određivanju radnog učinka pojedinca jer u kombinaciji sa sposobnostima i znanjima značajno utječe na njegovu radnu uspješnost, a ona se definira kao „unutarnje stanje pobuđeno potrebom, porivom, željom ili motivima, usmjereno prema postizanju cilja koje se iz vanjske perspektive pojavljuje kao poticaj za određeno ponašanje“. Jednostavnije rečeno, motivacija predstavlja osjećaj koji se u pojedincu budi kada nešto želi ostvariti kako bi dobio ono što želi. Faktori koji motiviraju ljude na radu su najčešće:

- nagrade,
- kazne,
- povratna informacija,
- natjecanje.
- suradnja i
- mogućnost djelovanja (Vardo, 2017 prema Petz, 1987)

Nagrade ili pogodnosti učinkovito djeluju na članove tima kod uspostavljanja novih ponašanja, dok s druge strane kazna obeshrabruje neželjene radnje i često ima slabiji učinak u usporedbi s nagradama. Povratne informacije mogu biti snažan motivator s obzirom na to da tako pojedinci razumiju svoju izvedbu i potaknuti su na natjecanje sa samim sobom, a ne s drugim članovima. Natjecanje s drugim članovima snažan je motivator samo u situacijama kada pojedinac ima mogućnost efikasnije obavljenog rada, ukoliko drugi članovi tima imaju veće šanse za ostvarivanjem većih rezultata, tada natjecanje djeluje demotivirajuće. Suradnja se odnosi na koordinirane akcije između članova grupe za postizanje zajedničkog cilja i tada djeluje kao motivator. Mogućnost djelovanja smatra se jednim od jačih faktora motivacije zbog toga što su pojedinci tada u mogućnosti djelovati na situacije koje su u pogledu njihove zainteresiranosti.

5. Liderstvo i timska učinkovitost na primjeru organizacije Google

U današnjem globalno povezanom poslovnom svijetu za organizacije je ključno da neprestano pronalaze nove načine za poboljšanje učinkovitosti. Google, kao jedna je najpoznatijih tehnoloških organizacija, prikazuje primjer kako se liderstvo može koristiti kao pokretač za poticanje inovacija i stalno poboljšanje. Google Inc. je američka tvrtka za tražilice osnovana 1998. godine. Osnivači organizacije su Sergej Brin i Larry Page. Organizacija je započela kao tvrtka za pretraživanje, no danas njihov asortiman uključuje usluge e-pošte, alata za stvaranje dokumenata, softvere za mobilne uređaje, te čak nude i hardverske proizvode poput mobilnih telefona. S obzirom na raznolik portfelj proizvoda i globalni utjecaj svrstava se među najutjecajnije organizacije (Hall i Hosch, 2023). Na slici broj 5 prikazan je logo Google organizacije.



Slika 5. Logo Google organizacije

Izvor: <https://design.google/library/evolving-google-identity>

5.1. Analiza liderstva

Sundar Pichai je glavni izvršni direktor Google-a, a na vodećim pozicijama nalazi se 63 lidera od kojih su 41% žene, a 59% muškarci.⁹ Google djeluje prema šest načela upravljanja koja oblikuju liderstvo organizacije i utječu na učinkovitost timova. Ta načela su: dinamičke sposobnosti, organizacija koja se stalno mijenja, pristup usmjeren na ljude, obostrana organizacija, otvorena organizacija koja se umrežava sa svojim okruženjem i sistemski pristup. Među ovih šest načela, načelo pristupa usmjerenosti na ljude najviše govori o njihovom načinu vođenja ljudi. Točnije, lideri su usredotočeni na pojedinca i oslobađanje inovativnosti u svakom od članova tima. Ovo načelo temelji se na uvjerenju da ljudi žele biti kreativni i da im

⁹ Zippia - <https://www.zippia.com/google-careers-24972/executives/>

organizacija omogućuje okruženje u kojem slobodno izražavaju vlastitu kreativnost. Google primjenjuje pravilo 70-20-10, 70% vremena zaposlenik treba iskoristiti na osnovnu djelatnost koja je u opisu njegovog posla, 20% na projekte koji su povezani s osnovnom djelatnošću, a 10% na one projekte koji nisu povezani s osnovnom djelatnošću (Robertson, 2023). Tran (2017) prema Scott (2008) navodi da se Google ističe u uspostavljanju potpuno ugodnog okruženja i dinamičke korporativne kulture kako bi potaknuo kreativnost zaposlenika. Google je poznat po jedinstvenom stilu vodstva zbog kombiniranja transformacijskog i uslužnog liderstva i donošenjem odluka na temelju dokaza. Lideri imaju sposobnosti inspirirati i motivirati zaposlenike za ostvarenje punog potencijala. Isto tako, naglasak se stavlja na pružanje resursa, podrške i prilike za rast svim članovima tima zbog mogućnosti za napretkom. Larry Page, jedan od osnivača Google organizacije, kao transformacijski lider, motivira svoj tim financijskim i nefinancijskim motivatorima. Prema svojim zaposlenicima odnosi se jednako te im daje slobodu da učine sve kako bi povećali svoju kreativnost i obraća pozornost na individualno razmatranje kod upravljanja podređenima. Larry Page koristi sljedeće teorije motivacije (Rachmanantya et al., 2020):

- a) Mayo teorija motivacije,
- b) Herzbergova teorija i
- c) Maslowljeva hijerarhija potreba.

Ukratko, Mayoova teorija motivacije ističe društvene potrebe i timski rad. Ona potiče otvorenu komunikaciju menadžera i zaposlenika te potiče timski rad kako bi se povećala motivacija i produktivnost timova. Herzbergova teorija temelji se na motivatorima, čimbenicima higijene i upravljačkom pristupu. Motivatori uključuju priznanja i mogućnosti napredovanja, dok se čimbenicima higijene prikazuje da plaća i radni uvjeti ne motiviraju već samo sprječavaju nezadovoljstvo te se zagovara demokratsko upravljanje. Maslowljeva hijerarhija potreba rangira potrebe pojedinca od fizioloških potreba do potrebe za samoaktualizacijom.¹⁰

5.2. Timska učinkovitost

Istraživanje koje je Google proveo, temeljno na analizi podataka, prikazuje da timovi najbolje funkcioniraju kada se članovi osjećaju da mogu poduzeti rizične korake, kada mogu računati

¹⁰ Tutor2u, (2021). „Theories of Motivation“ - <https://www.tutor2u.net/business/reference/theories-of-motivation-gcse>

jedni na druge, kada imaju jasne ciljeve i vjeruju da je njihov posao važan. Svih 60.000 zaposlenika u Google organizaciji radi u najmanje jednom timu, a neki su i dva ili više timova. Timovi su najčešće orijentirani na projekte, a motivirani su besplatnim beneficijama i pogodnostima poput masaža i frizera.¹¹

Njihova predanost timovima vidljiva je kroz njihovu internetsku stranicu „Rework with Google“ koja služi kao platforma na kojoj objavljuju rezultate vlastitih istraživanja kako bi definirali i kreirali učinkovite timove. To uključuje pristup različitim resursima i smjernicama koje pomažu drugima kako bi bolje razumjeli i primijenili principe učinkovitih timova. Nadalje, globalna studija o angažmanu zaposlenika „Great Place To Work“ (2016) objavljuje rezultate istraživanja gdje su ispitanici bili zaposlenici Google organizacije. Čak 97% zaposlenika navodi da je Google odlično mjesto za rad i ističu razloge kao što su besplatna sredstva i oprema za obavljanje posla, jedinstvene pogodnosti, prijateljska atmosfera, zajednički napor svih zaposlenika i drugo.¹²

¹¹ Inc. „How Google Builds Its Best Teams“ - <https://www.inc.com/associated-press/how-google-builds-productive-teams.html>

¹² Great Place To Work, (2016). „Google Inc.“ - <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000103>

6. Zaključak

Na temelju istraživanja i empirijskih dokaza, prva hipoteza „Liderstvo koje uključuje motivacijske tehnike rezultira većom učinkovitošću tima“ se potvrđuje. Potvrda proizlazi iz činjenice da učinkovito liderstvo uključuje namjernu upotrebu motivacijskih tehnika, čime organizacija ili lideri zauzvrat dobiju povišenu razinu učinkovitosti tima. Druga se hipoteza „Stilovi liderstva definiraju razinu učinkovitosti tima“ djelomično potvrđuje. Podaci naglašavaju utjecaj stilova liderstva na učinkovitost tima ali veliku ulogu ima i stupanj motivacije zaposlenika. Određen stil liderstva koji djeluje pozitivno na učinkovitost tima, ne mora nužno dati iste rezultate u drugoj organizaciji ili u drugom timu. Time, uspješno liderstvo više je od pridržavanja jednom stilu. Bitno je prilagoditi stil prema potrebama i motivacijama tima kako bi se potaknuo najveći potencijal.

Lider je pojedinac koji preuzima ulogu u timu ili organizaciji i usmjeruje članove tima prema postizanju zajedničkih ciljeva. To uključuje proces utjecanja i vođenja. Liderstvo se usko povezuje s motivacijom jer ona znatno utječe na poticanje i održavanje učinkovitosti tima. Iskrenost, emocionalna zrelost, motivacija, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i želja za postignućem karakteristike su uspješnog vođe. Među ovim se karakteristikama izdvaja emocionalna zrelost jer ona omogućava snalaženje u različitim složenim situacijama i izgradnju jakih odnosa s članovima tima. Kao što je navedeno u radu, postoji nekoliko stilova liderstva od kojih se često kao najučinkovitiji stil navodi transformacijsko liderstvo. Upravo zbog toga što je takvim liderima prioritet aktivno raditi na dobrobiti tima i pojedinca u timu te imaju visoku razinu emocionalne inteligencije. Lider mora jasno definirati ciljeve i strategije kako bi i timu na prvom mjestu bilo surađivati prema ostvarenju tog cilja. Ključni elementi za učinkovitost tima su tako definirani jasni ciljevi, otvorena komunikacija, povjerenje među članovima i učinkovito liderstvo. Timska izvrsnost može se postići kroz strukturirane pristupe poput ADDIE modela koji obuhvaća analizu, dizajn, implementaciju i evaluaciju strategija, a motivacija dodatno potiče poboljšanje učinkovitosti i nadahnjuje članove tima da rade najbolje što mogu.

Iako je navedeno da stil liderstva, bez drugih čimbenika, ne doprinosi učinkovitosti timova, Google svoj izvanredan uspjeh može pripisati upravo tome. Googleov izniman uspjeh može se pripisati upravo aspektu stila liderstva. Kombinacija transformacijskih i uslužnih stilova liderstva s donošenjem odluka na temelju dokaza i fokusom na motivaciju zaposlenika, pridonijela je uspjehu Google organizacije koje se prema istraživanjima navodi kao odlično mjesto za rad. Naglasak na stvaranju i održavanju učinkovitih timova putem platforme „Rework with Google“, naglašava njihovu predanost dijeljenju znanja i resursa u stvaranju timova s visokim učinkom.



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, MAGDALENA SEDLANIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA LIDERSVA U RAZVOJU UČENIKOVITOG TIMA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

MAGDALENA SEDLANIĆ

(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, MAGDALENA SEDLANIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA LIDERSVA U RAZVOJU UČENIKOVITOG TIMA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

MAGDALENA SEDLANIĆ

(vlastoručni potpis)

7. Literatura

Knjige:

1. Bojičić, M. i Jaganjac, J. (2022). KORELACIJA STILOVA LIDERSTVA I ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH. SKEI–MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS, 3 (2), 6-17. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/286582>
2. Forsyth, P. (2019). Building an Effective Team: Routes to Enhancing Team Performance. Bookboon; (1. izd.).
3. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence (Svez. II). Harvard Business School Press.
4. Gonos, J. i Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. Management, 18 (2), 157-168. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/112644>
5. Jauman, A. (2022). Hybrid Leadership: Communication and Team Development for Today's Workplace. Bookboon; (1. izd.).
6. Joshi, M. (2018). Leadership and motivation. Bookboon; (1. izd.).
7. Kaehler, B., (2022) Complementary Management: A Practice-driven Model of People Management and Leadership in Organizations. Springer; Berlin
8. Kirby, K. (2018). Managing Team Members: The Good, The Bad and The Okay. Bookboon (2. izd.).
9. Malone, A., S. (2022). Problem Solving for Leaders, Bookboon; (1. izd.).
10. Newton, P. (2018). Leadership Theories: Leadership skills. Bookboon; (1. izd.).
11. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). Poslovna organizacija., Zagreb; Informator, Treće izdanje
12. Thompson, L. (2017). Types of Teams, str 3 – 25. Dohvaćeno iz <http://www.leighthompson.com/images/books/mt-6/mtt-chp1.pdf>
13. Vardo, E. (2017). Psihologija menadžmenta u tranziciji. Sarajevo: Društvo psihologa u Federaciji Bosne i Hercegovine

Istraživanja:

1. Gutterman, A. (2023). Definitions and Conceptions of Leadership. Dohvaćeno iz https://www.researchgate.net/publication/371169414_Definitions_and_Conceptions_of_Leadership
2. Hogan, R., Kaiser, R. (2005). What We Know About Leadership. Review of General Psychology. 9(2):169.180. Dohvaćeno iz https://www.researchgate.net/publication/232604395_What_We_Know_About_Leadership
3. Prasad, S., Pateriya, S. (2023). Emotional Landscape of Leadership: Exploring the Mediating Effects of Leadership Styles on Organizational Performance. International Journal of Science and Research; Volume 12 – Dohvaćeno iz https://www.researchgate.net/publication/371157075_Emotional_Landscape_of_Leadership_Exploring_the_Mediating_Effects_of_Leadership_Styles_on_Organizational_Performance
4. Siddiquel, N., Fisher, C., Hrivnak, G. (2023). The Relative Importance of Temporal Leadership and Initiating Structure for Timely Project Completion. Journal of Leadership

- & Organizational Studies, Vol. 30(2), 173-186. Dohvaćeno iz <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/15480518231160880>
5. Silva, S., Mendis, K. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-fair Women Leadership Styles. Dohvaćeno iz: https://www.researchgate.net/publication/334495020_Male_vs_Female_Leaders_Analysis_of_Transformational_Transactional_Laissez-faire_Women_Leadership_Styles
 6. Zenger, J., Folkman, J. (2019). Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills, Harvard Business Review. Dohvaćeno iz <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

Časopisi:

1. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2(6), 221-230. Dohvaćeno iz https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54026295/improve_performance-libre.pdf?1501558815=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMOTIVATION_IN_THE_WORKPLACE_TO_IMPROVE_T.pdf&Expires=1694020857&Signature=Qh4jGpBWD7S-MPZr~5ftDuyK5ahu5DYa86AwZIJUFbXvQI7IAO4~JQkXzXwIOArKmqRiyx8u~GR54Ygaowzx4kpGdZIPwGy06WqQob87oVlzyUfAvszt9g-ohvd3fA6NgjQaYcwO01235-I0lv9cBahE9S9B93Bm-RFu1fFHJRvXInhA17ukMEWUyP6qcBZrlgllqop7-OVo5sB3rQ50x3TIPE9yNOd9b5m--rFqEUr2dgXUzOIJ6zhPXZvxbPWpHwkKoXr~830DrES~WmMSrWaSTzIYci3ADg88NpKMxRd9kPrwB3UFWyBFbW8yPWgkax11CH1-BgLIW00xer4g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
2. Zaccaro, S., Rittman, A., Marks, M. (2001). Team leadership. George Mason University, Psychology Department, The Leadership Quarterly, str 451 – 483. Dohvaćeno iz <https://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498,en.pdf>

Članci:

1. Bojičić, M. i Jaganjac, J. (2022). KORELACIJA STILOVA LIDERSTVA I ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH. *SKEI-MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS*, 3 (2), 6-17. Dohvaćeno iz <https://hrcak.srce.hr/286582>
2. Buble, M., Juras, A. i Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, 19 (1), 161-193. Dohvaćeno iz <https://hrcak.srce.hr/124612>
3. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7 (4), 405-413. Dohvaćeno iz <https://hrcak.srce.hr/112065>
4. Hexmoor, H., Beavers, G. (2002). Measuring Team Effectiveness s, str 338-343 – Dohvaćeno iz https://www.researchgate.net/publication/228938089_Measuring_Team_Effectiveness_s
5. Malik, M., Azmat, S. (2019). LEADER AND LEADERSHIP: HISTORICAL DEVELOPMENT OF THE TERMS AND CRITICAL REVIEW OF LITERATURE – Dohvaćeno iz

https://www.researchgate.net/publication/337732933_LEADER_AND_LEADERSHIP_HISTORICAL_DEVELOPMENT_OF_THE_TERMS_AND_CRITICAL_REVIEW_OF_LITERATURE

6. Malik, S. (2023). What it takes to be an inclusive leader? Developing six signature traits to master inclusive leadership. Dohvaćeno iz https://www.researchgate.net/publication/370324594_What_it_takes_to_be_an_inclusive_leader_Developing_six_signature_traits_to_master_inclusive_leadership
7. Rachmananaty et al., (2020). Larry Page's Style of Leadership. Jurnal Bisnis STRATEGI; Vol. 29 No. 2 Desember 2020, halaman 134 – 142. Dohvaćeno iz <file:///C:/Users/meg/Downloads/33085-111064-1-PB.pdf>
8. Robertson, C. (2023). The 70:20:10 Rule of Innovation to Navigate the Future, Itonics. Dohvaćeno iz <https://www.itonics-innovation.com/blog/702010-rule-of-innovation>
9. Severt, J., Estrada, A. (2015). On the Function and Structure of Group Cohesion;. Published online; 3-24. Dohvaćeno iz https://www.researchgate.net/publication/288664883_On_the_Function_and_Structure_of_Group_Cohesion
10. Tran, (2017). SK GOOGLE: odraz kulture, vođe i upravljanja. Int J Corporate Soc Responsibility 2 , 10. Dohvaćeno iz <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0021-0>

Doktorski, magistarski i diplomski radovi:

1. Batarelo, L (2019). Uloga vodstva u razvoju novih članova organizacije s obzirom na karakteristike osobnosti pojedinog člana. Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Dohvaćeno iz <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A4471/datastream/PDF/view>
2. Karlovčan, L. (2019). Uloga liderstva u menadžmentu. Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Osijek. Dohvaćeno iz <https://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A3903/datastream/PDF/view>

Internet izvori:

1. <https://pmstudycircle.com/leadership-vs-management/>
2. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
3. <https://wingassistant.com/team-efficiency/>
4. <https://www.britannica.com/topic/Google-Inc>
5. <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000103>
6. <https://www.inc.com/encyclopedia/cross-functional-teams.html>
7. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/functional-leadership>
8. https://www.infobooks.org/free-pdf-books/self-improvement/leadership/?utm_content=cmp-true
9. <https://www.myhubintranet.com/challenges-in-team-building/>
10. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-effective-teamwork>
11. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886913012294>
12. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/consumer-insights/consumer-trends/five-dynamics-effective-team/>
13. <https://www.tutor2u.net/business/reference/theories-of-motivation-gcse>
14. <https://www.zippia.com/google-careers-24972/executives/>

Popis slika

| | |
|--|----|
| Slika 1: Prikaz utjecaja transformacijskog i transakcijskog liderstva na organizacijsku izvedbu i promjene | 8 |
| Slika 2. Pet dinamika učinkovitih timova..... | 13 |
| Slika 3. Pokazatelji uspješnosti učinkovitih timova | 15 |
| Slika 4. Kako osobnost lidera utječe na učinak organizacije..... | 17 |
| Slika 5. Logo Google organizacije | 23 |

Popis tablica

| | |
|--|----|
| Tablica 1: Razlike između liderstva i menadžmenta | 4 |
| Tablica 2: Vrste tima, karakteristike tima i pristup lidera prema vrstama..... | 19 |