

# TIMSKI RAD KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI

---

**Lafter, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:870088>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

Valentina Lafter

**TIMSKI RAD KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2021.

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Stručni studij ugostiteljstva

Valentina Lafter

**TIMSKI RAD KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Poduzetništvo u ugostiteljstvu

Mentor: dr.sc. Mateja Petračić, viši predavač

Matični broj studenta: 0618616008

Karlovac, studeni 2021.

## SAŽETAK

Timom nazivamo manju skupinu ljudi koja dijeli posebna znanja i tehnike rada, te zajedno obavljaju posao kako bi uspješno obavili zajednički zadatak za koji su zajedno, ali i individualno zaslužni. Svrha formiranja tima je obavljanje zadatka u što kraćem vremenskom roku. Za kvalitetan timski rad potreban je dobro formiran tim. Timski rad je sastavnica života mnogih ljudi, a timovi su svuda oko nas. Svi smo bili članovi tima, možda čak i više njih u istom periodu. Timski rad je postao stil rada i oblik sekundarne organizacijske strukture. U današnje vrijeme nije moguće zamisliti organizaciju rada koja se temelji na individualnim poslovima djelatnika. Menadžeri se sve više zalažu da maksimalno iskoriste znanja zaposlenika koji postaju članovi tima. Takav oblik rada je najbolji način rada i smatra se da će biti prevladavajući oblik rada u budućnosti. Bitno je da među članovima vlada poštovanje, dobra komunikacija, dijeljenje informacija i dobri međuljudski odnosi. Kako bi tim bio uspješan mora imati svog voditelja. Osoba koja vodi tim mora imati dobre komunikacijske vještine, usmjeravati tim, dodijeliti uloge ostalim članovima te prepoznati individualne kvalitete članova. Sa svim članovima mora surađivati i na taj način obavljati zadatke uz što veću produktivnost i dolazak do cilja u što kraćem vremenskom roku. Poželjne karakteristike tima su: ravnoteža uloga, iskrenost, jasno definirani ciljevi, razrješavanje sukoba i donošenje zajedničkih odluka. Prednost timskog rada je u tome što tim okuplja osobe sa različitim stupnjevima znanja, sposobnostima i karakteristikama, te znaju kako riješiti veći broj problema u kriznim situacijama.

**Ključne riječi:** članovi tima, međuljudski odnosi, organizacija, tim, timski rad, voditelj tima

## ABSTRACT

A team is a small group of people who share special knowledge and work techniques, and work together to successfully complete a common task for which they are together, but also individually responsible. The purpose of forming a team is to perform the task in the shortest possible time. A well-formed team is needed for quality team work. Teamwork is an integral part of many people's lives, and teams are all around us. We were all members of the team, maybe even more of them in the same period. Teamwork has become a style of work and a form of secondary organizational structure. Nowadays, it is not possible to imagine a work organization based on the individual jobs of employees. Managers are increasingly committed to making the most of the knowledge of employees who become team members. This form of work is the best way to work and is considered to be the predominant form of work in the future. It is important that there is respect, good communication, information sharing and good interpersonal relationships among the members. In order for a team to be successful it must have its own leader. The person leading the team must have good communication skills, guide the team, assign roles to other members, and recognize the individual qualities of the members. He must cooperate with all members and thus perform tasks with the highest possible productivity and reach the goal in the shortest possible time. Desirable characteristics of the team are: balance of roles, honesty, clearly defined goals, conflict resolution and joint decision making. The advantage of teamwork is that the team brings together people with different levels of knowledge, abilities and characteristics, and know how to solve a number of problems in crisis situations.

**Keywords:** team members, interpersonal relationships, organization, team, teamwork, team leader

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
<b>2. POJAM I TEMELJNA OBILJEŽJA TIMSKOG RADA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Osnivanje tima.....	4
<b>3. RAZLIKE IZMEĐU GRUPE I TIMA.....</b>	<b>7</b>
<b>4. TIMOVI U ORGANIZACIJAMA.....</b>	<b>9</b>
4.1. Uloge u timovima .....	9
4.2. Članovi tima .....	10
4.3. Pozitivne strane timskog rada.....	12
4.4. Negativne strane timskog rada .....	13
4.5. Komunikacija unutar tima .....	13
4.6. Konflikti u timovima .....	15
<b>5. TEMELJNE ODREDNICE TIMA.....</b>	<b>17</b>
5.1. Vođa tima i njegova uloga.....	18
5.2. Karakteristike vođe.....	19
<b>6. MOTIVACIJA TIMA .....</b>	<b>21</b>
<b>7. VRSTE TIMOVA I NJIHOVA OBILJEŽJA .....</b>	<b>24</b>
<b>8. ANALIZA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>28</b>
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>40</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>43</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>44</b>

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je timski rad kao temelj međuljudskih odnosa u organizaciji. Cilj je analizirati kako timski rad utječe na međuljudske odnose u organizaciji i na koji način sam timski rad može poboljšati odnose, ali i poslovanje. Također, kroz praktični dio analizirati rezultate koji se odnose na zaposlenike u organizacijama. Drugim riječima istražiti koliko su međuljudski odnosi bitni i kako se taj odnos odražava kada je u pitanju poslovanje i rad.

### 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Prilikom izrade ovog završnog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Podaci su prikupljeni iz relevantne stručne i znanstvene literature, te su također korišteni izvori podataka i članci s relevantnih Internet stranica. Prilikom prikupljanja podataka korištena je metoda desk istraživanja i prikupljanje primarnih podataka putem online ankete.

### 1.3. Struktura rada

Završni rad se sastoji od osam poglavlja, zaključka, popisa literature i popisa ilustracija, te priloga. Rad započinje sažetkom u kojem je ukratko opisana tema završnog rada, te sažetak na engleskom jeziku. U uvodnom dijelu su opisani predmet i cilj rada te su navedeni izvori podataka i metode prikupljanja koje su korištene prilikom izrade rada.

Drugo poglavlje prikazuje pojam i temeljna obilježja timskog rada, te na koji način se vrši osnivanje tima. U trećem poglavlju je razrađen pojam tima i grupe, te koje su bitne razlike i karakteristike. U četvrtom poglavlju se objašnjava što su to timovi u organizacijama, koje su uloge u timovima i od kojih se članova tim sastoji. Navedene su pozitivne i negativne strane timskog rada. Kako se vrši komunikacija unutar timova, te kako se rješavaju konfliktne situacije.

U petom poglavlju su objašnjene temeljne odrednice tima, te kakav mora biti vođa tima i koja je njegova uloga, uz karakteristike koje se vežu za njega. U šestom poglavlju je analizirana motivacija timova, a u sedmom poglavlju objašnjene vrste timova i njihova obilježja.

U osmom poglavlju se nalazi analiza istraživanja koja se odvila preko online ankete. Deveto poglavlje predstavlja zaključno razmišljanje o timskom radu i međuljudskim odnosima u organizaciji. Na kraju rada se nalazi popis literature i popis ilustracija, te prilog, odnosno anketni upitnik pomoću kojega su prikupljeni podaci u provedenom istraživanju.



## 2. POJAMI I TEMELJNA OBILJEŽJA TIMSKOG RADA

Tim predstavlja manju grupu ljudi u radnom ili poslovnom procesu koji su povezani određenim ciljevima i interesima članova, zajedničkom misijom i zadacima za koje se smatraju zajednički odgovorni.<sup>1</sup> Članovi rade zajedno te svatko od njih posjeduje znanja i vještine koje su potrebne kako bi se što uspješnije i efikasnije došlo do cilja. Učinak u timovima ovisi o individualnim doprinosima te se oni raspoznaju prema karakterističnim obilježjima.<sup>2</sup>

Model timskog rada nije novost. Rad u timovima postoji već mnogo godina. Plemenska društva su bili timovi u akcijama, pojedinci koji su radili zajedno kako bi postigli zajednički cilj za bolje dobro. Velik broj organizacija razmišlja o decentralizaciji poslovanja i formiranju među funkcijskih i unutar funkcijskih timova kako bi poboljšali svoje poslovanje.<sup>3</sup> Osnovna ideja za stvaranje timova i timskog rada je proširivanje znanja i iskustva članova od kojih se tim sastoji, kako bi se došlo do rješenja istog problema. Timski rad je potreban kada nije poznato kako doći do rješenja, koliko rješenja je uopće moguće i na koji način riješiti zadatak. Tada su potrebna različita mišljenja i znanja, koja nakon razmjena informacija i razgovora dovode do najkvalitetnijeg rezultata. Pogodnost timskog rada se očitava u činjenici da više ljudi kvalitetnije odradi posao od pojedinca kada zadatak zahtijeva više vještina, procjenu i iskustvo. Jedan od temelja i razloga postojanja timskog rada je sinergija. Sinergija se definira kao pojava dvaju ili više čimbenika nekog sustava, koji djelujući zajedno, daju veći učinak od onih koji bi se ostvarili zbrojem pojedinačnih djelovanja.<sup>4</sup>

Timski rad omogućuje brže širenje informacija što dovodi do povećanja fleksibilnosti, produktivnosti i kvaliteti usluge. Timskim radom se dolazi do povećane horizontalne komunikacije u odnosu na vertikalnu.<sup>5</sup> Predstavlja bolji način da se iskoriste znanja pojedinih članova povećavajući osobni razvoj i zadovoljstvo na poslu.

Temeljna obilježja timskog rada su: otvoreni odnosi, otvorena komunikacija, empatija, suradnja, postizanje dogovora, određivanje konkretnih normi i postignuća, komunikacija s članovima tima u konfliktnim situacijama.

---

<sup>1</sup> Miljković, D., Rijavec, M. (2007). Organizacijska psihologija. Zagreb: IEP/D2, str. 148

<sup>2</sup> Sekulić, D., Timski rad, Ekonomski vijesnik, str.75

<sup>3</sup> Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković R., Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, str.247

<sup>4</sup> Tudor, G., Srića, V. (1998.) Menadžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada. Zagreb: MEP Consult & CROMAN, str.18.

<sup>5</sup> Skupnjak, D., Timski rad i supervizija, str.2

## 2.1. Osnivanje tima

Kada se želi osnovati tim mora se paziti na tri važna faktora, a to su: veličina tima, znanje i vještine članova te uloge u timu. Tim se može sastojati od pet članova, ali i do dvadeset pet članova. Uspješniji timovi su najčešće manji. Ako u timu ima više ljudi, obično komunikacija teže funkcionira. U takvom slučaju, članovima treba više vremena da postignu dogovor i teže se dolazi do cilja. Manji broj ljudi lakše postiže zajedništvo, međusobno poštovanje i interese. Drugi važan faktor za osnivanje uspješnog tima su potrebna znanja i vještine. Tehnička znanja, sposobnosti u rješavanju problemskih situacija i donošenje odluka te vještine u međuljudskim odnosima, kao što su dobro slušanje, dobivanje potrebnih informacija, rješavanje konfliktnih situacija i ostale vještine su one od najvažnijih. Bitno je da se brine o obuhvatu svih vještina jer prevelika zastupljenost jedne vještina na račun drugih, smanjit će efikasnost tima.<sup>6</sup> Ako u timu neki od članova ne posjeduju određene vještine, to nije razlog da tim neće biti uspješan, zato što jedna osoba ili nekoliko njih mogu imati veću odgovornost te naučiti ili usavršiti već postojeće vještine koje nedostaju kako bi tim mogao dobro funkcionirati.

Izgradnja tima je proces u kojem ima mnogo planiranja, a cilj je skupiti i analizirati podatke kako će tim funkcionirati i kakve promjene su moguće kako bi se poboljšala efikasnost timskog rada.<sup>7</sup> Proces stvaranja timova je:

- Prepoznavanje problema u timskom radu
- Timski rad u svrhu prikupljanja i analize podataka vezanih uz problem
- Izrada plana akcije
- Provođenje akcije
- Ocjena rezultata

U ovome procesu bitna je timska suradnja. Svaki član mora biti uključen u raspravu i donošenje odluka koje su vezane za njihov rad, odnosno učiniti sve kako bi se rad tima poboljšao.

---

<sup>6</sup> Matić, S., " Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije", [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA\\_Organizacijska\\_psihologija.pdf](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA_Organizacijska_psihologija.pdf) , Str 58., (dostupno: 27.08.2021.)

<sup>7</sup>Plavčić, A., Timski rad kao faktor u sustavu motivacije, str. 8, prema: Miljković, D., Rijavec, M. (2007.). Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja. Zagreb: IEP/D2

Prema psihologu B.W. Tuckmanu tim mora proći kroz pet faza kako bi bio uspješniji, a one su:

1. Formiranje
2. Pojačanje intenziteta
3. Normiranje
4. Izvođenje
5. Raspuštanje<sup>8</sup>

Prvu fazu čini formiranje. U toj fazi zaposlenici postaju članovi tima, međusobno se upoznaju i povezuju. U toj fazi je rad minimalan jer se tek upoznaje okolina i cilj rada. Faza je obilježena stresom i nesigurnostima. U drugoj fazi dolazi do pojačanja intenziteta. Nakon prve nešto lakše faze slijedi faza sa više stresnih dogovora oko uvjeta u kojima će tim raditi kao cjelina. Pojavljuju se osjećaji moći i kompetencije među članovima, iako to nije tako. U toj fazi entuzijazam brzo splasne. Mogu se pojaviti i prva razočaranja među članovima. Kako bi se to izbjeglo voditelj tima mora poticati ostale članove da iznesu svoje mišljenje o nastalim problemima ili neslaganjima s pitanjima koja se odnose na tim i o vlastitim stajalištima. U ovoj fazi je najvažnije da voditelj potiče suradnike kako bi postigli dogovor koji će im pomoći da ostvare svoje osobne ciljeve ili ciljeve tima.<sup>9</sup>

Treću fazu čini normiranje. Tim se formira u cijelosti, članovi su prihvatili uloge, javlja se timski osjećaj te se dijele informacije među članovima. U fazi normiranja, broj članova se najčešće smanji od početnog broja članova koji su bili u timu. Članovi se susreću s vlastitim ulogama, svojim snagama i slabostima. Fazu karakterizira poštovanje, suradnja i prijateljska atmosfera. Voditelji moraju poticati članove kako bi postigli što kvalitetnije postavljanje normi i vrijednosti koje će pomoći pri izgradnji uspješne organizacije i pri obavljanju posla.<sup>10</sup>

Četvrta faza je faza izvođenja. U ovoj fazi se formira čvrst i dobar odnos među članovima, skupa žele ostvariti što veću produktivnost, kvalitetu rada i ispravno donositi odluke.

Pojavljuje se osjećaj povezanosti između članova, nema nesuglasica ili potrebe za natjecanjem između članova, zbog toga što svatko zna koja je njegova uloga. Sve je to razlog

---

<sup>8</sup> Bubalo, A., Timovi i timski rad u AIESCU-u, <http://free-st.t-com.hr/koky/AIESEC-timski.pdf>, str.32-33 (dostupno: 27.08.2021.)

<sup>9</sup>Plavčić, A., Timski rad kao faktor u sustavu motivacije, str.9, prema: Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): Moderni menadžment. Zagreb. Mate d.o.o.

<sup>10</sup>Ibid., str. 9

zbog kojeg dolazi do veće produktivnosti i ostvarivanja dobrih rezultata. Voditelji moraju redovno dati pohvale članovima i njihovim postignućima, jer zbog toga će funkcioniranje tima biti bolje, te će se stvoriti prilike da se tako nastaviti i u budućnosti.<sup>11</sup>

U zadnjoj fazi dolazi do raspuštanja. Odnosno, ukidanja tima i završetka zajedničkog rada. Raspuštanje je normalno za one timove koji su formirani s jasno postavljenom zadaćom koju moraju izraditi u zadanom vremenskom periodu, ne prolaze svi timovi kroz ovu fazu. Ona se pojavljuje nakon završenog posla, odnosno nakon obavljenog zadatka. Članovi tima se ponose postignutim rezultatima, ali se također mogu pojaviti i osjećaji olakšanja zbog završenog posla. Također, voditelji moraju shvaćati pojavu razočarenja i osjećaja gubitka članova tima te im objasniti da ih na poslovnom planu očekuju nove prilike i izazovi s kojima će se susreti.<sup>12</sup>

Za funkcionalan tim nije potrebno imati samo kompetentne članove, već je potrebno imati i one koji su mogućnosti ispuniti određene uloge. Važnost timske uloge je u tome da se određeni poslovi i zadaci ne bi radili više puta, a neki određeni dio bio zaboravljen ili lošije odrađen. Članovi tima djeluju obavljajući poslove na nekoliko načina, koji nisu povezani sa njihovom profesijom, radnim mjestom, pozicijom ili funkcijom. Važno je istaknuti da nema boljih ili lošijih timskih uloga. Na samome početku osnivanja tima važno je prihvaćati različitosti po tome karakteru.<sup>13</sup>

Neke od uloga su: izvršitelj, koordinator, pokretač, kreativac, istraživač, kritičar, ekspert, specijalizirani stručnjak, organizator, timski radnik i finalizator.<sup>14</sup> Jedna osoba može imati više pozicija, odnosno uloga, a također i istu ulogu može ispunjavati nekoliko osoba koje se nalaze u timu. Svatko od članova funkcionira na različite načine. Pri stvaranju timova treba biti kreativan i uzeti u obzir različitost. Najčešće u timu koji ima zastupljene sve uloge uspješnost rješavanja problema i dolazak do cilja je uspješniji i brži.

Dobro osmišljen tim pomaže organizaciji pri obavljanju kvalitetnog posla, odnosno to je i glavni cilj svake organizacijske politike.

---

<sup>11</sup>Plavčić, A., Timski rad kao faktor u sustavu motivacije, str.9, prema: Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): *Moderni menadžment*. Zagreb. Mate d.o.o.

<sup>12</sup>Ibid., str.10

<sup>13</sup>Čorkalo Biruški, D., (2009). *Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori*. Zagreb, Školska knjiga., str.63.

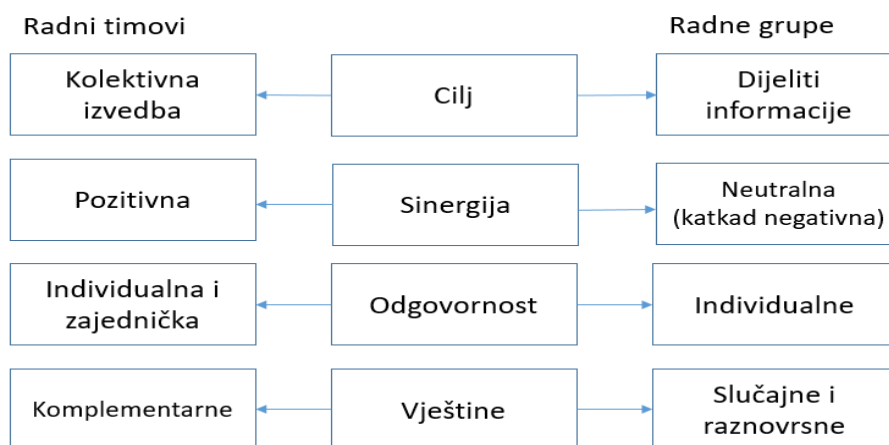
<sup>14</sup> Belbin Team Roles. <https://www.belbin.com/> (dostupno: 27.08.2021.)

### 3. RAZLIKE IZMEĐU GRUPE I TIMA

Tijekom života (privatnog ili poslovnog) ljudi pripadaju grupama ili timovima. U svakodnevnom životu djelujemo u grupama. Iako se termin „grupe“ i „tima“ odnosi na određeni broj osoba koje dijele zajednička obilježja, postoji razlika između njih.<sup>15</sup> Glavna razlika između grupe i tima je to što osobe u grupi imaju zajedničke karakteristike, dok osobe u timovima dijele zajednički cilj i svrhu. Tim čini grupa ljudi, ali svaka grupa nije tim.

Za razliku od grupe, članovi tima posjeduju komplementarna znanja i vještine koje usmjeravaju prema rješavanju zajedničkog cilja, te se odgovornost na svakoga odnosi individualno, ali i zajednički. Timski rad pomaže pri stvaranju zajedništva jer rezultati rada članova ne predstavljaju skup pojedinačnih rezultata rada svakog člana, kao što je to kada je grupa u pitanju. Učinci timskog rada ovise o individualnim zadacima, ali i od zajedničkog rada, a učinci grupnog rada najčešće ovise od osobnog rada svakog člana. Također, bitna je razlika u stupnju samostalnosti kod rada. Grupe mogu, ali i ne moraju, biti samostalne u svom radu i funkcioniraju, dok se kod timovima očekuje visoka razina samostalnosti u radu i pri donošenju odluka. Kod grupa je karakteristično donositi odluke glasanjem, dok timovi dolaze do odluka dogovorom.<sup>16</sup> Razlika je prisutna i kod komunikacije, vodstvu, konačnom rezultatu, vještinama i sposobnosti članova te odgovornosti.

Prikaz 1. Razlika između grupe i tima



<sup>15</sup> A. Kobolt, A. Žižak: Timski rad i supervizija timova, rujan 2006., članak 368., Ljetopis socijalnog rada 2007., str.386

<sup>16</sup>Pavičić, G., Timovi i timski rad, <http://spu.ba/noviSajt/wp-content/uploads/2013/08/Goran-Pavicic-diplomski-rad.pdf>, str.8. (dostupno:27.08.2021.)

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

U prikazu 1. je vidljivo koje su razlike između grupe i tima. Kod timova i timskog rada cilj je zajednička izvedba kako bi se uspješno došlo do cilja, dok kod grupa, cilj je razmjena informacija. Energija koja je prisutna u timskom radu je pozitivna i dolazi se do osjećaja zajedništva. U radnim grupama energija je neutralna, a katkada i negativna. Odgovornost koja se dijeli u timskom radu je pojedinačna, ali na samome kraju zajednička. U radnim grupama odgovornost je individualna. Za timski rad je potrebno imati komplementarne vještine, dok za radnu grupu vještine su slučajne i raznovrsne.

Također, postoje i razlike u ponašanju članova.

Tablica 1. Razlike u ponašanju članovima tima i radne grupe

TIM	RADNA GRUPA
ČLANOVI	ČLANOVI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prihvaćaju međuovisnosti</li><li>• Imaju međusobnu podršku</li><li>• Sukobe vide kao sastavni dio odnosa</li><li>• Su obavezni prema dogovorenim ciljevima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imaju formalan odnos sa kolegama</li><li>• Su više koncentrirani na sebe</li><li>• Ne rješavaju sukobe</li><li>• Svoj posao shvaćaju kao određeni zadatak</li></ul>

Izvor: Kobolt, A.; Žižak, A. (2007). „Timski rad i supervizija timova“. Ljetopis socijalnog rada, str. 371

Može se zaključiti da se obilježja ponašanja članova timova i radnih skupina razilaze u odnosu na osviještenost o zajedničkom cilju i zajedničkoj odgovornost, poticanju suradnje i međusobnom razumijevanju i podržavanju članova. Osobe koje čine tim imaju sposobnosti i spremni su voditi razgovore o razlikama, prihvatiti konflikte i o njima razgovarati i riješiti ih, donose i stvaraju zajedničke dogovore te dijele odgovornost pri donošenju odluka i pri realizaciji dogovora. Članovi radne grupe ne rješavaju konflikte, nisu usredotočeni na druge i svoj zadatak shvaćaju kao jedini zadani posao.

## 4. TIMOVI U ORGANIZACIJAMA

Uvođenje timova u organizacije ima mnogo prednosti. Oni olakšavaju proširenje poduzeća i omogućuju brže i kvalitetnije širenje informacija, što dovodi do povećanja produktivnosti, ali i do osobnog razvoja svakog člana tima. Članovi tima stalno razvijaju svoje sposobnosti.

Kako bi ostvarili svoj cilj, članovi moraju biti „kao jedan“.

Timski rad se ne može stvoriti automatski i ne rezultira nametanjem jednog voditelja. To je rezultat zajedničkog rada članova koji prepoznaju važnosti, rade timski i svjesno otkrivaju uzorke zajedničkog rada i shvaćaju ih kao stimulativne i zadovoljavajuće. Kako bi timski rad bio uspješan, te kako bi članovi znali kako timski raditi i ocjenjivati zajednički rad, moraju imati dobru međusobnu komunikaciju.

Uvođenje timskog rada doprinosi smanjenju hijerarhijskih odnosa u organizacijama, formiranju uloga i znanja pojedinaca. Pojava zajedništva u timskom radu znači da se svi članovi dobro slažu, te će to dati bolje i kvalitetnije rezultate u odnosu na individualne poslove i rezultate. Za dobro shvaćanje strukture neophodna je analiza uloga i međuljudskih odnosa ili sistema rangiranja članova. Za postojanje i formiranje tima prvenstveno su bitni ciljevi zbog kojih je tim nastao.<sup>17</sup>

Svaki tim ima svoje specifičnosti, a one su odražavaju u složenosti tima, formalnost članova, utjecaju tima na cjelokupnu organizaciju, trajanje tima i identitet.

### 4.1. Uloge u timovima

Tim sve više postaje glavni oblik organiziranog djelovanja u državnoj upravi, industriji, sportu i privatnom poduzetništvu. Pojedinaac zauzima različite uloge prema svojim prirodnim sposobnostima, kompetencijama, znanju i vještinama, kreativnosti i motivaciji. Najveća dobrobit tima i timskog rada je to što tim okuplja osobe različitog stupnja znanja i sposobnosti, pa se prema tome pojavljuju i različiti članovi tima.

Prije svega potrebno je definirati vrstu posla, za svaki zadatak dodijeliti određenu dužnost i obavezu, iskustva, znanja i spremnost svakog člana tima. Svaki član tima mora biti potpuno uključen u rad tim i dobiti ulogu koja mu najviše priliči, a to će ovisiti o njegovu znanju,

---

<sup>17</sup> Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. (2012.), Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, Ekonomski vjesnik, str.250

vještinama, sposobnosti i osobnom interesu. Također, sve obaveze mora prihvatiti sa poštovanjem i odgovornosti. Uloge ne bi smjele biti nametnute, jer ono što je nametnuto neće pružati zadovoljstvo i motivaciju za rada već predstavlja stres i teret s kojim se pojedinci teško nose. Dobra podjela uloga povećava motivaciju i kreativnost članova i omogućuje šanse za dokazivanje, te ne narušava individualne mogućnosti osobe.

## 4.2. Članovi tima

Svaki tim ima različite članove. Kombinacija vještina, uloga i znanja dovode do uspješnosti posla i dobrog tima. Smatra se da bolji timovi imaju članove koji mogu popuniti sve uloge i koji su odabrani za određene uloge na temelju svojih znanja i vještina.<sup>18</sup> Određeni članovi u timu mogu izvršavati više uloga. Svaka od timskih uloga ima svoje kvalitete i dopuštene slabosti.<sup>19</sup>

Voditelj – vodi tim, usmjerava ga i dodjeljuje uloge i prepoznaje individualne kvalitete članova, ima dobru komunikaciju sa svim članovima tima, ima samopouzdanja, te sposobnosti da iskoristi sve potencijale tima.

Izvršitelj - osoba koja ima realne poglede i koja je praktična, ima izražen karakter i najviše brine o poslu. Pouzdana je osoba, te će napraviti sve potrebno, čak i zadatke koji su drugim članovima promakli. Discipliniran je i unosi red u posao. Konzervativan je po prirodi i nije sklon promjeni. Kroz dobar praktičan rad pomaže timu, iako ne mora biti stručnjak i imati puno iskustva.

Kreativac - osoba s novim, maštovitim i kreativnim idejama. Može se desiti da zanemari praktične sitnice i da se ne pridržava protokola. Na „važnim“ pozicijama se nalazi vrlo rijetko. Lakše mu je raditi samostalno, nego među članovima tima u nekim dijelovima zadatka.

Istraživač - osoba koja sakuplja ideje, najčešće iz tuđih izvora, ali sve ideje zna razviti.

Društvena i radoznala osoba, većinom vremena vesela i puna entuzijazma, te zna vrlo dobro

---

<sup>18</sup> Robins, Stephen P.; Judge, Timothy A., (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb, MATE d.o.o.,str.348

<sup>19</sup>Pletenac, K., Komunikacija i rad u timu,(2013),Str. 6, prema Čorkalo Biruški, Dinka (2009). *Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori*. Zagreb, Školska knjiga.



pregovarati. Istraživanje i dolazak do novih ideja, načina rada i potragu za potrebnim informacijama i materijom omogućava velik broj kolega s kojima je u dobrim odnosima. Zbog dobrog nadopunjavanja, istog pristupa rada te načinom rada i idejama dobro funkcionira sa kreativcem.

Timski radnik - osoba koja je usmjerena na članove tima i dobar odnos u timu. Stvara pozitivno okruženje u kojem se svi dobro osjećaju te daju svoj maksimum i mogu dati svoje ideje i mišljenja. Ima razvijene socijalne vještine i pomaže svima. Zna kako reagirati u konfliktnoj situaciji. Ima dobru moć zapažanja i zna kako slušati druge i postaviti se diplomatski. Članovi tima ga mogu postaviti za voditelja zbog određenih kvaliteta, ali zna biti nesiguran pri donošenju odluka zbog utjecaja drugih članova.

Promatrač - osoba koja se brine da se ideje ocjenjuju na dobar način i da se na temelju toga postigne dogovor. Obično ne ulazi u rasprave niti iznosi osobna stajališta, već promatra djelovanje drugih članova. Objektivna, inteligentna i snalažljiva osoba kojoj važne stvari ne promaknu.

Koordinator - osoba koja zna uvidjeti sposobnosti, vještine i karakteristike svake osobe i na najučinkovitiji usmjerava članove na ostvarenje zajedničkog pothvata. Smirena je i praktična osoba koja je puna discipline i optimizma. Zna kako reagirati u određenim situacijama, te ima sve pod kontrolom, pun je povjerenja prema članovima. Njegov način djelovanja ovisi o stupnju znanja kojeg je skupio školovanjem ali i radom.

Pokretač - osoba koja ima mnogo energije i sposobnosti da energiju prenese na sve članove. Kako bi došao do pobjede, koja mu se nalazi na vrhu prioriteta, zna se desiti da nema obzira pri odabiru sredstva koja će mu to omogućiti. Društven i dinamičan, ponekad nestrpljiv. Sklon je agresivnim ispadima ali također zna kako takve situacije okrenuti na humor. Ako se nalazi u timu koji je pasivan, pomoću njega će se pokrenuti na akciju, ali može narušiti stanje u stabilnom i dobrom timu.

Finalizator - osoba koja je zadužena da se stvari realiziraju do kraja. Disciplinirana i neovisna osoba koja ima sklonost prema estetici. Brine se o malim stvarima i sve zamišljeno provede u djelo.

### 4.3. Pozitivne strane timskog rada

Timski rad pomažu pri zbližavanju zaposlenika, stvara pozitivno okruženje i omogućuje članovima da se odluče na ambiciozne projekte. Osoba će se prije odlučiti na neki zahtjevan zadatak ako zna da će imati potporu ostalih članova koji će mu pomoći i savjetovati ga. U timskom okruženju članovi smatraju i vjeruju da su rezultati kvalitetniji kada razmišljaju, planiraju i donose odluke zajedno te poduzimaju zajedničke akcije. Možemo zaključiti da pojedinac nije toliko dobar koliko su dobri svi članovi tima zajedno.<sup>20</sup> Zajednički rad, atmosfera i samostalno donošenje odluka povećavaju kreativnost, dobru atmosferu i odanost poslu.

Kada je prisutna pozitivna atmosfera u organizaciji zaposlenici se osjećaju bolje i sigurnije, te su samim time i rezultati bolji. Velikom broju ljudi radna atmosfera znači više od plaće, a posebice danas kada je većina ljudi pod stresom. Ako neki zaposlenik dobi priliku da ode u drugu organizaciju i ponude se bolji uvjeti sa financijskog gledišta, a zna da će morati napustiti pozitivno i dobro radno okruženje postoji velika mogućnost da ponudu neće prihvatiti.

Kao pozitivnu stranu timskog rada možemo istaknuti i neke prednosti, a one se prepoznaju kao<sup>21</sup>: Visoka interakcija u radu, zajedništvo, povjerenje, uvažavanje pojedinca, ravnopravnost uloga, osobnu motiviranost, povezanost među članovima, visoki stupanj kreativnosti, slobodno dijeljenje informacija, decentralizirano odlučivanje, otvoreno dijeljenje različitih mišljenja i prijedloga, učinkovito rješavanje osobnih emocionalnih i drugih sukoba, inovacije u timskom radu.

---

<sup>20</sup> Goleman, D.,(2010). "Emocionalna inteligencija u poslu", Mozaik knjiga, Zagreb, str. 190

<sup>21</sup>Plavčić, A., Timski rad kao faktor u sustavu motivacije, str 27, prema Tudor, G. & Srića, V., (2006.) Menadžment i pobjednički tim- čarolija timskog rada. treće izdanje ur. Zagreb: M.E.P. Consulta

#### 4.4. Negativne strane timskog rada

Uz pozitivne strane timskog rada, dolazimo i do negativnih. Najveći nedostatak timskog rada je stres i frustracija.<sup>22</sup> Loše radne navike i radna atmosfera, nedostatak komunikacije i nedostatak poštovanja među članovima mogu narušiti pozitivno radno okruženje. Kao negativnu stranu možemo navesti i dvostruku lojalnost i vrijeme koje se troši na sastanke. Kako bi se stvorila dobra radna atmosfera moraju se poklopiti neki faktori. Voditelji timova moraju biti jasni kod naglašavanja da je rad u timu dobar i da se od članova očekuje da na taj način funkcioniraju.

Rad u timu mora biti priznat i nagrađen, kako bi svi članovi razumjeli da im to donosi dobrobit. Kada se slože određeni faktori, timski rad ima uvjete za uspjeh i postaje pokretač organizacije. Kvalitetan rad u timu ne mora nužno zahtijevati dobre međuljudske odnose ili prijateljstva među članovima. Nije važno da članovi provode zajedničko vrijeme i van radnog vremena, iako je to najčešće prednost. Najbitnije je kulturno ponašanje i međusobno poštovanje koje će omogućiti bolje radne učinke i zadovoljstvo.

Negativne strane su znatno manje od pozitivnih strana, te će razvoj timskog rada u budućnosti još više pridonijeti organizacijama i članovima tima.

#### 4.5. Komunikacija unutar tima

Komuniciranje je dijeljenje informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim putem. U procesu dolaska do najboljeg rješenja potrebno je razviti otvorenu i dobru komunikaciju unutar tima.<sup>23</sup> Uspješno komuniciranje među članovima omogućuje brzo i kvalitetno rješavanje timskih zadataka. Komunikacija je dobro realizirana ako je poruka došla do primatelja, odnosno ako je primatelj poruku shvatio u potpunosti. Ako primatelj ne shvaća poruku ili je zbog lošeg načina komunikacije pogrešno protumačio, komunikacija nije uspješno obavljena. Bez komuniciranja nema ni timskog rada. Komunikacija se definira kao sredstvo pomoću kojeg pojedinci prvo dizajniraju tim, a zatim međusobnim prenošenjem informacija ostvaruju postavljene ciljeve.

---

<sup>22</sup>Bubalo, A., Timovi i timski rad u AIESCU-u, <http://free-st.t-com.hr/koky/AIESEC-timski.pdf> str.40.(dostupno: 28.08.2021.)

<sup>23</sup> M. Nikić, Temeljna načela timskog rada, str. 118

Kako bi rad tima bio uspješan i kvalitetan potrebna je dobra i kvalitetna komunikacija između članova. Dobra razmjena informacija je garancija da će svi članovi tima dobiti potrebne stavke za izradu zadatka i kako bi rasporedile dužnosti unutar tima. Također, bitno je raspoznati informacije koje se prenose i procijeniti koliko su bitne. Sposobnosti komuniciranja svakog člana dolaze do izražaja kada moraju samostalno procijeniti koju informaciju će podijeliti sa ostatkom tima i koliko je ona potrebna. Informacije su korisne ako mogu potvrditi ili promijeniti shvaćanje tima kao cjeline ili pojedinih članova. Uz činjenicu da je isprazna informacija nebitna, može uzrokovati gubitak vremena.<sup>24</sup>

Najznačajnije pretpostavke za uspješnu komunikaciju su:

1. Dobra razmjena informacija
2. Svladavanje smetnji u komunikaciji
3. Adekvatna prezentacija informacija<sup>25</sup>

Voditelji se mogu poslužiti različitim sredstvima preko kojih će komunicirati sa članovima tima i prenijeti informacije određenoj osobi ili svim članovima. Mogu se odlučiti na razgovor u četiri oka, telefonski razgovor, komunikaciju preko elektronične pošte, na ostavljanje poruke na telefonskoj sekretarici, a najbolji način prenošenja poruke je na sastanku, na kojem će je potkrijepiti projekcijom dijagrama i slikovnih prikaza.<sup>26</sup>

Odabir i odluka o načinu komuniciranja ovise o sadržaju poruke, ciljevima koji se žele postići, osobi sa kojom komuniciramo, o vremenu koje imamo na raspolaganju i određenim sklonostima koje osoba ima prema načinu komunikacije. U komunikaciji osoba uvijek mora biti kulturna, razumljiva, jednostavna u izlaganju, kratka i zanimljiva. Sugovornika treba tretirati ravnopravno i poštovati različitosti, nastojati da ozračje bude ugodno i pružiti priliku svima da slobodno iznesu svoja mišljenja i argumente.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> West, M., (2005). Tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha. Zagreb, Školska knjiga. Str.80

<sup>25</sup> Međuljudski odnosi i timski rad, <http://www.intender-hr.com/meduljudski-odnosi-i-timski-rad/> (dostupno:28.8.2021.)

<sup>26</sup> Š. Vodopija, (2006).,Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka., str.186

<sup>27</sup> M. Nikić, Temeljna načela timskog rada, str. 119

## 4.6. Konflikti u timovima

U timskom radu mogu nastati razni problemi, neki od njih su loš odabir članova tima i voditelja, loši međuljudski odnos i nedostatak poštovanja, loša komunikativnost, interni i eksterni faktori. Konflikti su pokazatelji koji naglašavaju da je došlo do narušavanja timske i dobre atmosfere i da je u timskom zajedništvu došlo do narušavanja timskih pravila i normi.

Ako konflikti u timu proističu iz sukoba osobnosti, mogu dovesti do nesložnosti među članovima, narušenosti povjerenja i netrpeljivosti između članova tima. Konflikti mogu pomoći da se problemi sagledaju sa svih strana, da se nađu sva raspoloživa rješenja i da se dođe do primjene onih najboljih. Konfliktne situacije su normalne, ali ako se događaju rijetko. Konflikti koji se nisu riješili loše utječu na rad, članovi postaju ogorčeni i nemaju motivacije za rad.<sup>28</sup> Kako bi se što uspješnije došlo do rješenja potrebno je stvoriti kompromis i suradnju. Nakon dobrog rješenja osjeća se povećanje međusobnog shvaćanja i otvorenosti među članovima. Međuljudski odnosi se popravljaju, dolazi do rasta povjerenja među članovima, te timska povjerljivost pomaže pri povećanju timske kreativnosti, jačanju organizacijske stabilnosti, bržeg uočavanja i rješavanja problema i profitiranje identiteta tima i pojedinca.

Odnose unutar tima treba nadzirati te ih pravovremeno i odlučno popravljati.

Kako bi se konflikt najbolje riješio potrebno je proći kroz 5 ključnih faza.<sup>29</sup>

1) Suočiti se s konfliktnom situacijom. Kako bi se situacija mogla riješiti, potrebno je da obje strane shvate da konflikt postoji i da je potrebno riješiti ga.

2) Shvatiti drugu stranu. Suočene strane moraju imati priliku izraziti svoje mišljenje i osjećaje te poslušati drugu stranu i pokušati se postaviti u tu poziciju. Sve se mora odvijati bez prekidanja i upadanja u riječ. Svaka strana mora dobiti vrijeme kako bi izložila svoje argumente.

---

<sup>28</sup>Plavčić, A., Timski rad kao faktor u sustavu motivacije, str 18, prema: Miljković, D. & Rijavec, M., 2007. Organizacijska psihologija. (odabrana poglavlja) ur. Zagreb: IEP.

<sup>29</sup>Matić, S., " Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije", [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA\\_Organizacijska\\_psihologija.pdf](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA_Organizacijska_psihologija.pdf) , str.55.-56. (dostupno: 28.08.2021.)

3) Definirati problem. Svaka pozicija ima svoje mišljenje i definira problem. U ovoj fazi potrebno je naći zajedničku percepciju problema, te će to dovesti do toga da se vidi što je zajedničko između sukobljenih strana, to će pomoći pri smanjenju konfliktne situacije.

4) Tražiti i vrednovati različita rješenja. U ovoj fazi se istražuje zajedničko prihvaćanje ideja i njihova ocjena. Najbolje je rješavati probleme korak po korak i započeti s najlakšim. Faza traženja ideja treba biti razdvojena od faze ocjena ideja. Traženje ideja je kreativan proces koji se može poremetiti ako se ideje prerano počnu ocjenjivati. Kod ocjena ideja, prednost se daje onim idejama koje najbolje zadovoljavaju potrebe obje strane.

5) Izrada plana akcije. Mora se uzeti u obzir da svaka strana ima svoje mišljenje kako ideju pretvoriti u djelo, stoga je potrebno postići dogovor kako će se ideja sprovesti i koja je odgovornost sa svake strane.

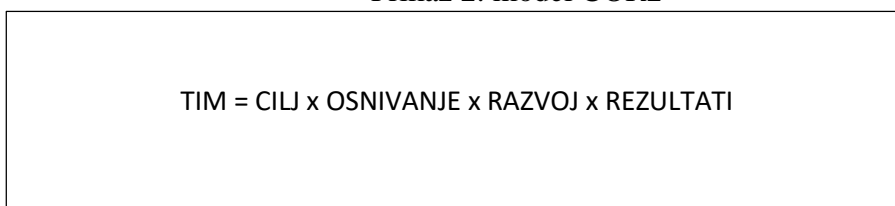
Zadnja faza je postizanje dogovora i provođenje rješenja u djelo, dogovor mora biti jasan svima. Ako situacija nije riješena i dalje traje, to može značiti da je došlo do nedostatka u procesu rješavanja konfliktne situacije. Neki od razloga su: utjecaj emocija kod obje ili jedne strane, loše definiran problem, ideje su bile vrednovane u fazi traženja ideja pa se nije pronašla najbolja, a možda se nije jasno odredilo kako će se ideja provesti u djelo. Ukoliko je došlo do nekih od navedenih propusta, potrebno je ponoviti proces rješavanja konflikta. Postoji pet strategija za rješavanje konflikta, a to su izbjegavanje, popuštanje, namatanje, kompromis i suradnja.

## 5. TEMELJNE ODREDNICE TIMA

Tim se može definirati kao mala grupa ljudi koja dijeli komplementarna znanja i vještine i koji rade zajedno kako bi došli do cilja za koji se smatraju zajednički odgovorni.<sup>30</sup>

Odnosno to je skupina od pojedinca (od 2 do 25 članova), ovisno o svrsi, ciljevima, vještinama i odgovornosti. Imaju zajednički pristup prema ekonomskim, administrativnim i socijalnim zajedništvom pri čemu se međusobno dopunjuju. Članovi dijele komplementarna znanja, jer pojedinci u timu posjeduju tehničke (funkcijske) socijalne vještine (spremnost na rizik) i vještine rješavanja problema i donošenje odluka. Prednost zajedničkoj svrsi, odnosno cilju, što im daje identitet, smjer, smisao i motivaciju. Njihovi specifični poslovni ciljevi moraju biti konkretni i mjerljivi tako da održavaju zajednički radni učinak i olakšavaju komunikaciju. Svi članovi imaju zajedničku odgovornost, za što je bitna psihološka odgovornost svakoga pojedinca pred timom i obratno. Tim ima zajedničko geslo i identitet, karakteristične interne šale, fraze i moralno okruženje prepoznatljivo samo njima. Diješe entuzijazam, samoinicijativnost i spremnost da rade više od drugih i dulje od trajanja radnog vremena ako je to potrebno. Članovi imaju slične preferencije, sklonosti, zajednička iskustva, krize, poslovne (privatne) događaje i uspjehe koji stvaraju osjećaj zadovoljstva. Posjeduju uzajamnu sklonost, odnosno osjećaj sreće i zadovoljstva što rade na zajedničkom i korisnom poslu, gdje mogu ostvariti zajedničke, ali i osobne ciljeve.

### Prikaz 2. model COR2



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

Prema prikazu COR2, tim pokreće zajednički cilj. Cilj se određuje prema onome što je u organizaciji trenutno najpotrebnije i što se u najkraćem roku treba riješiti uz što bolju produktivnost. Kad se utvrdi cilj, tada se osniva tim, odabiru se članovi i tim se razvija te postiže najbolje rezultate, što je bio i cilj u samome početku. Spajanjem vještina i sposobnosti

<sup>30</sup> Miljković, D. & Rijavec, M.,( 2007). Organizacijska psihologija. (odabrana poglavlja) ur. Zagreb: IEP.str.148

malih grupa u jednu nastaju timovi. Stvaranjem timova potiče se i stvaranje niza vrijednost.<sup>31</sup>Kako bi se moglo reći da tim postoji, moraju se ispuniti dva preduvjeta. Članova u timu treba biti onoliko koliko je moguće da održe međusobnu povezanost, a drugi se preduvjet odnosi na zajedničku odgovornost svih članova kod postizanja cilja.<sup>32</sup>

## 5.1. Vođa tima i njegova uloga

Osnivanje i uspješno vođenje dobrog tima je prilično zahtjevan posao. Ako tim nema vještog voditelja mogu se pojaviti konfliktne situacije, pojave različitih ambicija, osobne preferencije i antipatije. Zbog tog tim treba imati uspješnog voditelja, jasno postavljene ciljeve, svijest članova o osobnoj i zajedničkoj odgovornosti, otvorenu i dobru komunikaciju, poštovanje, prihvaćanje razlika i odgovorne načine rješavanja problema.

Timu mora imati uspješnog voditelja i članove koji mogu preuzeti njegovu ulogu kada je to potrebno. Postavlja se pitanje da li voditelj tima mora biti ona osoba u timu koja ima najviše kvalifikacija, osoba koju članovi tima izaberu ili osoba koja najbolje poznaje ostale članove i probleme. Voditelj tima treba biti osoba koju ima poštovanje od ostalih i koja ima dovoljno sposobnosti da utječe na ostale, da ga članovi žele saslušati, da može pridobiti neodlučne članove i stvoriti dobre odnose s ostalim timovima u organizaciji i pojedincima van tima. On mora željeti i znati postići ciljeve tima te imati znanje o problemima sa kojima se bavi i sa kojima se može susresti tokom rada. Vođa mora imati sposobnosti kako koordinirati rad tima, imati dobre komunikacijske vještine i znati kako uključiti svakog člana tima u rad.<sup>33</sup>

Uz sve navedeno važno je da voditelj posjeduje kvalitete kao što su umijeće organizacije i upravljanja i sposobnost komuniciranja i rada s ljudima. Sposobnost uvažavanja tuđeg mišljenja i sposobnost logičkog rasuđivanja i zaključivanja.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Senge, P. M.(2001) "Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije", Mozaik knjiga, Zagreb, str. 40

<sup>32</sup>Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R., Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, str.252

<sup>33</sup>Matić, S., " Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije", [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA\\_Organizacijska\\_psihologija.pdf](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA_Organizacijska_psihologija.pdf) , str.62. (dostupno:28.8.2021.)

<sup>34</sup> M. Nikić, Temeljna načela timskog rada, str. 126



Postoje različiti pristupi u definiranju pojma vođe, no mogu se sažeti na nekoliko osnovnih karakteristika:

- Osoba koja zna nametnuti autoritet
- Ima organizacijske sposobnosti
- Može utjecati na ponašanje članova grupe

Prema načinu stjecanja položaja, vođe mogu biti:

- 1) Kompletni vođa - onaj koji ima talent za razvoj ideja i organizacije, znanja, karizmu i razvijenu racionalnu i emocionalnu stranu
- 2) Idejni vođa - osoba koja ima snažne i originalne ideje, ali nema organizacijskog talenta kako bi te ideje i ostvario
- 3) Organizacijski vođa - osoba koji nema vlastite ideje, ali zato zna jako dobro uputiti ljude u provođenje određenih ideja i zadataka
- 4) Slučajni vođa – osoba koja je slučajno došla na mjesto voditelja, a nema određenih sposobnosti.<sup>35</sup>

## 5.2. Karakteristike vođe

Uspješan vođa mora treba biti fleksibilan u upravljanju timom, ovisno u situaciji u kojoj se nalazi. Mora biti uzor ostalim članovima i pružati primjer kako djelovati, te postaviti vrijednosti koje želi vidjeti kod ostalih članova. On upravlja, vodi i podučava.

Mora biti uvijek dostupan i prisutan. Njegova prisutnost je bitna. Vođa timu daje strukturu i smisao. Njegov karakter može poticati članove tima na veće zalaganje. Mora jasno razumjeti što želi i to treba naglašavati članovima. Također, mora biti spreman žrtvovati osobne interese kako bi se ostvario zajednički cilj, biti odan ljudima i načelima organizacije. Uspješan vođa se mora znati suosjećati sa ostalim članovima. Razmišljati racionalno i kontrolirati emocije kako bi u kriznim situacijama donio dobre odluke.<sup>36</sup> Kada upravlja timom članovima daje na znanje koje rezultate očekuje, pomaže timu kod organizacije i koordinacije zadatka i radnih aktivnosti, brine se da svi članovi tima svojim znanjem i kvalitetama pridonose donošenju

---

<sup>35</sup> M. Nikić, Temeljna načela timskog rada, str.126

<sup>36</sup> Ibid., str. 127

timskih odluka. Prati napredak rada s obzirnom na planirane ciljeve, prepoznaje dobro odrađen posao i uloženi trud članova, motivira i hrabri članove pohvalama, te drugim načinima nagrađivanja.

Da bi tim bio što uspješniji vođa mora znati:

- Odabrati kvalitetne ljude

Dobro uvježbani zaposlenici će biti efikasniji članovi tima, te će svojom radnom sposobnošću i razumijevanjem znati pomoći ostalim članovima i biti im podrška u problematičnim situacijama.

- Pomagati zaposlenicima da razviju plan rada i primjene stečeno znanje na zadatak za koji su zaduženi

Voditelj mora slušati mišljenja drugih članova tima za izrađen plan rada, te ih pohvaliti kada uspješno primjene novostečene vještine na zadatak, te će to pomoći organizaciji kod ostvarivanja ciljeva.

Vođa mora biti siguran da svi smatraju njegove postupke pravednima, mora braniti svoje članove kada netko ugrozi njihov ugled, osigurava podršku u nevoljama i hrabri u poteškoćama. Treba djelovati svojim primjerom.<sup>37</sup>

Od samog početka projekta, osnivanja tima i odabira vođe potreban je jednostavan sistem kontrole koji će omogućiti pravilno praćenje procesa rada, u kojem sudjeluju svi članovi, svatko na svoj način.

---

<sup>37</sup> M. Nikić, Temeljna načela timskog rada, str.127

## 6. MOTIVACIJA TIMA

Motivacija predstavlja sve psihološke procese koji uzrokuju stvaranje usmjerenosti i ustrajnosti voljnih aktivnosti potrebnih za postizanje određenog cilja.<sup>38</sup>

Motivirati tim se može kroz nekoliko načina. Jedan od njih je reorganizacija posla. Reorganizaciji se pristupa kada voditelj ocjeni da su članovi tima ili jedan pojedinac demotiviran organizacijskim ili ambijentalnim nedostacima.<sup>39</sup> Neki od načina reorganizacije su:

- Proširenje rada

Proširenje rada kao metoda motivacije uvodi se kada je posao stalno isti i monoton, nema dinamike i daljnje motivacije. Ako se duže vrijeme radi takav posao, to može biti vrlo stresno. Uvođenjem i proširenjem dodatnih zadataka povećava se porast zainteresiranosti i utječe se na kvalitetu rada.<sup>40</sup>

- Rotacija posla

Cilj rotacije posla je učiniti posao raznovrsnim. Rotacija zahtijeva da se članovi tima izmjenjuju na radnim zadacima. Na taj način svaki član sudjeluje u raznim fazama istraživanja i posla i time je jače zainteresiran za rad nego ako stalno ponavlja isti posao. Druge prednosti koje rotacija posla ima su: fleksibilnost članova, pojednostavljenje rada jer svaki član može obavljati nekoliko specijalnih poslova i osposobljen je za više radnih pozicija. Također, dolazi se do osobnog napredovanja.

Motivacija tima po modelu IDEAL:

1. Inform – podijeliti informacije o projektu, zajedničkim i osobnim ciljevima, o kupcima/klijentima
2. Delegate- poticanje osobnog napredovanja, usavršavanja i učenja kroz delegiranje
3. Encourage- dati podršku i pokazati interes, imati racionalnu reakciju na rezultate rada
4. Accept – prihvatiti osobe sa njihovim manama i vrlinama, usmjeriti ih prema zajedničkom cilju
5. Listen – slušati savjete, nove ideje, primjedbe i prigovore

---

<sup>38</sup> Š. Vodopija, (2006), Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka, str.95

<sup>39</sup> Ibid., str. 102

<sup>40</sup> Ibid., str.103.

Dobrim i ispravnim postupcima motivacija može uvijek biti na visokoj razini. To se može realizirati ako se: dobiva osjećaj da je svaki dan napravljen koristan zadatak, ako se posao napravi zabavnim, osigura se različitost obavljanja posla, svima se pruži mogućnost izbora, ako se ostvari povjerenje i dobra suradnja.

Motivacija tima može biti veća ili niža zbog bezbroj mogućnosti. Neke od njih su:

- Povezanost

Element koji se javlja u uspješnim timovima. Članovi tima imaju jak osjećaj zajedništva, povezanosti, čak i odanosti. Otvorena i dobra komunikacija utječe pozitivno na odnose među članovima, također davanje pohvala kada su zaslužene i podrška među članovima.

- Odgovornost

Osobe i timovi su većinom motivirani kada znaju da su odgovorni za određene zadatke. Odgovornost nad određenim elementima rada organizacije je jedan od mogućnosti više razine motivacije. Ali u tome segmentu treba biti oprezan i odgovoran. Ovdje se podrazumijeva da uz određenu količinu odgovornosti dolazi i velika razina autoriteta pri donošenju odluka ili nastalih promjena. Viša razina motivacije je prisutna kod timova koji dijele veću odgovornost i imaju veći autoritet.

- Osobni razvoj

Jedna od osnova za veću motivaciju je individualni razvoj posjednika. Kada osoba osjeća da napreduje, odnosno usvaja nova znanja i ima veće mogućnosti na poslu, motivacija će biti na većoj razini.

- Izazov

Jedan od elemenata koji su bitni kada je motivacija u pitanju. Izazov predstavlja veliki faktor motivacije, ali je važno razmisliti o veličini izazova. Ako je izazov pretežak, odnosno prevelik i članovi ga percipiraju kao težak, može se desiti da odustanu i ne ulaže dodatne napore. Također, ako je izazov nisko postavljen, članovi mogu uvidjeti da im rješavanje izazova ne

predstavlja nove mogućnosti i neće uložiti dodatne napore i energiju, te se neće postići visoka razina motivacije.

- Svrha

Jasna svrha, misija ili usmjerenost je na vrhu liste faktora koji utječu na motivaciju. Za što dužu motiviranost tima svrha, odnosno misija bi morala biti u skladu sa ciljevima organizacije ali i sa osobnim željama i potrebama članova tima.

Motivacija rada će biti veća ako članovi tima znaju da nakon dobrog obavljenog posla mogu očekivati nagrade. Nagrade mogu biti novčane, nenovčane i psihološke.

Teorije motivacije se mogu postaviti u dvije skupine, a one su sadržajne i procesne.

Sadržajne teorije imaju usmjerenje na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca. One ispituju što to čovjeka motivira. Zadatak voditelja je da učini radnu atmosferu u kojoj će svi elementi biti zadovoljeni.

U procesnim teorijama se pokušava razumjeti kako procesi imaju odraz na ponašanje članova tokom obavljanja posla, odnosno žele objasniti kako se motivirano ponašanje razvija.

Pojašnjavaju elemente koje navode osobu da se ponaša na neki način, ovisno o nagrađivanju i poslovnim mogućnostima koje mogu biti ostvarene.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Matić, S., "Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije", [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA\\_Organizacijska\\_psihologija.pdf](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA_Organizacijska_psihologija.pdf), str.19. (dostupno: 29.8.2021.)

## 7. VRSTE TIMOVA I NJIHOVA OBILJEŽJA

Timove je moguće odrediti na osnovu različitih čimbenika. Neki od njih su potrebna specifična znanja, zamjenjivost članova i funkcionalnost. Timovi se mogu formirati na različitim nivoima organizacije i na osnovu većeg broja kriterija. Podjela timova ovisi o razlozima za njihovo formiranje, njihovog sastava i vrstom posla kojom se bave. Prema (Miljković & Rijavec, 2007)<sup>42</sup> timovi se dijele na četiri vrste:

### 1. Savjetodavni tim

Osniva se kako bi članovi tima istraživali i došli do rješenja za određene probleme. Pred njih se postavlja zadani rok u kojem moraju pronaći rješenje i nakon toga dolazi do završetka timskog rada. U stvarnosti su to različite komisije, odbori i tijela slična njima. Osobe koje se nalaze u timu moraju biti spremne na zajednički rad, izvršavati poslove i davati ostalima upute kako bi mogli raditi. Biti fleksibilni, strpljivi i konkretni. Također od članova se traži da imaju određena znanja kaka je u pitanju zakon, propisi i odredbe po kojima se treba raditi i pomoću kojih moraju donijeti odluke. Ako nemaju dovoljno znanja i nisu sigurni u točnost odluke koju su donijeli, mogu angažirati pravnu osobu i pomoću nje dobiti odgovarajuće pravne naputke. Savjetodavni tim nije dugoročan tim i njegov cilj je donošenje odgovarajućih odluka i davanje uputa koje se prenose drugima.

### 2. Radni tim

Najčešće su to dugoročni timovi, čiji članovi u neodređenom vremenu te neprestano obavljaju posao. Članovi tima moraju imati dobre međusobne odnose koji traju već neko vrijeme, funkcionalan sustav rada i vanjsku podršku koja će im omogućiti sigurnost i dobru djelotvornost. Bitno je da članovi imaju slične ili iste vrijednosti. Te će im navedeni elementi omogućiti bolju povezanost i veću djelotvornost.

---

<sup>42</sup>Plavčić, A., Timski rad kao faktor u sustavu motivacije, str.13, prema Miljković, D. & Rijavec, M., 2007. Organizacijska psihologija. (odabrana poglavlja) ur. Zagreb: IEP.

### 3. Rukovodni tim

Rukovodni tim ima članove koji imaju formalnu odgovornost za vođenje drugih ljudi. U rukovodni tim se ubraja top menadžment.<sup>43</sup> Određivanje općeg cilja i svrhe postojanja organizacije, te sustava vrijednosti i pomoć ostalima da ostvare svoje zadatke je osnovni cilj uspostavljanja rukovodnog tima. Za napredak rukovodnog tima treba imati člana koji može biti pokretač za nove zadatke. Njegova osobina je komunikacija sa drugim osoba u timu, te da potiče i daje inspiraciju drugima da krenu u nove pothvate. Može raspoznati kada je potrebno nekoga potaknuti, a kada je potrebno malo više aktivacije od člana. Razvijena osobina intuitivnosti, mu daje mogućnost da osjeća stvari koje druge osobe ne mogu osjećati, te može prepoznati slabije strane koje se odnose na konkurenciju.

### 4. Kros- funkcionalni tim

U kros- funkcionalne timove spadaju savjetodavni i radni timovi.<sup>44</sup> Članovi tima su hijerarhijski jednako pozicionirani i pripadaju različitim odjelima organizacije, a imaju cilj da zajedničkim snagama i vještinama dođu do zajedničkog cilja, odnosno da obave zadani zadatak. Formiranjem timova se dolazi do novih ideja, te se brže i lakše dolazi do rješenja problema. Omogućava se bolja razmjena informacija unutar i van organizacije. Osnivanje tima je zahtjevan posao zato što se povezuje više razina organizacije, te se u pitanje stavlja vjerodostojnost članova tima.

Napretkom tehnologije, globalizacije, ali i današnjim uvjetima rada i novonastaloj epidemiološkoj situaciji sve popularniji i dostupniji su virtualni timovi. Grupa ljudi koja čini tim nije na istoj geografskoj lokaciji, ali se nalaze u istoj virtualnoj lokaciji. Članovi su fizički udaljeni, nema kontakta „licem-u-lice“, a međusobno rade i komuniciraju putem tehnologije, odnosno putem računala, video poziva i konferencija, telefonski ili putem nekog drugog dostupnog medija. Rade zajedno, a odvojeno. Timovi mogu biti privremeno formirani kako bi riješili određeni zadatak, ali također i postojati duže vremena, ako se uspostavi njihova funkcionalnost, kako bi rješavali probleme koji dolaze tokom poslovanja. Pod virtualne timove najčešće spadaju rukovodni i savjetodavni tim. Članstvo u timu ovisi o zahtjevima

---

<sup>43</sup>Matić, S.,“ Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije“  
[https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA\\_Organizacijska\\_psihologija.pdf](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA_Organizacijska_psihologija.pdf) ,str.57.( dostupno: 31.8.2021.)

<sup>44</sup> Ibid., str.57

zadatka. Ovakav način rada, nije ograničen granicama, prostorom i vremenom, pospješuje i ubrzava proces globalizacije jer može okupiti jeftinu i kvalitetnu radnu snagu, a da istovremeno bude rasterećen brojnim troškovima koji se javljaju u tradicionalnom načinu rada.<sup>45</sup>

Neke od najvažnijih karakteristika virtualnog tima su:

- Članovi tima su zajednički odgovorni za rezultate rada i postizanje cilja,
- Članovi tima su prostorno i vremenski razdvojeni,
- Susreti licem u lice članova tima su vrlo rijetki ili ne postoje,
- Članovi tima su posvećeni ciljevima i zadacima organizacije,
- Mala je mogućnost za izbijanje konflikata u timu, po bilo kojoj osnovi,
- Članovi tima donose odluke dogovorom,
- Virtualni tim se obično sastoji od 15 članova,
- Među članovima je prisutna suradnja, povjerenje i podrška

Prednosti virtualnih timova su niski troškovi poslovanja, dostupnost, nema ovisnosti za rad na istoj lokaciji, bolji napredak za organizaciju u tehnološkom smislu. Globalizacija sve više zahtijeva brzi napredak i djelovanje ljudi na više lokacije u istom vremenu, a postojanje virtualnog tima to i omogućuje. Također, organizacijama se zna desiti da na jednoj lokaciji imaju više kvalificiranih zaposlenika, a na drugoj manjak. Osnivanjem virtualnog tima, takav problem dobiva trajno rješenje.<sup>46</sup>

Podjela timova prema autorima (Robnis i Judge, 2009)<sup>47</sup>:

- Tim za rješavanje problema

Članovi tima za rješavanje problema imaju nizak stupanj samostalni, u odnosu na samoupravne timove. Tim za rješavanje problema osniva menadžment organizacije, te ujedno organizira i vodi aktivnosti i kontrolira rad. Tim se sastoji od pet do dvanaest članova i osniva se radi rješavanja nastalih problema. Članovi tima ne sudjeluju u uspostavljanju ciljeva i poslova, niti odlučuju tko će sve u timu biti, o tome brine menadžment. On okuplja motivirane, kvalificirane i potrebne pojedince. Članovi su najčešće zaposleni unutar

---

<sup>45</sup>Kereta K., Značenje i uloga timova za razvoj poslovnih organizacija, 2019, str.12, prema Pavičić, G. (2012): Timovi i timski rad, Dobož, Fakultet za ekonomiju i menadžment

<sup>46</sup>Ibid, str.12

<sup>47</sup>Pletenac, K., Komunikacija i rad u timu, str.4, prema Robins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb, MATE d.o.o.



organizacije, a ako nema zaposlenih koji su željni stjecanja novih iskustava, menadžment ih bira van organizacije. Sastaju se jednom tjedno kako bi utvrdili na koji način mogu unaprijediti određeni dio organizacije, koje metode rada moraju koristiti radi unapređenja, razmjenjuju vlastite ideje i sugestije i na temelju toga dolaze do rješenja.<sup>48</sup>

- Samoupravljački radni timovi

Članovi sami planiraju i vode kontrolu o radnim zadacima, uz nekoliko smjernica uprave. Broj članova varira od deset do petnaest osoba koje obavljaju slične poslove i međusobno ovisne zadatke. Imaju odgovornost koju su prije imali voditelji. Glavni zadatak samoupravljačkog tima je planiranje, raspodjela zadataka i nadzor nad radom. Članovi samostalno vode svoje poslove, biraju nove članove, te ih međusobno ocjenjuju.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup>Pletenac, K., *Komunikacija i rad u timu*, str.4, prema Robins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb, MATE d.o.o.

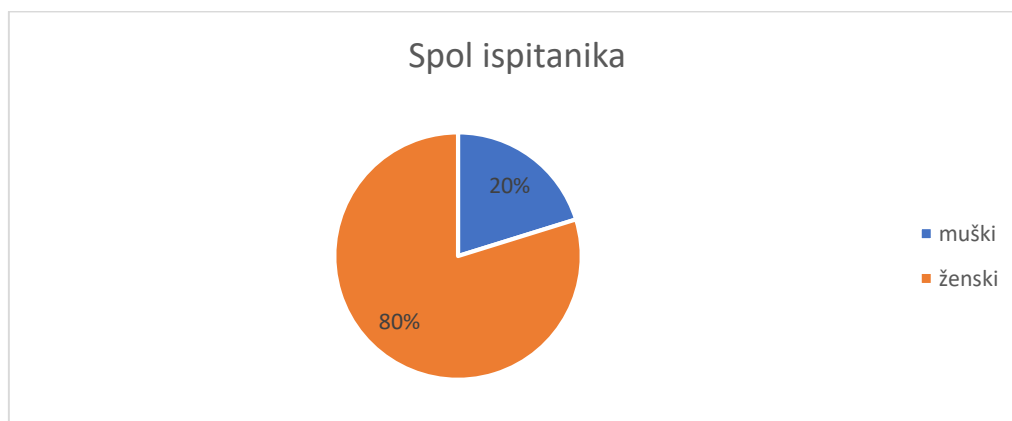
<sup>49</sup> Ibid., str. 4

## 8. ANALIZA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Na temelju provedene online ankete, u kojoj je sudjelovalo 73 ispitanika, na području Hrvatske, dobiveni su socio-demografski podaci o ispitanicima (spol, dob, radno iskustvo, razina obrazovanja, veličina poduzeća u kojoj ispitanik radi, vrsta poduzeća te sektor rada). Podaci koji su bili ispitani su podaci o učestalosti rada u timu, iskustvima rada u timu, odnosima sa kolegama i mišljenjima ispitanika.

U nastavku se nalazi analiza rezultata istraživanja putem online ankete koje su ispunile osobe zaposlene u različitim sektorima rada.

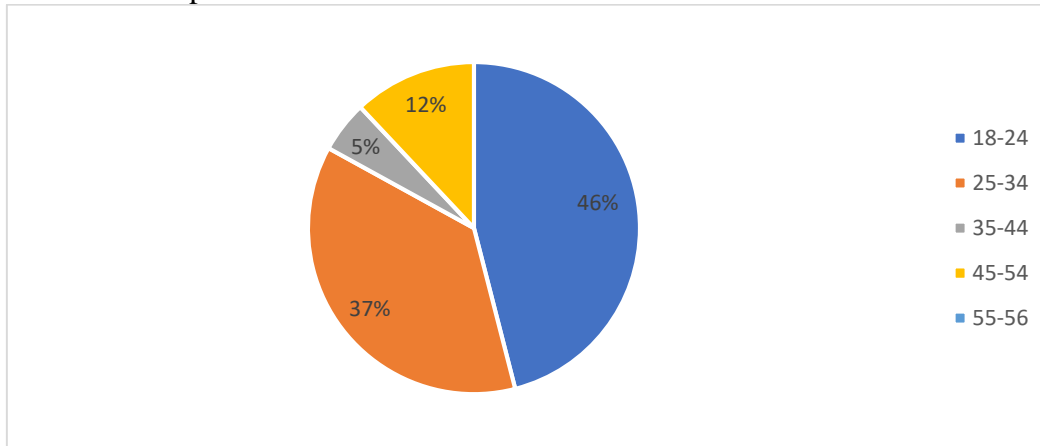
Graf 1. Spol ispitanika



Izvor: izradila studentica

Prema dobivenim podacima iz Grafa 1. uočena je velika razlika između spolova, većina ispitanika su bile žene ( 80% ), a u manjini je bio muški spol ( 20%).

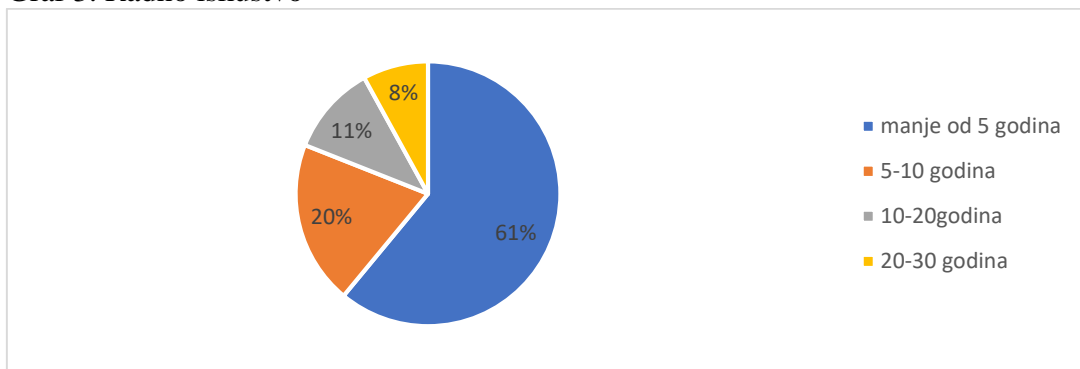
Graf 2. Dob ispitanika



Izvor: izradila studentica

Prema podacima iz grafa 2. najviše ispitanika je iz dobne skupine od 18 do 24 godina starosti (46%), zatim slijedi dobna skupina od 25 do 34 godina starosti (37%), na trećem mjestu se nalazi dobna skupina od 45 do 54 godina starosti (12%) i na kraju dobna skupina od 35 do 44 godina starosti (5%). U anketi nije bilo ispitanika starijeg od 55 godina.

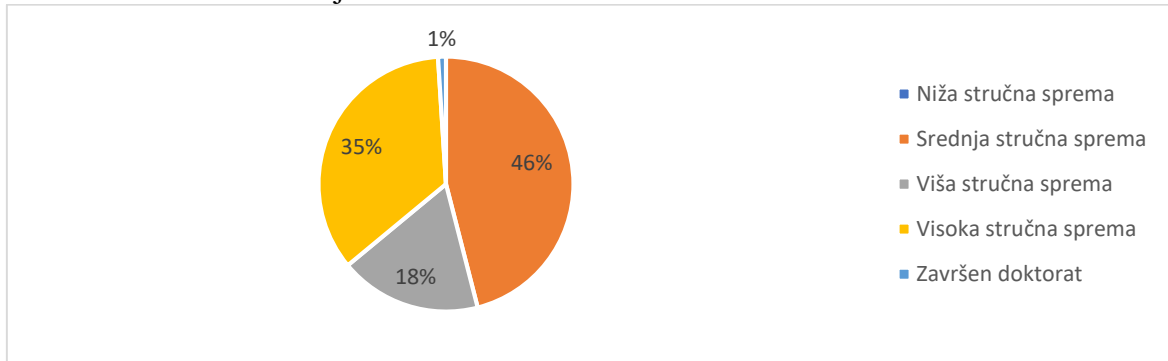
Graf 3. Radno iskustvo



Izvor: izradila studentica

Na temelju podataka iz Grafa 3. najviše ispitanika ima radno iskustvo manje od 5 godina (61%), to je i logičan zaključak zato što je u anketi sudjelovalo najviše ispitanika mlađih dobnih skupina. Zatim slijede ispitanici sa radnim iskustvom od 5 do 10 godina (20%), nakon njih osobe sa radnim iskustvom od 10 do 20 godina (11%), a na samom kraju ispitanici sa radnim iskustvom od 20 do 30 godina (8%).

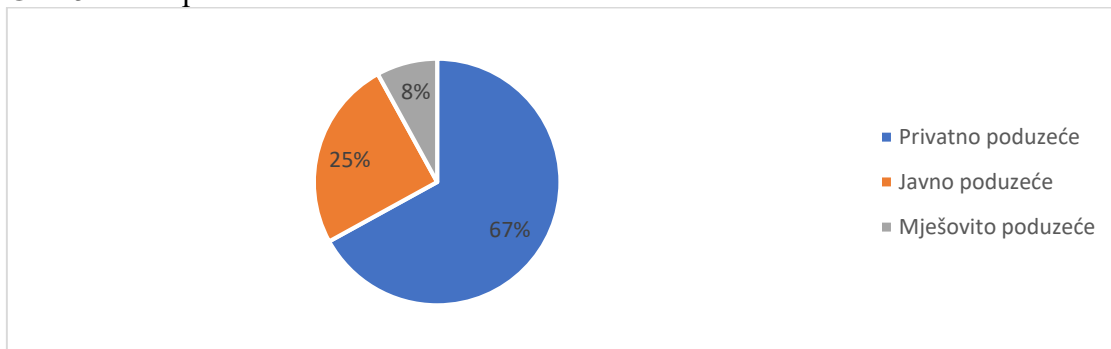
Graf 4. Razina obrazovanja



Izvor: izradila studentica

Prema dobivenim podacima iz Grafa 4. uočeno je da je u anketi sudjelovalo najviše ispitanika sa srednjom stručnom spremom (46%), zatim slijede ispitanici sa visokom stručnom spremom (35%), nakon njih ispitanica sa višom stručnom spremom (18%), a najmanje ispitanika ima završen doktorat (1%).

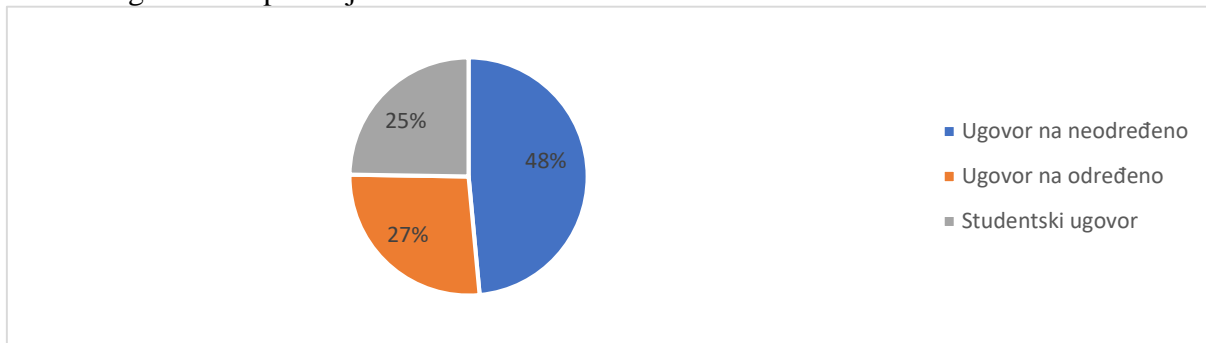
Graf 5. Vrsta poduzeća



Izvor: izradila studentica

U grafu 5. je prikazana vrsta poduzeća u kojoj ispitanik radi. Najviše ispitanika je zaposleno u privatnim poduzećima (67%), zatim slijede ispitanici koji su zaposleni u javnim poduzećima (25%), a na kraju ispitanici koji su zaposleni u mješovitim poduzećima (8%).

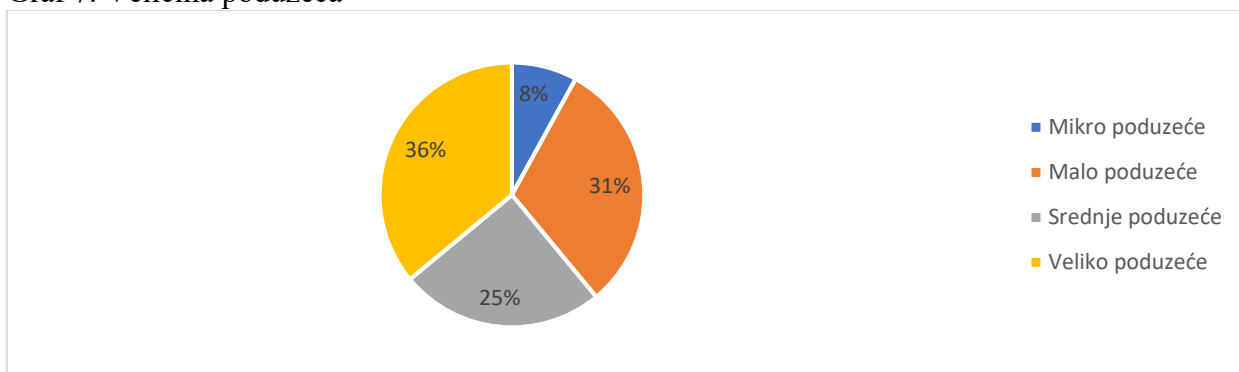
Graf 6. Ugovor o zaposlenju



Izvor: Izradila studentica

U anketi je sudjelovalo najviše ispitanika koji su zaposleni na ugovoru na neodređeno vrijeme (48%), ispitanici sa ugovorom na određeno vrijeme zauzimaju drugo mjesto (27%), a određeni dio ispitanika je zaposleno preko studentskog ugovora o radu (25%).

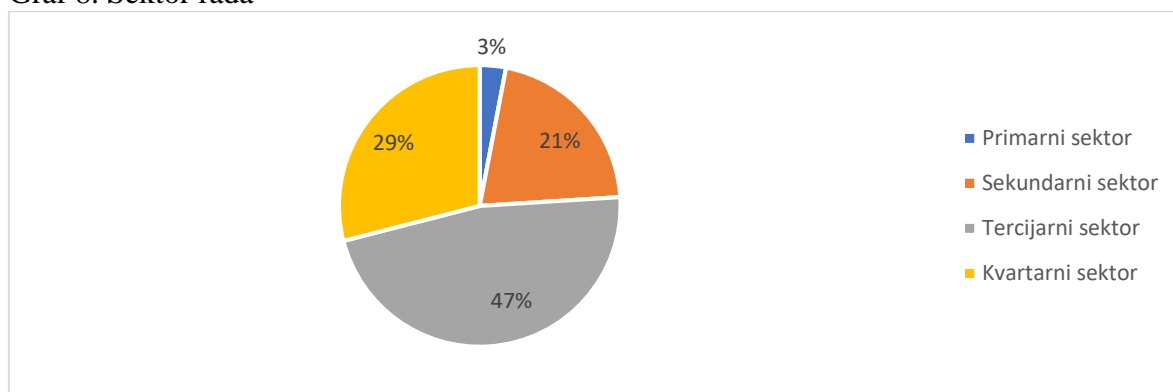
Graf 7. Veličina poduzeća



Izvor: izradila studentica

Kada je u pitanju veličina poduzeća u kojoj su ispitanici zaposleni, najviše njih je zaposleni u velikom poduzeću (36%), zatim slijede ispitanici koji rad obavljaju u malim poduzećima (31%), nakon njih ispitanici u srednjim poduzećima (25%), a najmanji broj ispitanika je zaposleno u mikro poduzećima (8%).

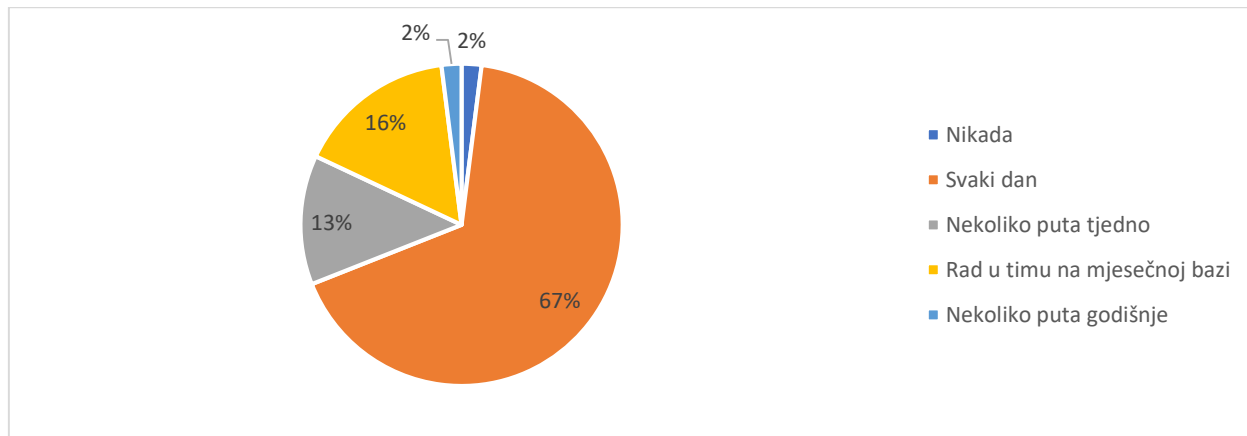
Graf 8. Sektor rada



Izvor: izradila studentica

Najviše ispitanika je zaposleno u tercijarnom sektoru (47%), odnosno u djelatnostima u koje spadaju trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam. Zatim slijede ispitanici zaposleni u kvartarnom sektoru (29%), odnosno u obrazovanju, znanosti, kulturi i zdravstvu. Na trećem mjestu se nalaze ispitanici koji su zaposleni u sekundarnom sektoru (21%) u djelatnostima građevinarstva, rudarstva, brodogradnje u industriji te proizvodnom obrtništvu. Najmanji broj ispitanika (3%) je zaposleno u primarnom sektoru, a od obuhvaća poljoprivredu, stočarstvo, ribarstvo i šumarstvo.

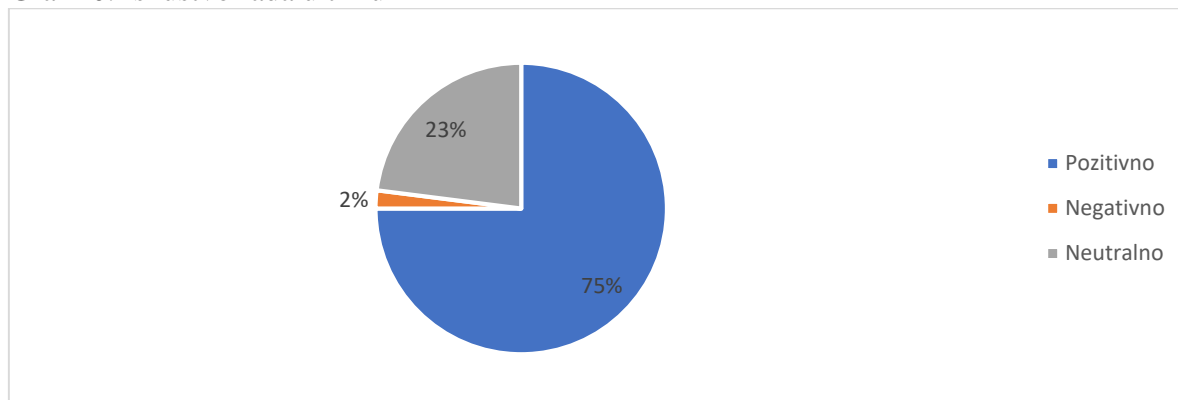
Graf 9. Učestalost rada u timu



Izvor: izradila studentica

Učestalost rada u timu je prikazana u Grafu 8., a podaci ukazuju na dobar rezultat. Najveći dio ispitanika u timskom radu sudjeluje svaki dan, njih čak 67%, što je važan podatak za ovo istraživanje. 16% ispitanika u timskom radu sudjeluje na mjesečnoj bazi, a njih 13% nekoliko puta tjedno, najmanji dio ispitanika (2%), u timskom radu sudjeluje nekoliko puta godišnje, a neki od ispitanika nikada nisu sudjelovali u timskom radu.

Graf 10. Iskustvo rada u timu



Izvor: izradila studentica

U Grafu 9. je prikazano iskustvo rada u timu, a podaci su vrlo važni i odlični, kao i u prethodnom Grafu (8.). Najveći dio ispitanika ima pozitivna iskustva u timskom radu (75%), zatim slijede ispitanici koji imaju neutralna iskustva (23%), a najmanji dio ispitanika (2%) ima negativna iskustva sa timskom radom.

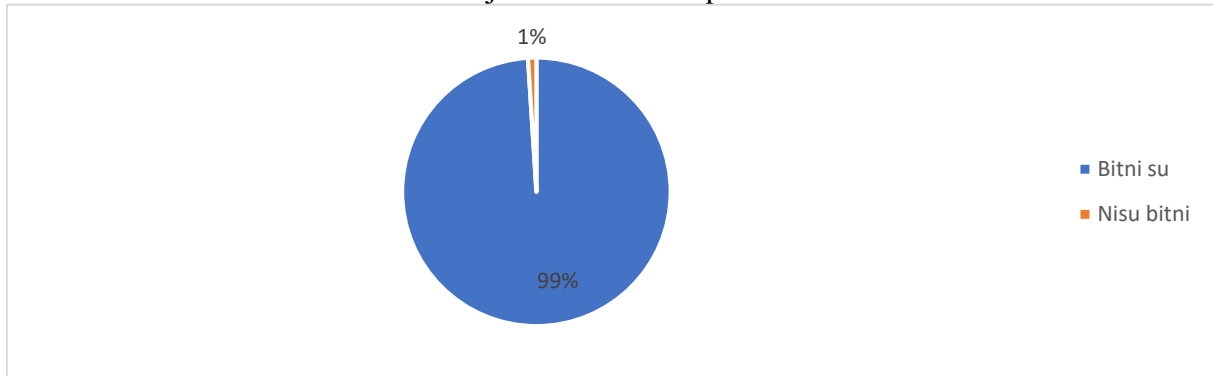
Pitanje koje se nadovezuje na iskustva rada u timu, a ono glasi „Smatrate li da je timski rad bolji ili preferirate samostalan rad?“.

Na to pitanje je 78% ispitanika odgovorilo kako preferira timski rad, a njih 22% kako je bolji samostalan rad. Iz ovog pitanja je vidljivo kako većina ispitanika preferira rad u timu.

Na postavljenu tvrdnju koja je bila vezena uz posao, odnosno „Slažete li se sa tvrdnjom da pojedinac bolje i kvalitetnije obavlja posao i donosi odluke kao član tima ili ako isti posao obavlja sam“, 39% ispitanika se složilo sa tvrdnjom, njih 50% je bilo neutralnog mišljenja, a 11% ispitanika je odgovorilo da se ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Nadalje, na pitanje koje se odnosilo na motivaciju u radu, odnosno mogu li članovi tima utjecati na razinu motivacije, 95% ispitanika, velika većina, je odgovorila da članovi tima mogu utjecati na njihovu razinu motivacije, a 5% ispitanika se nije složilo.

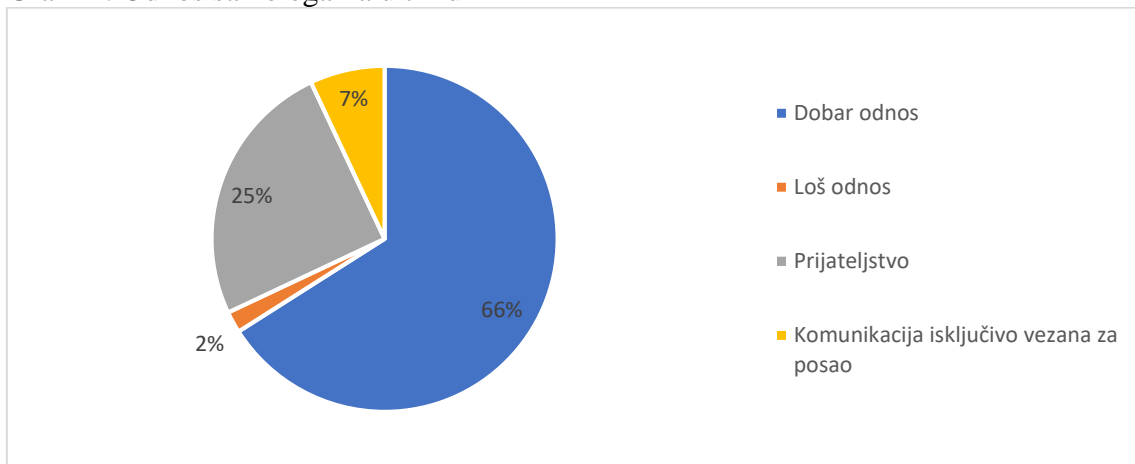
Graf 11. Koliko su važni dobri međuljudski odnosi na poslu



Izvor: izradila studentica

Iz grafa 10. se može uvidjeti da su ispitanicima međuljudski odnosi važni. Čak 99% ispitanika se izjasnilo da su dobri međuljudski odnosi na poslu vrlo važni i bitni, a na pitanje koje je povezano sa pitanjem u Grafu 10., odnosno smatraju li da timski rad može pomoći pri uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji, 96% ispitanika se izjasnilo da timski rad može pomoći pri uspostavljanju međuljudskih odnosa, a 4% ispitanika smatra da timski rad ne može pomoći pri uspostavljanju međuljudskih odnosa u organizaciji.

Graf 12. Odnos sa kolegama u timu



Izvor: izradila studentica

U Grafu 11. su prikazani odnosi sa kolegama u timu, najveći dio ispitanika, njih 66% ima dobre odnose sa svojim kolegama, zatim slijede oni koji sa kolegama imaju prijateljske odnose, njih 25%. 7% ispitanika sa kolegama komunicira isključivo kada je pitanje posao, a 2% sudionika ima loše odnose sa svojim kolegama.



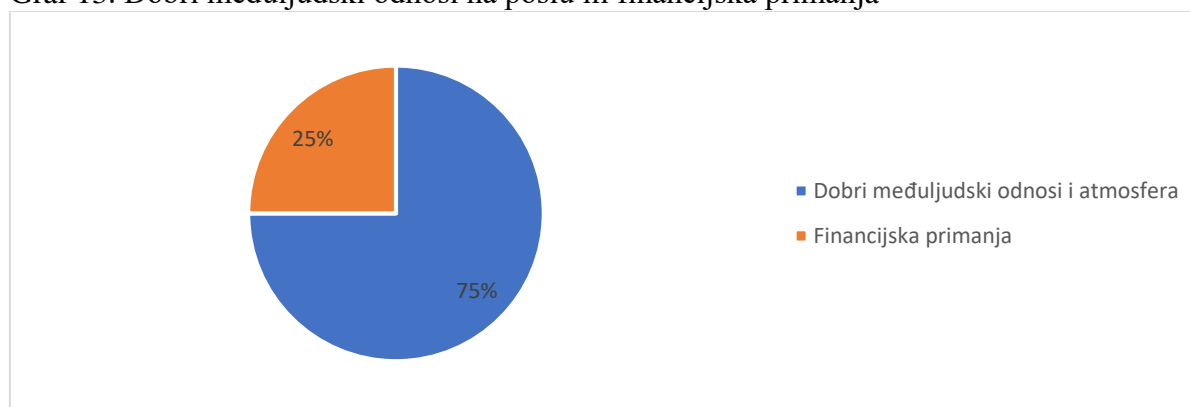
U tablici su prikazane pozitivne i negativne strane timskog rada po mišljenju ispitanika

Tablica 2. Pozitivne i negativne strane timskog rada po mišljenju ispitanika

POZITIVNE STRANE	NEGATIVNE STRANE
Veća motivacija za rad	Loši međuljudski odnosi među članovima
Uspješnije obavljen posao	Predrasude
Lakši pronalazak rješenja	Ne razumijevanje
Raznolikost ideja i mišljenja	Isticanje i utjecaj pojedinaca
Ravnomjerna podjela zadataka i odgovornosti	Previše oslanjanja na druge
Veća učinkovitost na poslu	Neprofesionalno ponašanje
Stjecanje novog iskustva sa različitim profilima ljudi	Nepoštivanje kolega
Više savjeta, dogovora i komunikacije oko donošenja odluke	Pad samopouzdanja ako se nečije mišljenje ne uzme u obzir
Sinergijski učinak	Sukobi među članovima
Oslonac na ostale članove, pomoć	Prebacivanje odgovornosti
Poticajna radna atmosfera	Sebičnost, ljubomora i zavist
Zajedništvo, brzina rada, efikasnost, konzultacije sa članovima	Pojedinci smatraju da mogu biti „šefovi“ jer imaju više iskustva rada u timu od novih članova
Napredak organizacije	Različito tempo rada i čekanje

Izvor: izradila studentica

Graf 13. Dobri međuljudski odnosi na poslu ili financijska primanja



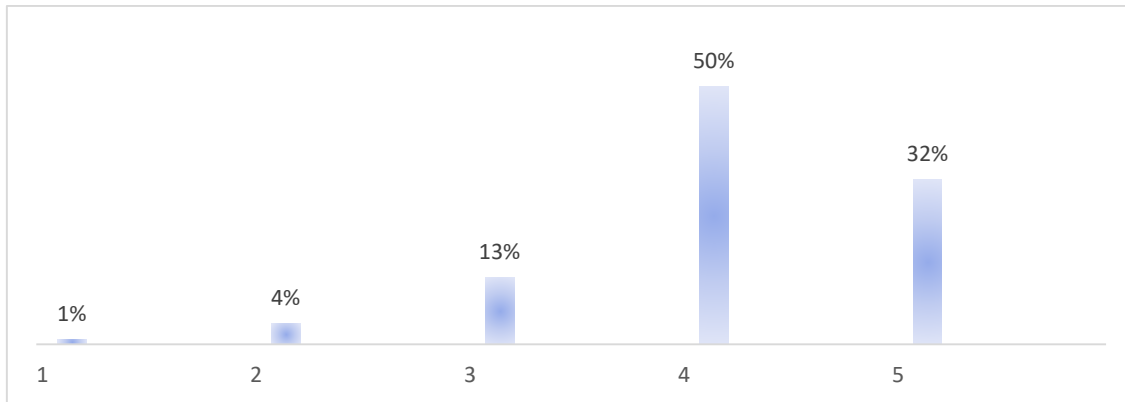
Izvor: izradila studentica

Prema podacima iz Grafa 12. ispitanicima su važniji dobri međuljudski odnosi i dobra atmosfera, a manje su bitna financijska primanja.

Po mišljenju ispitanika za dobre međuljudske odnose na poslu je važno imati dobru komunikaciju, povjerenje, prihvaćati različitosti, imati međusobno poštovanje, biti iskreni, imati razumijevanja, međusobno si pomagati, imati jasan hijerarhijski ustroj s ovlastima i odgovornostima, biti prijateljski raspoloženi, imati tolerancije, biti profesionalni, imati zajednički cilj, imati empatije, stvoriti dobre uvjete za rad, ne „miješati“ profesionalno s

privatnim, stvoriti kompromis, imati kulture i otvorenosti, imati želje za učenjem i ne raditi pod pritiskom, pomoći introvertnim osobama, zatomiti vlastiti ego i ne raditi spletke.

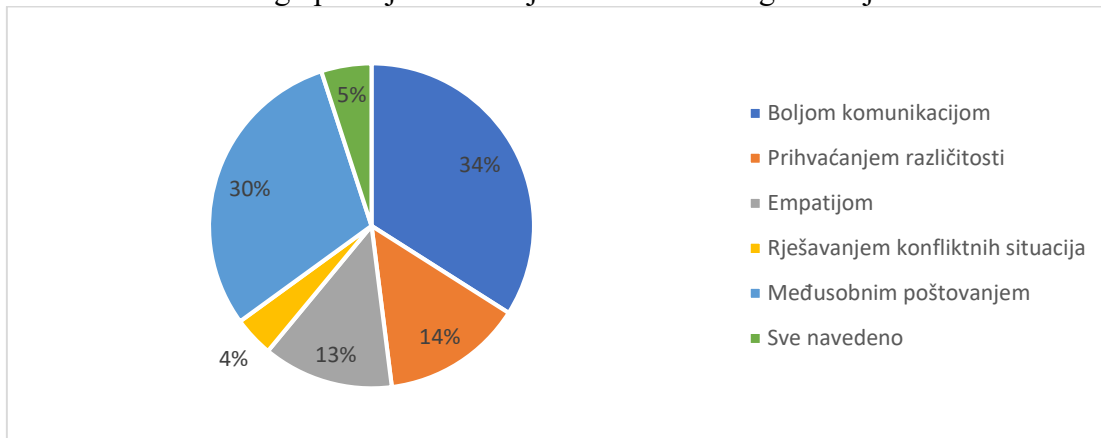
Graf 14. Odnos sa nadređenim



Izvor: izradila studentica

U Grafu 13. je prikazan odnos sa nadređenim, ispitanici su trebali odabrati broj na skali od 1 do 5. Najviše ispitanika 50%, ima vrlo dobar odnos sa svojim nadređenim, 32% ispitanika ima odličan odnosa sa svojim nadređenim, na trećem mjestu se nalaze ispitanici koji imaju dobar odnosa sa svojim nadređenim, njih 13%. Najmanji broj ispitanika (1%) ima loš odnosa sa svojim nadređenim, dok je 4% ispitanika svoj odnos sa određenim ocijenilo sa brojem 2, na skali od 1 do 5.

Graf 15. Kako se mogu poboljšati međuljudski odnosi u organizaciji

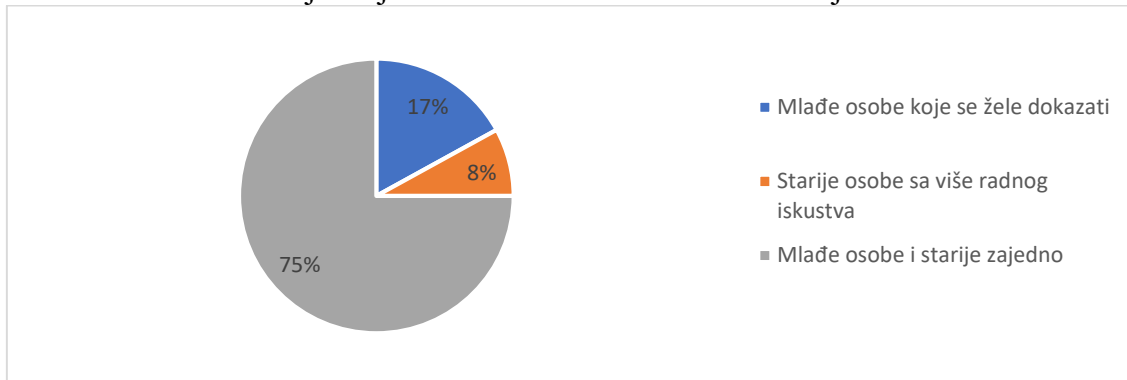


Izvor: izradila studentica

Prema podacima iz Grafa 14., najviše ispitanika je odabralo bolju komunikaciju kao sredstvo za poboljšanje međuljudskih odnosa u organizaciji (34%), zatim slijedi međusobno poštovanje (30%), prihvaćanje različitosti (14%), empatija (13%), dio ispitanika (5%) je

odabralo sve navedene opcije, a 4% sudionika ankete je odabralo rješavanje konfliktnih situacija kao element poboljšanja međuljudskih odnosa u organizaciji.

Graf 16. Smatrate li da je bolje u timu imati mlađe osobe ili starije osobe

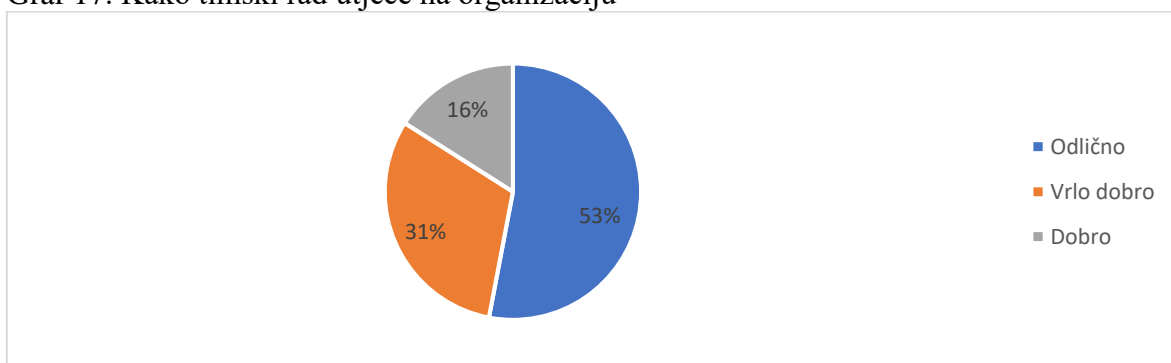


Izvor: izradila studentica

Po mišljenju ispitanika i najvećem postotku odabira, u timu je najbolje imati mlađe osobe koje se žele dokazati i starije osobe sa više radnog iskustva (75%), nakon njih slijedi odabir mlađih osoba u timu (17%), te starijih osoba sa više radnog iskustva (8%).

Kada je u pitanju osobni napredak, odnosno smatraju li ispitanici da rad u timu može pomoći pri osobnom napretku, većina ispitanika, njih 49% je imalo potvrdni odgovor, tj. na skali od 1 do 5 je dalo ocjenu 5, 32% ispitanika je izabralo ocjenu 4, 18% ispitanika je odbralo ocjenu 3, a ocjenu 2 je dalo 1% sudionika ankete. Ovi podaci ukazuju da rad u timu može uvelike pomoći pri osobnom razvoju, razvoju vještina i novom iskustvu.

Graf 17. Kako timski rad utječe na organizaciju



Izvor: izradila studentica

Prema podacima iz grafa 16., ispitanici su se izjasnili kako timski rad utječe na organizaciju, 53% ispitanika je izjavilo da timski rad utječe odlično na rad organizacije, 31% ispitanika je

izjavilo da timski rad vrlo dobro utječe na rad organizacije, a 16% ispitanika je izjavilo da timski rad utječe dobro na rad organizacije.

Kada se uzmu u obzir svi podaci koji su prikupljeni, može se uvidjeti da je timski rad jedan od temelja međuljudskih odnosa u organizaciji i da dobro utječe na njen rad. Većina ispitanika je imala pozitivne odgovore i upoznata je sa timskim radom na svakodnevnoj bazi. Također, većina je odabrala dobre međuljudske odnose prije financija i izjavila da su međuljudski odnosi bitni.

## 9. ZAKLJUČAK

Timski rad postaje sve važniji i napredniji način poslovanja organizacija, također ljudima daje osjećaj sigurnosti. Rad u timu je lakši, čovjek nije osamljen pri rješavanju nekog zadatka, jer su i ostali članovi tima zajedno zaslužni i zajedno dolaze do postizanja istog cilja. Rad u timu se temelji na spletu vrijednosti koje potiču uspješno surađivanje. Svaki član morati imati posebne vještine i kvalitetu rada. Za uspješan timski rad potrebno je imati i kvalitetnog vođu, koji će biti primjer članovima i znati ih upoznati sa radnim zadacima, te pomoći pri rješavanju istih. Formiranje tima je proces koji uključuje tri važna faktora; veličinu tima, znanje i vještine koje se očekuju od članova te odabir timskih uloga. Veličina tima ovisi o razini zadatka koji treba biti riješen. Virtualni timovi postaju sve važniji i sve više se uvode u organizacije, naročito u današnje vrijeme, sa svim epidemiološkim uvjetima i restrikcijama koje su na snazi. Više nego ikada je potrebno da članovi tima rade zajedno, ali fizički odvojeno. Timski rad ima više pozitivnih nego negativnih strana, može više motivirati članove, pomoći pojedincu u samoostvarenju, prihvaćanju zahtjevnijih zadataka i većoj kreativnosti. Tijekom pisanja rada odrađena je online anketa koju je ispunilo sedamdeset i troje ispitanika, zaposlenih u raznim sektorima rada. Istraživanje je pokazalo je veći dio ispitanika ženskog spola u starosnoj skupini od 18 do 24 godine s radnim iskustvom manjim od 5 godina. Razina obrazovanja koja prevladava među ispitanicima je srednja stručna sprema, a najviše zaposlenih je u privatnim poduzećima. Većina ispitanika svakodnevno sudjeluje u timskom radom i imaju pozitivna iskustva, te su mišljenja da timski rad može pomoći pri uspostavljanju međuljudskih odnosa u organizaciji. Ispitanicima su dobri međuljudski odnosi važni i ne bi mijenjali svoj posao, iako bi imali veća financijska primanja, zbog dobre radne i prijateljske atmosfere koja vlada na trenutnom poslu. Od negativnih strana rada u timu naveli su sebičnost, ne razumijevanje, mobbing, lošu komunikaciju, iskorištavanje ostalih članova, zabušavanje i različit pristup radu. Kada se sagleda veća slika, može se doći do zaključka da nedostatak opće kulture kod pojedinaca utječe loše na timski rad. Za poboljšanje međuljudskih odnosa naveli su bolju komunikaciju, međusobno poštovanje te prihvaćanje različitosti. Više od pola ispitanika se izjasnilo kako timski rad odlično utječe na rad organizacije. Na samome kraju može se zaključiti da timski rad predstavlja temelj pri uspostavljanju međuljudskih odnosa u organizaciji. Spaja ljude različitih profila, te iz različitih odjela organizacije, a širenje poznanstva može uvelike pomoći pojedincima, ali i samoj organizaciji u budućem poslovanju.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

- Bahtijarević-Šiber, F. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb, Školska knjiga
- Čorkalo Biruški, D. (2009). *Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori*. Zagreb, Školska knjiga
- Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
- Goleman, D.(2010).:”Emocionalna inteligencija u poslu”, Mozaik knjiga, Zagreb
- Juričić, D.(2006).: *Praktični vodič za timski rad, suradničko učenje i poučavanje*, Školska knjiga, Zagreb
- Kliment, A.; Jurković-Matić, O., (2007). *Poslovne komunikacije*, Zagreb, MATE d.o.o.
- Maxwell , J. C., (2003). *17 neospornih 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
- Robins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb, MATE d.o.o
- Robbins, S. P., (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. treće izdanje ur. Zagreb: MATE d.o.o.
- Senge, P. M.(2001). “Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije”, Mozaik knjiga, Zagreb
- Sikavica, P., (2011). *Organizacija*. Zagreb, Školska knjiga
- Sikavica, P., Novak, M.,(1999) *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator d.o.o.
- S. P. Robbins (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o
- Š. Vodopija,(2006). *Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Rijeka, Žagar d.o.o.
- Tudor, G., Srića, V. (1998.) *Menadžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult & CROMAN
- West, M., (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb, : Školska knjiga

## Članci:

1. A. Kobolt, A. Žižak, (2007.): Timski rad i supervizija timova, preuzeto 27.08.2021. iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=22077](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=22077)
2. D. Sekulić, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, preuzeto 27.08.2021 iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=332752](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=332752)
3. K. Pletenac, (2013.): Komunikacija i rad u timu, preuzeto 27.08.2021. iz <https://hrcak.srce.hr/104883>
4. M. Nikić, (2004.): Temeljna načela timskog rada, preuzeto 28.08.2021. iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=62960](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=62960)
5. Skupnjak, D., (2018.) Timski rad i supervizija školskih timova. Varaždinski učitelj-digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje, preuzeto 28.08.2021. iz <https://hrcak.srce.hr/205408>
6. Ž. Turkalj, I. Fosić, R. Marinković (2012.): Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, preuzeto 28.08.2021. iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138664](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138664)

## Internet izvori

1. Ante Bubalo, Timovi i timski rad u AIESCU-u, preuzeto 27.08.2021. iz <http://free-st.t-com.hr/koky/AIESEC-timski.pdf>
2. A. Plavčić, Timski rad kao faktor u sustavu motivacije, završni rad, 2020., preuzeto 27.08.2021. iz <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:906620>
3. Belbin Team Roles, preuzeto 27.08.2021. iz <https://www.belbin.com/>
4. G. Pavičić, Timovi i timski rad, diplomski rad, 2012., preuzeto 27.08.2021. iz <http://spu.ba/noviSajt/wp-content/uploads/2013/08/Goran-Pavicic-diplomski-rad.pdf>
5. K. Čurković, Međuljudski odnosi i timski rad, završni rad, preuzeto 28.08.2021. iz <http://www.intender-hr.com/meduljudski-odnosi-i-timski-rad/>
6. K. Kereta, Značenje i uloga timova za razvoj poslovnih organizacija, završni rad, 2019., preuzeto 28.08.2021. iz <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:264376>
7. Službena skripta\_ organizacijska psihologija.pdf, preuzeto 27.08.2021. iz [https://www.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/knjiznica/on\\_line\\_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA\\_Organizacijska\\_psihologija.pdf](https://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/knjiznica/on_line_izdanja/SKRIPTA-SLU%C5%BDBENA_Organizacijska_psihologija.pdf)



## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis prikaza

Prikaz 1. Razlika između grupe i tima.....	7
Prikaz 2. model COR2.....	17

### Popis tablica

Tablica 1. Razlike u ponašanju članovima tima i radne grupe.....	8
Tablica 2. Pozitivne i negativne strane timskog rada po mišljenju ispitanika.....	34

### Popis grafikona

Graf 1. Spol ispitanika.....	27
Graf 2. Dob ispitanika.....	28
Graf 3. Radno iskustvo.....	28
Graf 4. Razina obrazovanja.....	29
Graf 5. Vrsta poduzeća.....	29
Graf 6. Ugovor o zaposlenju.....	30
Graf 7. Veličina poduzeća.....	30
Graf 8. Sektor rada.....	31
Graf 9. Učestalost rada u timu.....	31
Graf 10. Iskustvo rada u timu.....	32
Graf 11. Koliko su važni dobri međuljudski odnosi na poslu.....	33
Graf 12. Odnos sa kolegama u timu.....	33
Graf 13. Dobri međuljudski odnosi na poslu ili financijska primanja.....	34
Graf 14. Odnos sa nadređenim.....	35
Graf 15. Kako se mogu poboljšati međuljudski odnosi u organizaciji.....	35
Graf 16. Smatrate li da je bolje u timu imati mlađe osobe ili starije osobe.....	36
Graf 17. Kako timski rad utječe na rad organizacije.....	36

## PRILOG

U nastavku se nalazi anketa koja je izrađena zbog istraživanja za potrebe izrade ovoga rada. Naziv ankete je „Timski rad kao temelj međuljudskih odnosa u organizaciji“.

# Timski rad kao temelj međuljudskih odnosa u organizaciji

Poštovani/a

molim Vas da ispunite kratki anketni upitnik koji se provodi u svrhu izrade završnog rada na temu "Timski rad kao temelj međuljudskih odnosa u organizaciji". Anketni upitnik je u potpunosti anonimn.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na uloženom vremenu i trudu!

**\*Obavezno**

Spol \*

- ženski
- muški

Dob \*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-56

Radno iskustvo \*

- manje od 5 godina
- 5-10 godina
- 10-20 godina
- 20-30 godina
- više od 30 godina

Razina obrazovanja \*

- Niža stručna sprema
  - Srednja stručna sprema
  - Viša stručna sprema
  - Visoka stručna sprema
  - Završen doktorat
- 

Vrsta poduzeća \*

- Privatno poduzeće
  - Javno poduzeće
  - Mješovito poduzeće
- 

Ugovor o zaposlenju \*

- Ugovor na neodređeno
  - Ugovor na određeno
  - Studentski ugovor
- 

Veličina poduzeća \*

- Mikro poduzeće
  - Malo poduzeće
  - Srednje poduzeće
  - Veliko poduzeće
- 

Sektor rada \*

- Primarni sektor (poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo, šumarstvo)
- Sekundarni sektor ( industrija, građevinarstvo, rudarstvo, brodogradnja, proizvodno obrtništvo)
- Tercijarni sektor ( trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam)
- Kvartarni sektor ( obrazovanje, znanost, kultura, zdravstvo)

Učestalost rada u timu u poduzeću \*

- Nikada
- Svaki dan
- Nekoliko puta tjedno
- Rad u timu na mjesečnoj bazi
- Nekoliko puta godišnje

Iskustvo rada u timu \*

- Pozitivno
- Negativno
- Neutralno

Smatrate li da je timski rad bolji ili preferirate samostalan rad \*

- Timski rad
- Samostalan rad

Slažete li se sa tvrdnjom da pojedinac bolje i kvalitetnije obavlja posao i donosi odluke kao član tima ili ako isti posao obavlja sam \*

- Slažem se
- Neutralnog sam mišljenja
- Ne slažem se

Smatrate li da članovi tima mogu utjecati na Vašu razinu motivacije u radu \*

- Da
- Ne

---

Smatrate li da timski rad može pomoći pri uspostavljanju međuljudskih odnosa u organizaciji \*

- Da
- Ne

---

Koliko su Vam bitni dobri međuljudski odnosi na poslu \*

- Bitni su
- Nisu bitni
- Nemam mišljenje

---

Kakvi su Vaši odnosi sa kolegama u timu \*

- Dobri
- Loši
- Prijatelji smo
- Komuniciramo isključivo kada je posao u pitanju

---

Po Vašem mišljenju koje su pozitivne, a koje negativne strane rada u timu \*

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

---

Jesu li Vam važniji dobri međuljudski odnosi na poslu i dobra atmosfera ili finansijska primanja \*

- Dobri međuljudski odnosi i atmosfera
- Finansijska primanja

---

Po Vašem mišljenju što je važno za dobre međuljudske odnose na poslu? \*

Vaš odgovor \_\_\_\_\_

---

---

Ocijenite Vaš odnos sa nadređenim na skali od 1 do 5 \*

1 2 3 4 5

Odnos je loš      Odnos je odličan

---

Što mislite kako se mogu poboljšati međuljudski odnosi u organizaciji? \*

- Boljom komunikacijom
- Prihvatanjem različitosti
- Empatijom
- Rješavanjem konfliktnih situacija
- Međusobnim poštovanjem
- Ostalo: \_\_\_\_\_

---

Smatrate li da je bolje u timu imati mlađe osobe koje se žele dokazati ili starije osobe sa više radnog iskustva? \*

- Mlađe osobe koje se žele dokazati
- Starije osobe sa više radnog iskustva
- Mlađe i starije osobe zajedno

---

Smatrate li da rad u timu može pomoći pri osobnom napretku

1 2 3 4 5

Ne slažem se      U potpunosti se slažem

---

Po Vašem mišljenju kako timski rad utječe na rad poduzeća? \*

1 2 3 4 5

Utječe negativno na rad      Utječe pozitivno na rad