# Značenje i uloga timova za razvoj poslovnih organizacija

**Kereta, Krunoslav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:264376

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

*Repository / Repozitorij:*

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA VIZUALNE I MEDIJSKE UMJETNOSTI
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ (MEDIJSKA KULTURA)

KRUNO KERETA

# ZNAČENJE I ULOGA TIMOVA ZA RAZVOJ POSLOVNIH ORGANIZACIJA

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:
doc. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

Osijek, 2019.

# SAŽETAK

Timom nazivamo malu skupinu ljudi sa zajedničkim ciljevima i usklađenim djelovanjem u svrhu njihova ostvarenja. Preduvjet kvalitetnog odvijanja poslovnih procesa je kvalitetno oformljen tim i predan timski rad. Timski rad trenutno se smatra najboljim načinom organiziranja rada, te se smatra da će biti prevladavajući oblik rada u budućnosti. Uspješni timovi su fleksibilni te orijentirani prema zadatcima koje je nužno izvršiti. Osim toga, bitno je poštovati kooperaciju i koordinaciju među članovima tima, demokratsko rukovođenje, disciplinu i visok moral tima. Za svaki je tim od izrazitog značaja međusobna razmjena - kvalitetna komunikacija unutar tima, razmjena znanja, informacija, iskustava i sl. Za uspješno djelovanje tima, od izrazitog je značaja da imaju svog menadžera/voditelja. Voditelj tima, kao i njegovi zamjenici, trebaju imati visoko razvijene rukovodno-komunikacijske vještine koje će omogućiti vođenje tima kao i vođenje stalnih sastanaka tima, partnera i drugih dionika. Članovi tima i voditelj moraju zajedno surađivati jer je jedino na taj način moguće efektivno i kvalitetno obavljanje zadataka koji su preduvjet postizanja ciljeva tvrtke i daljnjeg razvoja poslovne organizacije.

**Ključne riječi**: tim, timski rad, menadžer/voditelj tima, poslovna organizacija, projektni tim

# SUMMARY

A team is a small group of people that have same goals and are working harmoniously to make those goals happen. An adequately formed team, and quality team work are prerequisites for business processes being successfuly maintained in an organization. Team work is currently considered as the bestway a team could be arranged, and multitude of authors are pointing out that its time is yet to come, and that team work will be a dominant form of workin the future. To be successful, teams must be flexible and oriented towards activitices that need to be executed. Also, it is necessary to maintain cooperation and coordination within team members, democratic management, discipline and high level of moral. One of the most important attributes of teams is mutal exchange, meaning good communication within the team, mutual exchange of information, knowledge and professional and personal experiences. For a succesful team operation, it is very important for the team to have a manager/lead. Team leader, including his close partners, need to havehighly-developed management and communication skills which will enable them to lead the team and also leading regular meetings with the team, partners and other associates. Without the synergy of team members and the team manager, it is almost impossible to work on tasks in an effective and high-quality manner, which are a prerequisite for achieving mutual goals and for the advancement succesful operation of the organization itself.

**Keywords:**team, teamwork, manager/team leader, businessorganization, projectteam

# Sadržaj:


**SAŽETAK** ..... I

**SUMMARY** ..... II

**1. UVOD** ..... 1
- **1.1. Cilj i predmet istraživanja** ..... 1
- **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja** ..... 1
- **1.3. Sadržaj i struktura rada** ..... 2
- **1.4. Ograničenja** ..... 2

**2. LJUDSKI POTENCIJALI KAO TEMELJNI ORGANIZACIJSKI RESURS** ..... 3
- **2.1. Uloga menadžmenta u upravljanju ljudskim potencijalima** ..... 4

**3. ULOGA I VAŽNOST TIMOVA U ORGANIZACIJI** ..... 6
- **3.1. Pojam tima i njegovo razlikovanje od radne skupine i grupe** ..... 6
- **3.2. Obilježja i funkcionalnost tima** ..... 8
- **3.3. Vrste timova** ..... 9
  - 3.3.1. Problemski timovi ..... 10
  - 3.3.2. Samovođeni radni timovi ..... 11
  - 3.3.3. Međufunkcijski timovi ..... 11
  - 3.3.4. Virtualni timovi ..... 12
- **3.4. Uloge u timovima** ..... 13
- **3.5. Prednosti i nedostatci timskog rada** ..... 13

**4. PROJEKTNI TIMOVI** ..... 16
- **4.1. Broj članova projektnog tima** ..... 16
- **4.2. Klasifikacija projektnih timova** ..... 17
- **4.3. Formiranje projektnog tima** ..... 18

**5. KARAKTERISTIKE USPJEŠNOG TIMA** ..... 20
- **5.1. Komunikacija u timu** ..... 22
- **5.2. Uloga i važnost motivacije** ..... 25

**6. ANALIZA PRIMJERA DOBRE PRAKSE: ORGANIZACIJA I STRUKTURA TIMOVA U „SuperTimu“** ..... 27

**7. RASPRAVA** ..... 31

**8. ZAKLJUČAK** ..... 32

**9. LITERATURA** ..... 33

**10. PRILOZI** ..... 36

# 1. UVOD

Za razvoj poslovnih organizacija u ekonomiji znanja, zaposlenici bi se trebali ponašati kao poduzetnici, odnosno trebali bi biti nositelji i pokretači promjena. Naime, svaki umni radnik je onaj uposlenik koji doprinosi profitu u organizaciji/poduzeću, fleksibilan je i prilagodljiv, ima visok stupanj autonomnosti i odgovornosti itd. Za uspješno funkcioniranje organizacije i svladavanje postavljenih ciljeva, ključnu ulogu imaju timovi, odnosno njihov zajednički i predan rad. Svaki član tima svojim radom i zalaganjem treba pridonositi ostvarenju zajedničke misije i vizije. Tek njihovom sinergijom, odnosno zajedničkim učenjem, prilagodbom, kvalitetnom komunikacijom, razmjenom iskustava i znanja, te uz predan rad voditelja/menadžera, moguće je ostvariti zadane strateške ciljeve. Ovaj se rad bavi upravo ulogom timova u organizaciji.

## 1.1. Cilj i predmet istraživanja

Predmet ovoga istraživanja je timski rad, a cilj je utvrditi na koji način kvalitetan timski rad i dobro upravljanje timom pridonosi razvoju poslovnih organizacija. Drugim riječima, svrha rada je saznati na koji se način i kako formira tim unutar organizacije, koju ulogu ima za uspješno djelovanje i postizanje zadanih ciljeva unutar poslovnog procesa, koja su obilježja timova, koju ulogu ima menadžer/voditelj tima, a poseban se naglasak stavlja i na projektni tim, odnosno kako se isti formira, te koje su karakteristike i kako se formiraju projektni timovi.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Rad je temeljen na literaturi koja obuhvaća znanstvene i stručne članke, internetske izvore i knjige vezane uz predmet istraživanja te na znanstvenim metodama korištenim pri pisanju rada.

Za potrebe ovoga rada korištena je metoda istraživanja za stolom (*desk research*). Podatci su prikupljani iz primarnih kao i sekundarnih izvora. Literatura je pronalažena pomoću

internetskih baza podataka te knjižničnih centara. U izradi su pripomogle razne knjige, časopisi, zbornici radova, kao i Internet stranice. Rad se ponajprije temelji na znanstvenim i stručnim člancima te knjigama koje su vezane uz predmet istraživanja. Korištene su brojne znanstvene metode: metoda analize, sinteze, kompilacije, generalizacije te induktivna i deskriptivna metoda.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj se rad sastoji od šest cjelina. Prvi dio rada je uvod koji donosi predmet i cilj rada te metodologiju istraživanja. U drugom dijelu rada razmatraju se ljudski potencijali kao temeljni organizacijski resurs te uloga menadžmenta u upravljanju ljudskim resursima. Treća cjelina odnosi se na ulogu i važnost timova u organizaciji koja donosi pregled pojma tima i njegovog razlikovanja od radne skupine i grupe, obilježja i funkcionalnost tima, vrste timova, uloge u timovima te prednosti i nedostatke timskog rada. Četvrti dio rada odnosi se na projektne timove gdje se analizira broj članova, klasifikacija i formiranje projektnog tima. Peta cjelina odnosi se na karakteristike uspješnog tima s posebnim naglaskom na važnost komunikacije u timu i ulogu i važnost motivacije tima. Šesti dio rada je zaključak.

## 1.4. Ograničenja

Prilikom proučavanja ove teme nije bilo nekih velikih poteškoća, osim što je tema dosta opširna i može se proučavati s različitih aspekata te su velike mogućnosti za pisanje o istom, pa je bilo teško izabrati jedan dio, odnosno osvrnuti se samo na neke aspekte ove teme. Uz to, literatura je bila prilično raznovrsna što je s jedne strane pozitivno, ali s druge strane otežava sažimanje i orijentiranje na uže područje istraživanja.

# 2. LJUDSKI POTENCIJALI KAO TEMELJNI ORGANIZACIJSKI RESURS

Organizacija se može definirati kao „svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“ (Sikavica i Novak, 1999: 13). Cerović (2010) pak smatra kako je organizacija sustav odnosa među ljudima koji se uspostavlja s ciljem izvršavanja određenog zadatka. Organizacija kao jedna od funkcija menadžmenta određuje potrebne ljudske i ostale resurse te određuje željene modele odgovornosti i raspodjele ovlasti u organizaciji.

Ljudski potencijali imaju temeljnu ulogu u nekoj organizaciji, što se može vidjeti i iz prethodno određenog pojma organizacije. „Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo)“ (Jambrek, Penić, 2008: 1190). Ljudskim resursima organizacija razvija svoje poslovanje i ostvaruje postavljene ciljeve (Jambrek, Penić, 2008).

Svaka je organizacija nastala zahvaljujući osnivaču, odnosno poduzetniku – jednom ili pak više njih. Utemeljitelji često sami obavljaju razne poslove te upravljaju radom organizacije, a vođenje postaje bitan preduvjet opstanka. S rastom i razvojem organizacijom javlja se i sve veća složenost posla te više odgovornosti. Shodno tome, poduzetnici, odnosno osnivači „gube konce iz ruku“. S obzirom na to javlja se potreba za angažmanom menadžera „koji bi razvoju, korištenju i mijenjanju organizacijskih ciljeva trebali pristupati s najvišim stupnjem ozbiljnosti“ (Certo, 2009: 142).

Jambrek i Penić (2008:1190) tvrde da "upravljanje ljudskim resursima razumijeva niz međusobno povezanih zadataka/aktivnosti, koji su usmjereni na osiguranje adekvatnog broja zaposlenika sa odgovarajućim vještinama/znanjima/interesima/motivacijom“, a koji su potrebni za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.
Ljudski potencijali predstavljaju osnovnu snagu organizacije. Sukladno tome, ključ uspjeha leži upravo u načinu na koji tvrtke odabiru, te u konačnici i organiziraju ljude, navode Jambrek i Penić (2008).

Proces globalizacije, sve veća konkurencija, tranzicija i brz tehničko-tehnološki razvoj uvjetuju stalnu potrebu „za kontinuiranim praćenjem načina rada i prilagođavanja novonastalim situacijama“ (Ćurković, 2017). Shodno tome, svaka se organizacija mora u svakom trenutku prilagođavati izazovima iz okruženja. Pritom je na prvo mjesto potrebno staviti samu organizaciju i njene ljudske resurse. Konkurentska prednost organizacije leži upravo u kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima i njihovom organiziranju na principu timskog rada, a snaga tima nalazi se u dobroj organizaciji i potpunoj integraciji svih članova tima, navodi Pavičić (2012).

Može se zaključiti, dakle, „da su zaposlenici najvažniji resurs kojim raspolaže svaka organizacija“, navodi Malenica (2018).

## 2.1. Uloga menadžmenta u upravljanju ljudskim potencijalima

Najvažniji posao menadžera danas je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri vode ljude, razvijaju njihove potencijale, usmjeravaju ih prema cilju, prate i nagrađuju njihov rad te svakodnevno osiguravaju poticajnu i zdravu radnu klimu. Jedna od vrlo bitnih menadžerskih funkcija koju svakodnevno obavljaju je i komunikacija.

Prema Klausu (2008: 72), praktično obavljanje menadžerskih poslova zahtijeva:

- Bavljenje ljudima i reagiranje na njihove nepredvidljive reakcije,
- Traženje rješenja na krizne i druge nepredvidljive situacije,
- Brzo i odlučno „presijecanje“ dilema i donošenje odluka,
- Pomoć nadređenima i obavljanje njihovih naloga,
- Djelovanje u uvjetima nedovoljnih i nesigurnih informacija

Temeljni zadatak kvalitetnog menadžmenta u suvremenim organizacijama je privući i zadržati najbolje ljude. Menadžment ljudskih potencijala planira ljudske resurse (koliko će zaposlenika poduzeće trebati slijedeće kalendarske godine, hoće li biti potrebe za zapošljavanjem još ljudi i slično), pribavlja ljudske resurse (osiguravanje dobrog imidža poduzeća, postizanje da što veći broj kvalitetnih, kako zaposlenih, tako i nezaposlenih kadrova u društvu u kojem poduzeće djeluje želi raditi u tom poduzeću), brine oko selekcije

zaposlenika (poštenim i stručnim testiranjem i odabirom najboljih kadrova postići da se svi potencijalni problemi u budućem obavljanju radnih aktivnosti svedu ispravnim selekcioniranjem na minimum). Također, menadžment ljudskih potencijala brine oko timskog rada djelatnika (kada primjenjivati individualni, a kada timski rad u poduzećima, na koji način ustrojiti i organizirati timove i timske zadatke itd.), upravlja radnom uspješnošću (prati radnu uspješnost te raznim metodama i tehnikama nastoji povećati razinu radne uspješnosti zaposlenika), ima zadatak motiviranja zaposlenika kroz materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje uposlenih. Uz to, upravlja karijerom na način da prati, planira, usmjerava i vodi radne karijere svojih zaposlenika. Upravlja fluktuacijom, apsentizmom i stresom; ima zadatak razvoja liderskih sposobnosti, razvoj menadžera i obrazovanja djelatnika; upravlja znanjem i učećom organizacijom,...(Požega, 2012; Klaus, 2008).

Kao najvažnija aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala može se izdvojiti odabir najboljih kadrova, odnosno najtalentiranijih ljudi za određena radna mjesta i poslove. Odabir najkompetentnijih ljudi u velikoj mjeri olakšava i ubrzava procese u poduzeću, smanjuje troškove, skraćuje vrijeme koje je potrebno za ostvarenje velikih efekata i dr. (Miljković, Rijevec, 1999).

# 3. ULOGA I VAŽNOST TIMOVA U ORGANIZACIJI

Malić (2014) navodi da timski rad smatra se najraširenijim oblikom izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije su ostvarenje neophodna znanja iz različitih, istog ili pak sličnih profesionalnih područja. Svrha stvaranja timova i timskog rada ogleda se u integriranju znanja i iskustva članova tima pri rješavanju određenog problema, navodi Malić (2014).

## 3.1. Pojam tima i njegovo razlikovanje od radne skupine i grupe

Tim se može definirati kao "skupina stručnjaka i specijalista okupljena na kakvu projektu ili zadatku" (Anić, 1991: 736). Odnosno, „tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili." (Tudor, Srića, 2006: 22) Pod timom se „podrazumijeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni ciljevi i zadatci, planirani poslovi i isti ili slični interesi i motivi"(Vasić, 2004: 10). Tim se još može definirati kao mala skupina ljudi koje povezuju cilj, misija, zadatak i interes (Petković i sur., 2014: 339).

Svaka „radna skupina mora zadovoljiti tri obilježja: mora imati svrhu i cilj postojanja, treba djelovati u smjeru ostvarenja tog cilja, odnosno vodstvo i specifičnu strukturu koja je raznolika, no uvijek u funkciji ostvarenja svrhe i ciljeva skupine. Tim može biti jedna od vrsta radnih skupina" (Benčić, 2011: 4).

Rozman (1993) navodi da radna skupina može biti tim samo ako je djelovanje članova te skupine usmjereno na određeni cilj i ukoliko članovi međusobno surađuju. U tablici 1.prikazuje se razlika između tima i obične radne skupine.

Tablica 1. Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine

| TIM | OBIČNA RADNA SKUPINA |
|---|---|
| Članovi:<br>• prihvaćaju međuovisnost<br>• su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku<br>• mogu odgoditi osobnu korist<br>• su obvezani dogovorenim ciljevima<br>• pridonose zajedničkom cilju<br>• stvaraju ozračje povjerenja<br>• izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja<br>• nastoje razumjeti gledišta drugih članova<br>• daju i primaju podršku<br>• sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja<br>• sudjeluju u odlučivanju zauzimaju se za dogovorene ciljeve. | Članovi:<br>• skupinu doživljavaju kao formalnost<br>• rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe<br>• svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak<br>• manje iskazuju svoje mišljenje<br>• nemaju povjerenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke<br>• su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen<br>• smatraju da je neslaganje štetno<br>• ne rješavaju sukobe<br>• izbjegavaju međusobno suočavanje<br>• smatraju da je konformnost važnija od rezultata. |

Izvor: preuzeto u cijelosti: Kobolt, Žižak (2007: 371).

„Za razliku od grupe, članovi tima posjeduju komplementarna znanja i vještine koje usmjeravaju ka zajedničkom cilju, za čije ostvarenje se smatraju odgovornima – individualno i kolektivno. Timski rad stvara sinergiju jer, rezultat rada članova tima ne predstavlja zbir pojedinačnih rezultata svakog člana, kao što je to slučaj kod grupe. Efekti timskog rada ovise, dakle, i o individualnom i o zajedničkom radu, a efekti grupnog rada isključivo o individualnom učinku svakog člana. Razlika je i u stupnju samostalnosti. Naime, grupe mogu, ali i ne moraju, biti samostalne u svom radu i odlučivanju, dok timovi uživaju visok stupanj samostalnosti u ovom segmentu. Za grupe je karakteristiko donošenje odluka glasanjem, dok timovi dolaze do rješenja konsenzusom“ (Pavičić, 2012: 8). U tablici 2. prikazane su razlike između tima i grupe.

Tablica 2. Razlike između tima i grupe

| | GRUPA | TIM |
|---|---|---|
| **ODGOVORNOST** | Individualna | Individualna i grupna |
| **MOTIVACIJA** | Mala | Velika |
| **KOMUNIKACIJA** | Slaba | Ohrabrena |
| **CILJEVI** | Individualni | Zajednički |
| **DONOŠENJE ODLUKA** | Glasanje | Konsenzus |
| **SINERGIJA** | Nema | I do 30% |
| **EGO** | Individualni | Kolektivni |
| **HIJERARHIJA** | Postoji | Minimalna |
| **VJEŠTINE** | Nekomplementarne | Komplementarne |
| **ORGANIZACIJSKE PROMJENE** | Neotporna | Otporan |
| **SAMOSTALNOST** | Mala ili nikakva | Visok stupanj |

Izvor: preuzeto u cijelosti: Pavičić (2012: 8).

Najučinkovitiji je onaj tim koji ima najmanje četiri do šest članova, a nije poželjno da ima više od 12 članova, navodi Senge (2003). Korisnost tima je smanjena kada se u njemu nalazi manje od četiri osobe. Često može doći do konflikta i stvaranja podgrupa ako se u timu nalazi više od 12 članova te zbog toga članovi tima moraju imati međusobno povjerenje i otvorenu komunikaciju za efikasno obavljanje posla. Timovi su, dakle, "ljudi koji trebaju jedan drugoga da bi djelovali". Smatra se kako timovi trebaju kontinuirano učiti, i to kroz dijalog i diskusiju (Senge, 2003: 229).

Timski je rad neophodan pri obavljanju složenih zadataka za čije ostvarenje su potrebna znanja iz raznih područja/struka.

## 3.2. Obilježja i funkcionalnost tima

Rozman (1993) najvažnijim obilježjima tima navodi:

- *Zadatak/zadatci usmjereni k cilju/ciljevima*

Vrstu timskog zadatka određuju problemi, a te probleme članovi tima zajedno rješavaju prema ostvarenju zajedničkih ciljeva. Članovi tima prihvaćaju ciljeve i slažu se s njima, pa je stoga riječ o poistovjećivanju članova sa zadatkom i ciljevima timskoga rada.

- *Rješavanje zadataka i ostvarenje ciljeva*

„Rješavanje zadataka i ostvarivanje ciljeva omogućeno je uspješnim djelovanjem članova tima. Timovi su sastavljeni od najmanje dva do najviše dvanaest članova, a optimalna veličina je šest članova. No, o veličini ovisi složenost zadataka“ (Žižak, Kobolt, 2007).

- *Uloga voditelja je od ključnog značaja za djelovanje tima*

„Funkcioniranje tima moguće je izravno povezati s profesionalnim kompetencijama i osobnim obilježjima voditelja. Neki (uglavnom manji i već uhodani), timovi mogu dobro funkcionirati bez formalnog voditelja, iako je i za njihovo dobro funkcioniranje neophodan barem koordinator“ (Žižak, Kobolt, 2007).

- *Međusobna razmjena*

Međusobna razmjena smatra se jednim od najbitnijih obilježja timova, a podrazumijeva kvalitetnu komunikaciju, međusobnu razmjenu znanja/iskustava/informacija,…

Kobolt i Žižak (2007) smatraju da funkcionalnosti tima pridonosi:

- Međusobna povezanost članova,
- Kvaliteta odnosa među članovima,
- Dogovorno postavljanje i poštivanje pravila,
- Način rješavanja sukoba, dogovaranje i poštovanje dogovora,
- Emancipiranost svih članova,
- Dobri energetski potencijali svih članova,
- Povjerenje i podjela odgovornosti,
- Zajednička vizija.

## 3.3. Vrste timova

„Timovi se mogu formirati na različitim nivoima organizacije i na osnovu većeg broja kriterija. Podjela timova zavisi od razloga za njihovo formiranje, njihovog sastava, vrste posla

kojim se bave itd.“ (Pavičić 2012: 9). Kada se radi o timovima u organizacijama i poduzećima, najčešće se radi o (Pavičić, 2012: 9):

- Radnim i
- Upravljačkim timovima.

Robins i Judge (2009) smatraju kako postoje četiri vrste timova unutar poduzeća:

- Timovi za rješavanje problema / problemski timovi
- Samovođeni/ samoupravni radni timovi
- Međufunkcijski timovi
- Virtualni timovi

### 3.3.1. Problemski timovi

Kod timova za rješavanje problema stupanj samostalnosti je vrlo mali u usporedbi sa samovođenim timovima. Problemske timove osniva menadžment poduzeća koji ujedno organizira i vodi njihove aktivnosti, a u isto vrijeme i kontrolira njihov rad. Članovi ovakvog tima ne sudjeluju u utvrđivanju ciljeva i zadataka, s obzirom da je to za to nadležan menadžment poduzeća. Osim toga, članovi također ne odlučuju ni o sastavu tima. Njega, naime, određuje menadžment poduzeća okupljajući motivirane, kompetentne i požrtvovne pojedince, „a u nekim slučajevima i cijele organizacije, s ciljem da se razmjenom znanja i iskustava dođe do rješenja određenih problema“ (Pavičić, 2012: 9). Menadžment članove tima najčešće bira iz reda zaposlenih unutar organizacije, ili pak regrutacijom van organizacije (Pavičić, 2012: 9).

„Članovi tima svojim vještinama i znanjem pokušavaju riješiti određeni problem. Tipična skupina problemskih timova sastoji se od 5-12 članova istog odjela koji se sastaju nekoliko puta tjedno kako bi raspravili o načinu rada te njegovom poboljšanju. Zajednički jednom tjedno raspravljaju kako poboljšati dio unutar organizacije, koje metode rada unaprijediti ili razviti, razmjenjuju vlastite ideje i sugestije i na temelju toga nude rješenja, koja možda neće biti prihvaćena“ (Pletenac, 2013: 68)

### 3.3.2. Samovođeni radni timovi

„Samovođeni radni timovi se sastoje od 10-15 članova koji obavljaju blisko povezane i međusobno ovisne poslove. Preuzimaju veliku odgovornost koju su prije njih imali njihovi rukovoditelji. Glavni posao ovoga tima jest planiranje, raspored poslova, dodjeljivanje zadataka članovima, nadzor nad radom. Samostalno vode svoj rad i biraju svoje članove te se međusobno ocjenjuju“ (Pletenac, 2013: 68).

Samoupravni timovi prepoznaju se po (Pavičić, 2012: 10):

- „Najvišem stupnju autonomnosti spram menadžmenta poduzeća, s obzirom da upravljaju sami sobom;
- Individualnoj i kolektivnoj odgovornosti menadžmentu poduzeća, samo u izuzetnim slučajevima;
- Samostalnom utvrđivanju ciljeva i sredstava kojima će ti ciljevi biti ostvareni;
- Samostalnom izboru svojih članova;
- Sudjelovanju svih članova tima u donošenju odluka i rješavanju problema;
- Suradničkim i ne hijerarhijskim odnosima.“

„Članovi tima su upućeni u svoj posao, ali isto tako i u posao svojih kolega s kojima rade. Članovi samoupravnih timova ne moraju biti stručnjaci za pojedine grane i sl. Naime, u sastav ovih timova mogu ući i obični nekvalificirani radnici, u ovisnosti od prirode, složenosti i značaja povjerenog posla“ (Punoševac, 2013: 6).

Jasno je, dakle, da samovođeni timovi, u izvjesnom smislu, predstavljaju poduzeće za sebe. Način na koji su organizirani i model po kojem funkcioniraju „dovode do značajnog smanjenja srednjeg i operativnog stupnja menadžmenta što ima i svoju dobru stranu jer se zahvaljujući tome smanjuju troškovi poslovanja i do 40%.“ (Pavičić, 2012: 11).„Samoupravni timovi, za razliku od timova za rješavanje problema, trajna su tijela i postoje dokle god postoji potreba za njihovim radom“(Pavičić, 2012: 11).

### 3.3.3. Međufunkcijski timovi

„Ovu vrstu timova čine članovi koji rade na istoj hijerarhijskoj razini, ali u različitim područjima rada uz zajedničko rješavanje nekih zadataka. Formiranjem takvih timova

razvijaju se nove ideje te se brže i lakše rješavaju problemi. Oni omogućavaju lakši protok informacija unutar i van poduzeća. Osnivanje takvih timova kompleksan je i zahtjevan posao i to zato što se radi o povezivanju više razina, a samim time dolazi do upita o vjerodostojnosti drugih članova tima“ (Pletenac, 2013: 68).

### 3.3.4. Virtualni timovi

U virtualnom radnom prostoru članovi timova rade „zajedno, a odvojeno“ s obzirom na fizičku udaljenost jedni od drugih i od menadžmenta, a komuniciraju međusobno putem računala, video-konferencija, telefonom ili pak putem nekog drugog medija. „Ovakav način rada, koji 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“ (Pavičić, 2013: 13). Virtualne organizacije kreirane su na principu same aktivnosti (koncept „organizacije bez mjesta“). Drugim riječima, članovi tima su locirani na različitim mjestima, a kontakt „licem-u-lice“ je rijedak ili uopće ne postoji (Pavičić, 2012: 13).

Najznačajnije karakteristike virtualnih timova su (Pavičić, 2012: 14):

- Članovi tima se međusobno smatraju odgovornim za rezultate rada,
- Članovi tima su razdvojeni vremenski/prostorno,
- Susreti face-to-face članova tima su rijetki ili uopće ne postoje,
- Članovi tima su privrženi ciljevima i zadatcima organizacije,
- Mala je mogućnost za izbijanje afektivnih i drugih konflikata u timu (posebno po osnovi kulturnih, rasnih, vjerskih, političkih i sličnih razloga),
- Članovi tima donose odluke konsenzusom,
- Virtualni tim obično broji oko 15 članova,
- Među članovima tima prevladava suradnja, povjerenja i podrška.

Brojni su razlozi za osnivanje virtualnih timova. U prvom redu, smanjuju se troškovi poslovanja. Nadalje, globalizacija zahtijeva brzo djelovanje više ljudi, najčešće istovremeno, na više lokacija, što upravo virtualni timovi i omogućuju. Bitno je spomenuti i da pojedine kompanije nerijetko na jednoj lokaciji imaju višak kvalificirane radne snage, a na drugoj manjak. Virtualni timovi rješenje su ovih problema (Pavičić, 2012: 14).

## 3.4. Uloge u timovima

Sikavica (2008) smatra da su za uspješnost timova važne sljedeće uloge:

- Vizionar i kreator-iznosi nove ideje i načine rješavanja problema, članove priprema za buduća kretanja
- Koordinator i vođa-ima zadatak koordiniranja rada članova grupe te osigurava da tim bude usmjeren cilju, ali se brine i o potrebnim resursima
- Organizator-usredotočuje se na organiziranje rada te provođenja ideja i odluka, pozornost se daje detaljima, činjenicama, vremenu i rokovima
- Evalvator i kontrolor-analitički prati i evolvira rad grupe, prikuplja podatke i gleda sve opcije, točno procjenjuje efekte, članove upozorava na nedostatke
- Savjetnik i poticatelj – društven jete sposoban graditi dobre odnose, sluša mišljenje svakog člana; posreduje u sukobima, smanjuje tenzije, ohrabruje i potiče članove tima. Održava grupnu koheziju i odanost.

## 3.5. Prednosti i nedostatci timskog rada

Timski rad trenutno se smatra najboljim načinom organiziranja rada. Brojni autori smatraju kako njegovo vrijeme tek dolazi, odnosno da će timski rad biti temeljni oblik rada u budućnosti. Višestruke razloge navodi Pavičić (2012):

- Pozitivna iskustva i dosadašnji pozitivni učinci timskog rada,
- Povećana motiviranost,
- Sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim situacijama
- Poboljšana komunikacija i međuljudski odnosi,
- Smanjenje troškova proizvodnje,
- Racionalno korištenje ljudskih resursa u organizaciji,
- …

Može se reći, dakle, da su višestruke prednosti timskog rada. Naime, više osoba može doprinijeti boljem razvoju novih proizvoda i inovacija od samo jedne osobe te s time i povećavati efikasnost upravljanja organizacijom i konkurente sposobnosti na tržištu. Veća efikasnost i fleksibilnost rada može se postići širenjem vještina, brzinom preusmjeravanja na nove ciljeve te smanjenjem operativnih troškova. Članovi tima povećavaju razinu znanja u organizaciji učenjem mnogih vještina te na taj način im se pruža prilika za razvojem osobnih sposobnosti i znanja i sudjelovanjem u rješavanju problema u organizaciji što ih čini puno zadovoljnijim i motiviranijem za bolje obavljanje posla. (Sikavica, 2008: 153,154) Još neke prednosti timskog rada navode Tudor i Srića (2006):

- „Motivacija - članovi ostvaruju osobne i zajedničke potrebe
- Skupna kohezija-međusobno su povezani i teško se mogu raspasti
- Sinergija-povezani su i djeluju u suradnji
- Poboljšana organizacija-trajno unapređuju organizaciju
- Skupna kreativnost-stvaraju nova znanja“

Kao najveći nedostatci timskog rada mogu se izdvojiti:

- Pojava stresa i frustracije
- Ograničavanje razvoja liderstva,
- Socijalno zabušavanje,
- Bojazan od prezasićenosti timskim radom.

Naime, pojedinci se često teško uklapaju u timski koncept rada, odnosno teško se integriraju. Otežan proces integracije može proistjecati iz prirode pojedinca ili iz ponašanja tima. Oba slučaja dovode do stvaranja napetosti kod pojedinca, što vodi stresu i frustraciji (Pavičić, 2012: 37).Nedostatak rada u timu može biti loša koordinacija te prenošenje moći na niže razine čime se smanjuje potreba za menadžerima. Glavni problem tima je i socijalno zabušavanje, a nastaje kada neki članovi tima ulažu manje napora u grupi nego kada djeluju samostalno. Zbog toga može doći do efekta sisaljke, pojave da se drugi članovi tima osjećaju iskorištenim i naivnim te da smanjuju vlastito zalaganje i doprinos radu. Ljudi u grupi su skloniji donošenju riskantnih odluka nego kad djeluju samostalno zato što se osjećaju sigurnije, komfornije te zbog kolektivne odgovornosti imaju osjećaj manje osobne odgovornosti. Smatra se da bih zbog toga bilo dobro razviti novi sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti i nagrađivanja te sustav koji podržava suradnju i razmjenu

informacija kako bi se poboljšala uspješnost tima. (Sikavica, 2008: 154,155). „Još jedan nedostatak tiče se budućnosti i pretpostavke da će se timski rad organizirati i gdje za tim realno nema potrebe. Naime, pojedini poslovi ne zahtijevaju timski rad i lakše ih je organizirati i obaviti na klasičan način. Timski koncept rada ne treba uvoditi tamo gdje postojeći oblik rada zadovoljava potrebe organizacije i osigurava visoku produktivnost“ (Pavičić, 2012: 37).

„Sve, ili barem većinu nedostataka tima moguće je riješiti pravodobnim reakcijama vođe tima.Jedan od načina da timovi budu uspješni,jest postojanje vođe tima koji upravlja procesima i prilagođava omjer očekivanja i realizacije“ (ČorkaloBiruški, 2009: 311).

# 4. PROJEKTNI TIMOVI

Ikonić i Vuković (2011: 14) definiraju da se pod timskim radom na projektu podrazumijeva „rad ograničenog broja osoba koje rade na izvođenju precizno definiranog i po trajanju ograničenog zadatka, a njihov rad koordinira voditelj tima.“ Autori također navode i da je projektni tim skupina ljudi koja je organizirana prema unaprijed određenome planu u skladu s postavljenim projektnim ciljevima. Drugim riječima, da bi se izgradio što efikasniji projektni tim potrebno je voditi računa o pravilnom strukturiranju tima. Na taj način moguće je postići što optimalniju kombinaciju vještina i znanja. Također, bitno je naglasiti da je svim članovima u timu potrebno dodijeliti zadatka, uloge i odgovornosti u skladu s njihovim znanjima i mogućnostima.

Kao i svi timovi, tako i projektni moraju biti fleksibilni, ali također i orijentirani prema aktivnostima koje je potrebno izvršiti. I u ovom segmentu potrebno je poštivati određena pravila kako bi projektni tim bio što uspješniji. To su (Ikonić i Vuković, 2011: 14):

- „Kooperacija među članovima tima,
- Demokratsko rukovođenje,
- Koordinacija među članovima tima,
- Disciplina,
- Visok moral tima

## 4.1. Broj članova projektnog tima

„Broj članova tima ovisi o količini poslova, sposobnosti i raspoloživosti potencijalnih sudionika“ (Zohar, 2016: 46). Ukoliko su članovi tima jako motivirani za sudjelovanje u radu te su uz to također i stručno osposobljeni, projekt će se zasigurno realizirati u zadanom roku, pa čak i s manjim brojem članova. S druge pak strane ukoliko članovi tima nemaju dovoljno znanja i vještina za realizaciju projekta potreban je veći broj sudionika, odnosno članova tima, navodi Zohar (2016).

„Veličina projektnog tima u direktnoj je zavisnosti od složenosti projekata, planiranom vremenskom završetku projekata i stručnim znanjima članova projektnog tima“ (Tadin, 2007: 34). U poduzećima se mogu osnivati (Tadin, 2007: 34):

- Mali projektni timovi koji imaju od 3-5 članova tima,
- Srednje veliki projektni timovi koji imaju 6-12 članova tima,
- Veliki projektni timovi koji imaju 10-20 članova tima.

## 4.2. Klasifikacija projektnih timova

Projektni timovi se razlikuju po svojoj strukturi, ulozi vođe, obvezama pojedinih članova i sl. Postoje različite klasifikacije projektnih timova, Robbins (1996) projektne timove dijeli na:

*Stalni timovi – radni*

- „Funkcijski timovi – tradicionalni tim gdje zaposlenici unutar odjela međusobno komuniciraju i koordiniraju radne aktivnosti
- Međufunkcijski timovi – su oni timovi koji prelaze granice jednog odjela, autonoman, važna koordinacijska i komunikacijska uloga; ovdje se mogu ubrojiti i virtualni timovi koji rade bez vremenskih, prostornih i organizacijskih ograničenja te koriste pri tom informacijske tehnologije
- Tim za poboljšanje kvalitete – tim koji je zainteresiran za stalno poboljšanje cijelih procesa; za ovaj tim je potrebno: identificirati korisnike, utvrditi output, odabrati kriterije, definirati potrebe korisnika, analizirati proces rada, odabrati kriterije, odabrati mjerila, utvrditi sposobnost procesa, vrednovati rezultate, ponoviti proces.“

*Privremeni timovi*

- Tim za rješavanje problema (zadatka) – „radi se o ad hoc timovima koji se sastoje od članova različitih stajališta i stručnosti te se ovi timovi uspostavljaju i sa svrhom definiranja problema ili otkrivanja i rješavanja potencijalnih poteškoća. Tim za rješavanje problema, problemu pristupa sustavno: identifikacija problema, analiza problema, generiranje rješenja, odabir rješenja, provedba, vrednovanje.“

## 4.3. Formiranje projektnog tima

Projektni tim prolazi kroz pet prirodnih faza razvoja, a to su:

- Formiranje,
- Jurišanje,
- Normiranje,
- Provođenje i
- Prekidanje.

Formiranje projektnog tima je proces koji podrazumijeva transformiranje skupine pojedinaca koji imaju različite potrebe, osobine, iskustva te stručnost u integrirano, učinkovitu radnu jedinicu. Uspjeh realizacije zacrtanih ciljeva i zadataka projekta je određena vještinama i znanjima članova tima. Sukladno tome potrebno je izabrati članove koji ta znanja posjeduju jer je za uspjeh projekta osobito važno spajati prave ljude s pravim znanjima (Cetinski, Perić: 2006).

Svaki projektni tim se sastoji od stručnjaka iz više različitih znanstvenih područja i disciplina. Stoga je multidisciplinarnost važna značajka većine projektnih timova. Sustav svakog projektnog tima bi trebao imati sljedeću strukturu (Tadin, 2007: 33):

- Voditelja projektnog tima,
- Zamjenika voditelja projektnog tima,
- Pomoćnika voditelja projektnog tima,
- Stručnjake za predmetni sadržaj projekta,
- Stručnjaka za planiranje i organizaciju

Pri formiranju projektnog tima u obzir treba uzeti sljedeća razmatranja (Cetinski, Perić, 2006: 79):

- Prethodno iskustvo članova tima,
- Osobne interese članova tim i
- Osobne karakteristike članova tima.

Projektni timovi mogu imati jedan ili više pod-timova, a njihov je zadatak da ubrzano rješavaju specifične projektne zadatke.
Kao što je ranije rečeno, veličina projektnog tima u direktnoj je zavisnosti od složenosti projekata, planiranom vremenskom završetku projekata i stručnim znanjima članova projektnog tima. To mogu biti mali projektni timovi (3-5 članova), srednje veliki projektni timovi (6-12 članova) i veliki projektni timovi (10-20 članova) (Tadin, 2007: 34). Svaki član tima ima unaprijed utvrđenu jednu ili više uloga s planiranim zadatcima koje je potrebno realizirati prema definiranom planu do kraja projekta.

Projektni timovi se u poduzećima mogu organizirati za kratkotrajne projekte, a takve timove zovemo povremenim timovima te stalni timovi koji se organiziraju za dugoročne projekte. Članovi projektnog tima mogu cijelo radno vrijeme raditi kao članovi projektnog tima ili mogu raditi kao član tima dio svoga radnog vremena.

# 5. KARAKTERISTIKE USPJEŠNOG TIMA

Timski je rad je važan za postizanje uspjeha unutar organizacije, za razmjenjivanje znanja unutar organizacije je ključ efektivnog timskog rada. „Za uspjeh, tim mora posjedovati talent, znanje, organizaciju, iskustvo“(Cetinski, Perić, 2006: 83).

Da bi bili uspješni, svaki tim mora biti fleksibilan i orijentiran na aktivnosti koje je potrebno izvršiti. Potrebno je poštovati sljedeća pravila kako bi tim bio uspješan (Ikonić, Vuković, 2011: 14):

- „Kooperacija među članovima tima,
- Koordinacija među članovima tima,
- Demokratsko rukovođenje,
- Disciplina,
- Visok moral tima.“

Prema Lueckeu (2004: 83) karakteristike uspješnog tima su:

- „Jasan i zajednički cilj,
- Obveza postizanja zajedničkog cilja,
- Usklađivanje osobnih ciljeva s organizacijskim ciljevima.
- Sposobnost,
- Okolina koja podupire,
- Okolina kojoj svatko pridonosi i od koje svatko ima koristi.“

Omazić i Baljkas (2005) tvrde da je za formiranje učinkovitog tima potrebno dati odgovore na 11 pitanja, koja su navedena u tablici 3.

Tablica 3.Formiranje efikasnog tima

| PITANJE | OBJAŠNJENJE |
|---|---|
| **Svrha** | Shvaćaju li članovi tima zašto su baš oni izabrani da budu dio tima? Znaju li na koji način mogu pomoći organizaciji u ostvarivanju ciljeva? Uklapa li se tim u organizacijske vrijednosti i norme? |
| **Cilj** | Je li tim definirao svoje ciljeve, način na koji će mjeriti svoj uspjeh te vremenske granice? Podržava li vodstvo odluke tima te stoji li iza njih? |
| **Jasna očekivanja** | Je li vodstvo jasno obznanilo svoja očekivanja od tima te očekivane rezultate? Osigurava li organizacija dovoljno ljudi, novaca i vremena za tim? Shvaćaju li članovima tima zbog čega je tim stvoren? |
| **Predanost** | Žele li članovi biti dio tima te shvaćaju li važnost svog zadatka? Kako ciljevi projekta utječu na ciljeve pojedinih članova? Shvaćaju li kako kroz rad u timu usavršavaju svoje vještine? Jesu li predani ostvarivanju očekivanih rezultata? |
| **Mogućnosti** | Osjeća li tim kako uključeni ljudi imaju odgovarajuće vještine, znanje i kapacitete? Ima li tim odgovarajuću pomoć? Posjeduje li tim sve resurse za uspješno obavljanje zadatka? |
| **Kreativnost** | Cijeni li organizacija kreativno mišljenje i nove ideje? Želi li organizacija doista neke promjene? Jesu li u organizaciji osigurani potrebni materijali te postoje li nagrade za razuman rizik i poboljšanja? |
| **Suradnja** | Shvaća li tim što je timski rad i na koji način se on razvija? Je li tim postavio pravila i norme u slučaju sukoba ili nekih drugih problema? Shvaćaju li svi svoje i tuđe odgovornosti i uloge? Koristi li se tim odgovarajućom strategijom? |
| **Komunikacija** | Osigurava li organizacija potrebne informacije timu na vrijeme i redovito? Komuniciraju li članovi međusobno iskreno i jasno? Koliko često dolazi do komunikacije među članova tima? |
| **Posljedice** | Postoje li priznanja i nagrade unutar organizacije za postignuti uspjeh? Rješavaju li se problemi među članovima zajedno? Vidi li tim svoj udio u uspjehu organizacije? |
| **Koordinacija** | Rade li timovi zajedno efikasno? Jesu li prioriteti planirani po odjelima? Postoji li zajedničko vodstvo za koordiniranje timova? Nastoji li organizacija modernizirati tradicionalna razmišljanja? |
| **Kontrola** | Razumiju li članovi tima svoja ograničenja? Ima li tim dovoljno moći i slobode na putu do ostvarenja cilja? Tko je odgovoran unutar organizacije? Je li organizacija odredila način kontrole? |

Izvor: preuzeto u cijelosti: Omazić, Biljkas (2005: 16).

Od svih navedenih pitanja na koje organizacija mora dati odgovore, za uspješno formiranje tima ključan je jasan i zajednički cilj. Gotovo je nemoguće uspjeti u timu ako su članovi tima nejasni u tome kad što žele da se napravi. Jedan od načina da se testira zajednički i jasan cilj je provođenje metode ispitivanja svakog člana tima, a to znači pozivanje svakog člana tima kojeg se pita na čemu njegov tim radi. Svaki član tima treba jasno razumjeti ciljeve te ih uspješno implicirati drugima.

Voditelj i svi članovi tima moraju imati posebno razvijene komunikacijske vještine i znanja. Tadin (2007: 41) objašnjava kako se komunikacijska znanja sastoje od:

- Govorne komunikacije,
- Pismenih komunikacija,
- Sposobnosti prezentacije,
- Sposobnosti predavanja.

Voditelj tima, kao i njegovi zamjenici, trebaju imati visoko razvijene rukovodno-komunikacijske vještine koje će omogućiti vođenje tima kao i vođenje stalnih sastanaka tima, partnera i drugih dionika.

Kao karakteristike tima mogu se izdvojiti (Bjelica, 2018: 11):

- „Timovi se sastoje od dvije ili više osoba;
- Timovi donose odluke;
- Posjeduju određena znanja i vještine, a često funkcioniraju u uvjetima visokog radnog opterećenja;
- Timski rad karakteristično nalaže prilagodbu članova tima jednog prema drugom u nastojanju da se ostvare zajednički ciljevi;
- Članovi tima imaju specifične uloge: obavljanje pojedinih poslova te komunikacija i koordinacija kako bi se postigao zajednički cilj.“

Potrebno je prepoznavati i uvažavati doprinose svakog člana tima, uspješno komunicirati među članovima tima, zajedničko donositi odluke i imati zajedničke vrijednosti i viziju. Najvažnije karakteristike dobrog tima potrebno je konstantno unapređivati (Bjelica, 2018: 11).

## 5.1. Komunikacija u timu

„Riječ komunikacija potječe od latinskih riječi *comunis, ae.f.* što znači zajednički, odnosno *communicare*– učiniti općim, uopćiti“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 8). Komunicirati znači dijeliti informacije s drugima, „uz uvjet da svaki od sugovornika prilikom razmjene izrečenih misli i značenja tih misli ispravno interpretira, razumije i shvati primljenu informaciju, te da uzvratno odgovori na nju“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 8).Kako bi komunikacija bila uspješna, a poruke uspješno prenesene, tijek komunikacijskog procesa trebao bi se odvijati

nesmetano. Komunikacijom se prenose misli, ideje, odnosno poruke između sugovornika, ali komunicirati je moguće i putem globalne mreže, tj. interneta, pomoću kojeg se poruke prenose lako i brzo kroz vrijeme i prostor. Ovakav tip komunikacije sve je češći i zastupljeniji, a danas se nalazimo u dobu internetske, odnosno digitalne generacije, gdje ovakva vrsta komunikacije sve više dobiva na važnosti. Komunikacija je neprestano prisutna uvijek i svugdje, neizostavna je u svakom segmentu i području ljudskog života i djelovanja. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 8).

Komunikacija se danas najčešće povezuje sa upravljanjem ljudima, odnosno raznim vrstama menadžmenta, ali nije oduvijek bilo tako. Ona je prije među kulturama bila jasna poveznica preko koju su ljudi razumijevali jedni druge, ali i tuđe običaje.

U komunikaciji postoje i određeni ciljevi koji se nastoje postići, a to su (Reardon, 1998: 14):

- Bolje razumijevanje jedni drugih,
- Harmonija u osobnim i obiteljskim odnosima,
- Građenje odnosa,
- Suglasnost oko određenih stvari,
- Rješavanje konflikta.

Model komunikacije zahtjeva sudjelovanje najmanje dvije osobe. Sam tok komunikacije odvija se dvosmjerno. U komunikacijskom procesu veliku važnost čini individualnost i osobnost svakog sudionika, odnosno sugovornika. Ponašanje, temperament, sposobnosti i emocije variraju od osobe do osobe, nezaobilazno su važni u samom procesu komunikacije, a u velikoj mjeri utječu i na uspješnost same komunikacije. Na početak, tijek, razumijevanje, nesporazume, te završetak komunikacijskog procesa, utječe upravo različitost koja se pojavljuje među sudionicima.

Komunikacija je izrazito bitan dio poslovanja, upravljačkog sustava i organizacije. „Prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću itd., sve to sačinjava sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 18). Poslovna se komunikacija može realizirati unutar same organizacije (to je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije), ali i izvan nje (u ovom procesu sudjeluje samo dio djelatnika organizacije). Svrha komunikacije unutar organizacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u

različitim pravcima (vertikalnu komunikaciju prema gore i prema dolje, horizontalnu komunikaciju). Također obuhvaćen je i onaj dio koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Te komunikacije znatno utječu na ponašanje i stavove djelatnika, proizvodnost i njihov radni moral. O tome menadžment također mora voditi računa, tj. odabrati povremenu (umjerenu) osobnu komunikaciju.

Organizaciju čini skupina zaposlenih koji zajedničkim naporima teže ka dostizanju misija i vizija, te ostvarivanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Postoje različiti oblici organizacije (obitelj, udruge, klubovi itd.), razlikuju se jedne od drugih svojim postojanjem i ciljevima kojima teže. Zajedničkom im je da sve organizacije svoje poslanje temelje na međusobnoj komunikaciji svih članova i vanjskih suradnika, što svaku organizaciju čini jedinstvenom. Komunikacija povezuje menadžment i organizaciju u poslovanju te svakodnevnom radu, a imperativ je na poboljšanju tih odnosa da bi ona postala slobodnija, neformalnija i intenzivnija.

Svrha komunikacije unutar tima je realizacija plana. Uspješna komunikacija zahtjeva aktivno sudjelovanje svih sudionika, izgrađivanje novih komunikacijskih odnosa, prepoznavanje opasnosti te uklanjanje nesporazuma ukoliko dođe do njega. „Stoga, komunikacijom odražavamo vrijednosti u kojima živimo, i organizacija odražava svoje poslovne vrijednosti upravo izgrađivanjem novih i ulaganjem u nastavak svih komunikacijskih odnosa danas i u budućnosti“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 20).

Komunikacija unutar tima podrazumijeva i onaj dio koji nema veze s poslom, a to je osobna komunikacija odnosno razmjena mišljenja/osjećaja/informacija iz privatne sfere pojedinaca. Takva komunikacija utječe na stavove i ponašanje djelatnika, radni moral i proizvodnost.

Tadin (2007: 41) navodi također kako komunikacija u timskim poduzećima može biti:

- Vertikalna-jednosmjerna - povezuje hijerarhijske razine rukovodnom komunikacijom.
- Horizontalna - povezuje iste razine rukovodne komunikacije.
- Kružna-sveobuhvatna - omogućuje međusobne komunikacije svih zaposlenih

Rukovoditelji primjenjuju vertikalnu komunikaciju u poduzećima kada dolazi do delegiranja radnih zadataka. U timovima komunikacija je kružna-sveobuhvatna među svim suradnicima i članovima tima.

Kako bi komunikacija u timu bila učinkovita, poželjno je da svaki član tima pozna metode konverzacije, govorne prezentacije, ali i metode pismenog komuniciranja. Dobrom komunikacijom se potiče inovativnost i kreativnost unutar tima što je nužno u donošenju optimalnih odluka.

Informacije se ponekad prenose bez komuniciranja, a komunikacija je kompletna jedino onda kada primatelj shvati poslanu poruku. Uspješnom komunikacijom unutar tima smatramo samo ono što je razumljivo svima. Kako bismo to ostvarili, bitno je uvažavati određena načela uspješne komunikacije. Ta načela su (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008: 21-23):

- *Načelo jasnoće*

Poruku treba proslijediti na najjednostavniji mogući način.

- *Načelo jezgrovitosti*

Ovo načelo upućuje na umjerenost u broju informacija i poruka koje se upućuju sugovorniku (ni previše, ni premalo!). *Načelo omeđenosti sadržaja*

Sugovornici međusobno očekuju jedan od drugoga da se pridržavaju teme razgovora.

- *Načelo točnosti*

Prije nego se uputi informacija primatelju, potrebno ju je provjeriti.

- *Načelo oblikovanja*

Sastavni dio interakcijskog procesa u poslovnom komuniciranju je pravilna forma.

## 5.2. Uloga i važnost motivacije

"Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja" (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013: 56-63). Na zaposlene, odnosno članove tima, može se utjecati na razne načine. Pritom se najčešće misli na materijalno/nematerijalno nagrađivanje.

Zaposlenik u organizaciji može dovoljno predano obavljati svoje poslove samo ukoliko je motiviran. Visoka motivacija doprinosi povećanju kvalitete krajnjeg proizvoda i procesa.

„Potpuno uključivanje zaposlenika omogućava korištenje njihovih vještina u cilju postizanja maksimalne, obostrane koristi“ (Gaži-Pavelić, 2007: 17). Usklađivanjem ciljeva poduzeća sa osobnim ciljevima ljudskih resursa unutar poduzeća, menadžment postiže sljedeće: (Šiško Kuliš, 2009: 55-62):

- Povećanje kreativnosti i inovativnosti kod zaposlenika, odnosno svakog pojedinog člana tima;
- Povećanje odgovornosti zaposlenika, odnosno članova tima kod obavljanja radnih zadataka;
- Povećanje motiviranosti zaposlenika (članova tima);
- Zaposleni (članovi tima) žele dokazivanje i sudjelovanja u neprekidnom unapređivanju.

Primjenom tog pristupa proizlaze brojne prednosti, odnosno dobrobiti u svezi s obavljanjem poslova unutar tima (Šiško Kuliš, 2009: 55-62):

- „Članovi tima shvaćaju težinu vlastitog doprinosa i uloge u radu;
- Članovi tima postaju vlasnici nad procesima i postaju odgovorni za svoj proces;
- Članovi tima traže priliku za unapređivanjem i daljnjim usavršavanjem vlastitog znanja;
- Javlja se otvorena diskusija prilikom rješavanja problema“

# 6. ANALIZA PRIMJERA DOBRE PRAKSE: ORGANIZACIJA I STRUKTURA TIMOVA U „SuperTimu“

Najbolji način prikaza ustroja tima, njegovog razvoja i bitnosti u strukturi jedne kompanije najbolje će pokazati stvarni primjer, te je stoga za primjer uzeta jedna stvarna digitalna agencija u Hrvatskoj, nazvana u ovom primjeru imaginarnim imenom „SuperTim“ jer je u naravi bitna samo struktura iste.

Tvrtka trenutno broji oko 180 zaposlenika, što nije zanemariv broj u bilo kojim okvirima i sferama posla, te stoga funkcioniranje na svakodnevnoj bazi zahtjeva kvalitetan ustroj, poredak i relativno striktno ustrojene uloge i role kako bi projekti na kojima timovi rade bili uspješno provođeni, kako na u kraćem, tako i u dužem periodu. Prije svega, bitno je naglasiti da su neke od bitnih karakteristika kvalitetnog tima i kvalitetno ustrojenog tima sljedeće, uz već navedeno:

- Hijerarhija postoji samo u vidu ustroja i podjele uloga, ali svaki član tima je jednako bitan i ima ravnopravnu priliku na ideje, prijedloge i sugestije
- Komunikacijski kanal mora biti obostran između svih članova tima
- Bitno je, što je više moguće, pratiti parametre projekta koji su postavljeni, ali je isto tako bitno imati jednu dozu fleksibilnosti i otvorenosti za alternativne pristupe u svrhu rješavanja izazova
- Upućivanje na pozitivne i manje pozitivne dijelove funkcioniranja, kako tima tako i članova je presudno, jer je na kraju bitno da projekt bude uspješan
- Bitno je i da članovi tima imaju određenu razinu zadovoljstva, i osjećaj sudjelovanja u projektu i samom timu.

Možemo se sada vratiti na način na koji su timovi složeni u SuperTimu, i kako to funkcionira u stvarnom svijetu. Veličina tima uvelike ovisi i o veličini i razmjeru projekta.
Prvo možemo navesti nekakvu bazu pozicija koje uopće postoje u većini timova, kako bi bila jasnija njihova bitnost i uloga:

- Product Owner (PO)
- Project Manager (PM)
- Team Lead (Technical)

- Developer
- Designer
- Quality Assurance (QA)

Kratki opis navedenih pozicija i njihove uloge u projektu:

- **Product Owner** ili **PO** je osoba koja je direktno zadužena za cijeli projekt, u direktnom je kontaktu sa klijentom. Uloga PO-a je da translatira zahtjeve klijenta, prenese ih timu i bude u stalnoj koordinaciji između obje strane. Ona također i ima glavnu i odgovornu ulogu za vođenje projekta koju delegira, iako jedan određeni dio posla dijeli sa Project Managerom. Product Owner, u ovom slučaju uglavnom postavlja samo tada kada je projekt došao na jednu visoku razinu i u fazi je gdje je taj projekt već toliko dugoročan da poslovanje između agencije i klijenta možemo nazvati partnerstvom jedne vrste.
- **Project Manager** ili **PM** je zadužen za day-to-day funkcioniranje tima i projekta, pregled zadataka koji slijede i onih koji su potencijalno još u razvoju. Također ona određuje, uz koordinaciju s ostalim timom plan nastavka razvoja određenih smjerova u kojima će se projekt razvijati. Brine se da sve ide po nekakvom zacrtanom planu i programu i nema velikih odstupanja od dogovorenih rokova sa klijentom.
- **Team Lead** (Technical) je najčešće osoba koja je dugogodišnjim developerskim iskustvom nastavila svoj put i koristi svoja tehnička znanja, koja PO i PM ne moraju nužno imati, kako bi mogla uspješno kreirati tehnička rješenja koja su svakodnevnica u razvoju bilo kojeg produkta koji nudimo, voditi i organizirati tim developera i u tom dijelu planiranja i vođenja im se obim obveza ispripliće sa PM-om, no zbog tehničkog znanja fokusiraniji su na sam razvoj i developere.
- **Developer** je osoba koja na kraju kreira sama rješenja, i u koordinaciji sa ostatkom tima implementira i smišlja rješenja koja su nužna.
- **Designer** je također vrlo bitan faktor jer je zadužen za vizualni i iskustveni aspekt svakog projekta i rješenja, a najveća bitnost je u tome što je vizualni aspekt ono što na kraju i „prodaje“ to rješenje.
- **QA** je Quality Assurance tj. Osoba koja je zadužena za testiranje gotovih rješenja te mu je glavna uloga primjetiti i uočiti potencijalne probleme ili greške koje su nastale kroz razvoj i kroz pisanu dokumentaciju i angažman uputiti ostatak tima na iste, kako bi se mogli ispraviti i riješiti prije isporučivanja.

Kao što je navedeno, ovo je raspored i podjela u idealnom postavu, no za manje projekte ili one koji su tek u nekakvoj početnoj fazi razvoja, uglavnom postoji PM u ulozi osobe koja koordinira projekt uz jednog ili dva developera. Uz njih, postoje i, nazovimo ih Core članovi agencije, kao što su dizajneri i QA, koji se alociraju na takve projekte shodno potrebama i nisu nužno fiksno prisutni na projektu. Kako se sam projekt razvija, tako se i gore navedena struktura oformljava. Ukoliko je projekt manje prirode općenito, ili nije onaj koji će se pretvoriti u dugoročan projekt ili suradnju, onda će to ostati manji tim, koji će u kasnijem periodu preći na drugi projekt i funkcionirati u istom obliku.

Uloga team leadova nije prisutna samo u strukturi tima, nego je i prisutna na razini cijele agencije, tako da u globalu postoje Design team leadovi (koji su zaduženi za menadžment dizajnera), Developer team leadovi (koji su zaduženi za menadžment dizajnera) i Project management team leadovi (koji su zaduženi za menadžment projekt menadžera). Njihova uloga je komunikacija sa određenim članovima specifičnih timova, dogovaranje oko eventualnih zahtjeva, rješavanje potencijalnih problema i to sve u svrhu poboljšanja zadovoljstva svih članova tima i agencije, uspješnijeg poslovanja, nastavka razvoja i harmoničnijeg dugoročnog funkcioniranja.

Pozitivno/manje pozitivno u organizaciji „SuperTim“ timova:
Pozitivno:

- stalni rad na poboljšanju rada timova i ustroja
- dobra razrađenost uloga unutar tima
- hijerarhija samo pro-forme, jednakost u razini bitnosti uloga u timu

Manje pozitivno:

- mjestimična nedefiniranost određenih obveza članova unutar tima
- povremeno otežano praćenje uspješnosti svih članova tima u projektu

Sugestije za poboljšanja u praksi:
Iz navedenog primjera uspješnog funkcioniranja timskog ustroja i rada, unutar uspješne i razmjerno velike agencije, koja radi, kako na kratkotrajnijim, tako i dugoročnijim projektima, moguće je taksativno navesti par bitnih faktora koji se mogu aplicirati svugdje:

- koliko je bitno pratiti razvoj i uspješnost projekta, fokusirati se i na uspješnost razvoja članova tima i njihove uspješnosti i razvoja kroz projekte
- empatičan pristup vođenju projekta, posebno u komunikaciji sa timom
- stalna komunikacija kroz proces, i poticanje svih članova tima na maksimalno sudjelovanje u timskom radu
- ovisno o načinu i pristupu koji se koristi u radu (npr. *Scrum*: framework tj. okvir unutar kojeg se koriste određene tehnike i procesi za provedbu i izvršenje procesa - scrum.org) – pratiti proceduru, ali dopustiti određena odstupanja od pravila
- tim je tim – imao 2 ili 20 članova

# 7. RASPRAVA

Rastuća ekonomija postavlja veliki izazov za organizacije – kako pronaći i zadržati članove tima koji će se uklopiti u organizaciju, omogućiti uspješnu realizaciju predviđenih aktivnosti te pridonijeti organizacijskim ciljevima?! Suvremena organizacija zahtijeva ljudske resurse koji će usklađeno djelovati i ponašati se kao organizacijski tim. U tom segmentu veliku ulogu igra menadžment ljudskih resursa, koji ponajprije mora odabrati kompetentne ljude, a potom ih i uspješno koordinirati. Upravo je menadžer, odnosno voditelj od ključnog značaja za djelovanje tima. On mora imati razvijene rukovodno-komunikacijske vještine. Uspješnom timskom radu pridonose dobri odnosi među članovima, motivacija zaposlenika, komunikacija unutar organizacije, ali i razmjena znanja. Članovi tima moraju imati međusobno povjerenje i otvorenu komunikaciju za efikasno obavljanje posla. Broj članova tima ovisi o potrebi organizacije ili projekta na kojemu se radi, no u pravilu su najučinkovitiji oni timovi koji imaju četiri do šest članova, te nije poželjno da ih ima više od dvanaest.

Brojne su prednosti timskog rada. Ponajprije, više osoba može doprinijeti boljem razvoju novih proizvoda i inovacija, a time povećavati efikasnost upravljanja organizacijom i konkurentne sposobnosti na tržištu. Članovi tima povećavaju razinu znanja u organizaciji učenjem mnogih vještina te na taj način im se pruža prilika za razvojem osobnih sposobnosti i znanja i sudjelovanjem u rješavanju problema u organizaciji što ih čini puno zadovoljnijim i motiviranijem za bolje obavljanje posla.

Kada je u pitanju upravljanje projektima, može se reći da je to vrlo težak zadatak koji od projektnog menadžera zahtijeva da bude sposoban postavljati ciljeve i motivirati članove da ga slijede u ostvarivanju zadanih ciljeva. Projektni menadžer je osoba koja upravlja projektnom i omogućava da željeni projekt bude realiziran unutar zadanog vremena i dopuštenog budžeta. Za uspješno upravljanje svim elementima koji su potrebni za izvršavanje projekta od projektnog menadžera kao i članova projektnih timova se očekuje da raspolažu s dovoljno znanja, iskustva i motivacije za rad. Jedan od ključnih preduvjeta uspjeha projekta je projektna komunikacija koju je potrebno razviti između vođe projekta i članova projektnog tima. Formiranje projektnog tima je proces koji podrazumijeva transformiranje skupine pojedinaca koji imaju različite potrebe, osobine, iskustva te stručnost u integrirano, učinkovitu radnu jedinicu.

# 8. ZAKLJUČAK

Svaka bi organizacija trebala oblikovati onakvu strukturu da je u svakom trenutku spremna prilagoditi se izazovima iz okruženja (bližeg ili daljeg). U prvi plan je potrebno staviti samu organizaciju i njene ljudske resurse. Dobru organizaciju čini kvalitetno upravljanje ljudskim resursima i njihovo organiziranje na principu rada u timu. Tim se smatra malom skupinom ljudi koji zajedno djeluju kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Drugim riječima, tim je skupina stručnjaka i specijalista okupljena na nekom projektu ili zadatku, a koje povezuju cilj, misija, zadatak i interes.

Dobro oformljen tim i kvalitetan timski rad preduvjet su uspješnog odvijanja poslovnih procesa u nekoj organizaciji jer se na taj način integriraju znanja i iskustva članova pri rješavanju problema. Timski rad trenutno se smatra najboljim načinom organiziranja rada danas, a budućnost mu je također vrlo perspektivna.

Ako se uzme u obzir da je timski rad važan za uspjeh organizacije, znanje što se izmjenjuje među članovima tima je ključ efektivnog timskog rada. Osim toga, bitno je naglasiti da funkcionalnosti tima pridonosi: međusobna povezanost članova, kvaliteta odnosa među članovima, dogovorno postavljanje i poštivanje pravila, emancipiranost svih članova, način na koji rješavaju sukobe, poštivanje dogovora, zajednička vizija, povjerenje i podjela odgovornosti, dobri energetski potencijali svih članova i dr. Važno je da uloge u timu budu jasno i precizno podijeljene. Kako bi bio uspješan, svaki tim mora biti fleksibilan i orijentiran aktivnostima koje je potrebno izvršiti. Također, bitno je poštovati kooperaciju i koordinaciju među članovima tima, demokratsko rukovođenje, disciplinu i visok moral tima.

Od neosporne je važnosti dobro i kvalitetno upravljanje timom od strane menadžera, odnosno voditelja tima. Voditelj tima, kao i njegovi zamjenici, trebaju imati visoko razvijene rukovodno-komunikacijske vještine koje će omogućiti vođenje tima kao i vođenje stalnih sastanaka tima, partnera i drugih dionika.

Također, kao što je vidljivo i iz primjera analiziranog u okviru ovoga rada, moguće je uspješno oformiti tim, provoditi sve bitne elemente koji ne moraju ostati samo u teoriji, već se mogu sustavno primjenjivati u praksi te postati značajan čimbenik uspješnog poslovanja.

# LITERATURA


1. Anić, V. (1991):*Rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi Liber
2. Benčić, M. (2011): *Timski rad i utjecaj na efikasnost poslovanja*[diplomski rad]. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
3. Bjelica, S. (2018): *Važnost timskog rada u ustanovama za starije osobe*[završni rad]. Bjelovar: Veleučilište u Bjelovaru
4. Buntak, K., Drožđek I., Kovačić, R. (2013): „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik* 7(1): 56-63.
5. Cerović, Z. (2010): *Hotelski menadžment*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
6. Certo, C. (2009):*Moderni menadžment*. Zagreb: Mate
7. Cetinski, V., Perić, M. (2006):*Projektni menadžment*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
8. Ćurković, K. (2017): *Međuljudski odnosi i timski rad.* URL: http://www.intender-hr.com/meduljudski-odnosi-i-timski-rad/
9. Čorkalo Biruški, D. (2009):*Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori.* Zagreb: Školska knjiga
10. Gaži-Pavelić, K. (2007): *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima: osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća*, URL: https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf
11. Ikonić, M., Vuković, A. (2011):*Projektni menadžment*. Rijeka: Redak
12. Jambrek, I., Penić, I. (2008):„Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća“, *Zbornik Pravnog fakulteta*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, 29(2)
13. Klaus, N. (2008*): Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap
14. Kobolt, A., Žižak, A. (2007): Timski rad i supervizija timova“. *Ljetopis socijalnog rada*, vol.14.no.2., str. 367.-386.
15. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS internet d.o.o,; EFOS
16. Luecke, R. (2004):*ManagingProjectsLargeandSmall*. Boston: Harvard Business School Press

17. Malenica, A. (2018): Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska [završni rad]. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
18. Malić, D. (2014): *Uspješna komunikacija u timu i vrste timova*[završni rad]. Čakovec: Menadžment turizma i sporta
19. Matas, M. (2012):*Organizacijska struktura poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split
20. Miljković, D., Rijavec, M. (1999):*Zaposlite najbolje – vještina i tehnika intervjuiranja*. Zagreb: IEP d.o.o.
21. Omazić, M.A., Bljkas, S. (2005)*: Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija
22. Pavičić, G. (2012): *Timovi i timski rad*[diplomski rad]. Doboj: Fakultet za ekonomiju i menadžment
23. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. (2014): *Organizacija.* Beograd: Ekonomski fakultet
24. Pletenac, K. (2013): „Komunikacija i rad u timu". Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 4(1): 65-69.
25. Požega, Ž. (2012):*Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
26. Punoševac, Z. (2013): The procedure for teamwork for regional network of Quality Management Centers, URL: http://www.eqiwbc.ac.me/download/procedures/The%20procedure%20for%20teamwork.pdf
27. Reardon,K.K. (1998):*Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea
28. Robins, S.P., Judge, T.A. (2009):*Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
29. Robbins, S.P. (1996):*Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate d.o.o.
30. Rozman, R. (1993):*Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: .201.-215.
31. Senge, P.M. (2003):*Ples promjene: izazovi u razvoju učećih organizacija*. Zagreb: Mozaik knjiga
32. Sikavica, P. (2008):*Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
33. Sikavica, P., Novak, M. (1999):*Poslovna organizacija*.. Zagreb: Informator
34. Šiško Kuliš, M. (2009): „Istraživanje utjecaja osposobljenosti tvrtke za implementaciju TQM-a na efikasnost i poslovanja tvrtke", *Tehnički vjesnik* 16(4): 55-62.

35. Tadin, H. (2007):*Projektni menadžment–vrednovanje rada i nagrađivanje učinka*. Zagreb: HITA
36. Tudor, G., Srića, V. (2006):*Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult
37. Vasić, M. (2004): *Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara, Banja Luka
38. Zohar, Z. (2016): Upravljanje ljudskim potencijalima projekta [završni rad]. Pula: Fakultet ekonomije i turizma Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli

# PRILOZI

Tablica 1. Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine str.7.
Tablica 2. Razlike između tima i grupe str.8.
Tablica 3.Formiranje efikasnog tima str.21.