Upravljanje timovima

Arambašić, Melanie

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:768641

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

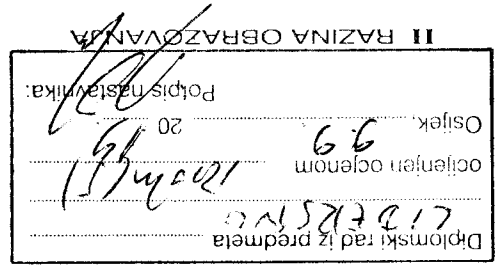
Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij – Menadžment

Melanie Arambašić

UPRAVLJANJE TIMOVIMA

Diplomski rad



Osijek, 2019

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij – Menadžment

Melanie Arambašić

UPRAVLJANJE TIMOVIMA

Diplomski rad

Kolegij: Liderstvo

JMBAG: 0010213528

e-mail: melmoger@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study– Management

Melanie Arambašić

Team Manageing

Graduate paper

Osijek, 2019

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. [redacted]
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Melanie Arambašić

JMBAG: 0010213528

OIB: 31495531052

e-mail za kontakt: mlmnoger1@gmail.com

Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Upravljanje timovima

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 19. 9. 2017 godine

Potpis Melanie Arambašić

Upravljanje timovima

SAŽETAK

U ovom radu opisuje se način i obilježja upravljanja timom. Upravljanje timom danas se smatra jednom od najvećih izazova za suvremenog menadžmenta. Razlozi su raznovrsni. Prvi razlog može se povezati s činjenicom da veliki broj poslovnih procesa upravo ovisi o timovima i timskom radu, što znači da organizacija tima više ne podrazumijeva samo komunikaciju unutar tima, nego i komunikaciju među timovima. Drugi važan razlog povezan je s motivacijom timova, pri čemu se razni oblici motivacije smatraju važnim za uspješno djelovanje timova. I treći razlog kompleksnosti upravljanja timom je vezan za poslovne procese unutar timova koji se moraju jako dobro definirati kao bi u konačnici dali što bolji rezultat. Cilj ovog rada bio je definiranje načina upravljanja timovima s obzirom na ciljeve tima i okruženje. Vodstvo tima u uskoj je vezi s vrstom timova i načinima organizacije tima. Struktura rada podijeljena je u četiri poglavlja. U prvom poglavlju obrade problema rada ukazuje se na obilježja tima i njegove značajke, način formiranja timova i čimbenike koji utječu na formiranje tima. Nadovezujući se na osnove timskog djelovanja u organizaciji u završnom djelu rada opisana su obilježja i modeli upravljanja timom. Rad završava zaključkom u kojem se rezimira cjelokupni rad, pri čemu se dolazi do zaključka kako je upravljanje timom važno za njegovu održivost i ostvarivanje timskih ciljeva. Struktura rada podijeljena je u četiri djela. Prvi dio rada je uvod u kojem se definira predmet, svrha, cilj, metode i struktura rada. Drugi dio rada je teorijski osvrt na organizaciju i upravljanje timom. Treći dio rada predstavlja metode vođenja i motivacije tima kao ključne komponente upravljanja timom ne bili se postigli optimalni poslovni rezultati i ostvarili poslovni ciljevi. Rad završava zaključkom.

Ključne riječi: tim, timska organizacija, upravljanje timom

Team Manageing

ABSTRACT

This paper describes the way and characteristics of team management. Team management is today considered to be one of the biggest challenges for modern management. There are many reasons. The first reason can be related to the fact that a large number of business processes depend on a team and team work, which means that team organization no longer implies only communication within the team, but also communication between teams. Another important reason is related to the motivation of the teams, whereby various forms of motivation are considered important for the successful operation of the teams. And the third reason for team management complexity is related to business processes within teams that need to be well defined so that they will ultimately have the best result. The aim of this paper was to define the management style of the teams with respect to the team's goals and environment. Team Leadership is closely related to the kind of teams and ways of team organization. The structure of the work is divided into four chapters. In the first chapters of the work problem, the team features, how to form teams and factors that influence the team's formation. Drawing on the basics of teamwork organized in the final work section, the characteristics and models of team management are described. The paper concludes with a conclusion summarizing the overall work, which concludes that team management is important for its sustainability and team goals. The structure of the work is divided into four works. The first part of the paper is an introduction defining the subject, purpose, goal, method and structure of the work. The second part of the paper is a theoretical review of the organization and management of the team. The third part of the paper presents the methods of team leadership and motivation as a key management team component that did not achieve optimal business results and achieved business goals. The work ends with a conclusion.

Key words: team, team organization, team management

Sadržaj

1. UVOD 1

2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA 3

2.1. Definiranje pojma tim i obilježja tima 3

2.2. Vrste timova 6

3. METODOLOGIJA RADA 11

4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA 12

4.1. Kreiranje tima 12

4.2. Specifičnosti organizacijske strukture tima i vođenja tima 16

4.3. Modeli motivacije i poticanja tima 33

4.4. Suvremeni modeli upravljanja timom 36

5. RASPRAVA 39

6. ZAKLJUČAK 40

LITERATURA 41

POPIS SLIKA 44

1. UVOD

Upravljanje i vođenje tima sve više se razmatra i u okviru menadžmenta i teorije organizacije. Veliki broj organizacija posebno, onih koje globalno djeluju formiraju timove kako bi brže i bolje djelovale na međunarodnom tržištu. Formiranje tima i načini na koji se može formirati tim mijenjaju se sukladno okruženjima djelovanja organizacije pa tako mogu biti formirani timovi koji će biti vezani za trajanje određenog projekta ili timovi koji će biti formirani dugoročno unutar poslovne organizacije. U ovom radu želi se predstaviti organizacija i način formiranja tima te upravljanje timom kako bi se postigao što bolji poslovni rezultat. Iako se zadnjih dvadesetak godina od (1990.) sve više spominje izraz tim kao oblik organizacije rada i procesa ostvarenja ciljeva neke organizacije, tim i timski rad poznat je čovječanstvu još od dana prvobitne zajednice. Do 18. stoljeća većina ljudi radila je u malenim skupinama, baveći se raznim vrstama obrta ili obrađujući zemlju. osim Vojske i Crkve, društvo je bilo mahom podijeljeno na brojne male organizacije. Sredinom 18. stojeća i sve većim zahuktavanjem industrijske revolucije način rada se drastično mijenja. Razvoj tehnologije masovne proizvodnje potaknuo je proizvodnju na veliko pa su radne skupine iz malih grupa počele pretvarati u sektore ili organizacije. Najbolji primjer trenda masovne proizvodnje bila je tvornica vlasnika Ford koja je koristeći pokretnu traku u potpunosti otklonila bilo kakva oblik timskog rada (West, 2005.:12).

Pojavom sve konkurentnijeg tržišta nakon Drugog svjetskog rata čista mehanizacija posla nije mogla samostalno preživjeti. Veličina se morala udružiti sa fleksibilnošću. Spoznajom znanstvenika da radne skupine na proizvodnost jednako utječu kao i menadžeri u kompanijama se sve više počelo cijeniti mišljenje malih skupina stručnjaka koji su s vremenom počeli sudjelovati u formiranju strategije tvrtke. Japan je prednjačio s primjenom timske etike na načela masovne proizvodnje. Japanski su zaposlenici bili visoko motivirani, predani kvaliteti i produktivnosti poduzeća. Europske i američke tvrtke uvidjevši rast konkurentnosti japanskih tvrtki počele su kopirati taj organizacijski model , no to nije bilo lako. Europske i američke tvrtke bile su opterećene hijerarhijskom strukturom i horizontalnom komunikacijom i najveći izazov im je bio kako stvoriti timski utemeljene sustave koji bi njihove organizacije učinili fleksibilnijima, produktivnijima, okretnijima i učinkovitijima (West, 2005.:12).

Početak devedesetih godina dvadesetog stoljeća doveo je brojne promjene u percepciji radne organizacije. Želja i volja za stvaranjem što veće motivacije djelatnika kako bi se ostvarila dobra produktivnost tvrtke navele su mnoge stručnjake sa područja menadžmenta da sve više razvijaju stručno specijalizirane timove gdje će se članovi osjećati cijenjeno i korisno. Stvaranje osjećaja pripadnosti bio je temeljni uvjet pokretanja i razvoja timova. Razne analize stručnjaka sa područja menadžmenta dokazale su da pripadnost određenoj radnoj skupini povećava produktivnost zaposlenika (West, 2005.). Timski duh kod zaposlenika stvara osjećaj većeg napretka koji se može postići individualnim radom ili hijerarhijski pristupanom radu. Podjela uloga unutar tima smanjuje stresnost posla i mogućnost sinergije više znanja čime je cijeli radni proces ubrzan, a zadovoljstvo veće. Evolucija tijekom silnih tisuća godina povijesti usmjeravala je timski rad i duh u različitim smjerovima, no temeljne značajke tima ostale su iste danas kao i pred stotine tisuća godina. Bez obzira na povijesne zaokrete, tim očitujte zajedništvo, cilj, jasno određenje uloga, uspješna komunikacija te neprestano usavršavanje njegovih članova kako bi produkt timskog rada bio što boji.

Predmet ovog rada je analiza načina i modela upravljanja timom. Problem rada ukazuje na oblike organizacije tima, vrste timova i njihova obilježja te načina na koji se jača funkcionalnost članova tima kako bi isti mogli ostvariti što bolji poslovni rezultat. Cilj rada je definirati pojam tima, predstaviti vrste timova i specifičnosti djelovanja timova te ukazati na koji način rukovodstvo tima kreira tim i motivira članove tima kako bi se postigla što bolja povezanost i učinkovitost tima.

2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se što bolje razumjela problematika ovog rada vrlo ja važno predstaviti teorijske značajke tima, upravljanja projektom i timom. No, za razumijevanje tima kao cjeline koja će se detaljnije obrađivati u praktičnom djelu rada u početku valja predstaviti značenje tima kao šireg pojma od tima. Michael West u knjizi „ Tajne uspješnog upravljanja timom- kako voditi tim do inovativnosti kreativnosti i uspjeha" opisuje tim na sljedeći način: „ Timovi su prirodna jedinaca za sva ljudska nastojanja manjeg opsega." (Wet, 2005.:10). Ovom definicijom tima West predstavlja tim kao temeljnu zajednicu ljudi kojom se ostvaruje određeni zadatak. Budući da su timovi kroz povijest čovječanstva evoluirali u odnosu na zadatke koje obavljaju, u ovom poglavlju predstavit će se i faze razvoja timova te vrste timova čime se definira i razvoj tima. Razvoj teorije tima proizlazi iz teorije tima i upravljanja projektom pa se u ovom poglavlju definira upravljanje projektom i njegove bitne značajke za formiranje, razvoj i ostvarenje tima. Krajnji cilj ovog poglavlja je dovesti u vezu tim i upravljanje projektom kao kompatibilne pojmove koji zajednički dovode do ostvarenja zadataka neke organizacije te na temelju njihovih definicija predstaviti sustav temeljnih normi funkcioniranja tima.

2.1. Definiranje pojma tim i obilježja tima

U svom definiranju timovi se prikazuju kao male skupine, radne jedinice, sinergične male grupe, no ono što timove razlikuje od „obične" radne skupine je što se krajnjem cilju raduju svi članovi tima, za razliku od radne skupine gdje se rezultatima mahom raduje njegov vođa. Velimir Srića i Goran Tudor (2006.) definiraju tim na sljedeći način. „ Tim je malen, ustaljen i posebno organiziran ljudski sastav koji radi na poseban način." Prilikom definiranja tima potrebno je odmah rasčlaniti značenje skupine i tima. Većina skupina obično nisu i timovi. Skupina za razliku od tima usmjerena je na kvantitativne značajke što znači da bi se skupinu moglo definirati kao stanoviti broj osoba koje su povezane nekim unutrašnjim sponama ili obilježjima. Primjerice, u većini poduzeća skupine rade kao timovi, pa postoji, prodajni tim, proizvodni tim i menadžerski tim. Temeljna značajka tima u odnosu na skupinu je sinergija i zajedništvo. Skupina kao i tim može imati neke zajedničke ciljeve no zadovoljstvo ostvarenja tih ciljeva kod tima je zadovoljstvo svakog njegovog člana, dok se kod skupina to zadovoljstvo može pripisati pojedincima.

Marin Buble (2000.) tim smatra određenom grupom koja zajedničkim djelovanjem ostvaruje određeni poslovni cilj. Marin Buble u udžbeniku „ Management" detaljno prikazuje razliku između tima i poduzeća. Između poduzeća i tima postoje bitne razlike. Prvo poduzeće ima formalnu strukturu a njegove temeljne aktivnosti su rad dok to kod tima ne mora biti. Drugo tim mora imati najmanje dva člana dok poduzeće može egzistirati i sa samo jednim članom. Treće interakcije između članova u poduzeću imaju svoj obavezan aspekt one su formalizirane i standardizirane. Četvrto poduzeće ima svoje ciljeve koji se ne utvrđuju konsenzusom članova već snagom kapitala i moći (Buble, 2000::555). Sukladno sa predstavljenim razlikama u definiranju tima vrlo je važno uzeti u obzir i njegovu različitost u odnosu na organizaciju. Organizacija je sastavljena od više timova stoga što je više timova u organizaciji to njen ustroj mora biti jednostavniji. Istinski formirana organizacija koja djeluje po načelu timova mora davati odgovornost i ovlasti timovima što podrazumijeva manje menadžera i manje upravljačkih razina.

Unatoč nepobitnom značaju tima kao manje skupine koja efikasnije djeluje u smislu ostvarenje zadanih mu ciljeva, tim je kroz povijesni razvoj organizacije rada bivao shvaćan na različite načine pa čak i ukidan kao oblik grupnog ostvarenja ciljeva. Definiranjem tima uviđa se njegov značaj za organizaciju čime ona brže i učinkovitije reagira na njeno okruženje i zadatke koji joj se nameću. No, povijesno razmatranje organizacije rada i tima pokazuje da su timovi tek nakon Drugog svjetskog rata, nakon dugog razdoblja, ponovno bili uključeni u poslovanje organizacije.

Da bi tim bio uspješan u svom radu potrebno je odrediti cilj koji treba obaviti, a za to treba i neke odrednice po kojima će tim biti formiran, npr. koja su znanja potrebna timu, kakav status imaju pojedinci, koje osobine ličnosti su poželjne kod članova tima, koje su timske uloge, koja je veličina tima najprikladnija za izvršenje zadatka tima.

Tim sačinjavaju pojedinci koji posjeduju tri temeljne grupe znanja i vještina. U timu moraju biti pokrivena sva stručna znanja potrebna za rješavanje problema, pa će stoga postojati prirodna tendencija da tim brojčano raste. Složeni problem zahtijevati će dulji popis potrebnih znanja, a time i više ljudi. Međutim, njihov je broj ograničen. Praksa nas uči da je kod složenih problema prihvatljiv broj članova u timu do sedam, s tim da je svaki član stručnjak za neko područje. Ako jedan član pokriva više područja znanja, tim može biti i manji, a optimalnim se smatra sastav od pet članova.

U dobrom timu od prvog dana vrijede načela ravnopravnosti i radnih uloga. Takvim pristupom sustavno se podržava jednakomjeran angažman cjelokupnog timskog članstva. Mora se osjetiti da nitko nije više ili manje važan i da se od svih očekuje ono najbolje što mogu dati. U timskoj praksi vrijedi sljedeći model:

- članovi su jednakog položaja,
- ne smiju se podržavati privilegije,
- propisi i norme vrijede za svakoga jednako,
- mišljenje svih je dobrodošlo,
- svima pripadaju jednaka prava na osiguranje potrebnih radnih uvjeta (Radujković, 2007.:25).

Za timski rad potrebno je posebno shvatiti da treba postojati zajedništvo i u dobrim i u lošim trenucima te da je uspjeh pojedinca beznačajan, ako se ne postigne uspjeh cijelog tima. Karakteristike efikasnog tima su:

- zajedničko shvaćanje i predanost projektnim ciljevima,
- suglasje o ulogama i odgovornostima,
- međusobno povjerenje i poštovanje,
- otvorena komunikacija,
- efikasni postupci rješavanja konflikata,
- odlučivanje na osnovu konsenzusa i
- dobro određena temeljna pravila, procedure i postupci,
- postizanje individualnih ciljeva zajedno sa ciljevima tima,
- efikasno vođenje,
- efikasna administrativna podrška (Radujković, 2007.:27).

Karakteristike neefikasnog tima tj. skupine ljudi su:

- različiti pogledi i prioriteti,
- nesporazumi oko uloga i odgovornosti,
- natjecanje oko vođenja tima,
- problemi u komunikaciji,
- voditelj tima nema kredibilitet,
- članovi tima nisu predani ciljevima,
- problemi u odnosima ljudi (Radujković, 2007.:28).

Kako bi se potaknula efikasnost u timu potrebno je stvarati pozitivnu radnu atmosferu i norme ponašanja, razvijati međusobno prihvaćanje i povjerenje, otklanjati neučinkovito i destruktivno ponašanje, otvoreno komunicirati, konstruktivno surađivati u kreaciji i izvršenju posla, rješavati probleme dogovaranjem, pravedno raspodijeliti zasluge itd. Praksa je da se prilikom formiranja tima prvo odabire voditelj tima, koji zatim odabire svoje pomoćnike. Pri formiranju tima potrebno je odrediti: sklad i vrste potrebnih znanja u timu, veličinu tima, autoritet u timu, način odlučivanja, cilj tima, motivaciju, način komunikacije kao i način rješavanja konflikata.

Broj članova tima određuje motiv osnivanja tima, složenost problema, brzina rada, znanje članova, istraženost problema, ali nekakav uobičajen raspon broja članova kreće se od 3 člana do najviše 25 članova jednog tima. U poslovnom se svijetu najčešće prakticira tim od 5 do 7 članova, jer veći timovi često imaju problema u komunikaciji i usklađivanju rada i ideja te moraju imati jako iskusnoga voditelja projekta.

Svaki pojedinac tima nosi u sebi po nekoliko uloga koje pokazuje u timskom radu, a to su uloge kreativca, istraživača, poticatelja, usklađivača, procjenitelja, provoditelja, dovršitelja i graditelja tima. Stoga je uloga voditelja tima da dobro procjeni kvalitete i mogućnosti svakog člana tima ne bi li se one iskoristile u potrebnom trenutku.

2.2. Vrste timova

Prema funkciji timove se općenito može podijeliti u dvije skupine koje se svojim karakteristikama bitno razlikuju:

- tradicionalni funkcionalni timovi,
- multifunkcionalni timovi (Tudor, Srića, 1996.:33).

Tradicionalni timovi sastavljeni su od članova sličnih vještina koji rade neovisno od drugih na različitim poslovima. Najbolji primjer tradicionalnih timova su timovi prodavača u robnim kućama. Multifunkcionalni timovi sastoje se od troje i više ljudi koji su međusobno ovisni jedni o drugima. Uloge u multifunkcionalnim timovima se moduliraju i nisu statični, pristup radu članova ovakvih timova je iznimno kreativan i fleksibilan. Osim funkcionalnog kriterija timove možemo podijeliti, prema vrsti posla koji obavljaju, dužini trajanja te načinu upravljanja unutar tima.

Timove se može podijeliti na sljedeći način:

- proizvodni i uslužni timovi,
- projektni i razvojni timovi,
- timovi za savjetovanje i uključivanje,
- posade,
- operativni ili pregovarački timovi,
- procesni timovi.

Proizvodni i uslužni timovi uključuju timove za montažu, održavanje, rudarstvo , gradnju, računovodstvene timove, timove za prodaju i zdravstvene timove. Osnovne karakteristike ove grupe timova su: dugovječnost, jasni ciljevi, dugoročnost strategije vodstva i kontinuirana revizija poslovanja te kontinuirani razvoj članova tima.

Projektni timovi za razliku od proizvodnih i uslužnih su kratkog vijeka. Oni se formiraju kako bi se ostvario određeni projekt, a njihovo postojanje završava ostvarenjem projekta ili ciljeva projekta. Temeljne značajke ovog tima su: planiranje i praćenje napredovanja, loša komunikacija, kratki vijek trajanja što ne dovodi do značajnijeg povezivanja članova. U projektu je potrebno upravljati ljudskim resursima, odnosno dionicama projekta, partnerskim odnosima i komunikacijom između svih skupina dionika. Obično projektni timovi imaju voditelja projekta, koji je odgovoran za provedbu projekta, a time i za upravljanje ljudima koji svojim radom provode projekt (Omazić, Baljkas 2005.:123). Upravljati ljudima nije lako, a zapravo je izrazito važno za bilo koji radno intenzivan projekt. Da bi se upravljalo ljudskim radom potrebni su planovi aktivnosti, vremenski plan rada te detaljni opis poslova. Osim samog rada, odnosi između dionika su ključni za uspješnu realizaciju projekta. Trud koji je potreban za dobre odnose često je dodatak poslu koji predviđa sam projekt. Većina problema u provedbi proizlazi upravo iz loših odnosa između dionika i međusobnog nerazumijevanja(Omazić, Baljkas 2005.:124).

Timovi za savjetovanje i uključivanje su također kratkog vijeka trajanja. Ovakvi timovi su samo povremena baza njegovim članovima koji su dio i nekih drugih timova. Razvoj vještina nema velikog značaja za ovaj tim, najveća značajka ovog tima je jasan cilj i vremensko ograničenje provedbe tog cilja.

Posade su specijalizirani timovi sastavljani od grupe stručnjaka koji su rijetko radili zajedno. Temeljne karakteristike posade su: jasno shvaćanje uloga, maksimalna učinkovitost te vrlo visok stupanj samorazvoja svakog člana tima.

Operativni i pregovarački timovi kao što su pravni ili kirurški imaju jasno postavljene ciljeve. Ove timove karakterizira uska povezanost cilja i rezultata pa se od njegovih članova očekuju maksimalna produktivnosti i gotovo nepogrešivost.

Osnovna podjela procesnih timova je upravo na stalne i privremene procesne timove. Stalni procesni timovi kontinuirano sudjeluju u odvijanju poslovnih procesa i oni su vrlo često formalizirani. Privremeni procesni timovi, iako mogu biti i zaduženi za odvijanje nekih povremenih poslovnih procesa, prije svega orijentirani su na redizajn poslovnih procesa. Može se zaključiti da je procesni tim zapravo specifični oblik nekog radnog tima jer ne predstavljaju skup radnih mjesta, već skup uloga. U procesno-orijentiranoj organizaciji, razlikuju se sljedeće osnovne procesne uloge:

- procesni izvršni direktor (eng. Process executive) ili procesni sponzor (eng. Proces sponsor, Proces champion), koji nadgleda logičnom grupom ključnih poslovnih procesa na konceptualnoj razini kompleksnih i velikih poduzeća;
- procesni nadzornik ili vlasnik procesa (eng. Process steward ili eng Process owner) je onaj koji dizajnira ključne poslovne procese, usmjerava i omogućava njihovo odvijanje, planira i upravlja njihovim razvojem i provođenjem, prati njihovo odvijanje i njihovu uspješnost te procjenjuje njihov kontinuirani sklad sa tržišnim uvjetima;
- procesni menadžer (eng. Process manager) planira, usmjerava i prati definirani skup procesa i resursa kako bi oni proizveli očekivani skup outputa i poslovnih rezultata;
- procesni savjetnik (eng. Process consultant ili Process advisor), koji svojim stručnim znanjem o cjelokupnom procesu pruža neophodne savjete kako vlasniku procesa, tako i samom procesnom sponzoru, no on također prati uspješnost samog procesa te predlaže podru ja njegovog kontinuiranog unaprjeđenja;
- procesni analitičar (eng. Process analyst) je onaj koji ima najviše znanja o procesu, zadužen je za izradu procesne dokumentacije, izvještaja te modeliranje postojećih i

budućih procesa koji su u skladu sa poslovanjem poduzeća i mogućnostima zaposlenika.

- procesni radnik (eng. Process lead) njegova aktivnost u timu je kontinuirana od početka do kraja operativne izvedba dijela poslovnog procesa,
- procesni IT dizajner (eng. IT designer) on potporu procesnom analitičaru u pogledu stručnosti vezane uz informatička pitanja (Hernaus, 2006.:180).

Cohen i Bailey razlikuju četiri vrste timova:

- Procesni timovi (engl. *work teams*)
- Paralelni timovi (engl. *parallel teams*)
- Projektni timovi (engl. *project teams*)
- Menadžment timovi (engl. *management teams*) (Cohen, Bailey, 1997.:240).

Drugi izvori nude nešto drukčiju tipologiju timova, ali se ona ipak preklapa sa prethodno spomenutom podjelom. Tako npr. Sundstrom i suradnici razlikuju savjetodavne timove (engl. *advice and involvement teams*), proizvodne i uslužne timove (engl. *production and service teams*), projektne i razvojne timove (engl. *project and development teams*) i pregovaračke timove (engl. *action and negotiation teams*) (Sundstrom, DeMeuse, Futrell, 1990.:124). Tako procesni timovi predstavljaju isto što i proizvodni i uslužni timovi, paralelni timovi predstavljaju isto što savjetodavni timovi, projektni timovi su isto što i projektni i razvojni timovi, dok su menadžment timovi tj. menadžment isto što i pregovarački tim.

Procesni timovi su stalni timovi koji su odgovorni za proizvodnju dobara i pružanje usluga. To je vrsta tima koji nema određeno vrijeme trajanja. Većina članova tima su ljudi s usporedivom naobrazbom i vještinama koji rade na sličnim poslovima. Najčešći ciljevi koji ovi timovi trebaju postići su npr. povećanje produktivnosti ili povećanje zadovoljstva potrošača, a mjere se prema opće prihvaćenim standardima uspješnosti grupe (Galetić, 2012.:98).

Paralelni timovi postoje usporedno sa formalnom organizacijskom strukturom, imaju ograničenu ovlast i mogu davati preporuke samo pojedincima na višim hijerarhijskim razinama. najčešći oblik tima, koji se pojavljuje u svim vrstama organizacija. Oblikovani su radi rješavanja određenih problema i zadataka. Mogu biti privremeni, ukoliko je problem

moguće riješiti u kraćem vremenskom periodu i stalni ukoliko se radi o stalno prisutnom problemu. Članovi tima provode samo dio svoga radnog vremena radeći u timu, a istovremenu obavljaju niz drugih dužnosti i zadataka u organizaciji koji zapravo predstavljaju njihov osnovni posao (Galetić, 2012.:99).

Projektni timovi zahtijevaju puno radno vrijeme svojih članova, a prestaju postojati onog trenutka kad se projekt zbog kojeg se tim oformio dovrši Formiraju se radi realizacije nekog konkretnog cilja, npr. razvoj novog proizvoda, poboljšanje već postojećih proizvoda i usluga itd. Uključuju stručnjake iz različitih područja i različitih hijerarhijskih razina. Npr. timovi za razvoj novog proizvoda uključuju stručnjake iz područja marketinga, tehnologije, proizvodnje... Projektni timovi su dio organizacija već dugo vremena, a zrakoplovne kompanije ih koriste još od Drugog svjetskog rata (Galetić, 2012.:100).

Menadžment timovi tj. menadžment, koordiniraju i usmjeravaju pododjele odnosno podjedinice koje su pod njihovom nadležnosti. Menadžment je odgovoran za ukupni rezultat poslovne jedinice. Njegova ovlast proizlazi iz hijerarhijskog položaja njegovih članova. Sastoji se od menadžera koji su odgovorni za svaki pojedini odjel tj. jedinicu. Pomaže organizaciji ostvariti konkurentsku prednost primjenom kolektivnog znanja i podjelom odgovornosti za uspjeh poduzeća (Cohen, Bailey, 1997.:245).

Analizirajući vrste timova može se zaključiti da svaki tim ima svoje specifičnosti, no ono što je svim timovima zajedničko je produktivnost i povezanost članova kroz obavljanja cilja zadatke bez obzira bio taj cilj dugoročan ili kratkoročan. Kako bi se što bolje predstavio način upravljanja timovima u nastavku će se analizirati upravljanje timom.

3. METODOLOGIJA RADA

Prilikom izrade rada korištene su metode analize, sinteze, deduktivna metoda, induktivna metoda i metoda komparacije.

Metoda analize koristi se u prikupljanju podataka iz različitih izvora, a prvenstveno je primijenjena u teorijskom djelu rada, opisima istraživanja i raspravi. Metodom sinteze povezani su prikupljeni i analizirani podaci. Deduktivna metoda korištena je prilikom određivanja problema i predmeta istraživanja. Induktivna metoda je metoda suprotna deduktivnoj metodi, a u radu se koristi prilikom sastavljanja osvrta kroz praktične primjere organizacije tima gdje su sve spoznaje proizašle iz deduktivne metode skupljene u jednu cjelinu kako bi stvorile izvještaj o organizaciji i upravljanju timom. Komparativna metoda najviše je korištena u istraživačkom djelu rada i raspravi gdje se uspoređuju timovi i načini upravljanja timovima sukladno strukturi i načinom djelovanja tima.

Prilikom izrade rada korištena je literatura sa područja menadžmenta, organizacije, timskog upravljanja i organizacije timom, kao i stručni članici te internetski izvori koji se bave problemom organizacije i funkcije timova.

4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako je već ranije navedeno upravljene timom je vrlo složen posao koji zahtjeva točno razrađen plan načina kreiranja tima i upravljanja timom. Svako upravljanje tima započinje kreiranjem tima, organizacijom tima, a dobro upravljanje timom podrazumijeva poznavanje metoda motiviranja i komunikacije s timom. U ovom poglavlju su predstavljani rezultati istraživanja iz sekundarnih izvora vezani za proces upravljanja timom te načela upravljanja timom.

4.1. Kreiranje tima

Osnovna zadaća svakog voditelja tima treba biti prvenstveno upoznavanje svog tima, a nakon toga djelovanje u skladu sa potrebama tima i usklađivanjem ciljeva, što znači da je zadatak stvoriti sinergiju tima. Proces stvaranja dobrog tima podrazumijeva:

- sastavljanje popisa vještina potrebnih za izvršenje projekta,
- odabir ljudi,
- motivacija članova tima (Daft, 1997.:415).

Formiranje tima ima u principu isti proces kao klasični proces upravljanja ljudskim potencijalima u timu. Temeljni procesi koji čine podsustav formiranja tima jesu:

- analiza radnih mjesta u timu,
- pridobivanje ljudi za zapošljavanje u timu (interno- eksterno)
- odabir (selekcija) ljudi, i
- uvođenje u posao i zapošljavanje (Buble, 2000.:555).

Proces pribave i odabira članova tima integrirani je proces koji se veže na prethodni proces, a to je analiza radnih mjesta. Na temelju analize radnih mjesta utvrđuje se potreba radnih mjesta pri čemu se onda stvara shema prikupljanja članova tima potrebnih za obavljanje određenih zadataka unutar poduzeća. O procesu pribave i odabira članova tima ne može se govoriti bez utvrđenih ranijih potreba za kadrovima. Gotovo da više nema tvrtke koja svoje kadrove ne formira na temelju barem jedne od metoda analiza članova tima u poduzeću.

U tom slučaju poduzeća se često vode za sljedećim analizama:

- markovljeva analiza,
- simulacija potrebnih radnih mjesta,
- matematička metoda.

Markovljeva analiza predstavlja oblik predviđanja potrebe za zaposlenicima na temelju organizacijskih vrijednosti (Buble, 2000.:325). Analiza se može temeljiti na potrebama za određenim kvalifikacijama, razvoja organizacijske strukture ili na temelju plana grupa.
Markovljeva analiza je jednostavan oblik predviđanja potrebe za zapošljavanjem preko sustava vrijednosti. Analiza se može primijeniti na pomicanje od jedne do druge kvalifikacije, lokacije, organizacijske hijerarhijske ljestvice ili platnih grupa (Buble, 2000.:328).
Simulacija radnih mjesta je prognoziranje ljudskih potencijala, što znači da se u obzir uzimaju razni zadaci te potrebe kvalitativne i kvantitativne potrebe za ljudskim potencijalima u obavljanju navedenih zadataka. Matematička metoda je zapravo jedna od metoda koja nije toliko česta, ali može se koristiti za predviđanje buduće potrebe organizacije te utvrđivanja normativnog stanja kadrovske strukture. Nakon utvrđenog stanja i potreba za ljudskim potencijalima ulazi se u proces pribave i odabira ljudskih potencijala.

Planiranje i analiza radnih mjesta stoga su osnova su za daljnje djelovanje pribave i odabira ljudskih potencijala. Nakon provedenih planova i analiza provodi se odabir i pribava članova tima. Izvori odabira članova tima mogu biti: unutarnji i vanjski (Upravljanje ljudskim potencijalima, http://www.poslovniforum.hr/management/ upravljanje_ljudskim_ potencijalima.asp.)

Unutarnji izvori odabira ljudskih potencijala temeljeni su na internim natječajima poduzeća ili na reorganizaciji radnih mjesta. U tom slučaju menadžment ljudskih potencijala mora jako dobro poznavati sposobnosti te potrebe članova tima kako bi unutar internog uzoraka mogli izvršiti odabir željenih osoba za određeno radno mjesto. Ovaj oblik pribave nerijetko se veže i za upravljanje karijerom, jer promjena radnog mjesta unutar organizacije utječe i na karijernu poziciju pojedinca. U velikim tvrtkama gdje je teže pratiti želje i potencijale zaposlenika,

obično se kod unutarnje pribave organiziraju natječaji kako bi se moga stvoriti uzorak zaposlenika za daljnji odabir.

Interni natječaji organiziraju se u suradnji s generalnim menadžmentom ili voditeljem tima, a sam proces pribave obavlja služba ljudskih potencijala u tvrtki. Za razliku od unutarnjeg oblika pribave ljudskih potencijala, vanjski oblik pribave podrazumijeva suradnju poduzeća s raznim agencijama ili zavodima za zapošljavanje. Vanjske usluge pribave ljudskih potencijala često su dobar izvor za prikupljanje velikog broja potencijalnih kandidata za odabir, jer agencije i same imaju svoje sustave eliminacije na temelju potrebnih karakteristika kandidata. Osim agencija poduzeće može i samo provesti pribavu zaposlenika putem vanjskih izvora, objavom natječaja za zapošljavanja u medijima ili na svojim internetskim stranicama. No, u suvremenom poslovanju sve je veći broj tvrtki koje ipak koriste usluge posrednika u zapošljavanju kako bi skratile proces pribave i u konačnici dobili uzorak kandidata koji će najbolje odgovarati određenoj radnoj poziciji. Nakon, što se provede postupak pribave slijedi odabir kandidata.

Zadaci procesa odabira su: prikupljanje što više relevantnih informacija, te njihovo organiziranje i procjena; procjena kandidata i njihove sposobnosti za izvršenje posla; davanje informacija kandidatima kako bi i oni odlučili da li žele prihvatiti posao ili ne. Odabir i izbor kandidata je složen i odgovoran posao koji na samom startu traži utvrđivanje potrebnih znanja, sposobnosti i osobina ličnosti kandidata, ali i izbor instrumenata odabira. Tek tada se pristupa samom odabiru i to kroz sljedeće faze:

- uži izbor na osnovu informacija iz aplikacija ili biografije
- intervju
- testovi
- biografski / produženi dio aplikacije
- centar za procjenu
- preporuke (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.:675).

Kreiranje užeg izbora između svih pristiglih prijava na natječaj je prvi korak ka selekciji kandidata. Na osnovu podataka iz aplikacije ili životopisa, kao i eventualnog telefonskog

intervjua odabiru se kandidati koji zadovoljavaju osnovne uvjete raspisanog natječaja i koji se pozivaju na intervju.

Pri tome je odluka izboru kritična etapa u procesu selekcije između više kandidata. Ako se krene od pretpostavke da je kompaniji potreban novi stručni kadar, kakvu će osobu zaposliti nije pitanje samo odgovarajuće kvalifikacije već i nekih drugih faktora. Uzme li se za primjer da se na raspisani natječaj javilo više osoba sa istim kvalifikacijama. Potrebno je obaviti više razgovora kako bi se procijenilo kakve su te osobe, kako će se uklopiti u ostatak kolektiva, koje su im mogućnosti, ambicije i želje. Postoje ljudi koji su u startu spremni prihvatiti sve obaveze, a kasnije se ispostavi da nisu u stanju ispoštovati dogovoreno ili da nisu dovoljno kvalificirani i obučeni za obavljanje radnih zadataka na njihovom radnom mjestu. Na žalost tada je već kasno da se nešto mijenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.:675).

Psihološki profil ličnosti je veoma važan. Jedna čvrsta osoba koja ne pristaje na kompromise u jednom trenutku može biti veoma dobra za kompaniju a u drugom može strašno kočiti i ometati kompaniju. Osoba koja kaže „ja to ne znam" ili „do sada to nisam radio", svojim priznanjem otkriva dosta o svojoj ličnosti. To je sigurna osoba, svjesna svojih mogućnosti. Ne boji se da pita, ne boji se da preuzme odgovornost i pokaže spremnost na učenje i usavršavanje. Upravo takve osobe su potrebne velikim kompanijama, koje su spremne na učenje i usavršavanje s obzirom na trendove na tržištu i brzinu mijenjanja istih, pohađanje stručnih seminara, konstantno otkrivanje novih podataka korisnih za posao, vrlo je važan dio u opisu radnog mjesta u jednoj ovakvoj velikoj kompaniji jer jedino na taj način zaposlenici će znati što je nabolje za tvrtku u određenom trenutku poslovanja. Psihološki profil jako je važan način analiziranja zaposlenika u timu jer ako su članovi tima psihološki značajno različiti može dolaziti do čestih konflikta i ne razumijevanja u obavljanju radnih aktivnosti.

Odabir je vjerojatno i najzahtjevniji dio samog procesa zapošljavanja članova tima jer je to dio gdje treba biti vrlo oprezan i na temelju uvjeta koji su dani odabrati kandidate koje ćemo malo bolje upoznati i odabrati one koji ne zadovoljavaju uvjete i dane kriterije i koji nažalost neće dobiti šansu da se osobno prezentiraju. Kada se javi potreba za novim zaposlenikom na

određenom radnom mjestu u timu, voditelj tima jasno zna što od tog radnog mjesta očekuje, kakve rezultate i kakvo poslovanje, na temelju svojih želja u kombinaciji sa pravilima koje radno mjesto nosi sa sobom, voditelj tima sastavlja uvjete i kriterije za zaposlenje koje osoba koja će raditi posao mora ispuniti. Jasno je da voditelj tima želi u svom poslovnom okruženju stručne i iskusne ljude pa stoga ne čude razni kriteriji koji moraju biti ispunjeni da bi se uopće prošla selekcija.

Na temelju traženih kriterija, služba za ljudske resurse objavljuje natječaj za posao , kategorizira zaprimljene molbe i stručnim procesima na temelju molbi i životopisa određuje čije vještine, iskustvo i obrazovanje bi bili najbolji za traženu poziciju. Nakon odrađenog odabira, dolazi do intervjua na koji se pozivaju najbolji kandidati koji zadovoljavaju sve uvjete raspisanog natječaja za posao u određenom timu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.:677). Nakon što se odaberu članovi tima kreira se organizacija tima ili uvođenje pojedinca u tim. Ukoliko se formira novi tim, obično su zadaci već utvrđeni i svaki odabrani član tima je biran upravo na temelju zahtjevnosti zadataka te potrebnih znanja za utvrđenu ulogu u timu. Ukoliko se tim nadopunjava novim članovima ili se zamjenjuje novim članovima, voditelj tima obično novog člana tima povezuje s osobom u timu koja najbolje poznaje njegovu aktivnost, dodjeljuje mu mentora. Nakon faze mentoriranja, od novog člana tima se očekuje samostalnost u poslu te aktivno sudjelovanje u aktivnostima tima koje predviđa njegova pozicija.

4.2. Specifičnosti organizacijske strukture tima i vođenja tima

Kako bi se što bolje shvatilo značenje organizacije tima važno je upoznati osnovne značajke organizacije kao pojma i organizacijske strukture općenito jer iz nje proizlaze i temeljni oblici organizacije tima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.:678).Organizacija tima jedan je od funkcija upravljanja timom.

Organizacijska struktura je reducirana na skup dijelova poduzeća radnih mjesta i organizacijskih jedinica. Novak (1999) definira strukturu kao sveukupnost veza i odnosa između svih i unutar pojedinih činitelja proizvodnje. Kod upravljanja timovima jako je važna upravo ta organizacija. Oblikovanje organizacijske strukture se odnosi na tri osnovna zadatka i to raščlanjivanje ukupnog zadatka pouzeća oblikovanje organizacijskih jedinica, uspostavljanje mehanizma koordinacije.

Struktura organizacije jest sredstvo koje pomaže menedžmentu u postignuću njegovih ciljeva. Budući da su ciljevi izvedenica ukupne strategije organizacije, logično je da strategija i struktura moraju biti tijesno povezane. To će reći da bi struktura trebala slijediti strategiju. Ako menedžment napravi značajnu promjenu u svojoj strategiji organizacije, struktura će se morati promijeniti kako bi se prilagodila i podržala ovu promjenu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.: 122). Klasičnom podjelom organizacijske strukture prepoznaju se funkcijska, divizijska, hibridna i matrična organizacijska struktura, no kada je riječ o organizaciji tima, važno je predstaviti timsku organizaciju tj. onu strukturu koja je primarno fokusirana na timski rad. Upravljanje timom od vođe tima upravo zahtjeva znanje organizacije tima sukladno timskim specifičnostima.

U organizaciji tima grupa zadataka nije neovisna struktura. To je u biti organski privjesak oblikovan da se koristi zajedno s mehaničkom strukturom kako bi dobila na fleksibilnosti."Grupa zadataka" je privremena struktura stvorena za izvršenje određenog, dobro definiranog i složenog zadatka uključivanjem osoblja iz različitih pojedinaca organizacije. Pripadnici služe u "grupi zadataka" sve dok se ne postigne cilj. Nakon toga se raspuštaju kako bi prešli u novu "grupu zadataka", vratili se u svoj stalni funkcionalni odjel ili napustili organizaciju.

Budući da je "grupa zadataka" privremene naravi, može se koristiti za rješavanje problema koji smanjuju troškove u funkcionalnim linijama bez i najmanjeg ometanja glavnog mehaničkog okvira organizacije. To dopušta organizaciji da koristi najbolje u organskim i mehaničkim strukturama, a to su fleksibilnost i efikasnost.

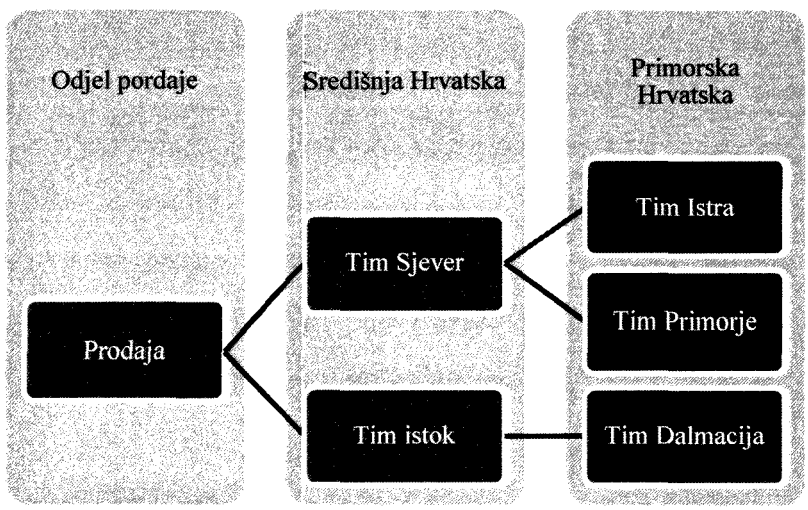
Traganje menedžera za visokom fleksibilnošću rezultiralo je stvaranjem novog oblika organizacijskog dizajna koji je nazvan struktura mreže. Tu su strukturu omogućili nedavni napreci u povezivanju međuorganizacijskih računala.

Bit strukture mreže je u maloj središnjoj organizaciji koja povezuje druge organizacije kako bi se izvršavale proizvodne, distributivne, marketinške i druge presudne poslovne funkcije na temelju ugovora. (Nose, Sato, Ito,2003). Sukladno svemu navedenom, timska organizacijska struktura se u literaturi pojavljuje pod nazivom neizrazita struktura, horizontalna ili orbitalna struktura. Ista predstavlja koncept decentralizacije nefleksibilnih hijerarhijskih organizacijskih struktura.

Radi se o tome da se unutar postojeće hijerarhije sastavljaju timovi iz raličitih divizija i/ili funkcija pri čemu se tada radi o međufunkcijskim (engl. cross-functional), međudivizijskim (engl. cross-divisional), međuodjelnim (engl. cross-departmental) ili međunacionalnim (engl. cross-national) timovima.

Mohrmann, Cohen i Mohrmann Jr. opisuju timsku organizacijsku strukturu (engl. team-based organization) kao dinamički, lateralno orijentirani sustav u kojoj su timovi glavne organizacijske jedinice. U njoj timovi i druge organizacijske jedinice u promjenjivom rasporedu implementiraju poslovnu strategiju koja je ključ k uspjehu u zahtjevnoj okolini.

Slika 1. Timska organizacijska struktura odjela npr. prodaje

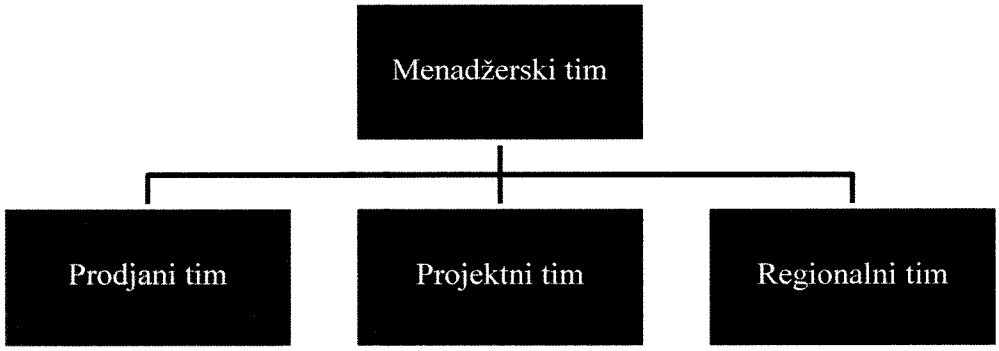


Izvor: sastavila autorica rada

Na slici 2 može se vidjeti kako izgledaju timovi koji se organiziraju iznad postojeće organizacijske strukture. Valja napomenuti da se organiziranje timova može obaviti nad gotovo svakom postojećom organizacijskom strukturom što nam daje pravo da je nazovemo suprastrukturom.

Osim toga, timovi su često vezani uz projekte, te se oni sastavljaju kada treba ostvariti neki projekt, a raspadaju kada je posao završen, što nas upućuje u ad-hoc prirodu ovakvog načina organiziranja (slika 2).

Slika 2. Opća timska organizacijska struktura



Izvor: sastavila autorica

Sa slike 2. može se razaznati da pojedine osobe mogu biti članovi u više timova, pa čak postoji i mogućnost da je recimo jedan član u jednom timu vođa drugom članu, a da su u drugom timu uloge izmijenjene, što dovodi do još veće decentralizacije samih timova. Stoga vođe timova valja odabirati tako da svaki puta netko drugi bude vođa. Isto tako linijski menadžeri (svejedno radi li se o divizijskim, funkcijskim ili drugim menadžerima) postaju menadžeri treneri koji pomažu timovima u postavljanju i rješavanju problema.

Ipak alko se organizacijama postoji mnoštvo različitih vrsta grupa, koje se mogu klasificirati na različite načine jer se razlikuju u ovim bitnim dimenzijama: sastavu, svrsi, zadaći, trajanju (trajne i privremene), osnovi formiranja i stupnju formalnosti (formalne, neformalne), stupnju utjecaja i dr. Predmet su zanimanja formalne grupe i timovi, odnosno one grupe koje formira menadžment radi ostvarivanja zadaća i postizanja organizacijskih ciljeva. Uvjetno su podijeljene na funkcijske, višefunkcijske ili međufunkcijske (*crossfunctional*), samoupravne, virtualne i globalne timove.

S obzirom na svrhu, postoje slijedeće vrste višefunkcijskih timova (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:160):

a) tim zadataka (*task forces*)

Formiraju se od članova različitih funkcija zato da postignu vrlo važan cilj za organizaciju. Interakcije i trajanje određuje priroda i kompleksnost zadaća. Najčešće su privremenog karaktera.

b) tim za odlučivanje

Menadžmentu služe za donošenje i unaprjeđivanje odluka te za uspostavljanje suglasja o važnim problemima koji se tiču cijele organizacije. Najčešći su predstavnici grupe za odlučivanje odbori ili komiteti. To su formalne, trajne ili privremene grupe čija je svrha predlaganje i donošenja odluka o vezi s različitim problemima važnima za organizaciju.

Kao njihove prednosti menadžeri navode da povećavaju kvalitetu odlučivanja, razmjenu mišljenja i različitih stavova te potporu odlukama, da osiguravaju zastupljenost različitih grupa u procesu odlučivanja i dr., a nedostatcima smatraju njihovu čestu formalizaciju, rigidnost i nefleksibilnost.

c) tim za rješavanje problema

Obično se sastoje od zaposlenika iz različitih područja organizacije, čiji je osnovni cilj razmotriti kako bi se nešto u organizaciji moglo obavljati bolje. Tipičan su primjer takvih grupa krugovi kvalitete koji čini grupa zaposlenika koji se redovito sastaju da bi identificirali, analizirali i predložili rješenja za različite, najčešće proizvodne probleme.

d) projektni timovi

Često se zovu timovi za posebne svrhe (*special-purpose team*) i sve su uobičajeniji način obavljanja posla te funkcioniranja suvremenih organizacija. Oni se formiraju izvan formalne organizacijske strukture, zapravo je presijecaju kako bi proveli neki posebno važan projekt. Najčešće su privremene prirode i traju dok se ne obavi zadaća.

e) kreativni timovi

Osnivaju se zato da razviju nove ideje i pronalaze nova rješenja posebnih, jedinstvenih problema organizacije. One su usmjerene na razvoj novih proizvoda, usluga, metoda rada i dr. Uključuju

ljude različitih obrazovnih profila i različitih funkcijskih područja, a često i „nestručnjake“ za specifičan problem.

Višefunkcijski timovi imaju brojne prednosti pred funkcijskim timovima. Oni imaju raznolike baze znanja i kreativnog potencijala koji nadilazi sve što može dati funkcijski tim. Poboljšavaju koordinaciju te sprječavaju i rješavaju mnoge probleme između funkcija. Imaju višestruke izvore informacija, znanja, komunikacija i pristupa.

Oni svojim članovima omogućuju usvajanje i učenje novih vještina koje primjenjuju u svojim funkcijskim jedinicama i sljedećim timskim zadaćama. Zahvaljujući njihovu radu, poboljšava se kvaliteta novih proizvoda i brzina njihova razvijanja.

Smatra se da su višefunkcijski timovi prvi korak organizacije prema većem sudjelovanju i ovlašćivanju zaposlenika, odnosno prema samoupravnim timovima.

Samoupravni timovi vrlo su popularna i u suvremenim organizacijama sve prisutnija i raširenija vrsta timova jesu samoupravni timovi. Ideja samoupravnih timova kao načina podizanja grupne i organizacijske uspješnosti nije nova, kao ni mnogo toga u novoj literaturi i praksi menadžmenta. To je, zapravo, obnovljena koncepcija autonomnih radnih grupa koja se pojavljuje ranih sedamdesetih godina u Švedskoj. Međutim, suvremene poslovne prilike, posebice povećanje konkurencije, neizvjesnosti i turbulentnosti okoline, čine ih vrlo važnima jer organizacijski omogućuju brzu reakciju na promjene i udovoljavanje potrebama sve zahtjevnijih potrošača. Stoga neki autori smatraju da dolazi doba samoupravnih timova. Istraživanja pokazuju povezanost između sudjelovanja u tim timovima, zadovoljstva poslom, odanosti i uspješnosti te potvrđuju njihovu sve veću praktičnu primjenu u suvremenim kompanijama (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:160).

Tako je 2000. godine od Fortuninih 1000 kompanija njih 72% imalo barem jedan samoupravni radni tim, a 1987. godine samo 28% kompanija. Brojni primjeri i istraživanja pokazuju da samoupravni timovi djeluju na povećanje zadovoljstva poslom i odanosti, na ubrzavanje razvoja novih proizvoda, na povećanje inovacija, proizvodnje i proizvodnosti, na poboljšanja u svim područjima, na smanjenje izostanaka s posla i na fluktuaciju, što sve povećava konkurentnost i profitabilnost organizacije.

Obično se razlozima veće uspješnosti samoupravnih timova smatra to što oni uključuju „kolektivno" viđenje i shvaćanje posla, koje nadilazi sposobnosti bilo kojega pojedinačnog člana, a zajedničko odlučivanje i suglasnost o aktivnostima potiče odanost svih članova tima. Troškove smanjuju zbog reduciranja menadžerskih razina u organizacijama i zbog povećane učinkovitosti.

Iako se najčešće nazivaju samoupravnim timovima (*self-managing teams, self-managed teams, SMT*), rabe se različitim nazivi koji naglašavaju istu činjenicu i bit te vrste timova, a to je da oni preuzimaju na sebe mnoge menadžerske funkcije odnosno upravljaju samostalno svojom aktivnošću.

Tako se javljaju nazivi samousmjeravani (*self-directed*), samoodržavani (*self-maintaining*), samovođeni (*self-leading*) i samoregulirajući (*self-regulating teams*) te stari naziv autonomne radne grupe. Radi se o fundamentalnoj organizacijskoj promjeni u načinu organiziranja i vođenja rada (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:160).

Samoupravljanje se odnosi na stupanj diskrecijskog prava tima na odlučivanje o zapošljavanju ili o otpuštanju zaposlenika te pribavljanju sirovina i usluga. Središnja je ideja da sam tim, a ne menadžer, preuzima odgovornost za svoj rad, da donosi odluke, prati i kontrolira vlastiti učinak i rezultate te da mijenja svoje ponašanje kad treba riješiti problem, postići ciljeve i prilagoditi se promjenjivim uvjetima. Članovi samoupravnih radnih timova ovlašteni su (*empowered*) i imaju odgovornost i autonomiju da obave cjelovitu zadaću. Oni svakodnevno odlučuju o tome što će tim raditi, kako će to uraditi i koji će član tima obavljati koju zadaću (http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji.pdf).

Članovi samostalno planiraju i programiraju posao, prate i ocjenjuju radnu uspješnost, prate i kontroliraju cjelokupni proces ili proizvod, upravljaju zalihama i troškovima, utvrđuju, poučavaju i uvježbavaju obrazovne potrebe članova i tima, upravljaju sukobima i općenito preuzimaju na sebe većinu menadžerskih obveza i sve ono što je po pravilu radio menadžment na nižim razinama.

Obično se samoupravni timovi sastoje od 5 do 20 radnika raznolikih vještina, koji se rotiraju na poslovima da bi proizveli cjelovit proizvod ili uslugu. Tim vodi član kojega su članovi tima sami izabrali (http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji.pdf).

Menadžeri samouprave radne timove obično formiraju radi poboljšanja kvalitete, povećanja motivacije i zadovoljstva te sniženja troškova, ali i povećavanja brzine i odgovornosti prema zahtjevima potrošača te općenito povećanja uspješnosti i konkurentnosti organizacije

Samoupravni timovi temelj su realizacije participativnog menadžmenta, a njihove su značajke slijedeće (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:160):

1. Moć upravljanja radom

Članovi tima postavljaju ciljeve, planiraju, osiguravaju ljude, programiraju, kontroliraju kvalitetu i provode odluke.

2. Članovi s različitom stručnošću i funkcijskim iskustvom

Članovi tima mogu biti iz marketinga, financija, proizvodnje, dizajna i dr. jer bez širokog raspona stručnosti i iskustva tim ne može upravljati svim aspektima svog rada.

3. Dostupnost resursa

Timu su dostupni resursi kao što su informacije, oprema, sredstava i sve što je potrebno da obavi cjelovitu zadaću.

4. Nema izvanjskog menadžera

Članovi tima sami upravljaju svojim proračunom i zadaćom, dijeleći vodstvo (*shared leadership*).

5. Moć samostalnog provođenja odluke

Članovi tima imaju moć i resurse potrebne za primjenu svojim odluka.

6. Odlučivanje o koordinaciji i suradnji s drugim timovima i pojedincima

Budući da je tim neovisan i formalno ne odgovara menadžeru, sam koordinira svoje zadaće i aktivnosti kako bi osigurao integraciju s drugim timovima i pojedincima.

7. Vođenje tima temelji se na poticanju i olakšavanju

Vođe se često izmjenjuju, ovisno o stručnosti potrebnoj za specifičnu situaciju ili problem. Umjesto da drugim govori što da rade te da postavlja ciljeve i prati postignuće, vođa tima uklanja zaprjeke za tim i osigurava mu potrebne resurse.

Najuspješniji su oni timovi koji su potpuno ovlašteni i imaju punu autonomiju odlučivanja o svim bitnim pitanjima i u upravljanju nužnim resursima. U razvijenom obliku samoupravni je tim u osnovi „minipoduzeće".

Kako bi samoupravni timovi bili uspješni i pomogli organizaciji da postigne konkurentsku prednost menadžeri timova trebaju (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:161):

- dati dovoljno autonomije i odgovornosti da budu doista autonomni
- nastojati da timski zadatak bude dovoljno kompleksan i cjelovit kako bi rezultirao nekom vrstom završnog proizvoda ili usluge
- osigurati sve kritične resurse potrebne za obavljanje zadaća i postizanje cilja
- pomno odabrati članove samoupravnog tima koji posjeduju različite, komplementarne vještine i stručnost potrebne za obavljanje posla, sposobnost da rade s drugima i žele biti dio tima. Prava kombinacija stručnih i interpersonalnih vještina smatra se kritičnom za uspjeh tima
- menadžer mora shvatiti da je njegova uloga u timu usmjeravanje, savjetovanje i obučavanje (*coaching*) te podržavanje, a ne kontroliranje
- menadžer treba utvrditi koju vrstu treninga trebaju članovi tima i osigurati ga. Rad u samoupravnim timovima često zahtijeva veće stručne interpersonalne vještine.

Uspješnost samoupravnih timova zahtijeva i promjene cijele organizacije i menadžmenta. Organizacija mora promijeniti ne samo svoju strukturu nego i kulturu i klimu te s vertikalne orijentacije prijeći na horizontalnu orijentaciju kako bi pružila potporu timovima. Ona mora imati viziju o tome kako se samoupravni timovi uklapaju u njezinu shemu, planirati njihovo formiranje te osigurati resurse (vrijeme, ljude i novac) za potrebne promjene. Ovlašćivanje je nužan uvjet funkcioniranja samoupravnih timova, stoga organizacija moga timovima osigurati autonomiju, resurse i samostalnost u upravljanju njima. Općenito je za svaki timski rad važno razvijanje primjerenih metoda mjerenja uspješnosti i dobivanje povratne informacije o uspješnosti. Menadžere je nužno pripremiti i obučiti za novu ulogu olakšavatelja rada tima (team facilitator), trenera i mnogo toga drugog što zahtijeva promjenu ukupne filozofije i orijentacije menadžmenta (http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji.pdf).

Vođenje samoupravnih timova zahtijeva radikalne promjene u menadžmentu i prelazak s hijerarhijskog stila zapovijedanja i kontrole na stil pružanja potpore i olakšavanja rada, savjetovanja i obučavanja. Posao menadžera postaje stvaranje optimalnih uvjeta i uklanjanje zapreka kako bi članovi tima mogli raditi produktivno i rješavati kompleksne probleme na vlastiti način te preuzeti odgovornost za postignute rezultate.

U neposrednom svakodnevnom vođenju samoupravnog tima smjenjuju se članovi tima, ili dijele ulogu vođe, i smatraju se međusobno odgovornima za realizaciju niza ciljeva koje im je dodijelio menadžment.

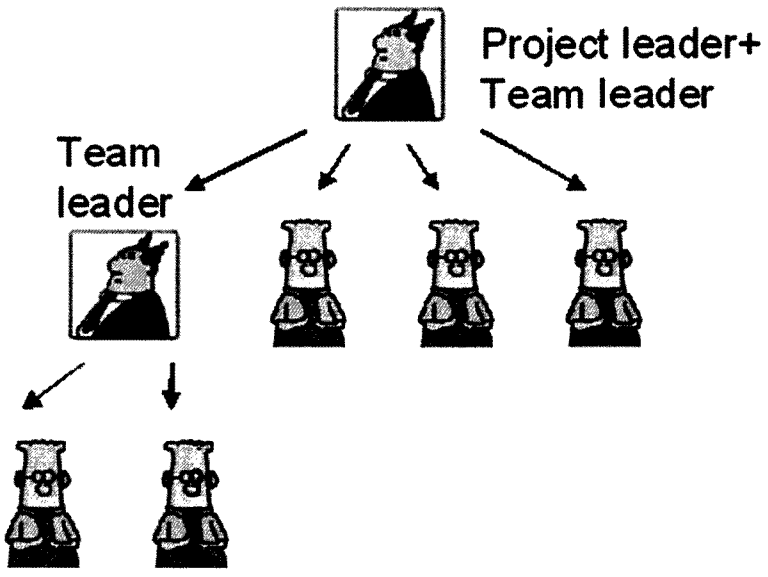
Za samoupravne timove zapravo je karakteristično tzv. distributivno vodstvo (*distributed leadership*), što znači da više članova preuzima komplementarne uloge vođe i rotira se unutar istog tima prema svom području stručnosti ili interesa (http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Timovi_i_timski_rad_u_organizaciji.pdf).

Formiranje samoupravnih timova mogu pratiti i brojni problemi. Jedan je od najčešćih problema otpor menadžera koji u njima vide opasnost od gašenja svojih poslova i pozicija. Otpor mogu pružati (i pružaju) i zaposlenici jer su samoupravni timovi za njih nove, nepoznate strukture koje zahtijevaju nove vještine i načine rada, nove oblike ponašanja i okolinu koja zahtijeva novu prilagodbu.

Neki autori upozoravaju na utjecaj kulturnih čimbenika za uspješnost samoupravnih timova i na činjenicu da se oni ne uklapaju u sve vrste kulture. Zato menadžerima u organizacijama koje žele uspostaviti takve grupe ili timove sugeriraju da prije toga pažljivo razmotre moguće probleme i otpore te njihove potencijalne prednosti. Sve to govori da je uvođenje samoupravnih timova složen proces koji od menadžmenta zahtijeva dobru pripremu i planiranje.

U suvremenom poslovanju također su vrlo interesantni *virtualni timovi.* Koncepcija i praksa virtualnih timova rezultat je radikalnih promjena u organizaciji i poslovanju, globalizacije i napretka informacijske tehnologije. Virtualnost postaje značajka života i načina djelovanja organizacija u suvremenim uvjetima, a virtualni timovi smatraju se načinom rada u budućnosti (slika 3).

Slika 3. Virtualni timovi



Izvor: http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?edit=yes&name=KM+-+Tim+28&page=Projektni+timovi (12. 06. 2019.)

Virtualni su timovi skupine ljudi, organizacijski ili geografski disperziranih, koji komuniciraju elektroničkim putem kako bi postigli određeni cilj i izvršili specifičnu zadaću.

Njihova je temeljna karakteristika povezivanje i komuniciranje pomoću različitih medija napredne informacijske tehnologije. Dakle, karakterizira ih međudjelovanje (interakcija) čolanova tijekom elektroničkog procesa informiranja i komuniciranja (elektronička pošta, Internet, intranet, telekonferencije i sl.) (http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?edit=yes&name=KM+-+Tim+28&page=Projektni+timovi).

Virtualni timovi tehnologijom nadilaze prostor, vrijeme i organizacije. To su socijalni sustavi posve isprepleteni i sjedinjeni s tehnološkim sustavima. Da bi bio virtualan, tim mora zadovoljiti ova tri uvjeta(Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:163).

- mora funkcionirati kao tim, odnosno mora biti skup pojedinaca koji su međuovisni u svojim zadaćama, koji imaju zajedničku odgovornost za rezultat, koje drugi i oni same sebe percipiraju kao socijalnu jedinicu i kolektivno upravljaju svojim odnosima preko organizacijskih granica
- članovi tima trebaju biti geografski disperzirani

- tim se treba oslanjati na komunikacije posredstvom tehnologije da bi ostvario svoje zadatke i postigao ciljeve.

Dakle, lokacijska ili geografska disperziranost i odnosi posredstvom tehnologije karakteristika su virtualnih timova kojom se razlikuju od „običnih timova".

Virtualni timovi organizacijama omogućuju povećanje djelotvornosti i učinkovitosti iskorištavanjem i razmjenom znanja, vještina i kompetencija zaposlenih u cijelom svijetu, pretvarajući tehnološke, računalne mreže u socijalne mreže. Kako bi riješili poslovne probleme, pružili bolju uslugu potrošačima i kreirali nove proizvode, oni mogu iskoristiti talente bilo gdje u svijetu. Međutim, oni povećavaju i koristi i troškove timskog rada (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:163).

Zapravo, virtualni timovi imaju potencijal koji može znatno pridonijeti organizacijskoj uspješnosti, ali to ne znači da će automatski uspjeti. Istraživanja pokazuju da jednak broj virtualnih timova uspije i ne uspije. Organizacije i menadžment moraju stvoriti uvjete za uspješan virtualni timski rad. Da bi bili uspješni, virtualni timovi moraju biti dobro organizirani i strukturirani, vođeni i podržani. Budući oni donose jedinstvene izazove, zahtijevaju rješenja koja odgovaraju njihovoj specifičnoj virtualnoj okolini.

Jedan od razloga češćeg neuspjeha virtualnih od „običnih" timova veže se upravo za njihovu razlikovnu karakteristiku (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:163): posredovanje komunikacija i međusobnih odnosa informacijskom tehnologijom. Neki autori smatraju da se stvarni timovi mogu formirati samo na temelju osobnih interakcija i odnosa te da videokonferencije i internetske komunikacije nisu dobra zamjena za to. Tim može iskoristiti te medije tek kad se članovi tima dobro upoznaju. Prema tim autorima, tim čini formiranje, normiranje i previranje (*storming*). Upravo zbog nedostatka uobičajenih socijalnih odnosa, izravnih kontakata i rasprava u kojima se sučeljavaju mišljenja, daju i pružaju ustupci, neki autori smatraju da su virtualni timovi više orijentirani na zadaću. Međutim, mnogo više autora nedostatak uobičajenih socijalnih odnosa i postupaka, odnosno faza formiranja koje timovi obično prolaze, smatraju temeljnim problemom virtualnih timova i izazovom za menadžere u njihovu vođenju.

Često se naglašava presuda važnost zajedničkog razumijevanja (*shared understanding*) za uspješnost tima.

Riječ je o kolektivnom načinu organiziranja i prenošenja relevantnoga znanja kao načinu suradnje, koji nastaje iz socijalnih interakcija i zajedničkog iskustva. Ono omogućuje predviđanje ponašanja članova tima i djelotvornu upotrebu resursa, smanjuje probleme i pogreške tijekom primjene, povećava zadovoljstvo i motivaciju članova tima te smanjuje frustracije i sukobe članova.

Zajedničko razumijevanje zapravo podrazumijeva stupanj kognitivnog preklapanja i zajedničkih uvjerenja, očekivanja i percepcija o postavljenom cilju. Da bi se ono razvilo, ljudi trebaju učiti zajedno, povezivati se i upoznavati, razvijati uzajamna očekivanja vezana za zadaće, ciljeve i međusobne odnose. Članovi tima moraju razviti zajedničko razumijevanje o ciljevima i o načinu njihova postizanja, odnosno o radnim i grupnim procesima, pojedinačnim zadaćama i o tome što svaki član pridonosi timu, odnosno koja znanja, vještine i sposobnosti ima(Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:163).

U virtualnim timovima koji uključuju ljude iz različitih područja, poslovnih jedinica, organizacija, a često i kultura, različita je percepcija zadaća, ključnih problema i drugoga, te je teže postići zajedničko razumijevanje, posebice bez neposrednih odnosa i međusobnog upoznavanja.

Uzajamno povjerenje članova također je bitno za uspješnost dobrog tima i sastavni dio međusobnog razumijevanja. Zapravo, sve to potvrđuje da su socijalni odnosi vrlo važni za uspješnost tima. Tu relativno staru spoznaju danas aktualizira popularna koncepcija socijalnog kapitala koji se nalazi u socijalnim odnosima i derivira iz njih, pomažući ljudima da postignu ono što im je važno. Socijalni kapital čini vrlo važnu „nevidljivu „ imovinu timova i organizacija.

Izgradnja i upotreba socijalnog kapitala posebice je važan i složen proces za virtualne timove, koji im pomažu da uspješno vode proces upravljanja znanjem.

Pri tome su važni odnosi članova tima izvan i unutar tima jer tako izvlače znanja iz organizacije i njezine okoline, kombiniraju znanje unutar tima „proizvode“ rezultat i kvalitetno izvršavaju odluke unutar i izvan organizacije. Ukratko, socijalni je kapital prijeko potrebna infrastruktura za upravljanje znanjem i timovima. Stoga je izgradnja kvalitetnih socijalnih odnosa u virtualnom timu jedna od važnih zadaća menadžera kao inicijatora i korisnika rada virtualnih timova (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:163).

Iako virtualne timove, kao i sve druge timove, karakterizira unutarnje vodstvo i izmjena vođa, uloga je menadžera u njihovu formiranju i usmjeravanju izuzetno velika. Općenito se smatra da su virtualni timovi veliki i jedinstveni izazov za menadžere.

Virtualni timovi zahtijevaju posebna znanja, vještine i sposobnosti: interpersonalne i timske vještine koje zahtijevaju nove oblike komuniciranja i razmjene informacija, vještine samoreguliranja i samoupravljanja, temeljito poznavanje hardvera i softvera za upravljanje virtualnim zadaćama. Za uspješno funkcioniranje virtualnih timova, menadžeri moraju osigurati slijedeće temeljne uvjete (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:163):

1. Izbor pravih članova

Svaki sportski trener zna da stvaranje pobjedničkog tima počinje pribavljanjem talentiranih igrača. Dobra trener utvrđuje vještine koje zahtijeva svaka pozicija u timu. Stoga i stvaranje uspješnoga, pobjedničkoga virtualnog tima počinje selekcijom članova koji posjeduju znanja, vještine i iskustva za uspješnu suradnju i postizanje misije tima. Članovi tima moraju posjedovati pravi splet (mix) stručnih i interpersonalnih vještina i karakteristika ličnosti da bi mogli raditi u virtualnoj okolini.

2. Upravljanje socijalizacijom

Za uspješnost tima važno je da ljudi poznaju jedni druge, da razumiju što se od njih očekuje i da znaju što se smatra primjerenim ponašanjem i stavovima. Stoga vođe tima moraju u ranoj fazi formiranja tima osigurati postavljanje timskih normi i utemeljenje pravila za integracije, odnosno utvrditi kako članovi mogu raditi zajedno i ostvariti postavljene zadaće i ciljeve.

3. Jačanje međusobnog povjerenja

Povjerenje se smatra najvažnijom sastavnicom uspješnih timova. Međusobno upoznavanje, razmjena osobnih informacija i očekivanja, razmjena informacija o svakodnevnim aktivnostima u radu na projektu, poticanje i održavanje pozitivnih stavova prema akciji, aktivnosti su koje jačaju međusobno povjerenje članova tima te identitet tima, koji je također važan za timsku uspješnost. Pokazuje se da su timovi s višim stupnjem povjerenja i identiteta mnogo uspješniji i da su mnogo jasnije međusobne uloge i očekivanja. Neki autori smatraju da je glavni izazov s kojim se suočavaju članovi virtualnih timova, a mi bismo dodali i menadžeri, osjećaj prijateljstva i povjerenja među članovima koji se rijetko osobno susreću.

4. Uspješno upravljanje komunikacijama

Česte i kvalitetne komunikacije također su presudne za uspješnost virtualnog tima. Menadžeri moraju osigurati optimalnu kombinaciju elektroničkih, virtualnih i izravnih, osobnih komunikacija.

Neki autori drže izravno upoznavanje i periodično sastajanje članova virtualnog tima presudnima za njegovo uspješno funkcioniranje. Stoga menadžeri trebaju inicirati prijateljske sastanke članova tima i poticati ih da se posjećuju na radnim mjestima. Izravni sastanci posebice su važni u ranoj fazi rada na projektu (u formiranju tima), a u situacijama prijetnje, nesporazuma, frustracija ili sukoba mogu biti presudni. U takvim situacijama menadžeri trebaju osigurati da se članovi tima sastanu i pomoći im da se usredotoče na ciljeve.

5. Upravljanje znanjem

Bit je i prednost virtualnih timova primjena znanja iz različitih dijelova organizacije, organizacija i područja svijeta. Važna je zadaća menadžera utvrditi bitna znanja potrebna za projekt, odnosno za timski rad, i osigurati njihovu razmjenu između različitih članova i lokacija. Prenošenje znanja uvjet je uspješnog funkcioniranja i prednost virtualnih timova.

6. Motiviranje i nagrađivanje

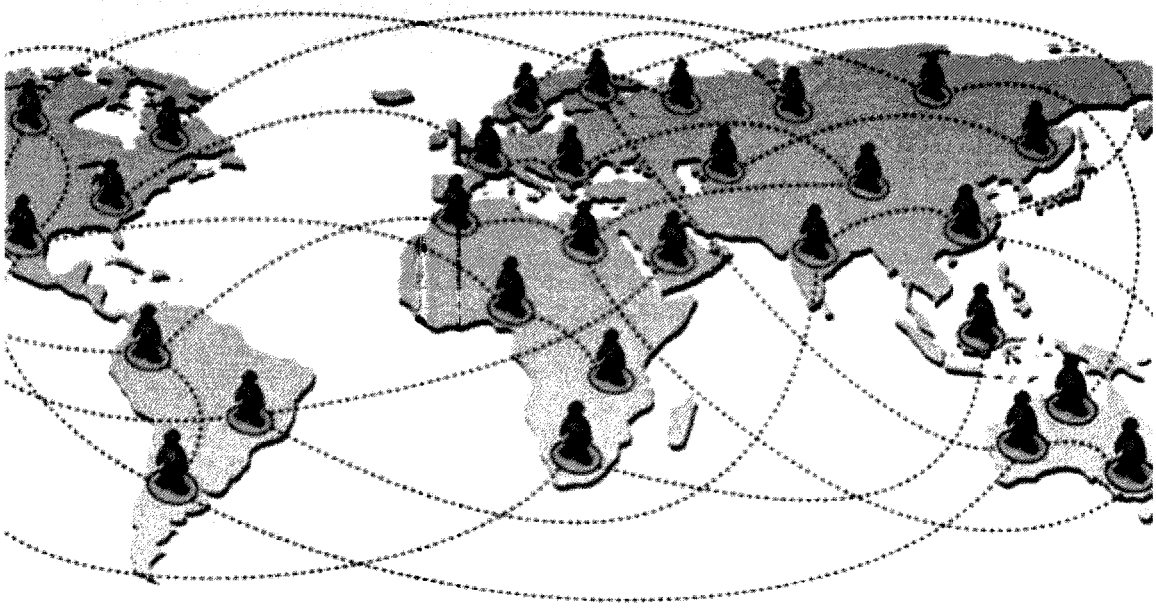
Uz pažljiv odabir članova tima, menadžeri moraju svakom članu tima pružiti i dobar razlog da postane član tima. Visoka motivacija članova tima uvjet je timske uspješnosti. Na motivaciju utječe i način procjenjivanja i nagrađivanja radne uspješnosti. Menadžeri moraju osigurati razvoj primjerenih i valjanih mjerila timske uspješnosti i odabrati pravi sustav nagrađivanja. Stručnjaci za virtualne timove smatraju optimalnom kombinaciju dvaju sustava nagrađivanja (a to po našem mišljenju vrijedi za većinu timova): plaćanje vještina i znanja pojedinaca, a ne posla (*skill-based pay*) i bonuse za timsku, a ne za individualnu radnu uspješnost i rezultate. Uzeta zajedno, ta dva sustava mogu poticati članove tima da uče vještine potrebne za efikasnost virtualnog tima i motivirati pravi tip usmjerenosti na uspješnost.

Virtualnim trgovinama treba osigurati evalvaciju modelom procjene od 360 stupnjeva, koji osigurava razvojnu povratnu informaciju članovima tima i timu u cjelini, bitnu za stalni razvoj ali i valjan temelj za timsko priznanje i nagrađivanje.

Sve navedeno pokazuje da su virtualni timovi velik izazov, a njihovo uspješno upravljanje iznimno zahtjevna zadaća suvremenih menadžera.

U velikim kompanijama virtualni timovi se često pretvaraju u globalne timove. Riječ je o timovima koji se pojavljuju kao posljedica globalizacije, multinacionalnih i globalnih kompanija. Nazivaju se i kao multikulturalne i multinacionalne grupe, odnosno timovi (slika 4).

Slika 4. Globalni tim



Izvor: http://www.aiche.org/resources/chemeondemand/webinars/working-across-distances-challenge-global-teams, (14. 06. 2019.)

Globalne timove čine članovi iz različitih nacija, država i kultura, povezanih u provedbi neke jedinstvene zadaće i projekta (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:164).

Mogu biti iz različitih funkcionalnih i poslovni područja ili iz istih, ali ih karakterizira izrazita raznolikost kultura i geografskih područja iz kojih dolaze. Oni su svakodnevna praksa multinacionalnih kompanija. Poseban su izazov za menadžere jer moraju premostiti jaz vremena, udaljenosti, kulture, različitih jezika i drugih različitosti kako bi osigurali uspješno obavljanje zadaća i postizanje ciljeva takvih timova.

Obični se globalni timovi dijele u dvije kategorije (Sikavica, Pološki-Vokić, Bahtijarević-Šiber, 2008.:164):

1. Interkulturalne timove

Članovi tima dolaze iz različitih zemalja i kultura ali se osobno susreću i zadaću obavljaju u neposrednih kontaktima.

2. Virtualne globalne timove

Članovi ostaju na svojim lokacijama širom svijeta i zadaću obavljaju elektroničkim putem.

Iako se raznolikost po pravilu smatra glavnim potencijalnim izvorom uspješnosti, pokazuje se da napori takvih globalnih,kulturalno izrazito raznolikih grupa mogu završiti neaktivnošću, nemogućnošću rada ili potpunim neuspjehom.

Neki istraživači dijele multinacionalne timove u tri opće skupine: uništavatelje (*destroyers*), ujednačitelje (*equalizers*) i kreatore:

1. Uništavatelji

Grupe su koje su posve neuspješne zato što napor i energiju članova usmjeravaju na neproduktivne sukobe i interpersonalne napade

2. Ujednačitelji

Timovi su koji misle da dobro rade i u njima je malo vidljivih sukoba, ali su nesposobni proizvesti bilo kakav rezultat iznad osrednjosti. U osnovi su ispodprosječni i ne koriste se potencijalnim prednostima svoje multikulturalne raznolikosti.

3. Kreatori

Uspješni su multikulturalni i globalni timovi koji prihvaćaju svoje razlike, služe im za povećanje timske kreativnosti i uspješnosti.

Kulturalna raznolikost globalnih timova može biti njihova najveća prednost i izvor njihove kreativnosti i uspješnosti, ali je istodobno i najveća potencijalna zaprjeka za njihovu uspješnost. Zapravo, pokazuje se da su mnogi fenomeni tima kulturalno specifični i da su prihvaćenost i

uspješnost timskih sustava uvjetovane kulturom, što primjenu i evalvaciju globalnih timova čini vrlo kompleksnom i zahtjevnom.

Za uspješno funkcioniranje multikulturalnih, globalnih timova važno je veliko ulaganje u njihovu pripremu i vođenje, a posebice interkulturalno razumijevanje i obrazovanje menadžera i svih onih koji rade u takvim timovima. Među kulturalno razumijevanje, senzitivnost i tolerancija temeljni su uvjeti njihove uspješnosti i iskorištavanja njihove raznolikosti kao izvora prednosti i uspješnosti.

Međusobno upoznavanje, izgradnja povjerenja, razmjena znanja i informacija također su uvjeti za njihov uspjeh. Ukratko, organizacije koje žele djelotvorno iskoristiti globalne, multikulturalne timove moraju uložiti mnogo vremena i resursa u njihovo pripremanje, obrazovanje i funkcioniranje.

4.3. Modeli motivacije i poticanja tima

Današnja poduzeća sve više koriste timove kao primarne radne jedinice. Timovi su postali popularan način organizacije posla jer poduzećima nude fleksibilnost koja im je potrebna da odgovore zahtjevima promjenjive poslovne okoline.

„Timsko poticajno nagrađivanje se primjenjuje kod malih grupa i timova. Vrlo je slično individualnim poticajnim planovima, s tom razlikom što svaki član grupe dobije dodatnu financijsku nagradu za izvršenje grupnog cilja. To znači da se ciljevi i rezultati postavljaju na razini tima a ne na razini pojedinca“ (Galetić, 2012.:21).
Timski poticajni planovi jesu takav sustav kompenzacija u kojem voditelji timova nagrađuju članove nekog projekta ili odjela sa novčanim nagradama na temelju njihovog učinka ili uspješnog ostvarenja zacrtanih ciljeva. Za razliku od individualnih poticajnih planova, timski poticajni planovi nagrađuju rezultat tima u cjelini, a onda tu nagradu dijele jednako među svim članovima tima (http://www.ehow.com/info_10014066_teambased-pay.htm).

Postoje različite vrste timskog poticajnog nagrađivanja, a organizacije ih oblikuju s obzirom na vrstu tima i kriterije uspješnosti pomoću kojih se utvrđuje ostvarenje postavljenog cilja.

Kriteriji uspješnosti ključni su za izbor oblika timskog poticaja. Timovi mogu dobiti poticajnu nagradu na temelju porasta tržišta, porasta i zadržavanja broja kupaca, zadovoljstva kupaca, kvalitete, produktivnosti, pridržavanja rokova, isporuka na vrijeme, smanjenja troškova i sl.

Usporedbom ostvarenih rezultata sa unaprijed postavljenim standardom za svaki od ovih kriterija uspješnosti, lako se može utvrditi je li tim ostvario preduvjete za dobivanje poticajne nagrade ili ne (Galetić, 2012.:99). Prema Martocchiou postoje tri osnovna načina za podjelu novčane poticajne nagrade između pojedinih članova tima:

- jednaki novčani iznos svim članovima tima
- različiti novčani iznosi članovima tima, ovisno o njihovom doprinosu uspješnosti tima
- različiti novčani iznosi pojedinim članovima tima ovisno o udjelu njihove osnovne plaće u sumi osnovnih plaća tima (Galetić, 2012.:99).

Jednaki novčani iznosi svim članovima tima pojačavaju suradnju i izmjenu informacija u timu, osim kada oni različito doprinose uspješnosti tima. U toj situaciji isti iznosi poticaja svim članovima tima mogu stvoriti nezadovoljstvo, trzavice, napetost i lošu atmosferu u timu, što može imati negativne efekte na rezultate tima. Drugi način povezuje visinu individualne nagrade s intenzitetom pojedinačnog doprinosa, što dovodi do toga da se pojedini članovi tima fokusiraju na vlastiti radni učinak, jer žele maksimalizirati svoju plaću. Poduzeća u tom slučaju mogu pojedinačnu isplatu novčane nagrade vezati uz individualni radni učinak, a djelomično i uz uspješnost tima. Treći način podjele novčanih poticaja pretpostavlja da zaposlenici koji imaju višu osnovnu plaću više doprinose uspješnosti tima, pa trebaju biti i nagrađeni u skladu s tom pretpostavkom (Galetić, 2012.:98).

Brojni su razlozi koji su doprinijeli popularnosti timskih poticajnih nagrada. Jedan od glavnih razloga svakako je rastuća međuzavisnost između poslova. Promjene u načinu organiziranja posla, „spljoštenost" poduzeća (organizacijska struktura bez srednjeg menadžmenta u kojoj je vrhovni menadžment u direktnoj vezi sa zaposlenicima, tzv. horizontalna poduzeća), i tehnološke promjene stvaraju sve veću međuzavisnost između poslova i zadataka pri čemu je vrlo teško odvojiti i izmjeriti doprinose svakog individualnog zaposlenika.

Timsko poticajno nagrađivanje ima mnogobrojne prednosti :

- potiče suradnju i timsko ponašanje,
- razjašnjava timske ciljeve i prioritete,
- potiče manje uspješne članove na poboljšanja kako bi dostigli standard tima,
- povećava fleksibilnost rada unutar timova i potiče na „multitasking" (http://www.scribd.com/doc/ 19232774/Team-Based-Pay)

Često se navode i sljedeće prednosti:

- smanjuje međusobnu konkurenciju i pridonosi suradnji među članovima tima,
- omogućava bržu i jednostavniju razmjenu znanja i informacija,
- može bolje odraziti način na koji se rad provodi,
- motivira članove tima na ona ponašanja koja vode ostvarivanju članova tima (Milkovich, Newman, 2006.:332).

Usprkos svojoj rastućoj popularnosti, timsko poticajno nagrađivanje je izloženo brojnim kritikama. Mnoga poduzeća nisu zadovoljna svojim sustavima za plaćanje timova. Prema Milkovich i Newman postoje brojni uzroci koji su krivi za neuspjeh. Jedan od osnovnih problema s plaćanjem timova je da se timovi javljaju u različitim oblicima. Kod novih timova je moguće da voditelj tima odluči koliko će od ukupnog iznosa dobiti svaki član tima, dok zreliji timovi sami raspoređuju iznose. Drugi problem s nagrađivanjem timova je „problem razine" (Milkovich, Newman, 2006.:332). Ako se timovi definiraju na široj razini, može se izgubiti velik dio motivacijskog učinka poticaja. Timovi često ne žele prihvatiti nove članove jer se boje da će vrijeme potrebno za njihovu obuku uništiti tim. Posljednji od tri glavna problema s nagrađivanjem članova obuhvaća tri „K" : kompleksnost (neki su planovi jednostavno previše složeni), kontrolu (ključno pitanje je pravednost, bez pravednosti zaposlenici imaju manji osjećaj odgovornosti za rezultate tima) i komunikaciju (komunikacija timskih nagrada nije baš najbolja).

Timsko poticajno nagrađivanje ima i brojne druge prednosti:

- osjećaj vlastite vrijednosti može biti umanjen,
- mjerenje individualnog doprinosa svakog člana tima može biti problem,
- pritisak nadređenih može uništiti kreativnost članova tima,
- zaposlenici koji ostvaruju iznadprosječne učinke unutar timova sa slabim rezultatima mogu biti nezadovoljni (http://www.scribd.com/doc/ 19232774/Team-Based-Pay)

Galetić navodi sljedeće nedostatke:

- individualni poticajni planovi nagrađivanja znatno su stimulativniji od timskog nagrađivanja,
- timovi su ponekad skloni ponašanjima koja su štetna za uspjeh cijele organizacije (odbijaju primiti nove zaposlenike, da se ne bi pokvario uspjeh tima),
- javljaju se međusobne trzavice zbog jednakog iznosa nagrade usprkos različitim pojedinačnim doprinosima,
- nemoguće je izbjeći tzv. slobodne jahače koji preuzimaju zasluge za posao drugih, odnosno ravnopravno sudjeluju raspodjeli novčane nagrade iako su vrlo malo pridonijeli uspješnosti tima (Galetić, 2012.:100).

U literaturi se često spominju i sljedeći nedostaci timskih nagrada: može biti teško izdvojiti utjecaj tima, ne mogu se svi zaposlenici staviti u timove, može biti administrativno zahtjevno, može stvoriti timsku konkurenciju, teško je za sve timove postaviti jednake ciljeve.

4.4. Suvremeni modeli upravljanja timom

Već je dobro poznat svima termin team building koji predstavlja razne motivacijske i integracijske programe za jačanje komunikacije u timu i povezivanje članova tima. U suvremeno poslovanju sve više se koriste grupni, motivacijski modeli koji imaju za cilj povezivanje tima.

Team building programi su programi koji podrazumijevaju neformalna druženja zaposlenika jedne organizacije. Primjerice, sudjelovanje u dobrotvornim akcijama, izleti, sportska natjecanja, roštiljade i sl. Osnova ovakvih programa je: poboljšanje i razvoj kvalitetne komunikacije između zaposlenika na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, pomoć pri prilagodbi i upoznavanju novih zaposlenika u već postojeće radne timove te razvijanje timskog duha u radnoj sredini.

Team building ima važan utjecaj na jačanja povezanosti u timu pa tako voditelji timova nerijetko koriste ovaj model kako bi povezali tim tj. pojedince u timu. Team builiding ima važnu ulogu i u motivaciji timova jer međusobna povezanost pojedinaca u timu značajno utječe na njihov rad. Prema Fredu Luthansu postoje 3 strategije koje organizacije mogu koristiti kod sprečavanja neželjenih uzročnika stresa:

- stvaranje organizacijske klime u vidu podrške pojedincu,
- zanimljivost poslova,
- provođenje programa savjetovanja za izgradnju karijere (Certo, Certo 2008).

Ukoliko organizacije žele stvoriti pozitivnu organizacijsku klimu koja će podržati pojedinca koji je izložen stresu, potrebno je smanjiti rigidnost sustava i formalnosti unutar organizacije kao što je i vrlo bitno razmiljeti potrebe zaposlenika te razviti podršku. Rutinski poslovi kod zaposlenih smanjuju stupanj slobode te često dovode do neželjenog stresa. Ukoliko voditelji timova rutinske zadatke naprave zanimljivijim i interaktivnim i sama razina stresa će se smanjiti

Zaposlenici će biti izloženi stresu ukoliko ne znaju koji im je sljedeći korak u karijeri ili ako primjerice ne znaju vremenski period u kojem bi, primjerice napredovanje u karijeri, moglo nastupiti. Ukoliko rukovodstvo na efikasan način zna pokazati zaposlenima koji je njihov sljedeći korak u izgradnji karijere i kada ga se realno može očekivati, to će uvelike smanjiti neželjene uzročnike stresa. Stoga se može reći da team building ima važnu ulogu u smanjivanju stresa u timu, a time i sukoba u timu te jačanja boljih odnosa što utječe neminovno na održivost i produktivnost tima.

Stoga, članovi tima koji su zadovoljni svojim poslom i odnosima u timu , imat će puno veću potrebu pozitivno pričati o svojem radnom mjestu, pa time oni postaju i nositelji pozitivne slike o imidžu organizacije ili tima u kojem djeluju. S druge strane negativna iskustva članova tima stvaraju jaki negativni imidž o organizaciji. Na kraju krajeva kome će javnost vjerovati, onome koji svaki dan provodi više od 8 sati u određenom timu ili medijima.

Kultura tima ima ulogu osigurati povoljne stavove i mišljenja svakog člana tima (i vođe) kako bi se njihova daljnja interpretacija odnosa u timu uklopila u pozitivnu sliku o timu u kojem djeluju.

Google je poznat da potiče svoje timove, pružajući im mogućnost zajedničkog djelovanja kroz formalno i neformalno druženje. Voditelji timova u Google-u osim motivacije članova imaju zadatak i kreiranja aktivnosti kojima će se poboljšati povezanost članova u timu (http://www.google.com/about/careers/teams/people-operations/). To znači da su vođe timova prve karike koje osiguravaju povezanost ili raskol tima. Vodstvo Google ističe da je njima zadovoljstvo svakog člana tima na prvom mjestu, jer ukoliko su svi članovi tima zadovoljni onda je zadovoljan i cijeli tim. No, kako postići opće zadovoljstvo? U Googleu navode da se to postiže kreiranjem zajedničke klime unutar tima te stvaranje timske vrijednosti koju pojedinac, ako prihvati može biti zadovoljan i činiti dio tima. Naravno da postoje situacije kada se ne postiže takva sinergija, no u tom slučaju treba propitati razloge ne zadovoljstva članova tima i utvrditi razloge te nastojati timski riješiti iste. Google je jedna od kompanija koja polaže velike napore ne bi li zadovoljila potrebe svojih zaposlenika te postigle visoku razinu zadovoljstva i motiviranosti u timovima (http://www.google.com/about/careers/teams/people-operations/).

Na kraju se može zaključiti da su timovi poput obitelji, ukoliko su članovi zadovoljni, obitelj funkcionira. Pozitivan stav nerijetko je projekcija vođe tima, no ako se taj stav nametne kao temeljna vrijednost tima, svi članovi će težiti istom. Tim u kojem ne postoji dobra komunikacija i u kojem članovi rade jedni protiv drugih se raspadaju što znači da su dobar odnos i pozitivna klima „ljepilo“ uspješnog tima.

5. RASPRAVA

West, (2005) navodi da timovi i timski rad nesumnjivo postaju najčešća i, moglo bi se reći, najpopularnija koncepcija suvremenog menadžmenta. Posljednjih godina timski rad i suradnja postaju temeljni način reorganizacije rada i organizacija, a sposobnosti timskog rada najvažniji zahtjev pri selekciji kandidata. Stoga je često mišljenje da nijedna tema nije važnija od timova, kada se radi o organizacijskoj uspješnosti. Zapravo grupe i timovi glavna su karakteristika organizacijskog života i temeljni „građevni" element u strukturi svake organizacije. Svaka je velika organizacija „tim timova", a mala grupa, odnosno tim nepotpun i pojednostavljeni model organizacije u cjelini. To je razlog što je razumijevanje prirode grupe i timova izuzetno važno za menadžere, za njihov utjecaj na ponašanje ljudi u radnim situacijama i za uspješno vođenje poslovanja . Kako bi se neki tim održao potrebna je povezanost tima tj. njegovih članova.

Kohezivnost vrlo bitna karakteristika tima i važan segment timske dinamike, jer utječe na uspješnost tima. Riječ je o stupnju privlačnosti tima za pojedinca i želje da ostane član tima. Jednostavno rečeno, to je stupanj privrženosti članova timu. Tudor, Srića (1996) ističu da su bitan pokazatelj kohezivnosti tima opseg i intenzitet interakcija. Za vrlo kohezivne tima često se kaže da imaju veliku timsku snagu (kolektivno uvjeravanje tima da može biti uspješna) i jaku samoefikasnost (vjerovanje članova da mogu uspješno riješiti neku situaciju ili problem). Kohezivnost upućuje i na moć tima nad članovima. Općenito se s povećanjem kohezivnosti povećava i moć tima nad pojedincima. Budući da tim ima veliki utjecaj na djelovanje pojedinca važno je utvrditi da će se pojedinac nastojati ponašati u skladu sa zahtjevima tima ukoliko i dalje želi biti dio istog. No, povezanost tima kao i jačanje pozitivnog stava tima ne događa se samo od sebe. Isto je obično potaknuto vođom tima koji i sam ima potrebu za povezivanjem zadataka te jačanjem zajedništva. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, (2008) ističu da vođe timova trebaju upravljati sukobima i odnosima, jer na taj način utječu na povezanost ili razdor tima. Oni pomažu u povezivanju i integriranju tima s onima koji mogu pomoći ili s kojima treba surađivati. Samim time pred vođe timova stavlja se najveći izazov, ali i zahtjev u kreiranju pozitivnih odnosa u timu. Na primjeru analiziranih poduzeća u ovom radu može se zaključit da su upravo vođe ti koji utječu na klimu unutar timova što znači da potiču sve članove istom cilju, te jačanju povezanost članova te timove pretvaraju u male poslovne obitelji.

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu tim se definira kao malen, ustaljen i posebno organiziran ljudski sastav koji radi na poseban način. Prilikom definiranja tima potrebno je odmah raščlaniti značenje skupine i tima. Većina skupina obično nisu i timovi. Skupina za razliku od tima usmjerena je na kvantitativne značajke što znači da bi se skupinu moglo definirati kao stanoviti broj osoba koje su povezane nekim unutrašnjim sponama ili obilježjima. Primjerice, u većini poduzeća skupine rade kao timovi, pa postoji, prodajni tim, proizvodni tim i menadžerski tim. Temeljna značajka tima u odnosu na skupinu je sinergija i zajedništvo. Skupina kao i tim može imati neke zajedničke ciljeve no zadovoljstvo ostvarenja tih ciljeva kod tima je zadovoljstvo svakog njegovog člana, dok se kod skupina to zadovoljstvo može pripisati pojedincima.
Da bi tim bio uspješan u svom radu potrebno je odrediti cilj koji treba obaviti, a za to treba i neke odrednice po kojima će tim biti formiran, npr. koja su znanja potrebna timu, kakav status imaju pojedinci, koje osobine ličnosti su poželjne kod članova tima, koje su timske uloge, koja je veličina tima najprikladnija za izvršenje zadatka tima.

Tim sačinjavaju pojedinci koji posjeduju tri temeljne grupe znanja i vještina. Jako je važno da u takvom spletu timom upravlja osoba koja posjeduje vještine upravljanja. Vođa tima mora imati pokrivena sva stručna znanja potrebna za rješavanje problema. Složeni problem zahtijeva dulji popis potrebnih znanja, a time i više kompetencija i upravljačkih vještina. Praksa pokazuje da je kod složenih problema prihvatljiv demokratski upravljači model s jasno izraženim ciljevima i vremenskim ograničenjima ostvarivanja zadataka.

Kako se može vidjeti na temelju primjera iz ovog rada i istraživanja provedenog o odnosu motivacije i učinkovitosti tima, može se zaključiti da upravljanje timom obuhvaća sve funkcije vodstva koje su sukladne i općem organizacijskom djelovanju. Pravi modeli nagrađivanja od velikog su značaja za motiviranje članova tima pa nije neobično da veliki timovi i kompanije s velikim brojem timova imaju već ustaljene modele nagrađivanja i motivacije timova kao bi postigli što bolji uspjeh. Na kraju se može zaključiti da funkcionalnost i uspjeh svakog tima ovisi o povezanosti članova u timu pa bi poduzeća morala učiniti sve kako bi što više povezala članove tima i učinila ih zadovoljnim u aktivnostima koje obavljaju.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble M., Dujanić M., Kapustić S. (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 238
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden marketing
3. Bajraktarević, J. (2004). Tajne uspjeha u sportu. Psihološka priprema. Sarajevo: Prosperitet.
4. Bass, B.M . (1981.), *Stogdil Handbook of Leadrship*, New York: Free Press.
5. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005), *Poslovna etika.* Zagreb : Sinergija
6. Bebek, B. (2005), *Integrativno vodstvo.* Zagreb : Sinergija
7. Beech, J. G. i Chadwic, S (2010), *Sportski menadžment.* Zagreb: Mate.
8. Buble, M. (2000), *Management*, Split: Ekonomski fakultet
9. Blake, R.R., Mount, J. (1985.), *The Menagerial Grid II,*. Huston: Gulf Publixhing.
10. Buble, M. (ur.) (2006.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija
11. Bule, M. (2009.), *Međunarodni menadžment*, Zagreb: Lares plus
12. Galetić, L. (2012.), *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Zagreb, Mikrorad
13. Masteralexis L., Barr C. , Hums M. (2005), *Principles and practice of sport menagment*, London: Jones and Barlet Publishers.
14. Milkovich, G., Newman, J. (2006.), *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb, Masmedia
15. Nordhouse, P.G. (2004.), *Leadership theory and practice, 4th ed.*, California: Sage Publications Inc.
16. Novak, M., Sikavica, P. (1999.), *Poslovna organizacija, 3. izdanje*, Zagreb: Informator.
17. Radujković, M. (2007), Upravljanje građevinskim projektima, Zagreb: Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
18. Robbins, S. P. (1992), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: MATE, Zagreb.
19. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb: Masmedia
20. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
21. Thompson, A.A., Strickland, A.J. III, Gamble, J.E. (2008), *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse*, Zagreb: MATE d.o.o., Zagreb, 2008.

22.Tudor,G., Srića, V. (1996), Menadžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada, Zagreb: MEP Consult, Croman

23.West, M. (2005), Tajne uspješnog upravljanja timom- kako voditi tim do inovativnosti kreativnosti i uspjeha, Zagreb: Školska knjiga

Članci:

24.Bočac Gonan, M: Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća EKONOMSKI PREGLED, Vol. 53, br. 5-6, 2002., str. 525-536

25.Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnical journal Vol. 7, Br., str. 56-63

26.Brnabić, R., Goić, S., Završak, D. (2006.), Extended country report: *Financial participation of employees in Croatia*, Inter-University Centre Split/Berlin, Institute for Eastern European Studies

27.Cohen, S. J., Bailey, D. E. (1997.), What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23 (3), str. 239-290.

28.Pološki, N. (2004.),"Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima", br. 5-6, Vol. 55, str. 455-478.

29.Pološki, N i et al, (2006.), "Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u republici Hrvatskoj", Društvena istraživanja, Zagreb, br. 3, Vol. 16. Svezak 86., str. 533-555.

Internet:

30.Nose, K., Sato, M., Ito, S.: Control Configured Organizations (CCO): Delivering Both Speed and Scale Merits in Business Operations, Nomura Research Institute Papers, Br. 60, 2003., <www.nri.co.jp/english/opinion/ papers/2003/pdf/np200360.pdf (12. 05. 2019.)

31.Ricart, J. E., S. Sieber, S. Svejenova: Forms of Organizing: What is New and Why?, University of Navarra, 1999., on-line <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0381-E.pdf>, (14.05. 2019.)

32.Upravljanje ljudskim potencijalima, http://www.poslovniforum.hr/management/ upravljanje_ljudskim_ potencijalima.asp (11. 05. 2019.)

33.http://www.scribd.com/doc/ 19232774/Team-Based-Pay (12. 05. 2019.)

34.http://www.ehow.com/info_10035900_advantages-teambased-pay.html (12. 05. 2019)

35.http://www.masternak. com/ gainsharing-versus-profitsharing.asp (12. 05. 2019.)
36.http://www.tandehill.com/pdfs/Gainsharing-Brochure.pdf, (12. 05. 2019.)
37.http://www.qualitydigest.com/jul/gainshre.html, (12. 05. 2019.)
38.http://www.google.com/about/careers/teams/people-operations/ (17.05. 2019.)
39.http://www.google.com/about/careers/teams/people-operations/ (17.05.2019.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Timska organizacijska struktura odjela npr. prodaje 18

Slika 2. Opća timska organizacijska struktura 19

Slika 3. Virtualni timovi 26

Slika 4. Globalni tim 31