

Razvoj tima kao alat izgradnje međuljudskih odnosa u organizacijama

Kovačević, Damir

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:478075>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Menadžment

**RAZVOJ TIMA KAO ALAT IZGRADNJE MEĐULJUDSKIH
ODNOSA U ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Damir Kovačević

Zagreb, rujan 2020.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Menadžment

**RAZVOJ TIMA KAO ALAT IZGRADNJE MEĐULJUDSKIH
ODNOSA U ORGANIZACIJAMA**
**TEAM BUILDING AS A TOOL FOR DEVELOPING
INTERPERSONAL RELATIONS IN ORGANIZATIONS**

Diplomski rad

Damir Kovačević, JMBAG: 0067475145

Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Zagreb, rujan 2020.

SAŽETAK

Razvoj tima je jedna od najraširenijih aktivnosti grupnog razvoja u organizacijama. Timski način rada pruža veliku prednost jer se zajedničkim naporima postižu skupni rezultati koji, u pravilu, nadmašuju zbroj pojedinačnih. Pri tome, uglavnom, svaki pojedinac postiže više nego u klasičnim uvjetima izvan tima. Razvoj tima pozitivno utječe na učinkovitost tima, kognitivne, afektivne i procesne rezultate. Razvoj timova je važna tema u uvjetima rastuće konkurentnosti jer organizacije koriste strukture temeljene na timskom radu kako bi dodatno poboljšale svoju produktivnost, profitabilnost i kvalitetu usluga. Kako bi se istražila važnost razvoja timova, empirijski dio rada je istražio stavove i iskustva ispitanika koja su vezana uz ulogu i doprinos razvoja tima u izgradnji uspješnih međuljudskih odnosa u organizacijama.

Ključne riječi

timski rad, vrste timova, obilježja učinkovitog tima, razvoj tima

ABSTRACT

Team development is one of the most widespread group development activities in organizations. Team work provides a great advantage because joint efforts achieve group results that, as a rule, exceed the sum of individual ones. In doing so, in general, each individual achieves more than in classical conditions outside the team. Team building positively affects team effectiveness, cognitive, affective, and process outcomes. Team building is an important topic in an increasingly competitive environment as organizations use team-based structures to further improve their productivity, profitability and service quality. In order to explore the importance of team building, the empirical part of the paper explored the attitudes and experiences of respondents related to the role and contribution of team building in developing successful interpersonal relationships in organizations.

Keywords

teamwork, types of teams, characteristics of an effective team, team building

Sadržaj

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT	1
1. UVOD	1
1.1. Predmet i ciljevi rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	3
2. TIMOVI U ORGANIZACIJAMA	4
2.1. Određenje i vrste timova u organizacijama	4
2.1.1. Radni timovi pod vodstvom menadžera	5
2.1.2. Samovodeći timovi.....	6
2.1.3. Samoprojektirajući timovi.....	7
2.1.4. Samoupravni timovi	8
2.1.5. Virtualni timovi	9
2.2. Čimbenici koji utječu na učinkovitost timskog rada	12
2.3. Modeli učinkovitosti tima.....	13
2.3.1. Shanahanov model timske učinkovitosti.....	14
2.3.2. Model timske učinkovitosti Raskera, van Vlieta, van den Broeka i Essena	15
2.3.3. Model timske učinkovitosti Blendella, Hendersona, Molloya i Pascuala.....	17
2.4. Proces izgradnje tima.....	17
2.4.1. Formiranje tima	19
2.4.2. Sukobi i neslaganja tima u fazi previranja	20
2.4.3. Normiranje i prihvaćanje pravila i uloga u timu	21
2.4.4. Funkcioniranje i ispunjenje definiranih zadataka tima.....	21
2.4.5. Raspuštanje nakon završetka timskog zadatka.....	22
2.5. Obilježja uspješnog tima	22
2.6. Odgovornosti vođe tima pri razvoju tima.....	23

3. PROCES RAZVOJA TIMA	27
3.1. Svrha razvoja tima u organizacijama.....	27
3.2. Vrste razvoja tima.....	28
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE ALATA ZA RAZVOJ TIMA U IZGRADNJI DOBRIH MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI	31
4.1. Metodologija istraživanja	31
4.2. Rezultati istraživanja	33
4.2.1. Deskriptivni nalazi istraživanja.....	33
4.2.2. Nalazi istraživanja vezani uz odnos prisutnosti aktivnosti razvoja tima i percepcije kvalitete međuljudskih odnosa.....	36
4.3. Ograničenja istraživanja	38
5. ZAKLJUČAK	40
POPIS IZVORA	41
POPIS SLIKA	45
POPIS TABLICA.....	46
PRILOG – ANKETNI UPITNIK.....	47
ŽIVOTOPIS	52

1. UVOD

1.1. Predmet i ciljevi rada

Važnost timskog rada raste kako se obujam poslova povećava, organizacijske strukture postaju složenije, a organizacije postaju međunarodne. U današnjem korporativnom okruženju tim drži ključ poslovnog uspjeha. Tim je sastavni dio svake organizacije, a učinkoviti timovi preduvjet su uspjeha organizacije. Timski rad potiče atmosferu koja njeguje prijateljstvo i odanost, a takvi bliski odnosi paralelno motiviraju zaposlenike i usklađuju ih da surađuju i podržavaju jedni druge.

Razvoj tima (engl. *team building*) je jedna od najraširenijih aktivnosti grupnog razvoja u organizacijama. To je alat kojeg organizacije koriste za poboljšanje društvenih odnosa i definiranje uloga unutar timova, a često uključuje i kooperativne zadatke članova. Mnoge aktivnosti razvoja tima imaju za cilj razotkrivanje i rješavanje međuljudskih problema unutar grupe. Uobičajena strategija razvoja tima je da članovi tima pokušavaju riješiti zadane im probleme i izgraditi međusobno povjerenje angažiranjem u aktivnostima koje nisu dio onoga što obično rade kao tim. Razvoj tima pozitivno utječe na učinkovitost tima te njegove kognitivne, afektivne i procesne rezultate.

Izgradnja timova je važna tema u uvjetima rastuće konkurentnosti, jer organizacije koriste strukture temeljene na timovima kako bi poboljšale svoju produktivnost, profitabilnost i kvalitetu usluga. Menadžeri i članovi organizacije neprestano istražuju načine poboljšanja poslovnih rezultata. Mnogi vide horizontalne strukture temeljene na timovima kao najbolji dizajn za uključivanje svih zaposlenika u stvaranje poslovnog uspjeha.

Razvoj timova uključuje širok spektar aktivnosti usmjerenih na poboljšanje rada tima. To je filozofija dizajna radnih mjesta koja zaposlenike vidi kao članove međusobno ovisnih timova, a ne kao međusobno neovisne pojedince. Izgradnja tima je važan čimbenik u bilo kojem okruženju, a njen fokus je na izgradnji pozitivne komunikacije, liderskim vještinama i sposobnosti da se međusobno surađuje kako bi se riješio problem.

Temeljna pretpostavka od koje proizlazi istraživanje zadane teme je da razvoj tima kao alat izgradnje međuljudskih odnosa u organizacijama pozitivno utječe na razvoj međuljudskih odnosa u organizaciji i da češće sudjelovanje u aktivnostima razvoja tima pridonosi razvitku boljih odnosa između zaposlenika i nadređenih. U skladu s predmetom i ciljevima istraživanja, u radu se odgovara na istraživačka pitanja: Što je to razvoj timova? Kako razvoj tima kao alata izgradnje međuljudskih odnosa u organizacijama utječe na razvoj međuljudskih odnosa u organizaciji?

Cilj teorijskog dijela rada je sistematizirati timove u organizacijama, čimbenike i modele učinkovitosti tima, te prikazati proces razvoja tima. U empirijskom dijelu istražila se uloga razvoja tima na razvoj dobrih međuljudskih odnosa. Sveukupno, svrha ovog diplomskog rada je definirati i objasniti pojam razvoja timova i prikazati odnos i utjecaj razvoja tima na funkcioniranje organizacije. Drugim riječima, cilj rada je prikazati način na koji funkcionira razvoj tima i opisati važnost razvoja tima za poboljšanje društvenih odnosa unutar organizacije.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Sekundarni podaci potrebni za izradu teorijskog dijela rada prikupljeni su iz izvora koji se odnose na područja međuljudskih odnosa i učinkovitosti timova. Prvenstveno se radi o podacima koji su prikupljeni iz knjiga i znanstvenih članaka, korištenjem hrvatskog znanstvenog portala Hrčak, pretraživanjem internetskog portala Google znalac (engl. Google Scholar) i posuđivanjem literature u knjižnicama.

Empirijsko istraživanje provedeno je korištenjem anketne metode, a uzorak je bio prigodan uzorak zaposlenika većeg broja organizacija koje djeluju u Hrvatskoj. Anketni upitnik je bio u potpunosti anonimn, izrađen uz pomoć Google Forms predloška i poslan e-poštom u obliku internetskog linka. Sadržavao je 11 pitanja te u uvodnom dijelu navodio svrhu istraživanja te zahvalu za suradnju. Kroz anketni upitnik ispitane su percepcije ispitanika o razvoju tima kao alatu za poboljšanje kvalitete odnosa s kolegama i kolegicama u timovima.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na 5 međusobno povezanih cjelina. U Uvodu su prikazani predmet i cilj rada, istraživačka pitanja, metode korištene u radu i struktura rada. U drugom poglavlju obrađeni su timovi u organizacijama. U trećem poglavlju prikazan je razvoj timova kroz opis svrhe razvoja tima u organizacijama i vrste razvoja tima. Četvrto poglavlje sastoji se detaljnog prikaza empirijskog istraživanja uloge alata za razvoj tima u izgradnji uspješnih međuljudskih odnosa u organizaciji. U petom poglavlju iznesen je zaključak.

2. TIMOVI U ORGANIZACIJAMA

2.1. Određenje i vrste timova u organizacijama

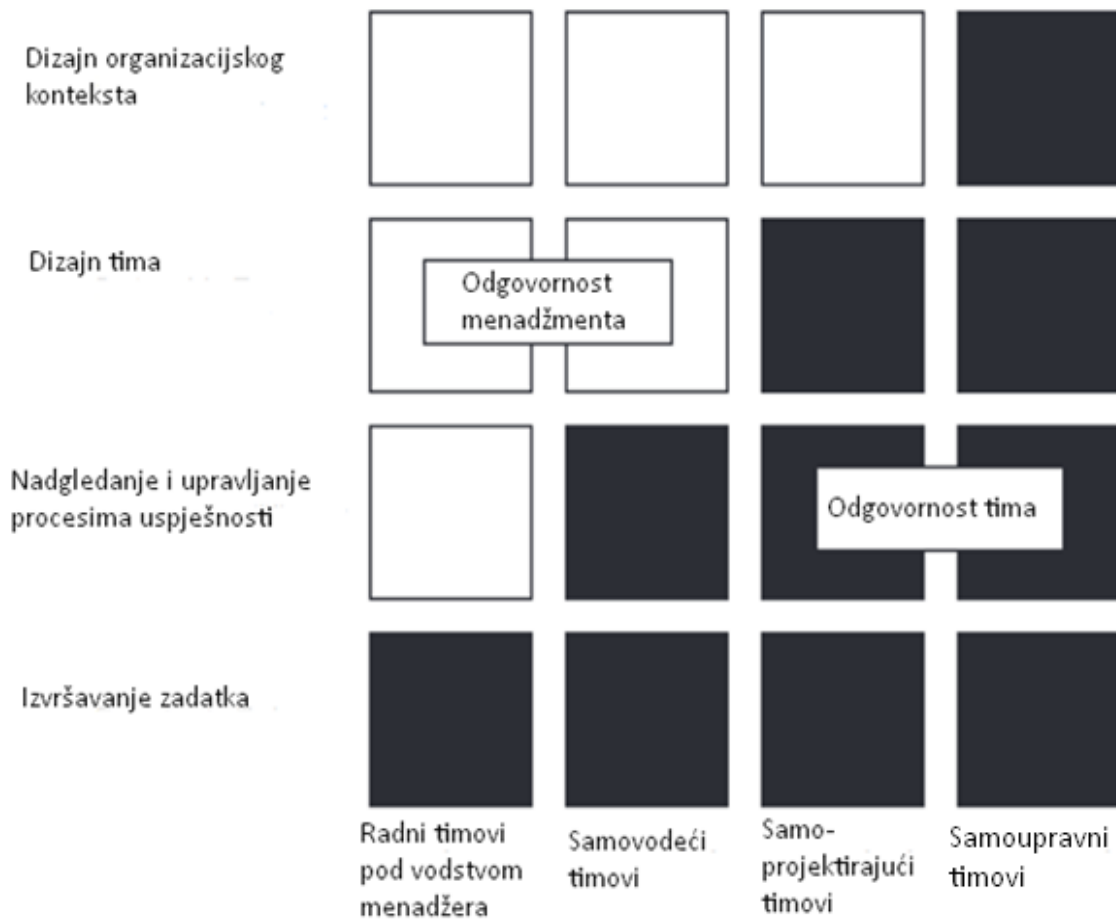
Fenomen timskog rada postoji od kada postoje ljudi. „Interes za timski rad oživio je 1980-ih i prisutan je do danas. Ovaj popularni oblik dizajniranja organizacijske strukture obuhvaća visok stupanj kohezije, čiji rezultat nije samo zbroj individualnih napora nego predstavlja i visok stupanj složenosti u donošenju odluka kojom se postiže suradnja i komunikacija“ (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Tim je skupina ljudi koji su međuzavisni u pogledu informacija, resursa i vještina te koji žele kombinirati svoje napore za postizanje zajedničkog cilja. Lamza-Maronić i Glavaš (2008.) definiraju tim kao „malu skupinu ljudi koji imaju zajedničke ciljeve i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili.“ „Tim podrazumijeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi“ (Vasić, 2004.). Holland, Gaston i Gomes (2000.) iznijeli su opširniju definiciju tima koja kaže da je „tim skupina pojedinaca koji su nezavisni u svojim zadacima i dijele odgovornost za rezultate.“

Prema Turkalj, Fosić i Marinković (2012.), timska organizacija kao takva uklanja ograničenja radnih jedinica, čini organizaciju plićom i mnogo dinamičnijom tako da ovakav tip ustrojene organizacije nema obilježja hijerarhije, bez obzira na to koji ljudi iz organizacije čine tim. Ovi autori nadalje ističu da organizacija rada u timovima predstavlja posebnu vrstu organskog organizacijskog aranžmana koja se može naći u svim organizacijama.

Slika 1. prikazuje koje vrste odgovornosti ima pojedina vrsta tima. Iz slike možemo primijetiti da radni timovi pod vodstvom menadžera imaju najmanje odgovornosti koje se odnose na izvršavanje zadataka, dok samoupravni timovi moraju voditi računa o dizajnu organizacijskog konteksta, dizajnu tima, upravljanju procesima uspješnosti i izvršavanju zadataka. Povećanjem samostalnosti tima povećavaju se odgovornosti tima.

Slika 1. Prikaz vrste timova i rasta odgovornosti tima povećanjem samostalnosti tima



Na temelju: Hackman (1986.)

Sikavica (2011.) navodi da „integriranjem timske organizacije u već postojeću klasičnu organizaciju nastaje novi oblik organizacije u kojoj se povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci i tada cjelokupna organizacija postaje spretnija i sposobnija za stalne promjene.“

2.1.1. Radni timovi pod vodstvom menadžera

Prema Thompsonu (2008.), tradicionalna vrsta tima je tim kojeg vodi menadžer, u kojem menadžer djeluje kao vođa tima i odgovoran je za definiranje ciljeva, metoda i funkcioniranje tima, dok je tim odgovoran samo za stvarno izvršavanje određenog posla. Menadžment je odgovoran za nadgledanje i upravljanje procesima rada, nadziranje dizajna, odabir članova i

povezivanje timova s organizacijom (Thompson, 2008.). Primjeri radnih timova pod vodstvom menadžera uključuju istraživačke timove, vojne jedinice i zračne eskadrole.

Timovi pod vodstvom menadžera pružaju menadžeru najveću kontrolu nad članovima tima i radom koji obavljaju – dozvoljavaju vođi da ima kontrolu nad postupkom i proizvodima tima. Timovi pod vodstvom menadžera također imaju relativno niske početne troškove. Međutim, prisutni su i neki nedostaci u funkcioniranju tima, poput širenja odgovornosti i neusklađenosti članova tima s voditeljem. Članovi tima pod vodstvom menadžera imaju manju autonomiju, zbog čega su timovi pod vodstvom menadžera idealni za jednostavne zadatke koji imaju jasan cilj.

Konačno, radni timovi mogu biti temelj organizacijske strukture organizacije (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012.). Naime, timska organizacija jedan je od novih oblika dizajniranja organizacije 21. stoljeća čiju srž čine timovi, a koja se razlikuje od drugih poznatih organizacijskih struktura (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012.). Promatra se kao dinamični organizacijski oblik i potpuno novi pristup dizajniranju organizacije, a može se pojaviti u već postojećoj strukturi neke organizacije, odnosno može se ugraditi u već postojeću strukturu (npr. timska organizacija može se uspostaviti u mrežnoj organizaciji) (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012.).

2.1.2. Samovodeći timovi

Samovodeći se tim može opisati kao širi pogled na samoutjecaj, uključujući vrstu strategija samoupravljanja, kao i dodatne strategije za upravljanje prirodnom motivacijskom vrijednošću zadatka (unutarnja motivacija) i obrascima razmišljanja (Manz, 1986.).

Stewart i Manz (1995.) opisali su samovodeće timove kao timove u kojima menadžer ili vođa određuje opću svrhu ili cilj tima, ali tim je slobodan upravljati metodama kojima će postići taj cilj. Timovi koji se sami vode sve su češći u organizacijama, jer poboljšavaju produktivnost, kvalitetu i moral zaposlenika te pridonose smanjenju izostanaka i povećanju prometa (Stewart i Manz, 1995.).

Samovodeći radni timovi obično se uspostavljaju s ciljem istodobnog poboljšanja produktivnosti organizacije kao i kvalitete radnog života zaposlenika (Manz i Sims, 1986.). Općenito, uspostavljanje samoupravnih radnih timova teži povećanju mogućnosti za samoupravljanje i diskreciju zaposlenika (Manz i Angle, 1986.). U samovodećim radnim timovima je prisutan veći utjecaj zaposlenika, koji predstavlja alternativu klasičnom obliku vođenja timova, a usmjeren je prema osnaživanju članova tima i samoupravljanju (Manz, 1992.).

Na nekoliko načina je koncept samovodećih timova sličan konceptu samoupravnih timova (Manz, 1992.). Samovodeći timovi se sastoje od relativno male skupine pojedinaca (npr. između 4 i 12 osoba) (Manz i Sims, 1986.). Članovi tima imaju viši stupanj diskrecije u svom poslu nego što to omogućava tradicionalnija struktura posla (Manz, 1992.). Tipično donose odluke o dodjeli poslova za različite radne zadatke, metodama za postizanje organizacijskih ciljeva, načinima rješavanja problema, strategijama za rješavanje socijalnih problema unutar grupe itd. (Manz, 1992.).

Samovodeći timovi imaju veći stupanj utjecaja na odluke o tome što rade i zašto nešto rade, kao i na način na koji to rade, a smanjuje se razlika između uloge menadžera na višoj razini i uloge članova tima (Manz, 1992.). Sam tim izravno je uključen u utvrđivanje smjera svojih radnih napora, a ne samo u određivanje načina na koji se oni izvršavaju (Manz i Angle, 1986.).

Fishman (2019.) navodi da su samo vodeći timovi organizacijsko su obilježje Whole Foods Marketa, najvećeg proizvođača prehrambenih proizvoda u Sjedinjenim Državama. Svaku trgovinu vodi deset timova (proizvodnja, priprema hrane i tako dalje), a gotovo svaki zaposlenik prodavaonice je član tima. Svaki tim ima određenog voditelja i vlastite ciljeve izvedbe (vođe tima također pripadaju timu prodavaonice, a vođe timskih grupa pripadaju regionalnom timu) (Fishman, 2019.). Da bi obavili svoj posao, svaki tim ima pristup različitim podacima, uključujući podatke o prodaji, pa čak i podatke o plaćama koje većina organizacija rezervira za oči tradicionalnih menadžera.

2.1.3. Samoprojektirajući timovi

Samoprojektirajući timovi samostalno određuju vlastite ciljeve i metode pomoću kojih ih postižu te pružaju najviše potencijala za inovacije, povećavaju predanost ciljevima, motivaciju i pružaju priliku za organizacijsko učenje i promjene (Thompson, 2008.).

Glavna značajka samoprojektirajućeg tima je da se velik dio odgovornosti i ovlasti koje se obično dodjeljuju menadžeru prenose na članove tima (Fisher, 2000.). Međutim, samoprojektirajući timovi troše mnogo više vremena, imaju najveći potencijal za sukob i visoki su troškovi uspostave takve vrste tima, a ostali nedostaci uključuju marginalizaciju tima i nedostatak legitimiteta tima (Thompson, 2008.). Nasuprot tome, samoprojektirajući timovi često postižu velike uspjehe (Thompson, 2008.). Ovakvi timovi su idealni za složene, loše definirane ili dvosmislene probleme i planiranje sljedeće generacije proizvoda (Thompson, 2008.).

2.1.4. Samoupravni timovi

Definiciju samoupravnog tima razradio je Cummings (1978.) koji je samoupravni tim definirao kao „radni dizajn koji obuhvaća cjelovit zadatak, članove tima koji posjeduju razne vještine relevantne za zadatak grupe, diskreciju radnika u vezi s odlukama kao što su metode rada, rasporedi rada i raspoređivanje članova u različite zadatke kao i povratne informacije o učinku“ (Cummings, 1978.). U ovoj vrsti organizacije tima za postizanje ciljeva osiguravaju se fleksibilnost i sloboda u radnom procesu članova tima za postizanje ciljeva te članovi time dijele zajedničke odgovornosti što rezultira učinkovitijim vodstvom (Yazid, 2015.). Članovi tima postaju izvor vodstva jer u timu nema formalno imenovanog vođe, no oni su ti koji na sebe preuzimaju menadžerske aktivnosti i zadatke (Yazid, 2015.).

Samoupravni tim je skupina pojedinaca s različitim vještinama i znanjem te s kolektivnom autonomijom i odgovornošću za planiranje, upravljanje i izvršavanje zadataka na međuovisnoj osnovi kako bi se postigao zajednički cilj (De Jong i sur., 2004.). Neovisnost članova ove vrste tima u izvršavanju zadataka eliminira važnost formalnog vođe u timu, što predstavlja glavnu razliku između ove i ostalih vrsta radnog tima (Yazid, 2015.).

Samoupravni tim ima autonomiju donošenja odluka o upravljanju projektima, rješavanju problema, upravljanju sukobima, formuliranju strategije, razvoju vještina, pa čak i procjeni učinka tima (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007.).

Teorija socio-tehničkih sustava drži da visoki stupanj autonomije samoupravnog tima i njihova blizina procesu ili proizvodu pomažu ubrzati njihovu sposobnost da odgovore na promjene u zahtjevima ili specifikacijama kupaca (Yazid, 2015.).

Samoupravni tim poboljšava donošenje odluka i timsku uspješnost iskorištavanjem specijaliziranih znanja i vještina članova tima (Cooney, 2004.). Moć u samoupravljanju distribuira se među članovima tima kroz model zajedničkog vodstva gdje svi članovi imaju kolektivnu odgovornost za ishod projekta (Cooney, 2004.).

„Zadatke koje u tradicionalnom radnom okruženju obično obavlja uprava organizacije – poput sastavljanja radnog rasporeda, određivanja tempa rada i stanki, planiranja godišnjih odmora, procjene radnog učinka, odlučivanja o povišicama i nagrađivanju pojedinih radnika te narudžbi materijala koji će se koristiti u proizvodnom procesu – sada obavljaju članovi samoupravljačkog tima“ (Certo i Certo, 1998.).

Povećani autoritet nad zadatkom povezan je s povećanom motivacijom i poboljšanim radnim procesima, što u konačnici dovodi do povećane produktivnosti (Cooney, 2004). Wageman (1997.) je zaključio da kombinacija povećanog motivacijskog stanja i sveobuhvatnog skupa vještina pridonosi poboljšanoj organizacijskoj fleksibilnosti i prilagodljivosti.

Unatoč njihovim širokom prihvaćanju, samoupravni timovi razlikuju se u učinkovitosti (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007.). Neke su implementacije samoupravnih timova rezultirale lošim ishodima, poput eskalacije sukoba i smanjene svijesti o promjenama izvan cilja tima (De Jong i sur., 2004.).

2.1.5. Virtualni timovi

Virtualni timovi su radni aranžmani u kojima su članovi tima zemljopisno raspršeni, imaju ograničeni kontakt licem-u-lice i međusobno ovise jedni o drugima te koriste elektroničke

komunikacijske medije za postizanje zajedničkih ciljeva (Dulebohn i Hoch, 2017.). Virtualni timovi povezuju zaposlenike na daljinu kako bi udružili napore i postigli zajedničke ciljeve (Bell i Kozlowski, 2002.).

Gassmann i Von Zedtwitz (2003.) definirali su virtualni tim kao skupinu ljudi i podtimova koji međusobno rade na izvršenju zajedničkih ciljeva, a rade preko veza ojačanih informacijskim, komunikacijskim i transportnim tehnologijama. Virtualni timovi su raspodijeljeni radni timovi čiji su članovi zemljopisno raspršeni i svoj rad pretežno koordiniraju s elektroničkim informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (Hertelet i sur., 2005.).

Tablica 1. prikazuje neke od prednosti i nedostataka virtualnih timova u organizaciji. Prednosti virtualnih timova u organizaciji uključuju smanjenje troškova kroz olakšanu razmjenu znanja i smanjenje ograničenja koja su rezultat geografskih udaljenosti, dok su nedostaci virtualnih timova vezani uz poteškoće u komunikaciji, veće razine socijalne distance i izazove pri upravljanju virtualnim timovima.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci virtualnih timova

Prednosti virtualnih timova	Nedostaci virtualnih timova
Sposobnost okupljanja geografski raspoređenih stručnjaka	Poteškoće u komunikaciji i suradnji
Omogućavanje kontinuirane 24/7 produktivnosti korištenjem različitih vremenskih zona	Potencijalno manje sudjelovanje pojedinih članova tima
Smanjenje troškova	Poteškoće u stvaranju povjerenja i podijeljene odgovornosti među članovima tima
Razmjena znanja preko geografskih granica i organizacijskih jedinica i lokacija	Izolacija članova tima
	Visoka razina socijalne distance između članova
	Izazovi u praćenju i upravljanju virtualnim timovima

Na temelju: Bell i Kozlowski (2002.)

Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća zabilježen je rast broja organizacija koje za organiziranje rada koriste virtualne timove, a očekuje se da će se taj trend nastaviti u budućnosti (Dulebohn i Hoch, 2017.). Korištenje virtualnih timskih struktura obećava, jer virtualni timovi mogu zajednički raditi stvari koje druge vrste timova ne mogu (Dulebohn i Hoch, 2017.).

Kao rezultat nižih razina prisutnosti u virtualnim timovima, menadžeri često imaju manje utjecaja i manje informacija o statusu tima i napretku zadataka pa stoga upravljanje timskim procesima i dinamika tima mogu biti narušeni (Zigrus, 2003). Uz funkcioniranje virtualnih timova povezane su i poteškoće u razvoju odgovarajuće prakse za otkrivanje i rješavanje sukoba na daljinu, motiviranja članova tima, praćenja rada članova i izgradnje povjerenja i kohezije tima (Cascio i Shurygailo, 2003.).

2.2. Čimbenici koji utječu na učinkovitost timskog rada

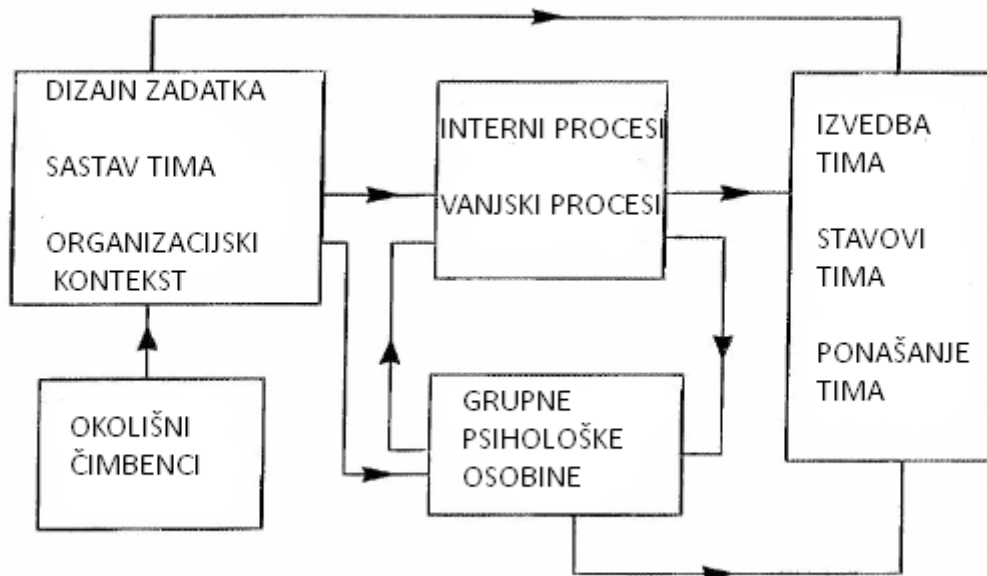
Učinak tima obično se definira kao mjera u kojoj tim može postići predvidljiv cilj ili u potpunosti postići očekivanu kvalitetu zadatka (Faraj i Sproull, 2000.). Učinak tima zasnovan na učincima timskog rada snažno podupire ideju da učinkovita razmjena informacija između članova tima povećava i izvedbu i produktivnost (Mesmer-Magnus i DeChurch, 2009.).

Cohen i Bailey (1996.) definiraju učinkovitost tima u smislu visoke radne uspješnosti i kvalitete rada zaposlenika. Ova se ideja temelji na socio-tehničkoj teoriji koja kaže da i socijalni i tehnički sustav moraju biti maksimizirani za optimalno učinkovite timove (Cohen i Bailey, 1996.).

S trenutnom ekonomijom temeljenom na znanju, razmjena znanja postaje sve važnija jer inovativne ideje, procesi i informacije postaju jedina održiva konkurentska prednost, a stručnost naučena i primijenjena u jednom dijelu organizacije trebala bi se jednako koristiti u drugom (Argote i Ingram, 2000.). Učinkovitost i djelotvornost razmjene informacija u timu uvelike ovisi o unutarnjoj i vanjskoj kulturi organizacijskog tima, kao što su znanje i emocionalna inteligencija članova tima, njihov komunikacijski mehanizam pri timskom radu i njihova primjena znanja u svrhu ostvarivanja organizacijske misije (Goh, 2002.).

Okvir prikazan na slici 2. pokazuje da mnogi čimbenici imaju izravan utjecaj na učinkovitost tima, kao i neizravni utjecaj na ishode učinkovitosti tima kroz grupne procese i psihosocijalne osobine. Skupni procesi i psihosocijalne osobine također su međusobno povezani. Istodobno, čimbenici okoliša imaju izravan utjecaj na čimbenike dizajna. Sveukupno, čimbenici okoline, čimbenici dizajna, grupni procesi i psihosocijalne karakteristike grupe mogu predvidjeti ishode učinkovitosti tima.

Slika 2. Okvir timske učinkovitosti



Izvor: Cohen i Bailey (1997.)

Emocionalna inteligencija prepoznata je kao svojstvena osobina identificiranja, upravljanja i prezentiranja osobnih emocija (Wu i Zheng, 2003.). U timskim aktivnostima, emocije članova i potencijalne emocionalne osobine utjecat će na organizaciju i ostale članove. Kao rezultat, odnos između članova tima utječe na timski duh i radne uspjehe (Rosete i Ciarrochi, 2005.). Općenito, emocionalna inteligencija članova tima gradi organizacijsku kulturu i utječe na uspješnost tima.

2.3. Modeli učinkovitosti tima

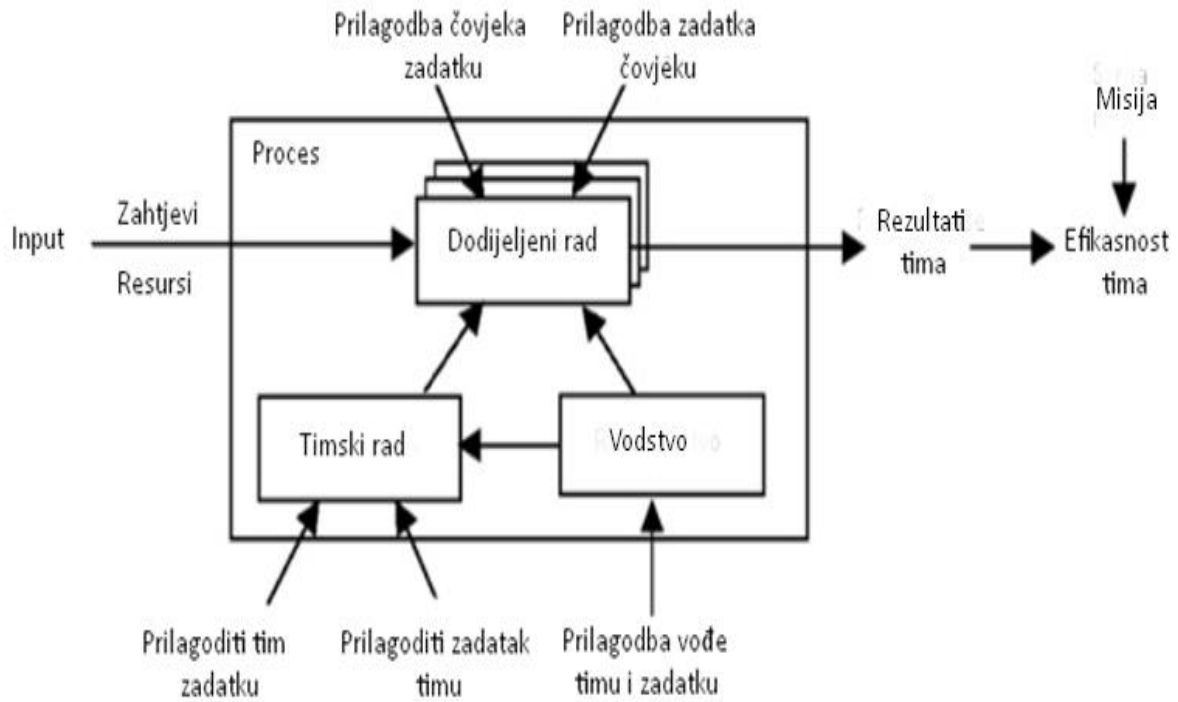
U nastavku su obrađeni modeli učinkovitosti tima, odnosno izvršena je procjena snaga i slabosti pojedinih modela. Važno je istaknuti da se neki modeli usredotočuju na aspekte ili varijable koje su unutar tima, dok se drugi više usredotočuju na vanjske čimbenike koji utječu na postizanje ciljeva. Osim toga, proučena su dva opća pristupa modeliranju učinkovitosti tima.

2.3.1. Shanahanov model timske učinkovitosti

Model koji je razvio Shanahan (2001.) ima četiri glavna elementa: proces, ulaze, izlaze i strukturne čimbenike. U središtu je proces, uključujući neke vrste aktivnosti koje uključuju potencijalne interakcije između ljudi i strojeva. Ovaj postupak dobiva, kao ulaz, dinamičan skup zahtjeva i skup resursa, koji se može koristiti u rješavanju zahtjeva za stvaranjem učinkovitog tima. Postupak zatim daje skup rezultata koji zajednički određuju rad tima i učinkovitost tima posredovan ciljevima i misijom. Sam proces podijeljen je u tri dijela: radni zadatak, timski rad i vodstvo. Osnovna je funkcija zadatka pretvoriti ulaze u izlaze kroz timski rad. Svaki član tima ima svoje posebne zadaće. Stoga se vodstvo ovdje smatra funkcijom koja se mora obavljati. Ova se funkcija može jedinstveno identificirati s formalnim vođom tima, mada je u timovima s višim učinkom vjerojatnije da će funkcije vodstva preuzeti članovi tima koji smatraju da su trenutno najbolji u toj funkciji.

Slika 3. prikazuje Shanahanov model timske učinkovitosti i utjecaj strukturnih čimbenika kao što su velika davanja i fizička sredstva (npr. tehnička oprema, radni prostori, zgrade) ili rezultati prethodnih organizacijskih procesa na cjelokupni proces. Ti se čimbenici mogu prepoznati u tradicionalnim zadacima usmjerenim na dodijeljeni rad na kojeg utječu dimenzije timskog rada i vodstva. Na kraju se učinkovitost tima mjeri usporedbom rezultata tima s misijom.

Slika 3. Shanahanov model timske učinkovitosti



Na temelju: Shanahan (2001.)

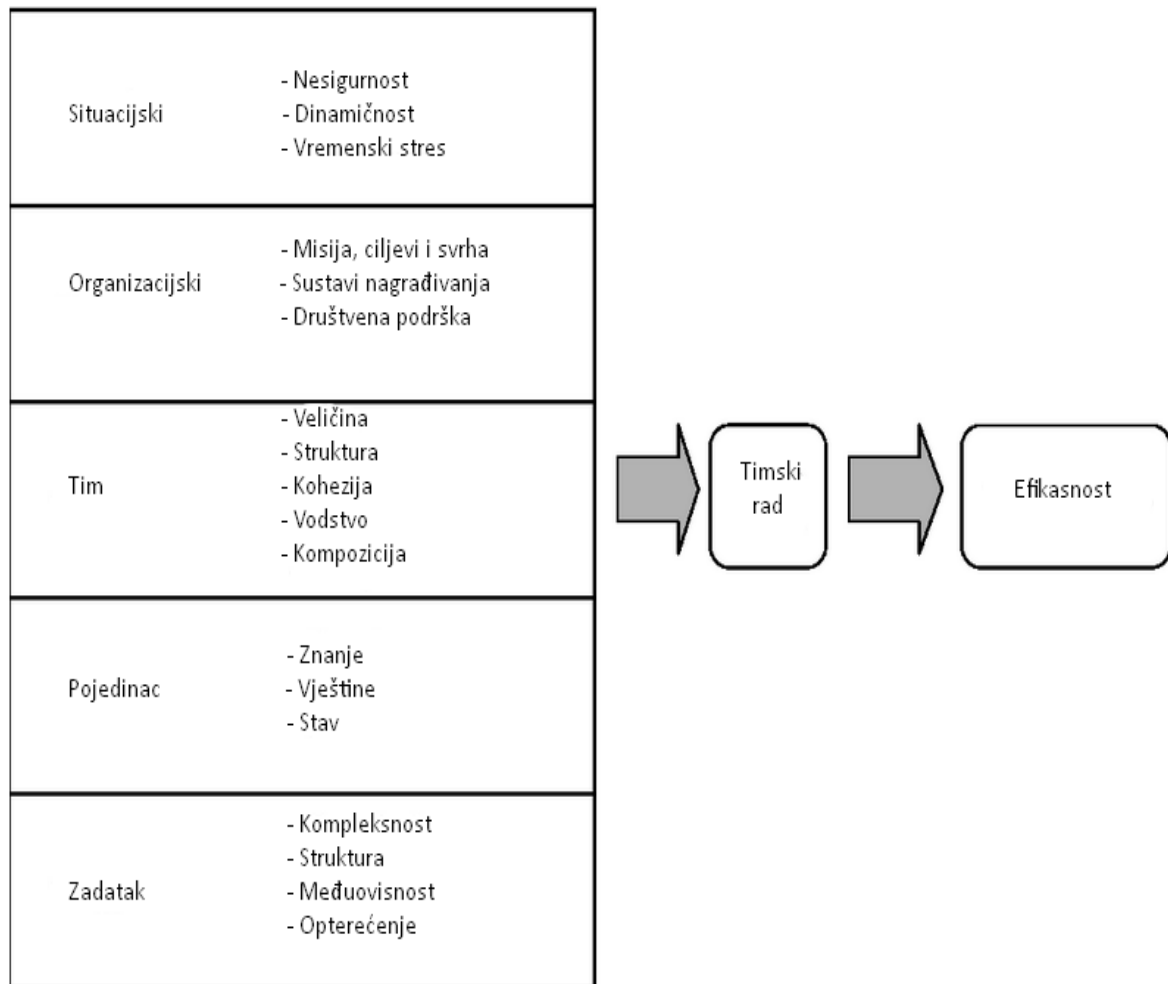
2.3.2. Model timske učinkovitosti Raskera, van Vlieta, van den Broeka i Essena

Rasker, van Vliet, van den Broek i Essens (2001.) pružili su sveobuhvatan pregled literature o učinkovitosti tima i predložili teorijski okvir modela timske učinkovitosti. Prema njima, učinkovitost tima uglavnom se određuje organizacijskim, situacijskim, timskim i pojedinačnim čimbenicima koji čine operativni kontekst za tim.

Slika 4. prikazuje model timske učinkovitosti Raskera, van Vlieta, van den Broeka i Essena. Operativni kontekst tima definiran je s pet čimbenika, svaki sa skupom specifičnih varijabli koje kolektivno definiraju koncept. Situacijski čimbenici su nametnuti timu iz vanjskog svijeta (npr. nesigurnost zadatka, dinamičnost operativnog okruženja i vremenski stres). Organizacijski čimbenici su također varijable izvan samog tima, koje pružaju i smjer i ograničenja funkcionalnih sposobnosti tima (npr. misija, ciljevi, sustavi nagrađivanja, podrška, pravila angažiranja). Čimbenici zadatka (npr. složenost, struktura, međuovisnost, opterećenje) su čimbenici koji čine ono što tim mora učiniti kako bi postigao svoje ciljeve. Završna dva

čimbenika čine ljudske elemente modela kako u timu (npr. veličina, struktura, kohezija, vodstvo, sastav), tako i na individualnoj razini (tj. znanje, vještine i stavovi).

Slika 4. Model timske učinkovitosti Raskera, van Vlieta, van den Broeka i Essena



Na temelju: Rasker i sur. (2001.)

Svi prikazani čimbenici, uzeti zajedno, utječu na timski rad, što u konačnici određuje učinkovitost tima. Učinkovitost tima sastoji se od promatranih, unaprijed definiranih ciljeva, kao što su točnost, pravovremenost i stupanj u kojem su ti ciljevi bili zadovoljeni. Ciljevi su često sukobljeni i temelje se na subjektivnim kriterijima ili kriterijima dionika izvan tima. Pored ovih mjera učinkovitosti, povezanih s proizvodom ili zadacima, model smatra da su „proces“ ili kriteriji povezani s timom također važni pokazatelji učinkovitosti (npr. motivacija, zadovoljstvo). Smatra se da čimbenici prikazani u modelu timske učinkovitosti Raskera i

suradnika (2001.) igraju kritičniju ulogu kada tim mora raditi zajedno kroz duži vremenski period ili na različitim problemima.

2.3.3. Model timske učinkovitosti Blendella, Hendersona, Molloya i Pascuala

Model timske učinkovitosti Blendella, Hendersona, Molloya i Pascuala (2001.) rezultat je radionice timskog modeliranja održane u organizaciji neprofitne organizacije Human Factors iz Nizozemske. Opći cilj radionice bio je komuniciranje i razvijanje koncepata modeliranja za razumijevanje i predviđanje učinaka organizacije i interakcije tima. Čimbenici koji se odnose na tim podijeljeni su prema ovom modelu u tri područja: ulaz, proces i rezultati. Model pokazuje da ulazni čimbenici (npr. stil vođenja, iskustvo, sastav tima) utječu na procesne čimbenike koji se događaju u timu, što zauzvrat utječe na aktivnosti koje tim obavlja, tj. izlazne čimbenike (npr. zadovoljstvo tima, stope pogreške). Ovaj model stavlja najveći naglasak na čimbenike procesa koji se događaju u timu (tj. znanje, vodstvo, ponašanje i stavovi).

2.4. Proces izgradnje tima

Svaki tim prolazi, od početka do kraja, nekoliko standardnih faza koje se izmjenjuju dok se članovi tima postupno uče nositi s emocionalnim i grupnim pritiscima rada u timu. Izgradnja tima je dinamičan proces, tj. većina je timova u neprestanom stanju promjena. Slika 5. prikazuje pet faza u procesu izgradnje tima, od kojih svaka ima svoje posebne izazove (Certo i Certo, 2008.):

- prva faza izgradnje tima je formiranje u kojoj se skupina ljudi okuplja kako bi ostvarila zajedničku svrhu,
- slijedi faza previranja koja uključuje nesuglasice oko vizije, misije i pristupa te se članovi tima upoznaju, pri čemu ovu fazu mogu karakterizirati napeti odnosi i sukobi,
- nakon toga slijedi faza normiranja u kojoj je tim svjesno ili nesvjesno stvorio radne odnose koji omogućuju napredak u postizanju ciljeva tima,
- četvrta je faza funkcioniranja u kojoj se odnosi, timski procesi i učinkovitost tima u radu na njegovim ciljevima sinkroniziraju kako bi se stvorio tim koji uspješno funkcionira,

- posljednja faza je faza raspuštanja u kojoj je tim dovršio svoju misiju ili svrhu i vrijeme je da članovi tima slijede druge ciljeve ili projekte.

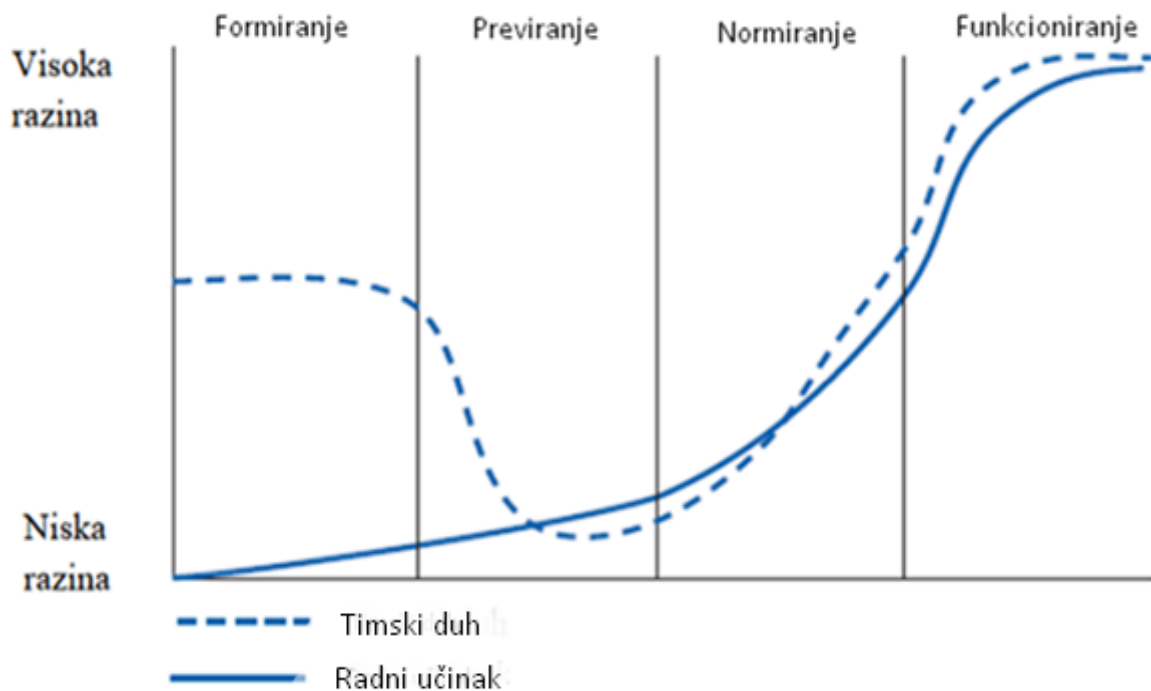
Slika 5. Faze izgradnje tima



Izvor: Certo i Certo (2008.)

Slika 6. predočuje razine timskog duha i radnog učinka kroz faze izgradnje tima. U fazi formiranja članovi tima se upoznaju, imaju pozitivna očekivanja i visoku razinu timskog duha, dok je radni učinak nizak zbog definiranja uloga u timu i napetosti oko novog posla. U fazi previranja razina timskog duha pada jer su za tu fazu tipični sukobi i neslaganja među članovima, ali usprkos tome razina radnog učinka raste. Fazu normiranja karakteriziraju razvoj timskog osjećaja i razrješenja međusobnih sukoba. Kroz trajanje faze razvija se osjećaj prijateljstva kako tim prolazi kroz proces socijalizacije i raste timski duh i radni učinak. Funkcioniranje kao fazu karakterizira visoka razina timskog duha i radnog učinka. U toj fazi članovi tima su upoznati jedni s drugima i uspješno su definirane uloge, norme i očekivanja.

Slika 6. Odnos timskog duha i radnog učinka



Izvor: Gido i Clements (2008.)

Ne prolazi svaki tim navedenim redoslijedom kroz prikazane faze. Također, razne aktivnosti, poput dolaska novih članova tima, mogu vratiti tim u raniju fazu. Ipak, većina timova prolazi kroz navedene faze izgradnje tima. U pravilu, faze se ne preskaču, no ne moraju svi timovi proći kroz sve faze, posebno ne kroz zadnju fazu – fazu raspuštanja.

2.4.1. Formiranje tima

Formiranje je prva faza izgradnje tima kada se članovi grupe počinju međusobno upoznavati, razmjenjivati osobne podatke i istodobno se međusobno testirati (Zoltan i Vancea, 2016.). Obično su u ovoj fazi članovi skupine zabrinuti i nesigurni u vezi s ulogama koje imaju ili tko će ih voditi i koordinirati (Zoltan i Vancea, 2016.).

Faza formiranja odvija se kada se tim prvi put sretne, a obilježava ju da članovi tima dijele informacije o svom podrijetlu, svojim interesima i svom iskustvu te stvaraju prve dojmove jedni o drugima, „uče o projektu na kojem će raditi, razgovaraju o ciljevima i počinju razmišljati o ulozi koju će imati u projektnom timu“ (Khan, 2012.).

Trajanje prve faze izgradnje tima je neizvjesno, a ovisi o nizu čimbenika povezanih sa sastavom tima, odgovornosti uprave i zadacima koje skupina treba izvršiti, pri čemu je vodstvo čimbenik koji može skratiti ili značajno produžiti trajanje faze formiranja (Zoltan i Vancea, 2016.).

Tijekom ove početne faze izgradnje tima, važno je da vođa tima bude vrlo jasan vezano uz ciljeve tima i da pruži jasne smjernice za projekt (Khan, 2012.). Vođa tima trebao bi osigurati da su svi članovi tima uključeni u određivanje uloga i odgovornosti tima te da surađuje s timom kako bi pomogao članovima tima da utvrde kako će raditi zajedno (Khan, 2012.).

Uloga vođe tima je izgradnja i poticanje predanosti i povjerenja u timu, a također i da članovima tima jasno stavi do znanja da će uspjeti ili propasti kao tim, a ne kao pojedinci (Katzenbach, 1993.).

2.4.2. Sukobi i neslaganja tima u fazi previranja

Kako tim počinje surađivati, prelazi u fazu previranja. Ova se faza ne može izbjeći – svaki tim prolazi kroz ovaj dio izgradnje tima (Khan, 2012.). U ovoj se fazi članovi tima međusobno natječu za status i prihvaćanje njihovih ideja (Khan, 2012.). Previranje je faza u kojoj članovi grupe provjeravaju znanje vođe i njegovih strategija upravljanja i kontrole (Zoltan i Vancea, 2016.). Obično se čini da je ova druga faza razdoblje žestokih sukoba, u kojoj svaki član pokušava zauzeti poseban položaj i značajno sudjelovati u procesu izgradnje normativnog sustava skupine (Zoltan i Vancea, 2016.).

Faza previranja se približava kraju kada članovi tima spremnije prihvaćaju jedni druge i nauče kako raditi zajedno u korist projekta (Khan, 2012.). U ovom bi trenutku vođa tima trebao započeti s donošenjem određenih odluka o timu kako bi članovima tima omogućio veću neovisnost, ali i dalje mora biti uključen u rješavanje sukoba (Khan, 2012.). Budući da je ova faza obilježena intenzivnim sukobima, skupine čiji vođe znaju usmjeravati sukob prema konstruktivnim ciljevima brže prevladavaju ovu fazu. Trajanje ove faze također ovisi o stilu komunikacije između članova grupe (Khan, 2012.).

2.4.3. Normiranje i prihvaćanje pravila i uloga u timu

Normiranje je treća faza evolucije grupe. Kada tim uđe u normativnu fazu, počinje učinkovitije raditi kao tim (Khan, 2012.). Članovi tima više nisu usredotočeni na svoje pojedinačne ciljeve, nego na razvijanje načina zajedničkog rada (Khan, 2012.). „U fazi normiranja razvija se timski osjećaj, dodijeljene uloge i pravila ponašanja prihvaćeni su, a nastali sukobi međusobno riješeni“ (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012.).

Najvažniji rezultat treće faze izgradnje tima je grupna kohezija koja je usko povezana s normativnim sustavom tima (Zoltan i Vancea, 2016.). Kohezija se odnosi na kombinaciju sila koje održavaju skupinu na okupu, a normativni sustav skupine nužan je za njezino jedinstvo. Ovaj je korak važan za prelazak grupe u fazu funkcioniranja (Zoltan i Vancea, 2016.).

U ovoj fazi vođa tima možda nije toliko uključen u donošenje odluka i rješavanje problema zato što članovi tima bolje surađuju i mogu preuzeti veću odgovornost u tim područjima (Khan, 2012.). Tim je više usmjeren prema sebi i sposoban je rješavati probleme i sukobe kao grupa (Khan, 2012.).

2.4.4. Funkcioniranje i ispunjenje definiranih zadataka tima

Timovi djeluju na vrlo visokoj razini u fazi funkcioniranja. Članovi tima upoznali su se, vjeruju jedni drugima i oslanjaju se jedni na druge (Khan, 2012.). „Funkcioniranje kao četvrta faza sadrži aktivnosti od strane članova koje su potpuno usmjerene na učinkovitost i ostvarenje organizacijskog zadatka, a između članova tima vlada atmosfera osjećaja bliskosti“ (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012.).

U ovoj fazi članovi grupe obično optimalno komuniciraju i podržavaju jedni druge kako bi postigli zajednički cilj, a sukobi se rješavaju konstruktivno (Zoltan i Vancea, 2016.). Učinak grupe je optimalan i grupa je u potpunosti prilagođena organizacijskoj strukturi organizacije (Zoltan i Vancea, 2016.).

U ovoj fazi vođa tima nije uključen u donošenje odluka, rješavanje problema ili druge aktivnosti koje uključuju svakodnevni rad tima, a članovi tima djeluju učinkovito kao grupa i nije im potreban nadzor koji je potreban u ostalim fazama (Khan, 2012.).

2.4.5. Raspuštanje nakon završetka timskog zadatka

„Zadnja faza u životnom ciklusu jednog tima jest raspuštanje – ona dolazi nakon završetka organizacijskog zadatka“ (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012.). U fazi raspuštanja projekt se bliži kraju i članovi tima kreću se u različitim smjerovima (Khan, 2012.). Ova faza gleda na tim s gledišta dobrobiti tima, a ne s gledišta upravljanja timom kroz izvorne četiri faze rasta tima (Khan, 2012.).

Vrijeme raspuštanja grupe često je negativan emocionalni trenutak (Zoltan i Vancea, 2016.). Vođa tima trebao bi osigurati da tim ima vremena za proslavu uspjeha projekta i prikupljanje spoznaja o najboljim praksama za buduće projekte (Khan, 2012.). To također daje timu priliku da se članovi međusobno oproste i požele jedni drugima sreću (Khan, 2012.).

2.5. Obilježja uspješnog tima

Učinkovit timski rad ključan je za uspješno djelovanje tima u izazovnom poslovnom okruženju. Empatija, uvažavanje i ohrabrivanje neki su od ključnih sastojaka za učinkovitost timskog rada (Khan, 2012.).

Sundstorm, DeMeuse i Futrell (1990.) definiraju tri ključnih obilježja timova:

1. Timovi postoje kako bi postigli zajednički cilj. Timovi daju rezultate za koje članovi imaju kolektivnu odgovornost i ostvaruju neki oblik kolektivne nagrade.
2. Članovi tima dijele zajednički cilj. Međuovisnost je znak timskog rada. Međuovisnost znači da članovi tima ne mogu pojedinačno postići svoje ciljeve, nego se umjesto toga moraju oslanjati jedni na druge kako bi ispunili zajedničke ciljeve. Postoji nekoliko

vrsta međuovisnosti, jer se članovi tima moraju oslanjati na druge za informacije, stručnost, resurse i tako dalje.

3. Timovi su obvezatni neko vrijeme raditi na ispunjavanju ciljeva. Obvezatnost znači da tim ima prepoznatljivo članstvo; članovi, kao i ne članovi, znaju tko je u timu. Većina timova radi zajedno i smisleno dugo vremena, dovoljno dugo da ispune svoj cilj. Timovi djeluju u širem kontekstu socijalnog sustava. Timovi nisu otoci sami po sebi. Oni svoj posao rade u većoj organizaciji, često uz druge timove. Nadalje, timovi često moraju koristiti resurse izvan tima i obrnuto.

Postoje različiti pokazatelji djeluje li tim učinkovito kao grupa. Karakteristike učinkovitih i uspješnih timova uključuju (Khan, 2012.):

- jasnu komunikaciju između svih članova,
- konsenzus između članova tima,
- sposobnost rješavanja problema,
- predanost projektu i ostalim članovima tima,
- redoviti sastanci tima,
- pozitivni, podržavajući radni odnosi između svih članova tima.

2.6. Odgovornosti vođe tima pri razvoju tima

Weichrich i Koontz (1994.) definiraju vodstvo kao „umijeće ili proces utjecanja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarivanju grupnih ciljeva“. Prema Colu (2015.), „vodstvo je dinamički proces u grupi pomoću kojeg jedna osoba utječe na drugu da dobrovoljno sudjeluje u izvršavanju grupnog zadatka u danoj situaciji.“ Proces vodstva sastoji se od četiri ključne varijable, a to su:

- vođa,
- sljedbenici,
- ciljevi,
- okolina.

Slika 7. prikazuje četiri ključne varijable vodstva, pri čemu je zadatak vođa da pronađu i održe ravnotežu između navedenih varijabli, a što je moguće ukoliko vođa ima odgovarajuće

spособnosti, motivaciju i moć, ali i određene karakteristike zbog kojih ga sljedbenici slijede (Buble, 2006.).

Slika 7. Četiri ključne varijable vodstva



Izvor: Buble (2006.).

Pet osobina karakterističnih za uspješnog vođu prema Buble (2006) su:

1. fizičke osobine – mlađih godina, energičan, dopadljive vanjštine, visok i vitak,
2. socijalna pozadina – obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut ili se pak uspinje na društvenoj ljestvici,
3. osobne karakteristike – prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren,
4. socijalne karakteristike – šarmer, taktičan, popularan i kooperativan,
5. karakteristike u odnosu prema zadatku – tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne vještine.

Vođa tima igra važnu ulogu u usmjeravanju i motiviranju članova tima. Vođa tima je onaj koji postavlja ciljeve. Svaki tim je formiran s namjerom. Vođa tima mora članove svog tima upoznati s njihovim ulogama i odgovornostima. Članovima dužnosti i odgovornosti moraju biti dodijeljene prema njihovom interesu i specijalizaciji kako bi oni svojevrijedno prihvatili izazov (Juneja, 2018.).

Glavni zadaci vođe su (Kozłowski I Ilgen, 2006):

- prepoznati da se ljudi razlikuju prema svom motivacijskom obrascu,
- steći razumijevanje grupne dinamike,
- stvoriti okruženje koje vodi konvergenciji pojedinačnih i organizacijskih ciljeva,
- stimulirati i nadahnuti zaposlenike kao pojedince i članove grupe da daju svoj optimalni doprinos organizacijskoj učinkovitosti i djelotvornosti,
- smisliti promjenu okoline, protumačiti je zaposlenicima i preusmjeriti njihove napore da se prilagode promjenjivim situacijama.

Vođa djeluje kao rješavatelj socijalnih problema članova tima, utječući na učinkovitost tima kroz učinke na kognitivne, motivacijske, afektivne i koordinativne timske procese (Zaccaro i sur., 2001.). Ključne voditeljske funkcije usredotočene su na rješavanje problema vezanih uz postizanje ciljeva, generiranje i planiranje rješenja te provedbu rješenja (Zaccaro i sur., 2001.). Uloga vođe tima je izgradnja i poticanje predanosti i povjerenja u timu, a također i da članovima tima jasno stavi do znanja da će uspjeti ili propasti kao tim, a ne kao pojedinci (Katzenbach, 1993.).

Studija Westrea i Maureena (1991.) o vezi između opaženog ponašanja vođe grupe i grupne kohezije otkrila je da su vođe za koje se smatra da sudjeluju u višim razinama socijalne podrške, treninga i podučavanja, pozitivnih povratnih informacija i demokratskog stila vođenja povezani s višim razinama kohezije unutar svojih timova.

Timovi trebaju postepeno izgraditi odnose između članova tima. Ljudi se razlikuju u pogledu porijekla, talenta, osobnosti i predrasuda (Harkins, 2006.). Jedan od najvažnijih zadataka vođe tima je izgradnja odnosa povjerenja između članova tima – s gledišta vođe tima, povjerenje se može poboljšati slanjem pozitivnih poruka, uzimajući u obzir interese svakog člana i razvijajući pouzdanost tima (Harkins, 2006.).

Harkins (2006.) je identificirao najvažnije karakteristike vođa timova: uspješno dijeljenje vizije, stvaranje potrebnih promjena i motivacija članova tima da daju sve od sebe promičući zdravu radnu klimu.

3. PROCES RAZVOJA TIMA

Učinkovitost razvoja tima znatno se razlikuje od organizacije do organizacije. Napredak je prisutan kada su članovi tima međusobno ovisni, stručni i iskusni i kada organizacijsko vodstvo aktivno uspostavlja i podržava tim. Učinkovit razvoj tima uključuje svjesnost o ciljevima tima. Timovi moraju raditi na razvoju svojih ciljeva, uloga i postupaka. Kao rezultat toga, razvoj tima je obično povezan s uspješnijim izvršavanjem zadatka i postizanjem organizacijskih ciljeva.

Prema Dyeru (1977.) razvoj tima je alat za osiguravanje produktivne, učinkovite i harmonične suradnje među članovima tima kako bi ispunili organizacijske ciljeve.

3.1. Svrha razvoja tima u organizacijama

Glavni ciljevi razvoja tima su poboljšanje produktivnosti i motiviranosti njegovih članova (Collns, 2018.). Izvlačenje zaposlenika iz ureda pomaže grupama u razbijanju osobnih barijera, uklanjanju prepreka između članova tima i razvoju odnosa unutar tima kroz zabavu (Collns, 2018.). Prednosti razvoja tima toliko su značajne da su mnoge korporacije ugradile strategije razvoja tima u svoj standardni obrazovni plan i program (Collns, 2018.). Razlozi za uspostavljanje aktivnosti razvoja tima u organizacijama jesu (Collns, 2018.):

- poboljšavaju se moral i voditeljske vještine članova tima,
- pronalaze se prepreke koje sprečavaju kreativnost,
- jasno se definiraju ciljevi,
- poboljšavaju se procesi i postupci,
- poboljšava se organizacijska produktivnost,
- identificiraju se snage i slabosti tima,
- poboljšavaju se sposobnosti rješavanja problema.

Razvoj timova u organizacijama je uobičajen pristup poboljšanju radnih učinaka (Collns, 2018.). Zabava je važna komponenta razvoja tima, ali namjera je razvoja tima uspostaviti produktivan, usredotočen i usklađen tim (Collns, 2018.). Čisto rekreativne aktivnosti mogu biti korisne, ali moraju biti tempirane i uzimati u obzir sposobnosti članova tima (npr. sport nije za

sve) (Collns, 2018.). Moraju biti prisutne i aktivnosti usmjerene na stvaranje okruženja za učenje, poboljšanje rezultata i angažiranje zaposlenika (Collns, 2018.).

Buller (1986.) je definirao četiri modela razvoja tima – postavljanje ciljeva, međuljudski odnosi, rješavanje problema i pojašnjenje uloga:

1. Postavljanje ciljeva naglašava postavljanje ciljeva i razvoj pojedinačnih i timskih ciljeva. Očekuje se da će članovi tima koji su izloženi aktivnostima izgradnje tima vezanim uz postavljanje ciljeva biti uključeni u planiranje akcija kako bi se utvrdili načini za postizanje tih ciljeva.
2. Međuljudski odnosi ističu potrebu za razvojem vještina timskog rada, poput međusobne podrške, komunikacije i dijeljenja osjećaja. Od članova tima izloženih aktivnostima izgradnje timova vezanih uz razvoj međuljudskim odnosa očekuje se izgradnja povjerenja prema članovima tima i povjerenja u tim.
3. Rješavanje problema naglašava prepoznavanje glavnih problema u timu. Očekuje se da će članovi tima koji su izloženi aktivnostima razvoja tima putem rješavanja problema u timu biti uključeni u planiranje akcija za rješavanje tih problema te za primjenu i procjenu tih rješenja.
4. Pojašnjenje uloga naglašava važnost komunikacije između članova tima kako bi razumjeli svoje uloge u timu. Očekuje se da će članovi tima izloženi aktivnostima razvoja tima putem razrađivanja uloga steći bolje razumijevanje svojih uloga i dužnosti u timu.

Trajanje intervencija u razvoju tima znatno varira. Zdrav razum mogao bi sugerirati da bi dugoročne intervencije mogle imati veći učinak, međutim paradoksalno je da intervencije dužeg trajanja rezultiraju slabijim učincima (Driskell, Copper i Moran, 1994.).

3.2. Vrste razvoja tima

Timovi su učinkovitiji kada rade zajedno na zajedničkom cilju (Deluca-Smith, 2018.). Međutim, čak i najbolji timovi mogu imati koristi od vježbi razvoja tima – one su sjajan način poboljšanja komunikacije, morala, motivacije, produktivnosti, pomažu zaposlenima da se bolje upoznaju i nauče o nečijim prednostima i slabostima (Deluca-Smith, 2018.). Prema Deluca-

Smithu (2018.) postoje četiri glavne vrste aktivnosti razvoja tima, koje uključuju: komunikacijske aktivnosti, aktivnosti rješavanja problema, aktivnosti prilagodljivosti i aktivnosti usmjerene na izgradnju povjerenja. Ideja je provoditi različite aktivnosti razvoja tima koje su i zabavne i izazovne, a koje imaju i „nuspojavu“ izgradnje vještina timskog rada koje mogu pomoći poboljšati radne učinke i produktivnost u uredu (Deluca-Smith, 2018.).

Interakcija tima uključuje specifične međuljudske vještine, uključujući komunikaciju, pregovaranje, vođenje i motivaciju, za razliku od tehničkih vještina koje su izravno povezane s poslom (Collns, 2018.). Ovisno o vrsti razvoja tima, vježbe mogu potaknuti ili podučiti članove tima međuljudskim vještinama kako bi se povećala efikasnost tima (Collns, 2018.). Vježbe razvoja tima mogu potaknuti (Collns, 2018.):

- poboljšanje komunikacije u timu kroz aktivnosti koje ističu važnost dobre komunikacije u timu i/ili potencijalne probleme u komunikaciji,
- rješavanje problema kroz aktivnosti u kojima tim mora riješiti problem u kojem rješenje nije lako ili očito ili zahtijeva da tim kreativno razmišlja,
- zajedničko planiranje: ukazati na važnost planiranja prije implementacije rješenja,
- stvaranje povjerenja: stvaranje povjerenje između članova tima.

Postoje razne vrste aktivnosti razvoja tima koje se mogu organizirati i isplanirati za zaposlenike, a koje mogu poboljšati timski duh i motivirati zaposlenike da bolje rade u grupama. Keavney (2016.) navodi sljedeće vrste aktivnosti u procesu razvoja tima:

- Društvene aktivnosti: osmišljene su da nagrade osoblje s pauzom od svakodnevnog posla i poboljšaju timske odnose organiziranjem društvenog događaja koji se ne temelji na poslu. Primjeri uključuju zajedničke ručkove, pića nakon posla i ključne proslave.
- Sportske aktivnosti: dizajnirane su za poboljšanje timskog rada i odnosa putem sportskih događaja koji nisu zasnovani na radu. Primjeri uključuju nogomet, odbojku, kuglanje i golf.
- Avanturističke aktivnosti: dizajnirane su kako bi poboljšale timske odnose izvodeći osoblje iz njihovih zona udobnosti i stvarajući avanturistički događaj koji nije zasnovan na poslu. Primjeri uključuju penjanje po stijenama, *paintball* i rafting.
- Aktivnosti koje poboljšavaju planiranje: dizajnirane su za razvijanje zajedničkog planiranja, vizije i rada u timu. Primjeri uključuju radionice planiranja i *brainstorming* sesije.

- Komunikacijske aktivnosti: osmišljene su kako bi poboljšale timski rad, odnose, kreativnost, komunikacijske vještine i emocionalnu inteligenciju. Primjeri uključuju prezentacije i aktivnosti improvizacije.
- Aktivnosti rješavanja problema: dizajnirane su za razvoj timskog rada, analitičkih vještina, kreativnosti i emocionalne inteligencije. Primjeri uključuju grupne zadatke, zagonetke i mozgalice.
- Aktivnosti za razvoj povjerenja i emocionalne inteligencije: dizajnirane su kako bi poboljšale timski rad i produktivnost pokretanjem kohezije tima i razumijevanja.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE ALATA ZA RAZVOJ TIMA U IZGRADNJI DOBRIH MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI

4.1. Metodologija istraživanja

Kvantitativno istraživanje provedeno je uz pomoć anonimnog anketnog upitnika pod nazivom „Istraživanje utjecaja razvoja tima (engl. *team building*) kao alata koji utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa u organizacijama“. Upitnik je bio usmjeren na istraživanje povezanosti kvalitete međuljudskih odnosa i prisutnosti aktivnosti razvoja tima – aktivnosti koje služe za zbližavanje zaposlenika u svrhu njihovog boljeg funkcioniranja u poslovnim situacijama, a koje se najčešće odvijaju kroz društveno-odgovorne aktivnosti, edukacijske sadržaje, kulturne i zabavne sadržaje, neformalna druženja, sportske aktivnosti i turistička putovanja.

Anketni upitnik je bio u potpunosti anoniman, izrađen uz pomoć Google Forms predloška i poslan elektroničkom poštom u obliku internetskog linka. Sadržavao je 11 pitanja te u uvodnom dijelu navodio svrhu istraživanja kao i zahvalu na suradnji. U prvom dijelu postavljena su pitanja o tome koliko često ispitanici sudjeluju u aktivnostima razvoja tima, koliko aktivnosti traju te vrsti aktivnosti (radi li se o društveno-odgovornim, edukacijskim, kulturno-zabavnim, sportskim, turističkim aktivnostima ili neformalnom druženju). U drugom dijelu postavljena su pitanja o stavu ispitanika prema aktivnostima razvoja tima. Preciznije, pitanja su se doticala toga kako ispitanici percipiraju utjecaj pojedinih aktivnosti razvoja tima (individualnih i grupnih sastanaka, neobaveznog druženja, poticanje stalnih komunikacija, aktivnosti razvoja tima te zajedničkog rada na projektima) na razvoj dobrih međuljudskih odnosa u organizacijama. Treći dio upitnika služio je za dobivanje uvida u percepcije kvalitete odnosa ispitanika s njegovim/njenim kolegama i nadređenima kako bi se iste stavile u odnos sa sudjelovanjem ispitanika u aktivnostima razvoja tima, a u svrhu dokazivanja povezanosti aktivnosti razvoja tima i kvalitete međuljudskih odnosa u organizaciji. U četvrtom dijelu upitnika bila su postavljena demografska pitanja (spol, dob, stupanj obrazovanja, ukupno godina radnog staža i ukupno radnog staža u trenutnoj organizaciji), čija je svrha bila osiguranje heterogenosti uzorka.

Varijable odnosa s kolegama i s nadređenima formirane su na način da su formirane linearne sume odgovora na pitanja Likertova tipa, koje su zatim uprosječene. Točnije, svaku tvrdnju je bilo moguće ocijeniti jednim od četiri ponuđena stupnja na ordinalnoj skali od 1 = „Uopće ne“ do 4 = „Učestalo/stalno“. Jednako tako, tvrdnje o percepciji utjecaja pojedinih aktivnosti razvoja tima na razvoj dobrih međuljudskih odnosa u organizacijama bilo je moguće ocijeniti jednim od pet ponuđenih stupnjeva na ordinalnoj skali od 1 = „Uopće ne utječe“ do 5 = „U potpunosti utječe“.

Prije provođenja analize prikupljenih podataka bilo je potrebno provjeriti pretpostavke – primarno izostanak ekstremnih rezultata te normalnost opaženih podataka. Provedene analize relativno su osjetljive na ekstremne vrijednosti, no u ovom slučaju nije bilo nužno vršiti korekcije budući da vrijednosti svih relevantnih varijabli ulaze u $\pm 2,5$ SD. Što se tiče pretpostavke normalnosti, s obzirom na to da su indeksi zakrivljenosti i spljoštenosti bili u prihvatljivim granicama (između -2 i 2), a uzorak relativno velik ($n = 121$), prema teoremu središnje granice normalnost se može smatrati očuvanom.

Od 121 ispitanika, dvije trećine je ženskog spola. Prosječna dob ispitanika iznosi 28,31 godinu. Ispitanici su podjednako raspodijeljeni u tri skupine prema stupnju obrazovanja. Što se tiče radnog iskustva, dvije trećine ispitanika ima između jedne i pet godina radnog iskustva (prosječno iskustvo je 5,35 godina), a većina tog iskustva prikupljena je u organizaciji gdje su ispitanici trenutno zaposleni (u prosjeku 3,59 godina). Profil ispitanika detaljnije je prikazan u Tablici 2.

Tablica 2. Demografski profil ispitanika

Spol		%
Muško	40	33%
Žensko	81	67%
Obrazovanje		
Srednja stručna sprema	30	24,8%
Viša stručna sprema	45	37,2%
Visoka stručna sprema	46	38%
Dob		
20 – 25 godina	18	14,9%
25 – 30 godina	67	55,4%
30 – 35 godina	28	23,1%
35+ godina	8	6,6%
Ukupni radni staž		
0-5 godina	101	83,5%
5-10 godina	13	10,7%
10+ godina	7	5,8%
Radni staž u trenutnoj organizaciji		
0-5 godina	100	82,6%
5-10 godina	14	11,6%
10+ godina	7	5,8%

4.2. Rezultati istraživanja

4.2.1. Deskriptivni nalazi istraživanja

Ispitanici većinom sudjeluju u aktivnostima razvoja tima, najčešće u raznolikim aktivnostima koje se odvijaju unutar jednog dana. Učestalost sudjelovanja ispitanika u aktivnostima razvoja tima godišnje prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. Godišnje sudjelovanje ispitanika u aktivnostima razvoja tima

	n	%
0 puta	17	14%
1 put	32	26,4%
2 puta	31	25,6%
3 puta	22	18,2%
4 ili više puta	19	15,7%

Iz tablice 3. je vidljivo kako su ispitanici najčešće sudjelovali u aktivnostima razvoja tima jednom ili dva puta godišnje, dok je 14% ispitanika izjavilo da ne sudjeluju u aktivnostima razvoja tima.

Tablica 4. prikazuje prosječno trajanje aktivnosti razvoja tima u kojima su ispitanici sudjelovali.

Tablica 4. Prosječno trajanje aktivnosti razvoja tima u kojima su ispitanici sudjelovali

	n	%
1-6 sati	57	47,1%
1 dan	47	38,8%
2 dana	13	10,7%
3 ili više dana	4	3,3%

Velika većina ispitanika koji su sudjelovali u aktivnostima razvoja tima izjavili su da su te aktivnosti trajale do jednog dana (86%).

U Tablici 5. prikazana je raspodjela aktivnosti razvoja tima u kojima su ispitanici sudjelovali unatrag godinu dana po vrstama, pri čemu je potrebno napomenuti da su ispitanici na svaku od ponuđenih mogućnosti odgovarali s da ili ne.

Tablica 5. Vrste aktivnosti razvoja tima u kojima su ispitanici sudjelovali unatrag godinu dana

	n	%
Društveno-odgovorni sadržaji (sudjelovanje u humanitarnim aktivnostima, volontiranje i slično)	27	22,3%
Edukacijski sadržaji (konferencije, seminari i slično)	64	52,9%
Kulturni i zabavni sadržaji (Escape Room, zajednički odlasci na izložbe, koncerte, predstave i slično)	62	51,2%
Sportski sadržaji (adrenalinski park, jedrenje, planinarenje i slično)	65	53,7%
Turistički sadržaji (boravak u prirodi, putovanja i slično)	66	54,5%
Neformalna druženja (druženje poslije posla, zajednički ručkovi/večere i slično)	99	81,8%

Tablica 5. ukazuje kako su gotovo svi ispitanici unatrag godinu dana sudjelovali u neformalnim druženjima (njih 81,9%), aktivnostima koje u pravilu nisu formalne aktivnosti razvoja tima nego posljedica samoinicijative zaposlenika. Najmanje ispitanika je sudjelovalo u društveno-odgovornim sadržajima poput humanitarnih aktivnosti ili volontiranja (tek 22,3%). U ostalim vrstama aktivnosti – edukacijskim, kulturnim i zabavnim, sportskim te turističkim sudjelovala je polovica ispitanika.

Tablica 6. prikazuje kako ispitanici u prosjeku percipiraju doprinos aktivnosti razvoja tima izgradnji dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije u odnosu na aktivnosti poput individualnih i grupnih sastanaka, neobaveznog druženja van posla, poticanja stalnih komunikacija i zajedničkog rada na projektima.

Tablica 6. Percepcija utjecaja pojedinih organizacijskih aktivnosti na razvoj dobrih međuljudskih odnosa

Aktivnost	<u>1</u> („Uopće ne utječe“)	<u>2</u> („Uglavnom ne utječe“)	<u>3</u> („Niti utječe niti ne utječe“)	<u>4</u> („Uglavnom utječe“)	<u>5</u> („U potpunosti utječe“)	M	Me
Team building aktivnosti	1 (0,8%)	6 (5%)	19 (15,8%)	44 (36,7%)	50 (41,7%)	4,13	4
Zajednički rad na projektima	1 (0,8%)	11 (9,2%)	13 (10,8%)	45 (37,5%)	50 (41,7%)	4,10	4
Neobavezno druženje van posla	3 (2,5%)	11 (9,2%)	16 (13,3%)	34 (28,3%)	56 (46,7%)	4,08	4
Poticanje stalnih komunikacija	0	10 (8,3%)	28 (23,3%)	34 (28,3%)	48 (40%)	4,00	4
Grupni sastanci	0	11 (9,2%)	34 (28,1%)	42 (35%)	33 (27,5%)	3,81	4
Individualni sastanci	2 (1,7%)	17 (14,2%)	27 (22,5%)	32 (26,7%)	42 (35%)	3,79	4

Tablica 6. prikazuje da ispitanici smatraju da za su za razvoj dobrih međuljudskih odnosa u organizacije najvažnije upravo aktivnosti razvoja tima, no i zajednički rad na projektima te neobavezno druženje van posla procijenjeni su kao utjecajni za razvoj dobrih međuljudskih odnosa. Nešto manje utjecajnim procijenjene su aktivnosti poticanja stalnih komunikacija te grupni i individualni sastanci.

4.2.2. Nalazi istraživanja vezani uz odnos prisutnosti aktivnosti razvoja tima i percepcije kvalitete međuljudskih odnosa

Prije svega, valja prikazati distribuciju varijabli vezanih uz procjenu kvalitete odnosa s kolegama odnosno nadređenima. Za te varijable u Tablici 7. prikazane su aritmetičke sredine s pripadajućim standardnim devijacijama te rasponi odgovora.

Tablica 7. Deskriptivni rezultati procjene kvalitete odnosa ispitanika s kolegama i nadređenima

	n	M	SD	Min	Max
Odnos s kolegama	121	3,15	0,52	1,67	4
Odnos s nadređenima	121	3,23	0,49	2	4

Promotreno je postoji li razlika u prosječnim vrijednostima procjene kvalitete odnosa s kolegama i nadređenima s obzirom na godišnje sudjelovanje u aktivnostima razvoja tima i prosječnom trajanju istih, za što je korišten neparametrijski Kruskal-Wallis H test.

Testovi su ukazali na statistički značajnu razliku u procjeni kvalitete odnosa s nadređenima s obzirom na godišnje sudjelovanje ispitanika u aktivnostima razvoja tima ($H(4) = 16,11$, $p = 0,003$), što ukazuje da su osobe koje su sudjele u više aktivnosti godišnje ujedno u prosjeku kvalitetu svog odnos s nadređenima procjenjivale pozitivnije nego osobe koje su sudjele u manje tih aktivnosti. U slučaju procjene odnosa s kolegama, razlike u odgovorima ispitanika s obzirom na učestalost njihovog sudjelovanja u aktivnostima razvoja tima nisu se pokazale značajnima ($H(4) = 5,27$, $p = 0,26$).

Što se tiče razlike u procjenama kvalitete odnosa s kolegama i nadređenima s obzirom na prosječno trajanje aktivnosti razvoja tima, rezultati su sukladni prethodno navedenima. Pronađena je statistički značajna razlika u procjeni odnosa s nadređenima ($H(3) = 8,18$, $p = 0,04$), odnosno osobe koje su sudjele u aktivnostima razvoja tima dužeg prosječnog trajanja ujedno su procjenjivale kvalitetu svog odnos s nadređenima pozitivnije od osoba koje su sudjele u kraćim aktivnostima. U slučaju procjene kvalitete odnosa s kolegama, razlike u odgovorima ispitanika s obzirom na trajanje aktivnosti razvoja tima u kojima su sudjele se također nisu pokazale statistički značajnima ($H(3) = 1,38$, $p = 0,71$).

Nadalje, značajnost razlika u procjeni kvalitete odnosa ispitanika s kolegama i nadređenima s obzirom na aktivnosti razvoja tima u kojima je ispitanik/ispitanica sudjelovao/la, korišten je Mann-Whitney U neparametrijski test. Statistički značajne razlike u procjeni odnosa s kolegama pronađene su u slučaju sudjelovanja ispitanika u kulturnim i zabavnim aktivnostima razvoja tima ($U = 3,35$, $p < 0,001$). Osobe koje su u takvim aktivnostima sudjelovale ujedno su u prosjeku kvalitetu odnosa s kolegama procjenjivale pozitivnije. Statistički značajne razlike u procjeni kvalitete odnosa s kolegama s obzirom na sudjelovanje u ostalim vrstama aktivnosti razvoja tima su izostale (društveno-odgovorne aktivnosti → $U = 0,31$, $p = 0,75$; edukacijske aktivnosti → $U = -1,15$, $p = 0,25$; neformalne aktivnosti → $U = 1,20$, $p = 0,23$; sportske aktivnosti → $U = 0,59$, $p = 0,56$; turističke aktivnosti → $U = 1,03$, $p = 0,30$).

Što se tiče procjene odnosa ispitanika s nadređenima, također je pronađena statistički značajna razlika u odgovorima ispitanika s obzirom na njihovo (ne)sudjelovanje u kulturnim i zabavnim aktivnostima razvoja tima ($U = 1,96$, $p = 0,05$), ali i s obzirom na njihovo sudjelovanje u sportskim ($U = 2,57$, $p = 0,01$) te turističkim aktivnostima razvoja tima ($U = 3,57$, $p < 0,001$). Razlike s obzirom na sudjelovanje u ostalim aktivnostima razvoja tima nisu se pokazale značajnima za percepcije odnosa ispitanika s nadređenima (društveno-odgovorne aktivnosti → $U = 1,16$, $p = 0,25$; edukacijske aktivnosti → $U = 1,37$, $p = 0,17$; neformalne aktivnosti → $U = 1,85$, $p = 0,06$).

Uvidom u prikazane rezultate, jasno je kako je prisutna određena pozitivna povezanost između sudjelovanja u aktivnostima razvoja tima i dobrih međuljudskih odnosa ispitanika s kolegama, a posebice s nadređenima. Takav nalaz moguće je objasniti s obzirom na to da je dobar odnos s kolegama lakše razviti organski, s obzirom na to da se radi o kolegijalnim odnosima, odnosno odnosima osoba na istoj hijerarhijskoj razini. S druge strane, dobar odnos s nadređenima je teže razviti jer u poslovnom kontekstu on gotovo uvijek podrazumijeva distancu moći između nadređene i podređene osobe. Međutim, čini se kako sudjelovanje u aktivnostima razvoja tima s nadređenima pruža mogućnost smanjenja te distance i može osigurati razvitak boljih međuljudskih odnosa s nadređenima.

4.3. Ograničenja istraživanja

Iako rezultati istraživanja jasno ukazuju na prirodu veze ispitivanih koncepata ipak treba imati na umu i postojeća ograničenja ovog istraživanja. Ključno se ograničenje odnosi na uzorak istraživanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 121 ispitanika, od kojih je dvije trećine ženskog spola, što uzorak čini nedovoljno velikim te nedovoljno heterogenim za donošenje reprezentativnih zaključaka na populacijskoj razini. Tome pridonosi i činjenica da je uzorak prigodan odnosno nije slučajan. Također, potpunost i obuhvatnost postavljenih pitanja vezanih za iskustvo razvoja tima može se smatrati upitnom, budući da je upitnik sadržavao relativno mali broj pitanja. Osim toga, upitnik korišten u ovom istraživanju samo-evaluacijskog je tipa, što omogućuje davanje društveno-poželjnih odgovora i ograničava kontrolu nad uvjetima ispunjavanja upitnika.

5. ZAKLJUČAK

U današnjem globaliziranom svijetu, organizacije se moraju sve više baviti razvojem timova. Rastuća potreba za učinkovitošću, pritisak konkurencije, a također i složenost i brzina promjena, potaknuli su organizacije da svoje organizacijske strukture temelje na timskom modelu kako bi osigurale sinergijske učinke pri radu. Uspješnim je timovima zajedničko da postoje kako bi dijelili viziju i postizali zajednički cilj te da pojedinci u timu nisu usmjereni na ostvarivanje vlastitih nego ciljeva tima.

Razvoj tima se kao pojam prvi put pojavio 1960-ih i postao važna aktivnost za uspješno upravljanje timovima. Izvorno je razvoj tima predložen kao alat za poboljšanje međuljudskih odnosa i socijalne interakcije između pojedinaca. Glavni naglasak bio je na povjerenju, harmoniji, izgradnji odnosa i koheziji tima. Nakon toga, kad je razvoj tima postao popularniji, pažnja se posvećivala postizanju rezultata, postizanju ciljeva i ispunjavanju zadataka. U današnje vrijeme razvoj tima se koristi iz oba navedena razloga.

Izgradnja tima alat je za osiguravanje produktivne, učinkovite i skladne suradnje između pojedinaca u svrhu postizanja ciljeva. Razvoj tima pomaže timu da maksimizira svoj kolektivni doprinos organizaciji, odnosno povezuje osobne ciljeve tima s ciljevima organizacije.

Uvidom u rezultate provedenog empirijskog istraživanja jasno je kako je prisutna pozitivna povezanost između sudjelovanja ispitanika u aktivnostima razvoja tima i dobrih međuljudskih odnosa ispitanika s kolegama, a posebice s nadređenima. Aktivnosti razvoja tima pokazale su se statistički značajnijima posebice za dobre odnose s nadređenima jer se dobri odnosi s kolegama prirodnije razvijaju te za njih nisu u toj mjeri važne sustavne i formalne aktivnosti razvoja tima. Za dobre odnose s kolegama najvažnijim se pokazalo sudjelovanje u kulturnim i zabavnim aktivnostima razvoja tima, dok se za dobre odnose s nadređenima najvažnijim pokazalo sudjelovanje u turističkim i sportskim aktivnostima razvoja tima.

POPIS IZVORA

- 1) Argote, L., Ingram, P. (2000.), Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150-169.
- 2) Beer, M. (1980.), *Organization change and development: A systems view*, Foresman, Glenview
- 3) Bell, B., Kozlowski, S. (2002.), A Typology of Virtual Teams, *Group & Organization Management*, 27(1): 14-49.
- 4) Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
- 5) Buller, P. F., Bell, C. H. (1986.), Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment, *Academy of Management Journal*, 29(2): 305-328.
- 6) Cascio, W., Shurygailo, S. (2003.), E-Leadership and Virtual Teams, *Organizational Dynamics*, 31(4): 362-376.
- 7) Certo, S.C.; Certo, S.T. (2008.), *Moderni menadžment*, Mate, Zagreb
- 8) Cohen, G., Bailey, E. (1997.), What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of management*, 23(3): 239-290.
- 9) Cole, K., Kelly, P. (2015.), *Management theory and practice*, Cengage Learning, London
- 10) Collins, D. (2018.), Benefits of Teambuilding, <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/benefits-of-teambuilding/> [26. kolovoza 2019.]
- 11) Cooney, R. (2004.), Empowered self-management and the design of work teams, *Personnel Review*, 33(6): 677-692.
- 12) Cummings, T. G. (1978.), Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis, *Academy of Management Review*, 3(3): 625-634.
- 13) De Jong, A., De Ruyter, K., Lemmink, J. (2004.), Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams, *Journal of Marketing*, 68(2): 18-35.
- 14) Deluca-Smith, T. (2018.), 10 Quick and Easy Team Building Activities, <https://www.huddle.com/blog/team-building-activities/> [3. prosinca 2019.]
- 15) Driskell, J. E., Copper, C. M., Moran, A. (1994.), Does mental practice enhance performance?, *Journal of applied psychology*, 79(4): 481-492.
- 16) Dulebohn, J., Hoch, J. (2017.), Virtual teams in organizations, *Human Resource Management Review*, 27(4): 569-574.
- 17) Dyer, W. (1977.), *Team-building: Issues and alternatives*, Addison-Wesley, Boston

- 18) Faraj, S., Sproull, L. (2000.), Coordinating expertise in software development teams, *Management science*, 46(12): 1554-1568.
- 19) Fisher, K. (2000.), *Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills*, McGraw-Hill, New York
- 20) Fishman, C. (2017.), Whole Foods Is All Teams, <http://www.fastcompany.com/node/26671/print> [19. rujna 2019.]
- 21) Gassmann, O., Von Zedtwitz, M. (2003.), Trends and determinants of managing virtual R&D teams, *R&D Management*, 33(3): 243-262.
- 22) Gibson, C., Cohen, S. (2003.), *Virtual Teams that work: Creating conditions for virtual teams effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco
- 23) Gido, J., Clements, J. P. (2008.), *Successful Project Management*, 4. ed., South-Western Cengage Learning, Mason
- 24) Goh, S. C. (2002.), Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, 6: 23-30.
- 25) Hackman, J. R. (1986.), *The psychology of self-management in organizations*, American Psychological Association, New York
- 26) Harkins, P. (2006.), 10 Leadership Techniques for Building High-Performing Teams, <https://www.linkageinc.com/leadership-insights/10-leadership-techniques-for-building-high-performing-teams-by-phil-harkins/> [27. rujna 2020.]
- 27) Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005.), Managing virtual teams: A review of current empirical research, *Human resource management review*, 15(1): 69-95.
- 28) Holland, S., Gaston, K., Gomes, J. (2000.), Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development, *International journal of management reviews*, 2(3): 231-259.
- 29) Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007.), Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- 30) Juneja, P. (2018.), Role of Team Leader in Team Building, <https://www.managementstudyguide.com/role-of-team-leader.htm> [28. kolovoza 2019.]
- 31) Katzenbach, J. (1993.), *The wisdom of teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business School Press, Cambridge
- 32) Keavney, A. (2016.), Team building strategies, *Training & Development*, 43(2): 26-28.
- 33) Khan, A. (2012.), *The Five Stages of Team Development*, International Islamic University, Islamabad

- 34) Kozlowski, S. W., Ilgen, D. R. (2006.), Enhancing the effectiveness of work groups and teams, *Psychological science in the public interest*, 7(3): 77-124.
- 35) Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008.), *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- 36) Manz, C. C. (1986.), Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations, *Academy of Management Review*, 11(3): 585-600.
- 37) Manz, C. C. (1992.), Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths, *Human relations*, 45(11): 1119-1140.
- 38) Manz, C. C., Angle, H. (1986.), Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating a paradox, *Group & Organization Studies*, 11(4): 309-334.
- 39) Manz, C. C., Sims, P. (1986.), Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox, *Economic and industrial democracy*, 7(2): 141-165.
- 40) Mesmer-Magnus, J., DeChurch, L. (2009.), Information sharing and team performance: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 535-546.
- 41) Rasker, P., van Vliet, T., van Den Broek, H., Essens, P. (2001.), *Team effectiveness factors: A literature review*, TNO Technische Menskunde, Soesterberg
- 42) Rosete, D., Ciarrochi, J. (2005.), Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5): 388-399.
- 43) Shanahan, P. (2001.), *Mapping team performance shaping factors*, QinetiQ, Fort Halstead
- 44) Sikavica, P. (2011.), *Organizacija, Školska knjiga*, Zagreb
- 45) Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi Informator, Zagreb
- 46) Stewart, G. I., Manz, C. C. (1995.), Leadership and self-managing work teams: A typology and integrative model, *Human Relations*, 48 (7): 747-770.
- 47) Sundstrom, E. D., DeMeuse, K. P., Futrell, D. (1990.), Work teams: Applications and effectiveness, *American Psychologist*, 45(2): 120.
- 48) Thompson, L. L. (2008.), *Making the Team: A Guide for Managers*, Pearson Education, New York
- 49) Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. (2012.), Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, *Ekonomski vjesnik*, 25(2): 247-259.
- 50) Vasić, M. (2004.), *Timovi i timski rad*, Zavod distrofičara, Banja Luka

- 51) Wageman, R. (2001.), How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching, *Organization Science*, 12(5): 559-577.
- 52) Weichrich, H., Koontz, H. (1994.), *Management*, Mate d.o.o., Zagreb
- 53) Westre, K. R., Weiss, M. R. (1991.), The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams, *The Sport Psychologist*, 5(1): 41-54.
- 54) Wu, Y., Zheng, S. (2003.), A retrospective study on organizational emotional intelligence, *Applied Psychology*, 19: 137-173.
- 55) Yazid, Z. (2015.), Exploring leadership in self-managed project teams in Malaysia, *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1): 191-206.
- 56) Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., Marks, M. A. (2001.), Team leadership, *The leadership quarterly*, 12(4): 451-483.
- 57) Zigrus, I. (2003.), Leadership in Virtual Teams, *Organizational Dynamics*, 31(4): 339-351.
- 58) Zoltan, R., Vancea, R. (2016.), Work group development models the evolution from simple group to effective team, *Ecoforum Journal*, 5(1): 241-246.

POPIS SLIKA

Slika 1.	Prikaz vrste timova i rasta odgovornosti tima povećanjem samostalnosti tima	5
Slika 2.	Okvir timske učinkovitosti.....	13
Slika 3.	Shanahanov model timske učinkovitosti	15
Slika 4.	Model timske učinkovitosti Raskera, van Vlieta, van den Broeka i Essena	16
Slika 5.	Faze izgradnje tima	18
Slika 6.	Odnos timskog duha i radnog učinka.....	19
Slika 7.	Četiri ključne varijable vodstva	24

POPIS TABLICA

Tablica 1.	Prednosti i nedostaci virtualnih timova.....	11
Tablica 2.	Demografski profil ispitanika.....	33
Tablica 3.	Godišnje sudjelovanje ispitanika u aktivnostima razvoja tima	34
Tablica 4.	Prosječno trajanje aktivnosti razvoja tima u kojima su ispitanici sudjelovali....	34
Tablica 5.	Vrste aktivnosti razvoja tima u kojima su ispitanici sudjelovali unatrag godinu dana	35
Tablica 6.	Percepcija utjecaja pojedinih organizacijskih aktivnosti na razvoj dobrih međuljudskih odnosa.....	36
Tablica 7.	Deskriptivni rezultati procjene kvalitete odnosa ispitanika s kolegama i nadređenima	37

PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Istraživanje utjecaja razvoja tima (engl. team-building) kao alata koji utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa u organizacijama

Poštovani,

ovaj upitnik je kreiran u svrhu provođenja empirijskog istraživanja za potrebe izrade diplomskog rada na temu "Razvoj tima kao alat izgradnje međuljudskih odnosa u organizacijama" na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Usmjeren je na istraživanje prisutnosti team-building aktivnosti – aktivnosti koje služe za zbližavanje zaposlenika u svrhu njihovog boljeg funkcioniranja u poslovnim situacijama, a koje se najčešće odvijaju kroz društveno-odgovorne aktivnosti, edukacijske sadržaje, kulturne i zabavne sadržaje, neformalna druženja, sportske aktivnosti i turistička putovanja.

Upitnik je u potpunosti anonimn, a rezultati istraživanja će biti korišteni isključivo za izradu empirijskoga dijela diplomskog rada.

Za popunjavanje upitnika potrebno je nekoliko minuta Vašeg vremena, stoga Vas molim da na pitanja odgovorite iskreno i da upitnik ispunite u cijelosti.

Unaprijed hvala!

Damir Kovačević

Koliko puta godišnje u prosjeku sudjelujete u team-building aktivnostima? *

- ne sudjelujem
- 1
- 2
- 3
- 4 ili više

Koliko su najčešće trajale team-building aktivnosti u kojima ste sudjelovali? *

- par sati
- 1 dan
- 2 dana
- 3 ili više dana

U kojim ste team-building aktivnostima sudjelovali u zadnjih godinu dana? *

	DA	NE
Društveno - odgovorni sadržaji (sudjelovanje u humanitarnim aktivnostima, volontiranje i sl.)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edukacijski sadržaji (konferencije, seminari i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturni i zabavni sadržaji (Escape Room, zajednički odlasci na izložbe, koncerte, predstave i sl.)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalna druženja (druženje poslije posla, zajednički ručkovi/večere)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportski sadržaji (adrenalinski park, jedrenje, planinarenje i sl.)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turistički sadržaji (boravak u prirodi, putovanja i sl.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prema Vašem mišljenju, koliko koja od u nastavku pobrojanih aktivnosti razvoja međuljudskih odnosa učinkovito utječe na razvoj dobrih međuljudskih odnosa u organizacijama? Molim Vas da ocijenite koristeći sljedeću skalu: 1 = Uopće ne utječe, 2 = Uglavnom ne utječe, 3 = Niti utječe niti ne utječe, 4 = Uglavnom utječe 5 = U potpunosti utječe. *

	1	2	3	4	5
individualni sastanci	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
grupni sastanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neobavezno druženje van posla	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

poticanje stalnih komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
team building aktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zajednički rad na projektima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Molim Vas da ocijenite Vaš odnos s kolegama u grupi/timu u kojem djelujete koristeći sljedeću skalu: 1 = Uopće ne, 2 = Uglavnom ne, 3 = Uglavnom da, 4 = Učestalo/stalno. *

	1	2	3	4
pomažu si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ljubazni su jedni prema drugima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iskreni su	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prijatelj sam s njima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pokazuju poštovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prijateljski su nastrojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ulaze u sukobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izoliraju pojedine članove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izazivaju štetnu konkurenciju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Molim Vas da ocijenite Vaš odnos s nadređenima koristeći sljedeću skalu: 1 = Uopće ne, 2 = Uglavnom ne, 3 = Uglavnom da, 4 = Učestalo/stalno. *

	1	2	3	4
dopuštaju direktan kontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nadređeni i zaposlenici kreiraju tim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obraćaju pozornost na sigurnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jednako tretiraju svakog člana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brinu o dobrim odnosima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomažu u teškim situacijama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
razumiju moje probleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vrednuju moje kompetencije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brinu o mojoj životnoj situaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zadaju nerealne rokove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delegiraju nepropisne zadatke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

iznose

neprimjerene

primjedbe

kritiziraju bez

razloga

ismijavaju ili

ponižavaju u

javnosti

pokazuju

neprimjereno

seksualno

ponašanje

Vaš spol: *

- M
- Ž

Dobna skupina kojoj pripadate: *

Školska sprema koju posjedujete: *

- niža sprema od SSS
- srednja stručna sprema
- stručni prvostupnik
- sveučilišni prvostupnik
- stručni specijalist
- magistar znanosti
- sveučilišni specijalist
- doktor znanosti

Ukupno godina radnog staža *

ŽIVOTOPIS

OSOBNJE INFORMACIJE



Kovačević Damir

📍 Križnog puta 8, 10000 Zagreb (Hrvatska)

☎ 099/ 782 4673

✉ damir.kovacevic91@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

06/10/2014–danas

Department manager

Decathlon Hrvatska d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- izrada strategije poslovanja
- komunikacija i rad s klijentima
- vođenje prodaje putem odnosa s klijentima
- sastavljanje i angažiranje vlastitog tima
- razvijanje neovisnosti i talenta svakoga suradnika
- poboljšavanje učinkovitosti kompanije na zadovoljstvo klijenata
- vođenje i razvijanje ekonomske aktivnosti (produktivnosti, rasta prodaje)
- razvijanje vlastitih vještina
- referent za shareholding i profitsharing programe
- član tima za uvođenje subsidiarity programa - integracija kompanije u bez hijerarhijski sustav poslovanja
- organizacija evenata (aktivator, pokretna Hrvatska..)

2010–2013

Koordinator

Mpg d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- Koordinacija
- Priprema za promocije
- Dostava promo materijala te skladištenje istih
- Sudjelovanje u organizaciji evenata
- Promotor

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2018– danas

Diplomski Studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb (Hrvatska)

2010–2018

Preddiplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb (Hrvatska)

2006–2010

Opća gimnazija u Zagrebu

XII. gimnazija, Zagreb (Hrvatska)

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik

hrvatski

Strani jezici

RAZUMIJEVANJE

GOVOR

PISANJE

	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B2	B2	B2
njemački	A2	A2	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

- Komunikacijske vještine** Dobre komunikacijske vještine koje sam stekao kao voditelj tima. Razvijene komunikacijske vještine s eksternim korisnicima (suradnja s kupcima, drugim kompanijama)
- Organizacijske / rukovoditeljske vještine** Menadžment (trenutno vodim tim od 11 članova). Iskustvo u operativnom menadžmentu
- Poslovne vještine** Analize poslovanja trgovine i samog poduzeća
 Izrada akcijskih planova
 Praćenje budžeta
 Analiza tržišnih segmenata
 Organiziranje evenata
 Iskustvo u shareholding/profitsharing programima (edukacija osoblja, izrada ugovora, tumačenje poslovnih rezultata)

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik

[Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu](#)

Razvijene vještine rada u Microsoft officeu