Upravljanje timovima

Stojak, Stjepan

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:502210

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Stjepan Stojak

UPRAVLJANJE TIMOVIMA

Završni rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Stjepan Stojak

UPRAVLJANJE TIMOVIMA

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010223461

e-mail: stjepanstojak10@gmail.com

Mentor: Željko Požega

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Stjepan Stojak

TEAM MANAGEMENT

Final paper

Osijek, 2020

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 završni 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.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan 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 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: Stjepan Stojak

JMBAG: 0010223461

OIB: 01526137376

e-mail za kontakt: stjepanstojak10@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij smjer Menadžment

Naslov rada: Upravljanje timovima

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

U Osijeku, 9 rujna 2020 godine

Potpis Stjepan Stojak

Upravljanje timovima

SAŽETAK

Tim je skupina ljudi koji rješavaju probleme i imaju zajedničke ciljeve. Prednost tima podrazumijeva da se zajedničkim snagama rješavaju problemi i ostvaruju zadaci. Što se tiče samih nedostataka timskog rada oni se najčešće pojavljuju zbog unutrašnjih sukoba ili ne podražavanja ideja samih članova unutar tima. Međutim kada je tim sastavljen od pravih osoba koje znaju kako iznijeti ideje, svoju kreativnost, zauzeti se za sebe, ali i podržati druge članove tima, u tom slučaju tim će odlično funkcionirati i donijeti će vrhunske poslovne rezultate. Takav tim treba poticati na rast i razvoj kroz različite edukacije, kao i edukacije samoga vođe. Članovi tima mogu se proučavati sa više aspekata: kako zajednički iznose ideje, kako donose odluke, stagniraju li ili, pak, kakva im je međusobna komunikacija. O voditelju tima i načinu upravljanja timom ovisi hoće li tim biti uspješan, odnosno hoće li se interakcijom članova tima dogoditi sinergijski efekt. Postoji nekoliko mogućih stilova vođenja samog cilja i vođa tima po prethodnim znanjima i vještinama odabiru stil vođenja. Što se tiče samih zaposlenika, oni se dijele na osobe koje rade u timu i individue. Individue ne treba forsirati i nametati im timski rad, jer najbolje funkcioniraju samostalno. Dok osobe koje se osjećaju sigurno i samouvjereno u timu, iznose svoje najkreativnije ideje.

Ključne riječi: tim, stilovi vođenja, vođa, zaposlenici, cilj

Team management

ABSTRACT

A team is a group of people who solve problems and have common goals. The advantage of the team means that joint efforts solve problems and accomplish tasks. As for the shortcomings of teamwork, they most often appear due to internal conflicts or not imitating the ideas of the members themselves within the team. However, when the team is composed of the right people who know how to present ideas, their creativity, stand up for themselves, but also support other team members, in which case the team will work great and will bring top business results. Such a team should be encouraged to grow and d evelop through various educations, as well as educations of the leader himself. Team members can be studied from several aspects: how they jointly present ideas, how they make decisions, whether they are stagnant, or how they communicate with each other. It depends on the team leader and the way the team is managed whether the team will be successful, or whether a synergy effect will occur through the interaction of team members. There are several possible leadership styles of the goal itself and team leaders choose the leadership style based on previous knowledge and skills.

Keywords: team, leadership styles, leader, employees, goal

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Metodologija rada 2

2.1 Predmet istraživanja 2

2.2 Metode istraživanja 2

3. Izgradnja i rad sa timom 3

4. Uloga tima u poduzeću 7

5. Važnost odabira vođe tima 10

6. Stilovi vođenja 12

6.1. Stilovi vodstva na bazi autoriteta 12

6.1.1. Autokratski stil 12

6.1.2. Demokratski stil 13

6.1.3. Laissez faire 14

6.2. Likertov sustav 15

6.2.1. Eksploatatorsko-autoritativan stil 15

6.2.2. Benevolentno-autoritativan stil 15

6.2.3. Konzultativan stil 15

6.2.4. Participativan stil 16

6.3. Trenerski stil 16

6.4. Transakcijski stil 16

7. Rezultati rada u timu 18

7.1. Prednosti rada u timu 18

7.2. Nedostaci rada u timu 19

8. Zaključak 21

Popis slika 23

1. Uvod

Iza svakog uspješnog poduzeća, stoji cijeli tim zaposlenika koji su zaslužni za to sa svojim radom, trudom i raznim vještinama. Dobar odnos i rad sa klijentima, kolegama, menadžerima i drugim ljudima na radnom mjestu može pomoći da se učinkovito ispune zadaci, istovremeno stvarajući ugodno okruženje za sebe i za druge. Organizacija koja naglašava dobre vještine timskog rada obično je zdravo i uspješno radno mjesto. Vještine za timski rad su kvalitete i sposobnosti koje zaposlenicima omogućuju da dobro surađuju sa drugima tijekom razgovora, projekata, sastanaka ili drugih suradnji. Posjedovanje vještina timskog rada ovisi o sposobnosti dobrog komuniciranja, aktivnog slušanja te odgovornosti i poštenja. Vještina timskog rada sastoji se od različitih vještina, kao što su komunikacija, odgovornost, iskrenost, aktivno slušanje, suradnja, svjesnost i empatija. Vođa tima izabire stil vođenja koji može biti na bazi autoriteta (autokratski, demokratski i laissez faire), na temelju Likertovog sustava (eksploatatorsko-autoritativan stil, benevolentno-autoritativan stil, konzultativan stil i participativni stil), trenerski stil i transakcijski stil. Ukoliko vođa tima podupire i motivira članove tima te ih usmjerava na pravi put, velike su šanse da krajnji cilj bude iznimno uspješno obavljen. Nadalje, osim vođe, bitni su i sami članovi tima. Čim u timu nema slobodnih jahača, odnosno onih osoba koje vole prepuštati posao svoj posao drugima, tim će biti skladan i uspješan. Bitno je da se članovi tima poštuju, uvažavaju međusobne ideje, razmišljaju izvan zone komfora i nadograđuju poslovne ideje sa svojom kreativnošću. Tim bi trebao predstavljati osjećaj jedinstva, entuzijazam za zajedničke interese i odgovornosti, razvijen među skupinom osoba usko povezanih u nekom zadatku ili poslu. Timski rad može omogućiti pravilnu raspodjelu zadataka kako bi se postigli zadani ciljevi, može pomoći članovima tima da prebrode potencijalne prepreke i probleme koji se mogu naći na samom poslovnom putu. Koristi koje se mogu dobiti sinergijom timskog rada od istinskog su značaja za učinkovito upravljanje resursima.

2. Metodologija rada

U metodologiji rada prikazuje se predmet i metode istraživanja.

2.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja završnog rada je upravljanje timovima. Analizirat će se sami zaposlenici, vođe, stilovi vođenja, sve u svrhu kako bi se prikazali prednosti i nedostaci timskog rada. Završni rad obrađivat će problematiku sa teorijskog aspekta.

2.2 Metode istraživanja

Teorijski aspekti koji će biti korišteni u završnom radu bazirat će se na sekundarnim podacima koji su preuzeti sa različitih izvora (znanstveni članci, knjige, stručni časopisi). Metoda koja će biti korištena je metoda deskripcije pomoću koje će biti opisan predmet istraživanja na detaljnoj razini. Nakon toga slijedi rasprava timskog rada i sam zaključak.

3. Izgradnja i rad sa timom

Upravljanje timom je sposobnosti obavljanja niza aktivnosti koje osiguravaju da grupa ljudi obavlja svoj posao prema planu. Može ga provoditi pojedinac ili organizacija, u biti, to uključuje različite aktivnosti organizacije i uprave uključujući aktivnosti koje olakšavaju timski rad, određivanje prioriteta tima, osiguravanje prioriteta tima, postavljanje ciljeva, učinkovita komunikacija i ocjene uspješnosti.

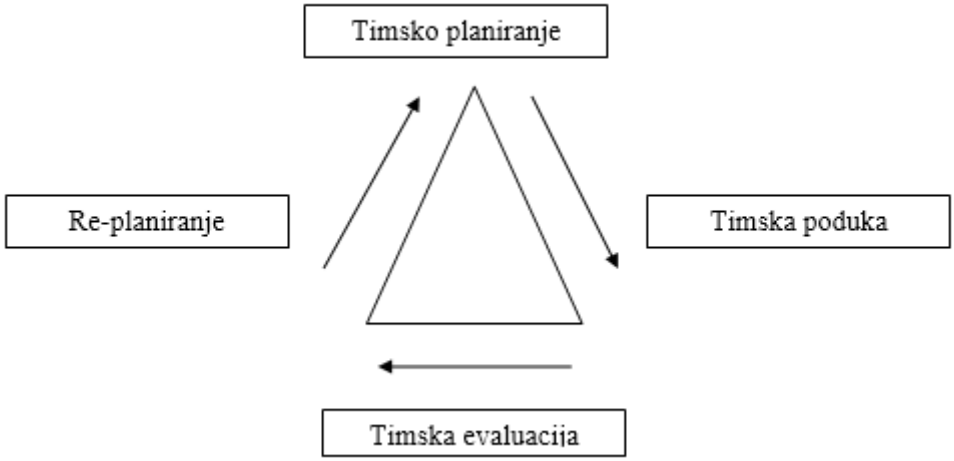
Kako bi neko poduzeće bilo uspješno, najbitnije je da su njihovi zaposlenici zadovoljni, jer kada je taj kriterij zadovoljen, uspjesi će se samo nizati. Upravo iz razloga što kada su zaposlenici sretni, osjećaju se ugodno na svome radnom mjestu, zrače pozitivnom energijom koja ih vodi ka naprijed te su tada željni uspjeha i sve većih postignuća. Poduzeće je jedan veliki tim koji zahtjeva maksimum svojih zaposlenika kako bi uspjeli ostvariti ciljeve. Timski rad važan je dio uspjeha na radnome mjestu. Svaki član tima ima određene zadatke koje mora obaviti na poslu. Dakle, jedan tim može biti zadužen za planiranje, drugi za koordinaciju, treći za istraživanje. Uloge u timu su od iznimne važnosti jer svaki član tima doprinosi konačnom zadovoljenju cilja. Svatko je zadužen napraviti nešto kako bi se zadovoljio svaki segment posla (Leitch, 2020.).

Sposobnost za rad kao dio tima je jedna od najvažnijih vještina na današnjem tržištu rada koje poslodavci priželjkuju. Poslodavci traže radnike koji mogu dati doprinos poduzeću sa svojim idejama, ali koji mogu i sa zajednicom pridonijeti kroz razvitak različitih projekata i planova. Timski rad uključuje izgradnju odnosa i rad sa drugim ljudima koristeći brojne važne vještine i navike kao što su suradnja, doprinos skupinama s idejama, prijedlozima i trudom, komunikacija, osjećaj odgovornosti, poštivanje i uvažavanje različitih mišljenja, običaja i individualne sklonosti, sposobnost sudjelovanja u donošenju odluka u grupi.

Ukoliko se svi zaposlenici u timu maksimalno angažiraju, to znači da će postavljeni cilj biti vrlo brzo ispunjen. Bitno je da članovi tima rade na poslovnom planu, surađuju, procjenjuju, analiziraju statistiku, predaju projekt na vrijeme. Ukoliko je postavljen vođa tima, tada će se članovi morati prilagoditi njemu na način da slušaju njegove donesene raspodijele posla, odnosno zadatke, te da se maksimalno potrude i izvrše to na vrijeme. Vođa tima služi kako bi podržao i olakšao donošenje odluka koje su neophodne za kvalitetan timski rad. Isto tako on mora ravnopravno delegirati aktivnosti na prave ljude i pomoći im u određivanju prioriteta i uvesti ih u raspravu o problemima koji bi potencijalno mogli nastati.

Uvijek je bolje kada postoji nekolicina osoba koja zajedno dobro funkcionira i svojim znanjem povećava ljestvicu ispunjenih ciljeva. Na takav način svi zadaci su raspodijeljeni po članovima tima, a s time je i sam stres manji iz razloga što su članovi tima tu uvijek jedni za druge te će si međusobno pomagati i olakšavati zadatke kako bi svi bili zadovoljni krajnjim rezultatima.

Slika 1 - Prikaz timskog rada



Izvor: https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2020/01/31/o-timskom-radu-i-kako-povecati-razinu-kvalitete-timskog-rada/

Timsko planiranje i samo upravljanje timom važno je za organizaciju iz 4 ključna razloga:

1. Omogućuje učinkovitu izgradnju tima
2. Povećava produktivnost
3. Promiče i potječe učenje
4. Poboljšava zadovoljstvo zaposlenika

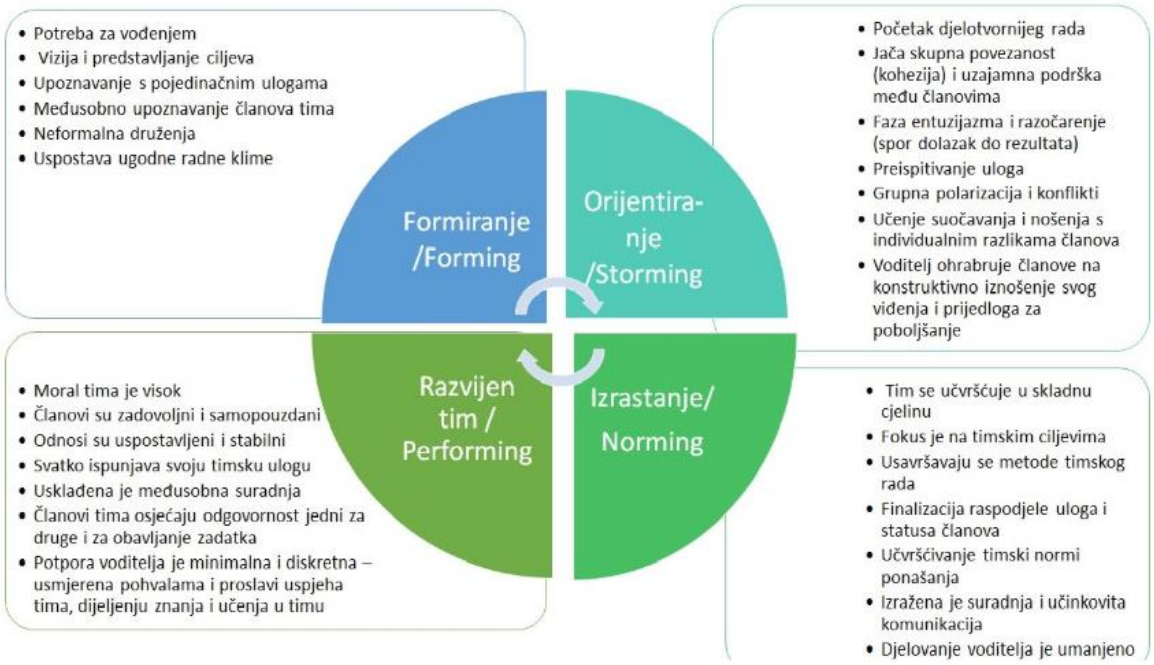
Upravljanje timom olakšava timski rad kroz učinkovitu izgradnju tima. Upravljanje timom osigurava da prava osoba radi pravi posao to jest da se njegovo iskustvo, obrazovanje i vještine usklade s očekivanim rezultatima zadataka. Kad svi obavljaju posao za koji su bili osposobljeni i angažirani, zaposlenici su sretniji i općenito spremniji za suradnju što rezultira boljim timskim radom u cjelini (Rožman, 2020.).

Više ljudi u timu rade brže i vjerojatnost je da će dati bolje i kvalitetnije rezultate. Upravljanje timom i njegov podrazumijevani lanac dodjele zadataka osiguravaju da pravi ljudi budu upareni kako bi kreirali nove ideje i pronašli efikasna rješenja problema. Sve to rezultira bržim

prometom i manjim oduzimanjem vremena. Tim koji stalno uči stalno se poboljšava, a upravljanje timom potiče učenje, rast i razvoj samog tima i pojedinaca unutar tog tima. Iz razloga što pravilno upravljanje timom potiče obuku zaposlenika, rasprave i stalan protok informacija, što sve poboljšava znanje i iskustvo timova. Pravilno upravljanje timom bavi se pronalaženjem najboljih načina da grupa ljudi djeluje zajedno kao tim. Grupa pojedinaca kojima je ugodno raditi u timu bit će sretnija na poslu što dovodi do boljih rezultata.

Najmanje pažnje pridodaje se re-planiraju. Međutim kako bi se učilo na prošlim greškama, dobro je uvidjeti sve svoje prethodne greške, zbog kojih su uspjesi bili malo niži nego očekivani. Dakle, ukoliko se detaljno analizira cjelokupni tim, članovi, vođa, njihova angažiranost, poslovni plan i analiza uvidjet će se propusti, a i same prednosti. Na temelju toga ponovno formiranje tima može biti puno bolje učinkovitije.

Slika 2 - Tuckmanov model razvoja tima



Izvor: https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/

Tuckamanov model objašnjava da kako tim razvija zrelost i sposobnost, tako se uspostavljaju odnosi, a vođa mijenja stil vodstva. Tuckamanov model sastoji se od formiranja, orijentiranja, razvijenog tima i izrastanja. Ono nudi jednostavan način razumijevanja kako se grupe razvijaju. Tuckamanov model posebno je koristan u obučavanju ljudi o grupnom radu i na taj način omogućuje grupama da ispune svoj puni potencijal (Filipović, 2019.).

4 faze razvoja tima su:

1. Formiranje
2. Orijentiranje
3. Razvijen tim
4. Izrastanje

Što se tiče formiranja klasificiran je po velikoj ovisnosti o vodstvu vođe i njegovom usmjeravanju, dogovorima o timskim ciljevima, pojedinačne uloge i odgovornosti nisu jasne, vođa mora biti spreman odgovoriti na mnoga pitanja o timu, ciljevima i vanjskim odnosima, procesi se često zanemaruju, članovi testiraju toleranciju sustava i vođe i sam vođa zadužen je za usmjeravanje. Orijentiranje je ipak poznato po nedostatku dogovora kada je u pitanju donošenje grupnih odluka. Članovi tima pokušavaju uspostaviti sebe i svoju poziciju u odnosu na ostale članove tima i vođu, koji mogu primiti izazove od članova tima. Jasnoća cilja tima povećava se, ali postoje mnoge neizvjesnosti. Tim se mora usredotočiti na svoje ciljeve kako se ne bi ometali odnosi i emocionalna pitanja te mogu biti potrebni kompromisi kako bi se omogućio napredak. U ovom stupnju vođa podučava. Izrastanje je klasificirano po dogovoru i konsenzusu kojeg se formira među timom koji dobro reagira na pomoć vođe, uloge i odgovornosti su jasne i prihvaćene, velike odluke donose se grupnim dogovorima, manjim odlukama mogu se prenijeti pojedinci ili mali timovi unutar grupe. Predanost i jedinstvo su snažni i tim se može zabaviti zabavnim i društvenim aktivnostima. Tim raspravlja i razvija svoje procese i stil rada. Postoji i opće poštovanje za vođu i odgovornosti rukovođenja koje se dijeli između članova tima. U ovom slučaju vođa olakšava rad svome timu. Razvijen tim je povećao stratešku svijest. Ovdje je već jasno zašto tim radi ono što radi zbog same zajedničke vizije tima. Sada je tim neovisan i ne treba mu miješanje niti sudjelovanje vođe. Usredotočenost na prekomjerno postizanje ciljeva i samo donošenje odluka bazira se prema kriterijima dogovorenim sa voditeljem. Tim ima visok stupanj autonomije. Članovi tima sve nesuglasice rješavaju zajedničkim putem. Tim može raditi na postizanju cilja i nazočiti pitanjima odnosa, stila i procesa, članovi tima se brinu jedni o drugima, članovi zahtijevaju od voditelja tima delegirane zadatke i projekte. Članovi tima mogu zatražiti pomoć od vođe i u osobnom i međuljudskom razvoju. Dakle u ovoj fazi postoji vođa koji delegira i nadzire.

4. Uloga tima u poduzeću

Menadžerski tim je grupa menadžera koja pripadaju istoj organizacijskoj razini. Oni se redovito sastaju kako bi razmjenjivali nove informacije, izrađivali izvještaje nadređenima i donosili odluke koje utječu na tvrtku u cjelini.

Postoji 5 vrsta menadžerskih timova:

1. Timovi za upravljanje osobljem
2. Timovi za upravljanje linijama
3. Odbori
4. Vijeća
5. Timovi rukovoditelja

Što se tiče timova za upravljanje osobljem, oni vode pojedinačne odjele. Njihov skup vještina, sposobnosti i iskustva specijaliziran je i vezan za odjel koji vode. Timovi za upravljanje linijama vode određene odjele to jest one koji su uključeni u proizvodnju, isporuku i prodaju proizvoda tvrtke (obično se odnosi na tvrtke koje proizvode fizičke proizvode). Odbori su obično zaduženi za nadgledanje rada i upravljanja, a sastaju se kako bi donijeli zajedničke odluke o subjektima za koje su zaduženi. Vijeća su zadužena za pružanje savjeta i doprinosa, kao i za koordinaciju aktivnosti na razini cijele tvrtke. Također se sastaju kako bi donijeli odluke o pridržavanju u vezi s temama za koje su zaduženi. Timovi rukovoditelja su najviša upravljačka skupina u organizaciji i zaduženi su za zajedničko donošenje odluka na razini cijele tvrtke (Kojic, 2019.).

Svaki uspješan menadžerski tim mora imati:

- Sposobnost preciznog definiranja ciljeva tvrtke ili organizacije
- Osnovno razumijevanje prioritetnih aktivnosti na koje se organizacija mora usredotočiti kako bi postigla željene ciljeve
- Pristup informacijama ključnim za donošenje informiranih odluka
- Učinkovita suradnja koja olakšava proces postizanja timskih ciljeva
- Učinkovit način obrade informacija ključnih za postizanje ciljeva tima
- Radni tijek koji osigurava da se donesene odluke pretvore u konkretne radnje

Slika 3 - Spremnost djelatnika na određeni zadatak



Izvor: http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/KAKO_USPJESNO_VODITI.pdf

U svakom poslovnom okruženju postojat će oni djelatnici koji su potpuno motivirani za ispunjenje poslovnih ciljeva i za prenošenje svog znanja i iskustva na druge. Međutim, postoje i oni djelatnici koji nisu motivirani u velikoj mjeri i nisu spremni na potpuno ispunjenje svojih zadataka. Nadalje, nije svaka osoba rođena za sve. Nekome će bolje ići organizacija različitih događaja, dok je netko drugi bolji u financijama i raspodjeli budžeta. Bitno je da se djelatnici usmjere na ono što im najbolje ide i u tom djelu se usavršavaju te time postaju iznimno kompetentni djelatnici. Svaka individua postaje konkurentna svojim znanjem, vještinama i iskustvom, još ukoliko ima motivaciju i samopouzdanje u svom području rada, osoba postaje traženi djelatnik. Takve djelatnike treba cijeniti i naravno nagraditi ih odgovarajućom plaćom, povišicama, regresom i ostalim dodacima.

Postoji 4 osnovne grupe djelatnika:

1. Nekompetentni i voljni djelatnici
2. Nekompetentni i nevoljni
3. Kompetentni i nevoljni
4. Kompetentni i voljni djelatnici

Što se tiče prve grupe djelatnika, nekompetentni i voljni djelatnici, zainteresirani su i uzbuđeni, spremno odgovaraju, slušaju, kimaju glavom, traže pojašnjenje, površni su u odgovorima, odmah reagiraju na zadane zadatke, međutim ne znaju odakle krenuti, usmjereni su na konačne rezultate, ali ne i na potrebne međukorake. Druga grupa, nekompetentni i nevoljni djelatnici obavljaju zadatak samo kada se to od njih traži, ne obavljaju zadatak očekivano kvalitetno, kasne u obavljanju zadataka ili ga uopće ne rješavaju, izbjegavaju zadatak, nejasne su im upute,

konfuzni su, imaju izražen strah od pogreške i brinu ih konačni rezultati. Treća grupa, kompetentni i nevoljni djelatnici neodlučni su u rješavanju zadataka ili pružaju otpor neprimjeren njihovoj razini kompetencija, uplašeni su i zbunjeni, nesigurni, bez samopouzdanja, neodlučni su pri završavanju zadatka ili pri prelasku na sljedeći korak, odbijaju raditi samostalno i traže poticaje drugih i traže kontinuiranu povratnu informaciju. I zadnja, četvrta grupa, kompetentni i voljni djelatnici u potpunosti samostalno obavljaju radni zadatak, zadatak obavljaju ranije ili na vrijeme, odgovorni su i usmjereni na rezultate, učinkovito troše resurse, samostalno odlučuju, kontinuirano informiraju menadžera o realizaciji zadatka, spremni pomoći drugima, svjesni vlastite kompetentnosti (Ružić, B. :str.6.)

Najbitnije je da djelatnici budu sretni i zadovoljni u poslovnom okruženju te da vlada pozitivna atmosfera. Na takav način djelatnici dolaze bez grča na posao i uživaju u svom radnom vremenu sa svojim kolegama koji će si uvijek međusobno uskočiti u pomoć. Ukoliko se vođa samog poduzeća postavi tako da su najbitniji međuljudski odnosi, funkcioniranje samog tima biti će idealno jer će se zaposlenici uzajamno poštivati.

Tri su glavne dimenzije izvrsnog timskog rada (Filipović, 2019.):

1. Usuglašenost članova tima oko vizije organizacije, svrhe i ciljeva tima te razumijevanje timskih uloga i kako djelovanje tima doprinosi uspjehu organizacije
2. Kvaliteta interakcija među članovima- otvorena komunikacija, prihvaćanje povratnih informacija, spremnost na konstruktivno rješavanje konflikata
3. Poticanje okolina u kojoj je poželjno riskirati, inovirati, učiti i raditi na smislenim zadacima, koja nagrađuje timske rezultate te razumije da su zadovoljni djelatnici ključna poluga uspjeha

Psihološke potrebe na osobnom nivou članova tima (Filipović, 2019.):

- Autonomija (samoodređenje)
- Bliskost
- Afilijacija
- Postignuće
- Pripadanje
- Samopotvrđivanje

5. Važnost odabira vođe tima

Karakteristike neuspješnih vođa (Ružić, B. :str.3.):

- Neosjetljiv za druge (stil zastrašivanja, nasilnički stil)
- Nepovjerenje
- Neuvažavanje tuđeg mišljenja
- Hladan, arogantan, izdvojen
- Pretjerano ambiciozan
- Specifični problemi u poslovnim rezultatima
- Nesposobnost delegiranja i izgradnje tima; izražena kontrola
- Nikada ne pohvali, ističe greške
- Nesposobnost učinkovitog kadroviranja
- Nesposobnost strateškog razmišljanja
- Nesposobnost prilagodbe različitim stilovima rukovođenja
- Nestručan, ne poštuje dogovor

Karakteristike uspješnih vođa (Ružić, B. :str.3.):

- Ambicioznost, usmjerenost na postignuće
- Energičnost, inicijativa
- Prilagodljivost situaciji
- Asertivnost, kooperativnost
- Odlučnost
- Dominantnost (želja za utjecajem na druge)
- Ustrajnost
- Samopouzdanje
- Tolerancija na stres
- Spremnost na preuzimanje odgovornosti
- Kognitivne sposobnosti
- Strateško razmišljanje
- Kreativnost
- Sklonost diplomaciji
- Verbalna fluentnost

- Organiziranost
- Poštenje i integritet

Sami vođe trebaju biti uzor svojim zaposlenicima te ih motivirali kako bi bilo što bolji u izvršavanju svojih zadataka. Vođa treba imati autoritet kako bi se svi zadaci uspješno obavili, međutim treba imati dobar pristup sa svojim zaposlenicima kako oni ne bi bili u strahu nešto priupitati, pogriješiti, doprinijeti ostvarenju cilja nekom vlastitom idejom. Uvijek postoje kreativne osobe u timu koji imaju trenutke gdje im padnu na pamet hvalevrijedne ideje koje mogu poboljšati samo poslovanje poduzeća i dovesti ga na zavidnu razinu. Isto tako kratki sastanci koje održava vođa tima su bitni, upravo zbog toga kako bi zaposlenici dobili dojam da se njihov rad prati i cijeni se njihov trud i vrijeme koje ulažu u posao. Međutim, isto tako kratki sastanci su tu kako bi se riješili mogući problemi, nesuglasice, prepreke ili pak kako bi se pohvalio određeni tim zbog svojih rezultata, kako bi se članovi tima posavjetovali sa vođom.

Vođa također mora biti osoba koja je emocionalno stabilna i koja može odlučiti u trenutku, a da se ne prikloni u korist niti jednog tima, a što bi moglo naštetiti drugom timu. Kako bi određena osoba bila što bolji vođa, mora ići na određene tečajeve i upoznati se sa taktikama sa kojim se još nije upoznao niti vođa niti članovi tima, a dobro će doći za samu korist tvrtke i njezinog poslovanja. Isto tako potrebno je ulagati u svoje zaposlenike, osim što viši kadrovi idu na različite seminare, tečajeve ili akademije, tako je potrebno da i podređeni zaposlenici unaprjeđuju svoje znanje.

Ključne kompetencije za uspješnost u vođenju tima su (Ružić, B.):

- Usmjerenost na postizanje rezultata
- Donošenje odluka
- Vođenje
- Motivacija djelatnika
- Razvoj sebe i drugih
- Komunikacija i razvoj dijaloga
- Poticanje suradnje
- Poduzetnost i inovativnost
- Pokretanje organizacije na promjene, a na visokim razinama menadžmenta i strateški pristup

6. Stilovi vođenja

Stil vođenja odnosi se na karakteristično ponašanje vođe prilikom usmjeravanja, motiviranja, vođenja i upravljanja grupama ljudi. Veliki vođe mogu nadahnuti političke pokrete i društvene promjene. Oni također mogu motivirati druge da nastupaju, stvaraju i inoviraju. Iznimno je važno prepoznati i razumjeti različite stilove vođenja, uključujući i situacije u kojima oni najbolje djeluju. Vodstvo se može prikazati kao autentično korištenje svojih prirodnih voditeljskih snaga za nadahnuće i motiviranje drugih.

Postoje i razne poslovne škole koje pomažu vođama da shvate i ojačaju svoj vlastiti stil vodstva. Takvi tečajevi podučavaju vođe o dinamici ljudskog ponašanja kao i o podizanju samosvijesti i pružanju prilike za prakticiranje vodstva u različitim situacijama. Upravo ovakvi tečajevi mogu ukazati vođama njihove prednosti i nedostatke samog vođenja.

6.1. Stilovi vodstva na bazi autoriteta

Slika 4 - Stilovi vođenja

KARAKTERISTIKE	DEMOKRATSKI	AUTOKRATSKI	LAISSEZ FAIRE
Definiranje zadataka i uloga	vođa uključujući djelatnike	samostalno od strane vođe	grupa sama određuje zadatke
Donošenje odluka	vođa uključujući djelatnike	samostalno od strane vođe	grupa samostalno odlučuje, bez vođe
Rješavanje problema	konsenzus djelatnika i vođe	ako postoji, vođa ih sam rješava	grupa, sama bez vođe
Komunikacija	otvorena, dvosmjerna	jednosmjerna, nedovoljno uputa	otvorena, bez sudjelovanja vođe
Davanje povratne informacije	učestalo	rijetko, subjektivno	vođa daje informacije na upit tima
Praćenje rada	kontinuirano	prenaglašena kontrola	ne postoji
Moć	stručna	pozicijska	nema izražene moći vođe

Izvor: prilagođeno prema Buchanan i Huczynski (1997.), McKenna (2006.) i Buelens (2002.)

6.1.1. Autokratski stil

Ovaj stil upravljanja timom podrazumijeva jasne upute za tim i potpunu kontrolu nad onim što rade i nad onim što treba učini. Vođe koje slijede ovakav stil vodstva vole imati potpunu moć

u donošenju odluka, te ne očekuju savjete, ideje i doprinose od ljudi kojima upravljaju. Vođe autokratskog tima očekuju da će njihovi zaposlenici sami pronaći motivaciju za svoj rad.

Prednosti autokratskog stila:

- Djelotvoran u kulturama za koje menadžeri očekuju da imaju moć više razine
- Može se pokazati učinkovitim za nove zaposlenike koji trebaju više vodstva i usmjerenja
- Pruža jasnoću i strukturu zaposlenicima
- Smanjeno vrijeme potrebno za donošenje presudnih odluka
- Hijerarhija je jasno naglašena
- Smanjenje pogreške u provedbi planova
- Dosljedni rezultati

Nedostaci autokratskog stila:

- Općenito demotivirajući stil upravljanja timom
- Može pokrenuti nizak angažman zaposlenika i nedostatak inovativnih ideja
- Smanjena kreativnost i inovativnost zaposlenika
- Smanjuje grupnu sinergiju i suradnju
- Povećava stopu prometa zaposlenika

6.1.2. Demokratski stil

Ovaj stil upravljanja timom slijedi ideju da bi svi trebali imati priliku u organizaciji, bez obzira na njihov naziv u tvrtki. Dakle, najbolja ideja uvijek pobjeđuje, bez obzira tko ih je poslao na stol. Vođe demokratskih timova vole svim zaposlenicima pružiti priliku da dijele svoje ideje i doprinose razvoju tvrtke. Vođe demokratskih timova motiviraju svoje zaposlenike čineći sve jednake u pogledu sudjelovanja.

Pozitivne strane stila:

- Zaposlenici se osjećaju vrijednim i cijenjenim
- Promiče inovativnost i kreativnost
- To potiče odgovornost i odlučivanje
- Povećava motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom
- Ovaj stil vođenja pomaže u stvaranju jakog tima
- Postiže se visoka razina produktivnosti

Negativne strane stila:

- Potrebno je duže vrijeme da se stil dokaže učinkovitim
- To može izazvati ogorčenost kod zaposlenika koji misle da se njihove ideje nikada ne uzimaju u obzir
- Nije pogodno ako se često moraju donositi brze odluke
- Postupci donošenja odluka postaju dugotrajni
- Mogućnost loše komunikacije tijekom razmjene informacija
- Mogućnost donošenja nepravodobnih odluka ukoliko zaposlenici nisu kvalificirani

6.1.3. Laissez faire

Laissez faire ili slobodni stil pruža zaposlenicima gotovo potpunu slobodu da rade ono što misle da bi trebali raditi, timovi su sami usmjereni i nema nadgledanja i ometanja.

Menadžeri time koji su vođeni ovim stilom vole svojim zaposlenicima pružiti potpunu slobodu u izvršavanju zadataka. Vođe se jedino umiješaju ako postoji problem ili ako ih njihovi timovi posebno traže više uputa. Isto tako njihove vođe očekuju da će članovi njihovog tima pronaći vlastitu motivaciju za svoj rad.

Pozitivne strane stila:

- Promiče inovativnost i kreativnost
- Zaposlenici se mogu usredotočiti na posao za koji se osjećaju strastvenije
- Omogućuje zaposlenicima eksperimentiranje u potrazi za pravim rješenjem
- Iskusni zaposlenici mogu iskoristiti svoje kompetencije i iskustvo
- Stvara pozitivno radno okruženje

Negativne strane stila:

- Eksperimenti mogu poći po zlu, što rezultira puno izgubljenog vremena
- Nije pogodno za neiskusni tim koji treba više vodstva
- Potencijalno je rizično jer menadžeri možda neće naučiti o velikim problemima koji mogu zadesiti određeni projekt
- Zapovjedna odgovornost nije pravilno definirana
- Ovakvo vodstvo stvara poteškoće u prilagođavanju promjenama

6.2. Likertov sustav

Šezdesetih godina prošlog stoljeća Rensis Likert i njegovi suradnici s University of Michigan provodili su longitudinalna istraživanja te su uočili 4 temeljna stila ponašanja voditelja (Pfeifer, 2012. :str.10). Pomoću tih stilova opisani su odnosi, uloge, uključenost rukovoditelja i podređenost u industrijskim okruženjima. Likertov sustav prvi put je omogućio ocjenu rezultata svih istraživanja grupne dinamike. Vjerovao je da uloge i odnosi uprave i zaposlenika imaju veze s pitanjem koliko je moguće da neka tvrtka postane uspješna (Janse, 2019.).

6.2.1. Eksploatatorsko-autoritativan stil

Eksploatatorsko-autoritativan stil upravljanja znači da je odgovornost na ljudima koji su na višim pozicijama u hijerarhiji. Ljudi niže na ljestvici, podređeni, ne utječu na donošenje odluka i nisu uključeni u ovaj proces. Nadređeni imaju malo vjere u podređene i nema mjesta raspravi u trenucima odlučivanja. U takvom sustavu komunikacija se odvija izravno prema dolje, umjesto da bude dvosmjerni promet. Komunikacija koja je upućena prema zaposlenicima uglavnom se sastoji od upozorenja i prijetnji. Zbog toga se samo viši menadžment osjeća odgovornim za postizanje organizacijskih ciljeva (Janse, 2019.).

6.2.2. Benevolentno-autoritativan stil

Benevolentno-autoritativni stil upravljanja oblik je upravljanja u kojem odgovornost snosi i gornji sloj u hijerarhiji. Glavna je razlika sa eksploatatorsko-autoritativnim stilom ta što motivacija zaposlenika nije potaknuta prijetnjama i upozorenjima, već nagradom. Nadređeni imaju više vjere u svoje podređene i oni dobivaju nagradu za svoje sudjelovanje. Komunikacija je dvosmjerna, ali od zaposlenika do nadređenog ostaje ograničeno na ono što bi nadređeni želio čuti. U osnovi, podređeni ne mogu davati preporuke vezane uz posao ili doprinijeti idejama. Rezultat je nedostatak komunikacije i timskog rada (Janse, 2019.).

6.2.3. Konzultativan stil

U konzultativnom stilu upravljanja, nadređeni u velikoj mjeri vjeruje svojim podređenima, ali ne u potpunosti. Vođa pokazuje povjerenje svojim podređenima i konstruktivno koristi uvjerenja i mišljenja koja dijeli. Motivacija zaposlenika pojačana je nagradama i individualnom razinom uključenosti. Poznato je da obavljanje smislenog rada jača unutrašnju motivaciju. Konzultativni stil upravljanja karakterizira otvoren oblik komunikacije. Tok informacija teče vodoravno i vertikalno kroz organizaciju, a većina podređenih slobodno izlaže ideje ili probleme vezane uz posao i budu otvorena za raspravu. Iako je određeni stupanj rasprave moguć, viši menadžment donosi odluke samostalno (Janse, 2019.).

6.2.4. Participativan stil

U sustavu participativnog stila upravljanja viši menadžment ima potpuno povjerenje u podređene i potiče ih na aktivno sudjelovanje u procesu odlučivanja. Zaposlenici su potpuno slobodni razgovarati o bilo kojem pitanju sa svojim nadređenima. Sustav participativnog upravljanja također karakterizira dobar timski rad i nagrade kao vanjski motivacijski faktori. Povjerenje višeg rukovodstva prema dolje i učestalost i razina otvorenosti u komunikaciji je visoka (Janse, 2019.).

6.3. Trenerski stil

Ovaj stil upravljanja timom usmjeren je na dugoročno održavanje profesionalnog razvoja zaposlenika. Menadžeri trenerskog tima vole prenositi svoje znanje, a zatim promatrati kako njihova učenja rezultiraju rastom zaposlenika. Oni predviđaju kratkoročne probleme i neuspjehe, jer očekuju da će njihovi zaposlenici s vremenom učiti na svojim greškama i biti bolji. Vođe ovog tima vole motivirati svoje zaposlenike kombinacijom nagrade i povjerenja u vidu napredovanja i više odgovornosti.

Prednosti trenerskog stila vođenja:

- Stvara pozitivno okruženje na radnom mjestu
- Zaposlenici u svakom trenutku znaju što menadžeri očekuju od njih
- Zaposlenici rastu i razvijaju svoje setove vještina

Nedostaci trenerskog stila vođenja:

- Potrebno duže vrijeme da se dokaže učinkovitim stilom
- Pristup mentora možda neće funkcionirati za neke zaposlenike
- Zahtijeva specifičan trening za svaku specifičnu situaciju

6.4. Transakcijski stil

Transakcijski stil vođenja koriste „transakcije“ između vođe i njegovih sljedbenika, a to su nagrade, kazne i druge razmjene kako bi dovršili posao. Vođa postavlja jasne ciljeve, a članovi tima znaju kako će biti nagrađeni za svoj pristanak. Ovaj stil vodstva više se bavi učinkovitim slijeđenjem ustaljenih rutina i postupaka, nego učinkovitim transformacijskim promjenama u organizaciji.

Prednosti transakcijskog stila:

- Vođe stvaraju specifične, mjerljive i vremenski ograničene ciljeve koji su za zaposlenike ostvarivi
- Povećava se motivacija i produktivnost zaposlenika
- Transakcijsko vodstvo uklanja ili minimizira zbrku u zapovjednom lancu
- Stvara sustav koji je lako implementirati za vođe i lako ga slijede zaposlenici
- Zaposlenici mogu birati sustave nagrađivanja

Nedostaci transakcijskog stila:

- Inovacije i kreativnost su svedeni na minimum
- Empatija se ne cijeni
- Transakcijsko vodstvo stvara više sljedbenika nego lidera među zaposlenima

6.5. Transformacijski stil

U transformacijskom stilu vođa nadahnjuje svoje sljedbenike vizijom, a zatim ih potiče i daje mogućnost da to postignu. Vođa služi i kao uzor viziji (Cherry, 2020.).

Prednosti transformacijskog stila:

- Dovodi do niže stope prometa zaposlenika
- Transformacijsko vodstvo daje veliku vrijednosti korporacijskoj viziji
- Često se doživljava visok moral zaposlenika
- Koristi motivaciju i inspiraciju za dobivanje podrške zaposlenika
- Nije prisilni pristup liderstvu
- Visoku vrijednost daje odnosima

Nedostaci transformacijskog stila:

- Vođe mogu prevariti zaposlenike
- Možda će biti potrebna dosljedna motivacija i stalna povratna informacija
- Zadaci se ne mogu pokretati bez pristanka zaposlenika
- Transformacijsko vodstvo može dovesti do odstupanja protokola i propisa

7. Rezultati rada u timu

Sve ima svoje prednosti i nedostatke, baš kao i sam rad u timu. Neke osobe jednostavno vole raditi sa drugim ljudima, dok druga skupina ljudi voli pak zadržati sav posao samo za sebe i odraditi to tijekom dužeg vremenskog perioda.

7.1. Prednosti rada u timu

Osobe koje rade u timu imaju povećanu produktivnost. Prvo, rad u timu omogućava da se radno opterećenje dijeli podjednako među članovima i raspodjeljuje u skladu sa vještinama i snagama svakog člana. Dakle, svaka osoba je odgovorna za dovršetak svog dijela posla. Raspodjela poslova omogućuje članovima tima da se koncentriraju samo na izradu svog dijela posla i potpuno posvete njemu kako bi konačni rezultati bili što bolji. Ukoliko je postavljen dobar i skladan tim, članovi tima će si međusobno pomagati i uskakati u pomoć kad god da je to potrebno, sve kako bi krajnji rezultati bili što bolji. Tim pruža mrežu podrške. Snažno okruženje u timu bitno je za uspjeh svakog posla, posebno u teškim i zahtjevnim vremenima kada će članovi tima pomagati i oslanjati se jedni na druge kao podršku i smjernice. To im omogućuje da ostanu usredotočeni na cilj i efikasniji dovršetak poslovnog zadatka. Rad u timu potiče inovativnost. Timovi su u stanju proizvesti kreativnija, inovativnija i praktičnija rješenja za probleme od onih koji to rade sami. Sesije brainstorminga i kreativnost vode ka boljim idejama i rješenjima nego što bi to postigao netko tko radi sam. Tijekom tih sesija, zaposlenici imaju tendenciju da se osjećaju samouvjerenije u pogledu stvaranja jedinstvenih ideja i onih ideja koji imaju pogled izvan zone komfora. Kada zapravo osobe u timu mogu sagledavati stvari izvan svoje zone komfora, njihove ideje postanu još kreativnije jer nemaju osjećaj nekakvog pritiska i upravo tada se rađaju ideje koje su izuzetno bitne za unapređenje poslovanja. Nadalje, rad u timu poboljšava moral što znači da kada se radni teret podijeli i članovi tima surađuju, oni mogu osjetiti veći osjećaj postignuća kad dovrše zadatak i postignu krajnji cilj koji ne bi uspjeli postići da rade sami. Upravo to u kombinaciji sa osjećajem pripadnosti, uvažavanja i prepoznavanja, može drastično poboljšati samopoštovanje i moral zaposlenika. Dakle, kad zaposlenici pronađu radost u svom poslu i kada dožive zadovoljstvo poslom i manje stresa, tvrtke vide drastično smanjenju stopu prometa zaposlenika, što je zapravo sam odraz kvalitetne tvrtke gdje su zaposlenici sretni i ne mijenjaju se često, već žele što duže ostati na svom radnom mjestu. Rad u timu privlači i otkriva talente, jer svaka osoba ima nekakav dar u sebi da je izvrsna u određenom poslu, samo što se taj dar otkiva sa vremenom. Naravno, tvrtkama je u cilju, kada otkriju vrhunske talente, i zadržati ih. Još jedna velika prednost timskog rada je uspostavljanje

i razvoj snažnih odnosa među suradnicima. To im pomaže da slobodnije i otvorenije komuniciraju, kao i da se međusobno potiču i motiviraju da rade na svojim snagama i talentima, što je ključno za uspjeh bilo koje organizacije. Dio tima omogućuje članovima da izgrade povjerenje i podijele čvrste veze međusobno, stvarajući okruženje u kojem se osjećaju ugodno iskušavajući nove načine postupanja i postavljajući pitanja o stvarima koje ne razumiju. Poticanjem timskog rada može se njegovati sama kultura, zajedništvo i odanost. Rad u timu može ostaviti izuzetno kvalitetan odraz na svoje klijente iliti kupce. Ljudi su skloni odvratiti se od tvrtki sa nezadovoljnim zaposlenicima i više vole poslovati s organizacijama čiji zaposlenici pokazuju jaku radnu etiku i timski duh. Timovi koji dobro rade zajedno su stoga važni u poboljšanju usluge i zadovoljavanju potreba kupaca. Rad u timu također omogućuje fleksibilnost. Suradnja na radnom mjestu može značiti dodatnu korist od fleksibilnijeg rasporeda rada, jer su članovi općenito obučeni za pokrivanje vještina i snaga jednih drugih. Fleksibilan rad može pomoći poboljšanju produktivnosti i poboljšanju bolje ravnoteže između radnog i privatnog života. Nadalje, podučava vještine rješavanja sukoba. Niti jedna dva zaposlenika nisu ista što se tiče samog načina razmišljanja, ideja i vještina, te je normalno da se će suprotnosti sukobiti na radnome mjestu zbog nepodudaranja mišljenja. Međutim, budući da svaki član tima kolektivno radi na zajedničkom cilju, nauče samostalno rješavati nesuglasice zbog projekta i svog tima. Rad kao dio tima može pomoći u samom unaprjeđenju karijere. Surađujući s drugima na poslu, zaposlenici su izloženi njihovim skupovima vještina i mogu učiti jedni od drugih i na takav način proširiti vlastiti skup vještina. Također pruža priliku za izgradnju profesionalne mreže sa osobama koje potencijalno mogu dovesti do većih i boljih prilika na daljnjem poslovnom putu (Elorus Team, 2018.).

7.2. Nedostaci rada u timu

Kao nedostatak rada u timu ističu se dulji rokovi projekata. Mnogi procesi traju puno duže ukoliko je uključen tim. Upravo iz razloga jer postoji puno više koordinacije, raspodjele posla, povratnih informacija i opće organizacije. To može rezultirati duljim završetkom projekta, koštati više novca i trošiti više resursa organizacije. Odlučivanje može biti teže u grupnoj situaciji i to dovodi do sporijeg napredovanja ka ciljevima. Iako je temeljito ispitivanje problema iz svih uglova i uočavanje prednosti i nedostataka svakog potencijalnog rješenja ponekad i potrebno, previše rasprava može lako dovesti do neaktivnosti. Kao i u svakom timu postoje slobodni jahači. To su one osobe koje prepuštaju drugima sav posao, jer znaju da će oni to riješiti, a da pojedinac ne uložiti niti trunku svog truda u to. Teoretski, radno opterećenje za projekt treba podijeliti jednako između svih članova u timu, ali u praksi je to rijetko slučaj. Neki

ljudi imaju tendenciju sjedenja i prepuštanja drugima da većinu posla obavljaju u kooperativnoj situaciji. Upravo to može dovesti do ogorčenosti i nižeg morala za cijeli tim. Nadalje, postoje sukobi osobnosti. Čak i ako je tim savršeno uravnotežen u pogledu seta vještina, sukobi osobnosti se sa vremenom ipak mogu razviti. Sukobi mogu nastati zbog različitih stilova komunikacije i pristupa radu ili zbog toga što se članovi tima natječu jedni s drugima na nezdrav način. Bez obzira na to kako započinje, sukob osobnosti može oštetiti moral, smanjiti učinkovitost, narušiti komunikaciju. Iako, mnogi timovi uspijevaju učinkovito surađivati, uvijek postoji vjerojatnoća da bi čak i najbolje opremljen tim mogao postati žrtva unutarnjih problema. Postoje ljudi koji bolje rade i funkcioniraju samostalno, te se teže prilagođavaju radu u timu. Takvi ljudi su sretniji i učinkovitiji ako rade samostalno, a njihov rad je obično više kvalitetan kad ne treba surađivati s drugima. Stavljanje ovakvog pojedinca u grupnu ulogu može biti loše korištenje njegovog talenta, a njihova prisutnost može umanjiti moral i produktivnost ostalih članova tima. Također postoji mogućnost smanjenje inovacije koja dolazi kada se zaposlenici previše fokusiraju na dobrobit svog tima i ne iznose vlastite kreativne ideje. Članovi tima mogu se suzdržati od dijeljenja ideja iz straha da će ih drugi pojedinac oboriti. Određeni zaposlenici imaju problema i s organizacijskim izazovima. Timu je uvijek potrebno više vremena da se organizira i okupi te podijeli zadatke. Teško je predvidjeti koliko će dugo trajati ili koliki vremenski period će biti uključeni u određeni proces, što može prouzročiti pad planiranog napretka ako su određene komponentne projekta međusobno ovisne. Ponekad dolazi i do kašnjenja jer će određenim članovima tima biti potrebna dodatna obuka kako bi ispunili svoju ulogu. Ukoliko nešto pođe po krivu, može postojati tendencija da članovi tima krive jedni druge. Iako to nije uvijek slučaj i uvelike ovisi o samim članovima tima, nije rijetkost da se pojedinci pokušavaju distancirati od krivice i odgovornosti. Mogu se pojaviti problemi s ocjenom zaposlenika. Budući da tim djeluje kao skupina, a grupa ima zajedničku odgovornost, rukovoditeljima i nadzornicima može biti teško procijeniti relativne snage i slabosti pojedinih članova tima. Razine vještina komunikacije moraju biti vrlo visoke kako bi tim mogao učinkovito raditi. U praksi su prekidi komunikacije česti i često rezultiraju neučinkovitošću i nedostatkom povjerenja među članovima tima. Vođe tima imaju nerazmjerno veliku ulogu u uspjehu ili neuspjehu tima. Neučinkovito vodstvo može potencijalno učiniti cijeli tim neefikasnim u organizaciji. Vođe tima također mogu preuzeti zasluge za posao koji nisu obavljali i predočiti netočan dojam višem rukovodstvu, što može pogoršati ostale članove tima čiji doprinosi nisu prepoznati.

8. Zaključak

Kako bi poduzeće bilo što uspješnije, najbitnije je da ima uspješan tim iza sebe. Pomoću timskog rada na radnome mjestu povećava se učinkovitost, poboljšava se komunikacija, ubrzava stvaranje ideja, raspodjeljuju se radni zadaci i radno opterećenje, uspostavlja se kultura u kojoj svaki zaposlenik ima osjećaj pripadnosti i osnaživanja. U svom najjednostavnijem obliku, timski rad je aktivnost u kojoj se članovi organizacije okupljaju kako bi postigli zajednički cilj ili skup ciljeva. Današnji timovi su raznolikiji i dinamičniji, sadrže jedinstvene skupove vještina koji donose nove izazove i mogućnosti. Kao rezultat, svaki projekt za koji je potreban timski rad može poslužiti i kao prilika za osobni rast i profesionalni razvoj. Digitalna pismenost ili posjedovanje sposobnosti korištenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija postaje sve važnija u samim timovima, jer tehnologija dominira na radnome mjestu. Prednosti tima su učinkovitija rasprava oko poslovnih ideja i suradnja među članovima tima, maksimiziranje učinka iskorištavanja svakog tima snage članova, pružanje mogućnosti za osobni rast i djelovanje kao pomoćni mehanizam za osoblje. Unatoč osobama koje vole raditi u timu, postoji i suprotna strana, osobe koje individualno najbolje funkcioniraju. Takve zaposlenike u poduzeću ne treba forsirati na timski rad, upravo iz razloga što takvi zaposlenici kvalitetnije odrađuju zadatke kada rade to sami, bez ikakve pomoći ili savjeta. Vođa tima treba prepoznati takve osobe u početku te ih isključiti ih samog timskog rada i zadat mu individualne zadatke. Isto tako vođa treba otkriti talente svojih članova kako bi im znao pravodobno raspodijeliti zadatke. Neke osobe su bolje u pisanju tekstova, dok su na primjer, druge osobe bolje u javnom nastupu ili pisanju projekata.

Literatura

Internetski izvori:

1. Cherry, K. (2020.) A Closer Look at the Effects of Transformationaln Leadership. Dostupno na: https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313, pristupljeno 22.7.2020.
2. Elorus Team in Workspace (2018.) Importance of team management and collaboration in the workplace. Dostupno na: https://www.elorus.com/blog/team-management-definition-the-importance-of-teamwork-and-collaboration-in-the-workplace/, pristupljeno 22.7.2020.
3. Filipović, A. (2019.) Vodič o uspješnom radu u timu. Dostupno na: https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/, pristupljeno 23.7.2020.
4. Janse, B. (2019.) Likert Management System. Dostupno na: https://www.toolshero.com/leadership/likert-management-system/, pristupljeno 23.7.2020.
5. Leitch, C. (2020.) 10 Powerful Benefits of Teamwork in the Workplace. Dostupno na: https://www.careeraddict.com/5-benefits-of-teamwork-in-the-workplace, pristupljeno 24.7.2020.
6. Kojic, M. (2019.) The Complete Team Management Guide. Dostupno na: https://clockify.me/blog/business/team-management-guide/, pristupljeno 25.7.2020.
7. Pfeifer, S. (2012.) Vođenje. str. 10. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_8.pdf, pristupljeno 26.7.2020.
8. Rožman, I. (2020.) O timskom radu i kako povećati razinu kvalitete timskog rada. Dostupno na: https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2020/01/31/o-timskom-radu-i-kako-povecati-razinu-kvalitete-timskog-rada/, pristupljeno 27.7.2020.
9. Ružić, B. (2015.) Kako uspješno voditi. str. 3 - 6 Dostupno na: http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/KAKO_USPJESNO_VODITI.pdf, pristupljeno 28.7.2020.
10. Ružić, B. (2015.) Zablude o emocionalnoj inteligenciji i vještinama rukovođenja. Dostupno na: https://www.moj-posao.net/Savjet/75063/Zablude-o-emocionalnoj-inteligenciji-i-vjestinama-rukovodjenja/48/, pristupljeno 29.7.2020.

Popis slika

Slika 1 - Prikaz timskog rada 4
Slika 2 - Tuckmanov model razvoja tima 5
Slika 3 - Spremnost djelatnika na određeni zadatak..... 8
Slika 4 - Stilovi vođenja 12