Važnost timskog rada za osobni razvoj pojedinca i organizacijski uspjeh

Šlafhauzer, Kristina

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:145:935658

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 (smjera Poduzetništvo)

Kristina Šlafhauzer

VAŽNOST TIMSKOG RADA ZA OSOBNI RAZVOJ POJEDINCA I ORGANIZACIJSKI USPJEH

Završni rad

Osijek, 2020. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (smjera Poduzetništvo)

Kristina Šlafhauzer

VAŽNOST TIMSKOG RADA ZA OSOBNI RAZVOJ POJEDINCA I ORGANIZACIJSKI USPJEH

Završni rad

Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem

JMBAG: 001002229249
e-mail: kslafhauzer@efos.hr

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2020. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Kristina Šlafhauzer

THE IMPORTANCE OF TEAMWORK FOR INDIVIDUAL PERSONAL DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL SUCCESS

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/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Kristina Šlafhauzer
JMBAG: 0010222924
OIB: 51311732909
e-mail za kontakt: kristinaslafhauzer@gmail.com
Naziv studija: Poduzetništvo
Naslov rada: Važnost timskog rada za osobni razvoj pojedinca i organizacijski uspjeh
Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 16.09.2020. godine

Potpis Kristina Šafhauzer

SAŽETAK

Za uspješno ostvarivanje unaprijed određenih ciljeva potreban je konstantan rast i razvoj poduzeća, no za treba uskladiti aktivnosti i zadatke koje pojedinci svakodnevno obavljaju. Iz tog razloga, formiraju se male grupe pojedinaca koje se nazivaju tim, a čine ga ljudi koji imaju zajedničke ciljeve i zajedničku svrhu djelovanja. Ljudi su to koji dijele odgovornost za svoje postupke, predani da nešto postignu te uz sve to posjeduju komplementarne vještine i znanja koja im omogućuju efektivno i efikasno obavljanje određenih zadataka. Moguće je uočiti razlike između grupnog i timskog rada u organizaciji, a osnovna razlika je u načinu funkcioniranja. Iza svakog uspješnog tima stoji lider koji vodi i potiče članove tima na kreativnost i inovativnost te svima daje jednaku priliku izreći svoje stavove i mišljenja. Uloga lidera najupečatljivija je upravo u situacijama neslaganja i preispitivanja uloga i odgovornosti članova tima. Timski rad ima svoje prednosti, ali i nedostatke zbog kojih može pozitivno ili negativno utjecati na osobni razvoj pojedinca, ali i na uspjeh cjelokupne organizacije u poslovanju. Razvoj informatičke tehnologije uvelike je utjecao na razvoj i jačanje odnosa unutar tima omogućivši jednostavniju komunikaciju unutar tima. Rad u timu svakako može potaknuti želju i motiviranost pojedinca za osobnim razvojem, a tim treba uvijek imati dovoljno hrabrosti za uvođenje promjena, čak i onda kada te promjene nisu popularne.

Ključne riječi: timski rad, upravljanje timovima, osobni i organizacijski razvoj

ABSTRACT

Successful achievement of predetermined goals requires constant growth and development of the company. This requires harmonizing the activities and goals between individuals involved in achieving those goals. Some goals can be achieved by an individual itself, but the outcome of the assignment will be more successful if the purpose of the action is common to all members of a team. Teams consist of people who have common goals and possess complementary skills and knowledge that enable them to perform certain tasks effectively and efficiently. Although groups can be also successful and efficient team have the synergy which enables team members to overcome many barriers and challenges. Behind every successful team is a leader who leads and encourages team members to be creative and innovative and gives everyone an equal opportunity to express their views and opinions. The role of the leader is most significant in situations where there are conflicts and re-examination of the roles and responsibilities of team members. Teamwork has its advantages, but also disadvantages that can negatively affect both, the personal development of the individual and the success of the organization. However, working in a team can certainly stimulate an individual's desire and motivation for personal development and there should always be enough courage in the team to introduce changes, even when those changes are not particularly popular.

Keywords: teamwork, team management, personal and organizational development

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. POJAM TIMA I TIMSKOG RADA 2
2.1. DEFINIRANJE TIMA I TIMSKOG RADA 3
2.2. NASTANAK I RAZVOJ TIMOVA – FAZE RAZVOJA TIMA 4
2.3. BITNE RAZLIKE IZMEĐU TIMSKOG I GRUPNOG RADA 7
3. VRSTE TIMOVA 9
4. UTJECAJ TIMSKOG RADA NA OSOBNI RAZVOJ POJEDINCA I NA ORGANIZACIJSKI USPJEH 11
4.1. PREDNOSTI TIMSKOG RADA 11
4.2. NEDOSTACI TIMSKOG RADA 13
4.2.1. GRUPNO ODLUČIVANJE *14*
4.3. 17 NEOSPORIVIH PRAVILA ZA USPJEŠAN TIMSKI RAD 16
5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U TIMU 19
5.1. KLASIFIKACIJA KONFLIKATA 19
5.2. UTJECAJ KONFLIKATA NA OSOBNI RAZVOJ POJEDINCA I ORGANIZACIJSKI USPJEH 21
6. ULOGA LIDERA U TIMU 22
7. MIŠLJENJA I STAVOVI GRAĐANA O TIMSKOM RADU 24
8. ZAKLJUČAK 29
LITERATURA 31
POPIS TABLICA 32
POPIS SLIKA 32
POPIS GRAFIKONA 32
PRILOZI 32

1. Uvod

Jedan od najuspješnijih košarkaša u povijesti NBA sporta Michael Jordan rekao je da talent osvaja igre, ali da timski rad osvaja prvenstvo. Iako se najčešće veže uz grupne sportove timski rad je postao neizostavni faktor uspjeha svake organizacije koja teži k dugoročnom i održivom uspjehu. Timski rad se može prepoznati po određenim karakteristikama i obilježjima koje se bitno razlikuju od grupnog rada ili rada u skupinama. Za uspješno funkcioniranje tima, potrebno je odabrati vođu odnosno lidera tima koji ima potrebno znanje, vještine i sposobnosti kojima će motivirati ostale članove tima na rad, voditi ih kroz sve faze razvoja tima te ih potaknuti da u konfliktnim situacijama svoje ponašanje usmjere ka unapređenju međuljudskih odnosa i ostvarenju zadatka.

Cilj ovog rada je ukazati na važnost timskog rada za osobni razvoj i uspjeh pojedinca i poslovni uspjeh organizacije. Rad se sastoji od sedam poglavlja kojima je svrha definirati pojam timskog rada i njegovih karakteristika, prikazati različite vrste timova i faze razvoja tima te naglasiti važnu ulogu lidera u osnaživanju članova tima i postizanju rezultata kroz suradnju i izgradnju dobrih međuljudskih odnosa. U empirijskom dijelu rada napravljeno je istraživanje kojem je cilj sagledati percepciju građana o prednosti timskog rada u odnosu na individualni rad te koristi koje rad u timu donosi osobnom razvoju pojedinca i ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Pojam tima i timskog rada opisan je u drugom poglavlju u kojemu je ujedno objašnjeno i definiranje timskog rada, faze razvoja tima te koje su to bitne razlike između timskog i grupnog rada. Postoje razne vrste timova koje su detaljno opisane u trećem poglavlju. U četvrtome poglavlju nastoji se prikazati kako timski rad utječe na osobni razvoj pojedinca i na organizacijski uspjeh i to kroz prednosti i nedostatke timskog rada, od kojih je posebno istaknuto grupno odlučivanje na koje treba obratiti pozornost. Isto tako, opisano je kako poboljšanje informatičke tehnologije utječe na timski rad te kojih se to 17 važnih pravila tim mora pridržavati za uspješan rad. Ipak, ponekad se prilikom timskog rada mogu pojaviti konflikti čija je klasifikacija i utjecaj na pojedinca i organizaciju opisana u petom poglavlju. Za uspješan timski rad potrebno je imati lidera, a njegova uloga objašnjena je u šestom poglavlju. Za kraj, provedena je anketa u kojoj su građani istaknuli svoja mišljenja o timskom radu te je opisana u sedmom poglavlju.

2. Pojam tima i timskog rada

Postoje brojni utjecaji iz vanjskog ili unutarnjeg okruženja koji diktiraju djelovanje organizacija, zahtijevaju njenu prilagodbu novim izazovima i kreiranje inovativnijih načina rješavanja problema. Uspjeh organizacije, bez obzira koliko resursa ta organizacija posjeduje, ovisi isključivo o znanju, vještinama i motivaciji koju njeni zaposlenici posjeduju. Vrlo je važno znati upravljati ljudima, prepoznati njihov potencijal i stvoriti uvjete u kojima će suradnja između zaposlenika uroditi ostvarivanjem svih organizacijskih ciljeva. Prema tome, iako su pojedinačna znanja, sposobnosti i vještine pojedinaca izrazito važne one nisu dovoljne. Uspjeh se, u organizacijama, postiže kada se pojedinci osjećaju dijelom tima i kada svoja znanja, vještine i sposobnosti mogu razmjenjivati sa znanjima, vještinama i sposobnostima svojih kolega.

Timski rad se koristi kada je riječ o složenijim problemima koje zahtijevaju više vremena i kreativan pristup pronalasku rješenja. S druge strane, kada je problem potrebno hitno riješiti timski rad može odmoći u rješavanju određenog problema. Koristi koje organizacija ima od suradnje svojih zaposlenika kroz angažirani timski rad su velike, a najčešće se manifestiraju kroz brzinu rješavanja zadataka, zadovoljstvo korisnika i motiviranost zaposlenika. No bez obzira što se korist rada u timu podrazumijeva sama po sebi, potrebno je poznavati sam koncept i njegove karakteristike kako bi upravljanje timovima, ali i sudjelovanje u radu timova bilo uspješno. Ovo poglavlje bavi se definicijom timskog rada, upućuje na karakteristike timskog rada koje se razlikuje prema fazi razvoja tima u kojoj se članovi tima nalaze i naglašava važnost razlikovanja grupnog od timskog rada.

Informatička se tehnologija ubrzano razvija te utječe na brojne segmente ljudskog života, stoga jednako tako ima veliki utjecaj i na timski rad.

Prednosti koje donosi ovakva tehnologija su[1]:

- Razbijaju se funkcionalne organizacijske barijere – razmjena informacije između članova različitih poslovnih funkcija i odjela je brža i jeftinija;
- Razbijaju se prostorne organizacijske barijere – u timu ravnopravno mogu raditi članovi dislociranih poslovnih jedinica;
- Suradnja, komunikacija i koordinacija aktivnosti podižu se na znatno viši nivo;

[1] SWING Informatika (2015), dostupno na http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad (pristupljeno: 10. srpnja 2020.)

- Tim raspolaže svim potrebnim informacijama za samostalno i pravodobno odlučivanje. Razvoj informatičke tehnologije omogućava uvid u proces izvršenja svake aktivnosti tima, ali i svakog pojedinca, stoga je smanjena mogućnost zabušavanja. Pojedinci su dodatno motivirani budući da se njihov rad u svakom trenutku može provjeriti, a to pridonosi poboljšanju performanse cijelog tima.

2.1. Definiranje tima i timskog rada

„Tim čini skupina ljudi koji surađuju pri obavljanju posla kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, preuzimajući pritom zasebne uloge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora.“ (West, 2005:8). Tim je posebna vrsta formalnog organiziranja rada koji je zajednički većoj ili manjoj skupini ljudi, a ono što povezuje članove tima su određene aktivnosti pomoću kojih je potrebno doći do unaprijed postavljenih određenih ciljeva te slični ili isti interesi i motivi članova tima.

Javljaju se mnogi slučajevi kada se pojam „tim“ veže uz skupine ljudi koje svojim djelovanjem zapravo ne čine tim. Mnoge od tih skupina zapravo čine radnu skupinu, što upućuje na to da članovi obavljaju svoje aktivnosti u istom prostoru na radnom mjestu, no svatko od njih obavlja zadatak koji je namijenjen samo njemu. Kada se spomene pojam „tim“ to zapravo predstavlja nešto znatno više od radne skupine. U timu su članovi međusobno povezani, ovise jedni o drugima, zajedno su odgovorni za obavljanje zadane aktivnosti ili zadatka, poželjno je da njihova međusobna komunikacija bude na što višoj razini, a sve to kako bi uspješno ostvarili zajednički cilj. Članovi tima posjeduju određena komplementarna znanja i vještine koja svakodnevno primjenjuju u obavljanju aktivnosti te time uvelike pridonose zajedničkom radu i ciljevima. Postoji mnogo karakteristika po kojima se može prepoznati način rada u timu, a neke od njih, prema Tudoru i Srići (2006:23), koje čine dobar tim su:

- predanost članova zajedničkom cilju,
- dobrovoljna, angažirana suradnja koja podrazumijeva nadopunjujuće, usklađeno i solidarno djelovanje,
- kontinuirana skupna kreativnost i poduzimljivost da bi se cilj dosegnuo što prije i što potpunije, uz najmanji utrošak resursa,

- ravnopravan položaj članova, koji daje mogućnost stalnog i potpunog razvoja, iskazivanja i upotrebe svih njihovih radnih i misaonih sposobnosti, i
- pozitivno ozračje u kojemu se prepoznaju snažna motivacija, jaka skupna kohezija, sklad odnosa, otvorena komunikacija, timski ponos, entuzijazam i zanos.

Ukoliko se u radu neke skupine ljudi prepoznaju navedene karakteristike, tada je riječ o timskom radu. U suprotnom slučaju, ako skupina ljudi ne primjenjuje navedene karakteristike, ne radi se o timu. Tudor i Srića (2006:23) naglašavaju kako je tim malen, ustaljen i posebno organiziran ljudski sastav, koji radi na poseban (timski) način. Veća skupina ljudi često ne čini tim, ali unatoč tome može primjenjivati timski način djelovanja odnosno obavljanja određenih aktivnosti. Bolnica tako može primjenjivati timski način rada. Primjerice, prilikom operacija liječnik oko sebe ima liječnički tim koji mu uvelike pomaže, jer operaciju bi vrlo teško mogao uspješno obaviti sam. Stoga takva skupina ljudi primjenjuje timski način rada iako ne čini, nužno i tim.

Prilikom ostvarenja određenog cilja, raduju se svi članovi tima, dok se u skupini koja ne primjenjuje timski način djelovanja, ostvarenim rezultatima raduje samo vođa skupine ili drugi pojedinac koji je ostvario taj rezultat. Kreativnost je vrlo važna za tim, jer kreativan tim gotovo je uvijek vođen skupnom motivacijom i željom za rješavanjem zajedničkog problema. Kreativan tim spreman je svladavati sve prepreke koje se nađu na putu te krenuti dalje, sa još većom motivacijom.

2.2. Nastanak i razvoj timova – faze razvoja tima

Iznimno je važno poznavati promjene koje se događaju unutar tima, ali i one promjene koje se događaju u njegovom okruženju. Za uspješnu realizaciju određenih aktivnosti koje tim treba izvršiti, potrebno je poznavati fazu u kojoj se trenutno nalazi. Voditelj tima osoba je koja je odgovorna za proces provođenja tima kroz određene faze razvoja te je njegova zadaća učiniti taj proces kraćim, bržim, upotpuniti ga te ga provesti na što sigurniji način. Jedna od značajnijih uloga voditelja tima je poticanje članova na produktivniji način rada i motiviranje u izvršavanju određenih aktivnosti. Iako je u svakom uspješnom timu voditelj tima prvi među jednakima važnost njegove prisutnosti u fazama razvoja tima neupitna je. Bez voditelja tima, tim bi jako teško sam mogao proći kroz te faze te se voditelj u ovakvom slučaju mora istaknuti među ostalima, kako bi se faze uspješno provele. Svaki tim najčešće prolazi kroz četiri značajne faze odnosno stadija prilikom razvoja koje utječu na njegovu moć djelovanja i izvršavanja raznih aktivnosti.

West (2005:64-65) izdvaja četiri značajne faze prilikom razvoja tima, a to su:

1. faza formiranja
2. faza jurišanja
3. faza normiranja
4. faza ostvarivanja

Prva faza ili stadij prilikom razvoja pojedinog tima je *formiranje*, a označava novoutemeljeni tim. U ovoj prvoj fazi, to još uvijek nije „pravi" tim te je riječ o ljudima koji čine skupinu na zajedničkom poslu. Međutim, ukoliko se članovi budu trudili i ostvarivali izvrsne rezultate, u budućnosti će takva skupina vjerojatno prerasti u tim. Za uspjeh ili neuspjeh ovakve skupine, ključan je pravilan rad u trenutku osnivanja i početnom stadiju djelovanja u timu.

Tudor i Srića (2006:206) smatraju kako prvi stadij ili prvu fazu najčešće obilježavaju nerealno visoki radni moral, nedovoljno poistovjećivanje sa zajedničkim ciljevima, početni stupanj integracije članstva i razmjerno slaba učinkovitost na poslovima zbog kojih je tim utemeljen. Članovi se međusobno zbližavaju i upoznavaju te se nastoje izboriti za svoje mjesto u tek nastaloj skupini koja teži prelasku u tim. Voditelj je za to vrijeme zadužen za predstavljanje i objašnjenje ciljeva koje tim svojim djelovanjem želi postići. Radna skupina osnovana u prvoj fazi postaje početno formirana tek kada članovi sebe počnu smatrati da čine dio jedne skupine. S druge strane, tim se zasniva tek u trenutku kada članovi uoče da teže ostvarenju određenog zajedničkog cilja te da zajedničkim djelovanjem mogu taj cilj i ostvariti. Sve do tog trenutka, tim zapravo ne postoji, nego se koristi naziv radna skupina. Članovi moraju biti spremni prihvatiti određeni rizik i pojedine slabosti poput defenzivnosti u sučeljavanju stajališta, ponekad će članovi trebati skupiti mnogo hrabrosti kako bi iznijeli mišljenje ili svoje stajalište koje je u tom trenutku drugačije ili suprotno od onog kojeg imaju drugi članovi. Pojedini, pa ponekad čak i većina članova, u nekom trenutku biti će nesigurni u donošenju svojih odluka te će se mnogi zapitati nalaze li se na pravom mjestu i što se zapravo očekuje od njih, obavljaju li oni dobro svoj dio aktivnosti za koje su zaduženi ili nisu dovoljno sposobni za takvo nešto. Voditelj je osoba koja u ovoj fazi ima ključnu ulogu. Daje korisne savjete svojim kolegama i razvija dobru atmosferu u timu odmah na početku, što je ponekad vrlo otežano. Upravo iz toga razloga, voditelj treba provjeriti može li u sve članove imati potpuno povjerenje, imaju li oni dovoljno razumijevanja i jesu li doista iskreni i otvoreni prilikom djelovanja u timu. Zatim, potiče članove na prihvaćanje cilja koji je zajednički cijelom timu, ohrabruje i potiče iznošenje različitih stavova i mišljenja, što je izuzetno bitno, jer na taj način se dolazi do još boljih ideja, stoga se mogu uočiti potencijalni nedostaci ili

rizici u daljnjem radu. Također, objašnjava ostalim članovima kako je on osoba koja snosi najviše odgovornosti za zajednički rad, ali da se i od svakog pojedinca očekuje da uloži svoj maksimum. Kako bi se izbjegli mogući nedostaci i slabosti koje se može susresti u ovoj fazi, potrebno je što češće okupljati članove radne skupine, uložiti mnogo vremena u razgovore i međusobno komuniciranje, a sve to kako bi radna skupina uspješno mogla prijeći u tim.

Druga faza je faza u kojoj se tim orijentira, a može se nazvati i *faza jurišanja* ili potvrđivanja. Nakon što se određena skupina pojedinaca okupi, međusobno upozna i poveže sa određenim zajedničkim karakteristikama, ciljevima i načinom rada, svoju skupinu nastoje postupno pretvoriti u tim. Drugim riječima, radna skupina u ovoj fazi nastoji poprimiti obilježja timskog rada. Međutim, u ovom razdoblju, gotovo sve aktivnosti i postupci odvijaju se mnogo sporije od očekivanja članova tima. Članovi često nastoje brže obaviti pojedine aktivnosti kako bi brže postigli rezultate, no upravo takav ubrzani način rada pridonosi znatno lošijim rezultatima od onih koji su unaprijed zamišljeni. Jedina osoba koja je u tom trenutku svjesna događanja koja se zbivaju je voditelj tima. Međutim, članovi skupine već su se dovoljno upoznali da bi zajedno mogli raditi, a usvojena obilježja tima ukazuju na to da se nalaze u drugoj fazi, od kojih se može izdvojiti da veći dio članova ima želju sudjelovati u obavljanju zajedničkih aktivnosti, poboljšana je komunikacija među članovima, pa se tako često održavaju sastanci, čak i oni koji nisu unaprijed ugovoreni, članovi se međusobno nadopunjuju prilikom komuniciranja i izlaganja ideja. Ipak, neki će uočiti nedostatke timskog rada i početi više prigovarati, a samim time, dobra atmosfera u timu može znatno oslabiti. Uloga voditelja u ovoj fazi je značajna te je upravo on taj koji će svima objasniti njihovu ulogu u timu te svima raspodijeliti jednaku težinu zadataka koje trebaju obaviti. Isto tako, voditelj će nastojati ukloniti nesporazume, smanjiti nezadovoljstvo, pokušati spriječiti sukobe na osobnoj razini pojedinaca, riješiti sve probleme na koje tim nailazi i razne aktivnosti poput navedenih.

Treća faza naziva se faza normiranja, a dolazi poslije kriznog razdoblja druge faze. U trećoj fazi, svi članovi prihvaćaju ciljeve tima, a samim time, povećava se i dobro raspoloženje, primjećuje se napredak u obavljanju raznih zadataka, postižu se znatno bolji rezultati koji se itekako primjećuju. Komunikacija se, u ovom razdoblju razvoja tima, odvija bez velikih poteškoća i problema. Članovi tima konstantno rade na izgradnji svojih vještina, pa tako poboljšavaju svoje prezentacijske vještine, vještine izlaganja ideja i iznošenja mišljenja, a uvodi se i tehnika kreativnog razmišljanja, drugim riječima brainstorming. Voditelj tima u ovoj fazi treba nadzirati svoj tim te kako i na koji način oni obavljaju određene aktivnosti.

Unatoč tome što voditelj više nije najvažnija osoba u timu, on i dalje mora vršiti i obavljati zadatke jednako kao i svi ostali članovi tima, pa bi tako trebao nastojati održati visoku motivaciju u timu, svoju pozornost usmjeriti na nadzor timskog rada, poraditi na još boljoj povezanosti i komunikaciji svih članova i tomu slično.

Četvrti stadij ili *faza ostvarivanja* dovodi do razvijenog tima te se može reći kako se dolaskom do ove faze tim potpuno izgradio i ostvario. Može se istaknuti kako su u ovoj fazi svi članovi zadovoljni svojim radom, djelovanjem i rezultatima koje su postigli, moral koji tim ima je na vrlo visokoj razini. Ono što najviše ukazuje na to da se tim izgradio je ponašanje članova. Svaki član orijentiran je na rad, budući da je već izgradio željene odnose i komunikaciju sa ostalima. Isto tako, svi su članovi uskladili rad s ostalim članovima, zadovoljni su onim što im tim pruža, stoga nema problema u rješavanju zadatka. U ovoj fazi, cijeli je tim okrenut ostvarenju zajedničkih ciljeva, svaki član ima dovoljno samopouzdanja, a to je iznimno važno u timskom radu, jer na taj način, članovi međusobno jedni drugima pružaju podršku, ali i ukazuju na potencijalne probleme ili poteškoće na koje mogu naići donošenjem pogrešne odluke. Veći dio željenih ponašanja i djelovanja je ostvaren, postignuta je željena ravnoteža u radu, stoga je potrebna minimalna uloga voditelja i njegova potpora.

Drugim riječima, može se reći kako u prvoj fazi radna skupina ima želju prijeći u tim te je tu ključna uloga voditelja, u drugoj fazi radna skupina se nalazi na pola puta prelaska iz radne skupine u tim. Dolaskom u treću fazu tim počinje ostvarivati znatno bolje rezultate, a uloga voditelja se postupno smanjuje, dok se dolaskom u četvrtu, posljednju fazu, tim razvijen i razvija se pobjednički tim u kojemu svi članovi postaju zadovoljni, a voditelj više nema značajnu ulogu budući da su svi članovi postali svjesni svojih uloga u timu i u potpunosti prihvatili zajedničke ciljeve. Dakle, voditelj tima najviše je potreban u prvoj i drugoj fazi, dok se njegovo djelovanje smanjuje u posljednje dvije faze.

2.3. Bitne razlike između timskog i grupnog rada

Suvremena organizacija rada u današnje je vrijeme mnogo složenija te sve više zahtijeva udruživanje različitih ljudi sa različitim znanjima kako bi se uspješno obavio određeni zadatak. Upravo iz toga razloga, potrebno je okupiti ljude sa različitim znanjima i vještinama koji su stručno osposobljeni i specijalizirani za određenu vrstu djelatnosti u kojoj poduzeće odvija svoje poslovanje.

Glavna sličnost između tima i grupe i njihova načina rada je u tome da više pojedinaca koji čine tim, ali i grupu, tragaju za različitim rješenjima nastalog problema te se u oba slučaja nastoji maksimalno upotrijebiti i iskoristiti intelektualni ljudski potencijal. U današnje vrijeme, sve se više poslova u raznim organizacijama odvija putem timskog rada. Naravno, osobni rad također može dati izvrsne rezultate, no u nekim je slučajevima jedini način rješavanja vrlo složenih problema putem udruživanja radnih snaga odnosno putem djelovanjem tima. Kombinacija rada pojedinaca koji posjeduju različita znanja i vještine, može činiti grupu ili tim, no vrlo je važno istaknuti kako grupa i tim nisu sinonimi, a ljudi im često mijenjanju značenje. Naime, prema Jurini (2011.) radna grupa dijeli informacije i donosi odluke kako bi bili olakšani poslovi svakom članu koji je odgovoran za pojedino područje. S druge strane, prema istom autoru, radni tim kroz pojačano usklađeno zajedničko zalaganje pojedinaca stvara zajedničku pozitivnu energiju koja uvelike pridonosi još većem učinku od zbroja pojedinačnih doprinosa pojedinaca.

Timovi i grupe mogu se jednostavno prikazati i usporediti tablicom 1.

Tablica 1: Razlika između tima i grupe

GRUPA		**TIM**
Dijeljenje informacija (individualni)	**← CILJ →**	Kolektivna performansa (zajednički)
Neutralna (ponekad negativna)	**← SINERGIJA →**	pozitivna
Pojedinačna	**← ODGOVORNOST →**	Pojedinačna i zajednička
Slučajne i raznolike (nekomplementarne)	**← VJEŠTINE →**	komplementarne
Glasanje	**← DONOŠENJE ODLUKA →**	Konsenzus

Izvor: Jurina (2011:96)

Grupni rad može biti koristan ukoliko je riječ o rješavanju jednostavnijih zadataka, koje je potrebno riješiti u kraćem periodu. Jurina (1994:252) smatra da je glavna prednost prilikom takvog načina rada u izbjegavanju takozvanog „profesionalnog sljepila“ te se problem ponekad može riješiti na lakši način iz razloga što je grupa sačinjena od pojedinaca iz

različitih struka i dobro je organizirana. Međutim, pojedinci iz grupe često ne daju svoj maksimalan doprinos, a događaju se i konflikti do kojih dolazi zbog izbora za mjesto u grupi.

Timski je rad, s druge strane, ističe Jurina (1994:253), zasebno organizirana grupa ljudi usmjerena na cjelovito rješavanje kompliciranih zadataka koji zahtijevaju ulaganje zajedničkih snaga više ljudi, najčešće su to menadžeri i drugi koji imaju komplementarna znanja i vještine, a sposobni su rješavati takve zadatke. Rješavanje složenih zadataka na osobnoj razini ili parcijalno često ne daje efikasne rezultate, stoga se mnoge organizacije odluče primjenjivati timski rad. Takav način rada, ističe Jurina (1994:253), može ostvariti mnogo bolji konačni rezultat od sume pojedinačnih rezultata intelektualaca. Ipak, za rješavanje složenih problema potrebno je odvojiti mnogo vremena, prvo na odabir kompetentnih članova tima, a potom na usklađivanje njihovih vještina i stvaranje mogućnosti za njihovo obučavanje i usavršavanje.

3. Vrste timova

Već je ranije navedeno kako se timovi formiraju radi uspješnog rješavanja složenijih zadataka u različitim djelatnostima i područjima kojima se organizacija ili poduzeće bavi, zbog čega i postoje različite vrste timova. Vrste tima svakako ovise o nastalom problemu ili zadatku kojeg je potrebno riješiti. Naravno, različite vrste timova zahtijevaju i različite stilove upravljanja i vođenja istima. Postoje različite vrste timova, no s obzirom na sadržaj rada i načinu funkcioniranja, prema Jurini (2011:101) timovi se obično mogu podijeliti na problemske timove, samovođene radne timove, međufunkcijske i virtualne.

U ***problemskim timovima*** članovi unaprjeđuju metode kojima tim obavlja zadatke, zatim, nastoje poboljšati procese, smanjiti rokove izvršenja na što kraći vremenski rok i slično, a ovakvi se timovi u praksi primjenjuju najčešće. Sljedeća su vrsta ***samovođeni radni timovi*** čija je dužnost pronaći rješenje za potencijalni ili već nastali problem, provesti ih te snositi odgovornost za rezultate istih. Takvi su timovi vrlo odgovorni, sposobni su voditi i obavljati posao u cjelini, izabiru osobe koje su sposobne za takvu vrstu tima te se smatraju odgovornima za dijelove posla za koje su prije bili odgovorni menadžeri. Budući da njihove odluke i aktivnosti uvelike ovise o problemima koje rješavaju, samoj situaciji u kojoj se nalaze, kulturnim različitostima i tomu slično, ovi timovi ne donose uvijek pozitivne rezultate kao što su zamišljeni na samom početku. Vasić (2005) smatra da članovi ovakvih timova ne

moraju isključivo biti stručnjaci, kao što je slučaj kod problemskih timova. U ovakve timove, mogu se uključiti i nekvalificirani zaposlenici.

Timovi koje čine članovi odnosno zaposlenici iz iste ili slične hijerarhijske razine, ali iz drugačijih segmenata rada, koji ulažu zajedničke napore kako bi došli do rješenja nekog zadatka, nazivaju se ***međufunkcijski timovi.*** Ovi su timovi pogodni za obavljanje poslova u kojima je izrazito važna koordiniranost, a ostvaruju uspješne rezultate u nešto složenijim zadacima i projekatima. ***Virtualni*** se timovi odlično snalaze u situacijama kada članovi tima ne mogu fizički naći na sastancima i tako dogovoriti kreativne ideje kojima će doći do rješenja, stoga se u tu svrhu koriste suvremenom tehnologijom. Takvi najčešće timovi koriste različite Internet platforme, intranet, LAN mreže, organiziraju razne videokonferencije, dogovaraju se putem e-pošte i slično. Ipak, postoje razni nedostaci ovakvog načina rada iz razloga što članovi tima nisu u mogućnosti primijetiti neverbalnu komunikaciju svojih suradnika. Isto tako, za ovakav način rada potrebno je određeno vremensko razdoblje u kojem će članovi primijetiti poruke i ideje ostalih članova i uzvratiti odgovor, zatim, potrebna je stalna mrežna povezanost, što je ponekad onemogućeno.

Timovi se, prema Westu (2005:24), mogu podijeliti i na ***proizvodne*** i ***uslužne*** u koje se mogu uključiti timovi za montažu, održavanje, timove opredijeljene za računovodstveni dio poslovanja, timove usmjerene i specijalizirane za prodaju proizvoda ili usluga i slično. Ovakvi timovi najčešće se susreću u poslovanju, djeluju na duže vremensko razdoblje, a ciljevi koje nastoje ostvariti su većinom jasno definirani. West (2005:24) timove dijeli i na ***projektne*** i ***razvojne*** koji podrazumijevaju timove usmjerene na različita istraživanja i poboljšanje proizvoda i usluga poduzeća. Za razliku od proizvodnih i uslužnih, ovi timovi ne djeluju na duže vremensko razdoblje te iz tog razloga ostvaruju tek kratkoročne ciljeve, a tim se ne uspijeva razviti u cijelosti. Međusobna komunikacija među članovima je otežana, stoga to rezultira brojnim konfliktima koje je potrebno riješiti. Prema istom autoru, postoje još i timovi kojima je svrha ***savjetovanje,*** *a* većinom djeluju kratki vremenski period nakon kojeg se prekida njihovo djelovanje i razjedinjuju članovi tima.

4. Utjecaj timskog rada na osobni razvoj pojedinca i na organizacijski uspjeh

Mnoga današnja poduzeća i organizacije ostvaruju uspješne poslovne rezultate zahvaljujući timskom radu i njihovom načinu izvršavanja aktivnosti. U današnje vrijeme, vrlo su rijetki slučajevi u kojima poduzeće posluje bez prisustva dobrih timova. Gotovo sve odluke nastaju promišljanjem i odlučivanjem svih članova tima. Timski je rad vrlo koristan te može imati mnogo prednosti, ali i nedostataka, kako za pojedinca, tako i za organizaciju.

4.1. Prednosti timskog rada

U današnje je vrijeme, bilo da se radi o menadžeru, studentu, učeniku, domaćici ili liječniku, gotovo nemoguće izbjeći timski rad. Različiti oblici timskog rada svakodnevno se pojavljuju u ljudskim životima. Većina ljudi pripada različitim diskusijskim grupama, imaju prijateljske grupe u kojima provode svoje slobodno vrijeme, grupama iz susjedstva, sportskim timovima i mnogim drugima u kojima dolazi do interpersonalnih interakcija. Timovi su, drugim riječima, sačinjeni od grupe ljudi, a svi članovi ovise jedni o drugima.

Budući da je u današnje vrijeme timski rad vrlo razvijen i primjenjuje se u gotovo svim segmentima života, a naročito u poslovnom dijelu života, vrlo je važno konstantno razvijati vještine djelovanja i rada u timu. Timovi su tako postali prisutni u radnom vijeku, imaju veliki utjecaj u raznim istraživačkim projektima, u sportu, u školama, na fakultetima i raznim drugim područjima, pa se tako učenici i studenti sve više susreću sa mnogim timskim aktivnostima, gdje se od rane životne dobi uče razvijati timske vještine koje će im kasnije u životu biti od velike važnosti. Pojedinac koji je sposoban voditi i upravljati timom i za rad u istom, u prošlosti je imao određenu prednost prilikom prijave na posao ili na svojem radnom mjestu, jer timski rad, u tadašnje vrijeme nije bila učestala pojava. Međutim, u današnje vrijeme, takva je sposobnost postala dio svakodnevnice i uobičajeni je zahtjev koji poslodavci traže od svojih radnika te se podrazumijeva da imaju takvu sposobnost.

Whetten i Cameron (2011:495) smatraju kako je jedan od najvećih razloga zbog kojeg su timski radovi postali poželjni taj što veće količine podataka doprinose poboljšanju u produktivnosti, kvaliteti i moralu. Lawler, Mohrman i Ledford (1995, citirano kod Whetten i Cameron, 2011:495) zaključili da u mnogim poduzećima i tvrtkama najbolje i najefikasnije rezultate ostvarivali timovi, a te tvrtke ukazale su na to kako su i na organizacijskoj, ali i na individualnoj razini pojedinaca ostvarivali iznadprosječne rezultate te su unaprijedile gotovo sve segmente svog poslovanja. S druge strane, tvrtke koje su se odučile poslovati i obavljati

zadatke i razne aktivnosti bez timskog rada, ostvarivale su znatno lošije rezultate, a njihova učinkovitost se pokazala kao prosječna, pa čak i niska. Naravno, samo postojanje timova u poduzećima, organizacijama ili tvrtkama nije dovoljno. Za ostvarivanje uspješnih rezultata zaposlenici trebaju kontinuirano ulagati određeni dio napora i truditi se što bolje obaviti svoj dio posla koji im je dodijeljen.

West (2005:16) smatra kako postoje razne prednosti timskog rada, no podijelio ih je u dvije velike supine – objektivne i subjektivne prednosti timskog rada:

Objektivne prednosti timskog rada

U situaciji kada je u pojedinom poduzeću prisutno i po nekoliko timova, organizacijska struktura tog poduzeća trebala bi biti što jednostavnija. Pod pojmom timskog rada podrazumijeva se da su svi članovi jednako odgovorni u poslu te da imaju pravo odrediti način na koji će obavljati aktivnosti za koje su zaduženi, na najefikasniji način. Da bi se to omogućilo, potrebno je smanjiti broj menadžera koji upravljaju poduzećem. Nakon što se smanji utjecaj menadžera na donošenje odluka u timovima, smanjuje se dugački hijerarhijski lanac, a proces donošenja odluka postaje znatno brži. Mnoga poduzeća i organizacije svoje pozitivne poslovne rezultate najvećim dijelom ostvaruju iz razloga što primjenjuju timski način rada.

Sljedeća objektivna prednost je brže razvijanje i isporuka proizvoda i usluga. Naime, sam pojedinac nikada neće uspjeti ostvariti rezultate kao što to može ostvariti jedan tim koji zajednički radi na postizanju određenog cilja. Kada aktivnost obavlja tim, veća je mogućnost da će radnici jedni drugima pomagati i ukazati na potencijalne probleme. Isto tako, brže se razvijaju ili inoviraju proizvodi te se skraćuje vremensko razdoblje njihove isporuke, a odluke će se početi donositi brže i efikasnije. Također, organizaciju u kojoj je poslovanje organizirano u deset timova u kojima sudjeluje po sedam članova, *lakše je promijeniti*, nego organizaciju koja je organizirana na način da sedamdeset pojedinaca djeluje pojedinačno. Samim time, povećava se i zadovoljstvo potrošača, jer im se na izbor pružaju mnogo kvalitetniji proizvodi i usluge.

Srića i Tudor (2006:30) smatraju da se, prilikom učinkovitog djelovanja u timu, pojedinci međusobno povezuju, a to može biti presudan faktor u budućnosti organizacije. Isto tako, pojedinci stječu dodatnu motivaciju za dodatan trud i konstantno unapređivanje svojih razmišljanja i ideja, a organizacija takvim timskim načinom rada može postići mnogo bolje rezultate od uobičajenog rada u organizaciji.

Subjektivne prednosti timskog rada

Subjektivne se prednosti timskog rada odnose se na prednosti pojedinca u timu. Budući da se radom u timu, mnogi članovi osjećaju sigurnijima, jačima u iznošenju svojih ideja i mišljenja vezanih uz posao i imaju dodatan osjećaj podrške od ostalih članova, smanjuje se razina stresa na njihovoj osobnoj razini. Članovi tako imaju dodatno pojašnjenu sliku o svojim radnim mjestima i u ulogama u timu, pruža im se mogućnost učenja i primanja mnogih savjeta i iskustava od strane ostalih članova, što pridonosi smanjivanju stresa na osobnoj razini pojedinaca. Samim time, povećava se razina i njihova zadovoljstva, što je izuzetno bitno, jer ukoliko su djelatnici zadovoljni, tada pružaju svoj maksimum, pa i organizacija ili poduzeće ostvaruje znatno bolje rezultate.

4.2. Nedostaci timskog rada

Unatoč brojnim pozitivnim rezultatima koje se postižu djelovanjem tima, javljaju se i poneki nedostaci, no u znatno manjem broju. Ukoliko se pojave, potrebno ih je na vrijeme raspraviti i riješiti kako ne bi došlo do negativnih posljedica. Mnogi problemi javljaju se kao rezultat nepravilnog upravljanja, pa se mogu riješiti samostalno, bez uplitanja osoba koje ne pripadaju timu. Ponekad nije dovoljno samo skupiti talentirane ljude, jer potrebno je uspostaviti izuzetno dobru komunikaciju među članovima. Poželjno je naći ljude koji će se međusobno nadopunjavati u svojim idejama, a ukoliko se okupe samo talentirani ljudi koji se ne slažu i ne nadopunjuju, neće se postići toliko dobri rezultati. Problem može nastati i kada je pojedincu dodijeljen zadatak za kojeg on nema dovoljno vještina i iskustva, pa može usporiti timski rad ili neispravno uraditi zadatak. Timovi mogu naići na brojne prepreke u svojemu radu, a jedna od prepreka je zasigurno i situacija u kojoj tim radi bez određenog cilja što dovodi do nezadovoljstva članova tima. Situacija u kojoj je posebna pozornost dodijeljena samo određenim članovima nikako nije poželjna, jer dok se ostali članovi tima zanemaruju, postoji mogućnost stvaranja neprijateljskih odnosa što može rezultirati brojnim konfliktima koji će otežati daljnji timski rad.

Vasić (2005.) izdvaja sljedeće nedostatke:

1. pojavu stresa i frustracije,
2. ograničavanje razvoja liderstva, i
3. bojazan od prezasićenosti timskim radom.

Vasić objašnjava kako se ponekad članovi tima teško uklapaju i prihvaćaju timski koncept rada. To prije svega može ovisiti o samom članu i njegovoj osobnosti, no često članovi koji već čine jedan tim, ne prihvaćaju novog člana, što kod njega može uzrokovati povećanu razinu stresa i stvaranja napetosti.

Nadalje, stvaranjem timova i provođenjem timskog rada, menadžeri su u organizaciji manje potrebni, a posebno na operativnim i srednjim razinama u organizaciji. Smanjenjem menadžerskih pozicija slabi i kadrovski potencijal iz kojeg proizlaze potencijalni kandidati za lidere i vodeće menadžere organizacije.

Još jedan izdvojeni nedostatak veže se uz budućnost postojanja timskog rada. Naime, ukoliko je određeni posao lakše obaviti samostalno tada nije potrebno prisustvo tima. Dakle, u takvim situacijama poželjno je izbjeći timski rad kako ne bi došlo do pretjerivanja sa timskim radom, što naposlijetku može dovesti do nekih nepoželjnih posljedica.

Holpp (2000:54) kao nedostatak navodi činjenicu da često menadžeri imaju želju stvoriti tim, no nemaju jasno određenu viziju njihovog postojanja, ne znaju što točno žele da ti timovi rade i nemaju unaprijed zamišljenu i određenu strategiju kojom žele ostvariti cilj. Samim time, rezultati tima neće biti ni približno dobri kao što bi bili da menadžeri znaju što žele od pojedinog tima.

Također, Holpp (2000:58) smatra da je česta situacija kada menadžeri odluče stvoriti tim, no ne žele uložiti svoje vrijeme i trud u njegovu organizaciju. Također, isti autor navodi kako menadžeri često ne žele prolaziti kroz iste korake kroz koje želi da prođu svi članovi tima, stoga vrlo rijetko sudjeluju u raznim programima obuke, održavaju veliki broj sastanaka, no zanemaruju potrebu očuvanja kvalitete tih sastanaka. Isto tako menadžeri često ne žele sudjelovati u rješavanju nastalog konflikta.
Jedan od najistaknutijih nedostataka timskog rada je grupno odlučivanje koje je pojašnjeno u nastavku.

4.2.1. Grupno odlučivanje

U gotovo svim organizacijama odluke, naravno, ovise o promatranom problemu kojeg je potrebno riješiti. Za neke odluke, potrebno je uložiti manje vremena ili truda, stoga je dovoljan jedan pojedinac koji će se za to pobrinuti, dok složenije odluke zahtijevaju uključivanje više pojedinaca. Međutim, postoje slučajevi kada informiran i sposoban pojedinac sa mnogo iskustva odluku donese brže i efikasnije od tima. Stoga je prije raspodjele

odgovornosti za pojedinu odluku potrebno dobro razmotriti pojedince te njihove sposobnosti i vještine kako ne bi došlo do neželjenog efekta.

Grupno odlučivanje podrazumijeva situacije u kojima se tim zalaže za određeno mišljenje, stavove i odluke, a sve se suprotne odluke često odbacuju. Jurina (1994:129) smatra da je glavna svrha grupnog odlučivanja u tome da grupa ili tim stvara veći učinak u donošenju odluka i u motivaciji, nego što to stvara pojedinac neke organizacije.

Pojednostavljena usporedba grupnog odlučivanja i odlučivanja na individualnoj razini, prikazana je tablicom 2.

Tablica 2. Usporedba grupnog odlučivanja i odlučivanja na individualnoj razini

GRUPNO ODLUČIVANJE	**ODLUČIVANJE NA INDIVIDUALNOJ RAZINI**
Procesi donošenja odluke znatno su sporiji	Procesi donošenja odluke znatno su brži
Pri donošenju ideje sudjeluje više ljudi	Točnija procjena složenih problema
Složeni problem se dijeli te ga rješava više ljudi	Nadopuna grupnom odlučivanju i razmišljanju
Više ljudi stvara i više ideja	
Inicira se veća zainteresiranost za rješavanje problema	

Izvor: Jurina (1994:129)

Bitno je naglasiti kako niti jedno od navedenih slučajeva odlučivanja nije primjenjivo u svim situacijama, stoga ih je bitno dobro procijeniti prije samog odlučivanja. Grupno odlučivanje može rezultirati brojnim prednostima koje pogoduju timu. Odluke u kojima sudjeluje više pojedinaca argumentirane su i potkrijepljene mnoštvom informacija iz različitih izvora. Sudjelovanje više ljudi u donošenju odluka, motivira ih i potiče na daljnji rad. Samim time, takvi ljudi potiču i pozitivno utječu na ostale pojedince. Rezultat grupnog donošenja odluke je prihvaćanje krajnjeg rezultata od strane svih pojedinaca koji sudjeluju u pojedinoj odluci, bez obzira radi li se o pozitivnom ili negativnom rezultatu, iz razloga što svi daju određeni doprinos. Time je, naravno, omogućen lakši i jednostavniji proces provedbe odluke. Proces donošenja odluke u kojemu sudjeluje više pojedinaca svakako je legitimnija i više prihvatljiva opcija za cjelokupno društvo, pa tako i za organizaciju. Ipak, grupno odlučivanje nije uvijek poželjno te stvara i poneke nedostatke od kojih je, prema Robbinsu (1992:130) najznačajniji gubitak vremena, budući da je timu potrebno mnogo više vremena za uspostavljanje komunikacije.

U timovima se često javljaju određeni pritisci iz okruženja koji odbacuju drugačija mišljenja i stajališta te se zahtijeva prilagođavanje cjelini, a takva se situacija naziva grupno razmišljanje. Prve simptome grupnog razmišljanja uočio je poznati psiholog Irving Janis. Izvorno je Janis (1991) grupno razmišljanje definirao kao način razmišljanja u koji se ljudi uključju u trenucima kada su duboko uključeni u kohezivnu grupu i kada želja članova za jednoglasnom odlukom jednostavno nadjača njihovu sposobnost realnog procjenjivanja alternativnih pravaca djelovanja. Janis (1991) navodi kako se grupno razmišljanje često pojavljuje u timovima s jakim vođama koji konstantno nameću svoja vlastita mišljenja te zanemaruju mišljenja ostalih članova. Ova pojava događa se i kada ponestaje dovoljno vremena za donošenje odluke, stoga članovi odluče pristati na prvu dostupnu mogućnost oko koje se svi jednoglasno slože. Prema Janisu, osnovna teza grupnog razmišljanja je da sama kohezivnost grupe može postati vrijednost sama za sebe za svakog od članova te da može doći i do te mjere da član možda neće htjeti izraziti kriziku na račun ideja i razmišljanja drugih članova ili većine grupe ili pak učiniti nešto što bi moglo uznemiriti tim. Nadalje, Janis navodi kako su karakteristike grupnog razmišljanja zapravo usmjerene na očuvanje grupne kohezije i raspoloženja.

West (2005:129) ističe kako su najvažniji načini za rješavanje grupnog razmišljanja poticanje sudjelovanja i konstruktivno suprotstavljanje mišljenja unutar tima te da je poželjno saslušati mišljenja i ideje izvan tima odnosno od osoba koje nisu članovi tima te nisu upućene u njegov rad.

Postoje simptomi po kojima se može prepoznati grupno razmišljanje, a po tom i odlučivanje. Neki od simptomi, prema Jurini (1994:131) uključuju osjećaj neranjivosti članova tima, racionalizacija, jednodušnost, samo-cenzura, pritisak ujednačavanja, dušebrižnost i stereotipi.

4.3. 17 neosporivih pravila za uspješan timski rad

Svaki se pojedinac, svakodnevno, u svom životu nađe u situaciji u kojoj postane dio nekog tima koji ne mora nužno biti poslovni tim ljudi. Za uspješan rezultat svakog timskog rada, izuzetno je bitno naučiti dobro surađivati i komunicirati sa ostalim članovima istog tima. Upravo iz tog razloga, John C. Maxwell (2001.) navodi sedamnaest neosporivih pravila za uspješan timski rad.

Prvo je pravilo, ***Pravilo važnosti***, prema kojem je za osobu koja nastoji sav posao obaviti sama, „igra“ završena te ukoliko želi ostvariti uspješan rezultat treba se povezati sa drugima. Prema ovom pravilu, jedan je premalen broj da bi zaista bio važan.

Slijedeće pravilo je ***Pravilo šire slike*** koje se može prikazati na primjeru nogometne momčadi te je objasnio kako je za uspjeh momčadi iznimno važno da pojedincima na prvome mjestu budu ciljevi cijele momčadi, umjesto njihovih pojedinačnih ciljeva. Takvi pojedinci su spremni dati sve od sebe kako bi cijela momčad ostvarila zajednički cilj.

Treće pravilo je ***Pravilo pravog mjesta*** koje govorikako se u timu mogu dogoditi izvrsne stvari i ostvariti odlični rezultati ukoliko se na određeno mjesto postavi prava, odgovarajuća osoba, koja na tom istom mjestu može i želi dati svoj maksimalni doprinos. U situacijama kada se članovi tima ne rasporede na mjesta na kojima mogu dati svoj maksimalni doprinos, tim nije u mogućnosti u potpunosti ostvariti svoje unaprijed određene zajedničke ciljeve. ***Pravilo Mount Everesta*** je četvrto važno pravilo prema kojemu se timovi trebaju prilagođavati novim i težim izazovima. Porastom izazova i zadataka, javlja se i veća potreba za djelovanjem tima koji će pravim aktivnostima te iste izazove savladati.

Peto pravilo je ***Pravilo lanca*** prema kojemu je vrijednost tima zapravo uvjetovana najslabijom karikom. Unatoč talentima i vještinama ostalih članova, najslabija će karika ipak umanjiti ukupne rezultate tima. Stoga ju je važno na vrijeme identificirati kako bi se poduzele određene mjere kojima će se spriječiti negativan utjecaj na timski rad. Prema ***Pravilu katalizatora*** pobjednički tim ima osobu koja pozitivno utječe i na ostale članove. To su osobe koje vole dati svoj maksimalan doprinos u timu kako bi se ostvario željeni rezultat, a uz to, potiču i ostale članove na kreativno razmišljanje te na ulaganje dodatnog truda. Sedmo pravilo je ***Pravilo kompasa*** koje govori da je vizija zaslužna za mnoga velika postignuća iz razloga što usmjerava članove prema željenom ostvarenju rezultata, a tim koji nema unaprijed određenu viziju, često radi bez težnje ka ostvarenju cilja.

Pravilo trule jabuke *ukazuje na to* da loš stav pojedinaca u timu itekako može loše utjecati na ostale članove i njihovu motivaciju na daljnji rad te se umanjuje mogućnost ostvarivanja izvrsnih rezultata. ***Pravilo moći računati jedni na druge*** podrazumijeva da ukoliko svaki član tima poprimi pet važnih kvaliteta odnosno karakter, sposobnost, predanost, dosljednost i koheziju, tim tada dobiva na značenju i svi se članovi imaju međusobno povjerenje. Deseto je pravilo, ***Pravilo prave cijene*** u kojem je navedeno da tim ne može uspjeti realizirati svoj potencijal onda kada ne plati svoju cijenu.

Pravilo semafora, naglašava da ukoliko tim ima želju ostvariti postavljeni cilj, trebao bi imati informaciju koji je rezultat. Upravo se zato pobjednički timovi moraju konstantno truditi, biti uporni, poboljšavati sebe i situaciju oko sebe

Pravilo klupe (rezervnih igrača) od velike je važnosti, budući da označava dubinu timskog djelovanja i razmišljanja te ističe kako čak i najbolji timovi koji nemaju rezervne planove ili ljude koji na indirektan način pridodaju rezultatima tima, gube. Slijedeće pravilo je ***Pravilo identiteta*** *koje govori da* ukoliko članovi tima imaju određene zajedničke vrijednosti, to može utjecati na njihovo dodatno zbližavanje i povjerenje, što je od velike važnosti za uspjeh cijelog tima.

Pravilo komunikacije je, itekako važno primjenjivati, jer komunikacija je izuzetno važna za međusobno povezivanje i povjerenje članova tima. Samim time, članovi su spremni na zajednički rad i prisutna je pozitivna atmosfera.

Ponekad postoje dva skoro jednako dobra tima, međutim imaju različit stil i način vođenja. Upravo ta razlika predstavlja ***Pravilo granice.***

U ***Pravilu visokog morala,*** ističe se da u situacijama kada tim ostvaruje izvrsne rezultate, članovi su spremni dati svoj maksimum, jer znaju da će im se trud isplatiti. Posljednje pravilo je ***Pravilo dividendi,*** te ono ukazuje na to da dugoročno ulaganje u razvijanje ljudi itekako pokaže kao vrlo promišljeno, budući da takvo ulaganje uvelike pridonosi i razvoju cijelog tima.

Može se zaključiti kako postoje mnoge prednosti timskog rada koje pridonose razvoju pojedinca i same organizacije, međutim, među prednostima mogu se pronaći i poneki nedostaci od kojih je najistaknutije grupno odlučivanje na koje posebno treba obratiti pozornost. Kako bi se izbjegli određeni nedostaci timskog rada, potrebno je pridržavati se sedamnaest neosporivih pravila timskog ponašanja. Budući da se tehnologija konstantno razvija, timovima je tako omogućena lakša komunikacija te timu može donijeti određene prednosti. Članovi tima ponekad se nađu u konfliktnoj situaciji koju je potrebno riješiti, no konflikt ne mora nužno biti negativan. Postoje i oni pozitivni konflikti u timu koji mogu pridonijeti još boljem funkcioniranju tima i poboljšanju radne uspješnosti, a dodatno su pojašnjeni u petom poglavlju.

5. Upravljanje konfliktima u timu

Različita ponašanja članova u organizacijama uzrokuju brojne konfliktne reakcije. Konflikt se jednostavno može definirati kao „oblik sučeljavanja dvije ili više strana zasnovanih na neslaganju s ciljem, željom ili vrstom interesa, osjećaja ili djelovanja.“ (Jurina, 1994:314). Mnoge je konflikte moguće ublažiti ili izbjeći na vrijeme, no neki konflikti ipak zahtijevaju ulaganje nešto više volje i strpljenja kako ne bi došlo do raspadanja tima ili organizacije.

5.1. Klasifikacija konflikata

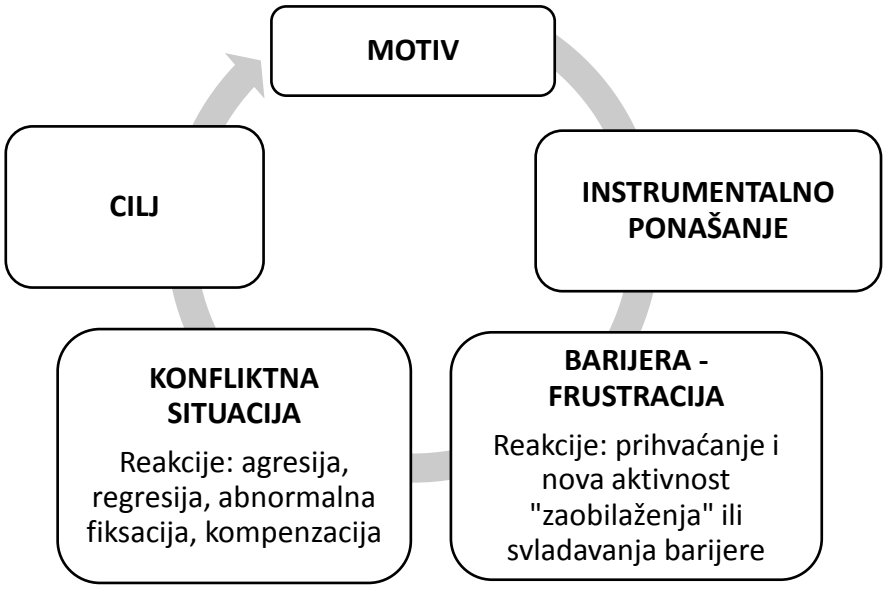
Poznate su brojne klasifikacije konflikata sa različitih stajališta, stoga se razlikuju i različiti kriteriji klasifikacije. Jurina (1994:315-316) smatra da ukoliko se konflikti promatraju sa stajališta uzroka, razlikuju se konflikti interesa i konflikti vrijednosti. Prema istom autoru, temeljni uzroci prema kojima nastaju konflikti su različita ili pak iskrivljena uvjerenja, frustracije i različita vrednovanja, konfliktni stavovi i emocionalna pratnja tih stavova i konfliktnost i sklonost agresivnosti. Ljudi imaju i različite interese, stoga imaju i različite ciljeve koje nastoje ostvariti na različit način te to može uzrokovati konflikte interesa. Netolerancija i nepoštivanje različitih ljudskih vrijednosti može uzrokovati konflikte vrijednosti.

Druga se podjela konflikata prema posljedicama dijeli na konstruktivne i destruktivne. Konstruktivni konflikti može pomoći sagledati problem u cijelosti i pronaći najučinkovitije rješenje za njega. Samim time, razvija se maštovitost i kreativnost članova te se nastoji zadovoljiti želje i potrebe obje strane koje su se našle u konfliktnoj situaciji. Destruktivni konflikti su prava suprotnost konstruktivnim. Naime, pojavom destruktivnog konflikta, unosi se i negativna energija u cijelom timu, koja se može proširiti i na cijeli odjel, pa čak i organizaciju. Ima negativan utjecaj na komunikaciju između članova, pa se samim time smanjuje i njihova želja za radom.

Treća je podjela na one konflikte koji se događaju među sudionicima, a mogu se prepoznati unutarnji konflikti koji mogu biti intraindividualni i interpersonalni. Konflikt koji se javlja u samom pojedincu poznat je pod nazivom unutarnji ili intraindividualni konflikt, a može se pojasniti motivacijskim ciklusom.

Motivacijski ciklus pojedinca ukratko je prikazan na slici 1.

Slika 1. Motivacijski ciklus pojedinca



Izvor: Jurina (2011:287)

Iz prikazane slike, moguće je zaključiti kako na ponašanje pojedinca utječu različiti motivi, dok ga s druge strane potiče određena potreba. Na temelju motiva, pojedinac određuje svoj cilj prema kojem usmjerava svoje ponašanje u poslovanju. Međutim, na njegovom putu ka ostvarenju određenog cilja, nalaze se mnoge prepreke koje mu otežavaju poslovanje. Kad se pojedinac susretne sa barijerom, s obzirom na vrstu barijere i osjećaj frustracije koji mu se javlja u tom trenutku, pojedinac ju može prihvatiti i poduzeti sve aktivnosti koje su potrebne za uspješno rješavanje. U drugom slučaju, pojedinac se, nailaskom na barijeru, može naći u konfliktnoj situaciji gdje primjenjuje obrambene mehanizme kojima se nastoji obraniti. S obzirom na to da je svaki pojedinac bitan prilikom odvijanja poslovnih procesa i za organizacijski uspjeh, njegovo ponašanje uvelike može utjecati na ostale članove tima te ukoliko se ne riješi na vrijeme, njegovo ponašanje može utjecati i na organizaciju u cjelini.

Zatim, Jurina (1994:321) smatra da se interpersonalni konflikt temelji na procesu interpersonalne dinamike i interaktivnog ponašanja. Takvi konflikti predstavljaju svađe ili sukobljavanja nekoliko članova koje se javljaju radi konflikta između različitih želja ili interesa nekoliko članova.

Konflikti mogu biti lažni i stvarni. Lažni se konflikti često događaju kako bi se zanemarili oni stvarni. Konflikti su česta pojava u međuljudskim odnosima, a mogu imati pozitivan utjecaj na razvoj odnosa među ljudima. Konflikti se često događaju u situacijama u kojima se članovi natječu za radno mjesto te se time dolazi do zaključka o tome koji je pojedinac važniji za

određeno radno mjesto. Ulaskom u konfliktne situacije, često se razbijaju razne iluzije i netočni stavovi. Također, pomažu u pronalaženju i rješavanju problema, vode promjenama koje su nužne u organizaciji, a često se javljaju u borbi za povjerenje i sigurnost u odnosima.

Osim intraindividualnog, moguća je pojava i međutimskog konflikta koji se odnosi na međutimsku dinamiku u organizaciji, a u mnogim slučajevima uzrokuje konflikte. Naime, članovi tima akceptiraju ostale članove i stvaraju pogled o svojoj ulozi u organizaciji, ali i o ulogama drugih članova koje mogu prihvatiti na pozitivan način, no ukoliko. članovi počnu drugačije prihvaćati uloge ostalih članova, to može uzrokovati konflikt. Ponekad se vođe koji vode više timova mogu naći u neugodnoj situaciji kada timovi zavade.

Postoje konflikti koji nastaju radi zauzimanja uloga u timu ili drugim skupinama i organizacijama. S obzirom na različita mišljenja teoretičara, razlikuju se i gledišta. Naime, mnogi teoretičari zauzimaju stav da je konflikte najbolje izbjeći, jer upravo oni mogu destabilizirati ukupan rad pojedinog tima ili organizacije te je takvo gledište poznato pod pojmom *tradicionalnog gledišta.* S druge strane, mnogi su teoretičari izjavili kako je konflikt nemoguće izbjeći te da može čak i pozitivno utjecati na radno okruženje, a takav stav podrazumijeva gledište *ljudskih odnosa*. Treće je gledište prisutno u novije doba. *Interakcijski pristup* zauzimaju teoretičari koji tvrde kako je konflikt pozitivan i često potreban za uspješno uspostavljanje timskog rada.

5.2. Utjecaj konflikata na osobni razvoj pojedinca i organizacijski uspjeh

Konfliktne situacije na koje organizacije nailaze mogu biti veoma nezgodne, kako za pojedince, tako i za cijelu organizaciju. Međutim, konflikti mogu imati i pozitivan utjecaj na pojedince i na cjelokupnu organizaciju. Pojedincima zaposlenima u organizaciji tako je pružena prilika za rješavanjem potencijalnih ili nastalih problema te korištenje prilika koje im se pružaju, a inače bi ostale neprimijećene.

Bitno je istaknuti kako konflikt ne mora nužno uvijek biti promatran u negativnom kontekstu, jer postoje mnogi pozitivni utjecaji koji mogu biti od velikog značenja za pojedinca, za tim, pa samim time i za organizaciju. Oni, dakle, potiču da se problem promotri u cijelosti te da se raščlane sva rješenja problema i primjene ona najbolja. Među pozitivnim utjecajima zasigurno se može istaknuti poticanje kreativnosti i inoviranja u radu, unapređenje kvalitete pri donošenju važnih odluka, potiče prihvaćanje nastalih promjena, a među pojedincima se javlja

veći interes za rješavanjem konflikata i poboljšanjem poslovanja i odnosa među ljudima. Konflikt može imati negativan utjecaj na pojedinca u smislu javljanja negativnih emocija i promjene raspoloženja poput ljutnje, nezadovoljstva, agresivnih reakcija, a ukoliko negativne emocije i raspoloženje pojedinca prevladaju, moguća je blokada uspješnog rada tima, ali i ostvarivanja uspješnih rezultata na razini cijele organizacije.

U situacijama kada se konflikt ne uspije riješiti na vrijeme, pogoršavaju se odnosi među pojedincima, što može negativno utjecati i na daljnje rezultate organizacije. Isto tako, konflikt može uzrokovati otežanu komunikaciju među članovima timova u organizaciji, što ostavlja izuzetno loše posljedice na organizaciju. Sukobi koji se javljaju među članovima radi radnog mjesta tako mogu postati bitniji od rada. Često je lider osoba koja nastoji smiriti tenzije oko nastalog konflikta, stoga je njegova uloga objašnjena u šestom poglavlju.

6. Uloga lidera u timu

Za uspješno funkcioniranje organizacije, vrlo je važno uspostaviti dobro vođenje. Robbins (1992:135) smatra da vođenje predstavlja sposobnost ostvarivanja ciljeva uz određeni utjecaj na tim ili organizaciju u cjelini. Uspješan timski rad zasniva se na izuzetno dobro usklađenoj organizaciji članova koji su usmjereni ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Funkcioniranje tima ne podrazumijeva nadređene ni podređene ljude.

Jurina (2011:106) smatra kako je za vođenje tima, prvenstveno odgovoran nositelj timskoga zadatka koji ima određenu ulogu u odrađivanju zadatka i koji nadzire i usmjerava aktivnosti drugih članova, ali po principu „prvi među jednakima“. „On je najčešće neformalno prepoznat od članova tima kao najbolji i najpouzdaniji od njih – lider.“[2]

Tudor i Srića (2006:180) smatraju kako je lidersko vođenje posebno prilagođeni način rukovođenja te je prilikom takvog rukovođenja voditeljska uloga je u timu izuzetno naglašena, komunikacija među članovima tima je na visokom nivou, vlada visoka razina motivacije te je voditelj prihvaćen od strane svih članova. Međutim, postoji značajna razlika između voditelja tima i lidera u timu. Tudor i Srića (2006:180-181) razlikuju lidera tima od voditelja tima po sljedećim karakteristikama:

[2] SWING Informatika (2015), dostupno na http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad (pristupljeno: 10. Srpnja 2020.)

- Lider ima sposobnost određivanja vizije na temelju koje će strategija svih aktivnosti biti izrađena, a uz to zna odabrati ljude koji će mu tu namjeru pomoći ostvariti
- U odnosu na voditelja, lider radi detaljan plan prema kojemu planira nabaviti resurse i određuje aktivnosti kojima će se ostvariti zajednički timski cilj
- Lider je spreman preuzeti rizik u svakoj situaciji
- U određenim situacijama može djelovati agresivno
- Spreman je ući u (ne)isplative sukobe
- U odnosu na voditelja koji je pomirljiv, lider svoj posao obavlja na siguran način ili u okviru razumnog rizika
- Lider pozitivno utječe na ostale članove tima, nadahnjuje ih i dodatno motivira, dok voditelji raspoređuju članove, kontroliraju proces odvijanja aktivnosti i nastoje riješiti probleme.

Dakle, najveća se razlika između lidera i voditelja tima može primijetiti u njihovim različitim osobnostima. Prema istim autorima, lideri se mogu usporediti s emocionalnim borcima koji se bore za uspostavljanje novoga reda stvari, dok se voditelje može opisati kao racionalne realizatore i unapreditelje postojećeg stanja.

Nikić (2004:125-126) smatra da postoje četiri vrlo važne karakteristike koje bit trebao posjedovati lider, a to su:

1. *Nazočnost* – lider treba stalno biti prisutan u timu koji nastoji realizirati unaprijed određeni cilj. Njegova prisutnost potiče ostale članove na rad, dodatno ih inspirira i motivira. Također, svojim prisustvom treba poboljšati odnose sa članovima kako bi tim još bolje funkcionirao.
2. *Namjera* - lider vrlo dobro zna koji cilj želi ostvariti te članove tima konstantno usmjerava ka njegovom ostvarenju. Međutim, lider treba biti odan svome timu te treba biti spreman odreći se svojih vlastitih interesa i želja, kako bi se uspio ostvariti zajednički cilj.
3. *Mudrost* - lider bi trebao imati visoku razinu samosvijesti, odnosno, vrlo dobro poznavati sva svoja znanja, vještine i sposobnosti kojima raspolaže te znati kako ih na pravi način i u pravo vrijeme pravilno iskoristiti. Na taj način će, i u kriznim razdobljima, donositi ispravne odluke te biti pravi oslonac svome timu.
4. *Suosjećanje* - lider treba imati mnogo razumijevanja i suosjećanja za sve članove tima.

Carnegie (2013:13) smatra da najvažnija osobina uspješnog lidera ne podrazumijeva samo sposobnost upravljvanja, njegovu inteligenciju, hrabrost, smisao za humor te ljubaznost. Tajna njegove uspješnosti je u sposobnosti stjecanja prijatelja, što dovodi do toga da vidi samo najbolje u drugima, a upravo to motivira ostale na rad.

Može se reći kako i voditelj i lider imaju važnu ulogu u timu i timskom ostvarenju organizacijskih ciljeva. No, hoće li tim imati voditelja ili lidera ovisi o situaciji i okolnostima s kojima se tim suočava. Osim toga, i jedan i drugi način rukovođenja imaju svoje prednosti i nedostatke. Prema Tudoru i Srići (2006:181-182) u liderove se prednosti, u odnosu na voditelja, zasigurno može svrstati znatno snažniji pozitivan utjecaj na članove kojim može postići bolji rezultat i ostvariti više ciljeve. Samim time, to će utjecati na povećanje radne uspješnosti tima, što će utjecati i na uspjeh cjelokupnog poduzeća ili organizacije. Lider je jedina osoba koja će moći preokrenuti loše funkcioniranje nekog sustava, prilagoditi aktivnosti različitim utjecajima iz okruženja na koje tim nailazi te je to osoba koja će napraviti ključan pomak tima koji svi čekaju.

7. Mišljenja i stavovi građana o timskom radu

Cilj istraživanja bio je saznati percepciju građana o važnosti timskog rada u organizacijama, utjecaju timskog rada na osobni razvoj pojedinca i organizacijski uspjeh te osobinama koje bi lider tima trebao imati. Odgovori su se prikupljali u razdoblju od 12. do 28. kolovoza 2020. godine putem Google obrasca koji je stavljen na osobni profil na društvenoj mreži Facebook. Njihovi podaci bili su u potpunosti anonimni. Anketa se sastojala od devet zatvorenih i dva otvorena pitanja.

Anketi je ukupno je pristupilo 155 osoba od kojih je veći dio ispitanika (75,5%) bilo ženskih, a 24,5% muških ispitanika. Anketu su u najvećem broju ispunili mladi ljudi koji pripadaju dobnoj skupini od 18 do 25 godina (81,3%). Na anketu su pretežno odgovarali studenti (77,4%), 11,6%, ispitanika su zaposlene osobe, dok učenici čine 8,4% ispitanika. Uvjerljivo najmanje ispitanika koji su sudjelovali u anketi bili su nazaposleni (1,9%) i umirovljenici (0,6%).

Pojam timskog rada, nije potrebno puno objašnjavati ljudima, jer se zasigurno gotovo svaki čovjek susreo sa radom u timu ili barem timskim načinom rada, te iz tog razloga njih 60,6% smatra da je posao lakše raditi u timu nego individualno, dok 39,4% smatra da je lakše raditi

individualno. Budući da većina ispitanika smatra da je lakše raditi u timu nego individualno, isto tako većina ispitanika, čak 68,4% smatra da tim ostvaruje bolje rezultate na poslu od pojedinca (31,6%).

S druge strane, 54,8% više voli raditi individualno, dok njih 45,2% više voli raditi u timu. Ispitanici su svoje odgovore obrazložili te su najčešći odgovori prikazani slijedećim tablicama. U tablici 3 prikazana su pojašnjenja ispitanika zbog kojih smatraju da je posao lakše obavljati u timu, dok su tablicom 4 prikazana pojašnjenja ispitanika koji smatraju da je posao lakše obavljati individualno.

Tablica 3: 10 najčešćih odgovora ispitanika o lakšem obavljanju posla u timu

1.	Iako više volim individualni rad, zbog lakše kontrole kvalitete i dosljednosti rezultata (bilo kojeg oblika), timski rad raspoređuje posao na više ljudi.
2.	Više ideja, lakše se posao može odraditi zbog više ljudi, može se doći do najboljeg rezultata jer postoji više mišljenja i ideja, te se lakše ispravljaju pogreške tokom odrađivanja posla.
3.	Imamo više ideja, možemo podijeliti zadatke prema sposobnostima članova tima, pomažemo jedni drugima ukoliko je netko "zapeo" u svom zadatku, odgovornost i trud je veći jer nitko ne želi izdati svoj tim - ako ne obavi svoj zadatak kako treba, smatra kako je razočarao i sebe i svoj tim...
4.	Raspored posla
5.	Lakše je raditi u timu jer se tada zadaci podijele i svaka osoba radi samo jedan dio
6.	Iako više volim raditi individualno, rad u timu je lakši jer dobiješ dio posla a ne sve. Isto tako više ljudi znači i više ideja što je uvijek dobro došlo
7.	Lakše je raditi u timu ako znam ljude s kojima radim i ako dijelimo iste principe rada i glavne ideje.
8.	U timu rade oni koji ne znaju samostalno.
9.	Više članova tima daje bolje rezultate.
10.	U timu ima više različitih mišljenja i znanja te se tako može sagledati cijela slika i lakše riješiti problem

(Izvor: vlastita izrada autora)

Iz prikazane tablice 3., može se zaključiti da najveći dio ispitanika smatra da više osoba može donijeti više ideja, da je posao raspodijeljen te da je osobama koje ne znaju raditi samostalno lakše raditi u timu.

Tablica 4: 10 odgovora ispitanika o lakšem obavljanju posla individualno

1.	Sama organiziram svoje vrijeme i rad. Također, radim ono što sam sama zamislila.
2.	Ako želim da posao tima bude kvalitetno obavljen radije preuzmem sav posao nego prepustim da se posao ne dovrši kako treba.
3.	U timu uvijek postoji osoba koja je glavna (ili ona poteže i odrađuje posao ili se nameće kao glavna te se samo njezine ideje uvažavaju). Iako individualan rad zahtijeva od pojedinca više truda i rada, puno je lakši.
4.	U timu ne rade svi jednako i uvijek netko otežava drugima
5.	Rad je lakše obavljati individualno, jer znaš što je obavljeno i na što se možeš osloniti.
6.	Imam više slobode
7.	Osobno mi je lakše raditi individualno jer sama napravim sve puno brze i puno mi je lakše raditi na taj način. Nema nikakvih prepirki, dogovora i neslaganja.
8.	Sam snosiš posljedice za svoj rad i znaš koliko si radio točno.
9.	Rad u timu skoro pa podrazumijeva jednog člana koji obavi većinu, ako ne i sav posao.
10.	Ako tim nije dobro odabran često se dogodi da inicijativu predvodi pojedinac koji obavlja većinu posla.

(Izvor: vlastita izrada autora)

Iz prikazane tablice 4., može se zaključiti kako je ispitanicima lakše raditi individualno, jer si sami mogu organizirati svoje vrijeme i rad, sami snose odgovornost i moguće posljedice ukoliko dođe do nekih problema, smatraju da u timskom radu nemaju svi jednak obujam i težinu zadataka te ne rade svi jednako i ne daju svi jednak doprinos timu.

Također, moguće je primijetiti kako su ispitanici podijeljenog mišljenja te su mnogi istaknuli kako njihovo razmišljanje o timskom radu ovelike ovisi o poslu, ali i ljudima s kojima rade.

Iako većina ispitanika više voli raditi individualno, ipak priznaju da timski rad odlično utječe na uspjeh organizacije te smatraju da timski rad vrlo dobro utječe na pojedinca u nekoj organizaciji. Mišljenja ispitanika iskazana su grafikonom 1. i grafikonom 2., gdje ocjena 1 predstavlja loš utjecaj na pojedinca ili organizaciju, a ocjena 5 predstavlja odličan utjecaj na pojedinca te da timski rad uvelike pridonosi rezultatima organizacije.

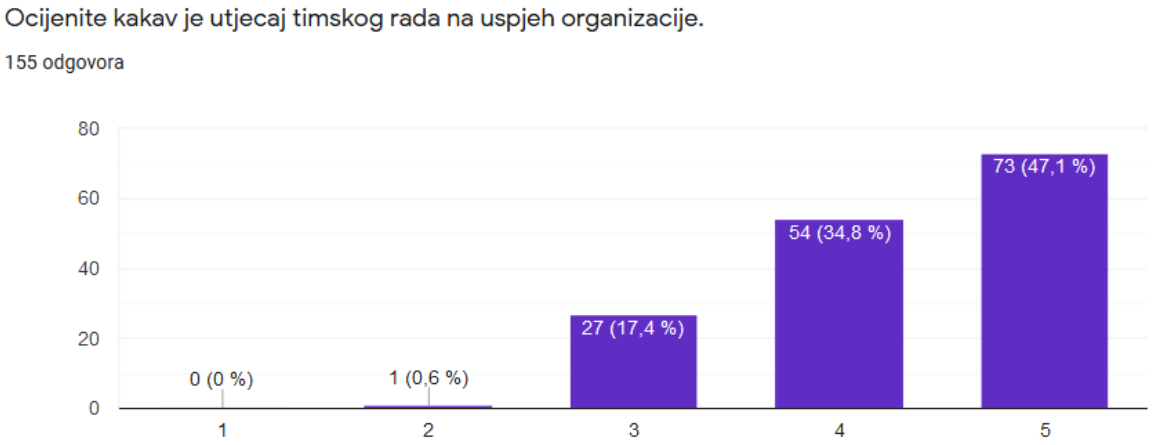
Grafikon 1. Utjecaj timskog rada na pojedinca - prema mišljenju ispitanika



Izvor: vlastita izrada autora

Iz prikazanog grafikona 1. može se zaključiti kako samo 18,1 % ispitanika smatra da timski rad odlično utječe na pojedinca, dok čak 40,6% njih smatra da timski rad vrlo dobro utječe na pojedinca te 36,8% njih smatra da timski rad dobro utječe na pojedinca. Samo 3,2% ispitanika smatra da timski rad nema toliko dobar utjecaj na pojedinca, te 1,3% ispitanika smatra da timski rad ima loš utjecaj na pojedinca.

Grafikon 2. Utjecaj timskog rada na uspjeh organizacije - prema mišljenju ispitanika



Izvor: vlastita izrada autora

Iz prikazanog grafikona 2. može se zaključiti kako najveći dio ispitanika, čak 47,1%, smatra da timski rad odlično utječe na organizaciju te da pridonosi njenom uspjehu, 34,8% njih smatra da timski rad ima vrlo dobar utjecaj na uspjeh organizacije te 17,4% njih smatra da timski rad ima samo dobar utjecaj na uspjeh organizacije. Tek 0,6% ispitanika smatra da

timski rad ima lošiji utjecaj te nijedan ispitanik ne smatra da timski rad ima loš utjecaj na uspjeh organizacije.

Sljedeće pitanje u anketi bilo je „Koliko članova treba sadržavati jedan dobro organizirani tim?“, gdje gotovo svi ispitanici (87,1%) smatraju da dobro organizirani tim treba biti činiti najmanje dvije, a najviše pet osoba. Razlog tomu može biti što ispitanici smatraju da se posao najbolje može raspodijeliti kada tim čine dvije do pet osoba, dok smatraju je više od deset osoba previše za tim.

Također, ispitanicima je bilo postavljeno pitanje „Prema Vašem mišljenju, koje osobine bi trebao imati vođa (lider) tima?“ te je u nastavku u tablici 5. prikazano 10 najčešćih osobina koje su ispitanici naveli.

Tablica 5: Koje osobine bi trebao imati lider tima?

1.	Treba imati razumijevanja za sve članove tima, biti odgovoran, siguran u svoje odluke, treba biti spreman preuzeti rizik na sebe.
2.	Smisao za organizaciju i planiranje.
3.	Karizmu, autoritet, znanje.
4.	Samopouzdana, odgovorna i odlučna osoba koja uvažava druge članove kao jednako važne članove tima.
5.	Inteligentan, odlučan, pravedan.
6.	Izvanredna sposobnost koordinacije (sebe i drugih), sposobnost brzog, ali razumnog odlučivanja.
7.	Karakter, viziju, da uvažava tuđa mišljenja, sposobnost ohrabrivanja i da se ne postavlja kao da je on iznad svog tima.
8.	Organiziranost, aktivno slušanje, sposobnost raspodjele zadataka po težini i sposobnosti članova, uključivanje članova u rad
9.	Discipliniran, dobar govornik i sposoban za motivaciju drugih članova tima.
10.	Vođa treba biti odgovoran, spreman uskočiti kada negdje zapne, treba brinuti da rad tima ide u pravom smjeru i svakako se tome posvetiti i sudjelovati u svakom obliku rada unutar tima

(Izvor: Istraživanje autora)

Prema ispitanicima, lideri bi trebali imati jasnu viziju na koji način će voditi posao i svoj tim. Najčešći odgovor među ispitanicima bio je da lider treba biti odgovoran i motivirati ostale članove tima na rad. Upravo to dovodi do idućeg pitanja „Mislite li da u timu teba postojati vođa (lider) tima ili svi članovi tima trebaju biti jednaki?“ u kojem je većina odnosno 79,4% ispitanika odgovorila da tim treba imati lidera, dok manjina (20,6%) smatra da svi članovi tima trebaju biti jednaki. Većina smatra da je timu potreban netko nadležan tko će upravljati cijelim timom i tko će raspodijeliti zadatke te motivirati zaposlenike i pomagati im ukoliko im je potrebna pomoć.

Dakle, prema istraživanju odnosno provedenoj anketi, iako većina ispitanika više voli raditi individualno, uspostavilo se da isti ti pojedinci smatraju da je lakše raditi u timu te da se tako ostvaruju bolji rezultati u organizaciji. Većina ispitanika tvrdi da je timu potreban lider koji je ujedno i vrlo odgovorna, pouzdana, inteligentna i odlučna osoba koja je sposobna upravljati timom te da idealna veličina tima obuhvaća dvije do pet osoba. Moguće je zaključiti da ispitanici smatraju kako je timski rad vrlo poželjan u organizacijama te da pridonosi uspjehu organizacije, a isto tako i da stvara vrlo dobar utjecaj na pojedinca.

8. Zaključak

Kroz ovaj završni rad, prikazan je timski rad te njegova važnost za pojedinca i uspjeh organizacije. Za dobru organizaciju potrebno je imati i dobro organizirane timove koje će predvoditi lideri sa jasno definiranom vizijom koju teže ostvariti.

Pod pojmom tima, podrazumijeva se mala skupina ljudi koji zajedničkim snagama nastoji realizirati zajednički cilj. Mnogi autori ističu kako je takav način rada, najefikasniji pri obavljanju aktivnosti i rješavanju zadataka i problema u mnogim organizacijama. Za nastanak tima, kao i njegov razvoj, potrebno je proći kroz faze formiranja, jurišanja, normiranja i ostvarivanja. Tim se može svrstati u posebnu vrstu formalnog organiziranja rada, a ono što povezuje članove tima su razne aktivnosti koje su im dodijeljene te isti ili slični interesi. Za uspješno funkcioniranje, tim najčešće ima lidera bez kojeg bi tim vrlo teško mogao proći kroz sve faze razvoja, a to je osoba koja se svojim znanjima, vještinama i sposobnostima treba istaknuti među ostalima te ih iskoristiti u pravom vremenu na pravi način. Često se javljaju pogrešna shvaćanja pojmova grupnog i timskog rada. Bitno je istaknuti kako je glavna sličnost između grupe i tima u tome što nekoliko članova koji čine tim, ali i grupu, traže rješenja kojima nastoje riješiti problem te nastoje maksimalno iskoristiti sve intelektualne ljudske potencijale s kojima raspolažu. Ipak, razlikuju se po načinu funkcioniranja. Timove je moguće podijeliti na problemske, samovođene radne timove, međufunkcijske i virtualne, no moguće su i mnoge druge vrste timova poput proizvodnih i uslužnih, projektnih i razvojnih, timove za savjetovanje i slično. Timski rad može stvoriti niz prednosti za organizaciju te pridonijeti njezinom uspjehu, ali isto tako može donijeti niz prednosti za pojedinca koji čini tim. Ipak, timski rad ponekad može stvoriti negativne utiske, a kao najveći nedostatak može se izdvojiti grupno odlučivanje. Prilikom timskog rada, javljaju se brojne konfliktne situacije te se one često mogu riješiti bez burnih reakcija. Ipak, postoje situacije u kojima neslaganje

članova tima značajno može zaprijetiti međuljudskim odnosima u timu. U takvim situacijama potrebno je izdvojiti mnogo strpljenja i razumijevanja za sve članove tima. Potencijalni konflikti se mogu izbjeći ako timovi slijede određena pravila koja trebaju biti prilagođena situaciji u kojoj se tim našao, osobinama i sposobnostima članova tima i uvjerljivosti i sposobnosti lidera da svoje članove izvede na pravi put. Treba imati na umu da nisu svi konflikti destruktivni te da postoje oni koji mogu stvoriti pozitivne utjecaje te mogu biti od velike važnosti i značaja za pojedinca, tim i organizaciju. Produktivni konflikti temelj su upravljanja različitostima u organizaciji koji za posljedice imaju kreativnost, motiviranost, produktivnost pa i konstruktivno natjecanje između članova tima. Sve u svemu, timski rad predstavlja neizostavan dio u gotovo svakoj organizaciji, a uvelike pridonosi ne samo organizacijskom uspjehu nego i osobnom razvoju pojedinca.

Literatura

Knjige

1. Jurina, M. (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*, Zagreb, str 251-256, 314-328, 322
2. Jurina, M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Zaprešić
3. Jurina, M. (2011). *Organizacija i menadžment,* Zaprešić
4. Jurina, M. (2011). *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*. Zaprešić**,** str. 287
5. Maxwell, J. C. (2001). *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad* 18, 22, 32
6. Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Treće izdanje, str. 130, 132-133, 136, 174
7. Tudor, G.; Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim:* Čarolija timskog rada (3. izdanje), Zagreb: M.E.P. Consult, str. 206– 214, 160, 162, 180-182
8. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Zagreb, str. 16,17,64, 65
9. Whetton, D. A.; Cameron, K.S. (2011) *Developing Management Skills*. [Online] Eighth edition. [pristupljeno: 2., 5. i 6. kolovoza 2020].
10. Holpp, L. (2000). *Upravljanje timovima,* Zagreb
11. Janis, I.L. (1991) *Victims of Groupthink:* A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes by Irving L. Janis.[Online]. Avaliable from: https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD003554%20-%20Effective%20Team%20and%20Performance%20Management/Seminar%209-Janis%20-%20group%20think.pdf . [pristupljeno: 06. Rujna 2020.]
12. Carnegie D. (2013). *Kako postati uspješan lider.* Zagreb

Članci

13. Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia: teološki prilozi.* Vol. 12 (No.1./2004). str. 115-129.

Internetske poveznice

1. http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad (pristupljeno 10. srpnja 2020.)
2. Vasić, M. (2005). Vrste timova. http://vasic.info/vrste-timova/ (pristupljeno 20. srpnja 2020.)
3. Vasić, M. (2005).Prednosti i nedostaci timskog rada http://vasic.info/prednosti-i-nedostaci-timskog-rada/ (pristuoljeno 20. srpnja 2020.)

Popis tablica

Tablica 1. Razlika između tima i grupe……..8
Tablica 2. Usporedba grupnog odlučivanja i odlučivanja na individualnoj razini……...15
Tablica 3. 10 najčešćih odgovora ispitanika o lakšem obavljanju posla u timu……...26
Tablica 4: 10 odgovora ispitanika o lakšem obavljanju posla individualno…….26
Tablica 5: 10 osobina koje bi trebao imati lider tima?.....29

Popis slika

Slika 1. Motivacijski ciklus pojedinca……..…20

Popis grafikona

Grafikon 1. Utjecaj timskog rada na pojedinca – prema mišljenju ispitanika……..……27
Grafikon 2. Utjecaj timskog rada na uspjeh organizacije – prema mišljenju ispitanika……...28

PRILOZI

Prilog 1. Anketa o mišljenjima ljudi o timskom radu za pojedinca i organizaciju

Upitnik o mišljenjima ljudi o timskom radu

Poštovana/i,

pred Vama se nalazi anketa koja će se koristiti u svrhu provođenja istraživanja za potrebe završnog rada.Cilj ove kratke ankete je istražiti mišljenja o timskom radu te kako on utječe na osobni razvoj pojedinca i organizacijski uspjeh. Molim Vas da ovu anketu podijelite svojim poznanicima kako bi se ostvario što veći uzorak ispitanika. Anketa je u potpunosti anonimna te će Vam za rješavanje biti potrebno odvojiti 3 do 4 minute.

Unaprijed zahvaljujem na odvojenom vremenu!

1. Spol
    - Muško
    - Žensko
2. Dob
    - Manje od 18
    - 18-25
    - 26-30
    - 31-39
    - 40-49
    - 50 i više
3. Trenutno zanimanje
    - Student/ica
    - Zaposlen/a
    - Učenik/ca
    - Umirovljenik
    - Nezaposlen/a
    - ostalo
4. Volite li više raditi u timu ili individualno?
    - Rad u timu
    - Individualno
5. Smatrate li da je posao lakše obavljati individualno ili u timu?
    - Lakše je individualno
    - Lakše je raditi u timu

6. Objasnite svoj odgovor na prethodno pitanje. _____
7. Prema Vašem mišljenju, koliko članova treba sadržavati jedan dobro organizirani tim?
    - 2 do 5
    - 5 do 10
    - 10 do 15
8. Prema Vašem mišljenju, koje osobine bi trebao imati vođa (lider) tima?_____
9. Mislite li da u timu treba postojati vođa (Iider) tima ili svi članovi tima trebaju biti jednaki?
    - Tim treba imati lidera
    - Svi članovi trebaju imati jednaku ulogu
10. Mislite li da bolje rezultate na poslu ostvaruje pojedinac ili tim?
    - Pojedinac
    - tim
11. Ocijenite kakav utjecaj timski rad ima na pojedinca u nekoj organizaciji. (od 1 do 5)
    - 1 = loš utjecaj na pojedinca
    - 5 = odličan utjecaj na pojedinca
12. Ocijenite kakav je utjecaj timskog rada na uspjeh organizacije.
    - 1 = loš utjecaj na organizaciju
    - 5 = timski rad uvelike pridonosi rezultatima organizacije