

# Učinkovito vođenje i razvoj komunikacijskih vještina u timovima

---

**Kutnjak, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:308500>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA  
SMJER MENADŽMENT SPORTA

MARTINA KUTNJAK  
**UČINKOVITO VOĐENJE I RAZVOJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA  
U TIMOVIMA**  
ZAVRŠNI RAD

Čakovec, 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA  
SMJER MENADŽMENT SPORTA

MARTINA KUTNJAK

**UČINKOVITO VOĐENJE I RAZVOJ KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA  
U TIMOVIMA**

**EFFECTIVE LEADERSHIP AND DEVELOPMENT OF  
COMMUNICATION SKILLS IN TEAMS**

ZAVRŠNI RAD

**IME I PREZIME MENTORA**

doc. dr. sc. Jasmina Posavec

Čakovec, 2023.

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Čakovec, 15. lipnja 2021.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Poslovno pregovaranje i komuniciranje - izvanredni**

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2020-MTS-I-154**

Pristupnik: **Martina Vugrinec (0313017639)**  
Studij: **izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment sporta**

Zadatak: **Učinkovito vođenje i razvoj komunikacijskih vještina u timovima**

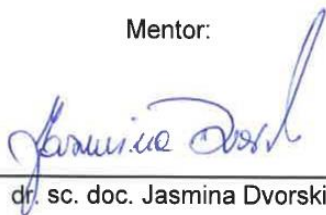
Opis zadatka:

U ovom radu će se opisati različite definicije vođenja te značaj i uloga timova u vođenju organizacija. Uz vođenje značajnu ulogu predstavljaju komunikacijske vještine kao važan element vođenja u timovima.

Zadatak uručen pristupniku: 15. lipnja 2021.

Rok za predaju rada: 20. rujna 2021.

Mentor:



---

dr. sc. doc. Jasmina Dvorski

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

---

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem svojim roditeljima na svemu onome što jesam te što i završetkom i ovog specijalističkog studija reflektiram one vrijednosti koje su u mene utkali. Nastojati kroz životni put biti samo bolja verzija sebe, činiti sebi i drugima dobro i na kraju postati dobra stručnjakinja u onome što radim vrijednosti su koje nosim s ovog dijela učenja. Zbog toga sam zahvalna svim svojim profesorima, a posebno svojoj mentorici, profesorici Posavec. Za kraj, zahvaljujem svim ostalim članovima svoje obitelji, kao i dragim prijateljima s kojima nisam imala prilike biti uvijek kada sam željela, ali koji su uvijek bili na mojoj strani, jer su znali da sve činim da bih imala više znanja i bila bolja u onome što radim.*

## SAŽETAK

Sama je problematika rada obrađena u okviru četiriju poglavlja. Uvodno je poglavlje ujedno i prvo poglavlje, a u njemu su izneseni:

- problematika istraživanja
- svrha i ciljevi istraživanja
- metode istraživanja.

U drugom je poglavlju rada naglasak stavljen na timski rad. Osim o pojmovnom određenju tima govorilo se i o nastanku i razvoju timova, temeljnim načelima timskog rada, obilježjima timskog rada te o vrstama timova. Također, navedene su i razlike između timova i grupa. Uz pojmovno određenje govorilo se i o vrstama organizacijskih timova, prednostima i nedostacima timske organizacije kao i o razvojnim fazama tima. U narednim je poglavljima naglasak stavljen na dizajniranje timova, komuniciranje, vođenje, motiviranje, te superviziju tima. U zadnjem su dijelu rada izneseni zaključni stavovi temeljeni na prethodno obrađenoj problematici.

Tim predstavlja posebnu vrstu grupe visokomotiviranih osoba koja je stvorena radi ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Karakterizira ga odgovornost i motivacija za ispunjavanje zajedničkih ciljeva te ostvarivanje rezultata. Timski je rad zasnovan na izgrađenom komunikacijskom odnosu, stoga je unutar tima potrebno poticati razvijanje komunikacijskog odnosa temeljenog na povjerenju i međusobnom pomaganju. Isto tako, potrebno je poticati rasprave i konflikte kako bi se jasno izdvojile najbolje ideje.

Timska je organizacija organizacijski oblik stvoren u 21. stoljeću te ju je moguće implementirati u svaki poslovni sustav. Timska organizacija pridonosi:

- interaktivnosti članova tima
- smanjenju prepreka među odjelima
- poticanju na razvoj novih ideja i dr.

*Ključne riječi: komunikacija, organizacijska inovativnost, tim, timska organizacija*

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>7</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	7
1.2. Metode rada.....	8
<b>2. KOMUNIKACIJA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Komunikacijske vještine .....	9
2.2. Komunikacijski oblici .....	11
2.3. Vrste komunikacijskih vještina .....	13
2.4. Uloga verbalne i neverbalne komunikacije u timskom radu.....	14
<b>3. GRUPNI I TIMSKI RAD.....</b>	<b>17</b>
3.1. Pojmovno definiranje tima.....	17
3.2. Nastanak i razvoj timova .....	18
3.3. Temeljna načela timskog rada.....	19
3.4. Timski rad i vrste timova .....	20
<b>3.4.1. Karakteristike tima .....</b>	<b>20</b>
<b>3.4.2. Vrste timova.....</b>	<b>21</b>
3.5. Razlikovni elementi timova i grupa .....	23
3.6. Timska organizacija .....	26
<b>3.6.1. Vrste organizacijskih timova .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6.2. Prednosti i nedostaci timske organizacije .....</b>	<b>29</b>
3.7. Razvojne faze tima.....	30
<b>4. VAŽNOST VJEŠTINE I KREATIVNOSTI U TIMSKOM RADU.....</b>	<b>32</b>
4.1. Pojam vještine i kreativnosti .....	32
4.2. Dizajniranje, komuniciranje, motiviranje i vođenje tima .....	32
<b>4.2.1. Dizajniranje grupe i tima .....</b>	<b>33</b>
<b>5. RAZUMIJEVANJE OSNOVNIH POSTULATA VOĐENJA TIMA .....</b>	<b>35</b>
5.1. Kako voditi tim i ostvariti vrhunske rezultate.....	35
5.2. Motiviranje tima.....	36
5.3. Supervizija tima .....	40
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>43</b>
<b>7. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>44</b>
<b>8. POPIS TABLICA.....</b>	<b>47</b>
<b>9. POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>47</b>

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i ciljevi rada

Modernoj je organizacija poslovanja imperativ što učinkovitije poslovanje. Suvremeni su uvjeti poslovanja obilježeni stalnim i kontinuiranim promjenama. Zaposlenici koji funkcioniraju u takvim uvjetima moraju biti spremni na prilagodbu kako bi osigurali uspješnost svog profesionalnog djelovanja. Sve se veći naglasak stavlja na razvoj kreativnih osobina pojedinaca, kao i na implementaciju te kreativnosti na svaki slučaj (engl. *Case*). Nadalje, naglasak se stavlja i na timski rad kao jedan od preduvjeta uspješnosti obavljanja posla. Kada je pak riječ o definiranju tima, moguće je utvrditi kako postoje brojne definicije tima. Tim predstavlja posebnu vrstu grupe koju čine visokomotivirani pojedinci koji imaju iste/slične karakteristike te zajedničke ciljeve. U suvremenom poslovanju sve se veći naglasak stavlja na timsku organizaciju kojoj je u središtu interesa dobro pojedinca. Timska je organizacija organizacijski oblik stvoren u 21. stoljeću, a predstavlja organizaciju zasnovanu na timovima na svim organizacijskim razinama.

Timski rad u suvremenom poslovanju predstavlja nezaobilazni dio kvalitetnog profesionalnog djelovanja. Timski rad ima vrlo visok utjecaj na kvalitetu pružanja usluga te je važan čimbenik u funkcioniranju poslovnog sustava i organizaciji rada.

Danas je sustav grupnog djelovanja ili timski rad filozofija malih, ali stalnih pomaka te je kao takav univerzalan. Timski rad pristupa poslovnom problemu tako da ga pokušava riješiti ne stvarajući pritom prepreku između osoblja i klijenata. Mnogi djelatnici nezadovoljni su poslom koji rade i načinom na koji ga obavljaju. Sustav timskog rada u poslovanju uključuje i menadžment i operativce i klijente kako bi se ispravili nedostaci i oformili bolji standardi. Rezultat se ogleda u poboljšanju međuljudskih odnosa i povećanju zadovoljstva kako klijenata tako i zaposlenika. Iskustvo je pokazalo da se najbolji rezultati postižu kad se ujedine kognitivna sposobnost pojedinca te znanja i vještine koje posjeduju drugi, odnosno osobna i društvena inteligencija.

Pojedinci nisu dorasli današnjem izazovu novih informacija. U 20. stoljeću nastalo više informacija nego u cijeloj povijesti prije.

Kaže se da je u 20. stoljeću nastalo više informacija nego u cijeloj povijesti prije njega i taj trend još više raste. Sasvim je jasno da grupni um može biti mnogo inteligentniji od pojedinačnog, a brojni znanstveni podatci govore tome u prilog.



Izvrstan timski rad podiže grupni kvocijent inteligencije pri čemu najbolje sposobnosti jedne osobe kataliziraju ono najbolje kod drugih te se ostvaruju puno bolji rezultati od onih koje bi postigla samo jedna osoba.

Za optimalno djelovanje timova, ključni alat je kvaliteta odnosa među njegovim članovima izražena komunikacijom i interakcijama, načinu dogovaranja o ciljevima rada i organizacije posla, načinu podjele radnih zadataka i rješavanju međusobnih sukoba.

## **1.2. Metode rada**

U izradi ovog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: povijesna metoda, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda klasifikacije, komparativna metoda, metoda kompilacije, metoda studije slučaja, metoda deskripcije te metoda dokazivanja. Prilikom obrade literature korištene su povijesna metoda, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda klasifikacije te metoda komparacije. Citati i grafički prikazi preuzeti iz korištene literature prikazani su metodom kompilacije.

## 2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je sastavni dio života. Komunikacijski odnos omogućava razmjenu informacija između sudionika komunikacijskog procesa. Komunikacijski je odnos osnova funkcioniranja timskog odnosa.

### 2.1. Komunikacijske vještine

Komunikacijske su vještine sposobnosti koje su dodijeljene svim bićima: „Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost – sve su to kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu.“ (Tim i timski rad, dostupno na: <http://spu.ba/noviSajt/wp-content/uploads/2013/08/Goran-Pavicic-diplomski-rad.pdf>, datum pristupanja 4. svibnja 2020.).

Svjetska zdravstvena organizacija izdvojila je kvalitetnu komunikaciju kao jednu od pet vještina neophodnih za zdrav i sretan život. Znanje i umijeće kvalitetne komunikacije preduvjeti su kvalitetnog djelovanja za mnoge profesije, osobito u medicini. (<http://www.plivamed.net/aktualno/clanak/2739/Eticki-vidici-komunikacije-u-zdravstvu.html>, datum pristupanja 4. svibnja 2020.)

U današnje vrijeme koje podliježe brojnim izazovima moderne tehnologije uvelike je prepoznata i promjena u kulturi komunikacije: „Razgovor je najbolji način komuniciranja koji imamo. Objektivna stvarnost ne može se zaobići, ali bi odgovarajuća komunikacija mogla znatno olakšati situaciju“ (<http://www.plivamed.net/aktualno/clanak/2739/Eticki-vidici-komunikacije-u-zdravstvu.html>, datum pristupanja 4. svibnja 2020.). Uzme li se u obzir činjenica da je kvalitetna komunikacija neophodna za zdrav i sretan život, te je kao takva društveno vrlo važna jer omogućava povezano djelovanje ljudi, odnosno osnovu svih društvenih pojava, za početak valja odrediti sam pojam komunikacije. Termin komunikacija potječe od latinskog pojma *communicatio* što znači priopćiti. „Komunikacija je stoga pojam koji općenito označava sveukupnost različitih oblika, veza i dodira među pripadnicima društva, a posebno se odnosi na prenošenje poruka od jedne do druge osobe ili od jedne do druge skupine. Ona predstavlja dijeljenje znanja interakcijom s drugim jedinkama i predmetima.“ (Tim i timski rad, dostupno na: <http://spu.ba/noviSajt/wp-content/uploads/2013/08/Goran-Pavicic-diplomski-rad.pdf>, datum pristupanja 4. svibnja 2020.).

Komunikacija se provodi vizualnim metodama (znakovnim jezikom), auditornim metodama (glasom i glazbom) te fizikalnim metodama (dodirom). Komunicirati se može verbalno i neverbalno, a američki komunikolog Richard Green tvrdi da je neverbalno komuniciranje značajnije od verbalnog te navodi da se tijelom komunicira 55 %, glasom 38 %, a riječima tek 7 % (Šegota, 2010).

Komunikacija omogućava ljudima da izraze čitavu paletu fizičkih, emocionalnih i psiholoških potreba.

Posljednjih nekoliko desetljeća svjedoci smo vrlo intenzivnih promjena uzrokovanih nizom čimbenika, a jedan je od važnijih ubrzan napredak znanosti i tehnologije.

#### **Učinkovita komunikacija ima sljedeće karakteristike:**

- drži ljude ažurnima
- navodi ljude da se uključe u organizaciju
- povećava motivaciju i posvećenost zaposlenih
- poboljšava odnos i razumijevanje među zaposlenima
- pomaže ljudima da razumiju potrebu za promjenom.

#### **Načini komuniciranja:**

- ponašanjem tijela – držanje, usmjerenost tijela, stav tijela itd.
- vanjštinom – odijevanje, opća urednost i njegovanost
- mimikom – čela, obrva itd.
- kontaktom očima – pogled, širenje i sužavanje zjenica, treptanje itd.
- osmijehom – poziv na komunikaciju
- gestama – govor ruku, radnje
- dodirivanjem – fizički kontakt.

Uspostava zdravog komunikacijskog odnosa unutar tima neophodna je radi ostvarivanja temeljnih ciljeva postojanja svakog oblika udruženja (Tim i timski rad, dostupno na: <http://spu.ba/noviSajt/wp-content/uploads/2013/08/Goran-Pavicic-diplomski-rad.pdf>, datum pristupanja 4. svibnja 2020.).

## 2.2. Komunikacijski oblici

Govoreći o komunikacijskim oblicima, potrebno je istaknuti kako postoji nekoliko sličnih. Komunikacijske je oblike moguće podijeliti na usmenu komunikaciju, pisanu komunikaciju i neverbalnu komunikaciju. U suvremenim se uvjetima poslovanja veliki naglasak stavlja na elektroničku komunikaciju koja poglavito do izražaja dolazi kod virtualnih timova (Pavičić, 2012).

Usmena je komunikacija izuzetno važna. Govorenjem ljudi automatski dobivaju povratnu informaciju te na temelju nje mogu procijeniti kako su sugovornici primili određenu informaciju te jesu li je uopće razumjeli, odnosno shvatili njezino pravo značenje. Osim toga, osoba koja šalje određenu informaciju također može utvrditi je li ona razumjela povratnu informaciju koju je primila.

Međusobno shvaćanje izuzetno je važno te ono omogućava odvijanje poslovnih procesa bez poteškoća koje bi bile prouzročene zbog nedostatka povratne veze o određenoj informaciji. No često je ljudima jezik brži od pameti, što znači da često izgovore nešto prije nego li su i sami shvatili smisao onoga što su htjeli reći. Koliko je to dobro odnosno koliko nije dobro pitanje je situacije.

„Kanali kojim se usmena komunikacija prenosi oko nas su:

- telefonski i mobilni uređaji
- televizijski prijemnici
- radioprijemnici
- suvremeni tehnološki prijemnici koji su postali dio svakodnevice..." (Pavičić, 2012).

„Sugovornici brzo razmjenjuju poruke, uzvratni odgovor je moguć gotovo trenutno ili u vrlo kratkom vremenskom razmaku, uz dodatno razjašnjenje nerazumljivih ili neshvaćenih dijelova poruke, te rješavanje nesporazuma ako do njih dođe“ (Lamza-Maronić, M., Glavaš J., 2008).

Pisana komunikacija uvelike se razlikuje od usmene komunikacije te u odnosu na usmenu komunikaciju ima određene prednosti jer primatelj ima više vremena da probavi informaciju, a može ju uvijek iznova pročitati kada god je to potrebno. „Pisani oblik komunikacije uglavnom preuzimaju poruke koje sadrže važne detalje ili za koje je primatelju potrebno više vremena da ih prouči“ (Rouse i Rouse, 2005:47).

U suvremenim se uvjetima poslovanja naglasak stavlja na elektroničku komunikaciju koja omogućava i olakšava komunikacijski odnos s udaljenim članovima tima. Računalno posredovana komunikacija koncem prošloga stoljeća postala je važno komunikacijsko sredstvo te se njezina uporaba proširila na poslovno područje i edukaciju, a počela se također upotrebljavati i u „rekreacijske” svrhe.

Elektronička je komunikacija postala neizostavnim dijelom komuniciranja unutar tima, ali i neizostavnim dijelom komuniciranja s okolinom tima upravo zbog:

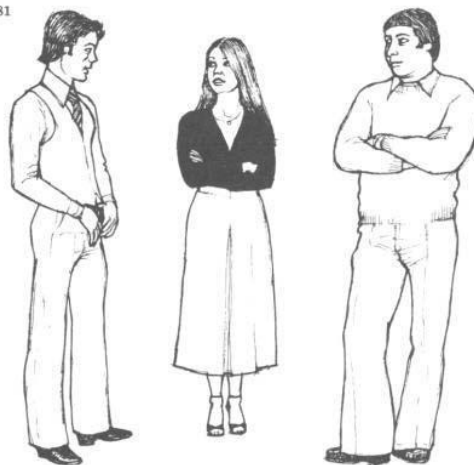
- jednostavnosti korištenja
- niskih troškova
- gotovo trenutne razmjene poruka s fizički udaljenim osobama
- dostupnosti (Pavičić, 2012).

Elektronički oblik komunikacije zasnovan je na brojnim komunikacijskim alatima. Riječ je o e-pošti, brbljaonici (engl. *chat*), internetskim portalima i dr. Svim je navedenim e-komunikacijskim alatima cilj izgradnja komunikacijskog odnosa među svim sudionicima. Komunikacijski je odnos osnova timskog rada, odnosno bez kvalitetnog komunikacijskog odnosa nema ni timskog rada.

Za uspostavu komunikacijskog procesa potrebno je utvrditi sudionike komunikacijskog procesa.

Slika 1. Sudionici komunikacijskog procesa

Figure 181



Izvor: Sudionici komunikacijskog procesa, [www.google.hr/imgres/](http://www.google.hr/imgres/) (7. 5. 2020.)

Komunikacijski **proces** zahtijeva uključivanje najmanje dvoje ljudi: **pošiljatelja i primatelja**.

- Pošiljatelj inicira komunikaciju kada pokušava prenijeti ideje, informacije, činjenice ili osjećaje **primatelju** (tj. osobi kojoj šalje poruku).
- Pošiljatelj **kodira** ideju koju želi pretvoriti u poruku koristeći se simbolima kao što su riječi, djela ili izrazi. Važno je kako pošiljatelj odlučuje kodirati poruku – to može utjecati na način na koji će primatelj poruku shvatiti.
- Poruka se šalje jednim kanalom ili pomoću njih nekoliko, npr. sastankom, pismom, telefonskim pozivom ili e-poštom.
- Primatelj **dekodira** simbole koji su u poruci i pokušava rekonstruirati pošiljateljeve prvobitne zamisli.
- **Kodiranje i dekodiranje** potencijalni su izvori **greške u komunikaciji** jer primatelj i pošiljatelj mogu imati različito znanje, obrazovanje, iskustvo ili interese.
- Završna je faza kada primatelj **odgovori** na poruku dajući **povratne informacije** pošiljatelju. Ovo pretvara jednosmjernu komunikaciju u dvosmjernu. Pošiljatelj bez povratne informacije ne može znati je li poruka primljena i protumačena na odgovarajući način.

O razvijenosti komunikacijskog procesa unutar fizioterapijskog tima, ovisi njegova uspješnost. Naime, razmjena informacija, ideja pa i odvijanje svađa i konflikata podrazumijeva razvijeni komunikacijskih odnos. Dakle, komunikacija i interakcija među članovima tima neophodne su za postojanje bilo koje skupine (Ciliga, 1998).

### 2.3. Vrste komunikacijskih vještina

Vještina komuniciranja jedna je od ključnih kompetencija za samoostvarenje i razvitak kvalitetnog odnosa u radu.

Komunikacija u radu organizacijska je vještina koja se uči, podučava i prakticira. Poput svake vještine označava općenito naučen ili stečen dio ponašanja. Jedan od najvažnijih ishoda uspješne komunikacije između članova tima i klijenata stjecanje je poštovanja, a time uzročno-posljedično i povjerenja klijenata u organizaciju i cijeli tim.

Pojam vještine time se razlikuje od pojma sposobnosti, koja se smatra preduvjetom za usvajanje vještina. Upravo zato sposobnost komuniciranja nije stečena sposobnost, već vještina koju bi zaposlenici trebali učiti i redovito prakticirati.

Vrste komunikacijskih vještina dijele se na:

- vrste povezane sa sadržajem: ono o čemu članovi tima komuniciraju – osnovna tema njihovih pitanja i odgovora, informacije koje traže i daju, pristupi o kojima raspravljaju
- procesne vještine: kako to čine – način na koji se komunicira, verbalne i neverbalne vještine koje se koriste, način organiziranja i strukturiranja komunikacije (zatvorena i otvorena pitanja, postavljanje pitanja)
- perceptualne vještine: što razmišljaju i osjećaju – unutarnje donošenje odluka i vještine rješavanja problema, stavovi, svijest o vlastitom konceptu i povjerljivosti, pogreškama i interakcijama.

Uz spomenute vrste komunikacijskih vještina u svakodnevnom radu i komuniciranju izuzetnu važnost predstavlja poštovanje pravila komuniciranja u timu (Velki, 2009).

#### **2.4. Uloga verbalne i neverbalne komunikacije u timskom radu**

Komuniciranje predstavlja oblik sporazumijevanja među ljudima i na bitan način određuje pojam društvenosti. Ovo je značajna odrednica jer se njome pokazuje kako se pojmom komuniciranje neće obuhvatiti prijenos informacija među drugim živim bićima (primjeri iz životinjske vrste) ili među neživim bićima (razmjena poruka u anorganskoj prirodi, odnosno prijenos podataka u računalnim sustavima). Komuniciranje je, kao proces socijalne interakcije, predmet istraživanja za koji u ovom radu postoji zanimanje te će se promatrati kao jedan od važnih elemenata društvenih odnosa.

Komuniciranje je osnovni model socijalne interakcije. To je sastavnica koja omogućava ljudima sporazumijevanje te koordiniranje i kooperaciju njihovih aktivnosti. Bez takvih aktivnosti ne bi se mogla zamisliti moderna društvena struktura – komuniciranje je proces bez kojeg se ne može zamisliti uspostava suradnje i kontakata među ljudima, stoga ne čudi da je komuniciranje prema autoru Watzlawicku ocijenjeno kao *conditio sine qua non ljudskog života i društvenog poretka* (Velki, 2009).

Prema pojedinim autorima komuniciranje je posredovanje značenja među živim bićima ili formiranje zajedništva jednog živog bića s drugim. Ideja o formiranju zajedničkog života ljudi,

koji čine zajednički svjetovi stavova, vrijednosti i iskustava, proizašla je iz latinske riječi *communis* (što znači zajednički), dok riječ *comunicare* znači raspravljati, općiti, savjetovati se. Bez komuniciranja društveni bi život bio nezamisliv, odnosno komuniciranje osigurava suradnju i zajednički život ljudima.

Prema rječniku Webster's New Collegiate Dictionary komunikacija je proces u kojem se informacije razmjenjuju među pojedincima upotrebom zajedničkog sustava simbola, znakova i ponašanja, dok je za američke sociologe Carla I. Hovlanda, Irvinga L. Janisa i Kelley H. Arolde komunikacija proces u kojem pošiljatelj poruke šalje stimulans (uglavnom verbalni) kako bi modificirao ponašanje drugih pojedinaca (Nuhić, 1996).

Prema matematičaru Warrenu Weaveru komunikacija je procedura kojom jedan um može utjecati na drugi, dok je prema filozofu Charlesu Morrisu komunikacija shvaćena čak kao proces koji se može odvijati i među predmetima, odnosno neživim stvarima. (Nuhić, 1996).

Sam čin komuniciranja predstavlja određeno djelovanje, bez obzira na to je li riječ o komuniciranju koje ima opću namjenu ili o komuniciranju s posebnom svrhom, komuniciranju koje podrazumijeva postizanje određenih ciljeva. Komunikacijsko djelovanje je i svjesno posezanje čovjeka u prirodu, u društveni život, pri čemu se mogu mijenjati odnosi u društvu. Istovremeno, komunikacija je i proces u kojem čovjek aktivno formira vlastito biće i predstavu kako o sebi, tako i o svijetu (Nuhić, 1996).

Komuniciranje je i oblik socijalne interakcije što znači da se komunikacijskim djelovanjem ostvaruje međusobno priopćavanje i razmjena poruka. U tom kontekstu dolazi do kontakta između dvaju ili više živih bića, do preplitanja akcije i reakcije, upotrebe empatije te do razvoja komunikacije kao interakcije pomoću simbola. To znači da nema kvalitetne i učinkovite komunikacije bez posredovanja značenja, odnosno komuniciranje je proces u kojem se koriste simboli čije se značenje prenosi među ljudima.

Komunikacija se tako javlja kao interakcija posredovana simbolima. Simboli su vrsta znakova čija je upotreba zasnovana na konvenciji i čija je funkcija da označe pojam, neko zbivanje, pojavu, stanje, predmet. Ljudi tijekom komuniciranja koriste znakove i tako prenose određena značenja i poruke. Kvaliteta komunikacijskog procesa ovisi upravo o modelu i preciznosti proizvodnje znakova te o njihovoj distribuciji i percepciji kod primatelja poruke. Drugim riječima, komuniciranje se odvija samo onda ako su u svijesti svih sudionika u komunikaciji identificirana ista značenja.



Komunikacija je uvijek interakcija, međutim, važno je znati kako je pojam komunikacije uži pojam od pojma interakcije zato što komunikacija uvijek predstavlja neki oblik interakcije, ali interakcije koja se ostvaruje pomoću znakova u komunikaciji. Pojam interakcije ima šire značenje, a predstavlja odnos između dviju jedinki ili više njih te se u tom kontekstu može reći kako komunikacija predstavlja odnos među jedinkama koji je posredovan znakovima/simbolima. U komunikaciji se realizira interakcija u kojoj se pažnja posvećuje znakovima koje odašilju sudionici komunikacije.

Sadržaj komunikacije ispunjen je porukama koje su sastavljene od nizova simbola. Simboli mogu biti riječi, geste, slike, zvukovi, a njihova je upotreba određena stupnjem slaganja ljudi oko toga što ti simboli označavaju. Različita značenja koja ljudi pridaju određenim simbolima predstavljaju jednu od najvećih prepreka razmjeni informacija i procesu komuniciranja (Nuhić, 1996).

Neverbalna komunikacija izražava se pokretima, gestama, izrazima lica i tijela, pogledima, vlastitim držanjem, kao i ukupnim vanjskim izgledom. Neverbalna komunikacija veoma je važna kao relacijska sastavnica jer obuhvaća način *kako* je nešto rečeno, za razliku od verbalne komunikacije koja vodi računa o tome *što* je rečeno. Neverbalno komuniciranje može bitno utjecati na verbalno komuniciranje jer ga može nadopuniti, potencirati, kao i opovrgnuti ili poništiti verbalni dio poruke. Neverbalnom komunikacijom mogu se prenijeti toplina, prijateljstvo, radost, oduševljenje, ali i drugi osjećaji (Čičin Šain, 2011).

Paraverbalna komunikacija vrsta je komunikacije koja podrazumijeva upotrebu neverbalnih znakova uz predočavanje verbalne poruke. To konkretno znači da se u okviru paraverbalne komunikacije ističu jasnoća iskaza, visina glasa i glasnoća. Paraverbalna komunikacija može pojačati iskaz i ukupan proces komuniciranja, ali se, isto tako, paraverbalnom komunikacijom mogu stvoriti suprotna, negativna raspoloženja kod sugovornika ili se može izazvati njegovu nedoumicu, uplašenost i nepovjerenje.

Iz svega ovoga proizlazi kako je za uspješnu komunikaciju veoma važno uskladiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju, odnosno uskladiti verbalne i neverbalne poruke. S gledišta uspješnosti komuniciranja u okviru tima, značajno je izgraditi vještinu promatranja znakova njegovog neverbalnog ponašanja i prepoznavanja odnosa između tih znakova i stvarnih osjećaja.

### 3. GRUPNI I TIMSKI RAD

Tim predstavlja skupinu ljudi koja zajednički surađuje na specifičnim zadacima u svrhu ispunjavanja postavljenih ciljeva. Jedna od uobičajenih definicija tima je i definicija sukladno kojoj je tim „skupina ljudi koji međusobno intenzivno komuniciraju“ (Certo, 2009).

Timski je rad zasnovan na izgrađenom komunikacijskom odnosu koji pridonosi napredovanju određenog gospodarskog subjekta. U suvremenim je uvjetima poslovanja timski rad postao izuzetno važan dio organizacijske uspješnosti (Dobre, 2005). Stoga će sukladno važnosti timskog rada u okviru ovog poglavlja biti govora o:

- pojmovnom definiranju tima
- temeljnim načelima timskog rada
- nastanku i razvoju timova
- razlikama između timova i grupa
- obilježjima timskog rada i vrstama timova.

Sva će prikupljena saznanja biti stavljena u službu izrade zaključnih stavova rada.

#### 3.1. Pojmovno definiranje tima

Suvremeno je društvo obilježeno kontinuiranim tehnološki razvitkom, što rezultira gotovo svakodnevnim promjenama okruženja. U takvim uvjetima organizacije moraju prilagoditi svoje djelovanje novonastalim situacijama. Uspjehu određene organizacije pridonose sposobnosti svakog pojedinca. Zahvaljujući svojim znanjima, vještinama i kreativnosti, ljudi su nezamjenjiv čimbenik uspješnosti svake organizacije.

S obzirom na važnost ljudskog čimbenika u ekonomiji, razvijene su i brojne definicije tima i timskog rada. Neke će od njih biti spomenute i u okviru ovog rada. Timovi predstavljaju „grupe visokomotiviranih osoba, predanih ostvarenju zajedničkih ciljeva“ (Fox, 2005).

Nadalje, timovi su u američkim poduzećima uvedeni i zaslužni za sljedeće:

- poboljšanje kvalitete proizvoda (69 % slučajeva)
- porast produktivnosti (64 % slučajeva)
- unaprjeđenje morala (17 % slučajeva)
- unaprjeđenje fleksibilnosti poduzeća u kadroviranju (13 %) (Green, 2007).

Timovi potiču veću uključenost, ali isto tako i angažiranost samih djelatnika te je upravljanje njima nezaobilazan dio menadžerskog obrazovanja. Prema Guzzo, „tim predstavlja grupu pojedinaca koji se vide i viđeni su od okoline kao socijalni entitet, koji su međuzavisni zbog posla koji rade kao članovi grupe“ (Kulić, 2007). Nadalje, grupa predstavlja osnovni dio socijalnog sustava. Sastoji se od dvoje ili više ljudi koji su u interakciji (ponašanje svakog pojedinog pripadnika utječe na ponašanje ostalih) (Lajović i sur., 2010). Timovi su posebne vrste grupa koje imaju zajednički identitet i ciljeve postojanja. Timovi su samostalni, što je jedna od ključnih razlika u odnosu na grupe. Karakterizira ih odgovornost i motiviranost ispunjavanju zajedničkih ciljeva te ostvarivanje rezultata (Kulić, 2007).

### **3.2. Nastanak i razvoj timova**

Timovi postoje od davnina, međutim, različito su se profilirali ovisno o pojedinoj fazi razvoja čovječanstva. Sve do 18. stoljeća, osim Crkve i vojske, nisu postojale velike organizacije. Pojavom industrijske revolucije došlo je i do promjene načina rada. Zadruga su zamijenjene velikim tvornicama u kojima je svaki od radnika bio zadužen za određeni zadatak. No, s vremenom takav način poslovanja nije više mogao funkcionirati. Nakon Drugog svjetskog rata dolazi do razvoja novih oblika poslovanja gdje se posebno istaknuo Japan sa svojim timskim radom (Lamza-Maronić, M., Glavaš J., 2008).

„U tom razdoblju Japan je prednjačio masovnom proizvodnjom, ali i primjenom načela timske etike. Japanski zaposlenici bili su visokomotivirani, predani kvaliteti i iznimno produktivni. Europski i američki konkurenti nastojali su biti imitatori; kopirati i usvojiti njihov način dizajniranja i oblikovanja organizacije, ali bez hijerarhijskih barijera koji su u japanskoj kulturi kočili inovativnost“ (Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., 2008.). Timski je rad bio predmet brojnih istraživanja. Prema istraživanju provedenom u razdoblju dvadesetih i tridesetih godina prošloga stoljeća uočeno je kako su najznačajniji čimbenici koji utječu na rast produktivnosti radnika upravo mogućnost uključivanja radnika u proces odlučivanja te postojanje grupne povezanosti, a ne materijalne nagrade i drugo. Istraživanja o važnosti timskog rada provode se i danas kako bi se utvrdila uloga timskog djelovanja u suvremenim uvjetima poslovanja.

### 3.3. Temeljna načela timskog rada

Prema dostupnoj literaturi najbolji se rezultati postižu kada se ujedine sposobnosti i znanja pojedinaca. Tako su kočnice timskog rada:

- stidljivi, introvertirani i previše povučeni ljudi
- osobe koje previše štite vlastito radno vrijeme
- osobe koje nikada i nikome ne mogu reći ne
- negativna projekтивna identifikacija
- ulizivanje podređenih i arogancija nadređenih (Nikić, 2004).

Kompetencije potrebne za uspješno djelovanje radnog tima su:

- međuljudsko razumijevanje
- suradnja i zajednički trud
- otvorena komunikacija
- postavljanje jasnih normi te očekivanja i suočavanje s članovima tima koji loše rade
- samosvjesnost i samokritičnost u obliku procjene svojih sposobnosti i slabosti u timu
- samopouzdanje i motivacija cjelokupnog tima
- fleksibilnost u obavljanju zajedničkih zadataka
- organizacijska svijest (Nikić, 2004).

Osobe koje posjeduju moć suosjećanja s drugima prikladne su za timski rad jer uspostavljeni prijateljski odnos u timu pridonosi ostvarivanju izvrsnih rezultata. Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi, potrebno je stvoriti ozračje koje će omogućiti timsko djelovanje svih članova tima. Komunikacija je nužna pretpostavka timskog djelovanja. Ona predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja, verbalnim i neverbalnim sredstvima (Nikić, 2004). „Komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost – sve su to kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu" (Pfifer, 2006). Nadalje, kako bi se postiglo uspješno djelovanje tima te ostvarila njegova funkcija, potrebno je jasno definirati i postaviti ciljeve, ali isto tako odrediti i norme ponašanja. Ostvarivanju prethodno spomenutih ciljeva pridonose samopouzdanje, ali i motivacija.

### 3.4. Timski rad i vrste timova

Nakon svega navedenog, potrebno je reći i nekoliko riječi o obilježjima timskog rada, ali i o vrstama timova. Zahvaljujući timskom djelovanju postižu se bolji rezultati koji pridonose uspješnosti djelovanja određenog subjekta, stoga je unutar poduzeća važno stvoriti klimu koja će biti pogodna za razvoj timova. Prema Rozmanu, obilježja su tima:

- zadatak/zadatci usmjeren/i k cilju/ciljevima
- rješavanje zadataka i ostvarivanje ciljeva omogućeno je uspješnim djelovanjem članova tima
- uloga voditelja izuzetno je važna za djelovanje tima
- međusobna razmjena (Rouse, 2005).

Timski je rad neophodan kod obavljanja složenih poslova i zadataka jer oni zahtijevaju znanje iz različitih područja koje jedna osoba jednostavno ne može posjedovati. Stoga, moguće je reći kako je tim specifična radna skupina gdje su zadatci članova tima podijeljeni (Rupčić, 2007).

#### 3.4.1. Karakteristike tima

Uspješnost određenog tima prije svega ovisi o komunikacijskim i socijalnim vještinama njegovih članova. Neke su od karakteristika tima:

- povjerenje
- inicijativa
- kreativnost
- fleksibilnost
- učinkovitost (Thompson, 2000).

Kako bi se unaprijedio timski rad unutar određenog poslovnog sustava, potrebno je dobro procijeniti doprinos svakog pojedinog člana tima. Također je potrebno utvrditi njihove snage i slabosti te nakon toga razviti sustav koji će omogućiti razvijanje već spomenutih komunikacijski i socijalnih vještina. „Utvrđeno je da 80 % kvalitete pojedinog timskog igrača ovisi o navedenim stavovima, odnosno pristupu drugima, a 20 % određuju specifična znanja i vještine koje osoba posjeduje. Paradoksalna je činjenica kako poduzeća troše oko 80 % svog budžeta predviđenog za obuku i razvoj upravo na razvijanje specifičnih znanja i vještina koja su kratkoročnog karaktera, dok se mali udio troši na razvoj vještina interakcije s ljudima“ (Thompson, 2000).

Unutar tima treba poticati razvijanje komunikacijskog odnosa temeljenog na povjerenju i međusobnom pomaganju. Isto tako potrebno je poticati rasprave i konflikte kako bi se jasno izdvojile najbolje ideje (Yancey, 1998).

Kako bi se razvio komunikacijski odnos te ostvarili zacrtani ciljevi unutar određenog subjekta, potrebno je:

- Izabrati odgovarajuće članove tima prema njihovim vještinama i raznovrsnosti. Članovi tima trebaju imati komplementarne vještine i znanja.
- Postaviti okvir unutar kojeg će članovi tima raditi. Dogovoriti zadatke, odgovornosti, rokove.
- Razmjenjivati informacije. Potaknuti na sudjelovanje u odlučivanju.
- Unutar ograničenja o kojima je postignut sporazum osnažiti članove tima. Ponuditi pomoć i savjet.
- Odrediti standarde ponašanja koji se očekuju od svih članova tima. Osobnim ponašanjem biti primjer pozitivnog pristupa i timskih vrijednosti.
- Zaštititi od vanjskog ometanja. Naći prostor i vrijeme u kojima tim može neometano raditi (Pavičić, 2012).

### 3.4.2. Vrste timova

Jedna od podjela timova ona je u kojoj se timovi dijele na radni tim i na pseudotim. Karakteristike su radnog tima:

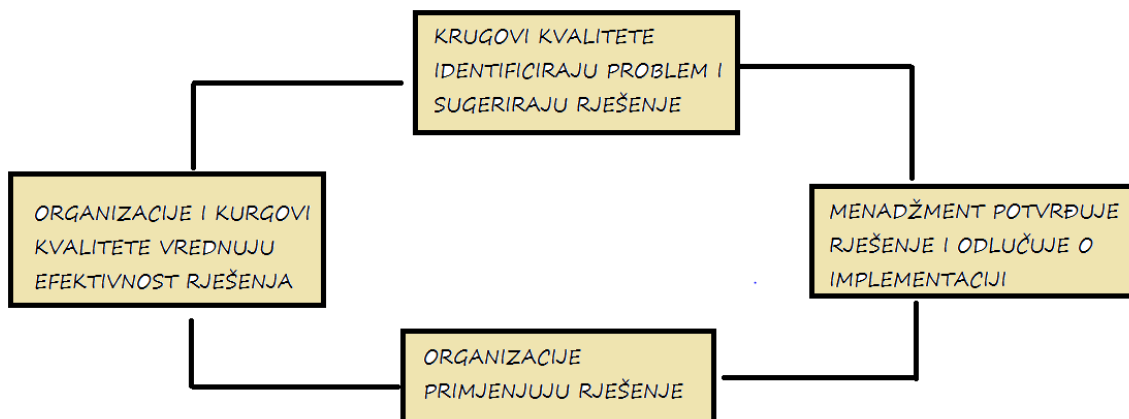
- razumijevanje ciljeva timskog rada (svi su uključeni u postavljanje ciljeva)
- svi aktiviraju svoje sposobnosti u pravcu ciljeva tima
- radno okruženje zasnovano na povjerenju i suradnji
- članovi komuniciraju otvoreno i pošteno
- konflikt je sredstvo podizanja kvalitete
- članovi participiraju u donošenju odluka
- svi članovi tima razmišljaju i rade
- mjerenje zajedničkih performansi
- tim podiže vrijednost svakog pojedinca
- visoka autonomija tima (Jakovljević, Radman, Čovo, 2012).

Nadalje, karakteristike su pseudotima sljedeće:

- postoji samo zbog formalnih razloga, a svatko ima svoj cilj
- svi rade ono što im se kaže, sugestije nisu dobrodošle
- radno okruženje zasnovano na nepovjerenju i oprezu
- članovi komuniciraju vrlo oprezno
- konflikt je teško rješiv problem
- članovi ne participiraju u donošenju odluka
- podjela na one koji rade i one koji „lape“
- mjerenje pojedinačnih performansi
- nezainteresiranost za dijeljenje znanja s drugima (Jakovljević, Radman, Čovo, 2012).

Uz navedenu podjelu timova potrebno je spomenuti i timove koje formiraju poslodavci kako bi poboljšali radne procese koji su pak vezani za pojedine zadatke. Takvi se timovi nazivaju krugovima kvalitete. Krugovi kvalitete funkcioniraju prema grafičkom prikazu.

Slika 2. Krugovi kvalitete



Izvor: Pfeifer, S., (2006), str. 132.

Sukladno prikazu (Slika 2), vidljiv je princip rada timova kojima je cilj poboljšanje radnih procesa vezanih za pojedine zadatke. Krugovi su kvalitete najčešće sastavljeni od 6 do 12 posebno obučanih djelatnika koji se redovito sastaju te raspravljaju o problemima vezanim za njihovo područje rada.

Nadalje, timove je moguće klasificirati i na:

- radne timove i timove za unaprjeđenje (prema osnovnom zadatku ili svrsi)
- privremene i trajne (prema vremenu trajanja)
- nadređene i podređene (prema njihovu položaju u strukturi autoriteta organizacije) (Nikić, 2004).

### **3.5. Razlikovni elementi timova i grupa**

U okviru ovog rada spomenuto je kako su timovi posebne vrste grupa. S obzirom na to da je o timovima već bilo govora, potrebno je reći i nekoliko riječi o grupama te definirati razlike između timova i grupa. „Grupe su osnovni element socijalnog sustava. Iste su važne jer udruživanjem narasta kolektivna snaga individualnih zahtjeva i akcija“ (Nikić, 2004), a moguće ih je podijeliti na formalne i neformalne. Formalne grupe nastaju planirano te su rezultat organizacijskih interakcija.

Tako formalne grupe čine:

- odjeli, projektne grupe, komiteti i odbori
- stalne (vertikalne) ili privremene (horizontalne): zapovjedne grupe, odbori, komisije, savjetodavne grupe
- grupe za specijalne svrhe (sindikalne grupe) (Pavičić, 2012).

Neformalne su grupe za razliku od formalnih grupa spontane i neplanske. Moguće ih je podijeliti s obzirom na:

- socijalne interakcije: interesne i prijateljske
- privrženost članova: primarne i sekundarne
- stupanj utjecaja: apatične, nestabilne, strategijske, konzervativne (Pavičić, 2012).



Tablica 1. Usporedba formalnih i neformalnih grupa

<b>Dimenzije</b>	<b>Formalne grupe</b>	<b>Neformalne grupe</b>
<b>Ciljevi</b>	profit, učinkovitost	zadovoljstvo, sigurnost
<b>Porijeklo</b>	planirano	spontano
<b>Utjecaj na članove</b>	legitimna moć, autoritet	osobnost, iskustvo
<b>Komunikacija</b>	<i>top – down</i> , formalni kanali	svi kanali
<b>Vodstvo</b>	imenuje ga organizacija	imenuje ga grupa
<b>Međuljudski odnosi</b>	određeni zadatkom	spontani
<b>Kontrola</b>	oslanjanje na strah i novčane nagrade	jake socijalne sankcije (pritisak)

Izvor: Pfifer S., (2006.), str. 130.

Razlike između formalnih i neformalnih grupa prikazane su Tablicom 1., a očituju se u:

- ciljevima
- porijeklu
- utjecaju na članove
- komunikaciji
- vodstvu
- međuljudskim odnosima
- kontroli (Pavičić, 2012).

Izvedeći definiciju grupe, moguće je utvrditi razliku između grupe i tima.

Tablica 2. Razlike između grupe i tima

<b>Dimenzije</b>	<b>Grupa</b>	<b>Tim</b>
<b>Odgovornosti</b>	individualna	individualna i grupna
<b>Motiviranost</b>	mala	velika
<b>Komunikacija</b>	slaba	ohrabrena
<b>Ciljevi</b>	individualni	zajednički
<b>Donošenje odluka</b>	glasanje	konsenzus
<b>Sinergija</b>	nema	i do 30 %
<b>Ego</b>	individualni	kolektivni
<b>Hijerarhija</b>	postoji	minimalna
<b>Vještine</b>	nekomplementarne	komplementarne
<b>Organizacijske promjene</b>	neotporna	otporan
<b>Samostalnost</b>	mala ili nikakva	visok stupanj

Izvor: Pavičić, G., (2012.), str. 8.

Promatrajući razlike između grupe i tima (Tablica 2.), vidljivo je kako su grupe organizacijski definirane i određene te ih karakterizira hijerarhija, što pak kod timova nije slučaj. Timovi imaju zajedničku i grupnu odgovornost te zajednički postavljene ciljeve. Upravo su zbog svojih specifičnosti timovi otporni na organizacijske promjene, a grupe nisu. Unatoč svekolikoj fleksibilnosti mnogo toga može timove učiniti neproaktivnima. Tako su signali neproaktivnosti timova sljedeći:

- ciljevi nisu ostvareni, zadatci nisu obavljani
- oprezna, komorna atmosfera i odsustvo komunikacije i rasprave unutar tima
- neučinkoviti sastanci: dosadni, ne rezultiraju odlukama, ne rezultiraju entuzijazmom, poligon su za samopromociju jedne osobe ili dviju osoba
- konflikti (Rupčić, 2007).

### 3.6. Timska organizacija

U suvremenim uvjetima organizacijskog djelovanja sve se veći naglasak stavlja na timsku organizaciju. Timska organizacija predstavlja organizaciju zasnovanu na timovima na svim organizacijskim razinama. Timska je organizacija organizacijski oblik stvoren u 21. stoljeću. O njoj će biti govora u nastavku ovog rada, a naglasak će biti stavljen na:

- pojmovno definiranje
- prednosti i nedostatke timske organizacije
- trendove timske organizacije (Nikić, 2004).

Timska je organizacija zasnovana na timovima čime se razlikuje od drugih oblika organizacije. Timska se organizacija može pojaviti u već postojećoj organizaciji kao potpuno novi pristup u dizajniranju organizacijske strukture. Timsku je organizacijsku strukturu moguće klasificirati na:

- unutarfunkcijski tim
- međufunkcijski tim (Turkalj, Fosić, Marinković, 2011).

Unutarfunkcijski tim uspostavlja se unutar iste organizacijske jedinice prema vertikalnoj strukturi, a međufunkcijski se tim uspostavlja unutar iste hijerarhijske razine i to među većim brojem organizacijskih jedinica.

Timska organizacija, uz timove, počiva i na dinamičnosti te fleksibilnosti, uklanjajući pri tome podjelu rada. Timsku je organizaciju moguće primijeniti u svim organizacijama. Unutar timske organizacije timovi implementiraju organizacijsku strategiju usmjerenu na ostvarenje zajedničkih ciljeva (Rupčić, 2007).

Deset je najvažnijih ciljeva globalne timske organizacijske strukture:

- poboljšanje interne komunikacije na globalnoj razini
- brže i proaktivnije reagiranje na promjene
- povećanje učinkovitosti
- međukulturalni i međudisciplinarni način razmišljanja
- poticanje razmišljanja iznad granica vlastite specijalizacije
- izbjegavanje *know-how* monopola
- razvoj zaposlenih
- povećanje motivacije zaposlenih
- bolja integracija različitih kultura
- djelovanje prema jasno definiranim prioritetima (Turkalj, Fosić, Marinković, 2011).

### 3.6.1. Vrste organizacijskih timova

Govoreći o timskim organizacijama potrebno je spomenuti i vrste organizacijskih timova.

Brojne su vrste organizacijskih timova. Moguće ih je podijeliti na:

- radne timove
- integrirajuće timove
- projektne timove
- timove za unaprjeđenje
- timove za rješavanje problema
- krosfunkcijske timove
- unutarfunkcijske timove
- samoupravljačke timove
- virtualne timove (Pavičić, 2012).

Uz navedene vrste timova, tri se vrste timova često susreću u organizacijama:

- timovi za rješavanje problema
- samoupravljački timovi
- međufunkcijski timovi (Turkalj, Fosić, Marinković, 2011).

Prema dostupnoj literaturi, timovi za rješavanje problema sastoje se od 5 do 12 članova istog odjela koji se pak nekoliko puta tjedno sastaju kako bi pronašli načine kako poboljšati načine rada.

Samoupravljački timovi sastoje se od 10 do 15 članova koji obavljaju povezane poslove. Poslovi su samoupravljačkog tima:

- planiranje
- raspored poslova
- dodjeljivanje zadataka članovima
- nadzor nad radom (Rupčić, 2007).

S druge strane, međufunkcijske timove čine članovi na istoj hijerarhijskoj razini u različitim područjima rada. Međufunkcijski timovi omogućavaju lakši protok informacija u samom poduzeću, ali i izvan njega. Nadalje, u suvremenim se uvjetima poslovanja sve veći naglasak stavlja na virtualne timove. Virtualni timovi podrazumijevaju komunikaciju putem računalno-komunikacijskih medija. Njihov je cilj povezivanje udaljenih osoba radi rješavanja zajedničkih problema. Virtualni timovi nose određene prednosti svojim organizacijama, ali i klijentima organizacija.

Prednosti virtualnih timova za organizacije su sljedeći:

- zaposlenici mogu raditi na bilo kojem mjestu i u bilo koje vrijeme
- zaposlenici se mogu angažirati ne temelju svojih znanja i sposobnosti, a ne samo fizičke lokacije
- troškovi povezani s putovanjima i smještajem, unajmljivanjem ili posjedovanjem nekretnina mogu se bitno smanjiti, a ponekad i potpuno eliminirati
- virtualni tim zaposlenicima omogućava fleksibilnije radno i administrativno okruženje (Rupčić, 2007).

Kada je pak riječ o prednostima koje virtualni timovi pružaju svojim klijentima, potrebno je spomenuti njih nekoliko. Naime, virtualni timovi omogućavaju:

- produživanje radnog dana
- niže troškove pojedinih projekata
- veću individualnu učinkovitost članova tima i dr. (Rupčić, 2007).

### 3.6.2. Prednosti i nedostaci timske organizacije

Timska organizacija ima svoje prednosti i nedostatke, baš kao i svaki drugi organizacijski oblik. Sukladno dostupnoj literaturi, uočeno je kako prednosti timske organizacije nadmašuju njezine slabosti. Prednosti su i nedostaci timske organizacije prikazani grafičkim prikazom (Slika 3.)

Slika 3. Prednosti i nedostaci timske organizacije



Izvor: Turkalj Ž., Fosić I., Marinković R., (2011), str. 249.

Temeljem prikazanog (Slika 2.), vidljive su prednosti i nedostaci timske organizacije. Tako su nedostaci:

- dvostruka lojalnost
- mogućnost sukoba
- nepredvidiva decentralizacija (Turkalj, Fosić, Marinković, 2011).

Kada je pak riječ o prednostima timske organizacije, one su:

- smanjenje prepreka između funkcijskih odjela
- znatnija interaktivnost među članovima
- spremnost na kompromis, veća moralnost i entuzijazam članova tima
- poticanje na razvoj novih ideja i novih politika organizacije (Turkalj, Fosić, Marinković, 2011).

Uz navedene je prednosti još potrebno navesti i kraće razdoblje potrebno za reakciju te brzinu odlučivanja.

### 3.7. Razvojne faze tima

Svaki tim tijekom svog vijeka prolazi određene faze koje su nužne kako bi postigao svoje ciljeve te ostvario maksimalnu učinkovitost. Faze kroz koje prolazi svaki tim prikazane su grafičkim prikazom (Slika 4.).

Slika 4. Razvojne faze tima



Izvor: Turkalj Ž., Fosić I., Marinković R., (2011), str. 251.

Temeljem prikazanog (Slika 4.), vidljive su razvojne faze tima. Potrebno je napomenuti da svaki tim ne mora proći sve faze, poglavito kada je riječ o posljednjoj fazi. Faze u kojima timovi imaju najviše problema su prve dvije: faza previranja te faza formiranja. Te su faze obilježene konfliktnim odnosima te stresnim situacijama.

Faza normiranja faza je u kojoj se razvija timski duh. To je faza u kojoj su dodijeljene uloge i zadatci te faza u kojoj su konflikti riješeni. Ovu fazu karakterizira razvijen komunikacijski odnos te pozitivna organizacijska klima. Četvrta faza faza je funkcioniranja. To je faza u kojoj su sve aktivnosti usmjerene na ostvarivanje organizacijskih zadataka te ona prethodi posljednjoj fazi, fazi raspuštanja (Örtenblad, 2004).



## 4. VAŽNOST VJEŠTINE I KREATIVNOSTI U TIMSKOM RADU

### 4.1. Pojam vještine i kreativnosti

„Vještina označava razinu stručnosti, specijaliziranost i kapacitet supervizije osobe koja provodi određenu profesionalnu aktivnost. Posjedovanje značajne vještine pretpostavlja sudjelovanje u stručnom usavršavanju, obavljanje bolje plaćenih poslova i višu razinu odgovornosti.

Kreativnost je mentalni i socijalni proces koji uključuje stvaranje novih ideja odnosno koncepta, ili novih spoznaja povezujući postojeće ideje odnosno koncepte. Ona je rezultat svjesnog ili nesvjesnog promišljanja. Određene kognitivne vještine nalaze se u pozadini kreativnog ponašanja: fluentnost, fleksibilnost, vizualizacija, imaginacija, ekspresivnost, otvorenost,; vještine koje mogu biti osobne karakteristike pojedinca, mogu biti naučene ili situacijske.“ (Schuster, S. 2009).

Za raspravu, važna su sljedeća pitanja: koje su vještine nužne za upravljanje timskim procesom, koje se vještine stječu edukacijom osoblja na visokoškolskoj razini, koje su vještine priznate i cijenjene u radnom okruženju, donose li edukacija i unaprjeđenje vještina komunikacije i kreativnosti uopće adekvatne promjene na radnom mjestu te koliki je prostor za promjene i kreativnost.

Praksa pokazuje da je edukacija značajni čimbenik u stjecanju i unaprjeđenju vještina. Uz edukaciju osoblja, nužno je uz razvoj akademskih i profesionalnih vještina integrirati interpersonalne i motoričke vještine te vještine inovacije, kao i poticati timski rad. Važno je osigurati optimalna znanja i vještine koji će poticati i unaprijediti razvoj vještina inovacije i kreativnost (Schmitz, Putze, 2004).

### 4.2. Dizajniranje, komuniciranje, motiviranje i vođenje tima

U ovom će dijelu rada biti govora o:

- dizajniranju
- komuniciranju
- motiviranju
- vođenju tima

Cilj je izrade ovog poglavlja utvrditi važnost temeljnih supervizorskih funkcija u razvoju tima te u njegovom daljnjem funkcioniranju.

#### **4.2.1. Dizajniranje grupe i tima**

Dizajniranje tima podrazumijeva cijeli niz aktivnosti koje prethode učinkovitim funkcioniranjem tima. Neke su od aktivnosti dizajniranja tima:

- analiziranje poslova te određivanje uloga u timu
- određivanje strukture tima
- stvaranje klime, povjerenja, suradnje i podrške
- određivanje strategije rada
- obuka i usavršavanje članova tima
- nagrađivanje članova tima (Örtenblad, 2004).

Analiza je poslova te određivanje uloga u timu jedan od najvažnijih koraka u dizajniranju tima.

Cilj je tog koraka organiziranje prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o:

- poslovima
- neophodnim znanjima i sposobnostima
- odgovornostima
- drugim zahtjevima neophodnim za obavljanje posla (Örtenblad, 2004).

Nakon što se provede analiza poslova sukladno pojedinom radnom mjestu, slijedi izrada opisa radnog mjesta te specifikacija posla. Naime, opis radnog mjesta i specifikacija posla izuzetno su važne jer utvrđuju dužnosti i obveze svakog pojedinog zaposlenika. Određivanje uloge u timu podrazumijeva definiranje poslova, dužnosti i obveza svakog člana tima sukladno njegovim znanjima i sposobnostima. Potrebno je istaknuti kako svaki član tima mora dobiti onu ulogu koja mu najviše odgovara, a u korelaciji je s njegovim profesionalnim kompetencijama. Ovdje je potrebno spomenuti i važnost motivacije.

Sljedeći je korak u dizajniranju tima određivanje njegove strukture. Određivanje je strukture tima najvažniji dio koji pridonosi timskoj uspješnosti te ostvarivanju ciljeva. Važno je pronaći ljude koji će biti voljni razmišljati timski, a ne individualno. Sama znanja, kompetencije te iskustvo nisu problematični jer su lako provjerljivi, stoga je pronalaženje timskih igrača izuzetno težak zadatak svakog supervizora, pogotovo jer je timski rad ispred rada pojedinca.

Kako bi se utvrdilo koji to pojedinci odgovaraju timskom djelovanju, potrebno je izraditi jedinstveni obrazac timskih karakteristika sukladno kojima je moguće prepoznati pojedinca, odnosno timskog igrača.

Izgradnja pozitivne klime, povjerenja i podrške sljedeći je korak u dizajniranju uspješnog tima. Potrebno je stvoriti radnu klimu koja će zaposlenicima dati osjećaj sigurnosti te ujedno kod njih razviti želju za timskim radom. Izgradnja povjerenja ključna je u stvaranju pozitivne radne klime te ona pridonosi bržem razmjenjivanju informacija. Stupanj povjerenja u timskom radu ovisi o:

- integritetu
- kompetentnosti
- konzistentnosti
- lojalnosti
- otvorenosti (Örtenblad, 2004).

Strategija rada izuzetno je važna za funkcioniranje samog tima, stoga je i njezina izrada jedan od koraka u dizajniranju timova. Kada je riječ o strategiji tima, potrebno je definirati ciljeve koji se žele postići. Nadalje, potrebno je definirati uloge svakog člana tima, poželjan način ponašanja, donošenje odluka, alate koji će se koristiti prilikom ispunjenja postavljenih ciljeva i dr. Strategija timskog rada definira pravila ponašanja te ulogu svakog pojedinog člana tima.

U radu tima veliki značaj imaju i obuka i usavršavanje tima. Članovi tima moraju biti svjesni važnosti cjeloživotnog obrazovanja, osobito u vremenima obilježenim tehnološkim i globalizacijskim utjecajima koji brže nego ikad utječu na gašenje postojećih te razvijanje novih zanimanja i radnih mjesta. U vezi s navedenim izuzetno je važno konceptualizirati vlastitu kreativnost inovativnim metodama i postupcima te biti interdisciplinarno otvoren za sinergijski učinak. Posljednji korak u izgradnji i dizajniranju tima strategija je nagrađivanja. Naime, članovi tima moraju biti nagrađeni za uspješno obavljeni rad, ali isto tako i kažnjeni za neobavljene zadatke (Örtenblad, 2004).

## 5. RAZUMIJEVANJE OSNOVNIH POSTULATA VOĐENJA TIMA

Vođenje predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih funkcija: „Vođenje obuhvaća skup procesa kojima menadžeri usmjeravaju ponašanje djelatnika na ostvarenje ciljeva organizacije“ (Pološki Vokić, 2004). Nadalje, „usmjeravanje ovdje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put. U idealnoj je situaciji taj put u skladu s čimbenicima poput službene organizacijske politike, postupaka i opisa radnog mjesta. Središnja ideja vođenja je obaviti stvari kroz ljude“ (Certo, 2009). Vođenje ima veliko značenje u timskom radu jer pridonosi ispunjavanju zacrtanih ciljeva.

Proučavajući dostupnu literaturu uočeno je kako vođenje obuhvaća aktivnosti podijeljene u četiri velike grupe:

- motiviranje zaposlenih
- vodstvo
- grupne odnose i upravljanje grupama
- komuniciranje (Sikavica, Novak, 1999).

Ono se odnosi na socijalne interakcije među ljudima usmjerene prema ispunjavanju zajedničkog cilja određene grupe te naposljetku cjelokupne organizacije. Sam pojam vođenja nije striktno određen hijerarhijskim položajem unutar određene organizacije.

### 5.1. Kako voditi tim i ostvariti vrhunske rezultate

Vodstvo tima izuzetno je važno jer ono definira izazove koje je potrebno izvršiti te potiče na kreativnost kao i na sposobnost neovisnog rješavanja problema. Kako bi tim ostvario vrhunske rezultate, mora imati pravog vođu. Vođa je taj koji definira zadatke koje je potrebno izvršiti, procjenjuje sposobnosti svakog člana tima te članove usmjerava prema ispunjavanju postavljenih ciljeva. Prilikom vođenja tima potrebno je primjenjivati sljedeća načela:

- Usredotočiti se na rezultate i na kreativnost, a ne na zadano radno vrijeme.
- Rasporediti zaposlenike na ono u čemu su dobri.
- Rasporediti zaposlenike na projekte koje „grizu“.
- Najbolje zaposlenike postaviti na najizglednije poslove.
- Pronaći ravnotežu između realnih i agresivnih ciljeva.
- Imati povjerenje u zaposlenike.
- Izbjegavati svaljivanje krivice.

- Poticati inovacije pravilnim gašenjem projekata.
- Poticati zaposlenike na razmišljanje.
- Ostvarivati konsenzus (Jurković, 2012).

Nadalje, na učinkovitost vođe utječu sljedeći čimbenici:

- sposobnost percepcije određene situacije
- obrazovanje, iskustvo i osobne karakteristike vođe
- razumijevanje zadataka vođe
- očekivanje nadređenog i stil
- očekivanja suradnika
- obrazovanje, zrelost i osobne karakteristike podređenih (Tudor, Srića, 2006).

U okviru će sljedećeg dijela rada biti govora o motiviranju tima.

## **5.2. Motiviranje tima**

Nekoliko je definicija motivacije. Tako je ista u poslovnom smislu „sposobnost povećanja volje djelatnika da odgovorno i angažirano pridonese organizacijskim ciljevima. U najširem menadžerskom smislu, motivacija označava sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe“ (Reardon, Kathleen, 1998).

Nadalje, promatrajući pojam motivacije sa stajališta pojedinca, ona predstavlja unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako kako se ponaša. Motiviranje predstavlja menadžersku funkciju koja podrazumijeva „sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve među zaposlenicima poduzeća“ (Hall, Weaver, 2001).

Sam proces motivacije započinje uočavanjem pojedinčevih potreba. S tim u vezi, moguće je zaključiti kako je ključno da menadžer određenog poduzeća zna potrebe i želje svojih zaposlenika kako bi mogao definirati motivacijske tehnike koje su usmjerene ostvarivanju organizacijskih ciljeva određenog poduzeća.

Ključ uspjeha brojnih organizacija motiviranost je njihovih zaposlenika. Motivaciju se proučavalo godinama, što je rezultiralo razvojem dviju osnovnih kategorija teorija:

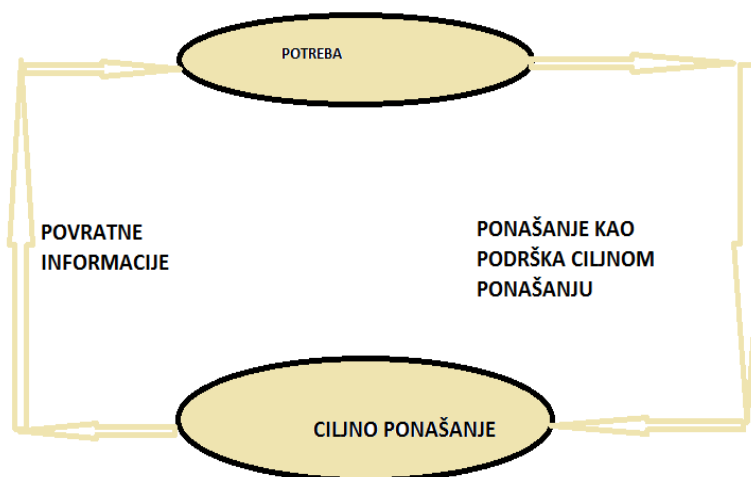
- procesne teorije motivacije
- sadržajne teorije motivacije.

Procesne teorije motivacije stavljaju naglasak na to kako motivirati ljude te govore o koracima kako se postiže motivacija ljudi. Četiri su teorije koje opisuju kako se dolazi do motivacije: a govore o koracima kojima se nekoga motivira.

- teorije potrebe – cilj
- Vroomova teorija očekivanja
- teorija pravičnosti
- Porter-Lawlerova teorija (Schulz von Thun, Friedemann, 2001).

Navedene se teorije međusobno podupiru. Usredotočene su na nužnost razumijevanja potreba zaposlenika, ali i na njihovo zadovoljavanje.

Slika 5. Teorija motivacije potrebe – cilj



Izvor: Certo S.C., Certo S.T. (2009.) Moderni menadžment, Mate, Zagreb, str. 383.

Sukladno prikazanom na Slici 5., vidljivo je kako motivacija počinje od pojedinčeve potrebe koja se pretvara u ponašanje koje je podrška ciljnom ponašanju koje je pak usmjereno zadovoljenju potreba zaposlenika.

Sljedeća teorija o kojoj će biti govora u okviru rada Vroomova je motivacijska teorija očekivanja. Začetnik je promatrane teorije psiholog Victor Vroom. „Vroomova teorija kaže da je motivacija ljudi određena vrijednošću koju pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj s pouzdanošću s kojom smatraju da će njihovi napori pomoći u ostvarenju ciljeva“ (Varga, 2011). Nadalje, potrebno je spomenuti i motivacijsku teoriju pravičnosti. Sukladno njoj, percipirana nepravda može dovesti do promjena u ponašanju. S njom u vezi, ako zaposlenik osjeća nepravdu nagrade, on može:

- djelovati na vlastite *inpute*
- češće izostajati, odugovlačiti s poslom, napustiti poduzeće i dr.
- racionalizirati razlike i nepravdu (Hall, Weaver, 2001).

Uz procesne je motivacijske teorije potrebno spomenuti i sadržajne teorije motivacije. Njihov je cilj bolje razumijevanje ljudskih potreba, a one su:

- Maslowljeva hijerarhija potreba
- Alderferova teorija ERG
- Argyrisov kontinuum zrelosti – nezrelosti
- McClellandova teorija stečenih potreba (Schulz von Thun, Friedemann, 2001).

U okviru sadržajnih teorija motivacija bit će govora o jednoj od najčešće spominjanih teorija motivacije – Maslowljevoj hijerarhiji potreba prema kojoj se ljudske potrebe penju od najniže prema najvišoj.

Slika 6. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Hijerarhija potreba i važnost ispunjavanja, <https://msazagreb.files.wordpress.com/2012/07/5-razna-potreba.jpg> (15. 5. 2020)

Ljudske su potrebe poslagane hijerarhijski što znači da kako koja razina ima potrebe da bude zadovoljena, te sve veću važnost dobivaju potrebe više razine.

Postupci koji se mogu koristiti kao motivacije metode su:

- jasno postavljanje ciljeva te izbor pravih ljudi
- plaćanje po učinku
- plaćanje po zaslugama
- pohvale i priznanja
- redizajniranje poslovanja
- opunomoćenje djelatnika
- proširenje poslova i dr. (Hall, Weaver, 2001).



Kako bi se potaknulo članove tima na ostvarivanje zadataka te na razvoj kreativnosti, koriste se različite motivacijske tehnike i metode. One se temelje na nekoj od prethodno spomenutih teorija motivacije, a svakoj je cilj odgovoriti na pitanja osjeća li se član tima kompetentnim za obavljanje zadataka, ima li određena nagrada smisla te doprinosi li zadovoljenju njegovih potreba.

### 5.3. Supervizija tima

Za superviziju tima može se reći da je posebna vrsta supervizije skupina. Pritom osnovno značenje supervizije tima izvire iz ključne razlike između radne grupe i tima sadržane u međusobnoj povezanosti članova tima pri odrađivanju zadataka. Tijekom procesa timske supervizije članovi tima neminovno se dotiču međusobnih odnosa, ispituju komunikacijske granice, istražuju što te granice određuje te se tako bave sobom, svojim emocijama i odnosima.

Belardi konstatira da supervizija tima u odnosu na individualnu superviziju ima dvije nove kvalitete, a u odnosu na superviziju skupina jednu novu kvalitetu. Prva kvaliteta uključuje prijelaz iz individualnog konteksta u kontekst skupine, a druga prijelaz iz konteksta skupine u organizacijski kontekst određene ustanove (Kobolt, Žižak, 2007). Zato je teško govoriti o superviziji tima općenito. Potrebno je govoriti o modelu supervizije tima koji uvažava konkretnu stvarnost određenog tima i događanja između tima i šireg socijalnog konteksta u kojem djeluje.

Sadržaj supervizije tima složeni je prostor odnosa koji se u timu razvijaju tijekom zajedničkog rada. Ciljevi timske supervizije odnose se na poboljšanje ozračja u timu, povećanje suradnje, povećanje učinkovitosti i kvalitete rada svih članova tima (Kobolt, Žižak, 2007). Slijedom navedenog, na timsku superviziju može se gledati kao na svjesno i slobodno osvjetljavanje proteklih radnih postupaka s ciljem povećanja profesionalne kompetentnosti u budućnosti.

Timska supervizija, kojom se želi doseći naznačena svrha, mora uključivati procese usmjerene na sljedeće tri razine:

- **Razina pojedinca.** Ta razina sugerira mogućnost postavljanja pitanja kao što su: Kako se pojedini član osjeća u timu? Kako procjenjuje svoje mjesto u timu? Kako vidi svoju ulogu i svoj doprinos ostvarenju zajedničkog cilja? Kako vidi svoj rad i djelovanje, samostalno i u odnosu na druge članove tima? Kakav odnos imaju članovi tima prema njemu i kakav on ima prema njima? Odgovori na ta pitanja osvjetljavaju ulogu pojedinca u timu, pridonose pojašnjavanju odnosa i rješavanju potencijalnih sukoba.

• **Razina procesa.** Tu se razinu u superviziji dotiče kad se daje dovoljno prostora promišljanjima o timu kao cjelini. Primjerice: Jesu li ostvareni postavljeni ciljevi? U kojem se smjeru tim kreće? Koji se procesi u skupini odvijaju? Kako se članovi tima osjećaju? Gdje, na kojim područjima vide zastoje i kad se pojavljuju? Jesu li problemi tima vezani primarno uz sadržaje ili organizaciju rada? Kakve zahvate zahtijeva njihovo rješavanje? Što su članovi tima već pokušali i do kojih su rezultata došli?

• **Razina zadataka.** Na toj se razini dolazi do pitanja poput: Koliko su ciljevi i zadatci jasno definirani? Jesu li ciljevi tima u skladu s filozofijom ustanove? Jesu li ciljevi u skladu s potrebama korisnika? Jesu li postojeći zadatci smisleni i svrhoviti? Treba li ih preformulirati? Kako se to može učiniti? (Kobolt, Žižak, 2007)

Da bi mogao provesti superviziju tima, supervizor mora imati neka opća znanja o timu i njegovom značenju. Temeljem tog znanja upoznaje konkretni tim. To je posebice važno na početku jer timska supervizija počinje drugačije od grupne supervizije – članovi se međusobno (dobro) poznaju. U organizaciji je ključno da supervizor djeluje na oživotvorenje kreativnog koncepta u svakom od individualnih članova tima te da djeluje kao kreator ujedinjenja pozitivnih osobina svakog od individualaca u cilju optimizacije njihove sinergijske snage.

Na slici niže predložen je višelateralni utjecaj supervizora kojim je moguće djelovati na individualne potrebe članova organizacijskog tima.

Slika 7. Područja na koja menadžeri mogu djelovati



Izvor: Kobolt, A.; Žižak, A. (2007), str. 378.

Kako je vidljivo, supervizor u timu mora dobro poznavati psihologiju ličnosti jer će ovisno o njegovoj umješnosti jačati osjećaj identiteta, sigurnosti, stručnosti, svrhe, pripadnosti te će pozitivno utjecati na uspjeh timskog rada.

Supervizor ima legitimitet regulirati međusobne odnose među članovima tima, tako što će:

- grupirati pojedince u organizacijske cjeline
- grupirati pojedince u radne timove
- podijeliti zadatke
- precizirati ulogu kroz dodatne dokumente (procedure i uputstva).

Važno je i da supervizor razumije da svi imaju jake strane i slabosti te da timski rad omogućava da se pojedinci u timu dopunjavaju:

- u profesionalnom smislu (različite profesionalne kompetencije postoje kod različitih profesija)
- u personalnom smislu (kod osoba postoje različite personalne sklonosti).

U učinkovitim timovima svi članovi doprinose timu na način koji najviše odgovara njihovim sposobnostima, sklonostima i iskustvu, a također i preuzimaju uloge u kojima se najbolje osjećaju.

## 6. ZAKLJUČAK

Uspješnosti ostvarivanja zacrtanih ciljeva timskog rada pridonose i menadžerske te supervizorske funkcije koje su u okviru samog rada bile i obrađene. Naglasak je stavljen na vođenje, motiviranje te na superviziju tima. Timski rad najrašireniji je oblik izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije su ostvarenje potrebna znanja iz različitih profesionalnih područja te specijalizirana znanja iz istog ili sličnih profesionalnih područja. Svrha je stvaranja timova i timskog rada integriranje znanja i iskustva članova tima pri rješavanju istog problema. Zajednički ciljevi, edukacije, posjedovanje potrebnih vještina i znanja za obavljanje određene uloge u timu samo su dio čimbenika koji pomažu izgradnji sinergije koja je izuzetno važna za postojanje timskog rada. Timski rad zasniva se i na dobroj i otvorenoj komunikaciji. Dobra i otvorena komunikacija među članovima tima jedna je od ključnih odrednica uspješnih timova. Trend timskog rada prisutan je više od četrdeset godina, a interes za timski rad oživio je 1980-ih godina i zadržao se do danas. Od svog postanka ljudska bića ne funkcioniraju kao zasebne jedinice. Društvene promjene koje diktiraju dinamiku poslovanja novog stoljeća, komplicirane hijerarhijske organizacije na vrlo jednostavan način pojednostavljuju, a sve složeniji poslovni procesi i kompleksnost radnih mjesta zahtijevaju umreženost ljudskih resursa kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Sinergija i kohezija koju timski rad stvara ključ su uspjeha svake organizacije. Timski je rad metoda koja omogućava određenom broju ljudi koji imaju iste ciljeve da svoje sposobnosti najbolje iskoriste međusobnim nadopunjavanjem svojih vještina i iskustava. Timski rad stoga predstavlja pristup uključivanja ljudi u inovativnu i produktivnu okolinu. Ovaj popularni oblik dizajniranja organizacijske strukture obuhvaća visok stupanj kohezije, čiji rezultat nije samo zbroj individualnih napora već predstavlja i visok stupanj složenosti u donošenju odluka kojom se postižu suradnja i komunikacija. „Suvremena rehabilitacija holistički je orijentirana, obuhvaća medicinsku, psihološku i socijalnu dimenziju te počiva na temeljima timskog rada. Timski je rad kamen temeljac moderne organizacije, te „zlatni standard“ „(Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. 2011).

Timski rad ima visok utjecaj na kvalitetu pružanja usluga i važan je čimbenik u funkcioniranju organizacije. „Predstavlja najrašireniji oblik izvođenja složenih profesionalnih zadataka za čije su ostvarenje potrebna znanja iz različitih područja“ (Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. 2011). Za postizanje optimalnoga organizacijskog cilja potrebna je kontinuirana suradnja članova tima i supervizora.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Certo, S. C., Certo S. T. (2009). Moderni menadžment. Zagreb: Mate d.o.o.
2. Ciliga, D. (1998). Strategija razvoja kinezioterapije. Rovinj: Zbornik radova 7. ljetne škole pedagoga fizičke kulture Republike Hrvatske.
3. Čičin Šain, D. (2011). Kadroviranje. Sveučilište u Zadru. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_14.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_14.pdf) (15. 7. 2022.).
4. Dobre, R. (2005). Inovacije, tehnološke promjene i strategije. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
5. Dvorski, J. (2017). Odrednice inovativne komunikacije u poslovnom okruženju. Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet.
6. Fox, R. (2005). Poslovna komunikacija. Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb.
7. Green, A. (2007). Kreativnost u odnosima s javnošću. Zagreb: Biblioteka Print.
8. Hall, P., Weaver, L. (2001). Interdisciplinary education and teamwork: a long and winding road. Medical Education [online], 35:867-875, Dostupno na: <https://csds.qld.edu.au/sdc/Provectus/GAPP/Team%20collaboration/files/Hall%20Team%20working%202001.pdf> [7. 10. 2022.]
9. Jakovljević M., Radman Peša A., Čovo P., (2012). Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti: primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj, Ekonomska misao. God. XXI, br. 1., (23 – 44) - Kobolt A., Žižak A., (2007). Timski rad i supervizija timova, Ljetopis socijalnog rada. 14 (2), (367. – 386.).
10. Jurković Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, business, and economic issues. 25(2):389-399.
11. Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. Ljetopis socijalnog rada. 14, 2(2007), 367-386.
12. Kulić Ž. (2007). Menadžment ljudskih resursa. Banja Luka: Zavod distrofičara.
13. Lajović, D. i grupa autora, (2010). Uvod u biznis. Podgorica: Ekonomski fakultet u Podgorici.
14. Lamza-Maronić, M., Glavaš J., (2008). "Poslovno komuniciranje". Osijek: Studio HS Internet.

15. Lončarić, I. et al. (2016). Interdisciplinarni timski rad – izazov u suvremenoj rehabilitaciji. 2(2):147-154.
16. Nikić M., (2004). Temeljna načela timskog rada, Diacovensia XII, 1.
17. Nikić M., (2004). Temeljna načela timskog rada, Diacovensia XII, 1. - Lazibat T., Dumičić K., (2002). Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete. Rovinj: Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak".
18. Nuhić, Muhamed (1996). Komuniciranje od pećinskog crteža do žive slike. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.
19. Örtenblad, A. (2004). The learning organization, towards an integrated model, The Learning Organization, 11(2): 129-144.
20. Rupčić, N. (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada, Poslovni magazin, 5 (1), 32 – 35.
21. Pavičić, G. (2012). Timovi i timski rad. Diplomski rad. Dobož: Fakultet za ekonomiju i menadžment.
22. Pfifer, S. (2006). Menadžment. Diplomski rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
23. Pološki Vokić, N. (2004). "Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama". Ekonomski pregled, (55)
24. Reardon, K. Kathleen (1998). Interpersonalna komunikacija – Gdje se misli susreću. Zagreb: Alinea.
25. Rouse J.M., Rouse S. (2005). "Poslovne komunikacije". Zagreb: Masmedia.
26. Rupčić N., (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada. Poslovni magazin, 5 (1), 32 – 35.
27. Rupčić N., (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada, Poslovni magazin, 5 (1), 32 – 35, stručni članak - Nikić M., (2004.) Temeljna načela timskog rada, Diacovensia XII, 1.
28. Rupčić N., (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada, Poslovni magazin, 5 (1), 32 – 35, stručni članak - Pletenac K., (2013.) Komunikacija i rad u timu, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4., No. 1.
29. Schmitz, C., Putze, T.: Fallstudie Degussa: Globale Team-Organisation fördert internationale Vertriebsbeziehungen, Thexis, br. 1, 2004., St. Gallen, str. 34. – 38.
30. Schulz von Thun, Friedemann (2001) : Kako međusobno razgovaramo. Zagreb: Erudita.

31. Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator
32. Šegota, I. (2010). Komunikacija na odjelu In: Šegota I (ed.) Gluhi i znakovno medicinsko nazivlje. Zagreb: Medicinska naklada. 2010; 44-5.
33. Šubarić, Ž. (2013). Etički aspekti komunikacije u zdravstvu. Plivamed.net, [online], 49 (136-143). Dostupno na:  
<http://www.plivamed.net/aktualno/clanak/2739/Eticki-vidici-komunikacije-u-zdravstvu.html> (4. 5. 2020.)
34. Thompson, L. (2000.). Making a team: A Guide for Managers, Upper Saddle River, Prantice Hall.
35. Tim i timski rad, dostupno na: <http://spu.ba/noviSajt/wp-content/uploads/2013/08/Goran-Pavicic-diplomski-rad.pdf>, datum pristupanja 4. svibnja 2020.
36. Tudor, G. Srića, V. (2006). Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada. 3. izd. Zagreb: MEP Consult.
37. Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. (2011). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/138664> (24. 9. 2022.).
38. Schuster, S. (2009). Prvi kongres studija fizioterapije „Fizioterapija: vještina i kreativnost“ zdravstvenog veleučilišta u Zagrebu s međunarodnim sudjelovanjem. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/61786> (05.10.2022.)
39. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Stručni rad. Čakovec: Tehnička škola Čakovec.
40. Velki, T. (2009). Neverbalna komunikacija-Predavanje. Dostupno na:  
<https://dokumen.tips/documents/neverbalna-komunikacija-predavanje.html?page=1>  
(12. 8. 2022.).
41. Yancey, M. (1998.). Work teams. Three models of effectiveness: Centar for study of work teams. Texas: University of North Texas.

## 8. POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba formalnih i neformalnih grupa .....	24
Tablica 2. Razlike između grupe i tima.....	25

## 9. POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Sudionici komunikacijskog procesa.....	12
Slika 2. Krugovi kvalitete.....	22
Slika 3. Prednosti i nedostaci timske organizacije .....	29
Slika 4. Razvojne faze tima.....	30
Slika 5. Teorija motivacije potrebe – cilj .....	37
Slika 6. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	39
Slika 7. Područja na koja menadžeri mogu djelovati .....	41