

**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE  
TIVAT**



**Kristina Vidović**

**KOMUNIKACIJA U TIMSKOM RADU**

SPECIJALISTIČKI RAD

**Tivat, srpanj 2017.**

**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE**

**TIVAT**

**KOMUNIKACIJA U TIMSKOM RADU**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: Prof. dr Stevo Nikić

Predmet: Običaji i kultura u poslovnom komuniciranju

Student: Kristina Vidović, Br.Indexa: S34/16

Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

**Tivat, srpanj 2017.**

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>2. POJAM TIMA I TIMSKOG RADA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. DEFINICIJA TIMA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. RAZLIKE IZMEĐU GRUPE I TIMA.....</b>	<b>9</b>
<b>3. ORGANIZACIJA I MENADŽMENT ZA OBLIKOVANJE I RAZVOJ TIMOVA....</b>	<b>13</b>
<b>4. KOMUNIKACIJA I TIM.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. PROCES KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2. KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE I MODELI U TIMSKOM RADU .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. KOMUNIKACIJA UNUTAR TIMA .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3.1. Načini komuniciranja unutar tima .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.KOMUNIKACIJSKE PREPREKE I NAČIN NA KOJI SE MOGU PREDVLADATI.....</b>	<b>31</b>
<b>4.5. USAVRŠAVANJE KOMUNIKACIJE UNUTAR TIMA .....</b>	<b>32</b>
<b>5. KONFLIKTI U RADNOJ SREDINI.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1. VRSTE KONFLIKTA NA RADNOM MJESTU.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2. UZROCI KONFLIKATA .....</b>	<b>38</b>
<b>6. PREDNOSTI I NEDOSTATCI TIMSKOG RADA.....</b>	<b>40</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>46</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>48</b>

## **SAŽETAK**

Komunikacija se mijenjala kroz povijest prateći promjene i razvoj čovjeka. Današnje je vrijeme, vrijeme promjena, vizualnosti, užurbanosti i pokreta. Sve se to odražava i na komuniciranje. Mediji su utjecali na ponovo vraćanje osobnom stilu izražavanja.

Timski rad predstavlja ključ modernog načina poslovanja. Bitan je faktor za napredovanje pojedinca i tvrtke, jer tim znači puno više od grupe kvalitetnih pojedinaca. Sinergija predstavlja ključni faktor timskog rada. Temeljni uvjet za djelovanje tima je međusobno komuniciranje svih članova. Pomoću komunikacije tim analizira probleme, donosi odluke i usklađuje rad pojedinaca na putu do zajedničkog cilja.

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i „nekomuniciranje“ predstavlja oblik komuniciranja. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava

***Ključne riječi:** komunikacija, tim, timski rad, organizacija*

## 1. UVOD

Od pradavnih vremena, ljudi su timski igrači. Njihovi složni društveni odnosi bili su presudna prednost u borbi za opstanak. Do 18. stoljeća gotovo da i nisu postojale velike organizacije osim vojske i Crkve. Međutim sve se mijenja tijekom industrijske revolucije, koja je promijenila postojeći način rada. Male zadruge zamijenile su velike nehumane tvornice u kojima je svaki radnik obavljao jedan složeni zadatak kako bi se ostvarila maksimalna produktivnost.

U današnje vrijeme timski je rad najrašireniji oblik izvođenja složenih zadataka jer integrira znanje i iskustva svih svojih članova u rješavanju istog problema. No da bi timski rad rezultirao uspješno, članovi tima moraju međusobno komunicirati, a da bi ta komunikacija bila uspješna, potrebno je ovladati određenim vještinama i pravilima. Komunikacija je zapravo proces kojim prenosimo poruku od jedne do druge osobe koristeći se komunikacijskim kanalom, odnosno medijem komunikacije, a sve u svrhu ostvarenja ravnoteže kako u poslovnim, tako i u privatnim odnosima.

**Problem istraživanja** sastoji se u objašnjenju komunikacije kao jedne od najosnovnijih funkcija koja pridonosi efikasnosti poslovanja organizacije. Temeljni uvjet za djelovanje tima je međusobno komuniciranje svih članova, jer pomoću komunikacije tim analizira probleme, donosi odluke i usklađuje rad pojedinaca u timu na putu do zajedničkog cilja.

**Predmet istraživanja** ovog specijalističkog rada bavi se uspješnom komunikacijom u timu te pojmovnim određenjem tima i komunikacije. Timski rad je oblik koordinirane aktivnosti koju izvršava namjerno organizirana grupa stručnjaka tako da je podjela rada zasnovana na neposrednoj suradnji i kompetentnosti ravnopravnih stručnjaka, a ne na njihovom položaju u formalnoj hijerarhiji. Kako bi članovi tima mogli uspješno komunicirati potrebno je da ovladaju osnovnim vještinama iz područja komuniciranja.

**Cilj istraživanja** je prikazati prednosti timskog rada, način koordinacije članova tima i njihovu suradnju provedenu preko komunikacijskih kanala u organizaciji.

U radu će biti postavljene sljedeće *hipoteze*:

- Timski rad predstavlja ključ modernog načina poslovanja i kao takav predstavlja puno više od grupe kvalitetnih pojedinaca.
- Komuniciranje je krvotok svake organizacije jer bez razmjene informacija nemoguće je obavljati poslove.

Čovjek je komunikacijsko biće i „osuđen“ je na komuniciranje s drugim ljudima da bi opstao. Cijelog života, dakle, komuniciramo, htjeli mi to ili ne. Znati “prodati” sebe, svoju ideju najveće je umijeće. Stoga nije slučajno da su najuspješniji djelatnici svjesni da dobar dio svog uspjeha zahvaljuju svojim dobrim komunikacijskim vještinama, te ih zato stalno razvijaju i njeguju.

Teorijska analiza rada poduprijeti će se spoznajama iz stručne literature, odnosno spoznajama znanstvenika i drugih autora koji su u svojim knjigama istraživali problematiku kojom se bavi i ovaj specijalistički rad. Prilikom izrade specijalističkog rada korištena je stručna literatura u obliku knjiga i medijskih zapisa na hrvatskom i engleskom jeziku kao i različite internetske stranice te stručni radovi.

Znanstvene metode korištene u izradi ovog speijalističkog rada koje su doprinijele tome da se prikupljene činjenice i spoznaje povežu u jedinstvenu cjelinu su: metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, induktivna i deduktivna metoda, kao i metoda klasifikacije te deskripcije.

## 2. POJAM TIMA I TIMSKOG RADA

Uvođenje timskog rada u poduzeća jedan je od najznačajnijih obilježja uspostavljanja i poboljšavanja kvalitete sa kraja 20. stoljeća. Transformacija sa individualnog na timski rad usmjerava zaposlenike da surađuju jedni s drugima, dijele informacije, suočavaju se s razlikama i podrede osobne interese za veće dobro tima i korist poduzeća.<sup>1</sup>

Timski način rada pruža veliku prednost jer se zajedničkim naporima postižu skupni rezultati koji, u pravilu, nadmašuju zbroj pojedinačnih. Pritome uglavnom,svaki pojedinac postiže više nego u klasičnim uvjetima izvan tima. Ljudi dijele svoje talente, znanje umijeća, iskustva i emocije i to ne samo za vlastiti interes već za postizanje zajedničkih ciljeva i obavljanje zadataka koje, kao pojedinci, ne bi mogli sami obaviti. To je osnova za timski rad.<sup>2</sup>

Timski rad je pokretač uspjeha svake kompanije. Tvrtka koja svoj rad temelji na pojedincima, a zanemaruje zajednički rad svih zaposlenika puno će teže ostvariti uspjehe od poduzeća koje cijeni i inzistira na timskom radu. Timski rad zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. Pojedinac će se puno prije odvažiti na neki zahtjevan projekt ako zna da će imati podršku ostalih zaposlenika, kao i svog nadređenog.<sup>3</sup>

Timski rad ne bi trebao biti ograničen samo na radnike, već i na šefove, koji bi u međusobnoj interakciji trebali razgovarati o predstojećim zadacima kako bi se što uspješnije obavili. U takvom okruženju ljudi shvaćaju i vjeruju da su rezultati bolji kada razmišljaju, planiraju te donose odluke i provode akcije zajedničkim snagama. Cilj timskog rada je stvaranje atmosfere koja će zaposlenicima omogućiti da što bolje izvršavaju svoje radne zadatke. Što je zajednički rad čvršći, radni učinak je bolji.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> <http://timskirad.blogspot.hr/> (24.06.2017.)

<sup>2</sup> <http://www.mojrazvoj.com/vodjenje-timovi/76-timski-rad> (24.06.2017., 10:30 )

<sup>3</sup> <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258> (24.06.2017., 10:35)

<sup>4</sup> <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258> (24.06.2017., 10:50)

## 2.1. DEFINICIJA TIMA

Pojam tim dolazi od engleske riječi „team” što znači momčad ili ekipa. Tim je malen, ustaljen i organiziran sastav ljudi koji rade posebnim zajedničkim načinom da bi ostvarili zahtjevan zajednički cilj - kao razlog i svrhu svog postojanja. U mnogim poduzećima koristi se riječ „tim”, ali to često nije pravi tim. Primjerice, skupina ljudi koja se svakodnevno sastaje, dijele isti radni prostor ali svatko radi svoj zadatak ne označava tim. To je radna skupina. Pravi tim je nešto mnogo više. Članovi tima posluju s visokim stupnjem međuovisnosti, dijele ovlasti i odgovornosti za izvršenje zadataka, imaju zajednički cilj te primjenjuju visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora.<sup>5</sup>

Tim je mala skupina ljudi komplementarnih znanja i vještina koji su predani zajedničkim poslovnim ciljevima i zajedničkom pristupu. Oni su dragovoljna skupina ljudi prepoznatljiva po tome što:

- svi članovi tima su ravnopravni i jednako važni
- od svakog člana se očekuje maksimalan angažman tamo gdje je najsposobniji
- u timu rade ljudi različitih struka i znanja
- mišljenje svakog člana se uvažava
- svatko može iznijeti svoj sud
- propisi i norme vrijede za sve jednako
- nema privilegiranih članova
- svi predano rade na zajedničkom projektu
- uzajamno se razlikuju i nadopunjuju<sup>6</sup>

**Klasična definicija timskog rada kaže:** „Timski rad je zajednički rad grupe ljudi različitog obrazovanja na rješavanju istog problema (zadatka), na istom mjestu i u isto vrijeme”. Razumijevanje timova kao grupe pojedinaca koji rade skupa na zajedničkom zadatku preduvjet je pravilnom pristupu timu i timskom radu. Timovi su bili poznati i priznati ranije, prvenstveno u sportu. Ipak, tek nedavno se moć timskog rada prepoznala i počela primjenjivati

---

<sup>5</sup> Benčić, M., Timski rad i utjecaj na efikasnost poslovanja, Diplomski rad, Pula, 2011., str.4.

<sup>6</sup> <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM+-+Tim+26&parent=NULL&page=Definicija%20tima> (24.06.2017., 11:00)



u poslovanju tvrtki. Članovi tima ne djeluju individualno van tima - individualni uspjeh je moguć samo kao uspjeh tima. Pobjeda ili poraz sportskog tima istovremeno je pobjeda ili poraz svakog pojedinog člana tima. Nepažnja ili neznanje jednog člana dovodi u pitanje uspjeh čitavog tima. Riječ tim se često poistovjećuje s bilo kakvom grupom ljudi. Ipak, to nije točno; tim je mala, tijesno povezana grupa ljudi usmjerena na postizavanje jasno određenih ciljeva u kojoj su svi članovi tima odlučni da ih postignu zajedno.<sup>7</sup>

Broj članova nekog tima igra važnu ulogu u učinkovitosti tima. Najučinkovitiji je tim koji ima najmanje četiri člana, ali nije poželjno da ima više od dvanaest članova. Razlog je što se smanjuje kreativnost tima; ukoliko je broj manji od četiri, korisnost tima je smanjena. Isto tako, kad u timu ima više od dvanaest članova dolazi do čestih konfliktnih situacija, a pojavljuje se i mogućnost stvaranja podgrupa. Svi članovi tima imaju zajedničke ciljeve i vještine koje se komplementiraju i djeluju u sinergiji. Tako vrline svakog pojedinca dolaze do izražaja i postaju korisne, dok mane ostaju prikrivene. Ključ uspješnosti tima jest međusobna pomoć i olakšavanje izvršavanja zadataka. Međusobno dobro razumijevanje i pomoć glavni je ključ uspjeha svakog tima.<sup>8</sup>

Određene osobine ličnosti korisne su za timski rad i potiču dobru atmosferu unutar poslovanja te podupiru međusobnu suradnju. Neke od važnih osobina ličnosti mogu biti: druželjubivost, otvorenost i spremnost na kritiku, izravnost, samopouzdanje, spremnost za prihvaćanjem novih izazova i senzibilnost. Što su ljudi različiti i imaju različite osobine, suradnja i poslovanje je kvalitetnije. Raznolikost omogućava bezuvjetno prihvaćanje razlika, bolju komunikaciju te potiče veću motiviranost i kreativnost članova tima.<sup>9</sup>

### **Zašto su timovi postali toliko popularni?**

Prije nekoliko desetljeća, kada su tvrtke poput Volvo i General Foods uvele timove u svoj proizvodni proces, o tome se pisalo u novinama, jer nitko drugi to nije radio. Danas je upravo suprotno, tvrtka koja ne koristi timove dopijeva u vijesti. 68% malih proizvođača u SAD-u koristi timove u svojoj proizvodnji. Čime možemo objasniti današnju popularnost timova?

---

<sup>7</sup> <http://timskirad.blogspot.hr/> (24.06.2017., 12:00)

<sup>8</sup> Pletenac, K., Komunikacija i rad u timu, Stručni rad, Varaždin, 2013., str.3.

<sup>9</sup> Ibid., str.4.

Podaci ukazuju na to da su timovi uspješniji od pojedinaca kada njihov zadatak zahtijeva raznolikost u: vještinama, prosuđivanju i iskustvu. Rukovodstva su shvatila da su timovi: fleksibilniji, lakše se prilagođavaju uvjetima koji se mijenjaju, učinkovit su način demokratiziranja organizacije i povećanja motivacije zaposlenika, mogu se brzo okupiti, krenuti s radom, preusmjeriti i raspustiti.<sup>10</sup>

#### **Osnovni elementi tima su:**

1. Ciljevi. Ciljevi tima moraju biti unaprijed postavljeni, u sklopu ciljeva ili planova šire organizacije u kojoj se timovi formiraju. Zadaci pojedinaca u timu moraju biti poznati, jasno postavljeni, povezani i koordinirani. Vođa tima mora imati sposobnost upravljanja, kako pojedinačnim i timskim zadacima, tako i odnosima u timu. Unakrsnim treningom se osigurava unaprjeđenje vještina i učinka članova tima i povećanje njegove fleksibilnosti. Promjene ili unaprjeđenje procesa rada ili uvođenje novih metoda rada u timu zahtijevaju stalan trening i obuku članova tima. U okviru tima se njeguju i kombiniraju komplementarne vještine pojedinaca. Timske vještine se uglavnom odnose na:
  - područje procesa rada ili obavljanja poslova,
  - vještine i tehnike odlučivanja i rješavanja problema i
  - interpersonalne vještine pojedinaca.

Članovi tima trebaju posjedovati raznovrsna funkcionalna znanja i vještine neophodne za izvršenje pojedinačnih i grupnih timskih zadataka. Tim kao cjelina mora biti sposoban da identificira probleme u procesu rada koji obavlja i alternativne mogućnosti njihovog rješavanja. U procesu timskog rada informacije trebaju cirkulirati između članova tima i biti dostupne svim članovima tima.

Radni ciljevi tima moraju uvijek biti funkcionalno povezani sa ukupnim ciljevima organizacije ili njenog dijela u kome je tim formiran. Ukoliko ta neophodna povezanost ne postoji ili je labava, članovi tima će biti dezorijentirani ili zbunjeni i ostvarivati će nekvalitetne i nedovoljne učinke. Ocjenjivanje rezultata timskog rada treba pratiti i nagrađivanje tima kao cjeline.

---

<sup>10</sup> Judge, R., Organizacijsko ponašanje, Grafičko oblikovanje MATE d.o.o., Tisak, 2010., str.338.

Pretvaranje općih i globalnih ciljeva poduzeća u specifične i mjerljive ciljeve tima je najsigurniji korak da svrha postojanja tima i njegovi konkretni ciljevi postanu značajni i obvezujući za njegove pojedinačne članove.

2. Razvijanje zajedničkog pristupa i tzv. zajedničkog „radnog“ jezika predstavljaju obilježje svakog organizacijskog tima. Zajedničkim radom članovi tima trebaju razvijati kolektivni pristup obavljanju poslova, i način rada kojim će se ostvariti svrha postojanja tima. Zajednički pristup se razvija u procesu timskog rada u kome pojedinci, članovi tima ulažu vrijeme i individualne napore kako bi izgradili i održali svoj tim, a njegov rad učinili efikasnim. U okviru radnog procesa i podjele rada u timu, moraju se unaprijed definirati pitanja:
  - raspodjele pojedinačnih poslova i zaduženja,
  - vještine i tehnike koje će biti primijenjene u timskom radu,
  - koordinacija rada i odlučivanja u timu,
  - kako će članovi tima biti nagrađeni,
  - kontroliranje rada i ostvarenih učinaka.
3. Zajednička odgovornost. Zajednička odgovornost je bitna odrednica svakog tima. Ni jedna organizacijska grupa ne postoji i ne može opstati kao tim ako se ne definira i ne realizira kolektivna odgovornost za njen rad i rezultate. Članovi bilo koje organizacijske grupe ne prihvaćaju odgovornost za rezultate drugih članova grupe, osim za svoje. Za razliku od grupa, timovi su upućeni i na pojedinačnu i zajedničku odgovornost. Timska odgovornost je vezana za stupanj ovlaštenja koja poseduju i jačinu prihvaćene obaveze koju članovi tima daju sebi i drugim članovima tima. Timska odgovornost sadrži dva bitna aspekta timova: angažiranje i povjerenje. Individualnom odgovornošću za ispunjenje timskih ciljeva i zadataka, svaki član tima osobnim angažiranjem stječe pravo da iskaže svoje stavove, prijedloge i mišljenja o svim aspektima timskog rada, u svim njegovim fazama. Individualno ponašanje i osjećaj pripadnosti timu proširuju povjerenje između članova i jačaju koheziju tima kao organizacijske cjeline.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.scribd.com/doc/39159209/Organizaciono-pona%C5%A1anje-skripta> (24.06.2017., 12:30)

## 2.2. RAZLIKE IZMEĐU GRUPE I TIMA

Tim se sav predaje timskom zadatku, dok u grupi svatko radi svoj posao. U timu se radi na karakteristični „timski način“, dok grupa može biti „milijama“ daleko. U slučaju pripreme za razvoj tima, treba voditi računa o načinu i htijenju kojim članovi prihvaćaju timske ciljeve, znanjima koja su potrebna ostvarenju zadataka, broju ljudi koji mogu ponijeti timski zadatak, radnim ulogama, ljudima koji će biti sposobni ostvariti zajedničku zadaću i graditi timski duh. Radi li se tek o pukoj grupi, nije potrebno startati toliko ambiciozno.

Obično se smatralo da je formuliranje vizije isključivo pravo i obveza voditelja organizacije. Međutim, grupni pristup osigurava da vizija uključuje širok raspon stanovišta i stručnih mišljenja. Proces sudjelovanja omogućava da se ideje pojedinaca provjere, obrazlože i poboljšaju pomoću argumenata ostalih. Uključivanje rukovoditelja u potragu za zajedničkom vizijom olakšava postizanje njihove zaokupljenosti tom vizijom.

Dijele li menadžeri iste vrijednosti i snove govorimo o stvaranju jednog tima kao dobitka u ovom procesu. Potraga za zajedničkom vizijom proširuje razumijevanje tvrtke kao i izazova i mogućnosti koji će se vjerojatno pojaviti u budućnosti.

Za razliku od grupe, članovi tima posjeduju komplementarna znanja i vještine koje usmjeravaju ka zajedničkom cilju, za čije ostvarenje se smatraju odgovornima – individualno i kolektivno. Timski rad stvara sinergiju jer, rezultat rada članova tima ne predstavlja samo puki zbir pojedinačnih rezultata rada svakog člana, kao što je slučaj kod grupe. Dakle, efekti timskog rada zavise i od individualnog i od zajedničkog rada, a efekti grupnog rada zavise isključivo od individualnog učinka svakog člana. Razlika je evidentna i u stupnju samostalnosti. Grupe mogu, ali ne moraju, biti samostalne u svom radu u djelovanju, dok timovi uživaju visok stupanj samostalnosti u radu i odlučivanju. Za grupe je karakteristično donošenje odluka glasanjem, dok timovi, po pravilu, dolaze do rješenja konsenzusom.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Pavičić, G., Timovi i timki rad, diplomski rad, Slobomir p univerzitet, Fakultet za ekonomiju i menadžment, Doboj, 2012., str. 8.

Na slici 1. prikazana su komparativna obilježja ponašanja članova tima i radnih skupina te razlike između ponašanja u grupi i u timu.

TIM	OBIČNA RADNA SKUPINA
<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prihvaćaju međuovisnost</li> <li>• su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku</li> <li>• mogu odgoditi osobnu korist</li> <li>• su obvezani dogovorenim ciljevima</li> <li>• pridonose zajedničkom cilju</li> <li>• stvaraju ozračje povjerenja</li> <li>• izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja</li> <li>• nastoje razumjeti gledišta drugih članova</li> <li>• daju i primaju podršku</li> <li>• sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja</li> <li>• sudjeluju u odlučivanju</li> <li>• zauzimaju se za dogovorene ciljeve.</li> </ul>	<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skupinu doživljavaju kao formalnost</li> <li>• rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe</li> <li>• svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak</li> <li>• manje iskazuju svoje mišljenje</li> <li>• nemaju povjerenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke</li> <li>• su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen</li> <li>• smatraju da je neslaganje štetno</li> <li>• ne rješavaju sukobe</li> <li>• izbjegavaju međusobno suočavanje</li> <li>• smatraju da je konformnost važnija od rezultata.</li> </ul>

**Slika 1. Obilježja ponašanja članova tima i radnih skupina**

Izvor: Kobolt A., Žižak A., Timski rad i supervizija timova, Ljetopis socijalnog rada, 2007., str.371.

Iz slike je vidljivo da se obilježja ponašanja članova timova i radnih skupina razlikuju u odnosu na svijest o zajedničkom cilju i uz njega vezanu skupnu odgovornost, poticanje suradnje i međusobnog razumijevanja te podržavanje članova pri ostvarenju dogovorenog, a također i u odnosu na jasnoću i izravnost komunikacije. Za članove tima je pritom značajno da su sposobni i spremni otvarati i voditi diskusiju o različitostima, donositi i realizirati zajedničke odluke te podijeliti odgovornost za postupak donošenja odluke i njezinu realizaciju. Tako se može reći da su timovi radne skupine različite veličine, sastava, trajanja, okolnosti nastanka i usmjereni na ostvarenje raznovrsnih zadataka. Suradnja između članova tima omogućava međusobno upoznavanje te usklađivanje sadržaja i organizacije rada. Zato je za uspješan timski rad od ključne važnosti kvaliteta međusobnih odnosa i članova tima.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Kobolt, A., Žižak, A., Timski rad i supervizija timova, Ljetopis socijalnog rada, 2007., str.371.

Kao što je već rečeno, pojmovi grupa i tim nisu istoznačnice. Grupa se sastoji od određenog broja ljudi koji stupaju u interakciju, psihološki su svjesni jedni drugih i sami sebe smatraju grupom. Tim je grupa ljudi čiji članovi utječu jedni na druge u svrhu ostvarivanja organizacijskog cilja (ili ciljeva). Nisu sve grupe u organizaciji timovi, ali svi timovi jesu grupe. Grupu možemo nazvati timom samo ako su njezini članovi spremni pomagati jedni drugima u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva.<sup>14</sup>

Postoje bitna razlika između timova i radnih grupa. Oni mogu biti iste veličine i sa istim zadatkom, ali način rada i funkcioniranja timova i radnih grupa nije isti. Osnovna razlika je u načinu funkcioniranja. Timovi imaju visok stupanj samostalnosti, dok u radnoj grupi postoji odgovorna osoba za funkcioniranje grupe – menadžer. Odgovornost u timovima je kolektivna, članovi radne grupe imaju individualnu odgovornost.<sup>15</sup>

Pod radnom grupom se podrazumijeva 20 do 30 osoba koji su okupljeni kako bi ostvarili zajedničku poslovnu zadaću. Radna grupa da bi bila grupa mora zadovoljiti najmanje tri obilježja:

- Imati svrhu ili cilj postojanja te djelovati u smjeru ostvarenja svrhe i ciljeva grupe
- Imati voditelja
- Imati specifičnu strukturu koja može biti vrlo raznolika, ali je uvijek u funkciji ostvarenja svrhe i ciljeva grupe<sup>16</sup>

Svaki član radne grupe unaprijed dobiva određena pravila ponašanja koja treba slijediti te zadaću koju treba riješiti. Članovi radne grupe su usmjereni prema zajedničkom cilju, usredotočeni su na svoju osobnu zadaću i manje su zainteresirani za posao svog kolege. U radnim grupama se radni zadaci dijele u segmente koje pojedini članovi samostalno obavljaju bez potrebe za suradnjom s ostalim članovima. Tim je vrsta radne grupe, ali bitna razlika je u tome što su članovi tima usmjereni na određeni cilj te moraju međusobno surađivati da bi

---

<sup>14</sup> Certo, Samuel C., Certo, Trevis C., Moderni menadžment 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2008., str.416.

<sup>15</sup> <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad> (25.06.2017., 15:00)

<sup>16</sup> Benčić, M., op.cit., str.4.

ostvarili taj cilj. Timovi se sastoje od 2 do 12 članova. Veličina tima ovisi o složenosti zadatka, a prema mišljenju većine autora optimalna veličina tima je šest članova.<sup>17</sup>

Dvije su osnovne funkcije svakog tima ostvarivanje zadataka/ciljeva te održavanje tima kroz dobre međuljudske odnose u timu. Da bi tim što bolje funkcionirao potrebna je ravnoteža između ove dvije funkcije. Prevelika usredotočenost na zadatke uzrokuje stres, pa rad više ne predstavlja zadovoljstvo, tim se raspada i nalikuje običnoj grupi ljudi. Prevelika usredotočenost na odnose u grupi razlog je neizvršavanja zadataka, smanjuje se povjerenje u grupu, članovi gube motivaciju, što dovodi do razilaženju tima kao grupe usmjerene na isti cilj/zadatak.

Zajednički cilj i jasna podjela uloga razlikuje tim od grupe i to je sva filozofija. U trenutku kada individualni ciljevi postanu prioritetni tim se raspada. Voditelj tima je potreban, no to nije nužno uvijek ista osoba. Cilj voditelja je poticati kontinuitet u radu bez njegove čvrste ruke. I grupa je uspješna ako postoji osoba koja upravlja procesom. Energija koju treba uložiti u rad grupe veća je od one koja se ulaže kada zadatak obavlja tim. Zašto? Zato jer je cilj ostvariti rezultate uz što manji utjecaj voditelja. Ideal kojemu se teži je mogućnost uspješnog djelovanja tima u različitim situacijama uz postizanje maksimalnih rezultata. Voditelj tima ima ovlasti i sposobnosti pravilno odabrati članove tima, vjerovati im, poticati ih i nagrađivati za uspjeh, ali i kazniti za neuspjeh.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> [oliver.efos.hr/.../2\\_Medjulfudski\\_odnosi,\\_tim\\_i\\_konflikti ETF\\_2008.pdf](http://oliver.efos.hr/.../2_Medjulfudski_odnosi,_tim_i_konflikti ETF_2008.pdf) (25.06.2017., 15:15)

### **3. ORGANIZACIJA I MENADŽMENT ZA OBLIKOVANJE I RAZVOJ TIMOVA**

Svaki član tima, s obzirom na svoje osobine, sposobnosti, znanja i interese, dobiva određenu ulogu u timu i to u području rukovođenja grupom, kreativnosti, usmjeravanja na rezultate rada, analize i donošenja odluka i/ili održavanja međuljudskih odnosa. Nakon provedenog upitnika, na temelju rezultata određuju se uloge pojedinaca u timu, na način da što uspješnije i kvalitetnije pridonose funkcioniranju tima. Tim koji ima uravnoteženu strukturu timskih uloga premaši tim s neuravnoteženom strukturom, čak i onda kada ovaj uključuje izvanredne pojedince.<sup>19</sup>

Individualna procjena važan je alat za povećanje svijesti o sebi i kvaliteti ponašanja. Ukazuje na radne zadatke koji najbolje odgovaraju stilu rada pojedinca, stvaraju osjećaj ispunjenosti i zadovoljstva radnim mjestom te određuju plan i razvoj karijere. Procjena zahtijeva radnog mjesta točno definira zadatke, te istaknute osobine i sposobnosti pojedinca. Koristi se za potrebe regrutacije i selekcije novih kandidata, te uspoređivanjem profila kandidata i zahtjeva radnog mjesta dobiva se informacija o prikladnosti kandidata za procijenjeno radno mjesto. Procjena tima omogućuje kvalitetnu selekciju članova, njihovu identifikaciju s najjačim ulogama, razumijevanje zajedničkih snaga i najučinkovitiju raspodjelu radnih zadataka. Razumijevanje prednosti i različitosti unutar tima i poznavanje načina kako ih "iskoristiti" na pravi način utječe na učinkovitost timova.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, surađujući u grupama, ostvaruju zadane ciljeve. To je proces postizanja željenih rezultata kroz učinkovito korištenje ljudskih i materijalnih resursa.<sup>20</sup>

Menadžment je sustavan način usmjeravanja pojedinaca, skupina poslova i operacija s ciljem ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju. Suvremeni menadžeri u principu obavljaju tri zadatka: usmjeravaju poslove i organizacije, usmjeravaju osoblje (upravljaju ljudima), te usmjeravaju operacije (upravljaju

---

<sup>19</sup> <http://metroband.metrone.hr/ksenija-pejic/Objects/Osnove%20menadzmenta%20-%20skripta.pdf>(25.6.2017., 15:30)

<sup>20</sup> <http://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEment> (25.6.2017., 15:40)



proizvodima i uslugama). Funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, kontroliranje, te upravljanje ljudskim resursima.<sup>21</sup>

Menadžment osigurava ostvarenje ciljeva tvrtke kolektivnom akcijom nositelja pojedinačnih zadataka. Uspješan menadžment je djelotvoran, ako radi na učinkovit način, tj. odabire prave ciljeve. Potrebno je racionalno postupati s materijalnim resursima i energentima. Okruženje je složeno i heterogeno, te zahtijeva stalnu kontrolu utjecaja iz okruženja. Potrebne vještine kvalitetnog menadžmenta su: konceptijske vještine, vještine oblikovanja, vještine rada s ljudima (humane vještine) i tehničke vještine.

Menadžment je svakodnevno izložen brzim promjenama, kako unutarnjim tako i vanjskim. Vanjsko okruženje predstavlja prilike i prijetnje za tvrtku. Vanjski utjecaji su ekonomski, ekološki, etički, zakonodavni, politički, društveni i tehnološki. Unutarnje okruženje predstavlja unutarnje slabosti i snage. Ciljevi, strategija, zadaci, tehnologija, veličina poduzeća, životni ciklus poduzeća, ljudski potencijali, proizvodi i/ili usluge i lokacija predstavljaju unutarnje okruženje poduzeća.

Dakle, učinkovit tim znači dobar menadžment u raspodjeli zadataka za ostvarenje određenog cilja na najbolji mogući način.<sup>22</sup>

Polazna točka je razrada plana za ostvarenje cilja. Plan se dijeli prema razini donošenja, vremenskom razdoblju realizacije i sadržaju koji obrađuje. Razlikujemo strateško, taktičko i operativno planiranje.

Strateško planiranje obuhvaća tvrtku u cjelini i odgovara na najvažnija pitanja o dugoročnom razvoju i glavnim smjerovima kretanja. Strateški plan može biti relativno kratak dokument, a poslovni plan je temeljit i detaljan dokument. Strateški plan osigurava bazu i okvir za pripremu poslovnog plana. Proces strateškog planiranja odvija se kroz eksternu i internu analizu, definiranje temeljnih vrijednosti, misije, vizije i strateških ciljeva, te implementaciju, kontrolu i ocjenjivanje. U analizama treba sagledati kompletnu sliku tvrtke, njeno dosadašnje stanje, financijsku stabilnost i ljudske resurse.

---

<sup>21</sup> Cf., Poglavlje 1: Menadžment i menadžeri, materijali s predavanja iz kolegija Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2013.

<sup>22</sup> Ibidem.

U definiranju strateških ciljeva potrebno je sagledati osnovnu funkciju ili zadatak tvrtke, misiju, koja opisuje zašto tvrtka postoji, te prikazati željeno ili namjeravano buduće stanje tvrtke(viziju) kroz temeljne ciljeve poslovanja i strateške odrednice. Dakle, treba poznavati i postaviti cilj koji je kvantitativan ili kvalitativan, kratkoročan ili dugoročan i mjerljivi (što i kada ostvariti).<sup>23</sup>

Taktičko planiranje obuhvaća pojedine organizacijske dijelove ili poslovne funkcije te prevodi strateške ciljeve u ciljeve pojedinih funkcija. Pokazuje način provođenja strategije određenog poduzeća u poslovanju, obuhvaća pojedine organizacijske dijelove ili poslovne funkcije, pretvara strategijske ciljeve u zadatke za poznate izvršitelje. Taktičko planiranje sastavlja se za razdoblje od godinu dana. Ono obuhvaća npr.: količinu i vrstu proizvoda za prodaju i proizvodnju, broj ljudi potreban za proizvodnju, troškove uprave i prodaje, kanale distribucije, obrazovanje menadžera i prodajnog osoblja, te unaprjeđenje kvalitete. U taktičkom planiranju razlikujemo akcijski plan za pojedine djelatnike i timove u tekućem vremenskom razdoblju i plan dostignuća/ciljeva pojedinih djelatnika i timova u tekućem vremenskom razdoblju na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj razini.<sup>24</sup>

Operativno planiranje obuhvaća podjelu zadataka izvršiteljima. Fokusiran je, direktno primjenjiv i mjerljiv na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj razini.

Za ostvarenje cilja i kvalitetno planiranje razvoja treba imati visokouspješan tim. Osnovne karakteristike takvog tima su: visok stupanj autonomije, učenje na vlastitim greškama, orijentiranost na klijenta, visokorazvijene vještine rješavanja problema, redovita kontrola vlastitih rezultata i visoko razvijena motiviranost.

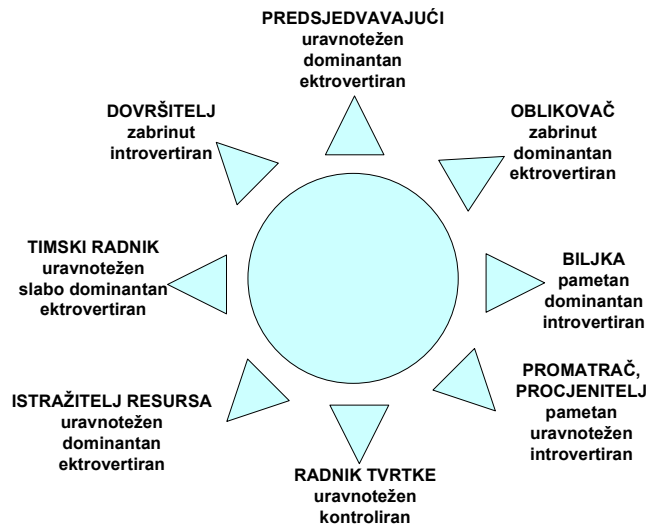
Na slici 2 prikazan je Belbinov test – 8 uloga u timu.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Milanović, M., Priručnik za strateško planiranje, Kurt&Plasto, Sarajevo, 2010., str.15.

<sup>24</sup> Jeger, M., Interna skripta za kolegija „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012., str. 5.

<sup>25</sup> Ibid., str. 6.



**Slika 2. Belbinov test – 8 uloga u timu**

Izvor:

[https://www.google.hr/search?q=meredith+belbin+management+teams&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKewjq9biCo4nVAhUhG5oKHSB\\_AyUQ\\_AUICigB&biw=1600&bih=794#imgrc=FW3hiY\\_hb5MVIM:\(27.06.2017.\)](https://www.google.hr/search?q=meredith+belbin+management+teams&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKewjq9biCo4nVAhUhG5oKHSB_AyUQ_AUICigB&biw=1600&bih=794#imgrc=FW3hiY_hb5MVIM:(27.06.2017.))

U nastavku rada analizirane su faze (Slika 3) kroz koje timovi moraju proći kako bi ostvarili svoj puni potencijal.<sup>26</sup>



**Slika 3. Faze razvoja tima**

Izvor: Turkalj Ž., Fosić I., Marinković R., Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja, Izvorni znanstveni članak, str.251.

<sup>26</sup> Certo, Samuel C., Certo, Trevis C., op.cit., str.418.

#### Faze razvoja tima:

1. Formiranje je prva faza razvojnog procesa tima. Članovi novoosnovanog tima okreću se timu i međusobno se upoznaju. Za ovu fazu je tipično istraživanje pitanja povezanih s novom poslovnom situacijom u kojoj su se našli članovi tima, poput onoga što se od njih očekuje, tko ima kakve ovlasti u timu, kakvi su članovi tima i kakve vještine i sposobnosti posjeduju. U ovoj fazi menadžer mora poticati članove da se uključe u neformalne socijalne rasprave, te mora nastojati da se svaki član tima osjeća kao njegov važan dio. Obilježje faze formiranja je nesigurnost i stres zbog nastanka novih radnih uvjeta i nove radne okoline. Ako želimo da tim uspije onda mu se mora dozvoliti razdoblje istraživanja.
2. Previranje. Nakon što je tim formiran, započinje previranje. Za previranje, drugu fazu razvojnog procesa tima, tipični su sukobi i neslaganja među članovima tima, koji pokušavaju nešto agresivnije pojasniti svoju ulogu u timu. U ovoj fazi timu nedostaje jedinstvo, jer članovi neprestano dovode u pitanje način na koji tim funkcionira. Pojavljuje se borba za položaj i osobne interese. Kako bi riješili te probleme članovi tima moraju otvoreno i iskreno razgovarati o svojim stajalištima. Menadžeri u ovoj fazi moraju uspješno upravljati sukobima, poticati suradnju i sudjelovanje svih članova, te razvijati toleranciju prema drukčijim stajalištima.
3. Normiranje je treća faza razvojnog procesa tima. Obilježje ove faze je slaganje među članovima tima oko uloga, pravila i prihvatljivog ponašanja tijekom timskog rada. U ovoj fazi se rješavaju sukobi do kojih je došlo u fazi previranja. Razvijaju se bliskiji odnosi, timska harmonija i jedinstvo. Članovi tima postižu konsenzus o ciljevima koje treba postići i o međusobnom ponašanju, te shvaćaju što se očekuje od njih. Menadžeri moraju timove koji se nalaze u ovoj fazi poticati da postignu napredak u određivanju normi i vrijednosti koje će biti ključne u izgradnji uspješne organizacije u cjelini.
4. Funkcioniranje je četvrta faza procesa razvoja tima. U ovoj fazi tim je potpuno usredotočen na rješavanje organizacijskog problema i ispunjavanje zadataka koji su mu dodijeljeni. Tim daje rezultate. Nakon što je uspješno prošao kroz ranije faze, članovi tima se poznaju i definirane su uloge, očekivanja i norme. Zadatak menadžera u ovoj fazi je da motivira i potiče članove tima, jer proizvodno ponašanje tima treba ojačati kako bi se povećala vjerojatnost da će se tako nastaviti i u budućnosti.

5. Raspuštanje je posljedna faza u razvojnog procesa tima. Tim završava s radom i priprema se za raspuštanje. Ova faza tipična je za timove koji su oformljeni s posebnom svrhom koju treba ispuniti u određenom roku. Tijekom ove faze članovi tima su razočarani zato što tim prestaje s radom, budući da raspuštanje tima znači gubitak odnosa koje su članovi tima uspostavili na osobnoj razini ili gubitak ugodne radne atmosfere. Menadžeri moraju uzeti u obzir razočaranje i osjećaj gubitka članova tima, te ih uvjeriti da su pred njima drugi izazovi i uzbudljive organizacijske prilike. Uprava mora poduzeti sve kako bi se članovi raspuštenog tima uklopili u nove timove unutar organizacije.<sup>27</sup>

Iako neki timovi ne prolaze kroz svaku opisanu fazu razvojnog procesa, razumijevanje faza formiranja, previranja, normiranja, funkcioniranja i raspuštanja menadžerima će dati vrlo koristan uvid u izgradnju proizvodnog radnog tima. Menadžeri moraju shvatiti da se novi timovi razlikuju od zrelih timova i da je izazov koji ih čeka pretvoriti bilo koji tim u kojem se nalaze u zrelo tim koji daje rezultate.<sup>28</sup>

Tim je dakle, grupa ljudi koji imaju zajedničke ciljeve i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili. Najvažnije stavke pri osnivanju tima su: stručna znanja u timu, autoritet i status članova, osobine članova tima, zastupljenost timskih uloga, veličina tima, struktura stručnih uloga, raspodjela stručnih zadataka, raznolikost, primjeren cilj i primjeren voditelj. Potrebno je uvažavati cjelokupnu osobnost svakog člana tima i nastojati upotrijebiti jake strane svakog člana. Svaki pojedinac ima svoju ulogu u timu. Kreativac unosi nove i neobične ideje, istraživač istražuje različite mogućnosti, poticatelj inicira, djeluje i nudi rješenja, usklađivač je usmjeren i učinkovit, procjenitelj prosuđuje ideje i motri, proveditelj organizira i razrađuje provedbu, dovršitelj dovršava projekte i aktivnosti, a graditelj stvara i čuva sklad u timu. Tim obavlja posao poštujući sve pojedinačne uloge svojih članova.

---

<sup>27</sup> <http://timovi-menadzment.blogspot.hr/2011/04/faze-razvoja-tima.html> (27.06.2017., 11:00)

<sup>28</sup> Certo, Samuel C., Certo, Trevis C., op.cit., str.419.

## 4. KOMUNIKACIJA I TIM

Brojni autori se slažu da je komunikacija temelj uspješnog timskog rada. Tim svojim članovima mora omogućiti prisnost i izražavanje, prije svega, svih čuvstava i osjećaja koji su vezani uz posao, i koji bi po svojoj prirodi, ukoliko bi ostali potisnuti, mogli ugroziti uspješno sudjelovanje i sam posao. Mogućnost da ljudi bez prevelikih odlaganja izraze svoje teškoće (strahove, bojazni, nespremnost, razočaranja, zamjerke) ukazuje na dobru društvenu klimu i visok stupanj kolegijalnosti, a sve su to značajni čimbenici uspješnosti. Dobra prihvaćenost znači i mogućnost suprotnog obrađivanja konflikata i napetosti, kojima ne može izbjeći niti jedan tim. Potrebe za prihvaćanjem ne mogu se uspješno rješavati bez dobre komunikacije.

To potvrđuje koliko je važna komunikacija u timu. Temeljni uvjet za djelovanje tima je međusobna komunikacija svih članova. Pomoću komunikacije tim analizira probleme, donosi odluke i usklađuje rad pojedinaca u timu na putu do zajedničkog cilja. Pored toga, komunikacija omogućuje i to, da tim spozna i razriješi svoje unutarnje teškoće. Konačno, komunikacija omogućava timu dolazak u dodir s drugim timovima i tako povezuje ideje različitih timova u cjelinu. Da bi tim, uz umjerenu količinu energije, mogao postići zajednički cilj, potrebna je otvorena, spontana komunikacija, koju ne smije remetiti niti različita hijerarhijska razina pojedinaca, niti granice pojedinih organizacijskih jedinica.

Neka temeljna pravila za uspješno komuniciranje su:

- raditi u timu znači zajednički misliti
- timski rad je najlošija prigoda za iskazivanje zamišljene prevlasti pojedinca
- izbjegavajte riječi kao što su: ne ide nam, besmisleno je, niste napravili, potpuno je pogrešno; u riječima sugovornikovim tražite pozitivne težnje i usmjeravajte ga prema unaprijed određenom cilju
- dobro slušati druge, kao što i sami želite da drugi slušaju vas
- žrtvovati svoje ideje u korist zajedničkog rješenja
- svoja pitanja i zamisli ako je moguće uvijek utemeljeno obrazložite da ih drugi lakše prihvate
- tvrdoglavost guši svaki rad u timu

- ne postoji uvijek samo jedna istina, i nema uvijek samo jedno rješenje.<sup>29</sup>

Navedene misli o važnosti komunikacije u timu potvrđuju da je ona temelj uspješnog timskog rada. Dakle, komunicirajmo otvoreno i tako podupirimo stvaralački i uspješan rad svakog pojedinca u timu.

#### **4.1. PROCES KOMUNIKACIJE**

Mnogobrojne su definicije komunikacije ovisno o aspektu kroz koji ju promatramo. Najopćenitije se komunikacija može definirati kao proces putem kojeg se dolazi do zajedničkog razumijevanja poruke između dvije ili više osoba putem prijenosa i primanja poruke. Dakle, komunikacija je dvosmjernan proces između pošiljatelja i primatelja poruke, gdje primatelj poruke mora ne samo primiti već i razumijeti poruku. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je mu je namijenio pošiljatelj.<sup>30</sup>

Komunikacija je vrlo složen socijalno-psihološki fenomen jer se struktura, sadržaj i tok ljudske komunikacije, kao i transmisija, (razmjena) informacija odvija u socijalnoj interakciji s osobama izvan organizacije, suradnicima i nadređenima i mnogoznačno je uvjetovana brojnim psihičkim procesima, kao što su: opažanje, učenje (razumijevanje), pamćenje i mišljenje, uvjetovana je motivacijskim i emocionalnim stanjima; osobinama i sposobnostima ličnosti i sl.)

U komunikaciji se najznačajniji trenutak odvija prilikom prenošenja informacija. Informacija je obavještenje, priopćenje, podatak. Treba biti pouzdana, provjerena, kontrolirana, ali i dinamična. Ona nije jednom zauvijek dana, već podliježe promjenama. Radi se o tzv. komunikativnom dinamizmu. Proces protoka informacija ne sastoji se samo u emisije određenih informacija, već zahtjeva i primanje, pravilno dekodiranje određene poruke i povratnu reakciju. U procesu protoka informacija, jedna strana je odašiljač, prenositelj informacija, a druga je aktivni primatelj. Interakcija se sastoji u prijenosu i pravilnom razumijevanju poruke. Da bi se prenijele poruke i informacije najrazličitije vrste, bez obzira na

---

<sup>29</sup> <http://www.centaruspjeha.com/10-pravila-uspjesne-komunikacije/> (27.06.2017., 11:25)

<sup>30</sup> Pavić, S., Etika i poslovne komunikacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. Str 28.

tip komunikacije, biraju se ustanovljeni signali, znaci, termini. Komunikativni dinamizam ogleda se u načinu prenošenja poruka. Komunikator odnosno govornik ima složen zadatak: prenijeti poruku i njeno značenje u željenom kontekstu do primatelja, pronaći sistem znakova koji će korespondirati sa najširoim publikom odnosno slušateljima, i doprinijeti jasnom, konkretnom, realnom i objektivnom plasmanu poruke. Povratna reakcija (feedback) je pokazatelj stupnja razumijevanja poslano poruke. Ponekad se događa da se poruke nedovoljno razumiju ili sasvim pogrešno shvate i protumače, što dovodi do komunikacijske napetosti, nerazumijevanja, pa čak može rezultirati sukobom. Stoga nije važno samo prenošenje određene informacije i ideje, obraćanje pažnje na sadržaj poruke, već je ponekad od presudnog značaja i način na koji se te poruke prenose. Komunikator se mora potruditi da razjasni, informira, naslika riječima željenu ideju, pronađe drugi, bolji, efikasniji način na koji će poruku prenijeti sugovorniku. Vještina javnog obraćanja, ne sastoji se u količini pruženih informacija, već u bogatstvu ideja i kreiranju materije. Komunikacija nije razmjena rečenica već razmjena ideja oblikovanih u razgovoru. Izražajnost u govoru je značajan kvaliteta u verbalnoj komunikaciji. Postoje također i mnogobrojni signali u pogledu ekspresivnosti tijela i značenja pokreta, kao što su mimički, manualni, situacijski pokreti, položaj tijela u prostoru, itd.<sup>31</sup>

Prema autorima Robinsonu i Judgeu ključni dijelovi komunikacijskog procesa su:

1. pošiljatelj
2. kodiranje
3. poruka
4. kanal
5. dekodiranje
6. primatelj
7. šum i

---

<sup>31</sup> Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011., str 4.



## 8. povratna informacija

Komunikacijski proces započinje kad pošiljalatelj želi prenijeti činjenicu, ideju, mišljenje ili neku drugu informaciju primatelju. Nakon toga slijedi kodiranje tj. pretvaranje informacije u poruku koju primatelj može primiti i razumjeti. Dok se informacija ne kodira, ona ne može biti podijeljena s drugima. Poruka se zatim šalje primatelju odgovarajućim kanalom kao što su elektronička pošta, fiksni ili mobilni telefon, pisma, izvještaji, sastanci ili komunikacija licem u lice. Nakon što je poruka stigla do primatelja, on je mora dekodirati i mora je razumjeti.

Nažalost svaka od ovih komponenti može stvoriti smetnje tj. šum u komunikacijskom kanalu i u To mogu biti fizičke smetnje poput iznenadnog telefonskog poziva, zvuka nekog tko glasno govori ili kašlje u blizini, buka.

Zadnja karika u komunikacijskom procesu je povratna informacija. Povratna informacija je provjera koliko se uspješno prenijela poruka tj. pokazuje da li je postignuto razumijevanje ili ne. Uspješna komunikacija je postignuta kada poruka od pošiljalatelja do primatelja stigne neizmijenjena, ako je primatelj razumio poruku pošiljalatelja, te ako je ispravno procijenio njenu važnost. Izbor ispravnog komunikacijskog kanala, učinkovito slušanje i povratno informiranje inkovitost komunikacije. Uspješnost ukupnog procesa komunikacije ne ovisi samo o pošiljalatelju poruke, na nju utječe i priroda poruke, struktura organizacije, kao i spremnost primatelja poruke na komunikaciju.<sup>32</sup>

Kada govorimo, govor je poruka, kad pišemo, pisanje je poruka gestikuliramo, kretnje naših ruku i izrazi na našim licima tako.

---

<sup>32</sup> Robbins, S., Judge, T., Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE d.o.o. , 2009., str. 370.

## 4.2. KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE I MODELI U TIMSKOM RADU

Komunikacija je razmjena poruka između sugovornika. Komuniciramo porukama koje su smislene i informativne, dakle imaju značenje. Dvije su vrste značenja u komuniciranju: denotativna značenja koja su zajednička značenja većini ljudi neke sredine i konotativna, tj. osobna značenja koja ne moraju biti zajednička većem broju ljudi. Komunikacijske mreže u malim skupinama mogu biti: *lanac* koji slijedi zapovijedi vrha, *kotač* koji provodi komunikaciju oslanjajući se na voditelja ili *svi kanali* kada svi pripadnici skupine komuniciraju jedan s drugim.

Osnovne komunikacijske vještine su čitanje i pisanje, ali se u suvremenom svijetu one postepeno proširuju. Poželjne vještine u komuniciranju su: upravljanje dojmovima i stvaranje imidža, razvijanje odnosa, timski rad i rješavanje nastalih problema, uspješnost prezentiranja i javnih nastupa, uspješna prodajna komunikacija, te uspješno vođenje.

Postoje četiri komunikacijska područja<sup>33</sup>, a to su: relacijsko područje komunikacije koje obuhvaća slušanje i uspostavljanje veza između ljudi, radno područje komunikacije u kojem se rješavaju problemi, krize i odlučuje u skupini, javno područje komunikacije u kojem se vrši stvaranje i održavanje imidža putem javnih govora, te tehnološko područje komunikacije koje koristi komunikacijsku tehnologiju.

Na slici 4 je prikazan način jednosmjerne razmjene komunikacija sredstvima javnog informiranja.



**Slika 4. Jednosmjerna razmjena komunikacija sredstvima javnog informiranja**

Izvor: <http://www.poduzetnik.info/index.php/hr/poslovna-komunikacija-i-ponaanje/1-openito-o-komunikaciji>

<sup>33</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Komunikacijske\\_znanosti](https://hr.wikipedia.org/wiki/Komunikacijske_znanosti) (27.06.2017., 11:45)

Komunikacijske kanale kojima poruka putuje od pošiljatelj ka primatelju možemo podijeliti u tri skupine. S obzirom na senzore primanja dijelimo ih na vizualne, auditivne i taktilne, dok s obzirom na vrste poruka mogu biti lingvistička/verbalna (izgovorena ili napisana riječ) ili neverbalna komunikacija (boja glasa, stav, pogled, kretanje). S obzirom na karakter medija kojima poruka putuje komunikacijski kanal može biti prirodni (glas, izraz lica) ili tehnički (tiskani, elektronički, računalni).

Ljudsko ponašanje neodvojivo je od riječi pa tako dok govorimo riječi istovremeno govorimo tijelom, očima, rukama, tonom, glasnoćom, tj. svim neverbalnim oblicima komunikacije. Vjerodostojnost i istinitost naših riječi potvrđuje usklađenost neverbalnih znakova koje odašiljamo sugovornicima.

Slijedeća važna pretpostavka učinkovite komunikacije je: nema neuspješne komunikacije. Svaka komunikacija je uspješna, jer ste dobili povratnu informaciju – odgovor, pogled, ignoriranje, radosni osmijeh, potvrđivanje. Kako je uspjeh relativna kategorija koju sami određujemo, najčešće ćemo komunikaciju koja nije završila prema našim željama nazvati neuspješnom.

Oblici komunikacije su sljedeći:

*Interpersonalna komunikacija* je proces komuniciranja između dvoje (ili više) ljudi, te je u tijeku komunikacije došlo do povratne informacije. S obzirom na udaljenost može biti: relativno male udaljenosti (licem u lice), povećane udaljenosti (dovikivanje s brda na brdo), generičke udaljenosti (telekomunikacija upotrebom komunikacijskih tehnologija).

*Intrapersonalna komunikacija* je usmjerena na mentalni proces koji se odvija unutar pojedinca. Pojedinaac stvara, šalje i prima poruku, a tu poruku tumači i oblikuje kroz proces razmišljanja. *Intrapersonalna komunikacija* obuhvaća čitanje, slušanje, razmišljanje i zaključivanje.

*Govorna komunikacija* je vokalizacijski oblik ljudske komunikacije. Temelji se na sintaktičkoj kombinaciji leksika i imena koji su izvučeni iz mase vokabulara. Svaka riječ je kreirana iz fonetske kombinacije ograničenog skupa samoglasnika i suglasnika.

*Neverbalna komunikacija* je način kojim ljudi komuniciraju bez riječi, namjerno ili nenamjerno. Neverbalno ponašanje se koristi za: izražavanje emocija, pokazivanje stavova,

odražavanje osobnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Neverbalni znakovi uključuju: izraze lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokret, dodir, pogled.

*Aktivno slušanje* znači usredotočeno slušanje, s empatijom i prihvaćanjem druge osobe, te odgovorno slušanje. Slušanje kao komunikacijska vještina uključuje usmjeravanje pozornosti, interpretiranje i pamćenje onoga što smo zaista čuli.

*Telekomunikacije* su način obavljanja komunikacija na daljinu s pomoću elektro-mehaničkih metoda: telegraf, faks, telefon, Internet.

*Računalno posrednička komunikacija* stvorena je razvojem komunikacijskih i informacijskih tehnologija. Omogućena je različitim sustavima, poput elektroničke pošte, chatova.<sup>34</sup>

Računalno posredovana komunikacija može biti u obliku jedan-na-jedan ili jedan-na-više, dakle korisnici mogu komunicirati u dvoje ili mogu komunicirati grupno što se vidi iz slike 5.



**Slika 5. Računalno posrednička komunikacija**

Izvor: <http://www.poduzetnik.info/index.php/hr/poslovna-komunikacija-i-ponaanje/1-openito-o-komunikaciji>

<sup>34</sup> <http://www.poduzetnik.info/index.php/hr/poslovna-komunikacija-i-ponaanje/1-openito-o-komunikaciji>  
(27.06.2017., 13:15)

### 4.3. KOMUNIKACIJA UNUTAR TIMA

Unutar svakog tima postoji sustav komuniciranja, koji je dijelom svjesno projektiran, dijelom uspostavljen u hodu, a u dobrome dijelu sam razvijen, kako se to najčešće događa među ljudima. Bez komunikacije nema ni timskog rada i uspjeha. Važno je da komunikacija u timu bude iskrena, stalna i redovita. Potrebno je da sve informacije budu dostupne svim članovima tima.<sup>35</sup>

Komuniciranje se može podijeliti u više skupina:

1. Formalno i neformalno (službeno i spontano)
2. Vertikalno i horizontalno
3. Centralizirano i decentralizirano (ograničeno i neograničeno)

Formalni se putovi komunikacije nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način, koji zaposleni moraju slijediti. Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, jer je ona nužna za obavljanje poslova.

Neformalna komunikacija u organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno mijenja. Neformalna komunikacija odraz je percepcije djelatnika o organizaciji. Svakodnevnim razgovorom, komentarima i prepričavanjima između članova skupine kruže „glasine”. Istraživanja su pokazala da u neformalnom komuniciranju ima oko 75% istine i ne treba ga zanemariti.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Smrtić, N., Asertivna komunikacija i komunikacija u timu, Završni rad, Čakovec, 2015., str.31.

<sup>36</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Stručni rad, 2012., str.392.

Vertikalna komunikacija se odvija između članova koji u organizaciji zauzimaju različite položaje (npr. komunikacija koja od rukovodstva prema zaposlenima). Prema smjeru dijeli se na komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore.

Prema sadržaju vertikalna komunikacija se gotovo isključivo odnosi na organizaciju rada i realizaciju ciljeva grupe. To mogu biti naređenja i upute o tome kako treba obaviti posao, obavijest o pojedinim zadacima, dužnostima i pravima, ukazivanje na propuste u radu i sl. dok se horizontalna komunikacija odvija između članova koji u hijerarhiji organizacije zauzimaju istu razinu (npr. komunikacija između rukovodećeg kadra, ili komunikacija između izvršitelja).<sup>37</sup>

Prema sadržaju horizontalna komunikacija se češće odnosi na socijalno - emocijne potrebe članova grupe, ali može podrazumijevati i dogovor o poslu, razmjenu ideja i sl. Horizontalna komunikacija više je prisutna u timovima jer teži suradnji i sudjelovanju svih članova u timu za razliku od vertikalne komunikacije koja je naredbodavna te je rjeđe prisutna u timovima.<sup>38</sup>

Lateralna ili horizontalna komunikacija je komunikacija između kolega i suradnika na istoj organizacijskoj razini, iz istih ili različitih organizacijskih jedinica. Uloga horizontalne komunikacije je ubrzanje protoka informacija, poboljšano razumijevanje, bolja koordinacija rada unutar i između organizacijskih jedinica. Pomaže zaposlenicima da koordiniraju zadatke, rješavaju problem. Horizontalna komunikacija odvija se kroz sastanke, neposredne razgovore, interno dopisivanje i izvješća. Njezina funkcija u organizaciji je ubrzan protok informacija, poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje problema među različitim odjelima organizacije. Postavlja se pitanje: "Zašto postoji potreba za horizontalnom komunikacijom ako grupa ili organizacija ima učinkovitu vertikalnu komunikaciju?"<sup>39</sup>

Odgovor je da horizontalna komunikacija štedi vrijeme i olakšava koordinaciju, a u nekim slučajevima ti su lateralni odnosi i formalno odobreni. No, lateralni odnosi češće nastaju neformalno da bi "skratili" vertikalnu hijerarhiju i ubrzali akcije. Sa stajališta rukovodstva lateralna komunikacija može biti i dobra i loša. Dobra je kada strogo poštivanje formalnih

---

<sup>37</sup> Jurković, Z., op.cit., str.392.

<sup>38</sup> <http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Pkomunikacije7.pdf> (27.06.2017., 13:30)

<sup>39</sup> Robbins, S., Judge, T., op.cit., str. 371.

vertikalnih struktura u svim vrstama komunikacije sprečava učinkovit i točan prijenos informacija. U tom slučaju lateralna komunikacija odvija se uz znanje i podršku nadređenih.<sup>40</sup> Međutim kada se naruše formalni vertikalni kanali i kad se zaposleni obrate osobama iznad svojih nadređenih, a da o tome ne obavijeste svoje šefove, tada dolazi do sukoba i narušavanja komunikacije unutar organizacije.

Centralizirano i decentralizirano komuniciranje vodi računa o položaju pojedinca unutar formaliziranog sustava komunikacijskih tokova. Kod centralnog komuniciranja postoje dva oblika. Prvi je „model lanca”, gdje svaki član predstavlja jednu kariku. Svatko je u kontaktu samo s dvojicom članova - onim ispred i onim iza sebe. Drugi oblik je „kotač” u čijem se središtu stječu sve informacije. Riječ je o rukovoditelju kojem se svi obraćaju i od kojega svi primaju poruke. Decentralizirano komuniciranje je „mreža”. Svatko je u dodiru sa svima. Na ovakav način bi trebali komunicirati članovi tima.<sup>41</sup>

Polazeći od značajki timskog načina rada, voditeljima se preporuča:

- njegovanje sustava službenog komuniciranja,
- uvažavanje neslužbene komunikacije u timu,
- podržavanje vertikalne i horizontalne komunikacije,
- „umreženo” komuniciranje.<sup>42</sup>

Za uspjeh tima dobra komunikacija je od izuzetne važnosti. Bez dobre komunikacije ni jedan tim neće uspjeti. Komunikacija omogućava članovima tima da se međusobno povežu, te potiče akciju. Ljudima treba omogućiti slobodno komuniciranje jer je to potrebno da bi organizacija mogla napredovati i da bi se u njoj mogle događati pozitivne promjene. U dobrom timu nema tajni. Svi znaju što se događa bilo to dobro ili loše. Komunikacija mora biti iskrena. U timu nikako ne bi smjelo biti mjesta neiskrenim i nejasnim porukama među članovima. Trebalo bi vjerovati u ono što se govori. Dobro je da se uvijek provjeri ono što se čuje, jer se tada stječe osobno uvjerenje u točnost poruke koja se prenosi sugovorniku. Način komuniciranja treba biti takav da se sugovornik osjeća ugodno. Ne bi trebalo biti prepreke da ljudi koji se oko

---

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Benčić, M., op.cit., str.29.

<sup>42</sup> Smrtić, N., op.cit., str.32.

nečega ne slažu ne bi mogli ostati u dobrim odnosima. Osobe s kojima se razgovara, uvijek se mora poštivati. Ako dođe do trzavica, potrebno je to što prije riješiti jer negativna komunikacija ometa tim.<sup>43</sup>

#### **4.3.1. Načini komuniciranja unutar tima**

Ljudi međusobno komuniciraju na različite načine. Osim razgovora direktnim kontaktom, ljudi komuniciraju i pomoću telefona i video konferencija, razglasom, preko oglasnih tabli, putem pisama, elektronskih poruka (e-mail, SMS, forumi, chat), pomoću telegrama, itd. Takvi vidovi komuniciranja se nazivaju verbalnim komuniciranjem. Pored verbalnog komuniciranja, postoji i neverbalni način komuniciranja, koji između primaoca i pošiljaoca poruke ne stavlja riječ, već pokret, mimiku i slično.

#### **Verbalna komunikacija**

Razmjenjivanje informacija između ljudi putem riječi predstavlja verbalnu komunikaciju, koja se uspostavlja pismeno i usmeno. Međutim, usmeno komuniciranje osim svog osnovnog zadatka, a to je da prenese određene poruke, ima i veliku motivacijsku vrijednost, posebno na relaciji menadžment – radnici.

Direktan kontakt sa zaposlenim dodatno ga motivira, izazivajući u njemu osjećaj važnosti. Kod verbalne komunikacije je veoma važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku je poželjna samo pod uvjetom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle zamijeniti. Upotreba riječi stranog porijekla i onda kada za to nema potrebe, tj. i onda kada riječ ima svoju adekvatnu zamjenu u postojećem jeziku za svaku je osudu, čak i onda kada se strane riječi pravilno upotrebljavaju. Nažalost, u većini slučajeva upotreba riječi stranog porijekla je pogrešna, kako u svakodnevnom govoru, tako i u pisanim i elektronskim medijima. Tako nepravilno upotrebljene riječi dovode do konfuzije jer nisu dovoljno definirane.<sup>44</sup>

Riječnik svakog čovjeka se razlikuje i nadograđuje kroz život – učenjem i obrazovanjem. On predstavlja ogledalo nečijeg obrazovanja i opće kulture. Obrazovaniji ljudi imaju veći i bogatiji riječnik i zbog toga ih je nekad teško razumijeti. Manje ili nedovoljno obrazovani

---

<sup>43</sup> Benčić M., op.cit., str.31.

<sup>44</sup>

<http://www.poslovneinformacije.rs/documents/Baza%20znanja/Poslovna%20komunikacija/KomunikologijaiPoslovnaKomunikacija.pdf> (01.07.2017, 10:25)



ljudi, upotrebom stranih riječi ponekad pokušavaju liječiti kompleks i prikriti svoju neobrazovanost. Oni češće koriste riječi stranog porijekla i strane pojmove od obrazovanih ljudi, bez obzira na to što im njihovo značenje najčešće nije dovoljno poznato. Svrha verbalnog komuniciranja ogleda se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

### **Neverbalna komunikacija**

Za razliku od verbalne komunikacije, kod koje se informacija prenosi korištenjem riječi, kod neverbalne komunikacije poruka se ne prenosi riječima nego odgovarajućim simbolima, kao što su: govor tijela, izrazi lica, intonacija, itd. neverbalnim načinom komuniciranja često se šalju jasnije, iskrenije i istinitije poruke od poruka koje se prenose putem verbalne komunikacije.

Ono što se teško uočava u radu tima, ili na šta se malo obraća pažnja, a što mnogo govori o svakom članu tima, je: način na koji se govori (da li se govori brzo ili sporo, da li glas treperi ili je samopouzdan, da li je monoton ili obojen emocijama, kakve pauze se prave u govoru, da li se drugi prekidaju u izlaganju, na koji način se replicira), mjesto i način sjedenja, ako se radi o pravougaonom stolu, izraz lica, pokreti tijela, tačnost, stil odjevanja.

Spomenuti znaci, ukoliko se pravilno shvate, ukazuju na prave namjere članova tima, njihovu privrženost timu, zadacima i ciljevima tima i same organizacije. Naravno, tumačenje navedenih i sličnih znakova uvjetovano je kulturnim, vjerskim, nacionalnim i drugim razlikama. Ono što se u jednoj kulturi može smatrati prijateljskim znakom i gestom u drugoj može predstavljati izraz neprijateljstva i mržnje, što je kod jednih moralno i poželjno, kod drugih može biti nemoralno i uvredljivo. Sve to ukazuje na činjenicu da se prema sredstvima neverbalne komunikacije mora imati krajnje oprezan odnos.<sup>45</sup>

---

45

<http://www.poslovneinformacije.rs/documents/Baza%20znanja/Poslovna%20komunikacija/KomunikologijaiPoslovnaKomunikacija.pdf> (01.07.2017., 10:34)

#### 4.4. KOMUNIKACIJSKE PREPREKE I NAČIN NA KOJI SE MOGU PREDVLADATI

Kada se govori o komunikacijskom procesu u radnoj organizaciji, nerijetko dolazi do prepreka. Savršena komunikacija teško se može ostvariti i poprilično je nedostižna. No, moguće ju je poboljšati u što većoj mjeri. Postoji mnogo prepreka koje utječu na komunikaciju, a time i na poslovanje organizacije.

Jako puno poruka u organizaciji nikada ne stigne do onih kojima su zapravo upućene, ili ako stignu, stignu znatno promijenjene, pa razlikujemo:

- poruka nikada ne stigne gdje je poslana ili stigne u dijelovima, jer postoje šumovi ili prekidi u komunikacijskoj vezi;
- poruka je izmjenjena od same osobe koja ju šalje ili od osobe koja je prenosi;
- poruka je izmjenjena od onoga koji je prima. Neke od prepreka u komuniciranju nastaju pretežno ili isključivo na razini pojedinca i zovu se mikro prepreke, dok su druge organizacijske strukture i zovu se makro prepreke.<sup>46</sup>

Do prepreka na razini pojedinca, odnosno mikro prepreka može doći zbog loše strukture poruke, neusklađenosti dijelova poruke, u slučaju kada primatelj nema povjerenja u pošiljatelja poruke, u slučaju predrasuda, neaktivnog slušanja te zbog emocija. Ako imamo negativan stav prema osobi koja prenosi poruku, takva poruka neće imati pravo značenje niti će biti pažljivo razmotrena. Kada se govori o emocijama, može se kazati da su one najgori razarači komunikacije. One zapravo daju potpuno drugačiju, nerealnu sliku. Ako ljudi dopuste da njima ovladaju emocije, jako je teško uspješnu komunikaciju s njima postići. Ipak, s druge strane mogu biti korisne, jer svi znamo da su ljudi koji nastupaju s emocijama i karizmom jako interesantni. Do prepreka na razini pojedinca može doći i zbog spolnih razlika. Dokazano je kako su muškarci izravniji u komunikaciji, ali ujedno govore duže i češće od žena. Za razliku od muškaraca, ženama je potreban veći broj riječi kako bi nešto objasnile, postavljaju više pitanja, te su sklonije gestikulaciji.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Miljković D., Rijavec M., Komuniciranje u organizaciji, EP-D2 & Vern, Zagreb, 2002., str. 30

<sup>47</sup> Ibidem.

Do makro prepreka, odnosno prepreka na razini organizacije može doći ako primatelj primi više informacija nego što se može vremenski procesuirati ili zbog lošeg odabira kanala i također ako nadređeni nisu otvoreni prema prijedlozima drugih, odnosno podređenih. Makro prepreke su: preopterećenost informacija, učinkovitost komunikacijskih kanala, jezične i kulturne razlike, buka pri komuniciranju, razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju, neprestana potreba za novim i složenijim znanjima i informacijama. Osim mikro i makro prepreka, postoje i komunikacijske prepreke koje su uzrokovane ljudskom pogreškom te često dovode do nesporazuma. Nesporazumi utječu na radnu atmosferu i ukoliko se oni ne riješe, mogu dovesti do još većih pogrešaka.

#### **4.5. USAVRŠAVANJE KOMUNIKACIJE UNUTAR TIMA**

Učinkovita komunikacija unutar tima presudna je za njegovo uspješno djelovanje. Ona je jamstvo da će svatko dobiti informacije koje su mu potrebne za obavljanje uloge i za usklađivanje svojih aktivnosti s drugima.

U modernom smo radnom svijetu obično preplavljeni informacijama, a većina njih ne odgovara našim potrebama. Stoga je najveći komunikacijski izazov unutar tima procijeniti kome su potrebne koje informacije, kada i u kojem obliku. „Informacije su vrijedne samo ako potvrđuju ili mijenjaju shvaćanje tima kao cjeline ili pojedinih članova – što ga više mijenjaju, to su vrijednije. Isprazna informacija ne samo što je nebitna već je istinska smetnja i mogući uzrok velikog gubitka vremena.“<sup>48</sup>

Najučinkovitiji timovi prosljediti će informacije jedni drugima u prikladnim trenucima. Da bismo odgovorili pitanja tko? i što? mi i tim moramo znati koje su informacije potrebne svakom pojedinom članu tima.

Kvaliteta odnosa među članovima tima izražava se na različite načine. Između ostalog je prepoznatljiva po:

- značenju koje se pridaje komunikaciji i interakcijama,

---

<sup>48</sup> West, M., Tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha. Zagreb, Školska knjiga, 2005., str. 80.

- po načinu dogovaranja o ciljevima rada i organizacije posla,
- načinu podjele radnih zadataka i
- rješavanju međusobnih sukoba<sup>49</sup>

Spremnost reflektiranja na događanja u timu i međusobne odnose je jednako važan element za prepoznavanje kvalitete međuljudskih odnosa u timu. Tom procesu reflektiranja na događanja i odnose među članovima tima je namijenjen poseban oblik supervizije – supervizija timova.

Komunikacija i interakcije među članovima neminovnosti su postojanja bilo koje skupine. Svaki član skupine raznovrsne interakcije unutar skupine u pravilu interpretira prema svom doživljaju i u skladu s ranijim životnim iskustvima, doživljajima odnosa u skupini i razumijevanju svog položaja u toj skupini. Svaki događaj u skupini, svaka interakcija, u doživljaju svakog pojedinog člana dobije individualni pečat, odnosno osobno, subjektivno razumijevanje. Zato je doživljavanje tima izrazito osobna stvar i različito od člana do člana skupine.

Također, osobna slika i doživljaj tima ovise o dužini „zajedničkog staža“ (djelovanja u timu). Poznato je da se i skupine kao i pojedinci razvijaju kroz faze, odnosno stupnjeve razvoja te stoga drugačije funkcionira tim koji godinama zajednički radi od onog koji je tek formiran. Za razumijevanje stupnjeva razvoja timova najširi okvir nudi Lewinova trostupanjska podjela razvoja skupina. Radi se o orijentaciji, promjeni i stabilizaciji.

Nešto strukturiraniji razvojni put skupina nude Bernstein i Lowy. Petostupanjski razvojni put uključuje:

1. uključivanje/orijentacija,
2. izgradnja statusa,
3. povjerenje/izgradnja skupnog identiteta,
4. identitet/diferencijacija i
5. zaključivanje<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Kobolt, A., Žižak, A., op.cit. str.372.

<sup>50</sup> Ibidem.

Prvi stupanj razvoja uključuje nošenje s neizvjesnošću, traženje sigurnosti i analizu očekivanja. Tijekom druge razvojne faze dolazi do izgradnje pozicija i uloga u skupini, a tijekom treće se gradi povjerenje. To je omogućeno nadilaženjem takmičarskih poriva i postizanjem konsenzusa oko ciljeva skupine. Započinje suradnja i međusobna podrška.

Četvrtu fazu opisuje nastavak započetih procesa suradnje i izgradnje identiteta čemu se pridružuje diferencijacija članova, ustrajanje na ulogama i pozicijama, razvoj „skupinskog identiteta“ – „mi“ osjećaja koji podržava povezanost i omogućava učinkovitost. Peta faza uključuje rastanak i završavanje rada skupine. To sa sobom nosi ambivalentne osjećaje i priprema članove skupine za završetak suradnje, odnosno zajedničkog rada i djelovanja.<sup>51</sup>

Tijekom svake faze razvoja članovi uče jedan od drugoga. Za učenje u skupini važno je da članovi odustanu od nekih svojih „kognitivno-emocionalnih shema“ s kojima su došli u skupinu jer će im događanja u skupini omogućiti nove perspektive i načine razumijevanja stvarnosti. Razlika između vlastitih pogleda i pogleda drugih članova utječe na odnose u skupini i može dovesti do dezorijentacije i/ili zauzimanja obrambene pozicije.<sup>52</sup>

To je posebno značajno za središnju fazu razvoja skupine (fazu promjena) koja je najdinamičnija, najturbulentnija, puna uspoređivanja, suočavanja i sukoba, a time i mogućnosti za promjenu i učenje. U zadnjoj se fazi razvoja novousvojeni i u skupini isprobani obrasci ponašanja integriraju s ranije postojećim. U skupini zavlada usklađenost koja omogućava dinamiku, sigurnost pozicija, klimu suradnje i sinergično povezivanje različitih pogleda na isti događaj, problem.

S druge strane, promjena ponašanja može kod članova tima izazvati negativne osjećaje i otpore. U tom je smislu važna osjetljivost i odgovornost voditelja, a odnosi se na prepoznavanje i usmjeravanje tih procesa te postavljanje istih na „dnevni rad“ tima i zajedničko analiziranje. To se uobičajeno naziva evaluacijom timskog rada. Evaluacija članovima osigurava prostor za artikuliranje vlastitih želja, ciljeva i postignuća, ali i briga i strahova.

---

<sup>51</sup> <https://repositorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A151/datastream/PDF/view> (08.07.2017., 16:35)

<sup>52</sup> Ibidem.

Za timove čije se područje djelovanja odnosi na psihosocijalni prostor važno je napomenuti da značajan utjecaj na ukupno funkcioniranje, a posebice na odnose u timu može imati i tip korisnika s kojima rade. Što su korisnici zahtjevniji, sa složenijim problemima, te kad su korisnici djeca, to se osjeća u dinamici odnosa u timu.

Ukratko, tijekom razvoja grupe javljaju se i postoje kontradiktorni procesi. Proces „ujednačavanja“ i proces „razjednačavanja“. Prvi označava prilagođavanje pojedinaca skupini, njezinim ciljevima, normama, pravilima i očekivanjima. Drugi, pak, označava težnju u pojedinaca, članova skupine da u timu, radnoj skupini, zadrže i sačuvaju svoj identitet i budu prepoznati kao pojedinci. Oba procesa mogu rezultirati kreativnim potencijalima koji pomažu s jedne strane razvoju pojedinaca, a s druge strane razvoju tima kao zajednice pojedinaca.

## 5. KONFLIKTI U RADNOJ SREDINI

Sukobi se redovno javljaju u neformalnim grupama ljudi, a javljaju se i u timovima koji imaju određene zadatke. Za rješavanje problema neophodno je jasno sagledavanje uzroka sukoba i to je prvi korak u pronalaženju rješenja. Kada je riječ o uzrocima sukoba koji nastaju u timu, oni mogu biti različite prirode.

Rastom i razvojem organizacije, povećanjem broja zaposlenika, složenosti strukture, povećanjem organizacijskih razina, te povećanjem broja komunikacija, umnožavaju se i pretpostavke za povećanje broja sukoba. Kako se povećava komunikacija unutar radne organizacije, tako je i sve veći broj kratkih spojeva, a time i potencijalnih konflikata u radnoj organizaciji. Glavi problem i najveća teškoća u vezi sa konfliktima odnosi se na njihovo pravovremeno prepoznavanje. Najčešće ih nije lako prepoznati, jer konflikt nije opipljiva, objektivna i pojava koja se može lako prepoznati. U fazi inkubacije, konflikt postoji samo u glavama ljudi, koji su mogući sudionici konflikta, a može se prepoznati tek kada eskalira u obliku određene akcije, odnosno onda kada se počne iskazivati.<sup>53</sup>

Uobičajni uzroci sukoba koji se događaju u radnoj organizaciji su:

- ograničeni resursi,
- nejasna radna zaduženja,
- nesuglasne osobe,
- neprikladna komunikacija,
- nejasne norme i pravila,
- složenost organizacije (kompleksnije strukturane organizacije sklonije su sukobu),
- neriješeni/potisnuti prijašnji sukob,
- nerealna očekivanja i rokovi.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Sikavica P., Organizacija, Školaska knjiga, Zagreb, 2011. str. 765.

<sup>54</sup> Fox R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006., str. 100.



**Slika 6. Prikaz konflikta u radnoj sredini**

Izvor: <http://win-win.rs/ru/treninzi/konflikti-i-resavanje-problema>

## **5.1. VRSTE KONFLIKTA NA RADNOM MJESTU**

Već je rečeno kako se riječ sukob, odnosno konflikt često pojavljuje u svakodnevnom govoru, te kako ovisno o prirodi, može biti pozitivan ili negativan. Za radnu sredinu su opasne obje krajnosti, i previše, a i premalo sukoba. Ako je previše konflikata, onda produktivnost pada, cijela radna sredina je nezadovoljna i nespremna za timski rad. Ako je pak na radnom mjestu premalo sukoba, pojavljuje se apatija, manjak kreativnosti, neodlučnost i neispunjavanje rokova. Da bi radna organizacija mogla uspješno funkcionirati, potrebna je optimalna mjera sukoba. Obzirom na interakciju s ciljevima organizacije, sukobi su funkcionalni (konstruktivni) i nefunkcionalni (destruktivni).

Funkcionalni konflikti podupiru ciljeve organizacije i doprinose poboljšanju učinka, pozitivni su i poželjni, dok destruktivni sukobi štete ciljevima organizacije i učinku.

Funkcionalni konflikti (konstruktivni):

- motiviraju zaposlenike ,
- pridonose pozitivnim promjenama i napretku organizacijskog poslovanja,
- pomažu zaposlenima da jasno prepoznaju probleme, poboljšaju radni učinak te da povećaju kreativnost,
- otklanjaju skrivene sukobe i pročišćuju internu sredinu,



- predznak i uzrok nužnih promjena u organizaciji,
- ishod je poboljšanje i povećanje radnog učinka.<sup>55</sup>

Nefunkcionalni konflikti (destruktivni):

- jako često su posljedica neslaganja na osobnoj razini,
- izbjegavaju donošenje odluka,
- skretanje pažnje s organizacijskih na osobne ciljeve,
- prijedlozi se ismijavaju i nova rješenja nisu primjećena,
- koriste se sila i moć kako bi došlo do sporazuma,
- ishod je smanjenje radnog učinka.<sup>56</sup>

## 5.2. UZROCI KONFLIKATA

Uzroci konflikta nalaze se u sukobu interesa strana koje su suprotstavljene. Ako svaka strana ima u određenom odnosu različite interese koji su suprotstavljeni interesima druge strane, konflikt je neizbježan. Uzroci konflikta razlikovat će se ovisno o tome da li je riječ o konfliktu između pojedinaca, konfliktu među skupinama ili konfliktu među organizacijama.

Najvažniji uzroci konflikta su:

1. Nedostatak sredstava ili podjela sredstava jedan je od češćih uzroka zbog kojeg sukobi nastaju. Ona strana koja ostane nezadovoljena u svojim zahtjevima, potencirat će konflikt. Koliko god se često javljaju u svakodnevnom životu, takve situacije su česte i u poduzećima. Kad se radi o poduzećima, potrebno je odlučiti o dodjeli sredstava da ciljevi poduzeća kao cjeline budu ispred ciljeva njegovih pojedinih dijelova.
2. Međuovisnost, tj. povezanost zadataka pojedinaca, skupina ili organizacijskih jedinica u organizaciji, može biti uzrok konflikta. Ako njihovi odnosi međusobno nisu usklađeni, a posao

---

<sup>55</sup> <https://repozitorij.pfst.unist.hr/islandora/object/pfst%3A19/datastream/PDF/view> (08.07.2017., 17:00)

<sup>56</sup> Ibidem.

jednog ovisi o poslu drugog, lako može doći do sukoba. Ovaj je sukob moguće riješiti, a ujedno i spriječiti dobrom unutarnjom organizacijom.

3. Promjene i različitosti ciljeva mogući su uzroci konflikta. Unutar istog radnog poduzeća, razlikuju se ciljevi pojedinih njegovih dijelova, tj. organizacijskih jedinica od drugih. Promjene ciljeva mogu izazvati konflikte, naročito ako je riječ o izvanrednoj, odnosno nagloj promjeni ciljeva.

4. Osobni stil, odnosno obrazovanje mogu biti prepreka kad se komunicira s osobom drugog statusa, obrazovanja te socijalnog podrijetla.

5. Slaba i nedovoljna komunikacija jedan je od češćih uzroka konflikata. Kad se nedovoljno razgovara, teško je očekivati suglasnost za bilo što. Ako nema dovoljno informacija, jako je teško učinkovito odlučivati.

6. Promjene uloga među članovima organizacije također mogu dovesti do sukoba u radnoj sredini. S promjenom uloga usko su povezane promjene ovlaštenja pa i promjene statusa. Svi razlozi, vezani su uz pojedince.

7. Do sukoba može doći zbog različitih organizacijskih kultura, pa tako i do različitih očekivanja zaposlenika, vezane uz pojedine tipove kultura.

8. Konflikte u poduzeću može uzrokovati i neadekvatan sustav nagrađivanja pojedinca, radnih mjesta i kompletnih zaposlenika koji mogu biti slabije vrednovani, u odnosu na neakve druge kategorije zaposlenika.<sup>57</sup>

Uzroci koji su navedeni, uglavnom su organizacijske prirode ali često je uzrok i sama priroda pojedinaca, tj zbog predispozicije koja je prirođena naginju prema sukobima. Ako se govori o socijalnoj i materijalnoj dominaciji, svi žele izvući maksimum uz minimalna ulaganja, a naročito u današnje vrijeme kada je jedan od najvećih uzroka sukoba materijalno stanje pojedinca.

---

<sup>57</sup> Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1989., str. 625.

## 6. PREDNOSTI I NEDOSTATCI TIMSKOG RADA

Timski rad je koncept koji teži ka zajedničkoj suradnji i zajedničkom radu unutar grupe zaposlenih. On ima prednosti i nedostatke, ali treba naglasiti da su prednosti tima puno veće nego njegovi nedostaci. Prednosti koje pruža timski rad su velike. Mogu se promatrati sa objektivnog i subjektivnog stajališta:

1. Sa objektivnog stajališta, misli se na koristi koje tim pruža organizaciji. Timski način rada podrazumijeva da članovi tima imaju ovlasti i odgovornosti da samostalno odlučuju kako će obavljati svoj posao na najučinkovitiji način. To rezultira manjim brojem menadžera i upravljačkih razina što organizaciju čini puno jednostavnijom, a jednostavnija organizacija mnogo se lakše prilagođava promjenama u okruženju.
2. Sa subjektivnog stajališta, timski rad pomaže radnicima da se osjećaju sretni i zadovoljni na poslu. Istraživanja su pokazala da radnici koji rade u timovima imaju znatno nižu razinu stresa i znatno su boljeg zdravlja. Razlog tome je osjećaj podrške koji se stvara unutar tima kad članovi zajedno sudjeluju u uspjesima. Oni isto tako lako uče jedni od drugih te postoji veći stupanj uključenosti i predanosti svom poslu.<sup>58</sup>

Prednosti timskog rada:<sup>59</sup>

1. Motivacija. Velika korist timskog rada je snažna motivacija. U timovima čovjek može pokazati da je stvaralačko biće. Djelujući u timu, njegovi članovi ostvaruju svoje osobne i zajedničke potrebe. Zbog toga su zadovoljni i motivirani za nova postignuća. Ljudi koji dobro motiviraju druge i surađuju s njima, koji imaju dar za pokretanje i održavanje projekta od velike su važnosti za dobar uspjeh tima.
2. Skupna Kohezija. Među članovima tima vlada jaka skupna kohezija odnosno povezanost. Oni se međusobno poštuju, doživljavaju se kao kolege koji zajedno rade na istom projektu i među njima vlada potpuno povjerenje. Radeći zajedno, ljudi u timu se međusobno čvrsto povezuju. Kohezija zapravo znači da se umjesto riječi „ja” počinje upotrebljavati riječ „mi”. Prisutan je osjećaj pripadanja grupi, a to je jedna od važnih čovjekovih potreba. Ljudi osjećaju da pripadaju grupi i to povećava timski

---

<sup>58</sup> Benčić, M., op.cit., str.9.

moral što dovodi do povećanja predanosti zadacima, a u konačnici sve to skupa utječe na povećanje produktivnosti.

3. Sinergija. Timski rad proizvodi sinergiju, a nju je najjednostavnije definirati kao pojavu da dva ili više elemenata nekog sustava, djelujući zajedno, daju veće efekte od onih koji bi se ostvarili zbrojem pojedinačnih dijelova. Sinergija se još naziva „efekt  $2 + 2 = 5$ ”, što znači da je rezultat rada uspješnog tima veći od zbroja pojedinačnih rezultata njegovih članova. Djelujući u timu, isti broj ljudi može proizvesti znatno više, te raspolaže sa znatno više različitih znanja i iskustava. Tim može postići sinergiju na temelju nekoliko izvora:
  - a) Tehnološka sinergija se postiže prenošenjem znanja s jednog tipa proizvodnje na drugi.
  - b) Troškovna sinergija omogućava da se ista infrastruktura koristi za različite poslove što onda smanjuje troškove rada i ide na ruku potrošača. Sve velike prodavaonice se temelje na ovoj sinergiji jer umjesto da razni proizvođači svaki za sebe organiziraju prodaju srodnih proizvoda, oni nastoje uštedjeti tako da ih prodaju na zajedničkoj lokaciji.
  - c) Menadžerska sinergija se postiže prenošenjem znanja s jednog područja rada na drugo. Ona se često temelji na transferu znanja iz jednog tima u drugi.
  - d) Psihološka sinergija proizlazi iz osjećaja zajedništva ljudi koji pripadaju timu. Uzajamna usklađenost rada, navika, poznavanje i korištenje istih standarda i tehnologija rada pružaju snažnu motivacijsku podlogu boljeg rada skupine.
  - e) Tržišna sinergija se postiže kompletiranjem asortimana. Kao primjer možemo uzeti lanac robnih kuća u kojima se može kupiti sve za kuću - od materijala za gradnju do namještaja pa sve do osiguranja kuće.
4. Poboljšana organizacija. Timski rad poboljšava organizaciju. Djelujući učinkovito u timu, ljudi oslobađaju vrijeme te stječu motive i razloge za sustavno postavljanje i trajno unapređivanje vlastite organizacije. Organizacija radnog procesa u timu razvija se do znatno više razine nego u klasičnom konceptu poslovnog organiziranja.
5. Skupna kreativnost. Kreativnost je posebno važna u procesu rješavanja problema. Mnoge poslovne odluke zahtijevaju inovativna rješenja, a rijetko jedan menadžer može sam donijeti složenu odluku koja zahtijeva široko znanje i iskustvo. Kreativni timovi

otvoreni su za sve novo i drukčije, ne bježe od sukoba i problema, fleksibilni su i originalni, izdržljivi su, prilagodljivi, spremni riskirati, puni inicijative i ideja. Djelujući u timu, stručnjaci različitih znanja međusobno se nadopunjuju i skupa stvaraju nova znanja.<sup>60</sup>

Zaslugom pojedinca nije postignuto ništa značajno i važno. Biti član tima znači pripadati cijelini s ciljem povećanja produktivnosti tvrtke. Naravno, svaki djelatnik ima svoje radno mjesto unutar tvrtke, ali je i dio odjela u kojem suradnjom s drugim članovima, pokušava postići zajednički cilj. Pritom je bitno da članovi tima imaju jasnu sliku cilja, da znaju gdje se unutar tvrtke nalaze, te da imaju potrebne vještine, znanja i ponašanje za stvaranje uspješnog tima. Izbor pojedinaca s određenim vještinama i znanjima ključan je faktor opstanka tima. Naime, svaki pojedinac, nađe li se u timskom okruženju pokazuje određeni stil ponašanja, a na ponašanje utječu kognitivne sposobnosti, karakter te vještine i znanja. Taj očekivani način ponašanja u timu nazivamo timskom ulogom. Istraživanja su pokazala da tim sa uravnoteženom strukturom timskih uloga svojim radom nadmaši tim s neuravnoteženom strukturom.<sup>61</sup>

Rad u timu donosi slijedeće prednosti:

- *Brži i učinkovitiji rezultati* - Nije važno koliko znate ili koliko ste sposobni. Rad s više osoba dovodi do bržih rezultata. Ukoliko se u jednom timu okupi ambiciozne suradnike rezultat je produktivniji od onoga koji bi postigla jedna osoba.
- *Brže napredovanje* - Dokažete li se na mjestu voditelja tima i postignete zavidne rezultate, svi će vas zamijetiti, što donosi priliku bržeg napredovanja. Npr. vaš direktor treba zamjenu, a vi se pokažete sposobnim, ta zamijena ste vi.
- *Stjecanje povjerenje između suradnika* - "Ako vi vjerujete njima, oni će vjerovati vama", zlatno je pravilo prijateljskog odnosa na radnom mjestu. Znači, ako pokažete povjerenje suradnicima, oni će uzvratiti istom mjerom. Prijateljska radno okruženje uvijek je učinkovitije.

---

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> <http://www.selectio.hr/content/view/142/129/lang,hr/> (08.07.2017.,17:05)

- *Učenje od drugih* - Ako ste mlada osoba koja je tek počela raditi, timski rad idealna je prilika za učenje od iskusnih starijih kolega. Iskoristite svaku priliku jer znanje se cijeni. Ukratko, rad u timu može biti izazov za vas i za suradnike.

Nedostaci rada u timu nisu toliko izraženi. Glavni problem u osnivanju i radu tima može biti loša koordinacija, sukob interesa i ciljevi pojedinih članova tima, kao i loša komunikacija. No sve nedostatke tima moguće je riješiti pravodobnim reakcijama vođe tima. Najveći ometajući faktor u osnivanju i radu timova su menadžeri i rukovoditelji, jer smatraju kako je tim neučinkovit i zahtijeva mnoga financijska sredstva, osobito za obrazovanje članova kako bi postali učinkoviti. Ponekad nedostatak tima predstavljaju sami ljudi koji bi trebali postati članovi. Oni smatraju kako njihova znanja, vještine i kompetencije nisu dostojne drugih članova tima.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Pletenac, K., op.cit., str.7.

## 7. ZAKLJUČAK

Specijalistički rad daje pregled komunikacija i ističe pregled mogućih komunikacija između djelatnika, te posebice ističe potrebu organiziranog timskog rada. U radu su predstavljena načela i pravila stvaranja uspješnog tima za potrebe modernog načina poslovanja. Timovi su formirane grupe najkvalitetnijih pojedinaca.

Cilj svakog uspješnog tima je imati kvalitetne međusobne odnose i razvijati i poticati takmičarski duh između članova tima. Nove vještine usvaja cijeli tim, a ne pojedinci.

Individualna procjena o sebi i svojim najboljim osobinama temelj je za kvalitetno i učinkovito sudjelovanje u radu tima. Ukazuje na radne zadatke koji najbolje odgovaraju stilu rada osobe, a vode osjećaju ispunjenosti i zadovoljstva radnim mjestom te određuju plan i razvoj karijere.

Uska je povezanosti razvoja tima s načinom komunikacije, jer pomoću komunikacije tim analizira probleme, donosi odluke i usklađuje rad pojedinaca u timu na putu do zajedničkog cilja. Posebice je ukazana uspješnost tima kada radi on u tišini, kao i uspješno rješavanje sukoba uutar tima.

Komunikacijske tehnologije i modeli u timskom radu poboljšavaju učinkovitost suvremenog tima. Cilj komunikacije je da i pošiljatelj i primatelj razumiju poruku na isti način. S obzirom na senzore primanja komunikaciju dijelimo ih na vizualnu, auditivnu i taktilnu, dok s obzirom na vrste poruka može biti verbalna ili neverbalna, a s obzirom na karakter medija kojima poruka putuje komunikacijski kanal može biti prirodni ili tehnički.

U svakodnevnom životu, konfliktne situacije su mnogobrojne. Do konflikta najčešće dolazi kada jedna osoba pogrešno percipira postupke i mišljenja druge osobe. Svaki konflikt treba rješavati onda kada se pojavi jer odlaganjem rješavanja konflikta povećava se napetost i situacija postaje sve gora, a eventualno rješenje postaje sve kompliciranije.

Komunikacija je u tijesnoj vezi sa svim područjima ljudskog života i djelovanja. Ne postoji segment privatnog, a tako ni organizacijskog djelovanja u kojem komunikacija nije bitna. Samom komunikacijom postižu se organizacijski ciljevi pa je stoga vrlo bitno da komunikacija bude uspješna. Ona se opisuje pojmovima kao što je prijenos informacija, ali i pojmovima kao što su razmjena osjećaja i ideja. Komunikacijski događaj može imati dva tijeka, i to putem formalnih ili neformalnih kanala, dok smjer komunikacije ima svoja tri smjera kojima cijeli proces može teći.

Timske snage i slabosti posebice djeluju na rad u timu. Stanje stresa u sebi i drugima prepoznamo na osnovu četiri skupine znakova: emocionalni, misaoni, tjelesni ili fiziološki, te ponašajni.

U timu se radi na karakteristični „timski način“, dok grupa može biti „miljama“ daleko. U slučaju pripreme za razvoj tim neophodno je voditi računa o potrebama pojedinaca za uspješno i kvalitetno izvršenje zadataka u ostvarenju cija.

Poduzeća, organizacije i druge strukture danas ovise o timovima i njihovoj sposobnosti za djelovanjem. Danas se sve odluke unutar organizacija donose timski, jer bez dobrog tima nema organizacije i obrnuto. Timski rad je ključ uspjeha svake organizacije koja je spremna primjenjivati ga na ispravan način.



## LITERATURA

- Benčić, M., Timski rad i utjecaj na efikasnost poslovanja, Diplomski rad, Pula, 2011.
- Certo, Samuel C., Certo, Trevis C., Moderni menadžment 10.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2008.
- Fox R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006.
- Jeger, M., Interna skripta za kolegija „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.
- Judge, R., Organizacijsko ponašanje, Grafičko oblikovanje MATE d.o.o., Tisak, 2010.
- Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Stručni rad, 2012.
- Kobolt, A., Žižak, A., Timski rad i supervizija timova, Ljetopis socijalnog rada, 2007.
- Milanović, M., Priručnik za strateško planiranje, Kurt&Plasto, Sarajevo, 2010.
- Milenković, S., Delić, K., Komunikologija i poslovna komunikacija, CPI, 2011.
- Miljković D., Rijavec M., Komuniciranje u organizaciji, EP-D2 & Vern, Zagreb, 2002.
- Nadrljanski, M., Etika u medijima, Redak, Split, 2015.
- Nadrljanski, M., Komunikologija i menadžment, Redak, Split, 2010.
- Pavić, S., Etika i poslovne komunikacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Pavičić, G., Timovi i timski rad, diplomski rad, Slobomir p univerzitet, Fakultet za ekonomiju i menadžment, Doboj, 2012.
- Pletenac, K., Komunikacija i rad u timu, Stručni rad, Varaždin, 2013.
- Robbins, S., Judge, T., Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE d.o.o. , 2009.
- Sikavica P., Organizacija, Školaska knjiga, Zagreb, 2011.
- Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1989.
- Smrtić, N., Asertivna komunikacija i komunikacija u timu, Završni rad, Čakovec, 2015.
- West, M., Tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha. Zagreb, Školska knjiga, 2005.
- Poglavlje 1: Menadžment i menadžeri, materijali s predavanja iz kolegija Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2013.

## INTERNET IZVORI :

- <http://timskirad.blogspot.hr/>
- <http://www.mojrazvoj.com/vodjenje-timovi/76-timski-rad>
- <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258>
- <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258>
- <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+26&parent=NULL&page=Definicija%20tima>
- <http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Pkomunikacije7.pdf>  
<http://www.centaruspjeha.com/10-pravila-uspjesne-komunikacije/>
- <http://timovi-menadzment.blogspot.hr/2011/04/faze-razvoja-tima.html>
- [oliver.efos.hr/.../2\\_Medjuljudski\\_odnosi,\\_tim\\_i\\_konflikti\\_ETF\\_2008.pdf](http://oliver.efos.hr/.../2_Medjuljudski_odnosi,_tim_i_konflikti_ETF_2008.pdf)
- <http://metro broadband.metronet.hr/ksenijspejic/Objects/Osnove%20menadzmenta%20-%20skripta.pdf>
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%Bement>
- <http://timskirad.blogspot.hr/>
- <https://www.scribd.com/doc/39159209/Organizaciono-pona%C5%A1anje-skripta>
- <http://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad>
- <http://www.poduzetnik.info/index.php/hr/poslovna-komunikacija-i-ponaanje/1-openito-o-komunikaciji>
- <http://www.selectio.hr/content/view/142/129/lang,hr/>
- <http://www.poslovneinformacije.rs/documents/Baza%20znanja/Poslovna%20komunikacija/KomunikologijaiPoslovnaKomunikacija.pdf>
- <https://repositorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A151/datastream/PDF/view>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Obilježja ponašanja članova tima i radnih skupina .....	10
Slika 2. Belbinov test – 8 uloga u timu .....	16
Slika 3. Faze razvoja tima.....	16
Slika 4. Jednosmjerna razmjena komunikacija sredstvima javnog informiranja .....	23
Slika 5. Računalno posrednička komunikacija.....	25
Slika 6. Prikaz konflikta u radnoj sredini .....	37