

# Timski rad i alati za kolaboraciju u uredskom poslovanju

---

Oštarjaš, Matija

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:631635>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Matija Oštarjaš**

**TIMSKI RAD I ALATI ZA KOLABORACIJU  
U UREDSKOM POSLOVANJU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2021.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Matija Oštarjaš**

**Matični broj: 47007**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**TIMSKI RAD I ALATI ZA KOLABORACIJU U UREDSKOM  
POSLOVANJU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Prof. dr. sc. Valentina Kirinić

**Varaždin, rujan 2021.**

*Matija Oštarjaš*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

U današnje vrijeme rješavanje problema i poteškoća u organizaciji vrlo je težak zadatak što zahtijeva integraciju znanja i iskustva, a to se postiže formiranjem timova i timske suradnje. Tim je grupa ljudi koja se sastoji najčešće od 5-7 članova pri čemu svaki član ima posebnu ulogu za koju je izabran na temelju znanja i vještina. No, da bi tim uspješno poslovao, važno je odabrati kakvu vrstu tima uopće uspostaviti ovisno o djelatnosti organizacije, tim može biti upravljački, radni ili tim za rješavanje problema.

Nakon formiranja tima, članovi moraju stvoriti međusobnu komunikaciju pri čemu je potrebno da oni ovladaju određenim vještinama i da steknu potrebne sposobnosti. Postoje dvije vrste komunikacije, a to su neverbalna i verbalna komunikacija. Da bi odnos između članova bio na istoj razini nije dovoljna samo dobra komunikacija nego još neki faktori kao što su povjerenja, empatije, razumijevanje itd., a ti faktori doprinose uspješnoj timskoj suradnji. Međutim, iako tim funkcionira uspješno uvijek se mogu pojaviti problemi koji mogu izazvati sukobe tj. konflikt između članova tima pri čemu vođa tima mora odmah djelovati kako bi pronašao i uklonio uzrok konflikta. Vođu tima vrlo treba slijediti i primjenjivati 17 uspješnih pravila za timski rad, kako bi si olakšao posao te brinuo o sljedećim zadacima, a ne samo o vođenju tima.

Svaki tim u organizaciji ima posebna načela kojih se mora pridržavati jer ona doprinose kod ostvarenja ciljeva i uspješne timske suradnje. Uspješan tim je i efikasan tim jer je efikasnost pojava u kojem je postignut željeni rezultat. Najbolji način ispitivanje efikasnosti tima je u zadovoljstvu klijenta. Danas kada je svijet zahvaćen pandemijom COVID-19, timski je rad sve više zastupljen i korišten u organizaciji. Pandemija je usporila cijeli svijet pri čemu su organizacije bile prisiljeni poslovati i raditi online. Stoga veliki broj organizacija i ljudi koriste tzv. alate za kolaboraciju koji služe za obavljanje zadataka putem interneta i u ovom slučaju od kuće. Alati za kolaboraciju pružaju puno mogućnosti koje korisnicima omogućavaju da se osjećaju kao da rade fizički u organizaciji tj. u timu jedan pored drugoga, što je i zapravo cilj takvih alata. Kroz završni rad prikazane su pozitivne i negativne strane timskog rada i kako se to odražava na uspješnost cjelokupne organizacije.

**Ključne riječi:** tim, timski rad, timska suradnja, komunikacija, vrste timova, alati za kolaboraciju.

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Definicija i formiranje timova .....	2
3. Vrste timova .....	4
3.1 Radni timovi .....	4
3.2 Tim za rješavanje problema.....	4
3.2 Upravljački timovi.....	5
4. Timski rad i suradnja .....	7
4.1 Faze u radu tima .....	8
4.2 Pravila za uspješan timski rad .....	11
4.3 Timska komunikacija .....	14
4.4 Psihološke potrebe.....	16
4.5 Znanja i vještine kod formiranja timova .....	17
4.6 Grupna dinamika u timu .....	18
4.7 Temeljna načela timskog rada .....	20
4.8 Suradnja i zajednički trud .....	21
4.9 Otvorena komunikacija .....	21
4.10 Donošenje odluka .....	24
4.11 Zadaće uspješnog vođe u timu .....	26
5. Zamke za timove i njihovo uklanjanje .....	28
6. Alati za kolaboraciju.....	30
6.1 Huddle .....	31
6.2 Basecamp.....	32
6.3 OneHub.....	34
6.4 Google dokumenti .....	36
6.5 Wrike .....	39
6.6 Usporedba alata za kolaboraciju.....	42
7. Zaključak .....	43
Popis literature.....	45
Popis slika .....	44
Popis tablica .....	45

# 1. Uvod

Timski rad jedan je od najvažnijih pokretača za ostvarivanje profesionalnih zadataka, ciljeva, poslova za što treba posjedovati određena znanja i vještine iz različitih područja. Tim se sastavlja iz razloga kako bi stvorila timska suradnja koja omogućava efikasnije rješavanje određenih problema organizacije, uspješnim timskim radom povećava se produktivnost.

O ovom završnom radu rješava se tematika uspostave timskog rada te svih faktora koji utječu na rad tima i odnos između članova tima. Formirati uspješan timski rad nije nimalo lagan zadatak, pa bi zato vođa tima trebao posjedovati određena znanja i vještine kako bi odabrao odgovarajuće članove tima i stvorio uspješnu suradnju. Pri timskoj suradnji često dolazi do pojave konflikta što je objašnjeno u posebnom poglavlju, te načini uklanjanja konflikta.

Da bi se timska suradnja uspješno odvijala važna je pravilna komunikacija između članova tima te je potrebno da oni ovladaju određenim vještinama komuniciranja. Pri formiranju tima svaka organizacija tj. vođe timova organiziraju posebne tečajeve i predavanja za nove članove kako bi se njihove vještine komuniciranja poboljšale.

Završni rad podijeljen je na šest poglavlja, u prvom poglavlju opisuje se pojam tima, njegova uloga te se definira važnost misije i vizije tima. Nakon toga navode se i opisuje vrste najzastupljenijih timova u organizacijama, a to su radni timovi, timovi za rješavanje problema i upravljački timovi. Opisuje se važnost timske suradnje te koji faktori utječu na timsku suradnju. U četvrtom poglavlju navedena su pravila za uspješan timski rad koji je izdvojio John C. Maxwell, izdvojeni su i pojašnjeni faktori uspostave timskog rada. Pred kraja rada napisana su temeljna načela timskog zajedno s mogućim zamkama koje mogu naštetiti timu. Praktični dio timskog rada sadrži usporedbu pet alata za kolaboraciju u online suradnji pri čemu se opisuju njihove karakteristike, mogućnosti, uspoređuje se cijena te se bira onaj alat koji doprinosi stvaranju najveće kvalitete timske suradnje.

## 2. Definicija i formiranje timova

Ovo poglavlje započinje definicijom i formiranjem timova. Prilikom formiranja timova u organizaciji postavlja se nekoliko pitanja. Primjerice, „Zašto uopće želimo timove“, „Što bi ti timovi trebali raditi?“ i „Kakve promjene treba učiniti kako bi se postigla uspješnost timova?“. Nakon što se takva pitanja postave te se pripremi odgovarajući odgovor, kreće se s formiranjem timova. Najjednostavnija definicija timova je da su oni skupine ljudi koji obavljaju određeni posao ili zadatak zajedno. Ljudi/zaposlenici unutar tima udruženi su u nekakvom zajedničkom poduhvatu. (Brajša. Stakić. 1991).

Tim je također skupina ljudi koja radi na ostvarenju specifičnih ciljeva ne samo za sebe nego za cijelu organizaciju. Svaki formiran tim u poduzeću sastoji se od pet „P“. To znači da se sastoji se od pet elemenata: smisao, mjesto, ovlast, plan i ljudi. Svaki od tih elemenata sadrži određenu vrijednost koja doprinosi kod uspješnosti tima. Smisao kao prvi element pet P-a, to je element u kojem se postavlja pitanje „Zašto formirati tim?“. Menadžer prilikom formiranja timova mora razmišljati daleko unaprijed kako bi izvukao najbolju moguću korist iz grupe ljudi odnosno tima. Mora razmisliti hoće li njihovo postojanje biti privremeno ili će tim postojati godinama. Mjesto kao drugi element pet P-a bavi se razvrstavanjem tima u određenu organizacijsku strukturu. Kada se rješava problem razvrstavanja tima, također se postavljaju pitanja poput: „Tko će odlučiti koji će ljudi pripadati kojem timu?“, „Kome će timove odgovarati?“ i sl. (Holpp, 2014).

Osim određivanja „mjesta“ timova bitno je i odrediti svrhu tima nakon što je tim dodijeljen određenoj organizacijskoj jedinici. Nakon što se dovrše svrha i mjesto može se razmišljati o slijedećem elementu a to je eng. „power“ odnosno ovlast. Kada se govori o ovlastima, misli se na autoritet vođe i ponašanje cijelog tima. Moć tj. ovlast menadžera ili vođe tima predstavlja veliku ulogu koju vođa treba pravilno raspodijeliti i koristiti kako bi izvukao čim više koristi iz određenog tima. (Holpp, 2014).

Kako bi određeni tim u organizaciji pravilno i efikasno djelovao vrlo je važno postaviti misiju, viziju i strategiju tima. Svaka radna skupina mora imati misiju, viziju i strategiju što pruža određeni smjer i pokreće tim. Timska vizija izražava smisao postojanja tima i očekivanje što će određeni tim postići. Vizija tima može predstavljati neke osnovne vrijednosti poput: kvaliteta, postignuće, zadovoljavanje potreba kupaca itd. Takve vrijednosti mogu utjecati na tim kao pokretač, ali i pokretač cijele organizacije.

Prilikom postavljanja vizije najviše sudjeluju članovi tima, menadžeri koji su uključeni u razvoj tima ili koji rade s timom. Misiju možemo nazvati mišićima koja drže tim usredotočenim



na zadatke i tjeranje na postizanje ciljeva. Kroz misiju tim praktično razrađuje postavljenu viziju određenog tima, tj. misija znači opis posla tima. Treba ustanoviti svrhe, odgovornosti, metode, postaviti autoritet kojima će se članovi tima ili vođa tima služiti. (Holpp, 2014).

Prvi korak za korištenje tima u organizaciji je formiranje tima. Formiranje tima provodi menadžer ili novonastali vođa budućeg tima koji stvara viziju kakav tim želi te kakve zaposlenike mora zaposliti. Tim kao skupina ljudi bavi se određenim profesionalnim zadacima unutar organizacije za čiju uspješnost potrebna su različita znanja i vještine iz određenih područja. Osim potrebnih znanja i vještina vrlo je važna isplanirana i postavljena misija i vizija svakog tima. Tim u organizaciji orijentira se i formiran je na temelju pet elemenata a oni su: smisao, mjesto, ovlast, plan i ljudi. Tim djeluje kao grupa ljudi koja slijedi postavljenu misiju i viziju tima kako bi se ostavila efikasnost i ciljevi organizacije.

## **3. Vrste timova**

U svakoj organizaciji i poduzeću postoji više vrsta timova koji se mogu formirati na različitim nivoima organizacije i na osnovi velikih kriterija. Podjela timova zavisi od više razloga: vrsta posla, vrsta poduzeća, radnicima, članovima tima itd. Kada je riječ o timovima u organizaciji najčešće se spominju tri vrste tima: radni timovi, tim za rješavanje problema i upravljački timovi. (Vasić, 2005).

### **3.1 Radni timovi**

Radni timovi koriste se prije svega za izvršavanje „zacrtnih“ ciljeva i zadataka. Radni timovi su najčešći oblik timova u bilo kojoj organizaciji. Njihovo funkcioniranje i rad često se primjenjuje i na upravljačke timove. Nakon što se definiraju radni timovi, oni se dijele na timove za rješavanje problema, upravljačke timove, virtualne timove itd. (Vasić, 2005).

### **3.2 Tim za rješavanje problema**

Tzv. tim za rješavanje problema je tim koji pruža savjete i preporuke za rješavanje određenog problema koji se javljaju u organizaciji. Primjerice, uprava kao organizacijska cjelina suočava se s mnogo problema koji se mogu javljati u vezi proizvodnje, distribucije, problemi s radnicima itd. (Vasić, 2005).

Prilikom pojavljivanja takvih problema osniva se tim za rješavanje problema koji se uobičajeno sastoji od 5 do 10 članova pri čemu se raspravlja o mogućim rješenjima za nastale probleme. Nakon što se pronađe odgovarajuće rješenje, tim za rješavanje problema daje upravi savjete i preporuke kako najbolje riješiti problem. (Vasić, 2005).

Uprava često takve savjete i preporuke prihvaća ali moguće je i da unosi neke izmjene te zatim kreće u provedbu istih. Također postoji mogućnost da uprava ne prihvaća savjete te kreće s dodatnih traženjem informacija.

## 3.2 Upravljački timovi

Upravljački timovi noviji su pojam u organizacijama, njihova svrha je zamjena individualnog upravljanja s timskim upravljanjem. Pojavljivanjem upravljačkih timova povećala se efikasnost, raznovrsnost znanja i vještina članova tima. Kroz praksu pokazalo se da upravljački timove uvelike doprinose kod unapređenja procesa odlučivanja i donošenja odluka. Upravljački tim sastoji se od tri ili više članova pri čemu oni imaju zadatak sudjelovanja kod upravljanja poduzećem. (Vasić, 2005).

Najčešći broj članova upravljačkog tima je pet članova, pri čemu su članovi takvog tima časni i pouzdani ljudi koji svaku odluku dodatno promišljaju i razrađuju te ne donose odluke koje bi mogle naštetiti radnicima i organizaciji. (Vasić, 2005).

Kod vođenja i upravljanja upravljačkim timom mogu nastati različiti konflikti. Oni se javljaju zbog većeg broja različitih ljudi koji imaju različite ideje. Raznovrsnost članova, različita mišljenja dovode do konflikta što u konačnici može usporiti razvoj misije, vizije poduzeća i tima.

Međutim pojava konflikta nije uvijek štetna, najčešći razlozi koji dovode do pojave konflikta su: nepravilna komunikacija između članova tima, nedostatak iskustva i suradnje između članova, različitost ciljeva, nepoštivanje utvrđenih pravila i ponašanja, razlozi poput kultura, rasa, politika itd., neispunjenje očekivanja, nepodnošenja članova tima i sl. (Tudor. Srića. 2006).

Osim razloga koji dovode do konflikta važno je i spomenuti vrste konflikta. Postoje dvije vrste konflikta u radu s timovima, a to su: kognitivni konflikti i afektivni konflikti. Kognitivni konflikti nastaje kada dolazi do različitih razmišljanja između članova tima, kao što je spomenuto konflikt nije uvijek štetan za tim pa tako sukob mišljenje može dovesti do unapređenja efikasnosti tima. (Tudor. Srića. 2006).

Pri čemu se mišljenja uvažavaju, razmjenjuje te nastaju nova rješenja. Kognitivne konflikte treba podržavati jer oni potiču kreativnost u radu tima, ali ih treba i znati dobro kontrolirati da oni ne prerastu u afektivne konflikte. (Tudor. Srića. 2006).

Afektivni konflikti nastaju zbog nepodnošenja prema određenom članu ili članovima. Nepodnošenje prema članu tima može biti iz različitih razloga, bilo da je u pitanju vjera, kultura, rasa, pozicija u poduzeću itd. (Tudor. Srića. 2006).

Prilikom takvih pojava, vođe tima moraju reagirati brzo i efikasno kako bi eliminirali sve negativne čimbenike koji bi mogli utjecati na cjeloviti tim. Rad s takvim osobama u takvom okruženju je iznimno težak i nepodnošljiv, osobe umiješane u konflikt otežavaju rad tima,

stvaraju neugodnu atmosferu, bezvoljnost, nezainteresiranost te uništavaju kvalitetu timskog rada.

Stoga afektivni konflikt treba rješavati na samom početku, bez previše uključivanja ostalih članova tima. Članovi tima svoje probleme i neslaganja po pravilu rješavaju sami bez ikakvog posrednika. (Tudor. Srića. 2006).

Za vođu tima vrlo je važno odabrati kakav tim želi formirati i što od njega može očekivati, pri čemu odabir vrste tima ne ovisi samo o vođi nego i o zadacima s kojima se organizacija susreće. Vrstu tima koju vođa može formirati su: radni, upravljački ili tim za rješavanje problema. Radni tim služi prvobitno za rješavanje zadataka i ostvarivanje glavnih ciljeva tima i organizacije. Što se tiče tima za rješavanje problema, takav tim se formira iz razloga u kojem dolazi do pojave određenog problema pri čemu takav tim pruža određene savjete i smjernice za uklanjanje postojećeg problema. Tim za rješavanje problema obično se sastoji od 5 do 10 članova koji su izabrani na temelju njihovih sposobnosti. Upravljački timovi kao treća vrsta tima noviji je pojam u poslovnom svijetu pri čemu se takvi timovi polako stavljaju u isti položaj kao i vođe. Uloga upravljačkog tima je da članovi tima donose odluke bez dodatnog savjetovanja s vođom tima, ali naravno vođa tima takvu odluku može zaustaviti i poništiti. Pojava konflikta u organizaciji veže se s upravljačkim timom. Postoje dvije vrste konflikta u organizaciji: kognitivni i afektivni konflikt.



Slika 1. Ilustracija timskog rada  
(D. Mattson, 2017).

## 4. Timski rad i suradnja

Timska suradnja najvažniji je čimbenik svakog tima, ali i cijele organizacije. Osim kvalitetne timske suradnje vrlo su bitni timski odnosi, timsko prilagođavanje i timska psihodinamika. Da bi timska suradnja uspijevala, bitni su kvalitetni timski odnosi između članova tima, pri čemu njihovi odnosi mogu biti individualno pravedni, jednostrano pravedno nametnuti i obostrano pravedni, ali uz dogovor. (Brajša. Stakić 1991).

Osim takvih odnosa postoje nestabilni, prisilno stabilni i uvjetno stabilni. Vrlo je važno kakvi su odnosi između članova tima jer o njima ovisi cjelokupna suradnja tima, a i uspješnost. Što se tiče timskog prilagođavanja objašnjava se važnost međusobnog prilagođavanja članova tima, pošto visok stupanj međusobne prilagođenosti ovisi o uspješnosti timskog rada. Timska psihodinamika nalazi se dublje u „pozadini“ timske suradnje, povezanosti, odnosa itd., često je nesvjesna, unutrašnja i teže uočljiva. (Brajša. Stakić 1991).

Dinamika tima često je individualna pa takav pristup treba što više izbjegavati. Kod različitih vrsta timova dinamika drugačije funkcionira i djeluje. Tim koji postiže i ostvaruje odličnu suradnju pronalazi inovativne ideje, postiže ciljeve stvara jedan od najbitnijih aspekata timskog rada, a to je efikasnost. (Brajša. Stakić 1991).

Vođa tim može izgraditi efikasan tim ako poduzme korake koji su povezani s radnim zadacima tima, vođa timu mora postaviti jasne ciljeve te pružiti jasne upute, obavezno poticanje timskog rada, imenovanje iskusnih i kvalificiranih članova tima, pružati stručne smjernice itd. Kako bi se stvorila efikasnost i efikasni tim bitno je povjerenje, pouzdanost i poštovanje drugih članova. (Brajša. Stakić 1991).

Ako članovi tima nemaju povjerenje, tim ne može funkcionirati niti postati efikasan. Stoga vođe tima najprije trebaju razviti povjerenje između ljudi, a to mogu ostvariti na više načina. Razvijanje povjerenja ostvaruje se čestim razgovorima s članovima tima, pokazivanje sposobnosti i vještina stvara osjećaj sigurnosti i vjere u vođu, a vođa treba tretirati svaki član jednako i ravnomjerno. Efikasnost timskog rada proizlazi iz rezultata rada i na povratnim informacijama zaposlenika i vođe tima. Individualni ili timski rezultat pokazatelji su efikasnosti tima.

## 4.1 Faze u radu tima

Kroz timski rad protežu se različite faze, primjerice faze kod razvoja tima, ali faze i kod rada tima. Prilikom uspostavljanja timova spominju se tri glavne faze, a to su: formiranje, potvrđivanje, oluja i ostvarivanje.

Prva faza formiranje timova spominje tzv. „probijanje leda“ pri čemu vođa bira ljude koji će raditi u timu te priprema organizaciju posla. U drugoj fazi uspostavlja se red i gradi se kohezija. U toj fazi vođa tima pomaže u utvrđivanju timskih uloga, osigurava povratne informacije itd. U fazi „oluja“ može nastati konflikt i neslaganje tima pri čemu vođa tima ima dužnost to riješiti na najbolji mogući način kako bi spriječio veće posljedice koje mogu utjecati na tim i cijelu organizaciju. U posljednjoj fazi ostvarivanja, članovi tima imaju dobar međusobni odnos, suradnja je učinkovita te rješavaju probleme kao tim. Zadaća vođe u ovoj fazi je podržavanje zacrtanih ciljeva. (Perić. Koprivnjak. 2017).



Slika 2. Ilustracija faza tima  
(Dr. J. Perić i T. Koprivnjak, 2017).

Kao što je spomenuto postoje tri faze u radu tima. Prva je tzv. inicijalna faza, druga je faza realizacije te posljednja faza evaluacije.

Faza inicijalizacije ili pripremna faza nužna je svakom timskom radu ako se tim ne želi upustiti u avanturizam improvizacija i inspiracija. Inicijalna faza obuhvaća tri grupe aktivnosti:

uspostavljanje inicijalnog kontakta i točno definiranje problema koji stoji pred timom, timska rasprava o problemu na osnovi kojeg se donosi odluka o timskom angažiranju i posljednja grupa o angažiranju svih članova tima i klijenata s suradnicima o načinu zajedničkog rada. Prvi zadatak koji tim treba obaviti je uspostavljanje inicijalnog kontakta sa nosiocem socijalnog problema, tj. uspostavljanje kontakta s više strane. Kod pojave bilo kakvog problema ova grupa aktivnosti podrazumijeva uključivanje više osoba u organizaciji. (Perić. Korpivnjak. 2017).

Što se tiče grupe aktivnosti koje uključuje timsku raspravu, takva timska grupa prikuplja i izlaže sve potrebne informacije na sastanku tima pri čemu se otvara rasprava. Tim nastali problem raspravlja kroz nekoliko faza pri čemu se određuje potreba za rješavanje tim problemom, obujam (veličina) problema te kakva će biti organiziranost tima za uklanjanje problema. Naglasak se stavlja na članove koji će biti angažirani za taj problem kao i vođa tima koji će predlagati određena rješenja za uklanjanje problema. (Perić. Korpivnjak. 2017).

Posljednja grupa aktivnosti govori o načina funkcioniranja zajedničkog rada, pri čemu se ova grupa aktivnosti povezuje s prvom grupu. Važno je pravovremeno obaviti inicijalne kontakte, nakon toga slijedi faza ugovaranja pri čemu se angažira što veći broj ljudi. (Perić. Korpivnjak. 2017).

Druga faza u radu tima je faza realizacija koja je sastavljena od punog radnog angažiranog tima koji rade na ostvarivanju zadataka. Realizaciju takvih zadataka u ovoj fazi prati se na tri načina: realizacija zadataka i zaduženja, realizacija etapnih zadataka i intenzivna suradnja putem razmjene informacija, znanja i vještina. (Perić. Korpivnjak. 2017).

Realizacija zadataka i zaduženja obuhvaća samostalno djelovanja članova tima koji su dobili posebna zaduženja u vezi nekog posebnog slučaja ili problema. Ako su poslovi pravilno raspoređeni, vođa tima može jednostavnije prikupljati povratne informacije, analizirati ih te klasificirati. Realizacija tzv. etapnih zadataka odnosno zadataka podijeljeni na pod faze i po aspektima. Neki članovi tima će u jednoj fazi/etapi imati puno zadataka dok oni u drugoj faze nešto manje. Pri tome vođa tima mora voditi brigu da svaki član tima ima jednaku težinu posla. Pri realizaciji takvih zadataka može se pojaviti više etapa, pa je stoga vrlo korisno organizirati sastanke pri čemu članovi tima u različitim etapama korisne informacije sastavljaju u cjelovitu cjelinu. U praksi je dokazano da veliki broj sastanka uvelike doprinosi razvoju organizacije i tima. (Perić. Korpivnjak. 2017).

Intenzivna suradnja putem razmjene informacija, znanja i vještina govori da se članovi tima fokusiraju na zajednički cilj i pravilnu raspodjelu zadataka. Ovakav način realizacije zadataka u timu najviše se povezuje s uspješnom i pravilnom komunikacijom između ljudi.

Posljednja faza timskog rada je faza evaluacije, to je završna faza rada tima na određenom problemu ili slučaju. U ovoj fazi obavlja se integracija etapnih zadataka te njihovo tumačenje i prezentiranje. Interpretacija zadataka odvija se na dva načina:

- Etapna interpretacija – odnosi se na provjeru valjanosti i ispunjenosti zadataka i rezultata rada u pojedinim fazama/etapama rada.
- Globalna interpretacija – integracija djelomičnih interpretacija u cjelovitu cjelinu.

U fazi evaluacije često se kreiraju izvještaji o radu tima iz razloga provjere efikasnosti i sposobnosti tima. Izvještavanje o timu može se obavljati pismenim i usmenim načinom, a često je da se pismeni način dodatno objašnjava ili brani u slučaju nepravilnosti. Predstavnik ili vođa tima ima zadatak da zastupa stavove i prijedloge koji su bili dogovoreni unutar tima bez obzira kakav je njegov doprinos prema tim stavovima. (Perić. Korpivnjak. 2017).

Tri glavne faze u radu tima su: formiranje, potvrđivanje, oluja/ostvarivanje. U prvoj fazi kreće proces biranja određenih ljudi na temelju njihovih sposobnosti koji će formirati cjelokupni tim. Faza formiranja obuhvaća proces u kojem vođa utvrđuje timske uloge, osigurava protok povratnih informacija itd., faza potvrđivanje djeluje kao nadopuna prvoj fazi. Faza oluje karakterizira pojavu konflikta i neslaganja s vođom tima što donosi određene posljedice za tim i organizaciju. Posljednja faza ostvarivanja odraz je riješenog konflikta što doprinosi stvaranju dobrog međusobnog odnosa i suradnje.



## 4.2 Pravila za uspješan timski rad

Za ostvarivanje uspješnog timskog rada važno se pridržavati određenih pravila koje doprinose kod uspješnosti tima. U praksi postoji 17 pravila koje je odredio John C. Maxwell američki autor i pisac koji se usredotočio na vodstvo. Pravila pomažu i navode menadžere i članove određenog tima da se njih pridržavaju kako bi ostvarili svoje ciljeve. U nastavku slijede pravila prema Maxwellu (Maxwell, 2003).

1. Pravilo važnosti – pravilo važnosti definira važnost tima pri čemu spominje pojedinačnu ulogu članova tima. Pravilo važnosti ukazuje da se zacrtani ciljevi ne mogu ostvariti bez timskog rada te se ništa ne može postići zaslugom pojedinca.

2. Pravilo šire slike – cilj ovog pravila je da tim i njegovi članovi prepoznaju širu sliku kako bi nastojali pobjeđivati. Pojedinačnim uspjesima i odličjima ljudi obično gube iz vida širu sliku, pa prema tome Maxwell zagovora da cilj svakog tima mora biti važniji od njihove pojedinačne uloge, slave i promocije.

3. Pravilo pravog mjesta – pravilo pravog mjesta govori o produktivnosti tima ako član zauzme mjesto na kojem može najviše doprinijeti. Na takvim mjestima oni ističu svoje iskustvo, znanje, vještine, talent itd. Kada se određeni član pozicionira na pravo mjesto, svatko ima korist. Ako se pravilo dobro primjeni i svaki član obavlja posao za koji je stvoren nastaje tzv. „win-win“ situacija.

4. Pravilo Mount Everesta – ovo pravilo metafora je za rast poduzeća i veće primjene timskog rada. Pravilo Mount Everest ukazuje da povećanjem poslova i izazova raste potreba za timskim radom. Da bi se popeli na Mount Everest trebamo imati tim isto kao i u svakoj organizaciji.

5. Pravilo lanca - pravilo lanca ukazuje da snaga svakog tima ovisi o njegovoj najslabijoj komponenti. Bez obzira koliko zaposlenici, menadžeri, vođe itd., pokušavaju sakriti gubitke, nedostaci tj. slabije karike uvijek dolaze do izražaja. Stoga je bitno poznavati slabije karike kako bi se one čim prije ukloniti jer dovode do usporavanja tima.

6. Pravilo katalizatora – svakom timu potreban je određeni katalizator (reakcija) s kojim oni imaju šansu za pobjedu, tj. pravilo katalizatora znači da članovi tima jednostavno mogu učiniti određene stvari ako posjeduju određene karakteristike poput: komunikativnost, nadarenost, kreativnost, odgovornost itd. U pravilu katalizator znači prepoznavanje i zapošljavanje odgovarajućih ljudi koji su vješti u svom poslu.

7. Pravilo kompasa – pravilo kompasa oslanja se na važnost vizije tima. Ovo pravilo spominje i podsjeća tim na viziju timu koja je bila definirana prilikom formiranja tima. Tim koji nema viziju u većini slučajeva je besciljan i neuspješan. Tim koji se orijentira prema viziji, dobiva određenu energiju, samouvjerenost, te vizija članovima tima pruža usmjerenje i samopoštovanje.

8. Pravilo trule jabuke – ovo pravilo upozorava kako loši stavovi uništavaju tim, ali pri čemu niti pozitivni stavovi ne jamče uspjeh tima. Funkcioniranje tima težak je zadatak svakog vođe, pri tome vođa tima mora brinuti o timu kako ne bi nastao loš stav prema članovima tima i obrnuto (trula jabuka).

9. Pravilo računanja jedni na druge – vrlo bitno pravilo u timskog rada iz razloga što članovi moraju računati jedni na druge bez obzira u kojem trenutku. Kod ovog pravila postoji formula koja glasi: karakter + sposobnost + predanost + dosljednost + kohezija = zajednički rad.

10. Pravilo prave cijene – pravilo prave cijene jedno je od najbitnijih pravila koje svaki član tima mora shvatiti. Pravilo prave cijene govori o tome kako tim ne uspijeva ostvariti uspjeh ako ne uspije platiti cijenu. Timovi koji ne shvaćaju ovo pravilo, ne shvaćaju kolika je cijena uspjeha ili nisu spremni platiti takvu cijenu. Prilikom osnivanja timova svaki član mora procijeniti da li zacrtani cilj vrijedan cijene koju mora platiti, te također osoba mora procijeniti kolika je cijena uspjeha cjelokupnog tima. Da bi svaki član tima postao kvalitetan timski igrač treba znati prepoznati i primijeniti pojmove poput: žrtve, vremenska prednost, osobni razvoj i nesebičnost.

11. Pravilo semafora za rezultate – pravilo semafora služi za bilježenje rezultata, promjena, odluka itd. Takvo bilježenje timu i vođi tima pomaže u praćenju stanja poduzeća i tima. Semafor za praćenje rezultata služi iz više razloga, može služiti za praćenje uspjeha

prilikom rješavanja određenih zadataka, služi za procjenu rizika, promjena i odluka, također semafor služi za donošenje odluka na temelju procjene rizika itd. Ovo se pravilo često koristi i primjenjuje zbog jednostavnosti i učinkovitosti.

12. Pravilo klupe – pravilo klupe služi kao zamjena za prvo formirani tim. Iako svaki tim može ostvariti izvanredne uspjehe, on ne može trajati vječno, stoga je vrlo bitno osiguravati dobru „klupe“ ljudi tj. pronaći dobre zamjene za svakog člana tima. Primjenom pravila klupe smanjuje se rizik od gubljenja članova tima.

13. Pravilo identiteta – zajednička vizija i vrijednosti određuju tim pri čemu svi članovi tima prihvaćaju iste vrijednosti te se time stvara međusobna povezanost. Vrijednosti određuju tim te daju članovima jedinstveni identitet.

14. Pravilo komunikacije – ovo pravilo temelj je svakog timskog rada. Ono govori o interakciji, te svakom dobrom komunikacijom tim može uspjeti. Dobra komunikacija između članova povećava odnos, predanost i povezanost, ako vođa tima zahtjeva da tim radi na visokoj razini, članovi moraju znati razgovarati jedni s drugima.

15. Pravilo granice – kaže da razlika između dva podjednako nadarena tima čini vodstvo, pri čemu vodstvo znači razumjeti članove tima, povezati ih te navesti ih na rad kako bi ostvarili maksimalni potencijal.

16. Pravilo visokog morala – visoki moral tima doprinosi boljim rezultatima, ako je tim pun morala znači da pobjeđuje. Kada tim posjeduje visok moral, njegovi članovi djeluju na potpuno novoj razini. Time se tim fokusira na svoje potencijale, a ne na probleme. Pravilo visokog morala kaže: „kada gubite sve boli, kada pobjeđujete ništa ne boli“.

17. Pravilo dividendi – posljednje pravilo koje je John C. Maxwell naveo u svojoj knjizi govori o tome kako velika ulaganja u tim jamče veliki povratak uloženog truda. Pravilo dividendi ukazuje na isplativost ulaganja u tim, što veća ulaganja, posebice u ljude kad-tad će se isplatiti.

Ovih 17 neosporivih pravila za uspješan timski rad koje je postavio John C. Maxwell predstavljaju veliku važnost koju su sve vrste timova nužne slijediti kako bi ostvarile status uspješnog i efikasnog tima. Svako pravilo potrebno je uzeti u obzir te polako pripremati strategiju kako ta pravila i ostvariti i primijeniti na cjelokupno poslovanje. Svako pravilo jednake je važnosti te se trebaju tretirati kao jednaka, preporučljivo je ne zamarati bilo koje pravilo jer se u većini slučajeva jedno pravilo nadovezuje na drugo.

### **4.3 Timska komunikacija**

Uspješna komunikacija unutar tima glavni je faktor za ostvarivanje zacrtanih ciljeva u poduzeću. Također uspješno komuniciranje između članova tima osigurava dobar i kvalitetan rad cjelokupnog tima, da bi članovi tima mogli uspješno komunicirati bitno je da kvalitetno ovladaju osnovnim vještinama iz oblasti komuniciranja. Svaka organizacija na početku formiranja tima organizira posebne tečaje i sastanke za članove tima kako bi se njihova komunikacija poboljšala i unaprijedila. (Fox, 2001).

Za svakog člana tima nužno je pohađanje određenih tečajeva iz razloga kako bi oni mogli savladati vještinama primjerice, prenošenje željene informacije drugom članu tima i pohađanje tečajeva u svrhu unapređenja međuljudskih odnosa unutar tima. Komunikaciju možemo definirati kao proces u kojem sudjeluju dvije strane pri čemu se pošiljalatelj šalje poruku ili informaciju primatelju. (Fox, 2001).

Komunikacija kao proces pri kojem ljudi nastoje sporazumjeti jedni druge ogledava se u različitim čimbenicima: komunikacija se može ogledavati u tumačenju poruke, može izazvati emocije i reakcije te se ogledava u sposobnosti percepcije. Komunikacija se može ogledati i u obliku simboličkih znakova primjerice korištenje gesta, izrazi lica, stilovi odijevanja i sl. Te se ona ogledava i u korištenju govornog i pisanog jezika, žargona. Komunikacija kao tzv. funkcija kontrole pomaže menadžeru ili menadžmentu izvršiti utjecaj na ponašanje zaposlenika tj. članova tima. Tim se može formirati bez komunikacije, ali timski rad bez nje ne može pravilno funkcionirati i obavljati zadatke. (Fox, 2001).

Važno je spomenuti na koje načine članovi tima međusobno komuniciraju u timu, osim razgovora licem u licem, ljudi komuniciraju pomoću telefona i video konferencija. Komunikacija se odvija i putem elektronskih poruka, SMS-ova, pisama itd. Takva komunikacija naziva se verbalna komunikacija.

Verbalna komunikacija je vrlo važna jer ona predstavlja razmjenu informacija između ljudi pri čemu ona ima veliku motiviranu vrijednost. Direktni kontakt između ljudi odnosno članova tima stvara dodatnu motivaciju te nastaje tzv. osjećaj važnosti, međutim kod verbalne komunikacije vrlo je važan odabir pravilnih riječi. Osim verbalne komunikacije u organizacijama važno je i spomenuti neverbalnu komunikaciju koja umjesto prenošenja riječi govorom koristi znakove/simbole kao što su: izrazi lica, govor tijela, geste, pokreti itd. Neverbalnim komuniciranjem za razliku od verbalne komunikacije poruke su bolje shvaćene i iskrenije. Komunikacija u radu tima može izazvati velike probleme zbog toga što se problemi poput načina govorenja teže uočavaju, primjerice da li osoba govori prebrzo ili presporo, da li je glas jasan ili podrhtava, dolazi do kakvih pauza u govorenju i sl. Stoga je vrlo bitno da se takvi znakovi odnosno problemi u timu što prije prepoznaju kako bi članovi tima mogli bolje komunicirati te bi se time stvorila privrženost i iskrenost između ljudi. (Fox, 2001).

Kako bi se uspješna komunikacija ostavila postoje pretpostavke kojih zaposlenici pridržavaju kako bi ostvarili obostrano zadovoljstvo. Pretpostavke su: pravila i uspješna razmjena informacija, rješavanje i uklanjanje prepreka u komuniciranju te pravilno prezentiranje informacija. Kako bi se razmjena informacija uspješno obavila poruka mora imati jasan sadržaj te mora biti svima razumljiva, što se tiče timskog rada najbolji prijenos informacija je susret licem u lice. Pri susretu licem u lice, osigurava se da jasnoća poruka verbalnom i neverbalnom komunikacijom te se uspostavlja dobar kontakt, dakle pri radu tima svaki zaposlenik mora voditi brigu o sadržaju, ali i prenošenju poruke kako ne bi nastao sukob tj. konflikt. (Fox, 2001).

Učinkovitost tima ogledava se i u prosljeđivanju informacija jedini drugima u prikladnim trenucima, tj. zaposlenici moraju znati koje informacije su potrebne pojedinom članu tima u točno određenom trenutku. Da bi svaki član tima mogao prepoznati odgovarajući trenutak bitan je njihov odnos te posjedovanje vještine prepoznavanja međuljudskih odnosa. Komunicirati se može na različite načine: pokretima, gestama, emocijama itd.

## 4.4 Psihološke potrebe

Prilikom rada u timu stvaraju se različiti odnosi koji mogu dovesti do socijalno – emocionalnih veza između članova. Također rad u timu stvara potrebe članova primjerice: potrebe za pripadanjem, bliskošću, postignućem, afilijacijom, samoodređenjem i samopotvrđivanjem. (Filipović, 2019).

Svaki vođa tima potrebe članova treba uzeti u obzir iz razloga što je ljudima teško uspješno raditi zbog potrebe za afilijacijom. Zbog takve potrebe ljudi teže grade međusobne odnose te primjenjuje različite potrebe kao što su potreba za distancom i osobnih granica. Stoga vođa mora prepoznati i ukloniti takve potrebe jer mogu negativno djelovati na tim te na izgradnju i kvalitetu odnosa članova, ali i na povjerenju. Preuzimanje odgovornosti prisutno je u svakom timskom radu te prilike za zadovoljavanje potreba za postignućem i samopotvrđivanjem. Prilikom preuzimanja odgovornosti i rizika javlja se osjećaj straha i nervoze pri čemu treba djelovati efikasno kako bi se takvi osjećaji smanjili jer oni sprečavaju timski rad. (Filipović, 2019).

Jedna od najvažnijih potreba u radu tima je potreba za postignućem. Kada se govori o uspjehu podrazumijeva se ostvarivanje postavljenih ciljeva. Osoba dobiva osjećaj uspješnosti kada je bolja od drugih ili ako ostvaruje osobne ili profesionalne ciljeve. Osim uspješnosti osobe bitna su i ponašanja koja vode prema postizanju uspjeha, vjerojatnost uspjeha je vrlo mala ako samo postoji težnja za natjecanjem, ali ne postoje faktori poput: planiranja, marljivosti, upornosti itd. (Filipović, 2019).

Ako pojedinac teži takvom načinu rada takav oblik motivacije često je praćen frustracijama, niskom razinom produktivnosti i lošim odnosima s drugim zaposlenicima. Visoka motivacija može rezultirati pojavom kroničnog stresa i dovesti do narušavanja međuljudskih odnosa, a dok iznimno niska motivacija ukazuje na nedostatak interesa, manjak ravnodušnosti, nespremnost na aktivnost itd. (Filipović, 2019).

Psihološke potrebe su potrebe koje se javljaju u radu tima, psihološke potrebe najviše utječu na one potrebe koje ljudi razvijaju tokom cijelog života. Potrebe koje se javljaju u radu tima su potrebe za pripadanjem, bliskošću, postignućem, afilijacijom, samoodređenjem i samopotvrđivanjem. Vrlo je važno za vođu tima da takve potrebe razumije te da ih konstantno razvijaju kako bi na najbolji mogući način mogli usmjeriti svakog člana tima na pravi put.

## 4.5 Znanja i vještine kod formiranja timova

Kod formiranja timova glavnu ulogu ima budući vođa tima ili menadžer organizacijske jedinice. Vođe koje nemaju jasnu viziju vlastite uloge kod uspostavljanja timova, najvjerojatnije će pobaciti u razvoju drugih ljudi i uspostavljanju programa obuke nastat će dvosmislenost i vjerojatno neuspjeh. Bez jasno definiranih ciljeva, uloga i očekivanja menadžeri neće ni pomisliti o formiranju timova za rad. (Holpp, 2014). (Filipović, 2019).

Formiranje i izgradnja učinkovitog tima započinje kompozicijom tima, što podrazumijeva izbor članova tima i njihovih uloga i veličina tima ovisno o vrsti tima. Ovisno o vrsti tima, bez obzira na broj članova tim mora imati učinkovitu suradnju i sposobnost donošenja pravovremenih odluka, također tim mora biti formiran na određeni broj članova čime se osigurava sposobnost prepoznavanja problema, reakcija članova tima na viđenje problema i njihova perspektiva i stajalište. U radu tima s deset članova često dolazi do pada učinkovitosti zbog lakše pojave konflikta. (Holpp, 2014). (Filipović, 2019).

Formiranje tima nije nimalo jednostavan zadatak iz razloga što svaki tim mora sadržavati pojedince koji se razvrstavaju u tri osnovne grupe: pojedinci koji posjeduju tehnička znanja koja su nastala obrazovanjem i stručnostima, pojedinci za rješavanje problema i donošenja odluka te pojedinci s određenim socijalnim vještinama za rješavanje mogućih konflikata, unapređenje komunikacije itd. Nakon što se obavi razvrstavanje pojedinaca, dodjeljuju se različite timske uloge, prema engleskom istraživaču i savjetniku za timove Meredith Belbinu. On razlikuje 8 temeljnih timskih uloga: kreativac, poticatelj, istraživač resursa, usklađivač, procjenitelj, provoditelj aktivnosti, dovršitelj i graditelj tima. Skup takvih uloga u timu kreira idealan tim koji će sigurno imati velikih izgleda za uspjeh. (Holpp, 2014). (Filipović, 2019).

Formiranje timova je proces koji ističe vođu tima, znanja i vještine, odgovarajući izbor članova tima, vrsta tima što nije nimalo jednostavan zadatak jer svaki tim sadrži pojedince koji se moraju svrstati u tri grupe. Pojedinci mogu pripadati u grupu koja posjeduje tehnička znanja koje je stekao obrazovanjem, pojedinci za rješavanje problema oni se najčešće svrstavaju u tim za rješavanje problema i pojedinci koji se svrstavaju u grupu s određenim socijalnim vještinama, zadatak takve grupe je rješavanje konflikta unutar organizacije.



Slika 3. Devet uloga prema Belbinu  
(M. Nguyen, 2017).

## 4.6 Grupna dinamika u timu

Različita istraživanja o dinamici tima pokazala su zašto timovi čine određene stvari u različitim stadijima svojeg razvoja, to je vrlo važno jer ako tim unaprijed zna s kakvim će se izazovima susresti u budućnosti onda će se oni s takvim izazovima moći i nositi.

Dinamika tima odnosi se na grupne procese koji su najveći faktori kod timske efikasnosti, tajna uspjeha svakog tima je grupna dinamika pri kojoj se spominje nekoliko procesa koji su nužni za obavljanje timskog rada i ostvarivanje ciljeva. Prvi proces vođa tima objašnjava prije početka timske suradnje, a to je orijentacija prema zajedničkom cilju. (Holpp, 2014). (Filipović, 2019).

Proces orijentacije započinje od razvitka tima i traje sve do kraja timskog „vijeka“, uloga vođe tima je da kroz timsku svrhu i ciljeve potakne članove da na kreativan ili svoj način unaprijede suradnju i načine pri zahtjevnim situacijama. Slijedeći proces je tzv. proces kohezivnosti što znači međusobna privlačnost članova tima, njihova povezanost, odanost i otpornost na raspadanje. Bitno je održavati visoku kohezivnost jer ona stvara veliki pozitivni utjecaj na zadovoljstvo i moral članova tima te doprinosi kod povećanja efikasnosti. (Holpp, 2014). (Filipović, 2019).



Veliki broj vođa timova primjenjuje stil vodstva „kornjača i zec“, što znači da pristup „kornjače“ polako i sigurno može osvojiti nekoliko utrka, ali drugima može jamčiti poraz. Kod rada s timova članovi više nalikuju na stil kornjače, pa stoga moraju naučiti kako raditi usporedno s brzim zečevima. Radni stil podrazumijeva brzinu, radne sposobnosti, vještine, usmjerenost na detalje, fleksibilnost itd. Ispletanjem tih dvaju stilova može nastati sukob zbog određenog zadatka pri kojem određeni član preuzima odgovornost te tu odgovornost ne može podržati. (Holpp, 2014). (Filipović, 2019).

Dinamika tima ovisi o tempu i kvaliteti obavljanja posla stoga svi članovi tima to moraju podjednako podržavati, ali raznolikost posla može omogućiti različite stilove rada, pa je tako preporučljivo ne kombinirati najsporije poslove i neiskusne radnike kako ne bi nastala ogorčenost kod drugih radnika. Postoje preporuke koje služe za izbjegavanje takvih situacija, a to su da vođe timova trebaju održavati standarde, kod različitih stilova rada treba izabrati jednog te ga primijeniti na članove tima jer jednakost njeguje međusobno poštovanje. Druga preporuka govori o ravnoteži svih poslova, ako se dođe do pojave rotacije posla, svaki član tima treba dobiti podjednaki posao tj. ne prelagan, ali i ne pretežak. Posljednja preporuka koju vođe timova trebaju slijediti i primjenjivati je poticanje poštovanja za različite stilove kroz obuku, vođe timova moraju se osigurati kako bi članovi tima mogli izvršavati određene zadatke, te kako bi mogli razumjeti problem te smisliti rješenje istog. Da bi se ostvarila uspješna i kvalitetna dinamika tima potrebno je ukloniti sve negativne čimbenike koji mogu utjecati na smanjenje efikasnosti tima, primjerice nema vremena za nepotrebne razgovore tj. bitna je usredotočenost na rezultate. Zamisao kaže da tim može biti oštrij prema sebi nego vođa prema sebi, ukoliko dođe do nedostatka vodstva pada ravnoteža tima što može rezultirati padom kvalitete rada, nedostacima sastanaka, izbjegavanje obuke itd. Veliku ulogu ovdje ima motivacija koja može biti u obliku novca, straha ili natjecanja što može uvelike motivirati zaposlenike ili cjelokupni tim. Ako se situacija nastavlja bez kvalitetnog vodstva nastavlja u nedogled, unutar timova nastaje sukob koji stvara pad u dinamici rada te članovi tima počinju krivnju prenašati jedni na druge. (Holpp, 2014). (Filipović, 2019).

Efikasnost kao faktor dinamike tima jedna je od glavnih mjera pokazatelja uspješnosti tima. Da bi se postigla efikasnost važna je dinamika tima koja sadrži nekoliko procesa kako to ostvariti. Prvi proces za ostvarivanje dinamike tima i efikasnosti je orijentacija prema zajedničkom cilju, proces orijentacije spominje se od početka razvitka tima pa sve do kraja. Kohezivnost je sljedeći proces koji doprinosi ostvarenju dinamike tima, što znači odnos između članova tima, njihov odnos i komunikacija. Osim navedenih procesa dinamika ovisi o tempu i kvaliteti obavljanja posla pri čemu svi članovi moraju biti maksimalno fokusirani.

## 4.7 Temeljna načela timskog rada

Timski rad jedan je od najvažnijih faktora za funkcioniranje uspješne organizacije, uvođenje timova povećanje efikasnost i kvalitetniji rezultat rada. Da bi se stvorio uspješan tim i učinkovito okruženje važno je uzeti u obzir određene faktore koji na to utječu. Osim faktora za uspješnost tima veliku ulogu igra zadovoljstvo članova tima, pa se potrebe članova moraju zadovoljavati kako bi se povećala odanost timu te stvorila efikasnost. (Nikić, 2004).

Za postizanje kvalitetnog i izvrsnog timskog rada postoje različite smjernice koje treba pratiti za ostvarivanje željenih ciljeva. Usklađenost članova tima oko vizije tima, organizacije, ciljeva tima te shvaćanje svojeg položaja u timu radi većeg doprinosa uspjeha organizacije i tima. Druga smjernica usmjerava članova i vođu tima na kvalitetnu međusobnu komunikaciju, razumijevanje i prihvaćanje povratnih informacija te spremnost i sudjelovanje prilikom rješavanja konflikta.

Tim se također može definirati kao okolina u kojoj su zaposlenici spremni riskirati, inovirati, učiti itd., uz pravovremene smjernice koje pruža vođa tima dolazi do uspjeha pri čemu se takvi pothvati nagrađuju i dodatno motiviraju. Faktori uspješnosti uspostave timskog rada mogu se još i nazvati načelima prema kojima se članovi tima orijentiraju kako bi ostvarili željene ciljeve. Postoje četiri temeljna načela prema kojima se tim i njihov vođa orijentiraju i koje slijede, a to su: suradnja i zajednički trud, otvorena komunikacija, donošenja odluka i zadaće uspješnog vođe. (Nikić, 2004).

## 4.8 Suradnja i zajednički trud

Suradnja i trud između članova predstavlja veliki značaj za tim i cijelu organizaciju, da bi tim uspješno funkcionirao potrebno je da se u njemu stvori „prostor“ suradnje i odlučnost rješavanja problema zajedničkim trudom da se ostvari ono što pojedinac u timu ne može.

Suradnja zahtijeva česte rasprave koja mora biti racionalna, konstruktivna i objektivna, vrlo je važno da se rasprava ne pretvori u sukob jer to može poremetiti međusobne ljudske odnose u time što može stvoriti negativne rezultate. (Nikić, 2004).

Takvi sukobi najčešće se događaju zbog ne poštivanja tuđih ideja, neslaganja, slaba komunikacija itd. Bitno je da rasprave ne postanu previše emotivne kako se kvaliteta odluke ne bi previše smanjila. Da bi se ostvarila uspješna suradnja potrebno je eliminirati nerazriješena emocionalna stanja jer ona ometaju sposobnosti poput planiranja, učenja, odlučivanja itd. Stoga je važno razvijati i promicati veću povezanost skupine ljudi u jednom radnom timu. Što je suradnja sve veća i bolja, članovi tima osjećati će se kao kod kuće, pa takva povezanost između članova povećava moral, rezultati postaju sve bolji te tim obavlja više aktivnosti efikasnije. Da bi se suradnja uspješno odvijala bitna je dobro komunikacije između članova tima, ali i vođe tima.

## 4.9 Otvorena komunikacija

Kao što je već objašnjeno komunikacija je razmjena određenih informacija, poruka, osjećaja verbalnim i neverbalnim putem. Da bi se ostvarila uspješna suradnja i odnos između članova tima potrebno je razviti otvorenu komunikaciju.

U nekim slučajima to može predstavljati veliki problem, prilikom komuniciranja u otvorenoj komunikaciji javljaju se razne predrasude kojih govornik i sugovornik nisu svjesni. U nastavku slijede predrasude prema autoru M. Nikiću:

- Ljudi posjeduju vještinu komuniciranja, ali mali broj ljudi shvaća što uopće znači komunikacije, a još manje ljudi zna komunicirati na pravi način.
- Postoji predrasuda da je komunikacija svemoćna, ali to nije točno iz razloga što neki ljudi čuju nešto puno puta, pa to nakraju ne učine,

- Šutnja je česta pojava u komunikaciji i puno puta više od govora, šutnja se može protumačiti kao izraz pasivne agresivnosti.
- Postoji predrasuda koja govori da je komuniciranje isključivo riječima, što nije točno, komunikacija predstavlja pokrete, mimiku, komunikacije se može iščitati i u načinu odijevanja itd.
- Vrlo je važno proširivati opseg komunikacije.
- Većina ljudi podrazumijeva da oni vladaju svojim načinom komuniciranja, a zapravo najveći dio komunikacijskih aktivnosti nije pod svjesnom kontrolom.
- Važno je obraćati pozornost na nenamjerne poruke isto kao i na namjerne iz razloga što se nenamjerne poruke jedno česte i važne, pa ih stoga treba shvaćati ozbiljno.

U otvorenoj komunikaciji postoji tzv. četiri tipa komunikatora: defanzivni, neutralni, optimalni i ofenzivni. ). (Nikić, 2004).

Defanzivni komunikator predstavlja osobu koja se teško upušta u komunikaciju i u većini slučajeva ju izbjegava, neutralni komunikator predstavlja osobu koja je većinom „tiha“, nedostaje joj motiviranosti te ju treba poticati na razgovor. Optimalni komunikator jedan je od najzastupljenijih komunikatora pri čemu je osoba prijateljski raspoložena za komunikaciju, posjeduje dosta šarma, strpljivosti, ima sposobnost slušanja te ostavlja dobar dojam. Posljednji komunikator je ofenzivni pri kojem osoba posjeduje veliku energiju, upornost, nasrtljivost, vrlo rado govori o sebi, ali ima i problem tj. nerado sluša druge. (Nikić, 2004).

Da bi se ostvarila uspješna otvorena komunikacija treba prvo prepoznati u kakav tip komunikatora sugovornik pripada i u koji tip pripada druga osoba. Najidealnija situacije je u kojoj su oba sugovornika optimalnog komunikatora, ali to se rijetko događa, stoga treba naučiti kako uskladiti oba tipa. Da bi se tipovi komunikatori uskladili prvo treba poći od govornika, poželjno je biti uljudan, raspoložen, razumljiv, zanimljiv i jednostavan, važno je ne komplicirati u komunikaciji. Sugovornike treba poštivati te se obraćati prema njima ravnopravno, važno je da se poštuje međusobna različitost i uvažavanje sugovornikovih argumenata.

Osim ostvarivanje uspješne komunikacije postoje i razni komunikaciji problemi gdje 40% zaposlenika sluša vođu tima, 30% se bavi privatnim mislima (obitelj, kraj radnog vremena, slobodno vrijeme), 30% razmišlja o svojim brigama, ručku, večeri, bavi se religioznim mislima.

Vrste ne slušanja prema autoru M. Nikić:

1. Pseudoslušanje – osoba se fokusira na govor, ali ne sluša.
2. Jednoslojno slušanje – zapiranje prvog dijela poruke, zanemarivanje drugog dijela.

3. Selektivno slušanje – osoba se fokusira na slušanje samo onoga što ju zanima.
4. Otimanje riječi – osoba koja sluša nastoji što više govoriti.
5. Slušanje u zasjedi – slušanje radi na napada na sugovornika.
6. Pravo slušanje – pravo slušanje nastoji zaprimiti sve što govornik želi reći, osoba koja sluša obraća pozornost i sudjeluje u raspravi nakon govora.

Vrlo je važno za cjelokupni tim da se vrste ne slušanja ne pojavljuju i koriste, da ne bi dolazilo do takvih problema vođa tima postavlja određena pravila prema kojima se zaposlenici odnosno članovi tima moraju fokusirati.

*Postavljanje jasnih pravila, normi i očekivanja te suočavanje s članovima tima koji ne obavljaju svoje zadatke.* Da bi tim uspješno funkcionirao i postigao zacrtane ciljeve potrebno je odmah na početku odrediti pravila i norme ponašanja i rada. Vođa mora biti spreman postaviti onakve ciljeve koji nisu preveliki i previše objektivni da se tim ne suoči s razočaranjem, ali treba i postaviti ciljeve koji nisu preniski jer u slučaju ostvarivanja nižih ciljeva neće biti radosti i motivacije za dalje. Ako se timu pronađu osobe koje loše rade ili su nezainteresirane za rad, s takvim ljudima se treba suočiti te porazgovarati o budućnosti. (Nikić, 2004).

*Samosvijest i samokritika u obliku procjene vlastitih sposobnosti i određenih slabosti u timu.* Kao što je već spomenuto svaki član tima treba biti svjestan o izvršavanju zacrtanih ciljeva i odgovornosti oko ispunjenja vlastitih zadataka. Pri ovom pravilu vrlo je važna motivacija koja mora biti osobno prihvaćena od strane kolega ili vođe tima. U timskom djelovanju bitno je da svi članovi budu kritični prema sebi, ali najvažnije je da budu spremni prihvatiti kritiku od strane kolega. (Nikić, 2004).

*Samopouzdanje i motivacija u timu.* Samopouzdanje ili vjera u samoga sebe, vjera u svoju sposobnost silna je snaga u ostvarenju bilo kojeg cilja. Bez samopouzdanja u sebe ili bez motivacije tim neće funkcionirati. Dakle, važno je da cjelokupni tim ima čvrsto pouzdanje u sebe, ako se tim uvjeri da oni mogu nešto postići onda se oni neće predati iako naiđu na moguće probleme i poteškoće. Kako bi se takav rad tima uspostavio i ostvario veliki teret pada na vođu tima koji mora pronaći načine motiviranja zaposlenika. (Nikić, 2004).

U timskom djelovanju pojavljuju se razni teški izazovi gdje vođa tima okuplja cijeli tim te im objašnjava važnost cilja i njegovu veličinu stoga se tim založe svim silama da se taj cilj i ostvari. Takvo djelovanje vođe smatra se velikom motivacijom za pokretanje tima, osim

objašnjavanja veličine cilja, bitna je jaka privrženost i lojalnost. Ako vođa stvori odličan odnos sa zaposlenicima, stvara se lojalnost prema vođa što doprinosi kod veće usredotočenosti i strasti prema poslu. Najveći faktor koji doprinosi motivaciji je rad i zabavan tim pri kojem članovi tima uživaju u svom poslu. (Nikić, 2004).

Otvorena komunikacija proces je razmjene određenih informacija, osjećaja verbalnim i neverbalnim putem, temelj uspješne suradnje i dobrog odnosa je upravo otvorena komunikacija. Komuniciranje je vještina koju nije nimalo lagano svladati, stoga se u komunikaciji javljaju razne nesvjesne predrasude. Pri otvorenoj komunikaciji javljaju se četiri tipa komunikatora: defanzivni, neutralni, optimalni i ofenzivni. U radu tima postoji česta pojava, a to je neslušanje, neslušanje se dijeli u nekoliko vrsta, a rješenje za neslušanje proizlazi iz određenih pravila i normi koje članovi tima slijede.



Slika 4. Motivacija kao faktor uspješnosti  
(M.Nikić, 2004).

## 4.10 Donošenje odluka

Donošenje odluka jedno je od načela timskog rada koje je od velike važnosti za uspješnost tima i organizacije. Donošenje odluka podrazumijeva odabir prave odluke u pravo vrijeme te prihvaćanje odgovornosti prije nego što se ona ostvari. Prilikom donošenja odluke prisutni su određeni elementi: percepcija, afektivna memorija, afektivna procjena, emocije i odluka (djelovanje). (Nikić, 2004).

Percepcija je vanjski podražaj ili misao koju vođa tima ima na pameti koja utječe na njegovu finalnu odluku. Afektivna memorija može se definirati kao „prostor“ u kojem su svi događaji koje je osoba proživjela: strahovi, konflikti, susreti, emocije, sreća itd. Afektivna procjena temelji se na kriterijima poput: „meni se to sviđa, ovdje i trenutno“, sebična je i afektivna procjena ne prihvaća istinu nego je prilagodi sebi. Emocije su unutarnji pokreti koji teže prema nekom djelovanju ili prema bijegu od neke opasnosti to mogu: strah, radost, panika, oduševljenost itd. Emocije se javljaju odmah nakon afektivne procjene. Posljednji element je odluka (djelovanje) ona podrazumijeva sposobnost donošenja odluka na temelju iskustva, znanja i na vlastitoj percepciji. (Nikić, 2004).

Donošenje odluka nije odlučivanje samoga vođe, već uključivanje cijelog tima u proces. Timsko odlučivanje ima pozitivne i negativne strane, pozitivne strane timskog odlučivanja su razvijanje potpunijih informacija i znanja jer se obuhvaća veći broj ljudi, prilikom timskog odlučivanja postoje različita stajališta pri čemu se pojavljuje raznolikost što dovodi do boljeg prihvaćanja rješenja. Kod timskog odlučivanja vrlo je važno ulagati u kompromis i tolerantnost, ali osim pozitivnih strana postoje i negativne kao što su prilikom odlučivanja može doći do neslaganja i konflikta između članova. Ako jedna ili više osoba u timskom odlučivanju donosi odluke onda takvo odlučivanje nema svrhe, bitno je da prilikom donošenja odluka sudjeluju svi članovi te svi snose određenu odgovornost. Najzastupljenija tehnika odlučivanja je oluja ideja, pri čemu se dogovaraju određene ideje te se na temelju njih donose određene odluke. Osim oluja ideja koristi se i tehnika tzv. nominalne skupine pri čemu članovi djeluju neovisno. Proces kod ove tehnike započinje prezentiranje ideje ili problema kojeg treba riješiti nakon toga slijedi individualno razmišljanje i na kraju prezentiranje prijedloga rješenja. Pritom nastupa diskusija, formira se skupina ljudi i rang lista s glasanjem o željenoj odluci. Donošenje odluka najčešće se provodi na sastancima te donošenja odluka nije moguće bez vođe tima. Većinom vođa tima odlučuje da li će on slijediti i prihvatiti prijedloge time ili će donijeti odluka na temelju svoje vizije. Često u praksi vođa tima donosi odluke prije aktiviranja cjelokupnog tima jer timsko odlučivanje je dugotrajan proces. (Nikić, 2004).

Proces donošenja odluka načelo je timskog rada koje služi kao mjera uspješnosti tima i organizacije. Pri procesu donošenja odluka javljaju se različiti elementi poput: percepcije, emocija, djelovanja, afektivne memorije, afektivne procjene itd. Pošto je proces donošenja odluka pojava koja najčešće pada na leđa vođi tima koji mora imati dobro razvijene te elemente kako bi mogao donijeti ispravnu odluku. Iako je to složen proces, donošenje odluka provodi se i sklopu cijelog tima kako bi se razmotrile sve opcije te donijela odgovarajuća odluka. Prilikom donošenja odluka u timskom radu vrlo je važno ulaganje u kompromis i toleranciju kako ne bi nastao konflikt između članova što bi uvelike usporilo proces donošenja odluka. Postoje

različite metode na temelju kojih se donose odluke kao što su: oluja ideja, nominalna skupina te prezentiranje ideje i diskusija.

## 4.11 Zadaće uspješnog vođe u timu

Svaka zajednica, tim, skupina, okružje, organizacija mora imati svojeg vođu ili lidera, prvi čimbenik da bi tim uopće postojao je uspješan vođa. Vođa je onaj koji ujednačava potrebna znanja, vještine i tehnike vođenja skupine ljudi. Vođe timskog rada moraju se osigurati na način svi zaposlenici i članovima tima njihove postupke smatraju pravednima. (Brajša, Stakić 1991). (Nikić, 2004).

Ako dolazi do ugrožavanja ugleda članova tima od strane vanjskih suradnika, vođa tima brani svoje članove te takvi vođe definiraju se kao najbolji i oni imaju sposobnost navesti svakog da prihvati zajednički osjećaj, ciljeve, zadaće itd. Vrlo je bitno da vođa posjeduje sposobnost artikulacije uvjerljive vizije što služi kao pokretačka snaga tima, također vođa mora biti karizmatičan jer on može održati tim iako sve ostalo ne uspije. (Brajša, Stakić 1991). (Nikić, 2004).

Rad tima u dobrom okruženju, očituje se u vođi tima koji pruža psihološki oslonac što znači da on predstavlja očinsku figuru iz čega tim izvlači potrebnu snagu. U pitanju odgovornosti vođa tima snosi odgovornost za sve neuspjehe u timu i od njega se očekuje da javno preuzme odgovornost. Ukoliko se pojavi sukob ili konflikt u timu vođa tima djeluje kao sudac pri čemu on mora imati dovoljno autoriteta da sukob ili konflikt riješi na najbezbolniji način za tim ili pojedinca. Vođa također mora biti tzv. informator odnosno glavni primatelj i izvor informacija. Od vođe se očekuje stručna znanja pomoću kojih on zna i može riješiti stručne probleme koji se pojave u timu, vođa mora pronaći najbolje rješenje koje će odgovarati svim stranama. Jedna od najvažnijih zadata vođe je da on bude učitelj, to znači da on mora sve članove tima pripremiti i naučiti kako riješiti probleme i postići ciljeve. Vođa se može nazvati učiteljem, ali je on cijelo vrijeme i učenik koji uvijek mora biti spreman naučiti neke nove stvari, bile od podređenih ili nadređenih. (Brajša, Stakić 1991). (Nikić, 2004).

U praksi postoje četiri načina kako se može biti vođa:

- Kompletni vođa – takva osoba ima idejni i organizacijski talent, snažnu ideju, široko znanje, karizmu, emocionalnu zrelost itd.



- Idejni vođa – osoba koja je snažna po svojim idejama, ali nema organizacijski talent da takve ideje ostvari.
- Organizacijski vođa – lider koji nema vlastitih snažnih ideja, ali zna dobro pripremiti i organizirati ljude u izvršavanju zadataka.
- Slučajni vođa – je osoba koja je slučajno došla na mjesto vođe, a da za to nema nikakve sposobnosti i vještine.

Odnos između vođe i članova tima uvijek mora biti profesionalan te se strane moraju međusobno slagati i poštivati, kako bi tim dosegnuo uspjeh postoje pravila/tajne koje vođe timova koriste. Vođa tima mora sa svakom osobom imati otvoreni odnos, nakon toga slijedi empatija što je izrazito važno u timu. Vrlo je bitna sposobnost uvjeravanja kako bi stvorila oduševljenost između članova primjerice za novu ideju, nakon toga jedan od najvažnijih faktora za uspjeh kojeg vođa mora dobro naučiti i primijeniti, a to je suradnja između članova i na kraju stvaranje konsenzusa.

## 5. Zamke za timove i njihovo uklanjanje

Timski rad u organizaciji ili u uredskom poslovanju nije nimalo lagan zadatak, međutim tim postoji sa svrhom svladavanja svih izazova. Prilikom obavljanja određenih zadataka mogu se pojaviti zamke ili prepreke za timove koje mogu ozbiljno naštetiti svim članovima i vođi tima. Timovi su formirani od niza uloga, poput povjerenja jedni u druge da rade zajedno s pozitivnom energijom te da svojim zalaganjem teže ostvarivanju ciljeva. Iako tim obavlja svoje zadatke uspješno mogu se pojaviti određene zamke koje mogu otežati te usporiti rad tima.

Zamka *stavljanje „sebe“ ispred svih* govori o tome kako postavljanje određenog člana ispred cijelog odjela ili tvrtke ne pronalazi neiskorišteni potencijal koji može biti ključ uspjeha u ovom slučaju timski rad. Ukoliko dolazi do raskola između članova tima nastaje neorganiziranost što dovodi do raspada timske suradnje pri čemu se gubi efikasnost tima. Vrlo je važno da vođa tima takvu čim prije uoči kako bi ju mogao ukloniti te vratiti tim na tzv. „prvu točku“. (Holpp, 2014). (Brajša, Stakić 1991).

Postoji zamka *„biti fin, a ne iskren“*, koja znači da ljudi misle ako nema svađe u timu, timska dinamika mora biti zdrava i produktivna što nije točno. Ako se određeni problemi izbjegavaju ne samo da onemogućavamo vlastite vještine upravljanja, nego i vještine ostalih članova, takvo izbjegavanje mijenja dinamiku tima. Takva zamka donosi rast ljubomore, neizvjesnosti, ogorčenosti itd., timovi koji izbjegavaju suočavanje s teškim problemima ili suočavanje s sukobom nedostaje im povjerenja. (Holpp, 2014). (Brajša, Stakić 1991).

Zamka *lažni mamac* funkcionira na način da menadžeri održe sastanka na kojem predstavlja misiju i viziju koje su dugo planirali i razvijali, budući da su menadžeri vrlo ponosni na razvitak misija i vizije oni očekuju oduševljenje od članova tima. Prilikom predstavljanja vizije i misije najčešće dolazi do nesporazuma jer članovi tima ne sudjeluju u izradi misije i vizije te ne znaju kakva očekivanja menadžer ili vođa zahtijeva od njih. Prilikom prezentiranja misije i vizije, vrlo je važno biti specifičan oko detalja jer si svaki član tima može značenje različito protumačiti. Izbjegavanje takve zamke ovisi o vođi tima koji mora osmisliti detaljan plan implementacije koji slijedi misiju i viziju, ali pritom jasno definira zadatke za određene članove tima. (Holpp, 2014). (Brajša, Stakić 1991).

Zamka *„čitajte mi misli“*, vođe timova formiraju timove, ali ne znaju što točno žele da ti timovi rade. Ova zamka više predstavlja nedostatak za vođu tima pri čemu se on previše fokusira na mogući potencijal tima, ali su i dalje ciljevi i misija tima nejasni te ne postoji

određena i odgovarajuća strategija. Vođa očekuje da članovi krenu u obavljanje zadataka, ali nisu zaprimili određene smjernice niti potrebnu obuku, pa se stoga stvari brzo otimaju kontroli. Rezultati nisu ni približni kakve je vođa zamišljao i očekivao, da bi se takva zamka uklonila potrebno je uključivanje uprave koja će u dogovoru s vođom članovima tima pružiti obuku unutar organizacije primjerice: na koji način komunicirati, kako upravljati sastancima, rješavanje problema, rješavanje konflikta itd. Zamka „čitaj mi misli“ može biti rezultat prevelikog razvijanja misija i vizije gdje vođa tima gubi sposobnost percepcije. Voditi tim nije nimalo lagan zadatak i zahtijeva puno napora i vremena, stoga je vrlo važno promisliti svaki korak te staviti tim ispred sebe. (Holpp, 2014). (Brajša, Stakić 1991).

Zamka „*da, ali...*“, ova zamka ugrožava inicijative za uvođenje timova, gdje će ponekad uprava prepustiti timu niz odgovornosti i dužnosti pa nakon toga žaliti za takvom odlukom. Ova zamka se pojavljuje najčešće nekom greškom tima, gdje vođa tima počinje biti sumnjičav oko donesenih odluka koje je tim ili pojedinac odlučio. Počinje se javljati zabrinutost, te vođa kreće zapitivati svaku odluku sa pitanjem „Što ako?“, što stvara dvojbu oko tima. Najčešće odgovor na „što ako?“ završava s „da, ali“ pri čemu već onda tim dobiva određenu nesigurnost što uključuje upravu u rješavanje problema čime se koči rad cijelog tima. Ukoliko uprava planira opet prepustiti timu određen niz odgovornosti i dužnosti mora neutralizirati tri problema koja uklanjaju zamku „da, ali...“. Probleme koje treba neutralizirati su: nedostatak korporativne potpore, nedostatak potpore nadređenog (nadzornik) i pretjerana opsjednutost s uspjehom tima. Nakon neutraliziranja takvih problema uprava može prepustiti vodstvo timu uz često nadgledavanje nadzornika, što će smanjiti strah od neuspjeha te će tim naučiti vrijednost predviđanja potencijalnih problema. (Holpp, 2014). (Brajša, Stakić 1991).

Svaka od ovih zamki ima svoj način uklanjanja, ali postoje određene smjernice prema kojima se vođa i tim moraju orijentirati u slučaju pojave bilo koje zamke. Prva smjernica je imati jasne argumente za uvođenje tima. Preporučljivo je sastavljanje poslovnog plana, definiranje razloga formiranja timova, što se od tima očekuje itd. Druga preporuka je nabavljanje potrebnih resursa, zatim vizija. Ova preporuka govori o tome kako je važno prikupiti sve potrebne resurse (kvalificirani ljudi, prostor, obuka) kako ne bi zapeli na dugoročnom uvođenju i formiranju tima. Uvijek je preporučljivo uložiti vrijeme i novac na početku jer formiranjem dobrog tima doprinosi na poboljšanju kvalitete, produktivnosti itd.

## 6. Alati za kolaboraciju

Alati za kolaboraciju pružaju mogućnost ljudima diljem svijeta da surađuju virtualno preko interneta. Danas se alati za kolaboraciju sve više upotrebljavaju zbog pojave bolesti COVID-19 koja je prekinula sve osobne kontakte unutar organizacija, škola, fakulteta i sl., pa su stoga ljudi bili prisiljeni raditi online tj. „od kuće“. Ljudi koji rade u skupinama tj. u timu izuzetno je teško rješavati zadatke i probleme ako ne postoji osobni kontakt. (Warren, 2020). ([MOOC]“ 22.8.2021)

Stoga alati za kolaboraciju omogućavaju svim ljudima raditi u isto vrijeme na raznim projektima, dokumentima, pisanje bilješka, izrada prezentacija, dopisivanje, online pozivi itd., sve je to moguće bez prisutnosti u uredu. Ovakvi alati omogućili su organizacijama i kompanijama stalno nadziranje zaposlenika koliko i kada rade te velika prednost alata za kolaboraciju je to što sve ostaje u cloudu tj. „oblaku“. Kao što je već spomenuto ključni prednosti ovih alata su lakoća korištenja i brzo postavljanje za rad.

Velika prednost alata za kolaboraciju je sigurnost, pošto se ovi alati baziraju na oblaku vrlo je važno da svi dokumenti ostanu privatni i spremjeni. Većina alata za kolaboraciju ima dodatnu sigurnost tj. dodatni sloj zaštite pri čemu se on sastoji od dvostruke autentifikacije, a to je kombinacije korisničkog imena i lozinke te nakon toga potvrda korisnika za korištenje alata.

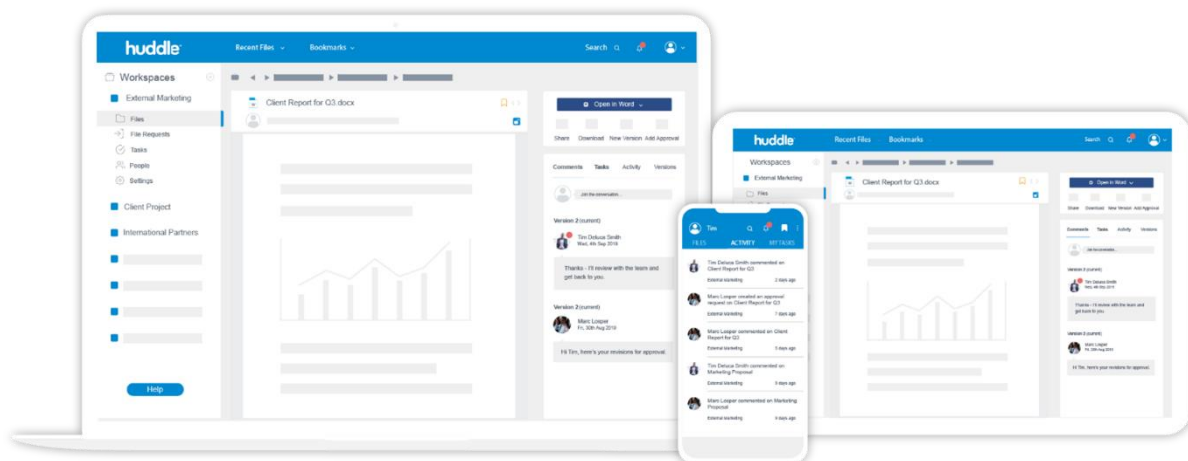
Prije nego se korisnici koriste alatima, postavlja se pitanje „Hoće li ovi alati zadovoljiti rad u organizacijama?“, većina istraživanja je pokazala da zaposlenici i klijenti zagovaraju ovakav tip komunikacije iz razloga što je transparentno, moguće se brzo uključiti u poziv i komunicirati. U ovom završnom radu objašnjeno je pet alata za kolaboraciju koji su jednostavni za korištenje i praktični. Nakon objašnjenja slijedi njihova usporedba te odabir najboljeg alata za kolaboraciju unutar timskog rada. (Warren, 2020). ([MOOC]“ 22.8.2021)

## 6.1 Huddle

Huddle jedan od najpoznatijih alata za kolaboraciju, točnije Huddle je platforma koja omogućava svim korisnicima rad u realnom vremenu preko interneta. Huddle ima funkcije stvaranja i uređivanja dokumenata, ukoliko se tim odluči za taj alat, oni putem e-mail-a pozivaju kolege te se oni tada priključuju u zajednički „cloud“ tj. oblak u kojem zajedno rade.

Jedna od najpoznatijih karakteristika koju Huddle pruža je čuvanje originalnih dokumenta nakon što se oni već koriste ili izmjene. Ostale funkcije koje Huddle pruža su: dijeljenje dokumenta putem oblaka, pristup direktnom i netaknutom dokumentu iz kojeg se prethodno izašlo, Huddle omogućava prijenos velikog broja dokumenata odjednom. Huddle pruža veliku razinu sigurnosti sa nekoliko antivirusnih programa u slučaju uklanjanja virusa. Sučelje Huddle alata nije previše zahtjevno i komplicirano tako da korisnici s lakoćom mogu koristiti alat i brojne mogućnosti. Velika prednost Huddle-a je brzina postavljanja, ukoliko pojedinac ili tim ima potrebu brze suradnje Huddle pruža takvu mogućnost. (Huddle, 2020).

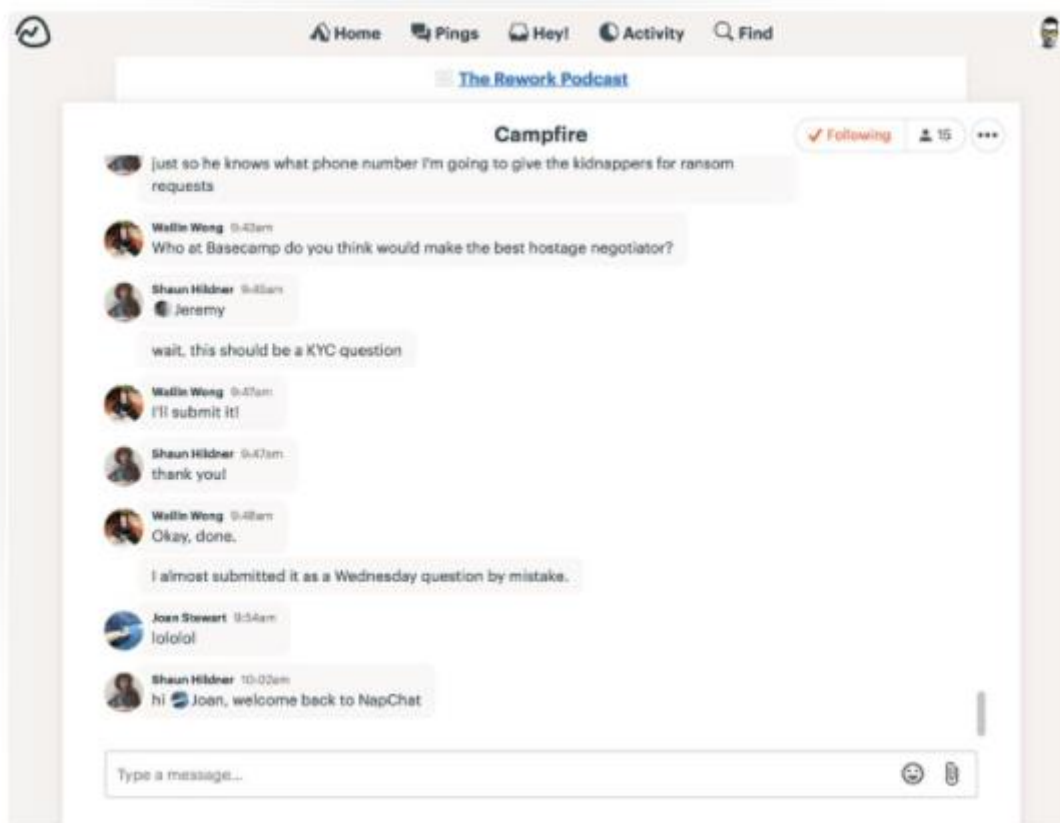
Huddle je dolazi u besplatnoj verziji, ali postoje verzije koje se plaćaju. U besplatnoj verziji alat pruža 100 MB prostora za odlaganje dokumenata, što se tiče plaćenih verzija postoje tri verzije: Huddle, Huddle Plus i Huddle Premier. Obična Huddle verzija ima mogućnost prijavljivanja 15 različitih korisnika, sastoji se od 500 GB prostora za odlaganje i spremanje dokumenata te ima mogućnost prijensa 20 GB veličine dokumenta. Nedostaci obične verzije su mogućnost prijave za samo tri vanjska korisnika, nemogućnost video pregleda, nema opciju poboljšanog i automatskog skidanja video snimaka. Što se tiče Huddle Plus verzije, ona ima mogućnost prijave 25 različitih korisnika te 1 TB mjesta za pohranu. Ova verzija ima mogućnost prijave za pet vanjskih korisnika te ima puno više mogućnosti za razliku od obične verzije. Posljednja i najskuplja verzija Huddle alata je Huddle Premier koja može primiti 100 korisnika, te ima neograničeno mjesto za pohranu, neograničeni broj prijave vanjskih korisnika itd. Pošto se tim najčešće sastoji od 5-7 ljudi najidealnija verzija Huddle alata je obična, iz razloga što ima sve mogućnosti kreiranja, uređivanja, slanja dokumenata itd. Obična verzija također može raditi na mobilnoj platformi što je velika prednost. (Huddle, 2020).



Slika 5. Sučelje Huddle alata na računalnoj i mobilnoj platformi  
(Izgled sučelja alata Huddle (<https://www.huddle.com/>) prikazan na računalu

## 6.2 Basecamp

Sljedeći alat za kolaboraciju je Basecamp, to je alat namijenjen početnicima za online suradnju. Prijava na ovaj alat jednostavna je kao i kod Huddle-a, te ono što je karakteristično za Basecamp je jednostavnost. Sučelje Basecamp-a je vrlo jednostavnost u nekim slučajevima možda i previše jednostavno, ali Basecamp ima određene mogućnosti kojim se razlikuje od ostalih alata. Funkcije koje alat pruža su: kreiranje lista koje podsjećaju tim što je potrebno napraviti, kreiranje, dijeljenje dokumenata, slika itd., grupni chatovi, najpoznatija mogućnost Basecamp alata je prostor za poruke koji djeluje kao oglasna ploča koja omogućava korisnicima vođenje diskusija o projektu na jednom mjestu. Ukoliko te poruke nisu namijenjene cijeloj grupi korisnici tj. tim može dati odobrenje drugim zaposlenicima da vide poruke. Basecamp alat povezan je E-mail-om svakog korisnika, pa tako kada se objavljuje nova poruka tim dobiva obavijest putem elektroničke pošte. Kako bi tim lakše pratio status projekta ili zadatka, Basecamp ima mogućnost izvještavanja o prijašnjim aktivnostima što omogućava lakše praćenje zadataka. (Basecamp, 2021).



Slika 6. Primjer razgovora tima u alatu Basecamp  
(Izgled mogućnosti chat u alatu Basecamp (<https://basecamp.com/>) prikazano na računalu)

Kao i većina alata za kolaboraciju Basecamp prati verzije datoteke koje se šalju, pa je stoga on vrlo koristan za kompanije iz razloga što je efikasan s puno mogućnosti, a i koriste se diljem svijeta jer je dostupan na mnogo jezika. Što se tiče verzija Basecamp-a, on dolazi u dvije verzije:

- Basecamp Personal – mogućnost izrade i rada u tri projekata, maksimalni broj korisnika koji se mogu prijaviti i raditi u projektima je 20 te Basecamp sadrži 1 GB mjesta za pohranu.
- Basecamp Business – omogućava neograničeni broj izrade projekata, neograničeni broj korisnika, 500 GB mjesta za pohranu, najčešće se koristi u kompanijama za sve korisnike, ima mogućnost prijave neograničenog broja vanjskih korisnika, veliki broj projektnih predložaka itd. Cijena Business verzija kreće se oko 800 kn mjesečno.

Za timski rad u organizaciji Basecamp Personal je odličan alat za početak koji ima sve potrebne mogućnosti za rad, Basecamp je vrlo dobar iz razloga što ima dobro razvijen chat u kojem članovima tima mogu cijelo vrijeme razmjenjivati poruke i komunicirati.

## 6.3 OneHub

OneHub alat je alat za kolaboraciju koji se povezuje s Google računom korisnika. Alat omogućava online suradnju pri čemu korisnici imaju mogućnost izrađivanja virtualnog radnog prostora. Nakon prve uspješne prijave OneHub automatski kreira virtualni radni prostor koji se može prilagođavati što je najveća prednost ovog alata u odnosu na druge alate. Vrlo je korisno prilagoditi sučelje onako kako pojedinom korisniku odgovara kako bi oni dobili osjećaj sigurnosti, opuštenosti itd. (OneHub, 2020).

OneHub pruža karakteristike poput: prijenos datoteka, uređivanja, sigurnosti, kolaboracije, dijeljenja i puno više. Preuzimanje datoteka je vrlo jednostavno, gotovo jednostavno kao i povlačenje ikona po radnoj površini, velika prednost OneHub-a je brzina prijenosa (eng. upload) dokumenata pri čemu su oni dostupni odmah i za daljnje dijeljenje. Izbornik „Uredi“ pruža mogućnosti poput izrade logotipa, uređivanje radnog mjesta, dokumenata, mijenjanje teme i izgleda i sl. Što se tiče kolaboracije, moguća je razmjena dokumenata između sličnih alata kao što su Google dokumenti tj. preko Google drive-a i Microsoft Office online. Veći nedostatak OneHub alata je mjesto pohrane, radni prostor u kojem se radi sadrži samo 512 megabajta memorije, ali kao i svaki drugi alat OneHub ima više verzija koje se mogu kupiti. Trenutno postoji četiri verzija OneHub alata od kojih je svaki besplatan 14 dana, a nakon toga slijedi plaćanje. (OneHub, 2020).

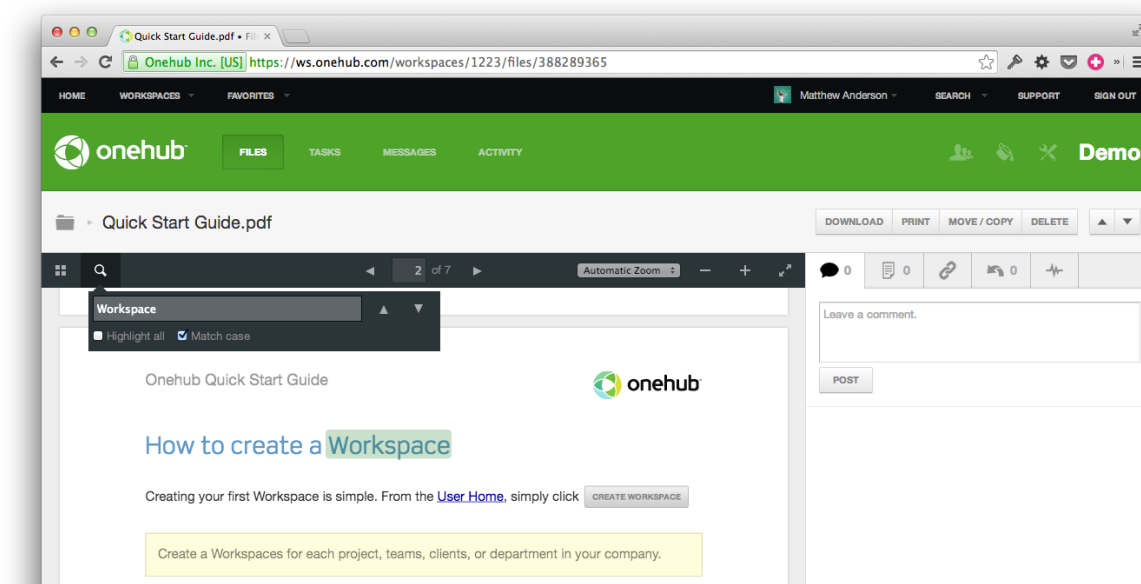
Tablica 1. Usporedba karakteristika alata OneHub

<b>KARAKTERISTIKE:</b>	<b>Standard OneHub</b>	<b>Unaprijeđen (advanced)</b>	<b>OneHub „Data room edition“</b>	<b>Neograničeni OneHub (unlimited)</b>
<b>Cijena:</b>	80,00 kn mjesečno	130,00 kn mjesečno	2.000,00 kn mjesečno	3.100,00 kn mjesečno
<b>Plaćeni korisnici:</b>	3 korisnika	5 korisnika	5 korisnika	Neograničeno
<b>Vanjski korisnici:</b>	200 korisnika	1000 korisnika	1000 korisnika	Neograničeno
<b>Radni prostori:</b>	50	200	200	Neograničeno
<b>Pohrana</b>	1 TB pohrane u oblaku	Neograničeno	Neograničeno	Neograničeno
<b>Funkcije:</b>	Kreiranje, uređivanje,	Iste funkcije kao prva verzija plus zaštita linkova,	Iste mogućnosti kao i	Neograničeni OneHub sadrži



	preuzimanje itd.	dvostruka provjera autentičnosti, pretraživanje cijelog teksta, mogućnost izvoza radnog prostora itd.	unaprijeđena verzija plus nevidljivog načina rada, obuka po mjeri, 24/7 telefonska podrška itd.	iste funkcije kao i prijašnji.
--	---------------------	--	---	-----------------------------------

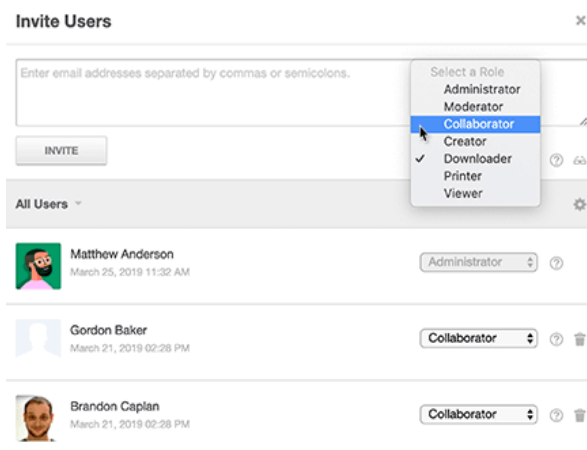
Od ovih četiri verzija alata najpopularnija te najviše korištena verzija je OneHub Advance, iz razloga što pruža veliki broj mogućnosti te u njemu može raditi petero ljudi što je minimalni broj u timu.



Slika 7. Sučelje OneHub alata

(Izgled sučelja alata OneHub (<https://www.onehub.com/>) prikazano na računalu)

Navedena slika prikazuje primjer kako pozivati osobe u alat tj. pozivanje članova tima te dodjeljivanje uloga pojedinom članu.



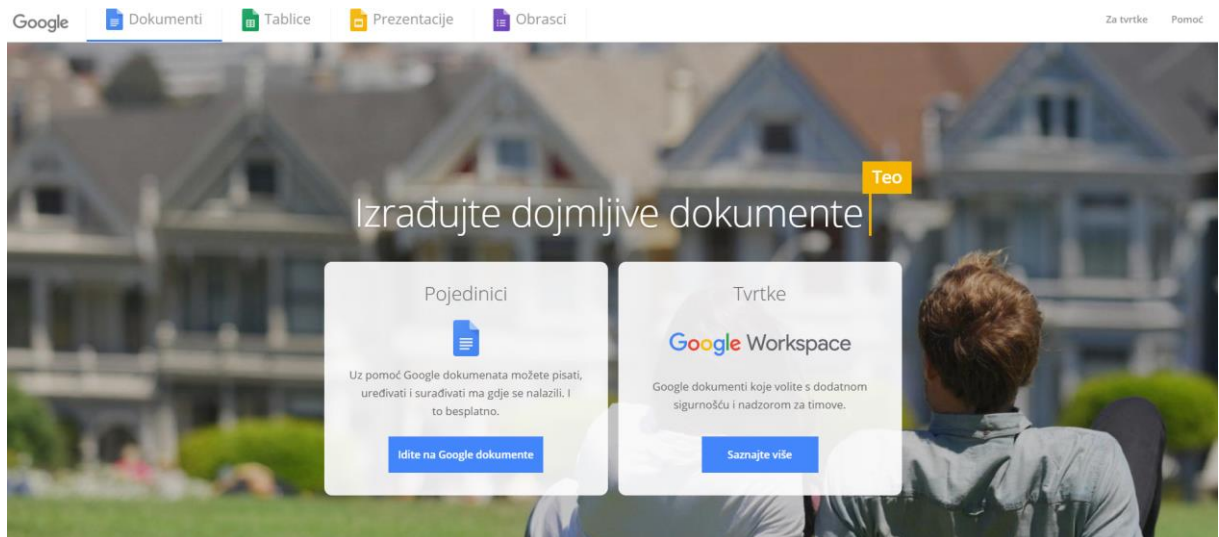
Slika 8. Dodjeljivanje uloga članovima tima  
 (Dodjeljivanje uloga u alatu OneHub (<https://www.onehub.com/>) prikazano na računalu)

## 6.4 Google dokumenti

Google dokumenti su trenutno najpoznatiji online alati koji se koriste u bilo kakve svrhe, napravljeni su s svrhom online suradnje te oni stvaraju veliku konkurenciju Microsoft Office-u. Svaka osoba koja posjeduje Gmail račun može pristupiti Google dokumentima, pa stoga prijava u ovaj alat ne postoji. Google dokumenti pružaju mogućnost izrade i uređivanja online dokumenata, tablica, prezentacija i obrasca. Svaki izrađeni dokument automatski se pohranjuje na tzv. Google Drive tj. server za pohranu podataka. ([MOOC]“ 22.8.2021)

Google dokumenti se koriste već duži dio vremena, ali postotak korištenja se drastično povećao pojavom COVID-a 19. Ovaj alat koristi više ljudi iz razloga zbog jednostavne prijave, a i danas gotovo svaka osoba na svijetu posjeduje Gmail račun pa stoga vrlo jednostavno mogu obavljati online suradnju.

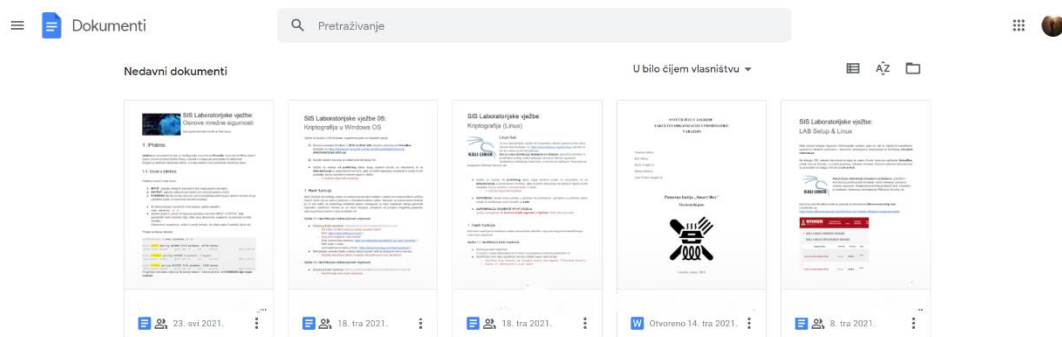
Ulaskom u Google dokumenti u lijevom kutu mogu se vidjeti četiri izbornika u kojem se mogu raditi određene stvari. Slika ispod prikazuje sučelje nakon ulaska u Google dokumente.



Slika 9. Sučelje alata Google dokumenti.

(Izgled sučelja alata Google dokumenti (<https://www.google.hr/intl/hr/docs/about/>) prikazano na računalu)

Nadalje slika ispod prikazuje ulazak u izbornik Dokumenti gdje je moguće stvarati i uređivati dokumente, dokumenti na kojima se već prijašnje radilo pohranjeni su te im je moguće pristupiti u bilo koje vrijeme.



Slika 10. Prikaz dokumenata u izborniku Dokumenti  
(Izbornik Dokumenti (<https://www.google.hr/intl/hr/docs/about/>))

Ova slika prikazuje kako se uređuju dokumenti u alatu, kao što se može vidjeti sučelje je vrlo slično alatu Microsoft Word pa to daje prednost svim korisnicima u smislu da ne trebaju učiti kako alat radi. Nakon izrade ili ažuriranja dokumenta u desnom kutu nalazi se gumb „Dijeli“ pomoću kojeg korisnik može podijeliti dokument drugim članovima tima ili nekoj drugoj osobi.



Slika 11. Primjer uređivanja dokumenta u alatu

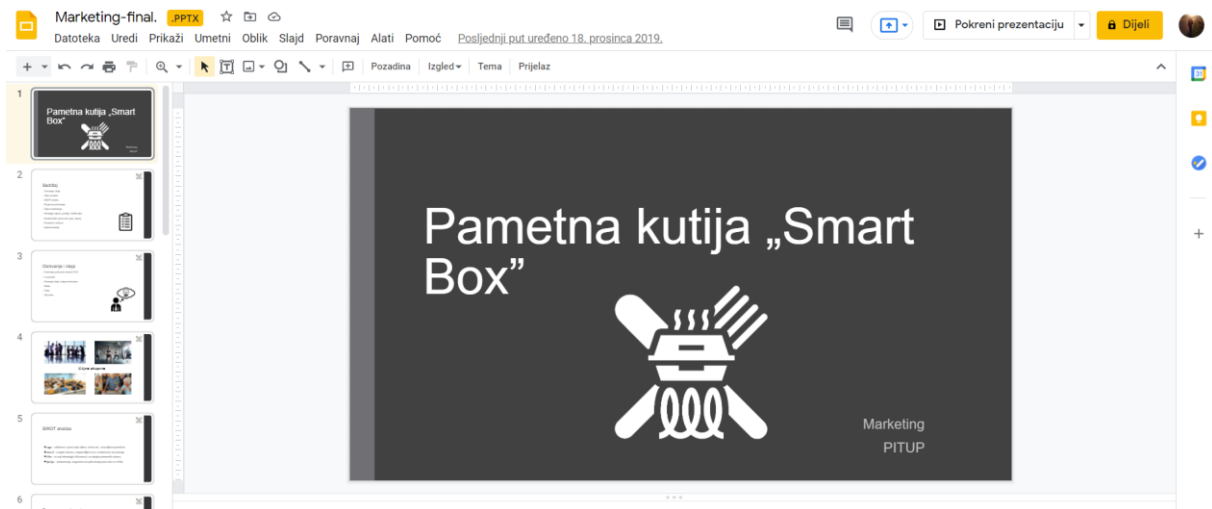
(Uređivanje dokumenata u alatu Google dokumenti (<https://www.google.hr/intl/hr/docs/about/>))

Kao što je spomenuto osim uređivanja dokumenata korisnici mogu uređivati tablice i prezentacije. Alat Google dokumenti prepoznaje tipove datoteka npr. Excel (.xlsx), Powerpoint (.pptx). Slika ispod prikazuje uređivanje tablica vrlo slično kao i u programu Microsoft Excel samo je prednost da se u alatu Google to može učiniti online i u bilo koje vrijeme.

1	Kredit		390.000																
2	Poček		1																
3	Otplata kredita		60																
4	Naknada za obradu kredita		0,5%																
5	<b>Visina anuiteta =</b>		<b>6.836</b>																
6																			
7	Godišnja kamatna stopa (Ra)		2%																
8	Broj anuiteta (Nper)		60																
9	Visina zajma (PV)		390.000																
10	Prenumerando (1) ili postnue		0																
11	Broj ukamačivanja tijekom g		12																
12	Relativna kamatna stopa		0,17%																
13	Broj godina počeaka		1																
14	Broj godina počeaka		1																
15																			
16																			
17	<b>Godišnje</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Ukupno</b>											
18	Otplata	0	74.914	76.426	77.969	79.543	81.148	390.000											
19	Kamate	7.800	7.116	5.604	4.061	2.487	862	27.950											
20	<b>Ukupno</b>	<b>7.800</b>	<b>82.030</b>	<b>82.030</b>	<b>82.030</b>	<b>82.030</b>	<b>82.030</b>	<b>417.950</b>											

Slika 12. Uređivanje tablica u alatu

(Uređivanje tablice u alatu Google dokumenti (<https://www.google.hr/intl/hr/docs/about/>))



Slika 13. Uređivanje prezentacija

(Uređivanje prezentacije u alatu Google dokumenti (<https://www.google.hr/intl/hr/docs/about/>))

Za osobe koje koriste alate Microsoft Office-a, Google dokumenti su jednostavnije rješenje jer imaju dizajn koji je lagan za korištenje i jednostavan. Zbog takvih mogućnosti može se reći da su Google dokumenti vrlo pogodni za timove i suradnju jer je alat besplatan. Jedan od nedostataka alata je mali broj mogućnosti u odnosu na alat Huddle ili Wrike.

## 6.5 Wrike

Wrike je alat za online suradnju u kojem se mogu dodavati projekti na tzv. radnu stanicu putem e-maila. Nakon što se stvori projekt, Wrike ima funkcionalnosti poput: odabir prikaza vremenske linije u danima, mjesecima, četvrtinama čak i u godinama. Takva funkcionalnost pruža izvještavanje za bilo koji period što je vrlo korisno i jednostavno, puno ljudi koristi alat Wrike jer je bogat mogućnostima.

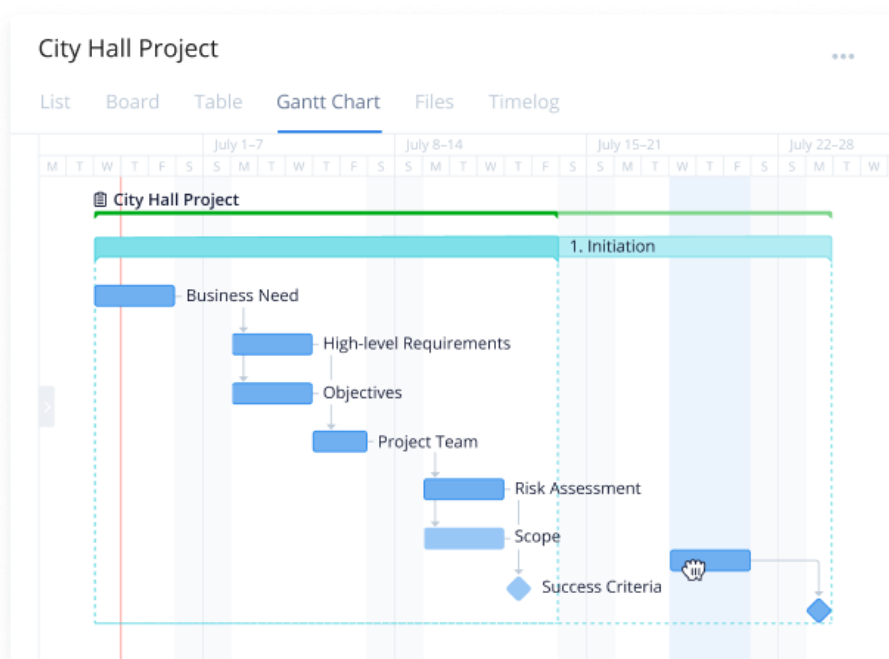
Ukoliko se tim odluči na korištenje alata Wrike pri izradi prvog projekta oni dobivaju na izbor unošenje trajanja i datuma roka za projekt. Pri izradi projekta njemu se također može dodati detaljan opis i dokumenti koji će se spajati na projekt te će biti pohranjeni u alatu. Pozivanje članova tima i dodjeljivanje zadataka obavlja se putem elektroničke pošte, nakon što član tima preuzme dodijeljeni zadatak vođa tima ili kreator projekta dobiva mail da je zadatak preuzet. Ovo je vrlo korisna mogućnost pri kojoj vođa tima može pratiti evidenciju tko obavlja koji zadatak, kada je zadatak izvršen itd. Wrike se koristi u malim i velikim poduzećima jer je može primiti veliki broj korisnika istovremeno. Alat Wrike moguć je u 4 paketa od čega je jedan od njih besplatan, tri verzije koje se plaćaju nazivaju se Professional, Business i Enterprise. (Wrike, 2020).

Besplatna verzija Wrike ima mogućnosti da prima neograničeni broj korisnika, kompatibilna je računalnim programima i mobilnim aplikacijama, pruža mogućnost kolaboracije s vanjskim korisnicima, ima integriranu pohranu u oblaku (Google drive, Dropbox, OneDrive), mogućnosti kreiranja projekata i njihovo uređivanje te pruža 2 GB pohrane za svakog korisnika.

Što se tiče profesionalne verzije Wrike-a, ona omogućava: 5 do 200 korisnika, ima funkciju dijeljenja projekata, posjeduje integrirane programe slične kao Excel, Word, Microsoft Project itd., te pruža 1-2 GB pohrane po korisniku. Može se uočiti kako verzija koja se plaća ima manje mogućnosti nego besplatna, ali razlika je u tome što profesionalna verzija ima funkcije koje su pogodnije za poduzeća i kompanije. Cijena ove verzije kreće se oko 70 kn mjesečno.

Business verzija je najpopularnija verzija od svih 4, te ona pruža razne mogućnosti kao što su: maksimalno 200 korisnika, mogućnost prilagođavanje vlastitog radnog prostora, zadavanje zadataka drugim članovima i vanjskim korisnicima, praćenje rada članova tima, odjel za resurse, veći broj programa za pohranjivanje u oblak, mogućnost prepoznavanje 30 datotečnih ekstenzija, 5 GB prostora po korisniku i mnogo više. Cijena ove verzije kreće se oko 150 kn mjesečno.

Enterprise verzija najčešće se koristi za velike korporacije te ima mogućnosti kao i profesionalna verzija te još poboljšanja u vezi pohrane za svakog korisnika, pohrana iznosi 10 GB, ova verzija može imati 5 ili više korisnika i pruža bolju sigurnost kod prijave u alat.



Slika 14. Rad u alatu Wrike

(Izrađivanje projekta u alatu Wrike (<https://www.wrike.com/>) prikazano na računalu)

Slika prikazuje rad u alatu Wrike, gdje je vidljiva vremenska linija te izbornik koji pruža različite mogućnosti.

Nakon što su objašnjeni svi alati i njihove funkcije postavlja se pitanje: Koji alat se najviše isplati u timskoj suradnji? Prema istraživanjima najviše poslovnih ljudi koriste Google dokumente iz razloga što su besplatni, a i imaju sve mogućnosti potrebne za timsku suradnju i obavljanje zadataka.

Sve više korisnika koristi Google dokumenti zbog jednostavne prijave i sličnosti s Microsoft Office-om, timovi prilikom rada više vole i zahtijevaju jednostavnost alata i kvalitetu, a to Google dokumenti mogu pružiti. Osim Google dokumenata sve više ljudi okreće se prema Huddle-u alatu koji je najpoznatiji za online suradnju, također ga karakterizira jednostavno postavljanje i korištenje. Zaključak je da timovi najviše odabiru Google dokumente i Huddle. Ukoliko se timovi ne zadovolje s alatom koji pruža Google okreću Huddle Plusu jer ona razne mogućnosti te ima mogućnost nadogradnje što Google ne pruža. Najviše timova uzima verziju Huddle Plus jer ona mogućnost prijave 25 korisnika što je dovoljno za veći tim i vanjske korisnike, posjeduje veliki kapacitet pohrane i razne ostale mogućnosti. Ostala tri alata koja timovi koriste nešto manje su Wrike, OneHub i Basecamp privlačniji su za veće organizacije.

## 6.6 Usporedba alata za kolaboraciju

Tablica 2. Usporedba karakteristika alata za kolaboraciju

Alati:	Huddle - Plus	Basecamp - Personal	OneHub – Standard	Google dokumenti	Wrike - Business
Broj korisnika	25	20	3	Neograničen	200
Pohrana	1 TB	1 GB	1 TB	15 GB	5 GB
Jednostavnost korištenja/prijave	+	+	+	+	-
Cijena	180,00 kn mjesečno	150,00 kn mjesečno	80,00 kn mjesečno	Besplatan alat	150,00 kn
Recenzija	4.2/5	4.1/5	4.3/5	4.7/5	4.2/5
Izbor mogućnosti	Srednji	Srednji	Mali	Srednji	Velik

Navedena tablica prikazuje usporedbu svih alata za online suradnju s najčešće pretraživanim kriterijima. Verzije alata koje su uspoređuje su verzije alata koje su najviše korištene od strane korisnika. Korisnici koji se odlučuju za online suradnju najviše uzimaju u obzir kriterij broja korisnika u ovom slučaju najbolji alat za dohvat broja korisnika je Google dokumenti koji ima još jednu veliku prednost, a to je da dolazi u besplatnoj verziji. Osim neograničenog broja korisnika Google ima solidan prostor za pohranu te je prema recenzijama korisnika najbolje ocijenjen od svih alata. Sljedeći alat koji je najpogodniji za online suradnje je Huddle Plus koji pruža veliki prostor pohrane, pruža mogućnost prijave 25 korisnika, ali ipak dolazi u maloj većoj cijeni. Preostala tri alata nešto se manje koriste za online suradnju u sklopu timova tj. manjeg broja ljudi, oni su većinom namijenjeni velikim organizacijama koja posluju u drugim državama. Alat OneHub je vrlo pogodan za korištenje u privatne svrhe, pošto je prijava moguća samo za tri člana alat nije baš često korišten za poslovnu online suradnju.



## 7. Zaključak

Danas sve više raste broj novih poduzeća i novih radnih mjesta što dovodi do sve većeg zapošljavanja ljudi. Bilo koje poduzeće u svijetu ne funkcionira sa svojim zaposlenicima pojedinačno, nego u timu, što objašnjava važnost timskog rada. Zadatak svakog poduzeća je ostvarivanje svojih ciljeva koje je nemoguće bez kvalitetnog i složenog timskog rada. Da bi poduzeće ostvarilo ciljeve nije samo potreban tim nego i vođa tima koji taj tim bira, oblikuje ga te vodi prema ostvarenju ciljeva.

Da bi se uspješan timski rad formirao potrebna su određena znanja i vještine koje treba posjedovati svaki član tima i vođa te ih razvijati za dobrobit tima, ali i cijele organizacije. Timovi se mogu uspostaviti i djelovati na različitim odjelima u organizaciji, ali podjela tima ovisi o razlogu zbog čega se tim opće formira. Timski rad i suradnja zahtjevan je zadatak za održavanje pri čemu vođa mora paziti kako ne bi došlo do sukoba interesa i konflikta, te se on mora pridržavati određenih pravila i smjernica.

Pri formiranju tima važno je raspoznati kakvu vrstu tima vođa želi formirati - radni, upravljački ili tim za rješavanje problema. Dobro formiran tim i timski rad poboljšava cjelokupno poslovanje organizacije što dovodi do efikasnosti i kvalitete rada. Efikasan timski rad može se postići pripremom odgovarajućih uvjeta, izborom zadataka i uspješnom neverbalnom i verbalnom komunikacijom. Važno je spomenuti da tim ne može vječno raditi pa ga treba postepeno mijenjati i „osvježavati“. Bitno je da u timskom radu dolazi do sinergijskog efekta pri čemu se isprepleću različita znanja i iskustva. Timskom suradnjom stvaraju se nova skupna znanja pri čemu komunikacija dovodi do novih ideja, ostvaruju se osobne i zajedničke potrebe.

Gotovo se svaki tim susreće s određenim problemima i poteškoćama stoga je važna timska komunikacija i međusobna povezanost kako bi se mogli analizirati i pronaći određeni problemi te osmisliti njihovo rješavanje i uklanjanje. Pritom je važno naglasiti da ne postoje dobre i loše uloge u timu, nego svaka uloga utječe na cjelokupni uspjeh tima što stvara i dodaje određenu vrijednost timu.

Kroz timski rad članovi tima susreću se s mnogim alatima koji im olakšavaju posao, stoga postoje tzv. alati za kolaboraciju pri čemu timovi mogu raditi na daljinu zajedno spojeni u određeni alat i njegov server. Alati za kolaboraciju uvelike uvećavaju kvalitetu, vještine, znanja što doprinosi kod efikasnosti tima.

U praktičnom dijelu rada opisano je pet alata za online suradnju: Huddle, Basecamp, OneHub, Google dokumenti i Wrike. Na temelju njihovih karakteristika i mogućnosti izrađena je tablica koja uspoređuje jedan alat s drugim na temelju različitih kriterija. Usporedba alata temelji se na kriterijima kao: mogućnosti alata (pohrana, alati za uređivanje itd.), broj korisnika, recenzije korisnika i cijena. Prijava u nekoliko alata obavlja se putem Google računa što je uveliko olakšalo postupak prijave te na temelju toga mogao sam donijeti odluku za kriterij jednostavnost korištenja/prijava. Kod prijave u alat Wrike potrebno je izraditi novo korisničko ime i lozinku pri čemu taj proces prijave traje duže stoga je rezultat kod kriterija za prijavu alata Wrike negativan. Isprobao sam glavne mogućnosti alata te na temelju rezultatu donio sam zaključak kojeg sam uvrstio u tablicu za uspoređivanje. Na temelju podataka iz tablice od ukupno pet alata dva alata su se posebno istaknula, a to su Google dokumenti i Huddle Plus.

U timskom radu ključno je da su svi članovi tima zadovoljni što se postiže dobrim vodstvom, pozitivnom motivacijom, dobrim odnosima, dobrom suradnjom te dobrim tehničkim uvjetima tj. alatima za bilo koju vrstu posla ovisno o tome obavljaju li rad u uredu ili online.

## Popis literature

- [1] L. Holpp. (2014). Upravljanje timovima. Zagreb. Mate.
- [2] P. Brajša., Đ. Stakić. (1991). Timski rad. Zagreb. Biblioteka socijalne zaštite
- [3] John C. Maxell. (2003). 17 neospornih pravila za uspješan timski rad. Katarina Zrinski
- [4] Dr. M. Vasić. (2005). Vrste timova. Preuzeto 25.7.2021. s <http://vasic.info/vrste-timova/>
- [5] G. Tudor., V. Srića. (2006) Menadžer i pobjednički tim. Zagreb. Myrror Media Klado
- [6] R. Fox. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb. Hrvatska sveučilišna naklada
- [7] Dr. J. Perić. T. Koprivnjak. (2017.) Timovi i timski rad. Preuzeto 10.8.2021. s [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/437/2017/10/UOR\\_03\\_timovi-za-web\\_handouts.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/437/2017/10/UOR_03_timovi-za-web_handouts.pdf)
- [8] A. Filipović. (2019). Vodić o uspješnom radu u timu. Preuzeto 30.7.2021. s <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/>
- [9] M. Nikić. (2004). Temeljna načela timskog rada. Diacovensia: teološki prilozi, vol.12 No. 1, 115-129. 159.923:262.2
- [10] G. Warren. (2020). Najbolji online alati za kolaboraciju. Preuzeto 20.8.2021. s <https://bs.eyewater.com/najbolji-online-alati-za-kolaboraciju/>
- [11] Kolaboracija i alati za kolaboraciju (2019). Preuzeto 22.8.2021. <https://mooc.carnet.hr/mod/book/view.php?id=26170&chapterid=7432>
- [12] Huddle. (2020). Preuzeto s <https://www.huddle.com/>
- [13] Basecamp. (2021) Preuzeto s <https://basecamp.com/>
- [14] OneHub. (2020) Preuzeto s <https://www.onehub.com/>
- [15] Wrike. (2021) Preuzeto s <https://www.wrike.com/>
- [16] D. Mattson. (2017). 6 Benefits of teamwork in the Workplace. Preuzeto 26.7.2021. s <https://www.sandler.com/blog/6-benefits-of-teamwork-in-the-workplace/>
- [17] M. Nguyen. (2017). Belbin Team Roles. Preuzeto 26.7.2021. s <https://dotnetsharing.wordpress.com/2017/09/19/learn-belbin-team-roles-through-reflection/>

# Popis slika

Slika 1. Ilustracija timskog rada .....	6
Slika 2. Ilustracija faza tima .....	8
Slika 3. Devet uloga prema Belbinu .....	18
Slika 4. Motivacija kao faktor uspješnosti.....	24
Slika 5. Sučelje Huddle alata na računalnoj i mobilnoj platformi .....	32
Slika 6. Primjer razgovora tima u alatu Basecamp.....	33
Slika 7. Sučelje OneHub alata .....	35
Slika 8. Dodjeljivanje uloga članovima tima .....	36
Slika 9. Sučelje alata Google dokumenti.....	37
Slika 10. Prikaz dokumenata u izborniku Dokumenti .....	37
Slika 11. Primjer uređivanja dokumenta u alatu .....	38
Slika 12. Uređivanje tablica u alatu.....	38
Slika 13. Uređivanje prezentacija .....	39
Slika 14. Rad u alatu Wrike .....	41

## Popis tablica

Tablica 1. Usporedba karakteristika alata OneHub .....	34
Tablica 2. Usporedba karakteristika alata za kolaboraciju .....	42