

Utjecaj timskog rada na uspješnost poslovne suradnje

Klančar, Bernard

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:322782>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-18**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

ISTARSKO VELEUČILIŠTE – UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE
APPLICATE

Kratki stručni studij Politehnike

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ TIMSKOG RADA NA USPJEŠNOST POSLOVNE SURADNJE

Bernard Klančar

Pula, rujan 2019.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE – UNIVERSITÀ ISTRIANA DI
SCIENZE APPLICATE

Kratki stručni studij Politehnike

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ TIMSKOG RADA NA USPJEŠNOST POSLOVNE SURADNJE

Kolegij: Timski rad i praktikum 4 i stručna praksa

Student: Bernard Klančar

Mentor: Sanja Grbac Babić mag. računarstva, viši predavač

Pula, rujan 2019.

Izjava o samostalnosti izrade završnog rada

Izjavljujem da sam završni rad na temu „**Utjecaj timskog rada na uspješnost poslovne suradnje**“ samostalno izradio uz pomoć mentorice Sanje Grbac Babić mag. računarstva, koristeći navedenu stručnu literaturu i znanje stečeno tijekom studiranja. Završni rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

Student: Ime i prezime

Potpis: _____

Sažetak

Tim je manja grupa ljudi koja se najčešće sastoji od 15 do 20 članova, individue koje se mogu razlikovati po obrazovanju, strukama, odgovornosti i godinama, a njegovi glavni razlozi stvaranja jesu: razvijanje zajedništva, rast prilagodljivosti, heterogenost grupe, jačanje performansa itd. Spominjemo i koheziju koja je u našem slučaju sila koja povezuje tim, članovi su odani timu, osjećaju uzajamnu privlačnost prema ostalim članovima te vole sudjelovati u timskim aktivnostima, i zato za stvaranje uravnoteženog tima treba izabrati raznoliku skupinu ljudi (po obrazovanju, godinama, spolu, interesima, vještinama itd.) koja će moći stvoriti čvrstu grupnu dinamiku i ravnotežu.

Prednosti timskog rada mogu biti subjektivne i objektivne; subjektivne se odnose na individuu koja se, radeći u uspješnom timu, osjeća zadovoljno te joj je razina stresa značajno niža u odnosu na druge tipove rada dok su objektivne prednosti brza i učinkovita reakcija grupe, viša kvaliteta rada/proizvoda, financijski probitak i efikasnost. Tri su bazične grupe znanja i vještina u timu: tehnička znanja, vještine rješavanja problema i odlučivanja te socijalne vještine (komunikacija općenito, gestikulacija, slušanje i slično). Komunikacijom počinje i završava baš svaki posao, svaki dogovor i svaki projekt, bez nje ništa ne može funkcionirati te o njoj ovisi atmosfera, suradnja, maštovitost, motivacija i ostale bitne komponente u timu.

U okviru izrade ovog rada odrađen je intervju sa Darkom Privratom, osnivačem obrta REDesign films koji nam opisao kako timski rad funkcionira u praksi, o konfliktima i o njihovom uspješnom rješavanju.

Ustanovljeno je da se snagom volje, velikom željom, ustrajnošću i snalažljivošću može stvoriti kompaktni tim i zato se samo oni koji posjeduju te karakteristike nazivaju uspješnim timovima.

Abstract

The team is a small group of people, most often formed by 15 to 20 people, individuals who can differ in education, profession, responsibility and age, and the main reasons of why they are created are: developing community, increasing adaptability, group heterogeneity, enhancing performance, etc. We also talk about cohesion, which in our case is a force that connects the team, members are loyal to the team, feel mutual attraction to other members and love to participate in team activities, and ,therefore, when we form a group, it should have different types of people (education, age, gender, interests) this creates a balanced team.

The benefits of teamwork can be subjective and objective; subjective refers to an individual who, while working in a successful team, feels satisfied and has a significantly lower level of stress than other types of work, while the objective benefits are a rapid and effective group response, higher quality of work / product, financial gain and efficiency. There are three basic groups of knowledge and skills in the team: technical knowledge, problem solving and decision making skills and social skills (communication in general, gesturing, listening etc.). Communication begins and ends every job, every deal and every project, nothing can function without it, and the atmosphere, collaboration, imagination, motivation and other essential components of the team depend on it.

We also talked with Darko Privrat, founder of REDesign films, who described how teamwork works in real life situations, we also discussed conflicts and how to resolve them. In the end, we conclude that with willpower, great desire, perseverance and resourcefulness we can create a compact team and that is why only those who possess these characteristics are called successful teams.

Ključne riječi

Tim, timski rad, uspješni timovi, komunikacija.

Keywords

Team, teamwork, successful teams, communication.

SADRŽAJ

Sažetak	I
Abstract	II
1. UVOD	1
1.1. Cilj i svrha rada	1
1.2. Hipoteza rada.....	1
1.3. Metode rada.....	1
1.4. Struktura rada	2
2. TIM I NJEGOVE KARAKTERISTIKE	3
2.1. Tim	3
2.2. Pojam timova.....	4
2.3. Timske uloge	5
2.4. Kohezija u timu	6
2.5. Stvaranje timova.....	7
2.6. Vizija, vrijednosti, misija, strategija.....	9
3. TIMSKIM RADOM DO USPJEHA U POSLOVANJU	9
3.1. Osobine koje potiču timski rad.....	10
3.2. Prednosti timskeg rada	10
3.3. Timske sastanci	11
3.4. Stručna znanja i ciljevi	11
3.5. Komunikacija, najvažniji preduvjet	13
4. USPJEŠNA POSLOVNA SURADNJA – PRIMJER <i>REDesign FILMS</i>	16
5. ZAKLJUČAK	21
POPIS LITERATURE	22
POPIS SLIKA	22

1. UVOD

U posljednjih 20-ak godina implementacija timova u svakodnevni rad poduzeća postala je sve češća radi većeg obujma i razvoja posla. Timovi su najčešće sastavljeni od članova sa različitim vještinama, kompetencijama te znanjima koji rade skupa kako bi uspješno ostvarili određeni cilj.

Pozitivne strane timskog rada jesu one subjektivne i objektivne; svaka osoba se osjeća bolje na radnom mjestu kada su njezine ideje prihvaćene ili barem uvažene od strane drugih kolega, također posao se efikasnije rješava kada se nalazimo u harmoničnoj grupi. Objektivne pozitivne strane se odnose na sam posao, odnosno, on se brže, učinkovitije i kreativnije rješava što utječe i na zadovoljstvo svih sudionika projekta. Ipak, postoje i negativne osobine timskog rada, kao što su nametanje određenih članova grupe, međusobni sukobi ili nestručno sastavljeni timovi koji ne uspijevaju dovršiti unaprijed određeni zadatak.

1.1. Cilj i svrha rada

Cilj ovog rada je prikazati kako utjecajem timskog rada može doći do uspješnog poslovanja te koje su najvažnije karakteristike jednog efikasnog tima.

1.2. Hipoteza rada

Povećanjem obujma posla javlja se potreba za uvođenjem sve više timova, odmiče se fokus sa individualnog rada i sve se više oslanja na timski rad.

1.3. Metode rada

Pri izradi pisanog dijela završnog rada korištene su sljedeće znanstveno-istraživačke metode:

- metoda analize
- metoda sinteze

- metoda deskripcije
- metoda indukcije
- metoda dedukcije

1.4. Struktura rada

Završni rad sastoji se od 6 poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod koji opisuje temu kako utjecajem timskog rada dolazi do uspješne poslovne suradnje te su nabrojani cilj i svrha rada, hipoteza rada, zatim metode koje smo koristili i na kraju struktura rada. Drugo poglavlje objašnjava značenje pojma tima, njegove glavne karakteristike, timske uloge, koheziju, kako se stvaraju timovi te njegove vizije, vrijednosti, misije, strategije. U trećem poglavlju osvrt je na osobinama koje su važne za rad u timu, na prednosti i mane timskog rada, timske sastanke, potrebna stručna znanja te važnost komunikacije. Četvrto poglavlje je praktični dio rada gdje se teorija potvrđuje primjerom stvarnog timskog poslovanja kroz razgovor sa osnivačem obrta REDesign films, Darkom Privratom. U završnom poglavlju potvrđuje se učinkovitost timskog rada u poslovanju.



Slika 1 – Timski rad

Izvor: <http://www.proago.hr/main/?p=854>
14.09.2019.

2. TIM I NJEGOVE KARAKTERISTIKE

2.1. Tim

Tim (engl. *Team*) je manja grupa ljudi koja se najčešće sastoji od 15 do 20 članova, individue koje se mogu razlikovati po obrazovanju, strukama, odgovornosti, godinama, hijerarhijskim razinama itd.¹

U literaturi postoji široki konsenzus oko definicije karakteristika timova, Katzenbach i Smith 1993. izjavili su da je tim mala skupina ljudi komplementarnih vještina koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima.

Pored toga, važna su značajka redovita komunikacija, koordinacija, različite uloge, grupni zadaci i zajednička pravila. Najčešće se na timove gleda kao na trofazni sustav gdje se koriste resursi, održavaju se i odrađuju procesi te generiraju određeni proizvodi; oslanjajući se na ovaj model, analizira se učinkovitost tima i njegovog razvoja te se uspoređuje s prethodnim rezultatima.²

Riječ koja se često koristi kada se definira tim i timski rad je sinergija, ona pokazuje kolika je vrijednost tima kao cjeline veća od ukupnog zbroja pojedinaca u individualnom radu. Timovi mogu biti različitog karaktera kao npr. formalni (u ovom timu nema sinergije, većinom je samostalan rad i zaposlenici se nalaze unutar organizacijskog segmenta, rade za isti cilj ali samostalno), projektni tim (članovi organizacijskog segmenta koji rade na istom zadatku), procesni tim (suradnici u različitim fazama u istom projektu), neformalni tim (iako ne rade na istom projektu ili u istom segmentu, odlučuju komunicirati i savjetovati se sa drugim kolegama jer shvaćaju da im to može donijeti samo pozitivne rezultate).

Ponekad se stvaraju poteškoće unutar tima o kojima će se opširnije pisati u nastavku, no, može se navesti nekoliko primjera zašto timovi stagniraju ili prestaju postojati. Stagnacija se dešava kod timova kojima je nestalo morala (zbog raznih situacija, npr. voditelj dugo odsutan, niz neuspjeha, pogoršanje uvjeta itd.), pridruženja novih članova koji ne unose ništa potrebno i novo, ostajanje bez resursa itd. Tim prestaje postojati kada stigne do očekivanog rezultata ili cilja

¹ Iveković, Darko, *HR menadžment – suvremeni pojmovnik*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 155.

² Mickan, Sharon i Rodger, Sylvia, *Characteristics of effective teams: a literature review*, 2000., <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.529.9166&rep=rep1&type=pdf>, str. 201.

ali i kada se cilj bitno promijeni ili bude ukinut, promjena vlasnika kompanije ili kada tim napusti puno članova koji se ne mogu nadomjestiti niti nadoknaditi povećanim opsegom rada.³



Slika 2 – Team

Izvor: <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/timovi-grupe-i-timski-rad>
14.09.2019.

2.2. Pojam timova

Glavni razlozi stvaranja timova su: razvijanje zajedništva, rast prilagodljivosti, heterogenost grupe, jačanje performansa itd. Mogućnost da se lako, brzo i efikasno riješe problemi utječe na sve veću popularnost timova i timskog rada u tvrtkama usmjerenim na povećanje konkurentnosti te napredovanju.⁴

Često se pojam tima povezuje sa pojmom grupe, iako se neki ne slažu s time. U sljedećoj tablici navest ćemo neke od glavnih razlika između grupe i tima:

GRUPA	TIM
- svaki pojedinac snosi vlastitu odgovornost	- i individualna i skupna odgovornost
- jedan voditelj	- uloge su podijeljene
- individualni rezultati	- sveukupni rezultati
- koncizni, jasni i uspješni sastanci	- rasprave, diskusija, motivacija
- učinkovitost se prati kroz financije i utjecaj	- učinkovitost se prati kroz ocijene završnih

³ Iveković, Darko, *HR menadžment – suvremeni pojmovnik*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 157.

⁴ Buble, Marin, *Poslovno vođenje*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2011., str. 184.

na biznis	produkata
-----------	-----------

Tablica 1: Razlika između grupe i tima

Izvor: Buble, Marin, Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb, 2011., str. 185.

Iako smo naveli neke glavne razlike između grupe i tima, ipak možemo konstatirati da imaju mnogo zajedničkih karakteristika te ih ne moramo razdvajati – uvijek se teži da se grupa transformira u tim.⁵

Upotreba timova je vidljiva u suvremenom organizacijskom životu već nekoliko godina, istraživanja Offermana i Spirosa još 2001. godine utvrdila su da je 82% organizacija sa 100 ili više zaposlenika prijavilo korištenje timskih struktura. Organizacije u javnom i u privatnom sektoru sve se više temelje na timovima iako dokazi o odnosima između timova i apsolutnog 100%-tnog učinka nisu konačni ili konzistentni. Međutim, među istraživačima prevladava mišljenje da timski rad uvelike doprinosi poboljšanju učinkovitosti, produktivnosti i kvalitete donošenja odluka. Tvrdi se da su u mnogim okolnostima timovi učinkovitiji od pojedinaca jer članovi tima mogu dijeliti radno opterećenje, nadzirati ponašanje svojih kolega i koordinirati različita područja stručnosti.⁶

2.3. Timske uloge

Team roles ili timske uloge je pojam koji se danas upotrebljava zahvaljujući britanskom konzultantu u području menadžmenta, Meredithu Belbinu, koji je godinama provodio istraživanja u grupama i promatrao kako se ljudi odnose jedni prema drugima, kako preuzimaju odgovornosti, kako se ponašaju i kako komuniciraju, na taj način je stvorio popis timskih uloga koje su prenijete u tablici (uloge su pisane izvornim jezikom tj. engleskim, uz prijevod).

⁵ Buble, Marin, *Poslovno vođenje*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2011., str. 185.

⁶ Hicks, Ben, *Team Coaching: a Literature Review*, 2010., <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp88.pdf>, str. 3.

ULOGA	KARAKTERISTIKE I SLABOSTI
<i>Plant</i> (rasadnik ideja)	⬆ Maštovit, s lakoćom prelazi prepreke, pun ideja; ⬇ Loš komunikator
<i>Resource investigator</i> (tragač za resursima)	⬆ Avanturist, komunikativan, otvoren; ⬇ Lako gubi interes
<i>Co-ordinator</i> (koordinator)	⬆ Dobar voditelj, samopouzdan; ⬇ Ponekad manipulira
<i>Shaper</i> (formira ideje u izvedbeni nacrt)	⬆ Produktivan, aktivan, napet; ⬇ Razdražljiv
<i>Monitor/Evaluator</i> (nadgleda)	⬆ Strateg, proučava sa svih strana, pronicljiv; ⬇ Ne nadahnjuje druge
<i>Teamworker</i> (timski igrač)	⬆ Socijalno inteligentan, prilagodljiv, pristupačan; ⬇ Neodlučan u važnim trenucima
<i>Implementer</i> (ostvaruje izvedbeni nacrt)	⬆ Discipliniran, odgovoran, praktičan; ⬇ Nefleksibilan
<i>Completer/Finisher</i> (pregledava, dovršava)	⬆ Oko za detalje, popravljiva eventualne greške, drži se rokova; ⬇ Pretjerana briga
<i>Specialist</i> (stručnjak)	⬆ Kompetentan, ozbiljan, koncentriran na cilj; ⬇ Previše koncentriran na tehničke probleme

⁷ Tablica 2: Timske uloge

Izvor: Iveković, Darko, *HR menadžment – suvremeni pojmovnik*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 157-160.

2.4. Kohezija u timu

⁷ Iveković, Darko, *HR menadžment – suvremeni pojmovnik*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 157-160.

Kohezija (franc. *cohésion*, prema lat. *cohaerere*: prijanjati, biti povezan) je riječ koja se koristi u mnogim poljima, političkom, kemijskom, socijalnom itd., u našem slučaju ona je sila koja povezuje tim, članovi su odani timu, osjećaju uzajamnu privlačnost prema ostalim članovima te vole sudjelovati u timskim aktivnostima. Što je jači taj osjećaj pripadnosti i zadovoljstva u grupi to je kohezija naravno veća; jaku koheziju prepoznavamo u timovima koji su ponosni što su dio njega, solidarni su te spremni na pomoć, entuzijastični, pripremljeni na prepreke i greške, uživaju u druženju sa kolegama i izvan radnog mjesta.⁸



Slika 3 – Kohezija u timu

Izvor: <http://www.intender-hr.com/meduljudski-odnosi-i-timski-rad/>
15.09.2019.

2.5. Stvaranje timova

Prije nego stvorimo tim moramo se zapitati hoće li nam on pomoći u ostvarivanju cilja, odnosno, vrijedi li žrtvovati vrijeme i financije za takav pothvat – ukoliko je odgovor negativan onda bolje da se ni ne kreira. Rečenica «osjećam kako će tim pridonijeti našem poslovanju» nije dovoljno dobar poslovni razlog za njegov nastanak, u izostanku ozbiljne i jake poslovne svrhe timovi mogu naići na razne prepreke. Neke od prepreka su trošenje resursa bez nekog određenog cilja ni rezultata, demotivacija među članovima ali i spoznaja da će, usred financijskih i gospodarskih problema, oni prvi biti ugašeni.⁹

Stvaranje uravnoteženog tima znači izabrati raznoliku skupinu ljudi (po obrazovanju, godinama, spolu, interesima, vještinama itd.) koja će moći stvoriti čvrstu grupnu dinamiku i ravnotežu. Ukoliko se izaberu osobe istih kompetencija, mišljenja i ideja, posao neće biti

⁸ Tudor, Goran i Srića, Velimir, *Menadžer I pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 111.

⁹ Holpp, Lawrence, *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 8.

obavljen na inovativan način jer bez rasprave, svježih ideja i različitih mišljenja pozitivan i zadovoljavajući je ishod skoro pa nemoguć.

Pri izgradnji tima treba se prvo razmišljati o onome što se traži od nas, kakve vještine su nam potrebne za obavljanje određenog posla, profil ljudi i iskustva, ako se radi o anketama, treba nam osoba koja ima iskustva u sastavljanju upitnika, statističar, analitičar itd. Nakon toga slijedi klasična procjena životopisa i razgovora s kandidatima; u razgovorima se najbolje usredotočiti na iskustvo i zadnje radno mjesto zaposlenika kao i prosuditi, iako površno, osobnost kandidata. Proučavajući više od 1000 timova došlo se do zaključka da su dobri omjeri muških i ženskih osoba u timu dobitna kombinacija, žene su usredotočenije na sudjelovanje i poticanje suradnika dok se muškarci više posvećuju zadaćama. Također, multikulturalnost tima je u današnje vrijeme veoma bitna zato što je međunarodno poslovanje u 21. st. naša stvarnost pa tako i oni moraju odražavati heterogenost zajednica s kojima surađuju, na taj način pružaju najbolju moguću korisničku podršku svojim klijentima. Pod uvjetom da su međuljudski odnosi i ideje dobri i nenarušeni, trebalo bi osigurati da tim djeluje što duže u istoj postavi zato što su međusobno u potpunosti upoznati sa dinamikom i načinom rada unutar tima. Ipak, novi članovi su, sporadično, svakako poželjni i unose dašak svježeg zraka u ustaljenom timu kojemu su uvijek dobrodošli novi izazovi i ideje.

Raznolikost može naravno dovesti i do nesporazuma i prijevora koji kasnije mogu voditi i do ozbiljnih propusta u radu. Kako bi se to izbjeglo potrebno je uvažiti svačije mišljenje i dati grupi to na znanje, dobar menadžer prihvaća ideje i ukazuje na to da, iako im se mišljenja razilaze, ipak nema potrebe za sukobom.¹⁰

Holpp smatra da osposobljavanje timova može provesti tko god, menadžer, članovi međusobno ali i obrnuto (menadžer uči od članova) – koristi dvije imenice *trener* i *igrač*. Riječi su naravno posuđene iz sportskog konteksta ali savršeno odgovaraju i ovom sektoru. Trener je, dakako, onaj koji podučava, pokazuje, daje upute, ukazuje na greške, nadgleda, potiče, radi sve kako bi poboljšao učinak igrača, odnosno, u našem slučaju zaposlenika. Tri najvažnija područja podučavanja su radni učinci (razvijanje bazičnih vještina, uklanjanje poteškoća i poboljšavanje učinka), timski rad (preuzimanje odgovornosti, dobra suradnja i komunikacija, posvećenost radu...) i vodstvo (poučavanje primjerom koji sam menadžer postavlja).¹¹

¹⁰ West, Michael, *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 66-70.

¹¹ Holpp, Lawrence, *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 145-154.

2.6. Vizija, vrijednosti, misija, strategija

Sve radne skupine moraju biti strukturirane po nekom rasporedu, u obrađenom slučaju organizacija tima treba imati viziju, vrijednosti, misiju i strategiju, ako to izostane tim će vjerojatno biti neefikasan i nefunkcionalan. Vizija je bitna jer sa njom se počinje, ona daje smisao postojanja tima i općenito ciljeve koji se očekuju, naravno, vizija se vremenom može i mijenjati s obzirom na to da se na početku ne može točno odrediti kako će teći stvari. Uz viziju se vežu i vrijednosti, apstraktni pojmovi koji se cijene i imaju važnu ulogu u organizaciji; «pragmatični osnovni nagoni koji utječu na ponašanje ljudi.»¹²

Tri su pristupa koje će se navesti u nastavku, oni donose opipljive rezultate u stvaranju vizija:

- intuitivni pristup: mašta i asocijacije, radi se o vježbama u kojima menadžer otkriva od svojih zaposlenika što im je važno u projektu a što nije, postignuća koja se očekuju, popis prioriteta itd.

- analitički pristup: postavljanje pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako; najprije se analizira svrha tima kako bi se nakon toga utvrdila očekivanja.

- benchmarking pristup: traži se inspiracija u konkurenciji, za razliku od prva dva pristupa koji su usredotočeni na analizu unutar tima.

Može se koristiti samo jedan pristup ili pak kombinirati sva tri, na nama je da shvatimo koja je dobitna kombinacija – Holpp opisuje «šest C», tj. šest osobina savršene vizije: jasna (engl. clear), jezgrovita (engl. concise), povezana (engl. connected), uvjerljiva (engl. compelling), posebna (engl. contrasting), vjerodostojna (engl. credible).

Nakon vizije i vrijednosti prelazi se na misiju i strategiju, a misija je praktični dio vizije, može se reći da je prikaz posla tima, te da obuhvaća odgovornosti, metode, resurse itd., dok je strategija plan i konkretizacija vizije i misije, koja prepoznaje potencijalne poteškoće i postavlja ciljeve, sadržava taktike i zadatke, nagrađuje postignuća itd.¹³

3. TIMSKIM RADOM DO USPJEHA U POSLOVANJU

¹² Holpp, Lawrence, *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 76.

¹³ Holpp, Lawrence, *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 74-83.

3.1. Osobine koje potiču timski rad

Preporučljive karakteristike članova tima: druželjubivost, ekstrovertnost, povjerenje, direktnost, empatija, odgovornost. Nepoželjne karakteristike: pretjerana agresivnost, egoizam i želja za dominacijom, iako, ako nisu toliko izražene, mogu i proći. Za napredak tima ključno je poticati i pomagati, ukazivati na greške ali prijateljskim tonom, uvažiti svačije osobine i veseliti se svakom pozitivnom pomaku.¹⁴

3.2. Prednosti timskog rada

Prednosti timskog rada mogu biti subjektivne i objektivne; subjektivne se odnose na individuu koja se, radeći u uspješnom timu, osjeća zadovoljno te joj je razina stresa značajno niža u odnosu na druge tipove rada (individualnom ili rada u neuspješnom i neorganiziranom timu) dok su objektivne prednosti brza i učinkovita reakcija grupe, viša kvaliteta rada/proizvoda, financijski probitak, efikasnost itd.

Prethodno je rečeno da su subjektivne prednosti one koje se tiču zaposlenika, da se unutar tima osjeća sigurno, ima jasnu sliku o zadacima koje mora izvršiti te ima potporu od svojih kolega. U takvom okruženju količina stresa se smanjuje i zaposlenik lakše obavlja svoj posao, ukoliko ima kakvu zamjerku, prigovor ili prijedlog lakše će se izboriti za određenu stvar pomoću svog tima suradnika. Naravno, nije uvijek sve tako bajno, nekada su zadaci neprimjereni grupi pa se stvaraju loši međuljudski odnosi, međutim, većinom se potvrđuje da timovi funkcioniraju te donose korist.

Objektivne prednosti su one koje se povezuju sa rezultatima tima, pravi timski rad je davanje odgovornosti grupi da sama donese najbolje odluke koje će u najkraćem roku donijeti najučinkovitije rezultate. Može se navesti primjer jednog tima i usporediti ga sa sustavom pomične vrpce, ukoliko dođe do kolapsa pomične vrpce, cijela proizvodnja se automatski zaustavlja, međutim, ako jedna osoba iz tima naiđe na poteškoću, nju je lako otkloniti međusobnim pomaganjem. Nikako iz objektivnih prednosti ne može se izostaviti ni kreativnost,

¹⁴ Tudor, Goran i Srića, Velimir, *Menadžer I pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 55-57.

maštovitost te domišljatost koje obogaćuju jedan tim, svaki član ima svoja znanja, vještine i kompetencije koje prenose jedni na druge, to ih čini produktivnijima a veća produktivnost znači i bolju financijsku dobit.¹⁵

3.3. Timski sastanci

Uspješan sastanak je ključan za uspjeh tima jer potiče participaciju u raspravi, no opće poznato je da ljudi često ne vole ići na sastanke jer im troše vrijeme, predugi su, neproduktivni, dominiraju uvijek iste osobe pa se oni osjećaju izostavljenima itd. U samoupravljačkom će timu uvijek biti mjesta za svakoga da bude vođa, ovisno o temi sastanka i kompetenciji zaposlenika, dakle, možemo sa sigurnošću ustanoviti da nitko neće ostati izostavljen. Produktivni razgovori su najvažnija interakcija koja se stvara među članovima tima, oni uspješni najčešće imaju otvorenu i dobru komunikaciju.¹⁶



Slika 4 – Timski sastanak

Izvor: <http://project-management-srbija.com/upravljanje-timom/kako-unaprediti-sastanak-tima>

15.09.2019.

3.4. Stručna znanja i ciljevi

¹⁵ West, Michael, *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 16-18.

¹⁶ Holpp, Lawrence, *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 122-123.

Tri su bazične grupe znanja i vještina u timu: tehnička znanja (praktična i funkcionalna koja su naravno vezana za struku), vještine rješavanja problema i odlučivanja te socijalne vještine (komunikacija općenito, gestikulacija, slušanje i slično).

Tudor i Srića navode da je u praksi idealan broj članova do sedam, svaki od njih mora pokrivati jedno polje, a ukoliko je jedna osoba stručna za više područja onda se broj članova može i reducirati. Veći timovi (preko deset osoba) trebaju imati podtipove i vrlo dobru i uhodanu organizaciju.¹⁷

Kao što Holpp opisuje menadžera i tim kao sportaša i trenera tako Tudor i Srića nude svoj pogled na tim u vidu veslača u osmercu, to bi značilo da svi moraju biti «kao jedan». Poznato je da su veslači ozbiljni i disciplinirani, «treneri koji razmišljaju prilagodit će zaveslaj koristeći najbolje karakteristike svojih veslača, te će iz toga slijediti tehnika pojedine posade. Ponekad neće najbrže veslati posada s najbržim pojedincima u malim čamcima, nego najbolje usklađena posada.»¹⁸

Točno tako je i u radu s jednim timom, svi se razlikuju ali streme ka istom cilju – njihov pojedinačni ritam možda i neće biti jednak ali bitno je da se na kraju dijelovi poklope i stvore uspješan rezultat.

Prethodno je ustanovljeno da je ključno odrediti znanja potrebnih timu, svakako nije potreban geolog, fizičar, građevinar, lingvista itd. u jednom projektu gdje se stvara npr. fitness mobilna aplikacija, u tom će se slučaju tražiti nutricionist, kineziolog, liječnik, informatičar i srodna znanja. Logičan je slijed zapisati na papir sva polja i kompetencije koji su potrebne pa prema tome tražiti ljude, no, taj proces često biva preokrenut – kreće se definiranjem voditelja financija, tehničara, šefa prodaje itd. umjesto da se prije ustanove pojedinačni afiniteti i znanja. Također, preporuča se i da članovi tima budu podjednake «razine» znanja kako se ne bi stvarao razdor među njima, ako se neke stišava jer nisu dovoljno kompetentni oni se postupno povlače te se tako gube dodatne vrijedne glave i znanja. Ipak, ni izvrsni umovi u grupi često ne uspijevaju, ako se zamisli samo kako bi bilo da se skupe Tesla, Edison, Einstein i da rade u istom timu, vjerojatno bi osobnosti prevladale ili bi se jednostavno svi fokusirali na isto, što nekada može biti i dobro ali i kobno za zadatak.

¹⁷ Tudor, Goran i Srića, Velimir, *Menadžer i pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 47-49

¹⁸ <http://www.mladost.hr/527/tehnika-veslanja>, autor nepoznat, članak objavljen 21. prosinca 2011.

«Svaki timski cilj mora zadovoljavati pet temeljnih načela: izazovnost, razumljivost, mjerljivost, vremensku određenost i prihvatljivost.»

Izazovno automatski više motivira da se dostigne, iako očekivanja trebaju biti realna, visoka ali ne previsoka kako se ne bi stvorila konfuzija. Sljedeće je razumljivost koja upućuje na to da zadaci moraju biti razumljivi svima te da se prilikom loših rezultata dobro objasni gdje je zapelo. Prelazi se na mjerljivost, ona treba biti striktno određena radilo se to o bonusima, povećanju broja ponuda itd. Pretposljednje i posljednje načelo su vremenska određenost, koja nam nudi vremenske rokove, te prihvatljivost - «cilj koji nije prihvaćen kao da i ne postoji». Svima se treba objasniti što i zašto to raditi, ako cilj nije jasan ne može se ni započeti sa funkcioniranjem, također cilj bi trebao svima biti isto što u praksi često nije tako, npr. menadžeri očekuju financijsku dobit dok se drugi nadaju povećanom zapošljavanju, inovacijama u poslu itd.¹⁹

3.5. Komunikacija, najvažniji preduvjet

Komunikacijom počinje i završava baš svaki posao, svaki dogovor i svaki projekt, bez nje ništa ne može funkcionirati te o njoj ovisi atmosfera, suradnja, maštovitost, motivacija i ostale bitne komponente u timu. Poznato je da komunikacija sadrži mnogo karika i ako se samo jedna iskrivi ili izgubi može doći do poteškoća. U jednom timu nalazimo poteškoće interne komunikacije koje mogu biti u vidu organizacije koje nemaju jasno definirani cilj, organizacije koje nemaju jasno definiranu strategiju interne komunikacije, menadžment okrenut isključivo zadacima, a ne ljudima i menadžeri koje ne razumiju da je komunikacija važna za motivaciju zaposlenika.²⁰

U jednom timu komunikacija može biti svrstana u više grupa, postoje:

a) formalno – neformalno: prvo označava profesionalnu komunikaciju, poslovne ideje, dogovore itd. dok neformalno označava svakodnevne razgovore među kolegama, razmjena mišljenja;

¹⁹ Tudor, Goran i Srića, Velimir, *Menadžer i pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 87-90.

²⁰ Kolić, Jasmina, *Tanja Pureta: Tajnica-važna karika interne komunikacije u tvrtki*, <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/tanja-pureta-tajnica-vazna-karika-interne-komunikacije-u-tvrtki>, datum objave nepoznat.

b) vertikalno – horizontalno: pripadaju formalnoj komunikaciji, vertikalno znači prenošenje informacija sa vrha do radnika ili obrnuto dok horizontalno pripada komunikaciji među kolegama;

c) centralizirano – decentralizirano: ograničenom ili centraliziranom se smatra ona komunikacija koja dovodi u kontakt samo mali broj osoba s kojima smo povezani dok se decentraliziranom ili neograničenom smatra komunikacija prema kojoj svi sa svima razgovaraju i primaju poruke, naravno ona je podobna i najbolja za rad u timskom okruženju.²¹

Dobra komunikacija je ključni dio timskog rada, naravno potrebno je znati procijeniti kome, kada, kako i zašto su potrebne baš te informacije. Upute, informacije i podaci su relevantni samo ako verificiraju ili pak osporavaju tijekom razmišljanja i rada tima kao i ako modificiraju njihova stajališta. Nebitna informacija prekida rad te može biti prilično štetna ako se prenosi često no ona bitna, sažeta ili opširna, može biti od vitalnog značaja za projekt, najpoželjnije je prenošenje bilo kakvih informacija licem u lice, na taj način se najlakše izbjegavaju nesporazumi. Nije preporučljivo razgovarati samo preko elektroničke pošte – ona služi više za podsjetnike ili za neke generalne obavijesti, također, velika je greška na taj način rješavati sukobe ili donositi odluke. Poželjan je otvoren tijekom komunikacije i za to služe timski sastanci kao i redovita društvena dešavanja koja će prevenirati da članovi tima razgovaraju samo sa osobama koje im se sviđaju ili s kojima su bliski.²²

Na komunikaciji se uvijek može raditi i poboljšati ju uz nekoliko pravih poteza; prilikom razgovora potrebno je fokusirati se na sam problem, izbjegavati nepotrebna nadmetanja i nadglasavanje, kratko i jasno ponavljati važne pojmove, suvislo i odmjereno odgovarati na pitanja i nedoumice, prihvaćati različita mišljenja i stvarati ozračje ravnopravnosti i što je najbitnije, slušati. Dobri komunikatori manje govore a više slušaju sugovornika, ne nameću svoje stavove nego pokušavaju naći rješenje, zapamtimo također i da komunikacija u timu ne može i ne smije biti nikako monolog, samo dijalog.²³

Kako se nositi sa sukobima i promjenama?

Sukobi su sasvim prirodni u međuljudskim odnosima, mišljenja i ideje se razlikuju i neminovno je da će izbiti rasprave ili nesporazumi tokom timskog rada, bitno je reagirati i riješiti sukob na najefikasniji mogući način. Holpp preporuča izravno postupanje, ono stavlja u prvi plan

²¹ Tudor, Goran i Srića, Velimir, *Menadžer i pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 119-121.

²² West, Michael, *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 80-83.

²³ Tudor, Goran i Srića, Velimir, *Menadžer i pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 128-129.

komunikaciju među članovima, dakle, ne traži se pomoć menadžera nego se sve rješava unutar tima, tako se sprječava gubitak vremena i energije. Naravno, ako se sukob nikako ne uspije riješiti između dvoje ljudi onda se poziva treća, neutralna strana.

Kako pristupiti kolegi u timu i izravno postupiti: obavijestiti ga da postoji problem zbog njegovog/njezinog propusta, aktivno ga saslušati, dogovoriti sastanak sa njim i analizirati problem, suočavanje s problemom, razgovaranje s cijelim timom i traženje savjeta, obavještavanje uprave o problematičnom članu grupe.²⁴

²⁴ Holpp, Lawrence, *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 168-171.

4. USPJEŠNA POSLOVNA SURADNJA – PRIMJER *REDesign FILMS*

ISPITANIK: Darko Privrat

FIRMA/OBRT: REDesign films

DATUM OSNUTKA: 11/2018

Proučavajući aspekte timskog rada došlo se do ideje da se pri izradi ovog rada uzme za primjer jedna tvrtka čija je organizacija rada usmjerena na timski rad zaposlenika i vanjskih suradnika. Za primjer je uzet obrt REDesign films, osnovan krajem 2018. godine zbog čega ga možemo smatrati mladom organizacijom, ali svakako imali su puno toga za reći iz svog iskustva. Do informacija o njihovom uspješnom poslovanju i utjecaju timskog rada došli smo razgovorom sa suosnivačem Darkom Privratom.

Darko Privrat ima dvadeset i četiri godine i suosnivač je obrta za video produkciju i dizajn po imenu REDesign. 2018. godine otvara svoj obrt za video produkciju i dizajn te zajedno sa kolegom i prijateljem Hugom Vojakom počinju ozbiljnije pristupati izradi samih video materijala i konstantno napredovati. Hugo Vojak ima osamnaest godina i bavi se programiranjem, izradom dizajna, snimanjem i montažom, te 2018. godine odlučuje postati suosnivač REDesign priče i velika podrška i pomoć u radu cijelog obrta te sveukupnom poslovanju istog.



*Slika 5 – Obrada videa, Darko Privrat
Izvor: REDesign films*

20.08.2019.

Njihova znanja i vještine su velikog razmjera. Bave se snimanjem video materijala, montažom istog, dizajnom logotipa, izradom vizualnih identiteta, snimanjem i obradom audio materijala, fotografijom i svim djelatnostima vezanima uz obradu videa i fotografija u raznovrsnim aplikacijama uz dodatnu mogućnost dodavanja boje i mijenjanja spektra boje u kadrovima. Također, Hugo je veoma spretan u izradi web stranica, web dizajnu i programiranju. Oboje su ovlašteni za obavljanje letačkih operacija bespilotnim letjelicama i obrađuju video materijale snimljene istima. Dakako, posjeduju i ostale vještine koje nisu vezane uz snimanje i informatičke usluge, a koriste im u poslovanju, kao što je pronalaženje lokacija, izrada planova snimanja i organizacije događaja i koordiniranje osoblja i statista koji su potrebni za pojedine projekte.

Vanjski suradnici su im veoma bitni u poslu i bez njih bi posao bio nemoguć. U trenutku kada netko od njih dvojice ne može obaviti neki posao, vanjski suradnici dolaze u obzir. Bitno je što više biti povezan sa osobama koji se bave sličnim poslom i koji mogu kvalitetno odraditi određene zahtjeve u određenom trenutku, a takvih je osoba, kažu na našim prostorima, malo. U ovom se poslu brzo vidi kvaliteta i sposobnost pojedinca da odradi neki određeni zahtjev i ukoliko se pronađu pravi vanjski suradnici, mogu biti sigurni da su pokriveni u svim situacijama kada nisu u mogućnosti odraditi neki projekt ili jednostavno nemaju dovoljno resursa za odradivanje istog. Veoma im je bitno umrežavanje sa njima jer pretežno koriste sličnu opremu te u manjku određenih dijelova opreme često mogu unajmiti istu od suradnika ili njihovu kompletnu uslugu.

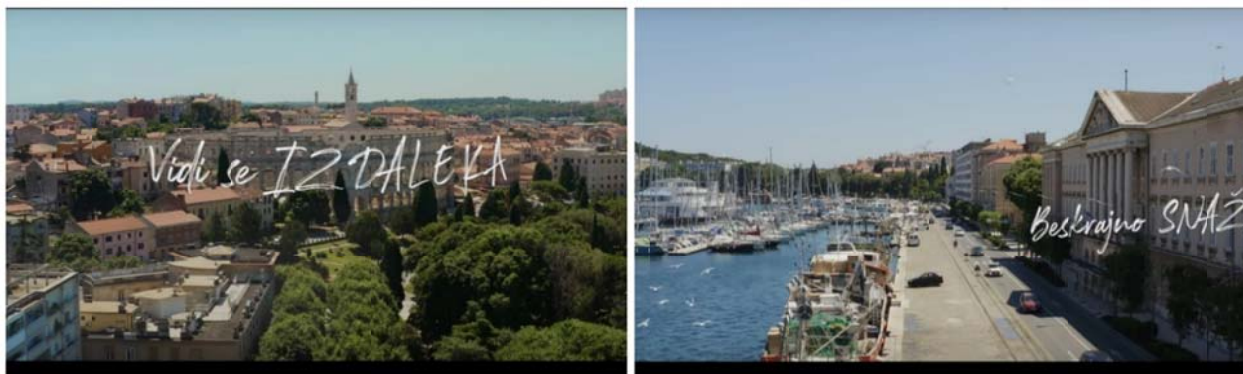
Jako im je bitno biti u dobrom odnosu sa suradnicima jer će se kad tad naći u situaciji kada će biti potrebni jedni drugima. Obim posla i uvjeti poslovanja nisu standardni i poslovi se pojavljuju iz dana u dan bez nekih pravila te je bitno da imaju nekog na koga se mogu osloniti u trenutku kada im se termini snimanja ili posla preklape i nisu u mogućnosti odraditi više toga. Odnos sa vanjskim suradnicima im je korektan i uvijek se odvija po sličnim točkama a to je:

1. Zadavanje zadataka
2. Izvršavanje zadanog zadatka
3. Predaja materijala
4. Pomoć oko montaže ili sortiranja materijala

5. Isplata usluge ili kompenzacija

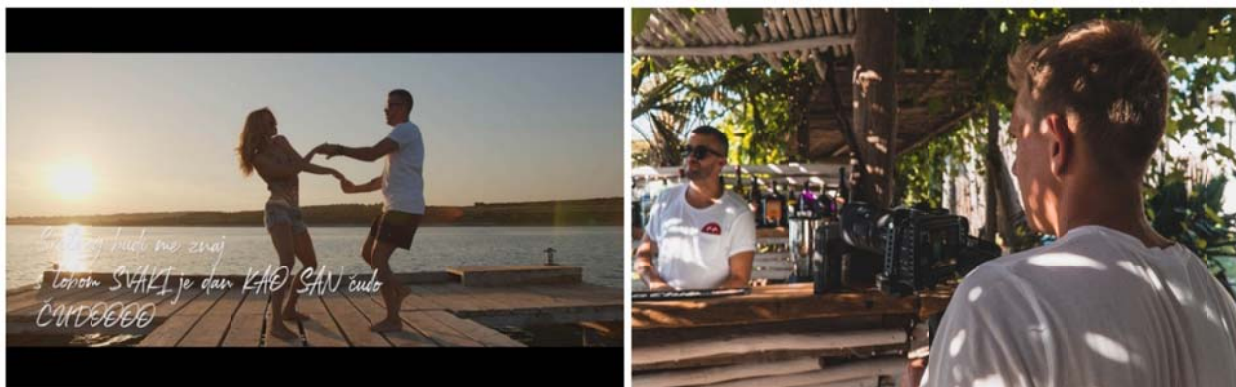
Većina vanjskih suradnika su im snimatelji koji su završili ili škole ili tečajeve vezane uz video produkciju ili su iskustvom skupili svoje znanje te ga primjenjuju svakodnevno u svojem poslu i životu te žive od toga.

Za funkcioniranje obrta bitna je fleksibilnost pa su u početku pristajali na svakakve vrste projekata dok im se nije stvorio nekakav imidž ili portfolio radova koji prikazuje kvalitetu usluge. Započeli su s manjim projektima iz lokalne zajednice i tako odradili više videa za udruge s područja njihove općine, kao što su praćenje atletske utrke, otvaranje Arheološkog parka Vižula, praćenje raznih manifestacija sa istarskog područja. Radili su promotivna videa za beach barove, reklamna videa za razne tvrtke koje se bave turizmom kao što su prijevoz putnika brodom, iznajmljivanje vodenih skutera, buggy-a, te promotivna videa za kuće za odmor. Jedan od zanimljivijih projekata bio im je četrnaestodnevni izlet po jadranskoj obali sa ekipom jedriličara iz Croatia Sailing Akademije kao i video za promociju turističke agencije Collegium. Jedan od njihovih najpoznatijih radova zasigurno je video spot za pjesmu *Vidi se iz daleka*, hrvatskog izvođača Kedže, koju su odradili zajedno sa njihovim suradnicima iz N.O. Production Videography.



Slika 6 – Isječci iz spota „Vidi se iz daleka“
Izvor: <https://www.youtube.com/watch?v=-RsuSIRUDrQ>

20.08.2019.



Slika 7 – Ispred i iza kamere spota „Vidi se iz daleka“
 Izvor: <https://www.youtube.com/watch?v=-RsuSIRUDrQ>

20.08.2019.

Nakon što je Darko malo bolje predstavio sebe, ostale suradnike, svoju firmu i njihove projekte počeli smo razgovarati o timskom radu u njihovoj firmu. Rekao nam je da se vrlo lako primijeti razlika između samostalnog i timskog rada, a upravo je vidljiva u kvaliteti finalnog proizvoda. Više ruku lakše odradi posao, više glava ima bolje i zanimljivije ideje, upravo tako bilo je i u njihovom slučaju. Na većim društvenim događanjima gotovo je nemoguće sam pohvatati sve atraktivne trenutke i definitivno je potrebno imati tim iza sebe kako bi se podijelile uloge i obuhvatili sve ono što je bitno, no to je samo prva faza koju im je timski rad olakšao.

Montaža je dio posla koji je veoma interesantan, ali i veoma naporan. Tokom montaže većeg projekta ubrzo se stvori konfuzija u glavi, pomiješaju kadrovi i malo se odstupi od prvotne ideje, splasne kreativnost i koncentracija od velikog broja kadrova i potrebnih radnji koje omogućuju da ih se sve adekvatno dobro posloži i u tom trenutku tim uskače. Nadopunjavanje ideja, izmjene kadrova, savjeti u montaži, sastavni su dio njihovog posla i svaki video napravljen u timu ispada bolje, zanimljivije i atraktivnije. Treba imati na umu da se video radi za širu javnost ili za više različitih ljudi koji imaju različita mišljenja i osnovni cilj im je da se završni rad svidi većini ljudi. Kada se sami osvrću na video i pokušavaju ocijeniti kvalitetu, nikada ne mogu biti dovoljno objektivni, jer su ga već toliko puta pogledali prilikom montaže da im postane običan i pomalo dosadan. U tom trenutku je dio njihovog tima iza njih i daje im savjete, kritike i pohvale koje im na kraju pomažu da usavrše video i naravno iznesu što bolji finalni proizvod te zadovolje potrebe klijenta.

Rad u timu nadopunjuje samostalne ideje, te se često dolazi na ideju za nešto novo i kreativnije. Osnova njihovog posla je kreativnost i nove ideje te na neki novi način prikazati ono

na što su ljudi već navikli. U njihovom timu svatko ima neki svoj savjet, ideju, promjenu koju treba saslušati i pokušati uklopiti u video. Svatko ima svoj način snimanja i svima su bitni različiti detalji, prilikom snimanja, od pet snimatelja na istom događaju, svatko će snimiti drugačiji kadar i to je upravo ono što obogaćuje njihov posao i radi razlike rada u timu ili zasebnog rada. Isto tako, lakše je funkcionirati u timu i odraditi organizaciju snimanja, potrage za rekvizitima, glumcima ili dodatnim sadržajima.

Objasnio nam je da su konflikti sastavni dio njihovog posla, ali i vrlo bitni. Većinom stupaju na snagu prilikom montaže, tj. završne faze izrada videa i to pretežno zbog neslaganja s nečijom idejom. Upravo im tokom te faze konflikti imaju veliku važnost jer ih sve zajedno usmjeri da se fokusiraju na video i pokušaju naći neku sredinu, da svi budu zadovoljeni. Najčešće im se iz svađe izrodi neka treća ideja, koju nitko nije spomenuo ali kaže da im zapravo ta ideja bude najbolja od svih predloženih i to je ono što daje čar njihovim videima. Da bi njihov tim funkcionirao netko mora popustiti barem jednom ili popuste oboje i naprave neki kompromis. Svaka njihova svađa, konflikt ili prepreka ih oblikuje, natjera da rade sami na sebi, njihovim sposobnostima i mogućnostima te ih potakne da napreduju i bolje razumiju. Smatraju da ne postoji tim koji se ne svađa, jer to onda nije tim, nego odnos poslodavac-radnik u kojem radnik sluša naredbe poslodavca i ne proturječi mu. U njihovom slučaju nije tako, ne postoji „glavni“ i odgovorniji jer su oboje kreatori finalnog proizvoda te sve ideje, dobre i loše zasluge dijele zajedno i podržavaju se kako bi finalni proizvod bio ono najbolje što mogu ponuditi.

Svatko u njihovom timu je dobar u jednom djelu posla, svatko je specijaliziran za svoje područje, a zajedno mogu mnogo toga. Ovisno o vrsti projekta, dolaze u situacije da jedan od njih bolje može odraditi posao od drugoga. Tu se ne radi o mišljenju ili o sumnji u drugoga, nego o mogućnostima koje svaki od njih posjeduje. Složili su se da je Hugo vrhunski kreator vizualnih efekata dok se Darko slabije razumije u izradu istih, dok je Darko, kažu, veoma dobar u obradi i izradi audio materijala i zvučnih efekata, za razliku od Huga koji nema previše interesa u iste. Raspoređuju si poslove ovisno o projektu i o onome što se u projektu traži. Većinu posla mogu obaviti podjednako i u svakom trenutku može jedan od njih dvoje odraditi bilo koji važan projekt jer si međusobno vjeruju i svjesni su u sposobnosti i njihov kvalitetan rad, jednako kao i u vlastiti rad.

5. ZAKLJUČAK

U završnom dijelu ovog rada zaključeno je da se uz dobru komunikaciju, međusobno poštivanje članova, jasnim ciljem te potrebnim znanjem dolazi do uspješnog poslovanja firme. Prikazali smo da timski rad nije djelotvoran samo u teoriji nego i u praksi tako što smo dublje analizirali dinamike unutar jednog mladog i perspektivnog tima. Unatoč neizbježnim sukobima i ponekim neslaganjem dokazali smo da je rad u timu, u većini slučajeva, efikasniji od individualnog rada. Dakako, kao i u svim oblicima rada uvijek postoje i nedostaci, u našem slučaju to su pretjerana agresija i nepoželjna dominacija, egoizam i nepravilna komunikacija.

U bilo kojem poslu svaka osoba želi biti sretna, prihvaćena, motivirana za daljnje napredovanje, da osjeća uzajamnu privlačnost, da joj je lijepo i ugodno raditi u takvom okruženju te da uživa u druženju i izvan radnog mjesta. Naravno ako svi ti pozitivni faktori nisu prisutni ishod je negativan i samim time rezultat rada nije uspješan.

Intervju je ponudio detaljniji uvid u ono kako bi trebao izgledati jedan uspješan tim koji je od početka imao jasnu viziju i cilj. Iako je potvrđeno da ponekad izbijaju konflikti, u praksi su oni pozitivniji od onoga što nam teorija kaže.

Snaga volje, velika želja, ustrajnost i snalažljivost najbitniji su u stvaranju jednog kompaktnog tima i zato samo timovi koji posjeduju te karakteristike nazivamo uspješnim timovima.

POPIS LITERATURE

- [1] Buble, Marin, *Poslovno vođenje*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2011.
- [2] Holpp, Lawrence, *Upravljanje timovima*, MATE d.o.o., Zagreb, 2014.
- [3] Iveković, Darko, *HR menadžment – suvremeni pojmovnik*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006.
- [4] Tudor, Goran i Srića, Velimir, *Menadžer i pobjednički tim*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006.
- [5] West, Michael, *Tajne uspjehnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.

Internet stranice:

- [6] Hicks, Ben, *Team Coaching: a Literature Review*, 2010., <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp88.pdf> (19.08.2019.)
- [7] Kolić, Jasmina, *Tanja Pureta: Tajnica-važna karika interne komunikacije u tvrtki*, <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/tanja-pureta-tajnica-vazna-karika-interne-komunikacije-u-tvrtki>, datum objave nepoznat. (22.08.2019.)
- [8] Mickan, Sharon i Rodger, Sylvia, *Characteristics of effective teams: a literature review*, 2000., <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.529.9166&rep=rep1&type=pdf> (14.08.2019.)

POPIS SLIKA

Slika 1 – Timski rad

Slika 2 – Team

Slika 3 – Kohezija u timu

Slika 4 – Timski sastanak

Slika 5 – Obrada videa, Darko Privrat

Slika 6 – Isječci iz spota „Vidi se iz daleka“

Slika 7 – Ispred i iza kamere spota „Vidi se iz daleka“