

# Upravljanje komunikacijom u timu

---

Anušić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:091292>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Maja Anušić

# **Upravljanje komunikacijom u timu**

završni rad

na

preddiplomskom stručnom studiju

Zagreb, veljača, 2022. godine



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

## **Upravljanje komunikacijom u timu**

završni rad

MENTOR:

doc. dr. sc. Tanja Grmuša, prof. v. š

STUDENT:

Maja Anušić

Zagreb, veljača, 2022. godine

## **Sažetak**

Bez komunikacije nema ni kompanija ili drugim riječima nestale bi s tržišta. Komunikacija ima značajan utjecaj koji se odražava na rast i razvoj poduzeća stoga je jako važno da se radi na njoj i da svi kao cjelina sudjeluju u tome, a pri tome misleći prvenstveno na upravljanje timom jer bez ljudskih potencijala ne bi bilo ni kompanija. Poslovna komunikacija se događa u internoj, ali i eksternoj okolini svake korporacije. Poseban naglasak stavlja se na poslovnu komunikaciju koja se događa u današnjem vremenu odnosno digitalnom dobu. Možemo reći kako je pokretač novog načina poslovnog komuniciranja upravo tehnologija bez koje je danas nemoguće zamisliti dan i koja sa sobom nosi prednosti, ali i nedostatke. U digitalne alate ubrajamo video konferencije, mobitele. Prednosti ovog načina poslovanja su jednostavnije poslovanje iz razloga što zaposlenici mogu sudjelovati bez obzira na to gdje se geografski nalazili, ali ovdje do izražaja dolaze negativne strane koje podrazumijevaju da se kolege ne poznaju uživo te su ujedno prisiljeni raditi sami sa sobom. Bez odgovarajućih menadžerskih vještina ne bi bilo ni dobrog tima te je stoga od izuzetne važnosti da lideri znaju usmjeriti tim te ga potaknuti ukoliko dođe do stagnacije. Timom najčešće upravlja menadžment, odnosno lideri ili menadžeri, kojeg možemo podijeliti na ženski i muški koji se razlikuju po svojim karakteristikama, ali svima je isti cilj, tj. biti bolji od konkurencije. Muški tim je više orijentiran prema ciljevima i ne krive se zbog neuspješnih rezultata, dok to nije isti slučaj kod ženskog tima. Kako u stvarnom životu tako i u virtualnom svijetu veliku ulogu ima motivacija kao i pohvale jer svaki čovjek voli i želi biti nagrađivan za svoj trud i rad.

**Ključne riječi:** *komunikacija, kompanija, poslovna komunikacija, tim, ljudski potencijali, menadžment, motivacija, digitalno doba.*

## **SUMMARY**

Without communication, there are no companies or in other words they would disappear from the market. Communication has a significant impact that is reflected in the growth and development of the enterprise, so it is very important that it is worked on and that everyone as a whole participates in it, referring primarily to the management of the team, since without human resources there would be no companies. Business communication occurs in the internal and external environment of each corporation. Special emphasis is placed on business communication that occurs in the present day or the digital age. We can say that the driver of the new way of business communication is precisely technology without which today it is impossible to imagine a day that brings with it advantages, but also disadvantages. Digital tools include video conferencing, cell phones. The advantages of this way of doing business are simpler business because employees can participate no matter where they are geographically, but here the negative sides come to the fore that imply that colleagues do not know each other in person and are also forced to work with themselves. Without proper managerial skills, there would be no good team and therefore it is of utmost importance that leaders know how to direct the team and encourage it if stagnation occurs. The team is most often managed by management or leaders or managers that we can divide into female and male that differ in their characteristics, but all of them have the same goal i.e. be better than the competition. The men's team is more goal-oriented and not blamed for failing results until it's the same with the women's team. Both in real life and in the virtual world, motivation as well as praise plays a big role because every man loves and wants to be rewarded for his hard work.

**Keywords:** *communication, company, business communication, team, human resources, management, motivation, digital age.*

U Zagrebu, veljača, 2022. godine.

## **I Z J A V A**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

### **Upravljanje komunikacijom u timu**

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc. dr.sc. Tanje Grmuša, prof. v. š.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

### **Upravljanje komunikacijom u timu**

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

**Maja Anušić**

**OIB: 94240368316**

---

(potpis)

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1 Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metode rada.....	1
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA</b> .....	3
2.1. Organizacijska komunikacija.....	3
2.2. Korporativna komunikacija.....	5
<b>3. KOMUNIKACIJA U TIMU</b> .....	8
<b>4. VRSTE TIMOVA</b> .....	10
4.1. Prednosti i nedostaci timskog rada.....	11
4.2. Strategije vođenja timova.....	13
<b>5. ULOGA LIDERA/ MENADŽERA U UPRAVLJANJU TIMOM</b> .....	14
5.1. Menadžerske osobine i stilovi vođenja .....	16
5.2. Obilježja vođenja: komparativni prikaz muškog i ženskog vođenja.....	19
5.3. Obilježja timova.....	20
5.3.1. <i>Obilježja vođenja ženskog tima</i> .....	20
5.3.2. <i>Obilježja vođenja muškog tima</i> .....	21
<b>6. POSLOVANJE U DIGITALNO DOBA</b> .....	22
6.1. Interna komunikacija i digitalni alati .....	22
6.2. Upravljanje timovima u virtualnom okruženju .....	23
6.3. Posljedice uzrokovane pandemijom Covid-19.....	24
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	26
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	27
<b>POPIS SLIKA</b> .....	30



# 1. UVOD

„Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio* = *communicare*, što u prijevodu znači komunicirati.“<sup>1</sup> Komunikacija je jedna od bitnijih čimbenika svakog društva.

Na temelju komunikacije, odnosno po njenom stilu i sadržaju, društvo dobiva svoj specifičan karakter. Kakvom god se profesijom bavili, na svakom ćemo radnom mjestu biti okruženi ljudima koji zajedno čine jedan tim. Kako bi on funkcionirao potrebno je razviti komunikacijske vještine, upoznati članove tima, ostvariti dobar odnos između menadžera i članova.

„Tim nije sastavljen samo od različitih disciplina, različitih stručnjaka, nego od različitih osoba. Upravo zbog tog timski rad i proces ne bi trebalo promatrati samo kao interdisciplinarni i profesionalni fenomen nego i kao interpersonalni. Željeni ishod je stimulirati razumijevanje fenomenatima. To je prvi korak prema uspješnoj izgradnji učinkovitih timova te uspješnom sudjelovanju u radu takvih timova.“<sup>2</sup>

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet i cilj ovog rada je suvremena poslovna komunikacija odnosno što ona sve obuhvaća ili drugim riječima koje sve podvrste imamo kao i uvid u to koliko je poslovna komunikacija od znatne važnosti u današnjem vremenu. Neke od najvažnijih su organizacijska i korporativna komunikacija. Jedan od važnijih segmenata ili dijela je i sam tim koji će se obrađivati u nastavku rada.

## 1.2. Metode rada

Za potrebe rada koristit će se sekundarni podaci. Pod sekundarnim podacima podrazumijevamo stručnu literaturu i ostalo u koje ubrajamo izvore s interneta.

---

<sup>1</sup> [http://hjp.novi-liber.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eltvXxA%3D&keyword=komunikacija](http://hjp.novi-liber.hr/index.php?show=search_by_id&id=eltvXxA%3D&keyword=komunikacija), datum pristupa 9. 10. 2021.

<sup>2</sup> Antolović, K.; Bošković, M. *Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima*, Priručnik 2017., str. 4.

### **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod. U drugom poglavlju govorit će se o poslovnoj komunikaciji.

Treće poglavlje nosi naziv komunikacija u timu te što sve ona obuhvaća i koliko je važno komunicirati i sudjelovati u timskom radu.

Četvrto poglavlje odnosi se na vrste timova te koje su sve prednosti, ali i ujedno nedostaci takvog načina rada, dok peto poglavlje opisuje menadžerske osobine i stilove vođenja kao koja su to sve obilježja muškog i ženskog načina vođenja tima te ujedno po čemu se razlikuju jedni od drugoga.

Šesto poglavlje obuhvaća internu komunikaciju koja se događa u današnjem možemo slobodno reći digitalnom dobu ili svijetu. Sedmo poglavlje završava zaključkom.

## 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

„Komunikacija je jedan od najosnovnijih elemenata poslovanja, bilo da je riječ o istraživačkom timu koji prikuplja dokaze o tržišnim trendovima ili se radi o inspirativnom vođi koji vodi kompaniju prema ispunjavanju zajedničkih ciljeva.“<sup>3</sup>

„Učinkovita komunikacija je ključna za uspjeh organizacija i pojedinaca, a neučinkovita komunikacija često je uzrok manjih pogreški, velikih strateških zabluda i katastrofalnih neuspjeha. Bez obzira na profesiju kojom se želite baviti, sposobnost komuniciranja će biti ključna vještina – i vještina koju će poslodavci od vas očekivati kada uđete na tržište radne snage.“<sup>4</sup>

Kvalitetna komunikacija nužna je za uspjeh u poslu jer upravo ona stvara sliku o nama kao osobi ali i o tvrtki koju svojim nastupom predstavljamo. „Ako smo nemarni, nedosljedni, netočni i brzopleti ostavljamo negativan dojam što se odražava i na poslovanje.“<sup>5</sup>

### 2.1. Organizacijska komunikacija

„Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice.“<sup>6</sup>

„Međutim uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije nego omogućiti i razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, i sl.).“<sup>7</sup>

Uglavnom u teoriji dijelimo unutarnji od vanjskog sustava komunikacije, no međutim to nije slučaj u praksi, tj. komunikacija kao takva u korporaciji predstavlja cjelinu koja najčešće ima modularnu strukturu. Postavlja se pitanje što to znači.

S aspekta sustava komunikacije se u svakoj kompaniji sastoje od dvaju ili više autonomnih elemenata koji zajedničkim snagama čine na kraju krajeva samu komunikacijsku mrežu.

---

<sup>3</sup> Pinjušić, N. (2020). *Suvremena sredstva poslovne komunikacije*: Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:073698>, datum pristupa 4. 2. 2022.

<sup>4</sup> Bovee, C. L. Thill, J. V. (2012.), *Suvremena poslovna komunikacija*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, str. 13.

<sup>5</sup> <https://www.tomislavstankovic.com/blog/poslovna-komunikacija/> datum pristupa (24.9.2021.)

<sup>6</sup> Jurković, Z., „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXV, No. 2, 2012., str. 387 – 339., str. 391., <https://hrcak.srce.hr/file/139713>, datum pristupa 4. 2. 2022.

<sup>7</sup> *Ibid.*

Sam proces nastajanja komunikacija nije jednostavan te kao takav zahtjeva suradnju svih sudionika u organizaciji. Ovu su samo neki od dijelova od kojih se sastoji komunikacija, a oni su tehničko-organizacijski, sociološki i psihološki probleme sa značajnim ekonomskim obilježjima.

„Ukupno promatrajući izgradnju sustava komunikacije, sam sustav komunikacije može se definirati kao određivanje nositelja, sadržaja, vrste, oblika, pravaca, kanala i sredstva komuniciranja i njihova povezivanja u smišljenu mrežu prenošenja informacija.“<sup>8</sup>

Uloga samih komunikacija se ne bazira na samom osiguravanju razmjene informacija ili podataka koji se događaju unutar kompanije već nam omogućuje i informiranje koje se događa između kompanije i njene vanjske okoline u kojoj se nalazi. Neki od vanjskih sudionika svakako valja spomenuti one najvažnije, a to su krajnji potrošači, dobavljači i dioničari i mnogi drugi. Pojavom tehnologije došlo je do određenih promjena koje su utjecale na sve, pa tako i kad je u pitanju komunikacija koja se događa u vanjskoj okolini poduzeća.

„Organizacijska komunikacija ima četiri osnovne funkcije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje.“<sup>9</sup>

Konstrukcija organizacijske komunikacije prikazana je na slici 1.

---

<sup>8</sup> Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 579.

<sup>9</sup> <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-1-dio/> datum pristupa 25. 9. 2021.



**Slika 1.** *Funkcije organizacijske komunikacije.*<sup>10</sup>

„Za ostvarivanje cilja i svrhe organizacije i za njezino uspješno djelovanje, potrebno je motivirati svoje zaposlenike i stimulirati njihov rad, vršiti redovitu kontrolu, dati im mogućnost i slobodu izražavanja te usmjeravati u donošenju samostalnih odluka.“<sup>11</sup>

„Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više komunikacije, ali bez kontinuiranog i dobro organiziranog tijeka informacija (komunikacije), organizacija se suočava sa operativnim problemima, osrednjom uslugom korisnicima i nezadovoljnim djelatnicima.“<sup>12</sup>

## **2.2. Korporativna komunikacija**

Promatrajući korporativne komunikacije dolazimo do zaključka da bez korporacija ne bi bilo ni njih.

<sup>10</sup> Izvor slike: Robbins, P. S., Judge, A. T.: *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369. prema <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-1-dio/> datum pristupa 25. 9. 2021.

<sup>11</sup> <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-1-dio/> datum pristupa 25. 9. 2021.

<sup>12</sup> *Ibid.*

Korporacije kao takve mogu se definirati kao udruženje (koje štiti interese i prava svojih pripadnika te ostvaruje zajedničke ciljeve gospodarskoga, socijalnog i drugog karaktera). Ako gledamo s pravnog oblika onda možemo reći da se najveći dio korporacija osniva kao dionička društva.

Uzmemo li u obzir tržište, onda možemo reći da su korporacije pripadnice društva kapitala koje kao financijsko sredstvo koriste izdavanje dionica pomoću kojih na kraju krajeva i posluju. Osim dionica valja spomenuti i osnovnu glavnica koja podrazumijeva određeni novčani izdatak bez kojeg se dionička društva ne mogu osnovati i razvijati dalje.

Glavnica se dalje može raspodijeliti na određeni broj dionica, a vlasnici tih dionica su korporacije. Jedna od najpoznatijih definicija korporativne komunikacije govori da je korporativna komunikacija „središnje upravljanje sveukupne komunikacije poduzeća s brojnim dionicima s ciljem postizanja najveće moguće reputacije.“<sup>13</sup>

Najpoznatija definicija korporativne komunikacije je zasigurno ona koju je dao holandski profesor Cees van Riel: „Korporativne komunikacije su instrument menadžmenta pomoću kojeg se što je uspješnije i efikasnije moguće usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa javnostima od kojih kompanija zavisi.“<sup>14</sup>

Korporativna komunikacija obuhvaća tri područja, a to su odnosi s javnošću, tržišna komunikacija i organizacijska komunikacija.

„Ona u svojem integriranom modelu obuhvaća upravljačku komunikaciju, marketinšku komunikaciju i organizacijsku komunikaciju.“<sup>15</sup>

Ovakav tip komunikacija najčešće ima upravljačku funkciju kroz koju se istodobno usklađuje interna i eksterna komunikacija organizacije kojoj je glavni cilj izgradnja kvalitetnih odnosa sa svim javnostima s naglaskom na one koje su ključne za kompaniju.

---

<sup>13</sup> Pirić, V.; Milas, Z., Korporativna komunikacija kao proširena funkcija menadžmenta, Zagreb, 2014. str. 361., u: *Hrvatske perspektive u Europskoj uniji* / Grmuša, Tanja (ur.), Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2014. str. 359-367, str. 361.

<sup>14</sup> Milas Z., *Uvod u korporativnu komunikaciju – teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb, 2011. str. 32.

<sup>15</sup> Pirić, V.; Milas, Z., Korporativna komunikacija kao proširena funkcija menadžmenta, Zagreb, 2014. str. 359., u: *Hrvatske perspektive u Europskoj uniji* / Grmuša, Tanja (ur.), Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2014. str. 359-367. str. 362.

Ne smijemo nikako izostaviti oblike korporativne komunikacije, a oni su prema Paulu Argenti: korporativna reputacija, korporativno oglašavanje i promidžba, interna komunikacija, odnosi s investitorima, odnosi s vlastima, odnosi s medijima i krizno komuniciranje.

Uloga kao i svrha korporativnih komunikacija je upravljanje komunikacijskim procesima (komunikacijski menadžment) prema različitim skupinama dionika.

Dionik ili *stakeholder* je „svaka osoba ili skupina koja može utjecati ili se na njih utječe kroz akcije, odluke, politike, prakse ili ciljeve organizacije.“<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Tomić, Z.: *Politički odnosi s javnošću*, Zagreb-Sarajevo, Synopsis, 2017., str. 42.

### 3. KOMUNIKACIJA U TIMU

Tim se sastoji od najmanje dvoje ljudi koji teže ka ostvarenju zajedničkog cilja i za njegovo postizanje dijele odgovornost. Kada u organizaciji dođe do problema potrebno je okupiti odgovoran tim koji se vrlo često sastojе od stručnjaka na različitim poljima i imaju različita zaduženja što u konačnici dovodi do boljeg i kvalitetnijeg odlučivanja.

„Koliko je raznolikost mišljenja i iskustava dobra i poželjna toliko ponekad može dovesti i do nepotrebnih tenzija i konflikata stoga treba biti na oprezu.“<sup>17</sup>

Veliku ulogu u formiranju tima za rješavanje problema i radnih skupina imaju lideri/menadžeri o čemu ću više govoriti sljedećim poglavljima.



**Slika 2.** *Timski rad.*<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Bovee, C. L.; Thill, J. V. *Suvremena poslovna komunikacija*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 2012., str. 35.

<sup>18</sup> Izvor slike: <https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/timski-rad-14487/>, datum pristupa slici 20. 9. 2021.



„Osnovni uvjet uspješnog rada cijelog tima je dobra komunikacija svih članova. Ako je komunikacija otežana na bilo koji način, kompromitirana je i produktivnost i postojanje tima. Osnovni uvjet uspješnog rada cijelog tima je dobra komunikacija svih članova. Ako želimo biti stvarno dobar član tima, moramo biti u stanju komunicirati. Komunikacija je nositelj svih aktivnosti u timu. Članovima omogućuje da koriste iskustvo drugih u timu kako bi saznali što inače ne bi mogli učiniti. Kroz komunikaciju, tim analizira probleme, donosi odluke i koordinira na putu do zajedničkog cilja. Osim toga, komunikacija omogućuje timu prepoznavanje i rješavanje unutarnjih problema. Ako je komunikacija otežana na bilo koji način, kompromitirana je i produktivnost i postojanje tima. Tim komunicira horizontalno i dvosmjerno. Komunikacija među članovima tima nije hijerarhijska, jer bi položaj članova tima trebao biti ekvivalentan. Druga značajka komunikacije u timu je dvosmjernost, što znači da članovi tima razgovaraju, a ne samo jedan govornik, obično vođa, dok drugi trebaju samo slušati i djelovati u skladu s uputama. Članovi tima se međusobno slažu, a ne da jedan član tima razgovara s nadređenim, a zatim dogovori nešto sasvim drugo s drugim članom tima. Sljedeća karakteristika komunikacije u timu je da je ona više neformalna, jer nije unaprijed određena o čemu se može govoriti. Naravno, sastanak je nešto drugo, ali neformalni razgovori trebaju biti opušteni. Komunikacija je uglavnom usmena (osobni ili telefonski razgovori, sastanci, prezentacije).“<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.adorio.hr/savjeti/sto-zapravo-znaci-raditi-u-timu>, datum pristupa 26. 9. 2021.

## 4. VRSTE TIMOVA

Vrsta tima u organizaciji ovisi o djelatnosti kojom se organizacija bavi. Kakve rezultate očekuju? Što očekuje od svakog pojedinca unutar tima? Organizacija može imati i različite vrste timova od kojih svaki zahtijeva drugačiji pristup upravljanju. Nekoliko je vrsta timova:

**Proizvodni i uslužni timovi** – usluge montaže, održavanja, rudarstvo i gradnja, računovodstveni timovi, timovi za prodaju i zdravstveni timovi. Da bi duže opstali, nužno je da su proizvodi ili usluga korisnicima, kupcima ili organizaciji stalni. Njihovi ciljevi i smjer djelovanja su jasni.

**Projektni i razvojni timovi** – istraživački timovi i timovi za razvoj proizvoda. Takva vrsta tima posvećena je određenom projektu i ograničenog su vijeka trajanja. Imaju jasno određeni niz kratkoročnih ciljeva usmjerenih prema što učinkovitijem obavljanju zadaće. Nedostatak je što je mala mogućnost izgradnje tima upravo radi kratkog vijeka trajanja. Negativna posljedica je otežana komunikacija, sukobi su češći i katkad dovode do gubitka sinergije unutar tima.

**Timovi za savjetovanje i uključivanje** – npr. radne skupine (timovi posvećeni poboljšanju uvjeta ili načina rada unutar poduzeća), krugovi kvalitete (timovi koji se sastaju radi poboljšanja proizvoda ili usluga koje nudi neka organizacija) i skupine za uključivanje osoblja (sastaju se kako bi vodećem upravnom tijelu predočile gledišta osoblja). Obično su kratkog vijeka i često nisu glavna skupina za svoje članove. Jednom kada ostvare cilj, brzo ga raspuste.

**Posade** – posade u avionima i timovi za električne popravke. Tim se sklopi vrlo brzo od članova koji su dotad rijetko radili zajedno ili nikada nisu radili zajedno. Svaki član tima mora jasno shvatiti svoju ulogu. Takvi timovi zahtijevaju jasne upute kako bi sa sigurnošću mogli obavljati svoj posao, uz maksimalnu učinkovitost.

**Operativni i pregovarački timovi** – kao što su kirurški i pravnički timovi, sastoje se od članova koji obično redovite rade zajedno. Imaju dobro razvijene postupke i jasne ciljeve. „Lideri ovakvih timova bi trebali organizirati reviziju nakon svakog završenog posla kako bi timu omogućili da uči na mogućim greškama.“<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> West M., *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 25.

#### 4.1. Prednosti i nedostaci timskog rada

„Kada su timovi uspješni, tada mogu povećati produktivnost, kreativnost i angažiranost zaposlenika, pa čak i sigurnost na poslu. Timovi su, najčešće, obilježje participativnog menadžmenta koji nastoji zaposlenike uključiti u proces donošenja odluka. Oni mogu imati značajnu ulogu u nastojanjima organizacije da ostvari svoje ciljeve, međutim, nisu prikladni za svaku situaciju – a čak i kada jesu, kompanije moraju odvagati prednosti i nedostatke pristupa zasnovanog na timovima.

Uspješan tim donosi brojne prednosti:

Povećana količina informacija i znanja. Razmjenom pojedinačnih iskustava tim ima pristup većem broju informacija i procesu donošenja odluka.

Povećana raznolikost stavova. Članovi tima mogu unijeti razne perspektive u proces odlučivanja. Međutim, treba imati na umu da, ako različita stajališta nisu usmjerena na postizanje zajedničkog cilja, tada ona mogu osujetiti napore tima.

Prihvatanje rješenja. Oni koji sudjeluju u donošenju odluke vjerojatno će je i podražiti i poticati druge da je prihvate.

Viša razina djelovanja. Rad u timu može osloboditi novu kreativnost i energiju među zaposlenicima koji dijele zajednički cilj i zajedničke odgovornosti. Učinkoviti timovi mogu pri rješavanju kompleksnih problema biti bolji od vrhunskih pojedinaca. Povrh toga, timovi ispunjavaju potrebu svakog radnika da pripada grupi, smanjuju dosadu na poslu, povećavaju osjećaj dostojanstva i vrijednosti te smanjuju stres i međusobne napetosti.“<sup>21</sup>

Uz sve navedene pozitivne strane koje donosi timski rad, mogući su i nedostaci koje je moguće izbjeći ili suzbiti uz pravovremeno djelovanje lidera i njegovog tima. Najgori mogući ishod timskog rada je kada nakon uloženog truda shvatimo da je sve bio samo gubitak vremena. Potencijalni nedostaci su sljedeći:

---

<sup>21</sup> Bovee, C. L. Thill, J. V. *Suvremena poslovna komunikacija suvremena*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 2012., str. 35.

Ne iznošenje mišljenja i stavova pojedinaca radi pritiska grupe koji su pod utjecajem jednogumlja, odnosno, ustaljenih obraza ponašanja. Odluke donesene u ovakvim okolnostima često su gori izbor nego odluka donesene nakon saslušanja mišljenja svim članova tima.

Svjesni smo da će u svakom timu biti i pojedinaca koji će boriti za 'svoju zvijezdu na nebu' i samim time postoji opasnost od skrivenih motiva. Razlog može biti privatne prirode, želja za potkopavanje drugih u cilju postizanja nekog drugog cilja u svoju korist, preuzimanje kontrole i sl.

„Planiranje sastanaka, koordinacija između djelatnika i usklađivanje rasporeda iziskuju ponekad i poveću svotu novca.“<sup>22</sup>



**Slika 3.** *Potencijalni nedostatak timskog rada.*<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Bovee, C. L.; Thill, J. V. *Suvremena poslovna komunikacija suvremena*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 2012., str. 36.

<sup>23</sup> Izvor slike: <https://citati.hr/slike/brokulaz-27>, datum pristupa 26. 9. 2021.

## 4.2. Strategije vođenja tima

Postoje dva načina upravljanja timom, transakcijski i transformacijski pristup. Oba načina imaju istu svrhu - postići željene rezultate i stvoriti sinergiju u timu.

Kod transakcijskog pristupa djelatnici se 'testiraju' sustavom nagradi i kazni gdje do izražaja više dolaze oni koji dobro rade, a manje oni možda i ne ispunjavaju očekivanja. Ovakav sistem može dovesti i do demotivacije. Vrlo je važno da je menadžer objektivan, pravedan i bez predrasuda kako bi se članovi tima osjećali podjednako vrijednima.

Kod transformacijskog pristupa više se ulaže osobnost samih članova. Odnosno, preispituju se kakvu oni sliku imaju o sebi i o timu kao o cjelini te sukladno tome nastoje promijeniti mišljenje ukoliko je ono negativno.

U takvim situacijama ključnu ulogu imaju upravo menadžeri jer oni svojom karizmom, pozitivnim stavom, optimizmom potiču članove da promijene stav. „Vrlo je važno na vrijeme uočiti i prepoznati pojedince u timu koji se bore sa poteškoćama u radu kako bi im se pravovremeno pružila potrebna podrška u razvijanju znanja i vještina.“<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> West M., *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 26-27.

## 5. ULOGA LIDERA/MENADŽERA U UPRAVLJANJU TIMOM

Uloga menadžera nije izvršavanje, već nadziranje i kontrola poslova koji odrade drugi. Njegova zadaća je pronaći način kako motivirati, spoznati kapacitet kojim raspolaže pojedinac u timu i adekvatno podijeliti zaduženja.

Da bi to mogao, potrebna je određena sposobnost, odnosno znanja i vještine (*skills*).

„Znanja i vještine stječu se kroz iskustvo vođenja i potrebno ih je nadograđivati.“<sup>25</sup>

Članovi tima što kao pojedinci, što kao grupa, slika su i odraz koliko je lider odnosno menadžer uspješan u svome vođenju. Za svaki vidljivi rezultat potrebno je vrijeme, stoga lider mora uložiti određeni trud i volju i biti strpljiv sa svojim ljudima kako bi oni kroz određeni period mogli pokazati svoje kapacitete.

---

<sup>25</sup> Buble, M. *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 1.



**Slika 4.** *Lider i njegov tim.*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Izvor slike: <https://poslovnenovine.ba/2018/07/11/sest-osnovnih-kvaliteta-dobrog-lidera/>, datum pristupa 27. 9. 2021.

## 5.1. Menadžerske vještine i stilovi vođenja

Ne reaguju svi isto u istim situacijama, ne primaju sve kritike na isti način i svaka od njih je odrasla osoba sa definiranim stavom i razmišljanjem. Stoga je vrlo važno za mene kao njihovog vođu svaku od njih upoznati kako na poslovnoj, tako i na privatnoj razini. Koliko je emotivna, kako reagira u konfliktnim situacijama s klijentima, u kojim se zadacima teže, a u kojima lakše snalazi? Važno je steći povjerenje kako bi nam se u nekim težim životnim situacijama osoba povjerila i na taj način ćemo znati kako reagirati i kako pristupiti ukoliko od iste osobe ne dobijemo željene poslovne rezultate ili primijetimo pad koncentracije.



Slika 5. Osobine dobrog lidera<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Izvor slike: <https://hail.to/cathedralgrammar/article/IqhsyCk>, datum pristupa 3. 10. 2021.



„Menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.“<sup>28</sup>

Način kako se menadžer odnosi prema timu, a i obrnuto, te kako to utječe na rezultate rada u radnom procesu zovemo menadžerski stil. „Oni se međusobno razlikuju po brojnim karakteristikama ali se najčešće kategoriziraju prema odnosu između suradnika, osobinama menadžera, a najvažniji je način korištenja autoriteta.“<sup>29</sup>

Prema tome, razlikujemo tri vrste stila: autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil vođenja. Kod autokratskog stila vlada jedna osoba koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Sve odluke donosi samostalno i sve aktivnosti donosi sam radi čega u većoj mjeri može utjecati na profitabilnost.<sup>30</sup>

Određuje zadatke i istodobno kontrolira njihovu realizaciju. Podređeni dobivaju zadatke isključivo od menadžera i upravo taj način zahtijeva i stalnu komunikaciju sa zaposlenicima, zadaci se brže realiziraju i to je najveća prednost ovakvog stila.

Nedostatak je pak nemogućnost rukovođenja s većim brojem zaposlenih stoga je ovakav način rukovođenja idealan za manje grupe. Nedostaje i dvosmjerne komunikacije jer se zaposlenici usredotočuju na izvršenje danih zadataka.

Autoritet u ovom stilu igra najvažniju ulogu. Razlikujemo formalni i osobni autoritet. Formalni se određuje prema hijerarhiji u organizaciji, dok osobni autoritet kako mu i sam naziv kaže ovisi o karakteristikama vođe.

Suprotno od autokratskog stila je demokratski stil. Kod ovog stila svi sudjeluju u donošenju odluka stoga je razlika između podređenih i nadređenog gotovo neprimjetna. Većina aktivnosti se planira sa rukovodećim timom i zajedno se donose poslovne odluke.

---

<sup>28</sup> Buble, M, *Menadžerske vještine*, Sinergija 2010. Zagreb, str. 2.

<sup>29</sup> <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>, datum pristupa 10. 10. 2021.

<sup>30</sup> Usp. Janžek, S. *Izveštaji o poslovanju kao element eksterne komunikacije poslovnih subjekata*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2016., završni rad, str. 4 – 7., <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka:588/datastream/PDF/view> datum pristupa 15. 12. 2021.

U takvom okruženju, menadžer potiče kreativnost i inovativnost ostalih djelatnika. Za razliku od autokratskog stila, ovdje je je komunikacijska veza dvosmjerna i velika se pozornost daje upravo međuljudskim odnosima. Dobri i kvalitetni međuljudski odnosi daju veće zadovoljstvo u timu što će rezultirati i boljim poslovnim rezultatima.

Upravo to je karakteristika koja čini bitnu razliku demokratskog od aristokratskog stila u kojem je jako izražena prisutnost arogancije, nepovjerenja i omalovažavanja odnosno općenito negativan stav prema podređenima, dok u demokratskom prevladava pozitivna energija sa visokom razinom razumijevanja i pružanja podrške.

Treći stil koji smo već spomenuli je *Leiszez-faire* stil vođenja. Potpuno je drugačiji od prethodnih dvaju jer podređeni imaju potpunu neovisnost u odlučivanju, a menadžeri svoju moć koriste u vrlo maloj mjeri ili ju uopće ne koriste. Dopušteno im je sami odrede ostvarene ciljeve i sredstva.

Ovdje je uloga menadžera svedena na pomaganje u radu, davanja i prikupljanje potrebnih informacija i usmjeravanje podređenih prema potrebe. Bitna uloga menadžera je i povezivanje s vanjskim okruženjem. „Ovakav stil najpogodniji je za tvrtke čiji su djelatnici visokoobrazovani i specijalisti su u svom području.“<sup>31</sup>

STILOVI VOĐENJA		
AUTOKRATSKI	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE STIL
vođa ima neograničenu moć	vođa povjerava veliki dio ovlasti ali i dalje vodi glavnu riječ	vođa se u potpunosti odriče ovlasti
zadaci jasno definirani i raspodijeljeni	rad se raspoređuje prema participaciji u donošenju odluka	pojedinci sami biraju zadatke prema sposobnostima
tijek komunikacije odozgo prema dolje	komunikacija dvosmjerna	komunikacija primarno horizontalna između ravnopravnih članova grupe

**Slika 6.** Usporedba stilova.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>, datum pristupa 10. 10. 2021.

<sup>32</sup> Izvor slike: izrada autora.

Prema prvom stilu vođa ima malo povjerenja u podređene i autokratski je orijentiran. Motivira strahom i kaznom, a samo povremeno nagrađuje. Likert ovaj stil opisuje kao ekstremno-autoritativni.

Drugi se stil naziva benevolentno autokrativni. Vođe kod ovog stila imaju više povjerenja u podređene stoga i usvajaju neke njihove ideje i mišljenja, ali s čvrstom kontrolom.

Kod trećeg stila vođe imaju puno veće povjerenje u podređene, ali ne u potpunosti. Pokušavaju iskoristiti ideje i prijedloge, a dopuštaju da se specifične odluke donose na nižim razinama. Radi navedenog ovakav stil vođenja nazivamo konzultativni.

Zadnji stil Likert je nazvao participativno-skupni stil. Kod ovog stila povjerenje u podređene je na najvišoj razini. Vođe uvijek konstruktivno koriste ideje i mišljenja podređenih. Nakon proučavanja Likert je došao do zaključka da su najuspješnije vođe oni koji provode zadnji stil.

## **5.2. Obilježja vođenja: komparativni prikaz ženskog i muškog vođenja**

Autorica rada ističe da je u prosincu 2018. godine **prošla** edukaciju na temu „Vođenje ženskog tima“ koju je održala mr. sc. Ivana Radić. Uz naglasak na žensko vođenje tima, dotaknuli smo se i teme na koji način tim vode muškarci te koja je razlika vođenja u odnosu na žene.

Došli smo do, možemo slobodno reći logičnog zaključka, a to je kako su ta dva načina vođenja tima potpuno različita. Dr. Pat Heim bio je prva osoba koja je proučavala muške i ženske timove devedesetih godina 20. stoljeća.

Kada govorimo o muškom načinu vođenja, oni su skloniji natjecanju. Uvijek će znati tko je kriv za nešto ili zaslužan što naravno ovisi o rezultatu. Ako je ishod pozitivan, sebi će davati zasluge, ako je pak negativan, kriv je netko drugi.

Žene su sklonije pravom timskom radu u smislu da se poistovjećuju s timom i uključuju se u njegov rad. Apeliraju na jakoj suradnji između članova tima i dijeljenju ideja. Nema pobjednika ili gubitnika. Kod dobrih rezultata daju priznanja članovima tima i pritom ne

naglašavaju sebe, a u slučaju loših rezultata krivicu prebacuju na sebe da nešto nisu odradile kako treba ili su mogle bolje.

### **5.3. Obilježja timova**

Jedno od poznatih obilježja timova je transformacijsko vodstvo koje obuhvaća *transformational leadership* odnosno najbolji način kad se radi o vođenju koje se tiče svih industrija. Potiče veću produktivnost, ali i istovremeno veću razinu zadovoljstva.

Voditelji ili lideri u ovakvom obliku koje je specifično kad su timovi u pitanju motiviraju svoje sljedbenike kako bi do izražaja došla njihova kreativnost.

Menadžeri ohrabruju svoje članove te istodobno vode brigu o njihovim potrebama i željama, ali podržavaju dodatne edukacije čime se zaposlenici još brže razvijaju kad je profesionalnost u pitanju. I za kraj sam cilj transformacijskog vođe je povećanje morala, motivacije te izvršavanja zadataka koji se zajednički obavljaju s timom u zdravom okruženju te stavljaju fokus na uočavanje mogućih promjena.

#### **5.3.1. Obilježja vođenja ženskog tima**

Ono po čemu su žene poznate kad se radi o vođenju je zasigurno transformacijski način vođenja, ravna hijerarhijska struktura, fokus se stavlja na obavljanje zadanih zadataka, potiču međusobnu suradnju te imaju bolje i razvijenije *soft skills* od muškaraca.

Za razliku od muškog vođenja tima i njihovog transakcijskog načina vođenja, ženski način vođenja karakterizira transformacijski pristup koji se bazira na orijentiranost ciljeva, znatnu ulogu ima način na koji se izvršavaju zadani ciljevi, veliku važnost ima i motivacija kao i rad na samoj sebi odnosno osobni razvoj.

Ovakav pristup vođenju u prvi plan stavlja timski rad kao i efektivnu komunikaciju. Ono što sigurno razlikuje ženski tim od muškog je što su žene uključene sami rad tima.

Žene se razlikuju od muškaraca čak kad su u pitanju problemi, a to znači da one u svom timu uključuju članove te ih pitaju za mišljenje prije nego što se donese krajnja odluka.

Nemaju osjećaj da su ugrožene ili manje vrijedne od strane sudjelovanja ostatka tima. Veliku brigu posvećuju svojim članovima te ujedno stvaraju pozitivnu radnu atmosferu koja za rezultat ima dobre međuljudske odnose što povećava efikasnost u radu. Najvažnije obilježje je jednakost, tj. što smatraju da su sve jednake.

### **5.3.2. Obilježja vođenja muškog tima**

Za razliku od ženskog načina vođenja, vođenje muškog tima se razlikuje prvenstveno po stilu, tj. kada govorimo o stilu moramo spomenuti transakcijski stil koji se znatno razlikuje od transformacijskog stila.

Pod transakcijskim stilom ili pristupom podrazumijeva se aktivnost po aktivnost, orijentiranost isključivo na ciljeve, ne objašnjavanje donesenih odluka, očekivanje da se zaposlenici fokusiraju na specifične obveze, dominantnost, te se ne prakticira timski rad i naglasak se stavlja na odgovornost samih zaposlenika. Ove karakteristike su ujedno i obilježja samog vođenja muškog tima.

S aspekta problema muškarci imaju drugačiji pogled ili stav, a kao dokaz tome možemo navesti da oni ostaju kod vlastite vizije rješenja, preuzimaju odgovornost kad je u pitanju traženje rješenja, imaju veliki strah od gubitka kredibiliteta. Ono što muškarci poštuju te ujedno cijene su sudionici koji slušaju njihove naredbe i ne propituju njihov autoritet. Zadnje obilježje, ali možemo slobodno reći razlika, je da oni u svom načinu vođenju preferiraju hijerarhiju koja ima donosi veću efektivnost i delegiranje.

## **6. POSLOVANJE U DIGITALNO DOBA**

### **6.1. Interna komunikacija i digitalni alati**

Koliko god mi željeli izbjeći komunikaciju jednostavno je nemoguće. Najbolji primjer kao i dokaz je naša radna pozicija gdje svakodnevno dolazi do interakcije među nadređenima i podređenima. Razlog zbog čega bi u svakoj razvijenoj organizaciji poslovna komunikacija

trebala biti isplanirana je definitivno unapređenje međuljudskih odnosa koji kao krajnji rezultat imaju poboljšanje poslovanja koje na veliko doprinosi u izgradnji imidža kojem teži svaka korporacija.

Interna komunikacija definira se kao „planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika.“<sup>33</sup>

„Liz Yeomans u poglavlju Internal Communication knjige *Exploring Public Relations* iz 2006. piše da se iz te definicije može vidjeti da je naglasak na menadžmentu – odnos sa zaposlenikom.“<sup>34</sup>

„U internoj korporativnoj komunikaciji komunikacijski odnos odvija se između članova organizacije. Glavni dionici u internoj komunikaciji su zaposlenici, menadžment i sindikati. U velikim korporacijama dionici su također uprava (vrhovni menadžment), srednji menadžment te nadzorni odbor i skupština dioničkog društva, a mogu biti i povezana društva grupe (korporacije, koncerni). Interna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između članova organizacija. Ona je integrirani dio cjelokupnog upravljanja komunikacijama i orijentirana je prema cilju i uspješnosti.“<sup>35</sup>

## **6.2. Upravljanje timovima u virtualnom okruženju**

Prije svega pod virtualnim timovima mislimo na određenu skupinu ljudi koji u današnjem vremenu nose naziv „timovi budućnosti“ zbog današnjeg poslovanja koje se sve više događa putem interneta. Ovakav način poslovanja puno je jednostavniji i praktičniji zbog toga što ne moraju biti na jednom mjestu već mogu biti na raznim mjestima, ali ipak uspješno obavljaju zadatke i međusobno komuniciraju. Virtualni timovi većim dijelom komuniciraju putem digitalnih alata kao što su video-konferencija, mobitelom ili mailova.

Virtualne organizacije kreirane su na principu same aktivnosti (koncept „organizacije bez mjesta“). U ovakvim timovima svi su jednako odgovorni i izuzetno su privrženi ciljevima i zadacima organizacije. Da bi tim uopće mogao postojati potrebno je minimum 15 ljudi. Razlozi

---

<sup>33</sup> Yeomans L. *Exploring Public Relations*, 2006, dodati nakladnika, str. 334.

<sup>34</sup> Milas, Z. *Uvod u korporativnu komunikaciju*, Novelti Millennium, Zagreb, 2011., str. 114.

<sup>35</sup> Milas, Z. *Uvod u korporativnu komunikaciju*, Novelti Millennium, Zagreb, 2011., str. 114.

zbog kojih se korporacije odlučuju na virtualne timove su u prvom redu manji troškovi poslovanja.

Nadređeni u ovom slučaju menadžer virtualnog tima mora imati na umu kako je kod ovakvog tipa upravljanja potrebno veći trud nego kod fizičkih timova. Ono što je najbitnije kod ovakve vrste upravljanja timom je što je više moguće uspješno održavanje interakcije iz razloga što su timovi udaljeni ili se nalaze u različitim vremenskim zonama kojima bi se svi sudionici trebali prilagoditi.

Još je jedan zadatak postavljen pred samog voditelja, a to je definitivno motivacija jer se članovi ne poznaju te su jednim dijelom nesigurni u izvršavanje zadatka, nemaju taj „luksuz“ međusobnog upoznavanja, nego su osuđeni na same sebe.

Također, preporučuje se poticanje javne pohvale bilo da se radilo o skupini ili pojedincu za obavljeni projekt, jer se na taj način ujedno potiče i sklad u samom radu te ostavlja pozitivan utjecaj na zaposlenika. Međutim motivacija ne utječe samo na jednog zaposlenika, već i na ostatak virtualnog tima. Preporuka je da se u ovakvim slučajevima potiče takozvano *online* upoznavanje ili drugim riječima profili s fotografijama članova tima, a sve to radi toga da se barem na taj način stekne dojam da se poznaju.

### **6.3. Posljedice uzrokovane pandemijom Covid – 19**

„Preporuke Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo su da tijekom poslovnih sastanaka bude prisutan s što manji broj osoba, da se između sudionika osigura fizički razmak od 1,5 metra uz dostupnost dezinfekcijskih sredstava, da se izbjegnu svi nepotrebni sastanci te da oni kod kojih je to moguće budu održani online.“<sup>36</sup>

Pridržavajući se mjera te ujedno i preporuka stručnjaka svi su bili prisiljeni prilagoditi se kako je mogao pri tome misleći upravo na kompanije i njihove zaposlenika. Iz ovoga možemo vidjeti od kolike su važnosti virtualni timovi. Prva stavka koja se treba provjeriti kad su u pitanju virtualni sastanci je definitivno da li imamo dobar signal ili opremu.

---

<sup>36</sup> Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Kako prilagoditi svakodnevni život u Hrvatskoj – dodatne upute, [https://www.hzjz.hr/wpcontent/uploads/2020/03/Dodatne\\_upute\\_za\\_pojedince\\_kolektive\\_i\\_poslodavce.pdf](https://www.hzjz.hr/wpcontent/uploads/2020/03/Dodatne_upute_za_pojedince_kolektive_i_poslodavce.pdf), datum pristupa (10. 10. 2021.)

Brojne korporacije odlučuju se na primjenu ovakvog načina poslovanja, a sve to s ciljem da koliko je god to moguće spriječe eventualnu zarazu uzrokovanu pandemijom virusa Covid-19.

Naravno da ništa ne bi bilo moguće bez današnje tehnologije uz pomoć koje su se razvili mnogi alati koji su upravo namijenjeni održavanju video konferencija odnosno virtualnim dvoranama. Neki od najpoznatijih su zasigurno Zoom, Skype, Google meet, MS Teams te mnogi drugi koji su promijenili način vođenja sastanaka kakve smo poznavali, ali i utjecali na upravljanje timskom komunikacijom u virtualnom okruženju.



**Slika 7.** *Primjer Zoom sastanka*<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Izvor slike: <https://clouds.geant.org/news/zoom-supporting-education-with-online-learning-solutions/>, datum pristupa slici 15. 2. 2022.



## 7. ZAKLJUČAK

Zaključuje se kako bi svaka kompanija trebala imati organizacijsku strukturu koja će biti spremna na buduće izazove odnosno promjenama te se istima prilagoditi na najbolji mogući način. Na prvom mjestu trebali bi svakako biti tvrtka i njezini zaposlenici. Dobar i kvalitetno organizirani tim je ujedno i preduvjet za obavljanje zadataka.

U takvim situacijama najviše dolaze do izražaja znanja kao i radna iskustva, ali i komunikacijske vještine svakog pojedinca koji sudjeluje u nekome projektu ili kad je u pitanju rješavanje određenog problema. U današnjim korporacijama timski se rad izuzetno cijeni te se smatra jednim od najučinkovitijih oblika poslovanja, a kad je u pitanju budućnost možemo slobodno reći kako je svjetla za ljude koji su timski igrači.

Bilo da se radilo o muškom ili ženskom načinu vođenja kod jednih, ali i drugih bitna je nekako motivacija dok se stila stavlja u drugi plan. Ženski način vođenja pokazuje se boljim za radno okruženje gdje vlada opuštenu atmosferu, dok to nije slučaj kod muškog vodstva gdje se nekako možemo reći osjeti taj neki pritisak u zraku.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Antolović K., Bošković M., *Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima*, Priručnik 2017.
2. Buble M, *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010.
3. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
4. Courtland L. Bovee, John V, Thill, *Suvremena poslovna komunikacija*, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 2012.
5. Cees B. M. Van Riel, *The management of corporate communication*, Routledge, 2003.
6. Maxwell John C, *17 Neosporivih pravila za uspješan tim*, Katarina Zrinski d.o.o., 2003.
7. Milas, Z. *Uvod u korporativnu komunikaciju*. Novelti Millenium, Zagreb, 2011.
8. Matić, Jurković, *Poslovne komunikacije*, Školska knjiga, Zagreb, 2015.
9. Pirić, V., Milas Z., *Korporativna komunikacija kao proširena funkcija menadžmenta*, Zagreb, 2013., u: *Hrvatske perspektive u Europskoj uniji* / Grmuša, Tanja (ur.). Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2014. str. 359-367.
10. Novosel Leinert S., *Komunikacijski kompasi*, PLEJADA d. o. o, 2012.
11. Schmid, B., Lyczek, B., 2006., *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden.
12. Tudor G., Srića V., *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*, MEP Consult, Zagreb, 2006, 3. izdanje
13. Tomić, Z: *Politički odnosi s javnošću*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2017.
14. Yeomans L. *Exploring Public Relations*, Pearson Education, 2006.
15. West, M. *Tajne uspješnog upravljanja timom*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.

## OSTALA LITERATURA

1. Dodig, R. *Rizici poslovanja udaljenih timova na primjeru Ericssona*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, diplomski rad, 2016. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:678/preview>, datum pristupa 16. 8. 2021.
2. Glavan, F. : *Poslovna komunikacija novog doba*, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni centar za stručne studije, završni rad, 2019. <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A352/datastream/PDF/view>, pristup 18. 9. 2021.
3. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, *Kako prilagoditi svakodnevni život u Hrvatskoj – dodatne upute*, [https://www.hzjz.hr/wpcontent/uploads/2020/03/Dodatne\\_upute\\_za\\_pojedince\\_kolektive\\_i\\_poslodavce.pdf](https://www.hzjz.hr/wpcontent/uploads/2020/03/Dodatne_upute_za_pojedince_kolektive_i_poslodavce.pdf), datum pristupa (10. 10. 2021.)
4. Janžek, S. *Izveštaji o poslovanju kao element eksterne komunikacije poslovnih subjekata*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2016., završni rad, <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka:588/datastream/PDF/view>, datum pristupa 15. 12. 2021.
5. Jurković, Z., „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXV, No. 2, 2012., str. 387 – 339., str. 391., <https://hrcak.srce.hr/file/139713>, datum pristupa 4. 2. 2022.
6. Kereta, K. *Značenje i uloga timova za razvoj poslovnih organizacija*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku završni rad, 2019., <https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A385/datastream/PDF/view>, datum pristupa 10. 10. 2021.
7. Marić, Z. *Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje*, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin, diplomski rad, 2018., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:1870/datastream/PDF/download>, datum pristupa 21. 9. 2021.
8. Osmec, A. *Suvremena sredstva poslovne komunikacije*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku završni rad, 2019., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:3724/datastream/PDF/download>, datum pristupa 20. 9. 2021.

9. Pavličić, M. *Uloga weba u poduzećima za vrijeme pandemije*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu diplomski, 2021., <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A7009/datastream/PDF/view>, datum pristupa 15. 12. 2021.

## INTERNETSKI IZVORI

1. <https://www.microsoft.com/hr-hr/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/managing-remote-teams-is-easy-with-these-collaboration-tools>, datum pristupa 18. 8. 2021.
2. <https://hrcak.srce.hr/file/139713>, datum pristupa 15. 8. 2021.
3. <https://www.tomislavstankovic.com/blog/poslovna-komunikacija/>, datum pristupa 24. 9. 2021.
4. [http://hjp.noviliber.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eltvXxA%3D&keyword=komunikacija](http://hjp.noviliber.hr/index.php?show=search_by_id&id=eltvXxA%3D&keyword=komunikacija), pristup 9. 10. 2021.
5. <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-1-dio/>, datum pristupa 25. 9. 2021.
6. <https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/timski-rad-14487/>, datum pristupa 25. 9. 2021.
7. <https://www.adorio.hr/savjeti/sto-zapravo-znaci-raditi-u-timu>, datum pristupa 26. 9. 2021.
8. <https://citati.hr/slike/brokulaz-27>, datum pristupa 26. 9. 2021
9. <https://poslovnenovine.ba/2018/07/11/sest-osnovnih-kvaliteta-dobrog-lidera/>, datum pristupa 27. 9. 2021.
10. <https://hail.to/cathedralgrammar/article/IqhsyCk>, datum pristupa 3. 10. 2021
11. <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>, datum pristupa 10. 10. 2021.
12. [www.edukacijE.hr](http://www.edukacijE.hr), datum pristupa 7. 12. 2018.
13. <https://clouds.geant.org/news/zoom-supporting-education-with-online-learning-solutions/>, datum pristupa slici 15. 2. 2022.

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.</b> <i>Funkcije organizacijske komunikacije</i> .....	str.5.
<b>Slika 2.</b> <i>Timski rad</i> .....	str.8.
<b>Slika 3.</b> <i>Potencijalni nedostatak timskog rada</i> .....	str.12.
<b>Slika 4.</b> <i>Lider i njegov tim</i> .....	str.15.
<b>Slika 5.</b> <i>Osobine dobrog lidera</i> .....	str.17.
<b>Slika 6.</b> <i>Usporedba stilova</i> .....	str.19.
<b>Slika 7.</b> <i>Primjer Zoom sastanka</i> .....	str.25.