

# Povezanost dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika na primjeru velike organizacije

---

**Antunović, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:674260>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Smjer Menadžment**

**Povezanost dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom  
zaposlenika na primjeru velike organizacije**

**Diplomski rad**

**Ivan Antunović**

**Zagreb, rujan 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Smjer Menadžment**

**Povezanost dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom  
zaposlenika na primjeru velike organizacije**

**The connection between the design of team processes and  
employee job satisfaction on the example of a large organization**

**Diplomski rad**

**Ivan Antunović, 0067529142**

**Mentor: prof. dr. sc. Tomislav Hernaus**

**Zagreb, rujan 2024.**

## **Sažetak i ključne riječi**

Timski procesi obuhvaćaju zajedničke napore članova tima, udruživanje njihovih pojedinačnih resursa, znanja i vještina kako bi se ispunili zahtjevi zadatka i postigli zajednički ciljevi. Dizajniranje ovih procesa unutar organizacije zahtijeva strateško strukturiranje i optimizaciju kako bi se poboljšala suradnja, komunikacija i učinkovitost izvršenja zadataka. Timski ciljevi služe kao zajedničke prekretnice ili ciljevi koji označavaju značajne bodove napretka ili doprinose poboljšanju vještina u cijeloj organizaciji.

Zadovoljstvo poslom, bitan aspekt dobrobiti zaposlenika, sažima pozitivne emocionalne reakcije koje pojedinci doživljavaju dok obavljaju svoje radne dužnosti ili su prisutni na radnom mjestu. Čimbenici koji pridonose povećanom zadovoljstvu poslom uključuju plaću i beneficije, sigurnost posla, priznanje, razvoj karijere, angažman i poštovanje. Različite metode, kao što su stope izostanaka s posla, ankete i eNPS, koriste se za mjerenje zadovoljstva zaposlenika, s ključnim pokazateljima učinka kao što su neformalni intervjui, kutije s prijedlozima, interne stope napredovanja i izlazni intervjui koji nude vrijedne uvide. Istraživanje je pokazalo da su motivacija i zadovoljstvo poslom te timski rad i rješavanje problema najbitniji čimbenici koji utječu najviše na poslovne rezultate, retenciju zaposlenika i uspjeh. Od dvaju navedenih, timski rad i zadovoljstvo poslom treba najviše njegovati, razvijati, dizajnirati i mjeriti unutar organizacije za stimuliranje uspjeha.

**Ključne riječi:** timski procesi, zadovoljstvo poslom, dizajn tima, timski rad

## **Abstract and key words**

Team processes comprise of mutual efforts made by its members, as well as combining their individual resources, knowledge, and skills to complete task requirements and achieve the team's goals. Designing such processes inside an organizational setting requires both strategic structuring as well as optimizing of such processes for the purpose of improving organizational collaboration, communication and efficiency in completing tasks. Team-based goals serve as common milestones or ones that mark significant points of progress or contribute to improving skills across the organization.

Job satisfaction, an important aspect of employee welfare, can be defined as all the positive emotional reactions individuals experience when carrying out their work obligations or when they are present at their designated workplace. Factors that significantly contribute to higher job satisfaction include pay and benefits, job security, acknowledgment, opportunity for career advancement, level of engagement, and respect at the workplace. Various methods are used to measure job satisfaction, ones such as rates of job absence, questionnaires and eNPS, along with some key success indicators that provide meaningful insights, such as informal interviews, „suggestion boxes“, internal rates of improvement, and exit interviews. This paper's research has shown that both work motivation and satisfaction, as well as teamwork and problem-solving, make for the most important factors with the strongest influence on results, employee retention, and overall success. In order to stimulate success, it is recommended to nurture, develop, design, and measure teamwork and job satisfaction the most out of all researched factors.

**Key words:** Team processes, job satisfaction, team design, teamwork

## Sadržaj

Sažetak i ključne riječi

Abstract and key words

1. Uvod.....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. Dizajniranje timskih procesa u organizaciji.....	3
2.1. Koncept timskog rada.....	3
2.2. Vrste timskih procesa u organizaciji .....	9
2.3. Procesi dizajniranja timova.....	13
2.4. Prednosti i nedostaci timskog rada.....	18
3. Čimbenici i mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika.....	21
3.1. Pojam zadovoljstva poslom zaposlenika .....	21
3.2. Dimenzije zadovoljstva poslom .....	22
3.3. Mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika .....	27
4. Povezanost timskih procesa sa zadovoljstvom poslom zaposlenika .....	35
4.1. Mjerenje učinkovitosti rada timova.....	35
4.2. Povezanost timskih procesa postavljanja ciljeva sa zadovoljstvom poslom zaposlenika.....	36
4.3. Povezanost timskih procesa izvršavanja ciljeva sa zadovoljstvom poslom zaposlenika.....	38
4.4. Povezanost timskih procesa upravljanja sukobom sa zadovoljstvom poslom zaposlenika ..	40
5. Empirijsko istraživanje povezanosti dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika	43
5.1. Metodologija istraživanja .....	43
5.2. Rezultati istraživanja .....	47
5.3. Ograničenja istraživanja .....	49
6. Zaključak .....	51
Popis izvora.....	53
Popis slika .....	64
Životopis kandidata.....	65

# 1. Uvod

## 1.1. Područje i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je povezanost dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika na primjeru velike organizacije. Cilj je pobliže objasniti razne aspekte kao što su dizajn tima, uključujući karakteristike i važnost timskog rada u organizacijama. Isto tako, istražiti različite vrste timskih procesa, čimbenike koji utječu na zadovoljstvo poslom kod zaposlenika, uključujući njegove dimenzije i metode mjerenja. Još jedan od glavnih ciljeva je istraživanje odnosa timskih procesa i zadovoljstva poslom i međusobnih utjecaja. Kroz praktični dio cilj je analizirati rezultate o povezanosti dizajna timskog procesa i zadovoljstva zaposlenika, pokrivajući različite kategorije kao što su motivacija, priznanje, nagrade, timski rad, komunikacija, razvoj zaposlenika, radni uvjeti, vodstvo i prijedlozi za poboljšanje.

Psihološki element često je presudan za dugoročnu opstojnost organizacije i njezinih procesa, zato što su ljudi koji čine radnu snagu organizacije, upravo pokretači svega što se u njoj i događa. Upravo zbog toga, ovaj rad cilja pobliže oslikati upravo taj psihološki element poduzeća te ilustrirati na koje se sve načine može utjecati, mjeriti, te nastojati poboljšati, timski rad, zadovoljstvo poslom, motivaciju povezanu s poslom, te ubrzati rješavanje intra i intertimskih problema (kao i onih na individualnoj razini pojedinih zaposlenika).

U dugome roku gdje je zadržavanje najboljih zaposlenika ključno s obzirom na iskustvo, znanje, i stručnosti koje posjeduju i povezuju sa sržnim kompetencijama samog poduzeća, neophodno je znati pravilno dizajnirati načine koji osiguravaju zadovoljne i motivirane zaposlenike koji dobro funkcioniraju kao timovi. Ovaj rad nastoji pružiti korisne podatke koji podržavaju dizajniranje i mjerenje gore opisanih parametara u praksi.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Podaci su prikupljeni iz relevantne stručne i znanstvene literature, a također su korišteni i Internet članci sa relevantnih stranica. Prilikom prikupljanja podataka za istraživanje korištena je metoda prikupljanja primarnih podataka putem online ankete.

Sekundarni izvori podataka ponajviše su korišteni za postavljanje teorijske pozadine rada te za približavanje teme te teorijsku pripremu koja prethodi samom sagledavanju primarnog ispitivanja. Neki glavni zaključci deducirani su iz obrađivanja odabrane literature na temu.

Primarno istraživanje provedeno je koristeći anketne upitnike zbog osiguravanja što bolje pokrivenosti kao i zbog svojih prednosti vezanih uz manje troškove provođenja, jednostavnost u usporedbi s nekim drugim metodama i sl.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja, zaključka, popisa literature i popisa slika, tablica i priloga te životopisa kandidata.

Rad započinje sažetkom u kojem je ukratko opisana tema. U uvodnom dijelu opisani su područje i cilj rada te navedeni izvori podataka i metode prikupljanja podataka koje su korištene pri izradi samog rada.

Drugo poglavlje objašnjava dizajniranje timskih procesa u organizaciji pri čemu su posebno naglašeni koncept timskog rada, vrste timskih procesa u organizaciji, procesi dizajniranja timova i prednosti i nedostaci timskog rada.

Treće poglavlje istražuje čimbenike i mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika, odnosno definiran je pojam zadovoljstva poslom zaposlenika, dimenzije zadovoljstva poslom i njegovo mjerenje.

Četvrto poglavlje bazirano je na povezanosti timskih procesa sa zadovoljstvom poslom zaposlenika, pri čemu su posebno odabrane kategorije mjerenja učinkovitosti rada timova, povezanost zadovoljstva poslom zaposlenika sa timskim procesima kao što su postavljanje ciljeva, izvršavanje ciljeva i upravljanja sukobom.

U petom poglavlju napravljeno je empirijsko istraživanje o povezanosti dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika na primjeru velike organizacije i posebno su naglašena metodologija istraživanja, rezultati prema kategorijama i ograničenja istraživanja.

Šesto poglavlje je zaključak na temelju svega prethodnog navedenog, te su dodaci popis izvora, slika, tablica i ostali prilozi te životopis kandidata.



## 2. Dizajniranje timskih procesa u organizaciji

Timski procesi uključuju suradničke radnje članova tima kako bi spojili svoje individualne resurse, znanja i vještine, s ciljem ispunjavanja zahtjeva zadatka i postizanja zajedničkih ciljeva<sup>1</sup>. Ovo se razlikuje od timskih pojavnih stanja, koja odražavaju prevladavajuće emocije ili misli među članovima tima, sažimajući stavove, vrijednosti, znanje i motivaciju. Dok timski procesi podrazumijevaju aktivno uključivanje, stanja u nastajanju sažimaju kolektivna razmišljanja. Obje su konceptualno fluidne i mogu dinamički utjecati jedna na drugu<sup>2</sup>.

Dizajniranje timskih procesa u organizaciji uključuje promišljeno strukturiranje i optimizaciju za poboljšanje suradnje, komunikacije i izvršenja zadataka<sup>3</sup>. To uključuje postavljanje jasnih ciljeva, odabir raznolikih i kvalificiranih članova tima, definiranje uloga i odgovornosti, uspostavljanje učinkovitih komunikacijskih kanala, implementaciju strukturiranih procesa donošenja odluka, upravljanje raspodjelom zadataka i tijek rada, poticanje povratnih informacija i kontinuiranog poboljšanja te uspostavljanje mehanizama za rješavanje sukoba<sup>4</sup>. Pedantnim dizajniranjem timskih procesa, organizacije mogu poticati timove s visokim učinkom koji su sposobni učinkovito postići ciljeve, istovremeno promičući kulturu suradnje, inovacije i kontinuiranog poboljšanja<sup>5</sup>.

### 2.1. Koncept timskog rada

Timski rad višestruk je koncept koji utjelovljuje suradničke napore u različitim sferama ljudske interakcije, uključujući organizacijske kontekste. Predstavlja zajednički napor pojedinaca koji udružuju svoje resurse, znanje i vještine za postizanje zajedničkih ciljeva<sup>6</sup>. Osim same suradnje,

---

<sup>1</sup> Crawford, E. R. (2020). Team processes. *Management*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0192>

<sup>2</sup> Kozlowski, S. W. i Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

<sup>3</sup> Gratton, L. (2024). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>

<sup>4</sup> Academy, F. (n.d.). Scope of management: definition, importance, planning and nature. <https://www.fynd.academy/blog/scope-of-management>

<sup>5</sup> Ryba, K. (2024). How to Build a High Performing Team - The Complete Guide. *Quantum Workplace*. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/characteristics-of-high-performing-teams>

<sup>6</sup> Driskell, J. E., Salas, E. i Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>

timski rad utjelovljuje sinergiju, uzajamnu podršku i zajedničku predanost zajedničkoj svrsi, služeći kao pokretačka snaga iza inovacija, rješavanja problema i organizacijskog uspjeha.

Učinkovita komunikacija, koordinacija i suradnja među članovima tima najvažniji su, pri čemu svaki doprinosi svojim jedinstvenim perspektivama i stručnošću za postizanje zajedničkih ciljeva<sup>7</sup>. Poticanje suradničkog načina razmišljanja među članovima tima ključno je, zahtijevajući okruženje povjerenja, poštovanja i otvorene komunikacije gdje se ideje mogu slobodno izražavati, povratne informacije dijeliti i poticati suradnja.

Uspostavljanje jasnih uloga, odgovornosti, normi i protokola za donošenje odluka, rješavanje sukoba i raspodjelu zadataka temeljni su aspekti učinkovite timske dinamike. Definiranjem očekivanja i stvaranjem strukture za suradnju, timovi mogu usredotočiti svoje napore i maksimalno povećati učinkovitost u postizanju zajedničkih ciljeva<sup>8</sup>. Štoviše, prilagodljivost i fleksibilnost ključni su za uspješne timove, omogućujući im da prilagode strategije i pristupe kao odgovor na promjenjive okolnosti i ciljeve.

U konačnici, timski rad utjelovljuje duh jedinstva i suradnje, gdje se pojedinci ujedinjuju kako bi postigli zajedničke ciljeve i težnje. Ovaj dinamični proces zahtijeva stalni napor i predanost svih članova tima, vođeni zajedničkom vizijom i kolektivnim osjećajem svrhe<sup>9</sup>. Organizacije mogu poticati kulturu suradnje, osnaživanja i izvrsnosti prihvaćanjem načela timskog rada, omogućujući im da napreduju u međusobno povezanom i kompetitivnom svijetu.

Kada se upuštaju u suradničke projekte, grupe u početku funkcioniraju kao odvojene cjeline, a ne kohezivna zajednica<sup>10</sup>. Međutim, korištenje timova za obavljanje posla ključno je za organizacijsku učinkovitost i konkurentnost. U suvremenom okruženju većina zadataka strukturirana je oko projekata, što zahtijeva suradnju među timovima. Voditelji projekata igraju ključnu ulogu u identificiranju, motiviranju i vođenju timova prema postizanju visoke učinkovitosti i ispunjavanju ciljeva projekta<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Bucăța, G., i Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 22(1), 49–57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>

<sup>8</sup> Kozlowski, S. W., i Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

<sup>9</sup> Hicks, S. (2024). *Harnessing the power of teamwork: unity and collaboration on the field*. <https://www.linkedin.com/pulse/harnessing-power-teamwork-unity-collaboration-field-sa-quan-hicks-lgskf/>

<sup>10</sup> Behar-Horenstein, L. S., Richey, J. R., i Smith, U. D. (2021). Assessing collaboration among team scientists within a triadic research center partnership. *Qualitative Research in Medicine & Healthcare*, 5(2). <https://doi.org/10.4081/qrmh.2021.9724>

<sup>11</sup> Prakash Giri, O. (2019). Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance. *Technical Journal*, 1(1), 133-139. <http://dx.doi.org/10.3126/tj.v1i1.27711>

Sudjelovanje u grupi nudi pojedincima osjećaj sigurnosti, statusa, pripadnosti i samopoštovanja, osnažujući ih za postizanje zajedničkih ciljeva. Učinkoviti timovi pokazuju jasnu komunikaciju, sudjeluju u aktivnostima izgradnje tima, njeguju povjerenje, konstruktivno rješavaju sukobe i potiču suradničko rješavanje problema<sup>12</sup>. Ove su karakteristike ključne za povećanje učinkovitosti tima i postizanje uspjeha projekta u dinamičnim radnim okruženjima.

## Karakteristike timskog rada

Dinamika tima varira ovisno o prirodi posla, što dovodi do nijansiranog razumijevanja onoga što čini učinkoviti timski rad<sup>13</sup>. Ono što definira izuzetnu suradnju u jednom kontekstu može se razlikovati od drugog, na primjer, timski rad potreban za izgradnju mosta razlikuje se od onog u restoranu. Međutim, određene karakteristike ostaju dosljedne među učinkovitim timovima.

Devet je bitnih osobina svakog tima<sup>14</sup>:

- 1) Učinkovita komunikacija: svaki član tima trebao bi imati sposobnost otvorene i učinkovite komunikacije sa svojim kolegama. I međuljudske i pisane komunikacijske vještine ključne su jer olakšavaju besprijekornu suradnju, bilo online ili offline.
- 2) Individualna stručnost: svaki član tima trebao bi pridonijeti svojim jedinstvenim iskustvom, stručnošću i težnjama zajedničkom naporu. Različiti talenti pokreću ukupnu izvedbu i poboljšavaju integraciju svakog člana unutar tima.
- 3) Osjećaj pripadnosti: Razumijevanje vlastite uloge unutar okvira tima i prepoznavanje kako pojedinačne vještine nadopunjuju one drugih potiče društvenu koheziju, povjerenje i sklad unutar grupe.
- 4) Snažno vodstvo: Učinkovito vodstvo nadilazi puko upravljanje; nadahnjuje članove tima, artikulira viziju organizacije i motivira pojedince prema zajedničkim ciljevima.
- 5) Jasna organizacijska struktura: Dobro definirana i lako razumljiva hijerarhija tima ključna je za učinkovit timski rad. Jasnoća u pogledu strukture tima olakšava donošenje odluka i rješavanje sukoba.

---

<sup>12</sup> Nakazawa, K. (2024). *21 Benefits of Team Building: Enhancing workplace dynamics*. Invite Japan. <https://www.invitejapan.com/en/benefits-of-team-building-activities/>

<sup>13</sup> Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>

<sup>14</sup> Hogarty, S. (2022). *Nine characteristics of great teamwork*.

Ideas. <https://www.wework.com/ideas/professional-development/management-leadership/nine-characteristics-of-great-teamwork>

- 6) Dostižni ciljevi: Nerealni ciljevi mogu potkopati moral tima i umanjiti entuzijazam za zadatak koji je pred vama. Ostvarivi ciljevi potiču osjećaj postignuća i održavaju motivaciju među članovima tima.
- 7) Konstruktivne povratne informacije: Timovi napreduju zahvaljujući povratnim informacijama, koje služe kao katalizator za učenje i rast. Vođe koji pružaju redovite povratne informacije njeguju poticajno okruženje pogodno za suradnju.
- 8) Pozitivan način razmišljanja: Povjerenje je zarazno, a pozitivno gledište može proći kroz tim, jačajući moral i produktivnost. Zajedničko uvjerenje u misiju organizacije potiče pogodno okruženje za uspješan timski rad.
- 9) Pristup usmjeren na rješenja: Učinkoviti timovi posjeduju otpornost da se prilagode izazovima koji se razvijaju i ostaju usredotočeni na pronalaženje rješenja, a ne na fiksiranje na probleme. Ovaj način razmišljanja usmjeren na rješenja osigurava održivu produktivnost i inovativnost unutar tima.

Vidljivo je da je za uspješnu timsku dinamiku vrlo bitan element međuljudskog odnosa (učinkovita komunikacija, osjećaj pripadnosti, konstruktivne povratne informacije...), stoga se može zaključiti da timovi, neovisno o tome čime se bave, uvijek mogu beneficirati kada je intratimska dinamika dobro prilagođena pojedincima koji čine njegove sastavnice.

### **Važnost timskog rada u organizaciji**

Timski rad ima veliku važnost jer njeguje okruženje pogodno za produktivnost, omogućujući zaposlenicima da iskoriste obilje prilika i učinkovito prevladaju izazove<sup>15</sup>. Osobito ključan u vremenski osjetljivim projektima koji zahtijevaju mnoštvo vještina i iskustava, timski rad olakšava besprijekornu koordinaciju i brz napredak. Timski rad ne samo da ubrzava dovršetak zamršenih zadataka, već također potiče entitete da nadmaše prethodne prekretnice, obogaćujući profesionalne sposobnosti i ostavljajući neizbrisive tragove u povijesti<sup>16</sup>. Kroz integraciju timskog rada, organizacije mogu poticati dinamične i trajne transformacije.

Herrity (2023.) naglašava važnost i prednosti timskog rada za organizaciju:

---

<sup>15</sup> *Teamwork in the workplace - Humans*. (n.d.). <https://humans.io/hr-glossary/teamwork-in-the-workplace>

<sup>16</sup> Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International Journal of Management, IT and Social Sciences*. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v5i3.662>

- 1) Zabava: Timski rad povećava užitak u radu kroz dijeljena iskustva, dopuštajući stanke i društvene interakcije koje mogu poboljšati produktivnost. Za razliku od samostalnog rada, gdje je fokus često na brzom izvršavanju zadataka, timski rad pruža prilike za slavlje i međusobno ohrabrivanje, jačajući timsku koheziju i motivaciju. Slavljenje zajedničkih uspjeha zabavan je i učinkovit način priznavanja postignuća i poticanja na daljnji napredak.
- 2) Smanjenje stresa: Podržavajuće timsko radno okruženje gradi povjerenje, njeguje prijateljstva koja služe kao mreže podrške za ublažavanje stresa, čime se u konačnici poboljšava učinak. Ulaganje vremena u veze među članovima tima mogu dovesti do otpornijeg i učinkovitijeg tima.
- 3) Više komunikacije: Članovi tima potiču otvorenu komunikaciju i učinkovitu suradnju, što dovodi do jednakog doprinosa u rješavanju problema i kreativnim nastojanjima.
- 4) Jasnoća: Jasnoća u timskom radu smanjuje zabunu i povećava učinkovitost. Kad svaki član razumije zajednički cilj, svoju ulogu i osjeća se ugodno postavljajući pitanja, tim radi glatko.
- 5) Kreativnost: Timski rad obogaćuje skup alata vještina, iskustava i ideja unutar tvrtke. Poticanje otvorene komunikacije među članovima tima njeguje povjerenje i prijateljstvo, stvarajući okruženje u kojem se ideje mogu slobodno dijeliti, potičući veću kreativnost.
- 6) Smanjenje straha: Revolucionarni izumi često proizlaze iz zajedničkih napora, a ne individualne briljantnosti. Uspjeh Thomasa Edisona sa žaruljom ilustrira to; poticao je radno mjesto gdje su se ideje slobodno razmjenjivale, a neuspjeh je bio prihvaćen kao dio procesa. Uspostavom kulture otvorene komunikacije i dijeljenja odgovornosti, timovi mogu generirati inovativne ideje i sigurnije preuzimati proračunate rizike. Ova poboljšana kreativnost i volja za istraživanjem novih prilika mogu biti posebno korisni u razdobljima značajnih promjena, kao što su promjene vodstva ili spajanja organizacija.
- 7) Bolji osobni rast i razvoj: Dok timski rad ima za cilj zajednička postignuća, pojedinačni doprinosi ostaju ključni za postizanje cilja. Uključivanje u čestu interakciju s kolegama unutar okvira timskog rada omogućuje članovima tima da poboljšaju svoje strategije i prošire svoje skupove vještina. Ove interakcije često služe kao putevi za profesionalni i osobni razvoj.
- 8) Smanjenje sindroma sagorijevanja: Sagorijevanje, koje proizlazi iz dugotrajnog stresa i prevelikih obaveza, može spriječiti napredak u karijeri zbog mentalne, emocionalne i

fizičke iscrpljenosti. Timski rad igra ključnu ulogu u ublažavanju sagorijevanja raspodjelom zadataka u grupi i poticanjem međusobne podrške među članovima tima. Prepoznavanje znakova sagorijevanja kod kolega omogućuje proaktivnu pomoć, poput delegiranja zadataka ili poticanja stanki, što može ublažiti stres. Proaktivno rješavanje problema sagorijevanja može poboljšati učinak i zadržavanje zaposlenika, zbog čega je korisno educirati članove tima o strategijama prevencije prije nego što se upuste u nove pothvate.

- 9) Veća motivacija: Članovi tima, koji se boje iznevjeriti svoje kolege, mogu pronaći inspiraciju da rade više ili preuzmu dodatne zadatke, pridonoseći povećanju produktivnosti. Poticanje ove motivacije može se postići jednostavnim praksama poput međusobnog prepoznavanja.
- 10) Veća raznovrsnost: Učinkovit timski rad uspijeva zahvaljujući raznolikosti u perspektivama, iskustvima, obrazovanju, pozadinama i stručnosti. Poticanje pojedinaca da iskoriste svoje jedinstvene snage potiče inovativnost i kreativnost unutar tima. Konstruktivna napetost među članovima tima može dovesti do stvaranja najboljih ideja i rješenja. Prihvatanje različitih stajališta pomaže u sprječavanju grupnog razmišljanja, gdje konformizam guši kreativnost. Njegovanje kulture koja cijeni unos i povratne informacije promiče zdravu raspravu usmjerenu na poboljšanje projekata i rezultata.
- 11) Bolja izgradnja odnosa: Učinkovit timski rad potiče produktivne i smislene odnose na radnom mjestu. Povjerenje među članovima tima stvara prilike za povezanost i prijateljstvo, pridonoseći ugodnom radnom okruženju u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno surađujući jedni s drugima.
- 12) Veća otpornost: Timski rad povećava otpornost tvrtke, osnažujući tim da se zajedno uhvati u koštac s izazovima i rokovima. Kroz međusobnu podršku ustraju prema dugoročnim ciljevima. U neuspjesima, njihova kohezija pomaže u pronalaženju pozitivnih strana i vraćanju perspektive, dok njihovo povjerenje omogućuje brzu prilagodbu naglim promjenama.

Dok svakako postoje pojedinci koji efikasnije djeluju samostalno, a i neki opisi poslova podrazumijevaju individualan rad, obavljanje posla u timu definitivno ima svojih prednosti ne samo za ispunjavanje ciljeva posla, već i za bolje psihološke ishode. Navedeno, naravno, podrazumijeva da je timski rad dobro iskorišten te da tim adekvatno komunicira i uzajamno djeluje. Ipak, evidentno je da, kada funkcionira, timski rad može doprinijeti boljem mentalnom

stanju, višoj motivaciji sudionika, manjem stresu, te jačem osjećaju kohezije i otpornosti tima kao takvoga.

## 2.2. Vrste timskih procesa u organizaciji

Timovi imaju potencijal poboljšati učinak organizacije i pojedinca u različitim domenama<sup>17</sup>. Međutim, važno je prepoznati da svi timovi ne dijele iste ciljeve niti imaju iste odgovornosti. Nadalje, njihove se organizacijske strukture mogu značajno razlikovati. Neki timovi rade s većim stupnjem autonomije, imaju manje nadzora s viših razina unutar organizacije<sup>18</sup>. Nasuprot tome, drugi se oslanjaju na imenovanog vođu tima koji postavlja ciljeve i osigurava učinkovito izvršenje aktivnosti. Osim toga, postoje timovi koji djeluju s više samoregulirajućim pristupom, gdje vođa postavlja sveobuhvatne ciljeve i strategije, ali tim sam odabire i upravlja metodama za postizanje tih ciljeva i provedbu strategija.<sup>19</sup> Štoviše, timovi se razlikuju po sastavu.

U nastavku bit će detaljnije opisani timovi pod singularnim autoritetima, samoregulirajući timovi, međufunkcijski timovi te virtualni timovi kao neke od predstavljajućih vrsta. Cilj je prikazati što sveobuhvatnije vrste timova kako bi se izlučile bitne razlike i sličnosti.

U **timu pod vodstvom menadžera** (engl. *manager-led team*), kao što ime sugerira, menadžer preuzima ulogu vođe tima, odgovornog za utvrđivanje ciljeva tima, delegiranje zadataka i nadgledanje učinka tima<sup>20</sup>. Pojedinačni članovi tima obično imaju ograničenu autonomiju unutar ove strukture.

Na primjer, u profesionalnom nogometnom timu, gdje menadžer djeluje kao vođa tima, visoko kvalificirani i plaćeni sportaši djeluju pod strogim vodstvom glavnog trenera tijekom svojih aktivnosti na terenu (Thompson, 2008.). Trener, koji služi kao menadžer tima, ne samo da osmišljava strategije za postizanje cilja momčadi da pobjeđuje u utakmicama, već također snosi isključivu odgovornost za ukupni ishod svake utakmice, kao i cijele sezone. Osim toga, trener

---

<sup>17</sup> Dieffenbacher, S. F. (2024). *Organizational Structure Definition, Types and importance*. Digital Leadership. <https://digitalleadership.com/blog/organizational-structure/>

<sup>18</sup> Sun, M. (2023). Autonomous Teams. *Medium*. <https://maggiesunonline.medium.com/autonomous-teams-eb86e4bbc85d>

<sup>19</sup> Thompson, L. L. (2008), *Making the Team: A Guide for Managers*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 4.

<sup>20</sup> Herrity, J. (2023). *5 Roles and Responsibilities of a Team Leader*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/responsibilities-of-a-team-leader>

je isključivo odgovoran za povezivanje s višim menadžerima unutar organizacije. Igrači, s druge strane, primarno imaju zadatak izvoditi igre koje diktira trener.

**Samoregulirajući timovi** (engl. *Self-regulated teams*), koji se također nazivaju samousmjereni timovi, djeluju sa značajnim stupnjem neovisnosti<sup>21</sup>. Obično mali po veličini, ovi timovi često preuzimaju odgovornosti koje su prethodno obavljali tradicionalni nadglednici. Dok menadžer ili vođa tima mogu postaviti sveobuhvatne ciljeve, članovi samoregulirajućih timova imaju kontrolu nad specifičnim aktivnostima potrebnim za postizanje tih ciljeva<sup>22</sup>. To uključuje zadatke kao što su planiranje i raspored rada, raspodjela odgovornosti, osiguravanje ispunjavanja standarda kvalitete i upravljanje svakodnevnim operacijama.

Primjer samoregulirajućih timova (Fisherman, 2007) može se promatrati na Whole Foods Marketu, najvećem trgovcu prirodnom hranom u Sjedinjenim Državama. U Whole Foodsu svaka je trgovina organizirana u deset timova, kao što su proizvodnja i gotova hrana, pri čemu je gotovo svaki zaposlenik član jednog od tih timova. Svaki tim radi pod vodstvom imenovanog vođe i postavlja vlastite ciljeve učinka. Štoviše, voditelji timova također su članovi tima cijele trgovine, a voditelji timova trgovina dio su regionalnog tima. Nadalje, tim timovima dopušten je pristup informacijama koje su obično ograničene na tradicionalne menadžere, uključujući podatke o prodaji, pa čak i brojke o plaćama.

Međutim, važno je napomenuti da se razina autonomije dodijeljena samoregulirajućim timovima može značajno razlikovati od tvrtke do tvrtke. Različite organizacije imaju različite pristupe delegiranju zadataka timovima, pri čemu neke zadatke zadržava menadžment na višoj razini. Na primjer, iako samoregulirajući timovi mogu imati ovlasti nad raspoređivanjem zadataka, oni možda nemaju ovlasti otpustiti kolege članove tima.

Mnoge organizacije koriste **međufunkcijske timove**, koji, kao što naziv implicira, obuhvaćaju različita funkcionalna područja unutar organizacije, kao što su operacije, marketing i financije. Ti su timovi strateški sastavljeni kako bi iskoristili specijaliziranu stručnost članova koji potječu iz različitih odjela<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Roper, K.O. & Phillips, D.R. (2007). Integrating self-managed work teams into project management. *Journal of Facilities Management*, 5(1), 22-36. <http://dx.doi.org/10.1108/14725960710726328>

<sup>22</sup> Indeed Editorial Team. (2024). *Manager vs. team leader: differences, tasks and skills*. Indeed. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/manager-vs-team-leader>

<sup>23</sup> Cascade Team. (n.d.). *Cross-Functional Collaboration Overview + examples*. <https://www.cascade.app/blog/cross-functional-teams-drive-innovation>



Na primjer<sup>24</sup>, kada je Porezna uprava željela ispitati utjecaj značajne promjene u svojim informacijskim sustavima na zaposlenike, uspostavila je međufunkcijski tim koji se sastoji od pojedinaca iz različitih odjela. Rezultirajuća studija koristila je kolektivnom ekspertizom u područjima kao što su analiza posla, obuka, upravljanje promjenama, industrijska psihologija, pa čak i ergonomija.

Međufunkcijski timovi igraju ključnu ulogu u Nikeovom procesu razvoja proizvoda, gdje koriste stručnost i interno i eksterno. Članovi tima obično ne uključuju samo dizajnere proizvoda, marketinške stručnjake i računovođe, već i stručnjake za sportska istraživanja, trenere, sportaše, pa čak i potrošače. Slično tome, RAZR tim u Motoroli bio je strukturiran kao međufunkcijski tim, s odgovornošću za razvoj inovativnog proizvoda povjerenom specijaliziranom timu sastavljenom od dizajnera i inženjera. Nadalje, RAZR tim također se može klasificirati kao tim za razvoj proizvoda ili projektni tim. Odbori i radne skupine, posvećeni rješavanju specifičnih pitanja ili zadataka, često djeluju kao međufunkcijski timovi. Timovi za rješavanje problema, formirani za rješavanje pitanja poput poboljšanja kvalitete ili smanjenja otpada, mogu biti unutar odjela ili međufunkcijski<sup>25</sup>.

Danas tehnološki napredak omogućuje timovima da nadiđu ne samo organizacijske granice, poput funkcionalnih područja, odjela i divizija, već i vremenska i prostorna ograničenja. Kroz **virtualne timove**, članovi geografski raspršeni mogu elektronički surađivati prema zajedničkom cilju<sup>26</sup>. Tehnologije kao što su video konferencije, razmjena trenutnih poruka i elektronički sastanci olakšavaju istodobnu interakciju u stvarnom vremenu, nudeći brojne prednosti za virtualne timske operacije<sup>27</sup>. Naime, članovi se mogu uključiti s bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme, dopuštajući timovima da se okupljaju onoliko dugo koliko je potrebno za postizanje ciljeva ili rješavanje problema, bilo na nekoliko dana, tjedana ili mjeseci.

Štoviše, veličina tima ne predstavlja prepreku za sazivanje virtualnih sastanaka. Na primjer, u razvoju F-35 Strike Fightera, američki obrambeni poduzetnik Lockheed Martin orkestrirao je virtualni proizvodni tim globalnih razmjera bez presedana, uključujući dizajnere i inženjere iz

---

<sup>24</sup> Human Technology Inc. (2011). Organizational Learning Strategies: Cross-Functional Teams. *Getting Results through Learning*. <http://www.humtech.com/opm/grtl/ols/ols3.cfm>

<sup>25</sup> Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009). Organizational Behavior, 15. izdanje, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. [https://digi-lib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb\\_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d\\_1648649445.pdf](https://digi-lib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf)

<sup>26</sup> Powell, A., Piccoli, G., i Ives, B. (2004). Virtual teams. *Data Base*, 35(1), 6-36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>

<sup>27</sup> George, J.M., i Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5. izdanje, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

osam međunarodnih partnera iz zemalja poput Kanade, Ujedinjenog Kraljevstva, Norveške i Turske<sup>28</sup>.

Vrsta tima	Glavna obilježja
Tim pod vodstvom menadžera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menadžer postavlja ciljeve, delegira članove i nadgleda rad</li> <li>- Članovi imaju ograničenu autonomiju i često slijede menadžerov plan</li> <li>- Menadžer ima isključivu odgovornost u komunikaciji s nadređenima i reflektira njihove strategije</li> </ul>
Samoregulirajući tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visok stupanj autonomije</li> <li>- Preuzimaju punu odgovornost kao tim</li> <li>- Postavljaju vlastite ciljeve i imaju širok pristup informacijama</li> <li>- Dobivaju okvirne zadatke i dalje sami definiraju načine kako ih obaviti</li> <li>- Menadžment može preuzeti prava poput prava raspuštanja tima ili otpuštanja članova</li> </ul>
Međufunkcijski tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tim sastavljen od članova različitih organizacijskih funkcija (recimo marketing, prodaja, i financije rade zajedno)</li> <li>- Najčešće sastavljeni za rješavanje kompleksnijih slučajeva i problema</li> <li>- Iskorištavaju snagu multidisciplinarnog pristupa</li> <li>- Često se koriste za razvoj proizvoda, odradu projekata, rješavanje kompleksnih problema ili poboljšavanja kvalitete proizvoda</li> </ul>
Virtualni tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nastali kao posljedica razvoja tehnologije</li> <li>- Timovi nepovezani organizacijskim, prostornim ili temporalnim granicama</li> <li>- Koriste tehnologiju za komunikaciju i rad (videopozivi, surađivačke platforme itd.)</li> </ul>

<sup>28</sup> Aircraft Engineering and Aerospace Technology (2004). Mathcad as a standard design package for F-35 Joint Strike Fighter project. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 76(1). <https://doi.org/10.1108/aeat.2004.12776aab.015>

	- Najveća prednost jesu fleksibilnost, široka otvorenost, i vremenska neograničenost
--	--

### 2.3. Procesi dizajniranja timova

Procesi dizajniranja tima temeljni su koraci koji se poduzimaju kako bi se strukturirali i optimizirali timovi unutar organizacija, čime se osigurava da su dobro opremljeni za učinkovitu suradnju i postizanje željenih rezultata. Ovi procesi obuhvaćaju niz strateških razmatranja, od definiranja ciljeva i sastava tima do uspostavljanja uloga i komunikacijskih kanala. Pedantnim projektiranjem timskih procesa, organizacije mogu njegovati timove visokih performansi koji su sposobni nositi se sa složenim izazovima i poticati inovacije.

Na početku procesa dizajniranja tima, organizacije moraju artikulirati jasne ciljeve tima. To uključuje identificiranje specifičnih zadataka ili projekata za koje će tim biti odgovoran i ocrtavanje željenih rezultata. Uspostavom zajedničkog razumijevanja svrhe i prioriteta tima, organizacije osiguravaju vodeći okvir koji daje informacije za naknadne odluke i akcije.

Središnji dio procesa dizajniranja tima je sastav samog tima. Mora se pažljivo razmotriti odabir članova tima na temelju njihovih vještina, stručnosti i raznolikosti<sup>29</sup>. Dobro uravnotežen tim s komplementarnim snagama može poboljšati sposobnosti rješavanja problema i donošenja odluka, potičući kulturu suradnje i inovacije. Osim toga, organizacije mogu nastojati iskoristiti raznolikost u sastavu tima kako bi na stol iznijele različite perspektive i pristupe, obogaćujući timsku kolektivnu inteligenciju i kreativnost.

Definiranje uloga i odgovornosti još je jedan kritičan aspekt procesa dizajniranja tima. Svaki član tima trebao bi imati jasno razumijevanje svojih dužnosti i doprinosa ciljevima tima. Uspostavljanjem jasnoće uloga, organizacije smanjuju zabunu i promiču odgovornost, osiguravajući da se zadaci izvršavaju djelotvorno i učinkovito<sup>30</sup>. Štoviše, razgraničenje ovlasti za donošenje odluka unutar tima pomaže pojednostaviti procese i osnažuje članove tima da preuzmu vlasništvo nad svojim radom.

<sup>29</sup> Trischler, J., Kristensson, P. i Scott, D. (2018). Team diversity and its management in a co-design team. *Journal of Service Management*, 29(1), 120-145. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-10-2016-0283>

<sup>30</sup> Asana, T. (2024). How to Define Roles and responsibilities for Team Success, *Asana*. <https://asana.com/resources/roles-and-responsibilities>

Učinkovita komunikacija leži u srcu uspješnih procesa dizajniranja tima. Uspostavljanje otvorenih i transparentnih komunikacijskih kanala olakšava razmjenu informacija, suradnju i rješavanje problema unutar tima<sup>31</sup>. To može uključivati redovite timske sastanke, digitalne komunikacijske alate i protokole za razmjenu povratnih informacija. Poticanjem kulture komunikacije organizacije stvaraju okruženje u kojem ideje mogu slobodno teći, a članovi tima se osjećaju cijenjenima i saslušanima<sup>32</sup>.

Raspodjela zadataka i upravljanje tijekovima rada također su ključni faktori u procesima dizajniranja tima. Organizacije moraju osigurati da je rad ravnomjerno raspoređen među članovima tima i da se napredak učinkovito prati<sup>33</sup>. Alati poput softvera za upravljanje projektima mogu pomoći u dodjeli i praćenju zadataka, pružajući uvid u status projekata i identificirajući potencijalna uska grla ili ograničenja resursa.

Povratne informacije i kontinuirano poboljšanje sastavne su komponente procesa dizajniranja tima. Poticanje povratnih informacija unutar tima omogućuje razmišljanje, učenje i prilagodbu<sup>34</sup>. Redovite evaluacije timskih procesa i učinka olakšavaju kontinuirano poboljšanje i optimizaciju, pomažući timovima da se razvijaju i rastu tijekom vremena.

Važno je za zapamtiti da su procesi projektiranja tima ključni za strukturiranje i optimiziranje timova unutar organizacija. Definiranjem ciljeva, odabirom članova tima, uspostavljanjem uloga i komunikacijskih kanala te učinkovitim upravljanjem tijekovima rada, organizacije mogu njegovati timove s visokim učinkom koji su sposobni postići svoje ciljeve i potaknuti organizacijski uspjeh. Kroz stalne povratne informacije i kontinuirano poboljšanje, timovi se mogu prilagoditi promjenjivim okolnostima i upravljati izazovima s agilnošću i otpornošću, osiguravajući njihovu dugoročnu učinkovitost i učinak.

## **Koraci u formiranju tima**

---

<sup>31</sup> Albuali, M. (2021). Effective strategies for communicating and managing communication in a project team. *International Journal of Applied Industrial Engineering*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.4018/ijaie.20210101.oa1>

<sup>32</sup> Evans, J.M. (2023). *Cultivating a Healthy Workplace: How to Foster a Flourishing Culture*. <https://joshuamevans.com/cultivating-a-healthy-workplace-how-to-foster-a-flourishing-culture/>

<sup>33</sup> Kozlowski, S. W., i Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

<sup>34</sup> Nikolić, T. M., Perić, N., & Bovan, A. (2020). The role of feedback as a management tool in Performance Management Program. *Quality - Access to Success*, 21(177), 3–8. [https://www.researchgate.net/publication/343152520\\_The\\_Role\\_of\\_Feedback\\_as\\_a\\_Management\\_Tool\\_in\\_Performance\\_Management\\_Program](https://www.researchgate.net/publication/343152520_The_Role_of_Feedback_as_a_Management_Tool_in_Performance_Management_Program)

U početnim fazama suradnje, od ključne je važnosti da grupa uspostavi veze i definira svoje radne protokole kako bi formirala kohezivni tim. Baš kao i svaki odnos, timski rad prolazi kroz različite faze razvoja kako članovi prilagođavaju i usklađuju svoje pristupe kako bi radili skladno.

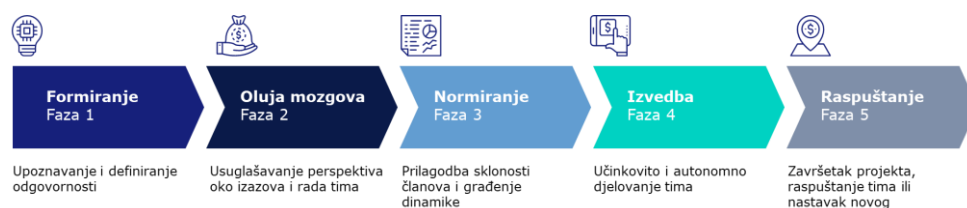
Tuckmanov model<sup>35</sup> ocrtava četiri razvojne faze, koje šesto izdanje PMBOK-a proširuje na pet. Iako ove faze obično napreduju uzastopno, timovi mogu doživjeti skokove ili čak preskočiti određene faze, posebno ako članovi imaju prethodnog iskustva u zajedničkom radu.

Razvoj tima odvija se kroz različite faze<sup>36</sup>:

- 1) Formiranje (engl. *forming*): Članovi se međusobno upoznaju i upoznaju s odgovornostima projekta.
- 2) “Oluja mozgova“ (engl. *brain storming*): Postavljaju se pitanja o upravljanju projektima i tehničkim izazovima. Otvorenost prema različitim perspektivama ključna je za sprječavanje kontraproduktivnih okruženja.
- 3) Normiranje (engl. *norming*): Članovi tima surađuju, prilagođavajući navike i sklonosti kako bi potaknuli međusobno povjerenje.
- 4) Izvedba (engl. *performing*): Tim djeluje autonomno, učinkovito se suočava s izazovima.
- 5) Raspuštanje (engl. *adjourning*): Po završetku projekta, tim se može raspustiti ili prijeći na nove napore, s neizvjesnim kontinuitetom sastava.

Slika 2.1: Vizualni prikaz proširenog Tuckman modela rada tima

Izvor: izrada autora



Sistematiziranje procesa formiranja tima u određene faze može pripomoći boljem shvaćanju njegovih pojedinosti, budući da je sam proces oformljenja tima ključan jer postavlja temelje za njegov daljnji razvoj, funkcioniranje, a na kraju i uspjeh. Ovim faznim procesom nastoji se

<sup>35</sup> Tuckman, B. W. (2016), Developmental sequence in small groups, *American Psychological Association*, <https://doi.org/10.1037/h0022100>.

<sup>36</sup> Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 6. edition, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

prikazati da ipak postoje neke zajedničke točke u procesu koje ne ovise o industriji, disciplini, i sl.

### **Odabir članova tima**

Čorkalo Biruški (2009) ističe dvije metode odabira odgovarajuće osobe za određenu ulogu: profesionalnu orijentaciju i profesionalnu selekciju.

Profesionalna orijentacija uključuje spajanje pojedinaca s poslovima koji su u skladu s njihovim osobinama, karakteristikama i težnjama. U Hrvatskoj taj proces obično počinje na kraju osmog razreda kada učenici biraju buduće zanimanje ili srednju školu. Tijekom svog života pojedinci mogu mijenjati karijeru i tražiti smjernice od srednjih škola, fakulteta ili Hrvatskog zavoda za zapošljavanje kako bi se snašli u tim prijelazima.

Profesionalna selekcija uključuje prepoznavanje pravog kandidata koji može ispuniti zahtjeve posla. Za razliku od profesionalne orijentacije, koju pokreću pojedinci, organizacije pokreću procese profesionalne selekcije. Kako bi se osigurao učinkovit odabir, moraju se ispuniti tri kriterija:

- 1) Ispunjavanje minimalnih zahtjeva za posao osigurava da kandidati posjeduju potrebne vještine za obavljanje posla.
- 2) Organizacije daju prednost konkurentnosti, odabirući kandidate za koje se smatra da će najvjerojatnije uspjeti na temelju specifičnih kriterija kada je dostupno više kvalificiranih kandidata.
- 3) Ublažavanje rizika i minimiziranje pogrešaka ključni su ciljevi, osobito u ulogama sa značajnim potencijalom materijalnih ili ljudskih gubitaka. Stoga su rigorozni procesi selekcije ključni, što ponekad rezultira manjim brojem prihvaćenih kandidata od stvarne potražnje ili odbijanjem kandidata koji ne ispunjavaju stroge kriterije.

Pronalazak „pravog“ kandidata može biti neiscrpan proces, stoga je potrebno zaključiti što prikladan kandidat mora imati da bi bio unutar poželjnih kriterija. Takav proces povezan je s profesionalnom selekcijom, dok profesionalna orijentacija nastoji povezati ono što čini pojedinca, s radnim mjestom koje bi najviše odgovaralo njegovim karakteristikama.

## Postavljanje ciljeva i očekivanja od tima

Ciljevi tima predstavljaju zajedničke ciljeve ili prekretnice kojima se tim posvećuje. Često označavaju značajne točke u procesu ili služe za poboljšanje vještina u cijeloj organizaciji<sup>37</sup>. Osim toga, timski ciljevi potiču osjećaj vlasništva među zaposlenicima prema ciljevima organizacije, budući da aktivno doprinose njihovom oblikovanju. Zajedničkim postavljanjem ciljeva, svaki član tima ima priliku pokazati i poboljšati svoje vještine dok iskorištava svoja jedinstvena iskustva za dobrobit tima.

Postavljanje timskih ciljeva proces je suradnje koji ovisi o učinkovitoj komunikaciji i suradnji. Kako bi organizacija osigurala da tim razumije i poštuje ciljeve, ključno je pronaći ravnotežu između iskorištavanja individualnih snaga i usklađivanja sa sveobuhvatnim ciljevima<sup>38</sup>.

Neke od strategija koje organizacije koriste u postavljanju ciljeva su:

- 1) Usklađivanje s ciljevima organizacije: Organizacija mora osigurati da ciljevi tima doprinose njezinim širim ciljevima. Usklađivanjem ciljeva tima s ciljevima organizacije povećava se kohezija i naglašava se utjecaj tima na uspjeh cijele organizacije<sup>39</sup>.
- 2) Primjena SMART kriterija<sup>40</sup>:
  - a. Specifično (*engl. specific*): Jasno definirati ciljeve kako bi se usmjerili napori i kako bi se olakšalo mjerenje.
  - b. Mjerljivo (*engl. measurable*): Uspostavljanje mjerljivih metrika za praćenje napretka i prekretnica.
  - c. Dostižno (*engl. attainable*): Postavljanje realnih ciljeva koji su ostvarivi unutar zadanih resursa i vremenskog okvira.
  - d. Relevantno (*engl. relevant*): Organizacije se moraju pobrinuti da se ciljevi bave relevantnim problemima i da učinkovito iskoriste sposobnosti tima.
  - e. Vremenski ograničeno (*engl. time-based*): Potrebno je postaviti jasne rokove za praćenje odgovornosti i produktivnosti.

---

<sup>37</sup> Indeed Editorial Team. (2024). *Manager vs. team leader: differences, tasks and skills*. Indeed. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/manager-vs-team-leader>

<sup>38</sup> iCollaborators. (2023). *The power of collaborative efforts in achieving organizational goals*. <https://www.linkedin.com/pulse/power-collaborative-efforts-achieving-organizational-goals/>

<sup>39</sup> Ryba, K. (2024). How to Align Individual, Team, and Organizational Goals for Success. *Quantum Workplace*. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/how-to-align-organizational-goals>

<sup>40</sup> Boogaard, K. (2024). *How to write SMART goals (with examples)*. Work Life by Atlassian. <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals>

- 3) Izrada akcijskog plana: Organizacije ili voditelji timova moraju izraditi detaljan akcijski plan koji opisuje korake za postizanje ciljeva. Potrebno je podijeliti ciljeve na zadatke kojima je moguće upravljati s jasnim prekretnicama. Uz akcijski plan, potrebno je osigurati i resurse i podršku za učinkovito izvršenje plana<sup>41</sup>.
- 4) Poticanje individualnog postavljanja ciljeva: Voditelj tima trebao bi osnaživati članove da postave pojedinačne ciljeve tima. Za navedeno se mogu koristiti SMART ciljevi kako bi se osiguralo da su osobni ciljevi realni i izvedivi. Individualne prekretnice mogu pridonositi cjelokupnom timskom uspjehu<sup>42</sup>.
- 5) Odgovornost podrške: Svakom članu tima trebalo bi dodijeliti posebne odgovornosti i prekretnice, ovome može pomoći redovita komunikacija i pružanje personaliziranog vodstva i obuke kako bi se podržao taj individualni napredak.
- 6) Provođenje praćenja ciljeva: Nakon završetka zadanih rokova, potrebno je pregledati napredak tima i proslaviti postignuća<sup>43</sup>. Organizacije bi trebale imati način prepoznavanja i nagrađivanja timskih postignuća kako bi se potaknula motivacija i angažman. Od članova tima moguće je zatražiti povratne informacije kako bi se identificirali problemi, odnosno područja za poboljšanje i kako bi se ciljevi za budućnost mogli prilagoditi.

Svrha i svrhovitost ekstrahiraju se iz dobro definiranih ciljeva. Kada tim zna koja mu je svrha i što mora učiniti, odnosno koje ciljeve treba ispuniti da bi tu svrhu obnašao, ostali planovi i aktivnosti lako se mogu ekstrapolirati iz toga. Ciljevi predstavljaju zvijezdu vodilju u funkcioniranju tima, a u konačnici i cijele organizacije, stoga je bitno znati više metoda njihovog definiranja.

## 2.4. Prednosti i nedostaci timskog rada

Timski rad, kao kamen temeljac organizacijske suradnje, nudi brojne prednosti i nedostatke koje organizacije moraju pažljivo razmotriti u potrazi za optimalnim učinkom i učinkovitošću<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Herrity, J. (2023). *How To Write an Action Plan (With Template and Example)*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>

<sup>42</sup> Thompson, P. (2022). *The best way to set team goals for success*. <https://www.betterup.com/blog/the-best-way-to-set-team-goals>

<sup>43</sup> Bullwinkle, K. (2023). *Teams: Rewards and recognition*. discprofiles.com. <https://www.discprofiles.com/teams-rewards-and-recognition/>

<sup>44</sup> Driskell, J. E., Salas, E., i Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>



Iako timski rad potiče sinergiju i kolektivno postignuće, on također predstavlja izazove povezane s komunikacijom, koordinacijom i individualnom autonomijom.

Jedna od primarnih prednosti timskog rada leži u njegovoj sposobnosti da iskoristi kolektivnu inteligenciju i stručnost različitih članova tima. Udruživanjem pojedinačnih vještina, znanja i perspektiva, timovi mogu generirati inovativne ideje, rješavati složene probleme i postići zajedničke ciljeve učinkovitije od pojedinaca koji rade u izolaciji<sup>45</sup>. Ova sinergija često dovodi do kvalitetnijih rezultata i veće kreativnosti, budući da se članovi tima međusobno nadograđuju na ideje i uvide.

Štoviše, timski rad potiče osjećaj prijateljstva i međusobne podrške među članovima tima. Suradnja potiče povjerenje i koheziju unutar tima, stvarajući poticajno okruženje u kojem se pojedinci osjećaju cijenjenima i motiviranima da daju sve od sebe. Ovaj osjećaj pripadnosti i zajedničke svrhe može poboljšati moral, angažman i zadovoljstvo poslom među članovima tima, što u konačnici dovodi do viših razina produktivnosti i zadržavanja zaposlenika<sup>46</sup>.

Nadalje, timski rad omogućuje organizacijama da kapitaliziraju snage pojedinačnih članova tima dok umanjuju njihove slabosti. Dodjeljivanjem zadataka na temelju stručnosti i vještina svakog člana, timovi mogu optimizirati izvedbu i povećati učinkovitost. To osigurava da je posao ravnomjerno raspoređen i da svaki član tima može značajno doprinijeti ciljevima tima, povećavajući ukupnu učinkovitost i uspjeh.

Unatoč brojnim prednostima, timski rad također predstavlja određene nedostatke s kojima se organizacije moraju snalaziti. Jedan od primarnih izazova timskog rada je mogućnost prekida komunikacije i problema s koordinacijom. U velikim timovima ili timovima s različitim članovima, koordinacija napora i osiguravanje učinkovite komunikacije može biti izazov, što dovodi do kašnjenja, nesporazuma i neučinkovitosti<sup>47</sup>.

Štoviše, timski rad također može dovesti do sukoba i neslaganja među članovima tima. Razlike u mišljenjima, radnim stilovima i osobnostima ponekad mogu dovesti do napetosti i nesloge unutar tima, ometajući suradnju i produktivnost. Rješavanje sukoba i upravljanje

---

<sup>45</sup> Garg, A. (2023). *Unleashing collective success: the power of teamwork*. <https://www.linkedin.com/pulse/unleashing-collective-success-power-teamwork-atul-garg/>

<sup>46</sup> Cook, M. (2024). *The Art of Connection: Elevating Employee relations*. <https://happycompanies.com/blog/the-art-of-connection-elevating-employee-relations>

<sup>47</sup> Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., i Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>

interpersonalnom dinamikom zahtijeva učinkovito vodstvo i komunikacijske vještine, kao i predanost njegovanju pozitivne timske kulture<sup>48</sup>.

Osim toga, timski rad može ograničiti individualnu autonomiju i ovlasti donošenja odluka. U visoko suradničkim okruženjima, članovi tima mogu se osjećati ograničeni grupnim konsenzusom ili pritiskom da se prilagode, sprječavajući njihovu sposobnost neovisnog prosuđivanja ili traženja alternativnih pristupa. Balansiranje potrebe za suradnjom i individualne autonomije ključno je za održavanje kohezije tima i maksimiziranje učinka<sup>49</sup>.

Timski rad nudi brojne prednosti, uključujući povećanu kreativnost, suradnju i uzajamnu podršku. Međutim, to također predstavlja izazove povezane s komunikacijom, koordinacijom i individualnom autonomijom<sup>50</sup>. Pažljivim rješavanjem ovih nedostataka i iskorištavanjem prednosti timskog rada, organizacije mogu njegovati timove s visokim učinkom koji su sposobni postići svoje ciljeve i potaknuti organizacijski uspjeh.

---

<sup>48</sup> Overton, A., i Lowry, A. (2013). Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 26(04), 259–264. <https://doi.org/10.1055/s-0033-1356728>

<sup>49</sup> Driskell, J. E., Salas, E., i Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>

<sup>50</sup> Driskell, J. E., Salas, E., i Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>

### 3. Čimbenici i mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika

Zadovoljstvo poslom, nematerijalni, ali ključni element dobrobiti zaposlenika, sažima pozitivne emocionalne reakcije koje pojedinci osjećaju dok ispunjavaju svoje radne obveze ili su prisutni na radnom mjestu<sup>51</sup>. Prepoznajući njegovu važnost, vodeće svjetske organizacije sve više koriste ankete o zadovoljstvu poslom kako bi kvantificirale taj osjećaj.

Bitno je priznati subjektivnost zadovoljstva poslom, koje može značajno varirati među zaposlenicima, čak i unutar istog organizacijskog okruženja. Stoga je usvajanje sveobuhvatnog pristupa zadovoljstvu zaposlenika od vitalne važnosti, koji se bavi različitim dimenzijama koje pridonose ukupnoj dobrobiti:

1. Izazovna priroda posla koja stimulira zaposlenike i potiče osobni rast.
2. Razmatranja pogodnosti, kao što su kratka putovanja na posao, pristup digitalnim alatima i fleksibilno radno vrijeme.
3. Redoviti izrazi zahvalnosti od strane neposrednih menadžera i vodstva organizacije.
4. Konkurentni paketi naknada koji zaposlenicima omogućuju održavanje zadovoljavajuće kvalitete života.
5. Mogućnosti napredovanja u karijeri usklađene s težnjama za rastom zaposlenika i ciljevima profesionalnog razvoja.

Baveći se ovim višestrukim aspektima zadovoljstva poslom, organizacije mogu stvoriti okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno, motivirano i osnaženo da rade najbolje što mogu. To zauzvrat dovodi do povećane produktivnosti, veće predanosti i veće lojalnosti među zaposlenicima, što u konačnici pridonosi cjelokupnom uspjehu i održivosti poslovanja. Stoga davanje prioriteta razumijevanju i poboljšanju zadovoljstva poslom zaslužuje istaknuto mjesto na dnevnom redu svake organizacije.

#### 3.1. Pojam zadovoljstva poslom zaposlenika

---

<sup>51</sup> BasuMallick, C. (2021). *What is job satisfaction? Definition, factors, importance, statistics, and examples*. Spiceworks Inc. <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>

Zadovoljstvo poslom služi kao barometar za mjerenje intrinzične motivacije zaposlenika, zadovoljstva i ispunjenja u njihovoj ulozi unutar organizacije<sup>52</sup>. Odražava stupanj do kojeg zaposlenici svoj posao doživljavaju kao pružanje stabilnosti, mogućnosti za napredovanje u karijeri i zdravu ravnotežu između profesionalnog i osobnog života. Kada pojedinci osjećaju da je njihov posao u skladu s njihovim osobnim standardima i težnjama, veća je vjerojatnost da će doživjeti zadovoljstvo poslom.

Okruženje, kultura i kvaliteta rada koju tvrtka nudi značajno utječu na zadovoljstvo zaposlenika poslom<sup>53</sup>. Iako može biti izazovno kvantificirati, metodologije istraživanja mogu se koristiti za procjenu i usporedbu razina zadovoljstva među zaposlenicima unutar iste organizacije ili industrije korištenjem standardiziranih metrika.

U osnovi, zadovoljstvo poslom obuhvaća cjelokupnu percepciju i osjećaje zaposlenika prema njihovim poslovima, uključujući njihovu dobrobit i sreću na radnom mjestu. Služi kao kritična odrednica organizacijske produktivnosti, budući da će zadovoljni zaposlenici vjerojatnije pokazati pozitivnu energiju, kreativnost i povećanu motivaciju da se istaknu u svojim ulogama.

Prepoznajući važnost zadovoljstva zaposlenika poslom, organizacije moraju dati prioritet stvaranju povoljnog radnog okruženja koje potiče pozitivne stavove, potiče suradnju među kolegama i vođama te je u skladu s očekivanjima zaposlenika<sup>54</sup>. Njegujući zadovoljstvo poslom među zaposlenicima, organizacije mogu negovati kulturu angažmana, inovativnosti i održivog uspjeha.

### 3.2. Dimenzije zadovoljstva poslom

Recept za postizanje većeg zadovoljstva na poslu mijenjat će se od osobe do osobe. Međutim, neke komponente su iste za sve organizacije, kao što su sljedeće: plaća i benefiti, sigurnost posla, prepoznavanje i priznanje, razvoj karijere, angažman i poštovanje.

---

<sup>52</sup> Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., i Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>

<sup>53</sup> Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., i Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE Open*, 10(4), 215824402098299. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>

<sup>54</sup> Centre, L. P. (2024). *Job Satisfaction: impact on Employee's Performance*. <https://www.lpcentre.com/articles/job-satisfaction-impact-on-employees-performance>

## Plaća i benefiti

Plaća i benefiti ističu se kao ključne komponente zadovoljstva poslom, vršeći značajan utjecaj na percepciju zaposlenika i cjelokupno iskustvo unutar organizacije. Iako konkurentni paketi naknada nedvojbeno privlače talente, zaposlenici često daju prioritet čimbenicima izvan puke financijske naknade.

Pojedinci koji svoju plaću i benefite doživljavaju poštenima i usklađenima s njihovom stručnošću, iskustvom i doprinosima imaju veću vjerojatnost da će steći pozitivno iskustvo zaposlenika. Ovaj osjećaj jednakosti potiče zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života i poboljšava opću dobrobit, što zauzvrat potiče povećanu produktivnost i predanost ciljevima organizacije.

Štoviše, kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima i primjereno nagrađenima za svoj trud, to njeguje osjećaj lojalnosti i predanosti tvrtki<sup>55</sup>. Priznanje zaposlenika, bilo kroz povećanje plaće, bonuse ili sveobuhvatne pakete pogodnosti, služi kao snažan pokretač morala i angažmana. Priznata i zadovoljna radna snaga izravno se pretvara u opipljive koristi za tvrtku, budući da je vjerojatnije da će lojalni zaposlenici dati sve od sebe, ostati predani organizacijskim ciljevima i pozitivno utjecati na cjelokupnu kulturu radnog mjesta.

Stoga je dužnost organizacija osigurati da svojim zaposlenicima osiguraju konkurentne i pravedne naknade i pakete pogodnosti koji točno odražavaju njihove vještine, doprinose i vrijednost za tvrtku<sup>56</sup>. Čineći to, tvrtke ne samo da mogu privući i zadržati vrhunske talente, već i njegovati kulturu uvažavanja, lojalnosti i održivog uspjeha.

## Sigurnost posla

Prisutnost sigurnosti posla značajno pridonosi općem zadovoljstvu poslom i dobrobiti zaposlenika<sup>57</sup>. Neizvjesnost onoga što budućnost nosi može teško opteretiti pojedince, ometajući njihovu sposobnost da se usredotoče i napreduju u svojim ulogama. Suprotno tome,

---

<sup>55</sup> Gogoi, S.M. (2024). *Why is Employee Recognition Important: Examples & Statistics*. Vantage Circle HR Blog. <https://www.vantagecircle.com/en/blog/why-is-employee-recognition-important/>

<sup>56</sup> Haleem, M. A. (2023). *The crucial significance of employee compensation and benefits in organizational success*. <https://www.linkedin.com/pulse/crucial-significance-of-employee-compensation-benefits-abdulhaleem/>

<sup>57</sup> Artz, B., i Kaya, I. (2014). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. *Applied Economics*, 46(24), 2873–2890. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.914148>

zaposlenici koji uživaju sigurnost posla bolje su opremljeni za ostvarivanje dugoročnih ciljeva, potičući veći osjećaj stabilnosti, zajednice i svrhe unutar tvrtke.

Pretjerana fluktuacija zaposlenika predstavlja značajan izazov za mnoge organizacije, što rezultira značajnim troškovima i poremećajima<sup>58</sup>. Kada zaposlenici osjećaju malo lojalnosti prema svojoj tvrtki ili svoju sigurnost radnog mjesta doživljavaju nesigurnom, vjerojatnije je da će potražiti alternativne prilike za zapošljavanje i na najmanju provokaciju.

Ova česta fluktuacija ne samo da gubi dragocjeno vrijeme, već zahtijeva i znatna financijska ulaganja u zapošljavanje i obuku novih zaposlenika. Potrebno je dosta vremena da se novi zaposlenici priviknu na kulturu tvrtke, nauče potrebne procese i postignu vrhunske razine učinka.

Nasuprot tome, zadržavanje postojećih zaposlenika pokazalo se isplativijom strategijom za organizacije. Prepoznajući vrijednost sigurnosti posla kao ključnog čimbenika u zadržavanju zaposlenika, tvrtke mogu njegovati kulturu stabilnosti i uvažavanja. Kada zaposlenici osjećaju da se njihov doprinos cijeni i da im se trud priznaje, manje su skloni tražiti prilike negdje drugdje.

U konačnici, ulaganje u sigurnost radnih mjesta služi kao strateški imperativ za organizacije koje žele zadržati vrhunske talente i minimizirati troškove fluktuacije. Dajući prednost dobrobiti i stabilnosti svoje radne snage, tvrtke mogu njegovati kulturu lojalnosti, angažmana i održivog uspjeha.

## **Prepoznavanje i priznanje**

Osjećaj poštovanja i uvažavanja na radnom mjestu je opipljiv svakome. Prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenika za njihov naporan rad služi kao snažan motivator, nadahnjujući ih da zadrže svoju predanost i predanost sebi i organizaciji<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Abolade, D. (2018). Impact of Employees' Job Insecurity and Employee Turnover on Organisational Performance in Private and Public Sector Organisations. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 5-19. <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2018-0016>

<sup>59</sup> SourceBae. (2024, April 9). *The importance of recognition and appreciation in employee motivation*. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-recognition-appreciation-employee-motivation-sourcebae-ym73f/>

Kolektivna sreća unutar grupe proizlazi izravno iz zadovoljstva njezinih pojedinačnih članova. Stoga, priznavanje i vrednovanje doprinosa zaposlenika dovodi do poboljšane harmonije, dobrobiti i pozitivne reputacije marke za tvrtku<sup>60</sup>.

Nadalje, tvrtka kojoj je prioritet priznanje svojih zaposlenika nastoji njegovati kulturu suradnje i prijateljstva među kolegama i odjelima. Timska dinamika nije samo obavezan aspekt, već prilika za pojedince da se povežu, zbliže i podrže jedni druge. Kao rezultat toga, svaka osoba je ovlaštena dati svoj najbolji doprinos postizanju izvanrednih rezultata za organizaciju.

## Razvoj karijere

Želja za kontinuiranim rastom i napredovanjem u karijeri svojstvena je mnogim pojedincima. Razvoj karijere uključuje proces postavljanja ciljeva i stjecanja potrebnih vještina za ostvarenje tih težnji tijekom nečijeg profesionalnog puta unutar organizacije<sup>61</sup>. U srži ovog putovanja leži temeljno uvjerenje u vlastitu sposobnost da postigne te ciljeve, uvjerenje koje se jednako odnosi na zaposlenike kao i na osobne životne ciljeve.

Ostati stagnirati u rutini dulje vrijeme može biti štetno za rast i ispunjenje zaposlenika. Kako bi se razvijali i profesionalno i osobno, pojedinci se moraju suočiti s novim izazovima i prihvatiti prilike za rast. Progresivna tvrtka priznaje ovu stvarnost i prepoznaje prirodne talente i sklonosti svojih zaposlenika, predstavljajući im puteve za njihovu sljedeću karijeru. Njegujući i olakšavajući razvoj karijere, organizacije osnažuju svoje zaposlenike da ostvare svoj puni potencijal i značajno pridonesu uspjehu tvrtke<sup>62</sup>.

## Angažman

Angažman zaposlenika često je usko povezan sa zadovoljstvom poslom, budući da zadovoljavanje specifičnih temeljnih emocionalnih potreba ima tendenciju poboljšanja

---

<sup>60</sup> Uchida, Y. i Oishi, S. (2016). The Happiness of Individuals and the Collective. *Japanese Psychological Research*, 58(1), 125-141. <http://dx.doi.org/10.1111/jpr.12103>

<sup>61</sup> The Upwork Team (2023). *What Is Career Development? Types, Steps, and Career Tips*. Upwork. <https://www.upwork.com/resources/what-is-career-development>

<sup>62</sup> Shabaani, M. (2023). *Driving Professional Growth: Nurturing Employee Career Paths through Digital Learning*. <https://www.linkedin.com/pulse/driving-professional-growth-nurturing-employee-career-muhammed/>

cjelokupnog radnog iskustva<sup>63</sup>. Kada se zaposlenici osjećaju odvojeno od svojih zadataka na poslu, razine zadovoljstva imaju tendenciju pada, naglašavajući kritičnu važnost poticanja angažmana za pozitivno okruženje na radnom mjestu.

Uključivanje zaposlenika u aktivnosti tvrtke potiče osjećaj vrijednosti i značaja, jača njihovo uvjerenje da su njihovi doprinosi važni i promiče dublju razinu uključenosti. Ova pozitivna dinamika mreška cijelim uredom, njegujući ugodniju radnu atmosferu i njegujući osjećaj pripadnosti među zaposlenicima<sup>64</sup>.

Štoviše, angažirani tim značajno utječe na cjelokupno radno okruženje, što dovodi do povećanja razine produktivnosti. Studije pokazuju da su angažirani zaposlenici u prosjeku 12% produktivniji, naglašavajući uzajamnu korist za zaposlenike i tvrtke<sup>65</sup>. U biti, poticanje angažmana zaposlenika ne samo da povećava individualno zadovoljstvo poslom, već također donosi opipljive prednosti za organizacijsku izvedbu i uspjeh.

## Poštovanje

Njegovanje kulture poštovanja i interakcije sa zaposlenicima služi kao moćno sredstvo pokazivanja zahvalnosti za njihov doprinos, čime se značajno povećava zadovoljstvo poslom. Istinsko iskazivanje poštovanja ne samo da potiče duboki osjećaj vrijednosti među zaposlenicima, već i usađuje šire razumijevanje značaja samog posla. Za mnoge zaposlenike, poštovanje koje dobivaju od svojih neposrednih nadređenih sastavni je dio njihova osjećaja pripadnosti unutar njihove uloge<sup>66</sup>.

Poštovanje na radnom mjestu potiče atmosferu sigurnosti i topline. To podrazumijeva priznavanje snaga i ograničenja drugih uz suzdržavanje od omalovažavanja ili ismijavanja. Umjesto toga, promiče prihvaćanje i razumijevanje, isključujući upotrebu agresije ili prisile za utvrđivanje dominacije.

---

<sup>63</sup> Kompas, S. M., i Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>

<sup>64</sup> Radu, C. (2023). Fostering a Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility. In *IntechOpen eBooks*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003259>

<sup>65</sup> Revesencio, J. (2015). *Why Happy Employees Are 12% More Productive*. FastCompany. <https://www.fastcompany.com/3048751/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>

<sup>66</sup> Deer, M. (2023). *The importance of respect in the workplace*. CPD Online College. <https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/importance-respect-workplace/>



Među temeljnim vrlinama koje ljudi mogu posjedovati je poštovanje jednih prema drugima, osobito unutar suradničkog radnog okruženja. Ovaj etos omogućuje pojedincima da prihvate različitost, njeguju empatiju i razvijaju se zajedno kao kohezivni tim. Poticanjem okruženja izgrađenog na međusobnom poštovanju, organizacije mogu njegovati kulturu u kojoj pojedinci napreduju, surađuju i doprinose zajedničkom uspjehu.

### 3.3. Mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika

Zadovoljstvo zaposlenika na poslu može se ispitivati različitim pristupima, a najčešće se koriste dvije osnovne metode. Prva metoda uključuje globalnu procjenu, dok druga metoda uključuje izvođenje ukupnog rezultata iz evaluacije više aspekata rada.

U pristupu globalnog ocjenjivanja, zaposlenicima se obično postavlja jedno pitanje, poput "Kada se sve uzme u obzir, koliko ste zadovoljni svojim poslom?" Ispitanici potom označavaju svoju razinu zadovoljstva odabirom broja na ljestvici od jedan do pet, u rasponu od "izuzetno nezadovoljan" do "izuzetno zadovoljan".

Suprotno tome, višestrani pristup uključuje procjenu specifičnih aspekata posla, poput prirode posla, nadzora, plaće, mogućnosti napredovanja i odnosa s kolegama. Svaki se aspekt ocjenjuje zasebno, često korištenjem standardizirane ljestvice, a rezultati se zatim zbrajaju kako bi se dobila ukupna ocjena zadovoljstva poslom.

Istraživanja, kako navode Robbins i Judge (2010), pokazuju da obje metode daju slične rezultate u procjeni zadovoljstva poslom. Stoga se metoda globalne procjene smatra jednako valjanom i pouzdanom kao i višestrani pristup. U konačnici, izbor između ovih metoda ovisi o specifičnim preferencijama i ciljevima organizacije koja provodi procjenu.

Prema Noe et. al. (2006) većina pokušaja mjerenja zadovoljstva poslom oslanja se na prijavu samih radnika. Postoji velika količina podataka o pouzdanosti i valjanosti mnogih postojećih ljestvica. Utvrđene ljestvice dobar su početak ako je poslodavac voljan procijeniti zadovoljstvo svojih zaposlenika. Jedna od standardiziranih mjera zadovoljstvo poslom je pokazatelj opisa posla. Ovaj indeks naglašava aspekte zadovoljstva: plaća, rad, nadzor, suradnici i napredovanja. Neke ljestvice izbjegavaju jezik i oslanjaju se na slike, pa postoji i skala izraza lica. Ako se želi usredotočiti na detaljnije dimenzije, zatim se popunjava upitnik o zadovoljstvu poslom.

## **Metode mjerenja zadovoljstva poslom zaposlenika**

Neki poslodavci pogrešno vjeruju da nepostojanje negativnih povratnih informacija zaposlenika ukazuje na zdravo radno mjesto. Međutim, ova pretpostavka može dovesti u zabludu. Ako se zaposlenici suzdrže od izražavanja svoje zabrinutosti, to bi moglo značiti nedostatak utjehe u iskrenosti.

Traženje zaposlenika da daju povratne informacije u formalnom okruženju, kao što je ured menadžera, može dovesti do neiskrenih odgovora. Ovaj pristup može učiniti da se zaposlenici osjećaju pod pritiskom i zabrinuti zbog posljedica, unatoč uvjerenjima uprave.

## **Ankete o zadovoljstvu zaposlenika**

Korištenje anketa o zadovoljstvu zaposlenika vrlo je učinkovita metoda za mjerenje ukupne razine zadovoljstva unutar radne snage organizacije<sup>67</sup>. Ova istraživanja uspostavljaju osnovno mjerenje zadovoljstva zaposlenika. Kod ovih anketa, kako bi se osigurali iskreni odgovori, ključno je zadržati anonimnost u procesu anketiranja. Zaposlenici često oklijevaju davati iskrene povratne informacije izravno svojim poslodavcima, zbog čega su anonimne ankete ključne za poticanje otvorene komunikacije. Ovaj pristup istovremeno osigurava zaposlenicima da se njihov glas cijeni i da ga menadžment čuje. Uključivanje pitanja s višestrukim izborom pojednostavljuje proces ankete, omogućujući brzo i učinkovito prikupljanje podataka. Dodatno, uključivanje otvorenih pitanja pruža zaposlenicima priliku da detaljnije izraze svoja razmišljanja o zadovoljstvu poslom<sup>68</sup>. Prilagođavanje anketa određenim odjelima ili timovima povećava relevantnost povratnih informacija.

## **Razgovor jedan na jedan između menadžera i zaposlenika**

---

<sup>67</sup> Nevogt, D. (2024). How to measure and improve employee satisfaction [Survey included]. *Hubstaff Blog*. <https://hubstaff.com/blog/measuring-employee-satisfaction-with-survey/>

<sup>68</sup> Test, L. (2023). The benefits of using open-ended survey questions in surveys. *Culture Amp*. <https://www.cultureamp.com/blog/open-ended-questions-surveys>

Za razliku od anonimnih anketa, razgovori jedan na jedan nude osobniji pristup mjerenju zadovoljstva poslom zaposlenika. Redovito zakazani individualni sastanci između zaposlenika i menadžera, mogu pružiti dragocjene uvide u zadovoljstvo i napredak zaposlenika<sup>69</sup>.

Tijekom ovih razgovora, menadžeri mogu raspravljati o različitim aspektima, uključujući:

- Trenutačne razine zadovoljstva poslom
- Napredak prema ciljevima u karijeri
- Ocjenjivanje radnog učinka
- Identificiranje svih prepreka koje ometaju postizanje cilja

Naknadna pitanja mogu dodatno obuhvatiti određena područja, kao što su:

- Čimbenici koji doprinose zadovoljstvu poslom i angažmanu
- Postavke za dodjelu zadataka
- Dostupnost potrebnih resursa
- Prijedlozi za poboljšanje ili promjene posla
- Zabrinutost u vezi s obavezama na poslu ili napredovanjem u karijeri
- Realna očekivanja o zapošljavanju

Poticanjem otvorenog dijaloga na razgovorima, menadžeri stječu dublji uvid u perspektive zaposlenika, omogućujući prilagođenu podršku i adresirajući potencijalna područja poboljšanja unutar organizacije.

## **Employee Net Promoter Score (eNPS)**

Employee Net Promoter Score (eNPS) mjeri osjećaje zaposlenika prema njihovoj organizaciji postavljajući jedno pitanje: "Na ljestvici od nula do deset, koliko je vjerojatno da ćete preporučiti našu tvrtku kao radno mjesto?"<sup>70</sup>

Na temelju njihovih odgovora zaposlenici se dijele u tri kategorije:

- 1) Klevetnici (*engl. detractors*):
  - Zaposlenici koji ocjenjuju između nula i šest.

---

<sup>69</sup> LumApps Team. (2023). *How to measure employee satisfaction: Best methods and key metrics to track*. LumApps. <https://www.lumapps.com/employee-engagement/how-measure-employee-satisfaction/>

<sup>70</sup> Nevogt, D. (2024). How to measure and improve employee satisfaction [Survey included]. *Hubstaff Blog*. <https://hubstaff.com/blog/measuring-employee-satisfaction-with-survey/>

- Obično su nezadovoljni svojim poslom i možda razmišljaju o odlasku.
- Njihove povratne informacije pružaju vrijedne uvide za poboljšanje prakse tvrtke.

2) Pasivi (*engl. passive*):

- Zaposlenici koji ocjenjuju sedam ili osam.
- Ravnodušan prema društvu.
- Treba uložiti napore da se spriječi njihov prelazak u klevetnike i potakne njihovo napredovanje u promotore.

3) Promotori (*engl. promoters*):

- Zaposlenici koji ocjenjuju devet ili deset.
- Vrlo su zadovoljni svojim poslom i vjerojatno će preporučiti tvrtku.
- Njihove povratne informacije ističu područja u kojima se tvrtka ističe.

eNPS se izračunava pomoću formule:

$$\text{eNPS} = \text{Postotak promicatelja} - \text{Postotak klevetnika}$$

Rezultati se kreću od -100 do 100, s pozitivnim rezultatima koji ukazuju na visoku razinu zadovoljstva. Rezultati ispod nule signaliziraju područja za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika.

## Stopa izostanka s posla

Stopa izostanaka s posla u organizacijama služi kao ključni pokazatelj potencijalnih temeljnih problema, kao što su neadekvatne prakse upravljanja, loši radni uvjeti ili nedostatak ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Povišene razine izostanaka s posla često su u korelaciji s nezadovoljstvom zaposlenika<sup>71</sup>.

Posljedice izostanaka s posla šire se i izvan samih odsutnih zaposlenika, stavljajući dodatni pritisak na njihove kolege koji moraju nadoknaditi njihovu odsutnost. Ovaj domino efekt pridonosi povećanoj razini stresa i povećanom nezadovoljstvu poslom među članovima tima.

---

<sup>71</sup> Kenz Admin. (2024). *What is absenteeism Causes, IMAPCT and Tips to prevent*. Kenz HR Blog - Cloud-Based HCM Blog. <https://kenzinnovationhcm.com/blogs/what-is-absenteeism-causes-impact-and-tips-to-prevent/>

Iznenadni porast izostanaka s posla zahtijeva hitnu pozornost, signalizirajući potencijalnu zabrinutost unutar organizacije.

### **Indeks zadovoljstva zaposlenika**

Indeks zadovoljstva zaposlenika (*engl. The Employee Satisfaction Index*), skraćeno ESI, ocjenjuje zadovoljstvo zaposlenika svojim radnim ulogama<sup>72</sup>.

Za procjenu zadovoljstva zaposlenika, ESI koristi sljedeća pitanja:

1. Koliko ste zadovoljni svojim radnim mjestom?
2. U kojoj mjeri vaše radno mjesto ispunjava vaša očekivanja?
3. Koliko je vaše radno mjesto u skladu s vašim idealnim poslom?

Zaposlenici ocjenjuju svako pitanje na ljestvici od jedan do deset. Nakon toga, ESI se izvodi pomoću formule:

$$ESI = (((Prosječna\ vrijednost\ pitanja/3) - 1) \times 100) / 9$$

Dobiveni rezultat je u rasponu od 1 do 100, pri čemu viši rezultati ukazuju na veći udio zadovoljnih zaposlenika na radnom mjestu.

### **Stopa fluktuacije zaposlenika**

Fluktuacija zaposlenika, mjera učestalosti kojom zaposlenici napuštaju svoja radna mjesta, ključna je metrika koju organizacije trebaju pratiti. Nezadovoljstvo među zaposlenicima često ih može potaknuti na traženje alternativnih prilika za zapošljavanje, što dovodi do fluktuacije<sup>73</sup>.

Visoke stope fluktuacije predstavljaju značajne izazove za poslodavce, uključujući smanjenu produktivnost, poremećaje u tijeku rada i negativne utjecaje na moral tima.

---

<sup>72</sup> Zavvy. (n.d.). *How to measure employee satisfaction: Choosing the best method for your organization*. <https://www.zavvy.io/blog/how-to-measure-employee-satisfaction>

<sup>73</sup> Gandy, R., Harrison, P., i Gold, J. (2018). Criticality of detailed staff turnover measurement. *Benchmarking*, 25(8), 2950–2967. <https://doi.org/10.1108/bij-11-2017-0302>

Niska stopa fluktuacije obično odražava zadovoljnu radnu snagu, naglašavajući važnost poticanja pozitivnog radnog okruženja. Kada su stope fluktuacije visoke, to signalizira temeljne probleme unutar organizacije koji zahtijevaju pozornost menadžmenta i rukovoditelja.

Zaposlenici traže poštovanje, značajne izazove i pozitivne odnose na radnom mjestu. Rješavanje ovih potreba može pomoći u smanjenju fluktuacije i poticanju angažiranije i lojalnije radne snage.

### **Ključni pokazatelji uspješnosti za praćenje zadovoljstva zaposlenika**

Odabir odgovarajućih ključnih pokazatelja uspješnosti (*engl. Key Performance Indicators*), skraćeno KPI, poput ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika, ključan je za pokretanje opipljivih poboljšanja<sup>74</sup>. Međutim, određivanje pravih KPI-jeva zahtijeva pažljivo razmatranje jer ne postoji jedinstveno rješenje za sve. Svaki posao djeluje jedinstveno, s KPI-jevima koji se razlikuju ovisno o ciljevima, veličini, industriji i drugim čimbenicima.

**Neslužbeni razgovori**, odnosno izravan angažman, sa zaposlenicima pružaju dragocjene uvide u njihovu razinu zadovoljstva. Korištenje neformalnih razgovora, kao što su tijekom pauza ili tijekom ručka, nudi priliku za otvoreni dijalog u opuštenom okruženju. Odabir pristupačnih zaposlenika olakšava lakšu komunikaciju i potiče iskrene odgovore.

Uključivanje **okvira za prijedloge** još je jedna metoda za poticanje doprinosa zaposlenika u poboljšanju poslovanja organizacije. Ovaj pristup može biti tradicionalan, gdje zaposlenici podnose rukom pisane prijedloge, osiguravajući anonimnost dopuštajući im ispis svojih ideja. Alternativno, organizacije se mogu odlučiti za virtualnu kutiju s prijedlozima, pružajući zaposlenicima internetsku platformu za anonimno dijeljenje svojih uvida o poboljšanju organizacije. Ova digitalna avenija nudi pogodnost, dopuštajući zaposlenicima da doprinese idejama s bilo kojeg mjesta putem svojih mobilnih uređaja.

**Pregledi učinka** (*engl. Performance Reviews*) služe kao temeljni aspekt organizacijskog upravljanja, olakšavajući procjenu napretka i postavljanje ciljeva. Sastanci o uspješnosti koji se redovito održavaju nude dragocjene uvide u dinamiku i kulturu radnog mjesta. Ovi sastanci pružaju priliku za sudjelovanje u konstruktivnom dijalogu, utvrđivanju strategija za povećanje

---

<sup>74</sup> Twin, A. (2024). *KPIs: What are key performance indicators? types and examples*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

produktivnosti i rješavanju problema. Zaposlenici se potiču na aktivno sudjelovanje, dijeljenje perspektiva optimizacije zadataka, razvoja vještina i mogućnosti profesionalnog rasta.

Istraživanje The Society for Human Resource Management<sup>75</sup> otkriva da je samo 19% ispitanika izjavilo da je "vrlo zadovoljno" radnim mjestima koje im je ponudio njihov poslodavac, a dodatnih 29% izrazilo je "donekle zadovoljno" mišljenje u vezi s mogućnostima napredovanja. Značajno je da je 40% zaposlenika naglasilo važnost napredovanja u karijeri unutar njihove trenutne organizacije za njihovo ukupno zadovoljstvo poslom. **Stopa napredovanja** organizaciji služi kao vrijedna metrika za procjenu njezine učinkovitosti u pružanju putova napredovanja. Izračunata kao ukupni broj promaknuća podijeljen s ukupnim brojem zaposlenika pomnožen sa 100, ova stopa označava predanost organizacije njegovanju unutarnjih talenata. Viša stopa napredovanja odražava snažne izgleda za rast, potičući povećano zadržavanje zaposlenika i povećane razine zadovoljstva poslom.

**Procjena uspjeha novih zaposlenika** nakon probnog rada nudi vrijedan uvid u zadovoljstvo zaposlenika i razine angažmana unutar tvrtke. Kada novi zaposlenici odu tijekom ili nedugo nakon probnog roka, to signalizira potencijalna područja za poboljšanje unutar funkcije ljudskih resursa.

Evaluacija sljedećih aspekata može biti opravdana:

- 1) Kultura organizacije: Potrebno je utvrditi je li organizacijska kultura u skladu s očekivanjima i vrijednostima novih zaposlenika.
- 2) Procesi zapošljavanja: Potrebno je pregledati strategije zapošljavanja kako bi se osiguralo da organizacije učinkovito identificiraju kandidate koji joj dobro odgovaraju.
- 3) Postupci uvođenja: Potrebno je procijeniti programe uvođenja kako bi se utvrdila njihova učinkovitost u integraciji novih zaposlenika i poticanju ranog angažmana.

Iako bi se provođenje **izlaznih intervjua** u početku moglo činiti nekonvencionalnim, oni nude dragocjenu priliku za prikupljanje uvida u zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici koji su podnijeli ostavku često su skloniji izraziti iskrene povratne informacije odjelu za ljudske resurse. Tijekom ovih razgovora zaposlenici koji odlaze mogu ponuditi neprocjenjive perspektive o područjima u kojima se organizacija ističe i u kojima bi se mogla poboljšati. Mogu pružiti konstruktivne povratne informacije o tome kako se njihova uloga mogla poboljšati, zajedno s uvidima u čimbenike koji su utjecali na njihovu odluku da odu. Važno je

---

<sup>75</sup> The Society for Human Resource Management. (2016). *Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce: A Research Report*. Global: SHRM.

prepoznati da pojedinci odlaze iz različitih razloga, uključujući osobne okolnosti ili prilike za karijeru negdje drugdje. Međutim, njihove povratne informacije mogu ponuditi vrijedan uvid u potencijalna područja za organizacijsko poboljšanje.



## 4. Povezanost timskih procesa sa zadovoljstvom poslom zaposlenika

Prethodna istraživanja brojnih autora naglašavaju značajnu ulogu timskog rada i timskih procesa u poticanju pozitivnog zadovoljstva zaposlenika poslom. Studije pokazuju da je timski rad u pozitivnoj korelaciji s višim razinama zadovoljstva, što dovodi do povećane motivacije i truda na radnom mjestu. Posljedično, učinkovit timski rad unutar organizacije ključan je za povećanje zadovoljstva poslom među zaposlenicima, čime izravno utječe na organizacijsku izvedbu.

Ključno je naglasiti djelotvornost i učinkovitost timskog rada u poboljšanju učinka pojedinačnih članova tima i njihovog zajedničkog truda. Poticanjem motivacije i truda zaposlenika, timski rad u konačnici može pridonijeti većem zadovoljstvu poslom.

### 4.1. Mjerenje učinkovitosti rada timova

Procjena učinkovitosti tima često se promatra kroz različite dimenzije i razine. Obično se učinkovitost ocjenjuje na temelju objektivnih rezultata rada, kao što su pokazatelji uspješnosti. Međutim, također obuhvaća čimbenike koji pridonose održavanju učinka grupe, kao što su zadovoljstvo članova, želja članova tima da ostanu dio tog tima, odnosno kohezija tima i inovativnost. Kako bi se identificirale sve varijable koje mogu utjecati na ishod učinkovitosti tima, rezultate tima trebalo bi kategorizirati u tri razine: organizacijsku, timsku i ulogu, te tri temeljne vrste ishoda: funkcioniranje (koje se odnosi na radnje potrebne za postizanje ishoda), učinak (obuhvaća rezultate funkcioniranja) i stavove<sup>76</sup>.

Na individualnoj razini, ishodi se mogu kategorizirati u dvije glavne skupine: oni koji se odnose na ispunjavanje zahtjeva uloge članova tima i oni koji odražavaju njihove emocionalne reakcije. Što se tiče ishoda ispunjavanja uloga, studije pokazuju njegovu učinkovitost u mjerenju individualnog učinka i olakšavanju usporedbi između različitih timova<sup>77</sup>. U međuvremenu, što se tiče afektivnih reakcija članova tima, čimbenici kao što su zadovoljstvo timom, poslom i

---

<sup>76</sup> Salas, E., Reyes, D.L. i Woods, A.L. (2017). The Assessment of Team Performance: Observations and Needs, Innovative Assessment of Collaboration, *Methodology of Educational Measurement and Assessment*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1_2)

<sup>77</sup> Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., i Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams, *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>

organizacijom, zajedno s organizacijskom predanošću, bili su središnje točke raznih opsežnih istraživanja<sup>78</sup>.

Na razini tima, ishodi obično obuhvaćaju učinak i rezultate tima, kao i održivost tima. Ishodi izvedbe često se vrte oko poboljšanja procesa, učenja i kognitivne izvedbe. To može uključivati aktivnosti kao što su traženje povratnih informacija, raspravljanje o pogreškama ili sudjelovanje u eksperimentiranju za poboljšanje procesa<sup>79</sup>. Učenje, kvaliteta odluka i proaktivno ponašanje također su ključna područja fokusa<sup>80</sup>. Timski rezultati su različiti i mogu uključivati eksterne procjene kvalitete usluge od strane klijenata, ocjene nadređenih za učinak i inovacije ili arhivske pokazatelje povezane s inovacijama ili proizvodnjom<sup>81</sup>. Održivost, definirana kao sposobnost tima da izdrži tijekom vremena, još je jedan važan rezultat na razini tima. Često se procjenjuje zajedno s drugim afektivnim mjerama i mjerama stava<sup>82</sup>.

Na organizacijskoj razini, istraživanja naglašavaju pozitivan učinak različitih timskih medijatora, kao što su komunikacija, kohezija i postizanje ciljeva, na financijske pokazatelje organizacije, ukupnu izvedbu i globalne koristi<sup>83</sup>.

## 4.2. Povezanost timskih procesa postavljanja ciljeva sa zadovoljstvom poslom zaposlenika

Postavljanje ciljeva daje zaposlenicima jasan smjer i svrhu, povećavajući njihovu produktivnost i učinkovitost uz osiguravanje pravovremenog izvršavanja zadataka. Potiče učinak i omogućuje zaposlenicima da usklade svoje napore s vizijom tvrtke. Putem timskih ciljeva organizacije

---

<sup>78</sup> Tesluk, P.E., i Mathieu, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.

<sup>79</sup> Salas, E., Reyes, D.L. i Woods, A.L. (2017). The Assessment of Team Performance: Observations and Needs. Innovative Assessment of Collaboration, *Methodology of Educational Measurement and Assessment*, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1_2)

<sup>80</sup> Kirkman, B. L., i Rosen, B. (1999). Beyond self- management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42, 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>

<sup>81</sup> Perretti, F., i Negro, G. (2007). Mixing genres and matching people: A study of innovation and team composition in Hollywood, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 563-586. <https://doi.org/10.1002/job.464>

<sup>82</sup> Balkundi, P., i Harrison, D.A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance, *Academy of Management Journal*, 49, 49-68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785500>

<sup>83</sup> Salas, E., Reyes, D.L. i Woods, A.L. (2017). The Assessment of Team Performance: Observations and Needs. Innovative Assessment of Collaboration, *Methodology of Educational Measurement and Assessment*, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1_2)

moгу procijeniti učinak različitih timova i njihovih pojedinačnih članova. Ovi ciljevi služe kao mjerila za procjenu ispunjavaju li timovi svoje ciljeve, premašuju ih ili zaostaju za njima.

Postavljanje ciljeva može koristiti i timu i organizaciji na nekoliko načina: poboljšana timska komunikacija i suradnja, povećana motivacija i angažman, poboljšana radna učinkovitost i poboljšana odgovornost<sup>84</sup>.

Timski ciljevi potiču suradnju između članova tima koji zajedno rade na zajedničkom cilju. Dok su pojedinačni ciljevi bitni za procjenu učinka, timski ciljevi ujedinjaju sve prema zajedničkom cilju, zahtijevajući suradnju na projektima.

Za poticanje angažmana i povećanje zadovoljstva zaposlenika unutar organizacije, postavljanje ciljeva je ključno. Ciljevi služe kao snažni motivatori dajući timovima jasan smjer i svrhu. Definiranjem i komuniciranjem ciljeva, timovi razumiju kako njihov doprinos izravno pridonosi rastu i uspjehu poslovanja. To potiče osjećaj jedinstva i suradnje među članovima tima, pretvarajući ih iz pojedinačnih zaposlenika u kohezivni tim koji radi prema zajedničkom cilju. Povećana motivacija među zaposlenicima dovodi do viših razina angažmana i u konačnici poboljšava zadovoljstvo poslom u cijeloj organizaciji.

Postavljanje jasnih ciljeva također može poboljšati izvedbu tima dajući im osjećaj smjera. Kada se timovima zadaju SMART ciljevi, članovi tima imaju jasno razumijevanje svojih zadataka i načina na koji doprinose ukupnim poslovnim ciljevima. Imati dobro definirane ciljeve smanjuje vrijeme koje zaposlenici troše na traženje zadataka i omogućuje im da usmjere svoje napore na smislen rad usklađen s njihovim ciljevima. To osigurava da ostanu produktivni i uključeni u svoje odgovornosti. Štoviše, postavljanje timskih ciljeva i prekretnica pomaže u sprječavanju kašnjenja u izvršavanju bitnih zadataka, potiče odgovornost i osigurava da tim ostane na pravom putu prema postizanju svojih ciljeva.

Kada se govori o empirijskim implikacijama dobrog postavljanja timova u organizaciji i ishoda za zaposlenike, istraživanje provedeno nad 640 ispitanika u 6 različitih javnih poduzeća povezanih s naftom i energentima, pokazuje da, između ostalog, jasno i specifično postavljanje ciljeva sa sustavom prioritizacije te plasmana istih, ima jaku pozitivnu korelaciju na ishode zaposlenika (pod „ishodima“ misli se na sveukupno zadovoljstvo i prednost poslu). To znači da

---

<sup>84</sup> Intuit Mailchimp (2021). *Set Achievable Team Goals: Strategies for Business Owners*. <https://mailchimp.com/resources/team-goal-setting/>

zaposlenici svakako osjete benefite u sustavu koji dobro definira ciljeve u radu timova i individua.<sup>85</sup>

Još jedno istraživanje provedeno na uzorku od 60 subjekata poduzeća Crown Paints Ltd., također pokazuje da procesi i okolina u kojoj se prioritiziraju i koriste principi dobrog postavljanja ciljeva, imaju značajno pozitivan efekt na zadovoljstvo zaposlenika. Ova referenca odabrana je zato što je istraživanje provedeno nad jednim jedinstvenim poduzećem pa se može primijetiti granulirani efekt na zadovoljstvo zaposlenika. Evidentno je da, kada postoji i percipira se sustav adekvatnog postavljanja ciljeva, on zaposlenicima daje dodatnu motivaciju, osjećaj sigurnosti, te time i veću razinu zadovoljstva na radu.<sup>86</sup>Navedeno može se povezati i s jednim starijim istraživanjem Ivanevicha koje također istražuje efekte koje asistiranje i participativno postavljanje ciljeva imaju na zadovoljstvo radnika. Zaključuje se isto tako da, nakon 6, 9, i 12-mjesečne obuke u postavljanju ciljeva, u kasnijoj praksi je zabilježeno da se radnicima barem kratkoročno povećalo zadovoljstvo na radu.<sup>87</sup>

Timski ciljevi igraju ključnu ulogu u držanju zaposlenika odgovornima za njihove zadatke i odgovornosti. Razumijevanje načina na koji su ti ciljevi usklađeni sa širim ciljevima organizacije daje jasnoću u pogledu uloge i doprinosa svakog člana tima uspjehu organizacije. Postavljanje ciljeva potiče odgovornost među članovima tima jer njihovi pojedinačni zadaci izravno utječu na cjelokupnu izvedbu tima. Promicanjem odgovornosti timski ciljevi olakšavaju suradnju i produktivnost, vodeći tim prema uspješnim ishodima.

#### 4.3. Povezanost timskih procesa izvršavanja ciljeva sa zadovoljstvom poslom zaposlenika

Timovi s visokim učinkom služe kao neprocjenjiva imovina svakoj organizaciji, nudeći mnoštvo prednosti koje izravno utječu na njezin uspjeh. Jedna od primarnih prednosti leži u izvanrednom povećanju produktivnosti i učinkovitosti postignutoj besprijekornom suradnjom i

---

<sup>85</sup> Baruah, P.; Gogoi, K. (2021). Goal Setting: Its Impact on Employee Outcome, *SCMS Journal of Indian Management*, 75-86.

<sup>86</sup> Mwakidimi D. M. (2010). Human resource perspective of goal setting on employee performance and job satisfaction (The case of Crown Paints (K) Limited), *Human Resources Management of the University of Nairobi*, 1-49.

<sup>87</sup> Ivanevich, J. M. (1976). Effects of goal setting on performance and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 605-612.

pojednostavljenim procesima<sup>88</sup>. Iskorištavanjem prednosti svakog člana i ublažavanjem slabosti, ovi timovi optimiziraju rezultate dok minimaliziraju gubitak.

Štoviše, timovi s visokim učinkom ističu se u donošenju odluka i rješavanju problema zahvaljujući svojim različitim perspektivama i skupovima vještina. Ova raznolikost potiče okruženje pogodno za inovacije, gdje se nova rješenja za izazove pojavljuju lakše nego u homogenim grupama. Posljedično, ovi timovi postaju središta kreativnosti i domišljatosti, vođeni kulturom otvorenosti, eksperimentiranja i stalnog poboljšanja.

Poboljšani angažman i zadržavanje zaposlenika također su karakteristični za timove s visokim učinkom. Kada se pojedinci osjećaju cijenjenima i potporom unutar svog tima, skloniji su ostati posvećeni svojoj organizaciji, što rezultira smanjenim troškovima fluktuacije i snažnijom organizacijskom kulturom.

U istraživanju toga kako timski procesi, odnosno sustav razvoja timskog rada, utječu na zadovoljstvo poslom u slučaju vijetnamske radne snage, zaključeno je da postoji ne samo statistički signifikantan odnos između dotične dvije varijable, već i da pokazuju snažnu pozitivnu korelaciju. Time se može također izjaviti da su dobro definirani radni procesi kritični za cjelokupni uspjeh poduzeća kao i radna okolina koja vrednuje timski rad i kontinuirano radi na tome da se on poboljša te da se održava harmonija na radnom mjestu.<sup>89</sup>

Također, istraživanje provedeno u Srbiji, o odnosu razine definiranja organizacijskih i timskih procesa i zadovoljstva poslom, pokazalo je na uzorku od 738 radnika u 283 različite organizacije, da dobro definirani procesi i procesualni faktori u firmi mogu značajno poboljšati zadovoljstvo zaposlenika zbog povećane transparentnosti, informiranosti, i efikasnosti odrađivanja samog posla.<sup>90</sup>

Na kraju, timovi s visokim učinkom igraju ključnu ulogu u podizanju zadovoljstva i lojalnosti kupaca. Njihova nepokolebljiva usredotočenost na razumijevanje i nadmašivanje potreba kupaca pretvara se u isporuku vrhunskih proizvoda i usluga. To zauzvrat potiče jaku lojalnost kupaca, osiguravajući održivi uspjeh i rast organizacije.

---

<sup>88</sup> Team Development. (2023). The Benefits of High Performing Teams: Why Investing in Your Team Yields Success, *Thomas*. <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/benefits-high-performing-teams-why-investing-your-team-yields-success>

<sup>89</sup> Cuong, T. T., Linh, B. P., Linh, N. K., Hue, T. H. i Phuong H. T. M. (2024). The Impact of Teamwork on Job Satisfaction in Vietnam, *International journal of innovative research in multidisciplinary education*, 03, 47-53.

<sup>90</sup> Došenović, D. (2021). The influence of the organizational processes on job satisfaction, *Časopis za ekonomiju – APEIRON*, 21 (1).

Sudjelovanje u timovima s visokim učinkom ne samo da služi interesima organizacija, već također donosi značajne koristi za uključene pojedince, obogaćujući njihove profesionalne putanje i osobno ispunjenje. Ove prednosti čine timove s visokim učinkom željenom komponentom svakog radnog okruženja.

Najvažnija među pogodnostima koje se pružaju zaposlenicima u timovima s visokim učinkom je neusporediva prilika za rast i razvoj. Izlaganjem različitim perspektivama i izazovnim zadacima, članovi tima mogu proširiti svoje vještine, produbiti svoju stručnost i napredovati u svojoj karijeri. Ova kultura kontinuiranog učenja njeguje osjećaj individualnog napretka i postignuća.

Posljedično, pojedinci unutar timova s visokim učinkom doživljavaju povećano zadovoljstvo poslom i motivaciju. Kada zaposlenici iz svog rada izvuku osjećaj svrhe i ispunjenja, njihov se angažman prirodno pojačava. Timovi s visokim učinkom, karakterizirani zajedničkim ciljevima i zajedničkim uspjehom, njeguju okruženje u kojem se pojedinci mogu ponositi svojim doprinosima i izvući ispunjenje iz svojih postignuća.

Štoviše, sudjelovanje u timovima s visokim učinkom potiče jače međuljudske odnose među članovima tima. Zajednički naponi i uzajamna podrška postavljaju temelje za poboljšanu komunikaciju, povjerenje i prijateljstvo. Ove veze povezanosti ne samo da olakšavaju lakši tijek rada, već i pridonose ukupnom zadovoljstvu poslom poticanjem osjećaja pripadnosti.

Važno je da timovi s visokim učinkom također mogu pridonijeti poboljšanoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života i općem blagostanju. Podržavajuće timsko okruženje i učinkovite strategije za upravljanje stresom omogućuju zaposlenicima da se učinkovitije nose sa svojim radnim opterećenjem, potičući zdraviju ravnotežu između profesionalnih odgovornosti i osobnih nastojanja. Posljedično, pojedinci unutar timova s visokim učinkom bolje su pozicionirani da uživaju u pojačanom osjećaju sveukupnog blagostanja i radnom iskustvu koje više zadovoljava.

#### 4.4. Povezanost timskih procesa upravljanja sukobom sa zadovoljstvom poslom zaposlenika

Rahim (2002.) predstavio je model stilova upravljanja sukobom koji se sastoji od dvije dimenzije: brige za sebe i brige za druge, a svaka se kreće od visoke do niske. Prva dimenzija

odražava težnju pojedinca za osobnim potrebama, dok druga dimenzija označava njihovu brigu za potrebe drugih. Unutar Rahimovog modela identificirano je pet stilova upravljanja sukobom: integracija, obvezujući, kompromis, dominacija i izbjegavanje. Ova studija usvaja Rahimov model za analizu strategija upravljanja sukobima.

Integrirajući stil, koji se smatra učinkovitim pristupom rješavanju problema, naglašava otvorenost, razmjenu informacija i jasno izražavanje problema među sukobljenim stranama (Rahim, 2010.). Suprotno tome, uslužni stil podrazumijeva da jedna strana priznaje svoje preferencije kako bi se prilagodila zahtjevima druge, što obično koriste pojedinci koji traže zajednički jezik i umanjuju razlike (Rahim, 2010.).

Nasuprot tome, dominantni stil uključuje pojedince koji ističu svoje interese dok potiskuju interese drugih, često pribjegavajući snažnim odgovorima (Rahim, 2010.). Oni koji izbjegavaju sukobe, s druge strane, odlučuju potpuno ignorirati sukobe, ne trudeći se da ih riješe ili riješe. Naposljetku, kompromisni stil uključuje podjelu resursa na pošten način bez traženja alternativnih rješenja koja se mogu činiti pristranim prema interesima bilo koje strane.

Kao što su istaknuli Eslami i Gharakhani (2012.), među pet stilova upravljanja sukobima, integrirajući stil igra ključnu ulogu u poticanju zadovoljstva poslom zaposlenika i jačanju njihove predanosti organizaciji. Pojedinci koji koriste ovaj stil izravno rješavaju sukobe i nastoje pronaći inovativna rješenja balansirajući vlastite potrebe s potrebama drugih. Osim toga, nadređeni mogu učinkovito upravljati svojim odnosima s osobljem korištenjem stila integracije pri rješavanju sukoba.

U kontekstu obrazovnog sektora, Griffin i Steen (2011.) otkrili su da su kompromisni i obavezujući stilovi upravljanja sukobima, koje obično prihvaćaju ravnatelji, u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom među profesorima na srednjoj razini u višim srednjim školama. Ravnatelji i učitelji često su rješavali sukobe koristeći te stilove kako bi ojačali svoje odnose, što je u konačnici dovelo do većeg zadovoljstva poslom i predanosti.

Nasuprot tome, Dhanapal et al. (2013.) primijetili su da su dominirajući i izbjegavajući stilovi upravljanja sukobima negativno povezani sa zadovoljstvom poslom. Dominantni stil daje prioritet osobnim interesima bez obzira na druge, dok stil izbjegavanja u potpunosti zanemaruje rješavanje sukoba. Ovakvi pristupi ometaju uključenost zaposlenika u donošenje odluka i ograničavaju izražavanje mišljenja, posljedično smanjujući zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost.

Što se tiče empirijskih dokaza od strane prakse i akademije, istraživanje o tome kako upravljanje sukoba i sustav motivacije utječu na zadovoljstvo poslom, pokazalo je da postojanje odgovarajućeg sustava rješavanja sukoba i upravljanja konfliktom, ima značajni pozitivni efekt na predanost i zadovoljstvom poslom. Posjedovanje dobrog sustava adresiranja konflikata u organizaciji povećava motiviranost, predanost, i zadovoljstvo zaposlenika jer ih čini ohrabrenijima, sigurnijima, a timove koherentnijima i u stalnoj uzlaznoj putanji razvoja komunikacije i rada.<sup>91</sup> Još jedno istraživanje na temu utjecaja stilova upravljanja sukobima na faktore poput zadovoljstva poslom, sklonosti davanju otkaza, i organizacijske predanosti zaključuje, ovoga puta među javnim edukacijskim institucijama u Nigeriji, da sustavi dominiranja, izbjegavanja i stvaranja kompromisa u vezi sukoba, imaju značajan pozitivan efekt na više razine zadovoljstva radnim mjestom zaposlenika. Utvrđeno je da definiranje stilova rješavanja sukoba ima jake utjecaje na organizacijsko povjerenje, identificiranje s ciljevima tima/organizacije, te na stvaranje sveopće harmonije u radu, čak i dugoročno.<sup>92</sup>

Očito je da je primjena učinkovitih stilova upravljanja sukobima ključna za povećanje zadovoljstva poslom među nadređenima i zaposlenicima. Ovi stilovi ne samo da pokazuju predanost nadređenih organizacijskim pitanjima, već i njeguju pozitivne odnose sa zaposlenicima. U konačnici, usvajanje odgovarajućih stilova upravljanja sukobima potiče povoljnu atmosferu i pozitivne interakcije između menadžera i osoblja, čime se poboljšavaju organizacijski rezultati (De Dreu, Van Dierendonck i Dijkstra, 2004.).

---

<sup>91</sup> Abuzaid, A. N., Al-Haraisa, Y. E. i Alateeq, M. M. (2022). Relationship between conflict management and employees' commitment: the mediating role of work motivations, *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6 (3), 163-172.

<sup>92</sup> Umar, T. R. i Umar, B. F. (2024). Modelling the link between conflict management styles, organisational trust and employee job satisfaction, *EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)*, 9 (1), 148-164.



## 5. Empirijsko istraživanje povezanosti dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika

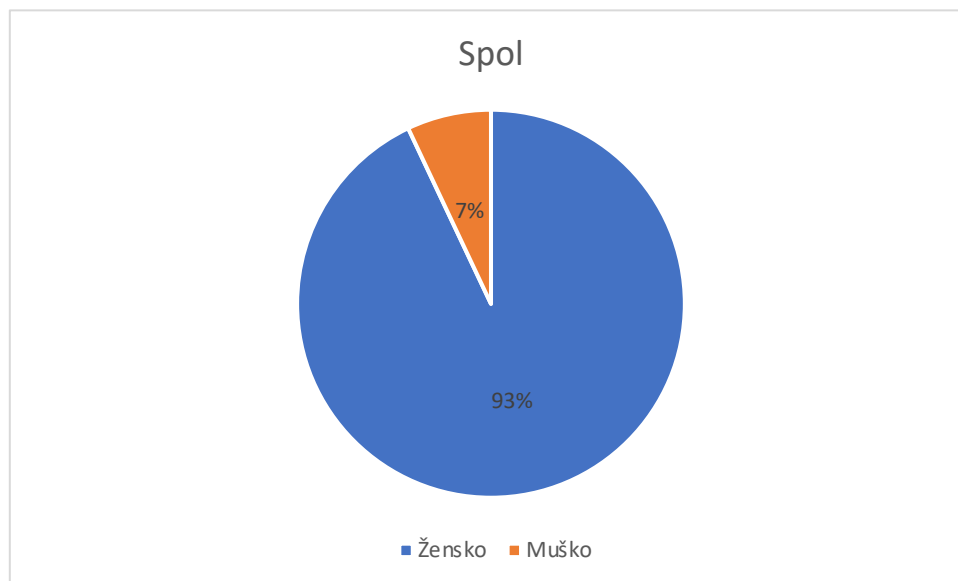
U narednom poglavlju biti će prikazani rezultati istraživanja povezanosti dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika na primjeru velike organizacije.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe diplomskog rada provedeno je primarno istraživanje, putem online ankete, unutar jedne velike organizacije u Republici Hrvatskoj. Pripremljeni upitnik poslan je na e-mail adrese sudionika te je u istraživanju odlučilo sudjelovati 228 zaposlenika organizacije.

Počevši s demografijom ispitanika, na slici 5.1. vidljivo je kako je u istraživanju sudjelovalo 93% žena, a samo 7% muškaraca.

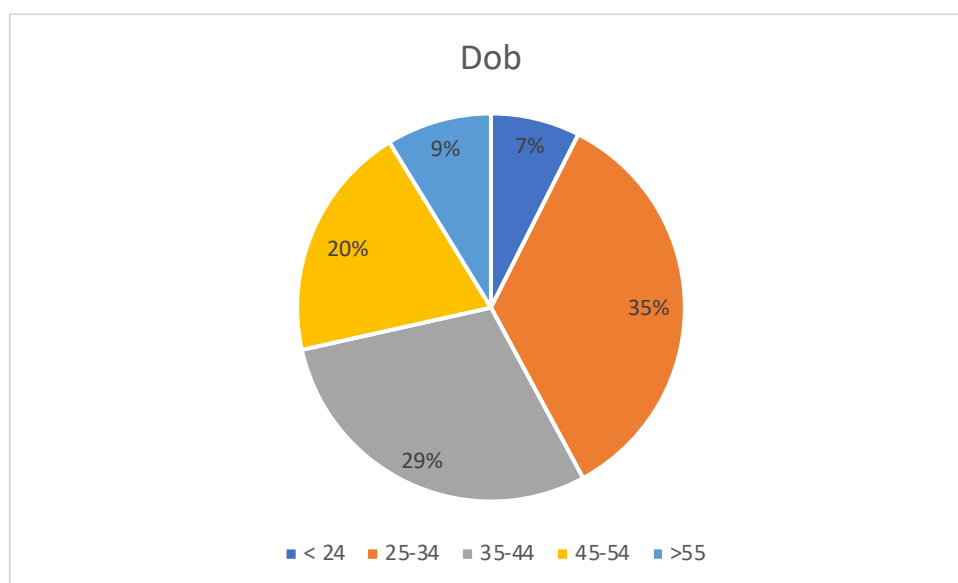
Slika 5.1. Spol ispitanika



Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Na slici 5.2. vidljivo je kako se najveći postotak (35%) ispitanika izjasnilo kako je starosti između 25 i 34 godine, zatim između 35 i 44 godine 29% ispitanika, 20% ispitanika starosti je između 45 i 54 godine. 9% ispitanika ima više od 55 godina, a 7% njih manje od 24 godine.

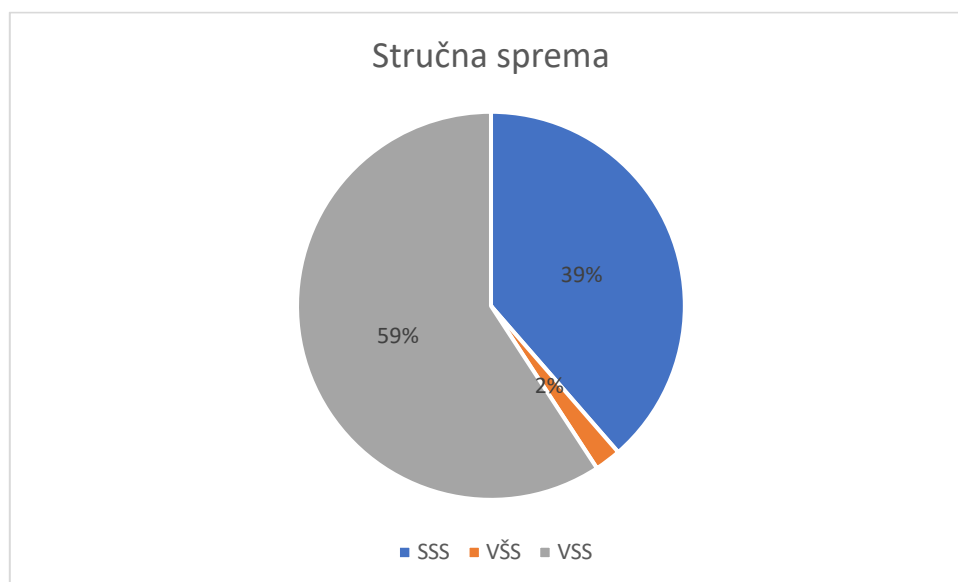
Slika 5.2 . Dob ispitanika



Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Za bolje razumijevanje daljnjeg upitnika, ispitanici su pitani koju stručnu spremu posjeduju. Na slici 5.3. vidljiv je prikaz stručne spreme. Najveći postotak, 59% ispitanika, ima visoku stručnu spremu, zatim 39% srednju stručnu spremu, dok samo 2% ispitanika ima višu stručnu spremu.

Slika 5.3 . Stručna sprema ispitanika



Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Na slici 5.4. vidljivo je da 90% ispitanika radi u ljekarni, dok preostalih 10% radi u zajedničkim službama.

Slika 5.4. Mjesto rada ispitanika unutar organizacije

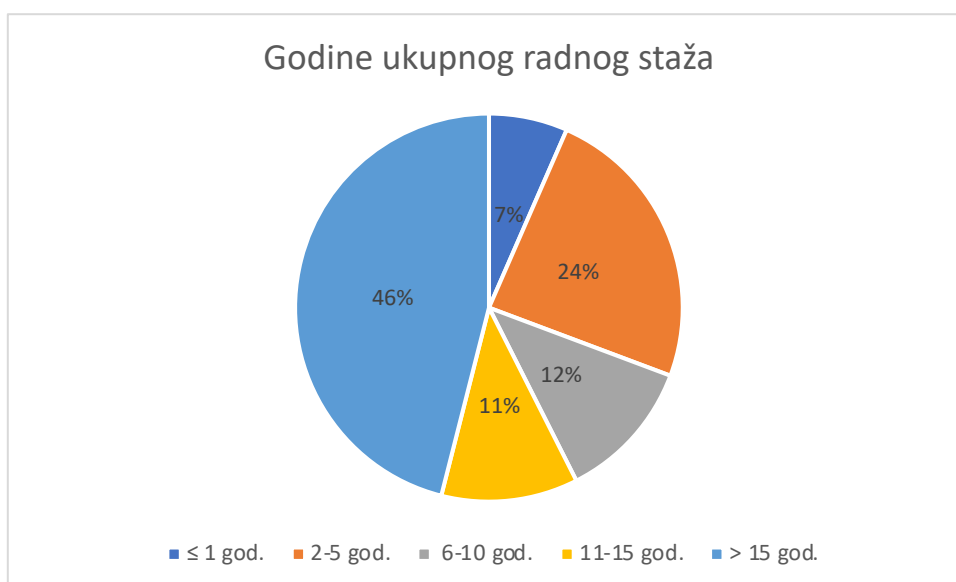


Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su također odgovorili na pitanja vezana uz ukupan radni staž i godine radnog staža unutar ustanove.

Na slici 5.5. prikazan je ukupan radni staž i vidljivo je da 45% ispitanika ima više od petnaest godina radnog staža, 24% dvije do pet godina, 12% šest do deset godina, 11% jedanaest do petnaest godina, a 7% manje od godinu dana.

Slika 5.5. Godine ukupnog radnog staža ispitanika

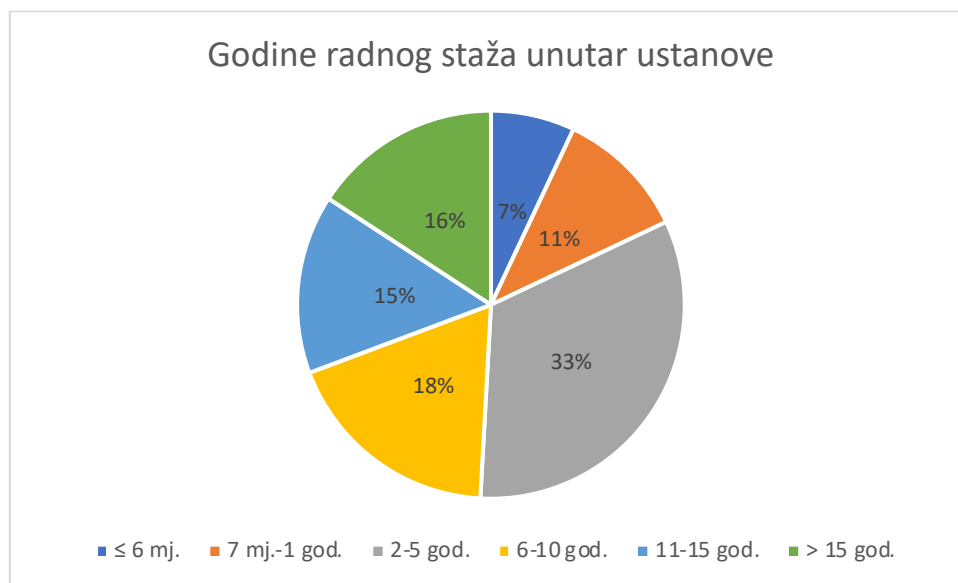


Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Slika 5.6. prilično je ravnomjerno podijeljena između godina unutar ustanove koje su ispitanicima ponuđene, s tim da je najveći postotak ispitanika (čak 33%) zaposleno između

dvije i pet godina u ustanovi, 18% šest do deset godina, 16% više od petnaest godina, a 15% jedanaest do petnaest godina. Najmanji postoci vidljivi su kod zaposlenja kraćeg od godinu dana, pri čemu 11% ispitanika radi u ustanovi prethodnih sedam mjeseci do godinu dana, a 7% manje od šest mjeseci.

Slika 5.6. Godine radnog staža ispitanika unutar ustanove



Izvor 1. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su nakon socio-demografskih pitanja odgovarali na nekoliko kategorija pitanja, a to su: motivacija i zadovoljstvo poslom, priznanja i pogodnosti, nagrade, timski rad i rješavanje problema, komunikacija, razvoj zaposlenika, radni uvjet, vodstvo i prijedlozi za unaprjeđenje rada. Istraživanje provedeno je, kao što je prethodno spomenuto, koristeći *online* Google anketu koja je strukturirana uzimajući u obzir cilj rada te parametre koji se nastoje ispitati. Navedena anketa sadržavala je kombinaciju pitanja otvorenog i zatvorenog tipa kako bi ispitanici mogli što detaljnije informacijski podržati samo ispitivanje. Navedene ankete po prirodi su namijenjene za veći broj ispitanika te nemaju individualan karakter, već nastoje uz što manji trošak polučiti što značajnijom količinom podataka.

Zbog tajnosti podataka ime organizacije neće biti navođeno u nastavku istraživanja, a dobiveni rezultati obrađivani su u Excelu putem Pivot tablica prema različitim kategorijama.

Cilj ovog istraživanja je utvrditi povezanost dizajniranja timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika pa su tako pitanja podijeljena prema kategorijama: motivacija i zadovoljstvo poslom, priznanja i pogodnosti, nagrade, timski rad i rješavanje problema, komunikacija, razvoj zaposlenika, radni uvjeti i vodstvo.

## 5.2. Rezultati istraživanja

U ovom dijelu bit će predstavljeni rezultati istraživanja prema kategorijama zadovoljstva poslom, motivacije, timskog rada, te rješavanja konflikata i problema. Navedeno jest također povezano i sa radnim mjestima u kojima su ispitanici ispunjavali svoje obveze. U ispitivanju se, stoga, prikazuju i bitne poveznice između elemenata mjerenja zadovoljstva poslom i utjecaja na retenciju zaposlenika, te samih radnih okolina iz kojih su zapažanja ekstrahirana.

### Rezultati istraživanja prema kategoriji motivacija i zadovoljstvo poslom

Motivacija i zadovoljstvo poslom procjenjivani su pomoću sljedećih mjera: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, koeficijent varijacije, minimum i maksimum, te su rezultati vidljivi na slici 5.7.

Slika 5.7. Rezultati istraživanja motivacije i zadovoljstva poslom

	Artimetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum
Motivacija i zadovoljstvo poslom	4,61	4,67	4,67	0,70	0,49	2,80	5,80

Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Ukupna razina motivacije i zadovoljstva poslom među ispitanicima prilično je visoka, s prosječnom ocjenom 4,61. Medijan rezultata je 4,67, što znači da je polovica ispitanika postigla rezultat ispod 4,67, a druga polovica rezultat iznad njega. Zanimljivo je da je 4,67 i rezultat koji se najčešće javlja, što ukazuje da je to najčešća razina zadovoljstva. Standardna devijacija od 0,70 sugerira da rezultati umjereno variraju oko prosjeka, dok koeficijent varijacije, od 0,49, pokazuje da je ova varijabilnost 49% od prosjeka, što označava umjerenu relativnu disperziju. Ocjene se kreću od najmanje 2,80 do najviše 5,80, pokazujući određenu raznolikost u odgovorima, ali općenito odražavajući pozitivan osjećaj prema motivaciji i zadovoljstvu poslom. Sve u svemu, podaci sugeriraju da ispitanici imaju povoljno mišljenje o svojoj motivaciji i razinama zadovoljstva na poslu, pri čemu se većina rezultata grupira oko višeg kraja ljestvice.

## Rezultati istraživanja prema kategorijama timskih procesa

Timski procesi grupirani u jednu posebnu tablicu te je za svaki izračunato sljedeće: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, koeficijent varijacije, minimum i maksimum. Rezultati su prikazani na slici 5.8..

Slika 5.8. Rezultati istraživanja prema kategorijama timskih procesa

	Artimetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije	Minimum	Maksimum
Vodstvo	5,00	5,22	6,00	0,91	0,83	2,22	6,00
Priznanja i pogodnosti	4,62	4,77	5,14	1,02	1,03	1,85	6,00
Nagrade	4,56	4,67	4,89	0,78	0,61	1,89	6,00
Timski rad i rješavanje problema	4,96	5,18	5,64	0,85	0,73	2,00	6,00
Komunikacija	4,77	5,00	5,50	0,94	0,88	1,70	6,00
Razvoj zaposlenika	4,85	5,00	5,18	0,80	0,64	2,55	6,00
Radni uvjeti	4,96	5,17	5,50	0,88	0,77	1,17	6,00

Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Podaci pokazuju općenito visoke razine zadovoljstva u različitim aspektima radnog okruženja, pri čemu sve kategorije imaju srednje vrijednosti blizu ili iznad 4,5 na ljestvici gdje je 6 najviša ocjena. Vodstvo i timski rad/rješavanje problema imaju posebno visoke prosječne ocjene, što odražava veliko zadovoljstvo u tim područjima. Iako priznanja/beneficije i nagrade imaju nešto niže prosječne ocjene, oni i dalje pokazuju pozitivno raspoloženje među ispitanicima. Varijabilnost u odgovorima je umjerena u svim kategorijama, s najvećom relativnom disperzijom uočenom u priznanjima/koristima, a najnižom u nagradama.

Prema rezultatima se čini da ispitanici imaju povoljno mišljenje o većini aspekata svog radnog okruženja, što ukazuje na općenito pozitivan osjećaj prema vodstvu, komunikaciji, razvoju zaposlenika i radnim uvjetima.

## Povezanost dizajna timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika

Slika ispod (slika 5.9.) prikazuje korelacijsku matricu koja rasprostire i sagledava povezanost između varijable motivacije i zadovoljstva s poslom te faktora dizajna posla koji utječu na nju, a to su redom: priznanja i pogodnosti, nagrade, timski rad i sistem rješavanja problema,

komunikacija, razvoj zaposlenika, radni uvjeti, te dizajn vodstva. Matrica služi da bi u jedinstvenom obliku prikazala cjelokupnu korelacijsku vezu između svih bitnih čimbenika dizajna posla i zadovoljstva poslom kojeg su ispitanici pokazali odgovorima na ankete.

Slika 5.9. Korelacijska analiza povezanosti timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika

	Priznanja i pogodnosti	Nagrade	Timski rad i rješavanje problema	Komunikacija	Razvoj zaposlenika	Radni uvjeti	Vodstvo
Motivacija i zadovoljstvo poslom	0,621	0,624	0,539	0,441	0,596	0,486	0,602

Izvor. Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Vidljivo je da su koeficijenti korelacije u matrici u vrijednosnom rasponu od oko 0,44 do 0,62, što ukazuje na snažniju pozitivnu korelaciju između varijabli. Budući da su sve korelacije jednakog smjera i podjednake jačine, može se reći da, u dizajnu rada i timova, sustav odnosno struktura koja njeguje davanje zaposlenicima priznanja i posebnih pogodnosti/benefita, nagrađivanje uspjeha i postignuća, mentalitet baziran na timskom radu i sinergiji te zdravoj komunikaciji, osobni razvitak zaposlenika, dobre radne uvjete i vodstvo, rezultirat će zadovoljnijim i motiviranijim zaposlenicima/članovima tima. Kada se poboljšava (ili se investira u nju) bilo koja od navedenih varijabli dizajna posla, zasigurno će se poboljšavati i motivacija i zadovoljstvo poslom zaposlenika, a time i njihovo zadržavanje, u konačnici će se navedeno kroz vrijeme odraziti na bolji poslovni rezultat baziran na zdravoj, inkluzivnoj poslovnoj klimi.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

S obzirom na podatke prikupljene istraživanjem, uočene su varijacije u različitim kategorijama. Međutim, glavni nedostatak ovog istraživanja proizlazi iz nedostatka povijesnih podataka, što onemogućuje analizu organizacijskih promjena tijekom vremena.

Osim toga, istraživanje ne uspijeva uhvatiti konkretno razumijevanje dinamike timskog rada zbog nejasne definicije specifičnih procesa koji zahtijevaju timski rad, no generalna slika zaposlenika o timskom radu je jasna i pozitivna.

Kako bi se istraživanje moglo dodatno pojašnjavati bilo bi potrebno provesti jednako istraživanje nakon nekoliko godina, a također bi bilo dobro imati podatke o broju zaposlenika

koji je napustio organizaciju u međuvremenu i razloge zbog kojih su ju napustili. Ovime bi se istraživanje zaokružilo i dobila bi se jasna slika vezana uz samo poslovanje i sam dizajn posla s kojim se zaposlenici suočavaju.

Osim ograničenja vezanih uz materiju i razumijevanje iste, postoje i logična financijsko-organizacijska ograničenja. Naime, istraživanje provedeno u formatu *online* ankete ne može pružiti dubinu obrađivanja teme kakvu mogu pružiti instrumenti poput dubinskog individualnog intervjua. Prema tome, jedno od ograničenja jest i sam format ispitivanja koji nije dovoljno ekstenzivan niti detaljan da bi prikupio značajnije podatke o tome na koje načine zaposlenici vide svoje zadovoljstvo, motivaciju, te kako percipiraju timski rad i interakcije na zaposlenju. Proširivanjem načina ispitivanja time da se izvede dubinski intervjua sa zaposlenicima različitih funkcija pružio bi znatno detaljnije uvide u problematiku.

Analogno s prethodnim paragrafom, također se može spomenuti i činjenica da uzorak nije detaljnije definiran. Naime, da bi se stvorio sveobuhvatan prikaz sastavnica ispitanih parametara u organizaciji, potrebno je ispitati širi raspon uloga u organizaciji kako bi se uvažile različite perspektive s obzirom na moć donošenja odluka, broj ljudi kojima se upravlja itd.

Povrh prethodnog, financijsko ograničenje dublji je razlog zašto istraživanje nije ekstenzivnije, detaljnije, i/ili definiranije. Opsežna istraživanja skupa su i potrebno ih je potanje organizirati i značajnije financijski podržati. Budući da je ovo, na kraju krajeva, studentski rad, navedeno ograničenje neizbježno je. Uz financijski aspekt dolazi i onaj vremenski (koji je spomenut prethodno), odnosno nemogućnost ponavljanja istraživanja ili provođenja istog kroz dulji vremenski period pa čak i kroz nekoliko generacija zaposlenika i rukovoditelja za svrhe usporedbe.

Naposljetku, valja spomenuti i sam set pitanja na kojemu se svakako može još dodatno raditi i obogatiti ga dodatnim pojedinostima koja bi polučila značajnijim podacima poput razdjeljivanja ankete u dio sa višestrukim izborom i dio sa pitanjima otvorenog tipa, redefiniranje samih pitanja s dodatnim stručnjacima (čak i multidisciplinarnim, poput psihologa, sociologa i dr.), te dodavanje nekog broja već spomenutih dubinskih individualnih intervjua značajnijih rola u organizaciji.

Svako od ograničenja premostivo je uz dostatne financijske, organizacijske, vremenske, i stručne kapacitete te svakako postoji prostora za proširivanje i obogaćivanje ovog rada u budućnosti, ne samo novim pojedinostima u empirijskom dijelu, već i nekim teorijskim novitetima.



## 6. Zaključak

Timski procesi ukratko su radnje koje članovi tima poduzimaju kako bi spojili svoja znanja i vještine s ciljem ispunjavanja zajedničkih ciljeva, odnosno zahtjeva zadataka. Oni uključuju aktivno sudjelovanje u kolektivnim razmišljanjima i za njihovo dizajniranje potrebno je promišljeno strukturiranje. Strukturiranje uključuje jasne ciljeve, odabir kvalificiranih članova tima, definiranje uloga i slično. Timski rad je koncept koji utjelovljuje zajedničku predanost zajedničkoj svrsi i pomaže organizacijama doći do većeg uspjeha. Postoje mnoge važnosti i prednosti timskog rada za organizaciju kao što su zabava, smanjenje stresa, bolja komunikacija, jasnoća, smanjenje straha i slično, a sve karakteristike navedene u ovom radu pomažu u povećanju zadovoljstva poslom pojedinca. Postoje razne vrste timova kao što su timovi predvođeni menadžerima u čemu menadžer ima ulogu vođe tima, samoregulirajući timovi gdje članovi tima imaju svoju neovisnost i kontrolu nad specifičnim aktivnostima potrebnim za postizanje cilja, međufunkcijski timovi koji uključuju članove iz različitih područja organizacije i virtualni timovi koji surađuju virtualnim putem uz pomoć tehnologije, ova vrsta timova povećala se tijekom pandemije COVID-19 i zadržala se unutar organizacija.

Zadovoljstvo poslom ključan je element za zadržavanje zaposlenika u organizaciji, a često je subjektivan tako da varira među zaposlenicima, čak i onima koji rade unutar jednakih odjela u organizaciji. Postoje razne dimenzije zadovoljstva poslom koje variraju od zaposlenika do zaposlenika i njihov utjecaj nije jednak kod svakoga, a one mogu biti: plaća i benefiti, sigurnost posla, prepoznavanje i priznanje, razvoj karijere i slično. Kako bi se što bolje ispitalo zadovoljstvo poslom, razvijene su razne metode mjerenja zadovoljstva, pri čemu je važno da organizacije i menadžeri unutar nje razumiju da negativne povratne informacije zapravo ukazuju na zdravo radno mjesto jer se zaposlenici osjećaju sigurno kada izraze svoje stavove i mišljenja. Neke od metoda su ankete o zadovoljstvu zaposlenika, razgovori jedan na jedan između menadžera i zaposlenika, Employee Net Promoter Score (eNPS) koji mjeri osjećaje zaposlenika prema njihovoj organizaciji i dijeli zaposlenike u tri kategorije: klevetnike, pasive i promotore, isto tako koristi se i stopa izostanaka s posla, indeks zadovoljstva zaposlenika i stopa fluktuacije zaposlenika. Ove metode varirati će od organizacije do organizacije, a čak i do njezinih područja djelovanja. Postavljanje timskih ciljeva pomaže povećanju zadovoljstva poslom zaposlenika unutar određene organizacije jer ciljevi služe kao motivatori i daju timovima jasan smjer i svrhu, a samim time imaju utjecaj i na članove tima. Važno je da ciljevi

budu postavljeni jasno i da svaki član tima razumije svoje zadatke i način na koji doprinosi organizaciji putem ostvarivanja istih.

Za potrebe istraživanja u ovom radu uzeta je velika organizacija u Republici Hrvatskoj te je proveden anketni upitnik, a u istraživanju je sudjelovalo 228 zaposlenika organizacije. Istraživanje motivacije i zadovoljstva poslom pokazuje da ispitanici imaju prilično visoku razinu zadovoljstva. Većina rezultata ukazuje na konzistentno visoku razinu zadovoljstva, uz umjerenu varijabilnost među ocjenama. Općenito, ispitanici imaju povoljno mišljenje o svojoj motivaciji i zadovoljstvu poslom. Podaci također pokazuju visoke razine zadovoljstva u različitim aspektima radnog okruženja. Vodstvo i timski rad/rješavanje problema dobili su posebno visoke ocjene, dok su priznanja/beneficije i nagrade također pozitivno ocijenjene, ali nešto niže. Varijabilnost odgovora je umjerena, s najvećom relativnom disperzijom u priznanjima/beneficijama. Sve u svemu, ispitanici imaju povoljno mišljenje o većini aspekata svog radnog okruženja. Korelacijska matrica pokazala je da postoji snažna pozitivna korelacija između motivacije i zadovoljstva s poslom te faktora dizajna posla kao što su priznanja i pogodnosti, nagrade, timski rad, rješavanje problema, komunikacija, razvoj zaposlenika, radni uvjeti i vodstvo. Sve navedene varijable pokazuju jednaku smjer i jačinu povezanosti. To ukazuje da organizacijska struktura koja podržava ove faktore rezultira višim nivoima motivacije i zadovoljstva među zaposlenicima. Nadalje, istraživanje sugerira da unaprjeđenje bilo kojeg od navedenih aspekata može pozitivno utjecati na motivaciju i zadovoljstvo, što dugoročno doprinosi poboljšanju poslovnih rezultata kroz stvaranje zdrave i inkluzivne poslovne klime. Glavno ograničenje je nedostatak povijesnih podataka zbog čega je teže otkriti kako podaci variraju kroz vrijeme.

Na samome kraju može se zaključiti da su timski rad i zadovoljstvo poslom dvije veoma važne karakteristike za organizacije i mogu donijeti veći uspjeh. Također, imaju svoje poveznice zbog načina na koji zaposlenici percipiraju organizaciju unutar koje rade te ih je potrebno kvalitetno dizajnirati i mjeriti.

## Popis izvora

1. Abolade, D. (2018). Impact of Employees' Job Insecurity and Employee Turnover on Organisational Performance in Private and Public Sector Organisations. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 5-19. <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2018-0016>
2. Abuzaid, A. N., Al-Haraisa, Y. E. i Alateeq, M. M. (2022). Relationship between conflict management and employees' commitment: the mediating role of work motivations, *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6 (3), 163-172.
3. Academy, F. (n.d.). *Scope of management: definition, importance, planning and nature*. <https://www.fynd.academy/blog/scope-of-management>
4. Aircraft Engineering and Aerospace Technology (2004). Mathcad as a standard design package for F-35 Joint Strike Fighter project. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 76(1). <https://doi.org/10.1108/aeat.2004.12776aab.015>
5. Albuali, M. (2021). Effective strategies for communicating and managing communication in a project team. *International Journal of Applied Industrial Engineering*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.4018/ijaie.20210101.oa1>
6. Andrejczuk, E., Berger, R. R.-A., Sierra, C., i Marin-Puchades, V. (2018). The Composition and Formation of Effective Teams: Computer Science Meets Psychology. *The Knowledge Engineering Review*, 1-34. <https://doi.org/10.1017/S026988891800019X>
7. Artz, B., i Kaya, I. (2014). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. *Applied Economics*, 46(24), 2873–2890. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.914148>
8. Asana, T. (2024). How to Define Roles and responsibilities for Team Success, *Asana*. <https://asana.com/resources/roles-and-responsibilities>
9. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 77-86.
10. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment Ljudskih Potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
11. Bahtijarević Šiber, F. S. (2001). *Leksikon Menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.

12. Balkundi, P., i Harrison, D.A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance, *Academy of Management Journal*, 49, 49-68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785500>
13. BasuMallick, C. (2021). *What is job satisfaction? Definition, factors, importance, statistics, and examples.* Spiceworks Inc. <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>
14. Behar-Horenstein, L. S., Richey, J. R., i Smith, U. D. (2021). Assessing collaboration among team scientists within a triadic research center partnership. *Qualitative Research in Medicine i Healthcare*, 5(2). <https://doi.org/10.4081/qrmh.2021.9724>
15. Boogaard, K. (2024). *How to write SMART goals (with examples).* Work Life by Atlassian. <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals>
16. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., i Kovačić, A. (2008). *Upravljanje Poslovnim Procesima: Organizacijski i Informacijski Pristup.* Zagreb: Školska Knjiga.
17. Bucăța, G., i Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Revista Academiei Forțelor Terestre*, 22(1), 49–57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
18. Bullwinkle, K. (2023). *Teams: Rewards and recognition.* discprofiles.com. <https://www.discprofiles.com/teams-rewards-and-recognition/>
19. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Nematerijalna Motivacija u Funkciji Upravljanja Ljudskim Potencijalima. *Tehnički Glasnik*, 213-219. <https://orcid.org/0000-0002-2209-690X>
20. Buntak, K., Sesar, V., i Vršić, M. (2013). Analiza i Oblikovanje Radnog Mjesta. *Tehnički Glasnik*, 311-315.
21. Cascade Team. (n.d.). *Cross-Functional Collaboration Overview + examples.* <https://www.cascade.app/blog/cross-functional-teams-drive-innovation>
22. Centre, L. P. (2024). *Job Satisfaction: impact on Employee's Performance.* <https://www.lpcentre.com/articles/job-satisfaction-impact-on-employees-performance>

23. Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., i Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams, *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
24. Clark, A. (2015). What Makes a Good Job? *Job Quality and Job Satisfaction*, 1-10. <https://doi.org/10.15185/izawol.215>
25. Cook, M. (2024). *The Art of Connection: Elevating Employee relations*. <https://happycompanies.com/blog/the-art-of-connection-elevating-employee-relations>
26. Crawford, E. R. (2020). Team processes. *Management*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0192>
27. Cuong, T. T.; Linh, B. P.; Linh, N. K.; Hue, T. H.; Phuong H. T. M. (2024). The Impact of Teamwork on Job Satisfaction in Vietnam, *International journal of innovative research in multidisciplinary education*, 03, 47-53.
28. Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., i Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
29. De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., i Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at Work and Individual Well-being. *International Journal of Conflict Management*, 6-26. <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch23>
30. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. i Van Hoote gem, G. (2012.), Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 5-20. <https://doi.org/10.7341/2012841>
31. Deer, M. (2023). *The importance of respect in the workplace*. CPD Online College. <https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/importance-respect-workplace/>
32. Dežmar Krainz, K., Mikulić, J., Koren, H., i Zavalić, A. (2019). Designing Work for Mental Health: The Moderating Role of Job Resources. *Društvena Istraživanja*, 47-68. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.03>
33. Dhanapal, S., Alwie, S. B., Subramaniam, T., i Vashu, D. (2013). Factors Affecting Job satisfaction Among Academicians: A Comparative Study Between Gender and

- Generations. *International Journal of Management Excellence*, 128-139.  
<https://doi.org/10.17722/ijme.v2i1.33>
34. Dieffenbacher, S.F. (2024). *Organizational Structure Definition, Types and importance*. Digital Leadership. <https://digitalleadership.com/blog/organizational-structure/>
35. Došenović, D. (2021). The influence of the organizational processes on job satisfaction, *Časopis za ekonomiju – APEIRON*, 21 (1).
36. Driskell, J. E., Salas, E., i Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>
37. Družić Ljubotina, O., i Friščić, L. (2014). Profesionalni Stres kod Socijalnih Radnika: Izvori Stresa i Sagorijevanje na Poslu. *Ljetopis Socijalnog Rada*, 5-32.  
<https://doi.org/10.3935/ljsr.v21i1.10>
38. Eslami, J., i Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Science and Technology*, 85-91.
39. Evans, J.M. (2023). *Cultivating a Healthy Workplace: How to Foster a Flourishing Culture*. <https://joshuamevans.com/cultivating-a-healthy-workplace-how-to-foster-a-flourishing-culture/>
40. Fishman, C. (2007). "Whole Foods Is All Teams". *Fast Company*.  
<http://www.fastcompany.com/node/26671/print>
41. Gandy, R., Harrison, P., i Gold, J. (2018). Criticality of detailed staff turnover measurement. *Benchmarking*, 25(8), 2950–2967. <https://doi.org/10.1108/bij-11-2017-0302>
42. Garg, A. (2023). *Unleashing collective success: the power of teamwork*. <https://www.linkedin.com/pulse/unleashing-collective-success-power-teamwork-atul-garg/>
43. George, J.M., i Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5. izdanje, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
44. Gogoi, S.M. (2024). *Why is Employee Recognition Important: Examples i Statistics*. Vantage Circle HR Blog. <https://www.vantagecircle.com/en/blog/why-is-employee-recognition-important/>

45. Gratton, L. (2024). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>
46. Greer, L. L., Van Bunderen, L., i Yu, S. (2017). The Dysfunctions of Power in Teams: A Review of Mergent Conflict Perspective. *Research in Organizational Behaviour*, 103-124.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.005>
47. Griffin, D., i Steen, S. (2011). A Social Justice Approach to School Counselling. *Journal for Social Action in Counselling and Psychology*, 74-85. <https://doi.org/10.1002/job.101>
48. Griffin, M. A., Patterson, M., i West, M. (2001). Job satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 537-550.
49. Haleem, M. A. (2023). *The crucial significance of employee compensation and benefits in organizational success*. <https://www.linkedin.com/pulse/crucial-significance-employee-compensation-benefits-abdulhaleem/>
50. Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., i Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE Open*, 10(4), 215824402098299. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
51. Hernaus, T. (2009). *Temelji Organizacijskog Dizajna*, Serija Članaka u Nastajanju. Ekonomski Fakultet u Zagrebu, 1-21.
52. Herrity, J. (2023). *5 Roles and Responsibilities of a Team Leader*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/responsibilities-of-a-team-leader>
53. Herrity, J. (2023). *How To Write an Action Plan (With Template and Example)*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>
54. Herrity, J. (2023). *12 Reasons Why Teamwork Is Important in the Workplace*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-important>
55. Hicks, S. (2024). *Harnessing the power of teamwork: unity and collaboration on the field*. <https://www.linkedin.com/pulse/harnessing-power-teamwork-unity-collaboration-field-sa-quan-hicks-lgskf/>

56. Hogarty, S. (2022). *Nine characteristics of great teamwork*. Ideas. <https://www.wework.com/ideas/professional-development/management-leadership/nine-characteristics-of-great-teamwork>
57. Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 1102-1127. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.1142>
58. Human Technology Inc. (2011). Organizational Learning Strategies: Cross-Functional Teams. *Getting Results through Learning*. <http://www.humtech.com/opm/grtl/ols/ols3.cfm>
59. iCollaborators. (2023). *The power of collaborative efforts in achieving organizational goals*. <https://www.linkedin.com/pulse/power-collaborative-efforts-achieving-organizational-goals/>
60. Indeed Editorial Team. (2023). What Is Teamwork? Including Definition and Characteristics. Indeed. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-teamwork#:~:text=In%20its%20simplest%20form%2C%20teamwork,that%20each%20team%20member%20brings>
61. Indeed Editorial Team. (2024). *Manager vs. team leader: differences, tasks and skills*. Indeed. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/manager-vs-team-leader>
62. Indeed Editorial Team. (2024). *How to Set Goals as a Team: Steps and Examples*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-set-team-goals>
63. Intuit Mailchimp (2021). *Set Achievable Team Goals: Strategies for Business Owners*. <https://mailchimp.com/resources/team-goal-setting/>
64. Ivanevich, J. M. (1976). Effects of goal setting on performance and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 605-612.
65. Kenz Admin. (2024). *What is absenteeism Causes, IMAPCT and Tips to prevent*. Kenz HR Blog - Cloud-Based HCM Blog. <https://kenzinnovationhcm.com/blogs/what-is-absenteeism-causes-imapct-and-tips-to-prevent/>
66. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self- management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42, 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>



67. Kompas, S. M., i Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
68. Kozlowski, S. W., i Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
69. LumApps Team. (2023). *How to measure employee satisfaction: Best methods and key metrics to track*. LumApps. <https://www.lumapps.com/employee-engagement/how-measure-employee-satisfaction/>
70. Lupuleac, S., Lupuleac, Z. L., i Rusu, C. (2012). Problema of Assessing Team Roles Balance - Team Design. *Procedia Economics and Finance*, 935-940. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00253-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00253-5)
71. McCann, A. (2022). *Why Team Design Works (and How to Ensure Team Success)*. The Predictive Index. <https://www.predictiveindex.com/blog/team-design/>
72. Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., i Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
73. Mwakidimi D. M. (2010). Human resource perspective of goal setting on employee performance and job satisfaction (The case of Crown Paints (K) Limited), *Human Resources Management of the University of Nairobi*, 1-49.
74. Nakazawa, K. (2024). *21 Benefits of Team Building: Enhancing workplace dynamics*. Invite Japan. <https://www.invitejapan.com/en/benefits-of-team-building-activities/>
75. Nevogt, D. (2024). How to measure and improve employee satisfaction [Survey included]. *Hubstaff Blog*. <https://hubstaff.com/blog/measuring-employee-satisfaction-with-survey/>
76. Nikolić, T. M., Perić, N., i Bovan, A. (2020). The role of feedback as a management tool in Performance Management Program. *Quality - Access to Success*, 21(177), 3-8. [https://www.researchgate.net/publication/343152520\\_The\\_Role\\_of\\_Feedback\\_as\\_a\\_Management\\_Tool\\_in\\_Performance\\_Management\\_Program](https://www.researchgate.net/publication/343152520_The_Role_of_Feedback_as_a_Management_Tool_in_Performance_Management_Program)

77. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., i Wright, P. M. (2006). *Postizanje Konkurentске Prednosti*. Zagreb: Mate d.o.o.
78. Overton, A., i Lowry, A. (2013). Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 26(04), 259–264. <https://doi.org/10.1055/s-0033-1356728>
79. Palavršić, S. (2023). *Anketni Upitnik: Zadovoljstvo i Motivacija Zaposlenika*.
80. Perretti, F., i Negro, G. (2007). Mixing genres and matching people: A study of innovation and team composition in Hollywood, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 563-586. <https://doi.org/10.1002/job.464>
81. Powell, A., Piccoli, G., i Ives, B. (2004). Virtual teams. *Data Base*, 35(1), 6-36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>
82. Prakash Giri, O. (2019). Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance. *Technical Journal*, 1(1), 133-139. <http://dx.doi.org/10.3126/tj.v1i1.27711>
83. Project Management Institute (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 6. edition, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
84. Radu, C. (2023). Fostering a Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility. In *IntechOpen eBooks*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003259>
85. Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 206-235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
86. Rahim, M. A. (2010). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Transaction Publishers.
87. Revesencio, J. (2015). *Why Happy Employees Are 12% More Productive*. FastCompany. <https://www.fastcompany.com/3048751/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>
88. Robbins, S. P., i Timothy, A. J. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
89. Robbins, S., i Judge, T. (2010). *Organizacijsko Ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.

90. Roper, K.O. i Phillips, D.R. (2007). Integrating self-managed work teams into project management. *Journal of Facilities Management*, 5(1), 22-36. <http://dx.doi.org/10.1108/14725960710726328>
91. Ryba, K. (2024). How to Align Individual, Team, and Organizational Goals for Success. *Quantum Workplace*. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/how-to-align-organizational-goals>
92. Ryba, K. (2024). *How to Build a High Performing Team - The Complete Guide*. Quantum Workplace. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/characteristics-of-high-performing-teams>
93. S., D. S., Van Gyes, G., i Van Hootegem, G. (2012). Job Design and Innovative Work Behaviour: One Size Does Not Fit All Types of Employees. *Journal of Entrepreneurship*, 5-20.
94. Salas, E., Reyes, D.L. i Woods, A.L. (2017). The Assessment of Team Performance: Observations and Needs. Innovative Assessment of Collaboration, *Methodology of Educational Measurement and Assessment*, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1_2)
95. Santana, G. (2023). *Job Satisfaction: What It Is, Components i Guide*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/job-satisfaction/>
96. Shabaani, M. (2023). *Driving Professional Growth: Nurturing Employee Career Paths through Digital Learning*. <https://www.linkedin.com/pulse/driving-professional-growth-nurturing-employee-career-muhammed/>
97. Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., i Jehn, K. A. (2016). A Review of Perceived Diversity in Teams: How Do Members Perceive Their Team's Composition Affect Team Processes and Outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 89-106. <https://doi.org/10.1002/job.1957>
98. Sikavica, P., i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje Organizacije: Strukture, Procesi, Poslovi*. Zagreb: Novi Informator.
99. Singh, J. K., i Jain, M. (2013). A Study of Employees' Job Satisfaction and its Impact on Their Performance. *Journal of Indian Research*, 105-111.
100. Soldo, S. (2021). Definitions and Measures of Workplace Learning and Job Satisfaction in the Context of Industry 4.0: Review Paper. *University of Mostar*, 191-203. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2021/1.20>

101. SourceBae. (2024). *The importance of recognition and appreciation in employee motivation*. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-recognition-appreciation-employee-motivation-sourcebae-ym73f/>
102. Sun, M. (2023). *Autonomous Teams*. Medium. <https://maggiesunonline.medium.com/autonomous-teams-eb86e4bbc85d>
103. Team Development. (2023). *The Benefits of High Performing Teams: Why Investing in Your Team Yields Success*, Thomas. <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/benefits-high-performing-teams-why-investing-your-team-yields-success>
104. Team LumApps. (n.d.). *How to Measure Employee Satisfaction: Best Methods and Key Metrics to Track*. LumApps. <https://www.lumapps.com/employee-engagement/how-measure-employee-satisfaction/>
105. Humaans. (n.d.). *Teamwork in the workplace*. <https://humaans.io/hr-glossary/teamwork-in-the-workplace>
106. Tesluk, P.E., i Mathieu, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.
107. Test, L. (2023). The benefits of using open-ended survey questions in surveys. *Culture Amp*. <https://www.cultureamp.com/blog/open-ended-questions-surveys>
108. The Society for Human Resource Management. (2016). *Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce: A Research Report*. Global: SHRM.
109. The Upwork Team (2023). *What Is Career Development? Types, Steps, and Career Tips*. Upwork. <https://www.upwork.com/resources/what-is-career-development>
110. Thompson, L. L. (2008), *Making the Team: A Guide for Managers*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 4.
111. Thompson, P. (2022). *The best way to set team goals for success*. <https://www.betterup.com/blog/the-best-way-to-set-team-goals>
112. Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International Journal of Management, IT and Social Sciences*. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v5i3.662>

113. Trischler, J., Kristensson, P. i Scott, D. (2018). Team diversity and its management in a co-design team. *Journal of Service Management*, 29(1), 120-145. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-10-2016-0283>
114. Tuckman, B. W. (2016), Developmental sequence in small groups, *American Psychological Association*, <https://doi.org/10.1037/h0022100>.
115. Twin, A. (2024). *KPIs: What are key performance indicators? types and examples*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
116. Uchida, Y. i Oishi, S. (2016). The Happiness of Individuals and the Collective. *Japanese Psychological Research*, 58(1), 125-141. <http://dx.doi.org/10.1111/jpr.12103>
117. Umar, T. R.; Umar, B. F. (2024). Modelling the link between conflict management styles, organisational trust and employee job satisfaction, *EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)*, 9 (1), 148-164.
118. Van Lill, X., Roodt, G., i De Bruin, G. P. (2020). The Relationship Between Managers' Goal-setting Styles and Subordinates' Goal Commitment. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3601>
119. Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 559-577. <https://doi.org/1047-7039/01/1205/0559/05.00>
120. Yang, J., Shen, C., Jiang, C., i He, P. (2023). Abusive Supervision and Employee Knowledge Sharing: The Roles of Psychological Safety and Perceived Motivational Climate. *SAGE Open*, 1-13. <https://doi.org/10.1177/21582440231158256>
121. Zavvy. (n.d.). *How to measure employee satisfaction: Choosing the best method for your organization*. <https://www.zavvy.io/blog/how-to-measure-employee-satisfaction>

## Popis slika

Slika 2.1. Vizualni prikaz proširenog Tuckman modela rada tima.....	15
Slika 5.1. Spol ispitanika.....	43
Slika 5.2. Dob ispitanika.....	44
Slika 5.3. Stručna sprema ispitanika.....	44
Slika 5.4. Mjesto rada ispitanika unutar organizacije .....	45
Slika 5.5. Godine ukupnog radnog staža ispitanika.....	45
Slika 5.6. Godine radnog staža ispitanika unutar ustanove.....	46
Slika 5.7. Rezultati istraživanja motivacije i zadovoljstva poslom.....	47
Slika 5.8. Rezultati istraživanja prema kategorijama timskih procesa.....	48
Slika 5.9. Korelacijska analiza povezanosti timskih procesa i zadovoljstva poslom zaposlenika.....	49

## Životopis kandidata

Ivan Antunović

Student apsolvant pete godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu s visokim interesom za menadžment i financije. Visoko motivirana, komunikativna i profesionalna osoba, orijentirana prema visokim standardima s fokusom na detalje.

Iskustvo:

### **Asistent u poreznom odjelu**

Ernst and Young Savjetovanje d.o.o. (listopad 2023. – danas)

- Izrada financijskih izvještaja za podružnice multinacionalnih kompanija
- Izrada prijava poreza na dobit, PDV i HNB izvještaja uz popratnu dokumentaciju za podružnice multinacionalnih kompanija
- Vođenje knjigovodstva za podružnice multinacionalnih kompanija

### **Stručni referent obračuna plaće**

Ljekarne Prima Pharme (travanj 2022. – rujan 2023.)

- Obračun plaća, primitka u naravi i izrada drugih obračuna za više od 500 zaposlenika
- Izrada virmana za isplate
- Izračun naknada za bolovanje te izrada naloga za refundaciju, prijava i odjava radnika s mirovinskog i zdravstvenog osiguranja
- Predavanje JOPPD i SNU obrazaca na portalu e-porezna

### **Voditelj obiteljskog kafića**

U.O. BURA (2017. – 2021.) Sezonski

### **Volontiranje**

Ekonomska klinika (ožujak 2019. – srpanj 2021.)

### **Obrazovanje**

Ekonomski fakultet Zagreb – Smjer Menadžment (2014. – 2024.)

Završena Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića Makarska (Ekonomski tehničar)