

# Odlučivanje u timu

---

**Babić, Branimir**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:438508>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**BRANIMIR BABIĆ**

**ODLUČIVANJE U TIMU**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**BRANIMIR BABIĆ**

**ODLUČIVANJE U TIMU**

Završni rad

**JMBAG:** 0303049813, **redovan student**

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** POSLOVNO ODLUČIVANJE

**Znanstveno područje:** DRUŠTVENE ZNANOSTI

**Znanstveno polje:** EKONOMIJA

**Znanstvena grana:** ORGANIZACIJA I MENADŽMENT

**Mentor / Mentorica:** prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, listopad 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Branimir Babić, kandidat za prvostupnika ekonomije / poslovne ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Branimir Babić

U Puli, 22.10.2021. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Branimir Babić dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj rad pod nazivom  
završni  
Odlučivanje u timu

---

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 22.10.2021.

Potpis

Branimir Babić

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Odlučivanje u timu .....	2
1.1. Tim .....	2
1.1.1. Razlika između tima i grupe .....	3
1.1.2. Vrste timova .....	4
1.2. Odlučivanje .....	5
1.3. Razlika između odlučivanja kod pojedinca i timskog odlučivanja .....	6
2. Utjecaji na odlučivanje u timu .....	8
2.1. Objektivni utjecaji odlučivanja .....	8
2.2. Subjektivni utjecaji odlučivanja .....	14
3. Odabir efikasnog tima .....	15
3.1. Znanja potrebna timu .....	16
3.2. Timske uloge .....	16
3.3. Veličina tima .....	18
3.4. Odabir stila odlučivanja unutar tima .....	19
4. Tehnike odlučivanja unutar tima .....	20
4.1. Brainstorming tehnika .....	20
4.2. Nominalna grupna tehnika .....	21
4.3. Delphi tehnika .....	22
5. Prednosti i nedostaci timskog odlučivanja .....	24
5.1. Prednosti timskog odlučivanja .....	25
5.2. Nedostaci timskog odlučivanja .....	26
6. Istraživanje o virtualnim timovima poduzeća. ....	29
Zaključak .....	32
Literatura: .....	34
Sažetak .....	35
Abstract .....	36

## Uvod

Odlučivanje i odluke su prisutni svuda oko nas. Svaki dan kada se probudimo, ustanemo i krenemo na posao, donijeli smo već nekolicinu odluka za koje nismo ni bili svjesni. No, kao pojedinci o većini odluka u životu imamo svijest te se trudimo donijeti ih na što bolji način na temelju osobnog znanja i prisutnim informacijama. Takvo odlučivanje je zapravo odlučivanje pojedinca u svakodnevnim situacijama koje nemaju veliki dugoročni utjecaj.

No iz aspekta poduzeća, javlja se odlučivanje koje je puno više organizirano i sistematično, a naziva se poslovno odlučivanje. Unutar poslovnog odlučivanja donositelji odluka ne smiju izostaviti nijedan bitan čimbenik koji bi mogao nepovoljno utjecati na odluku u njenom donošenju i konačnoj provedbi. Ono što su poduzeća zaključila jest da odluke koje imaju utjecaj na velik dio ili čak cijelo poduzeće donosi pojedinac. Tada se javlja potreba da se osnivaju timovi unutar poduzeća i sastavljaju od najsposobnijih ljudi koji bi svojim zajedničkim radom i nadopunom znanja donosili najkvalitetnije odluke.

Cilj ovog rada je prikazati na koji način se pristupa odlučivanju u timu i što to poduzeća i menadžeri nastoje činiti kako bi stvorili jake timove, a ne grupe ljudi koji će donositi odluke. Prikazati će se vanjski i unutarnji čimbenici koji će utječu na proces odlučivanja u timu. Svaki uspješan tim unaprijed ima i točno zacrtane tehnike po kojima će raditi te će se navesti one najprisutnije u timskom radu. U obzir će se i uzeti što je zajedničko svim timovima prilikom stvaranja efikasnog tima te koja znanja se traže od ljudi u timu, kao i koje će biti timske uloge te veličina tima. Timskim odlučivanjem se donose izrazito kvalitetne odluke, no za razliku od pojedinačnog rijetko se brzo odgovara na izvanredne probleme. Sagledati će se prednosti i nedostaci timskog načina rada. Za kraj će se putem intervjua istražiti na koji način odlučuje virtualni tim unutar stvarnog poduzeća koje nastupa na tržištu.

# 1. Odlučivanje u timu

Timovi su u današnjem poslovnom svijetu temelj za budućnost opstanka poduzeća. Obično sastavljeni od ljudi različitih kompetencija i vizija moraju osmisliti recept kojim će njihovo poduzeće uspješno rješavati sve poslovne zapreke, osvajati nova tržišta i ostvarivati zadane ciljeve. S obzirom da se neki poslovni cilj neće ostvariti bez konačne odluke, morati će je iznjedriti kroz proces odlučivanja. Dakle odlučivanje u timu je zapravo potreba tima kako bi on ispunio svoju misiju. Kako bi se uspješno svladala tematika odlučivanja u timu potrebno je ponajprije objasniti pojam tima i pojam odlučivanja.

## 1.1. Tim

Tim je disciplinirana skupina ljudi koja posjeduje određene talente, vještine i sposobnosti te pomoću njih ostvaruje zadani cilj unutar poduzeća. „Tim bi trebao biti definiran s obzirom na njegov smisao, mjesto, moć, plan i na ljude“ (Holpp,2014: 4).

Govoreći o smislu tima traži se njegova svrha. Traže se odgovori zašto stvaramo tim i koja su naša očekivanja od njih?. Uz to se odgovara i na pitanja o vijeku tih timova i hoće li oni biti timovi za određeni segment poslovanja poput projekata ili će morati osmisliti rješenja za neke specifične zadatke. Zajedničko svim timovima jest da su to ljudi okupljeni zbog svojih sposobnosti imajući u vidu komplementarnost istih kako bi u timu funkcionirali kao zajednica međusobno se nadopunjujući te odgovorili na ciljeve pojedinaca, odjela i poduzeća.

Mjesto tima pokazuje kako se stvoren tim uklapa u organizacijsku strukturu određenog poduzeća, ono najvažnije je da se želi postići suradnja između ljudi koji pripadaju različitim segmentima organizacije. Na taj način će tim zadane ciljeve ili poslovne probleme moći vidjeti iz više kuteva što će im pomoći prilikom rješenja istih.

Moć tima je povezana sa ovlastima tima te se uz ovlast tima spominje i njegova odgovornost. Timovi će imati veličinu ovlasti i odgovornosti s obzirom na veličinu poduzeća unutar kojeg djeluju, te njegovoj organizacijskoj strukturi i vrsti poslovanja. Ako tim ima zadatak koji je od strateškog značaja za poduzeće od svakog pojedinca unutar tima kao i tima općenito očekuje se iznimna odgovornost. Pogrešna strateška odluka može imati dalekosežne negativne posljedice za organizaciju, zbog čega je



odgovornost donositelja strateških odluka vrlo velika kako navodi Sikavica et al. (2014. : 61).

Plan tima se odnosi na način na koji će se tim formirati. Odnosi se na dodijeljene odgovornosti te autoritete dodijeljene ljudima unutar tima. Radi se o zadavanju forme timu, vođi tima ako će ga tim uopće imati, o načinu rada te veličini rada. Preporučuju se timovi od četvero do šestero ljudi jer se smatra kako će ljudi unutar njih imati dovoljno vještina za rješavanje poslovnog zadatka, a opet će svi moći biti saslušani i imati pravo izraziti svoje mišljenje umjesto se ponijeti za masom unutar nekog velikog tima.

Ljudi u timu su najvažniji čimbenik zbog svojih znanja i vještina. Upravo će oni s obzirom na svoje sposobnosti iznjedriti najbolje odluke za poslovnu organizaciju. No, cilj je i svakoj organizaciji iznjedriti najbolje ljude pripadajućem timu, važno je da ljudi žele neprestan napredak, te imaju volju za radom i učenjem koja će sigurno biti potaknuta motivacijom u vidu plaće koju poslodavac daje, strukturom radnog vremena, bonusima i slično.

#### 1.1.1. Razlika između tima i grupe

Mnogi autori danas navode pojmove tim i grupa i uviđaju se dvije podijeljene strane. Jedna tvrdi kako ne treba praviti razliku između timova i grupa zbog mnogih sličnosti, dok druga tu tezu osporava. „Pritom se smatra da je svaki tim grupa, ali da svaka grupa nije tim“ (Buble,2011: 184). Naglasak se stavlja na sveukupnu harmoniju kod tima naspram grupe. U timovima postoji jak naglasak na ravnopravnost između članova tima čak kada i postoji vođa unutar tima. Uz tu ravnopravnost sve članove veže jednaka odgovornost za rezultate odluka koje će ti timovi donijeti, bili oni negativni ili pozitivni. Timovi su unaprijed sastavljeni od ljudi koji su međusobno komplementarni svojim vještinama te svatko ima ulogu i pravo glasa na sastancima i slobodno istupa jer ne postoji strah od podređenosti.

U grupama je često izraženo vodstvo, obično to bude jedna osoba koja zauzima autoritativni pristup prema drugima. Vođu unutar grupe često prate i drugi članovi te ne ostaje previše mjesta drugim pristupima ili rješenjima ka zadanom cilju. U manjoj mjeri nego u timu se raspravlja i odlučuje zajednički, dok se rad delegira pojedincima.

Unutar grupe obično proizlaze individualni rezultati rada uz pripadajuću mu i individualnu odgovornost.

### 1.1.2. Vrste timova

Prema Robins et al. (2009: 340-344) najkarakterističniji tipovi unutar poduzeća ili organizacija su problemski timovi, samovođeni radni timovi, međufunkcijski ili interfunkcijski timovi te virtualni timovi.

Problemski timovi – vrsta tima koja pokušava svojim znanjem i vještinama riješiti neki problem. Najčešće se sastoje od 5 do 12 zaposlenika unutar istog radnog mjesta ili funkcijskog područja zbog potrebe za rješavanjem specifičnog problema. Članovi unutar tima donose odluke o usavršenju i unaprjeđenju radnih aktivnosti unutar poduzeća no rijetko kada imaju ovlasti implementirati tu odluku. Ovi timovi se mogu nazvati „jednokratnim“ s obzirom da se raspuštaju kada dođu do rješenja određenog zadatka odnosno problema.

Samovođeni radni timovi- timovi unutar poduzeća koji slični problemskim timovima no njima je dodijeljeno pravo na implementaciju ideja te ovlasti i odgovornosti vezane uz rezultat tih ideja. U suštini takvi timovi prate i razvijaju svoju ideju od početka do kraja te ideje kao finalnog produkta. Samovođen radni tim ima pristup svim resursima potrebnim za izvršenje kompletnog zadatka, između sebe dijeli vještine potrebne za popunu svih potrebnih organizacijskih zadataka te ima ovlast u donošenju odluka. Takav tim je autonoman i koristi sva sredstva unutar poduzeća za konačno ispunjenje zadatka. Članovi tog tima su ujedno i menadžeri i oni se bave planiranjem, organizacijom, vođenjem, kontrolom te potpunom dodatnih ljudskih resursa.

Međufunkcijski (interfunkcijski) timovi- prema Buble-u (2011: 187). takve su radne skupine koje se formiraju od pojedinaca iz različitih funkcijskih jedinica, marketinga, financija, ljudskih resursa, proizvodnje i dr. Koje su usredotočene na ostvarenje određenih ciljeva. Timovi su to koji mogu, ali i ne moraju biti samovođeni jer su im izrazito slični s obzirom da su samovođeni timovi često konstruirani na međufunkcijskom principu. Povezivanjem funkcija unutar poduzeća pokušavaju se brže razviti nove ideje te riješiti problem. Tome i bitno pomaže lakši protok informacija između funkcija unutar takvog tima. Na članove tima delegiraju se izvršne i menadžerske funkcije kako bi dobili samostalnost kod ostvarenja ciljeva i rješavanja problema.

Virtualni timovi – skupine ljudi koje ne pripadaju tradicionalnom radnom okruženju, odnosno nisu okupljeni unutar istih prostorija gdje rješavaju određeni problem. To su timovi koji su prostorno međusobno udaljeni, a ponekad se nalaze i u različitim državama. Oni svoju komunikaciju ostvaruju putem računala, tableta, mobitela odnosno elektroničkim putem te na taj način ostvaruju određene zadatke, rješavaju probleme i stvaraju ideje. Kod takvih timova isključena je rasprava licem u lice i takvi timovi su se krenuli stvarati tek dolaskom informatičke tehnologije pa se mogu nazvati timovima modernog doba. Najčešće se takvi timovi osnivaju unutar poduzeća koje ima raspršeno područje djelovanja zbog prevelikog troška vremena kao i troška puta kako bi se članovi sastali. Virtualan tim se može osnovati i između dvaju različitih poduzeća, npr. zrakoplovne industrije kako bi se razmjenjivale ideje o recimo poboljšanju sigurnosti zrakoplova.

## 1.2. Odlučivanje

Pojam odlučivanja susrećemo svakodnevno u životu i najosnovnije ponekad odluke donosimo bez da smo uopće obratili pozornost o svom postupku odlučivanja. No, za razliku od odlučivanja u privatnom životu ovdje se baziramo na odlučivanje u poslovnom okruženju, odnosno timovima, Takvo odlučivanje je sistematizirano, ima svoj stil, okružje, čimbenike i načine donošenja odluka. Odlučivanje je prema Sikavici et al. (2014: 10 ) proces koji traje određeno (dulje ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluke dok trajanje ovisi o vrsti odluke. Također sposobnost donošenja odluke smatra kao vještinu usavršenu vremenom i iskustvom. Takav kut gledanja na odlučivanje prikazuje i kakav tip ljudi je potreban prilikom sastavljanja tima koji će donositi odluke u poslovanju i rješavati poslovne probleme. S obzirom na pojedinačno odlučivanje te irelevantne odluke, kod poslovnih odluka timova koje sa sobom nose značaj i odgovornost utjecaj odluke se odnosi i na dio ili sve zaposlene unutar određenog poduzeća pa mu se kao takvom posvećuje više pažnje.

### 1.3. Razlika između odlučivanja kod pojedinca i timskog odlučivanja

S obzirom na postojanje jasne razlike između grupe i tima, tako postoje i razlike između odlučivanja kod pojedinca te odlučivanja unutar tima. Jasno je da je pojedinačno odlučivanje prisutno kod radne grupe gdje jedna osoba poprilično često vodi glavnu riječ i donosi glavnu odluku, dok tim o odlukama odlučuje timski kroz razne metode i tehnike. Ponekad, ovisno u situaciji oba ova pristupa odlučivanja imaju svoje prednosti i nedostatke i kroz oba procesa donošenja odluka bitno je donijeti onu koja će imati rješenje za nastali problem.

Odlučivanje kod pojedinca je donošenje svakodnevnih odluka na način da pojedinac individualno donese odluku oslanjajući se na svoje sposobnosti uz vrlo malen utjecaj drugih. U pravilu je brže od odlučivanja u timu no ono sa sobom nosi i odgovornost koja će pripasti isključivo jednom članu neke grupe. Odluka koju će donijeti pojedinac biti će slična i karakteru i sposobnostima tog pojedinca što znači da će sposobniji ljudi sa širim vidicima i razumijevanjem problema donositi bolje odluke. Računajući na to, takvi pojedinci će moći brzo odgovoriti na izvanredne probleme u što kraćem razdoblju i biti od velike koristi poduzeću u kojem se nalaze. Loša strana toga je što će odluku možda donositi osoba koja ne posjeduje potrebne vještine te bi mogla donijeti nekvalitetnu odluku i naštetiti poduzeću. Sikavica et al. (2014: 227-229) navodi da postoje četiri tipa pojedinaca koji donose odluke. Oni su iracionalan, kreativan, racionalan i bihevioristički pojedinac koji donosi odluku. Iracionalna osoba je sklona strahovima te će se voditi nesvjesnim motivima iza kojih postoje prikriveni strahovi od neuspjeha i na taj način donositi odluku. Ono što će takav pojedinac činiti jest izbjegavati rizik. Kreativan pojedinac je osoba koju vode vlastite želje za razvojem i odobravanjem od strane drugih. Takav pojedinac želi postići samoaktualizaciju kod donošenja odluke u potpunosti će poslušati svoje unutarnje „ja“. Racionalan pojedinac je osoba koja nastoji biti potpuno ekonomski i informacijski motivirana te u donošenju svoje odluke želi biti objektivna što više može. Bihevioristički pojedinac je osoba sa ograničenim uvjetima racionalnosti te će donijeti ne obično najbolju odluku nego onu koja će prva zadovoljiti rješenjem nekog problema. Dok je brzina rješavanja nekog problema najveća prednost kod odlučivanja pojedinca, negativna strana je što će on moći generirati malen broj ideja za razliku od tima. U konačnici da se naslutiti ako pojedinac koji donosi odluku ne posjeduje određenu stručnost odluke koje donosi bi mogle imati negativne učinke.

Timsko odlučivanje je način donošenja odluka u suvremenom poslovanju koji primjenjuje gotovo svako poduzeće. Polazeći od toga da se unutar tima vrednuje svačije mišljenje i ideja timovi se sastavljaju na način da budu komplementarni, odnosno da ga čine ljudi koji posjeduju znanja i vještine iz što više sektora. Na taj način će iznositi više ideja i pružiti ostalim članovima tima uvid u širu sliku problema za koji će tražiti rješenje. Prema Holppu (2014: 153). idealan timski igrač preuzima odgovornost, pomaže drugima, dobro komunicira, pouzdan je, daje konstruktivne kritike, posjeduje sposobnost kritičkog razmišljanja i dr. što timu pridonosi lakši odabir najbolje moguće inačice rješenja u odnosu na pojedinca koji odlučuje sam. Treba naglasiti da će trošak vremena kod timskog odlučivanja biti duži zbog razmatranja svih opcija te timovi možda na izvanredne probleme manje djelotvorno odgovore jer će težiti demokratiziranom odlučivanju. Ono što je dosta bitno naglasiti, a se tiče brzine odlučivanja je da uz one najpoželjnije, tj. komplementarne timove kod kojih postoji mnogo zajedničkih polja rada i vještina kod ljudi pa se oni međusobno dobro nadopunjuju da postoje i istovrsni timovi. Članovi istovrsnih timova imaju veliku ili gotovu istu sličnost u vještinama, područjima rada, znanju i iskustvu te će ideje koje predlažu biti dosta slične i neće odgovarati na problem u potpunosti. Iz takvog tima izostaje međusobna dopuna i uvid iz drugih prisutnih aspekata vezanih za problem kao što to postoji kod međusobno komplementarnog tima. Odluke koje donesu timovi su u pravilu lakše za ostvariti od onih koje donese pojedinac jer ih je više ljudi donijelo, a uz to se veže da su i sa njima suglasni. Timske odluke naspram odlukama pojedinca daju bolje rezultate no preporučuje se da se i odluke tima i kao pojedinca za najbolju učinkovitost koriste paralelno.

## 2. Utjecaji na odlučivanje u timu

S obzirom da je timsko odlučivanje, odnosno odlučivanje samo po sebi proces koji traje određeno vrijeme, a glavni akteri su ljudi postoji puno utjecaja ili čimbenika koji djeluju na ljude pa tako i na konačnu odluku. Utjecaj na timske odluke je svaki onaj faktor koji može više ili manje utjecati na konačnu odluku, a kao takav je će utjecati i na njen konačan produkt. Premda je svakom poduzeću cilj doći do što pozitivnih poslovnih rezultata velika važnost se posvećuje timovima, tj. ljudima unutar timova koji su glavni pokretači svih ideja iz kojih će naposljetku iznjedriti krajnji rezultat. Iako se procesu odlučivanja nastoji prići shematski on kod svih organizacija, i kod svih zadataka nije isti. Postoje različiti zadaci koje se nastoji riješiti, od onih koji obuhvaćaju jedan odjel unutar tvrtke do onih strateških koji će naposljetku i imati odjeka na cijelu organizaciju. Stoga na svaki tim kod procesa odlučivanja utječu razni utjecaji, neki u višoj, a neki u manjoj mjeri. Također primjerice kod određenog tima postoji jedan snažan faktor koji utječe na konačnu odluku, a kod drugog uopće ni nije prisutan. U takvim slučajevima utjecaj se može nazivati i ograničenjem ili preprekom prema Sikavici et al. (2014: 112). Iz toga proizlazi da je ponekad utjecaj na odlučivanje zapravo negativnog karaktera te on spriječava donositelja odluke u što lakšem rasuđivanju i izboru odluke ili smanjuje njegovu učinkovitost. Dvije cjeline utjecaja kroz koje se predočuju prepreke (utjecaji) su objektivni i subjektivni utjecaji odlučivanja.

### 2.1. Objektivni utjecaji odlučivanja

Objektivni utjecaji su stvarna ograničenja koja utječu na odlučivanje, kvalitetu donesene odluke u konačnici te primarno na donositelje tih odluka, odnosno ljude u timu. Promatrajući pažljivo sve kreće od utjecaja koji predstavljaju zapreku glavnom donositelju odluke, tj. ljudskom potencijalu ili ljudima u timu. Način na koji utječe jest da ljudi unutar tima imaju ograničeni budžet rada, malo vremena, nepovoljno poslovno okruženje i sl. što će u konačnici dovesti do nepotpunog izražaja njihovih vještina, slabom učinku i možda i krivoj odluci ako se više negativnih čimbenika preklopi. Treba naglasiti da svaki čimbenik ima odjeka u krajnjem donošenju odluka, a kako bi one bile što efikasnije i kvalitetnije poduzeća te zapreke pokušavaju umanjiti. Prema Sikavici et al. (2014: 112-133) najvažniji objektivni utjecaji koji u znatnoj mjeri

utječu na proces i kvalitetu odlučivanju su: raspoloživa sredstva, dostupne informacije, raspoloživo vrijeme, okolina u kojoj se odlučuje, međusobna povezanost odluka te osobna sposobnost ljudi u timu.

Raspoloživa sredstva – naziva se sve ono potrebno za ulazak u neki proces odlučivanja. S obzirom na vremenski tijek zbivanja, prije svakog početka odlučivanja pojedinac, a tako i tim će se zapitati kojim to sredstvima raspolaže. Naravno, najosnovnije sredstvo je novac ili financijski kapital koji je tom poduzeću tada dostupan. No, u raspoloživa sredstva putem kojih se planira provesti neka odluka, odnosno ispuniti neki cilj ne spada isključivo novčani kapital. U raspoloživa sredstva spadaju i vještine ljudi i broj ljudi potreban za neku odluku, kao i tehnologija za koju se tim odlučuje te pomoću nje ispunjava zadani cilj. Izborom tehnologije donositelji odluke htjeti će izabrati što kvalitetniju i pouzdaniju tehnologiju. Odabiru neke tehnologije pripomažu informacije o tehnologiji koja se nalazi na tržištu. Tada se javlja sljedeći objektivni utjecaj koji će imati odjek na izbor, a to su dostupne informacije.

Dostupne informacije- informacija je jedan od čimbenika koji direktno utječe na krajnju odluku nekog tima. Dok se raspoloživa sredstva ponekad čine nedostupnima, vjerojatno je teže pribaviti informaciju koja će poslužiti za izbor najbolje odluke ili ostvarenje cilja u nekom trenutku. Iz tog razloga Sikavica et al. (2014: 114-115) navodi kako donositelj odluke obično donosi zadovoljavajuću odluku, ali ne i onu najbolju. Iz toga se može zaključiti da donositelji odluka unutar timova, nikada neće imati potpunu dostupnost svih potrebnih informacije te da će na temelju informacija koje su im dostupne uspjeti donijeti rješenje problema koji im je zadan. Svako poduzeće mora voditi računa o internim informacijama, odnosno onim informacijama koje se bave stanjem unutar tvrtke, a pogotovo o eksternim informacijama ili informacijama u okolini izvan tvrtke. S obzirom na to da je svako poduzeće, a tako i timovi unutar njega upućeno u stanje unutar istog, orijentacija je prilično izražena prema informacijama iz eksterne okoline. Zato će se timovi često odlučiti na što veću pribavu informacija iz vanjske okoline jer će tako steći smjer puta kojim će ići. Npr., ako se radi o proizvodnom poduzeću, informacije koje će se prikupljati biti će vezane za tržište, kupce, konkurenciju, kao i za zakon države na čijem tržištu se proizvod kani distribuirati. Takve informacije će imati i svoju cijenu ako su dostupne, pravodobne, kvalitetne, a timovi će odvagnuti koliko su im zapravo korisne i tada ih i pribaviti. Treba napomenuti da će određeni timovi uložiti velike napore u prikupljanju pravodobnih i korisnih informacija, no i tada može doći do nekvalitetnog donošenja određene odluke.

Dostupno vrijeme – ima snažan utjecaj na odlučivanje unutar tima zato što je resurs koji se koristi i nestaje čak i kada se ništa ne poduzima. Vrijeme može snažno ograničavati proces odlučivanja jer odluke moraju biti pravodobne, odnosno donesene u zadanom vremenskom okviru koji ako se prekorači, odluka će biti ili manje produktivna ili u potpunosti nepotrebna. To se može prepoznati u onim djelatnostima koje snažno ovise o godišnjem dobu koje nastupa u godini poput npr. voćarstva ili povrtlarstva, gdje sama priroda nameće kada će se odvijati neki proces. U slučaju u kojem bi recimo osoba koja se bavi povrćem zasadila lubenice u ljetu, možemo očekivati da te lubenice neće ni niknuti zbog suše. Nadalje, ako bi i niknule, puna zrioba bi nastala tek u kasnu jesen kada bi lubenice vjerojatno propale zbog nastupanja zime te bi izostala dobit od prodaje, te bi nastali troškovi vremena i rada koji ne bi bili pokriveni. Zbog toga je u takvom slučaju važna pravodobna odluka povrtlara. Odluke se ponekad moraju donijeti i u brzini, kada neki problem nastupi neočekivano te određeni tim ima malo vremena za provedbu odluke. U takvom slučaju tim će uz sve dostupne informacije i kombinaciju ostalih čimbenika probati donijeti zadovoljavajuće rješenje tog problema. Timovi prepoznaju da uvijek može doći do takvih situacija pa će nedostatak vremena pokušati nadoknaditi iskusnim ljudima koji će morati pobjediti pritisak zbog nedostatka vremena te donijeti što kvalitetnije odluke.

Okolina u kojoj se odlučuje – misli se na okolinu koja okružuje poduzeće u kojem se odlučuje, a tako i tim koji unutar tog poduzeća donosi određene odluke. Zbog toga utjecaji izvan poduzeća mogu bitno utjecati na odluke unutar tog poduzeća jer se u okolinu ubrajaju svi ukupni vanjski čimbenici poduzeća. Prema Sikavici (2011: 290) najutjecajnije čimbenici okoline su ekonomski, tehnološki, društveni, demografski, politički, pravni, kulturni i međunarodni.

- Ekonomski čimbenici okoline zahtijevaju od timova da njihovi članovi budu upoznati sa gospodarstvima zemalja u kojima ono posluje. Na taj način će članovi tima pri donošenju odluka imati u vidu sve informacije o gospodarstvima zemalja u kojima posluje njihova organizacija. Za svako poduzeće i tim unutar njega bitni će biti pokazatelji vezani za monetarnu i fiskalnu politiku, BDP, kupovnu moć stanovništva, razine cijena i slično. Ekonomska okolina određuje i sigurnost te stabilnost određene organizacije unutar zemalja pa je vrlo važno da organizacija te njeni timovi vode računa o promjenama unutar istih.



- Tehnološki čimbenici imaju konstantan utjecaj na timsko odlučivanje zbog čestog uvođenja novih tehnologija. Timovi moraju svoje odluke stalno prilagođavati novim zahtjevima na tržištu sukladno onome što najsuvremenija tehnologija pruža. U slučajevima konstantnih tehnoloških poboljšanja u određenim granama gospodarstva, poput npr. informatičke industrije, timovi moraju biti izrazito inovativni i slijediti trendove što se tiče uporabe novih tehničkih rješenja te zadovoljavanja tržišne potražnje. Ona poduzeća koja ne vode korak s tehnologijom vrlo lako gube tržišni udio.

- Društveni čimbenici nalažu timovima da moraju imati informacije o subjektima društva prilikom donošenja odluka i ispunjenja ciljeva poduzeća. Timovi kroz svoje odluke reflektiraju stavove poduzeća prema društvu. Zbog toga je vrlo bitno da slijede želje, stavove, vjerovanja, očekivanja te običaje određenog društva unutar kojeg djeluju. Mnoga poduzeća jačaju na tržištu zahvaljujući prepoznavanju ekološke osviještenosti društva i uključujući zaštitu prirode u svoje ciljeve. Timovi i menadžeri sve češće su vođeni zaštitom prirode, etičkim kodeksom i odgovornošću prema ljudima i zajednici u kojoj djeluju. „Na temelju toga može se zaključiti da je u današnje vrijeme izuzetno velika društvena odgovornost menadžera od kojih se zahtijeva etično i odgovorno ponašanje u obavljanju poslovnih aktivnosti njihovih organizacija, a radi očuvanja društvenih vrijednosti koje njeguje određeno društvo.“ Sikavica (2011: 294)

- Demografski čimbenici su čimbenici o kojima timovi moraju voditi računa kada donose dugoročne odluke, strategije i ciljeve. Timovi moraju voditi brigu o demografskim promjenama društva unutar kojeg se nalaze jer ako stanovništvo određene zemlje odumire ili iseljava tada nestaje i dio tržišta na kojem poduzeće posluje. Zbog sve veće globalne migrantske krize koja nastupa posljednjih godina menadžeri timova će sigurno morati obučiti članove timova o poštivanju stranih kultura i toleriranju različitosti kako buduće odluke ne bi imale negativan utjecaj na manjine u demografskoj slici društva.

- Politički čimbenici su politički sustav određene države. On djeluje na timsko odlučivanje tako što u određenoj mjeri ograničava poduzetničko djelovanje. U socijalističkim političkim sustavima država je odlučivala o gotovo cijelim poslovanjima poduzeća pa timovi koji su trebali donositi odluke nisu ni postojali. U političkim sustavima pa tako i onom u kojem se nalazi Hrvatska dolazi do otvorenosti, demokracije i tržišne slobode pa tako i samoupravljačkih poduzeća. Timovi unutar njih imaju slobodu odlučivanja uz vođenje računa koje utjecaje na odluke politička okolina

donosi. Politička okolina djeluje na odluke timova kroz poreze, carine, olakšice, subvencije, lokalne i državne politike i slično.

- Pravni čimbenici su vrlo povezani sa političkim i društvenim čimbenicima. „Pod pravnom okolinom razumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje.“ Sikavica (2011: 298) Pravna okolina timovima poduzeća nalaže da njihove odluke moraju biti u skladu sa zakonima zemlje na čijem tržištu djeluju. Ako će određena odluka biti nelegalna ili u neskladu sa propisima poduzeće će biti kazneno gonjeno kao i članovi tima koji su odluku proveli. Tako može doći do velikih finansijskih gubitaka kod poduzeća pa čak i njegovom nestanku s tržišta.

- Kulturni čimbenici utječu na timsko odlučivanje i uspješnost odluka jer su timovi dužni poznavati te poštovati ne samo kulturu poduzeća u kojem djeluju nego i kulturu država u kojima posluju. U kulturni utjecaj se ubraja i nacionalni kulturni identitet, kultura religije i manjina prisutnih u određenoj zemlji. Menadžeri će svojim timovima pridodati i ljude iz različitih kultura, drugačije vjere i jezika kako bi integrirali nova znanja, mišljenje i shvaćanja tržišta na kojima kane poslovati ili na kojima posluju. Do tog procesa međunarodne suradnje, shvaćanja i spajanja došlo je globalizacijom kako bi kompanije te timovi unutar njih postali multinacionalni. „Globalizacija kao svjetski proces zahtjeva od menadžera svih globalnih organizacija da poštuju kulturne različitosti i da se ponašaju u skladu s njima“. Sikavica (2011: 300)

- Međunarodni čimbenici se najviše odnose na timove koji odlučuju u multinacionalnim kompanijama. Na njih tada utječu čimbenici svih zemalja u kojima njihovo poduzeće ima podružnice. Timovi kroz proces odlučivanja moraju uvrstiti utjecaje ostalih zemalja, odnosno njihove ekonomske, demografske i kulturne snage. Ono što na timove intenzivnije djeluje kada donose odluku koja se tiče podružnice izvan matične zemlje jesu vlada, potrošači, distribucijski kanali, konkurencija te sindikalne unije te zemlje.

Međusobna povezanost odluka – na timsko odlučivanje utječe i međusobna povezanost odluka. Kod poduzeća koja imaju složeniju organizacijsku strukturu i prisutnost visokog, srednjeg te niskog menadžmenta bitno je voditi računa o

povezanosti odluka. Timovi su najčešće sastavljeni od ljudi na istoj razini menadžmenta pa su njihove odluke često uvjetovane odlukama timova u višim razinama menadžmenta. To znači da će timovi unutar najnižeg menadžmenta morati odlučivati u skladu s organizacijskim odlukama donesenim u razini srednjeg menadžmenta čije će odluke slijediti strateške odluke timova u visokom menadžmentu. Prema Sikavici et al. (2014: 131-132) kada se govori o međusobnoj povezanosti odluka kao čimbeniku odlučivanja, misli se na horizontalnu i vertikalnu povezanost odluka.

- Horizontalna povezanost odluka odnosi se na odluke donesene na istoj razini menadžmenta. Odluke se međusobno uvjetuju te su timovi sastavljeni od ljudi na čije se funkcije odluka odnosi. Primjerice, ako se donese odluka o plasiranju novog proizvoda na tržište, tada će morati biti uključena funkcija proizvodnje da osigura kvalitetnu i stalnu proizvodnju, funkcija nabave koja će morati nabaviti određeni materijal za proizvodnju, funkcija prodaje koja proizvod plasira na tržište te druge povezane funkcije poduzeća.

- Vertikalna povezanost odluka se odnosi na povezivanje odluka donesenih između razina poduzeća. Odluke timova u niskom menadžmentu moraju slijediti okvire srednjeg i visokog menadžmenta. Obično su one operacijskog karaktera te služe provođenju odluka višeg menadžmenta. Timovi tada odlučuju u skladu s interesima i odlukama viših organizacijskih struktura.

Sposobnost ljudi u timu – je čimbenik koji direktno utječe na donesenu odluku, to jest njenu kvalitetu. Timovi se sastavljaju od ljudi kod kojih je prepoznata sposobnost donošenja kvalitetnih odluka na temelju njihovih znanja i vještina. Ne žele se dobiti samo timovi koji donose odluke, nego timovi čije odluke maksimiziraju korist poduzeća.

Sposobnost ljudi unutar timova da dođu do pravih odluka ujedno i ovisi o njihovim iskustvima. Ljudi sa iskustvima u različitim područjima rada unutar organizacije imaju brze odgovore na tekuće probleme. Kombinacijom osobnog intelekta i iskustva rađaju se najuspješniji timovi koji svojim predanim radom i odgovornošću bitno doprinose procesu donošenja kvalitetnih odluka. Kako bi do toga došlo, članovi tima ne smiju svoje sposobnosti bazirati samo na znanjima i iskustvu stečenom u uskim segmentima posla jer to dovodi do spore prilagodbe novim poslovnim izazovima.

## 2.2. Subjektivni utjecaji odlučivanja

Prilikom donošenja odluka i odlučivanja unutar timova bitni su i subjektivni utjecaji poduzeća. Oni se odnose na one utjecaje koji kod članova timova potiču predanost radu kako bi donosili kvalitetne ideje te u što većoj mjeri ostvarili zadane ciljeve. Subjektivni utjecaji ili čimbenici direktnije prodiru do svakog člana tima od objektivnih čimbenika. Pojedince unutar tima ti čimbenici tjeraju na usavršavanje sebe, davanje dodatnog napora u ostvarenju ciljeva. Ne postoje mjere kojima se može utvrditi točan utjecaj subjektivnih čimbenika na kvalitetu odlučivanja no jasno je kako njihov doprinos postoji. To su informiranost donositelja odluka, obrazovanje, motivacija te odgovornost za odluke prema Sikavici et al. (2014: 135)

- Informiranost donositelja odluka je jedan od najvažnijih subjektivnih čimbenika, ali i čimbenik općenito kada dolazi do odlučivanja o timu. Timovi zahtjevaju brze i točne informacije o stanjima i kretanjima u gospodarstvu te tržištu iz svih aspekata okolina koje ih okružuju. Točnost i pravovremenost određene informacije bitno će utjecati na kvalitetu donesenih odluka. Stoga se članovi tima služe svim sredstvima koja im takve informacije donosi. U današnje informatičko doba golem dio informacija je dobiven upravo upotrebom informatičkih sustava te medija. Da bi svi članovi tima bili jednako informirani potrebna je zajednička suradnja i dobra komunikacija unutar tima.

- Obrazovanje je čimbenik koji uvjetuje mjesto u timu za svakog člana. Odluke koje određeni tim mora donositi često traže određeno obrazovanje koje članovi tima moraju imati kako bi razumjeli probleme s kojima se nose. Dobra izobrazba ne mora značiti da će timovi donijeti kvalitetne odluke. Stoga poduzeća konstruiraju timove s fokusom na ljude koji su sposobni odlučivati te pri tom procesu koristiti svoju naobrazbu. Stoga poduzeća od prvog dana kad zaposle novog menadžera ulažu u izobrazbu i treninge kako bi osigurali sposobnu osobu na funkciji koju obnaša.

- Motivacija je prema C. Certou et al. (2009: 382) unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinci ponašaju na određeni način kako bi zajamčili ostvarivanje cilja. To znači da je motivacija čimbenik koji se razlikuje između svakog člana pojedinog tima ovisno o njihovim zasebnim potrebama. Govoreći o motivaciji zaposlenika u poslovnom svijetu uvijek se važnost pridaje novcu kao općem motivatoru u poslovnom svijetu. Dok novac jest najčešći motivator ljudi u poduzeću, menadžeri prepoznaju da on nije i ne

smije najbitniji faktor članova tima. Kako bi se izvuklo ono najbolje od tima potrebno je njegove članove motivirati kroz faktore poput ravnopravnog položaja među članovima tima, dobrom komunikacijom, pružanjem mogućnosti napretka što kod pojedinaca dovodi do potreba za postignućima, moći i pripadanjem. Tako se članove tima dovodi do toga da postavljaju visoko ostvarive ciljeve, snažno utječu na druge i da se osjećaju ugodno. Menadžer zapravo mora postići ugodnu okolinu u kojoj će članovi tima postati motivatori jedni drugima.

- Odgovornost za odluke je čimbenik koji članovima tima nalaže kako moraju biti pravno i poslovno odgovorni za donesene odluke. Poslovna odgovornost može poslužiti i kao motivator ako će timovi za kvalitetne odluke biti odgovarajuće nagrađeni. Odgovornošću za odluke se žele izbjeći nepotrebni rizici kod donošenja odluke koji bi mogli naštetiti poduzeću. Prednost timova je što donose odluku kao cjelina te odgovornost snose kao tim što članovima služi kao osloboditelj stresa od neuspjeha za razliku kada bi recimo sami donosili odluku i snosili odgovornost za nju.

### 3. Odabir efikasnog tima

Prilikom sastavljanja tima unutar poduzeća dolazi do mnogih uvjeta koji moraju biti ispunjeni. Poduzeće hoće tim koji je spreman brzo i kvalitetno odlučivati i u čije odluke se može pouzdati. Tada ima za pravo očekivati da će skupina ljudi koja će biti izabrana stvarno djelovati timski, a ne kao grupa. Od tima se tada očekuje efikasnost, no što je to? „Efikasnost je mjera kojoj su menadžeri ostvarili organizacijske ciljeve:“čineći prave stvari“.“ C. Certo et al. (2009: 508). To znači da je efikasan tim onaj koji je dovoljno organiziran i sistematičan kako bi činio prave stvari na pravi način. Na poduzeću je da odabere ljude, strukturu tima i načine koji ga takvim čine. Efikasan dovodi do efektivnosti, odnosno odabira pravih odluka te je to ono što poduzeće od tima i očekuje. Stoga prilikom odabira tima poduzeće mora osigurati tim koji može donijeti prave odluke te postići svoju efikasnost i efektivnost. S obzirom na različite djelatnosti poduzeća, strukturu, područje djelovanja i slično za očekivati je da timovi između pojedinih poduzeća nisu isti te ne donose iste, a čak ni slične odluke. Ono zajedničko svim efikasnim timovima je da dijele sličnosti kada su u pitanju definirana potrebna znanja članova tima, veličina timova, timske uloge odnosno osobnosti pojedinih članova tima te način odlučivanja unutar timova.

### 3.1. Znanja potrebna timu

Sastavljanjem tima potrebno je voditi računa o tome koja znanja se od članova tima očekuju kako bi oni donosili kvalitetne odluke. Kako su efikasni timovi većinom kompatibilni očekuje se da znanja članova tima budu heterogena, odnosno široka i različita kako bi se članovi mogli međusobno nadopunjavati. Da bi se mogli odabrati ljudi koji odgovaraju mjestu koje im je u timu postavljeno treba i definirati koja su znanja tom mjestu potrebna. Kako bi tim djelovao timski i ostao tim ne samo da znanja moraju biti heterogena nego moraju biti i jednake intenzivnosti. Na taj način dio ljudi u timu neće isključivati one sa slabijim znanjima jer to dovodi do raspada tima i suradnje. Prema Tudoru et al. (1998: 37) tim sačinjavaju pojedinci koji posjeduju tri temeljne grupe znanja i vještina. Prva grupa su tehnička znanja, a preostale dvije čine vještine rješavanja problema i donošenja odluka te socijalne vještine. Tehnička znanja su znanja temeljena na obrazovanju i struci članova tima. Tim koji je sastavljen od ljudi sa različitim strukama ima priliku sagledati problem iz različitih kuteva te prenijeti svoja zapažanja ostalim članovima. Tako brže i lakše riješava probleme te poduzeću štedi vrijeme i novac.

Vještine rješavanja problema i donošenja odluka su potrebna timovima isto kao i tehnička znanja koja se na njih nadovezuju. Timovi koji imaju sposobnost viđenja problema i znanja potrebna da ga riješe, a nemaju vještine potrebne da poduzmu korake u donošenju rješenja i konačnih odluka se neefikasni timovi. Nije potrebno da vještinu i želju za donošenjem konačnih odluka posjeduju svi članovi tima, ali je važno da svi odluci doprinose.

Socijalne vještine zapravo pomažu sinergiji ljudi unutar timova. Socijalne vještine mogu biti različitog karaktera poput dobre komunikacije, rješavanja sukoba, neagresivnosti prema govornicima te slušanju svih ideja. Socijalne vještine ne dovode tim do konačnih rješenja i odluka, ali dovodi do sinergije unutar tima.

### 3.2. Timske uloge

Pod pojmom timskih uloga smatraju se određena ponašanja ljudi unutar tima. Njihovo ponašanje je obično povezano s osobinama ličnosti koje utječu na timsku sinergiju, komunikaciju, sklad oko radnog zadatka i u konačnici timskoj efikasnosti. S obzirom na sklonosti svakom članu tima je dodijeljena uloga unutar tima. U knjizi

Tudora et al. (1998: 44-45) navodi se kako po Belbinu postoji ukopno osam timskih uloga.

Osam timskih uloga dijeli na dvije grupe, a prvu čine nositelji ideja i akcija dok drugu čine provoditelji i održavatelji.

Nositeljima ideja i akcija pripadaju četiri timske uloge. Karakterizira ih što su otvoreni novim idejama i novostima te skloni djelovanju. Čine kičmu timova jer su skloni kretanju prema cilju i napretku. Oni su kreativac, istraživač, poticatelj i usklađivač.

Kreativac je timska uloga koji pristupa rješavanju problema uvođenjem novina i neobičnosti. Kreativac je i doprinosi timu svojim idejama, te vrlo lako uočava nadogradnju tuđih ideja. On je obično inteligentna i ponekad zatvorena osoba. Ne zamara se previše provedbom ideja, ali zato timu daje vitalnost.

Istraživač je osoba koja ideje dobiva iz druženja i proučavanja drugih. On je stalno u dodiru sa okolinom i iz nje crpi informacije na kojima razvija ideje. Njegove ideje najčešće nisu nove i ponekad im nedostaje kreativnosti, ali su zato temelj ideja koje razvija osoba poput kreativca. On doprinosi timu na način da stalno promatra vanjske čimbenike i uvijek ima svježije novosti.

Poticatelj je osoba koju krasi vještina vođenja. Osoba sa tom timskom ulogom ima jasno zacrtan cilj kojemu teži i lako prepoznaje smjer u kojem se razvoj ideje treba kretati. Ima sklonost prema prihvaćanju novih ideja, lako uočava rješenja problema i dobro funkcionira pod pritiskom. Dominantan je, te je zbog toga često nepisani vođa tima uz što posjeduje i komunikativnost te dinamičnost.

Usklađivač je osoba koja je dobar kontrolor situacije i smatra da tim do cilja može jedino skladom. Zato se trudi kod ostalih članova tima potaknuti ono najbolje iz njihovih osobnosti te istaknuti njihove prednosti. Predviđa situaciju unaprijed te zbog toga ne gubi nadzor nad sobom i drugim članovima tima. Poznaje snagu tima u kojem se nalazi te daje poticaj ljudima. Vrlo je otvoren, komunikativan i odlučan.

Druge četiri timske uloge ili provoditelji i održavatelji su timske uloge zadužene za razradu i provođenje odluke te konačno rješenje problema. Doprinosu zajedništvu timova svojom energijom koju usmjeravaju na skladan rad. Oni održavaju timsku sinergiju i provode ideje u rezultate. To su procjenitelj, provoditelj, dovršitelj i graditelj.

Procjenitelj je osoba koja u timu promatra tuđe ideje te hladne glave analizira, razmišlja, uočava rizik i tek tada se opredjeljuje kojoj ideji će se prikloniti. Dobro prosuđuje zbog sagledavanja problema u cjelini nakon čega obično predlaže pravilan postupak za odabir odluka i njihovo provođenje.

Provoditelj je timska uloga sklona organizaciji i redu. Kreator je načina i metoda koje pomažu u provedbi ideja i pretvaranja teorije u praksu. Nije maštovit te slijedi razrađene planove, tablice i obrasce jer se na taj način osigurava od problema koji se mogu dogoditi nemarom i nedisciplinom. Učinkovit je u planiranju provedbe odluka čemu pridonose i njegova upornost i discipliniranost.

Dovršitelj je osoba slična provoditelju no on se ne trudi održavati disciplinu i red unutar tima nego je njegova zadaća privesti odluku kraju. On je nekreativna i nepoticajna osoba kada je u pitanju stvaranje ideja. Vrlo je učinkovit u temeljitoj razradi provedbe odluka. Krase ga radišnost i pedantnost te je potreban svakom timu kao finalizator odluke.

Graditelj tima je usredotočen na ljude unutar tima više nego na problem koji mora riješiti. Pridonosi timskom skladu i harmoniji kako bi ti bio cjelina. Izrazito je druželjubiv te se aktivira kada dođe do sukoba i nesuradnje unutar tima. Vrline su mu komunikativnost, otvorenost, pomirljivost i fokus na timsku atmosferu.

### 3.3. Veličina tima

O veličini tima uvelike ovisi efikasnost tima jer sa povećanjem broja ljudi unutar tima dolazi do gubitka fokusa na ostvarenje cilja kao i predanosti pojedinaca da pridonose u mjeri kada je tim imao manje članova. Veliki timovi od nekoliko desetina ljudi mogu dovesti do izdvajanja grupa te se gubi timski sklad. U velike timove ulagati će se mnogo organizacijskih resursa no oni neće donositi ni provoditi kvalitetne odluke koje će od njih biti očekivane. S druge strane timovi sklopljeni od malenog broja ljudi neće moći brzo i kvalitetno odlučiti čemu bi mogla pridonijeti veličina problema koji im je postavljen, a oni nemaju odgovarajućih znanja i vještina da ga riješe. Stoga svako poduzeće treba težiti stvaranju tima čija je veličina ili broj ljudi optimalan. Optimalna veličina tima predstavlja broj ljudi koji će efikasno uz što manje napore, trošak novca i vremena kombinirati svoja znanja i donijeti kvalitetnu odluku. Optimalna timska veličina je za svako poduzeće i odluku drugačija, a sastavlja se prema postavljenoj zadaći. No prema Tudoru et al. (1998: 53) „Stručnjaci koji su optimirali tim po kriteriju uspješnog nadopunjavanja različitih znanja ustanovili su da on ne treba imati više od sedam članova“. Uzevši u obzir timske uloge Belbin smatra kako pet članova tima mogu objediniti sve timske uloge i stvoriti optimalan tim. Da se zaključiti kako timovi postižu optimalnu veličinu kada su sastavljeni od pet do sedam članova, no bez obzira na



njihovu stvarnu veličinu najveći neprijatelj im je komuniciranje. Ne postoji li komunikacija i interakcija između članova tima, teško se održava timski rad i donosi kvalitetne odluke.

### 3.4. Odabir stila odlučivanja unutar tima

Nakon iskaza potrebnih znanja, timskih uloga i optimalne veličine tima treba spomenuti stilove odlučivanja unutar tima djeluje unutar poduzeća. U poslovnom odlučivanju danas se izdvaja autokratski stil odlučivanja, konzultantski stil odlučivanja te demokratski stil odlučivanja. Jasno je da se timski rad temelji na demokraciji, no treba spomenuti i preostala dva stila kako bi se ukazalo čemu služe.

Autokratski stil odlučivanja je prema Sikavici (2014: 46-47) način odlučivanja u kojem jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Takav princip rada unutar tima ne može postojati jer je to tada radna skupina. Nastoji li se održavati timski sklad i odlučivanje među svim članovima tima nastoji se izbjegavati osobe sa izraženim autoritetom, ali i stvarati prilike u kojima članovi mogu autokratski nastupati. U timovima u kojima postoji jedan stručnjak sa inferiornijim znanjem i uz lošu komunikaciju on često mogao preuzima ulogu timskog vođe i autoriteta. Dok u praksi mogu postojati takvi timovi, oni su zapravo samo tim na papiru, unutar njih nije dovoljno iskorišteno znanje članova te dolazi do bespotrebnog troška resursa. Autokratski stil vođenja unutar tima ne može postojati i nema preduvjeta da bude održiv, odnosno on je namijenjen isključivo pojedinačnom odlučivanju.

Konzultantsko odlučivanje je situacija timskog odlučivanja kada su svi članovi tima uključeni u odlučivanje, no dio njih samo konzultira ili predlaže rješenja. Tada će se opet pojaviti član tima ili autokratska figura koja na temelju zajedničkog mišljenja donosi odluku i preuzima svu odgovornost za donesenu odluku i zbog toga se razlikuje od demokratskog mišljenja. U ovom stilu je prisutno uključenje svih članova tima, no opet je izbjegnuta „timska igra“ tj. jednakost među članovima u vidu delegiranog zadatka te udjela u konačnoj odluci i odgovornosti. Timovi sa ovakvim ustrojem nisu efikasni jer su i dalje tehnički samo grupe. Konzultanti kao izvor svježih ideja i informacija su zato često prisutni kada timovima unutar organizacija to zatreba ali nisu formalni članovi timova.

Demokratsko odlučivanje je način odlučivanja gdje svi članovi tima participiraju u donošenju određene odluke. Iako može postojati voditelj tima koji iz svega viđenog

na kraju donosi odluku, ona je proizvedena iz zajedničkih ideja i mišljenja. Kada je donesena svi članovi tima preuzimaju jednak dio onog što ona nosi uključujući i rezultat i odgovornost. Demokratski stil donošenja odluka ključan je u postojanju tima i njegovom življenju kao jedno. Stil je koji među članove donosi jednakost i stvara poticajnu atmosferu kako bi se skladno došlo do kvalitetnih odluka. Demokratski stil odlučivanja jedan je od preduvjeta za stvaranje efikasnog tima.

## 4. Tehnike odlučivanja unutar tima

Proces donošenja odluke unutar tima sam po sebi nalaže da odluka bude donesena uz zajednički napor svih članova tima. To je ono što čini razliku između donošenja odluke kod pojedinca naspram donošenja odluke kod tima. Tada se javlja potreba za tehnikama koje olakšavaju odlučivanje unutar tima kako bi se što brže, učinkovitije i jeftinije donijela neka odluka. U okviru tih tehnika potrebno je sastaviti tim, organizirati ga, predstaviti mu način provođenja određene tehnike kao i upoznati sa problemom za kojeg se traži rješenje. Određeni tim je sastavljen od ljudi čija su znanja i vještine vezane za rješenje problema koji im stoji na putu te ih se upoznaje sa ciljem i dostupnim informacijama prije samog početka sa nekom od tehnika odlučivanja. Kako bi neki tim mogao koristiti određenu tehniku timskog odlučivanja potrebno je da ju i poznaje. Prema Petru et al. (2013: 52-54) najpoznatije tehnike timskog odlučivanja su tzv. „oluja mozгова“ (brainstorming), nominalna grupna tehnika te Delphi tehnika.

### 4.1. Brainstorming tehnika

Brainstorming tehnika ili tehnika koja se u prijevodu naziva „oluja mozgovna“ je tehnika odlučivanja koja se koristi kod generiranja velikog broja ideja kako bi se one uskladile i pojednostavile te kako bi se došlo do konačne odluke. Tehnika je to koju je vrlo jednostavno koristiti te se mnogi timovi zbog toga upravo za nju i odlučuju. „Kod ove tehnike odlučivanja svaka ideja je dobrodošla, pa čak i one koje su možda besmislene, jer je to znak da su se pojedinci oslobodili autocenzure, straha i nelagode kako će reagirati ostali članovi grupe na njihov prijedlog.“ Petar et al. (2013: 52) Na taj način ova tehnika pridonosi motiviranju i ohrabrenju članova tima da iznesu svoja mišljenja i stajališta i prikažu ih kroz svoje prijedloge. No, kako se ova tehnika ne bi

pretvorila u prazno i besmisleno nabranje neostvarivih i nerealnih ideja potrebno je imati voditelja koji ima iskustva sa tehnikom brainstorminga i koji članove tima provodi kroz način rada tehnike. Voditelj provodi tim kroz zadani projekt te koordinira njihovu suradnju i aktivnost. Prije samog početka korištenja tehnike dužan je dati upute svim članovima tima, definirati cilj ili problem, te probati osigurati ugodnu i radnu atmosferu i motivirati sudionike da iznose svoje ideje. Nakon toga usljeđuju vremenski intervali unutar kojih skupina od maksimalno 12 članova tima iznosi svoje ideje i međusobno ih sagledava. Idealna situacija jest kada svaki član nakon prvog kruga brainstorminga iznese svoje ideje, a voditelj ih zapiše na ploču kako bi one bile vidljive svim ostalim članovima. Na taj način potiče se promjena razmišljanja grupe i uvid u očitovanje drugih članova te se svakim sljedećim putem prilikom iznošenja ideja broj njih smanjuje dok se ne dođe do one najpovoljnije, odnosno ne riješi neki problem. Brainstorming tehnika je tehnika koja omogućuje svakom članu tima razmišljanje izvan okvira, uvid u druge ideje i mogućnost nadogradnje istih te izostavljanje kritike od koje strahuju mnogi pojedinci. Ova tehnika je najkorisnija kod donošenja dugoročnih strateških odluka jer su timovi sastavljeni od zaposlenika različitih funkcija unutar neke organizacije i na taj način se na jednom mjestu čuje glas svih onih koji su dio te organizacije i na koje se na kraju konačna odluka i odnosi odnosno utječe.

## 4.2. Nominalna grupna tehnika

Nominalna grupna tehnika je tehnika u kojoj se za razliku od brainstorminga pozornost više naglašava na pojedincu unutar tima te je od tuda je nastao naziv „nominalna“. Ovom tehnikom se iziskuje individualnost i kreativnost svakog člana tima zasebno. Tehnika se provodi na način da se definira voditelj ili vođa tima koji ostale članove tima provodi kroz faze od kojih se nominalna grupna tehnika sastoji.

U prvoj fazi voditelj će upoznati sve članove tima sa problemom koji tim mora riješiti. Članovima tima se daju konkretne dostupne informacije i upute u kojima se navodi što se od njih točno očekuje.

U drugoj fazi svaki član tima generira svoju ideju rješenja problema te ju zapisuje. Članovi tima rade samostalno i može se očekivati više različitih ideja, ali to bi mogle biti ideje usko vezane za stajalište pojedinog člana te njegova znanja u određenom polju rada. Za drugu fazu je definiran određen vremenski period trajanja ovisno o kompleksnosti problema.

U trećoj fazi svaki član iznosi svoju ideju ili plan rješenja problema ostalim članovima tima. Poželjno je da ideja bude jasno definirana svakom članu tima te da ju svi članovi razumiju.

U četvrtoj fazi se sve ideje popisuju. S obzirom da se radi o timskom odlučivanju, ideje je najbolje popisati na ploču kako bi svim članovima bile pregledne. Također svaki član može nadodati svoj prijedlog poboljšanja određene ideje jer je jasno da će se članovi dosjetiti još rješenja prilikom prezentacije ideja.

U petoj fazi nakon popisa svih ideja ulazi se u dublju raspravu o svakoj ideji i potragom za određenim preinakama i poboljšanjima iznesenih ideja. Članovi stječu dojam o najboljem rješenju problema i idejama koje bi se mogle provesti.

U šestoj fazi članovi tima daju glasove idejama za koje misle da su najbolji izbor. Dolazi do popisa ideja za koje se je odlučilo najviše članova te se one rangiraju prema broju glasova.

U sedmoj fazi se sagledava lista ideja te se članovi tima međusobno dogovaraju o najboljem rješenju i donose odluku. Ako svi članovi tima nisu zadovoljni ponuđenim rješenjem, proces se vraća na fazu šest i onda opet prelazi u fazu sedam dok ne dođe konačne odluke. Zaključuje se da iz nominalne grupne tehnike na kraju proizlazi najjača ideja koja je produkt jednog člana tima, no ona je usavršena i izabrana uz rad ostalih članova tima. Ne koristi se često kao brainstorming tehnika jer od članova tima koji se okuplja za ovu tehniku iziskuje i poznavanje načina planiranja ideje koju će osmisлити kako bi se ona ako bude izabrana u konačnici mogla i provesti.

### 4.3. Delphi tehnika

Opće mišljenje je da se timovi uvijek okupljaju na jednom mjestu i sastaju kako bi raspravljali o određenoj odluci u nekoj prostoriji unutar zgrade određenog poduzeća. Kod brainstorming tehnike i nominalne grupne tehnike to se čini kako bi se prije samog donošenja odluke uskladila mišljenja i usvojilo jedno zajedničko mišljenje. Kod Delphi tehnike to se nastoji izbjeći pa odabrani članovi tima ispunjavaju upitnike kroz određene faze i nemaju kontakt sa drugim članovima kako bi se izbjegli utjecaji na mišljenja između njih i time nastale zajedničke poveznice između datih odgovora.

Postoji pet faza kroz koje se provodi Delphi tehnika i one su objašnjene na ovaj način:

Prva faza, unutar koje se odabiru članovi tima. Vrlo je važno odabrati specijalizirane ljude stručne za polje problema o kojemu će se morati izjasniti unutar upitnika. Loš izbor članova tima može dovesti do potpunog promašaja te će osoba koja provodi anketu izgubiti trud, vrijeme te krajnji rezultat.

Druga faza, faza u kojoj anketar šalje pripremljeni upitnik kroz koji traži da članovi tima kroz ispunu odgovora prikažu rješenje za zadani problem unutar istog. Nakon popune upitnika on se šalje nazad anketaru. Članovi tima nemaju doticaje jedni s drugima.

Treća faza, anketar obrađuje odgovore iz upitnika i iz njega izvlači one informacije koje su važne za rješavanje problema te ih u tom trenutku prezentira svim članovima tima. U tom trenutku članovi tima dobivaju malen uvid u mišljenje drugih članova, no nedovoljan da bi bitno utjecao na njihova mišljenja. Ova faza postoji kako se pojedinom članu tima ne bi dogodilo da previdi neki aspekt problema.

Četvrta faza, u kojoj članovi tima ponovo popunjavaju novi pripremljeni upitnik koji je ovaj put uže vezan oko konačnog rješenja problema. U ovoj fazi se očekuje iznošenje sličnih mišljenja oko viđenja rješenja problema iako ono i dalje nije dogovorno. Ako do toga ne dođe, anketar će ponavljati upitnike.

Peta faza, posljednja faza u kojoj anketar obrađuje ponovljene upitnike te iz njih sakuplja podatke i zapravo kao rješenje problema navodi najčešći odgovor koji je proizveden iz mišljenja svih članova tima. Na taj način se postiže konačan konsenzus i odlučivanje Delphi tehnikom je završeno. Upravo zbog ovog načina provođenja tehnike Babić (2011: 70) tvrdi: "Delphi metoda jedna je od naprednijih metoda za mjerenje javnog mišljenja i ima značajan stupanj znanstvene respektabilnosti koju ne uživaju slične tehnike". Razlozi tome su kao što je već navedeno, anonimnost, pod čijim okriljem su izabrani eksperti nad kojima će se provesti upitnik te oni nisu poznati jedni drugome kako bi se izbjeglo usklađivanje odgovora. No tome na neki način slijedi nepotpuna anonimnost jer se dio mišljenja kroz faze prezentira članovima tima, no ne kao rezultat jednog upitnika nego kao odgovora u statističkom prikazu čime se nastoji izbjeći povlačenje mišljenja. Tom povratnom vezom se želi spriječiti oslonac člana tima na isključivo njegovo vlastito mišljenje. Zadnji razlog je što se u konačnici prikazan odgovor dobiva statističkim rangiranjem umjesto kako to obično biva usmenim usklađivanjem i odobravanjem. Delphi metodom se štedi na okupljanju eksperata za određeni tim, no ona može biti i skupa u provođenju i vremenskom trajanju pa se provodi samo kada se donose ona najvažnija predviđanja ili odluke.



## 5. Prednosti i nedostaci timskog odlučivanja

Svaka organizacija u poslovnom svijetu pa tako i ljudi nikada neće biti savršeni niti će to moći postići svojim djelima ili odgovarati svakom ukusu. Ono što posjeduju su određene prednosti, ali i nedostaci pa su tako su ova oba pojma prisutna kod timova i odluka koje oni donose. Ono što je kod onih uspješnijih timova bitno jest da uvijek traže napredak i teže savršenstvu kako bi njihove odluke imale što pozitivniji učinak i dovele do maksimalnog ostvarenja ciljeva.

### 5.1. Prednosti timskog odlučivanja

U odnosu tima i timskog odlučivanja naspram pojedinca i pojedinačnog odlučivanja, tim će imati određene prednosti. Glavna prednost koju tim ima je skupina ljudi uvijek ima više znanja i vještina u odnosu na pojedinca. Dok god je tim komplementaran te se članovi nadopunjuju znanjem i vještinama donositi će bolje odluke s obzirom da su u posjedu više informacija o problemu kao i veće tehnološke spremnosti. Delegiranje postaje jako bitna timska vještina pa se zadatci dijele i svaki

član se posvećuje segmentu u čijem bolju imanja više znanja kako bi podigao kvalitetu zajedničke odluke. Ono što se uz to veže je i podjela odgovornosti za rad i međusobna jednakost unutar tima. Kada određeni član tima osjeti da je u timu ravnopravan, on će na taj način biti opušteniji i motiviraniji u iznošenju i kreaciji novih ideja. Prema Tudoru et al. (1998: 21) višestruke su koristi timskog načina rada, a to su: motivacija, skupna kohezija, sinergija, poboljšana organizacija te skupna kreativnost.

Motivacija je izrazito bitan faktor za pojedinca unutar svakog poduzeća. Ono što motivacija donosi kod tima i timskog načina rada jest da su članovi nadahnuti ostvarivati svoje zajedničke potrebe. Uprežu svim svojim mogućnostima kako bi došli do novih postignuća. Ljudima kao najvažnijem resursu poduzeća bez motivacije bilo bi vrlo teško sudjelovati u timu.

Skupna kohezija se odnosi na međusobnu ljudsku povezanost prilikom djelovanja u timu. Korist je to koja timskom načinu rada donosi stabilnost u dugoročnom periodu i prilikom visokog stupnja skladnosti unutar tima vrlo je teško da dođe do raspada tima i poprimanja osobina grupe. Tim produžuje svoje postojanje te je prepoznat kao snažan faktor u donošenju kvalitetnih odluka unutar nekog poduzeća.

Sinergija se može okarakterizirati kao višestruki učinak. S obzirom na postojanje više članova tima, oni svojim djelovanjem i preklapanjem određenih znanja mogu dovesti do toga da dvije osobe koje rade u zajedništvu mogu postići više od tri pojedinca koji djeluju odvojeno. To je okarakterizirano kao produkt sinergije i može se uvidjeti u svakom zajedničkom djelovanju.

Poboljšana organizacija nastaje svakim novim timskim izvršenjem cilja. Kroz svaki proces odlučivanja kroz koji tim prođe dolazi do sustavnog i trajnog napretka organizacije i načina rada prilikom donošenja odluka. Članovi također usavršuju i sebe te djeluju učinkovitije, dodatno su motivirani i štede vrijeme.

Skupna kreativnost odnosi se na komplementarnost članova tima. Oni se međusobno nadopunjuju te stvaraju nova skupna znanja koja samostalnim pojedincima ostaju nedostupna. Komunikacijom te međusobnim shvaćanjem i prihvaćanjem tim postaje uspješniji i lakše dolaziti do oblikovanja i stvaranja novih ideja i donošenja odluka.

Posjedovanjem navedenih timskih prednosti očekuje se i visoki rezultat timskih odluka. Tako su zadovoljni svi sudionici na koje određena odluka ima utjecaj bili oni unutar ili izvan poduzeća. „A timski rad je prvi preduvjet zadovoljstva kupaca, zaposlenika i na kraju poduzetnika“ (Tudor et al. 1998: 21)

## 5.2. Nedostaci timskog odlučivanja

S obzirom na postojanje prednosti u timskom odlučivanju za očekivati je da postoje i nedostaci. Neki od njih su često nesmotreni i prolazni zbog lakoće njihovog otklonjenja dok drugi mogu dovesti do ozbiljnog razdora tima i utjecati na donesene odluke ili čak dovesti do raspada tima. Nedostaci se mogu pojaviti i prije nego što je tim uopće oformljen i prije nego što mu je zadan određeni zadatak. Za taj nedostatak su zaslužni menadžeri poduzeća koji se protive okupljanju timova jer smatraju da je trošak sastavljanja timova previsok dok prema mnogima drugima to znači uvođenje novog načina rada i mijenjanje postojeće organizacije na što oni nisu spremni. Nadalje, ako dođe do odluke o oformljavanju timova može doći do odbijanja rada u takvom sustavu od strane samih zaposlenika. Pojedinci izabrani da budu članovi tima mogu odbijati takvu strukturu iz razloga što se ne smatraju dovoljno sposobnima i vještima da budu dio određenog tima. Dio ljudi bi mogao odbiti timsko okupljanje jer su po



svojoj prirodi samotni, ne vole delegiranje i žele odluke ili donositi sami uz svu odgovornost ili uopće ne biti dio odluke. Prema Sikavici et al. (2014: 254) najveće slabosti ili nedostaci unutar timskog odlučivanja su spori proces odlučivanja, opasnost od skupnog mišljenja te neslaganje među članovima skupine odnosno tima.

Spori proces odlučivanja se izdvaja kao velik nedostatak timskog odlučivanja u odnosu na recimo pojedinačno odlučivanje. Postoje izvanredni problemi na koje treba odgovoriti u što kraćem roku i timovi ih proučavaju i prikupljaju informacije o njima, savjetuju se o njima te na kraju odlučuju. Odluka koja u takvoj situaciji bude donesena od strane tima bez sumnje je daleko kvalitetnija od odluke pojedinca. Dok je to prema mnogima prednost, ono zašto postaje nedostatak je što može biti donesena prekasno. Tada na problem nije odgovoreno u zadanom roku te je donesena odluka sama po sebi nekorisna.

Opasnost od skupnog mišljenja se javlja pri procesu odlučivanja kada jedan od članova tima uživa preveliku moć ili autoritet pa se drugi članovi tima priklanjaju njegovom mišljenju. Obično do tog nedostatka dovode i loše formirani timovi unutar kojih postoje članovi koji su nezainteresirani za timski rad i oni članovi koji su svjesni da imaju veće mogućnosti od drugih članova tima i ne libe ih se iskazati. Kada se u određenom timu nađu te dvije skupine ljudi dolazi do skupnog mišljenja zbog nedostatka sinergije i nedostatka uvažavanja članova unutar tima. No, i menadžeri su skupno mišljenje uvidjeli kao znatan nedostatak i krenuli stvarati tehnike kojima se to izbjegavai. Tako je nastala i spomenuta Delphi tehnika. Tehnika unutar koje Babić (2011: 71) navodi da: „Nijedan član grupe eksperata ne može imati utjecaj na ostale članove“. Izbacivanjem skupnog mišljenja želi se ukloniti nedostatak koji utječe na kvalitetu odluka pogotovo kada su one važne za izvjesne dijelove organizacije.

Neslaganje unutar tima ili sukobi su očekivana pojava kako u organizaciji tako i unutar određenog tima. Do sukoba najčešće dolazi kada se određeni član tima sukobi sa drugim članom tima zbog razilaženja u mišljenju. Razlog toga jest da su određeni interesi i mišljenje člana drugačiji od interesa pojedinih članova tima. Loša komunikacija je jedan od faktora koji najčešće dovodi do sukobljenih strana u vidu nedostatka informacija ili njihovom preopterećenju te neprilagođenim kanalima komunikacije. Drugi faktor su osobni čimbenici zbog različitih vjerovanja, interesa i osobnih mišljenja. Sukobi unutar tima ne moraju uvijek biti nužno zlo, ako se tim zna nositi sa sukobima oni mogu biti izrazito konstruktivni. Takvi sukobi tjeraju članove tima na razgovor, traženje uzroka sukoba i izbjegavanje istih u budućnosti. Sukob se na taj

način rješava zajedničkom suradnjom i kompromisom između članova tima u donošenju konačne odluke pa se na taj način može okarakterizirati i kao poželjan sukob, odnosno prednost. No, postoje i destruktivni sukobi, sukobi iz kojih timovi ne izvlače pouke niti bolje funkcioniraju. Njih tim ne može riješiti i za sobom ostavljaju negativne učinke i posljedice. Unutar tima tada će se prema Sikavici (2011: 782) koji navodi mišljenje L.J. Mullins pojaviti negativni učinci sukoba i to: nezadovoljstvo zaposlenih, slabljenje međusobnih veza, slabija komunikacija zaposlenih, jačanje predrasuda prema drugima, prerastanje ogorčenosti u mržnju te na kraju slabiji poslovni rezultati. To dovodi do smanjenja radne uspješnosti i vjerojatnog raspada tima ili njegove potpune rekonstrukcije što za poduzeće predstavlja trošak i novca i vremena.

## 6. Istraživanje o virtualnim timovima poduzeća

Sa pojavom korona krize mnoga poduzeća bila su prisiljena zatvoriti svoja vrata jer je ljudski kontakt bio neophodan njihovom poslovanju. Određena su se poduzeća novonastaloj situaciji mogla iznimno učinkovito prilagoditi. Među njima je i poduzeće Infobip koje je svoj rad prenijelo „kući, njihovi su zaposlenici postali dio virtualnih timova putem kojih će i nadalje nastaviti poslovanje i donositi nove odluke kako bi ostvarili predviđene ciljeve.

S obzirom da je virtualan tim sam po sebi tim ljudi koji funkcionira na sličan način poput tima koji se nalazi unutar četiri zida, uz intenzivniju upotrebu informacijsko – komunikacijskih tehnologija i smanjenje fizičkog ljudskog kontakta, virtualan će tim u konačnici djelovati vrlo slično i kod procesa odlučivanja.

Pitanja: (Slobodno mi odgovorite što više u esejskom tipu, slobodno i upotrijebite poslovni primjer. Nadopunite neki dio ako mislite da sam izostavio nešto važno, a što koristite u svom radu. Cilj mi je dobiti način donošenja jedne odluke unutar tima, odnosno ostvarenja nekog cilja ili rješenja problema unutar tzv. Virtualnog tima. Možete mi i opisati načine međusobne komunikacije.)

1. Prilikom dobivanja određenog cilja ili rješavanja problema koji zahtijevaju rad i odluku na timskoj razini, kako nastaje taj tim (je li on predodređen, bira li ga jedna osoba ili više njih), koliko ljudi se nalazi unutar njega, koje vještine imaju ljudi unutar njega, jesu li vještine ljudi slične ili raznovrsne kako bi se dobilo više odgovora na rješenje zadatka?

*U Infobipu, timovi su organizacijske jedinice manje veličine od divizije, koja je usmjerena na jedan sektor razvoja. Timovi su najčešće između 4 i 7 ljudi, a odgovorni su za nekoliko projekata ili sustava. Ovisno o vrsti projekta, članovi tima često imaju tehnologije u kojima su najjači, no u idealnom slučaju svi imaju određeno znanje tehnologija i metoda potrebnih za održavanje i razvoj projekta.*

2. Pada li tim pod utjecaj jedne osobe odnosno autoritativan utjecaj, osobe koja gotovo sve odluke donosi sama ili pripada demokratskom timu(tim koji skupa odlučuje, delegira zadatke, zajednički bira pravi smjer)? *Timu, tj. svakom timskom projektu je pridružen Product Manager, osoba koja odlučuje o poslovnim odlukama vezanim uz određeni projekt, na višoj razini, to*

*je autoritativan dio unutar našeg tima. Ono što je demokratski dio tima jest da je zajednička zadaća tima je osmisliti i implementirati rješenja kojima se ispunjavaju te poslovne odluke i ciljevi projekta.*

3. Utječu li na tim neki od objektivnih utjecaja (raspoloživa sredstva, dostupne informacije, raspoloživo vrijeme, okolina u kojoj se odlučuje, međusobna povezanost odluka te osobna sposobnost ljudi u timu) i subjektivni utjecaji (informiranost donositelja odluka, obrazovanje, motivacija te odgovornost za odluke). Koji od njih utječe i na koji način? *Faktori koji utječu na način funkcioniranja tima su brojni, ali nastoji se okolinu (projekt, rokovi, tehnologije koje se koriste, itd.) prilagoditi timu na način da se za svaki projekt nađe tim kojemu bi on najviše odgovarao. Time se osigurava da će članovi tima imati odgovarajuće vještine i motivaciju za izvršavanje zadatka.*

4. Koje tehnike kao tim koristite (brainstorming tehnika, Delphi tehnika, tehnika nominalne grupe) ili neka druga tehnika. Opišite mi uporabu tehnike i njen proces?

*Razvojni timovi u Infobipu koriste agilni pristup razvoju (SCRUM), koji se u osnovi sastoji od daily standupova (svrha kojih je osigurati da su članovi tima svjesni napretka rada na projektu i podijeliti razne probleme ili pitanja) i planninga (koji se jednom tjedno ili rjeđe bave organizacijom i raspodjelom zadataka članovima tima). Rad na određenim djelovima projekta se osniva na zadacima koji se dodjeljuju na svakom planningu pojedinom članu tima, koje on obavlja do slijedećeg planninga. Interval između planninga se u ovakvom pristupu zove sprint.*

5. Prema Vama, koji su nedostaci i prednosti timskih odluka, odnosno uviđate li što u svom načinu poslovanja? (Prikladni su i nedostaci te prednosti kod virtualnog odlučivanja s obzirom da se sve radi od kuće) *Prednosti timskih odluka su bolje shvaćanje situacije i više mogućnosti za kreativno rješavanje zadatka, no nedostatak je što neke odluke nije moguće donijeti kolektivno, pogotovo u slučaju neslaganja. Rad od kuće ne utječe na same procese, no ljudska komponenta je bitna – dio rada u uredu uključuje druženje između članova tima (i šire) te razmjena znanja, ideja i problema.*

6. Tko na kraju donosi odluku i preuzima odgovornost za njen utjecaj, postoji li osoba unutar tima zadužena za to ili tim funkcionira kolektivno u slučaju uspjeha ili neuspjeha novih rješenja?

*Članovi tima koji implementiraju određeni dio zadatka su odgovorni za taj konkretni dio, a u slučaju donošenja odluka, osoba koja odluči provesti odluku odgovorna je za istu. Greške i neuspjesi se gledaju kao iskustvo iz kojega se može naučiti, a tu je bitna razmjena znanja jer je tako moguće učiti i na tuđim greškama.*

## Zaključak

Istražujući pojam i metode odlučivanja u timu zaključujem da je timski rad osnova koja prethodi procesu odlučivanja kod uspješnih poduzeća današnjice. Tezu svodim na to da su timovi, za razliku od pojedinaca, grupa ljudi koja se pažljivo odabire prema vještinama i sposobnostima članova, kako bi bili što učinkovitiji u ostvarenju zadanih ciljeva i donošenju odluka. Uz same vještine članova tima, bitno je da one budu različite kako bi mogli imati što komplementarnije timove koji imaju više točaka gledišta na određeni zadatak. Efikasni timovi nisu nužno timovi s velikim brojem članova, obično je optimalan broj četiri do šest osoba, uz to da se preferiraju demokratski zasnovani timovi koji dijele odgovornost za donesene odluke, te delegiraju zadatke među sobom. Timove je nemoguće zamisliti bez određenih timskih uloga unutar njih, zato što uvijek postoje osobe koje su ili provoditelji ili održavatelji, odnosno jedni su kreativci koji stalno unose svježinu novih ideja u tim, dok drugi doprinose motivacijom i komunikativnošću između članova tima. Na svaki proces odlučivanja uvijek će utjecati subjektivni utjecaji poput: obrazovanja, motivacije, informiranosti i odgovornosti članova tima, ali i objektivni utjecaji kojima se poduzeće mora prilagoditi kako bi u što manjoj mjeri utjecali na proces odlučivanja npr. budžetu unutar poslovanja, dostupnosti informacija, raspoloživosti vremena, okolini, ali i osobnoj sposobnosti ljudi unutar tima. Timovi se u procesu odlučivanja koriste raznim tehnikama i do najboljih rješenja će stizati kada istovremeno rabe više tehnika, na taj bi način sagledali problematiku iz više gledišta te ponudili više rješenja. Osnovna prednost tima jest da tim uvijek ima veći skup znanja i vještina a s obzirom na pojedinca te brže i učinkovitije može donijeti potrebne odluke u ostvarenju ciljeva koji su mu zadani. Bitni faktori, poput motivacije te pravilne komunikacije unutar tima će dovesti do njegove kohezije, što znači da će timski način rada biti stabilan u dužem periodu. Pozitivna strana jest da će i već navedena komplementarnost tima dovoditi do povećane kreativnosti kod pronalaženja mogućih rješenja, zato što će se članovi tima međusobno nadopunjavati. Najveći neprijatelj timskog odlučivanja je opasnost od skupnog mišljenja, što znači da su članovi unutar tima voljni slijediti mišljenje jedne osobe unutar tima, bilo zbog visoke razine autoriteta tog člana ili zahvaljujući njihovim slabim vještinama te nesigurnošću u vlastite sposobnosti. Timske vještine su sposobnost koju danas nesumnjivo traži mnogo poslodavaca, no kako bi postali

kvalitetnim dijelom tima smatram da bi ljudi trebali biti okrenuti prema specijalizaciji u određenim vještinama ili poljima, a ne generalizaciji znanja i površnosti u vještinama. Bitan faktor nesumnjivo će biti i komunikacija jer će se uz pravilnu motivaciju moći stvoriti sinergija unutar tima te kompatibilnost članova. Vjerujem da će na taj način timovi biti najučinkovitiji u procesu donošenja odluka pri ostvarivanju budućih poslovnih ciljeva.

## Literatura:

1. P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević Ređep, T. Hernaus, (2014.), Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga.
2. S.P. Robins, T.A. Judge, (2009.), Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE d.o.o.
3. M. Buble, (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb, M.E.P.
4. L. Holpp, (2014.), Upravljanje timovima, Zagreb, MATE d.o.o.
5. S. Petar, Lj. Babogredac, (2013.), Pametna odluka- vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Zagreb, Školska knjiga.
6. G.Tudor, V. Srića, (1998.), Menedžer i pobjednički tim- čarolija timskog rada, Zagreb, M.E.P. Consult d.o.o.
7. S. C. Certo, S. T. Certo, (2009.), Moderni menadžment, 10. izdanje, Zagreb, MATE d.o.o.
8. Z. Babić, (2011.), Modeli i metode poslovnog odlučivanja, Split, Ekonomski fakultet u Splitu.
9. P. Sikavica, (2011.), Organizacija, Zagreb, Školska knjiga.
10. J.F. Yates, (2011.), Poslovno odlučivanje, Zagreb, MATE d.o.o.



## Sažetak

Odlučivanje je proces koji traje određeno vrijeme unutar kojeg se vrši izbor između dvije ili više mogućnosti, a završava donošenjem odluke. Tim je disciplinirana skupina ljudi koja posjeduje razne talente, vještine i sposobnosti te pomoću njih ostvaruje zadani cilj unutar poduzeća. Proizlazi da je odlučivanje u timu potreba tima kako bi on ispunio svoju misiju. Najkarakterističniji tipovi unutar organizacija su problemski timovi, samovođeni radni timovi, interfunkcijski timovi te virtualni timovi.

Kako bi timovi donosili što bolje odluke oni moraju biti efikasni, odnosno „činiti prave stvari“. Efikasni timovi imaju jasno definirana potrebna znanja članova tima, broj članova tima, timske uloge odnosno osobnosti pojedinih članova tima te načine odlučivanja unutar timova. Timovi se koriste različitim tehnikama odlučivanja, a najčešće su: Delphi tehnika, nominalna grupna tehnika te brainstorming tehnika.

Ključne riječi: odlučivanje u timu, vrste timova, efikasan tim, tehnike odlučivanja.

## Abstract

Decision making is a process that lasts a certain amount of time within which a choice is made between two or more options and ends with a decision being made. A team is a disciplined group of people who possess various talents, skills and abilities and use them to achieve a set goal within the company. It turns out that team decision-making is the team's need for it to fulfill its mission. The most characteristic types within organizations are problem teams, self-managed work teams, interfunction teams, and virtual teams. In order for teams to make the best possible decisions, they must be efficient, that is, "do the right things." Effective teams have clearly defined necessary knowledge of team members, number of team members, team roles or personalities of individual team members and ways of decision-making within teams. Teams use different decision-making techniques, and the most common are: Delphi technique, nominal group technique and brainstorming technique.

Key words: team decision making, types of teams, efficient team, decision making techniques.