

# Emocionalna inteligencija vođe u funkciji postizanja timske performanse

---

**Stevanja, Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:636796>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

**Matea Stevanja**

**Emocionalna inteligencija vođe u funkciji postizanja  
timske performanse**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

Emocionalna inteligencija vođe u funkciji postizanja timske performanse

Diplomski rad

Student/ica:

Matea Stevanja

Mentor/ica:

doc. dr. sc. Jurica Bosna

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Matea Stevanja**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Emocionalna inteligencija vođe u funkciji postizanja timske performanse** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

## SAŽETAK

Emocionalna inteligencija sve se češće spominje u poslovnom okruženju te se smatra jednom od bitnih odrednica radne uspješnosti menadžera i ostalih zaposlenika što se u konačnici ogleda u uspjehu poduzeća. Odnosi se na sposobnost razumijevanja i reguliranja emocija, vlastitih i tuđih. Naime, emocionalna inteligencija povezuje se s vođom koji svoj tim vodi uspješno vodi prema ostvarenju postavljenih ciljeva. Mnogo je izazova koji dolaze sa pozicijom vođe, a jedan od njih je i kako posložiti veći ili manji broj ljudi, različitih karaktera i različitih individualnih ciljeva da djeluju kao jedno i da teže ostvarenju zajedničkog cilja. Svaki vođa odabire način na koji će pristupiti svojem timu, ali isto tako, svaki od njih teži tome da postigne sinergiju i pozitivnu radnu atmosferu u svojem timu zbog toga što su to samo neke od odrednica koje vode prema uspješnosti. Doista, ljudi su ovisni jedni o drugima, osobito ako se radi o ostvarenju nekog zahtjevnog i teškog cilja. Pojedinaac to ne može postići sam pa mora surađivati sa drugima. Za potrebe rada provedena je anketa koja ispituje emocionalnu inteligenciju vođe i timsku performansu. Na temelju dobivenih podataka utvrđeno je kako povećanje stupnja emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na povećanje timske performanse. Vođe sa višim stupnjem emocionalne inteligencije bolje izvršavaju svoj posao, usmjeravaju članove svojeg tima tako da svaki od njih zna svoju ulogu, odgovornost i cilj, komunikacija i povjerenje su na višoj razini, a jednako tako i radna atmosfera te motivacija. Također, vođe sa višim stupnjem emocionalne inteligencije lakše prepoznaju i nagrađivaju individualne i timske uspjehe.

**Ključne riječi:** emocionalna inteligencija, tim i timski rad, vođa, mjerenje timske performanse.

## Emotional intelligence of the leader in the function of achieving team performance

### ABSTRACT

Emotional intelligence is mentioned more frequently in the business environment and is considered one of the important determinants of the work performance of managers and other employees which is ultimately reflected in the success of the company. It refers to the ability to understand and regulate personal emotions and emotions from the other people. Furthermore, emotional intelligence is associated with water who leads his team towards the achievement of goals. There are many challenges that come with the position of leader, and one of them is how to arrange a larger or smaller number of people, with different characters and different individual goals, to act as one and strive for the achievement of a common goal. Each leader chooses the way in which he will approach his team, but also, each of them strives to achieve synergy and a positive working atmosphere in his team because these are only some of the determinants that lead to success. Indeed, people depend on each other, especially if it is about achieving some demanding and difficult goal. An individual can not achieve that alone, so he must cooperate with others. For the purposes of the work, a survey was conducted that examines the leader's emotional intelligence and team performance. Based on the obtained data, it was determined that a higher level of emotional intelligence of the leader greatly affects the overall team performance. Leaders with a higher level of emotional intelligence perform their work better, direct their team members so that each of them knows their role, responsibility and goal, communication and trust are at a higher level, as well as the working atmosphere and motivation. Also, leaders with a higher degree of emotional intelligence recognize and reward individual and team successes more easily.

**Keywords:** emotional intelligence, team and teamwork, leader, measuring team performance.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA .....	3
2.1. Pojam i vrste emocija .....	6
2.2. Razvoj emocionalne inteligencije .....	9
2.3 Modeli emocionalne inteligencije .....	10
2.3.1. Model Mayera i Saloveya .....	11
2.3.2. Bar-Onov model .....	13
2.3.3. Golemanov model .....	14
2.4. Mjerenje emocionalne inteligencije .....	14
2.4.1. Ljestvice procjene emocionalno- socijalnih kompetencija .....	15
2.4.2. Ljestvice procjene sposobnosti emocionalne inteligencije prema Mayera-Saloveyevu modelu .....	15
2.4.3. Mjerenje emocionalne inteligencije kao sposobnosti testovima učinka .....	16
3. TIMSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	17
3.1. Tim i timski rad .....	19
3.1.1. Timsko učenje .....	21
3.1.2. Razlike između tima i radne skupine .....	22
3.1.3. Sinergija u timu .....	24
3.1.4. Vrste timova .....	25
3.1.5. Uloge ljudi u timu .....	28
3.1.6. Prednosti i nedostaci timskog rada.....	30
3.2. Vođa tima.....	32
3.2.1. Uloga i važnost vođe tima .....	33
3.2.2. Stilovi vođenja.....	34

4. PROCJENA TIMSKE PERFORMANSE .....	37
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O UTJECAJU EMOCIONALNE INTELIGENCIJE VOĐE NA TIMSKU PERFORMANSU.....	39
5.1. Metodologija istraživanja.....	39
5.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja.....	39
5.3. Testiranje istraživačkih hipoteza .....	44
6. DISKUSIJA.....	50
7. ZAKLJUČAK .....	51
LITERATURA .....	53
POPIS TABLICA .....	58
POPIS ILUSTRACIJA.....	59



## 1. UVOD

Pojam emocionalne inteligencije koji se prvi puta pojavljuje u dvadesetim godinama 20. stoljeća, u početku nije bio spominjan u poslovnom svijetu već se promatrao sa psihološkog gledišta. Međutim, kako je vrijeme prolazilo, razna istraživanja koja su se provodila na polju ekonomije dokazala su kako se emocionalna inteligencija pojavljuje i u poslovnom svijetu, a ne samo u svijetu psihologije. Promatrajući emocionalnu inteligenciju s gledišta ekonomije, ona se najviše povezuje s vođom, vođom neke organizacije koji vodi cijelu organizaciju i čitav tim ljudi prema ostvarenju jednog zajedničkog cilja. Niti jedna organizacija ne bi mogla funkcionirati bez vođe zbog toga što je vođa taj koji vodi, nadgleda, usmjerava i drži čitav tim ljudi na okupu. Držati čitav tim ljudi na okupu nije nimalo lak posao. Svaki pojedinac je različit na svoj način, ima neke svoje ideje i svoja stajališta za određeni problem što se može kositi sa stajalištem nekog drugog člana tima pa može doći do raznih sukoba. Puno je izazova koji se javljaju u timskom radu, ali onaj vođa koji "posjeduje" emocionalnu inteligenciju lako će upravljati timom i lako će doći do ostvarenja postavljenog cilja. Jako je važno da svaki član tima bude jednak pred vođom, da bez ikakvog straha iznosi svoje mišljenje i ideje, da razumije svoju ulogu, da se međusobno poštuju te da je radna atmosfera motivirajuća, tada je uspjeh zagarantiran.

Cilj diplomskog rada je istražiti povezanost između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse. Svrha diplomskog rada je povećati spoznaju koliko emocionalna inteligencija vođe može imati utjecaja na timsku performansu.

S obzirom na cilj diplomskog rada, postavljaju se istraživačka pitanja, a ona su:

Utječe li emocionalna inteligencija vođe na timsku performansu?

Postoji li povezanost između emocionalne inteligencije vođe i razumijevanja uloge, odgovornosti te ciljeva svakog od članova?

Postoji li povezanost između emocionalne inteligencije vođe i komunikacije, povjerenja te suradnje među članovima?

Postoji li povezanost između emocionalne inteligencije vođe i radne atmosfere te motivacije?

Postoji li povezanost između emocionalne inteligencije vođe i nagrađivanja individualnog i timskog uspjeha?

Diplomski rad se sastoji od sedam dijelova. U prvom, uvodnom djelu ističu se opće odrednice rada, prikazuje se svrha i cilj rada te se navode istraživačka pitanja. Drugi dio rada govori o emocionalnoj inteligenciji, razvoju, mjerenju i modelima emocionalne inteligencije. Dok se u drugom djelu rada govori o emocionalnoj inteligenciji, treći dio rada govori o timskoj organizacijskoj strukturi, timu i timskom radu te samom vođi tima i njegovoj ulozi. Četvrti dio rada govori o mjerenju timske performanse dok peti dio prikazuje rezultate istraživanja. Šesti dio rada je diskusija, a posljednji, sedmi dio je zaključak.

Tijekom izrade diplomskog rada korištene su metode deskripcije i analize, metode indukcije i dedukcije, sinteze te statističke metode deskriptivne i inferencijalne statistike.

## 2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

*"Emocionalna inteligencija (EI) je sposobnost procjene, točnog opažanja i izražavanja emocija; sposobnost razumjevanja emocija i emocionalnog znanja te sposobnost reguliranja emocija za promicanje emocionalnog i intelektualnog rasta". (Mayer et al.,2008, str.3)*

Početak dvadesetih godina 20. stoljeća, dvojica psihologa, Mayer i Salovey (1990) definirali su pojam emocionalne inteligencije koji nije bio prihvaćen među ostalim psiholozima. Unatoč tome da njihova definicija emocionalne inteligencije nije prihvaćena, oni i dalje nastavljaju razvijati svoju definiciju i sam model emocionalne inteligencije (Ilić, 2008). Prema Ilić (2008) koja iznosi da su Mayera i Saloveya razvojem svojeg modela došli do zaključka da je emocionalna inteligencija jedan skup različitih kognitivnih funkcija koje su povezane s emocijama i samom obradom svih emocionalnih informacija. Ovakve mentalne sposobnosti razvijaju se s godinama, kako čovjek odrasta i stječe određena iskustva zbog čega se smatra da su one neovisne o talentu kojeg osoba posjeduje i samoj osobnosti i karakteru osobe. Prema Mayeru i Saloveyu (1990) emocionalna inteligencija sastoji se od četiri glavne sposobnosti, a te sposobnosti odnose se na emocionalnu percepciju, bolje emocionalno zapažanje, shvaćanje emocija te na upravljanje emocijama.

Mayera i Saloveya su dosta istraživali pojam emocionalne inteligencije, ali nisu uspjeli javnosti pobliže objasniti emocionalnu inteligenciju. Daniel Goleman je u 1995. godini izdao knjigu koja govori o emocionalnoj inteligenciji te se nakon toga emocionalna inteligencija popularizirala (Ilić, 2008). Goleman je razradio i prilagodio definiciju i model svojih predhodnika, Mayera i Saloveya te je u sve to uključio elemente motiviranosti i ustrajnosti i samim time omogućio lakše shvaćanje emocionalne inteligencije na poslovnu učinkovitost (Ilić, 2008).

Prema Golemanu (1995) kasnije se razvijaju, točnije, on sam razvija svoje četiri dimenzije emocionalne inteligencije kako bi uključio poznavanje vlastitih emocija i upravljanje njima te samomotivaciju, empatiju prema drugima i društvene vještine.

Razni autori ističu pet glavnih komponenti emocionalne inteligencije, a to su: empatija, motivacija, samosvijest, socijalne vještine i samoregulacija.

*Samosvijest* se definira kao moć prepoznavanja individualnih raspoloženja, emocija i nagona te načina na koji oni utječu na druge ljude (Goleman, 2000). Ova komponenta ovisi o

sposobnosti pojedinca da prati svoje emocionalno stanje i ispravno identificira emocionalne osjećaje. Posjedovanje ove komponente od velikog je značaja za provedbu samoprocjene (Sadri, 2012). *Samosvijest* je jedna od sposobnosti koju čovjek posjeduje, a pomaže mu da identificira svoje snage i slabosti te da radi na osobnom rastu i poboljšanju odnosa s drugima. Svaki čovjek koji posjeduje jasnu *samosvijest* nije previše kritičan prema drugima niti je neracionalno optimističan, naime, otvoren je i iskren prema sebi, ali i prema drugima, samopouzdan i svjestan svojih snaga i slabosti. Ljudi s ovakvom sposobnosti lako prihvaćaju kritiku te su otvoreni promjenama. U svojoj knjizi Goleman (2000) savjetuje da ne treba potiskivati vlastite osjećaje, već da treba razvijati snagu vlastite volje kako bi se ti osjećaji mogli nadići i kontrolirati.

*Samokontrola* odnosi se na vještinu kontrole ili preusmjerenja uznemirujućih emocionalnih impulsa i sklonosti. Ova komponenta odnosi se na moć odgađanja akcije kako bi se dao prostor za razmišljanje (Goleman, 2000). Ova sposobnost pomaže svakom od nas da ne bude zarobljenik vlastitih emocija. Normalno je da svatko od nas ima loš dan te da prolazi kroz loše raspoloženje, ali pomoću samokontrole moguće je kontrolirati jake emocije te ih okrenuti u svoju korist. Ljudi koji imaju sposobnost vladanja svojim emocijama lakše se nose sa stresom, također se lakše prilagode promjenama te mogu pomoći i drugima u prilagodbi.

*Motivacija ili samomotivacija* uključuje strast, predanost, optimizam i interes za rad iz nekih unutarnjih razloga koji su veći od novca ili pak društvenog statusa (Goleman, 2000). Ova komponenta emocionalne inteligencije pomaže pojedincu da daje svoj maksimum i kada situacije i nisu baš najbolje. Može se reći da *samomotivacija* predstavlja viši nivo zadovoljenja ljudskih potreba. Pojedince koji imaju visok stupanja *samomotivacije* karakterizira velika ljubav prema poslu, velika doza energije, lojalnosti te želja da se uči. Oni, čak i ako dođe do nekih poteškoća ili neuspjeha, ostaju i dalje optimisti (Goleman, 2000).

*Empatija* je vještina razumjevanja emocionalnog stanja drugih ljudi, obuhvaća izgradnju i održavanje odnosa s ljudima s kojima dolazimo u kontakt (Goleman, 2000). Osobe koje imaju razvijenu empatiju lakše stupaju u odnose s drugima te im drugi ljudi bez straha iznose svoje probleme kako bi pronašli zajedničko rješenje. Empatija je urođena vještina, ali se trudom i radom može izgraditi i unaprijediti. Nimalo nije jednostavno prodrijeti u razmišljanje i emocionalno stanje ostalih ljudi, zbog toga je empatija jedna od najvrijednijih vještina koju pojedinac posjeduje. Kada govorimo o emocijama ljudi, tu nema nikakvih razlika među ljudima, svi smo isti, nestaju sve hijerarhijske razlike i barijere. Iz raznih definicija *empatije*

kao jedne od komponenti emocionalne inteligencije, može se reći da prilikom donošenja neke dobre odluke treba uzeti u obzir i emocije drugih ljudi.

*Društvene vještine* su vještine uspostavljanja odnosa s drugima i pronalaženje zajedničkog jezika (Goleman, 2000). Ova komponenta je relativna komponenta u uvođenju promjena, uvjeravanju, obuci te poticanju učinkovitosti. Gledajući na organizaciju, prilikom uspostavljanja dobrih odnosa s drugima lakše se ostvaruje postavljeni cilj, a samim time lakše se usmjerava sve članove organizacije prema određenom pravcu.

Slika br.1 prikazuje okvir emocionalnih kompetencija, odnosno osobne i društvene kompetencije. Za emocionalne kompetencije karakteristično je to da se one međusobno preklapaju te jedna drugu uvjetuju.

**Slika 1.** Okvir emocionalnih kompetencija

	Usmjerenost na sebe Osobne kompetencije	Usmjerenost na druge Društvene kompetencije
Priznanje	Samosvijest - Emocionalna samosvijesnost - Točna samoprocjena - Samopouzdanje	Društvena spoznaja - Empatija -Orijentacija prema uslužnosti -Organizacijska svjesnost
Regulacija	Samoregulacija -Samokontrola -Pouzdanost -Savjesnost -Prilagodljivost -Želja za postignućem -Inicijativa	Upravljanje odnosima -Razvijanje drugih -Utjecaj -Komunikacija -Upravljanje konfliktima -Vodstvo -Timski rad i suradnja

*Izvor: izrada autorice rada prema Ilić E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, Ekonomski pregled, 59 (9-10), str.576-592. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28692>*

Emocionalne kompetencije u ovoj podjeli međusobno su ovisne jedna o drugoj i jedna drugu uvjetuju (Ilić, 2008). Svaki pojedinac koji uspješno bude vladao osnovnim emocionalnim kompetencijama ima veću mogućnost da savlada i druge vještine.

Znanstvenici se sve više bave proučavanjem utjecaja emocija na ponašanje u radnom okruženju, međuljudske odnose i učinak u organizaciji (Brief & Weiss, 2002). Emocionalna inteligencija (EI) identificirana je kao ključna odrednica učinka za zaposlenike i njihove vođe. Emocionalna inteligencija može se općenito definirati kao skup kompetencija za prepoznavanje, obradu i upravljanje emocijama (Zeidner et al., 2008).

EI može biti jedan od ključnih elemenata u timovima s visokim učinkom zbog čega je jako važno razumjeti uvjete pod kojima emocionalna inteligencija na razini tima oblikuje timsku dinamiku i kolektivnu izvedbu.

Emocionalna inteligencija postala je jako važna tema u posljednjih nekoliko godina. Emocionalna inteligencija je ključna vještina jer se odnosi na sposobnost svakog pojedinca da prepozna i izrazi svoje emocije te da ih koristi na način na koji olakšava razmišljanje umjesto da ga otežava. Uključuje i sposobnost razumijevanja emocija drugih ljudi kao i upravljanje vlastitim emocijama u interakciji s drugima. Na taj način, emocionalna inteligencija doprinosi boljim međuljudskim odnosima i uspješnijem rješavanju konflikata.

## **2.1. Pojam i vrste emocija**

Jedan od najvažnijih utjecaja na cjelokupno funkcioniranje čovjeka imaju emocije. Emocije su skup međusobno povezanih reakcija na određeni događaj ili situaciju.

*"Čuvstvo ili emocija, doživljaj ili stanje potaknuto nekim događajem, situacijom u kojoj se nalazimo, akcijom koju poduzimamo, drugim ljudima, našim mislima, očekivanjima ili planovima. Prema osnovnome hedonističkom tonu čuvstva se dijele na ugodna i neugodna. Razlikuju se po intenzitetu i trajanju. Čuvstvena stanja slaba intenziteta, a dužeg trajanja, nazivamo raspoloženjima, a kratkotrajna čuvstva jaka intenziteta u afektima". (Hrvatska enciklopedija, 2024.)* Prema Oatleyu i Jenkinsu (1992) emocije je moguće izazvati na svjestan ili nesvjestan način kada se nekom događaju daje na važnosti, a taj događaj je jako bitan za

postizanje određenog cilja. Iz čega proizlazi činjenica da se emocija doživljava na pozitivan način kada se cilj ostvaruje, dok se na negativan način doživljava kada se ostvarivanje cilja ne događa. *"Uobičajeno emocija započinje kognitivnom evaluacijom podražaja ili situacije, a sastoji se od bar četiri međusobno povezane i vremenski sinkronizirane komponente: tipičnoga oblika izražajnog ponašanja (naročito na licu), uzorka autonomnih promjena, specifičnoga subjektivnog doživljaja i sklonosti prema određenom obliku ponašanja (akcijska tendencija)".*(Kardum, 2002, str. 22)

Goleman (1995) u svojoj knjizi emociju smatra osjećajem, posebnim mislima te psihološkim i biološkim stanjima. Kaže kako postoji na stotine emocija, zajedno sa njihovim mješavinama i varijacijama. Goleman (1995) ističe nekoliko glavnih emocija koje se bude u svakom od nas, a to su: ljutnja, tuga, strah, sreća, ljubav, iznenađenje, odbojnost i sram. Zasiurno, ovaj popis nije konačna podijela emocija jer postoje razne mješavine emocija. Za primjer mješavine emocija, može se uzeti ljubomora koja se percipira kao mješavina ljutnje koja na neki način spaja tugu i strah. *"Argument za postojanje nekoliko ključnih emocija donekle ovisi o otkriću Paula Ekmana, sa Kalifornijskog sveučilišta u San Franciscu, da specifične izraze lica četiri od njih (strah, ljutnja, tuga, užitak) prepoznaju ljudi u u kulturama diljem svijeta, uključujući nepismene narode za koje se pretpostavlja da nisu bili izloženi kinu ili televiziji- što segerira njihovu univerzalnost. Ekman je pokazao fotografije lica koje prikazuju izraze s tehničkom preciznošću ljudima u udaljenim kulturama kao što je Nova Gvineja, izolirano pleme iz kamenog doba u udaljenim visoravnima te je otkrio da ljudi posvuda prepoznaju iste, osnovne emocije".* (Goleman, 1995, str. 332.) Postoji univerzalnost izraza lica za iste, osnovne emocije kao da je to već od rođenja utisnuto u nas same.

*"Nekoliko je ključnih odrednica emocija:*

- *Emocije su katki epizodalni događaji koji se najčešće epizodalno javljaju, traju od par sekundi do par minuta.*
- *One su uvijek usmjerene prema nekome ili nečemu.*
- *Epizode emocija se razlikuju od oblika raspoloženja i ove se dvije kategorije ne smiju izjednačavati, raspoloženje, za razliku od emocija, ne mora biti usmjereno ni prema kome, a ni prema čemu.*

- *Emocije su prirodno urođene i imanentne svakom čovjeku, ne postoji niti jedan čovjek bez emocija.*
- *Emocije su odlika našeg svakodnevnog života i životnih aktivnosti, one su konstantno prisutne u našem ponašanju.*
- *Emocije utječu na stanje naše svijesti, performanse, zdravstveno stanje, energiju.*
- *Emocije se pojačavaju i mijenjaju s iskustvom čovjeka, dinamičkog su karaktera.*
- *Emocije su uvijek popraćene fiziološkim promjenama u organizmu (promjene krvnog tlaka, otkucaji ritma srca i sl.).*
- *Emocije pokreću ljude na aktivnost ili ih sputavaju u određenoj aktivnosti". (Gutić et al., 2019, str. 13)*

Kao što su autori Gutić et al. (2019) iznijeli u svojoj knjizi, nitko nije bez emocija, one su dio života svakog čovjeka te je normano da svatko od nas doživljava različite emocije. Emocije imaju jak utjecaj na ljude i na njihovo ponašanje.

Miljković i Rijavec (2009) ističu podjelu emocija na:

- Pozitivne
- Negativne

Prema njihovom shvaćanju emocija, iznose da pozitivne emocije omogućuju lakšu interakciju s drugim ljudima, lakše kognitivne procese te da pospješuju naše djelovanje. *"Pozitivna raspoloženja potiču pomnjivo procesiranje i pozitivnih i negativnih informacija važnih za ostvarenje cilja, zapamćivanje je bolje, a pozitivno raspoloženji ljudi konstruktivnije i fleksibilnije reagiraju na važne informacije o sebi i okolini... Budući da negativne emocije imaju veći utjecaj od dobrih, da bi se prevladao taj negativni efekt, pozitivne emocije u međusobnim odnosima moraju biti zastupljenije od negativnih". (Miljković & Rijavec, 2009, str. 494)* Miljković i Rijavec (2009) iznose kako dobro raspoloženi ljudi bolje misle te da je njihov stil razmišljanja kreativniji, fleksibilniji i otvoreniji. Ljudi u stanju pozitivnih emocija imaju moć brzo i učinkovito riješiti sve poteškoće koje se pojavljuju te donijeti važne odluke u stresnim situacijama. Dok negativne emocije mogu dovesti do toga da se spektar našeg ponašanja suzuje iz razloga što se tada usmjeravamo samo na to kako da izbjegnemo prijetnje kakve god one bile. *"Negativne emocije u trenutku ograničavaju naše alternative i*



*sposobnosti za suradnju i manifestiraju se u načinu razmišljanja poznatom kao pobijediti ili izgubiti". (Miljković & Rijavec, 2009, str. 490)*

*"S aspekta trajanja, emocije se dijele na:*

- *Kratkotrajne*
- *Dugotrajne*
- *Emocije osobnosti". (Gutić et al., 2019, str. 13)*

Za kratkotrajne emocije, kao što im i sam naziv kaže, karakteristično je to da traju jako kratko, oko nekoliko sekundi. Emocije koje se javljaju kratkotrajno, u većini slučajeva su emocije ljutnje, radosti i nelagode. Dugotrajne emocije traju duže, za njih se može reći da one na jedan način zapravo pokazuju osobine ljudi koji ih doživljavaju. Emocije osobnosti pokazuju sličnost s dugotrajnim emocijama.

Emocije je moguće kontrolirati na dva načina, kontrola izražavanja i kontrola doživljavanja. Za kontrolu izražavanja karakteristično je to da se emocija skriva ili pak glumi, njezin intenzitet predstavlja se manjim ili većim nego što on zapravo jeste. Kod kontrole doživljavanja postoji više načina kao što su smanjenje jačine nepoželjnog osjećaja, poticanje poželjnog osjećaja, povećanje jačine poželjnog osjećaja i ostalog (Milivojević, 1993). Sposobnost kontrole emocija jedna je od najkompleksnijih sposobnosti emocionalne inteligencije. Ona podrazumijeva usmjerenost prema ugodnijim i manje ugodnim vrstama emocija i podacima koje emocije pružaju, sudjelovanje u emocijama ako je to od koristi za pojedinca, udaljavanje od istih ako nije od koristi za pojedinca te učinkovito upravljanje vlastitim i tuđim emocijama zbog postizanja željenog cilja (Babić Čikeš, 2023).

## **2.2. Razvoj emocionalne inteligencije**

Kako smo svakodnevno izloženi rješavanju raznih problema, razne stručnjake i znanstvenike zaiteresirao je problem otkrivanja sposobnosti koja će omogućiti svakom pojedincu da prilagodi svoju reakciju problemu i situaciji u kojoj se nalazi kako nebi previše burno ili pak preblago reagirao. Čovjek se kreće među ljudima, nalazi se u socijalnom okruženju te je za njega jako bitno da ima razvijene sposobnosti snalaženja u međuljudskim odnosima, točnije,

da ima razvijenu socijalnu inteligenciju. Upravo je socijalna inteligencija povezana sa sposobnostima percepcije, izražavanja i upravljanja emocijama.

Za pojam emocionalne inteligencije veže se jedna bitna karakteristika, a to je da je emocionalnu inteligenciju moguće razvijati, naime, kroz razna znanstvena istraživanja utvrđeno je da se emocionalna inteligencija stvara tijekom dobi i s iskustvom. Ovdje je bitno za istaknuti razvojni kriterij, to je kriterij koji se mora zadovoljiti da bi se emocionalna inteligencija smatrala inteligencijom (Takšić et al., 2006).

Budući da je veliki broj stručnjaka kroz razna istraživanja došao do zaključka da se emocionalna inteligencija razvija tijekom dobi tako se povećao interes za programima kroz koje bi se razvijala emocionalna inteligencija kod djece. Cilj takvih programa je razviti socijalne i emocionalne vještine kao što su kako riješiti problem, kako donijeti odluku, kako komunicirati s drugima te kako prepoznati vlastite i tuđe emocije i kako se nositi s njima na primjeren način. Svugdje u svijetu kreiraju se ovakve vrste programa (za djecu i za odrasle) koji potječu razvijanje emocionalne inteligencije. Kako bi se razvili adekvatni programi okupljaju se stručnjaci raznih profesija. Cilj stvaranja ovakvih programa je da djeca budu otporna na razne psihičke probleme koji su u današnje vrijeme sve češći te da djeca razviju vještinu prepoznavanja i upravljanja emocijama (Takšić et al., 2006).

Uz programe razvoja emocionalne inteligencije, emocionalnu inteligenciju moguće je razvijati i učeći. Učimo iz neposrednog ili pak posrednog iskustva. Iz neposrednog iskustva učimo kada učimo na vlastitim greškama, točnije učimo iz onoga što se dogodilo nama, a kada učimo iz posrednog iskustva, onda učimo iz onoga što se dogodilo drugome u našoj blizini (Hercigonja, 2018).

### **2.3 Modeli emocionalne inteligencije**

Budući da su različiti teoretičari različito definirali emocionalnu inteligenciju, modeli emocionalne inteligencije kategorizirani su u tri modela poznata kao model sposobnosti, mješoviti model i model osobina. Teoretičari Bar-On i Goleman, emocionalnu inteligenciju kategorizirali su kao nekognitivnu. Općenito, postojeći modeli emocionalnu inteligenciju opisuju kao osobnu inteligenciju (razumijevanje, upravljanje i korištenje osobnih emocija) i socijalnu inteligenciju (razumijevanje i upravljanje emocijama drugih) (Hercigonja, 2018). Dok su Salovey i Mayer emocionalnu inteligenciju definirali kao vještinu da se prate vlastite i

tuđe emocije i osjećaji, da se razumije razlika između njih te da se koriste informacije kako bi se usmjerilo vlastito razmišljanje i djelovanje (Mayera et al., 2008). Različite definicije emocionalne inteligencije koje su predložene od strane glavnih teoretičara pridonijele su razvoju različitih modela emocionalne inteligencije.

### **2.3.1. Model Mayera i Saloveya**

Najviše istican model je model kojeg su kreirali Mayer i Salovey po kojima je i dobio naziv, a još se naziva i modelom sposobnosti. *"U svojoj prvoj verziji iz 1990. godine uključivao je tri razine sposobnosti, a one su:*

- *Procjena i izražavanje emocija kod sebe i kod drugih*
- *Regulacija emocija kod sebe i kod drugih*
- *Uporaba emocija u adaptivne svrhe"*. (Hercigonja, 2018, str. 19)

*"Teorijske postavke Mayer-Saloveyeva modela EI proizašle su iz rezultata istraživanja iz razvojne, socijalne i psihologije ličnosti, koja sugeriraju snažan utjecaj emocija na kognitivne procese percepcije, pamćenja i različite forme rješavanja problema"*. (Hajncel & Vučenović, 2013, str. 97) Model Mayera i Saloveya kao što je već rečeno naziva se još i model sposobnosti, naime, autori su dali prijedlog da se postavi jedinstveni koncept zavisnih komponenti kognitivno definirane emocionalne inteligencije. U svojoj originalnoj verziji Mayera i Saloveya su pojam emocionalne inteligencije odredili kao moć zapažanja osobne emocije i emocije koju drugi pokazuju, prepoznavanja razlike između njih te korištenje informacija za usmjeravanje razmišljanja i djelovanja (Mayera & Saloveya, 1990). Ova definicija naglasila je samo percepciju i kontrolu emocija dok je zanemarila razmišljanje o osjećajima zbog čega su sami autori prijašnje definicije predložili revidiranu definiciju (Takšić et al., 2006). *"Emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti brzoga zapažanja procjene i izražavanja emocija, sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje, sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama i sposobnosti reguliranja emocija u svrhu promicanja emocionalnog i intelektualnog razvoja"*. (Mayera et al., 2008, str.4) Gledajući na složenost navedenih psihičkih procesa, u jednostavnije psihičke procese

spada zapažanje i izražavanje emocija, dok u složenije spada svijest i regulacija emocija (Takšić et al., 2006).

Nova definicija emocionalne inteligencije prema Mayeri i Saloveyi proširena je za jednu novu razinu sposobnosti, dakle više ih nije tri, već četiri. Prema Mayeri i Salovey, Hercigonja (2018) navodi i opisuje te četiri razine.

*Prva razina: "Percepcija, procjena i izražavanje emocija"* - ova razina govori o vještini da se emocije kod drugih ljudi uoče na temelju nečijeg tjelesnog stanja, načinu izražavanja te načinu ponašanja. Također, ova razina odnosi se i na vještinu iskrenog izražavanja emocija kao i na vještinu razlikovanja iskrenog od neiskrenog izražavanja emocija. Osobe koje imaju razvijenu ovu vještinu mogu lakše utvrditi glumi li druga osoba emocije koje pokazuje ili su te emocije iskrene. Bitna karakteristika prve razine je predstavljanje najjednostavnije emocionalne sposobnosti koja pomaže pojedincu da uspješno ili pak manje uspješno utvrdi koje su to prave emocije koje stoje iza nečijeg tjelesnog stanja, načina izražavanja te načina ponašanja (Hercigonja, 2018).

*Druga razina: "Emocionalna facilitacija mišljenja"* - sastoji se od sposobnosti da emocije određuju mišljenje te da su emocije dovoljne za prosudbu i pamćenje događaja koji su povezani s različitim emocijama. Promjene raspoloženja koje su dosta česte kod svakog čovjeka imaju moć da promjene mišljenje i pogled pojedinca na određenu situaciju, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Kada se neki problem sagleda iz različitih kuteva, povećava se mogućnost rješenja problema, a upravo tomu pridonosi sposobnost promjene emocionalnog raspoloženja (Hercigonja, 2018). Svaki pojedinac koji posjeduje sposobnosti ove razine ima mogućnost uspješnim korištenjem emocija olakšati određene radnje u životu. Ove sposobnosti pozitivno utječu na intelektualno funkcioniranje.

*Treća razina: "Razumijevanje i analiza emocija: Uporaba emocionalnih znanja"*- za ovu razinu karakteristične su sposobnosti imenovanja emocija, tumačenje onoga što emocije prenose, sposobnosti razumijevanja složenih osjećaja te sposobnost uočavanja promjena emocionalnih stanja (Hercigonja, 2018). Sposobnosti ove razine ključne su za razumijevanje emocija i upotrebu emocionalnog znanja.

*Četvrta razina: "Refleksivna regulacija emocija u promociji emocionalnog i intelektualnog razvoja"* - razina sposobnosti praćenja vlastitih emocija i emocija drugih ljudi te razina sposobnosti stvaranja reakcije na vlastite emocije i emocije drugih kako bi se smanjile neugodne, a povećale ugodne emocije (Hercigonja, 2018). Ova razina je najviša razina

emocionalne inteligencije u kojoj se nalazi i jedna od najsloženijih sposobnosti koja se povezuje sa emocionalnom inteligencijom, a riječ je o sposobnosti da se upravlja vlastitim i tuđim emocijama. Ova sposobnost vodi prema emocionalnom i intelektualnom napretku.

### **2.3.2. Bar-Onov model**

*"Bar-Onov model emocionalno-socijalne inteligencije (ESI) nastao je na temelju suvremenih spoznaja iz teorija emocija, po kojima emocije imaju glavnu ulogu u razvoju temperamenta, kao i nalaza empirijskih istraživanja iz psihologije ličnosti, koja upućuju na globalnu povezanost crta ličnosti i stabilnih oblika emocionalnih iskustava". (Hajncel & Vučenović, 2013, str. 98)*

Emocionalna inteligencija prema Bar- Onu definira se kao skup nekognitivnih sposobnosti, kompetencija i vještina koje imaju utjecaj na sposobnosti svakog čovjeka da se sa uspjehom suprostavi zahtjevima sredine u kojoj se on nalazi (Hajncel & Vučenović, 2013).

Postoji pet dimenzija ovoga modela, a one su:

- Interpersonalne vještine – uključuju empatiju, točnije, svjesnost i razumijevanje tuđih emocija, socijalnu odgovornost i interpersonalne odnose, stvaranje i održavanje međuljudskih odnosa
- Intrapersonalne vještine – uključuju svijest o emocijama, nezavisnost, samopoštovanje (svijest o sebi, razumijevanje i prihvaćanje sebe) i samoaktualizaciju (ostvarenje vlastitih potencijalnih sposobnosti)
- Prilagodljivost – koja uključuje konstruktivno rješavanje osobnih i društvenih problema te fleksibilnost u smislu prilagođavanja osobnih osjećaja, misli i ponašanja uvjetima u kojima se pojedinac nalazi
- Upravljanje stresom – uključuje toleranciju na stres te kontrolu impulsa
- Opće raspoloženje – uključuje sreću, osjećaj zadovoljstva vlastitim životom i optimizam, zadržavanje pozitivnih stavova (Schulze & Roberts, 2005.)

Bar-Onov model je u odnosu na model Mayera i Saloveya malo šireg spektra, naime, Bar-On je u svoj model ubacio osobine ličnosti kao što je optimizam te je dodao još neke vještine koje pridonose rješavanju problema.

### **2.3.3. Golemanov model**

Goleman je model koji su kreirali Mayera i Salvoleya, model sposobnosti, prilagodio sebi na svoj način. Jasnije je iznio utjecaje emocionalne inteligencije na poslovnu učinkovitost te uključuje elemente motiviranosti i optimizma (Ilić, 2008). Mješoviti model emocionalne inteligencije prvi je osmislio Goleman nakon čega je naziv emocionalne inteligencije zamjenjen nazivom emocionalne kompetencije. Goleman emocionalne kompetencije definira kao vještine koje se mogu učiti i razvijati, a koje je nužno posjedovati kako bi mogli funkcionirati u socijalnom okruženju (Hajncel & Vučenović, 2013). Cilj Golemanovog modela je da se obuhvate sve socijalne i emocionalne vještine koje su povezane s uspješnošću pri čemu je te vještine svrstao u dvije skupine. Prva skupina su intrapsihičke vještine, a druga skupina su interpsihičke vještine. Intrapsihičke vještine podrazumijevaju motivaciju, samoupravljanje i samosvijest dok interpsihičke vještine podrazumijevaju empatiju i socijalne vještine (Hajncel & Vučenović, 2013). U svojem modelu Goleman ističe samosvijest, samokontrolu, motiviranost, empatiju i upravljanje odnosima. Prema Golemanovom shvaćanju, svaka osoba koju karakterizira visoka razina emocionalne inteligencije, ima velike izgleda da doživi veliki uspjeh u svojem životu, bilo to privatno ili pak poslovno (Hajncel & Vučenović, 2013).

## **2.4. Mjerenje emocionalne inteligencije**

Emocionalna inteligencija mjeri se dugi niz godina, a kroz sva ta dugogodišnja mjerenja najčešće se ističu metode procjene emocionalne inteligencije te metode mjerenja emocionalne inteligencije kao mentalne sposobnosti kroz testove učinka. *"Metode procjene EI nastale su na tradiciji upitnika koji su ispitivali individualne razlike u konstruktima bliskim EI, s početka devedesetih godina prošlog stoljeća. Razlikovali su se prema vrsti emocionalno-kognitivnog obilježja koje su imali namjeru mjeriti i/ili prema ciljanoj skupini za koju su smatrali da je to obilježje od važnosti"*. (Hajncel & Vučenović, 2013, str. 99) Dolazi do razvoja upitnika kojima se mjerila emocionalna kreativnost, meta- raspoloženja, emocionalna svijest, emocionalna kontrola u raznim situacijama te emocionalno rukovođenje. Ovi upitnici emocionalnih atributa preteća su razvoja mjernih ljestvica (Hajncel & Vučenović, 2013).

Budući da postoje dva načina mjerenja emocionalne inteligencije, samoprocjena i testovi, razvijaju se razne ljestvice mjerenja.

#### **2.4.1. Ljestvice procjene emocionalno- socijalnih kompetencija**

Bar-Onov Inventar emocionalnog kvocijenta jedna je od najpoznatijih ljestvica kojom se procjenjuju emocionalno socijalne kompetencije. Sastavljena je od 133 čestice koje su razvrstane u 15 skala i četiri šire kategorije koje obuhvaćaju: međuljudske vještine, fleksibilnost, djelovanje pod pritiskom te opće raspoloženje. Pozitivna strana Bar-Onovog modela je u njegovoj velikoj prognostičkoj valjanosti, a loša strana je u nepostojanju konceptualizacije, nema sustavnog prikaza validacije te su vrlo visoke koleracije među supskalama (Takšić et al., 2006).

#### **2.4.2. Ljestvice procjene sposobnosti emocionalne inteligencije prema Mayera-Saloveyevu modelu**

Ova ljestvica koja služi za procjenu sposobnosti emocionalne inteligencije sadrži vrstu upitnika u kojima se emocionalna inteligencija definirala prema Mayera- Saloveyevom modelu. Koliko je određena dimenzija razvijena, određivalo se na način da se izvršavala osobna procjena ispitanika ili na način da je procjenu izvršavao netko iz neposredne blizine ispitanika, a ne zadatcima učinka. Schutte-ova ljestvica (SREIT- Self report emotional intelligence test) jedna je od najpoznatijih ljestvica ove skupine. Ona sadrži 33 čestice koje ispituju četiri razine sposobnosti povezane sa emocionalnom inteligencijom (Hajncel & Vučenović, 2013). Swinburne, test povezan sa emocionalnom inteligencijom, revidiran je i oblikovan za primjenu u organizacijskom okruženju dobiva novi naziv, Genos EI, također je dio ove ljestvice. Sastoji se od 70 čestica koje mjere emocionalnu samosvijest, izražavanje emocija, svijest i upravljanje emocijama drugih te samokontrolu emocija (Hajncel & Vučenović, 2013). Ovoj skupini pripada i Višedimenzionalna skala emocionalne inteligencije (MEIA) koju su dizajnirali Teff, Fox i Wang, a sastoji se od 118 tvrdnji i deset podskala koje su temeljene na izvornom modelu Mayera- Saloveya. U istraživačke svrhe je često primjenjivana i skala procjene WLEIS koja također pripada ovoj skupini. Ova skala se sastoji od 16 stavki koje mjere četiri različite dimenzije emocionalne inteligencije, a to su: samoprepoznavanje emocija, uočavanje i interpretacija emocija svakog pojedinca, kontrola emocionalnih stanja i uporaba istih (Hajncel & Vučenović, 2013).

Hrvatska također ima svoju verziju upitnika koju je osmislio Vladimir Takšić po uzoru na Mayerin i Saloveyin model. Takšićev upitnik sadrži tri supskale čija je namjera procjenjivati sposobnosti koje se odnose na to kako uočiti i razumijeti emociju, sposobnosti kako izražavati i imenovati emociju te sposobnosti kako upravljati emocijama. Takšić je u svojem upitniku, koristeći faktorsku analizu odijelio opažanje emocija od iskazivanja istih te ih je svrstao u dvije različite dimenzije, jedna dimenzija odnosi se na produkciju emocija, a druga dimenzija na percepciju emocija (Hajncel & Vučenović, 2013). Ovim upitnikom ispitano je više od 7000 ispitanika, primjenjiv je na ispitanike različite dobi i spola te je preveden na više stranih jezika (Takšić et al., 2006).

### **2.4.3. Mjerenje emocionalne inteligencije kao sposobnosti testovima učinka**

Zbog problema koji bi se znali javljati prilikom mjerenja ljestvicama procjene, istraživači su bili potaknuti da razviju testove emocionalne inteligencije koji će sadržavati zadatke u kojima je potrebno pronaći točan odgovor u okolnostima koje su emocionalno- socijalne prirode. Jedan među prvim tako razvijenim testovima je Multifaktorska skala (MEIS) koja se sastoji od 12 mjera sposobnosti koje su razvrstane u četiri grupe sposobnosti, a one su: prepoznavanje emocije, primjena emocije kako bi se lakše stvorilo neko mišljenje, shvaćanje emocije i reguliranje emocije (Takšić et al., 2006).

Što se tiče testova u Hrvatskoj, postoji nekoliko razvijenih testova različitih sposobnosti povezanih s modelom emocionalne inteligencije Mayera- Saloveya. Prvi takav test je *test analize emocija* koji služi za procjenu dimenzije razumijevanja i analize emocija. Ovaj test se sastoji od 25 problema, od ispitanika zahtijeva da pronađe 2 odgovora koja su najbliža točnom odgovoru i 2 odgovora koja nisu ni približna točnom odgovoru (Takšić et al., 2006). *Test opažanja emocionalnog sadržaja u slikama* ima mogućnost da procijeni kako svaki pojedinac na različit način percipira emocije. Test je postavljen tako da svaki ispitanik mora dati osobnu procjenu izraženosti ponuženih emocija na skali od jedan do pet (Takšić et al., 2006). I treći test koji je objavljen na našem području je *test rječnika emocija*. Ovo je test kreiran tako da je ponuđena jedna riječ koja asocira na neke emocije ili raspoloženja te je ponuđeno šest mogućih odgovora, a samo jedan od njih je točan (Takšić et al., 2006).



### 3. TIMSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Prije svega sama definicija organizacijske strukture prema Sikavici i Novaku (1999) kaže da se organizacijska struktura odnosi na sve veze i odnose koji se događaju između svih čimbenika proizvodnje kao i na sve veze i odnose koji se događaju između svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja gdje je nužno da se osigura optimalan sustav između temeljnih činitelja važnih za proizvodnju kao i optimalan sustav između pojedinog činitelja zasebno. Jedan od dinamičnih elemenata poduzeća je upravo organizacijska struktura poduzeća. Poduzeće je izloženo vanjskim i unutarnjim čimbenicima koji zahtjevaju da se organizacijska struktura poduzeća tome prilagodi. Svako poduzeće treba biti spremno odgovoriti na promjene koje prijete samom poduzeću, bile one unutarnje ili vanjske. Ako poduzeće na te promjene odgovori na pravi i adekvatan način uspijati će opstati.

Društvene promjene, složeni poslovni procesi i kompleksna radna mjesta potječu na umrežavanje ljudskih resursa organizacije kako bi se lakše i što bolje ostvarili ciljevi te organizacije. Timska organizacijska struktura je struktura koju je vrlo jednostavno ugraditi u već postojeći organizacijski oblik. Ljudska bića od uvijek su lakše funkcionirala kada bi bila umrežena, stoga je mnogo prednosti koje donosi timska organizacija.

*"Timska organizacija predstavlja jedan od načina novog pristupa dizajniranju organizacije. Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi, čijim se formiranjem unutar klasične odnosno funkcijske ili divizijske strukture unosi dinamizam u organizaciju".* (Sikavica & Novak, 1999, str. 257) Timska organizacija i način na koji je ona strukturirana otklanja svaku granicu između pojedine organizacijske jedinice što pridonosi stvaranju fleksibilnije organizacijske strukture poduzeća (Turkalj et al., 2012).

Prema Sikavici i Novaku (1999) kada se govori u kontekstu organizacijske strukture, ne misli se na timove općenito, nego na organizaciju u kojoj je izražena timska struktura. U današnje vrijeme mnoge organizacije, a osobito one svjetski poznate, u svoju već postojeću organizacijsku strukturu ugrađuju i timsku strukturu kako bi uklonili sve slabosti unutar same strukture. Timskom organizacijskom strukturom, u već stvoreni klasični model organizacije, unose se neki od elemenata koji su karakteristični za organsku strukturu. Također navode da je za timsku organizaciju karakteristično to da su sve podjedinice organizacije i svi članovi tima

samostalni što znači da tu nema onih vođa, menadžera koji će doći samo naređivati, već su tu menadžeri oni koji će pomoći svakom zaposleniku da zajedno postave i riješe sve probleme.

*"S obzirom da se timska organizacija, u pravilu, interpolira u funkcijsku organizacijsku strukturu, često se tako strukturirani timovi nazivaju kros-funkcijski timovi odnosno multi-funkcijski timovi".* (Sikavica & Novak, 1999, str. 258) Oba ova naziva odnose se na to tko čini tim, naime, timove mogu činiti zastupnici koji pripadaju različitim funkcijskim organizacijskim jedinicama, a mogu ih činiti i pripadnici različitih divizija poduzeća.

Timska organizacijska struktura dijeli se na međufunkcijsku i unutarfunkcijsku timsku organizaciju. Međufunkcijsku timsku organizaciju karakterizira to da su timovi sastavljeni od članova različitih odjela unutar organizacije, kao što su marketing, prodaja, financije, istraživanje i razvoj. Cilj takvih timova je da se objedine različite vještine kako bi bilo moguće postići složene poslovne ciljeve na što bolji način. Za unutarfunkcijsku timsku organizaciju karakteristično je da su timovi sastavljeni od članova koji pripadaju istom odjelu ili funkcionalnoj jedinici unutar poduzeća. Obično su specijalizirani za određene zadatke, kao što je proizvodnja, marketing ili prodaja (Turkalj et al., 2012).

Prema Sikavici (2011) timska organizacijska struktura baš kao i sve druge organizacijske strukture ima svoje dobre i loše strane, ali može se reći da su dobre strane te koje se ističu u odnosu na loše. Tako su neke od dobrih strana timske organizacijske strukture te da su prepreke među funkcijskim odjelima dosta smanjene, svi članovi su spremni na dogovor, brže se odlučuje i odgovara zahtjevima okoline, viši entuzijazam i uključenost zaposlenika, lakša i bolja komunikacija između zaposlenih, lakši razvoj novih ideja i rješenja problema. Kao nedostatke Sikavica navodi moguću pojavu sukoba, vrijeme i resursi koji su utrošeni na sastanke su veliki te moguća pojava neplanirane decentralizacije.

Veliki broj znanstvenika smatra da je timska organizacijska struktura, struktura koja ima sadašnjost i budućnost. Predviđaju da bi u budućnosti veliki broj organizacijskih struktura mogao biti više horizontalniji, a manje hijerarhijski, da će se sastojati od krosfunkcijskih timova koji će se usredotočiti na svaki od proizvoda, na kupce i projekte te će na taj način cijela organizacija postati vještija i spremnija odgovoriti stalnim promjenama (Turkalj et al., 2012).

### 3.1. Tim i timski rad

Čovjek kao zasebna jedinka nije sposoban da sam ispunjava veliki broj složenih zadataka te da sam ostvaruje veliki broj planova i ciljeva, osobito u organizaciji u kojoj djeluje pa se javlja potreba za okupljanjem ljudi raznih performansi koji će se ujediniti kako bi svi skupa postigli željeni rezultat i ostvarili postavljeni cilj. *"Timski rad stoga predstavlja pristup uključivanja ljudi u inovativnu i produktivnu okolinu"*. (Turkalj et al. 2012, str. 250) Timskim radom postiže se veća produktivnost, upotrebljivost i kreativnost. Okruženje u kojem vlada razumijevanje, podrška i povjerenje utječe na postizanje sve veće kreativnosti, a time i same proizvodnosti što će u konačnici utjecati na poboljšanje radne uspješnosti. Takav način timskog okruženja, individualne ciljeve svakog člana tima stavlja po strani. Svaki pojedinac i član tima treba biti usmjeren na zajednički cilj, a ne na svoj individualni cilj kako bi timski rad postigao svoju uspješnost i ostvario cilj zbog kojeg je uopće nastao tim. Također, bitno je spomenuti i komunikaciju među članovima tima, nužno je da komunikacija bude dobro uspostavljena kako bi organizacija bila što djelotvornija i uspješnija. Tim prolazi kroz tranziciju svaki puta kada se novi član pridruži timu, novi članovi uče smjernice ponašanja u međusobnim interakcijama (Chan et al., 2003).

Za tim je bitno da imaju razvijene vještine rješavanja problema i donošenja odluka, timovi moraju biti sposobni prepoznati probleme i prilike s kojima se suočavaju, procijeniti opcije koje imaju za napredovanje, zatim donijeti potreban odluke. Šest je odrednica pravoga tima:

- Odgovarajuće vještine- timovi moraju razviti pravu kombinaciju vještina, odnosno svaku od komplementarnih vještina potrebnih za obavljanje posla tima. Veliki spektar vještina svakog člana tima pridonosi lakšem izvršenju postavljenog zadatka.
- Manji broj članova- kada je broj članova nekog tima veći može doći do ozbiljnijih problema budući da je svaki član tima individua sam za sebe, različiti karakteri i manjak komunikacijskih sposobnosti mogu dovesti do raznih sukoba. Isto tako, manji broj članova tima lakše se dogovori oko podjele zadatak i samog procesa koji vodi ostvarenju postavljenog cilja, nego što je to slučaj u timovima koji imaju veliki broj članova.
- Zajednička odgovornost- svaki član tima radi jednaku količinu posla, sudjeluje u svakoj odluci i na konkretne načine doprinosi radu samog tima te su svi u cjelosti

odgovorni za postizanje cilja. Vođa tima se ne ističe naspram ostalih članova tima, već su svi jednaki.

- Svrha postojanja tima- jako je važno da svaki član tima shvati svrhu odnosno smisao postojanja tima i načina na koji tim funkcionira jer kada svaki od članova tima to shvati, cijeli tim će početi davati bolje rezultate
- Opći pristup- odnosi se na to da se svaki član tima jasno složi i dogovori oko same podjele zadataka i načina izvršenja zadataka
- Jasno definirani ciljevi- kada su ciljevi jasno definirani tim je više fokusiran na izvršenje istih te se lakše može vidjeti rezultat (Katzenbach & Smith, 1993).

Turkalj et al. (2012) ističu da članstva u timovima mogu biti formirana na način da su stalna ili privremena ("ad hoc" timovi), točnije prema vremenskom trajanju ili životnom vijeku. Za obavljanje nekog jednokratnog posla formiraju se privremeni timovi koje karakterizira precizno postavljena misija, a karakterizira ih i to da se oni raspuštaju odmah nakon što se izvrši potrebnii zadatak. Nadalje, stalni timovi formiraju se za obavljanje dugoročne aktivnosti čija je glavna karakteristika poticanje taktičkih promjena.

U svom radu Turkalj et al. (2012) ističu da stvaranje učinkovitog tima prolazi kroz određene faze, kroz te faze mora proći svaki tim, nije ih moguće preskakati, u pravilu, nije nužno da svaki tim prolazi kroz svaku od faza, a osobitno ne kroz posljednju. Prva faza je *faza formiranja* u kojoj se pojedinac upoznaje sa ostatkom članova tima, tu pojedinac postaje timski igrač te se upoznaje sa zadacima koje mora obavljati. Nakon *faze formiranja* slijedi *faza previranja* koju opisuje pojava konflikata. Naime, u prve dvije faze stvaranja tima najviše je nesigurnosti i konflikata do kojih dolazi zbog međusobnog neslaganja. Dok se u *fazi normiranja*, trećoj fazi po redu, razvija timski osjećaj jer su međusobni sukobi riješeni, a dodijeljene uloge i pravila ponašanja su prihvaćena. U ovoj fazi vlada prijateljsko ozračje. Četvrta faza je *faza funkcioniranja*, u ovoj fazi svaki član izvršava aktivnosti koje su usmjerene prema postizanju zajedničkog cilja, a među članovima vlada pozitivna atmosfera. Zadnja faza životnog ciklusa jednog tima je *faza raspuštanja*, kada se izvrši zadatak i ostvari zajednički cilj, nastupa raspuštanje tima. Međutim, nije nužno da se tim raspusti kada dođe do završetka određenog organizacijskog zadatka, tim može nastaviti djelovati i dalje bez obzira što je zadatak izvršen. Uz ove faze kroz koje prolazi stvaranje tima, postoji i predfaza koja se odnosi na sekciju kandidata za člana tima nakon čega slijede razne obuke i treninzi.

Kada je tim efikasan i efektivan, on kao takav može poboljšati motivacijske osobine i povećati zadovoljstvo poslom. Kako bi došlo do toga da se poboljšaju motivacijske osobine i poveća zadovoljstvo poslom, članovi tima moraju surađivati i raditi jedni s drugima. Za svaki efikasan tim karakteristično je to da sudjeluju svi članovi, svi se međusobno poštuju i slušaju jedan drugoga, konflikti postoje, ali samo konstruktivni, vlada želja za ostvarenjem ciljeva, tolerancija je na visokom stupnju, tu je također i autonomija te preuzimanje odgovornosti i donošenje odluka koje je učinkovito (Turkalj et al., 2012).

### **3.1.1. Timsko učenje**

Budući da je jako puno definicija timskog učenja, jedna od njih je i da je timsko učenje relativno trajna promjena u timskoj kolektivnoj razini znanja i vještina koja je nastala zajedničkim iskustvom članova tima. Međutim, učenje ne dovodi uvijek do promjene u cjelokupnoj izvedbi tima, a poboljšana izvedba nije uvijek rezultat učenja. Važno je razlikovati procese timskog učenja i njihove ishode u smislu timskog učinka (van Woerkom & Croon, 2009). Timovi se smatraju temeljnim jedinicama učenja svake organizacije zbog čega se pojam timskog učenja vezuje za svaku organizaciju te jako je važan za nju. Ako timovi ne uče, ne uči ni organizacija. Niti jedna organizacija nije savršena, svakog dana nastoji se naučiti nešto novo i teži se ka savršenom, ali to savršeno teško je dohvatljivo. Timsko učenje je proces posvećen timu koji usmjerava i razvija sposobnosti tima kako bi se na kraju postigao željeni rezultat i ostvario postavljeni cilj. Temelj timskog učenja je zajednička vizija i osobni razvoj (Džubur, 2003).

Prema van Woerkomu i Croonu (2009) razlikuje se nekoliko različitih aktivnosti timskog učenja, a one su:

- Prikupljanje informacija- proces kojim se informacije dobivaju proučavanjem vanjske i unutarnje okoline kako bi se uočile prilike i prijetnje
- Obrada informacija- proces kojim članovi tima distribuiraju informacije ostalim članovima svoga tima i daju zajednička tumačenja tih informacija, svaki član ima različito shvaćanje prikupljenih informacija, ali zajedničkom komunikacijom i razmjenom različitih shvaćanja dolaze do jednog zajedničkog tumačenja i shvaćanja, a samim time i do mogućih rješenja

- Korištenje informacija- odnosi se na pohranu zajedničkih informacija te korištenje tih informacija u budućnosti, znanja i ideje primjenjuju se u praksi.

Sposobnost organizacijskog tima da učinkovito uči i djeluje pripisuje se njihovom napredovanju kroz različite aktivnosti timskog učenja, odnosno tomu da članovi tima odabiru i obrađuju informacije koje će se koristiti za poboljšanje kvalitete rada tima, kao i sposobnosti prilagodbe i poboljšanja samog tima (Jules, 2007).

### **3.1.2. Razlike između tima i radne skupine**

Jedna od najvećih razlika između tima i radne skupine je u načinu funkcioniranja, iako se i tim i radna skupina mogu sastojati od istog broja članova, mogu obavljati iste zadatke, način na koji oni funkcioniraju je taj koji ih razlikuje. Za timove je karakteristično da imaju jako veliki stupanj samostalnosti, dok je za radne skupine karakteristično to da imaju menadžera koji je odgovoran i zadužen za funkcioniranje grupe. Što se tiče odgovornosti, odgovornost u timu je kolektivna dok je odgovornost u radnim skupinama individualna, svaki od članova tima odgovoran je za sve ono što je tim učinio ili nije učinio bez obzira je li on u tome sudjelovao ili ne dok s druge strane, članovi radne skupine odgovaraju individualno za svoj doprinos skupini. Radna skupina može se sastojati od dva ili više pojedinaca koji međusobno djeluju kako bi postigli zajednički cilj dok je tim grupa čiji članovi rade timskim duhom kako bi postigli zajednički cilj. Članovi radne skupine neovisni su jedni o drugima dok su u timu članovi međusobno ovisni jedni o drugima. Nije svaka radna skupina tim. Tim karakterizira zajedništvo, empatija, razumijevanje, fleksibilnost i prijateljstvo te usmjerenost prema ostvarenju zajedničkog cilja i zajedničkog uspjeha. Uspjeh radne skupine ovisi o radu i poticanju vođe dok uspjeh tima ovisi o radu i poticanju svakog člana. U timu je jako važno i naglašeno međuljudsko razumijevanje i podjela uloga svakom članu tima, dok za radne skupine nisu važni međuljudski odnosi i razumijevanje, a nije ni nužno da su uloge dodijeljene svakom članu. Kod radne skupine su jako izraženi individualni ciljevi, a u timu, članovi tima žrtvuju svoje individualne ciljeve kako bi ostvarili zajednički postavljeni cilj čijem ostvarenju teži svaki član, članovi surađuju jedni s drugima, ali i rade samostalno. Cilj tima je zajednički uspjeh, a cilj radne skupine je da se međusobno podjele informacije i donesu grupne odluke. Svaki član tima ima jednu ili više komplementarnih vještina i razne sposobnosti te je zbog toga izabran u tim, a član radne skupine u većini slučajeva izabran je bez nekog određenog kriterija i sposobnosti. Rad u timu je jedan od organiziranih procesa,

zahtjeva usmjerenost na ljude u jednakoj mjeri kao i usmjerenost na posao. Radne skupine prevladavaju i one su učinkovite u velikim organizacijama u kojima je pojedinačna odgovornost najvažnija, okupljaju se kako bi razmjenili informacije, perspektive i uvide te donosili odluke koje pomažu svakoj osobi da bolje obavlja svoj posao dok je fokus uvijek na pojedinačnim ciljevima i odgovornostima. Timovi su stvoreni za više od zajedničkog donošenja odluka i rasprava, stvoreni su za proizvodnju diskretnih radnih proizvoda kroz zajedničke doprinose svojih članova (Katzenbach & Smith, 1993).

*"Članovi tima trebaju:*

- *Razumijeti zajednički cilj i vjerovati mu*
- *Davati timu svoj doprinos tako da izvršavaju svoje dužnosti*
- *Sudjelovati u timskom planiranju, odlučivanju, usklađivanju*
- *Raditi samostalno, ali surađivati s ostalima*
- *Predlagati zamisli, iznosi sugestije i inicijative*
- *Komunicirati aktivno, otvoreno, konstruktivno i pošteno*
- *Stalno učiti, primjenjivati nova znanja, sposobnosti i talent*
- *Voditelja doživljava kao suradnika i trenera*
- *Biti aktivni u ocjenjivanju uspješnosti i rješavanju problema tima". (Tudor & Srića, 2006, str. 17)*

*"Članovi radne skupine:*

- *Nisu posebno uvjereni u ciljeve skupine (ne poznaju ih, ne razumiju ih, ne smatraju ih ni izazovnim, ni svojim)*
- *Rad planiraju sami i to tek nakon što dobiju zadatke*
- *Rade samostalno, a s ostalima se povezuju samo koliko im je propisano*
- *Ne pokazuju inicijativu ako se to od njih posebno ne traži*

- *Komuniciraju uljudno, suzdržano, onoliko koliko treba*
- *Ne osjećaju potrebu za usavršavanjem, jer to "nikoga ne zanima"*
- *Motivaciju nalaze ponajprije u dobroj plaći i statusnim simbolima (ured, namještaj, oslovljavanje)*
- *Svoje sposobnosti rabe ograničeno, jer za više nemaju priliku*
- *U voditelja vide samo šefa koji "mora postojati"*
- *Ne zanima ih skupna ocjena napretka posla i zajednički problemi, jer smatra da ima onih koji su plaćeni da bi ih rješavali".(Tudor & Srića, 2006, str. 17)*

Član tima i član radne skupine ima različite poglede na sam rad i ostvarenje zajedničkog cilja, član tima daje sve od sebe u postizanje postavljenog zajedničkog cilja, dok će član radne skupine odraditi ono što treba bez prevelikog truda i davanja sebe u posao.

### **3.1.3. Sinergija u timu**

*"Jedan od temelja i razloga postojanja timskog rada je sinergija. Sinergiju je najjednostavnije definirati kao pojavu da dva ili više elemenata nekog sustava, djelujući zajedno, daju veće efekte od onih koji bi se ostvarili zbrojem pojedinačnih djelovanja. Sinergiju još zovemo "efekt 2+2=5". (Tudor & Srića, 2006, str. 18) Svako poduzeće, tim ili organizacija koja uspije postići sinergiju ujedno postiže i veliku konkurentsku prednost na tržištu.*

Prema Tudoru i Srići (2006) razlikuje se nekoliko sinergija: tehnološka, troškovna, menadžerska i psihološka sinergija.

*Tehnološka sinergija* postiže se kada dođe do transfera znanja s jednog tipa djelatnosti na drugi tip djelatnosti. Ako isti tim uzastopno obavlja slične ili čak različite poslove, ista tehnološka znanja, vještine rada i postupci mogu biti višestruko iskorišteni. Kada se nauči vladati tehnologijom dobivaju se predispozicije da tim kasnije postane jedan od uspješnijih poduzetničkih timova (Tudor & Srića, 2006).

*Troškovna sinergija* dosta je slična tehnološkoj te proizlazi iz mogućnosti da se isti ljudski kapaciteti koriste kako bi se izradili, distribuirali, prodali ili promovirali proizvodi. Jedino je



mašta ta koja može ograničavati područja mogućih troškovnih sinergija. Primjer troškovne sinergije je kada dođe do razvoja proizvoda ili usluge, tim koji najbolje poznaje prirodu svog proizvoda ili usluge sudjelovat će u izradi marketinških poruka i ostalog (Tudor & Srića, 2006).

*Menadžerska sinergija* slična tehnološkoj sinergiji temelji se na prijenosu znanja. Naime, moguće je da se menadžerske vještine tima s jednog područja djelatnosti kvalitetno upotrijebe na drugim područjima djelatnosti.

*Psihološka sinergija* polazi od osjećaja koji potiče zajedništvo svih članova tima. Veliku motivacijsku podlogu boljeg rada tima pružaju uzajamno usklađen rad, navike, razumijevanje i uporaba jednakih pravila i tehnologije potrebne za rad (Tudor & Srića, 2006).

Tudor i Srića (2006) ističu kako je moguće i pomoću nekih drugih elemenata izgraditi sinergiju tima, a oni su:

- Organizacijska struktura koja mora biti usklađena s ciljevima te samim načinom na koji se izvršavaju postavljeni zadatci
- Radni kadar koji ima potrebno znanje, vještine i sposobnosti koje su od velike važnosti za samu realizaciju zadataka tima, za kadrove je omogućen zajednički proces obuke
- Organizacijska kultura, točnije način na koji se radi i misli u poduzeću, a koji je u skladu sa svakom potrebom i zahtjevom rada u timu
- Sustavi kontrole čija je zadaća omogućiti da vodstvo tima može pratiti i usmjeravati realizaciju timskog rada.

#### **3.1.4. Vrste timova**

Postoji mnogo vrsta timova, o tome kakav će tim biti zavisi o svrsi zbog koje tim postoji, vrsti posla koju obavlja i slično. Buble (2011) naglašava četiri najučestalije vrste timova, a to su:

- Timovi za rješavanje problema

- Samoupravni radni timovi
- Interfunkcijski timovi
- Virtualni timovi

*Timovi za rješavanje problema* sastoje se između pet i dvanaest članova koji pripadaju istom odjelu ili funkcijskom području, najčešće se formira kako bi se riješio određeni problem ili kako bi se unaprijedile radne aktivnosti. Za ovu vrstu tima karakteristično je da članovi mogu iznijeti svoje ideje i dati sugestije kako riješiti određeni problem ili kako unaprijediti radne aktivnosti, ali tim kao tim, nema ovlasti da sam implementira neku svoju ideju ili sugestiju. Ova vrsta tima se obično raspušta nakon što se dođe do rješenja problema koji je ujedno i uzrok nastanka tima (Buble, 2011). Tim koji je nastao kako bi se riješio određeni problem pokazao se kao jedan od boljih načina kako da određena organizacija uspije što bolje i što brže riješiti problem, međutim, ova vrsta tima nije mogla samostalno donijeti odluku o tome hoće li se njihovo rješenje prihvatiti i implementirati. Zbog toga je bilo potrebno stvoriti timove koji će preuzeti odgovornost za rezultate koji slijede nakon što su se određena rješenja donijela, prihvatila i implementirala. Tada se javlja samoupravni radni tim.

*Samoupravni radni timovi* specifični su timovi koji su odgovorni za cjelokupan proces rada ili za neki njegov dio. Samoupravne radne timove karakterizira to da tim ima pristup svim resursima koji su potrebni za izvršenje kompletnog zadatka (materijali, informacije, oprema, strojevi, dobavljači). Jedna od karakteristika je i ta da ovakvi timovi uključuju mnoge vještine zaposlenika te na taj način uklanjaju barijere između odjela. Bit je da kod ovakvih timova njegovi članovi budu obučeni za sve zadatke i da mogu raditi sve te da kombinacijom vještina ostvare glavne organizacijske zadatke. Članovi samoupravnih radnih timova imaju ovlasti donošenja odluka, imaju slobodu planiranja, rješavanja problema, nadziranja krajnjih ishoda te kordinacije svih projekata koji se odvijaju u zajedništvu s nekim drugim odjelom ili nekim drugim timom. Menadžerske dužnosti kod ove vrste timova preuzimaju članovi, oni raspoređuju zadatke, planiraju sve vezano za zaposlenike, potrebni materijal i sve ostalo (Buble, 2011).

*Interfunkcijski timovi* su timovi čiji se članovi formiraju iz različitih funkcijskih jedinica kao što su marketing, financije, ljudski resursi, proizvodnja i ostalo. Ovi timovi su usredotočeni na to da postignu određene ciljeve, oni mogu ali i ne moraju biti samoupravni (Buble, 2011).

Samo neki od zadataka interfunkcijskih timova su da poboljšaju marketinšku efikasnost te da kontroliraju troškove svakog proizvoda (Turkalj et al., 2012).

*Virtualni timovi* su timovi čiji su članovi fizički odvojeni, ali rade zajedno. Naime, današnja suvremena tehnologija omogućila je nastanak ove vrste timova i njihov rad. Korištenjem tehnologije članovi ovih timova komuniciraju, izvršavaju specifične zadatke i ostvaruju određene ciljeve. Zbog virtualne komunikacije ovih članova, sukoba i nesuglasica gotovo da i nema. Virtualne timove moguće je osnovati u poduzećima koji se nalaze na više lokacija ili kada jedno poduzeće surađuje s drugim poduzećem pa da lakše mogu komunicirati (Buble, 2011). Virtualni timovi postali su osnova rada u mnogim organizacijama kao odgovor na pritisak za inovacijama, poticanje međuorganizacijskih saveza kao i odgovor na globalizaciju poslovanja i usvajanje novih informacijskih tehnologija (Ortega et al., 2010).

Devine (2002) u svom članku ističe podjelu timova koju su utvrdili Sundstrom i Altman (1989), prema njima, timovi se dijele na savjetodavne, proizvodne, projektne i akcijske timove. *Savjetodavni timovi* sastoje se od članova čije su radnje povezane s funkcioniranjem organizacije, a bitni su za donošenje odluka. *Proizvodne timove* karakterizira to što su bitni za stvaranje proizvoda ili usluga, a njihove aktivnosti sastavni su dio svakodnevnog rada organizacije. *Projektne timovi* sastoje se od članova iznimnih sposobnosti koji surađuju jedni s drugima na jedinstvenim projektima. *Akcijski timovi* su timovi čiji članovi imaju jako izraženu pregovaračku moć i moć improvizacije. Sposobni su da u stvarnom vremenu jako brzo odgovore na nepredvidive okolnosti.

Dixit i Dogra (2017) u svojem časopisu navode kako su autori Field i Keller (1997) dali svoju podjelu timova. Prema njihovoj podjeli timovi se dijele na *funkcijske timove* koji nastaju tako da se osnivaju unutar određene funkcijske jedinice u organizaciji, zatim na *projektne timove*, oni nastaju kako bi se radilo na određenom zadatku ili projektu, a članovi projektnog tima rade u istoj organizacijskoj jedinici. U podjelu Fielda i Kellera spadaju još i *matrični timovi* te *ugovorni timovi* koji se osnivaju kako bi se odradio određeni projekt, a članovi nisu unutar organizacije već dolaze izvan organizacije.

### 3.1.5. Uloge ljudi u timu

Ljudi u timu ponašaju se na određene načine pa se može reći da igraju neke uloge. Svaka osoba u timu prepoznatljiva je po nekoj radnoj ulozi, neki ljudi imaju sposobnosti obavljati više radnih uloga, dok neki imaju sposobnost za obavljanje samo jedne radne uloge. Uloge su jedna od temeljnih komponenti uspješne izvedbe tima, one su skup ponašanja tipičnih za ljude u određenim društvenim kontekstima, opisuju što bi ljudi trebali raditi i kako je njihov rad povezan s onim što drugi u timu rade. Uloge ljudi u timu povezane su sa zadacima i omogućuju timu da djeluje učinkovitije, čak i bez namjernog stvaranja formalnih uloga, članovi tima preuzimaju neformalne uloge unutar tima, koje se pojavljuju tijekom vremena u interakciji tima. Te uloge mogu biti vezane uz zadatak ili pak mogu biti društvene prirode. Odabir ili raspodjela uloga može se dogoditi na više načina, organizacija, tim ili pojedinac može odabrati uloge. Na primjer, menadžment u organizaciji može odrediti vođu tima, tim može izabrati svog vođu ili tim može ne imati svog službenog vođu, ali se u timu može pojaviti neslužbeni vođa. Tim često odabire članove za obavljanje zadataka temeljem vještina koje potencijalni član posjeduje, dok društvene uloge često nastaju samostalnim odabirom (Levi, 2007).

Tudor i Srića (2006) u svojoj knjizi govore o osam posebnih timskih uloga:

- Kreativac- osoba koja je inteligentna, prirodna, povremeno zatvorena te osoba koja iznosi najviše ideja, njegovi najveći doprinosi timu su njegove inovativne ideje, jako je dragocjen za svoj tim
- Istraživač- osoba koja je zadužena za kontakt s okolinom, iznosi ideje koje u većini slučajeva nisu nove, a niti su njegove, on voli preuzimati i razvijati tuđe zamisli. Prepoznaje se po sklonosti druženju s ljudima u vanjskoj okolini, rijetko kad svoj posao obavlja u uredu, a kada to i radi u uredu, većinom je na telefonu. Koristi koje on donosi timu su te da održava vezu s okolinom
- Poticatelj- osoba koja je sklona prihvaćanju novosti, brzom uočavanju dobrih prilika i izazova te dobrom djelovanju u situacijama povećanog pritiska. Neprestano traži akciju, misli na obveze i cilj kojemu tim teži. Poticatelj je dinamičan, komunikativan, dominantan, energičan, ali jednako tako i nagao te brzoplet. Akcije, poticaji i nalaženje rješenja načini su kojima poticatelj pridonosi timu

- Usklađivač- osoba je koja ima moć razlučivanja onoga što je važno za poduzeće od onoga što nije važno, uvijek mu je fokus na cjelinu, a pojedinosti rješava u hodu. Osoba je koja predviđa i traga za najboljim i najučinkovitijim rješenjima, usmjerava cijelu skupinu prema cilju, uvijek ima fokus nad sobom i nad cijelom situacijom. Kod ostalih članova tima nastoji potaknuti najbolje osobine i prednosti, potiče skladnost iz razloga što skladan tim vidi kao ostvarenje svojega vlastitog cilja, ali i kao sredstvo za izvršenje postavljenoga višeg cilja. Kako bi potaknuo najbolje osobine i prednosti svakoga člana, on svakome članu pronalazi pravo mjesto u timu. Osobine koje ga krase su otvorenost, komunikativnost, dominantnost, postojanost i odlučnost, a timu pridonosi tako što razvija i usklađuje djelovanja različitih osobnosti i što je uporan i ustrajan u tom da usmjeri posao prema cilju. Ljudi koji imaju osobine usklađivača najčešće postaju menadžeri
- Procjenitelj- osoba koja je ujedno i timski sudac, on promatra i analizira tuđe prijedloge, osoba je koja ne žuri i ne opredjeljuje se prije nego što cjelovito i temeljito ne sagleda probleme. Brzo uočava rizičnosti, promišljen je, ozbiljan i uvijek stalozhen. Svojom dobrom prosudbom zamisli i odabirom pravilnoga postupka za donošenje odluka, pridonosi timu.
- Provođitelj- osoba koja je zadužena za organizaciju, on svaku odluku koja se donese pretoči u praksu dok uočava sve moguće probleme koji se mogu pojaviti u primjeni. On je taj bez kojega bi mnoge ideje i odluke ostale samo "mrtvo slovo na papiru". Iznimno je discipliniran, učinkovit, postojan, uporan, ali i prosječan, neelastičan i tradicionalan. Osoba je koja jako voli red i koja je nesklona maštanjima. Način na koji pridonosi timu i organizaciji je taj što razrađuje zamisli, provodi plan i održava red
- Dovođitelj- osoba koja je potrebna svakom timu iz razloga što voli svaku akciju provoditi do kraja. Izrazito detaljno planira svoj posao, razrađuje pojedinosti, ustraje u provedbi, nadzire, ustraje na savršenstvu dok ga ljute određena ponašanja ostalih članova tima. Osoba je koja svojem timu pridonosi tako što marljivo provodi odluke dok ga karakterizira zatvorenost, pedantnost, radišnost, ali i tjeskoba te nekreativnost
- Graditelj tima- još se naziva i upravitelj međuljudskim odnosima on je većinom fokusiran na sve članove tima i njihove međusobne odnose nego na izvršenje potrebnih zadataka. Angažira ga se kada dođe do nekih kriza i sukoba među članovima

tima da smiri strasti. Osoba je koja je stabilna, otvorena, karakterni i prilagodljiva, ali i neprodorna te statična. Svojem timu pridonosi tako što stvara i održava timsku harmoniju.

Prve četiri timske uloge karakterizira to što se odnose na nositelja ideja i akcija, a ono što ih povezuje su otvorenost novostima i sklonost akciji. Bez ove četiri timske uloge nema napretka i kretanja prema cilju. Druge četiri timske uloge zajedničkim imenom mogu se nazvati proveditelji i održavatelji. Njih karakterizira usredotočenost na razradu, provedbu i dovršetak akcije te nastojanje da zaštite tim kao zajednicu. Bez njih bi bilo jako teško ostvariti rezultat, ali i izgraditi skladan odnos u timu (Tudor & Srića, 2006).

Prilikom strukturiranja timskih uloga, voditelj tima ima zadatak da ukupni timski zadatak logično raspodijeli na uloge koje će potom izvršavati pojedini članovi tima. Niz timskih uloga pomalo nalikuje popisu radnih mjesta, ali ima jednu jako bitnu razliku, a to je da se timska uloga uvijek promatra u sinergijskom djelovanju s ostalim ulogama. Član tima preuzima timske uloge, a član skupine samo popunjava radno mjesto. Timski posao djeli se na niz timskih uloga, to je jako dinamična aktivnost, aktivnost koja traje kontinuirano. Kada se uvede jedan novi niz uloga već započinje razmišljanje o tom što bi trebalo promijeniti, koje uloge bi još trebalo dodati te što bi moglo biti drugačije i bolje. Jako je važno da se o ljudima i njihovim sposobnostima raspravlja puno prije nego što se krenu popunjavati propisana radna mjesta kako ne bi došlo do situacije da radna mjesta popune ljudi koji nisu adekvatni i koji nemaju sve potrebne sposobnosti za određeno radno mjesto. U konačnici to može jako oslabiti tim (Tudor & Srića, 2006).

### **3.1.6. Prednosti i nedostaci timskog rada**

Korištenjem timskog rada poboljšava se organizacijska učinkovitost i konkurentnost, naime, svaka organizacija koja želi postati konkurentna na tržištu mora uvesti timski rad u svoj način djelovanja. Timska struktura i timski rad imaju dobre i loše strane. Prema Leviu (2007) dobre strane rada u timu su te što timovi poboljšavaju učinkovitost i kvalitetu organizacijske izvedbe, isto tako, korištenje timova u obavljanju raznih organizacijskih zadataka omogućuje fleksibilnost koja je u današnjem poslovnom svijetu jako potrebna zbog toga što su promjene nepredvidive i dolaze sa svih strana. Osim povećanja organizacijske učinkovitosti,

implementacija radnih timova u organizaciju često dovodi do poboljšanja zadovoljstva poslom i kvalitete radnog života. Do zadovoljstva poslom i radom u timu dolazi zbog toga što timovi pružaju društvenu podršku zaposlenicima, potiču suradnju i čine poslove zanimljivijima i izazovnijima. Osim toga, timski rad zahtijeva obuku koja poboljšava tehničke i međuljudske vještine svakog člana u timu. Prema Tudoru i Srići (2006) kao prednosti rada u timu ističu motivaciju, smatraju da članovi tima višestruko ostvare svoju osobnu i zajedničku potrebu što potiče njihovo zadovoljstvo i motiviranost. Skupna kohezija, kada pojedinci djeluju timski oni postaju više povezaniji, a upravo to je jedan od razloga što timovi imaju jaku otpornost na raspad. Sinergija se susreće svugdje, a za posljedicu ima to da skup pojedinaca djelujući timski postiže mnogo više nego što bi postizali samostalno. Na ovaj način organizacija je poboljšana te se razvija puno više nego što bi se razvijala u klasičnom konceptu poslovnog organiziranja, a razlog toga je što članovi tima djeluju učinkovito, smanjuju vrijeme djelovanja, motivirani su i imaju razloge za rast i razvoj organizacije. Jedna od prednosti rada u timu je i skupna kreativnost, svaki član ima različit spektar znanja, a kada djeluju u timu, jedni druge upotpunjuju i kreiraju novo znanje. Radom u timu postaje moguće svladati složene, opsežne te rizične zadatke i probleme, smanjen je utrošak novca, energije, vremena i drugih resursa, a učinka je povećan i to je jedna od najvećih prednosti rada u timu. Timskim radom postiže se zadovoljstvo kupaca, zaposlenika i poduzetnika.

Uz mnoge koristi koje timski rad donosi za organizaciju i za zaposlenike, postoje i određeni problemi. Prema Leviu (2007), mnoge studije koje se bave istraživanjem kvalitete samih proizvoda ili usluga koje timske organizacije stvaraju pokazale su kako timovi po tom pitanju nisu učinkoviti. Ističe kako prijelaz na samoupravne radne timove često rezultira značajnim dugoročnim poboljšanjima učinka, međutim, prijelaz na samoupravne timove može biti jako težak u organizacijama koje imaju tradicionalni sustav kontrole upravljanja. Učinkoviti timovi imaju norme koje podržavaju visokokvalitetni rad i razinu timske kohezivnosti koja pruža društvenu podršku članovima, ali timovi mogu imati velikih problema upravo s tim normama i kohezivnošću. Niske razine timske kohezije mogu ograničiti sposobnost članova tima da rade zajedno, dok visoke razine timske kohezije mogu smanjiti orijentaciju članova na izvedbu i narušiti donošenje odluka. Implementacija radnih timova često može stvarati probleme, u mnogim organizacijama postoje sukobi između razvoja tima i tradicionalnih sustava upravljanja, prisutan je otpor promjenama. Tudor i Srića (2006) iznose svoje nedostatke, kao jedan od njih ističu znatna ulaganja novca i energije koja su potrebna u početnoj fazi stvaranja tima, a tu se javlja i vrijeme koje je potrebno da se tim formira i stvori. Naime, vremena

ponekad zna nedostajati pa se pravi tim ne uspijeva razviti. Uvođenje timskog rada u organizaciju neće stvarati probleme ako organizacija ima dobre kadrovske temelje, međutim, ako to nije slučaj, organizacija mora uvesti sustav trajne izobrazbe, usavršavanja i uvježbavanja članova, a to iziskuje velike troškove. Nedostatak rada u timu je i taj kada u tim ulaze osobe koje nisu predodređene za rad u timu, nemaju razvijene međuljudske vještine pa je s njima jako teško uspostaviti komunikaciju, ali i kada u tim ulaze osobe koje nemaju nikakve sposobnosti, znanja i volju za rad u timu.

### 3.2. Vođa tima

*"Voditelj je osoba u timu koja nikad ne prestaje misliti na glavnu timsku zadaću, na cilj zbog kojeg su okupljeni članovi. On ništa ne prepušta slučaju, osjećajima i raspoloženju trenutka".*(Tudor & Srića, 2006, str. 141) Vođu karakterizira to što on radi velike i odgovorne stvari za koje je jako važno da ima određena znanja, kompetencije i jasnu viziju. *"Jasna vizija i sposobnosti konceptualizacije su individualne vrijednosti koje karakteriziraju uspješne vođe".* (Sikavica & Novak, 1999, str. 441) Vođa tima igra ključnu ulogu u postavljanju radne klime unutar tima motivirajući članove tima i utječući na njihovo ponašanje. Oni usmjeravaju način na koji tim predstavlja sebe i svoje ideje za postizanje organizacijskih ciljeva (Sarin & O'Connor, 2009).

Prema Tudoru i Srići (2006) postoji 7 osnovnih karakteristika ličnosti koje su poželjne za dobrog vođu, a one su:

- Inteligencija- inteligentni vođa ima sposobnost snalaženja u izvanrednim situacijama, ističe se njegovo stvaralaštvo, širok opseg općeg znanja te usredotočenost na cilj
- Dominantnost- težnja moći i postizanju vodećeg mjesta
- Interpersonalna osjetljivost- vođa tima koji posjeduje određena znanja ima mogućnost da lakše razumije i prati složene odnose među članovima svojega tima
- Samopouzdanje i sigurnost- pouzdanje u vlastite postupke, sposobnost donošenja odluka, samosvijest i čvrstina



- Otvorenost- zanimanje za pronalaženje i održavanje mogućnosti raznovrsnih društvenih dodira
- Fleksibilnost- sposobnost i pripravnost da se u izvanrednim situacijama prilagode ciljevi, sredstva i metode
- Inicijativnost- sposobnost za pokretanje nečeg novog, pokretanje događaja, akcija te prihvaćanje odgovornosti za posljedice koje mogu proizaći iz istih.

Položaj vođe tima je mjera formalne kao i neformalne moći i utjecaj koji uživa vođa tima unutar organizacije. Vođe timova na visokom položaju uživaju visok status u organizaciji i cijenjeni su zbog svojih upravljačkih i tehničkih vještina. Takvi vođe su obično politički pametni i dobro umreženi unutar organizacije. Kao rezultat toga oni su u mogućnosti nabaviti potrebne resurse, promovirati timski projekt unutar organizacije i zaštititi svoj tim kada je to potrebno (Sarin & O'Connor, 2009).

### **3.2.1. Uloga i važnost vođe tima**

Vođenje tima je ključni pokretač učinkovitosti tima. Ključna uloga voditelja tima je da uspostavi uvjete za učinkovitu koordinaciju, suradnju i sinergiju među članovima tima, točnije, da vodi radni proces i da vodi ljude. Ako dođe do situacije da članovi tima pomalo "zalutaju" i skrenu s puta, odmaknu se od glavnog cilja organizacije, tu je vođa tima koji ih treba usmjeriti i vratiti na pravi put. Vođa tima nije dopušteno da se udaljava od glavnog cilja organizacije, on je taj koji stalno mora misliti na svrhu postojanja tima i na temelju toga usmjeravati članove i sam rad tima. On čini sve što može kako bi njegov tim bio što djelotvorniji, bez njega i njegovih sposobnosti tima ne bi ni bilo zbog toga što bi dolazilo do raznih konflikata i nesuglasica, a rad bi bio nedjelotvoran. Vođa tima je osoba koja kontinuirano vodi radni proces baveći se određenim aktivnostima, neke od tih aktivnosti su da upozna cijeli tim sa svakim ciljem i zadatkom, usmjeri svaki timski rad prema višem cilju, razradi operativne planove, delegira poslove i zadatke članovima tima te mnogi drugi (Tudor & Srića, 2006). Strukturiranjem ciljeva voditelj tima prenosi članovima tima kakav se ishod i cilj od njih očekuje. Na taj način vođa tima postavlja izazovne ciljeve za članove tima i očekuje od njih da preuzmu odgovornost za postizanje tih ciljeva, a isto tako pomaže članovima tima da razviju jači osjećaj misije i identiteta tima (Sarin & O'Connor, 2009). Vođa tima radi na način

da je okružen timom, sve važne odluke donose se u zajedništvu vođe i članova tima, zajedno se planira posao, otkrivaju su problemi, pronalaze se rješenja. U timu je jako važno da se svaki njegov član osjeća slobodno, sigurno i ravnopravno. Vođe timova koji su svjesni koliko je zajedništvo i maksimum svakog pojedinog člana važan za sam tim lako će postići ono čemu teže, a to je ostvarenje glavnog cilja organizacije zbog kojeg je i došlo do stvaranja tima. Kako bi članovi tima bili zadovoljni i kako bi davali svoj maksimum u izvršavanju svoga posla, jako je važno da vođa tima ne bude klasični šef i da samo šefuje, važno je da razgovara sa članovima svoga tima i da im pruži slobodu da iznesu svoje ideje o tome što ih motivira, što će im pomoći da angažiraju sve svoje sposobnosti i pruže svoj maksimum (Tudor & Srića, 2006). Pažljivi vođe tima pokazuju brigu i interes za dobrobit članova svoga tima, prijateljski su raspoloženi, pristupačni i prema drugima se odnose s poštovanjem. Čineći to, ne samo da pokazuju svoje osobne kvalitete, već stvaraju ugodno radno okruženje, što im je ujedno i jedna od uloga. Ovakav pristup vođe tima potiče članove tima da otvoreno, bez ikakvog straha iznose svoja mišljenja (Sarin & O'Connor, 2009). Od svakog vođe tima očekuje se da svojim znanjem, sposobnošću i vještinama doprinese timskoj učinkovitosti, međutim, učinkovitost vođe ne znači uvijek i učinkovitost tima. Sastav tima i ograničenja okoline ili resursa mogu smanjiti utjecaj vođe i rezultirati neuspjehom tima unatoč naporima vođe (Zaccaro et al., 2001).

### **3.2.2. Stilovi vođenja**

Općenito gledajući, u teoriji kao i u praksi vođenja postoje razni stilovi vođenja koji teže ili demokratskom stilu vođenja ili autokratskom stilu vođenja. Po uzoru na autokratski i demokratski stil vođenja nastajali su različiti stilovi vođenja koji su u obzir uzimali razne čimbenike odnosno njihov utjecaj na način vođenja. Koji stil vođenja izabrati odlučivalo se na način da su se u obzir uzimale značajke vođe, značajke podređenih te konkretne situacije. Struktura, uvažavanje, briga za ljude, briga za proizvodnju, struktura zadatka, odnos između vođe i ostalih zaposlenika samo su neki od ključnih čimbenika koji utječu na to koji će se stil vođenja provoditi (Sikavica & Novak, 1999).

*"Autokratski stil vođenja, kao i što mu sam naziv govori, predstavlja takav način vođenja kod kojega je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka, tj. u odlučivanju". (Sikavica & Novak, 1999, str. 454) Za autokratski stil vođenja karakteristična je jednosmjerna veza, točnije, vođa daje naredbe ostalim članovima*

koji su dužni slušati vođu i izvršavati njegove naredbe. Ovakav stil vođenja djeluje na principu nagrada i kazni. Pobornici autokratskog stila vođenja smatrali su da ovakav način vođenja povećava proizvodnost rada te da omogućuje brže donošenje odluka jer se vođa ne konzultira sa ostalim članovima što ujedno povećava njegovu moć i utjecaj na samo izvršenje zadatka (Igbaekemen, 2014).

*"Nasuprot autokratskom stilu vođenja kao njegov antipod se javlja demokratski stil vođenja. Demokratski stil vođenja karakterizira uključivanje podređenih u proces donošenja odluka. Naime, u demokratskom stilu vođenja pretpostavljeni vođa, prije nego što donese odluku konzultira podređene".* (Sikavica & Novak, 1999, str. 455) Budući da u ovom stilu vođenja prilikom donošenja odluka sudjeluju i ostali članovi, a ne samo vođa, ovakav stil vođenja ima i drugi naziv, participativno demokratski stil vođenja. Demokratski stil vođenja najviše je orijentiran oko međuljudskih odnosa, njegovi pobornici tvrde da su odnosi među ljudim jako bitni u poslovnom svijetu zbog toga što dobri međuljudski odnosi utječu na samo zadovoljstvo zaposlenika što u konačnici utječe na učinak zaposlenika i veću proizvodnost (Sikavica & Novak, 1999). Demokratski vođa dopušta da ostali članovi iznose svoje mišljenje i ideje, daje ostalim članovima priliku da iskoriste svoju inicijativu i daju doprinos, objektivno se daju kritike i pohvale te se razvija zajednički osjećaj odgovornosti (Igbaekemen, 2014).

Za niti jedan od ova dva stila vođenja ne može se reći da je dobar ili loš, i jedan i drugi stil vođenja imaju svoje dobre i loše strane, a isto tako sve ovisi i o samoj situaciji i određenim uvjetima. U određenim situacijama autokratski stil se može pokazati kao najbolji način vođenja, ali kao trajan način vođenja, osobito u današnjem svijetu, on nije poželjan. U današnje vrijeme kada su poduzeća modernizirana, kada se koristi tehnologija, diverzifikacija proizvodnje i decentralizacija organizacijske strukture poduzeća, demokratski stil vođenja ima prednost naspram autokratskog stila te je zastupljniji. Vođa koji djeluje demokratski stvara pozitivnu radnu atmosferu i dobre međuljudske odnose te na taj način omogućuje svakom pojedincu da razvije samostalnost i odgovornost. Dok vođa koji djeluje autokratski ima tu dominantnost naspram drugih koja u većini slučajeva može dovesti do raznih pobuna i nesuglasica drugih članova u organizaciji, ali kao što je već rečeno, postoje slučajevi kada vođa koji djeluje autokratski postiže iznimno uspješne rezultate svojim načinom rada (Sikavica & Novak, 1999).

Tudor i Srića (2006) u svojoj knjizi govore kako se stil vođenja može promatrati hijerarhijski, kroz odnos vođe i njegovih podređenih. Naime, radi se o specifičnoj kombinaciji dviju funkcija, a one su:

- *"upravljanje procesom radi što boljega ostvarenja ciljeva i*
- *upravljanje ljudima radi što veće motivacije i zadovoljstva zaposlenika "*. (Tudor & Srića, 2006, str. 153 )

Vođa tima je taj koji ima moć odlučiti na koji način će voditi svoj tim, odnosno, hoće li uključiti svoje zaposlenike u donošenje odluka ili neće. Uzimajući ovo u obzir Tudor i Srića (2006) navode četiri stila vođenja, a to su:

- Direktno vođenje
- Očinsko vođenje
- Vođenje putem podrške
- Vođenje prepuštanjem

*Direktno vođenje* je vođenje koje uključuje samog vođu, odnosno on je taj koji planira, odlučuje, izdaje naloge, nagrađuje i kažnjava. U svoje odluke ne uključuje ostale članove i ne uzima u obzir njihovo mišljenje, oni mu služe samo za to da se posao odradi po njegovoj naredbi. Daje izričito stroge i jasne naredbe što i kada se treba izvršiti, ali ga ne zanima na koji način će se to izvršiti, bitno mu je samo da to bude izvršeno u vremenskom okviru koji postavi. *Očinsko vođenje* karakterizira to da je vođa taj koji donosi važne odluke, ali za razliku od direktnog vođe, očinski vođa izvršava sve zadatke u zajedništvu sa ostalim članovima tima. On pazi na koji način se zadatci izvršavaju, nije mu bitno samo da se zadatci izvrše, već mu je bitno i na koji način se oni izvršavaju pa svojim članovima daje upute i nadgleda kako izvršavaju ono što je pred njih postavljeno. *Vođenjem putem podrške* vođa tima pruža punu podršku svojim članovima, ima povjerenje u njih pa im se ne miješa previše u posao i način izvršenja zadataka, dati će savjete, ali se neće nametati. Kod *vođenja prepuštanjem* članovi tima su skroz samostalni, vođa ih rijetko kada nadgleda, sastanaka gotovo da i nema, ali nema ni podrške zaposlenicima od strane vođe (Tudor & Srića, 2006).

## 4. PROCJENA TIMSKE PERFORMANSE

Procjena timske performanse i praćenje radne uspješnosti od velike je važnosti za svaku organizaciju. Da bi svaki tim svoje zadatke obavljao uspješno važno je pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost. Proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti odnosi se na stalno usmjeravanje i vrednovanje rezultata koji se postižu te na praćenje ponašanja članova tima, uključuje razvoj pokazatelja, sustava i metoda praćenja radne uspješnosti te sustavno i kontinuirano vrednovanje uspješnosti svakog pojedinog člana. Jedan od najvažnijih razloga zbog čega se provode praćenja radne uspješnosti je da se poboljšaju opće organizacijske sposobnosti i ostvare strategijski ciljevi. Ocjenjivanje radne uspješnosti provodi se kako bi se poboljšala cjelokupna radna uspješnost tima, kako bi se osigurao poticajni sustav nagrađivanja, razvila individualna karijera, utvrdio individualni i organizacijski potencijal te kako bi se utvrdila potreba za obrazovanjem i usavršavanjem (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kroz praćenje uspješnosti svakog od zaposlenika dolazi do spoznaje koliki je stupanj učinkovitosti svakoga od njih, ali isto tako i koliki je stupanj motiviranosti. Ocjenjivanje uspješnosti pak pridonosi tomu da se odredi adekvatna nagrada svakom pojedincu ili timu u cijelosti te da se otkrije i ukloni sve ono što pridonosi lošoj uspješnosti zaposlenika ili tima (Varga, 2011). Prema Bahtijarević-Šiber (1999) radna uspješnost procjenjuje se kroz nekoliko metoda procjene koje se mogu svrstati u tri skupine, a to su metode uspoređivanja, ljestvice procjene i "check-liste". U metode uspoređivanja spadaju metode rangiranja, metoda uspoređivanja u parovima, metoda prisilne distribucije, dok u ljestvice procjene spadaju grafičke ljestvice procjene, deskriptivne ljestvice procjene i ljestvice temeljene na ponašanju.

Kao što mnoge definicije kažu, tim je skup od nekoliko pojedinaca koji su u međusobnoj interakciji, ovisni su jedni o drugima i teže ispunjenju zajedničkog cilja. Upravo njihova međusobna ovisnost jednih o drugima i njihova međusobna interakcija imat će utjecaj na njihovu performansu kao i mnogi drugi čimbenici. Svaki član tima ima različitu i jedinstvenu ulogu u timu te na taj način svaki od njih predstavlja određeni doprinos timu. To znači da postoji visok stupanj međuovisnosti među članovima, a to zahtijeva i veliku koordinaciju te sinkronizaciju među njima kako bi njihova performansa bila što bolja. Tijekom izvršavanja timskih zadataka važno je da članovi razmjenjuju informacije i resurse te da prilagođavaju individualne i timske akcije koje čine kako bi izvršili zadatke. Dakle, uspješna timska akcija zahtijeva identifikaciju odgovarajućih pojedinačnih doprinosa članova i plan za najbolji način na koji se ti doprinosi mogu kombinirati da tim što uspješnije izvrši određeni zadatak. Okolina

također ima jako veliki utjecaj na timsku performansu pa je jako važno da timski rad bude prilagodljiv s obzirom na uvjete okoline. Ne smije se zaboraviti spomenuti ni zadovoljstvo zaposlenika, članova tima kao jedan od čimbenika uspješnosti. Zadovoljan i motiviran član tima dati će sve od sebe da izvrši određeni zadatak što će u konačnici imati pozitivan poslovni rezultat. Učinkoviti timovi su oni timovi koji su u stanju održati visoku razinu kolektivnog učinka čak i kada okolnosti u timu i okolini postanu izrazito nepovoljne. Takva visoka izvedba zahtijeva da timovi razviju norme i operativne procedure koje promiču individualnu i kolektivnu fleksibilnost i prilagodljivost (Zaccaro et al., 2001).

Hackman i Wageman (2005) u svojem članku iznose pretpostavku da je cjelokupna timska performansa zapravo zajednička funkcija razine napora koju članovi tima kolektivno ulažu u izvršenje zadatka, prikladnost strategije kojom se tim vodi prilikom izvršenja zadatka te količina znanja i vještina koju svaki član tima posjeduje. Svaki tim koji se trudi i ulaže mnogo napora u svoj rad, primjenjuje onu strategiju koja je dobro usklađena sa zahtjevima zadatka i posjeduje dovoljnu količinu znanja imat će jako veliku učinkovitost.

Redovito prikupljanje povratnih informacija od članova tima o njihovom doživljaju suradnje, produktivnosti i zadovoljstva na radnom mjestu je također jedna od metoda procjene timske performanse. Osiguravanje otvorene komunikacije unutar tima omogućuje članovima da izraze svoje mišljenje o tome kako tim funkcionira. Ovo može biti putem redovitih sastanaka ili anonimnih anketa (Gutić et al., 2024).

## **5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O UTJECAJU EMOCIONALNE INTELIGENCIJE VOĐE NA TIMSKU PERFORMANSU**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Podatci za istraživanje prikupljeni su na uzorku od 63 ispitanika, ispitanici su zaposlenici uslužnog sektora, većinom iz područja trgovine, turizma i ugostiteljstva. Podatci su prikupljeni kroz anketni upitnik koji se ispunjavao putem društvenih mreža u vremenskom razdoblju od 20. ožujka 2024. godine do 30. travnja 2024. godine.

Anketni upitnik je podijeljen na tri dijela. U prvom dijelu ispitanici su dali odgovor na pitanja koja su se odnosila na osobne podatke svakog od njih, drugi dio je bio usmjeren na ispitivanje emocionalne inteligencije vođe dok je treći dio bio usmjeren na ispitivanje timske performanse i rada u timu.

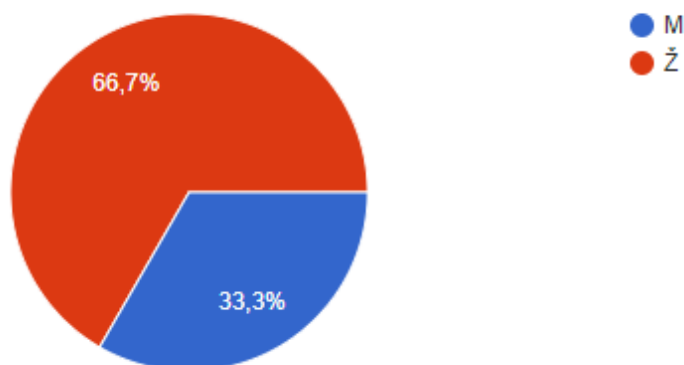
Prilikom statističke obrade podataka koristile su se metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Metoda korelacijske analize koristila se za utvrđivanje odnosa između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse.

Pomoću prosječne ocjene emocionalne inteligencije vođe i prosječne ocjene za timsku performansu svakog pojedinog ispitanika, putem korelacijske analize utvrđuje se postoji li statistički značajan odnos između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse. Osim toga, prosječna ocjena emocionalne inteligencije vođe uspoređivala se sa svakom od četiri tvrdnje posebno (tvrdnje uz pomoć kojih se procjenjivala timska performansa) te se na taj način utvrđuje postoji li statistički značajan odnos emocionalne inteligencije vođe sa svakom pojedinom stavkom uz pomoć kojih se procjenjivala timska performansa.

### **5.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja**

Dobiveni rezultati istraživanja prikazani su u obliku tablica i grafova. U prvom djelu analize prikazani su osnovni podatci svakog ispitanika, drugi dio prikazuje emocionalnu inteligenciju vođe ispitanika dok treći dio prikazuje kakva je performansa tima u kojem radi ispitanik. Graf br. 1 prikazuje spolnu strukturu ispitanika.

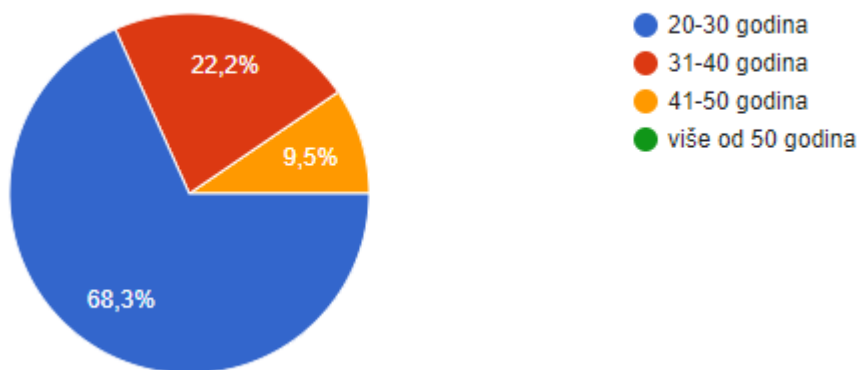
### Graf 1. Spolna struktura ispitanika



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)*

Rezultati pokazuju da je u anketi sudjelovalo 63 ispitanika, od čega je 42 žene i 21 muškaraca. Izraženo u postotku, to je 66,7% žena te 33,3% muškaraca. Slijedi graf br. 2 koji prikazuje dob ispitanika.

### Graf 2. Dob ispitanika



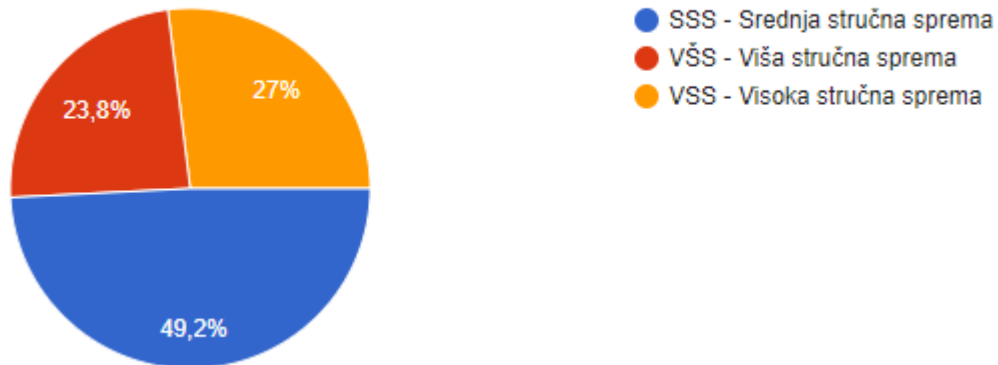
*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)*

Rezultati ankete pokazuju da veći broj ispitanika spada u dobnu skupinu između 20 i 30 godina, čak njih 43 (68,3%). Druga po redu najveća skupina je skupina između 31 i 40 godina, njoj pripada 14 ispitanika (22,2%). Sljedeća skupina je skupina između 41 i 50



godina, njoj pripada 6 ispitanika (9,5%). Slijedi graf br. 3 koji prikazuje stručnu spremu ispitanika.

**Graf 3.** Stručna sprema ispitanika



*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)*

Rezultati ankete pokazuju da najveći broj ispitanika ima srednju stručnu spremu, njih 31 (49,2%). Njih 15 (23,8%) ima višu stručnu spremu te njih 17 (27%) ima visoku stručnu spremu.

U nastavku slijedi analiza emocionalne inteligencije vođe i timske performanse.

Tablica br. 1 prikazuje deskriptivnu statistiku tvrdnji koje su vezane uz emocionalnu inteligenciju.

**Tablica 1.** Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju

	Valjano	Nedostaje	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Min	Max
Siguran je u sebe i svoje postupke.	63	0	4,16	4	5	0,912	2	5
Pokazuje vlastite emocije (i pozitivne i	63	0	3,67	4	4	1,084	1	5

negativne).								
Lako kontrolira vlastite osjećaje.	63	0	3,79	4	5	1,101	1	5
Lako upravlja stresom i konfliktima.	63	0	3,81	4	5	1,193	1	5
Potiče pozitivnu radnu atmosferu.	63	0	3,97	4	5	1,038	1	5
Svakodnevno nas motivira.	63	0	3,52	3	3	1,258	1	5
Prepoznaje osjećaje i emocije kod drugih.	63	0	3,63	4	3	1,117	1	5
Analizira situaciju iz kuta drugih osoba, ako je to potrebno.	63	0	3,71	4	4	1,090	1	5
Zaposlenici mu se uvijek mogu obratiti.	63	0	4,17	4	5	0,985	1	5
Komunikacija između njega i zaposlenih mu je važna.	63	0	4,05	4	5	1,090	1	5
<b>EMOCIONALNA INTELIGENCIJA</b>	63	0	3,85	4	4	0,818	1,60	5

*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)*

Ispitanici su dali najveću ocjenu tvrdnji "Zaposlenici mu se uvijek mogu obratiti." (4,17), zatim "Siguran je u sebe i svoje postupke." (4,16), "Komunikacija između njega i zaposlenih mu je važna." (4,05) te "Potiče pozitivnu radnu atmosferu." (3,97). Najnižom ocjenom ocjenjena je tvrdnja "Svakodnevno nas motivira." (3,52), zatim "Prepoznaje osjećaje i emocije kod drugih." (3,63), "Pokazuje vlastite emocije (i pozitivne i negativne)." (3,67) te "Analizira situaciju iz kuta drugih osoba, ako je to potrebno." (3,71).

Tablica br. 2 prikazuje deskriptivnu statistiku tvrdnji vezanih uz timsku performansu.

**Tablica 2.** Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz timsku performansu

	Valjano	Nedostaje	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna dvijacija	Min	Max
Svaki član tima razumije svoju ulogu, odgovornost te cilj koji treba ostvariti.	63	0	3,86	4	4	1,021	1	5
Postoji dobra komunikacija, povjerenje i suradnja između članova tima.	63	0	3,89	4	4	1,025	1	5
Radna atmosfera je motivirajuća.	63	0	3,57	3	3	1,050	1	5
Prepoznaju se i nagrađuju individualni i timski uspjesi.	63	0	3,25	3	3	1,247	1	5

TIMSKA PERFORMANSA	63	0	3,64	3,50	3,25	0,889	1	5
-----------------------	----	---	------	------	------	-------	---	---

Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)

Prema ispitanicima, najveću ocjenu dobila je tvrdnja "Postoji dobra komunikacija, povjerenje i suradnja između članova tima." (3,89) dok je najmanju ocjenu dobila tvrdnja "Prepoznaju se i nagrađuju individualni i timski uspjesi." (3,25).

### 5.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

Glavna istraživačka hipoteza glasi:

#### H.1 Viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na timsku performansu.

Pomoću ove hipoteze ispitati će se utječe li emocionalna inteligencija vođe pozitivno na timsku performansu. Uz glavnu istraživačku hipotezu testirat će se još četiri pomoćne hipoteze kako bi utvrdili kako viši stupanj emocionalne inteligencije vođe utječe na svaku od četiri dimenzije timske performanse pomoću kojih se mjerila ukupna timska performansa. Za početak će se utvrditi valjanost glavne istraživačke hipoteze. Tablica br. 3 prikazuje Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse.

**Tablica 3.** Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse

			<i>Timska performansa</i>	<i>Emocionalna inteligencija</i>
<i>Spearmanov koeficijent korelacije</i>	TIMSKA PERFORMANSA	Koeficijent korelacije	1,000	0,583
		Signifikantnost	-	0,000
		N	63	63
	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	Koeficijent korelacije	0,583	1,000

Signifikantnost	0,000	-
N	63	63

Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)

Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse pokazuje pozitivnu i jaku korelacijsku vezu ( $r = 0,583$ ) koja je statistički značajna i to na razini od 1% ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ). Ovim podacima utvrđeno je da postoji statistički značajna povezanost između višeg stupnja emocionalne inteligencije vođe i timske performanse što znači da se glavna istraživačka hipoteza koja glasi "Viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na timsku performansu" prihvaća.

U nastavku se analiziraju četiri pomoćne hipoteze.

*H.1.1. Viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na to da svaki član tima razumije svoju ulogu, odgovornost te cilj koji treba ostvariti.*

Tablica br. 4 prikazuje Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i razumijevanja uloge, odgovornosti i cilja svakog od članova.

**Tablica 4.** Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i razumijevanja uloge, odgovornosti i cilja svakog od članova

			<i>Svaki član tima razumije svoju ulogu, odgovornost i cilj koji treba ostvariti</i>	<i>Emocionalna inteligencija</i>
SVAKI ČLAN TIMA RAZUMIJE SVOJU ULOGU, ODGOVORNOST I CILJ KOJI TREBA OSTVARITI	Koeficijent korelacije	1,000	0,314	

<i>Spearmanov koeficijent korelacije</i>		Signifikantnost	-	0,012
		N	63	63
	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	Koeficijent korelacije	0,314	1.000
		Signifikantnost	0,012	-
		N	63	63

*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)*

Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i razumijevanja uloge, odgovornosti i ciljeva svakog člana tima, koji je prikazan na slici pokazuje pozitivnu i jaku korelacijsku vezu ( $r = 0,314$ ) koja je statistički značajna ( $p = 0,012$ ;  $p < 0,05$ ). Ovim je utvrđeno da viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na to da svaki član tima razumije svoju ulogu, odgovornost i ciljeve koje treba ostvariti. Prema tome, hipoteza H.1.1. se prihvaća.

*H.1.2. Viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na dobru komunikaciju, povjerenje i suradnju između članova tima.*

Tablica br. 5 prikazuje Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i postojanja dobre komunikacije, povjerenja te suradnje između članova tima.

**Tablica 5.** Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i postojanja dobre komunikacije, povjerenja te suradnje između članova tima

		<i>Postoji dobra komunikacija, povjerenje i suradnja između članova tima</i>	<i>Emocionalna inteligencija</i>
POSTOJI DOBRA KOMUNIKACIJA, POVJERENJE I SURADNJA IZMEĐU ČLANOVA TIMA	Koeficijent korelacije	1,000	0,430

<i>Spearmanov koeficijent korelacije</i>		Signifikantnost	-	0,000
		N	63	63
	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	Koeficijent korelacije	0,430	1,000
		Signifikantnost	0,000	-
		N	63	63

*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)*

Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i komunikacije, povjerenja te suradnje među članovima tima, prikazan na slici, pokazuje pozitivnu i jaku korelacijsku vezu ( $r = 0,430$ ) koja je statistički značajna i to na razini od 1% ( $p = 0,0003$ ;  $p < 0,05$ ). Ovim je utvrđeno da viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na dobru komunikaciju, povjerenje i suradnju između članova tima. Hipoteza H.1.2. se prihvaća.

*H.1.3. Viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na radnu atmosferu i motivaciju.*

Tablica br. 6 prikazuje Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i motivirajuće radne atmosfere.

**Tablica 6.** Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i motivirajuće radne atmosfere

<i>Spearmanov koeficijent</i>			<i>Radna atmosfera je motivirajuća</i>	<i>Emocionalna inteligencija</i>
	RADNA ATMOSFERA JE MOTIVIRAJUĆA	Koeficijent korelacije	1,000	0,616
		Signifikantnost	-	0,000
		N	63	63
	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	Koeficijent korelacije	0,616	1,000

korelacije

Signifikantnost	0,000	-
N	63	63

Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)

Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i radne atmosfere te motivacije pokazuje pozitivnu i jaku korelacijsku vezu, jednu od najjačih u ovom istraživanju ( $r = 0,616$ ) koja je statistički značajna i to na razini od 1% ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ). Prema najvećem koeficijentu korelacije koji je dobiven u ovom istraživanju baš u ovom odnosu, odnosu emocionalne inteligencije vođe i pozitivne radne atmosfere, može se reći da postoji statistički značajna povezanost te da emocionalna inteligencija vođe ima najveći utjecaj na poticanje pozitivne radne atmosfere i poticanje motivacije zaposlenika. Hipoteza H.1.3. se prihvaća.

*H.1.4. Viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na prepoznavanje i nagrađivanje individualnih i timskih uspjeha.*

Tablica br. 7 prikazuje Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i prepoznavanja te nagrađivanja individualnih i timskih uspjeha.

**Tablica 7.** Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i prepoznavanja te nagrađivanja individualnih i timskih uspjeha

		Prepoznaju se i nagrađuju individualni i timski uspjesi	Emocionalna inteligencija	
	PREPOZNAJU SE NAGRAĐUJU INDIVIDUALNI I TIMSKI USPJESI	Koeficijent korelacije	1,000	0,526
		Signifikantnost	-	0,000
		N	63	63
<i>Spearmanov koeficijent</i>	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	Koeficijent korelacije	0,526	1,000



*korelacije*

Signifikantnost	0,000	-
N	63	63

*Izvor: izrada autorice prema dobivenim rezultatima (2024)*

Spearmanov koeficijent korelacije između emocionalne inteligencije vođe i prepoznavanja te nagrađivanja individualnih i timskih uspjeha pokazuje pozitivnu i jaku korelacijsku vezu ( $r = 0,526$ ) koja je statistički značajna na razini od 1% ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ). Ovim se utvrđuje da postoji statistički značajna povezanost između višeg stupnja emocionalne inteligencije vođe i prepoznavanja te nagrađivanja individualnih i timskih uspjeha, a hipoteza H.1.4. se prihvaća.

## 6. DISKUSIJA

Kad je riječ o utjecaju emocionalne inteligencije vođe na ukupnu timsku performansu, izračunavajući Spearmanov koeficijent korelacije i signifikantnost utvrđeno je kako viši stupanj emocionalne inteligencije vođe u velikoj mjeri utječe na ukupnu timsku performansu. Što znači da oni vođe, menadžeri koji su emocionalno inteligentni lakše i bolje izvršavaju svoj posao i usmjeravaju ljude u svojem timu što će u konačnici rezultirati uspjehom tima i ostvarenjem cilja koji je tim imao. Emocionalno inteligentni vođe imaju sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i kontrole vlastitih i tuđih emocija pa tu svoju sposobnost koriste u svrhu što boljeg i lakšeg upravljanja timom. Budući da vođe razumiju emocije svakog člana tima, oni nastoje da se svaki član osjeća poželjno i prihvaćeno u timu u kojem djeluje te da bez straha iznosi svoje mišljenje i ideje. Kada vođa svoju emocionalnu inteligenciju usmjerava na takav način, prema svakom članu tima, dobit će zadovoljnog člana tima koji će dati sve od sebe u izvršavanju svoje zadaće što će u konačnici rezultirati uspjehom tima.

Analiza je provedena i na utjecaj višeg stupnja emocionalne inteligencije vođe na svaku od četiri dimenzije timske performanse pomoću kojih se mjerila ukupna timska performansa. Spearmanov koeficijent korelacije i signifikantnost su pokazali kako viši stupanj emocionalne inteligencije vođe pozitivno utječe na svaku od četiri dimenzije timske performanse. Što znači da emocionalna inteligencija vođe utječe na to da svaki član tima razumije svoju ulogu, odgovornost te cilj koji treba ostvariti. Emocionalna inteligencija vođe pozitivno utječe i na komunikaciju, povjerenje i suradnju među članovima tima, međusobno si pomažu, vjeruju jedno drugome i dolaze zajedno do nekih bitnih zaključaka. Jednako tako, emocionalna inteligencija vođe pozitivno utječe i na radnu atmosferu i motivaciju te na prepoznavanje i nagrađivanje individualnih i timskih uspjeha. Od ove četiri dimenzije timske performanse, emocionalna inteligencija vođe najveći utjecaj ima na radnu atmosferu i motivaciju. U ovom slučaju veza je najjača, a Spearmanov koeficijent korelacije iznosi  $r = 0,616$ .

Emocionalna inteligencija vođe ima važnu ulogu u oblikovanju produktivne radne atmosfere u kojoj se zaposlenici osjećaju ugodno. Ugodna radna atmosfera preduvjet je uspješnog i održivog ostvarenja ciljeva timskog rada. Sposobnost vođe da spozna i razumije emocionalnu situaciju članova tima te da njome upravlja uvelike određuje timsku performansu (Gutić, et al., 2024).

## 7. ZAKLJUČAK

Pojam emocionalne inteligencije javlja se početkom dvadesetih godina 20. stoljeća te je prilično novi pojam za znanstvenike i istraživače. Razne su definicije emocionalne inteligencije, a nekako najznačajnija od njih svih je ta da je emocionalna inteligencija sposobnost razumijevanja emocija, vlastitih i tuđih te sposobnost upravljanja istim. Objavom svoje knjige, D. Goleman je 1995. godine popularizirao emocionalnu inteligenciju te ju je javnosti pobliže objasnio. Goleman je razradio i prilagodio definiciju emocionalne inteligencije, a u sve to je uključio i elemente motiviranosti što je utjecalo na lakše shvaćanje emocionalne inteligencije na poslovnu uspješnost. Emocionalna inteligencija može se razvijati tijekom dobi i kroz iskustvo. Postoje razni programi uz pomoć kojih se može razvijati emocionalna inteligencija tijekom dobi i kod djece i kod odraslih. Spominjući razvoj emocionalne inteligencije kroz iskustvo, mislimo na to da se ona može učiti iz posrednog ili neposrednog iskustva, odnosno, možemo učiti iz vlastitih ili tuđih grešaka. Za pojam emocionalne inteligencije vežu se još i modeli emocionalne inteligencije koji su poznati kao model sposobnosti, mješoviti model i model osobina, odnosno model Mayera i Saloveya, Bar-Onov model i Golemanov model. Emocionalna inteligencija jako je bitan element u našim životima, osobito u poslovnom svijetu gdje je jako važno da jedan vođa, menadžer ima visok stupanj emocionalne inteligencije kako bi mogao prepoznati i razumijeti emocije svojih zaposlenika, članova svojeg tima te na taj način postići uspješnost tima.

U današnje vrijeme, vrijeme stalnih i nepredvidljivih promjena, rad u timu je postao uobičajena pojava u svakoj organizaciji. Na taj način nastoji se lakše i brže odgovarati na sve promjene koje prijete organizaciji zbog toga što čovjek sam nije sposoban obavljati velike i složene zadatke te ostvarivati velike i složene ciljeve. Rad u timu nije uvijek lagan iz razloga što je svaki pojedinac u timu različit, a te različitosti ponekad mogu dovesti do nekih međusobnih sukoba, međusobnog nerazumijevanja, neslaganja i ostalog. Ali tu je vođa koji sve to mora nadgledati i u slučaju pojave sukoba i nesuglasica on je taj koji treba intervenirati i upravo uz pomoć emocionalne inteligencije koju posjeduje pronaći adekvatno rješenje za sukobe koji se mogu pojaviti. Kada vođa tima stvori sinergiju u svojem timu, omogući da se svaki član tima osjeća prihvaćeno i slobodno da može iznijeti svoje mišljenje i ideje, svaki član tima dati će svoj maksimum prilikom izvršavanja svojeg zadatka što će u konačnici rezultirati tome da tim ostvari postavljeni cilj i bude uspješan. Postoje razne vrste timova, a svaki član tima ima svoju posebnu ulogu.

Kako bi svaki tim svoje zadatke izvršavao uspješno potrebno je kontinuirano provoditi procjenu timske performanse i praćenje radne uspješnosti. Procjenom timske performanse i praćenjem radne uspješnosti omogućuje se poboljšanje same radne uspješnosti te se osigurava poticajni sustav nagrađivanja, a jednako tako prati se i učinkovitost svakog pojedinog člana tima i koliko svatko od njih pridonosi ostvarenju postavljenog cilja. Mnogo je toga što može utjecati na samu timsku performansu, od okoline koja ima veliki utjecaj do zadovoljstva članova tima i samog znanja koje posjeduje svaki član tima. Važno je da je tim sposoban prilagoditi se okolini, da su članovi tima zadovoljni i da posjeduju adekvatna znanja kako bi mogli izvršavati svoje zadatke, a sve to uz pomoć pravog vođe. Na taj način tim će lako ostvariti svoj cilj i biti uspješan.

U radu je provedeno istraživanje o tome kako emocionalna inteligencija vođe utječe na timsku performansu. Istraživanje je pokazalo da je povezanost između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse jaka i značajna što znači da svaki tim čiji je vođa emocionalno inteligentan ima mogućnost da bude uspješan. Jednako tako, istraživanje je pokazalo da emocionalna inteligencija vođe pozitivno utječe na svaku od četiri dimenzije timske performanse pomoću kojih se mjerila ukupna timska performansa. Viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na to da svaki član tima razumije svoju ulogu, odgovornost i cilj, na komunikaciju, povjerenje i suradnju među članovima te na grupno i individualno nagrađivanje, a osobitno ima veliki utjecaj na radnu atmosferu i motivaciju.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bahtijarević- Šiber, F. (1999.), Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
2. Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb
3. Goleman, D. (2000.), Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb
4. Goleman, D. (1995.), Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ, Bantam Books
5. Gutić, D., Barbir, V., Jurčević Gadža, I. (2019.), Emocionalno vođenje zaposlenih, Studio Hs Internet d.o.o., Osijek
6. Levi, D. (2007.), Group dynamics for teams, Sage Publications
7. Schulze, R., Roberts, R.D. (2005.), Emotional intelligence, An International Handbook, Hogrefe & Huber
8. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
9. Tudor, G., Srića, V. (2006), Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada, M.E.P. Consult, Zagreb

### ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI:

1. Babić Čikeš, A. (2023) Developing the Abilities of Emotional Intelligence- Do We Know Enough?, *Diacovensia*, Vol. 31 No. 3, str. 413-437, dostupno na:< <https://hrcak.srce.hr/clanak/445639> >, [pristupljeno: 2.4.2024.].
2. Brief, A. P., Weiss, H. M. (2002) Organizational behavior: Affect in the workplace, *European Psychologist*, Vol. 53 No.1, str. 279-307, dostupno na:< [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=brief%2C+weiss+2002&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=brief%2C+weiss+2002&btnG=) >, [pristupljeno: 21.3.2024.].
3. Chan, C. C. A., Lim, L., Kuan Keasberry, S. (2003) The Learning Organization, Vol. 10 No. 4, str. 228-236, dostupno na:<

- [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=chan%2C+lim%2C+keasberry+2003&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=chan%2C+lim%2C+keasberry+2003&btnG=) >, [pristupljeno: 2.4.2012.].
4. Devine, D. J. (2002) A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 6 No. 4, str. 291-310, dostupno na: < [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=devine+2002&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=devine+2002&btnG=) >, [pristupljeno: 18.4.2024.].
  5. Dogra, A. S., Dixit, V. (2017) A Framework of cultural Intelligence in Context to Leaders, Teams & Organizations, *Management Dynamics*, Vol. 17 No. 1, str. 1-12, dostupno na: < <https://ischoar.sscldl.in/index.php/MD/article/view/161110> >, [pristupljeno: 18.4.2024.].
  6. Džubur, S. (2003) Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more*, Vol. 5 No. 1-2, str. 44-49, dostupni na: < <https://hrcak.srce.hr/8601> >, [pristupljeno: 25.3.2024.].
  7. Gutić, D., Bosna, J., Gutić, Martinčić S. (2024) Suvremeni aspekti i sadržaji Organizacijskog ponašanja, Sveučilište u Zadru
  8. Hajncl, LJ., Vučenović D. (2013), Emocionalna inteligencija: Modeli i mjerenje 20 godina poslije, *Suvremena psihologija*, Vol. 16 No. 1, str. 95- 112., dostupno na: < <https://hrcak.srce.hr/111645> >, [pristupljeno: 23.3.2024.].
  9. Hercigonja, Z. (2018) Važnost stvaranja discipline i unutarnje kontrole u procesu razvoja čovjeka, *Acta Iadertina*, Vol. 15 No. 1, str. 59-78, dostupno na:< <https://hrcak.srce.hr/205795> >, [pristupljeno: 15.4.2024.].
  10. Hackman, J. R., Wageman, R. (2005) A theory of team coaching, *Academy of management review*, Vol. 30 No. 2, str. 269-287, dostupno na: < [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=hackman%2C+wageman%2C+2005&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=hackman%2C+wageman%2C+2005&btnG=) >, [pristupljeno: 28.4.2024.].
  11. Igbaekemen, G. O. (2014) Impact of leadership style on organization performance: A strategic literature review, *Public Policy and Administration Research*, Vol. 4, No. 9, str. 126-135, dostupno na:< [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=igbaekemen+2014&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=igbaekemen+2014&btnG=) >, [pristupljeno: 27.4.2024.].

12. Jules, C. (2007) Diversity of member composition and team learning in organizations, *Unpublished dissertation*, Case Western Reserve University, dostupno na: < [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=jules+c%2C+2007&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=jules+c%2C+2007&btnG=) >, [pristupljeno: 30.3.2024.].
13. Kardu, I. (2002) Emocije i raspoloženja: sličnosti, razlike i međusobni odnosi, *Psihologijske teme*, No 11, Vol 1, str. 21-38, dostupno na: < <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-casopis/102826> >, [pristupljeno: 30.3.2024.].
14. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993) The Discipline of teams, *Harvard Business Review*, dostupno na:< <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2> >, [pristupljeno: 16.4.2024.].
15. Mayer, J. D., Saloveya, P., Caruso, D. R. (2008) Emotional Intelligence New Ability or Electic Traits, *American Psychologist*, Vol. 63 No. 6, str. 503-517, dostupno na: < [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=mayera%2C+saloveya%2C+caruso%2C+2008&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=mayera%2C+saloveya%2C+caruso%2C+2008&btnG=) >, [pristupljeno: 28.3.2024.].
16. Miljković, D., Rijavec, M. (2009) Važnost pozitivnih emocija u odgoju i obrazovanju, *Napredak*, Vol. 150 No. 3-4, str. 488-506, dostupno na:< <https://hrcak.srce.hr/82831> >, [pristupljeno: 1.4.2020].
17. Oatley, K., Jenkins, J. M. (1992) Human emotions: Function and dysfunction, *Annual Review of Psychology*, Vol. 43 No. 1, str. 55-85, dostupno na:< [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=oatley+jenkins&oq=oatley](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=oatley+jenkins&oq=oatley) >, [pristupljeno: 15.3.2024.].
18. Ortega, A., I et. al. (2010) Team Learning and Effectivevess in Virtual Project Teams: The Role of Beliefs about Interpersonal Countex, *Scolarly Journal*, Vol. 13 No. 1, str. 267-76, dostupno na:< <https://www.proquest.com/docview/722553129/3F6DBBE13B374248PQ/4?accountid=202241&sourcetype=Scholarly%20Journals> <, [pristupljeno: 17.4.2024.].
19. Pološki Vokić, N., Hernaus, T. (2005) Interpersonal relations at work perceived by Croatian and worldwide employees and by different age, gender, education, hierarchial and company size groups- empirical evidence, *Management*, Vol. 10 No. 1, str. 23-49, dostupno na:< <https://hrcak.srce.hr/19124> >, [pristupljeno: 18.4.2024.].

20. Saloveya, P., Mayera, J. D. (1990) Emotional intelligence, *Imagination, cognition and personality*, Vol. 9 No. 3, str. 185-211, dostupno na:<  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=saloveya%2C+mayera%2C+1990&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=saloveya%2C+mayera%2C+1990&btnG=)>, [pristupljeno: 17.4.2024.].
21. Sarin, S., O'Connor, G. C. (2009) First Among Equals: The Effect of Team Leader Characteristics the Internal Dynamics of Cross- Functional Product Development Teams, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 No. 2, str. 188-205, dostupno na:<  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=sarin%2C+oconnor%2C+2009&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=sarin%2C+oconnor%2C+2009&btnG=)>, [pristupljeno: 24.4.2024.].
22. Sadri, G. (2012) Emotional intelligence and leadership development, *Public Personnel Management*, Vol. 41 No. 3, str. 535-548, dostupno na:<  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=Sadri+G%2C+2012&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=Sadri+G%2C+2012&btnG=)>, [pristupljeno: 15.3.2024.].
23. Takšić, V., Mohorović, T., & Munjas. R. (2006) Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom, *Društvena istraživanja*, Vol.15 No. 4-5, str. 84- 85, <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/10875>>, [pristupljeno: 16.3.2024.].
24. Turkalj, Ž., Fosić, I., & Marinković, R. (2012) Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja, *Ekonomski vjesnik*, Vol.XXV No 2, str. 247-259 <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/94207>>, [pristupljeno: 26.4.2024.].
25. Van Woerkom, M., Croon, M. (2009) The relationships between team learning activities and team performance, *Personnel Review*, Vol. 38 No. 5, str. 560-577, dostupno na:<  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=van+woerkom%2C+croon%2C+2009&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=van+woerkom%2C+croon%2C+2009&btnG=)>, [pristupljeno: 10.4.2024.].
26. Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 30 No. 2, str. 269-287, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338>>, [pristupljeno: 27.4.2024.].



27. Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., Marks, M.A. (2001) Team leadership, *The leadership quarterly*, Vol. 12, No.4, str. 451-483, dostupno na: < [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=zaccaro+rittman+marks+2001&oq=zaccaro%2C+rittm](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=zaccaro+rittman+marks+2001&oq=zaccaro%2C+rittm) >, [pristupljeno: 26.4.2024.].
28. Zeidner, M., Roberts, R.D., Matthews, G. (2008) The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies, *European psychologist*, Vol. 13 No. 1, str. 55-85, dostupno na:< [https://www.researchgate.net/publication/247399305\\_The\\_Science\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_Current\\_Consensus\\_and\\_Controversies](https://www.researchgate.net/publication/247399305_The_Science_of_Emotional_Intelligence_Current_Consensus_and_Controversies) >, [pristupljeno: 17.3.2024.].

### **OSTALI IZVORI:**

1. Women in Adria, (2019) Zašto je emocionalna inteligencija ključna za uspješno vođenje, dostupno na: < <https://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-i-uspjesno-vodenje/> > [pristupljeno: 30.4.2024.].
2. 24 sata, (2020) Nema dobrog vođe bez visoke emocionalne inteligencije, evo na čemu biste trebali raditi, dostupno na:< <https://www.24sata.hr/lifestyle/vrhunski-radnici-zele-raditi-s-liderima-visoke-emocionalne-inteligencije-tu-nema-drame-729747> >, [pristupljeno: 30.4.2024.].
3. Manager.ba, (2021) Ovo su osobine emocionalno inteligentnih ljudi, dostupno na:< <https://manager.ba/vijesti/ovo-su-osobine-emocionalno-inteligentnih-ljudi> >, [pristupljeno: 17.4.2024.].
4. Poduzetnik, (2022) Pitanje "Kako mogu pomoći?" poboljšava performanse tima, dostupno na:< <https://poduzetnik.biz/produktivnost/pitanje-kako-mogu-pomoci-poboljsava-performanse-tima/> >, [pristupljeno:30.4.2024.].

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz emocionalnu inteligenciju.....	41
Tablica 2. Deskriptivna statistika tvrdnji vezanih uz timsku performansu .....	43
Tablica 3. Spearmanov koeficijent koleracije između emocionalne inteligencije vođe i timske performanse.....	44
Tablica 4. Spearmanov koeficijent koleracije između emocionalne inteligencije vođe i razumijevanja uloge, odgovornosti i cilja svakog od članova .....	45
Tablica 5. Spearmanov koeficijent koleracije između emocionalne inteligencije vođe i postojanja dobre komunikacije, povjerenja te suradnje između članova tima.....	46
Tablica 6. Spearmanov koeficijent koleracije između emocionalne inteligencije vođe i motivirajuće radne atmosfere .....	47
Tablica 7. Spearmanov koeficijent koleracije između emocionalne inteligencije vođe i prepoznavanja te nagrađivanja individualnih i timskih uspjeha .....	48

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis grafikona**

Graf 1. Spolna struktura ispitanika.....	40
Graf 2. Dob ispitanika .....	40
Graf 3. Stručna sprema ispitanika .....	41

### **Popis slika**

Slika 1. Okvir emocionalnih kompetencija .....	5
--	---