

# Vođenje i uloga timova na projektu unapređenja poslovne aplikacije

---

**Benčić, Martina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:062641>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-16**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**MARTINA BENČIĆ**

**VOĐENJE I ULOGA TIMOVA NA PROJEKTU**  
**UNAPREĐENJA POSLOVNE APLIKACIJE**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**VOĐENJE I ULOGA TIMOVA NA PROJEKTU**  
**UNAPREĐENJA POSLOVNE APLIKACIJE**

**Mentor:**  
**struč. spec. inf. ing. tech., v. pred.**  
**Krešimir Jurina**  
**Naziv kolegija:**  
**IT POTPORA VIRTUALNIM**  
**PROJEKTNIM TIMOVIMA**

**Studentica:**  
**Martina Benčić**  
**JMBAG studenta:**  
**0016107585**

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. LJUDSKI POTENCIJALI KAO TEMELJNI ORGANIZACIJSKI RESURS.....</b>	<b>5</b>
2.1 Upravljanje ljudskim potencijalima.....	5
2.2 Motivacija u upravljanju ljudskim resursima .....	6
2.2.1 Maslowljeva teorija motivacije .....	7
<b>3. VAŽNOST TIMOVA NA PROJEKTU.....</b>	<b>8</b>
3.1 Elementi pravilnog osnivanja tima .....	8
3.2 Pojam tima.....	8
3.3 Razlikovanje tima od radne skupine.....	9
3.4 Obilježja i funkcionalnost tima.....	10
3.5 Prednosti timskog načina rada .....	11
3.6 Nedostaci timskog rada .....	12
3.7 Vrste timova .....	13
3.8 Virtualni timovi .....	13
3.9 Timske uloge .....	15
<b>4. VOĐENJE TIMOVA I NJIHOVA VAŽNOST .....</b>	<b>16</b>
4.1 Stilovi vođenja.....	16
4.1.1 Autokratski stil vođenja .....	16
4.1.2 Demokratski stil vođenja.....	17
4.1.3 Teorija „X“ i teorija „Y“ .....	18
4.2 Voditelj i ljudi u timu .....	18
4.3 Uloge uspješnog menadžera .....	19
<b>5. KOMUNIKACIJA UNUTAR TIMA.....</b>	<b>20</b>
5.1 Važnost komuniciranja .....	20
5.2 Načini komuniciranja u timu .....	21
5.3 Sukobi u timu.....	22
5.3.1 Upravljanje sukobom i njegov utjecaj na tim.....	22

5.4	Usavršavanje komunikacije unutar tima.....	23
<b>6.</b>	<b>PROJEKT UNAPREĐENJA POSLOVNE APLIKACIJE .....</b>	<b>25</b>
6.1	Opis poslovne aplikacije.....	25
6.2	Uloge na projektu .....	26
6.3	Razvoj projekta unapređenja poslovne aplikacije .....	29
6.3.1	Planiranje projekta.....	29
6.3.2	Specifikacije i dizajn sustava .....	29
6.3.3	Testiranje i verifikacija sustava.....	30
6.3.4	Trening korisnika .....	30
6.3.5	Završetak projekta .....	31
6.4	Komunikacija na projektu pomoću virtualnih alata.....	31
6.4.1	Alat Microsoft Teams.....	31
6.4.2	Alat Sharepoint.....	33
<b>7.</b>	<b>ANKETNO ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>36</b>
7.1	Rezultati istraživanja .....	36
7.2	Demografski podaci.....	36
7.3	Analiza korištenja alata za dijeljenje datoteka.....	39
7.4	Analiza korištenja alata Microsoft Teams .....	40
7.5	Analiza korištenja alata SharePoint .....	42
<b>8.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>45</b>
<b>9.</b>	<b>IZJAVA.....</b>	<b>46</b>
<b>10.</b>	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>47</b>
10.1	KNJIGE I RADOVI .....	47
10.2	INTERNETSKI IZVORI.....	48
<b>11.</b>	<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>51</b>
<b>12.</b>	<b>PRILOZI.....</b>	<b>52</b>
12.1	Anketni upitnik .....	52
12.2	Životopis.....	54

## SAŽETAK

Rad se bavi značajem vođenja i ulogom timova na projektu unapređenja poslovne aplikacije. Tim čini određena skupina ljudi koji imaju isti cilj te zajednički djeluju kako bi se taj cilj ostvario. Mnogi stručnjaci smatraju kako je timski rad najbolji način organiziranja rada te će se takav oblik rada najviše primjenjivati u budućnosti. Uspješni projektni timovi fokusirani su na zadatke koje je potrebno riješiti. Adekvatno vođenje timova ima ključnu ulogu u uspješnom završetku projekta. Timovi koji su dobro organizirani, motivirani, imaju jasne ciljeve i dobru komunikaciju postižu bolje rezultate na projektu. Također, suradnja unutar tima, podrška menadžmenta i kontinuirano usavršavanje članova tima igraju važnu ulogu u uspjehu projekta. Ključnu ulogu u razvijanju tima ima projektni menadžer koji treba imati visoko razvijene rukovoditeljske i komunikacijske vještine. Svaki menadžer ima vlastiti stil vođenja, a on se postiže kao krajnji ishod sačinjen od kombinacije njegovih znanja, iskustva, osobina te vještina. Projektni menadžer treba koordinirati aktivnostima tima, pomagati članovima tima u obavljanju zadaća, stvarati uvjete za dobru komunikaciju unutar tima, poticati te usavršavati integraciju tima. Svakom članu tima dodjeljuje se njegova timska uloga s obzirom na njegove sklonosti. Belbin navodi kako u timu postoji osam uloga, a one su istraživač, kreativac, poticatelj, usklađivač, procjenitelj, provoditelj, dovršitelj te graditelj tima. Ponašanje članova u timu se bazira na osobinama ličnosti koje imaju utjecaj na timsku usklađenost, komunikaciju, uravnoteženost pri obavljanju radnog zadatka te timskoj efikasnosti. U radu je opisan projekt unapređenja poslovne aplikacije na kojem sudjeluju članovi tima od kojih svatko ima određenu ulogu. Izvršavanjem njihovih svakodnevnih zadataka dovodi do uspješnog završetka projekta. Članovi tima su komunicirali putem virtualnih alata Microsoft Teams i SharePoint koji su im omogućili lakše savladavanje njihovog svakodnevnog posla.

**Ključne riječi:** tim, projektni menadžer, projekt, timske uloge, virtualni alati.

## **Title in English: LEADERSHIP AND ROLE OF TEAMS IN BUSINESS APPLICATION IMPROVEMENT PROJECT**

### **ABSTRACT**

The paper deals with the leadership importance and the role of teams in the business application improvement project. A team consists of a certain group of people who have the same goal and work together to achieve that goal. Many experts believe that teamwork is the best way of organizing work, and that this form of work will be the most widely used in the future. Successful project teams are focused on the tasks that need to be solved. Adequate team management plays a key role in the successful completion of the project. Teams that are well organized, motivated, have clear goals and good communication achieve better results on the project. Also, cooperation within the team, management support and continuous training of team members play an important role in the success of the project. A key role in developing the team is played by the project manager, who should have highly developed management and communication skills. Every manager has his own leadership style, and it is achieved as the final outcome made up of a combination of his knowledge, experience, traits and skills. The project manager should coordinate team activities, assist team members in performing tasks, create conditions for good communication within the team, encourage and improve team integration. Each team member is assigned his team role based on his preferences. Belbin states that there are eight roles in a team, and they are the researcher, the creative, the encourager, the coordinator, the evaluator, the implementer, the finisher and the team builder. The behavior of team members is based on personality traits that have an impact on team harmony, communication, balance when performing work tasks, and team efficiency. The paper describes a business application improvement project in which team members participate, each of whom has a specific role. By carrying out their daily tasks, it leads to the successful completion of the project. Team members communicated through Microsoft Teams and SharePoint virtual tools that enabled them to master their daily work more easily.

**Key words:** team, project manager, project, team roles, virtual tools.

## 1. UVOD

Timovi su ključni elementi uspješnog poslovanja u suvremenom poslovnom svijetu. U današnjem dinamičnom okruženju, timovi su postali nezaobilazni čimbenici koji omogućavaju poduzećima da ostvare konkurentne prednosti, postignu ciljeve te odgovore na složene izazove. Važnost timova u organizaciji leži u njihovoj sposobnosti da kombiniraju različite vještine, talente i perspektive pojedinaca kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Timovi potiču inovacije, kreativnost ideja te omogućavaju bržu realizaciju zadataka i projekata. Unatoč svim prednostima timskog rada, stvaranje uspješnih timova nije jednostavan zadatak. Potrebno je pažljivo planiranje, upravljanje i vođenje timskim procesima kako bi se postigla maksimalna produktivnost i učinkovitost. Timovi se suočavaju s različitim izazovima poput nedostatka komunikacije, nedovoljnog povjerenja, sukoba ili neusklađenosti ciljeva.

Glavni cilj rada je prikazati ulogu timova na projektu odnosno razvoj tima te njihovu zaslužnost u realizaciji i uspješnosti projekta. Treba istaknuti važnost timova jer se pomoću njihovog svakodnevnog rada projekt izvršava sukladno propisanim ciljevima i vremenu. Drugi cilj je prikazati važnost projektnog menadžera. Prvenstveno, uloga projektnog menadžera je angažiranost, odgovornost te stvaranje strukture informiranja. Vrlo je bitno da projektni menadžer postigne zadovoljivu konverzaciju sa sudionicima na projektu budući da se komunikacijom omogućuje razvijanje međuljudskih odnosa unutar timova. Bitno je prikazati koje su to kompetencije koje projektni menadžer treba imati i koje sve dužnosti mora obavljati. Treći cilj rada je pokazati koliko timovi koriste virtualne alate, zadovoljstvo njima te važnost komunikacije putem tih alat. Potrebno je istaknuti da su virtualni alati veoma važni zbog komunikacije između timova pogotovo ukoliko sudionici tima nisu locirani na jednom mjestu. Virtualni alati omogućuju dostupnost informacija odnosno uvid u rad kolega na timu te lakše izvršavanje svakodnevnih zadataka. Četvrti cilj rada je opisati proces unapređenja poslovne aplikacije u IT odjelu. Time će se prikazati kompleksnost procesa, uloge sudionika i svi koraci koji su potrebni kako bi se projekt uspješno izvršio.

Završni rad se sačinjava od teoretskog te praktičnog dijela. Rad se sastoji od uvoda, šest poglavlja te zaključka.

Drugo poglavlje prikazuje važnost ljudskih potencijala u organizaciji te upravljanje njima.



U trećem poglavlju govoriti će se o važnosti timova na projektu. Definirati ćemo pojam tima i radne skupine, navesti obilježja tima te njegove prednosti i nedostatke. U ovom poglavlju proučiti će se vrste timova, obilježja virtualnih timova te navesti timske uloge prema Belbinu.

Četvrto poglavlje prikazuje važnost timova i njihovo vođenje. Također, navesti će se stilovi vođenja, definirati voditelj te prikazati koje uloge ima uspješan menadžer.

U petom poglavlju će se govoriti o komunikaciji te njezinoj važnosti u timovima. Uz pozitivne utjecaje timova, postoji i ona loša strana a to su sukobi unutar tima. U ovom poglavlju prikazati će se kako se upravlja sukobom te kakav utjecaj on ima na tim, a isto tako govoriti će se i o tome kako usavršiti komunikaciju unutar tima.

Šesto poglavlje je sama srž ovog diplomskog rada, a to je projekt unapređenja poslovne aplikacije. Riječ je projektu koji je realiziran prošle godine te je uvelike pomogao u poboljšanju rada dokumentacijske aplikacije. U ovom poglavlju će biti iznijeti opis aplikacije, uloge koje su članovi tima imali na projektu te sam razvoj projekta unapređenja poslovne aplikacije. Projekt se sastoji od pet faza, a to su planiranje projekta, specifikacije i dizajn sustava, testiranje i verifikacija sustava, trening korisnika i završetak projekta. Također, u ovom poglavlju prikazati će se putem kojih virtualnih alata su članovi tima komunicirali tijekom trajanja projekta. Riječ je o virtualnim alatima Microsoft Teams i SharePoint.

Sedmo poglavlje se odnosi na praktični dio diplomskog rada. Izrađena je anketa pomoću koje su dobiveni odgovori na pitanja zadovoljstva članova tima o korištenim virtualnim alatima Microsoft Teams i SharePoint. Pomoću dobivenih odgovora napravljeni su dijagrami koji slikovito prikazuju dobivene rezultate.

## **2. LJUDSKI POTENCIJALI KAO TEMELJNI ORGANIZACIJSKI RESURS**

Kako bi se organizacija mogla ispravno definirati, treba izdvojiti neke osnovne značajke, koje se pojavljuju u svim poduzećima bez obzira na vrijeme u kojem nastaje, razlike u strukturi i veličini te na djelatnost kojom se bavi. Možemo navesti neke od sljedećih važnih značajki organizacije kao što je cilj koji se želi realizirati, uravnoteženost materijalnih i ljudskih resursa te njihova promišljena upotreba.

Organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života (Sikavica i Novak, 1999: 13).

Ljudski potencijali su ukupna znanja, kompetencije, vještine, kreativne mogućnosti, odanost i motivacija kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanja ciljeva i razvoja poslovanja (Jambrek, Penić, 2008: 1190).

### **2.1 Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja usredotočenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih interesa, znanja, vještina, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije (Jambrek, Penić, 2008: 1190).

Ljudski resursi su važan dio svakog poduzeća. Ljudski potencijali, njihove vještine, znanja te kompetencije ključni su čimbenici profitabilnog poslovanja i stvaralaštva svakog poduzeća. Ljudski potencijali predstavljaju živi čimbenik organizacije poduzeća, autentični su i drugačiji od materijalnih resursa.

Temeljni dio strategije poslovanja nekog poduzeća postiže se dugoročnim planiranjem ljudskih resursa. Ljudski potencijali se smatraju jednim od najvažnijih resursa te su direktni pokretači poslovnog razvoja svakog poduzeća. Budući da se na tržištu konkurencija svakog dana sve više

osnažuje, organizacije se prema zaposlenicima moraju ponašati kao prema najvažnijem resursu, koji će pomoći ostvariti njihove ciljeve i interese.<sup>1</sup>

Upravljanjem ljudskim potencijalima bavi se najviši menadžment u organizaciji. U upravljanju ljudskim resursima, poduzeća u privatnom sektoru moraju voditi računa o tome kako zadovoljiti potrebe svojih zaposlenih, osigurati im prihvatljive uvjete rada te kvalitetu radnog života, osigurati im zadovoljavajuću radnu atmosferu te se brinuti o njihovom zdravlju (Jambrek, Penić, 2008: 1188).

## 2.2 Motivacija u upravljanju ljudskim resursima

Svaki pojedinac želi biti motiviran u svojem radu te težiti ispunjenju vlastitih ciljeva čijim se ostvarenjem dolazi do ispunjenja ciljeva organizacije. Kako bi se ciljevi organizacije ostvarili, potrebno je pružiti motivaciju zaposlenima, ophoditi se prema njima kao individualcima te uočiti njihove potrebe. Budući da je zaposlenike veoma teško motivirati, motivacija se konstatira kao jedan od najtežih izazova u današnjici.

Motivacija je stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim porivima, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje (Jambrek, Penić, 2008: 1194).

Menadžeri bi trebali biti dobro upoznati s ljudskom psihologijom te pomoći zaposlenom individualcu da iskaže radom svoje najbolje poslovne karakteristike. Menadžeri u današnje vrijeme sve više uočavaju kako je najvažniji dio njihovog posla pronaći najkvalitetnije zaposlenike, motivirati ih te dopustiti da rade posao na svoj način (Bahtijarević-Šiber, 1999: 556).

Bahtijarević-Šiber (1999: 555-556) navodi kako temelj i značaj motivacije, te izniman interes motivacijom proizlazi iz sljedećih značajki:

- Poboljšanje profitabilnosti, produktivnosti i inovativnosti rada,

---

<sup>1</sup> Poslovni.hr. *Ljudski potencijali kao ključni resurs poslovnog razvoja svake organizacije*. Preuzeto s <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/ljudski-potencijali-kao-kljucni-resurs-poslovnog-razvoja-svake-organizacije-2-323349> (15. lipnja 2023.)

- Jačanje kvalitete radnog života u poduzećima,
- Unaprjeđenje konkurentskih vještina i profitabilnosti poduzeća.

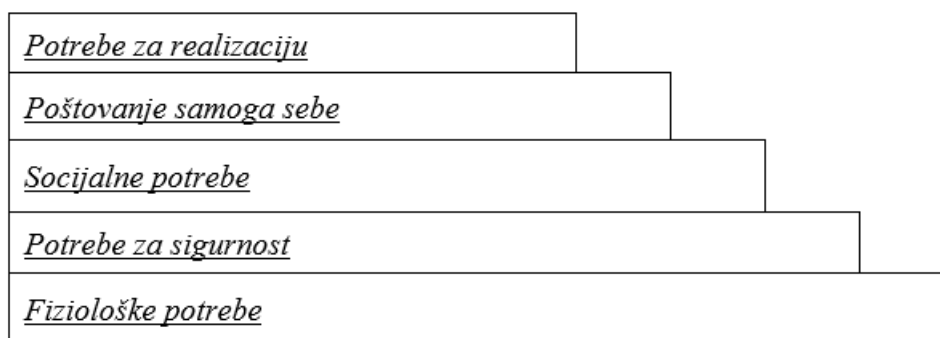
### 2.2.1 Maslowljeva teorija motivacije

Razne teorije motivacije su se razvile tokom prošlih godina te se one temelje na različitim hipotezama i stavljaju fokus na raznovrsne karakteristike ljudskog ponašanja. Neke od tih teorija će se opisati u ovom radu, a posebna pažnja će se usmjeriti Maslowljevoj teoriji motivacije.

Teorije motivacije koje su bitne suvremenom shvaćanju i pristupu motivaciji su: Maslowljeva teorija motivacije, MacGregorova teorija X i teorija Y, Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije, teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa, McClellandova motivacijska teorija te suvremeno promišljanje strategije motivacije.

Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su fiziološke, sigurnosne, socijalne, poštovanje samog sebe te realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica (Marušić, 2006: 321).

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba počiva na hipotezi kako ljudi moraju udovoljiti svojim željama i potrebama određenim redom te da je iste moguće hijerarhijski odrediti i smjestiti. Slika 1. prikazuje Maslowljevu hijerarhiju potreba.



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: izrada autora prema Marušić (2006: 322).

### **3. VAŽNOST TIMOVA NA PROJEKTU**

Na početku svakog projekta prvenstveno se određuje smisao odnosno cilj zbog kojeg se tim okuplja. Osnovna svrha stvaranja tima je spajanje ljudi koji imaju srodne zadatke kako bi u timu zajednički radili te ostvarili svoje ciljeve. Svaki član tima doprinosi uspješnom završetku projekta svojim svakodnevnim radom. Svakome članu tima je dodijeljena timska uloga koju on obavlja tijekom svojeg rada. Timski način rada ima brojne prednosti te se ne kaže bez razloga da je više glava pametnije od jedne. Iznošenjem pojedinačnih mišljenja te analiziranjem najboljih dolazi se do bržeg rješenja nego što bi se došlo u slučaju da pojedinac radi sam. Iako ima puno prednosti u timskom načinu rada, uvijek se tu pojavljuju i nedostaci kao što su razni konflikti, sukobi, nesporazumi te tenzije. Bitno je to raspoznati na vrijeme i riješiti nesuglasice kako bi se čim prije vratila ugodna atmosfera u kojoj se opuštenije može raditi.

#### **3.1 Elementi pravilnog osnivanja tima**

Kako bi menadžer povećao izgleda da sa svojim timom postigne ono što želi, treba voditi brigu o znanju koje je potrebno timu, veličini tima, posljedicama autoriteta, zastupljenosti i balansu posebnih timskih i privatnih uloga pojedinaca, raznolikostima u timu, poželjnim osobnim karakteristikama članova, njihovom sudjelovanju u timskim zadacima, oblikovanju uloga u timu (Tudor i Srića, 2006: 36).

Pri osnivanju tima valja obratiti pozornost na mnoštvo čimbenika kao što su ukupna stručna znanja u timu, autoriteti i položaj članstva u timu, karakteristike osobnosti članova tima, prisutnost specifičnih timskih uloga, sinergija svih uloga članova tima, osebnosti u timu, broj članova u timu, struktura stručnih uloga u timu, razmještaj zaposlenika na zadatke u timu (Tudor i Srića, 2006).

#### **3.2 Pojam tima**

Holpp (2014: 3) definira tim kao skupinu ljudi koji zajedno rade na ostvarenju specifičnih ciljeva unutar definirane operativne sfere.

Tim bi trebao biti određen s obzirom na njegov značaj, snagu, mjesto, zadatak i na ljude. Prvenstveno se određuje smisao odnosno cilj zbog kojeg se tim okuplja. Temeljni razlog formiranja tima je uparivanje zaposlenika čiji su zadaci slični kako bi u timu zajednički

djelovali te ostvarili svoje ciljeve, ciljeve odjela i organizacijske ciljeve. Pitanje mjesta nije samo vezano za organizacijsku strukturu već i o prilagođavanju svjetonazora poduzeća kako bi postalo mjesto kolaboracije gdje se zaposlenici iz različitih dijelova poduzeća mogu okupljati kao sudionici tima. Kada se govori o moći, definiraju se odgovornosti tima i autoritet koji mu pripada. Plan se fokusira na način na koji će tim preuzeti odgovornost i kako će se nositi raspodjelom zadataka u timu. Nakon definiranja smisla, mjesta, moći i plana, potrebno je definirati najvažniji dio, a to su sudionici tima. Tim se sačinjava od zaposlenika za koje se smatra kako će stvoriti određenu razinu međusobne suradnje. Ovdje nije najvažnije izabrati najbolje ljude nego pomiješati različite karaktere ljudi s kojima će se doći do najboljeg ishoda (Holpp, 2014).

### **3.3 Razlikovanje tima od radne skupine**

Tudor i Srića (2006) skupinu opisuju kao određeni broj osoba koje su povezane nekim unutrašnjim značajkama. Povod njihovog povezivanja proizlazi iz želje da realiziraju svima isti zajednički cilj. Povod može biti u poznatim ljudskim težnjama za pripadanjem, druženjem, prihvaćanjem, položajem te moći.

Radna skupinom se sastoji od tri do dvadeset osoba koje su povezane zbog ostvarivanja nekog zajedničkog poslovnog zadatka. U velikim organizacijama to može biti organizacija protokola, nabavka ili isporuka robe te transport ili neki drugi posao. Članovi radne skupine su više usmjereni na zajednički organizacijski cilj koji je razlog njihovog udruživanja te su usredotočeni na svoj zadatak, a manje zainteresirani za tuđi posao. Među članovima radne skupine postoji snažna međusobna interakcija te izravna komunikacija. Svakoj radnom skupini se unaprijed dobro zna namjena, status, snaga te cijela struktura. Unaprijed svaki član dobiva specifične značajke ophođenja koje treba slijediti te dobiva zadatke koje treba ispuniti (Tudor i Srića, 2006).

TIM	OBIČNA RADNA SKUPINA
<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prihvaćaju međuovisnost</li> <li>• su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku</li> <li>• mogu odgoditi osobnu korist</li> <li>• su obvezani dogovorenim ciljevima</li> <li>• pridonose zajedničkom cilju</li> <li>• stvaraju ozračje povjerenja</li> <li>• izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja</li> <li>• nastoje razumjeti gledišta drugih članova</li> <li>• daju i primaju podršku</li> <li>• sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja</li> <li>• sudjeluju u odlučivanju</li> <li>• zauzimaju se za dogovorene ciljeve.</li> </ul>	<p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skupinu doživljavaju kao formalnost</li> <li>• rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe</li> <li>• svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak</li> <li>• manje iskazuju svoje mišljenje</li> <li>• nemaju povjerenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke</li> <li>• su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen</li> <li>• smatraju da je neslaganje štetno</li> <li>• ne rješavaju sukobe</li> <li>• izbjegavaju međusobno suočavanje</li> <li>• smatraju da je konformnost važnija od rezultata.</li> </ul>

Slika 2. Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine

Izvor: preuzeto u cijelosti: Kobolt, Žižak (2007: 371).

S obzirom na obilježja ponašanja članova tima i radne skupine navedenima na Slici 2., možemo reći kako su one različite na prema percepciji o zajedničkom cilju te uz njega vezane grupne dužnosti, razvijanje kolaboracije i međusobne empatije te podupiranje članova pri realizaciji dogovorenog, a i u odnosu na konzistentnost i direktnu komunikaciju. Za pripadnike tima veoma je važno da su u stanju voditi raspravu o raznolikostima, iznijeti i realizirati zajedničke odluke te podijeliti odgovornost u postupku donošenja odluke i njeno ostvarivanje. Timovi su radne skupine koje se sastoje od različitih broja pripadnika, nemaju isto trajanje, nastaju iz raznih okolnosti te su usmjerene na realizaciju različitih zadaća. Za uspješan timski rad je među najvažnijim komponentama kvaliteta međusobnih odnosa članova tima (Kobolt, Žižak, 2007).

### 3.4 Obilježja i funkcionalnost tima

Rozman (1993) navodi sljedeće značajke timova:

- Zadaće usmjerene k cilju. Problem koji članovi tima zajednički rješavaju je temelj za određenje timskog zadatka.
- Rješavanje zadata i realizacija ciljeva zajamčeno je kvalitetnim angažiranjem članova u timu. Po mišljenju većine autora, optimalna veličina tima je šest članova. Postoji mogućnost kako će timovi sa velikim brojem članova biti manje efikasni zbog poteškoća kod umrežavanja većeg broja članova.
- Uloga menadžera veoma je bitna za funkcioniranje tima. Djelovanje tima može se direktno povezati s menadžerovim karakteristikama i osobnim značajkama.
- Međusobna razmjena. Uspostava međusobne razmjene uključuje dobru konverzaciju, međusobno razmjenjivanje informacija, znanja, profesionalnih i osobnih iskustava.

Kobolt i Žižak (2007: 374) smatraju da kvaliteti tima doprinosi:

- Međusobna usklađenost članova tima,
- Kvaliteta odnosa među članovima tima,
- Kvaliteta konverzacije i međusobna prilagodba,
- Način rješavanja konflikata, usuglašavanje i pridržavanje dogovora,
- Dogovorno postavljanje i pridržavanje pravila,
- Moralnost članova tima,
- Kvalitetni energetske resursi članova tima,
- Povjerenje i raspodjela odgovornosti,
- Zajednička perspektiva.

### **3.5 Prednosti timskog načina rada**

U današnjici se smatra kako nije moguće izbjeći rad u timu budući da se takav način rada primjenjuje u školi, na fakultetu te čak i u bolnici. Timski rad se svakodnevno pojavljuje u ljudskim životima. Čovjek pripada različitim diskusijskim grupama, bilo da je riječ o prijateljskim grupama, radnim timovima, plesnim timovima, pomoću kojih se dolazi do međuljudske komunikacije. Timovi se sastoje od skupine članova, a svi oni međusobno zavise jedan o druge.

Budući da se timski rad vrlo često pojavljuje u gotovo svim dijelovima života, a posebice u poslovnom dijelu života, potrebno je konstantno poboljšavati tehnike rada i razvoja u timu.



Tudor i Srića (2006) smatraju kako postoje značajne prednosti rada u timu, a to su:

- Motivacija. Članovi tima sudjelovanjem u timu ostvaruju svoje osobne i zajedničke potrebe. To povećava njihovo zadovoljstvo i motivirani su za nova postignuća, a to ne bi bilo moguće ukoliko nisu dio tim.
- Skupna kohezija. Ljudi se međusobno čvrsto povezuju ukoliko djeluju u timu.
- Međusobna suradnja. Ukoliko isti broj ljudi radi u timu, proizvodi znatno više nego sam pojedinac.
- Unaprijeđena organizacija. Ukoliko ljudi efikasno rade u timu, samim time oslobađaju vrijeme te stječu motive i razloge za sustavno postavljanje i dugotrajno poboljšanje vlastitog poduzeća.
- Skupna kreativnost. Stručnjaci iz raznih oblasti se djelovanjem u timu međusobno nadopunjuju te stvaraju nova skupna znanja koja pojedinac ne bi mogao postići sam.

Whetten i Cameron (2011: 495) tvrde kako je jedan od najvažnijih razloga zbog kojeg je rad u timu postao poželjan taj što veće količine informacija poboljšavaju efikasnost, kvalitetu i moral.

### **3.6 Nedostaci timskog rada**

Iako postoje brojni pozitivni rezultati koji se ostvaruju suradnjom tima, također postoje i neki nedostaci, no u dosta smanjenom broju. Nedostatak je potrebno uočiti na vrijeme te ga riješiti kako ne bi bilo ozbiljnijih posljedica. Velik broj problema se javlja kao posljedica neispravnog upravljanja. Problem se također može pojaviti ukoliko je pojedincu namijenjena zadaća za koju on nema dovoljno znanja i kompetencija te to može unazaditi rad u timu.

Vasić (2004) navodi nedostatke koji se mogu pojaviti:

- Pojavljivanje stresa i nezadovoljstva,
- Limitiranje razvoja liderstva,
- Strah od zasićenja rada u timu.

Vasić smatra kako se pojedini članovi tima nekada teže uklope u tim te odbijaju prihvatiti rad s drugim članovima. To zavisi o samom pojedincu te njegovoj ličnosti, no često se događa da postojeći članovi tima ne žele prihvatiti novog člana, zbog čega se kod novog člana mogu izroditi osjećaji napetosti i stresa.

### 3.7 Vrste timova

Timovi se osnivaju na različitim razinama organizacije i na temelju većeg broja kriterija. Tim se može podijeliti ovisno od razloga za njegovo osnivanje, vrste posla kojom se tim bavi te njegovog sastava. Miljković i Rijavec (2002) navode kako se timovi mogu podijeliti na četiri vrste:

- Savjetodavni tim. Tim koji se formira kako bi članovi proučavali i predlagali rješenje za točno određenu zadaću. Pred tim se stavlja vremenski rok u čijem trajanju trebaju obaviti zadatak te se nakon njegovog obavljanja tim raspušta. U praksi su to odbori, različite komisije i slična tijela. Članovi se moraju ubrzano prilagoditi radu u timu, riješiti zadatak te pružiti ostalima upute za rad (Matić, 2015).
- Radni tim. Tim koji se osniva za rješavanje određenih zadataka i ciljeva koji su usko povezani sa poslovnom politikom poduzeća (Vasić, 2004). Članovi tima trebaju posjedovati dobro utemeljene međusobne odnose, razvijen sustav djelovanja te podršku menadžmenta koja će im osigurati stalnu efikasnost.
- Rukovodni tim. Članovi tima imaju formalnu odgovornost za liderstvo. Ključni zadatak članova tima je da ustanove opći cilj i smisao postojanja poduzeća i njegov sustav vrijednosti te da pruže pomoć ostalima kako bi se sve to realiziralo (Matić, 2015).
- Kros - funkcionalni tim. U kros – funkcionalne timove se ubrajaju rukovodni i radni timovi. Oni se sastoje od hijerarhijskih pozicioniranih članova koji dolaze iz različitih odjela organizacije s zadaćom da riješe neki zadatak zajedničkim snagama.

### 3.8 Virtualni timovi

Virtualni timovi komuniciraju koristeći računalnu tehnologiju za uspješno povezivanje fizički udaljenih članova radi postizanja kolektivnih ciljeva. Takvi timovi ne mogu funkcionirati bez komunikacijske mreže. Surađuju putem videokonferencija, e-pošte i drugih komunikacijskih alata. Takvi timovi rade sve što rade i drugi timovi odnosno razmjenjuju informacije, donose odluke te izvršavaju zadatke. Poput drugih timova, virtualni timovi uključuju ljude iz istog poduzeća ili mogu povezati članove jednog poduzeća s ljudima iz drugog poduzeća (Robbins i Judge, 2009: 342)

Bit virtualnih timova se svodi na četiri stavke: ljudi, svrha, veze i vrijeme (Lipnack i Stamps, 2008: 24-25):

- Ljudi vode manje grupe i timove svih vrsta na svim razinama,
- Svrha drži grupu na okupu, što rezultira usredotočenost na radne zadatke,
- Veze se odnose na kanale, interakcije i odnose koji se razvijaju tijekom vremena,
- Vrijeme je dimenzija zajednička cijelom životu i ona kao takva dominira virtualnim timovima.

Pavičić (2012: 14) ističe kako su najvažnije značajke virtualnih timova sljedeće:

- Članovi tima se međusobno smatraju odgovornim za rezultate rada,
- Članovi tima rade u različitoj vremenskoj zoni ili prostoru,
- Članovi tima se rijetki susreću face-to-face,
- Članovi tima su fokusirani na ciljeve i zadatke organizacije,
- Mala je mogućnost za nastajanje konflikata u timu,
- Članovi tima donose odluke pomoću dogovora,
- U virtualnom timu obično djeluje oko 15 članova,
- Među članovima tima prevladava kompromis, povjerenje i podrška.



Slika 3. Virtualni timovi

Izvor: <https://teambuildinghub.com/team-building/virtual/managing-team-development/>

### 3.9 Timske uloge

Timske uloge obuhvaćaju specifična ponašanja članova u timu. Ponašanje članova je povezano s karakteristikama osobnosti koje imaju velik utjecaj na komunikaciju, timsku usklađenost, usklađenost u vezi radnog zadatka te timsku djelotvornost. Svakom pojedinačnom članu tima dodijeljena je njegova uloga u timu ovisno o njegovim sklonostima.

Tudor i Srića (1998) navode kako po Belbinu postoji ukupno osam timskih uloga, a to su kreativac, istraživač, poticatelj, usklađivač, procjenitelj, provoditelj, dovršitelj te graditelj tima.

Kreativac je uloga u timu koji rješavanju zadaće pristupa uvođenjem inovativnosti. Doprinosi timu svojim idejama te je inteligentna i kreativna osoba.

Istraživač je timska uloga čije ideje za rješavanje problema proizlaze iz promatranja drugih osoba te druženja s njima. To je osoba koja pomaže timu tako da uočava vanjske faktore i uvijek ima najnovije vijesti.

Poticatelj je timska uloga koji ima jasno određeni cilj te se trudi svim silama taj cilj ostvariti. On veoma lako raspoznaje smjer u kojem se ideja treba razvijati. Inferioran je te se iz tog razloga smatra nepisanim vođom tima uz što posjeduje i dobre vještine komunikacije.

Usklađivač je timska uloga koji dobro kontrolira situaciju te smatra kako tim do cilja može stići jedino skladom. Vrlo je otvoren, komunikativan i odlučan te uvijek razmišlja jedan korak unaprijed te iz tog razloga ne gubi kontrolu nad drugim članovima tima i nad sobom.

Procjenitelj je timska uloga koji sagledava ideje od drugih članova tima te razmišlja, zapaža rizik i analizira te tek tada odlučuje za koju će se ideju opredijeliti.

Provoditelj je timska uloga koja je kreator načina i metoda koje pomažu u provedbi ideja. Osoba je koja slijedi razrađene planove, obrasce i tablice te se na taj način ograđuje od nastanka mogućih problema.

Dovršitelj je osoba kojoj nije u cilju održavanje discipline i reda unutar tima nego je njegova zadaća da se odluka privede kraju.

Graditelj tima je timska uloga koja se više usredotočuje na članove unutar tima nego na problem koji se mora riješiti. Druželjubiv je, aktivira se kada dođe do sukoba u timu te pridonosi timskom skladu kako bi bio cjelina.

## **4. VOĐENJE TIMOVA I NJIHOVA VAŽNOST**

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, a moglo bi se reći kako je upravo vođenje i najvažnija funkcija menadžmenta. Dok se menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak. Vođenje je umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije (Sikavica i Novak, 1999: 439).

Voditelj je osoba u timu koja nikada ne prestaje misliti na glavnu timsku zadaću, na cilj zbog kojeg su okupljeni članovi (Tudor i Srića, 2006: 160).

Jurina (2011: 106) navodi kako je za vođenje tima odgovoran voditelj tima te on ima određenu ulogu u rješavanju zadatka i koji nadgleda te usmjerava aktivnosti ostalih članova u timu, ali po principu „prvi među jednakima“.

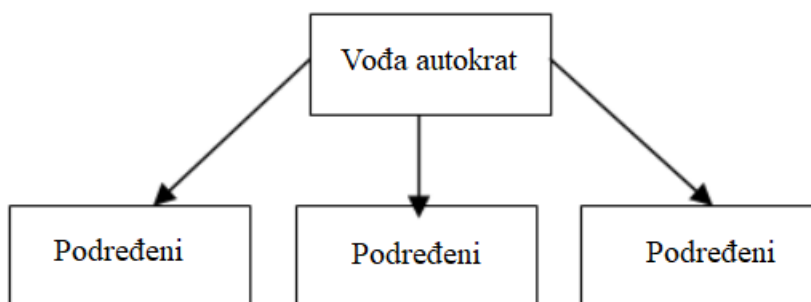
### **4.1 Stilovi vođenja**

U teoriji kao i u praksi vođenja prisutni su različiti stilovi vođenja koji se nalaze između dva ekstrema. Na jednoj strani se nalazi autokratski stil vođenja, dok se na drugoj strani pojavljuje demokratski stil vođenja. Kod autokratskog stila vođenja voditelj ima moć u donošenju odluka, a kod demokratskog stila vođenja podređeni se članovi mogu uključiti u proces donošenja odluka. U nastavku slijedi opis stilova vođenja.

#### **4.1.1 Autokratski stil vođenja**

Autokratski stil vođenja predstavlja takav način vođenja kod kojega je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka (Sikavica i Novak, 1999: 454).

Pobornici autokratskog stila vođenja tvrde kako je taj način vođenja inferioran iz razloga što omogućava brzo donošenje odluka, bez konzultiranja sa podređenim članovima. Iz toga proizlazi povećanje moći vođe kao i mogućnost da on utječe na proces izvršenja zadatka.

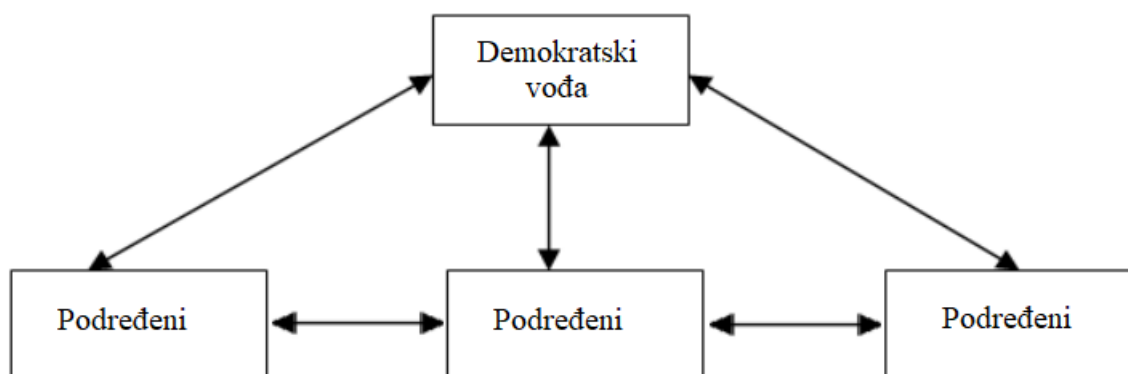


Slika 4. Autokratski stil vođenja

Izvor: izrada autora prema Sikavica i Novak, 1999: 455.

#### 4.1.2 Demokratski stil vođenja

Demokratski stil vođenja se pojavljuje kao potpuna suprotnost autokratskom stilu vođenja. Demokratski stil vođenja karakterizira uključivanje podređenih u proces donošenja odluka. U ovom stilu vođenja, prije nego voditelj donese odluku savjetuje se sa svojim podređenima (Sikavica i Novak, 1999: 455).



Slika 5. Demokratski stil vođenja

Izvor: izrada autora prema Sikavica i Novak, 1999: 456.

(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004) iznose neke od temeljnih značajki demokratskog vođenja:

- Članove grupe se ohrabruje tako da sudjeluju u razmjeni ideja i mišljenja, iako voditelj ima glavnu riječ naposljetku u vezi odluke,
- Članovi grupe više se uključuju u proces donošenja odluka,
- Inovativnost se nagrađuje i potiče.

#### **4.1.3 Teorija „X“ i teorija „Y“**

Osnovna hipoteza teorije „X“ i teorije „Y“ je u tome da se stil vođenja mora podložiti značajkama podređenih, odnosno stil ovisi o tome kako se ljudi ponašaju. Prema teoriji „X“, ljudi su prirodno lijeni pa će se truditi izbjeći rad te ih se treba tjerati na rad, nadzirati i prijetiti kaznama. Budući da stil vođenja teorija „X“ podsjeća na autokratski stil vođenja, ljudi priželjkuju da ih netko drugi vodi onda mogu izbjeći odgovornost. Iz teorije „Y“ proizlazi da ljudi vole rad, nije im potrebna vanjska kontrola te preuzimaju odgovornost za izvršenje zadatka. Ukoliko se to uzme u obzir, vođenje ima elemente demokratskog stila vođenja (Sikavica i Novak, 1999).

#### **4.2 Voditelj i ljudi u timu**

Svaki voditelj ima neki svoj način na koji obavlja svoj rad te komunikaciju s svojim podređenima. Njegov stil vođenja proizlazi iz kombinacije njegovih kompetencija, osobina, iskustva te znanja.

Tudor i Srića (2006: 162) navode kako voditelj svakodnevno vodi ljude u timu tako da:

- Procjenjuje osobine, sklonosti, znanja i sposobnosti članova tima,
- Osigurava svakome priliku da iskaže svoja znanja i htijenja,
- Pomaže pri ustrojavanju svakog pojedinačnog radnog mjesta,
- Stručno prati, nadzire i pomaže obavljanje pojedinačnih zadataka,
- Potiče, usmjerava i usavršava integraciju tima,
- Stvara uvjete za dobru komunikaciju unutar tima,
- Razvija timsku koheziju,
- Nastoji preduhitriti nepoželjne konflikte,
- Omogućuje stvaralačke zamisli i potiče prijedloge,
- Omogućuje trajno stručno usavršavanje i uvježbavanje svakoga člana,
- Stvara uvjete za trajno unapređivanje rada i procesa,

- Obavještava tim,
- Podava ozračje zajedništva, povjerenja i razumijevanja,
- Podupire slobodno iznošenje ideja, problema i osjećaja,
- Razrađuje mehanizme motivacije i motivira ljude,
- Osigurava poštivanje skupnih normi, standarda i propisa.

### 4.3 Uloge uspješnog menadžera

Vrlo je bitno uspostaviti dobar način vođenja ukoliko se želi da tim uspješno funkcionira. Robbins (1992: 135) navodi kako vođenje predstavlja sposobnost ostvarivanja ciljeva uz određeni utjecaj na tim. Uspješan timski rad se ostvaruje ukoliko su članovi tima dobro usklađeni te su fokusirani na rješavanje svojih zajedničkih zadataka.

Tudor i Srića (2006) smatraju kako postoji sedam temeljnih osobina ličnosti koje su potrebne dobrom voditelju, a to su: nadmoćnost, inteligencija, interpersonalna osjetljivost, otvorenost, samopouzdanje i sigurnost, poduzetnost te prilagodljivost.

Holpp (2014) navodi šest uloga uspješnog menadžera, a to su:

- Koordinira aktivnostima tima.
- Pruža savjete o problemima ili o odabiru prilika. Vođa treba igrati aktivnu ulogu u pružanju smjernica timu, kako bi tim mogao odabrati prioritetne projekte i raditi na njima.
- Pruža resurse. Vođa igra kritičnu ulogu tako što drži pozornost ostalih pripadnika organizacije na potrebe i sposobnosti svoje radne skupine.
- Treneri za rješavanje problema. Vođa treba prvo naučiti kako koristiti model rješavanja problema te raditi zajedno s timom da bi održavao zamah i držao tim usredotočenim na svoje dnevne zadatke.
- Pomaže u implementaciji. Pružanje pomoći pojedincima i timovima dok postižu ciljeve jedna je od najvažnijih djelatnosti svakog vođe.
- Dodjeljuje formalna i neformalna priznanja. Formalna priznanja se ne dodjeljuju u istom trenutku u kojem je neko postignuće ostvareno pa stoga nemaju motivacijski učinak. Neformalna su priznanja snažni alati pomoću kojih možete se članovi osoblja mogu motivirati u razdoblju između plaće i unaprjeđenja.



## 5. KOMUNIKACIJA UNUTAR TIMA

Komunikacija je prijenos poruka i informacija između svih sudionika projekta. Osnovni uvjet za odvijanje projektnog procesa je upravo međusobno komuniciranje svih sudionika. Projektne se aktivnosti ne bi mogle kvalitetno izvesti bez dobre komunikacije. Komunikacija iznimno utječe na zadovoljstvo, kvalitetu, učinkovitost i djelotvornost projektnog tima te ostalih učesnika na projektu. Tudor i Srića (2006) navode kako se proces komuniciranja sastoji od slanja, primanja i djelovanja poruka. Tijekom komunikacije mora se što potpunije razabrati namjera i sadržaj otposlane poruke.

### 5.1 Važnost komuniciranja

Komunikacija je zapravo proces razmjene poruka, ideja te informacija putem odgovarajućih kanala kako bi se doprlo do ciljane publike odnosno primatelja. Komunikacija se odvija svakog dana i u skoro svakom trenutku pri čemu ljudi dobivaju informacije jedni o drugima na razne načine koji nisu samo napisane poruke ili izgovorene riječi. Prema Reardonu (1998), ljudsku komunikaciju čine neke od osnovnih značajki, a to su:

- Ljudi izmjenjuju informacije iz različitih razloga,
- Komunikacija nastaje namjeravanim i nenamjeravanim učincima,
- Komuniciranje je obostrani postupak,
- Komunikacija podrazumijeva najmanje dva sudionika koji jedan na drugog utječu nejednakom mjerom,
- Komuniciranje se događa i u slučaju kada nije uspješno,
- Komunikacija obuhvaća upotrebu simbola.

Gotovo je nemoguće pronaći bilo koji dio posla, a da on ne uključuje komuniciranje. Za djelotvornost organizacije potrebna je djelotvorna komunikacija te se ona smatra kao jedan od najvažnijih razloga uspješnosti poduzeća. Organizacija bez komuniciranja ne postoji (Miljković i Rijavec, 2002: 1).

Komunikacija je usko povezana s izvršavanjem osnovnih menadžerskih funkcija. Planiranje je nezamislivo ukoliko se informacije ne prikupljaju iz okoline, organiziranje bi bilo nemoguće ukoliko se poslovi ne bi raspoređivali i koordinirali, uspješnost vođenja mora biti povezana s razvijenošću komunikacijskih vještina voditelja, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika bez

kvalitetnog praćenja rada, a kontrola bi bila nekvalitetna ukoliko ne bi uključivala i pružanje povratne informacije. Može se zaključiti kako komunikacija sjedinjuje sve menadžerske uloge, aktivnosti, funkcije, ponašanja i zadatke (Sikavica i sur., 2008: 573).

## 5.2 Načini komuniciranja u timu

Najznačajniji elementi kvalitetnog poslovanja u poduzeću je komunikacija i rad u timu. Za uspješan rad u timu potrebno je vladati komunikacijskim vještinama. Cilj tima je brzo rješavanje zadatka pomoću svojih znanja, kompetencija i vještina.



Slika 6. Komunikacijski kanal

Izvor: Mihalinčić (2018: 10)

Na Slici 6. prikazan je komunikacijski proces koji počinje kodiranjem poruke koju šalje pošilatelj, te nakon toga počinje dekodiranje poslani poruke od strane osobe koja poruku prima te se zatvara povratnom informacijom. Kako bi se dogodila komunikacija između pošilatelja i primatelja mora postojati poruka koja se želi poslati odnosno smisao komuniciranja. Prilikom komuniciranja može doći do šumova ili barijera u komunikaciji.

U svakodnevnom radu ljudi komuniciraju na razne načine. Osim direktnim razgovorom, ljudi mogu komunicirati putem telefona i video konferencija, pomoću pisama te elektronskih poruka (SMS, e-mail, chat, forumi). Takvi načini komunikacije nazivaju se verbalnim komuniciranjem. Također, uz verbalni postoji i neverbalni način komuniciranja koji se iskazuje pokretima, mimikom i slično.

### 5.3 Sukobi u timu

U timskom radu svaki član tima ima svoje mišljenje i pogled na određenu temu. Kada se ta mišljenja ne poklapaju dolazi do sukoba. Takve situacije su zapravo na neki način i dobre i poželjne jer je prihvatljivo da se čuje svačije mišljenje te je moguće da se izrodi neka dobra ideja koja bi zapravo bila rješenje problema.

Kada sukobi izmaknu kontroli, oni mogu ugroziti radu timu te samim time smanjiti efikasnost. Jedini način na koji se sukobi mogu riješiti jest izravno suočavanje s njima. Izravno postupanje je pristup rješavanju problema koji naglašava međusobnu komunikaciju između ljudi. Izravno postupanje tjera članove tima da riješe problem bez voditeljeve asistencije, a samim time mogu se izbjeći i moguće komplikacije te se umanjuje mogućnost iskrivljavanja teme oko koje je sukob nastao (Holpp, 2014).

S druge strane, Lamza - Maronić i Glavaš (2008: 60) ističu kako idealna strategija za rješavanje sukoba ne postoji, te upućuju na specifične korake kojih se možemo pridržavati pri rješavanju sukoba:

- Imati svijest o postojanja sukoba,
- Spoznati okolnosti koje su dovele do sukoba,
- Razaznati pozicije protivnih strana, njihove motive, težnje, logiku te interese,
- Sagledati sva potencijalna rješenja,
- Pronaći najbolje rješenje koja će zadovoljiti obje strane,
- Započeti s upotrebom rješenja.

Do sukoba se može doći s obzirom na različita razmišljanja obje strane, njihova temeljna uvjerenja, stajališta, odnosno mjerila koja se primjenjuju tokom odabira, odlučivanja ili vrednovanja (Tudor i Srića, 2006: 133).

#### 5.3.1 Upravljanje sukobom i njegov utjecaj na tim

Sukobi nastaju zbog nedostatka komunikacije, nekolegijalnosti, nepoštene kritike, povlaštenog tretmana, seksizma ili rasne nejednakosti, nerazumnih očekivanja i verbalnog zlostavljanja. U današnje vrijeme na radnome mjestu postoji pet načina rješavanja sukoba. To su izbjegavanje, popuštanje, nadmetanje, kompromis i suradnja. Izbjegavanje je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. Protivničke strane ignoriraju jedna drugu te se nadaju se da će na taj način konflikt

nestati. Popuštanje je prilagođavanje protivničkoj strani. Sukobljena strana više mari za potrebe i interese druge strane nego za sebe samog. Nadmetanje je korištenje moći za ostvarenje svog cilja. Sukobljena strana mari jedino o vlastitom interesu te zanemaruje drugu osobu u potpunosti. Kompromis je spremnost na odricanje od nečega u zamjenu za nešto drugo. U toj metodi nema gubitnika niti pobjednika. Suradnja je izravno i otvoreno suočavanje s problemom i traženje rješenja na obostrano zadovoljstvo (Kozina i Baborsky, 2018: 85).

Načini na koji sukobi utječu na tim mogu imati pozitivni ili negativni utjecaj. Pozitivni utjecaji sukoba pridonose sagledavanju problema u potpunosti te da se pronađu sva moguća rješenja i koriste ona bolja. Jedan od pozitivnog utjecaja je kreativnost koja se oslobađa iz neke pregovaračke skupine nad nekim problemom. Negativni utjecaji sukoba su pojave negativnih emocija kao što su agresivnost, ljutnja, bezvoljnost, nekooperativnost te nezadovoljstvo. Smatra se kako krajnje posljedice mogu biti vrlo opasne za tim (Tudor i Srića, 2006).

*„Sami po sebi sukobi nisu ni loši, ni dobri. Loši ili dobri mogu biti samo njihovi učinci koje će imati na tim“* (Tudor i Srića, 2006: 131).

#### **5.4 Usavršavanje komunikacije unutar tima**

Za uspješno djelovanje tima presudna je učinkovita komunikacija unutar njega. Komunikacija omogućava da svatko primi informacije koje su mu potrebne za obavljanje njegove uloge unutar tima.

Kvaliteta odnosa među članovima tima može se izraziti na različite načine. Kvaliteta je prepoznatljiva po:

- Važnosti koja se posvećuje razgovoru i komunikaciji,
- Po načinu dogovaranja o ciljevima rada i organizacije posla,
- Načinu na koji se razni zadatci dodjeljuju,
- Rješavanju međusobnih konflikata (Kobolt, Žižak, 2007: 371 - 372).

Efikasno komuniciranje ima posebno mjesto u timskog načinu rada te o njoj ovise suradnja, ozračje, razgovor, druženje, inovativnost, motivacija te rukovođenje. Najčešći sukobi u timu su upravo oni komunikacijski. Od pošiljatelja do primatelja poruka prolazi put tijekom kojega potiče mnoge nesporazume, priječi interakciju, ometa suradnju i druženje. Tijekom

komunikacije mora se što potpunije raspoznati sadržaj i namjera poslaničke poruke. Poruka mora biti oblikovana tako da je razumljiva onome kome je upućena (Tudor i Srića, 2006).

Komunikacija je osnovni način uspjeha svakog poduzeća te bez efikasne komunikacije menadžer ne može postati uspješan lider i motivirati svoje zaposlenike. Uspjeh poduzeća prvenstveno ovisi o zaposlenima u njoj te će oni uz pomoć kvalitetne dvosmjerne komunikacije dobiti motivaciju za ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Mogućnost efikasne komunikacije glavna je u realizaciji vizije svakog poduzeća te zahtijeva kontinuirano usavršavanje (Mihalinić, 2018: 15).

## 6. PROJEKT UNAPREĐENJA POSLOVNE APLIKACIJE

Ovo poglavlje opisuje praktični dio diplomskog rada, a riječ je o projektu unapređenja poslovne aplikacije. Poglavlje je napisano proučavanjem i iščitavanjem interne organizacijske dokumentacije. Projekt je proveden u organizaciji u kojoj radi autorica te je riječ o dokumentacijskoj aplikaciji prilikom čijeg unapređenja je mijenjano sučelje te su dodane nove funkcionalnosti u sustav. U nastavku je navedeni opis poslovne aplikacije te način njezinog rada. Također, opisane su uloge članova tima koje su morali obavljati svojim svakodnevnim poslom kako bi se projekt uspješno završio. Projekt unapređenja poslovne aplikacije traje u razdoblju od jedanaest mjeseci. Projekt se odvija u pet faza koje imaju različito trajanje. Faze projekta su planiranje, specifikacije i dizajn sustava, testiranje i verifikacija, trening korisnika te puštanje sustava u rad i završetak projekta. Članovi u timu su komunicirali putem virtualnih alata Microsoft Teams i SharePoint. U nastavku su opisani spomenuti alati te su navedene neke njihove ključne značajke koje uvelike olakšavaju rad prilikom korištenja.

### 6.1 Opis poslovne aplikacije

Poslovna aplikacija je u biti sveobuhvatni elektronički sustav za upravljanje dokumentima koji se koriste za rukovanje reguliranom dokumentacijom. Sustav ima status usluge unutar poduzeća i njime se upravlja u skladu s time, uključujući tehničkog vlasnika sustava (engl. *Technical System Owner*), tim za podršku (engl. *Support Team*) i naznačenu servisnu infrastrukturu (engl. *Service Infrastructure*).

Aplikacijska infrastruktura uključuje svu računalnu i operativnu infrastrukturu i komponente koje su potrebne za upravljanje razvojem, implementacijom i upravljanjem poslovnim aplikacijama.<sup>2</sup> Infrastruktura se instalira i održava centralno opslužujući sve stanice koje koriste sustav, a temelji se na virtualnoj tehnologiji. Glavne komponente hardverskog sustava su poslužitelj baze podataka (engl. *Database Server*), OpenText Documentum poslužitelj sadržaja, aplikacijski poslužitelji i pohrana. Sustav koristi TCP/IP mrežni protokol, a postojeća korporativna infrastruktura e-pošte koristi SMTP uslugu. Aplikacija je bazirana na Web-u, a korisnici joj mogu pristupiti ukoliko su povezani na korporativnu mrežu putem Edge web

---

<sup>2</sup> Sumo Logic. *Application infrastructure – definition & overview*. Preuzeto s <https://www.sumologic.com/glossary/application-infrastructure/> (18. lipnja 2023.)

preglednika. Komponenta usluga ažurira prava korisnika i grupa na dokumente, upravlja dokumentima kroz njihov životni ciklus, reviziju, obavijesti i tijek rada. Aplikacijski sloj također koristi konfiguraciju za upravljanje korisničkim sučeljem.

## 6.2 Uloge na projektu

Na projektu rade dva projektna tima. Prvi projektni tim čine zaposlenici iz poduzeća, a drugi projektni tim čine zaposlenici poduzeća koje je dobavljač (engl. *Vendor*) aplikacije. Članovi u projektnom timu poduzeća imaju uloge kao što je projektni menadžer (engl. *Project Manager*), upravni odbor (engl. *Steering Committee*), poslovni vlasnik sustava (engl. *Global Business Owner*), osiguratelj kvalitete IT usklađenosti (engl. *Quality Assurance IT Compliance*), tehnički vlasnik sustava (engl. *Global Technical Owner*), voditelj obuke i komunikacije (engl. *Training and communication lead*), voditelj tehničke izvedbe (engl. *Technical implementation lead*), voditelj funkcionalnosti (engl. *Functionality lead*), poslovni analitičar (engl. *Business Analyst*), administrator sustava (engl. *System administrator*), voditelj validacije (engl. *Validation lead*), voditelj IT sigurnosti (engl. *IT Security lead*).

Projektni menadžer odgovoran je za planiranje, nabavu, izvršenje i završetak projekta. Zadužen je za cijeli projekt i bavi se svime što je uključeno, kao što je opseg projekta, upravljanje projektnim timom, kao i resursima dodijeljenim projektu. Projektni menadžer odgovoran je za uspjeh ili neuspjeh projekta te je uključen u mnoge dijelove projekta od početka do kraja. Njegova odgovornost je planiranje i proračun, a isto tako i stvari poput pružanja vodstva i moralne podrške.<sup>3</sup>

Upravni odbor je upravljačko tijelo ključnih dionika koje ima zadatak nadgledati i podržavati projekt kako bi se osiguralo postizanje njegovih ciljeva. Poznati su kao odbori dionika, timovi višeg rukovodstva, radne skupine projekta ili odbori za nadzor projekta. Upravni odbor nadzire projekt od početka do kraja i pruža smjernice i podršku tijekom životnog ciklusa projekta. Trajanje i učestalost sastanaka upravnog odbora za upravljanje projektom ovisi o složenosti,

---

<sup>3</sup> Teamwork.com. *What does a project manager do?* Preuzeto s <https://www.teamwork.com/project-management-guide/what-does-a-project-manager-do/> (20. lipnja 2023.)

veličini i opsegu projekta. Sastanci bi se trebali održavati nakon određenih prekretnica projekta kako bi se napredak mogao jasno identificirati.<sup>4</sup>

Poslovni vlasnik sustava je zagovornik poslovnih predstavnika u projektno timu te nije izravno uključen u svakodnevne odluke i zadatke. On sudjeluje na redovitim sastancima s projektnim menadžerom i timom prema potvrdi, svjestan je i podržava ciljeve projekta, odobrava sve promjene poslovnih procesa prije njihovog projektiranja u novi sustav te daje odobrenje da je sustav spreman za puštanje u rad.<sup>5</sup>

Osiguratelj kvalitete IT usklađenosti sudjeluje na projektu tako da pomaže da se izbjegnu pogreške i minimiziraju potencijalni rizici. On pomaže kod smanjenja potencijalnih troškova povezanih s rješavanjem problema s osiguranjem kvalitete. Osiguranje kvalitete može se izvršiti u bilo kojoj fazi projektnog procesa te i nakon puštanja sustava u rad tako da zaprimaju povratne informacije od korisnika i uvode promjene prema potrebi.<sup>6</sup>

Tehnički vlasnik sustava je odgovoran za upravljanje razvojem novih značajki u sustavu. Stručnjaci su za sustav gdje koriste svoje tehničko znanje kako bi premostili jaz između razvoja i dizajna sustava. Tehnički vlasnik sustava ima duboko znanje o tehničkim aspektima i funkcijama sustava. On može voditi strategiju i komunicirati s projektnim timom te je ljepilo između poslovne i tehničke strane sustava.<sup>7</sup>

Voditelj obuke i komunikacije upravlja odnosima s dionicima i primjenjuje vještine vodstva te komunikacije koje pokreću projekt naprijed.

Voditelj tehničke izvedbe osigurava da su rješenja pouzdana, nadzirana i održavana te upravlja strategijom isporuke, resursima i rokovima. On vodi sve aspekte razvoja i provedbe izvedbenih

---

<sup>4</sup> Wrike. *What Is a Steering Committee in Project Management?* Preuzeto s <https://www.wrike.com/blog/steering-committee-project-management/#How-often-should-a-steering-committee-meeting-be-held> (20 lipnja, 2023.)

<sup>5</sup> AJAE Consulting Ltd. *Exploring Project Roles #2: The Business Owner*. Preuzeto s <https://www.ajae.ca/uncategorized/exploring-project-roles-2-business-owner/> (20. lipnja 2023.)

<sup>6</sup> Wrike. *What is Quality Assurance (QA) in Project Management?* Preuzeto s <https://www.wrike.com/blog/what-is-quality-assurance-project-management/#How-is-quality-assurance-used-in-project-management> (21. lipnja 2023.)

<sup>7</sup> Knowledgehut upGrad. *Technical Product Owner Job Description: Role, Skills Required*. Preuzeto s <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/technical-product-owner> (21. lipnja 2023.)



projektnih planova, koordinira poticanjem razvoja i provedbe projekta te jamči uspješnu implementaciju sustava u produkciji.<sup>8</sup>

Voditelj funkcionalnosti koristi svoje tehničke vještine i znanje o poslovnim procesima kako bi razvio prijedloge koji smanjuju troškove, povećavaju produktivnost i minimiziraju rizike.

Uloga i odgovornost poslovnog analitičara je temeljna u zadovoljavanju očekivanja dionika i pružanju održivog rješenja. Poslovni analitičar provodi proces analize projektnih aktivnosti za moguće propuste u poslovnim potrebama i nedostatke u isporuci rješenja.<sup>9</sup>

Administrator sustava je stručnjak za informacijske tehnologije te podržava, rješava probleme i održavaju računalne poslužitelje i mreže. On obavlja poslove kao što je rješavanje problema i pružanje tehničke podrške korisnicima, stvaranje i upravljanje sistemskim dozvolama i korisničkim računima, izvođenje redovitih sigurnosnih testova i sigurnosnog nadzora te održavanje mreža i mrežnih datotečnih sustava.<sup>10</sup>

Voditelj validacije pruža obuku i vodstvo inženjerima unutar projektnog tima, odgovoran je za pregled i odobravanje dokumentacije o validaciji. On vodi računa o rokovima i proračunu projektne validacije, upravlja zahtjevima, planovima testiranja i alatima te osigurava zadovoljenje svih aspekata kvalitete za razvoj sustava.

Posao voditelja IT sigurnosti pokriva područje svih procesa i mehanizama kojima se digitalna oprema, informacije i usluge štite od nenamjernog ili neovlaštenog pristupa, promjene ili uništenja. Primarni fokus je na zaštiti povjerljivosti, integriteta i dostupnosti podataka.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Lensa. *Technical Implementation Lead*. Preuzeto s <https://lensa.com/technical-implementation-lead-jobs/jp/r9y34> (22. lipnja 2023.)

<sup>9</sup> Project Practical. *Roles and Responsibilities of Business Analyst in Project Management*. Preuzeto s [https://www.projectpractical.com/roles-and-responsibilities-of-business-analyst-in-project-management/#google\\_vignette](https://www.projectpractical.com/roles-and-responsibilities-of-business-analyst-in-project-management/#google_vignette) (21. lipnja 2023.)

<sup>10</sup> Coursera. *What Does a System Administrator Do? Career Guide*. Preuzeto s <https://www.coursera.org/articles/what-is-a-system-administrator-a-career-guide> (22. lipnja 2023.)

<sup>11</sup> Isms.online. *ISO 27002:2022, Control 5.8 – Information Security in Project Management*. Preuzeto s <https://www.isms.online/iso-27002/control-5-8-information-security-in-project-management/> (22. lipnja 2023.)

### **6.3 Razvoj projekta unapređenja poslovne aplikacije**

Projekt unapređenja poslovne aplikacije traje u razdoblju od jedanaest mjeseci. Projekt se odvija u pet faza koje imaju različito trajanje. Faze projekta su planiranje, specifikacije i dizajn sustava, testiranje i verifikacija, trening korisnika te puštanje sustava u rad i završetak projekta.

#### **6.3.1 Planiranje projekta**

Faza planiranja projekta traje ukupno pet mjeseci. Faza započinje izdavanjem projektnog zahtjeva koji opisuje svrhu projekta i odobrava potrošnju proračuna. Potrebno je opravdanje potrebe za projektom i procjena potencijalnih koristi te procjena da li će projekt riješiti problem. Zahtjev projekta unapređenja poslovne aplikacije uključuje dodavanje novih funkcionalnosti u aplikaciju, promjena cjelokupnog sučelja te rješavanje kritičnih situacija čije rješenje bi omogućilo nesmetan rad sustava. Planiranje projekta je osnova gdje se analizira postojeći sustav i poslovni zahtjevi kako bi se razumio smisao projekta.

U ovoj fazi potrebno je definirati opseg projekta i izraditi plan te raspored rada. To uključuje identificiranje vremena, troškova i raspoloživih resursa. Isto tako, identificiraju se uloge i odgovornosti na projektu, osnovne mjere izvedbe, kontrolne točke napretka, rizik i resursi za rješavanje nepredviđenih problema.<sup>12</sup>

Rezultat faze planiranja je dokumentacija poslovnih procesa s potrebnim prijedlozima unapređenja koji će biti osigurani rješenjem.

#### **6.3.2 Specifikacije i dizajn sustava**

Faza specifikacije i dizajna sustava traje deset mjeseci. Ova faza se sastoji od četiri pod faze, a to su kontrola promjena, specifikacija dizajna hardvera i softvera, nadogradnja razvojnog okruženja te nadogradnja testnog okruženja. Kontrola promjena uključuje izradu i odobrenje plana validacije, izradu i odobrenje procjene rizika za validaciju, izradu i odobrenje specifikacije projektnih zahtjeva te izradu i odobrenje specifikacije za postavljanje projekta.

Specifikacija dizajna opisuje hardverske i softverske platforme sustava koje treba potvrditi. Također, kvantificira kako svaka komponenta sustava treba biti konfigurirana, kao i kako svaka

---

<sup>12</sup> NiBusinessInfo.co.uk. *Project management: Five stages of project management*. Preuzeto s <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/five-stages-project-management> (23.lipnja 2023.)

komponenta utječe na stvaranje dovršenog sustava.<sup>13</sup> Aplikacija ima tri okruženja, a to su produkcija (engl. *Production environment*), razvojno okruženje (engl. *Development environment*) i testno okruženje (engl. *Test environment*). Nadogradnja razvojnog okruženja uključuje pripremu poslužitelja, nadogradnju okruženja, rekonfiguraciju sučelja, testiranje skripti te rješavanje problema u razvojnom okruženju. Nadogradnja testnog okruženja se sastoji od pripreme servera te preseljenja ulazne stranice pomoću koje korisnici ulaze u sustav.

### **6.3.3 Testiranje i verifikacija sustava**

Faza testiranja i verifikacije sustava traje tri mjeseca. To je zapravo proces gdje se provjerava zadovoljava li sustav specifikacije i zahtjeve tako da ispunjava svoju namjeravanu svrhu. U ovoj fazi kreiraju se skripte u posebnoj aplikaciji koja testira promjene koje će se implementirati u aplikaciji te se rješavaju problemi u testnom okruženju. Faza uključuje i trening ključnih korisnika sustava. Budući da je riječ o aplikaciji koja se koristi globalno odnosno u raznim dijelovima svijeta, ključni korisnici osiguravaju trening novim korisnicima i upoznaju ih sa promjenama koje nastaju u sustavu kako bi mogli lakše koristiti aplikaciju. Trening ključnih korisnika uključuje predstavljanje novosti u aplikaciji od strane projektnog tima te im se pružaju materijali potrebni za daljnju edukaciju novih i postojećih korisnika.

### **6.3.4 Trening korisnika**

Faza treninga korisnika traje pet mjeseci. Faza uključuje nadopunjavanje lokalne dokumentacije koja se koristi u određenoj državi te trening postojećih i novih korisnika. Potrebno je pregledati svu dokumentaciju te ju nadopuniti novim funkcionalnostima u sustavu. Dokumentacija se nadopunjuje od strane ključnih korisnika odnosno koordinatora na dokumentima. Nakon toga, ključni korisnici osiguravaju trening postojećim korisnicima i upoznaju ih sa funkcionalnostima koje nastaju u sustavu kako bi mogli lakše koristiti aplikaciju.

---

<sup>13</sup> Be Innovative. *What is Design Specification, Its Type & Elements in Computer System Validation?* Preuzeto s <https://beinnovatives.home.blog/2020/06/06/what-is-design-specification-its-type-elements-in-computer-system-validation/> (23.lipnja 2023.)

### **6.3.5 Završetak projekta**

Faza završetka projekta traje tri mjeseca. Uključuje nadogradnju produkcijskog okruženja te puštanje sustava u rad. Nadogradnja produkcijskog okruženja se sastoji od pripreme poslužitelja, odobrenja plana instalacije za produkciju, skripte za testiranje performansi, protokola testiranja performansi, implementacije optimizacije, uklanjanja svih nedosljednosti, sigurnosne kopije repozitorija, testiranja glavnih funkcionalnosti te premještanja ulazne stranice na novi poslužitelj. Nakon puštanja sustava u rad potrebno je pratiti ponašanje sustava, ažurirati validacijski paket te gašenje starih poslužitelja. Završetak projekta uključuje stvaranje i odobrenje sažetog izvješća o validaciji, stvaranje i odobrenje sažetog izvješća o projektu te zaključivanje promjena za aplikaciju i infrastrukturu.

Nakon završetka projekta korisnici počinju raditi u novoj verziji aplikacije te je sasvim normalno da se uočavaju problemi s radom aplikacije ili korisnikovo neznanje o novim funkcionalnostima. Tada je potrebno pružiti podršku korisniku i educirati ga o radu aplikacije. Ukoliko se radi o većem problemu, projektni tim obavještava dobavljača aplikacije koji mora pružiti potrebno rješenje kako bi korisnici mogli nesmetano koristiti sustav.

## **6.4 Komunikacija na projektu pomoću virtualnih alata**

Projektni tim je na projektu unapređenja poslovne aplikacije koristio virtualne alate kao što je to Microsoft Teams i Sharepoint. Teams je alat koji služi za komunikaciju te dijeljenje sadržaja. Sharepoint je alat koji služi za dijeljenje datoteka te omogućuje istovremeno uređivanje istih datoteka.

### **6.4.1 Alat Microsoft Teams**

Microsoft Teams je sustav koji timovi koriste za svoju suradnju te je temeljen na oblaku koji je dio paketa aplikacija Microsoft 365 i Office 365. Osnovne mogućnosti softvera uključuju poslovne poruke, pozive, video sastanke te dijeljenje datoteka. Microsoft Teams omogućava lokalnim te zaposlenicima koji nisu locirani na istom mjestu suradnju na sadržaju u stvarnom vremenu na različitim uređajima, uključujući prijenosna računala i mobilne uređaje. Softver se integrira s drugim Microsoftovim poslovnim aplikacijama kao što su Exchange, PowerPoint te SharePoint. Microsoft Teams se primjenjuje u cijelim organizacijama, a ne samo unutar određenih dijelova tvrtke. Smatra se kako bi Teams u nekim slučajevima mogao zamijeniti e-

poštu za internu komunikaciju među zaposlenicima tvrtke.<sup>14</sup> Pandemija COVID-19 natjerala je poduzeća širom svijeta da intenzivno koriste Microsoft Teams kao komunikacijsku platformu za rad na daljinu. Isto tako, softver se koristio i kao alat komunikacije u školama te fakultetima. Omogućio je da učenici imaju kvalitetnu izobrazbu i na taj način sudjeluju u svojim školskim obavezama. Napretkom tehnologije uvelike se olakšava svakodnevni život čovjeka.

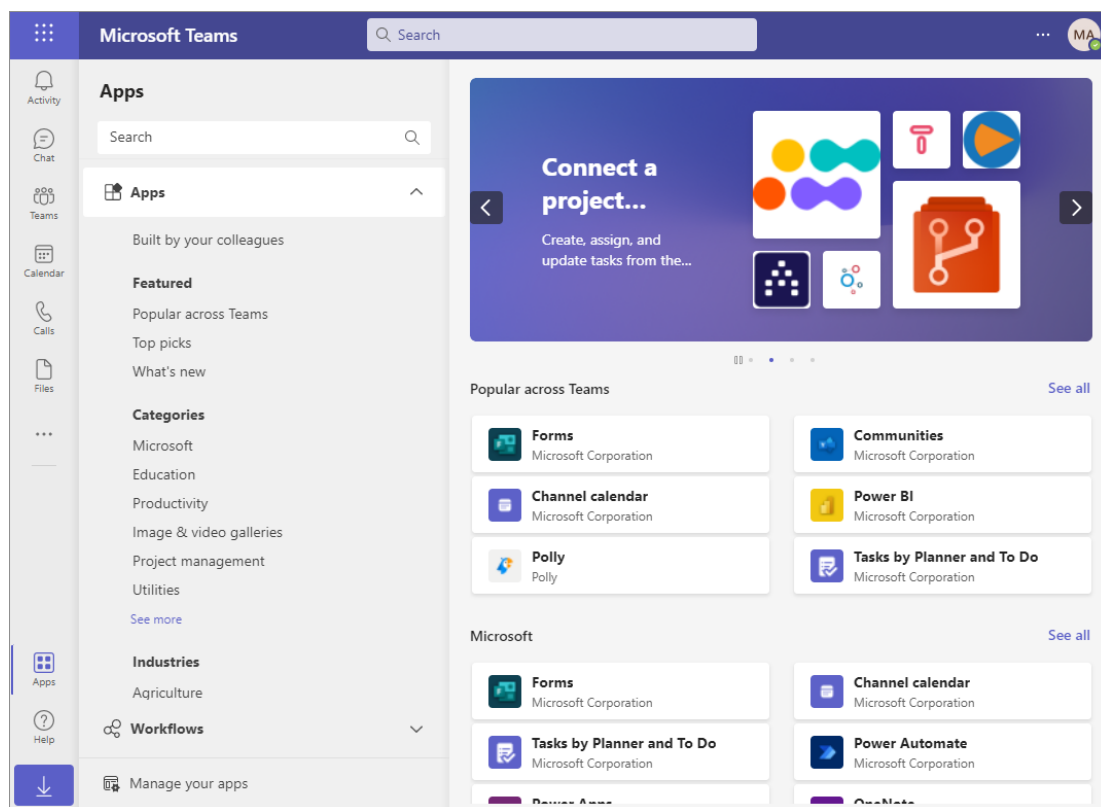
Osim što Microsoft Teams omogućuje razmjenu poslovnih poruka, poziva, video sastanaka te dijeljenje datoteka, softver pruža i neke naprednije opcije. Neke od dodatnih mogućnosti su:

- Rekapitulacija sastanka omogućuje jednostavan pregled materijala ukoliko zaposlenik nije bio u mogućnosti sudjelovati na sastanku. Po završetku sastanka, softver sprema sav materijal kao što su dijeljene datoteke te izvješće o prisutnosti organizatoru sastanka.
- Virtualne ploče omogućuju ispuštanje slika i videa te stvaranje oblika poput strelica i pravokutnika izravno na bijelu ploču. Također, postoji katalog različitih predložaka povezanih sa sastancima kao što je SWOT analiza i razni dijagrami.
- Komponente petlje interaktivne su jedinice koje pomažu u suradnji i donošenju odluka u chatu tijekom sastanka. Svatko može uređivati komponentu u stvarnom vremenu te se ona sprema u chat sastanka.
- Osvjetljavanje reflektora je značajka koja omogućuje organizatoru da odluči koji bi sudionik sastanka treba biti glavni fokus. Time se sudionik prozor osvjetljava i dovodi ga se na vrh zaslona tako da bude uočljiviji.
- Način izlaganja definira prikaz slajdova na zaslonu tijekom sastanka.
- Reakcije na sastanku je značajka koja, primjerice ukoliko sudionik želi postaviti pitanje tijekom sastanka može upotrijebiti ikonu podignute ruke, će sudionika dovesti na vrh zaslona kako bi ga organizator sastanka mogao vidjeti.
- Utišavanje obavijesti omogućuje promjenu postavki tako da su obavijesti uvijek isključene tijekom sastanaka ili poziva.

---

<sup>14</sup> TechTarget. *Definition: Microsoft Teams*. Preuzeto s <https://www.techtarget.com/searchunifiedcommunications/definition/Microsoft-Teams> (24.lipnja 2023.)

- Anкета za sastanke omogućuje pokretanje brze ankete u prozoru za razgovor sastanka.<sup>15</sup>



Slika 7. Microsoft Teams

Izvor: <https://learn.microsoft.com/en-us/microsoftteams/apps-in-teams>

## 6.4.2 Alat Sharepoint

Alat Microsoft Sharepoint koristi se kao sigurno mjesto za pohranjivanje, organiziranje, dijeljenje i pristup informacijama s bilo kojeg uređaja. Za pristupanje alata potreban je samo web preglednik kao što je Google Chrome, Microsoft Edge, Firefox ili Internet Explorer.<sup>16</sup> Sharepoint je zasebna platforma koja omogućava upravljanje i dijeljenje dokumenata sa ostalim zaposlenicima tvrtke, a isto tako i za kreiranje internog intraneta (interni internetski sustav).

<sup>15</sup> Zapier. *9 Microsoft Teams features you should be using for your meetings*. Preuzeto s <https://zapier.com/blog/microsoft-teams-features-for-meetings/> (24. lipnja 2023.)

<sup>16</sup> Microsoft. *What is SharePoint?* Preuzeto s <https://support.microsoft.com/en-us/office/what-is-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f> (25. lipnja 2023.)

Alat ima sposobnost organiziranja i dijeljenja različitih vrsta sadržaja kao što su događaji, zadaci, poveznice te najave.

Neke od značajki koje nudi SharePoint uključuju:

- Vanjsko dijeljenje datoteka i sadržaja s ljudima unutar i izvan organizacije.
- Značajke upravljanja sadržajem koje pomažu organizirati i upravljati sadržajem pomoću biblioteka, popisa, metapodataka, upravljanja zapisima i pravila zadržavanja.
- Timska mjesta koja unaprijed određenim grupama korisnika pružaju mjesto za pregled i suradnju na sadržaju, podacima i vijestima.
- Komunikacijske stranice za dijeljenje i razmjenu poruka među organizacijama s prilagodljivim te dinamičnim podstranicama.
- Mobilne aplikacije koje korisnicima omogućuju pristup intranetu, timskim stranicama i sadržaju na Android, iOS i Windows uređajima.
- Automatiziranje poslovnih procesa stvaranjem upozorenja i tijeka rada.
- Funkcije pretraživanja koje pomažu pronaći relevantne osobe i važan sadržaj.<sup>17</sup>

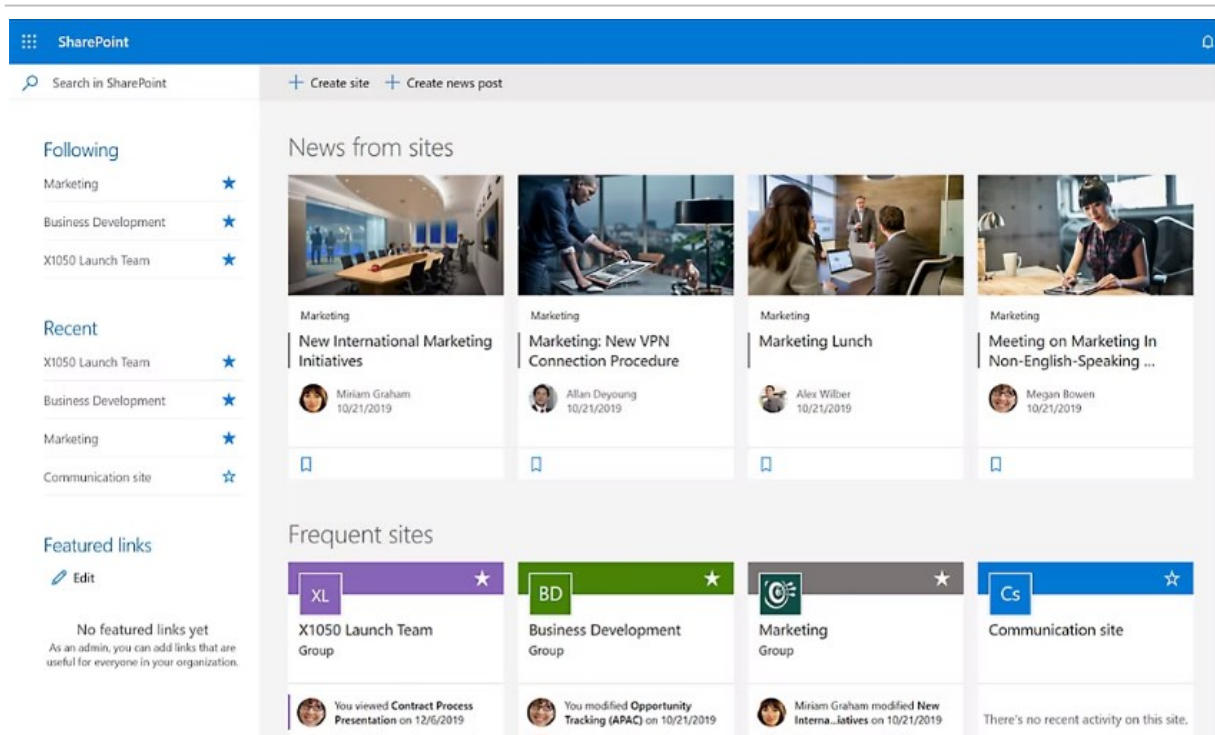
Dokumenti koji su pohranjeni na SharePoint stranici su dostupni svim ljudima koji imaju dopuštenje pristupa na tu stranicu.

SharePoint pomaže u smanjenju straha zaposlenika od slučajnog gubljenja podataka i kibernetičkih napada jer Office 365 dolazi sa sigurnosnim kontrolama i Microsoftovom zaštitom u oblaku. Moderni Office 366 intranet je brži i lakši za korištenje, što ga čini savršenim izborom za organizaciju koja traži pouzdanu, dobro integriranu i dugoročnu intranet tehnologiju.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Nigel Frank Internation. *Everything you ever wanted to know about Microsoft SharePoint*. Preuzeto s <https://www.nigelfrank.com/insights/everything-you-ever-wanted-to-know-about-microsoft-sharepoint> (25. lipnja. 2023.)

<sup>18</sup> Origami. *What is SharePoint and why user it? Ultimate Guide for End Users*. Preuzeto s <https://www.origamiconnect.com/blog/what-is-sharepoint> (25. lipnja 2023.)



Slika 8. SharePoint 2013



## **7. ANKETNO ISTRAŽIVANJE**

Cilj istraživanja završnog rada je analizirati koliko timovi koriste virtualne alate u svojem poslovnom okruženju. Konkretno, u anketnom upitniku pitanja su postavljena za virtualne alate Microsoft Teams i SharePoint. Bitno je za iskazati zadovoljstvo ispitanika virtualnim alatima te važnost jednostavnosti komunikacije putem tih alata. Treba istaknuti da su virtualni alati veoma važni zbog komunikacije između timova pogotovo ukoliko sudionici tima nisu locirani na jednom mjestu. Virtualni alati im omogućuju dostupnost informacija odnosno uvid u rad kolega na timu te lakše izvršavanje svakodnevnih zadataka.

Istraživanje je rađeno pomoću anketnih pitanja u kojem su sudjelovali članovi tima na projektu unapređenja poslovne aplikacije u IT odjelu. Anketa je anonimne prirode i poslana je svakom članu projektnog tima.

### **7.1 Rezultati istraživanja**

Anketni upitnik ispunilo je 15 ispitanika koji su sudjelovali na projektu unapređenja poslovne aplikacije. Ispitanici su članovi tima koji imaju visoku ekspertizu u IT sektoru. Neke od uloga koje su ispitanici obavljali na projektu su projektni menadžer, voditelj validacije, voditelj IT sigurnosti, poslovni analitičar, administrator sustava.

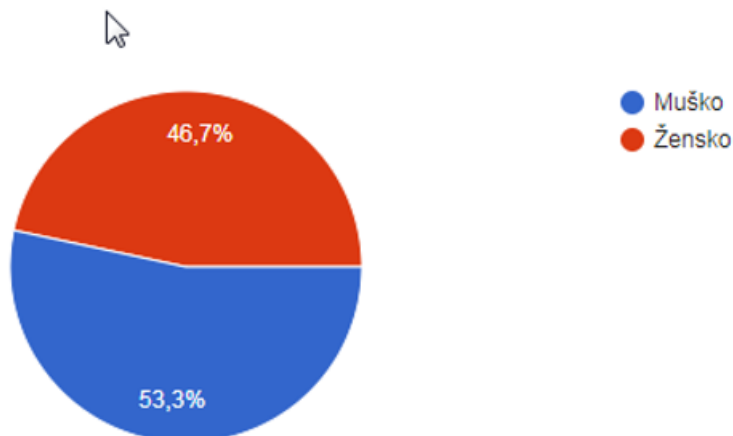
U nastavku poglavlja analizirati će se pitanja i dani odgovori ispitanika u anketnom upitniku.

### **7.2 Demografski podaci**

U prvom pitanju anketnog upitnika ispitanici su odabrali svoj spol. Dani rezultati pokazali su kako je u anketiranju sudjelovalo 46,7% ženske i 53,3% muške populacije.

## Spol

15 odgovora

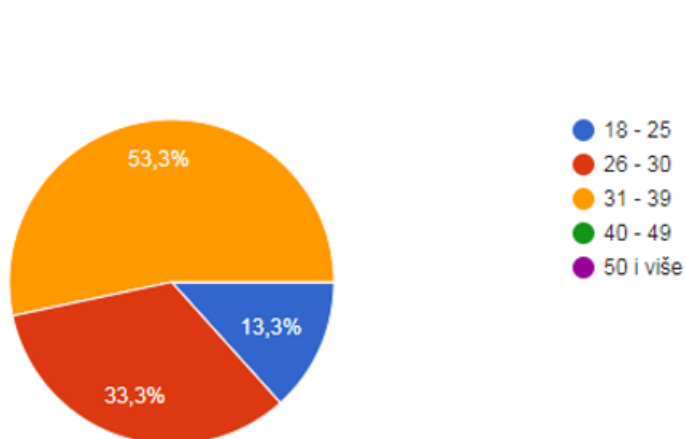


Slika 9. Spol ispitanika

Sljedeće pitanje odnosi se na dobnu skupinu članova na projektu. Iz dobivenih rezultata može se uočiti kako najveći broj ispitanika, njih 53,3%, pripada dobnoj skupini od 31 – 39 godina. Dobnoj skupini od 26 – 30 godina pripada 33,3%, dok najmanji udio ispitanika, njih 13,3%, pripada dobnoj skupini od 18 – 25 godina.

## Dobna skupina

15 odgovora

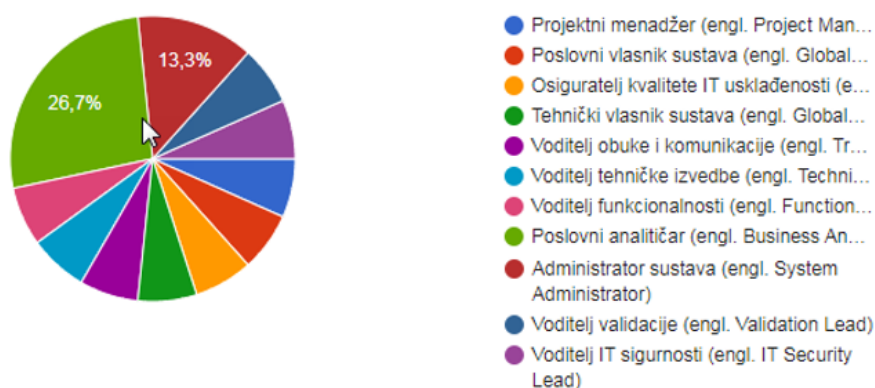


Slika 10. Dobna skupina

Treće pitanje u anketnom upitniku je vezano za poziciju koju su članovi tima obavljali na projektu unapređenja poslovne aplikacije. Od ponuđenih odgovora, bilo je moguće izabrati sljedeće pozicije: projektni menadžer, upravni odbor (engl. *Steering Committee*), poslovni vlasnik sustava (engl. *Global Business Owner*), osiguratelj kvalitete IT usklađenosti (engl. *Quality Assurance IT Compliance*), tehnički vlasnik sustava (engl. *Global Technical Owner*), voditelj obuke i komunikacije (engl. *Training and communication lead*), voditelj tehničke izvedbe (engl. *Technical implementation lead*), voditelj funkcionalnosti (engl. *Functionality lead*), poslovni analitičar (engl. *Business Analyst*), administrator sustava (engl. *System administrator*), voditelj validacije (engl. *Validation lead*), voditelj IT sigurnosti (engl. *IT Security lead*). Prema dobivenim rezultatima, vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih četvero, obavlja ulogu poslovnog analitičara, odnosno 26,7%. Na projektu su radili dva administratora sustava, čiji odgovori čine 13,3%. Svaki od ostalih ponuđenih odgovora čini 6,6%, što znači da je svaku od ostalih ponuđenih uloga obavljao jedan član tima.

### Radno mjesto

15 odgovora



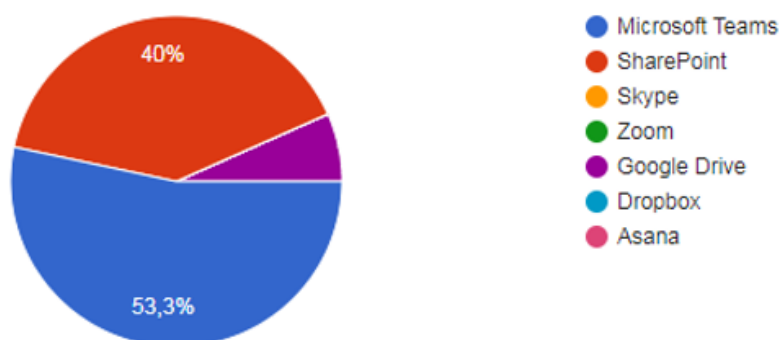
Slika 11. Radno mjesto

### 7.3 Analiza korištenja alata za dijeljenje datoteka

U svrhu istraživanja koje alate članovi tima koriste u svojem svakodnevnom poslu, postavljeno je sljedeće pitanje. Anketa je pokazala kako najveći broj ispitanika, odnosno njih 53,3% koristi virtualni alat Microsoft Teams. Nadalje, 40% članova tima koristi alat SharePoint te njih 6,7% koristi Google Drive za dijeljenje datoteka. Od ostalih odgovora, ponuđeni su Skype, Zoom, Dropbox te Asana koje nije odabrao ni jedan ispitanik ankete.

#### Koji alat koristite za dijeljenje datoteka?

15 odgovora



Slika 12. Alat za dijeljenje datoteka

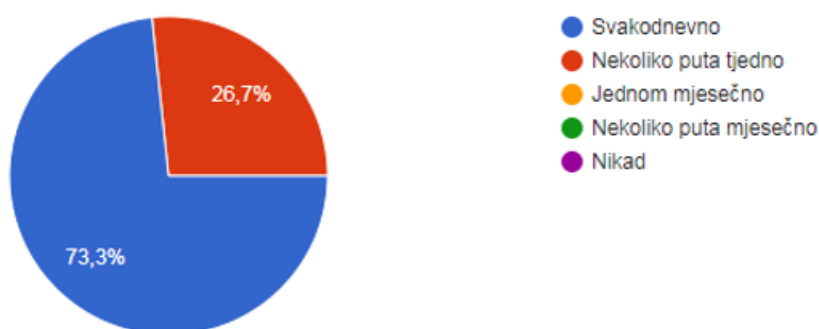
## 7.4 Analiza korištenja alata Microsoft Teams

U ovom poglavlju analizirati će se učestalost korištenja virtualnog alata Microsoft Teams te zadovoljstvo ispitanika njegovim korištenjem na poslu. Isto tako, prikazati će se jednostavnost njegove upotrebe i analizirati preporuka ispitanika za daljnje korištenje.

Naredno pitanje vezano je za učestalost korištenja alata Microsoft Teams u posljednjih 6 mjeseci na poslu. Većina ispitanika, odnosno njih 73,3%, izjavilo je da Microsoft Teams koristi svakodnevno u svojem radnom okruženju. Ostatak ispitanika, njih 26,7%, koristi alat nekoliko puta tjedno. Iz dobivenih odgovora možemo zaključiti kako je alat često korišten i koristan za obavljanje poslovnih zadataka.

### Koliko ste često u posljednjih 6 mjeseci koristili Microsoft Teams u svojem poslu?

15 odgovora

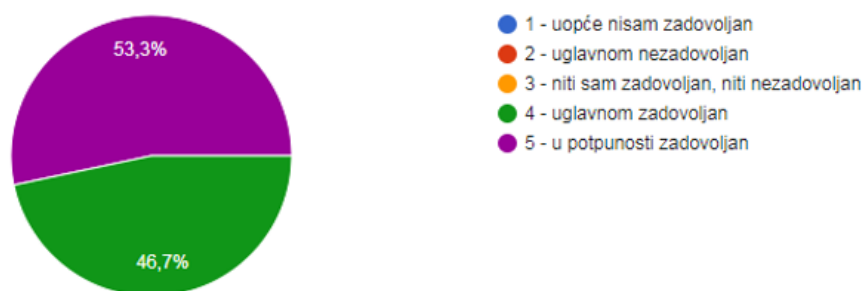


Slika 13. Učestalost korištenja alata Microsoft Teams

Ispitanici su dali odgovore na pitanje vezano za zadovoljstvo korištenjem alata Microsoft Teams u svojem svakodnevnom poslu. Članovi tima, odnosno njih 53,3%, izjavljuju da su u potpunosti zadovoljni, dok je 46,7% uglavnom zadovoljno s korištenjem alata. Iz danih odgovora, možemo uvidjeti pozitivne reakcije ispitanika te njihovo zadovoljstvo korištenjem alata.

**U kojoj ste mjeri zadovoljni korištenjem alata Microsoft Teams za potrebe Vašeg svakodnevnog posla?**

15 odgovora

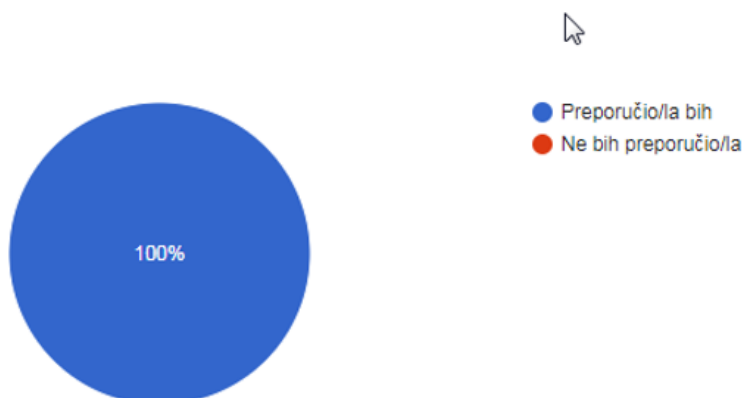


Slika 14. Zadovoljstvo korištenjem alata Microsoft Teams

Iz sljedećeg grafa, možemo vidjeti kako 100% ispitanika preporučuje korištenje alata Microsoft Teams drugim zaposlenicima.

**Biste li preporučili korištenje alata Microsoft Teams drugim zaposlenicima?**

15 odgovora

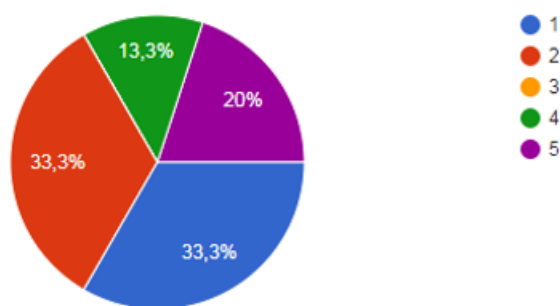


Slika 15. Preporuka korištenja alata Microsoft Teams

U sljedećem pitanju ispitanici su zamoljeni da ocijene jednostavnost korištenja alata Microsoft Teams na skali od 1 do 5, gdje je ocjena 1 izrazito jednostavno, a 5 izrazito složeno. 33,3% ispitanika smatra kako je korištenje alata izrazito jednostavno te jednak broj ispitanika smatra kako je jednostavno. Članovi tima, njih 20%, su izjavili kako je korištenje alata izrazito složeno, dok njih 13,3% smatra kako je korištenje složeno.

**Kako biste ocijenili jednostavnost korištenja alata Microsoft Teams? (1 - izrazito jednostavno, 2 - jednostavno, 3 - niti jednostavno niti složeno, 4 - složeno, 5 - izrazito složeno)**

15 odgovora



Slika 16. Jednostavnost korištenja alata Microsoft Teams

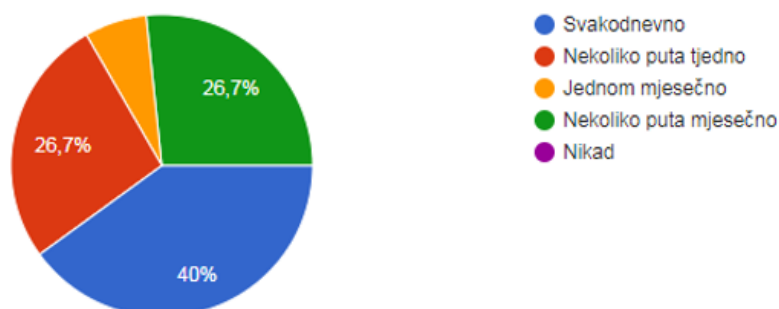
## 7.5 Analiza korištenja alata SharePoint

U ovom poglavlju analizirati će se učestalost korištenja virtualnog alata SharePoint te zadovoljstvo ispitanika njegovim korištenjem na poslu. Isto tako, prikazati će se jednostavnost njegove upotrebe i analizirati preporuka ispitanika za daljnje korištenje.

Sljedeće pitanje analizira koliko često su ispitanici koristili alat SharePoint u posljednjih 6 mjeseci na svojem poslu. 40% ispitanika je izjavilo kako alat koristi svakodnevno u svrhu obavljanja svojih poslovnih obaveza. Alat nekoliko puta tjedno koristi 26,7% članova tima, dok isti postotak ispitanika koristi SharePoint nekoliko puta mjesečno. Iz prikazanog grafa možemo uočiti kako ni jedan ispitanik nije odgovorio na pitanje s negativnim odgovorom što znači da je alat korišten najmanje jednom mjesečno.

### Koliko ste često u posljednjih 6 mjeseci koristili SharePoint u svojem poslu?

15 odgovora

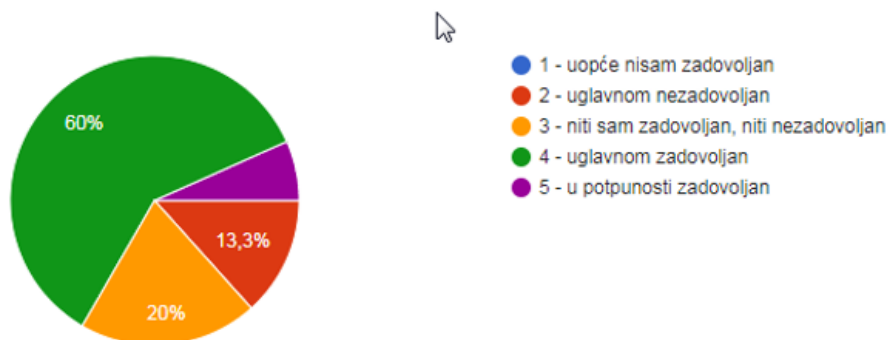


Slika 17. Učestalost korištenja alata SharePoint

Naredno pitanje prikazuje zadovoljstvo korištenjem alata SharePoint u svrhu obavljanja svakodnevnog posla ispitanika. 60% članova tima izjavilo je kako je uglavnom zadovoljno korištenjem alata, dok je 13,3% uglavnom nezadovoljno. Iz dobivenih rezultata vidljivo je kako ni jedan ispitanik nije odgovorio da uopće nije zadovoljan korištenjem alata SharePoint.

### U kojoj ste mjeri zadovoljni korištenjem alata SharePoint za potrebe Vašeg svakodnevnog posla?

15 odgovora



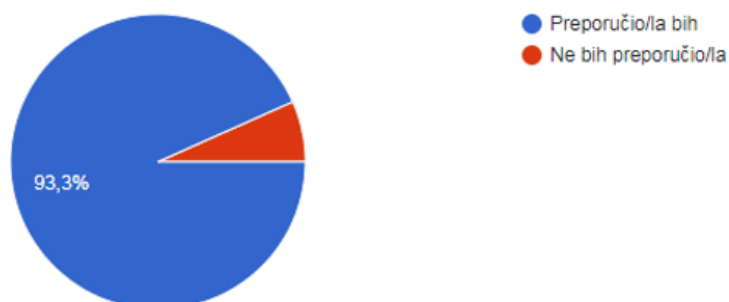
Slika 18. Zadovoljstvo korištenjem alata SharePoint



Na sljedećem grafu možemo uočiti kako bi 93,3% ispitanika preporučilo korištenje alata SharePoint drugim zaposlenicima, dok njih 6,7% ne bi preporučilo.

#### Biste li preporučili korištenje alata SharePoint drugim zaposlenicima?

15 odgovora

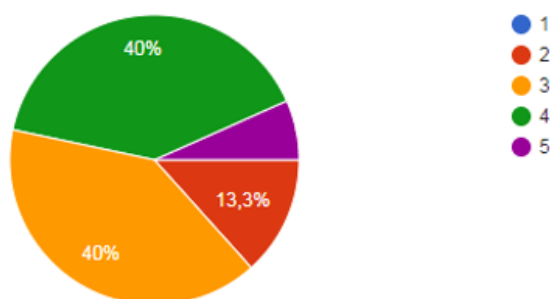


Slika 19. Preporuka korištenja alata SharePoint

U narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da ocijene jednostavnost korištenja alata SharePoint na skali od 1 do 5, gdje je ocjena 1 izrazito jednostavno, a 5 izrazito složeno. 40% ispitanika smatra kako je korištenje alata složeno te jednak broj ispitanika smatra kako alat nije ni jednostavan ni složeni za korištenje. Članovi tima, njih 13,3%, izjavili su kako je korištenje alata jednostavno, dok njih 6,7% smatra kako je alat izrazito složen za korištenje.

#### Kako biste ocijenili jednostavnost korištenja alata SharePoint? (1 - izrazito jednostavno, 2 - jednostavno, 3 - niti jednostavno niti složeno, 4 - složeno, 5 - izrazito složeno)

15 odgovora



Slika 20. Jednostavnost korištenja alata SharePoint

## 8. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija bi trebala oblikovati takvu koncepciju da je u svakom momentu spremna na prilagodbu za izazove iz uskog ili dalekog okruženja. Važno je u prvi plan staviti ljudske potencijale te samo poduzeće. Dobru i uspješnu organizaciju sačinjava efikasno upravljanje ljudskim resursima te njihovo organiziranje na timski način rada. Tim je skupina ljudi koji zajednički djeluju u svrhu izvršenja ciljeva. Pri osnivanju tima treba obratiti pozornost na mnoštvo čimbenika kao što su ukupna stručna znanja u timu, osobine ličnosti članova tima, veličina tima, raspored ljudi na timske zadatke. Za ostvarenje ciljeva tima treba spoznati kako motivirati zaposlenike, razmišljati od njima kao pojedincima te uočiti njihove potrebe. Budući da je rad u timu veoma razvijen te se koristi u gotovo svim dijelovima života, a posebice u poslovnom dijelu života, važno je uzastopno razvijati kompetencije rada i djelovanja u timu. Ključno je osigurati jasno definirane uloge i odgovornosti unutar tima kako bi se izbjegle nejasnoće i konflikti. Efikasno vođenje timova ima ključnu ulogu u postizanju uspjeha projekta. Voditelji timova trebaju posjedovati vještine kao što su komunikacija, motivacija, rješavanje sukoba te delegiranje kako bi uspješno vodili timove i postigli ciljeve projekta. Komuniciranje je povezano s obavljanjem osnovnih menadžerskih funkcija. Također, za uspješan rad u timu potrebno je vladati komunikacijskim vještinama. Komunikacija omogućava da svatko primi informacije koje su mu potrebne za obavljanje njegove uloge unutar tima.

Kao što je prikazano u primjeru projekta unapređenja poslovne aplikacije, moguće je uspješno oformiti tim, dodijeliti ulogu svakom članu u timu te svakodnevno rješavati zadatke što na kraju dovodi do uspješnog završetka projekta. Bitno je naglasiti važnost virtualnih alata koji pomažu u komunikaciji tima tijekom savladavanja svakodnevnih zadataka. Pomoću virtualnih alata omogućena je lakša komunikacija ukoliko zaposlenici nisu u istom prostoru, dijeljenje te uređivanje datoteka u istom vremenu. Na temelju provedenog anketnog istraživanja među članovima tima, možemo zaključiti kako su alati uvelike pomogli u izvršenju projekta unapređenja poslovne aplikacije. Ispitanici su zadovoljni alatima Microsoft Teams i SharePoint te je anketa pokazala kako bi preporučili korištenje ostalim zaposlenicima u njihovom poslu.

Može se zaključiti kako su u suštini projektni timovi najvažnija odrednica projektnog poslovanja te napretka današnjice. Potrebna je ogromna privrženost projektnih menadžera orijentirana na kvalitetno upravljanje i vođenje projektnih timova, a pri tome da se prihvate osobnosti drugih i da ih se osnažuje. Uz pomoć takvog stila vođenja, mogućnost ispunjenja projektnog cilja se iznimno povećava.

## 9. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Martina Benčić**

**Matični broj studenta: 0016107585**

**Naslov rada: Vođenje i uloga timova na projektu unapređenja poslovne aplikacije**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

08.09.2023.

Martina Benčić

## 10. POPIS LITERATURE

### 10.1 KNJIGE I RADOVI

Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

Jambrek, I., Penić, I. (2008) *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog fakulteta. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, v. 29, br. 2.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.

Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izdanje. Zagreb: ADECO.

Tudor, G., Srića, V. (2006) *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult.

Holpp, L. (2014) *Upravljanje timovima*. Zagreb: MATE d. o. o.

Kobolt, A., Žižak, A. (2007) *Timski rad i supervizija timova*. *Ljetopis socijalnog rada*, vol. 14. no. 2., str. 367 – 386.

Rozman, R. (1993) *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Whetten, D. A., Cameron, K.S. (2011) *Developing management skills*. Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall/Pearson.

Vasić, M. (2004) *Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara, Banja Luka.

Miljković, D., Rijavec, M. (2002) *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP d. o. o.

Matić, S. (2015) *Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d. o. o.

Lipnack, J., Stamps, J. (2008) *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Pavičić, G. (2012) *Timovi i timski rad (diplomski rad)*. Dobož: Fakultet za ekonomiju i menadžment.

Tudor, G., Srića, V. (1998) *Menadžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada*. Zagreb: MEP Consult.

Jurina, M. (2011) *Organizacija i menadžment*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.

Robbins, S. P. (1992) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate d. o. o.

Reardon, K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – Gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Definicija i važnost komuniciranja*. U *Temelji menadžmenta* (ur. mr. sc. Blaženka Vuk). Zagreb: Školska knjiga.

Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008) *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Kozina, B., Baborsky, Z. (2018) *Operacijska dvorana – utjecaj sukoba na timski rad. Profesionalna sestrinska praksa / nursing practice*. SG/NJ 2018; 23, 83 – 86.

Mihalinčić, M. (2018) *Upravljanje krizama i komuniciranje*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

## 10.2 INTERNETSKI IZVORI

Poslovni.hr. *Ljudski potencijali kao ključni resurs poslovnog razvoja svake organizacije*.

Preuzeto s <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/ljudski-potencijali-kao-kljucni-resurs-poslovnog-razvoja-svake-organizacije-2-323349> (15. lipnja 2023.)

Sumo Logic. *Application infrastructure – definition & overview*. Preuzeto s

<https://www.sumologic.com/glossary/application-infrastructure/> (18. lipnja 2023.)

Teamwork.com. *What does a project manager do?* Preuzeto s

<https://www.teamwork.com/project-management-guide/what-does-a-project-manager-do/> (20. lipnja 2023.)

Wrike. *What Is a Steering Committee in Project Management?* Preuzeto s <https://www.wrike.com/blog/steering-committee-project-management/#How-often-should-a-steering-committee-meeting-be-held> (20 lipnja, 2023.)

AJAE Consulting Ltd. *Exploring Project Roles #2: The Business Owner*. Preuzeto s <https://www.ajae.ca/uncategorized/exploring-project-roles-2-business-owner/> (20. lipnja 2023.)

Wrike. *What is Quality Assurance (QA) in Project Management?* Preuzeto s <https://www.wrike.com/blog/what-is-quality-assurance-project-management/#How-is-quality-assurance-used-in-project-management> (21. lipnja 2023.)

Knowledgehut upGrad. *Technical Product Owner Job Description: Role, Skills Required*. Preuzeto s <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/technical-product-owner> (21. lipnja 2023.)

Lensa. *Technical Implementation Lead*. Preuzeto s <https://lensa.com/technical-implementation-lead-jobs/jp/r9y34> (22. lipnja 2023)

Project Practical. *Roles and Responsibilities of Business Analyst in Project Management*. Preuzeto s [https://www.projectpractical.com/roles-and-responsibilities-of-business-analyst-in-project-management/#google\\_vignette](https://www.projectpractical.com/roles-and-responsibilities-of-business-analyst-in-project-management/#google_vignette) (21. lipnja 2023.)

Coursera. *What Does a System Administrator Do? Career Guide*. Preuzeto s <https://www.coursera.org/articles/what-is-a-system-administrator-a-career-guide> (22. lipnja 2023.)

Isms.online. *ISO 27002:2022, Control 5.8 – Information Security in Project Management*. Preuzeto s <https://www.isms.online/iso-27002/control-5-8-information-security-in-project-management/> (22. lipnja 2023.)

NiBusinessInfo.co.uk. *Project management: Five stages of project management*. Preuzeto s <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/five-stages-project-management> (23. lipnja 2023.)

Be Innovative. *What is Design Specification, Its Type & Elements in Computer System Validation?* Preuzeto s <https://beinnovatives.home.blog/2020/06/06/what-is-design-specification-its-type-elements-in-computer-system-validation/> (23. lipnja 2023.)

TechTarget. *Definition: Microsoft Teams*. Preuzeto s

<https://www.techtarget.com/searchunifiedcommunications/definition/Microsoft-Teams>

(24. lipnja 2023.)

Zapier. *9 Microsoft Teams features you should be using for your meetings*. Preuzeto s

<https://zapier.com/blog/microsoft-teams-features-for-meetings/> (24. lipnja 2023.)

Microsoft. *What is SharePoint?* Preuzeto s [https://support.microsoft.com/en-us/office/what-is-](https://support.microsoft.com/en-us/office/what-is-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f)

[sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f](https://support.microsoft.com/en-us/office/what-is-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f) (25. lipnja 2023.)

Nigel Frank Internation. *Everything you ever wanted to know about Microsoft SharePoint*.

Preuzeto s [https://www.nigelfrank.com/insights/everything-you-ever-wanted-to-know-about-](https://www.nigelfrank.com/insights/everything-you-ever-wanted-to-know-about-microsoft-sharepoint)

[microsoft-sharepoint](https://www.nigelfrank.com/insights/everything-you-ever-wanted-to-know-about-microsoft-sharepoint) (25. lipnja. 2023.)

Origami. *What is SharePoint and why user it? Ultimate Guide for End Users*. Preuzeto s

<https://www.origamiconnect.com/blog/what-is-sharepoint> (25. lipnja 2023.)

## **11. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	7
Slika 2. Obilježja ponašanja članova tima i radne skupine .....	10
Slika 3. Virtualni timovi.....	14
Slika 4. Autokratski stil vođenja .....	17
Slika 5. Demokratski stil vođenja .....	17
Slika 6. Komunikacijski kanal .....	21
Slika 7. Microsoft Teams .....	33
Slika 8. SharePoint 2013 .....	35
Slika 9. Spol ispitanika.....	37
Slika 10. Dobna skupina.....	37
Slika 11. Radno mjesto.....	38
Slika 12. Alat za dijeljenje datoteka .....	39
Slika 13. Učestalost korištenja alata Microsoft Teams .....	40
Slika 14. Zadovoljstvo korištenjem alata Microsoft Teams.....	41
Slika 15. Preporuka korištenja alata Microsoft Teams .....	41
Slika 16. Jednostavnost korištenja alata Microsoft Teams .....	42
Slika 17. Učestalost korištenja alata SharePoint .....	43
Slika 18. Zadovoljstvo korištenjem alata SharePoint.....	43
Slika 19. Preporuka korištenja alata SharePoint .....	44
Slika 20. Jednostavnost korištenja alata SharePoint .....	44



## 12. PRILOZI

### 12.1 Anketni upitnik

Naziv ankete: Korištenje virtualnih alata Microsoft Teams i SharePoint na projektu unapređenja poslovne aplikacije.

Anketni upitnik se provodi u svrhu izrade diplomskog rada pod nazivom „Vođenje i uloga timova na projektu unapređenja poslovne aplikacije“. Svrha je istražiti koliko se zaposlenici koriste virtualnim alatima u svojem svakodnevnom radu, njihovo zadovoljstvo alatima te jednostavnost njihovog korištenja.

1. Spol

- Muško
- Žensko

2. Dob

- 18-25
- 26-30
- 31-39
- 40-49
- 50 i više

3. Radno mjesto

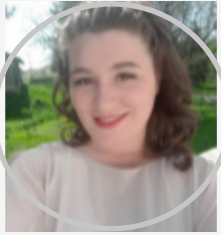
- Projektni menadžer (engl. *Project Manager*)
- Poslovni vlasnik sustava (engl. *Global Business Owner*)
- Osiguratelj kvalitete IT usklađenosti (engl. *Quality Assurance IT Compliance*)
- Tehnički vlasnik sustava (engl. *Global Technical Owner*)
- Voditelj obuke i komunikacije (engl. *Training and communication lead*)
- Voditelj tehničke izvedbe (engl. *Technical implementation lead*)
- Voditelj funkcionalnosti (engl. *Functionality lead*)
- Poslovni analitičar (engl. *Business Analyst*)
- Administrator sustava (engl. *System administrator*)
- Voditelj validacije (engl. *Validation lead*)
- Voditelj IT sigurnosti (engl. *IT Security lead*)

4. Koji alat koristite za dijeljenje datoteka?

- Microsoft Teams
  - SharePoint
  - Skype
  - Zoom
  - Google Drive
  - Dropbox
  - Asana
  - Ostalo
5. Koliko ste često u posljednjih 6 mjeseci koristili Microsoft Teams u svojem poslu?
- Svakodnevno
  - Nekoliko puta tjedno
  - Jednom mjesečno
  - Nekoliko puta mjesečno
  - Nikad
6. U kojoj ste mjeri zadovoljni korištenjem alata Microsoft Teams za potrebe Vašeg svakodnevnog posla?
- 1- uopće nisam zadovoljan
  - 2- uglavnom nezadovoljan
  - 3 – niti sam zadovoljan
  - 4 – uglavnom zadovoljan
  - 5 – u potpunosti zadovoljan
7. Biste li preporučili korištenje alata Microsoft Teams drugim zaposlenicima?
- Preporučio/la bih
  - Ne bih preporučio/la
8. Kako biste ocijenili jednostavnost korištenja alata Microsoft Teams? (1 - izrazito jednostavno, 2- jednostavno, 3- ni jednostavno ni složeno, 4-složeno, 5- izrazito složeno)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
9. Koliko ste često u posljednjih 6 mjeseci koristili SharePoint u svojem poslu?
- Svakodnevno

- Nekoliko puta tjedno
  - Jednom mjesečno
  - Nekoliko puta mjesečno
  - Nikad
10. U kojoj ste mjeri zadovoljni korištenjem alata SharePoint za potrebe Vašeg svakodnevnog posla?
- 1- uopće nisam zadovoljan
  - 2- uglavnom nezadovoljan
  - 3 – niti sam zadovoljan
  - 4 – uglavnom zadovoljan
  - 5 – u potpunosti zadovoljan
11. Biste li preporučili korištenje alata SharePoint drugim zaposlenicima?
- Preporučio/la bih
  - Ne bih preporučio/la
12. Kako biste ocijenili jednostavnost korištenja alata SharePoint? (1 - izrazito jednostavno, 2- jednostavno, 3- ni jednostavno ni složeno, 4-složeno, 5- izrazito složeno)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

## 12.2 Životopis



## Martina Berčić

**Datum rođenja:** 05/11/1994 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Žensko |

**Telefonski broj:** (+385) 919898246 (Mobilni telefon) | **E-adresa:**

[martinnabencic@gmail.com](mailto:martinnabencic@gmail.com) | **Adresa:** Pećinska 6, 49253, Lobar, Hrvatska (Kućna)

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2013 – 2018 Varaždin, Hrvatska

**PRVOSTUPNIK INFORMATIKE** Fakultet organizacije i informatike Varaždin

Internetske stranice <https://www.foi.unizg.hr/>

2021 – TRENUTAČNO Zaprešić, Hrvatska

**MAGISTAR PROJEKTOG MENADŽMENTA** Veleučilište Baltazar Zaprešić

Internetske stranice <https://www.bak.hr/hr>

### RADNO ISKUSTVO

2019 – TRENUTAČNO Zagreb, Hrvatska

**VIŠI IT STRUČNJAK ZA PODRŠKU GLOBALNIH APLIKACIJA PLIVA HRVATSKA D.O.O.**

- podrška rada aplikacijama (Compliance Wire, Employee Central, Glorya, MasterControl, Studium LMS, Wisdom, ServiceNow HR)
- podrška korisnicima sa problemima/ upitima
- edukacija novih zaposlenika
- kreiranje dokumentacije za rad aplikacija

### JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik:

HRVATSKI

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C1	C1	C1	C1	C1
<b>NJEMAČKI</b>	B1	B1	A2	A2	A2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

---

## **DODATNE INFORMACIJE**

---

### **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

**Organizacijske vještine** Upravljanje vremenom, sposobnost kreiranja i održavanja rokova, delegiranje, postavljanje ciljeva, donošenje odluka, upravljanje timom, vođenje tima.

### **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

**Komunikacijske i međuljudske vještine** Emocionalna inteligencija, aktivno slušanje, timski rad, upravljanje konfliktima, otvorena za povratne informacije, pozitivan stav.

### **HOBIJI I INTERESI**

**Hobiji i interesi** Završena osnovna glazbena škola u Varaždinu - instrument saksofon.

### **VOZAČKA DOZVOLA**

**Vozačka dozvola:** B