



Sufinancirano sredstvima  
programa Evropske unije  
Erasmus+

# NASTAVNI MATERIJAL

## MODUL: VJEŠTINE SURADNJE



SoftSkills4EU:

Promovirajte svoje meke vještine otvorenim  
značkama



# NASTAVNI MATERIJAL

## INFORMACIJE O REZULTATIMA

### REZULTAT:

IO2 KURIKULUM MEKIH VJEŠTINA I ALATI ZA UČENJE

### AKTIVNOST:

IO2 A2: RAZVOJ KURIKULUMA

### VOĐA AKTIVNOSTI:

RIC NOVO MESTO

## INFORMACIJE O PROJEKTU

### PROJEKT:

SoftSkills4EU: Promovirajte svoje meke vještine otvorenim značkama

### NAZIV PROJEKTA:

Promovirajte svoje meke vještine otvorenim značkama

### AKRONIM:

SoftSkills4eu

### WEB STRANICA PROJEKTA:

<https://softskills4.eu/>

### E-AKADEMIJA:

<https://academy-softskills4.eu/>

### PROJEKT BR.:

2018-1-SI01-KA204-047088

### KOORDINATOR PROJEKTA:

Centar za razvoj i obrazovanje Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenija

Potpora Europske komisije proizvodnji ove publikacije ne predstavlja potporu sadržaju koji odražava samo stavove autora i Komisija ne može biti odgovorna za uporabu sadržanih informacija.

# SADRŽAJ

KLJUČNI SIMBOLI .....	5
Modul – VJEŠTINE SURADNJE .....	6
NASTAVNI PLAN MODULA VJEŠTINE SURADNJE .....	7
TEMA 1 – UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM .....	8
1.1. Formiranje visokoučinkovitih timova.....	9
1.2. Izrada akcijskog plana .....	16
1.3. Praćenje tima.....	19
1.4 DODATNA LITERATURA .....	24
GLOSAR.....	24
TEMA 2 – IZGRADNJA TIMA .....	25
2.1. Važnost izgradnje tima.....	26
2.2. Tehnike izgradnje tima .....	28
2.3. Poticanje pozitivne radne atmosfere.....	29
2.4 DODATNA LITERATURA .....	34
GLOSAR.....	35
TEMA 3 – FLEKSIBILNOST I PRILAGODLJIVOST PREGLED .....	36
3.1. Prilagođavanje promjenama .....	36
3.2. Poštivanje tijekom timskog rada .....	41
3.3. Pouzdanost u timskom radu, podupiranje i pomaganje ostalima .....	42
3.4 DODATNA LITERATURA .....	45
GLOSAR.....	46
4.1.3. Procjena stilova rada.....	50
4.2. Prilagodba zadataka stilovima rada .....	50
4.3. Izrada akcijskog plana .....	51
4.4 DODATNA LITERATURA .....	53
GLOSAR.....	53
TEMA 5 – SURADNJA I UMREŽAVANJE .....	54
5.1. Učinkovita komunikacija s partnerima .....	55
5.2. Učinkovita interna komunikacija .....	57
5.3. Važnost umrežavanja za razvoj tvrtke.....	58



5.3.1. PROCJENA VJEŠTINA UMREŽAVANJA .....	59
5.5 DODATNA LITERATURA .....	60
GLOSAR.....	60
ZAKLJUČAK .....	60
BIBLIOGRAFIJA .....	61
DODATAK 1 .....	64
DODATAK 2.....	68
DODATAK 3.....	71
DODATAK 4.....	74
DODATAK 5.....	80



# KLJUČNI SIMBOLI

Simboli	Objašnjenje
	Definicija pojmova
	Scenarij
	Savjeti - uzroci
	Pitanja
	Aktivnosti učitelja/trenera npr. Tema 1 – Aktivnost 1
	Izvori npr. poveznice, izvještaji, članci



# MODUL – VJEŠTINE SURADNJE

## GLAVNI CILJ MODULA

### **Vještine suradnje, ...**

Cilj vještina stečenih u ovom modulu je poboljšanje međusobne suradnje na radnom mjestu. Uspješna suradnja između radnika značajno i izravno poboljšava radni učinak i rezultate za organizaciju u cjelini.

Vještine suradnje pomažu shvatiti kako postići zajedničke ciljeve učinkovitom zajedničkom suradnjom kolega. (Brown, 2013)

Da bi ostvario navedeni cilj, modul obuhvaća sljedećih 5 tema:

1. *Upravljanje timskim radom*
2. *Izgradnja tima*
3. *Fleksibilnost i prilagodljivost*
4. *Stilovi rada*
5. *Suradnja i umrežavanje*



# NASTAVNI PLAN MODULA VJEŠTINE SURADNJE

Modul tečaja	Teme	Podteme	
Modul vještina suradnje	1. Upravljanje timskim radom	1.1. Formiranje visokoučinkovitih timova 1.2. Izrada akcijskog plana 1.3. Praćenje tima	
	2. Izgradnja tima	2.1. Važnost izgradnje tima 2.2. Tehnike izgradnje tima 2.3. Poticanje pozitivne radne atmosfere	
	3. Fleksibilnost i prilagodljivost	3.1. Poštivanje tijekom timskog rada 3.2. Pouzdanost u timskom radu, podupiranje i pomaganje ostalima 3.3. Prilagođavanje promjenama	
	4. Stilovi rada	4.1. Procjena stilova rada 4.2. Prilagodba zadataka stilovima rada 4.3. Izrada akcijskog plana	
	5. Suradnja i umrežavanje	5.1. Učinkovita komunikacija s partnerima 5.2. Učinkovita interna komunikacija 5.3. Važnost umrežavanja za razvoj tvrtke	



# TEMA 1 – UPRAVLJANJE TIMSKIM RADOM



**„Upravljanje timskim radom je upravljanje skupinom ljudi okupljenom za rad na određenom projektu ili za obavljanje određene funkcije unutar organizacije.** (Business Dictionary, 2019.)

Da bi se poboljšao timski rad na radnom mjestu, važno je steći vještine upravljanja, praćenja i raspodjele zadataka unutar grupa djelatnika koji međusobno surađuju unutar pojedine organizacije.

Ova tema je podijeljena u tri dijela:

- 1.1. Uspostava timova na temelju njihovih vještina
- 1.2. Odgovarajuća podjela zadataka između članova tima i izrada akcijskog plana
- 1.3. Praćenje timskog rada



# 1.1. FORMIRANJE VISOKOUČINKOVITIH TIMOVA

U ovom poglavlju će biti predstavljene učinkovite metode formiranja timova radnika. Jedan od bitnih čimbenika koji utječe na izvedbu tima je odabir članova tima u skladu s njihovim vještinama. Oformiti snažan tim mnogim organizacijama predstavlja izazov. Meke vještine potrebne za pravilnu raspodjelu radnika prvenstveno su korisne direktorima organizacija ili osobama odgovornim za raspodjelu zadataka u radnom okruženju.

Ako vještine ili kompetencije pojedinaca u timu nisu odgovarajuće za izvršenje određenog zadatka, moguće je da će se zbog toga cijeli tim osjećati frustrirano ili bespomoćno. Bitno je već u početnoj fazi zaposlenja procijeniti svakog radnika posebno da bi se utvrdilo odgovara li mu određena uloga u timu. Ne treba izbjegavati premjestiti radnika na drugo radno mjesto ako prepoznamo da je potencijal pojedinog radnika prikladniji za izvršenje nekog drugog zadatka. (Mattson, 2018)

## Određivanje zajedničkog cilja i potrebnih vještina

Prije formiranja radnog tima važno je biti svjestan vještina koje tražimo kod svakog pojedinog člana grupe. Ako zadaci ili cilj tima nisu jasno određeni, bit će teško odabrati osobe koje posjeduju vještine potrebne za izvršenje određene uloge.

Dobar tim dijeli zajednički cilj koji mora biti određen i jasan svim članovima tima. Potiče radnike da se međusobno podržavaju, dijele prioritete i surađuju.

Osim definiranja tvrdih vještina potrebnih za dovršenje zadatka, nužno je utvrditi i potrebne meke vještine. Na primjer, ako je uloga tima kojeg treba oformiti stvaranje novog softverskog sustava onda će njihove tvrde vještine biti jednostavno prepoznati (programiranje, projektiranje itd.). S druge strane, timu će biti potrebni radnici koji će moći komunicirati s krajnjim korisnicima i razumjeti njihove potrebe. Timu će također biti potrebna i osoba koja će biti sposobna objasniti način rada softverskog sustava ljudima koji ne znaju puno o programiranju ili tehnologiji, ali će biti krajnji korisnici istoga.

Štoviše, ako su timu potrebni samostalni radnici onda će jedan član tima morati posjedovati vještine potrebne za okupljanje ostalih članova tima i organizirati ih a međusobno surađuju. (Lucas, 2019 )

Nedostatak vještina, a posljedično neispunjavanje obveza svake pojedine uloge, može negativno utjecati na rad čitavog tima. Potrebno je pratiti rad svakog pojedinog člana tima da bi se osiguralo da uloge budu pravilno raspodijeljene među radnicima. (Mattson, 2018)



Zajednički ciljevi i ambicije pružaju sjajne temelje za uspješan tim. Svi članovi tima bi trebali znati što se od njih očekuje i što oni mogu očekivati od drugih. To će timu pomoći da razvije međusobnu odgovornost i izgradi povjerenje. Štoviše, većina timova ima voditelje koji su odgovorni za rezultate i koordiniranje aktivnosti. (Human Resources, 2019)

## Procjena vještina

Nakon prepoznavanja potrebnih vještina važan korak u formiranju uspješnog tima je njegova izgradnja na temelju mekih i tvrdih vještina kandidata. U ovom poglavlju ćemo se fokusirati na meke vještine koje zaposlenicima omogućuju da postanu dobri komunikatori, voditelji, koji će uvijek biti sposobni probleme rješavati na ispravan način.

Vještine zaposlenika izravno utječu na učinkovitost tima jer skupina fleksibilnih, dobro organiziranih i visoko motiviranih radnika može povećati učinkovitost tvrtke. Važno je prije formiranja tima procijeniti meke vještine radnika. (Buswell, 2019)

Mogućnosti za procjenu mekih vještina su slabe u usporedbi s procjenom tvrdih vještina. Najkorisniji način provjere mekih vještina je razgovor. Ovdje ćemo predstaviti učinkovita pitanja koja se mogu koristiti za analizu vještina kandidata da bi mu se mogla dodijeliti odgovarajuća uloga u timu. Svaka od ispitanih vještina je značajna za timski rad. (Buswell, 2019)

### PITANJA:



#### Komunikacijske vještine

1. Opišite se u 2 rečenice.
2. Zamislite da svom 90-togodišnjem djedu trebate objasniti što je vaš posao.
3. Prodajte mi vašu olovku u samo 4 rečenice.
4. Vaš suradnik omalovažava pred drugima vaš uspjeh. Što ćete reći?
5. Kako reagirate na kritiku?



#### Vještine timskog rada

1. Volite li više raditi sami ili u grupi?
2. Kako biste reagirali kad jedan od članova tima ne bi ispunio svoj zadatak?
3. Navedite primjer rješenja za poboljšanje timskog rada članova koji se ne bi međusobno slagali.
4. Što biste učinili u slučaju da se ne slažete s mišljenjem ostalih članova tima?
5. Možete li opisati zadatak koji ste morali završiti kao dio tima?



## Vještine vođenja

1. Što biste učinili kad biste bili uvjereni da je vaš voditelj u krivu?
2. Što biste poduzeli ako bi članovi vašeg tima počeli odustajati?
3. Koje su karakteristike dobrog voditelja?
4. Da morate otpustiti jednog radnika iz svoje tvrtke, kako biste ga odabrali?
5. Opišite vaš stil vođenja.



## Fleksibilnost

1. Volite li iznenađenja?
2. Opišite jednu promjenu na poslu kojoj ste se morali prilagoditi.
3. Kako se nosite s neočekivanim promjenama rasporeda?
4. Koliko vam vremena treba da se naučite koristiti novim alatima na poslu? Navedite jedan primjer.
5. Odgovara li vam rutinski posao?



## Vještine rješavanja problema

1. Opišite jedan problem koji morate riješiti na poslu.
2. Koja je bila najstresnija situacija s kojom ste se na poslu morali suočiti?
3. Opišite situaciju kad ste za rješavanje problema morali iskoristiti svoju kreativnost.
4. Jeste li uspješni u rješavanju problema?



## Kreativne vještine

1. Koja je najinovativnija ideja koju ste predstavili svojim suradnicima?
2. Kako biste potakli vaš radni tim da bude kreativniji?
3. Ispričajte mi kako ste neki problem riješili svojom kreativnošću.
4. Navedite jedan primjer vaše kreativnosti.

**Savjet: tijekom provjere kreativnosti i mašte kandidata, možete također koristiti i apstraktna pitanja. Nećete dobiti točan odgovor, ali pitanja potiču kandidata da koristi svoju kreativnost i primijeni logiku na neobičan scenarij. Na primjer:**

Koliko je planina teška?

Kakav bi bio svijet danas da nije izmišljen kotač?

Ova pitanja ne zahtijevaju brz odgovor. Dobro je uzeti si dovoljno vremena i razmisliti kako ćete odgovoriti na to pitanje. Cilj pitanja nije dobiti konkretan odgovor već provjeriti kreativnost kandidata. Korisno je, kao pomoć, postavljati logička pitanja, na primjer: Koliko je planina velika? Kojeg je oblika?

(The Medic Portal, 2019)



### Vještine rješavanja sukoba

1. Opišite sukob s kojim ste se suočili na radnom mjestu. Kako ste ga riješili?
2. Kako ste reagirali kad je vaš suradnik iznio mišljenje koje se razlikovalo od vašeg?
3. Što biste učinili kad bi u vašem timu došlo do sukoba?
4. Kako biste smirili drugog radnika ako biste vidjeli da je ljut.
5. Jesu li sukobi dobri, uvijek loši ili nisu nikad loši?



### Motivacija

1. Što vas najviše motivira na poslu?
2. Što biste učinili da vaši suradnici budu visoko motivirani?
3. Što vam je bitnije, unapređenje ili prijateljski nastrojeni suradnici?



### Reagiranje na kritiku



1. Što je za vas konstruktivna kritika?
2. Kako reagirate na kritiku?
3. Kako se osjećate kad drugima dajete povratne informacije?
4. Opišite situaciju kada ste iz kritike naučili nešto korisno.

Gore navedena pitanja korisna su za podjelu zadataka među članovima tima i stvaranje uspješnih timova. Štoviše, navedena pitanja je moguće koristiti tijekom postupka zapošljavanja, pa ih tako mogu koristiti zaposlenici koji se pripremaju za razgovor za posao, ali i poslodavci koji traže radnike s određenim vještinama. (Buswell, 2019)

### Raspodjela zadataka

Voditelj tima je obično zadužen za delegiranje zadataka članovima tima. Ako se odgovornosti pravilno podijele, tim će dobro funkcionirati. Teško je steći vještine koje će vam omogućiti da uspješno procijenite koja osoba posjeduje najbolje vještine koje zahtijeva određena uloga u timu. (Golemanova, 2016.)

U ovom poglavlju ćemo vam predstaviti nekoliko praktičnih načina kako upravljati delegiranjem zadataka. (Golemanova, 2016.)

Zadatke treba raspodijeliti ovisno o vještinama i iskustvu. Potrebno je uvjeriti se da odabrana osoba ima sve vještine potrebne za izvršavanje svoje uloge i zadataka u timu. S druge strane, delegirani zadatak ne bi trebao biti previše jednostavan za člana tima jer bi mogao uzrokovati dosadu i apatiju kod radnika: Kao što se vidi iz gornjeg teksta, dobiveni zadaci su optimalni ako su umjereno zahtjevni jer tako članovima tima pružaju osjećaj da drže svoj posao pod kontrolom i da nisu pretrpani poslom. Optimalno stanje je *protočnost* koje radniku omogućuje da poboljša svoje mogućnosti. (Golemanova, 2016.)

Delegiranje zadatka nije samo po sebi dovoljno, važno je odvojiti vrijeme da se članovima objasne njihove obveze da bi točno znali što se od njih očekuje.

Zadatke je unutar tima potrebno raspodijeliti ovisno o ulozi koju će određena osoba imati u timu.

### Timske uloge prema Meredith Belbin



Ovdje predstavljamo podjelu uloga, temeljenu na radu Meredith Belbin i njegovih kolega koji su proveli mnogo istraživanja na ovom području. Istraživanje dr. Belbin se temeljilo na eksperimentima provedenim na University College Henley i studijama slučeva u industriji. Pokazali su da je odgovarajućim poznavanjem ljudskih karaktera i sposobnosti moguće predvidjeti aktivnost njegovog tima u smislu uspjeha ili neuspjeha. (Belbin, 2015)

<b>Devet uloga u timu prema Belbinu (Belbin, 2015.)</b>	
<b>Uloga u timu</b>	<b>Funkcija</b>
Istraživač	Istraživači su brzi u otkrivanju i iskorištavanju mogućnosti. Sposobni su razmišljati u hodu i ispitivati druge o informacijama. Oni su najbolji ljudi za uspostavljanje vanjskih kontakata, za traženje resursa izvan grupe i za vođenje bilo kakvih pregovora koji bi mogli biti uključeni.
Timski igrač	Uloga timskog igrača je spriječiti međusobne probleme unutar tima i svima omogućiti da na učinkovit način doprinose radu u timu. Budući da ne vole pritisak, potrudit će se izbjeći ga. Diplomatske i perceptivne vještine timskog radnika postaju stvarna imovina, posebno u upravljačkom režimu u kojem bi sukobi mogli nastati ili se umjetno suzbiti. Voditelje timskih igrača se ne promatra kao bilo čiju prijatnu pa ih se stoga odabire kao najprihvaćenije i najomiljenije osobe za rad pod njihovim vodstvom. Utjecaj timskih igrača je na rad tima je najveći. Moral tima je bolji i čini se da ljudi bolje surađuju kad su u blizini.
Koordinator	Koordinatori su osobe koje je korisno imati kao voditelje tima čiji članovi posjeduju različite vještine i osobne karakteristike. Bolje se snalaze u radu s kolegama slične ili jednake razine nego u usmjeravanju mladih podređenih. Njihov moto bi mogao biti „savjetovanje s upravljanjem“ i oni obično vjeruju u mirno rješavanje problema. U nekim organizacijama koordinatori su skloni sukobiti se s Oblikovateljima zbog njihovih suprotnih stilova upravljanja.
Inovator	Glavna uloga Inovatora je da generira nove prijedloge i rješava složene probleme. Inovatori su najčešće potrebni u početnim stadijima projekta ili kad projekt ne uspijeva napredovati. Inovatore se često označavalo kao osnivače tvrtki ili začetnike novih proizvoda. Međutim, previše inovatora u jednoj organizaciji može biti kontraproduktivno jer oni obično troše vrijeme jačajući vlastite ideje i angažirajući jedni druge u nadmetanjima.
Ocjenjivač	Ocjenjivači su na svom terenu kad analiziraju probleme i ocjenjuju ideje i prijedloge. Vrlo su dobri u procjenjivanju prednosti i nedostataka opcija, a strancima se čine suhoparnima, dosadnima ili čak prekritičnima. Neke ljude čudi da su ocjenjivači postali voditelji. Unatoč tome, mnogi evaluatori zauzimaju ključna strateška radna mjesta i ona gdje se izrađuju planovi i vrlo su uspješni na sastancima viših razina gdje relativno mali broj odluka nosi veće posljedice.

Stručnjak	U pojedinim timovima stručnjaci imaju neophodnu ulogu jer pružaju rijetke vještine na kojima se temelje usluga ili proizvod organizacije. Kao menadžeri upravljaju podrškom jer o svom poslu znaju više od bilo koga drugoga i obično ih se može pozvati da donesu odluke jer oni to čine na temelju dubinskog iskustva.
Oblikovatelj	Oblikovatelji su obično dobri voditelji jer potiču akciju i dobro funkcioniraju pod pritiskom. Izvrsni su u unošenju živosti u tim i vrlo korisni u grupama gdje postoji sklonost da politički problemi usporavaju stvari. Oblikovatelji su skloni izdignuti se iznad ovakvih problema i nastaviti se kretati naprijed problemima unatoč. Sviđa im se provoditi potrebne promjene i nemaju problem s donošenjem nepopularnih odluka. Kao što im samo ime govori, pokušavaju nametnuti određeni oblik grupi kao i obrazac grupnih razgovora ili aktivnosti. Oni su možda i najučinkovitiji članovi tima koji jamče pozitivno djelovanje i atmosferu.
Izvršitelj	Izvršitelji su korisni zbog njihove pouzdanosti i sposobnosti provedbe. Uspješni su jer imaju osjećaj o tome što je izvedivo i bitno. Kaže se da mnogi rukovoditelji rade samo one poslove koji im se sviđaju, a zanemaruju one zadatke koje ne smatraju privlačnima. Suprotno tome, izvršitelji će učiniti ono što treba učiniti. Dobri izvršitelji, zahvaljujući dobrim organizacijskim vještinama i učinkovitosti u obavljanju svih potrebnih poslova, često napreduju do visokih rukovodećih pozicija.
Dovršitelj	Dovršitelji su neizostavni u situacijama kad zadaci zahtijevaju visoku koncentraciju i visok stupanj preciznosti. Oni unutar tima potiču osjećaj hitnosti i dobri su u organiziranju sastanaka. U upravljanju se ističu visokim standardima kojima teže i brigom za preciznošću, usmjerenošću na detalje i praćenju provedbe.

Za određivanje primarne i sekundarne željene uloge svakog člana može se koristiti Belbinov test podjele uloga u timu:

### Upitnik potražite u Dodatku 1.

Naravno, podjela uloga unutar radnog tima ovisi ne samo o željenoj ulozi već i o trenutnim ciljevima i radu tima. Moguće je da će jedna osoba trebati obavljati više od jedne uloge ili će nekoliko članova biti prikladno za istu ulogu. U tom je slučaju korisno razmotriti sekundarnu željenu ulogu radnika. Razmatranje timskih uloga uz istovremeno davanje odgovornosti potiče stvaranje visokoučinkovitog tima. (Belbin, 2015)

## 1.2. IZRADA AKCIJSKOG PLANA

U ovom poglavlju će biti objašnjeno kako izraditi akcijski plan za radni tim.

*Akcijski plan je slijed koraka koje je potrebno poduzeti ili aktivnosti koje je potrebno dobro izvršiti da bi strategija uspjela. (Business Dictionary, 2019)*



Priprema akcijskog plana pomaže timu da se fokusira na rad, kreativnost i ideje kojima će ostvariti zajedničke ciljeve. Jasno pokazuje koje korake treba poduzeti da bi se u određenom vremenu postigao željeni rezultat. Snažan akcijski plan započinje imajući na umu jasan cilj ili viziju. (Chernyak, 2019)

### Kako pripremiti akcijski plan?

Dobro osmišljen akcijski plan može biti vrijedan alat za praćenje napretka tima jer sadrži detaljne opise svih djelovanja/aktivnosti koje treba provesti da bi se ispunili zadani cilj ili vizija. Prema (Desjardins, 2011) postoji 8 važnih čimbenika koje treba uzeti u obzir tijekom pripreme kvalitetnog akcijskog plana:



Slika 2 Elementi akcijskog plana. (Desjardins, 2011)

Vlasništvo

Potrebno je navesti voditelja tima koji će preuzeti odgovornost za napredak tima. Jedna osoba s odgovarajućim vještinama mora pratiti rad i radnje koje treba provesti. Potrebno je upravljati rokovima za dovršenje aktivnosti i prema potrebi ih prilagoditi.

### Koraci izvršenja aktivnosti

Koraci izvršenja aktivnosti pružaju jasan put za ostvarenje željenih ciljeva, praćenjem navedenih aktivnosti u određenom vremenu ili prema nalogu. Oni članovima tima pružaju posebna objašnjenja i postupke kako postići određeni cilj, umjesto da samo izraze viziju ili ideju.

### Odgovornost

Svaki korak izvršenja aktivnosti trebao bi voditi određeni član tima (ili članovi), koji će biti odgovoran za njegovu provedbu.

### Potpورا

Član tima odgovoran za vođenje određenog koraka izvršenja aktivnosti trebao bi imati podršku drugog člana tima (ili članova). Treba biti jasno definirano tko će pomoći u provedbi svakog zadatka, ali bez da bude odgovoran za aktivnost koja se provodi.

### Informiranost

Dobra komunikacija unutar radnog tima je vrlo bitna. Svaki član tima mora biti informiran o napretku rada u svakom koraku pojedinog djelovanja, posebice ako različite aktivnosti izravno utječu jedna na drugu.

### Metrike i proračun

Svaki korak izvršenja aktivnosti mora biti mjerljiv da bi se moglo upravljati njegovom provedbom. Potrebno je navesti određenu metriku ili rezultate koji će pokazati da je korak izvršenja aktivnosti dovršen. Istovremeno, provedba određenih koraka zahtijeva proračun ili resurse, što bi također trebalo uzeti u obzir u akcijskom planu.

### Datum miljokaza

Put do cilja trebao bi biti označen miljokazima koji označavaju rok izvršenja svakog pojedinačnog koraka izvršenja aktivnosti. Određivanje datuma miljokaza pomaže u praćenju timskog rada i osigurava da će željeni cilj biti ostvaren u željenom vremenskom razdoblju.



## Datum završetka

Datum završetka označava vrijeme kad je navedeni cilj potrebno ostvariti.



**Aktivnost:** Osmislite primjer akcijskog plana koji će sadržavati svih 8 gore navedenih čimbenika.



## 1.3. PRAĆENJE TIMA

Praćenje rada tima je u biti provjera njegove izvedbe značajne za potvrđivanje ostvarenja navedenih ciljeva. Štoviše, pruža mogućnost da se poboljšaju područja u kojima postoje vidljive slabosti i timski rad učini čim boljim.

### Zašto je potrebno pratiti timski rad?

(QMD, 2006): Dva glavna razloga za praćenje tima su:

- pokazati da tim provodi planirane aktivnosti, drugim riječima, provjeriti radi li tim ono što bi trebao. (dokazati)
- traženje mogućnosti za poboljšanje, pronalaženje načina za učinkovitiji ili djelotvorniji timski rad (za poboljšanje)

Praćenje timskog rada trebalo bi se temeljiti na svjesnosti o tome što se točno očekuje od tima, koje rezultate ili učinke treba proizvesti. Kvaliteta i količina konačnih rezultata trebaju biti navedeni čak i prije nego što tim započne s radom na određenom projektu. Koraci izvršenja aktivnosti (vidi 1.2 IZRADA AKCIJSKOG PLANA) bi trebali obuhvaćati precizno opisane postupke i pravila koja treba slijediti. (QMD, 2006)



**Aktivnost:** Prvo navedite aspekte rada vaših timova koje je potrebno pratiti. Napravite popis tih aspekata i odlučite što oni provjeravaju:

- A. Količinu
- B. Kvalitetu
- C. Poštuju li se pravila ili postupci
- D. Poboljšanje učinkovitosti/smanjenje troškova

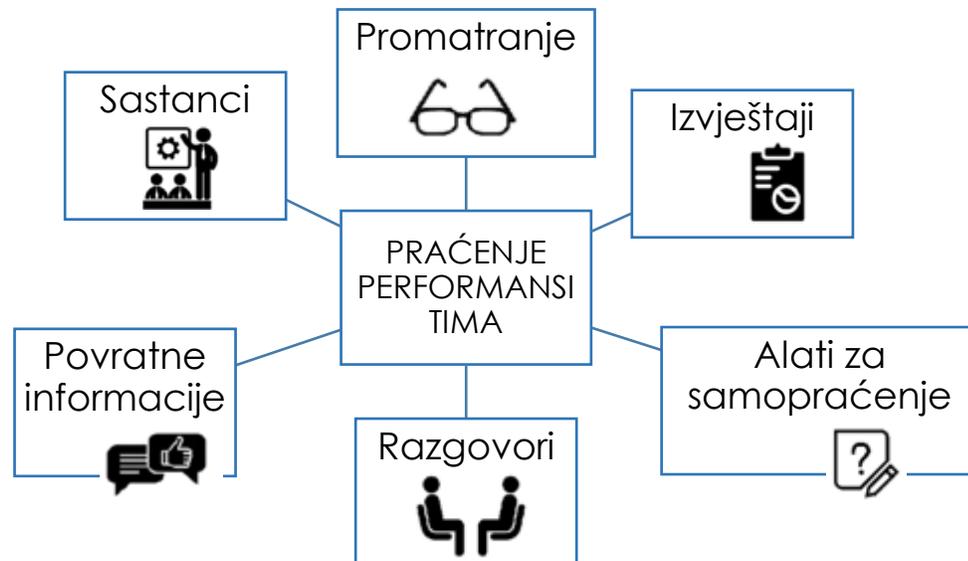
Odgovore unesite u tablicu:

PRAĆENI ASPEKT	A, B, C ili D

(QMD, 2006)		

## Tehnike praćenja

Metode praćenja se razlikuju ovisno o aspektu tima koji se prati. (QMD, 2006) U ovom odjeljku ćete pronaći sažetak glavnih tehnika koje se mogu koristiti za praćenje učinka tima.



Slika 3 Praćenje učinkovitosti rada tima

### Promatranje

Promatanje ljudi dok rade je najčešći način praćenja. Omogućuje voditeljima timova da promatraju kako članovi tima obavljaju svoj posao pa ako primijete grešku, mogu ga odmah ispraviti. U nekim organizacijama promatranje se može vršiti kreiranjem video ili audio zapisa, na primjer, snimanjem telefonskih poziva u odjelu za korisnike. (QMD, 2006)

### Izveštaji

Napredak u radu tima mogao bi se promatrati pažljivom analizom izvještaja koji sadrže kvantitativne i kvalitativne podatke o dobivenim rezultatima ili proizvedenim proizvodima u određenom vremenskom razdoblju. Ručno bilježenje rezultata rada može se provesti u elektroničkom ili papirnatom obliku. Voditelj tima trebao bi biti odgovoran za pripremu zapisa o napretku rada ili rezultatima. (QMD, 2006)

## Alati za samopraćenje

Zaposlenike se može zamoliti da koriste alate za samopraćenje da bi se pratio njihov napredak i rezultati. Dobri primjeri tih alata su projektni planovi i kontrolni popisi. Alati olakšavaju praćenje jesu li aktivnosti ili rezultati spremni unutar rokova određenih pripremljenim planom. Poslodavcima je također moguće, nakon dogovorenog vremenskog razdoblja, redovno dostavljati kontrolne popise s komentarima, objašnjenjima i ispravcima. Još jedan koristan alat za samopraćenje su dnevnici aktivnosti, odnosno dnevnici u koje svaki član tima može upisati na čemu je radio tijekom određenog dana. (Rainmaker Thinking Inc., 2019)



**Aktivnost:** Napravite primjer kontrolnog popisa radnih aktivnosti, koristite donju tablicu kao primjer. Razmislite koje biste odjeljke mogli dodati (ili prilagoditi) tablici da biste mogli dobiti informacije potrebne za praćenje vašeg rada.

	Zadatak	Odgovorna osoba	Rok	Datum izvedbe	Napomene
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

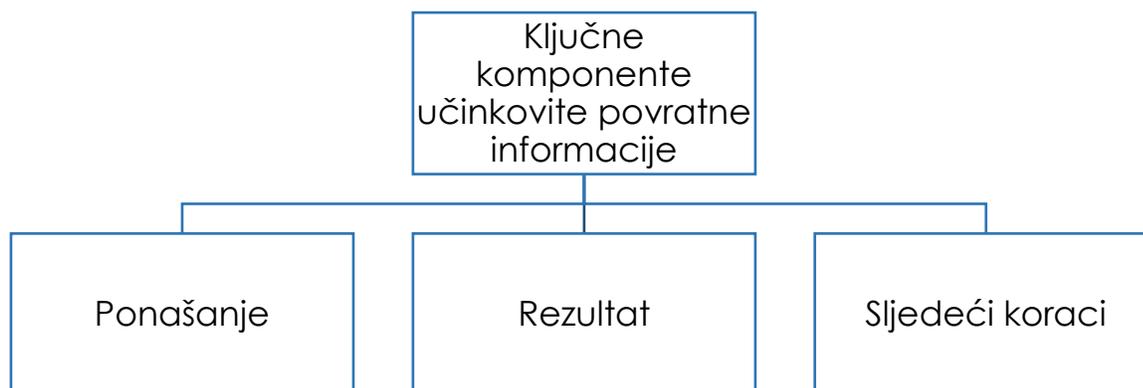
## Razgovori

Osoba odgovorna za praćenje tima trebala bi redovito i pojedinačno razgovarati sa svakim članom tima i pitati što su učinili od zadnjeg razgovora. Razgovori omogućuju da se svaka osoba pojedinačno sasluša čime voditelj dobiva veliku količinu informacija o pojedinačnom učinku svakog člana grupe, ali ujedno može i provjeriti odgovaraju li njihovo radno mjesto ili funkcija njihovim vještinama. (Rainmaker Thinking Inc., 2019)

## Povratne informacije

Davanje povratnih informacija može predstavljati izazov pogotovo ako im je svrha istaknuti slabosti radnika ili pitanja koja zahtijevaju poboljšanja. Povratna informacija je ključna u slučajevima kad član tima ne izvrši traženi zadatak, čini se isključenim ili loše upravlja vremenom itd. Od voditelja timova se također očekuje da će pohvaliti dobre rezultate i primijetiti svaki uspjeh članova svog tima. (St-Aubin, 2018)

Prema (St-Aubin, 2018) učinkovita povratna informacija (i pozitivna i negativna) bi trebala sadržavati 3 ključne komponente učinkovite povratne informacije:



**Slika 4 Ključne komponente učinkovite povratne informacije**

- Ponašanje: povratne informacije trebaju se odnositi na način na koji se zaposlenik ponaša i izvršava zadatke, njegov/njezin odnos s drugim zaposlenicima, važno je usredotočiti se na ponašanje, a ne na osobu,
- Rezultat: objasniti rezultate djelovanja i rada zaposlenika, kako je to utjecalo na tim i rezultate
- Sljedeći koraci: pripremiti posebne upute kako poboljšati rad ili ispraviti učinjene pogreške.

**Primjer:**

Član tima je postavio nerealne ciljeve projekta. Evo primjera kako možete pružiti povratnu informaciju:

Napravio si dobar posao pripremivši ciljeve za svoj tim. Napravio si puno toga i sasvim je u redu što nisi ostvario sve planirano. (PONAŠANJE)

Primijetio sam da je to kod vas i vašeg tima stvorilo osjećaj da niste posao odradili dovoljno dobro, iako ste zaista naporno radili. (REZULTAT)

Mislim da su ciljevi koje ste postavili bili preambiciozni. Predlažem da na sljedećem projektu pokušate postaviti manje glavnih, a više malih ciljeva. Bilo bi dobro kad bi vaši ciljevi bili mjerljiviji i prilagođeniji sposobnostima tima. (SLJEDEĆI KORACI)



**Aktivnost:** Kako biste kreirali učinkovitu povratnu informaciju za radnika koji nije izvršio zadatak u zadanom vremenu bez opravdanog razloga? Povratnu informaciju napišite koristeći 3 ključne komponente učinkovite povratne informacije:

---

---

---

---

---

---

---

---



## Sastanci

Sastanci osoblja, ako se redovito organiziraju (na primjer jednom tjedno/dnevno), pružaju izvrsnu priliku za razmjenu informacija između članova tima ili čak između različitih timova. Svaki član osoblja trebao bi dobiti priliku reći drugima na čemu trenutno radi i predstaviti rezultate.

## 1.4 DODATNA LITERATURA

## GLOSAR

**Akcijski plan** - slijed koraka koje je potrebno poduzeti ili aktivnosti koje je potrebno dobro izvršiti da bi strategija uspjela. Akcijski plan ima tri glavna elementa (1) Konkretna zadatke: koji će zadaci biti izvršeni i tko će ih izvršiti. (2) Vremenski horizont: kad će biti izvršeni. (3) Raspodjelu resursa: koja su specifična sredstva dostupna za određene aktivnosti. Također se naziva i akcijskim programom. (Business Dictionary, 2019)

**Miljokaz** - podciljevi ili faze u koje su program ili projekt podijeljeni, za praćenje i mjerenje radne uspješnosti. (Business Dictionary, 2019)

**Povratna informacija** – postupak u kojem se učinak ili rezultat aktivnosti 'vraća' (povratno) da bi se na temelju njega izmijenila sljedeća aktivnost. Povratne informacije su ključne za funkcioniranje i opstanak svih regulatornih mehanizama žive i nežive prirode te sustava koje je stvorio čovjek, poput obrazovnog sustava i gospodarstva.



## TEMA 2 – IZGRADNJA TIMA



Izgradnja tima je jednostavno kreiranje grupe radnika koji međusobno dobro funkcioniraju da bi se postigli bolji rezultati. Uključuje različite procese kojima je cilj izgraditi tim s određenim ciljevima i učinkovito podijeljenim ulogama. Uglavnom se temelji na različitim oblicima grupne integracije čiji je cilj bolje međusobno upoznavanje članova tima, da nauče kako surađivati i grade pozitivne odnose. (Fistaszek, 2015)

Ova tema je podijeljena u tri dijela:

1.1. Važnost izgradnje tima

1.2. Vještine izgradnje tima

1.3. Poticanje pozitivne radne atmosfere (izgradnja povjerenja)



## 2.1. VAŽNOST IZGRADNJE TIMA

Članovi tima podijeljeni su prema ulogama sa zadatkom da učinkovito koriste područje suradnje među članovima za postizanje sinergijskih rezultata. (Fistaszek, 2015)

### Sinergija tima

**„Sinergija je stanje u kojem dvije ili više stvari zajednički rade na posebno plodan način koji proizvodi učinak veći od zbroja njihovih pojedinačnih učinaka.“**



(Business Dictionary, 2019)

Aristotel je rekao da je „cjelina veća od zbroja njezinih dijelova“. Drugim riječima, grupa ljudi koji rade zajedno mogu postići veće rezultate nego svaka osoba sama za sebe. Zbroj svih rezultata zajedno povećava se ako zaposlenici učinkovito surađuju, što predstavlja snažan argument za poboljšanje uspješnosti tima u radnom okruženju.

### Povećana kreativnost

Izgradnja tima poboljšava sposobnost tima da razmjenjuje mnoštvo ideja, načine rješavanja problema, brainstorming, mnoge prijedloge i alate. Tim pruža puno referentnih točaka, pogled na određeni problem iz više različitih perspektiva, više ideja, više snage u prevladavanju problema. Intenzivna razmjena informacija i brz pristup stručnim mišljenjima članova istog tima pozitivno utječu na intelektualni razvoj i povećanje znanja. (Fistaszek, 2015)

### Savršen tim

Cilj izgradnje tima je stvoriti tim koji je čim bliži idealnom. Prema (Fistaszek, 2015) kako bi se poduzele aktivnosti za stvaranje grupe koja će dobro funkcionirati, potrebno je razmotriti karakteristike savršenog tima:



Slika 5 Značajke savršenog tima

## Dobra komunikacija

Visoka razina komunikacije znači da članovi dobro izgrađenog tima intenzivno komuniciraju čime ubrzavaju postizanje zajedničkog cilja.

## Izvršno vodstvo

Savršen vođa tima posjeduje sve kompetencije potrebne za učinkovito upravljanje „svojim ljudima“, ima autoritet i osoba je u koju njegovi članovi tima vjeruju. Učinkovit vođa može pokazati jasne ciljeve, podijeliti odgovornosti i motivirati. Treba znati nagradivati, ali i ukazivati na pogreške i neuspjehe.

## Jasni ciljevi

Određivanje jasnih ciljeva je jedan od najvažnijih elemenata u radu svakog tima. Svaki tim mora imati cilj kojem će težiti.

## Dobro podijeljene uloge

Pravilna raspodjela uloga u timu znači da koristimo najbolji skup značajki i sposobnosti svake osobe, čime poboljšavamo funkcioniranje tima i postizanje ciljeva.

## Kreativnost

Kreativne osobe su više nego dobrodošle u svakom timu. Te članove grupa odlikuju izuzetno visoka maštovitost, domišljatost, objektivno sagledavanje problema.

## Usmjerenost na postizanje ciljeva

Savršeno izgrađen tim čine osobe usmjerene na postizanje ciljeva. Svaki član tima mora biti svjestan cilja i težiti njegovoj provedbi.

## Izgradnja nove vrijednosti

Osjećaj izgradnje, stvaranja novih proizvoda, usluga, tehnoloških rješenja, procesa značajka je razvojnog tima koji vlada novim izazovima i napreduje.



## 2.2. TEHNIKE IZGRADNJE TIMA

Izgradnja tima obično zahtijeva dodatne aktivnosti izvan radnog vremena. Potrebno je organizirati neko zajedničko putovanje, poslati zaposlenike na konferenciju, pripremiti posebne radionice za njih itd. Zajednička događanja je moguće organizirati na različite načine, ali nije jednostavno pripremiti nešto učinkovito.

**Savjet: Kod odabira forme tima trebalo bi uzeti u obzir situaciju u vašem timu. Neke aktivnosti će funkcionirati u dobro uigranom timu kojeg želite potaknuti na razvoj, a druge za grupu koja je u komunikacijskoj krizi.**

(Steciuk, 2018)



(Steciuk, 2018) daje primjere ideja izgradnje tima koje vođe tima ili direktori tvrtke mogu koristiti kao inspiraciju.

### Društveni događaj tvrtke izvan radnog prostora

Sažetak važnog projekta, proslava uspjeha, kraj proračunske godine prilike su za jačanje veza svake tvrtke. Ovisno o potrebama, upriličit će se svečanost, večera u restoranu ili atmosfera neformalnog sastanka u klubu. Da biste odabrali mjesto koje će ispuniti očekivanja i odgovarati profilu događaja, obratite pažnju na jelovnik, lokaciju, veličinu prostora i broj osoba koje može ugostiti, način postavljanja stola, prostor za parkiranje, pristup vrtu, terasi itd.

### Radionica mekih vještina

Radionice kojima se razvijaju takozvane meke vještine - komunikacija, upravljanje vremenom, empatija itd. - pomoći će ne samo u poboljšanju odnosa s kupcima, već prvenstveno među zaposlenicima tvrtke. Stručna obuka o bilo kojoj temi može se nadopuniti integrirajućim elementima.

### Igre sa scenarijem

Igre sa scenarijem pomažu razviti specifične kompetencije tima. Ova vrsta igre uključuje sudjelovanje u imaginarnom svijetu - ugrađenom u stvarni svijet: tim Formule 1, džungla ili izmišljena zemlja: zemlja iz bajke, izmišljena država. Pojedinci usvajaju nove uloge i identitete (npr. predsjednik države, osoba iz uprave tvrtke, pleme). Tim na ovaj način može uvježbavati sposobnost strateškog razmišljanja i rješavanja neuobičajenih problema, pregovaranje, rad pod pritiskom rokova, komunikaciju unutar tima i između podgrupa uključenih u igru. Igre sa scenarijem je moguće održavati i u zatvorenom i na otvorenom prostoru.

### Sportska natjecanja

Izvrсна alternativa događaju u restoranu moglo bi biti aktivno vrijeme provedeno na otvorenom prostoru. Sportska natjecanja mogu uključivati odbojku, karting, nogomet. To također može postati i redovno događanje (godišnje biciklističko natjecanje kao tradicija tvrtke).



Igra sa scenarijem izgradnje tima (Hansen, 2017):

### **Barterova zagonetka**

**Vrijeme:** 1-2 sata

**Sudionici:** Četiri ili više manjih grupa

**Alati:** Različite slagalice za svaku skupinu

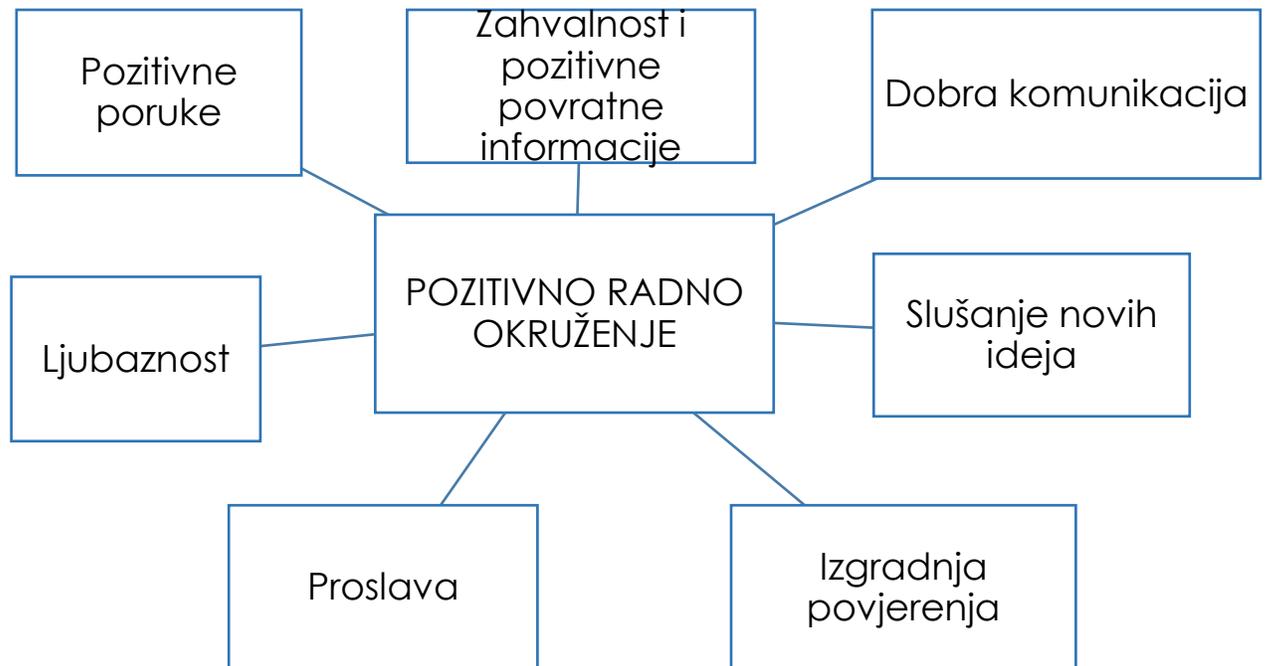
**Pravila:** Sve sudionike podijelite u male grupe jednake veličine. Svakoj grupi dajte različitu slagalicu iste razine zahtjevnosti. Cilj je vidjeti koja grupa će najbrže složiti svoju slagalicu. Međutim! Neki komadi će biti pomiješani u slagalicama drugih grupa. Timovima je prepušteno da nađu način kako dobiti te komade – pregovaranjem, trgovanjem, zamjenom članova tima itd. Štogod da odluče učiniti, odluku moraju donijeti kao grupa.

**Cilj:** Ova će se aktivnost u velikoj mjeri oslanjati na vještine rješavanja problema i rukovodeće vještine. Neki se članovi tima mogu istaknuti, a neki odmaknuti, ali važno je imati na umu da se cijeli tim mora zajednički dogovoriti prije donošenja odluke.

## 2.3. POTICANJE POZITIVNE RADNE ATMOSFERE

Postoji mnogo čimbenika koji utječu na pozitivno radno okruženje. Radna atmosfera ima velik utjecaj na učinkovitost zaposlenika. Puno je lakše uključiti se u izvršavanje svojih dužnosti kad svemu pristupamo pozitivno. Međutim, ovaj je pristup težak kad se na radnom mjestu pojave sukobi, neobjašnjivi slučajevi i zavist.

Izuzetno velik dio svog života provodimo na poslu - nije važno jesmo li samo zaposlenik ili smo poduzetnik. Stoga je važno da ovaj element svakodnevnog života bude povezan i s nečim dobrim, ugodnim, nečime što pruža zadovoljstvo i radost. Ako je radno mjesto pozitivno, to će pokazati i rezultati tvrtke. Vrijeme potrebno za izvršenje zadataka zaposlenici koriste na puno bolji način. Osim toga, informacije o dobroj atmosferi također će utjecati na imidž tvrtke na tržištu rada. U ovom poglavlju su objašnjeni neki od najznačajnijih čimbenika koji utječu na pozitivnu atmosferu. (Szymczyk, 2018)



Slika 2 Elementi pozitivnog radnog okruženja.

### Dobra komunikacija

Dobra komunikacija značajno utječe na radnu atmosferu tima. A ona se pretvara u motivaciju za djelovanje, učinkovitu suradnju, a time i rezultate cijele grupe. U svakoj suradnji preporučljivo je poštivati određena najvažnija načela komunikacije. (Glinska, 2019)

U nastavku donosimo studiju slučaja u kojoj osnovna pravila dobre komunikacije nisu poštivana. Učinci komunikacijskih pogrešaka utječu na rezultate rada, smanjuju motivaciju zaposlenika i onemogućuju održavanje pozitivne radne atmosfere:



#### Studija slučaja (Glinska, 2019.):

Sara radi u maloj programerskoj tvrtki. Njezin nadređeni je David, ujedno i vlasnik tvrtke. Oko profesionalnih stvari se međusobno poštuju i vjeruju jedno drugome. Međutim, Sara se mora i za najmanje odluke savjetovati s Davidom. Tako je bilo od početka njihove suradnje, a slična očekivanja je vlasnik imao i od ostalih zaposlenika.

Često se vrijeme donošenja važne odluke produljuje jer se u određenom trenutku ne mogu posavjetovati. Nedavno je tvrtka počela imati poteškoća, a David je postao nervozan i bezobrazan. Situacija je kulminirala kad je Sara na svoju ruku donijela, prema njezinom mišljenju, dobru odluku za tvrtku.

David je pobjesnio i uvrijedio je pred ostalim zaposlenicima, rekavši joj da je nesposobna i neuka. Saru je to duboko povrijedilo i osjećala se necijenjenom. Kao rezultat toga, prestala se truditi i polako izgubila svoju radnu motivaciju. Ona je potihom očekivala ispriku.



### Uobičajene pogreške u komunikaciji unutar radnog tima:

- centralizacija odluka
- nekonstruktivna kritika
- vrijeđanje, manjak poštovanja
- nema povratnih informacija
- povlačenje, izbjegavanje kontakta
- nedosljedne verbalne i neverbalne poruke
- neprecizna očekivanja ili odgovornosti
- ne postoji komunikacija o ukupnim ciljevima i strategijama tvrtke
- nagrađivanje po osobnoj procjeni, a ne zbog bitnih stvari

## Zahvalnost i pozitivna povratna informacija

Davanje pozitivnih povratnih informacija ili pohvala je komunikacijski postupak kojim se zaposleniku želi pružiti pozitivno mišljenje o poslu koji je obavio. Koristi se za jačanje željenog ponašanja zaposlenika. Cijeniti nekoga je izuzetno važan element koji utječe na osjećaj sreće na poslu. Zaposlenici kojima se pokaže da ih se cijeni osjećat će veće zadovoljstvo svojim poslom, biti uključeni i odaniji tvrtki u kojoj rade. (Hallis, 2015)



**Aktivnost: Evo nekoliko načina na koje možete izraziti zahvalnost ili dati pozitivne povratne informacije. Razmislite o konkretnim primjerima kako pohvaliti svog zaposlenika ili suradnika. Dovršite rečenice:**

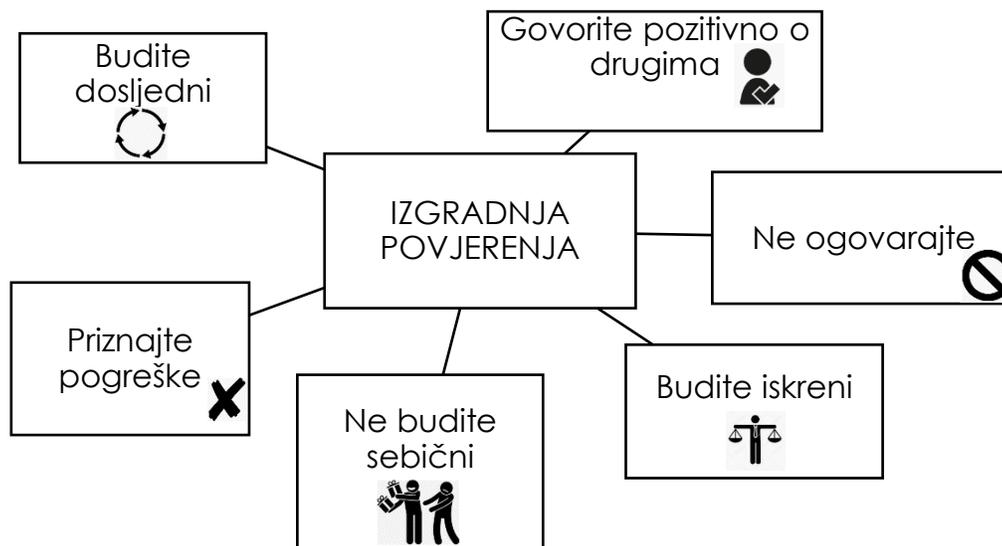
- Moram reći da ti zaista znaš kako...
- Impresioniran sam s...
- Zaista volim raditi s tobom jer.
- Tvoj tim ne bi bio uspješan bez tvog...
- Divim se načinu na koji odvajáš vrijeme da...
- Primjećujem da si zaista dobar u...

## Slušanje novih ideja

Čak i ako nam se predložena ideja ne sviđa ili je jednostavno pogrešna. Članovi tima bi trebali cijeliti inovativnost drugih i saslušati njihova mišljenja. Ponekad vrlo dobre ideje proizlaze iz razmjene mišljenja i ideja.

## Izgradnja povjerenja

Povjerenje između članova tima potiče međusobno uvažavanje i suradnju. To će sigurno utjecati na atmosferu u tvrtki koja je za mnoge radnike ključna. Što se bolje osjećamo na poslu, to ćemo biti spremniji više se angažirati u izvršenju zadataka. Postoje određena pravila koja moramo poštivati da bismo stekli povjerenje radnika i suradnika: (Szymczyk, 2018)



Slika 7 Pravila izgradnje povjerenja

### Budite dosljedni

Budite dosljedni u onome što činite i govorite. Ako ste obećali da ćete nekome pomoći, nemojte se praviti da se ne sjećate obećanja, a kad se ispostavi da to ne možete učiniti, unaprijed ga obavijestite tako da vaš kolega ne bi imao problema. Nemojte samo govoriti već i učinite. Vaše riječi moraju pratiti vaša djela i obrnuto. Vrijedi biti svjestan toga i kad gradimo povjerenje na radnom mjestu i kad ga održavamo.

### Ne ogovarajte

Glasine su doista neformalni izvor informacija i njihov intenzitet može biti rezultat neučinkovitog protoka informacija unutar radnog tima. Što je neuspješnija formalna komunikacija unutar tvrtke to će glasine biti brojnije. Netočne poruke, temeljene na pretpostavkama onoga tko ih plasira, često proizlaze iz neprovjerenih podataka i mogu naštetiti drugima.

### Govorite pozitivno o drugima

Ovo je također povezano s ogovaranjem. Ako želite reći nešto o nekome, budite uvjereni da govorite samo pozitivno. Također, nemojte se bojati reći nekome da vam se sviđa način na koji radi svoj posao, da ima lijepu bluzu ili frizuru. (Szymczyk, 2018)

**Budite iskreni**

Nitko ne poštuje lažljivce. Definitivno im ne možete vjerovati. Stoga budite iskreni prema svojim suradnicima i očekujte isto od drugih. To se odnosi i na skrivanje greške u zadatku koji se izvodi i, na primjer, objašnjavanje zašto kasnite. (Szymczyk, 2018)

**Ne budite sebični**

Ako radite u timu, ne zaboravite da u njemu niste sami. Stoga, ako govorite o postignućima, nemojte ih pripisivati samo sebi već upotrijebite riječi „naša“ ili „mi“. Ne postavljajte sebe na pijedestal jer je teško vjerovati nekome tko sebe, kad govori o zajedničkom radu, naziva najsnažnijom karikom zbog koje sve funkcionira. Ne zaboravite na svoje kolege i njihove zasluge. Čak i ako mislite da ste učinili nešto bolje, zadržite to za sebe. Naravno, to ne znači da morate šutjeti ako ste cijeli projekt napravili sami, a ostatak grupe se dosađivao, ali ako je to i bio slučaj, prvo razgovarajte s kolegama i iznesite im svoje stajalište. (Szymczyk, 2018)

**Priznajte pogreške**

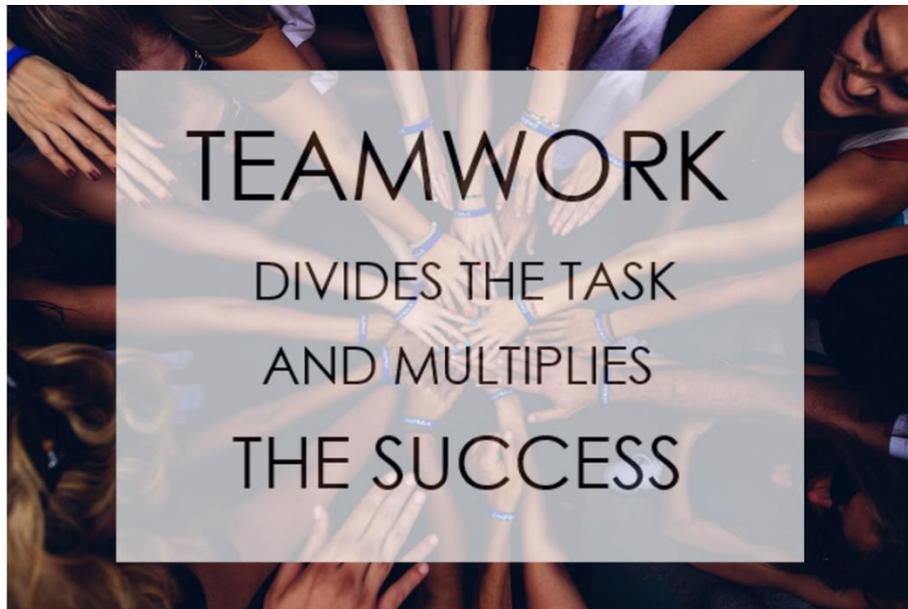
U životu se često ispostavi da radimo neke pogreške ili donosimo loše odluke. Imamo pravo to učiniti, jer nitko nije nepogrešiv, a sve vrste neuspjeha često uključuju stjecanje iskustva - ako iz njih možemo izvući prave zaključke. Naravno, greške ćemo priznati, ali ćemo to učiniti na pravi način. Ne budite agresivni i ne pokušavajte se previše opravdavati vanjskim čimbenicima. Tretirajte svoj neuspjeh kao potpuno prirodnu stvar jer se neuspjeh može dogoditi bilo kome, i dopustite si da odmah pokažete da ste je u mogućnosti sami ispraviti. (Szczepan, 2011)

**Pozitivne poruke**

Moć riječi je ogromna. Pozitivne poruke su kratki tekstovi, citati ili riječi ispunjene optimizmom. Ako odlučimo komunicirati na pozitivan način, veće su šanse da će naš slušatelj bolje primiti poruku ili povratnu informaciju. Svakodnevna komunikacija trebala bi se temeljiti na pozitivnim interakcijama. (Whalen, 2017)

Pozitivne poruke se mogu koristiti za motiviranje zaposlenika na njihovom radnom mjestu.





Slika 3 Primjer pozitivnih poruka.

#### Proslava

Vrijedno je definirati prigode za slavlje s radnicima, bilo da je riječ o uspjehu tvrtke ili proslavi nečijeg rođendana. Treba cijeniti svaku pobjedu (veliku ili malu) da bismo motivirali radni tim da pruži više od sebe. (Hallis, 2015)

#### Ljubaznost

Ljubazna komunikacija između članova tima nije samo dokaz osobne kulture već i element marketinške komunikacije tvrtke. Ako se pravilno koristi, može značajno doprinijeti stvaranju kanonske vrijednosti poduzeća. Mogli bismo jednostavno reći: ljubaznost košta malo, ali s njom možete puno dobiti.

## 2.4 DODATNA LITERATURA



## GLOSAR

**Sinergija** - stanje u kojem dvije ili više stvari zajednički rade na posebno plodan način koji proizvodi učinak veći od zbroja njihovih pojedinačnih učinaka. Izražava se i izrazom da je „cjelina veća od zbroja njezinih dijelova“. (Business Dictionary, 2019)

**Izgradnja tima (team building)** – 1. Filozofija osmišljavanja posla u kojem se na zaposlenike gleda kao na članove međusobno ovisnih timova, a ne kao na individualne radnike. 2. Sposobnost prepoznavanja i motiviranja pojedinih zaposlenika da formiraju tim koji ostaje zajedno, radi zajedno i postiže zajedno.



# TEMA 3 – FLEKSIBILNOST I PRILAGODLJIVOST

## PREGLED

Prilagodljivost i fleksibilnost su dvije važne kvalitete koje na početku 21. stoljeća poslodavci traže kod zaposlenika. Poslodavci imaju visoka očekivanja kad su u pitanju kvalitete njihovih zaposlenika koje su povezane na prilagodbe promjenama jer one jako utječu na učinkovitost njihova rada.

Kad govorimo o prilagođavanju promjenama, ne možemo izbjeći međuljudske odnose unutar tima. Komunikacija između članova tima se treba temeljiti na poštovanju, podršci i međusobnom pomaganju. Promjene su moguće samo u timu u kojem je komunikacija pozitivna, poticajna i kooperativna.



Slika 10: Imate li i Plan B? (SI21, 2015)

### 3.1. PRILAGOĐAVANJE PROMJENAMA

Prilagodljivost i fleksibilnost dvije su ključne vještine koje pojedincu, timu ili organizaciji omogućuju da se prilagodi ili promijeni da bi najbolje zadovoljili potrebe pojedine situacije ili okruženja. Međutim, među njima postoji razlika (vidi Glosar).

#### ŠTO POSLODAVCI ŽELE?

Poslodavci žele da (Sveučilište u Bradfordu, 2019.) kandidati pokažu da se mogu prilagoditi promjenjivim okolnostima i okruženjima te da su sposobni proizvesti nove ideje i koncepte. Žele da ljudi koji vjeruju u sebe pozitivno odgovore na promjene i prihvate nove načine rada. Štoviše, žele osobe spremne prihvatiti izazov suočavanja s nepoznatim koje će pokazati da se mogu nositi s novim ili neočekivanim.

Analiza oglasa za posao (Sveučilište u Bradfordu, 2019.) pokazuje kako poslodavci opisuju navedene kvalitete bez korištenja izraza „prilagodljiv“ ili „fleksibilan“:

- „Pozitivan stav 'ja to mogu' i spremnost da se iskoriste prilike.“
- „Želimo da nam pokažete dinamičan pristup.“
- „Podupiremo ambiciozne diplomante koji tempom i energijom mogu odgovoriti na svaki problem s kojim se suoče...“
- „Tražimo diplomante koji imaju ispravan stav prema promjeni...“
- „...pozitivno reagiraju na promjene i izazove i mogućnosti koje one donose“

## ŠTO OSOBU ČINI PRILAGODLJIVOM/FLEKSIBILNOM?

*Možete se zapitati kako biste reagirali u dolje navedenim situacijama ...*

- *Možete li u 5 godina promijeniti tri različita posla ili biste se radije držali samo jednog posla?*
- *Ako vam šef kaže da sutradan morate ići u inozemstvo na poslovni sastanak, biste li išli?*
- *Ako trenutno radite na jednom zadatku, a šef vas zamoli da prestanete s time što radite i započnete s drugim zadatkom, biste li to učinili?*
- *Zamislite da ste organizator događaja, a osoba koja bi trebala održati glavnu prezentaciju obavještava vas samo 15 minuta prije događaja da neće doći. Što biste učinili u takvoj situaciji?*

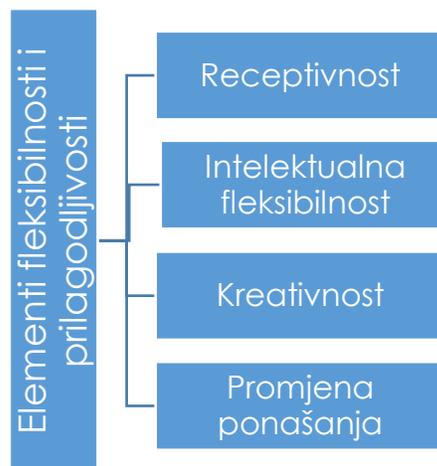
Fleksibilnost i prilagodljivost su iskazane kroz različite sposobnosti (vidi sliku 13). Kad procjenjuju prilagodljivost i fleksibilnost, poslodavci mogu potražiti nekoga tko (Sveučilište u Bradfordu, 2019.):

- je sposoban odgovoriti pozitivnim stavom i spremnošću da nauči nove načine za postizanje ciljeva i zadataka (receptivnost),
- je intelektualno fleksibilan što znači nekoga tko je sposoban dokazati i uključiti nove informacije te iz njih izvući zaključke, što ga s usmjerenošću na detalje može prebaciti na veliku sliku,
- aktivno traži nove načine rada i dovoljno je samopouzdan da bi improvizirao ili eksperimentirao (kreativnost),
- je sposoban prilagoditi stil rada ili način pristupa da bi udovoljio zahtjevima pojedine situacije (promjena ponašanja).





Slika 5: Pozitivni odnosi (Grone, 2019).



Slika 6: Elementi fleksibilnosti i prilagodljivosti (University of Bradford, 2019)

Pojedine osobe su prilagodljive po prirodi. Otvoreni su za promjene, štoviše, traže promjene, jer ih shvaćaju kao izazov, a promjene ih motiviraju i potiču. Ne vole rutinu, nisu tip osobe s popisima zadataka i točnim planovima već žive spontano i uspješno se nose s neočekivanim situacijama.



Sa sljedećim pristupima uvijek možete naučiti ili poboljšati vašu fleksibilnost i prilagodljivost:

- potražite pozitivne načine uvođenja promjena (neka vaša prva reakcija bude „da“, a ne „ne“),
- pokažite spremnost za učenje novih metoda, postupaka ili tehnika
- prebacite se s problematičnog razmišljanja (analiziranja situacije) na ciljano razmišljanje (traženje rješenja)
- koristite nove načine prilagođavanja promjenama (mijenjajte strategiju, a ne cilj)

- proizvodite ideje da biste povećali učinkovitost promjena
- prilagodite svoje prioritete u skladu s promjenama

#### KAKO FLEKSIBILNOST UČINITI VIDLJIVOM?

Ne možete samo reći „Mogu se prilagoditi situacijama“ ili „Fleksibilan sam u svom radu“ već to morate dokazati davanjem odgovarajućih primjera. Evo nekoliko primjera:

- Život u inozemstvu (studiranje, program mobilnosti ili zahtjevi trenutnog radnog mjesta)
- Usklađivanje posla s novim obvezama studija
- Rad ili život s ljudima različitih dobnih skupina i kultura
- Različito radno iskustvo, posebice stažiranje, volonterski rad, osposobljavanje na radnom mjestu



Razmislite o primjeru kad ste se morali prilagoditi promjeni i analizirate situaciju koristeći STAR tehniku (Sveučilište Bradford, 2019.) da biste je opisali. Sljedeći primjer će možda biti od pomoći (pogledajte donju Studiju slučaja).

- S Definirajte situaciju i započnite drugi zadatak, može? (gdje ste bili; što ste radili? koji je bio kontekst)
- T Identificirajte zadatak (koji vam je bio cilj? U čemu je bio problem?)
- A Opišite vašu aktivnost (jasno objasnite što ste učinili)
- R Naglasite REZULTATE koje ste postigli: (kakav je bio ishod vaših postupaka, što ste postigli?)



**Studija slučaja:** Šef vas poziva na sastanak da vas obavijesti da sutra počinjete raditi na novom projektu. Još nemate nikakve informacije o projektu.

#### S: DEFINIRANJE SITUACIJE

Moj(?) voditelj želi da sutra počnem raditi na novom projektu.

#### T: ODREĐIVANJE ZADATKA

Trenutno radim na tri različita projekta s više rokova. Ovaj novi projekt se nije pojavio u pravom trenutku. Nemam vremena za novi projekt.

#### A: OPIS AKTIVNOSTI (što biste napravili)

- Zatražite informacije o projektu. Pažljivo pročitajte informacije o novom projektu i odredite prve korake provedbe.
- Bit će ispoštovani samo bitni rokovi trenutnog projekta, dok će drugi, manje važni, biti odgođeni. Prihvatite rad na novom projektu ako ne ugrožava projekte u tijeku. U suprotnom, šefu predložite alternativna rješenja (na primjer, preuzmite samo dio odgovornosti/zadataka na novom projektu).

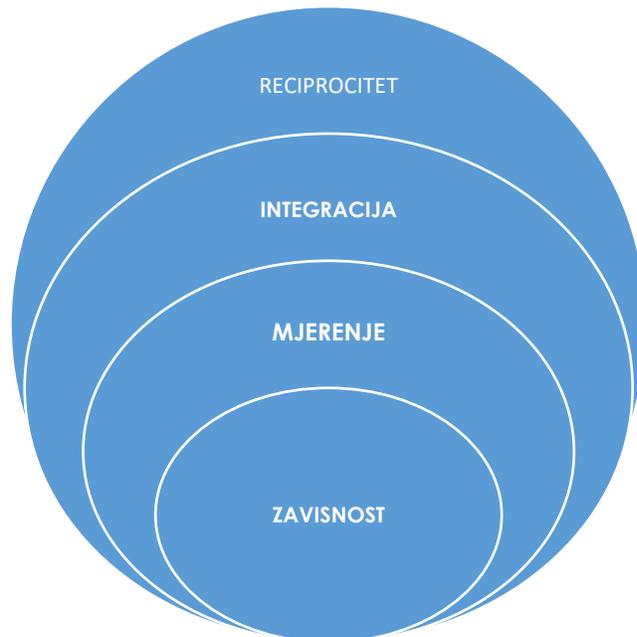
#### R: ISTAKNITE REZULTAT KOJI STE OSTVARILI (koji bi bili rezultati)

Utvrđene su osnove novog projekta. Istodobno, drugi projekti nisu izgubili na kvaliteti. Pokazao sam da se mogu prilagoditi novim situacijama da bih ostvario viši cilj tvrtke.



## 3.2. POŠTIVANJE TIJEKOM TIMSKOG RADA

Tim se uvijek razvija grupnim radom. Tim se razvija kroz nekoliko razina. Najniža razina predstavlja razinu ovisnosti, slijedi faza odmjeravanja snage, potom faza konsolidacije unutarnje strukture i najzad faza reciprociteta.



Slika 7: Faze razvoja timskog rada (Wikipedija, 2018)

Članovi prvo nastoje utvrditi potrebu za sigurnošću. Želja za suradnjom razvija se kasnije. Kad se grupa počne formirati kao cjelina, granice među članovima nestaju, svi doživljavaju „isto“ i oživljavaju prostor različitosti. Moć mu daje grupna orijentacija, zajednički radni zadatak za čiju realizaciju su potrebni različiti članovi. Osim upravljanja različitim mišljenjima, potrebno je regulirati i međusobne odnose. Kad se dostigne najviša razina, razina funkcionalnosti uspijeva samo u onoj skupini koja poštuje i podržava specifične razlike među članovima i razumno traži prednost u funkcionalnoj povezanosti različitosti. (Wikipedija, 2018)

Poticanje međusobnog poštovanja pomoći će (Martinelli, 2018.):

- smanjiti sukobe i probleme, odnosno stres na radnom mjestu,
- povećati produktivnost, znanje i razumijevanje.

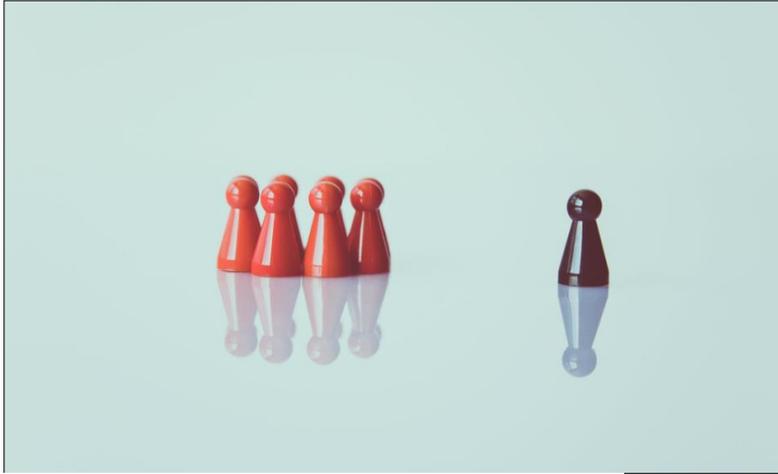
S povećanjem međusobnog razumijevanja i poštovanja, a smanjenjem stresa, doći će do povećanja razmjene ideja što će pak dovesti do povećanja znanja i inovacija pojedine tvrtke.

Svi zaposlenici moraju obratiti pažnju da:

- učinkovito upravljaju svojom ljutnjom.
- uvijek komuniciraju na pristojan način (korištenje asertivne komunikacije).
- ohrabruju i međusobno pomažu jedni drugima.
- izbjegavaju osuđivati svoje kolege.



Kako osnažiti poštovanje unutar tima? (raspravite)

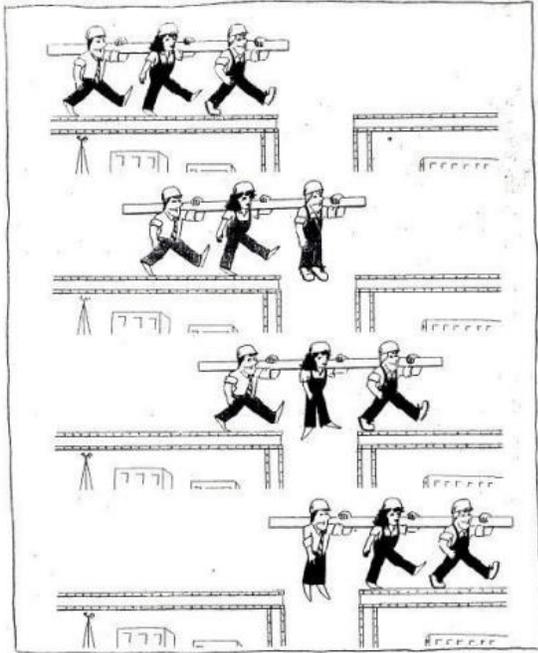


Slika 8: Kako "različitog" kolegu uključiti u radni tim

Zamislite da jedan od vaših kolega nije prihvaćen u radnom timu jer se poprilično razlikuje od ostalih kolega u radnom timu. Razmislite o 5 mogućnosti koje biste mogli učiniti da bi ga tim prihvatio!

### 3.3. POUZDANOST U TIMSKOM RADU, PODUPIRANJE I POMAGANJE OSTALIMA

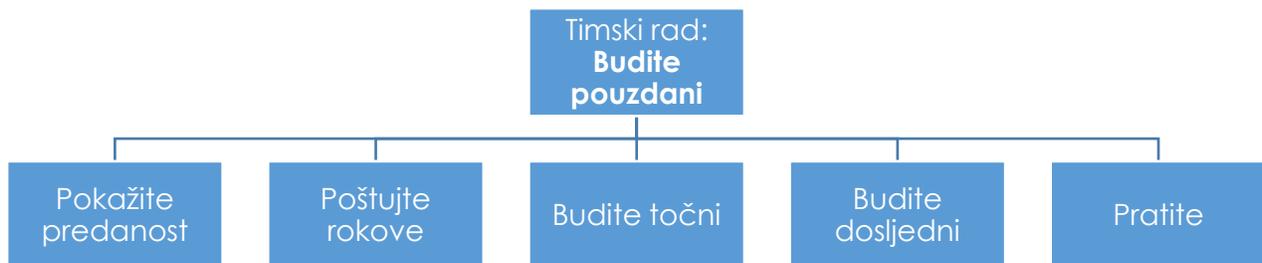
Dinamično i složeno organizacijsko okruženje zahtijeva od tima da rješava teške koordinacijske postupke koji uključuju pojedinačne kognitivne, motivacijske, emocionalne i bihevioralne resurse. Ti su procesi ciklični i recipročni – tim će biti učinkovit kad se grupni procesi budu podudarali s ekološki posredovanim zadacima. Učinkovitost tima je dinamičan proces i ovisi o razini pouzdanosti, podrške i pomoći drugima u timu.



Slika 9: Suradnja tima (Brezovnik, 2011)



Pogledajte gornju sliku i u parovima/grupama raspravljajte o tome što ta slika predstavlja?



Slika 10: Što je pouzdanost? (Janowiak, 2017)

Suradnja i podrška među članovima tima će biti uspješni ako se jasno odrede ciljevi (ono što želimo postići unutar tima), ali i vizija, strategija rada i točno profilirane uloge i jasno definirani zadaci svih članova (uključujući preuzimanje upravljanja timom). Učinkovit tim zajednički traži rješenja, moguće sukobe i kontroverzna pitanja, razgovarajući otvoreno. Sukobi se promatraju kao inicijativa za daljnju raspravu i djelovanje.

Komunikacija mora biti spontana i otvorena, stvara se svestran način komunikacije (okomita, vodoravna, kružna, lančana, itd.). na čijim temeljima se kreira učinkovit radni proces. Svaki član može izraziti svoje mišljenje o kojem će potom tim razmišljati. U uspješnom timu prevladava tolerancija, svi članovi su uključeni u proces rada, što je osnova za postizanje sveukupnih prednosti takvog načina rada. Ujedno se razvija i način promoviranja međusobnih odnosa.

Kritike ili komentari članova tima ne smatraju se osobnim napadom, oni se uvijek daju konstruktivno i namjena im je ukloniti prepreke koje timu onemogućuju ispunjenje pojedinog cilja. Članovi tima također kritički ocjenjuju svoja postignuća i, ako je potrebno, ispravljaju način i tijek rada.



Prepreke za učinkovit rad timova su:

- neučinkovito planiranje ciljeva.
- manjak komunikacije.
- osobni sukobi (nepovjerenje, zatvorenost osobe, nedostatak empatije itd.).
- manjak poštovanja prema ostalim članovima tima može dovesti do sukoba jer osobe koje imaju problem s drugim članovima tima dovode do stvaranja destruktivne prirode tima.
- prebacivanje odgovornosti na druge.
- rasprava, a ne rješavanje problematične situacije.
- problem s nejasno određenim ulogama (tko je tko, osjećaj pripadnosti timu).
- otkrivanje straha i osobnog rizika za pojedince u timu.
- nedovoljan rad članova zbog posla, nisu spremni uložiti puno u ostvarenje ciljeva kako za zadovoljavanje svojih interesa, tako i za zadovoljavanje interesa organizacije.
- manjak povjerenja među članovima tima. Članovi su usmjereni na izvršavanje zadatka dok je vizija tima usmjerena ka međusobnom provjeravanju i zaštiti vlastitih interesa. Međusobno nepovjerenje otežava međusobnu komunikaciju pa tako dolazi do čestog pogrešnog tumačenja informacija i prepreka u komunikaciji.
- nedovoljna menadžerska podrška.
- loše kvalifikacije za timski rad.
- neprikladni interni postupci (komunikacija, praćenje provedbe, međuljudski odnosi, leadership, koordinacija i organizacija).



*Razgovarajte o mogućim preprekama koje bi se mogle pojaviti i objasnite kako se ovaj problem može riješiti boljom suradnjom članova tima.*



Slika 11: Svaku prepreku je moguće prevazići (Olivera, 2019)



### Testirajte svoje vještine suradnje! (Employment service, 2019)

Upitnik pronađite u Dodatku 3.

## 3.4 DODATNA LITERATURA

Koliko dobro upravljate promjenama? Blagodati prilagodljivosti:

<https://www.business.com/articles/how-well-do-you-handle-change-the-benefits-of-being-adaptable/>

Kako pokazati prilagodljivost na radnom mjestu: <https://work.chron.com/demonstrate-adaptability-job-15407.html>

Fleksibilnost: <https://www.thebigchoice.com/graduate-jobs/careers-advice/flexibility>

Definicija prilagodljivosti na radnom mjestu: <https://woman.thenest.com/definition-adaptability-workplace-14904.html>

ISTRAŽIVANJE: INDEKS SPOSOBNOSTI ZA RAD: <https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-ja3wj>

Važnost poštivanja na radnom mjestu: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/importance-of-respect-in-the-workplace/>

10 savjeta za upravljanje promjenama na radnom mjestu: <https://www.quickbase.com/blog/10-tips-for-handling-change-in-the-workplace>

Timski rad: Biti pouzdan: <https://www.conovercompany.com/teamwork-being-reliable/>

## GLOSAR

**Prilagodljivost** (Bridge, 2018.) je sposobnost promjene iz jednog postojanja u drugo. To može značiti promjenu navika ovisno o okruženje u kojem se nalazite. To također može značiti da niste sposobni promijeniti svoj način rada čak i kad se vaš trenutni posao promijeni, što znači da se ne uspijevate prilagoditi novom radnom okruženju.

**Fleksibilnost** (Bridge, 2018.) je više poput savijanja nečeg opipljivog. Poput sposobnosti savijanja tijela ili sposobnosti mijenjanja krutog rasporeda. Kad drvo ne bi bilo fleksibilno, jaki vjetrovi bi ga slomili. Kad cipele ne bi bile fleksibilne, u njima bi bilo jako teško hodati.

**Poštivanje** je kategorija društvene interakcije izražena kroz poštivanje digniteta svakog pojedinca. Pojam poštovanja temelji se na moralnim normama, općoj kulturi i toleranciji i ne pojavljuje se samo na razini odgovornosti, već i kao unutarnji motiv. . (Psychology and psychiatry, 2019)

**Zapošljivost** (ETSC – The Education and Training Service Centre, 2019) “Kompetencije, (vještine, stavovi i ponašanja) koje su vam potrebne za ulazak, ostanak i napredak u svijetu rada, ali i u dnevnim i osobnim aktivnostima”.



## TEMA 4 – STILOVI RADA

Stil rada je baza na kojoj tvrtke danas posluju, rastu i napreduju. Obično unutar tvrtke postoje zaposlenici koji prakticiraju različite stilove rada.

Kad bi u vašoj organizaciji svi pristupali izvršavanju zadataka na analitički i planiran način, izbjegavajući pritom nove ideje, rast tvrtke bi vjerojatno bio ugrožen. Nadalje, kad bi svi u vašoj organizaciji imali vrlo širok, strateški i intuitivan pristup izvršavanju zadataka i izbjegavanju planiranja, vjerojatno bi konstantno kasnili s izvršenjem planiranih zadataka.

Nijedna od navedenih situacija dugoročno ne podržava održiv poslovni rast. (Tate, 2015)

To bi nam omogućilo dinamično radno okruženje, ali bi također uzrokovalo i sukobe. Poslodavcima najveći izazov predstavlja pronaći ravnotežu između različitih stilova rada i odgovarajuće podjele zadataka te prilagodbe zadataka svakom zaposleniku. Na temelju takvih znanja možemo razviti i plan razvoja koji će nam pomoći u učinkovitoj provedbi zadataka.



Slika 12: Uravnotežavanje „radnog tima“ uzimajući u obzir različite stilove rada (Torres, 2019)

## 4.1 PROCJENA STILOVA RADA

### 4.1.1. VRSTE STILOVA RADA

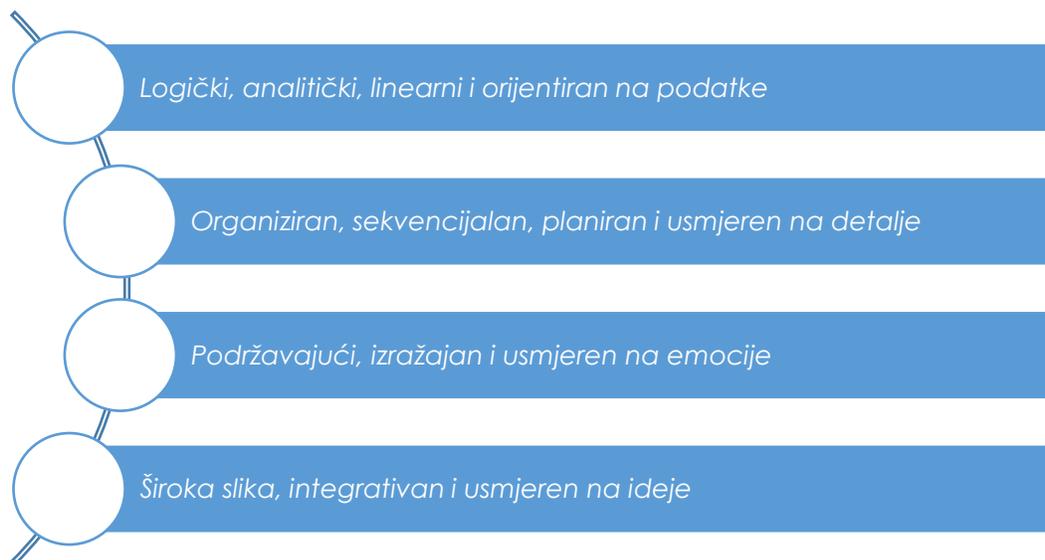
„U pokeraškoj terminologiji ih nazivaju dokazima/nagovještajima: oni se klade na uzorke ili fizičke promjene koje koristite za procjenu protivnika i njihove ruke. Potpuno iste dokaze/nagovještaje imamo u našim stilovima rada“.



Sljedeća pitanja vam mogu pomoći da brzo prepoznate dominantan stil rada svog kolege: Šalje li vaš kolega e-mailove od samo nekoliko riječi ili piše dugačke e-mailove?

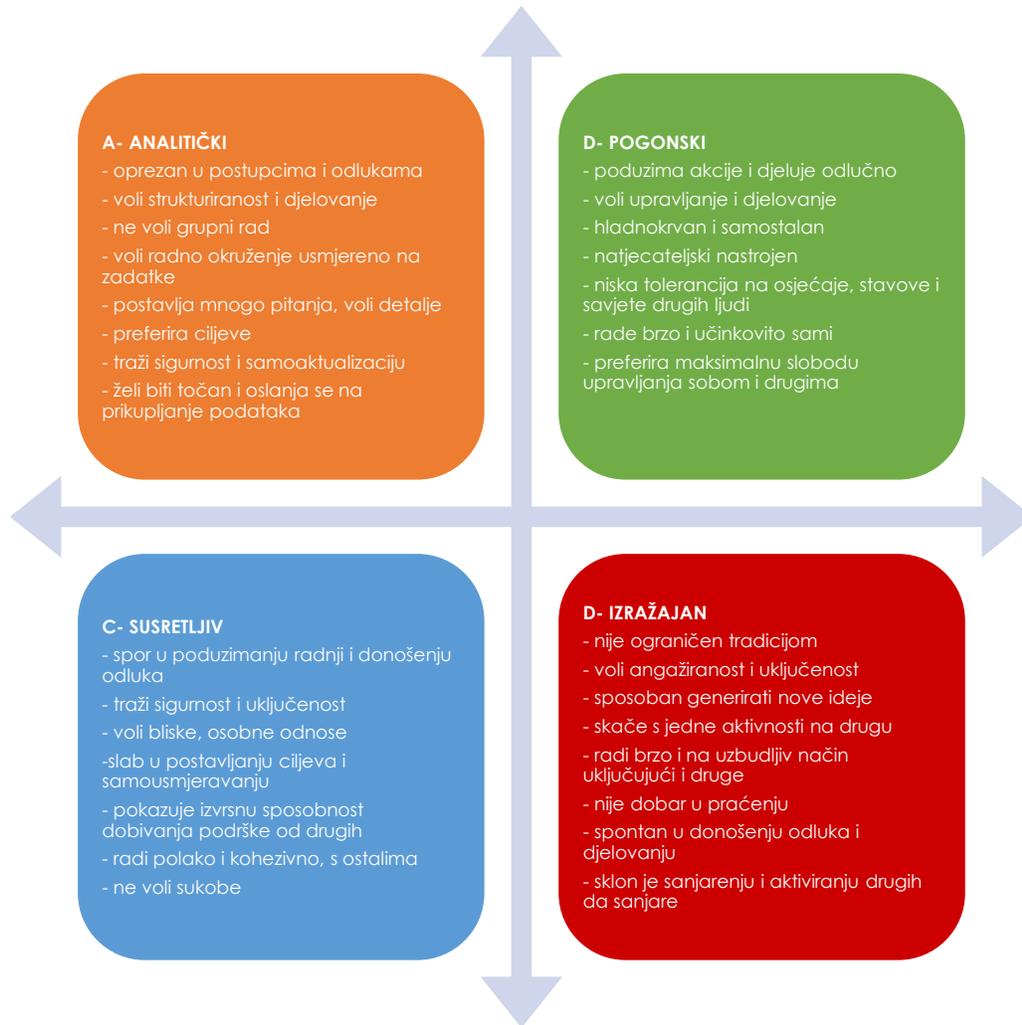
Je li vaš kolega osoba koja stalno poslove dovršava rano, čak prije isteka rokova ili čeka zadnji trenutak, pa čak i kasni?

Je li neverbalna komunikacija vašeg kolege vrlo izražena ili se kontrolira?



Slika 13: Četiri osnovna tipa stilova rada (Quality improvement, 2019)

Stilove rada možemo podijeliti na 4 osnovna tipa: analitički, pogonski, susretljiv i izražajan.



*Snage logičnog, linearnog stila rada usmjerenog na podatke su u logičkoj obradi, analizi podataka i rješavanju složenih problema. Usmjereni su na postizanje navedenog cilja, koji osigurava učinkovit rad i rezultate. Snage organiziranog, planiranog stila rada usmjerenog na detalje su u razvijanju strukturiranih zadataka i točnosti koji omogućuju poštivanje rokova.*

*Snage stila rada koji je podržavajući, izražajan i usmjeren na emocije su u poticanju pozitivnih odnosa i interakcije unutar tima. Dobri su pregovarači. Oni će osigurati da se svaka ideja učinkovito implementira u radne zadatke.*

*Snage stila rada kojim se sagledava šira slika, integrativnog i usmjerenog na ideje su u iznalaženju rješenja problema te uvođenju različitih ideja. Oni će osigurati da i ideje i izvedba budu raznoliki, što će pak dovesti do napretka.*

### 4.1.3. PROCJENA STILOVA RADA

Znati koji je vaš primaran stil rada, a koji vašeg kolege je vrlo važno jer poboljšava razumijevanje unutar tima i učinkovitost rada.



Otkrijte svoje prednosti. Koji stil rada vam najviše odgovara?

**Upitnik potražite u Dodatku 4.**

## 4.2. PRILAGODBA ZADATAKA STILOVIMA RADA

Sad smo se upoznali s karakteristikama različitih stilova rada i procjenama koje pokazuju prednosti zaposlenika Neovisno o modelu koji koristimo, moramo imati na umu da ljudi obično nemaju samo jedan stil već da stil ovisi i o okruženju u kojem se osoba nalazi.



### 5 savjeta za upravljanje različitim stilovima rada među zaposlenicima (Insperity, 2019)

#### 1. Adapt to employees working style

As a leader, your job is to adapt your style to get the most out of the people around you, because people respond well to those whose work style reflects their own.

#### 2. Put the right person in the right job

It's your job as a leader to understand their working style. Putting them in the right position and giving them an environment where they can succeed is crucial to their success – and also for your company.

#### 3. Set a clear vision for the team

Managing challenging behaviors – such as forcing ideas or overanalyzing – takes more time in planning, setting rules and dealing with communication on your part. It is important to take into account your employee's strengths and direct their energy toward common goals to achieve common result.

#### 4. Different doesn't mean bad

To take diversity as challenge and opportunity for creativity, for improvement, for progress instead of obstacle and problem. It is good to have a mix of work styles on the same team.

#### 5. Start understanding your employees' different work styles

It is crucial to get to know what are characteristic of your employee's working styles and what motivates them. This is the first step to plan efficient team work.

## 4.3. IZRADA AKCIJSKOG PLANA

Vrijednost leži u raznolikosti naših stilova rada. Promatrajući razlike u načinima rada naših zaposlenika, otkrivajući prednosti tih stilova rada i osiguravajući da su različiti stilovi rada zastupljeni u svakom zadatku, istovremeno potičete svoj tim i svoju tvrtku na inovacije, rast i održivost.

U sljedećem radnom timu koji budete vodili ili u kojem budete sudjelovali, osigurajte zastupljenost različitih stilova rada. Realno, možda nemate osobu koja predstavlja svaki od četiri stila rada, ali možete osigurati da njihov pristup i promišljanje budu predstavljeni postavljanjem ove serije pitanja o projektu (Quality improvement, 2019):

Koji je cilj?

Koji je rok?

Koji podaci ili činjenice su potrebni?

Koja metodologija i alati će biti korišteni za ocjenjivanje uspjeha?

Kako će zadatak biti proveden?

Kako će zadatak biti dovršen? Je li plan neophodan? Kako će plan izgledati? Što ćete uključiti u plan?

Kako ćete priopćiti informacije o projektu?

Tko su ciljne skupine/dionici zadatka?

Koga je još potrebno uključiti?

Tko vas može podržati u postizanju ciljeva određenog zadatka?

Koji jazovi postoje između onoga gdje ste danas i gdje želite biti na kraju zadatka?

Zašto je ovaj zadatak važan za tim i organizaciju? Koji će biti glavni učinak zadatka? Tko će imati koristi od toga?

Koje prijetnje kojima će se trebati pozabaviti tijekom provedbe ovog zadatka možete predvidjeti?



Odgovore na sljedeća pitanja koristite za izradu vlastitog radnog akcijskog plana za određeni zadatak/projekt.





### Studija slučaja:

U radnom timu imamo dizanera, voditelja projekta, stručnjaka u području 1 i stručnjaka u području 2. Svaki član tima ima različit stil rada.

Stil rada članova radnog tima:

Dizajner: izražajan

Voditelj projekta: pogonski

Stručnjak u području 1: analitički

Stručnjak u području 2: susretljiv

Radni tim mora osmisлити nov i inovativan proizvod.

Kako biste podijelili zadatke navedene u donjoj tablici da biste ostvarili najbolje rezultate?

U donjem grafikonu navedite za svaki zadatak tko je odgovoran za provedbu aktivnosti, tko podupire te tko je odgovorna osoba cijele aktivnosti. Također dodajte ciljeve i rokove.

Aktivnost	Cilj	Odgovoran za provedbu aktivnosti	Podupire	Rok	Odgovorna osoba	Datum izvedbe
Prikupljanje ideja za proizvod	Osigurati da je proizvod inovativan			31.8.2019.		
Odabir najbolje ideje za proizvod	Osigurati da je proizvod inovativan			15.9.2019.		
Planiranje izgleda proizvoda	Osigurati učinkovit razvoj proizvoda			15.9.2019.		
Razvoj proizvoda	Osmišljavanje konačnog proizvoda			31.10.2019.		
Testiranje proizvoda	Osigurati najbolju kvalitetu proizvoda			30.11.2019.		
Ažuriranja proizvoda	Poboljšanje proizvoda			31.12.2019.		
<b>Praćenje aktivnosti</b>	Osigurati nesmetanu provedbu procesa			Neprekidno		

Slika 21: Plan rada

## 4.4 DODATNA LITERATURA

DICS tipovi osobnosti: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>

MBTI tipovi osobnosti: <https://www.myersbriggs.org/home.htm?bhcp=1>,  
<https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/take-the-mbti-instrument/>

Kako izraditi učinkovit plan rada: <https://www.wikihow.com/Create-an-Effective-Action-Plan>

## GLOSAR

**Stil rada** je način na koji promišljamo, strukturiramo, organiziramo i dovršavamo naš posao. (Tate, 2015)

**Prilagodba** je mala promjena napravljena na nečemu kao što je stroj ili načina na koji se nešto može učiniti. Prilagodba je također i promjena ponašanja ili razmišljanja određene osobe. (Collins, 2019)



## TEMA 5 – SURADNJA I UMREŽAVANJE

Izgradnja odnosa unutar tvrtke jednako je važna kao i razvoj proizvoda/uvođenje, čak i važnija za dugoročni rast tvrtke.

S druge strane, umrežavanje za vrijeme traženja posla predstavlja aktivan oblik traženja posla uz pomoć poznatih, ali i nepoznatih ljudi. Pojavljuje se u mnogim oblicima, od sastanka s prijateljem na piću, bivšeg kolege iz razreda na poslovnoj konferenciji do preporuke koju je za vas dala majka prijatelja u tvrtki u kojoj radite. Umrežavanje kao oblik traženja posla temelji se na osobnoj preporuci: određena osoba koja vjeruje u vas predlaže da odaberete otvoreno radno mjesto. Može vam ugovoriti sastanak sa stručnom osobom ili vam jednostavno dati informacije o radnom mjestu i zahtjevima posla.

Dobre komunikacijske vještine su ključne, kako za umrežavanje unutar tvrtke tako i u postupku traženja posla.

U ovom poglavlju ćemo raspravljati o učinkovitoj unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji unutar tvrtke, štoviše, govorit ćemo o tome zašto je umrežavanje toliko važno i za tvrtke i organizacije.

Postoji snažna veza između unutarnje i vanjske komunikacije. Prilikom komuniciranja, važno je imati obje vrste publike na umu. Nikada ne biste smjeli reći jednoj publici nešto što nikako ne biste rekli drugoj. Međutim, zajedničko objema komunikacijama je činjenica da komunikacija mora biti jasna, brza, iskrena i prijateljska. Za obje je potrebno razviti jasnu strategiju.



Slika 22: Umrežavanje

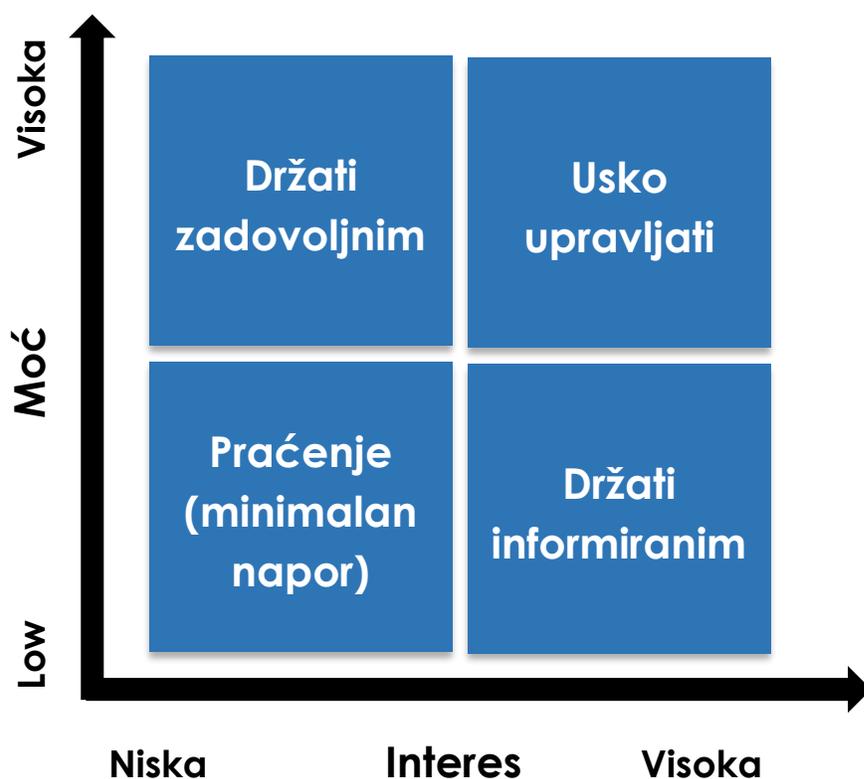
## 5.1. UČINKOVITA KOMUNIKACIJA S PARTNERIMA

Uspješni poslodavci nastoje uspostaviti dugoročno partnerstvo između svojih kupaca i zaposlenika s dobavljačima i ulagačima. Oni razumiju vrijednost održavanja dugoročnih odnosa kako s poduzećima i kupcima s kojima posluju te s onima na koje se oslanjaju da bi održali svoje poslovanje.

Kad razmišljamo o potencijalnim partnerima, prvo moramo odrediti tko su pravi partneri/dionici.

Prije nego što stupimo u kontakt s njima, možemo provesti brzu analizu u dva koraka da bismo odredili jesu li pravi:

- prvi korak je odrediti potencijalne dionike (možemo koristiti tehnike brainstorminga (razmjene ideja)
- drugi korak je odrediti im prioritet (vidi sliku...).



Slika 14: Matrica interesa i moći dionika (Thompson, 2019)

Visoka razina moći, vrlo zainteresirane osobe (**Usko upravljanje**): takve ljude morate u potpunosti angažirati i poprilično se potruditi da ih zadovoljite.

Visoka razina moći, manje zainteresirane osobe (**Držite ih zadovoljnima**): uložite dovoljno u te ljude da bi ih učinili zadovoljnim, ali ne toliko da im vaša poruka postane dosadna.

Niska razina moći, vrlo zainteresirane osobe (**Držite ih informiranima**): obavještavajte takve ljude na odgovarajući način i razgovarajte s njima da biste se uvjerali da ne postoje veći problemi. Ljudi iz ove kategorije često mogu biti od velike pomoći u detaljima vašeg projekta.

Niska razina moći, manje zainteresirane osobe (**Pratite**): ponovno, pratite ove ljude, ali im ne dosađujte pretjeranom komunikacijom.



**Razmisлите o jednom zadatku/projektu i odredite svoje dionike pomoću matrice interesa i moći dionika.**



Evo savjeta za osiguravanje i jačanje odnosa s vašim poslovnim partnerima (Wernette, 2019):

### **1. Budite iskreni, bez obzira na sve**

Praćenje načela iskrenosti i transparentnosti poboljšat će vaše poslovne odnose. To je osnova izgradnje povjerenja. Nijedna druga aktivnost ne može bolje izgraditi povjerenje od iskrenosti. Zaposlenici, partneri, klijenti itd. obično znaju laže li netko otvoreno ili pokušava manipulirati istinom. Jednom kad netko stekne loš predosjećaj o vama i vašem poslu, bit će gotovo nemoguće promijeniti taj stav.

Štoviše, ako ne znate odgovor na neko pitanje, bolje je reći „Ne znam“ nego se pretvarati da znate sve odgovore. Ljudi će cijeniti vašu iskrenost, pogotovo ako ste spremni pronaći opcije kao odgovor na njihova pitanja ili probleme.

### **2. Komunikacije nikad dovoljno**

U komunikacijskom procesu uvijek sudjeluju dvije strane i za uspješnu komunikaciju ona mora biti obostrana. U zdravim odnosima, jedna strana uvijek ovisi o drugoj strani da bi bila informirana. Dobar menadžer, poslodavac, na primjer, će partnerima slati obavijesti o napretku određenog zadatka bez da to oni zatraže. To povećava povjerenje, osigurava nesmetan tijek rada i smanjuje element iznenađenja.

### 3. Ispunjavanje svojih obveza

Održati svoju riječ također povećava povjerenje među partnerima. Kad kažete da ćete isporučiti svoj proizvod do određenog datuma, učinite to. Ispunjavanje obveza povećava povjerenje među partnerima. Znati da ćete ispoštovati obećani rok, oslobađa vaše klijente i partnere, ali i zaposlenike unutar radnog tima, svake zabrinutosti da bi stvari kod vas mogle poći po zlu. To će također povećati i radnu motivaciju.

### 4. Spremnost za razmjenu znanja i resursa

Ponudite svoje znanje i resurse čak i kad vam ništa ne treba.

### 5. Uvijek ostanite u kontaktu

Bez da ih se na odgovarajući način održava stalnom komunikacijom, i poslovni odnosi mogu umrijeti baš kao i bilo koji drugi odnos. Možete postaviti automatizirani sustav koji će vas podsjetiti da ostanete u kontaktu sa svojim zaposlenicima, partnerima i kupcima. Alati i platforme društvenih mreža također olakšavaju održavanje kontakata.

### 6. Osobni kontakt

Poslovnom odnosu koji se oslanja samo na pisanu komunikaciju putem e-pošte i slanje SMS-ova nedostaje osnova koja dolazi s osobnim kontaktom. Navedena iskustva mogu značajno produbiti kvalitetu vaših odnosa.

## 5.2. UČINKOVITA INTERNA KOMUNIKACIJA

U vremenima brzih promjena, interna komunikacija (IC) je poput ljepila koje drži tvrtke na okupu. Interna komunikacija važna je za učinkovito funkcioniranje svake tvrtke. Zaposlenici bi trebali osjećati da mogu jednostavno komunicirati s članovima svog tima, kao i s višim menadžmentom jer navedeno pridonosi produktivnosti i ukupnim rezultatima.

Stoga nije čudno da je interna komunikacija u porastu, kako po svojoj važnosti tako i po broju ljudi koji rade na tom polju. Zapravo, nedavno istraživanje tvrtke Ragan Communications pokazalo je da se proračuni za internu komunikaciju najviše povećavaju.

### Kako poboljšati internu komunikaciju u svom poslu (Jostle, 2019)

Alati za upravljanje mrežnim projektima za olakšavanje komunikacije kod planiranja vanjskih događaja

- Učinite „ljepljive“ informacije dostupnima
- Neka misija i vizija budu jasne
- Osnažite veze
- Stvorite otvoreni dijalog



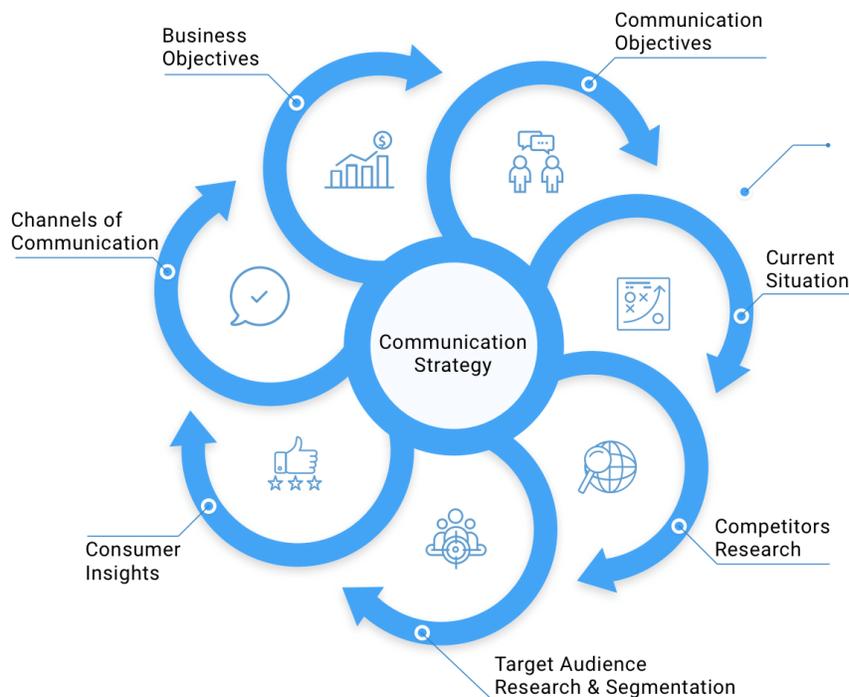
Uzimajući u obzir napredak u ICT sektoru, pojedine nove ideje bi mogle biti korisne i osigurati da vaša tvrtka komunicira najbolje što može, poimence (Lockley, 2019):

- Potreba za brzinom (da bi se povezale i došle do nove radne snage koju uglavnom čine milenijalci i pripadnici generacije Z, poruke moraju biti kratke i precizne te odaslane koristeći se, između ostalog, različiti društvenim mrežama i platformama)
- Kultura tvrtke (potražnja za pripadnicima generacije Z i milenijalcima koji traže tvrtke koje su u skladu s njihovim vrijednostima, obvezama i ciljevima)
- Rad s bilo kojeg mjesta
- Korištenje video zapisa
- Zaposlenici kao kreatori sadržaja (postaju najbitniji glas tvrtke pa bi iz tog razloga trebali surađivati na način da razvijaju novi proizvod, aktivnosti, njihove ideje bi trebalo uzeti u obzir jer će se na taj način osjećajti lojalniji tvrtki)
- Peer-to-Peer (ravnopravna) ili horizontalna komunikacija (Peer-to-peer communication zapravo može imati produktivan i snažan utjecaj na način rada vaših zaposlenika. Odjeli za internu komunikaciju bi trebali raditi na tome da podupiru takvu peer-to-peer suradnju na način da nagrađuju timski rad, potiču razmjenu i postavljaju ciljeva tima.)
- Mjerenje učinkovitosti njihove interne komunikacije (ključno je za dobivanje povratnih informacija u vezi s učinkovitošću trenutnih metoda i za njihovo poboljšanje)
- Emotikoni: Iako ih je razumjeti i mogu se obratiti ljudima neovisno o jeziku kojim govore. Oni pružaju osjećaj bliskosti i mogu vam pomoći da podržite svoj brend i reklamirate svoju tvrtku. Njihovo pametno korištenje definitivno predstavlja rastući trend.

## 5.3. VAŽNOST UMREŽAVANJA ZA RAZVOJ TVRTKE

Obraćati pažnju na izgradnju dobre suradnje i odnosa unutar tvrtke jednako je važno kao i razvoj proizvoda/uvođenje usluga, čak i važnije za dugoročni rast tvrtke.

Svaka tvrtka bi trebala imati komunikacijsku strategiju kojom bi osigurala učinkovitu unutarnju i vanjsku komunikaciju. Komunikacijska strategija je dobro isplanirani strateški pristup ostvarivanju komunikacije s resursima i unutar vremenskih okvira. Kao i u bilo kojoj aktivnosti strateškog upravljanja, prilikom razvijanja komunikacijskih strategija potrebno je identificirati svrhu, ciljeve, zadatke, ciljnu publiku, komunikacijske kanale itd. Važno je napomenuti da bi vaša komunikacija trebala biti usredotočena na širenje znanja i iskustva kako među kulturnim i kreativnim sektorima tako i među širom publikom. Također je vrlo važno identificirati očekivane ishode i način njihova mjerenja. To su dijelovi vaše komunikacijske strategije koje biste trebali uključiti u prijavu. (Anastasiya Nurzhynska, 2018)



Slika 15: Izrada plana komunikacijske strategije (MARUSHEVSKA, 2019)

### 5.3.1. PROCJENA VJEŠTINA UMREŽAVANJA

Testiranje vlastitih vještina umrežavanja dobro je za podizanje svijesti, jer ako znamo gdje smo, to možemo i poboljšati.

#### **Testirajte svoje vještine umrežavanja! (Employment service, 2019)**

Upitnik pronađite u Dodatku 5.

### 5.3.2. ZAJEDNIČKI RAD

Novi način rada u kojem su tipični korisnici samozaposleni, zaposlenici na daljinu ili slobodni radnici naziva se zajedničkim radom. Neke tvrtke koriste prostore u kojima zaposlenicima osiguravaju opremu, prostor i usluge koje si inače ne bi mogli priuštiti. Veća poduzeća ponekad koriste prostore za međusobnu suradnju kao uredske prostore u slučajevima kad broj trenutnih zaposlenika u bilo kojem trenutku prekoračuje standardan broj zaposlenika. U tom slučaju tvrtka može održavati određeni broj partnerstava za pružanje usluge međusobne suradnje. Prostor za zajednički rad slijede različite poslovne modele (TechTarget, 2019)

Korištenje prostora za zajednički rad za tvrtku ne znači samo uštedu vremena već i novca. Istraživanja pokazuju da su troškovi zajedničkog rada u prosjeku 25 posto niži od troškova tradicionalnih ureda. Osim toga, korisnik zajedničkih prostora ne treba brinuti o brojnim pojedinačnim uplatnicama za različite troškove (od struje, vode i interneta do papira i ostalog

potrošnog materijala) već mjesečno plaća unaprijed dogovoren iznos i to samo putem jedne uplatnice. (Honzak, 2018.)

Štoviše, osim poticanja kreativnosti, produktivnosti, zajednički rad također pruža priliku za umrežavanje, poimence:

- Poslodavci mogu pronaći najbolje zaposlenike: svaki poslodavac zna da je to jedan od najtežih zadataka koji čekaju daljnji rast i razvoj tvrtke, otkrivanje i zapošljavanje najprikladnijeg osoblja.
- Poslodavci mogu dobiti nove kupce i partnere: jedna od najočitijih razlika između tradicionalnog i suradničkog ureda jest dijeljenje radnog prostora s pojedincima i tvrtkama koje se bave raznim poslovima. To je također i jedna o najvećih prednosti takvih prostora. Rad u okruženju punom istomišljenika, radišnih, strastvenih, poduzetnih i fokusiranih pojedinaca pruža svim korisnicima zajedničkog ureda mogućnost da se umreže, stvore partnerstva, pronađu mentore i upoznaju nove potencijalne klijente. Brigita Tomas je također naglasila važnost ostalih korisnika kao jedan od razloga za odabir zajedničke suradnje.

Prostori za zajedničku suradnju su idealno rješenje za slobodnjake i početnike, ali može ponuditi i brojne pogodnosti većim tvrtkama i organizacijama. Zajedničko djelovanje manjih i većih tvrtki ima zajedničke prednosti: veće tvrtke se, udruživanjem s istomišljeničkim start-up tvrtkama, inspirirati i dobiti originalni pogled na način njihova rada, dok tvrtke početnici i slobodnjaci imaju mogućnost povezati se s većim partnerima putem kojih mogu steći nove kupce i potencijalne investitore.

Trend suradničkih prostora širi se cijelim svijetom, a njegove prednosti sve više prepoznaju i dobrostojeće tvrtke i organizacije. Stručnjaci predviđaju da će do kraja ove godine više od milijun pojedinaca raditi u 14 tisuća suradničkih prostora diljem svijeta. (Honzak, 2018.)

## 5.5 DODATNA LITERATURA

## GLOSAR

### **Komunikacijska strategija:**

**Komunikacijska strategija** je dobro isplanirani strateški pristup ostvarivanju komunikacije s resursima i unutar vremenskih okvira. (Anastasiya Nurzhynska, 2018.)

**Zajednički rad** je model pružanja poslovnih usluga koji uključuje pojedince koji samostalno ili zajednički rade u prostoru koji dijele. (TechTarget, 2019.)

## ZAKLJUČAK





- Anastasiya Nurzhynska. (2018.). *Culture&Creativity*. Preuzeto s 6 STEPS FOR SUCCESSFUL PROJECT COMMUNICATION: <https://www.culturepartnership.eu/en/article/nurzhynska-6-steps>
- Brezovnik, A. (2011.). Preuzeto s Izzivi tandemskega poučevanja v Angliji in Sloveniji (študija primera): [http://pefprints.pef.uni-lj.si/193/1/Diplomsko\\_delo\\_-\\_Izzivi\\_tandemskega\\_pou%C4%8Devanja\\_v\\_Angliji\\_in\\_Sloveniji\\_\(%C5%A1tudija\\_primer\).pdf](http://pefprints.pef.uni-lj.si/193/1/Diplomsko_delo_-_Izzivi_tandemskega_pou%C4%8Devanja_v_Angliji_in_Sloveniji_(%C5%A1tudija_primer).pdf)
- Brown, N. (19. 04 2013.). *The Guardian*. Preuzeto s <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/apr/19/cooperative-skills-what-are-they>
- Business Dictionary*. (2019.). Preuzeto s <http://www.businessdictionary.com>.
- Buswell, G. (7. 12 2019.). Preuzeto s <https://hundred5.com/blog/100-soft-skills-questions-to-help-you-hire-top-talent>
- Chernyak, P. (29. 3 2019.). Preuzeto s <https://m.wikihow.com/Create-an-Effective-Action-Plan>
- Desjardins, M. (12. 12 2011.). Preuzeto s How to execute corporate action plans effectively.
- Employment service. (2019.). *E-guidance*. Preuzeto s Self-assessment competency questionnaires: <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajZnam/SplosneKompetence/VprasanikiZaSamooocenoKompetenc/Default.aspx#details>
- ETSC – The Education and Training Service Centre, I. (2019.). *WORKLIFE GUIDANCE TOOLBOX*. Preuzeto s Validation of employability and basic skills : <https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-mqeh>
- Fistaszek, E. (10. 02 2015.). Preuzeto s <https://www.projektesywny.pl/blog/team-building/>
- Golemanova, R. (22. 12 2016.). Preuzeto s <https://blog.hubstaff.com/delegate-tasks/>
- Human Resources*. (2019.). Preuzeto s <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/new-team>
- Janowiak, A. (2017.). *Conover*. Preuzeto s Teamwork: Being Reliable: <https://www.conovercompany.com/teamwork-being-reliable/>
- Jostle. (2019.). *Jostle*. Preuzeto s 7 Ways to Improve Internal Communication at Your Business: <https://blog.jostle.me/blog/7-ways-to-improve-internal-communication-at-your-business-2-2/>
- Lucas, S. (12. 04 2019.). Preuzeto s <https://www.thebalancecareers.com/putting-work-team-together-1919250>
- Martinelli, K. (2018.). *HUB - High speed training*. Preuzeto s Importance of Respect in the Workplace: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/importance-of-respect-in-the-workplace/>
- Mattson, D. (2018.). *Sandler Systems*. Preuzeto s <https://www.sandler.com/blog/25-real-teamwork-tips-for-managers>.
- Psychology and psychiatry*. (2019.). Preuzeto s Respect: <https://sl.seamonkeyworship.com/174-respect.html>
- QMD, I. o. (2006.). Preuzeto s <http://www.teamenterprises.co.uk/wp-content/uploads/2014/10/Monitoring-the-teams-performance.pdf>

- Quality improvement*. (2019.). Preuzeto s Working Styles Characteristics: <https://qi.elft.nhs.uk/resource/working-styles-characteristics/>
- Rainmaker Thinking Inc.* (2019.). Preuzeto s <http://rainmakertinking.com/is-the-work-getting-done-five-ways-to-monitor-employee-performance/>
- SI21. (2015.). *SI21*. Preuzeto s Introduction of changes and management of resistance to them in the company: [https://www.si21.com/Dogodki-gospodarstvo/Uvajanje\\_sprememb\\_in\\_obvladovanje\\_odpora\\_do\\_njih\\_v\\_podjetju](https://www.si21.com/Dogodki-gospodarstvo/Uvajanje_sprememb_in_obvladovanje_odpora_do_njih_v_podjetju)
- St-Aubin, N. (30. 5 2018.). Preuzeto s <https://www.officevibe.com/blog/employee-feedback-examples>
- Tate, C. (2015.). *Fast Company*. Preuzeto s <https://www.fastcompany.com/3043600/3-ways-to-promote-a-different-kind-of-diversity-in-the-workplace>
- The Medic Portal*. (2019.). Preuzeto s <https://www.themedicportal.com/e-learning/interview/creativity-and-imagination/>
- Thompson, R. (2019.). *Mind Tools - Essential skills for an excellent career. Analiza dionika*. Preuzeto s: [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm)
- University of Bradford. (2019.). *University of Bradford*. Preuzeto s Adaptability and flexibility: <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
- Wawer, M. (03. 03 2013.). Preuzeto s [http://zabrze.zhp.pl/wp-content/uploads/2015/11/role\\_w\\_zespole.pdf](http://zabrze.zhp.pl/wp-content/uploads/2015/11/role_w_zespole.pdf)
- Wernette, W. (2019.). *All Business*. Preuzeto s 6 Communication Tips To Secure Lasting Business Partnerships: <https://www.allbusiness.com/communication-tips-secure-lasting-business-partnerships-21267-1.html>
- Wikipedia. (2018.). *Wikipedija*. Preuzeto s Timsko delo: [https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko\\_delo](https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko_delo)

# DODATAK 1

## Belbinov test za dodjeljivanje uloga u timu

Ova inačica Belbinovog testa je preuzeta iz Teambuilding by Alistair Fraser and Suzanne Neville: The Industrial Society 1993.

### Uvid u samopercepciju

Da biste dovršili svaki odjeljak ovog uvida, označite u krajnjem lijevom stupcu jednu, dvije ili tri rečenice koje vas najbolje opisuju.

Zatim u stupcu s desne strane razdijelite 10 bodova onim rečenicama koje se odnose na vas: Jednoj za koju smatrate da vas dobro ukratko opisuje, a drugoj koja vrijedi samo određeno vrijeme. U ovom primjeru svom prvom izboru možete dodijeliti sedam bodova, a preostale bodove drugom izboru. U nekim ćete slučajevima možda odlučiti da postoje dvije rečenice koje se jednako odnose na vas - ako je to slučaj, dodijelite pet bodova svakoj.

**U svakom odjeljku morate raspodijeliti svih 10 bodova.**

### ODJELJAK A

KAD STE UKLJUČENI U NEKI PROJEKT S DRUGIM LJUDIMA:

Kvačica		Bodovi
	1. Meni se može povjeriti zadatak da provjerim je li posao koji treba izvršiti organiziran.	
	2. Podignem ceduljice i greške koje drugi ne primjećuju.	
	3. Snažno reagiram kad sastanci izgledaju kao da se skreće s glavnog puta.	
	4. Dajem originalne savjete.	
	5. Objektivno analiziram ideje drugih ljudi, kako zasluge tako i nedostatke.	
	6. Želim saznati najnovije ideje i razvojne aktivnosti.	
	7. Posjedujem sposobnost organizacije ljudi.	
	8. Uvijek sam spreman podržati dobre savjete koji mogu pomoći da	

**ODJELJAK B**

KAD TRAŽIM ZADOVOLJSTVO U SVOM POSLU:

Kvačica		Bodovi
	1. Volim snažno utjecati na odluke.	
	2. Osjećam se u svom elementu kad posao zahtijeva visok stupanj pažnje i koncentracije.	
	3. Uvijek nastojim pomoći kolegama kad imaju problema.	
	4. Volim napraviti kritičku razliku između alternativa.	
	5. Sklon sam kreativnom pristupu rješavanju problema.	
	6. Uživam u usklađivanju različitih stajališta.	
	7. Praktičnost me zanima više od novih ideja.	
	8. Posebno uživam u istraživanju različitih stajališta i tehnika.	

**ODJELJAK C**

KAD TIM POKUŠAVA RIJEŠITI VRLO

SLOŽEN PROBLEM:

Kvačica		Bodovi
	1. Držim pod nadzorom područja na kojima se mogu pojaviti poteškoće.	
	2. Istražujem ideje koje mogu imati širu primjenu nego u zadatku kojeg trenutno rješavamo.	
	3. Volim izvagati i temeljito procijeniti niz prijedloga prije nego donesem konačnu odluku o odabiru.	
	4. Mogu koordinirati i produktivno koristiti sposobnosti i talente drugih ljudi.	
	5. Bez obzira na pritiske, uvijek održavam stalan sustavni pristup stvarima.	
	6. Često osmislim novi pristup za rješavanje dugotrajnog problema.	
	7. Spreman sam svoje osobne stavove iznijeti silovito, ako je potrebno.	
	8. Spreman sam pomoći kadgod mogu.	



**ODJELJAK D**

U IZVRŠAVANJU SVAKODNEVNOG POSLA:

Kvačica		Bodovi
	1. Držim pod nadzorom područja na kojima se mogu pojaviti poteškoće.	
	2. Istražujem ideje koje mogu imati širu primjenu nego u zadatku kojeg trenutno rješavamo.	
	3. Volim izvagati i temeljito procijeniti niz prijedloga prije nego donesem konačnu odluku o odabiru.	
	4. Mogu koordinirati i produktivno koristiti sposobnosti i talente drugih ljudi.	
	5. Bez obzira na pritiske, uvijek održavam stalan sustavni pristup stvarima.	
	6. Često osmislim novi pristup za rješavanje dugotrajnog problema.	
	7. Spreman sam svoje osobne stavove iznijeti silovito, ako je potrebno.	
	8. Spreman sam pomoći kadgod mogu.	

**ODJELJAK E**

AKO MI NEPLANIRANO DODIJELE TEŽAK ZADATAK KOJI TREBA RIJEŠITI U OGRANIČENOM VREMENU

I S NEPOZNATIM LJUDIMA:

Kvačica		Bodovi
	1. Često mi se dešava da osjećam da je grupni rad frustrirajući za moju maštu.	
	2. Smatram da su moje osobne vještine posebno prikladne u postizanju dogovora.	
	3. Moji osjećaji rijetko ometaju moju prosudbu.	
	4. Nastojim izgraditi učinkovitu strukturu.	
	5. Mogu raditi s ljudima koji se uvelike razlikuju u svojim osobnim kvalitetama i stajalištima.	
	6. Osjećam da je ponekad vrijedno podnijeti i privremenu nepopularnost da bi se grupi uspjeli prenijeti stavovi pojedinca.	
	7. Obično poznajem osobu čija stručna znanja su posebno prikladna.	
	8. Čini mi se da sam po sebi stvaram drugima prirodni osjećaj da nešto treba hitno učiniti.	



**ODJELJAK F**

KAD ME IZNENADA ZATRAŽE DA RAZMISLIM O NOVOM PROJEKTU:

Kvačica		Bodovi
	1. Počinjem tražiti oko sebe moguće ideje i otvaranja.	
	2. Prije nego započnem novi projekt, želim dovršiti i usavršiti ono što trenutno radim.	
	3. Problemu pristupam pažljivo i analitički.	
	4. U stanju sam se zauzeti za uključivanje drugih ljudi, ako je potrebno.	
	5. Sposoban sam neovisno i na inovativan način sagledati većinu situacija.	
	6. Sa zadovoljstvom preuzimam vodstvo kad je potrebna akcija.	
	7. Mogu pozitivno odgovoriti svojim kolegama i njihovim inicijativama.	
	8. Teško se mogu udubiti u posao ako ciljevi nisu jasno određeni.	

**ODJELJAK G**

KAD DOPRINOSIM GRUPNIM PROJEKTIMA, OBIČNO:

Kvačica		Bodovi
	1. Mislim da posjedujem talent za određivanje konkretnih koraka koje je potrebno poduzeti na temelju proširenog sažetka,	
	2. Moja promišljena prosudba može potrajati, ali obično je vrlo točna.	
	3. Širok raspon osobnih kontakata važan je za moj stil rada.	
	4. Imam oko za ispravljanje detalja.	
	5. Pokušavam ostaviti trag na grupnim sastancima.	
	6. Mogu vizualizirati kako ideje i tehnike koristiti u novim odnosima.	
	7. Vidim obje strane problema i donosim odluku prihvatljivu svima.	
	8. Dobro se slažem s drugima i naporno radim za tim.	



### Način bodovanja uvida u samopercepciju

Prebacite bodove ostvarene u sedam odjeljaka uvida u samopercepciju u odgovarajuće kućice u donjem tekstu. Već otisnuti brojevi u mreži se odnose na brojeve pitanja iz svakog odjeljka.

Na primjer, ako ste u odjeljku A za pitanje 6 osvojili sedam bodova, a za pitanje 1 tri boda, rasporedit ćete ih u stupac RI odnosno IMP.

	Oblikovatelj	Koordinator	Inovator	Istraživač	Ocjenjivač	Izvršitelj	Timski igrač	Dovršitelj
A	3 ___	7 ___	4 ___	6 ___	5 ___	1 ___	8 ___	2 ___
B	1 ___	6 ___	5 ___	8 ___	4 ___	7 ___	3 ___	2 ___
C	7 ___	4 ___	6 ___	2 ___	3 ___	5 ___	8 ___	1 ___
D	2 ___	3 ___	6 ___	4 ___	5 ___	1 ___	8 ___	7 ___
E	6 ___	5 ___	1 ___	7 ___	3 ___	4 ___	2 ___	8 ___
F	6 ___	4 ___	5 ___	1 ___	3 ___	8 ___	7 ___	2 ___
G	5 ___	7 ___	6 ___	3 ___	2 ___	1 ___	8 ___	4 ___
Ukupno								

Nakon što raspodijelite sve bodove, zbrojite svaki stupac.

Dvije najveće ukupne vrijednosti predstavljaju vaše primarnu i sekundarnu preferencijalnu ulogu u timu.

<b>Pitanje</b>	<b>1</b> Apsolutno se ne slažem	<b>2</b> Većinom se ne slažem	<b>3</b> Niti se slažem niti se ne slažem	<b>4</b> Većinom se slažem	<b>5</b> Apsolutno se slažem
1. Mogu izvršavati više zadataka odjednom.					
2. Ne bih mogao živjeti u okruženju čija je kultura u potpunosti suprotna od moje.					
3. Ne mijenjam planove u zadnji čas					
4. Uspone i padove doživljam kao dio života pa me stoga to manje pogađa nego sve ostale u mom okruženju.					
5. Želim da svaka posjeta bude najavljena.					
6. Dozvoljavam drugima da samostalno rade stvari.					
7. Jednostavno se prilagođavam različitim stilovima rada mojih suradnika.					
8. Brzo se privikavam na novu valutu.					
9. Lako se spuštam na dječju razinu kad se igram s njima.					
10. Moj svijet će se raspasti ako se ne budem mogao baviti poslom koji najviše želim.					
11. Kad radim u timu, inzistiram da se radi n moj način i prema mojim idejama.					

**Analiza rezultata**

Zbrajanje pojedinačnih bodova vaših odabira



Pitanje	1 Apsolutno se ne slažem	2 Većinom se ne slažem	3 Niti se slažem niti se ne slažem	4 Većinom se slažem	5 Apsolutno se slažem
1. Mogu izvršavati više zadataka odjednom.	1	2	3	4	5
2. Ne bih mogao živjeti u okruženju čija je kultura u potpunosti suprotna od moje.	5	4	3	2	1
3. Ne mijenjam planove u zadnji čas	1	2	3	4	5
4. Uspone i padove doživljam kao dio života pa me stoga to manje pogađa nego sve ostale u mom okruženju.	1	2	3	4	5
5. Želim da svaka posjeta bude najavljena.	5	4	3	2	1
6. Dozvoljavam drugima da samostalno rade stvari.	1	2	3	4	5
7. Jednostavno se prilagođavam različitim stilovima rada mojih suradnika.	1	2	3	4	5
8. Brzo se privikavam na novu valutu.	1	2	3	4	5
9. Lako se spuštam na dječju razinu kad se igram s njima.	1	2	3	4	5
10. Moj svijet će se raspasti ako se ne budem mogao baviti poslom koji najviše želim.	5	4	3	2	1
11. Kad radim u timu, inzistiram da se radi n moj način i prema mojim idejama.	5	4	3	2	1

**Ukupno bodova:** \_\_\_\_\_

### Tumačenje rezultata

#### Niska razina kompetencije (11-27)

Rezultat ukazuje na to da se teže prilagođavate promjenama u okolini. Zadovoljava vas kad je sve unaprijed određeno i bez većih iznenađenja. Drugi vas trebaju puno uvjeravati da biste se odlučili isprobati nešto novo. Više volite biti u poznatom društvu ljudi i nevoljko mijenjate okruženje, na primjer posao. Kad ste prisiljeni izvršavati više zadataka odjednom, osjećate se pod pritiskom. Nikad ne postoji samo jedan put pa se stoga pokušajte opustiti i pronaći nešto pozitivno u neplaniranim događanjima. Isprobajte nešto novo.

#### Srednja razina kompetencije (27-40)



Relativno ste prilagodljivi na promjene u okolini, sve dok one nisu prevelike ili previše dramatične. Većinom ljude prihvaćate kakvima jesu, uznemirava vas samo previše odstupanja od društveno prihvaćenih normi. Kad rješavate probleme provjeravate nekoliko mogućih rješenja, ali tome ne posvećujete previše vremena. Istovremeno se možete fokusirati na razne aktivnosti. Čak i veće promjene promatrate kao sastavni dio života i mogu vam donijeti pozitivne stvari. Pokušajte ostati otvoreni u takvim situacijama.

### **Visoka razina kompetencije (41 - 55)**

Visoki rezultat koji ste ostvarili pokazuje da imate sposobnost brze prilagodbe vlastitog ponašanja i razmišljanja promijenjenim okolnostima. Svjesni ste da svaki problem možete uspješno riješiti na više načina, pa ne odustajete na prvoj prepreci. Možete raditi u različitim situacijama, s različitim ljudima i grupama. Nepredvidivi i promjenjivi događaji neće vas izbaciti iz kolosijeka. Istodobno se možete posvetiti izvršavanju više zadataka i uspješno ih dovršiti. Ponekad bi moglo biti korisno imati raspored ili okvirni plan, jer je inače manje fleksibilne osobe teško slijediti. Neprestano prilagođavanje drugima nije uvijek najbolje rješenje, inzistirajte da se drugi ponekad prilagode vama.

## **DODATAK 3**

**Ispitajte svoje suradničke vještine! (Employment service, 2019)**

Upitnik pronađite u Dodatku 3.



Pitanje	<b>1</b> Apsolutno se ne slažem	<b>2</b> Većinom se ne slažem	<b>3</b> Niti se slažem niti se ne slažem	<b>4</b> Većinom se slažem	<b>5</b> Apsolutno se slažem
1. Smatram važnim znati snage i slabosti svih članova moje grupe.					
2. U grupi nema prostora za one koji stvari žele raditi različito od većine.					
3. Preferiram raditi u grupi u kojoj su zadaci jasno podijeljeni.					
4. Cilj grupe je i moj cilj.					
5. Obavljam svoj posao u grupi, ali nisam zainteresiran za obveze drugih.					
6. Meni je bitno da mogu pomoći nekome u grupi.					
7. U područjima kojima ja upravljam ne treba mi mišljenje drugih.					
8. Vjerujem da svaki član grupe može dati vrijedan doprinos.					
9. Prednost obavljanja posla samostalno je da će posao biti odraden kako treba.					
10. Mogu bez zadržke izreći svoje mišljenje svim članovima grupe.					

Pitanje	<b>1</b> Apsolutno se ne slažem	<b>2</b> Većinom se ne slažem	<b>3</b> Niti se slažem niti se ne slažem	<b>4</b> Većinom se slažem	<b>5</b> Apsolutno se slažem

1. Smatram važnim znati snage i slabosti svih članova moje grupe.	1	2	3	4	5
2. U grupi nema prostora za one koji stvari žele raditi različito od većine.	5	4	3	2	1
3. Preferiram raditi u grupi u kojoj su zadaci jasno podijeljeni.	1	2	3	4	5
4. Cilj grupe je i moj cilj.	1	2	3	4	5
5. Obavljam svoj posao u grupi, ali nisam zainteresiran za obveze drugih.	5	4	3	2	1
6. Meni je bitno da mogu pomoći nekome u grupi.	1	2	3	4	5
7. U područjima kojima ja upravljam ne treba mi mišljenje drugih.	5	4	3	2	1
8. Vjerujem da svaki član grupe može dati vrijedan doprinos.	1	2	3	4	5
9. Prednost obavljanja posla samostalno je da će posao biti odrađen kako treba.	5	4	3	2	1
10. Mogu bez zadržke izreći svoje mišljenje svim članovima grupe.	1	2	3	4	5

**Ukupno bodova:** \_\_\_\_\_

### **Niska razina kompetencije**

Rezultat prikazuje nisku razinu kompetencije u timskom radu. Rad u grupi nije jedan od vaših omiljenih oblika suradnje ili vam je teško pronaći svoje mjesto u grupnom radu. Morate biti tolerantniji prema idejama i osjećajima drugih, vjerovati sebi i drugima, a sve da biste bolje surađivali s drugima. Suradnja je vrlo čest oblik rada i stoga predstavlja važnu komponentu za uspješnu integraciju u radni kolektiv, pa je stoga korisno pokušati se prilagoditi grupi ili postati njezin produktivni član.

### **Srednja razina kompetencije**



Svjesni ste da ovaj način suradnje može biti uspješan i ne izbjegavate ga. Prosječan izraz ove kompetencije ukazuje na to da ste u grupu uključeni bez većih problema, ali ne obraćate dovoljno pažnje na to kako radite u timu i kako oni mogu pridonijeti većem učinku tima. Dobro poznavanje vlastitih snaga i slabosti, ali i kvaliteta drugih članova tima će vam pomoći da uspješno ostvarite zajedničke ciljeve. O tome često ovisi i uspjeh u poslu i životu. Znači, više glava i više vremena čini posao lakšim. Rezultat može biti i rezultat nedostatka iskustva rada u timu, pa će se vaš rezultat s vremenom promijeniti.

### **Visoka razina kompetencije**

Vrlo ste uspješni u timskom radu i upravo ta visoka razina kompetencija vam omogućuje uspješno kreiranje tima i rad u njemu. Članovi tima su poznati, vjerujete im i osjećate se dobro u grupi. Svjesni ste da uspjeh cijelog tima ovisi o svim članovima stoga podržavate jasnu komunikaciju unutar grupe, kao i suradnju i razmatranje ideja svih članova. Želite da zadaci u timu budu jasno podijeljeni, a cilj tima smatrate vlastitim ciljem. Ipak, imajte na umu da u kritičnim situacijama timski rad može trajati predugo pa ćete odluku morati donijeti potpuno samostalno.

### Koji stil rada vam najviše odgovara?

Otkrijte kako neki od vaših karakteristika, vrijednosti i vještina utječu na odabir odgovarajućeg posla ili radnog okruženja.

Navedite u kojoj se mjeri sljedeće izjave odnose na vas. Ovisno o radnom okruženju, radnom mjestu i organizaciji, zadani način rada prednost je ili nedostatak. Iskreno odgovarajte, rezultati su ionako namijenjeni da upoznate vaše snage i slabosti koje utječu na vaš posao.

	<b>Karakteristika</b>	<b>Ako je točna, upišite broj 1</b>
1.	Fleksibilan sam.	
2.	Brinem o svom izgledu.	
3.	Odgovoran sam radnik.	
4.	Zanima me mnogo stvari.	
5.	Uživam pomažući drugima.	
6.	Neorganiziran sam.	
7.	Učinkovit sam na poslu.	
8.	Inovativan sam.	
9.	Natječem se s drugima	
10.	<b>Nestrpljiv sam.</b>	
11.	<b>Osjetljiv sam.</b>	
12.	Vrlo sam pedantan.	
13.	Oprezan sam.	
14.	Imam puno novih ideja.	
15.	Uvijek obraćam pažnju na.	
16.	Sklon sam napetosti.	
17.	Čovjek sam od navika.	
18.	Entuzijastičan sam.	
19.	topao	
20.	Netaktičan sam.	
21.	Otporan sam na stres	
22.	Čovjek sam koji uživa u kreativnom neredu.	
23.	Posvećen sam obitelji	
24.	Maštovit sam.	
25.	Djelujem u skladu sa svojom savješću.	

26.	Samostalan sam.	
27.	Odan sam tvrtki	
28.	Površan sam.	
29.	Nisam kreativan.	
30.	Otvoren sam za promjene.	
31.	Dobar sam slušatelj.	
32.	Nedostupan sam	
33.	Ne uzrujavam se lako.	
34.	Znatiželjan sam.	
35.	Nefleksibilan sam.	
36.	Timski sam igrač.	
37.	Predan sam radu.	
38.	Ne spavam dok ne dovršim zadatak.	
39.	Šarmantan sam.	
40.	Tvrdoglav sam.	
41.	Neodlučan sam.	
42.	Razuman sam.	
43.	Spontan sam.	
44.	Prijateljski sam nastrojen.	
45.	Nisam maštovit.	
46.	Tražim preciznost.	
47.	Radoholičar sam.	
48.	Pametn sam.	
49.	Nedostaje mi kreativnosti.	
50.	Uvijek ovisim o drugima.	
51.	Lako me uvrijediti.	
52.	Uvijek koristim zdrav razum.	
53.	Pravila prilagođavam sebi.	
54.	Uvijek želim da mi drugi pomognu.	
55.	Motiviram druge.	
56.	Mogu se brinuti o sebi.	
57.	Rijetko postavljam ciljeve.	
58.	Vjerujem u svoje sposobnosti.	



59.	Teško mi je istovremeno rješavati više zadataka.	
60.	Kritika me lako pogađa.	
61.	Vjerujem u sebe.	
62.	Vrlo dobro rješavam probleme.	
63.	Imam problema u upravljanju osjećajima.	
64.	Pridržavam se rokova.	
65.	Motiviram se.	
66.	Osjećam se dobro u sigurnom okruženju	
67.	Sklon sam sumnjati u sebe.	
68.	Brinem se za svoje interese.	
69.	Ne mogu raditi više stvari istovremeno.	
70.	Često kasnim.	
71.	Želim biti vođa.	
72.	Želim priznanje drugih ljudi.	
73.	Želim imati puno slobodnog vremena.	
74.	Želim učiniti nešto od sebe	
75.	Uživam u različitom poslu.	
76.	Volim strukturu.	
77.	Postavljam puno pitanja.	
78.	Usmjeren sam na zadatke.	
79.	Usmjeren sam na ciljeve.	
80.	Sporo poduzimam aktivnosti i donosim odluke.	

**Analiza rezultata:**

Upišite bodove u prazna polja. Dodajte bodove na kraju svakog stupca. Stil koji bude imao najveći broj bodova je vaš dominantan stil rada.

	IZRAŽAJAN	ANALITIČKI	SUSRETLJIV	POGONSKI
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

	<b>IZRAŽAJAN</b>	<b>ANALITIČKI</b>	<b>SUSRETLJIV</b>	<b>POGONSKI</b>
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				
30.				
31.				
32.				
33.				
34.				
35.				
36.				



	<b>IZRAŽAJAN</b>	<b>ANALITIČKI</b>	<b>SUSRETLJIV</b>	<b>POGONSKI</b>
37.				
38.				
39.				
40.				
41.				
42.				
43.				
44.				
45.				
46.				
47.				
48.				
49.				
50.				
51.				
52.				
53.				
54.				
55.				
56.				
57.				
58.				
59.				
60.				
61.				
62.				
63.				
64.				
65.				
66.				
67.				



	IZRAŽAJAN	ANALITIČKI	SUSRETLJIV	POGONSKI
68.				
69.				
70.				
71.				
72.				
73.				
74.				
75.				
76.				
77.				
78.				
79.				
80.				
<b>UKUPNO (zbroy)</b>				

## DODATAK 5

<b>Testirajte svoje vještine umrežavanja (Usluga zapošljavanja)</b> <i>Pokušajte procijeniti stavke s procjenama od 1 do 5. U kojoj se mjeri odnose na vas</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pitanje</b>	Apsolutno se ne slažem	Većinom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Većinom se slažem	Apsolutno se slažem
1. Osim u školi/sluzbi, intenzivno sam uključen u društvena zbivanja kroz razne krugove, klubove, društva, itd.					
2. Volim upoznavati nove ljude jer nikad ne znate kad vam ta osoba može koristiti.					
3. Nemam potrebu upoznavati nove ljude, jer mi je dovoljno moje sadašnje društvo.					
4. Na seminar/tečaj idem samo ako se prijavi i drugi suradnik.					
5. Uživam na zabavama na kojima ne poznajem previše ljudi.					

6. Osim narudžbe, volim imati i sobu za razgovor u trgovini/pubu.					
7. Ne održavam kontakt sa svojim prijateljima iz djetinjstva ili s bivšim kolegama/školskim kolegama.					
8. Kad trebam uslugu, uvijek postoji netko od ljudi koji mi može pomoći.					
9. Ne poznajem susjede u svom bloku/kvartu, iako ovdje živim već neko vrijeme.					
10. Ljude koji žele razgovarati s nepoznatim ljudima u autobusu/vlaku smatram dosadnima.					

## Analiza rezultata

Zbrajanje pojedinačnih bodova vaših odabira

Pitanje	1 Apsolutno se ne slažem	2 Većinom se ne slažem	3 Niti se slažem niti se ne slažem	4 Većinom se slažem	5 Apsolutno se slažem
1. Osim u školi/sluzbi, intenzivno sam uključen u društvena zbivanja kroz razne krugove, klubove, društva, itd.					
2. Volim upoznavati nove ljude jer nikad ne znate kada će vam veza koristiti.					
3. Nemam potrebu upoznavati nove ljude, jer mi je dovoljno moje sadašnje društvo.					
4. Na seminar/tečaj idem samo ako se prijavi i drugi suradnik.					
5. Uživam na zabavama na kojima ne poznajem previše ljudi.					
6. Osim narudžbe, volim imati i sobu za razgovor u trgovini/pubu.					
7. Ne održavam kontakt sa svojim prijateljima iz djetinjstva ili s bivšim kolegama/školskim kolegama.					
8. Kad trebam uslugu, uvijek postoji netko od ljudi koji mi može pomoći.					
9. Ne znam susjede u svom bloku/kvartu, iako ovdje živim već neko vrijeme.					
10. Ljude koji žele razgovarati s nepoznatim ljudima u autobusu/vlaku smatram dosadnima.					

**Ukupno bodova:** \_\_\_\_\_

## **Tumačenje rezultata**

### **Visoko izražena kompetencija**

Vi ste tip osobe koja brzo uspostavlja opušten odnos sa svojim partnerom i više od većine ljudi preuzima inicijativu u uspostavljanju kontakata. Čak i u svakodnevnim situacijama, poput vožnje autobusom ili vlakom, nije vam teško stupiti u kontakt sa svojim suputnicima, jer nikad ne znate kad vam to poznanstvo može biti korisno. Osim u školi/sluzbi, intenzivno ste uključeni u društvena zbivanja kroz razne krugove, klubove, društva, itd. S većinom ljudi ostajete u kontaktu čak i nakon dovršetka posla. Uživajte na zabavama na kojima ne poznajete previše ljudi. Već ste se sprijateljili sa zaposlenicima obližnje trgovine ili banke. Osim upoznavanja ljudi, preporučujemo vam da malo više vremena provedete održavajući te veze.

### **Srednja razina kompetencije**

Rezultati pokazuju da imate srednju razinu kompetencija za umrežavanje. To znači da se u različitim situacijama, poput većine ljudi, želite povezati i održavati kontakte. Kad imate loš dan, nemate energije niti za pozdrav, a kamoli za razgovor. Predlažemo da tih dana pokušate biti ljubazni i preuzimate inicijativu. I dalje možete širiti mrežu formalnih i neformalnih poznanstava s pojedincima iz različitih sredina, bez puno truda.

### **Niska razina kompetencije**

Čini se da ste zadovoljni postojećim odnosima koje negujete u svojoj okolini. Ne osjećate potrebu za upoznavanjem i druženjem s novim ljudima i, u pravilu, ne održavate kontakt s prijateljima iz djetinjstva ili bivšim/školskim kolegama. Predlažemo da na neki seminar/tečaj odete sami, bez partnera/poznanika. Budite opušteni i prijateljski raspoloženi prema svima, jer nikad ne znate kad vam novo poznanstvo može koristiti.

