

# Upravljanja timskim resursima (TRM) na primjeru tvrtke Croatia Airlines

---

Oršulić, Fran

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:193004>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -  
Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE TIMSKIM RESURSIMA (TRM) NA PRIMJERU  
TVRTKE CROATIA AIRLINES**

**TEAM RESOURCE MANAGEMENT IN THE EXAMPLE OF CROATIA  
AIRLINES**

Mentor: prof. dr. sc. Željko Marušić

Student: Fran Oršulić

JMBAG: 0065038766

Zagreb, travanj 2022.

Zagreb, 14. veljače 2022.

Zavod: **Zavod za aeronautiku**  
Predmet: **Ljudski potencijali u zrakoplovstvu**

## DIPLOMSKI ZADATAK br. 6598

Pristupnik: **Fran Oršulić (0065038766)**  
Studij: **Aeronautika**

Zadatak: **Upravljanja timskim resursima (TRM) na primjeru tvrtke Croatia Airlines**

Opis zadatka:

Uvodno opisati bitne značajke ljudskih potencijala u zrakoplovstvu. Opisati povijesni razvoj upravljanja timskim resursima (TRM). Analizirati dosadašnja istraživanja utjecaja ljudskih potencijala na upravljanje timskim resursima (TRM).

Definirati ulogu ljudskih potencijala u timskim resursima (TRM), s naglaskom na upravljanje prijetnjama i greškama (TEM) te važnost komunikacija i timskog rada. Analizirati upravljanje timskim resursima (TRM) u zrakoplovnoj organizaciji Croatia Airlines. Predložiti mjere optimiziranja upravljanja timskim resursima (TRM), u uvjetima smanjenja letnih operacija i otežanih uvjeta poslovanja.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
diplomski ispit:

---

prof. dr. sc. Željko Marušić

## SAŽETAK

TRM (*Team Resource Management*), odnosno upravljanje timskim resursima, podrazumijeva strategije za što bolje korištenje svih dostupnih izvora – informacija, opreme i ljudi, kako bi se poboljšale sigurnost i efikasnost zrakoplovnih kompanija. Ljudski potencijali temeljni su organizacijski resurs, odnosno najvažniji čimbenik bilo koje organizacije, koja ovisi upravo o svojim zaposlenicima. Da bi se s uspješnošću ostvarili određeni ciljevi, mora se raditi na neprestanom rastu i razvoju poduzeća, i pritom se moraju uskladiti aktivnosti i zadaci koje pojedinci redovito obavljaju. Zbog toga se oformljuju mali timovi pojedinaca koje nazivamo timom, a koji čine ljudi sa zajedničkim ciljevima i zajedničkom svrhom djelovanja. U procesima konstruiranja, izrade i licenciranja svih sustava, a posebice u procesu licenciranja operativnog osoblja, mora se uključiti i primijeniti znanje o utjecaju ljudskog faktora, u prvoj fazi procesa, prije nego cijeli sustav stupi u potpunu funkciju. Za međunarodnu zrakoplovnu zajednicu vrlo je bitno širenje svijesti o važnosti ljudskog čimbenika jer ono omogućava rast učinkovitosti, sigurnosti i letenja.

Ključne riječi: TRM, timski rad, ljudski faktor, Croatia Airlines

## SUMMARY

Team Resource Management (TRM) involves strategies for the best use of all available sources - information, equipment and people to improve the safety and efficiency of airlines. Human potentials are the fundamental organizational resource, that is, the most important factor in any organization, which depends precisely on their employees. To successfully achieve certain goals in a company, the continuing growth and development are required, and the activities and tasks that one performs on a daily basis should be adjusted. Because of this, small groups of individuals, which we call a team, are being formed. These groups are made up of individuals with jointed goals and a jointed purpose of action. Knowledge of the impact of the human factor should be applied and included in the constructing, drafting and certification process, especially during the operational staff certification process, before all essential systems become operational. The expansion of awareness of the importance of the human factor enables the international airline an increase in efficiency and security and flying.

Key words: TRM, teamwork, human factor, Croatia Airlines

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Ljudski potencijali – temeljni organizacijski resurs.....	3
2.1. Značaj menadžmenta za upravljanje ljudskim potencijalima .....	3
3. Pojmovi tima i timskog rada .....	8
3.1. Određivanje tima i njegovog djelovanja .....	8
3.2. Nastanak i razvoj timova – faze timskog rada.....	13
3.3. Razlike između timskog i grupnog rada.....	15
3.4. Vrste timova .....	16
3.5. Prednosti i nedostaci timskog rada .....	16
4. Metode prevencije u zračnom prometu .....	18
4.1. Opće mjere .....	18
4.2. Posebne mjere .....	19
4.3. Reaktivno i proaktivno djelovanje.....	20
5. Upravljanje timskim resursima (TRM).....	23
5.1. Ciljevi TRM.....	26
5.2. Sadržaj TRM programa osposobljavanja .....	27
5.3. Faze TRM programa osposobljavanja .....	29
5.4. Ciljana populacija i izvršitelji .....	29
5.5. TRM alati za osposobljavanje .....	30
5.6. Upravljanje timskim resursima (TRM) kao alat za upravljanje prijetnjama i greškama (TEM).....	31
6. Upravljanje timskim resursima (TRM) u tvrtki Croatia Airlines .....	32
6.1. Povijest i razvoj kompanije Croatia Airlines.....	32
6.2. Prometni i financijski pokazatelji Croatia Airlinesa.....	34
6.3. Upravljanje timskim resursima (TRM) u tvrtki Croatia Airlines.....	38
7. Zaključak.....	40
8. Popis literature .....	42
9. Popis priloga.....	44

## 1. Uvod

Jedan od najbitnijih aspekata u prometu jest sigurnost, koja je i sastavni dio zračnog prometa. Sigurnost zračnog prometa, prema svojoj temeljnoj definiciji, kao svoj cilj navodi sprječavanje radnji nezakonitog ometanja, koje su obično usmjerene prema zrakoplovu, putnicima, robi i/ili osoblju zrakoplova. U smislu ovoga rada, sigurnost zračnog prometa uključuje neprestan rad i usavršavanje osoblja, a tim se tehnikama povećava mogućnost sprječavanja nezakonitog ometanja i nesreća zrakoplova. Sprječavanje pogrešaka ili njihovo otklanjanje označavaju sigurnost sustava, i to s ciljem da se zadrži dosadašnja razina sigurnosti. Takvi će se rezultati najbolje postići permanentnim učenjem i usavršavanjem, u što ulazi i upravljanje timskim resursima.

TRM (*Team Resource Management*), odnosno upravljanje timskim resursima, podrazumijeva strategije za što bolje korištenje svih dostupnih izvora – informacija, opreme i ljudi, kako bi se poboljšale sigurnost i efikasnost zrakoplovnih kompanija. [1]

Tema ovog diplomskog rada jest upravljanje timskim resursima na primjeru tvrtke Croatia Airlines. Istraživački interes autora za navedenu temu potaknut je nedovoljnim analizama navedenoga, dakle nije dovoljno istraženo koliko su važni ljudski potencijali, znanja menadžera o upravljanju istima, kao i stručna usavršavanja osoblja kojima se želi postići veći stupanj sigurnosti osoblja, putnika i zrakoplova.

Cilj ovoga rada je analizirati postojeće mjere usavršavanja i trenutnog timskog rada u tvrtki Croatia Airlines, te istražiti mogućnosti unaprjeđivanja i poboljšavanja upravljanja timskim resursima, koje se smatra vrlo važnim faktorom efikasnog i sigurnog poslovanja svake zrakoplovne organizacije.

Rad je organiziran u sljedeće cjeline:

1. Uvod
2. Ljudski potencijali – temeljni organizacijski resurs
3. Pojmovi tima i timskog rada
4. Metode preventivnog djelovanja u zračnom prometu
5. Upravljanje timskim resursima (TRM)
6. Upravljanje timskim resursima (TRM) u tvrtki Croatia Airlines
7. Analiza mogućih mjera za poboljšanje komunikacije i timskog rada u kompaniji Croatia Airlines
8. Zaključak

Druga cjelina rada, *Ljudski potencijali – temeljni organizacijski resurs*, opisuje ih kao najvažniji čimbenik bilo koje organizacije, koja ovisi upravo o svojim zaposlenicima. Također, opisuje se uloga menadžmenta u upravljanju ljudskim potencijalima, kao i menadžerov značaj i utjecaj na zaposlenike. Budući da se pojmovi timskog rada i grupnog rada često smatraju istim vrstama, opisuju se njihove razlike kojima se utvrđuje što znači raditi u timu, a što znači raditi u grupi.

Dio rada 3. *Pojmovi tima i timskog rada* definira tim i opisuje timski rad te psihosocijalne interakcije među članovima tima. Nadalje, opisuju se nastanak i razvoj tima, odnosno faze kroz koje tim prolazi. Navode se vrste tima, kao i njegove prednosti i nedostaci.

Dio rada 4. *Metode prevencije zračnom prometu*, prikazuje opće i posebne preventivne mjere u zrakoplovstvu, kao i važnost reaktivnog i proaktivnog djelovanja u sprječavanju zrakoplovnih incidenata, odnosno nesreća.

Dio rada 5. *Upravljanje timskim resursima (TRM)* definira ciljeve upravljanja timskim resursima te opisuje sadržaj i faze TRM programa osposobljavanja. Navodi se ciljana populacija i mogući izvršitelji programa, kao i TRM alati za osposobljavanje. Objašnjava se da je TRM osposobljavanje usmjereno razvoju TEM vještina i da TRM služi kao alat upravljanja prijetnjama i greškama TEM.

U dijelu rada 6. *Upravljanje timskim resursima (TRM) u tvrtki Croatia Airlines* na početku se donose opće informacije o nastanku i razvoju zračne kompanije Croatia Airlines, te se analiziraju njezini prometni i financijski pokazatelji u posljednje dvije godine, 2019. i 2020. Nadalje, opisuju se načini upravljanja ljudskim potencijalima i timskim resursima u Croatia Airlines-u.

U posljednjem dijelu rada, 7. *Zaključak*, uspoređuju se trenutačne mjere s onima predloženima od strane autora te se zaključuje da je nužno stalno raditi na usavršavanju osoblja kako bi zračna kompanija ostvarivala što bolje rezultate sa zadovoljnim putnicima i sa što manje mogućih incidenata.

Autor se, tijekom pisanja ovoga rada, koristio mnogobrojnom stručnom literaturom, od čega se mora izdvojiti literatura vezana za ljudske potencijale i menadžment upravljanja istima, a zatim literatura vezana za teoriju i praksu zrakoplovnih poduzeća, kako međunarodnih, tako i domaćih. Naglasak je stavljen na Croatia Airlines, poznatu hrvatsku zrakoplovnu kompaniju koja godinama ostvaruje značajne uspjehe i rezultate.

## **2. Ljudski potencijali – temeljni organizacijski resurs**

Da bi se ljudski potencijali odredili kao temeljni organizacijski resurs, potrebno je na početku definirati organizaciju. Ona se definira kao „svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“ [2].

„Organizacija je sustav odnosa među ljudima, koji se uspostavlja s ciljem izvršavanja određenog zadatka. Organizacija kao jedna od funkcija menadžmenta određuje potrebne ljudske i ostale resurse te određuje željene modele odgovornosti i raspodjele ovlasti u organizaciji.“ [3]

Bilo koja organizacija temeljnu ulogu vidi u ljudskim potencijalima, što se može vidjeti i iz prethodne definicije. „Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). Njima organizacija razvija svoje poslovanje i ostvaruje postavljene ciljeve [4].

Svaka je organizacija nastala zahvaljujući onome tko ju je osnovao, odnosno poduzetniku ili skupini poduzetnika. Osnivači u velikom broju slučajeva rade bitne poslove i upravljaju sustavom, a pravilno vođenje jedan je od najbitnijih preduvjeta opstanka. Kako se organizacijski sustav povećava i razvija, rastu i razine složenosti i odgovornosti. Iz toga proizlazi potreba za uključivanjem menadžera „koji bi razvoju, korištenju i mijenjanju organizacijskih ciljeva trebali pristupati s najvišim stupnjem ozbiljnosti“ [5].

Zbog procesa globalizacije, sve veće konkurencije, tranzicije i brzog tehničko-tehnološkog razvoja, potrebno je stalno vršiti kontinuirano praćenje načina rada i prilagodbe novonastalim situacijama. Iz tog se razloga svaka organizacija mora prilagođavati izazovima iz okruženja, i to u svakom trenutku. Pritom se na prvo mjesto mora postaviti samu organizaciju i njezine ljudske resurse. Organizaciji konkurentsku prednost donosi upravo kvalitetno upravljanje ljudskim resursima i njihovim organiziranjem na konceptu timskog rada, a tim svoju snagu pronalazi u dobroj organizaciji i kompletnoj integraciji članova tima. Zaključuje se da su zaposlenici najznačajniji resurs svake organizacije.

### **2.1. Značaj menadžmenta za upravljanje ljudskim potencijalima**

„Menadžment ljudskih potencijala u užem se smislu definira kao niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija, koje su usmjerene na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.“ [6]

Najvažniji je posao menadžera upravljati ljudskim potencijalima. Oni su vođe ljudi, rade na razvijanju njihovih potencijala, na usmjerenju ka cilju, a pritom moraju i pratiti i nagrađivati



njihov rad te osiguravati kontinuiranu poticajnu i zdravu radnu atmosferu. Komunikacija je, također, jedna od najvažnijih menadžerskih funkcija, koju oni svakodnevno obavljaju.

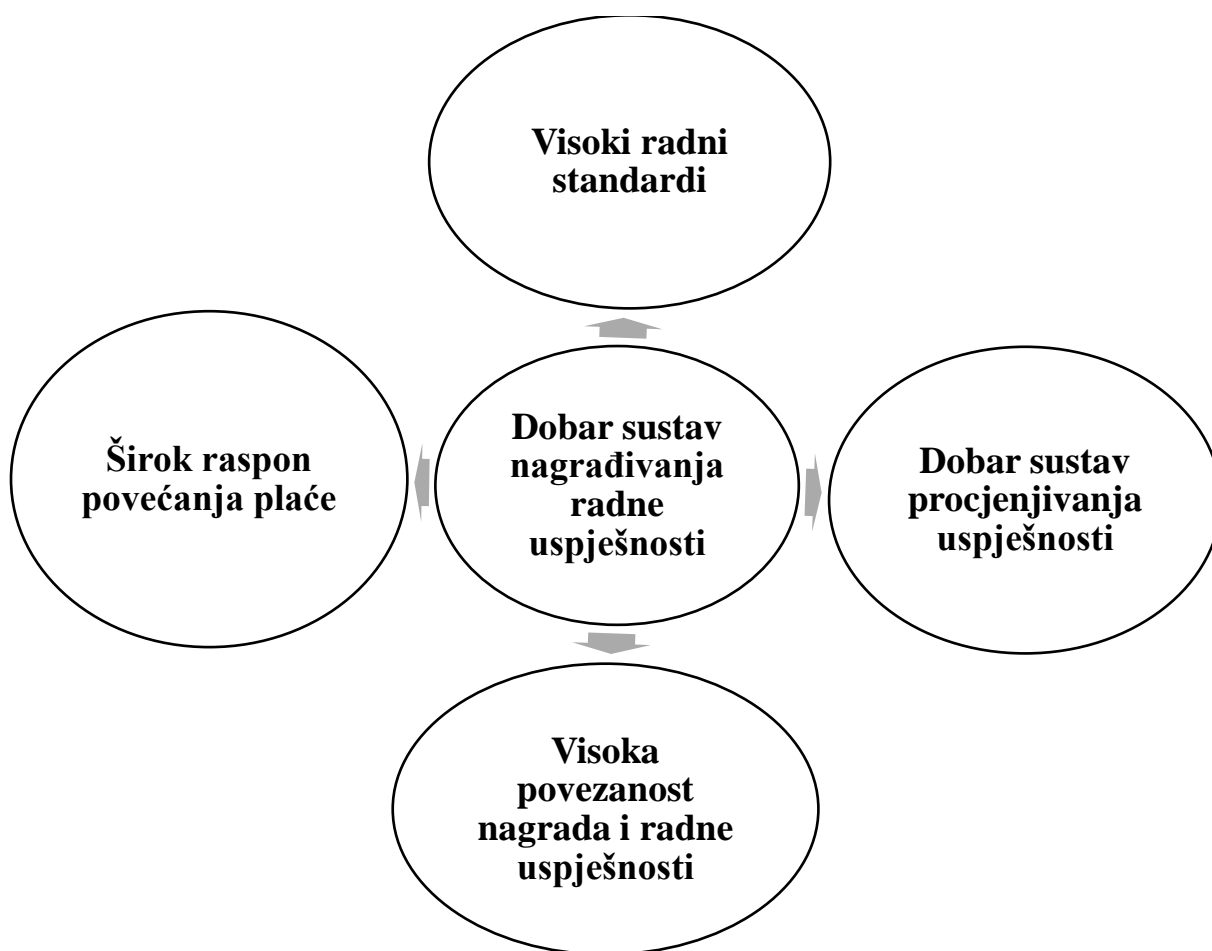
„Praktično obavljanje menadžerskih poslova zahtijeva:

- Vođenje računa ljudima i djelovanje u slučaju njihovih neočekivanih postupaka;
- Pronalaženje rješenja na krizne i ostale neočekivane okolnosti;
- Brzo i odlučno „presijecanje“ dilema i donošenje odluka;
- Potpora rukovoditeljima te postupanje po njihovim nalogima;
- Postupanje u slučajevima kad nema dovoljno pouzdanih informacija..“ [7]

Ono što se smatra temeljnim zadatkom odgovornog sustava upravljanja u današnjim organizacijskim sustavima jest zainteresirati, privući i zadržati najkvalitetnije ljude. Unutar menadžmenta ljudskih potencijala planiraju se ljudski resursi (broj zaposlenika potrebnih u sljedećoj kalendarskoj godini, hoće li se morati zaposliti još ljudi i slično), pribavljaju se ljudski resursi (osigurava se pozitivna slika tvrtke, želi se postići povećanje broja ljudi, neovisno o za zaposlenju, koji žele raditi upravo u toj tvrtki), vodi se briga o selekciji zaposlenika (pravednim i stručnim testiranjem te odabirom najboljih kadrova želi se postići da se svi mogući problemi u budućem obavljanju radnih aktivnosti minimalno događaju). Također, menadžment ljudskih potencijala zadužen je za brigu o timskom radu djelatnika (mora se znati pravilno odrediti kada će se koristiti pojedinačni, a kada timski rad u poduzećima, na koji će se način ustrojiti i organizirati timovi i njihovi zadaci itd.), upravljanje radnom uspješnošću (prati se radna uspješnost te se različitim metodama i tehnikama pokušava povećati razina radne efikasnosti zaposlenika), želi i mora motivirati zaposlenike tako što ih materijalno i nematerijalno stimulira i nagrađuje. Dodatno, menadžment brine o upravljanju karijerom, odnosno praćenju, planiranju, usmjeravanju i vođenju radne karijere svojih zaposlenika. [7]

Ipak, najvažnijom aktivnošću menadžmenta ljudskih potencijala smatra se odabir najkvalitetnijih kadrova, odnosno najpouzdanijih ljudi za određena radna mjesta. Iako se čini teško izabrati najkompetentnije ljude, to u konačnici znatno olakšava i ubrzava sve procese u tvrtki uz racionalnije poslovanje, smanjuje vremenskog okvira nužnog za postizanje strateških ciljeva...

Osim što menadžer mora znati odabrati kompetentne radnike, mora ih znati i zadržati. To je ostvarivo uz djelotvoran sustav stimulativnoga nagrađivanja vezanog uz radnu uspješnost. [8] Na slici 1. vidljiv je prijedlog dobrog i djelotvornog sustava stimulativnoga nagrađivanja.



*Slika 1. Prijedlog dobrog sustava nagrađivanja radne uspješnosti. [8]*

Navedeni sustav ima niz pretpostavki i zahtjeva:

- a) **Postavljanje visokih radnih standarda** – Niska očekivanja nisu dobra jer vode niskim rezultatima. Treba zahtijevati izvrsnost koja rijetko rezultira iz očekivanja prosječnosti. To znači da treba postavljati visoke standarde. Standardi daju relativno objektivnu definiciju posla i ciljeve koje zaposleni trebaju postići.
- b) **Razvijanje kvalitetnog i točnog sustava procjenjivanja uspješnosti** – U procjenjivanju uspješnosti treba se usmjeriti na kriterije specifične za posao i usmjerene na rezultate s više procjenjivača.
- c) **Obučavanje menadžera u vještinama procjenjivanja uspješnosti i davanje povratne informacije** – Osim toga, menadžeri moraju znati kako upravljati niskom uspješnošću i djelovati na njezino povećanje.
- d) **Usko povezivanje nagrada s uspješnošću** – Treba praviti češće procjene radne uspješnosti (barem polugodišnje) da bi se na temelju njih davalo ili uskraćivalo povećanje plaće.
- e) **Uporaba širokog raspona povećanja** – Povećanje plaće temeljeno na radnoj

uspješnosti treba učiniti smislenim i značajnim. Vrlo važan uvjet pozitivnoga motivacijskog djelovanja nagrađivanja vezanog uz radnu uspješnost jest da o njoj ovisi znatan dio plaće. [8] U slici 2. vidljive su posljedice nezadovoljstva plaćom, koje mogu loše utjecati na pojedinčev rad, a time i na samu kompaniju.



Slika 2. Posljedice nezadovoljstva plaćom [8].

Kada je u pitanju menadžment zrakoplovne kompanije, primjenom odgovarajućih menadžerskih aktivnosti, kako na strateškoj tako i na taktičkoj i operativnoj razini, moguće je primjereno odgovoriti na poslovne izazove koristeći raspoložive resurse zrakoplovne kompanije za realizaciju postavljenih ciljeva. [9]

Što se tiče funkcija menadžmenta, vođenje je najsloženija od njih, a za svrhu ima utjecati na zaposlenike da se oni potrudu što više doprinijeti zajedničkom cilju. Pritom, ne smije se zaboraviti da je važno ostvariti kompanijske rezultate, ali sredstvo za njihovo ostvarenje nikad ne smije ugroziti dostojanstvo pojedinca. Prema zaposlenicima se treba ophoditi s poštovanjem bez obzira na njihov položaj jer svi sudjeluju u ostvarenju zajedničkog cilja.

Menadžer zrakoplovne kompanije treba posjedovati sljedeće vještine:

- a) **Tehničke vještine:** poznavanje i umijeće u metodama, postupcima i procesima (menadžer treba znati pokazati kako se nešto radi).
- b) **Vještine rada s ljudima:** uključuje sklonost timskom radu, stvaranju poticajne atmosfere i uvjeta za rad;

c) **Vještine poimanja:** predstavljaju prepoznavanje pojedinih situacija važnih za poduzeće, uočavanje elemenata i njihovih veza u pojedinim situacijama;

d) **Vještine oblikovanja:** potiču rješavanje problema na način koji koristi poduzeću. [9]

Menadžerska pozornost i svojevrsan „popis briga i izazova“ podrazumijeva proučavanje i praćenje rezultata industrije zračnog prijevoza, konkurencije, svih pratećih prometnih i financijskih učinaka vlastite kompanije u odnosu na industrijske standarde produktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti, točnosti, sigurnosti i kvaliteti učinaka. Sve navedeno je povezano s dobrom suradnjom, izgradnjom, motiviranjem i nagrađivanjem zaposlenog osoblja zrakoplovne kompanije usmjerenih stalnom poboljšanju rezultata operacija i poslovnih procesa.

„U principu, pojam odgovarajući ljudski potencijali odnosi se na pojedince u organizaciji koji značajno doprinose ostvarivanju ciljeva sustava upravljanja. Koraci u pridobivanju ljudskih potencijala imaju svoj logični niz i sastoje se od četiri uzastopna koraka:

- traženje ljudskih potencijala;
- selekcija;
- edukacija;
- ocjena radnog učinka“. [6]

Drugim riječima, ljudi imaju moć koju im daju njihovo znanje i motivacija, a osnažiti ljude zapravo znači probuditi tu unutarnju snagu. Osnaživanje zaposlenih je stvaranje organizacijske klime koja oslobađa znanje, iskustvo i motivaciju koja već postoji u ljudima.

Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća mnogobrojne elemente i postoje isto tako mnogobrojne stručne i znanstvene sadržajne podjele navedenog obuhvata. No, u principu se radi o sljedećim sadržajnim cjelinama:

- „zapošljavanje, stručno usavršavanje i razvoj,
- radni odnos,
- povlastice i usluge“. [9]

Dakle, može se zaključiti da se najvažnijim aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala smatraju planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje poslova i radnih mjesta, raspoređivanje osoblja, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, te obrazovanje i razvoj zaposlenika.

### 3. Pojmovi tima i timskog rada

Aktivnosti i zadaci koje ljudi svakodnevno izvršavaju moraju se uskladiti kako bi se uspješno ostvarili određeni ciljevi, a za to je potreban neprestani rast i razvoj poduzeća. Timovi, odnosno male grupe pojedinaca koje se tako nazivaju, formiraju se upravo iz tog razloga. Tim čine ljudi sa zajedničkim ciljevima i zajedničkom svrhom djelovanja. Ti ljudi dijele odgovornost za svoje radnje i ustrajnost da nešto postignu, a uz sve to imaju međusobno povezane vještine i znanja, zbog kojih efektivno i efikasno obavljaju određene zadatke.

#### 3.1. Određivanje tima i njegovog djelovanja

„Tim čini skupina ljudi koji surađuju pri obavljanju posla kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, preuzimajući pritom zasebne uloge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora.“ [10]. Dakle, tim je posebna formalna organizacija, odnosno veća ili manja skupina ljudi, koje povezuju određene aktivnosti koje vode do unaprijed zamišljenih određenih ciljeva.

Mnoge od skupina koje se nazivaju timom zapravo to nisu, već su radne skupine, što znači da pojedinci (članovi) rade ono za što su obučeni i specijalizirani. Tim zapravo označava nešto značajno utjecajnije od radne grupe: „U timu su članovi međusobno povezani, ovise jedni o drugima, zajedno su odgovorni za obavljanje zadane aktivnosti ili zadatka, poželjno je da njihova međusobna komunikacija bude na što višoj razini, a sve to kako bi uspješno ostvarili zajednički cilj“. Članovi tima imaju odgovarajuća i međusobno povezana znanja i vještine, koje stalno primjenjuju pri obavljanju aktivnosti te tako uvelike pridonose kolektivnom radu i ciljevima.

„Postoji mnogo karakteristika po kojima se može prepoznati način rada u timu, a neke od njih, koje čine dobar tim su:

- a) predanost članova zajedničkom cilju,
- b) dobrovoljna, angažirana suradnja koja podrazumijeva nadopunjujuće, usklađeno i solidarno djelovanje,
- c) kontinuirana skupna kreativnost i poduzimljivost da bi se cilj dosegno što prije i što potpunije, uz najmanji utrošak resursa,
- d) ravnopravan položaj članova, koji daje mogućnost stalnog i potpunog razvoja, iskazivanja i upotrebe svih njihovih radnih i misaonih sposobnosti,
- e) pozitivno ozračje u kojemu se prepoznaju snažna motivacija, jaka skupna kohezija, sklad odnosa, otvorena komunikacija, timski ponos, entuzijizam i zanos“.[11]

Dakle, navedene karakteristike moraju se prepoznati u radu određene skupine ljudi da bi se taj rad mogao nazvati timskim. U suprotnom, odnosno ako se u radu skupine ljudi ne prepoznaju navedene karakteristike, nije riječ o timu. Budući da je tim uglavnom malen i radi na poseban način, veća skupina ljudi često se ne smatra timom, iako može provoditi timski način djelovanja, odnosno obavljanja određenih aktivnosti. Na primjer, timski se način rada

često primjenjuje u bolnici; Liječnički tim uvelike pomaže liječniku prilikom operacija, jer je teško uspješno obaviti operaciju ako liječnik radi sam. U ovakvim skupinama ljudi primjenjuje se timski način rada.[11]

Svi članovi tima vesele se i raduju ako ostvare određeni cilj, dok se u skupini, ako ista ne primjenjuje timski način djelovanja, ostvarenim rezultatima uglavnom raduje samo lider skupine ili onaj tko je ostvario taj rezultat. Za tim je vrlo bitna kreativnost jer je kreativan tim skoro uvijek vođen zajedničkom motivacijom i željom da se zajednički problem riješi. Kreativan tim mora svladavati sve prepreke u rješavanju problema te onda nastaviti još motiviranije. [11]

Pri obavljanju svojih poslova i zadataka, ljudi koji rade u timovima stupaju u različite oblike psihosocijalnih međusobnih veza i povezanosti. Psihosocijalne interakcije u timu bitan su i neophodan element za razumijevanje koncepta vođenja grupe [12]. Najčešće, i za ponašanje zaposlenih najzanimljivije, jesu:

1. **Imitacija** – pojava u kojoj pojedinac reagira na istovjetan način, kao što je to prije njega učinio neki drugi pojedinac iz istog tima. Za nastajanje imitacije, potrebno je postojanje modela osobe koja se oponaša i sljedbenika koji je želi oponašati prema tom modelu. Postoji više vrsta imitacija. „Imitacija se, na relaciji podražaj-odgovor, bazira na Pavlovljevom modelu i stečenom uvjetovanom refleksu. Imitacija nakon isteka nekog vremena temelji se na modelu interakcije pokušaja i pogreške“. Mnogi pojedinci žele i pokušavaju, na primjer, imitirati svoje nogometne uzore, ali ne uspijevaju u tome sve dok ne steknu potrebne nogometne vještine. „Ova se imitacija odvija po cikličnom i iterativnom modelu koji se kreće u relaciji: pokušaj uočavanje pogreške - otklanjanje pogreške - ponovni pokušaj“. Postoji i sračunata imitacija. Uobičajen primjer za ovu vrstu imitacije je unaprijed odlučena želja tinejdžera da pušenjem cigareta imitiraju odrasle iz okružja. Po ovom se modelu imitacije ponašaju se sljedbenici, koji oponašaju lidere u skupini. S gledišta suvremenih psiholoških stajališta, imitacija među zaposlenicima, odnosno članovima organizacije može se promatrati i kroz uzimanje (preuzimanje) uloga unutar organizacije [12]. Sklonost zaposlenika prema imitaciji suradnika prikazana je sadržajno u nastavku (Tablica 1.)

<b>Vrsta suradnika</b>	<b>Sklonost imitaciji drugih u timu</b>	<b>Dobre osobine</b>	<b>Loše osobine</b>
Netolerantan	Nikad nije sklon imitirati druge	Točnost Pedantnost u radu Interes za posao Autoritativnost	Nametljivost Želja za dominacijom Omalovažavanje mišljenja drugih Sumnjičavost u druge
Tolerantan	Učestalo će biti sklon imitirati druge	Strpljivost Tolerancija Spreman pomoći Iskrenost Ljubaznost	Podilazi drugima Pretjerana ljubaznost
Realan	Nije naročito sklon imitirati druge	Kooperativan Kompetentan u poslu Spreman pomoći Brzina u poslu Iskrenost	Visok pritisak na članove u timu Želja za dominacijom
Povodljiv	Rado će imitirati druge	Kooperativan Prijateljski usmjeren Ljubazan Iskren	Pretjerano uslužan Pretjerano ljubazan Smušen Spor Nedostatak autoriteta Pretjerana iskrenost
Inatljiv	Nikad neće imitirati druge	Brzina Autoritativnost Upornost	Slab interes za učenjem Ignoriranje drugih Sumnjičavost Statičnost

*Tablica 1. Sklonost zaposlenih prema imitaciji suradnika [12].*

2. **Sugestija** – slično imitaciji, pretpostavlja postojanje dviju ličnosti, jedne koja nešto sugerira (predlaže) i druge koja taj sadržaj objeručke prihvaća. Ipak, sugestija se razlikuje od imitacije u tome što je sugestija proces za vrijeme kojeg „njezin davatelj ulijeva u glavu primatelju neku svoju ideju ili na njega prenosi svoj stav, koji je najčešće bez adekvatno zastupljenih argumenata i pritom uporno nastoji da ta druga osoba to prihvati“.

3. **Simpatija i antipatija** – Simpatija je emocionalna privrženost pojedinca njegovom timu. Nasuprot simpatiji stoji antipatija, koja označava emocionalno udaljavanje i averziju pojedinca prema vrijednostima i normama ponašanja u timu kojemu pojedinac pripada. Simpatije unutar tima, između zaposlenih, često mogu prerasti u patološke oblike. Seksualno uznemiravanje i *mobbing* samo su intenzivni oblici toga. Seksualno uznemiravanje žena na radnom mjestu danas zasigurno predstavlja jedan od aspekata spolne diskriminacije i općenito poremećaja organizacijskog ponašanja... „*Quid pro quo*“, odnosno „usluga za uslugu“, jedan je od najčešćih oblika napastovanja žena na radnom mjestu, u zamjenu za povlastice koje im se pritom nude, kao što su: povišice, različite beneficije, napredovanje u karijeri i sl. Seksualno uznemiravanje na poslu ne utječe samo na uznemiravane žene, već i na sve zaposlene u organizaciji na svim razinama i organizacijskim strukturama. Najčešće se to očituje kroz pad produktivnosti, smanjenje odgovornosti, pad kvalitete proizvoda i usluga, različite oblike porasta apsentizma, povećanu fluktuaciju, te pad korporativnog imidža.

4. **Identifikacija** – u svom korijenu podrazumijeva proces poistovjećivanja nekoga s nečime. Identifikacija je potreba pojedinca da potvrdi i poveća vlastitu predodžbu o samom sebi, tako što se poistovjećuje s osobama ili skupinama, institucijama ili autoritetima. Tako pojedinac ublažava određene neprikladnosti svoje ličnosti. Identifikacija može biti svjesna ili nesvjesna. „Emocionalna identifikacija se često naziva i empatijom i neophodna je kao komponenta simpatije. Tako, na primjer, u stanjima straha i panike, emocionalna identifikacija pojedinca sa skupinom često postaje komponenta koja znatno pojačava nastajanje i intenzitet takvih stanja.“ Ne postoji jedinstveni oblik identifikacije zaposlenih s organizacijom. Naprotiv, radi se o mnoštvu različitih pojavnih oblika i sadržaja. Identifikacija zaposlenih s organizacijom ili njezin izostanak donosi niz pozitivnih ili negativnih učinaka na organizaciju. Od pozitivnih treba istaknuti: veću proizvodnost, manju fluktuaciju, nižu stopu apsentizma, veće zadovoljstvo zaposlenih, veću privrženost organizaciji, itd. Kod izostanka identifikacije, negativni su, pak, učinci: veća vjerojatnost konflikata, niska privrženost organizaciji, nezadovoljstvo poslom, niska zaokupljenost poslom, pad interesa za rad i uspjeh organizacije, neodgovornost, loša komunikacija.

5. **Socijalni pritisak** – ovaj element društvene klime karakterističan je u svakom timu. Članovi tima, naime, neprestano osjećaju svojevrsnu opasnost ako se ne pokore određenim usvojenim grupnim normama, vrednotama i simbolima. Zbog toga oni dio svoje energije troše na stvaranje određenog pritiska na članove unutar tima, s osnovnim ciljem stvaranja i održavanja skupne discipline i jačanja skupne kohezije. „Uglavnom se kao sredstva za stvaranje socijalnog pritiska u timu spominju sredstva prisile sredstva uvjeravanja. Sredstva uvjeravanja su: molba, savjet i preporuka, a sredstva prisile odvijaju se po formuli: nagrada- obećanje-prijetnja-kazna“ [12].

6. **Nagrade i obećanja** – nagrade koje se dodjeljuju u timu mogu biti moralne i materijalne. Moralne su obično u obliku pohvala i priznanja za postupke koji dovode do povećanog ugleda pojedinca među ostalim članovima tima. Materijalne nagrade mogu biti različiti oblici materijalnih davanja pojedincima, čime se poboljšava njihov materijalni status u timu, pa se tako povećava i njihov ukupni ugled. Za razliku od nagrada, obećanje je verbalni akt upućivanja pojedinaca na stvaranje bolje budućnosti postizanjem buduće nagrade. Kao i nagrade, obećanja mogu biti moralne i materijalne naravi. Najčešće nagrade materijalne naravi su plaće, provizije,



beneficije i sl. Od nematerijalnih vrijedno je istaknuti priznanja za rad i unapređenja, odnosno razvoj u karijeri.

**7. Prijetnje i kazne** – prijetnja je negativna suprotnost obećanju. Kazna je, također, negativan ekstrem u kontinuitetu odnosa prema nagradi, kao pozitivnom ekstremu. Svaka kazna ima svoj dvostruki karakter. Ona je ponajprije odgojna mjera, ali je istovremeno i simbolička prijetnja ne samo kažnjeniku, nego i svim ostalim članovima skupine kako ne bi počinili kršenje grupnih normi. Kao i nagrade, kazne mogu biti moralne i materijalne. Moralne su u obliku izrugivanja, ismijavanja, skupnog bojkota i gubljenja skupnog statusa, pa sve do isključenja iz skupine. Materijalne kazne su u obliku raznih globa i novčanih kazni ili fizičkog kažnjavanja.

**9. Facilitacija i inhibicija** – Određeni mehanizmi socijalne interakcije znatno utječu na ponašanje ljudi općenito u različitim skupnim situacijama i onda kad članovi te skupine nisu fizički prisutni. Član skupine je tada uz skupinu vezan skupnim normama i vrijednostima. Kad tu svoju vezanost uz skupne norme i vrijednosti pojedinac usmjerava u pozitivnom ili negativnom smjeru, govorimo o socijalnoj facilitaciji, a kad je olakšava ili poboljšava, govorimo o socijalnoj inhibiciji. Facilitacija se očituje kroz odanost zaposlenika organizaciji. Odanost organizaciji (*Organizational Commitment*) kategorija je usko vezana s motivacijom i zadovoljstvom na poslu. Ona je posljedica emocionalne usmjerenosti zaposlenika na organizaciju koja nastaje kao rezultat razmjene ulaganja zaposlenika (stručnost, iskustvo, vrijeme) i dobrobiti koju mu organizacija za to pruža (sredstva potrebna za život i razvoj) [12].

Odanost zaposlenih organizaciji moguće je promatrati kroz nekoliko karakterističnih oblika:

1. Ponašanje tipa „pas“ – Ove ljude odlikuje „slijepa“ vjernost jednoj te istoj organizaciji. Oni svoj cjelokupni radni vijek često provedu u jednoj ili eventualno još jednoj (drugoj) organizaciji. Ovakvo organizacijsko ponašanje karakteristično je za Japan. Njihovo ponašanje karakteriziraju snažni kulturološki obojeni pozitivni stavovi prema radu, natjecanje u radu i pripadnosti radu, te utjecaji obitelji.

2. Ponašanje tipa „suncokret“ – Zaposleni tipa „suncokret“ su, kao i „psi“, visoko odani jednoj organizaciji i napustit će je samo ako u nekoj drugoj dobiju bolje uvjete za rad, napredovanje i sl. Karakteristična je za razvijena i stabilna gospodarstva s razvijenim tržištem rada.

3. Ponašanje tipa „kometa“ – Suprotno dvjema iznijetim skupinama zaposlenih, oni tipa „kometa“ nisu izraženo privrženi jednoj organizaciji. Baš kao i komete, oni dođu u organizaciju brzo i neočekivano, a tako je i napuste. Njihov radni vijek karakteriziraju brojne fluktuacije. Ovakva ponašanja česta su u američkim organizacijama, gdje zbog naglašenog individualizma zaposlenici često (svakih dvije-tri godine) mijenjaju organizaciju.

4. Ponašanje tipa „polomljeni kišobran“ – Vrlo nisku odanost organizaciji pokazuju zaposlenici tipa „polomljeni kišobran“. U biti, ovu skupinu obilježava svojevrsna fiktivna odanost. Oni ne osjećaju stvarnu odanost organizaciji i rade u njoj jer nemaju mogućnosti odlaska u drugu. Karakteristična je za zemlje u tranziciji gdje, pored niskih i demotivirajućih uvjeta, zaposleni rade samo da bi uspjeli preživjeti. Oni žive često na rubu socijalne egzistencije, a zbog odnosa

velike ponude i male potražnje na tržištu rada, odanost (bolje rečeno dugotrajna vezanost) organizaciji je fiktivne prirode [12].

Jedna od osnovnih značajki svih formalnih grupa (skupina, pa i timova) je nužnost postojanja vode i kulture vođenja te grupe, ali istovremeno i postojanja kulture sljedbeništva ostalih članova te grupe. Zvonarević je pokušao dati osnovne psihosocijalne osobine vođa, definirajući ih s dvije dimenzije: idejnim i organizacijskim talentom, odnosno sposobnostima. Idejni talent je dimenzija koja podrazumijeva sposobnosti vođe u otkrivanju ideja i pronalaženju određenih rješenja nekog problema. Ova dimenzija uključuje i uspješnost vođe da modificira postojeće ideje i prilagodi ih potrebama promjenjive okoline. Organizacijski talent vođe je u njegovoj sposobnosti da stvori onakvu organizacijsku strukturu grupe pomoću koje će se moći najuspješnije provesti u život te nove ili modificirane ideje. Povezujući ove dvije determinante, definiraju se četiri tipa vođe: kompletni vođa, idejni vođa, organizacijski vođa i slučajni vođa. Kompletni vođa (tip A) ima oba talenta, a idejni vođa (tip B) ima idejni, ali ne i organizacijski talent. Često, stoga, ima teškoća da svoje ideje provede u život. Osnovni su mu problemi u pronalaženju načina kako motivirati sljedbenike da slijede njegove ideje. Organizacijski vođa (tip C) nema vlastitih i snažnih ideja, ali ima razvijen smisao za organizaciju i usmjeravanje sljedbenika prema nekom cilju. Snažan je motivator unutar grupe. Slučajni vođa (tip D) nema niti idejnog, niti organizacijskog talenta. On je, sasvim slučajno, stjecajem najčešće izvanrednih okolnosti, postao vođa grupe i najčešće se takva grupa raspada ili prihvaća novog vođu. [13]

### **3.2. Nastanak i razvoj timova – faze timskog rada**

Promjene koje se redovito događaju unutar tima, vrlo je bitno poznavati. Isto tako, potrebno je poznavati i promjene koje se događaju u okruženju tima. Faza u kojoj se tim nalazi u određenome trenutku, mora biti poznata da bi došlo do uspješne realizacije određenih aktivnosti koje taj tim mora provesti. Osoba odgovorna za proces provedbe tima kroz pojedine razvojne faze je voditelj tima, a njegova najbitnija zadaća jest taj proces učiniti bržim i kraćim, oplemeniti ga te ga izvršiti na što sigurniji način. Voditeljeva vrlo značajna uloga je i poticati članove na što produktivniji način rada i motivirati ih u izvršavanju propisanih aktivnosti. Voditelj tima je najbitniji u svakom uspješnom timu i neupitna je nužnost njegove prisutnosti u svim fazama razvoja tima. Bez njega, tim vrlo teško sam prolazi kroz sve faze i voditelj se u takvom slučaju mora isticati među ostalima, da bi se sve faze uspješno provele. Uglavnom se ističu četiri bitne faze, odnosno stadija tijekom razvoja, koji utječu na moć njegova djelovanja i obavljanja različitih poslova. West je izdvojio četiri značajne faze tijekom razvoja tima, to su:

1. **Faza formiranja** – odnosi se na utemeljenje inicijalne radne skupine. U početnoj fazi riječ je o osobama grupiranim na radnim zadacima na skupnom poslu od interesa za tvrtku. Osnovna je namjera da se radom i zalaganjem svih članova ostvare rezultati koji bi doveli do potrebe i motiva za formiranje skupine. O tome bitno ovise budući radni rezultati te poslovni uspjeh tvrtke u cjelini.[10].

Prema nekim drugim autorima, prvi stadij ili faza obilježeni su najčešće nerealno visokim radnim moralom, nedovoljnim poistovjećivanjem sa zajedničkim ciljevima, početnim stupnjem integracije članova i razmjerno slabom učinkovitošću na poslovima zbog kojih je tim i oformljen. U toj fazi dolazi do međusobnog zbližavanja i upoznavanja članova, gdje se oni pokušavaju izboriti za svoje mjesto u nedavno nastaloj skupini koja želi prijeći u tim. Za to vrijeme, voditelj mora predstaviti i objasniti ciljeve koje tim želi dostići svojim djelovanjem. S druge strane, tek onog trenutka kada članovi primijete da žele ostvariti isti zajednički cilj te da to mogu napraviti zajedničkim djelovanjem, tim će se osnovati. Prije toga tim ne postoji, već se on naziva radnom skupinom. Pojedinci, a ponekad i veći dio članova vjerojatno će se u određenom trenutku početi osjećati nesigurnima u donošenju odluka, a mnogi će se početi pitati jesu li na pravom mjestu i što se uopće očekuje od njih, odnosno rade li oni dobro onaj dio za koji su zaduženi ili ipak nisu dovoljno sposobnima za takvo što. U takvim trenucima, voditelj tima ima najznačajniju ulogu. On svojim kolegama daje korisne savjete, osigurava dobru atmosferu od početka, a to je ponekad vrlo teško. Voditelja zbog toga zanima može li potpuno vjerovati svim članovima, pokazuju li oni razumijevanje i jesu li zaista iskreni i otvoreni za vrijeme djelovanja u timu. Također, voditelj daje do znanja ostalima da je on najodgovornija osoba za zajednički rad, ali i da svaki pojedinac mora uložiti maksimalni trud. [11].

**2. Faza jurišanja** – U drugoj se fazi orijentira tim, zbog toga se naziva fazom jurišanja ili potvrđivanja. U ovoj se fazi okuplja skupina pojedinaca, oni se međusobno upoznaju i povezuju s nekim zajedničkim karakteristikama, ciljevima i načinom rada. U tom se trenutku skupina želi pretvoriti u tim. Dakle, skupina se u ovoj fazi želi poistovjetiti s timom i primiti obilježja timskog rada. Ipak, vrlo je vjerojatno da će se aktivnosti i postupci odvijati mnogo sporije nego što to članovi tima očekuju. Članovi često žele određene aktivnosti obaviti zbog mogućih brzih rezultata, ali takav ubrzani način rada može donijeti mnogo lošije rezultate od onih zamišljenih. Voditelj tima u tom trenutku mora biti svjesna događaja koji se zbivaju. Neki članovi će već u ovoj fazi početi prigovarati jer će uočiti mane timskog rada, zbog čega će vjerojatno oslabiti dotadašnja dobra atmosfera u timu. Voditelj je značajan u toj fazi jer on mora svim članovima objasniti koja je njihova uloga te svatko mora dobiti jednaku težinu zadataka koje moraju obaviti. Isto tako, voditelj mora raditi na uklanjanju nesporazuma, smanjenju nezadovoljstva, sprječavanju sukoba na osobnoj razini, rješavanju svih problema na koje tim nailazi i slično. [10].

**3. Faza normiranja** – U fazi normiranja, koja dolazi nakon kriznog perioda druge faze, dolazi do prihvaćanja ciljeva tima od svih članova, čime se povećava i dobro raspoloženje, članovi napreduju u obavljanju različitih zadataka te postižu znatno bolje i primjetne rezultate. Članovi u ovom razdoblju razvoja komuniciraju bez prevelikih problema i teškoća. Također, oni neprestano pokušavaju izgraditi svoje vještine pa rade na poboljšanju svojih prezentacijskih vještina, vještina izlaganja ideja i uče iznositi svoje mišljenje, a uvodi se i *brainstorming*, odnosno tehnika kreativnog razmišljanja. I u ovoj fazi voditelj tima ima značajnu ulogu koja se temelji na nadziranju svog tima i nadgledanja načina na koji članovi obavljaju određene aktivnosti. Dakle, voditelj i dalje mora raditi na obavljanju zadataka, kao i ostali članovi tima, iako on više nije najvažnija osoba u timu. Prema navedenom, voditelj bi trebao i dalje raditi na održavanju visoke timske motivacije, a njegova pozornost mora biti usmjerena na nadzor timskog rada, još bolju povezanost i komunikaciju svih članova i slično [10].

4. **Faza ostvarivanja** – U četvrtom stadiju ili fazi ostvarivanja, tim postaje razvijen te se može reći kako je dolaskom do ove faze došlo i do potpune izgradnje i ostvarenja tima. U ovoj bi fazi svi članovi trebali biti zadovoljni svojim radom, postignutim rezultatima i djelovanjem te bi moral koji tim ima trebao biti na vrlo visokoj razini. Ponašanje članova je ono što se ističe u ovoj fazi i što pokazuje izgradnju tima. Orijevanost svakog člana mora biti usmjerena na rad, budući da je član već ostvario željene komunikaciju i odnose sa ostalima. Također, došlo je do usklađenosti rada među članovima i zadovoljstva zbog svega što im tim pruža, zbog čega ne bi trebalo biti problema tijekom rješavanja zadataka. „U ovoj fazi, cijeli je tim okrenut ostvarenju zajedničkih ciljeva, svaki član ima dovoljno samopouzdanja, a to je iznimno važno u timskom radu, jer na taj način, članovi međusobno jedni drugima pružaju podršku, ali i ukazuju na potencijalne probleme ili poteškoće na koje mogu naići donošenjem pogrešne odluke. Veći dio željenih ponašanja i djelovanja je ostvaren, postignuta je željena ravnoteža u radu, stoga je potrebna minimalna uloga voditelja i njegova potpora“ [10].

### 3.3. Razlike između timskog i grupnog rada

Kada su u pitanju tim, grupa i njihov način rada, njihova se sličnost očituje u tome što u oba slučaja tim i grupa žele pronaći drugačija rješenja eventualnog nastalog problema. Također, i tim i skupina žele maksimalno iskoristiti i upotrijebiti svoj intelektualni ljudski potencijal. Vrlo je bitan i osobni rad koji daje izvrsne rezultate, ali u većini slučajeva vrlo složeni problemi mogu se riješiti jedino udruživanjem radnih snaga, odnosno djelovanjem tima. Grupa i tim nisu riječi istoga značenja, što ljudi upravo često čine i mijenjaju ih. Naime, u radnoj grupi dijele se informacije i donose se odluke kako bi svakom članu bio olakšan posao u određenom području. S druge strane, u radnom se timu, pojačanim i usklađenim zajedničkim zalaganjem pojedinaca, stvara zajednička pozitivna energija zbog koje dolazi do još većeg učinka od zbroja pojedinačnih doprinosa pojedinaca.

Grupni rad je koristan kada je u pitanju rješavanje jednostavnijih zadataka, koje treba riješiti u kraćem periodu. Prema Jurini, „glavna je prednost prilikom takvog načina rada u izbjegavanju takozvanog 'profesionalnog sljepila' te se problem ponekad može riješiti na lakši način iz razloga što je grupa sačinjena od pojedinaca iz različitih struka i dobro je organizirana. Međutim, pojedinci iz grupe često ne daju svoj maksimalan doprinos, a događaju se i konflikti do kojih dolazi zbog izbora za mjesto u grupi“ [15].

Nasuprot grupnom, nalazi se timski rad, koji karakterizira posebno organizirana skupina ljudi usredotočena na problem cjelovitog rješavanja kompliciranijih zadataka, u kojima je potrebno ulaganje zajedničkih snaga više zaposlenika, od kojih su najčešći su menadžeri i ostali koji posjeduju sukladna znanja i vještine, te su sposobni nositi se s takvim zadacima. U mnogim organizacijama timski rad primjenjuje se onda kada rezultati rješavanja složenih zadataka nisu efikasni, što je čest slučaj. Takvim načinom rada mogu se ostvariti daleko bolji konačni rezultati nego što su to pojedinačni rezultati intelektualaca. Zaključno, mora se odvojiti mnogo vremena da bi se rješavali složeni problemi. Prvo se moraju odabrati kompetentni članovi tima, a onda

se njihove vještine moraju uskladiti te se moraju stvoriti mogućnosti za njihovo usavršavanje i obučavanje.

### **3.4. Vrste timova**

Vrste tima svakako se određuju s obzirom na nastali problem ili zadatak koji se mora riješiti. Dakako, u različitim vrstama timova potrebni su i različiti stilovi rukovođenja i upravljanja istima. „Postoje različite vrste timova, no s obzirom na sadržaj rada i načinu funkcioniranja, timovi se obično mogu podijeliti na problemske, samovođene, međufunkcijske i virtualne timove“ [14].

Problemski timovi su oni u kojima članovi sami poboljšavaju metode korištenja za obavljanje zadataka, zatim, nastoje poboljšati procese, smanjiti rokove izvršenja na što kraći vremenski rok i slično, a ovakvi se timovi u praksi primjenjuju najčešće. „Sljedeća su vrsta samovođeni radni timovi čija je dužnost pronaći rješenje za potencijalni ili već nastali problem, provesti ih te snositi odgovornost za rezultate istih. Takvi su timovi vrlo odgovorni, sposobni su voditi i obavljati posao u cjelini, izabiru osobe koje su sposobne za takvu vrstu tima te se smatraju odgovornima za dijelove posla za koje su prije bili odgovorni menadžeri. Budući da njihove odluke i aktivnosti uvelike ovise o problemima koje rješavaju, samoj situaciji u kojoj se nalaze, kulturnim različitostima i tomu slično, ovi timovi ne donose uvijek pozitivne rezultate kao što su zamišljeni na samom početku“ [14].

Postoje i međufunkcijski timovi, koji se sastoje od članova, tj. zaposlenika s iste ili slične hijerarhijske razine, ali koji rade u drugačijim segmentima i koji se trude uložiti zajedničke napore s ciljem rješavanja nekog zadatka. U ovakvim je timovima jedna od najbitnijih stavki koordiniranost, Ovi su timovi pogodni za obavljanje poslova u kojima je izrazito važna koordiniranost, a njihovi uspješni rezultati očituju se u nešto kompliciranijim zadacima i projektima. „Virtualni se timovi odlično snalaze u situacijama kada članovi tima ne mogu fizički naći na sastancima i tako dogovoriti kreativne ideje kojima će doći do rješenja, stoga se u tu svrhu koriste suvremenom tehnologijom. Takvi najčešće timovi koriste različite Internet platforme, intranet, LAN mreže, organiziraju razne videokonferencije, dogovaraju se putem e-pošte i slično“ [14]. S druge strane, ovakav način rada ima i neke nedostatke, pogotovo zato što je teško primijetiti neverbalnu komunikaciju među članovima tima. Također, tijekom primjene ovakvog načina rada bitno je i vremensko razdoblje, a i stalna mrežna povezanost, da bi svi članovi mogli primijetiti poruke i ideje ostalih članova i odgovoriti na njih.

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

S obzirom na činjenicu da je danas timski rad vrlo razvijen i primjenjivan na gotovo sve aspekte života, a naročito na onaj poslovni dio, vrlo je bitno kontinuirano razvijati djelovanje i rad u timu. Timovi su vrlo prisutni u radnom i životnom vijeku jednog čovjeka, znatno utječu na razne istraživačke projekte, sport, škole, fakultete i razna druga područja. S obzirom na

navedeno, učenici se vrlo često susreću s različitim timskim aktivnostima, jer tako uče bitne stvari o razvoju timskih vještina, koje će im kad-tad u životu mnogo značiti. Onaj čovjek koji zna voditi tim ili upravljati njime, nekada se lakše zapošljavao jer vještina timskog rada i sam timski rad nisu bili tako česta pojava u prijašnjim vremenima. Ipak, danas gotovo svaki poslodavac od svoga radnika traži mogućnost timskog rada i uklapanje u tim jer je ta sposobnost postala vrlo uobičajena i očekivana.

Prema Whettenu i Cameronu, „jedan od najvećih razloga zbog kojeg su timski radovi postali poželjni je taj što veće količine podataka doprinose poboljšanju u produktivnosti, kvaliteti i moralu. U mnogim su poduzećima i tvrtkama najbolje i najefikasnije rezultate ostvarivali timovi, a te tvrtke ukazale su na to kako su i na organizacijskoj, ali i na individualnoj razini pojedinaca ostvarivali iznadprosječne rezultate te su unaprijedile gotovo sve segmente svog poslovanja“ [16]. Suprotno navedenome nalaze se tvrtke koje su nekada poslovale i obavljale zadatke i aktivnosti bez potrebnog timskog rada, što im je donijelo lošije rezultate, te slabiju i čak nisku učinkovitost. Dakako, ni za jedno poduzeće, organizaciju ili tvrtku nije dovoljno da timovi samo postoje. Da bi ostvarili efikasne rezultate, članovi tima moraju konstantno ulagati napor i trud te se truditi što bolje napraviti dodijeljeni dio posla.

Iako postoje brojni pozitivni rezultati postignuti djelovanjem tima, ima i ponekih nedostataka, ali mnogo manje. Ako do njih dođe, na vrijeme se moraju diskutirati i riješiti da ne bi bilo negativnih posljedica. Do mnogih problema dolazi zbog lošeg upravljanja, ali takvi se problemi mogu riješiti bez miješanja osoba koje nisu u timu. Dakle, osim samih talentiranih ljudi, mora se uspostaviti dobra, odnosno odlična komunikacija. Bilo bi poželjno da se pronađu ljudi čije se ideje međusobno nadopunjuju, jer u suprotnom neće doći do toliko dobrih rezultata. Postoje još neke situacije u kojima može doći do problema, na primjer ako pojedinac dobije zadatak za koji on nije dovoljno vješt i iskusan, pa to može dovesti do usporavanja timskog rada ili neispravnog obavljanja posla. Također, valja izbjegavati nezadovoljstvo članova tima, do kojega može doći zbog rada bez nekog određenog cilja. Ne smije se pokazati da određeni članovi dobivaju posebnu pozornost jer to može dovesti do neprijateljskih odnosa, a to pak vodi do brojnih konflikata koji otežavaju daljnji zajednički rad. Nekada treba i izbjeći timski rad, na primjer u situacijama gdje se neki posao može obaviti individualno, tj. samostalno. [16]

Prema Holppu, veliki nedostatak tima je česta potreba, odnosno želja menadžera da ga stvori, iako često nema jasnu i određenu viziju postojanja tima, nisu sigurni u ono što žele od tima i nisu naprijed zamislili i odredili strategiju za ostvarenje nekog cilja. Zbog toga teško je očekivati tako dobro rezultate kakvi bi bili kada bi menadžeri znali što žele od stvorenog tima [17].

Usto, česte su situacije u kojima menadžeri stvore tim, ali ne ulažu trud i vrijeme kako bi ga organizirali na pravi način. Također, prema istom autoru, članovi tima prolaze kroz određene korake kroz koje menadžeri često ne žele proći. Isto tako, menadžeri ne sudjeluju često u nekim programima obuke, a vrlo često održavaju velike sastanke, iako ne mare baš za njihovu kvalitetu. Isto tako, u timovima je normalna pojava konflikata, ali menadžeri rijetko sudjeluju u njihovu rješavanju [17].

## 4. Metode prevencije u zračnom prometu

U svim se vrstama prometa želi i mora pokušati spriječiti broj opasnih događaja koji mogu dovesti do opasnih posljedica po putnike i zaposlenike. Kao i ostale vrste, i zračni je promet predmet velikog broja analiza zbog čestih neželjenih događaja koji su znali rezultirati kobnim posljedicama. Cilj preventivnog djelovanja jest spriječiti nezgode i povećati razine sigurnosti. Isto tako, konstantno se uvode novi programi obuka osoblja koja sudjeluju u zračnim operacijama. Metode koje postoje u današnje vrijeme usmjerene su preventivnom djelovanju u civilnom zrakoplovstvu, podložne su stalnom razvoju te su sve modernije i funkcionalnije. Naravno, nadležne službe moraju provoditi mjere zaštite i prevencije, a sve s ciljem sprječavanja nesretnih događaja, odnosno zrakoplovnih nesreća. „S obzirom na vrijeme poduzimanja mjera, odnosno poduzimaju li se stalno ili poslije pojedine nesreće, ove mjere dijele se na opće i posebne. Svrha takvih mjera je povećati sigurnost odvijanja zračnog prometa, smanjiti broj prijavljenih događaja i povećati pozornost ljudi koji lete ili sudjeluju u letačkim operacijama“ [18].

### 4.1. Opće mjere

„Opće mjere predstavljaju zaštitne mjere temeljene na pozitivnim načelima i zakonitostima obuke pilota, iskustvu civilnog i vojnog letenja, zrakoplovnog prava kao i posebnih propisa, a obuhvaćaju skup postupaka kojima se postiže potrebna razina teorijsko-stručne i praktične obučenosti i odgoja za sigurno izvršenje zadaća letačke izobrazbe, a nisu vezane za konkretnu nesreću“ [19].

Opće mjere za prevenciju zrakoplovnih nesreća uključuju: izbor osoblja za letačko zvanje i zrakoplovnu djelatnost; kvalitetno školovanje i neprestano usavršavanje zrakoplovnog kadra (opća i tehnička izobrazba, letačka izobrazba i izobrazba osoblja u službi), s ciljem smanjenja i sprječavanja zrakoplovnih nesreća na osnovi znanja; stalni odgoj osoblja, kojim se njeguju pozitivne i otklanjaju negativne osobine i stvara svjesna radna stega ljudstva; usavršavanje planiranja, organizacije i rukovođenja izobrazbom postrojbi, jer je to složeni mehanizam u kojem svaki pojedini dio mora točno funkcionirati; poznavanje psihofizičkog stanja letačkog osoblja kao i njegovo svakodnevno poboljšanje; usavršavanje i modificiranje zrakoplovnog materijala, kako bi se povećala sigurnost, pouzdanost i učinkovitost; izgradnja samodiscipline kao temeljnog preduvjeta za pravilno, precizno i sigurno izvršavanje letačkih i drugih zrakoplovnih zadaća, jer je nedostatak stege u letenju potencijalni uzrok većine nepoželjnih događaja u zrakoplovstvu“ [20].

Kako se razvija zrakoplovna tehnika, sve veći značaj usmjeren je teorijsko-stručnoj izobrazbi. Mnoge zrakoplovne nesreće događaju se zbog nepravilnog korištenja i održavanja. Česte su zrakoplovne nesreće prouzročene nepravilnim korištenjem i održavanjem zrakoplovnog materijala, bilo to na zemlji ili u zraku. Poradi toga, fokus se mora usmjeriti na temeljno obrazovanje osoblja u školama za zrakoplovstvo, na tečajima, u različitim postrojbama, a potrebno je i neprestano osobno usavršavanje. je potrebna temeljna izobrazba

osoblja u zrakoplovnim školama, na tečajevima, izobrazba u postrojbama, kao i neprekidno osobno usavršavanje. Prema dosadašnjim iskustvima u letačkom obrazovanju, značajan je postotak zrakoplovnih nesreća nastao zbog neke greške posade zrakoplova. Zbog navedenoga, posebna pozornost letačkoj izobrazbi mora se posvetiti:

- „Kvalitetnom svladavanju teorijsko-stručne izobrazbe;
- Temeljito, postupnom i potpunom svladavanju programa letačke izobrazbe tijekom školovanja na tečajevima i preobuci;
- Kvalitetnom letenju po vježbama stručno-letačke izobrazbe i usavršavanja;
- Redovitom uvježbavanju izvanrednih postupaka, uključujući i izobrazbu za postupke poslije nesreće, traganje, spašavanje i preživljavanje na kopnu i vodi;
- Održavanje trenaže letačkog osoblja u temeljnim elementima tehnike pilotiranja;
- Osobitu pozornost treba posvetiti sistematskom uvođenju pilota u trenažu, poslije prekida po vremenu, vrsti izobrazbe, modelima zrakoplova i uvjetima letenja“ [21].

Osim onih stručnjaka koji su svojom strukom usko vezani za zrakoplovstvo, vrlo su bitne i stručnost i školovanje ostalih službi i osoblja uključenih u zračni promet, na primjer meteoroloških i sanitetskih službi, organizacija zračnih luka i drugih, koje je potrebno organizirati isto kao i zrakoplovno tehničko osoblje. Nivo njihove izobrazbe mora biti na visokoj razini: „Pripadnici navedenih službi moraju poznavati svoju struku vrlo detaljno i temeljito, kako bi odgovaralo zahtjevima suvremene tehnike i letačke izobrazbe. Proizvodnja, modernizacija i popravci zrakoplovnog materijala i opreme, također utječu na pojavu i sprječavanje zrakoplovne nesreće. Minimaliziranje zrakoplovnih nesreća treba započeti od projektiranja, proračunavanja, proizvodnje, pa sve do kraja eksploatacije zrakoplova. Odgovorna tijela ministarstva nadležnog za promet izrađuju pravila, napatke, instrukcije i poduzimaju mjere za sprječavanje zrakoplovnih nesreća kao i smanjivanje njihovih posljedica. U okviru općih mjera za sprječavanje zrakoplovne nesreće Zrakoplovno-tehnički odjel ministarstva nadležnog za promet i Institut za zrakoplovnu medicinu surađuju sa zrakoplovnom industrijom, kako tijekom projektiranja i proizvodnje, tako i za vrijeme ispitivanja i prijema letačkog materijala“ [22].

## **4.2. Posebne mjere**

Nasuprot općim mjerama nalaze se posebne mjere, koje za cilj imaju spriječiti zrakoplovne nesreće. One uključuju sve postupke poduzete nakon iskustva koje se stekne u svakoj zrakoplovnoj nesreći i izvanrednom događaju, a za cilj imaju onemogućiti pojavu opetovanih ugrožavanja sigurnosti tijekom letenja. Neovisno o tome jesu li spomenuti postupci fokusirani usmjereni na eliminiranje izravnih ili neizravnih uzroka, svaka posebna mjera mora biti usmjerena na proširivanje i nadopunjavanje općih mjera. Jedan od načina sprječavanje nesretnih događaja jest ispitati i utvrditi uzroke zrakoplovne nesreće, zato što se ispitivanjem stvara temelj za poduzimanje posebnih mjera. Osim toga, potrebna su sistematizirana i sređena iskustva, koje evidencija mora omogućiti, a nakon kojih se onda mogu poduzeti daljnje posebne i opće mjere, od kojih su neke:



- „Ispravan radni postupak sa zrakoplovnim materijalom;
- nastavne mjere;
- poboljšanje organizacije letenja i rada;
- nadopunjavanje i ispravljanje postojećih pravila i propisa;
- razne modifikacije i ograničenja;
- stegovne ili disciplinske mjere;
- nagrade i priznanja u smislu motivacije osoblja“ [23].

Nadležni organi i službe moraju konstantno predlagati i provoditi sve mjere koje će eventualno doprinijeti smanjenju ili sprječavanju zrakoplovnih nesreća. Da bi se posebne mjere realizirale, taj se korak mora shvatiti kao vrlo važan zadatak, ponajprije zrakoplovnih organizacija. Prema autoru, u većini slučajeva isključivo je Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture nadležno za poduzimanje posebnih mjera, a koje su predložene od strane Povjerenstva za temeljno ispitivanje i utvrđivanje uzroka zrakoplovnih nesreća. Ako se ispitivanje izvede temeljno, ono omogućuje zapovjedništvu da poduzme jednu ili više posebnih mjera za prevenciju, odnosno sprječavanje zrakoplovnih nesreća, od kojih su neke: „Privremena zabrana letenja za tip zrakoplova koji je doživio nesreću, na jednom ili svim tipovima zrakoplova do pronalaženja uzroka nesreće, kao i zabranu letenja u svim zrakoplovnim organizacijama; Poduzimanje zaštitnih mjera protiv letača, koji su učinili stručnu ili stegovnu pogrešku, a koja je ugrozila sigurnost letenja, te je mogla dovesti do ugrožavanja sigurnosti letenja ili je dovela do nesreće; Otklanjanje uzroka nesreće ili kvara na zrakoplovu, kao i pregled svih zrakoplova istog tipa ili svih tipova; Izdavanje naknadnih objašnjenja i naputaka za ona pitanja koja nisu dobro i u potpunosti shvaćena u zrakoplovnim organizacijama i po kojima se čine greške; Ponovno proučavanje pojedinih točaka ili cijelih naputaka i pravila od strane jednog dijela ili cjelokupnog osoblja; Sazivanje izvanrednih sastanaka ili savjetovanja, na kojima će se analizirati aktualni programi letačke izobrazbe i donositi mjere i zaključci; Izricanje stimulacijskih mjera“ [21].

### **4.3. Reaktivno i proaktivno djelovanje**

Reaktivne metode i strategije koje su se upotrebljavale dosad, fokusirale su se na standardizaciju kao univerzalnoj i praktičnoj procjeni stupnja ispunjavanja uvjeta i njihovom održavanju, kao i održavanju stalne sposobnosti za rad u okviru sigurnosnih zahtjeva, s ciljem osiguravanja sigurnosti operacija zrakoplova. Budući da kroz godine napreduju metode prevencije, tako se povećala i razina sigurnosti i to kroz donošenje novih pravila, propisa i standarda. Usto, i dalje se koristi jedna od tradicionalnih metoda prevencije na mjestu štetnih događaja: na mjestu nesreće osigurava se odlazak posebne komisije, koja iznosi moguće uzroke nesreće. Budući da se sve više radi na osiguravanju sigurnog leta, novije metode za cilj imaju otkriti faktore koji su doveli, odnosno prethodili nesretnom događaju. Razvoj preventivnih mjera smanjuje opasne događaje tako što prikuplja i analizira potrebne podatke. Još u povijesti i samim počecima zrakoplovne industrije, unaprjeđivanjem i donošenjem novih standarda i

pravila, ujedno se povećavala razina sigurnosti. Na slici 3 prikazana je transformacija iz reaktivnog u proaktivno te prediktivno djelovanje.

Slika 3. Prelazak sa reaktivnog u proaktivno te prediktivno djelovanje. [21]



Dakle, kao što je vidljivo na slici 3, reaktivna metoda znači da se analiziraju prošli događaji i rezultati. Ta se metoda koristila do 70-ih godina prošlog stoljeća te je poštivala tadašnje standarde i zakone. Potencijalne opasnosti identificirale su se istraživanjem sigurnosnih pojava. Iako se incidenti i nezgode uvijek žele izbjeći, oni jasno pokazuju nedostatke sustava. Zbog toga se koriste kako bi se odredile neke opasnosti zbog kojih dolazi do neželjenih događaja. „Reaktivna metoda prakticirala je, u slučaju nastanka novog problema koji do tada nije bio evidentiran, uvođenje novog propisa kako bi se taj problem riješio. Dakle, reaktivna metoda čekala je da se nesreća ili nezgoda dogodi, te nakon toga bi se djelovalo uvođenjem novih propisa koje bi spriječili iste pogreške u budućnosti“ [21].

Sljedeći su koraci u reaktivnoj metodi identifikacije opasnosti: „izbor procesa istrage, kao što je Boeing-ov pomoćni program odlučivanja o pogreškama u održavanju (MEDA); izbor i trening svih istražitelja, upravljanje, kao i rad na dosljedan način kako bi se kasnije smanjila razlika u interpretaciji; odrediti prikazane kriterije kako bi se utvrdilo koji će događaji biti istražen; uspostaviti tim koji će pregledati rezultate istrage i odabrati područja za poboljšanje; informirati sve osoblje o statusu poboljšanja u tijeku. Koristiti biltene, web stranice tvrtke, sastanke posade i postere koji pokazuju i podsjećaju da proces funkcionira, a netko zapravo prati napredak; stvoriti baze podataka za dokumentiranje informacija o istrazi i mjerama promjene“ [21].

Proaktivna metoda identifikacije opasnosti uključuje: „razvijanje dobrovoljnih procesa izvješćivanja o opasnostima u kojem se opasnosti mogu prijaviti preko pisanog izvještaja, telefonskim pozivom i putem intraneta tvrtke; garanciju povjerljivog ili anonimnog izvješćivanja; korištenje povratnih poziva kako bi se dobilo više informacija o opasnosti;

rješavanje opasnosti koja je prijavljena; u izvješću savjetovati primjenjive smjernice inženjerske sustave kao što je FAA<sup>1</sup> -ov Zrakoplovni akcijski program sigurnosti ASAP<sup>2</sup>“ [23].

Metoda predviđanja sastoji se od prikupljanja podataka koji za cilj imaju utvrđivanje mogućih negativnih budućih ishoda ili događaja. Prediktivna metoda identifikacije opasnosti odnosi se na: „organizacije za održavanje i inženjering koje već koriste neke predvidljive pristupe za identifikaciju opasnosti, uključujući praćenje stanja motora i program pouzdanosti. Međutim, organizacije za održavanje i inženjering potiču provođenje prediktivnog programa za promatranje ponašanja kao linijsko održavanje operacija procjene sigurnosti (LOSA)<sup>3</sup>; određivanje potrebitih područja za ciljana LOSA opažanja te ih provoditi; iz promatranja, odabrati ponašanja koje treba poboljšati korištenjem kalibrirane opreme; provoditi intervencije zbog promjene odabranog ponašanja; provoditi više zapažanja kako bi se utvrdilo jesu li se ponašanja promijenilo; ponoviti proces“ [21].

U današnjem modernom vremenu, s obzirom na sve veći razvoj i povećanje zračnog prometa, veća je i razina rizika, a cilj je upravo što manja razina rizika, zbog čega je i zastarjela reaktivna metoda te se zbog svih navedenih razloga s nje prešlo na proaktivnu i prediktivnu metodu menadžmenta sigurnosti.

---

<sup>1</sup> FAA – Federal Aviation Administration – Američka uprava za civilno zrakoplovstvo.

<sup>2</sup> ASAP – Aviation Safety Action Program – Zrakoplovni akcijski program sigurnosti.22

<sup>3</sup> LOSA – Line Operations Safety Audit – Sigurnosna revizija linijskog održavanja.22

## 5. Upravljanje timskim resursima (TRM)

Jedan od vrlo čestih uzroka zrakoplovnih nesreće je čovjek, odnosno ljudski faktor. Načini na koje čovjek utječe na zrakoplovstvo moraju se analizirati da bi došlo do smanjenja stope nesreća, a onda se to znanje mora primjenjivati u svim aspektima zrakoplovstva. Sve što se zna o utjecaju čovjeka mora se uključiti u sve sustave, odnosno procese stvaranja, izrade i standardizacije, i to prije nego što svi ti bitni sustavi postanu operativni. Širenje svijesti o važnosti ljudskog faktora omogućava međunarodnoj zrakoplovnoj zajednici povećanje učinkovitosti i sigurnosti i letenja: „Ljudski element je najfleksibilniji, najprilagodljiviji i najvrjedniji dio cjelokupnog zrakoplovnog sustava, ali isto tako je i najosjetljiviji na utjecaje koji mogu negativno djelovati na njegov rad“. Protoklih desetljeća tri od četiri nesreće bile posljedica ljudske pogreške, odnosno ljudskog faktora [24].

„Institucionalizacija ljudskih potencijala dogodila se osnivanjem nekoliko udruga poput Udruge ergonomskih istraživanja (ERS - *Ergonomics Research Society*) u 1949., Udruge ljudskih čimbenika (HRS - *Human Factors Society*), koja je sada Udruga za ljudske čimbenike i ergonomiju (HFES - *Human Factors and Ergonomics Society*), u 1957., i Međunarodne udruge za ergonomiju (IEA - *International Ergonomics Association*) u 1959.“[24].

Kada se zrakoplovstvo počelo razvijati, sve je bilo usmjereno na razvoj i poboljšanje tehnologije, s najvišim fokusom na operativne i inženjerske metode vezane za borbu protiv opasnosti. Uspješnost se mjerila u smanjenju učestalosti nesreća, ali naponi su se onda preusmjerili na ljudski element, odnosno faktor unutar sustava: „Kasne 1970-e i rane 1980-e godine nesumnjivo ostaju zapamćene po prevladavajućem entuzijazmu vezanom uz ljudske potencijale u zrakoplovstvu, kada započinje i program Upravljanje resursima pilotske (kasnije i letačke) posade - CRM (*Cockpit/Crew Resource Management*). Bitno su se intenzivirali programi osposobljavanja za redovne operacije na simulatoru LOFT (*Line-Oriented Flight Training*), za osposobljavanja ljudskih potencijala i razvijanja stavova, te je pokrenuta kampanja za povećanje svijesti o sveprisutnošću ljudske pogreške u zrakoplovstvu“. Bez obzira na sve poduzete i pokrenute programe, i dalje je na vrhu razloga događanja zrakoplovnih nesreća upravo ljudska pogreška. [24]

„Sigurnosna korporativna kultura unutar organizacije može se smatrati skupom uvjerenja, normi, stavova, uloga i društvenih i tehničkih praksi koji se bavi umanjnjem izloženosti zaposlenika, menadžera, korisnika i članovima šire javnosti uvjetima koji se smatraju nesigurnim ili opasnim. Općenito, karakteristike koje određuju sigurnosnu kulturu i koju donositelji odluka trebaju razmotriti pri modeliranju korporativne sigurnosne kulture uključuju sljedeće:

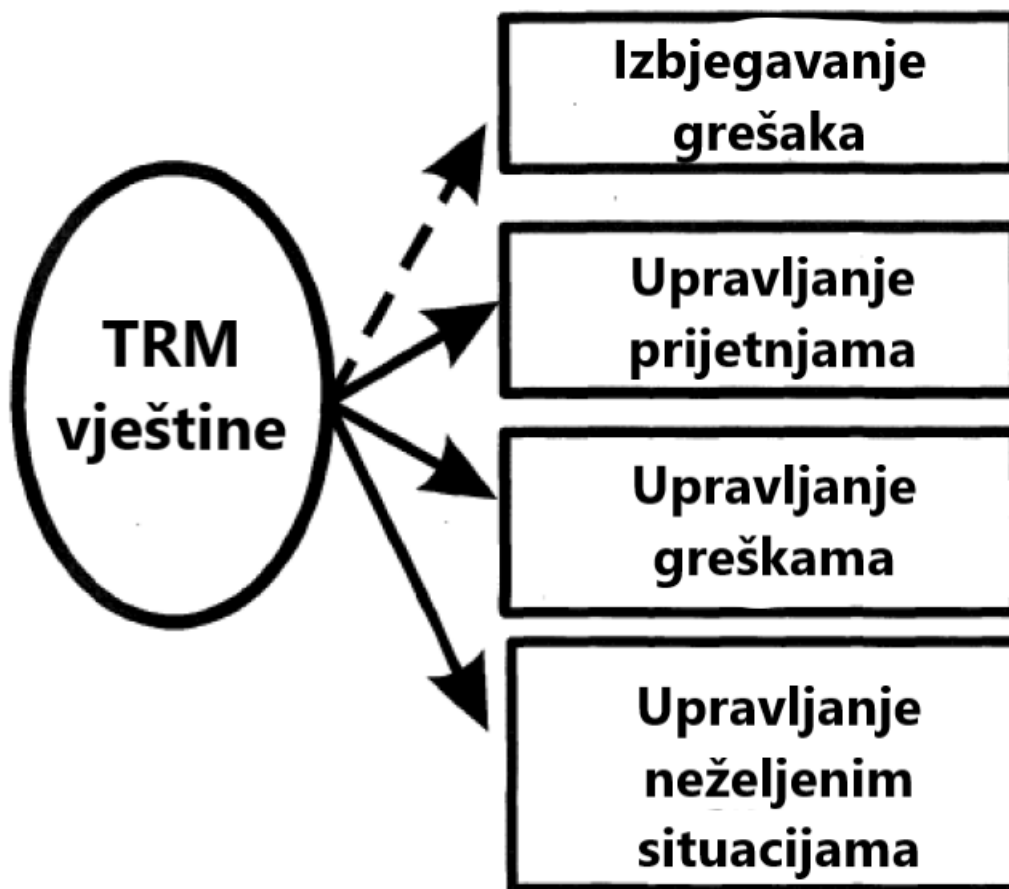
1. viši menadžment stavlja snažan naglasak na sigurnost kao dio strategije kontroliranja rizika;
2. donositelji odluka i operativno osoblje trebaju održati realno stajalište prema kratkoročnim i dugoročnim opasnostima uključenih u aktivnosti organizacije;
3. oni na najvišim položajima ne smiju koristiti svoj utjecaj za nametanje svojih stavova ili kako bi izbjegli kritike o sigurnosnim pitanjima;

4. oni na najvišim položajima trebaju provoditi mjere za sprječavanje posljedica identificiranih sigurnosnih nedostataka;
5. oni na najvišim položajima trebaju poticati okruženje u kojem postoji pozitivan stav prema kritikama, komentarima i povratnim informacijama dobivenih od nižih razina organizacije;
6. postoji svijest o važnosti komuniciranja relevantnih informacija o sigurnosti na svim razinama organizacije (unutar nje te s vanjskim subjektima);
7. postoji promicanje odgovarajućih, realnih i izvedivih pravila koja se odnose na opasnosti, na sigurnost i potencijalnim izvore štete, koja se podupiru i koja su usvojena u cijeloj organizaciji;
8. osoblje je osposobljeno i obrazovano te potpuno razumije posljedice nesigurnih aktivnosti“ [24].

Prema istom autoru, opisani su suvremeni zrakoplovni sustavi, tj. sustavi komunikacije, navigacije, nadzora i upravljanja zračnim prometom: CNS/ATM (*Communications, Navigation and Surveillance/Air Traffic Management*). To je vizija koju je razvio ICAO, koji je imao suradnju sa svim sektorima zrakoplovne zajednice, sve s ciljem potreba sigurnosti međunarodnog zračnog prometa. U tome sustavu omogućena su znatna poboljšanja iz područja sigurnosti, fleksibilnosti i učinkovitosti na svjetskoj razini.

Kada su u pitanju analize namijenjene dosadašnjim osposobljavanjima kontrolora, rezultati pokazuju da je najmanje pozornosti bilo posvećeno timskom radu, koji je, kako je dosad navedeno i prikazano u radu, vrlo značajan i bitan faktor u radu bilo koje organizacije. Kao što je i za očekivati, najviše se osposobljavaju pojedinci, neovisno o tome radi li se na simulatoru ili tijekom osposobljavanja na poslu - OJT (*On-the-Job Training*). Prema autoru, iz tog se razloga preporučuje „da se timski procesi uvrste u nastavni plan programa osposobljavanja za ATC (*Air Traffic Control*). Prihvaćen naziv za ATC programe osposobljavanja timova je upravljanje timskim resursima (TRM) ili TRM osposobljavanje“ [24].

Kako je započelo s programom Upravljanje timskim resursima TRM? „Upravljanje timskim resursima TRM (*Team Resource Management*) uvedeno je kao preduvjet za upravljanje prijetnjama i greškama TEM (*Threat and Error Management*), a smjernice su pripremljene za uvođenje TRM i TEM osposobljavanja u ATS organizacije (*Air Traffic Service(s)*). TRM je razvijan u mnogim ATS organizacijama (primjerice, u Australiji i Kanadi), pa tako postoji TRM osposobljavanja koja je ‘europska’ verzija razvijena od strane Europske organizacije za sigurnost zračne plovidbe (EUROCONTROL), kao dio programa EATMP (*European Air Traffic Management Programme*). TRM će omogućiti operativnim kadrovima upravljanje prijetnjama i greškama uz timski rad. TRM program osposobljavanja čini se usmjeren na timski rad prije nego na upravljanje greškama. Stoga je potrebno da TRM osposobljavanje postane alat za upravljanje prijetnjama i greškama (TEM)“. [24] Slika 4. prikazuje odnos između TRM vještina i TEM-a.



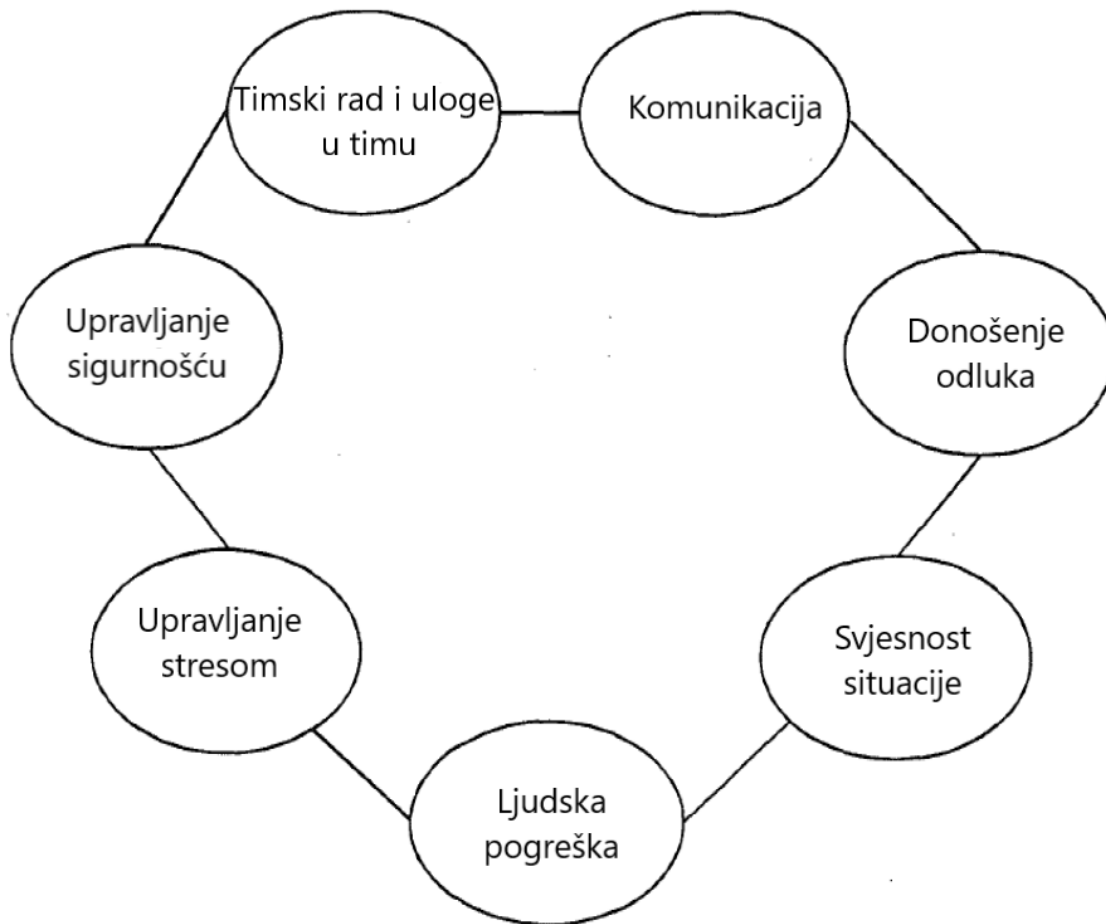
Slika 4. TEM kao operativni alat TRM osposobljavanja. [24]

Dakle, TRM se definira strategija ATS-a koja se koristi kao protumjera ljudskoj greški u obliku osposobljavanja. Definira se kao: „osigurati optimalno korištenje svih raspoloživih resursa odnosno ljudi, opreme i informacija, kako bi se poboljšala sigurnost i učinkovitost usluga u zračnom prometu“ [24].

TRM ima mnoge prednosti, a one glavne su:

- „1. poboljšana upravljanje prijetnjama i greškama,
  - 2. TRM sposobnosti,
  - 3. poboljšani kontinuitet i stabilnost timskog rada,
  - 4. povećana učinkovitost zadataka,
  - 5. pojačan osjećaj rada kao dio većeg i učinkovitijeg tima,
  - 6. povećano zadovoljstvo poslom,
  - 7. poboljšano korištenje ljudskih resursa“.
- [24]

Na slici 5. prikazani su elementi TRM osposobljavanja.



Slika 5. Elementi TRM osposobljavanja. [24]

Vrlo je bitno da se TRM definira kao sredstvo kojim se povećavaju vještine i profesionalizam, i to na način da se poboljšaju sposobnosti upravljanja prijetnjama i greškama. Kada se povećaju svijest o obavljanju posla s višom učinkovitošću i osjećaj pojedinca da je on dio učinkovitog i efikasnog tima, doći će i do povećanja zadovoljstva poslom, a onda će se podići razine profesionalnosti i učinkovitosti. Sve navedeno koristi i osoblju i organizaciji u kojoj ono radi.

### 5.1. Ciljevi TRM

Kada su u pitanju ciljevi TRM, mora se navesti da je fokus usmjeren na poticanje sposobnosti upravljanja prijetnjama i greškama (TEM) unutar ATS timova. Prema tome, TRM treba uvrstiti osposobljavanje za operativno osoblje u strategijama ponašanja. TRM osposobljavanjem želi se osigurati učinkovito funkcioniranje operativnog osoblja, i to pravovremenim i stručnim korištenjem svih raspoloživih resursa koji su usmjereni na siguran i učinkovit protok zračnog prometa. Dakle, ključni ciljevi za TRM osposobljavanje su: „razvijati

stavove i ponašanja članova tima prema poboljšanim vještinama timskog rada i izvedbama u službama usluga u zračnom prometu (ATS), a glavni cilj TRM-a za operativno osoblje treba biti razvoj stavova i ponašanja koja će pridonijeti jačanju sposobnosti timskog rada i performansi kako bi se smanjili propusti timskog rada što je potpomažući faktor u vezanim ATS nezgodama i nesrećama“ [24].

## **5.2. Sadržaj TRM programa osposobljavanja**

Program osposobljavanja TRM-a treba se baviti sljedećim temama ili aspektima TRM osposobljavanja, u skladu s ICAO priručnikom za ljudske čimbenike (Slika 6.):

- „1. timski rad i timske uloge;
2. komunikacija;
3. donošenje odluka;
4. ljudska pogreška;
5. svijest o situaciji;
6. upravljanje stresom; i
7. upravljanje sigurnošću“ [24].





Slika 6. Aspekti TRM osposobljavanja. [24]

Prema EUROCONTROL-u, TRM program osposobljavanja uključuje sljedeće aspekte TRM osposobljavanja, odnosno sljedeće module:

1. Timovi, timske uloge i vodstvo (u ovome je modulu bitno korištenje pravilnih tehnika u upravljanju međusobnim konfliktima, potrebna je i prilagodba međusobnim različitostima. Pojedinci moraju biti svjesni problema supervizorskih pozicija, kao i kontrole na trening situacijama. U ovome modulu odgovara se na pitanja: 'Koje su vrste vodstva i kako one utječu na timski rad?' i 'Kako je timski rad vezan za sigurnost?');
2. Upravljanje stresom (unutar ovoga modula polaznici uče kako se efektivno nositi sa stresom, kako izbjeći nepotrebne konflikte, kako upravljati vremenom za izvršavanje zadatka. Također, u ovome modulu fokus je na zadovoljstvu poslom, dijeljenje problema s kolegama i razumijevanje vlastitog stresa);
3. Donošenje odluka (u kontroli zračnog prometa odluke se često moraju donijeti u par sekundi, zato je bitno imati modul koji je fokusiran upravo na to. Unutar ovoga modula pojedinci uče da je vrlo važno uključiti cijeli tim u donošenje odluka, raspravlja se o mogućnostima donošenja odluka u normalnim i hitnim slučajevima. Usto, vrlo je bitno kako umor utječe na donošenje odluka, i koliko okolni sektori, odnosno njihove odluke, utječu na ostale);
4. Komunikacija (budući da je efikasna komunikacija ključna za sigurni razvoj operacija, u ovome je modulu fokus na komunikaciji s pilotima, načinu komuniciranja različitih odluka članovima tima, direktnom poticaju na sudjelovanje, samokritici i kritici ostalih kada je to

potrebno. Također, vrlo je važno znati koristiti prave riječi i fraze, kao i paziti na jezik i kulturalne različitosti.

5. Ljudska pogreška (općepoznato je da tko radi, i griješi, pa se posebna pozornost mora usmjeriti na definiciju i klasifikaciju ljudske pogreške. Također, polaznici uče kako se opirati činjenju pogrešaka i kako ih eventualno rješavati. Također, vrlo je bitno da polaznici nauče prepoznavati prijeteće i upravljati istima, kao i neželjenim situacijama. Neka od pitanja na koja ovaj modul odgovara jesu 'Mogu li i kako ljudi umanjiti negativan utjecaj na pogreške koje čine? 'Kako tim može upravljati greškama i njihovim posljedicama?');

6. Svijest o situaciji (u ovome modulu navode se elementi svijesti o situaciji, diskutiraju se problemi obujma posla. Uči se o nadgledanju operacionalnih faktora, kao i umijeću o mogućnosti uviđanja 'velike slike', koja ponekad može biti ugrožena s vremena na vrijeme; uči se o pitanjima sprječavanja gubitka svijesti o situaciji i načina prepoznavanja takvog gubitka');

7. Upravljanje sigurnošću (u ovome se modulu raspravlja o pitanjima sigurnosti i u pravljaju njome. Vrlo je važna politika sigurnosti same tvrtke, kao i načini prijavljivanja sigurnosnih problema menadžmentu. Polaznici uče na koji način prijavljivati određene pojave i kako se istražuju incidenti do kojih dođe).

### **5.3. Faze TRM programa osposobljavanja**

Usporedno s CRM osposobljavanjem, postoje i tri različite faze u TRM osposobljavanju:

„1. Uvodna faza ili faza svijesti, koja uključuje učionicu i grupne vježbe u svrhu objašnjenja osnovnih koncepata TRM-a.

2. Faza osposobljavanja pomoću praktične vježbe kojom se ističu koncepti naučeni u fazi svijesti; slična je LOFT (Line-Oriented Flight Training) osposobljavanju koje omogućuju zračni prijevoznici i uključuje posebno osmišljene vježbe koje naglašavaju i pokazuju neke od teorijskih aspekata obuhvaćenih u učionici.

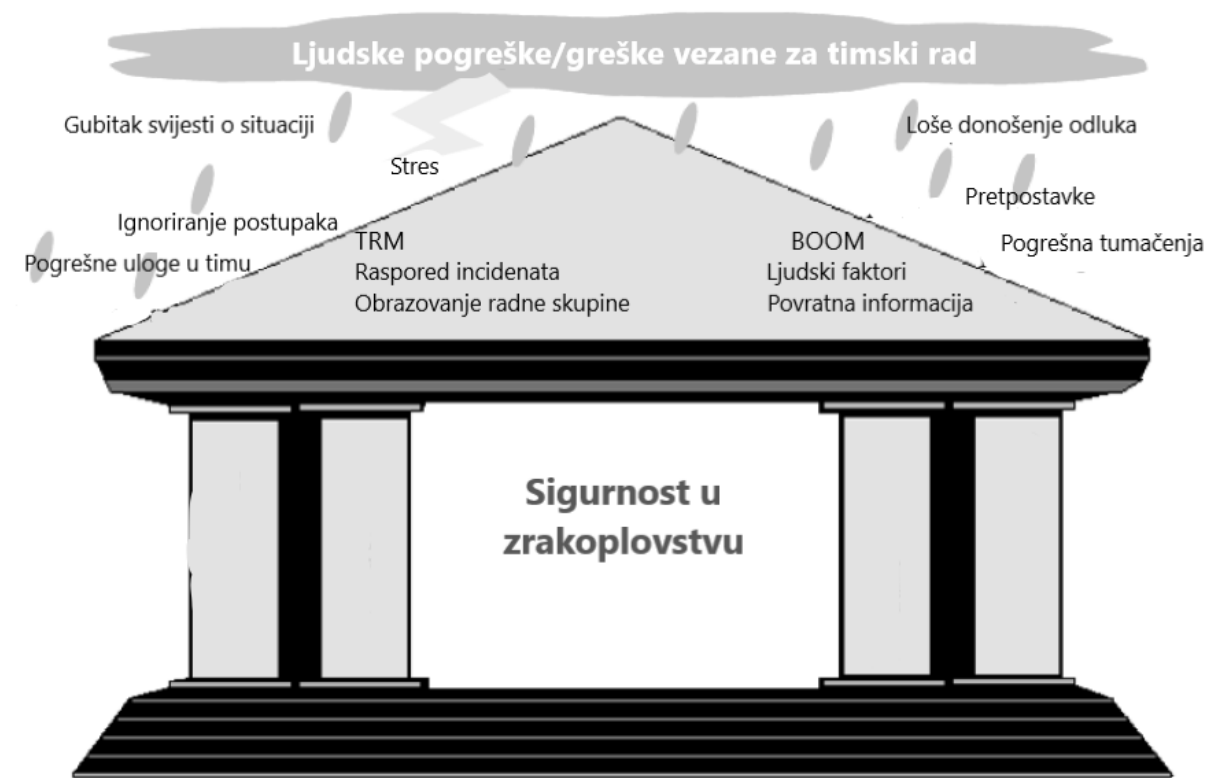
3. Faza obnavljanja osposobljenosti; treba biti osigurana tijekom operativne karijere polaznika. Trebala bi biti u razmacima od najviše pet godina, a uključuje informiranje i/ili vježbe na temelju posljednjih nezgoda ili pozitivnih iskustava vezanih uz timski rad“. [24]

### **5.4. Ciljana populacija i izvršitelji**

Osim fokusa na kontrolora, i ostalo operativno osoblje unutar ATS-a može na različite načine utjecati na efikasno i sigurno funkcioniranje sustava. Iako će vjerojatno sve osoblje imati koristi od TRM-a, navedeno bi osposobljavanje trebalo prvo biti osigurano onima koji znatno utječu na sigurnost ATM sustava: „TRM osposobljavanje treba u početku biti omogućeno

operativnim kontrolorima, vođama timova i/ili inspektorima i može se kasnije proširiti na drugo operativno osoblje u ATS-u“. [24]

Autor navodi poseban sukladni paket osposobljavanja za TRM, BOOM (*Behaviour Oriented Observation Method*). Cilj BOOM-a temelji se na učenju instruktora i izvršitelja TRM-a da objektivno promatraju ponašanje svojih kolega kontrolora i daju povratnu informaciju o netehničkim vještinama, tijekom simulacije ili u realnim poslovnim situacijama. Navedeni tečaj odvija se u jednom danu, a omogućava ga EUROCONTROL. Svi polaznici nakon tečaja dobiju CD na kojemu se nalaze svi potrebni i popratni materijali, a koji se mogu iskoristiti za lokalne potrebe. Na slici 7. vidljive su moguće greške koje se događaju tijekom timskog rada.



Slika 7. Greške vezane za timski rad. [24]

## 5.5. TRM alati za osposobljavanje

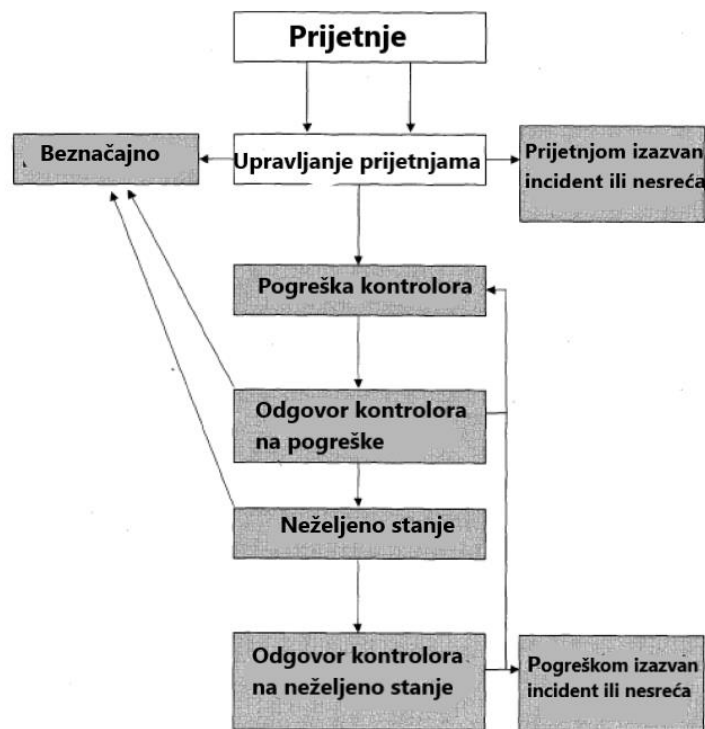
Polaznike na početku treba uputiti da oni kroz TRM osposobljavanje razvijaju svoje TEM vještine. Također, polaznicima se preporučuje da sudjeluju u različitim vježbama, ako žele, koje će im pomoći u boljem savladavanju i usavršavanju vještina.

Polaznicima je tečaj TRM osposobljavanju vrlo koristan, a ono što je najvažnije jest povratna informacija o načinu rada polaznika, dakle kako oni surađuju prilikom obavljanja zadatka i kako rješavaju probleme kao tim. Navedenim povratnim informacijama polaznici dobivaju rezultate timskog rada, ali i način na koji se taj timski rad postiže.

Predavanja, vježbe, alati i metode unutar TRM osposobljavanja mogu biti osmišljena na razne načine, dakle mogu se koristiti primjeri, rasprave, videosnimke, uručci, vježbe na simulatoru. Prema autoru, nije preporučeno igranje uloga [24]. S razvitkom TRM osposobljavanja, u obzir se moraju uzeti i proširivanje ciljane populacije i profinjenost koncepta TEM-a u budućem ATM sustavu.

### 5.6. Upravljanje timskim resursima (TRM) kao alat za upravljanje prijetnjama i greškama (TEM)

Odluke koje donosi operativno osoblje temelje se na njihovu osposobljavanju, iskustvu i razumijevanju situacije. Kao što je već navedeno, unutar upravljanja timskim resursima TRM zapravo se uči o alatu upravljanja prijetnjama i greškama TEM na način da se poboljšavaju aspekti timskog rada, komunikacije, svijesti o situaciji, donošenju odluka, smanjenju ljudske pogreške i tako dalje. Na slici 7. prikazan je model upravljanja prijetnjama i greškama (TEM) odnosno TEM model.



Slika 8. Model upravljanja prijetnjama i greškama (TEM). [24]

## **6. Upravljanje timskim resursima (TRM) u tvrtki Croatia Airlines**

### **6.1. Povijest i razvoj kompanije Croatia Airlines**

Sredinom 1989. godine grupa gospodarstvenika okupljena pri Ekonomskom institutu u Zagrebu oživljava ideju o hrvatskom civilnom zrakoplovnom prijevozniku, te osniva dioničko društvo ZAGREB AIRLINES – ZAGAL. Osnivačka glavica u iznosu od 1,146.000 dinara formirana je upisom i otkupom dionica, a po godišnjem obračunu za 1989. godinu povećana je nominalna vrijednost osnivačkog kapitala na 6,303.000 dinara. [9]

Početkom svibnja 1991. godine započeo je redovni domaći promet, a dva tjedna kasnije i međunarodni promet i radnički letovi za Njemačku i Zurich, te charter letovi za London, Manchester, Maltu i Sfax s iznajmljena dva zrakoplova tipa MD-82 od slovenskog prijevoznika Adria Airways. Nakon početnih teškoća i problema, u sljedećim mjesecima ostvareni su solidni prometni učinci tako da je do kraja rujna prevezeno ukupno 139.975 putnika, te ostvarena popunjenost putničke kabine od 30,9 posto. [9]

Nažalost, krajnje nepovoljne okolnosti nametnutog rata u Hrvatskoj zbog kojih je operativna baza prvo premještena u Maribor, a u listopadu u Graz, nisu objektivno omogućavali nastavak letenja jer su, primjerice, samo troškovi aerodromskih usluga u Grazu bili šesterostruko veći u odnosu na Zračnu luku Zagreb, što je uvjetovalo prekid ugovorenog najma dva MD-82 tijekom listopada 1991. godine.

Sve do travnja 1992. nije bilo moguće realizirati letenje u novonastalim ratnim okolnostima, a nakon toga je usprkos svemu ponovno uspostavljen redovni promet sa tri kupljena polovna zrakoplova tipa B737-200 od Lufthanse. Dana 5. travnja 1992. godine obavljen je prvi redovni let za Frankfurt, do kraja mjeseca obuhvaćeni su i Berlin, Stuttgart, Dusseldorf i Zurich, a do kraja godine svibnja pokrenut je i redovni domaći promet i to iz Zagreba za Split i Pulu, a u prosincu su počeli i letovi za Dubrovnik. [9]

Unatoč i nadalje prisutnom nesigurnom i nepovoljnom okruženju, Croatia Airlines postaje redovnom članicom međunarodne udruge za zračni promet – IATA i u nepotpunoj poslovnoj godini prevozi 238.268 putnika ostvarivši popunjenost putničke kabine PLF od 48,7 posto.

Prometna mreža na hrvatskom zrakoplovnom tržištu definirana je i ostvarena prema spoznajama o potrebi stvaranja preduvjeta društveno opravdane povezanosti tržišta optimizacijom reda letenja temeljem provedbe sljedećih načela:

- a) Maksimalna pokrivenost zrakoplovnog tržišta Hrvatske;
- b) Pokrivenost europskog tržišta prvenstveno usmjerena zadovoljenju potreba dominantnih tržišta Njemačke, V. Britanije, Francuske, Italije, Austrije, Švicarske, Nizozemske;
- c) Pokrivenost regionalnog tržišta bivše Jugoslavije u zavisnosti od objektivnih potreba i mogućnosti, a prvenstveno Bosne i Hercegovine i Makedonije;

d) Pokrivenost dugolinijskog tržišta prvenstveno prema SAD-u, Kanadi i Australiji u komercijalnoj suradnji sa strateškim partnerima;

e) Pokrivenost čarter tržišta usklađeno s potrebama i kapacitetima turističke djelatnosti. [9]

Star Alliance prvi je pravi globalni strateški savez za koji se danas može reći da je najdalje otišao u procesu udruživanja. Savez je osnovan 14. svibnja 1997. godine. Jedna od članica Star Alliance saveza od 2004. godine jest i Croatia Airlines, hrvatski nacionalni avioprijevoznik. Ulaskom u Star Alliance, Croatia Airlines ostvarila je jedan od svojih strateških ciljeva pri čemu je značajnu ulogu odigralo partnerstvo s Lufthansom (započelo 1992. godine, 1999. godine potpisan prvi *code share* ugovor) koja je u procesu ulaska u savez odigrala ulogu sponzora zaduženog za brzu i jednostavnu integraciju kompanije u savez. Primjerice, Lufthansa je odigrala ključnu ulogu prenošenja *frequent flyer* baze podataka Croatia Airlinesa u Lufthansin program Miles & More. Kada se Croatia Airlines pridružila ovom uglednom zrakoplovnom savezu, time se potvrdilo da se poslovanje tvrtki temelji na najvećim međunarodnim zrakoplovnim standardima i da se putnicima pruža ugodno i sigurno putovanje do odredišta. [25]

S geostrateškog aspekta važno je zamijetiti kako Star Alliance pokriva regionalna čvorišta (hubove) na koje je hrvatsko tržište prirodno orijentirano, što pridonosi pojačanoj konkurentnosti i učvršćenju poslovne pozicije Croatia Airlinesa. Članstvo u savezu osigurava prisutnost na novim tržištima, optimizaciju reda letenja i poslovne mreže, racionalizaciju troškova te niz drugih pogodnosti, kao što su korištenje zajedničkog *know-howa* i informatičkog sustava. [25]

Prema izvoru, „u 2013. godini Croatia Airlines započela je *code share* suradnju u putničkom prijevozu s jednim od vodećih svjetskih avioprijevoznika, američkim United Airlinesom. U sklopu te suradnje United Airlines dodjeljuje svoju međunarodnu oznaku letova (UA) na linije Croatia Airlinesa iz Amsterdama, Bruxellesa, Pariza, Frankfurta, Londona, Münchena i Zuricha u Zagreb, te iz Frankfurta i Münchena u Split i Dubrovnik“. [25]

Komercijalna suradnja Croatia Airlinesa i United Airlinesa temelji se na harmonizaciji informatičko-tehnoloških poslovnih procesa, a kompanije su međusobno uskladile i redove letenja, pravila o prihvatu i otpremi putnika, kao i korištenje usluga elektronskog *ticketinga* i *through check-ina*. 2014. godine Croatia Airlines proglašena je petim od deset najvećih hrvatskih izvoznika u 2013. godini

Izvozni proizvod Croatia Airlinesa temelji se na prijevozu putnika u međunarodnom redovitom prometu, a u zrakoplovima kompanije u Hrvatsku dolazi jedna trećina svih avioturista na godišnjoj razini. Croatia Airlines nacionalna je zrakoplovna tvrtka čija je misija povezivanje domovine i svijeta, a istodobno ima i poseban zadatak pridonijeti razvoju turizma Republike Hrvatske.

## 6.2. Prometni i financijski pokazatelji Croatia Airlinesa

Jedan od značajnijih preduvjeta kvalitetnog upravljanja zrakoplovnom kompanijom je temeljito poznavanje pokazatelja poslovanja. To se prije svega odnosi na široku lepezu prometnih učinaka, pokazatelja produktivnosti zrakoplova, zaposlenih i potrošnje goriva, te osnovnih financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Radi se o mnogobrojnim iskazima i kombinacijama međusobnih odnosa koji olakšavaju i objašnjavaju dostignutu razinu učinaka ukazujući na potrebne aktivnosti za njihova poboljšanja. [9]

Stoga su u ovome poglavlju kao posebne cjeline detaljnije obrađeni prometni učinci i financijski pokazatelji poslovanja zrakoplovne kompanije Croatia Airlines, u periodu od dvije godine (2019. i 2020. godina).

Polazište statističkih praćenja, analiza i planova zrakoplovne kompanije su prometni učinci i njihova specifična metrika pojedinih performansi. Stoga razumijevanje svih kategorija prometnih učinaka i poznavanje njihovih definicija predstavlja pretpostavku menadžmenta aktivnosti unapređenja, optimiziranja i postavljanja ciljeva u modernoj zrakoplovnoj kompaniji. Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva (ICAO) ustrojila je opće prihvaćeni pojmovnik globalno usporedivih glavnih kategorija prometnih učinaka koje se koriste u statistici civilnog zrakoplovstva.

Postoji 12 temeljnih kategorija prometnih učinaka koji su obuhvaćeni iskazom veličine transportnog rezultata zračnog prijevoza, pri čemu se uključuju i svi učinci drugih marketing prijevoznika na letovima operativnog prijevoznika, a isključuju vlastiti učinci na zrakoplovima drugih operatora. U nastavku se ukratko elaboriraju osnovne kategorije prometnih učinaka:

1. „Nalet (engl. *kilometres flown* ili *aircraft kilometres performed*), u literaturi se ponekad koristi izraz aviokilometri. Odgovaraju zbroju produkata dobivenih multipliciranjem broja obavljenih komercijalnih letova za svaku dionicu leta od ukupne udaljenosti leta. Izražava se u km kao standardnoj mjernoj jedinici u svijetu. Izračunavaju se i mjere za pojedini zrakoplov, grupu zrakoplova, čitavu flotu, za različita vremenska razdoblja prometa i letova za pojedinu liniju, mrežu, itd. Broj uzlijetanja (*aircraft departures*) odgovara broju uzlijetanja, odnosno slijetanja, odnosno broju preletjelih dionica leta (*flight stage*), tj. operacije zrakoplova od polijetanja do prvog sljedećeg slijetanja ne računajući tehnička slijetanja (kvar, punjenje goriva, itd.)“ [9]

3. “Operativno vrijeme (*hours flown* ili *aircraft hours*) predstavlja vrijeme između paljenja motora zrakoplova u zračnoj luci polaska i gašenja motora u zračnoj luci na odredištu, dakle uključujući i vrijeme provedeno na zemlji u kretanju po manevarskim površinama zračnih luka, čekanje na polijetanje, itd., iskazuje se u blok satima (engl. *block hours*)“ [9]

4. „Prevezeni prihodovni putnici (*revenue passengers* ili *passengers carried*). U statističke svrhe ICAO-a prema promijenjenoj definiciji od godine 2001. uključuje i putnike s nagradnim kartama programa za putnike koji često lete (*frequent flyer programme*), putnike koji putuju s tarifama poput „dva za jedan“, tj. u prijevozu kao kompenzaciji za uskraćeni ukrcaj (engl. *denied boarding*). Međutim, isključuje putnike koji se prevoze besplatno i sve kompanijske i agentske

popuste bez obzira na postotak popusta (50 posto, 75 posto, 90 posto), kao i prijevoz djece do dvije godine (tzv. *infant*) koji ne zauzimaju sjedala“. [9]

5. „Prevezena roba (*freight tonnes carried*). Tone prevezene robe odgovaraju zbroju tona robe na određenom letu (samo jedan broj leta) i broje se samo jednom, a ne za svaku dionicu određenog leta. Iznimka je roba koji se prevozi i preko domaćih i preko međunarodnih dionica istog mješovitog leta, te je u kalkulacijama ovakav prijevoz tereta i domaći i međunarodni“. [9]

6. „Prevezena pošta (*mail tonnes carried*). Tone prevezene pošte dobivaju se identičnim principom statističke obrade kao i prijevoz robe“. [9]

7. „Ostvareni putnički kilometri (*passenger kilometres performed*) dobivaju se zbrajanjem produkata dobivenih množenjem broja prevezenih prihodovnih putnika na svakoj pojedinačnoj dionici leta i prijeđene udaljenosti leta izražene u kilometrima (miljama)“. [9]

8. „Raspoloživa sjedala-kilometri (*seat kilometres available*) jednaka su zbroju produkata dobivenih množenjem broja raspoloživih sjedala za prodaju na svakom letu s duljinom leta. Sjedala koja nisu raspoloživa za prijevoz putnika zbog težine goriva ili tereta trebaju biti isključena iz kalkulacija“. [9]

9. „Putnički faktor popunjenosti (*passenger load factor*) predstavlja ostvarene putničke kilometre u odnosu na raspoloživa sjedala kilometre, a obično se izražava u postotnom odnosu navedenih dviju kategorija“. [9]

10. „Ostvareni tonski kilometri (*tonne kilometres performed*) su tone prihodovnog prevezenog tereta po kilometru. Ostvareni tonski kilometri jednaki su zbroju produkata dobivenih množenjem broja tona prihodovnog putničkog, robnog i poštanskog učinka na svakom letu s duljinom leta“. [9]

11. „Raspoloživi (mogući) tonski kilometri (*tonne kilometres available*) jednaki su zbroju produkata dobivenih množenjem broja raspoloživih tona za prijevoz plaćenog tereta (putnika, tereta i pošte) na svakom letu s pripadajućom duljinom leta“. [9]

12. „Težinski faktor popunjenosti (*weight load factor*), predstavlja ostvarene tonske kilometre u odnosu na raspoložive tonske kilometre izražene u postotku“. [9]

Što se tiče financijsko-ekonomskih pokazatelja uspješnosti poslovanja, oni imaju vrlo presudnu važnost u sve izraženijoj konkurentskoj gospodarskoj utakmici današnjice, pored tehničko-tehnoloških čimbenika. Vrijednosni iskazi efikasnosti poslovanja su mnogobrojni pa je moguća široka stručno analitička i znanstvena komparacija njihova značenja.

Zrakoplovne kompanije tipični su predstavnici oligopolnog poslovnog modela čija primjena na tržištu karakterizira istovremeno „letenje mnogobrojnih konkurentskih ptica“ i gdje za razliku od monopolističkog statusa vrijede pravila visokih standarda i normi za ulazak u tržišnu utakmicu, pravila postizanja što većeg volumena prometnog učinka (*economy of scale*), česta pojava udruživanja i integracijskih procesa, te međusobna poslovna i cjenovna međuovisnost. [9]



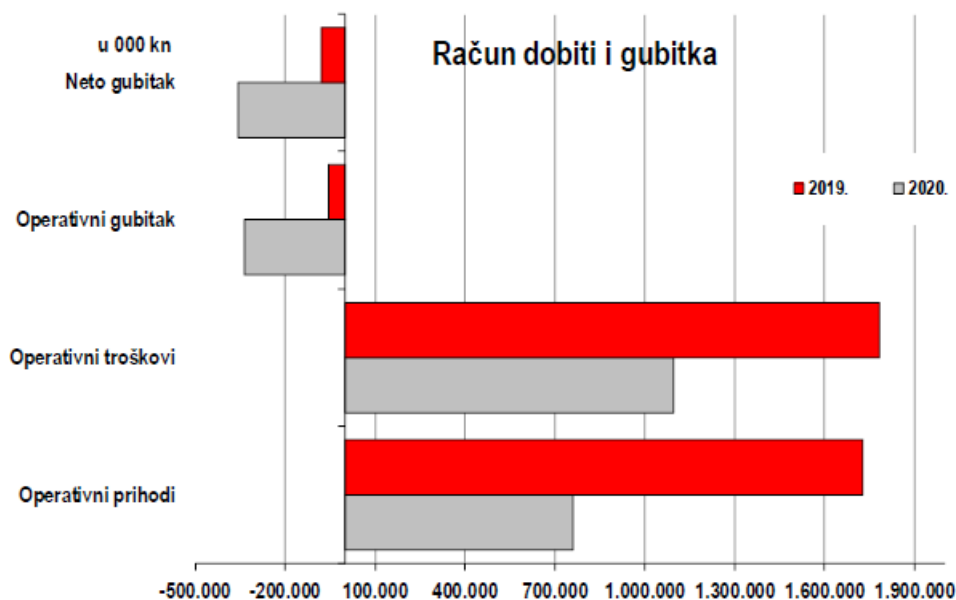
2020. godine došlo je do značajnih promjena poslovnih okolnosti, a to je imalo značajan utjecaj na financijsko poslovanje Croatia Airlines-a. Kriza koju je izazvala pandemija koronavirusa znatno je utjecala na zračni prijevoz, budući da je potražnja za uslugama zbog tadašnjih mjera bila drastično smanjena, a bila su nametnuta i mnoga druga ograničenja. Svime navedenim došlo je do potrebe smanjenja kapaciteta i reducirana naleta. Croatia Airlines je, s ciljem prilagodbe novonastalim uvjetima, poduzela mnoge operativne mjere da bi se ublažile posljedice nastale krize.

Slika 9. prikazuje operativni gubitak na kraju 2020. godine, koji je iznosio čak 335,4 milijuna kuna. Neto gubitak iste te godine iznosio je 358,2 milijuna kuna. Do ovako drastično visokog neto gubitka s obzirom na prethodnu 2019. godinu došlo je zbog, kako je već navedeno, pandemije koronavirusa koja je za posljedicu imala smanjenu potražnju za uslugama zračnog prijevoza. Navedeno je izazvalo i pad kapaciteta te učinkovitost prijevoza osoba i roba: „Broj letova smanjen je za 53,8 posto (manje za 15.379), a broj prevezenih osoba smanjio se za 71,5 posto (milijun i pol manje) i to je izravno utjecalo na poslovnu bilancu“. [26]

(000 kn)	2020.	2019.
Putnički promet	462.698	1.521.320
Prijevoz tereta	8.484	11.518
Ostali prihodi	288.313	195.451
<b>PRIHODI IZ POSLOVANJA</b>	<b>759.495</b>	<b>1.728.289</b>
Troškovi letenja	196.382	517.780
Održavanje	150.801	219.298
Usluge putnicima	56.089	110.985
Usluge u zračnom prometu	173.125	395.028
Promidžba i prodaja	96.296	228.948
Opći i administrativni poslovi	71.708	87.010
Amortizacija	210.036	208.647
Ostali rashodi	140.432	15.978
<b>TROŠKOVI IZ POSLOVANJA</b>	<b>1.094.869</b>	<b>1.783.673</b>
<b>DOBIT/GUBITAK IZ POSLOVANJA</b>	<b>-335.374</b>	<b>-55.384</b>
Rashodi od kamata	-22.505	-19.410
Prihodi od kamata	4.037	167
Tečajne razlike (neto)	-4.300	-5.039
Ostali financijski rashodi	-82	-79
Ostali financijski prihodi	0	386
<b>NETO REZULTAT FINANCIRANJA</b>	<b>-22.851</b>	<b>-23.975</b>
<b>NETO GUBITAK</b>	<b>-358.225</b>	<b>-79.359</b>

Slika 9. Usporedba neto gubitka u 2019. i 2020. godini. [26]

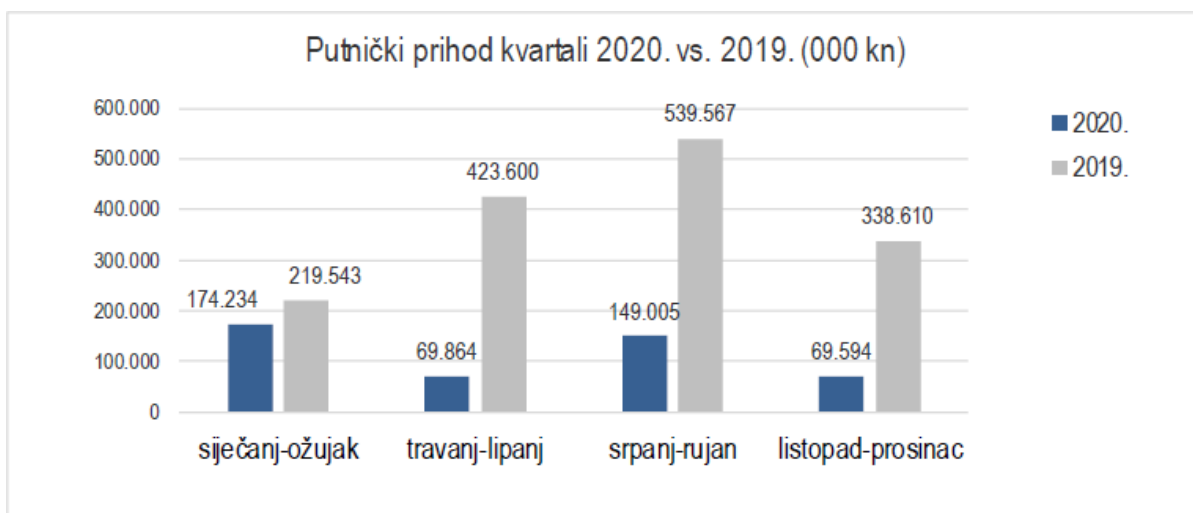
Na slici 10. vidljiv je račun dobiti i gubitka kada se usporede 2019. i 2020. godina, gdje se jasno vidi koliko je pandemija koronavirusa utjecala na povećanje neto gubitka i operativnog gubitka.



Slika 10. Račun dobiti i gubitka. [26]

Zbog smanjenje potražnje u 2020. došlo je i do manjih putničkih prihoda, i to za 1,06 milijardi kuna (pad od 69,9 posto) prema prethodnoj godini, što se vidi na prethodnoj slici. Do gubitka prihoda došlo je tijekom sezone ljeta, iznosio je 744,3 milijuna kn, a posljednji kvartal pokazuje značajno smanjenje prihoda u visini od 269 milijuna kuna. Smanjio se i prijevoz tereta; prevezeno je 693 tone tereta manje (-32 posto) nego na kraju 2019. godine, pa su i prihodi od prijevoza tereta bili manji za 3 milijuna kuna (-26 posto).

Slika 11. Putnički приход u 2019. i 2020. godini. [26]



### 6.3. Upravljanje timskim resursima (TRM) u tvrtki Croatia Airlines

Konkretnim primjerima iz prakse Croatia Airlinesa detaljno je razrađena dinamika organizacijskih promjena u kompaniji, analiza i problematika ljudskih resursa, kao i osnovni pokazatelji sustava obrazovanja. U nastavku su kao posebne tematske jedinice obrađene organizacijske promjene u Croatia Airlinesu, ljudski potencijali Croatia Airlinesa te sustav obrazovanja i usavršavanja u Croatia Airlinesu, kao bitni čimbenici upravljanja ljudskim, odnosno timskim resursima.

Prema Godišnjem izvješću tvrtke Croatia Airlines je u 2020. imala 980 zaposlenih, uključujući i 35 radnika u predstavništvima izvan Hrvatske. Pritom se broj zaposlenih u usporedbi s prethodnom godinom smanjio za dva posto.

Prema obrazovnoj strukturi, 52 posto djelatnika ima višu ili visoku stručnu spremu, prosječna je starost 43 godine, a omjer muškarci/žene je 52/48 posto.

„Prosječni ukupni kumulativni staž operativnog osoblja iznosio je 17, neoperativnog 22, a prosječan ukupni staž svih zaposlenika iznosio je 19 godina. Prosječan staž u Croatia Airlinesu za operativno osoblje iznosio je 14, neoperativno osoblje 19, dok je prosječan staž svih zaposlenika iznosio 16 godina, što pokazuje visoki stupanj lojalnosti zaposlenika kompaniji od kojih je veliki dio čitav svoj dosadašnji radni vijek proveo radeći u Croatia Airlinesu. Udio žena u strukturi visokoga *managementa* iznosio je 53 posto“. [26]

Tri su školska centra u kojima se odvija školovanje i treninzi zaposlenika Croatia Airlinesa: „*Prometni školski centar* čije su aktivnosti vezane za edukaciju letačkog, kabinskog i zemaljskog osoblja, *Tehnički školski centar* koji se bavi obrazovanjem tehničkog osoblja i osoblja koje radi na održavanju zrakoplova te *Školski centar namijenjen neoperativnim sektorima* čija su ciljana skupina svi ostali zaposlenici kompanije. U 2020. godini ostvareno je ukupno 4939 sati internih školovanja za sve tri kategorije zaposlenika“. [26]

U 2020. godini, „Tehnički školski centar Croatia Airlines nastavio je aktivnu suradnju s Hrvatskom agencijom za civilno zrakoplovstvo u segmentu izdavanja PART 66<sup>4</sup> dozvola. U segmentu školovanja sukladnom regulativi PART 145, održano je nešto manje školovanja nego prethodne godine zbog COVID-19 pandemije koja je utjecala na cjelokupno poslovanje tvrtke, no provedena su sva planirana školovanja za produženje unutarnjih autorizacija inženjera i mehaničara PART 145 Croatia Airlines“. [26]

Kako je već navedeno, pandemija koronavirusa zračno je utjecala na zračni prijevoz, a isto su učinile i mjere propisane na razini država. Zbog navedenoga, ograničio se i rad školskih centara (ograničio se broj polaznika, a onda je došlo i do potpune zabrane školovanja u učionici). Kao i u svim drugim školama, počelo se odvijati školovanje na daljinu (*SDL - synchronous distance learning*).

Također, zbog pojave epidemije COVID 19 došlo je do obustave svih planiranih školovanja Prometnog školskog centra, a koja su bila vezana za obnovu znanja te nužnih

---

<sup>4</sup> PART66 – Aircraft Maintenance Licences

provjera na avionu, u letu i dok je prizemljen te na simulatoru, koje omogućuju produljenja ovlaštenja i dopuštenja za vršenje radnih zadataka djelatnika. Da bi ipak došlo do odvijanja svih edukacija, Prometni školski centar zatražio da *Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo izda* odobrenje provedbe obnove znanja virtualno, prema uputama EASA-e.

„Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo je u 2020. obavila niz kontrolnih i inspekcijskih poslova, kako bi neprestano nadgledala kako djeluje *Prometni školski centar* u okviru tvrtke Croatia Airlines na simulatorima te na letovima zrakoplova Croatia Airlinesa. Radna su postignuća pokazala visoku razinu sukladnosti važećim standardiziranim normama. Napravljena je i inspekcije simulatora te rada instruktora TRI/TRE<sup>5</sup> na njima, u skladu s odredbama OM-D<sup>6</sup> & *Quality Inspection Orders* sustava kvalitete, zbog nadgledanja i radne kvalitete TRI/TRE instruktora“. [26]

Tijekom 2020. provedena je serija edukacija za zaposlenike koji su u izravnom kontaktu s putnicima, odnosno svim korisnicima usluga zračne kompanije. Edukacije su provedene od strane Školskog centra neoperativnih sektora. Navedene edukacija dugo se i već standardno organiziraju prije nego što počne glavna sezona, kako bi se zaposlenici opsežno pripremili za intenzivne aktivnosti u prodaji, kako bi se znali suočiti s određenim nepravilnostima u poslovanju i kako bi utvrdili opće poslovne standarde, koji su nužni za održavanje i poboljšanje visoke razine zadovoljstva korisnika usluga.

Osim školovanja unutar hrvatskih centara, „gotovo sve ciljane skupine zaposlenika prošle su planirana školovanja propisana standardima *Star Alliance*, prije uvođenja zabrane održavanja učioničkih školovanja i time osvježile znanja potrebna za tretman povlaštenih kategorija *Star Alliance* putnika, te provođenje standardnih procedura u izvanrednim situacijama s ciljem održavanja visoke kvalitete usluge i općeg poboljšanja razine zadovoljstva putnika. U 2020. godini zaposlenici kompanije su isključivo virtualno sudjelovali u radu raznih tematskih konferencija, simpozija i radnih skupina u cilju što boljeg upoznavanja s operativnim i komercijalnim inovacijama unutar industrije te novih procedura i regulativa uvedenih radi prevladavanja postojeće, krizne situacije u industriji“. [26]

Kao što je navedeno u izvoru, Croatia Airlines, kao nacionalni prijevoznik Republike Hrvatske, brine se za organizaciju raznih školovanja potrebnih za stjecanje IATA licencije, a školuje i dodatno obrazuje zaposlenike zračnih luka, špediterskih organizacija te zrakoplovnih kompanija.

Croatia Airlines pridaje mnogo pozornosti edukaciji svojih zaposlenika, a ponajprije se oslanja na svoje unutarnje resurse, dakle koristi vlastite ovlaštene instruktorske kadrove. Osim što je to financijski isplativo, pokazuju i manju ovisnost o nekim vanjskim resursima.

---

<sup>5</sup> Type Rating Instructor and Type Rating Examiner

<sup>6</sup> OM-D – Operational Manual Part D

## 7. Zaključak

Croatia Airlines u kontekstu današnjih zrakoplovnih kompanija vrlo je prepoznatljiva tvrtka u svijetu i Europi te je vrlo aktivna u pridonnošenju turističkim potencijalima Republike Hrvatske. Od trenutka osnivanja kompanije, odnosno . kolovoza 1989. godine, počelo je i pozicioniranje tvrtke, kao i razvitak korporacijskog vizualnog identiteta, koji se smatra jednim od najvažnijih obilježja tvrtke, a i nesumnjiv je njegov doprinos prepoznatljivosti Croatia Airlinesa kao hrvatskog prepoznatljivog proizvoda.

Poslovnim dizajnom želi se istaknuti slika zrakoplovne tvrtke, ne samo u Hrvatskoj već se ona želi predstaviti i diljem svijeta. Vizualnim identitetom žele se dočarati sigurnost, pouzdanost i tehnička preciznost kompanije. Dakle, slika Croatia Airlinesa ne predstavlja samo vizualni izraz, nego sve više postaje i dio nacionalne kulture. Temeljni dio identiteta Croatia Airlines-a predstavlja hrvatska zastava, čijim se oblicima i bojama podržava ta slika kompanije te oni ističu jaku vizualnu konstantu. Grb, koji se smatra sastavnim dijelom zastave, asocira na pticu u letu.

Od svake se organizacije očekuju konstantno praćenje načina rada i prilagodba različitim situacijama zbog procesa globalizacije, sve veće konkurencije, tranzicije i brzog tehničko-tehnološkog razvoja. Rezultiraju stalnim praćenjem načina rada i prilagodbi novim okolnostima. Na prvom se mjestu moraju nalaziti organizacija i njezini ljudski resursi. Dakle, kao jedna od najbitnijih konkurentskih prednosti organizacije izdvajaju se upravljanje ljudskim potencijalima i njihovoj organizaciji na temelju timskog rada. Kao što je ranije u radu navedeno, tim je snažan onda kada je dobro organiziran i kada su svi članovi potpuno integrirani u tim. Zaključuje se da su zaposlenici najvažniji resurs kojim raspolaže svaka organizacija. Polazeći od činjenice da su zaposlenici presudan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa, upravljanje ljudskim resursima obuhvaća sve procese planiranja, zapošljavanja, školovanja, razvoja karijere, procjene radne uspješnosti, nagrađivanja rada i radne uspješnosti sukladno priznatim svjetskim standardima.

Budući da je ljudski faktor često uzrok zrakoplovnih nesreća, sve više se radi na smanjenju stopa nesreća. Iz tog je razloga potrebno sustavno analizirati problematiku utjecaja čovjeka u zrakoplovstvu, a znanje o utjecaju ljudskog faktora na sve aspekte zrakoplovstva, posebice sigurnost, šire i proaktivno primjenjivati. U Croatia Airlinesu na vrlo su visokom mjestu postavljene organizacijske promjene, ljudski potencijali, a time i upravljanje timskim resursima, kao i sustav obrazovanja i usavršavanja, jer su vodstvo i menadžment spomenute kompanije svjesni koliko je važno promicati mentalno i fizičko zdravlje zaposlenika, kao i njihov osobni, odnosno individualni rad, ali i rad u timu.

Kada je u pitanju upravljanje timskim resursima, Croatia Airlines veliku pozornost posvećuje stalnom obrazovanju i usavršavanju svoga osoblja, a to postiže radom u određenim sektorima. Jedan od njih je *Safety Management* u kojemu najvažnije mjesto zauzimaju područje sigurnosti i grešaka.

Zatim, tu je CRM, odnosno *Crew Resource Management* (upravljanje kabinskim osobljem), koje pokriva mnoga područja, od kojih su neka: odlučivanje, radno opterećenje i

stres, situacijska svjesnost i komunikacija, koja su, kako je već navedeno u radu, aspekti TRM osposobljavanja sukladni ICAO-vim priručnikom za ljudske potencijale.

Na kraju, tu je HF, odnosno *Human Factors* (ljudski faktori) koji se edukacijski provodi u Croatia Airlinesu, a koje je podložno koordinaciji od strane Tehničkog školskog centra.

Prema svemu navedenome u radu, zaključuje se da se u Croatia Airlines mnogo pozornosti posvećuje zaposlenicima i njihovom obrazovanju i usavršavanju kako bi njihove usluge bile što kvalitetnije te da bi ih putnici prepoznali i ostali im vjerni na svojim daljnjim putovanjima. Upravljanje timskim resursima igra veliku ulogu u zračnoj kompaniji Croatia Airlines te je vidljivo sustavno i stalno provođenje različitih edukacija osoblja, kako onih koje usavršavaju individualni rad, tako i onih kojima se želi utjecati na što bolji rad u timu. Tim koji je dobro organiziran i u kojemu je vrlo jasno postavljeno što je čija uloga i u kojemu svaki član ima ravnopravno mjesto, svakako ima manju mogućnost pravljenja pogreški i donošenja pogrešnih odluka od tima u kojemu nije sve organizirano kako treba. Zaposlenicima je svaka edukacija dragocjeno iskustvo i putokaz za bolje upravljanje zadacima i odgovornostima koji su u opisu njihova djelokruga rada.

## 8. Popis literature

1. Team Resource Management (TRM). Dostupno na: <https://skybrary.aero/articles/team-resource-management-trm>  
Pristupljeno: 16. travnja 2022.
2. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Informator, Zagreb.
3. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
4. Jambreč, I., Penić, I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbornik Pravnog fakulteta. Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
5. Certo, C. (2009). *Moderni menadžment*. Mate, Zagreb.
6. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, Pere. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga, Zagreb.
7. Klaus, N. (2008). *Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Naklada Slap, Jastrebarsko.
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.
9. Bajić, J., Mišetić, I., Tatalović, M. (2012.) *Menadžment zrakoplovne kompanije*. MATE d.o.o., Zagreb.
10. West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Školska knjiga, Zagreb.
11. Tudor, G., Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim*. Čarolija timskog rada (3. izdanje). M.E.P. Consult, Zagreb.
12. Devčić, A., Gutić, D., Hak, M. (2017.) *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*. Studio HS Internet d.o.o., Osijek.
13. Zvonarević, M. (1981.) *Socijalna psihologija*. Školska knjiga, Zagreb.
14. Jurina, M. (2011.) O upravljanju ljudskim potencijalima. Veleučilište „Baltazar“, Zaprrešić.
15. Jurina, M. (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*. MUP Republike Hrvatske, Zagreb.
16. Whetton, D. A., Cameron, K.S. (2011.) *Developing Management Skills*. [Online] Eighth edition.  
Pristupljeno: 11. travnja 2022.
17. Holpp, L. (2000). *Upravljanje timovima*. MATE d.o.o., Zagreb.
18. Dinjar, S. (2003). *Model prevencije zrakoplovnih nesreća*. Fakultet prometnih znanosti, Zagreb.
19. Borković, M. (2015). *Materijali iz kolegija "Istraživanje zrakoplovnih nesreća"*. Fakultet prometnih znanosti, Zagreb.
20. Salas, E., Jentsch, F., Maurino, D. (2010). *Human Factors in Aviation, 2nd Edition*, Elsevier, Amsterdam.

21. Avers, K.B., Johnson, W.B., Ma, M.J., Ranklin, W.L., Drury, C.G., Allen, J.W., Brys, J.J. (2015.) *Operator's Manual for Human Factors in Aviation Maintenance*. Federal Aviation Administration, Washington.
22. Borković, M. (2004.) *Ispitivanje zrakoplovnih nesreća s ciljem unapređenja sustava prevencije u RH*. Fakultet prometnih znanosti, Zagreb.
23. Zieja, M., Smolinski, H., Golda, P. (2015). *Proactive Methods – New Quality in Aircraft Flight Safety Management*. Air Force Institute of Technology, Warsaw.
24. Marušić, Ž. (2014.) *Ljudski potencijali u zrakoplovstvu*. Autorizirana predavanja. Fakultet prometnih znanosti, Zagreb.
25. Gonan Božac, M., Tipurić, D. (2014.) *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*. Sinergija, d.o.o. Zagreb.
26. Godišnje izvješće društva Croatia Airlines d.d. i Grupe Croatia Airlines za 2020. godinu.



## 9. Popis priloga

### Popis slika

Slika 1. Prijedlog dobrog sustava nagrađivanja radne uspješnosti.....	5
Slika 2. Posljedice nezadovoljstva plaćom.....	6
Slika 3. Prelazak sa reaktivnog na proaktivno te prediktivno djelovanje.....	22
Slika 4. TEM kao operativni alat TRM osposobljavanja.....	27
Slika 5. Elementi TRM osposobljavanja.....	28
Slika 6. Aspekti TRM osposobljavanja.....	29
Slika 7. Greške vezane za timski rad.....	31
Slika 8. Model upravljanja prijetnjama i greškama (TEM).....	32
Slika 9. Usporedba neto gubitka u 2019. i 2020. godini.....	37
Slika 10. Račun dobiti i gubitka.....	38
Slika 11. Putnički prihod u 2019. i 2020. godini.....	38

### Popis tablica

Tablica 1. Sklonost zaposlenih prema imitaciji suradnika.....	10
---	----

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
Vukelićeva 4, 10000 Zagreb

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski rad \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)

isključivo rezultat mojega vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju upotrijebljene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu diplomskog rada pod naslovom Upravljanje timskim resursima (TRM) na primjeru tvrtke Croatia Airlines, u Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR.

Student:

U Zagrebu, \_26.4.2022\_\_\_\_\_

Fran Oršulić

(ime i prezime, potpis)