

Dr. sc. Željko Turkalj
Dr. sc. Ivana Fosić
Rozalija Marinković, mag. oec.

UDK 658.3
Izvorni znanstveni članak

TRANSFORMACIJA ORGANIZACIJE U TIMSKI ORGANIZACIJSKI PRISTUP I EFIKASNO KORIŠTENJE TIMSKIM RADOM U KONTEKSTU OKRUŽJA

SAŽETAK

Društvene promjene koje diktiraju dinamiku poslovanja novog stoljeća, sve složeniji poslovni procesi i kompleksnost radnih mjesta zahtijevaju umreženost ljudskih resursa kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Sinergija i kohezija koju timski rad stvara ključ je uspjeha svake organizacije. Timska organizacija predstavlja organizacijsku strukturu koja se vrlo jednostavno može ugraditi u već postojeći organizacijski oblik. Tada nastaje produktivno i fleksibilno okruženje kojim koordiniraju efikasni timovi. Od početka svijeta ljudska bića ne funkcioniraju kao zasebne jedinice, te je današnjica najbolji prikaz vremena gdje se komplicirane hijerarhijske organizacije na vrlo jednostavan način pojednostavljuju i osiguravaju svoju radnu uspješnost reorganiziranjem radnih mjesta i umrežavanjem ljudskih resursa. Dijeljenjem odgovornosti na jednostavan se način rješavaju kompleksni i teški zadatci, stoga su brojne prednosti timskog rada i timske organizacijske strukture.

Osim teorijskog prikaza provedeno je i istraživanje na odabranome gospodarskom subjektu u jednoj njegovoj poslovnoj jedinici te su dobiveni rezultati koji ukazuju na visoku razinu prisutnosti timskog rada i zadovoljstvo njegova obavljanja. Rezultati istraživanja potvrđuju činjenicu kako je danas timski rad sve prisutniji u organizacijama. Efikasni timovi koji predstavljaju intelektualni kapital svake organizacije stvaraju produktivniju i inovativniju organizaciju sa svim njezinim posebnostima. Na taj se način stvaraju uvjeti za opstanak i ostvarivanje konkurentne prednosti na vrlo zahtijevnom i turbulentnom tržištu.

Ključne riječi: timski rad, timska organizacija, gospodarski subjekt, zaposlenici

1. Uvod

Skupina ljudi koji čine tim i koji zajedno surađuju na specifičnim zadacima i njihov produkt u obliku sinergije koji čini organizacije okretnijima, omogućava veću brzinu odlučivanja i protočnosti informacija - temelj su uspjeha organizacije koja ima svoje ime, a naziva se timska organizacija. Danas mnoge organizacije razmišljaju o decentralizaciji poslovanja i formiranju međufunkcijskih i unutarfunkcijskih timova kako bi una-

prijedili svoje poslovanje. Poznato je da je svaki tim skupina, ali da svaka skupina nije tim. Stoga naglasak ovog rada jest upravo na timskom radu u organizacijama.

Sa sigurnošću se može pretpostaviti da će novo desetljeće i globalizirano okruženje iznjedrili i nove organizacijske modele. Novi modeli neće predstavljati prijetnje sadašnjim organizacijskim strukturama, nego će postati poboljšane inačice organizacijskih oblika koje će otvoriti vrata još

značajnim mogućnostima poboljšanja efikasnosti organizacije. Danas već funkcioniraju virtualni timovi, međutim, može se postaviti retoričko pitanje kako će buduće timske organizacijske strukture i timovi budućnosti izgledati. Prostora za njihovo poboljšanje ima, i to prije svega počevši od uklanjanja svih nedostataka ovog oblika organizacije.

Ovim je radom u istraživačkom dijelu prikazano značenje timske organizacije promatranog s razine zaposlenika odabranoga gospodarskog subjekta. Cilj je istraživanja uvidjeti postojanje prisutnosti timske organizacije i krajnje zadovoljstvo njome.

Sukladno provedenom istraživanju ispitane su dvije hipoteze.

H1: Timski rad i timska organizacija u znatnoj mjeri prisutna u gospodarskim subjektima.

H2: Zaposlenici izražavaju pozitivne stavove o pristupu timske organizacije i pozitivnoj korelaciji s učinkovitošću obavljanja posla.

Postavljene hipoteze ispitane su na osnovi sekundarnih podataka i na temelju primarnog istraživanja.

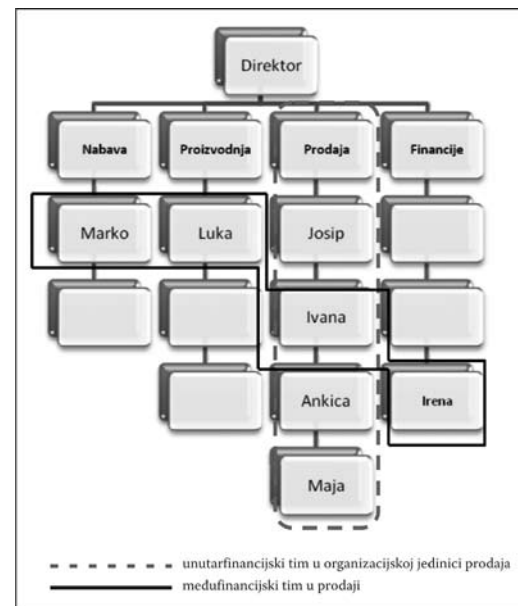
2. Timska organizacija

Jedan od novih oblika dizajniranja organizacije 21. stoljeća jest timska organizacija. Srž ovoga novog oblika organizacijske strukture čine timovi. Timska organizacija bitno se razlikuje od drugih poznatih organizacijskih struktura. Promatra se kao dinamični organizacijski oblik i potpuno novi pristup u dizajniranju organizacije. Ovaj novi oblik organizacije može se pojaviti u već postojećoj strukturi neke organizacije, odnosno može se ugraditi u već postojeću (npr. timska organizacija može se uspostaviti u mrežnoj organizaciji).

Trend timske organizacije prisutan je više od četrdeset godina. Interes za timski rad oživio je 1980-ih godina i zadržao se do danas. Ovaj popularni oblik dizajniranja organizacijske strukture obuhvaća visok stupanj kohezije, čiji rezultat nije samo zbroj individualnih napora već predstavlja i visok stupanj složenosti u donošenju odluka kojom se postiže suradnja i komunikacija.¹ Ključan čimbenik za pretvorbu klasične organizacijske strukture u novi oblik organizacije jest dinamičnost. Timska organizacija kao takva

uklanja granice podjele rada, čini organizaciju plićom i znatno fleksibilnijom. Ovakav tip ustrojene organizacije nema karakteristike hijerarhije, bez obzira na to koji ljudi iz organizacije čine jedan tim. Organizacija u timovima predstavlja posebnu vrstu organske organizacijske strukture, koja može biti primjenjiva u svim organizacijama. Svoja specifična obilježja imaju i drugi organizacijski oblici koji se pak ne mogu primijeniti u svim organizacijama. Stoga je važno znati da analizirani timski oblik organizacije ima znatno više karakteristika organizacije menadžmenta i vođenja u organizaciji. S obzirom na uspostavljanje novog oblika organizacije organizacija se može podijeliti na međufunkcijske i unutarfunkcijske timske organizacije. Međufunkcijske timske organizacije uspostavljaju se na istoj razini hijerarhije i između većeg broja funkcijskih organizacijskih jedinica. Unutarfunkcijska timska organizacija uspostavlja se unutar iste organizacijske jedinice čija je struktura vertikalna.² Primjer oblika timske organizacije prikazan je Slikom 1.

Slika 1. Model timske organizacije u klasičnoj organizacijskoj strukturi unutarfunkcijski tim u organizacijskoj jedinici prodaja međufunkcijski tim u prodaji



1 Sikavica, P., Hernaus, T.: "Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi", Novi Informativ, Zagreb, 2011., str. 548.

2 Sikavica, P.: "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 437 – 438

Izvor: izradili autori prema Sikavica, P.: „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 439. citirano prema Daft, R. L.: „The New Era of Management“, International Edition, Thomson South-Western, Mason, str. 772.

Integriranjem timske organizacije u već postojeću klasičnu organizaciju nastaje novi oblik organizacije u kojoj se povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci i tada cjelokupna organizacija postaje spretnija i sposobnija za stalne promjene. Brojni znanstvenici smatraju da je timska organizacija organizacija sadašnjosti i budućnosti. Predviđa se da će buduće organizacijske strukture biti znatno horizontalnije, manje hijerarhijske, a činit će je krosfunkcijski timovi koji će biti orijentirani na proizvode, projekte ili kupce.³ Smatra se da su već danas najveći trend u organizacijama raznoliki krosfunkcijski timovi.

Jedna od definicija timova glasi: „Tim je mala skupina ljudi koji imaju zajedničke ciljeve i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili.“⁴ Također, tim se može definirati kao jedinica od dvoje ili više ljudi koji međusobno komuniciraju i koordiniraju svojim aktivnostima i zadacima kako bi ostvarili specifični organizacijski cilj.⁵ Opširnija definicija tima kaže da je tim skupina individua koji su nezavisni u svojim zadacima, koji dijele odgovornost za rezultate, koji vide sami sebe i koji su viđeni od drugih. Pojam tima može se definirati i opisati poput neoštećene društvene jezgre koja je ugrađena u jedan ili više socijalnih sustava, u kojoj članovi tima upravljaju svojim odnosima kroz organizacijske granice.⁶

Nakon navođenja nekoliko definicija timova preuzetih od drugih autora, autori rada izvode i vlastitu definiciju tima koja kaže da se tim može definirati i kao rezultat spoja zavidnih vještina i sposobnosti više individua koji međusobno nadopunjuju svoja znanja zajedničkim radom u udgodnoj atmosferi i skladnim međusobnim odnosima i istodobno vlastitim naporima provode niz aktivnosti radi ostvarenja određenoga organizacijskog cilja.

3 Sikavica, P.: "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 437- 438

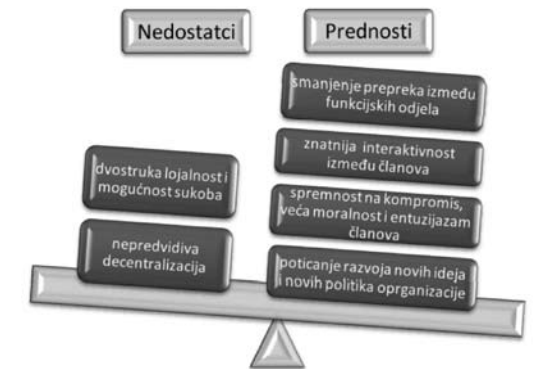
4 Lamza-Maronić, Maja; Glavaš, Jerko: "Poslovno komuniciranje", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 120.

5 Daft, R. L.: "New Era of Management", 2nd International Edition, Thompson South-Western, Mason, 2008., str. 789.

6 Holland, S., Gaston, K., Gomes, J.: "Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development", International Journal of Management Reviews, Vol. 2, No. 3, 2000., Pages 231-259

Kao i svaka druga organizacijska struktura, timska organizacija ima svoje prednosti i nedostatke, ali njezine prednosti svakako nadmašuju nedostatke. Neke su od prednosti: „smanjenje prepreke između funkcijskih odjela, spremnost na kompromis, potrebno kraće vrijeme za reakciju, brže odlučuje, bolji moral zaposlenih i entuzijazam zbog njihove uključenosti, poboljšana razmjena informacija između članova tima, olakšan razvoj novih ideja i rješenja za postojeće probleme, pomaže u razvoju novih politika prakse i organizacije.“⁷ Kao nedostaci timske organizacije navode se: „dvostruka lojalnost i mogućnost sukoba, mnogo vremena i resursa troši se na sastanke, neplanirana decentralizacija.“⁸ Slikovit prikaz navedenog ilustriran je Slikom 2.

Slika 2. Prednosti i nedostaci timske organizacije



Izvor: izradili autori prema Sikavica, P.: „Organizacija“, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 440. citirano prema Daft, R. L.: „The New Era of Management“, International Edition, Thomson South-Western, Mason, str. 772.

Timski rad postao je središnji predmet razmišljanja za mnoge organizacije. Organizacije danas osjećaju pritisak da izvrše svoje zadatke s nekoliko zaposlenih, da povećaju brzinu i kvalitetu svojih proizvoda i usluga te upravo ovi zahtjevi kod organizacija stvaraju potrebu za timskim radom.⁹

7 Sikavica, P.: "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 440. citirano prema Daft, R. L.: "The New Era of Management", International Edition, Thomson South-Western, Mason, str. 772.

8 Ibid.

9 Levi, D., Slem, C.: "Team work in research and development

3. Tim – slika organizacijske obitelji

„Nitko od nas nije toliko pametan kao svi mi.“¹⁰
Japanska poslovница

Čovjek je ljudsko biće koje kao zasebna jedinka nije sposobno ispunjavati složene zadatke i ostvarivati velike planove i ciljeve. S obzirom na procese i zadatke koji se mogu provoditi u organizacijama, postoje slučajevi kada čovjek jednostavno ne može sve obavljati samostalno. Primjer je životnih situacija kada čovjek ne može sam izvoditi procese su igranje nogometa ili izvedba plesnog nastupa. U takvim situacijama nastaje potreba za timom. Dakle, organizacijske ciljeve pojedinac također teško može ostvariti sam. Timski rad stoga predstavlja pristup uključivanja ljudi u inovativnu i produktivnu okolinu.¹¹ Bez timskog rada zasigurno ne može funkcionirati zrakoplovstvo, vojska, medicinska skrb, financijski sektori i bezbrojna druga područja. Timski rad nudi upotrebljivost, produktivnost i kreativnost više nego što ijedan pojedinac može ponuditi, stoga je točna tvrdnja da „pojedinac u timu – postaje gorostasom, jer su upravo takva i djela koja ekipa za sobom ostavlja“.¹²

Promjena rutinskog organizacijskoga okruženja u klimu u kojoj vladaju razumijevanje, podrška i povjerenje poboljšava radnu uspješnost. Timski rad vodi većoj kreativnosti, a time i proizvodnosti, onemogućuje dominaciju individualnih ciljeva i veliku statusnu diferencijaciju, dok „timska kultura bitno određuje usmjerenost zadatku ili projektu“.¹³ Uspostavljanje dobre komunikacije među članovima tima čini samu organizaciju djelotvornijom i uspješnijom.

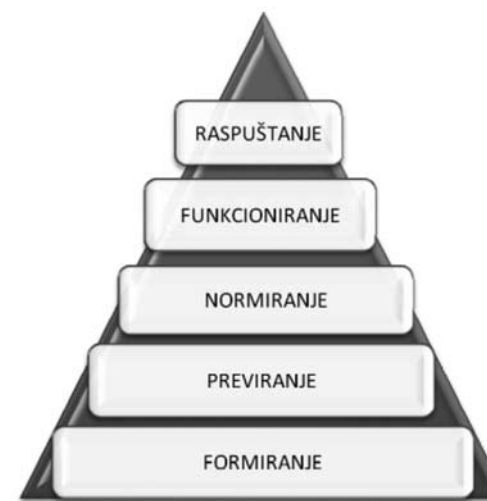
Članstvo u timu može biti formirano kao stalno ili privremeno (tzv. „ad hoc“ timovi), odnosno prema vremenu trajanja ili životnom vijeku. Kako bi se obavio neki jednokratni posao kao

npr. razvoj novog proizvoda, formiraju se „ad hoc“ timovi. Dvije su glavne karakteristike ovih timova: jasno definirana misija te raspuštanje nakon obavljenog zadatka. Za primjer privremenih timova mogu se navesti projektni timovi. Za razliku od privremenih timova, stalni se timovi uspostavljaju za obavljanje dugoročne aktivnosti. Jedna od njihovih glavnih karakteristika jest poticanje taktičkih promjena. Stalni timovi često su prikazani i u hijerarhiji organizacije.¹⁴

Postoji mnogo vrsta organizacijskih timova poput radnih timova, integrirajućih timova, projektnih timova, timova za unapređenja, timova za rješavanje problema, krosfunkcijskih timova, unutarfunkcijskih timova, samoupravljačkih timova te virtualnih timova. Međutim postoje tri vrste timova koje se često susreću u organizacijama, a to su: timovi za rješavanje problema, samoupravljački timovi te međufunkcijski timovi. Ukratko opisano, 5 – 12 članova čini tim za rješavanje problema. On se uspostavlja s ciljem rješavanja nekoga specifičnog problema poput npr. nezadovoljstva kupaca kvalitetom. Nakon rješenja problema, tim se raspušta. Samoupravljački timovi odgovorni su za obavljanje zadatka u cjelosti, a formiraju se zbog unakrsnog djelovanja i obavljanja određenog problema, dok samoupravljački tim samostalno koordinira radnom situacijom uz minimalne smjernice uprave. Članovi samoupravljačkog tima obavljaju zadatke poput sastavljanja radnog rasporeda i planiranja godišnjih odmora zaposlenika. Već spomenuti timovi s unakrsnim funkcijama čine djelatnici iz različitih funkcijskih jedinica organizacije, koji dolaze iz različitih odjela organizacije. Jedan od mnoštva primjera timskih zadataka koje timovi s unakrsnim funkcijama mogu obavljati jest poboljšanje marketinške efikasnosti ili kontrola troškova proizvoda.¹⁵ Svi oblici timova nastoje stvoriti i ponuditi kvalitetnije proizvode i usluge, odnosno ostvariti ciljeve organizacije u novonastaloj inovativnoj organizacijskoj sredini, ali uz znatno niže troškove.

Stvaranje tima treba proći kroz određene faze i procese kako bi tim postao učinkovit. Prije nego što tim ostvari svoj potencijal, prolazi kroz sljedeće faze prikazane Slikom 3.

Slika 3. Faze razvoja tima



Izvor: izradili autori prema Certo, S. C., Certo, S. T.: „Moderni menadžment“, Deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 416 – 417.

Kroz prikazane faze stvaranja timova većinom prolaze svi timovi. Faze se u pravilu ne preskaču, ali ipak svi timovi ne moraju proći kroz sve faze, osobito ne kroz zadnju fazu - fazu raspuštanja. Nakon transformacije pojedinačnih igrača u timske igrače i upoznavanja sa zadacima, započinje faza previranja koja ima obilježja pojave konflikata. Kroz prve dvije faze stvaranja tima članovi najteže prolaze. Prva dva stadija karakteriziraju osjećaji nesigurnosti i stresa te konfliktni odnosi zbog međusobnog neslaganja. U fazi normiranja razvija se timski osjećaj. Dodijeljene uloge i pravila ponašanja prihvaćeni su, a nastali sukobi međusobno riješeni. Ovu fazu karakterizira prijateljska klima i naglašena intenzivna dvosmjerna komunikacija. Funkcioniranje kao četvrta faza sadrži aktivnosti od strane članova koje su potpuno usmjerene na učinkovitost i ostvarenje organizacijskog zadatka, a između članova tima vlada atmosfera osjećaja bliskosti. Zadnja faza u životnom ciklusu jednog tima jest raspuštanje; ona dolazi nakon završetka organizacijskog zadatka. Važno je spomenuti da je predfaza razvoja svakog tima selekcija potencijalnih članova koji poslije prolaze i kroz timsku obuku. Timska se obuka odnosi na „koordiniranje pojedinaca koji zajedno rade na postizanju zajedničkog cilja“.¹⁶

Međutim sigurno je da rad u timu otklanja i različite stresore i ublažava one neizbježne. Podrška koju si članovi timova međusobno daju iznimno je važna za djelovanje i rad pojedinca.¹⁷

Kao i u pravim obiteljima, svaki član jedne „timske obitelji“ ima svoju ulogu u timu. Stoga su timske uloge isključivo vezane za rad u timu. U timski orijentiranim organizacijama pojedinci mogu biti članovi većeg broja timova koji su prisutni na različitim razinama. Timski igrači mogu igrati različite uloge koje mogu imati različitu važnost te biti na različitim hijerarhijskom položaju. Pojednostavljeno, to znači da članovi jednog tima mogu raditi i u dodatnim timovima.¹⁸ Budući da je timski rad sve rasprostranjeniji, javljaju se i brojne uloge koje se dodjeljuju članovima timova. Nazivi su timskih uloga raznovrsni. Timske se uloge mogu podijeliti na: ulogu komunikatora, ulogu generatora ideja, ulogu analitičara i ulogu „đavoljeg odvjetnika“.¹⁹ Prema drugim autorima, timske uloge su podijeljene prema sljedećim nazivima: povezaivač, kreator, promotor, procjenjivač, organizator, producer, kontrolor, skrbnik i savjetnik.²⁰ U konačnici, uloge se u pravilu dodjeljuju na osnovi vještina, sposobnosti i znanja koja posjeduju članovi tima. Koja god uloga im se dodijeli, članovi tima ipak imaju nešto zajedničko: svrhu i cilj.

Timski rad za mnoga poduzeća predstavlja profesionalnu orijentaciju, te se ne može usporediti s uvođenjem novog modela prodaje ili nove financijske strategije.²¹ Da bi pojedinac postao timski igrač, nužne su sljedeće karakteristike koje mora imati: sposobnost suradnje i komunikacije, sposobnost rješavanja konflikata, sposobnost postavljanja ciljeva i upravljanja promjenama te sposobnosti planiranja i koordiniranja.²² Rad u

organizations: The characteristics of successful teams”, International Journal of Industrial Ergonomics, Vol. 16, No. 1, 1995., Pages 29-42

10 Goleman, D.: „Emocionalna inteligencija u poslu“, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 190.
11 Cohen, P. R., Levesque, H. J.: „Teamwork“ dostupno na <http://csel.eng.ohiostate.edu/courses/ise773/distributed/teamwork-cohen-levesque-91.pdf> (05.12.2011.)
12 Tudor, G., Srića, V.: „Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog rada“, MEP Consult, Zagreb, 1998., str. 3.
13 Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 437.

14 Sikavica, P., Hernaus, T.: „Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi“, Novi Informator, Zagreb, 2011., str. 550.
15 Certo, S. C., Certo, S. T.: „Moderni menadžment“, Deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 416–417

16 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: „Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurent-

ske prednosti“, Treće izdanje, Mate, Zagreb, 2006. str. 242.

17 Bahtijarević-Šiber, F.: „Managemet ljudskih potencijala“, Golden marketing, 1999., str. 928.
18 Sikavica, P., Hernaus, T.: „Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi“, Novi Informator, Zagreb, 2011., str. 542 – 543.
19 Sikavica, P., Hernaus, T.: „Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi“, Novi Informator, Zagreb, 2011., str. 486.
20 Robbins, S. P., Judge, T. A.: „Organizacijsko ponašanje“, Mate, Zagreb, 2009., str. 348.
21 Rupčić, N.: „Upravljanje timom-tajne uspješnog timskog rada“, Poslovni magazin, Vol. 5., Br. 1, 32 - 35
22 Stevens, M. J., Champion, M. A.: „The Knowledge, Skills and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management“, Journal of Management, Vol. 20, No. 2, 1994., Pages 503 - 530

timu donosi veći broj mogućih rješenja, uspješno savladavanje problema i povećanu dostupnost relevantnih informacija. Kada se govori o timu, postoji model COR2, koji se prikazuje formulom:

$$\text{TIM} = \text{Cilj}^x \text{ Osnivanje}^x \text{ Razvoj}^x \text{ Rezultati}^{23}$$

Prema prikazanoj formuli tim se može opisati kao umnožak cilja, osnivanja, razvoja i rezultata. Stoga, kako bi se uopće moglo i govoriti o postojanju timova, nužno je ispunjenje dvaju preduvjeta. Članova u timu treba biti onoliko koliko je moguće da održe međusobnu povezanost, dok se drugi preduvjet odnosi na zajedničku odgovornost svih članova kod postizanja ciljeva.

Spajanjem vještina i sposobnosti malih grupa u jednu nastaju timovi. Stvaranjem timova potiče se i stvaranje niza vrijednosti.²⁴

4. Trendovi timskog razvoja i fenomen timске efikasnosti

Od pradavnih vremena, ljudi su timski igrači. Njihovi složni društveni odnosi bili su presudna prednost u borbi za opstanak.²⁵ Do 18. stoljeća gotovo da i nisu postojale velike organizacije osim vojske i Crkve. Međutim sve se mijenja tijekom industrijske revolucije, koja je promijenila postojeći način rada. Male zadruge zamijenile su velike nehumane tvornice u kojima je svaki radnik obavljao jedan složeni zadatak kako bi se ostvarila maksimalna produktivnost. Jedan je od primjera takvih tvornica i Fordova tvornica automobila. S vremenom je tržište postajalo sve zahtjevnije, a mehanizirano obavljanje posla više nije moglo preživjeti. Novosti u modelima poslovanja javljaju se nakon Drugoga svjetskog rata. U tom razdoblju Japan je prednjačio masovnom proizvodnjom ali i primjenom načela timске etike. Japanski zaposlenici bili su visoko motivirani, predani kvaliteti i iznimno produktivni. Europski i američki konkurenti nastojali su biti imitatori; kopirati i usvojiti njihov način dizajniranja i oblikovanja organizacije, ali bez

hijerarhijskih barijera koje su u japanskoj kulturi kočile inovativnost. Imitiranje uspješne organizacije i danas je najveći izazov. Uspješni dizajn jedne organizacije nije nužno da će uspjeti u oblikovanju druge organizacije. Cilj je preoblikovanja organizacije stvoriti timske sustave koji će organizaciju učiniti okretnijom, fleksibilnijom, učinkovitijom i rentabilnijom.²⁶ Mnoge uspješne organizacije poput Hewlett-Packard, smatraju timski rad dijelom svoga organizacijskog poretka. Svoja sjajna poboljšanja i unaprjeđenja kvalitete Ford Motor Company 1980-ih godina pripisao je upravo timskom radu.²⁷ Tako je tvornica automobilske industrije pravi primjer preobrazbe nehumane tvornice u timsku tvornicu.

Timski rad istraživan je i u pogonu Hawthorne (Western Electric) u Illinoisu, u razdoblju od 1924. – 1933. godine. Rezultati istraživanja pokazali su da najznačajniji faktori koji utječu na rast produktivnosti radnika nisu opipljive nagrade i radni uvjeti, već postojanje mogućnosti uključenosti i sudjelovanja radnika u procesu i odlučivanju, veća posvećena pažnja od strane nadzornika te postojanje grupnog identiteta i kohezije. Timovi i rad u skupinama i danas su predmet brojnih istraživanja. Timski rad postaje sve značajniji te njegovu važnost uočava sve više organizacija. Istraživanje T. Hernausa provedeno 2010. godine u Republici Hrvatskoj na 1288 zaposlenika na uzorku od 51 velikog hrvatskog poduzeća, pokazuje rezultate da 67,54% ispitanika znatno češće posao radi u timskom okruženju uz potrebu koordinacije s članovima tima.²⁸ Također, jedno od velikih empirijskih istraživanja u Republici Hrvatskoj proveli su i znanstvenici P. Sikavica i F. Bahtijarević-Šiber. Istraživanjem su došli do rezultata da je 90% menadžera naklonjeno timskom radu, dok njih samo 10% ipak preferira pojedinačni rad. S obzirom na razine menadžmenta, najsklonije su timskom radu najviše razine menadžmenta jer one izvršavaju i naj-složenije zadatke. Sukladno tome sklonost prema radu u timu opada s razinama menadžmenta jer istodobno opada i složenost zadataka koji postaju

26 West, M.: "Tajne uspješnog upravljanja timom: kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha", Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 12 – 15.

27 Glaser, R. S.: "Teamwork and communication: A 3-Year Study of Change", dostupno na <http://www.theglasers.com/pdfs/Teamwork-And-Communication-A-3-Year-Case-Study-of-Change.pdf> (06.02.2012.)

28 <http://dnevnik.hr/vijesti/apb/individualni-ili-timski-pristup-poslu.html> (03.02.2011.)

sve jednostavniji.²⁹

Jednostavno je shvatiti zašto su efikasni timovi ključni za uspjeh organizacije. Efikasni timovi su oni koji pronalaze inovativne ideje, postižu ciljeve i bez otpora se prilagođavaju promjenama kada je to potrebno. Članovi ovakvog tima predani su dostizanju organizacijskih i timskih ciljeva.³⁰ Da bi se stvorio efikasan tim, ključan je pozitivan utjecaj nekoliko čimbenika. Stvaranje efikasnog tima prikazano je Slikom 4.

Slika 4. Model efikasnog tima



Izvor: izradili autori

Efikasan i efektivan tim može poboljšati motivacijske osobine te povećati zadovoljstvo poslom.³¹ Kako bi se navedeno postiglo, članovi tima moraju raditi jedni s drugima.

Svaki efikasan tim ima sljedeće karakteristike: sudjelovanje svih članova, pažljivo međusobno slušanje, postojanje konstruktivnih konflikata, želja za ostvarenjem ciljeva, visok stupanj tolerancije, autonomija, preuzimanje odgovornosti, učinkovito donošenje odluka. U konačnici svrha je svake suradnje želja za rješavanjem problema ili zadataka, ali da se pri tome stvori i otkrije nešto potpuno novo.

Stoga se može zaključiti da je „potraga za izvršnim timovima moderan ekvivalent potrage za

Svetim Graalom“.³² Ipak složenost svjetskog tržišta diktira i nameće organizacijama spoznaju da njihov rezultat poslovanja ovisi o konkurentskoj prednosti koju će stvoriti jedino sinergija rada u timovima.

5. Prikaz metodologije istraživačkog dijela rada i rezultata provedenog istraživanja o timskom radu gospodarskog subjekta

Za izradu rada korišteni su sekundarni podatci i provedeno je primarno istraživanje. Samostalno istraživanje provedeno je kako bi se dobila saznanja u kojoj mjeri je zastupljen timski rad, bazirajući se na promatranom gospodarskom subjektu.

Za potrebe istraživanja proveden je upitnik te su isti upitnici dostavljeni zaposlenicima gospodarskog subjekta. Istraživanje je obuhvatilo zaposlenike unutar jedne poslovne jedinice promatranoga gospodarskog subjekta. Gospodarski subjekt prema strukturi vlasništva pripada državnom sektoru, a prema obliku je dioničko društvo. Gospodarski subjekt bavi se proizvodnom i uslužnom djelatnošću, broji oko 1500 zaposlenika, dok promatrana poslovna jedinica broji 60 zaposlenika.

Šezdeset upitnika dostavljeno je s ciljem dobivanja minimalnog uzorka od trideset jedinica uzorka, što je rezultiralo povratom upitnika od 78%, tj. četrdeset i sedam jedinica uzorka. Relativno visoka stopa povrata rezultat je najavljenog i prihvaćenog istraživanja od strane uprave promatranoga gospodarskog subjekta.

Upitnik se sastojao od 17 pitanja. Pored cjeline s demografskim pitanjima, ostala pitanja tematski su obuhvaćala područje timskog rada (o prisutnosti timskog rada i vještinama, kvaliteti timskog rada i sinergijom unutar timskog rada). Pitanja su sastavljena na temelju teorijske podloge korištene literature čiji se popis nalazi na kraju rada.

Pitanja u upitniku mjerena su „zatvorenim“ odgovorima s ponuđenim modalitetima obilježja. Sukladno temi rada izdvojeni su rezultati koji su korisni za prezentaciju ovog rada. Za statističku analizu prikupljenih podataka korišten je statistički program za osobna računala SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

32 Goleman, D.: "Emocionalna inteligencija u poslu", Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 190.

23 Tudor, G., Srića, V.: "Menadžer i pobjednički tim: Čarolija timskog uspjeha", MEP Consult, Zagreb, 1998., str. 5.

24 Senge, P. M.: "Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije", Mozaik knjiga, Zagreb, 2001., str. 40.

25 Goleman, D.: "Emocionalna inteligencija u poslu", Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., str. 190 - 223

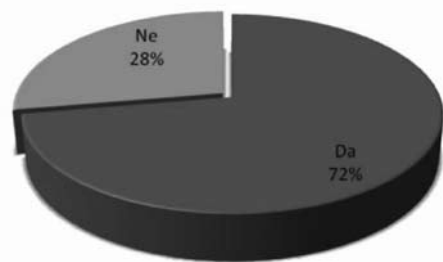
Tablica 1. Opis uzorka

| | N | % |
|----------------------------|----|------|
| Spol | 47 | 100 |
| Muški | 26 | 55,3 |
| Ženski | 21 | 44,7 |
| Dob | 47 | 100 |
| do 30 godina | 4 | 8,5 |
| od 31 do 40 godina | 19 | 40,4 |
| od 41 do 50 godina | 15 | 31,9 |
| od 51 do 60 godina | 7 | 14,9 |
| 61 godina i više | 2 | 4,3 |
| Stručna sprema | 47 | 100 |
| doktorat znanosti | 0 | 0 |
| magisterij | 4 | 8,5 |
| visoka stručna sprema | 20 | 42,6 |
| viša stručna sprema | 8 | 17 |
| srednja stručna sprema | 15 | 31,9 |
| niža stručna sprema | 0 | 0 |
| Godine radnog staža | 47 | 100 |
| do 5 godina | 6 | 12,8 |
| od 6 do 15 godina | 20 | 42,6 |
| od 16 do 25 godina | 17 | 36,2 |
| 26 godina i više | 4 | 8,5 |

Izvor: izračun autora

Tablicom 1. prikazane su osnovne karakteristike uzorka na kojem je provedeno istraživanje. U tablici su vidljivi i podaci korišteni u daljnoj i detaljnoj obradi podataka.

Grafikon 1. Prisutnost timskog rada

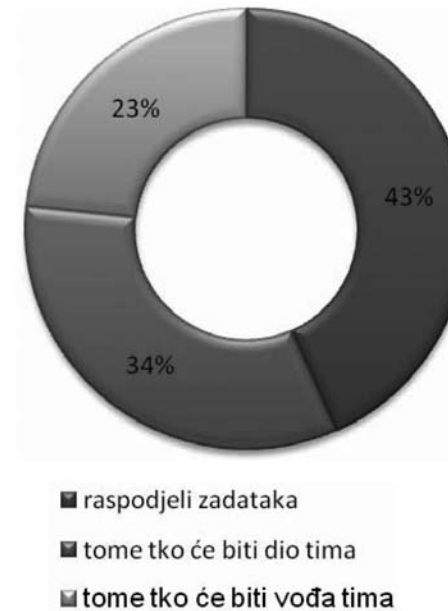


Izvor: izračun autora

Da li Vaš posao (sav ili dio posla) odrađujete timski? Odgovor na ovo pitanje potvrđuje visoku razinu prisutnosti timskog rada unutar promatranoga gospodarskog subjekta; čak 72% odnosno 34 zaposlenika, potvrdilo je prisutnost timskog rada, dok je 13 zaposlenika (28%) odgovorilo kako obavljanje svojih radnih zadataka ne rade timski.

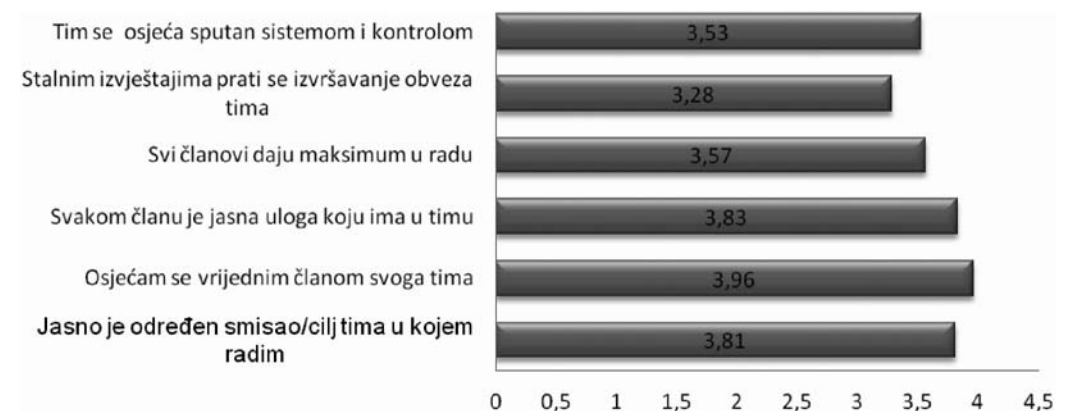
Promatrajući Grafikon 2. može se zaključiti kako gotovo 43% zaposlenika donosi samostalne odluke o raspodjeli zadataka, njih 34% izjasnilo se kako mogu samostalno odlučivati o tome tko će biti dio tima, dok se najmanji broj zaposlenika izjasnio kako ima mogućnost birati tko će biti vođa tima (34% ispitanika).

Grafikon 2. Donošenje samostalnih odluka članova tima o: raspodjeli zadataka, o tome tko će biti dio tima i o tome tko će biti vođa tima



Izvor: izračun autora

Grafikon 3. Prikaz slaganja članova tima s vještinama, kvalitetom i sinergijom u timskom radu



Izvor: izračun autora

Ocjenjujući slaganje članova tima s vještinama, kvalitetom tima i sinergijom u timskom radu, ispitanici su najveće slaganje iskazali pitanjem da se osjećaju vrijednim članom svoga tima (mean = 3,96), dok su najmanju razinu slaganja iskazali pitanjem što se stalnim izvještajima prati izvršavanje obveza tima (mean = 3,28).

Tablicom 2. prikazani su odgovori na postavljeno pitanje o jasnom određivanju smisla/cilja tima. Promatranjem navedenog pitanja prema demografskim karakteristikama može se zaključiti kako je slaganje s navedenom tvrdnjom iskazalo 19 muških zaposlenika, dok su zaposlenice ženskog spola, samo njih 5, iskazale slaganje (potvrđena je i značajna statistična razlika, razina signifikantnosti je manja od 0,05). Ukoliko se promatra isto pitanje s demografskom karakteristikom dobi zaposlenika, može se također naznačiti kako je pronađena znatna statistična razlika (razina signifikantnosti je manja od 0,05), što je vidljivo iz priložene Tablice 2.

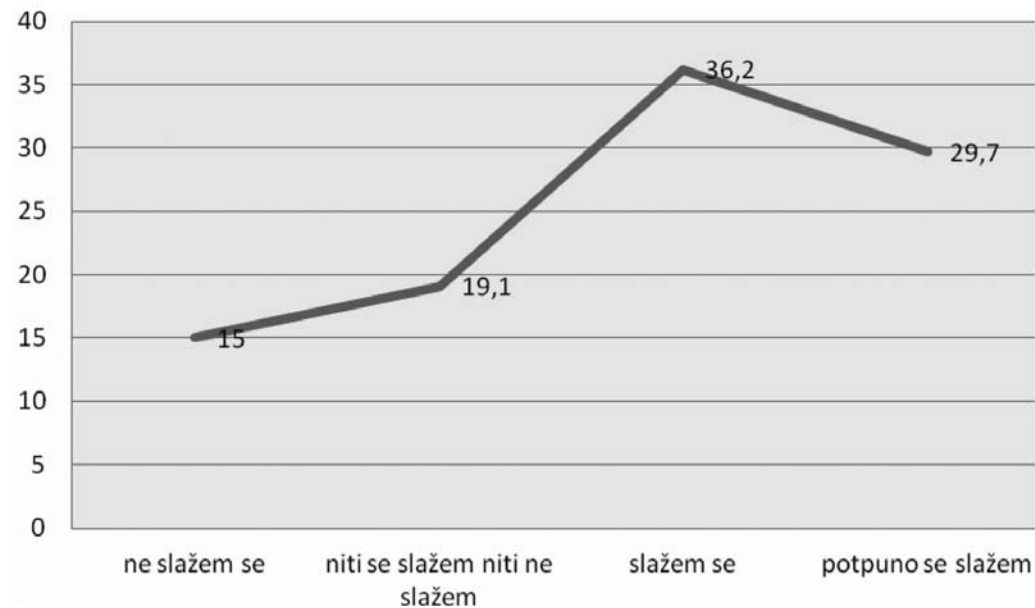
Ocjenjujući izjavu „Radije bih izabrao raditi u timu nego samostalno obavljao radne zadatke“ ispitanici su na skali od neslaganja do potpunog slaganja iskazali slaganje - gotovo njih 36,2%, a potpuno slaganje iskazalo je 29,7% ispitanika. Dobiveni rezultat dovodi do zaključka kako bi gotovo više od polovine ispitanika (čak 65,9%) radne zadatke radije izvršavalo unutar tima.

Tablica 2. Jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim

| | N | % | Jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim | | | | | sig hk. |
|--------------------|----|------|---|--------------|-------------------------------|-----------|-------------------|--------------|
| | | | Nimalo se ne slažem | Ne slažem se | Niti se slažem niti ne slažem | Slažem se | Potpuno se slažem | |
| Spol | 47 | 100 | | | | | | 0,01 |
| Muški | 26 | 55,3 | 0 | 1 | 1 | 19 | 5 | |
| Ženski | 21 | 44,7 | 1 | 5 | 4 | 5 | 6 | |
| Dob | 47 | 100 | | | | | | 0,002 |
| do 30 godina | 4 | 8,5 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | |
| od 31 do 40 godina | 19 | 40,4 | 0 | 2 | 2 | 12 | 3 | |
| od 41 do 50 godina | 15 | 31,9 | 0 | 2 | 1 | 8 | 4 | |
| od 51 do 60 godina | 7 | 14,9 | 0 | 2 | 0 | 2 | 3 | |
| 61 godina i više | 2 | 4,3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |

Izvor: izračun autora

Grafikon 4. Rad u timu



Izvor: vlasiti izračun autora

6. Zaključak

Značajne promjene vrše se u svim organizacijama. Način na koji se organizacija može uhvatiti u koštac sa svojom rascjepkanom i dubokom hijerarhijskom strukturom jest formiranje timskog pristupa. Rad u timovima jedan je od mogućih oruđa promjena, kojim se tradicionalni pojedinačni rad ljudskih resursa transformira u okruženje koje odiše inovativnošću, kohezijom i sinergijom. Danas je postojanje tima postalo iznimno popularan oblik dizajna posla u gotovo svim organizacijama. Timski rad uobičajeno uključuje grupu nezavisnih zaposlenika koji surađuju da bi ostvarili zajedničke rezultate. Iako organizacije koriste timski pristup kako bi ostvarile svoje ciljeve, ostavlja se prostora za istraživanje kako organizacije mogu još dodatno kapitalizirati potencijalne sinergijske efekte koje timovi stvaraju. Djelatnici koji nemaju osjećaj pripadnosti nekoj organizacijskoj sredini manje su motivirani za ostvarenje postignuća te su manje predani obavljanju posla i samome poduzeću. Timovi su postali način organizacijskog života. Timovi postaju strategijom izbora u trenutku kada se organizacije suoče s kompleksnim i teškim zadacima. Kompleksnost radnog mjesta nastavlja rasti i biva sve složenijom, dok s druge strane istodobno organizacije ovise o timovima i njihovoj kreativnosti.

Ovim je radom dan sažet pregled uloge i značenja timskog rada za gospodarski subjekt kako kroz teoretski, tako i kroz istraživački dio rada te su u potpunosti potvrđene postavljene hipoteze. Hipoteza H1 potvrđena je pored teoretskog dijela rada i istraživačkim dijelom rada, gdje su ispitanici potvrdili visoku razinu prisutnosti timskog rada unutar promatranoga gospodarskog subjekta s rezultatom od čak 72%, odnosno 34 zaposlenika potvrdilo je prisutnost timskog rada, dok je samo 13 zaposlenika (28%) odgovorilo kako ne koriste timski rad u obavljanju svojih radnih zadataka. Hipoteza H2 potvrđena je slaganjem ispitanika da se osjećaju vrijednim članom svoga tima, što ukazuje na pozitivan stav zaposlenika o timskom radu.

Prave timske organizacije predstavljaju kvalitetne organizacije koje su spremne na promjene, suradnju, prihvaćanje čimbenika raznolikosti i na predanost radu, ali i učeće organizacije čiji je glavni naglasak na uravnoteženom timu. Kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti, značaj timova znatno će se povećavati. Brojni znanstvenici smatraju da će se pomoću analizirane organizacijske strukture formirati i novi brojni modeli organizacije.

LITERATURA:

Knjige:

1. Armstrong, M.: "Kompletna menadžerska znanja: Upravljanje ljudima i sobom", M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
2. Bahtijarević-Šiber, F.: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Certo, S. C., Certo, S. T.: "Moderni menadžment", Zagreb, Mate, 2009.
4. Collins, E. G. C., Devanna, M. A.: "Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću", Mate, Zagreb, 2002.
5. Daft, R. L.: "New Era of Management, 2nd International Edition", Thompson South-Western, Mason, 2008.
6. Goleman, D.: "Emocionalna inteligencija u poslu", Mozaik knjiga, Zagreb, 2000.
7. Hisrich, R. H., Peters, M. P., Shepherd, D. A.: "Poduzetništvo", Sedmo izdanje, Mate, Zagreb, 2011.
8. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J.: "Poslovno komuniciranje", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
9. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: "Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentne prednosti", Treće izdanje, Mate, Zagreb, 2006.
10. Robbins, S. P., Judge, T. A.: "Organizacijsko ponašanje", Zagreb, Mate, 2009.
11. Senge, P. M.: "Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije", Mozaik knjiga, Zagreb, 2001.
12. Sikavica, P.: "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, 2011.
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: "Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj", Masmedia, Zagreb, 2004.
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: "Temelji menadžmenta", Zagreb, Školska knjiga, 2008.
15. Sikavica, P., Hernaus, T.: "Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi", Novi Informator, Zagreb, 2011.
16. Tudor, G., Srića, V.: "Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada", M.E.P. Consult, Zagreb, 1998.
17. West, M.: "Tajne uspješnog upravljanja timom: kako voditi tim do inovativnosti", kreativnosti i uspjeha, Zagreb, Školska knjiga, 2005.

Članci u časopisima:

1. Levi, D., Slem, C.: "Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams", *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 16, No. 1, 1995, Pages 29-42
2. Stevens, M. J., Campion, M. A.: "The Knowledge, Skills, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 20, No. 2, 1994, Pages 503-530
3. Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A.: "Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support", *Journal of Organization Behavior*, 2001., Pages 537-550
4. Sales, E., Burke, C. S., Cannon-Bowers, J. A.: "Teamwork: emerging principles", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 4, 2000., Pages 339-356
5. Holland, S., Gaston, K., Gomes, J.: "Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 3, 2000., Pages 231-259

Internet

1. Cohen, P. R., Levesque, H. J.: "Teamwork" dostupno na <http://cse1.eng.ohio-state.edu/courses/ise773/distributed/teamwork-cohen-levesque-91.pdf> (05.02.2012.)
2. Richardson, G. P., Andersen, D.E.: "Teamwork in Group Model Building" dostupno na <http://www.albany.edu/faculty/gpr/PAD724/Teamwork.pdf>
3. Salas, E., Cooke, N. J., Rosen, M. A.: "On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments" dostupno na <http://stephenrice.us/papers/Salas%20et%20al%202008.pdf>
4. Smith, K. A.: "Teamwork and Project Management", dostupno na <http://www.rose-hulman.edu/eceweb/ECE362/Lectures/ECE362/Smith-TPMS03.pdf>
5. Glaser, R. S.: "Teamwork and communication: A 3-Year Study of Change", dostupno na <http://www.theglasers.com/pdfs/Teamwork-And-Communication-A-3-Year-Case-Study-of-Change.pdf> (06.02.2012.)
6. Dnevnik.hr, Individualni ili timski pristup poslu? dostupno na <http://dnevnik.hr/vijesti/apb/individualni-ili-timski-pristup-poslu.html> (03.02.2011.)

Dr.sc. Željko Turkalj
Dr.sc. Ivana Fosić
Rozalija Marinković, mag.oec.

TRANSFORMATION OF AN ORGANISATION INTO A TEAM-ORIENTED ORGANISATIONAL APPROACH AND EFFICIENT USE OF TEAMWORK IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENT

ABSTRACT

Social changes dictating business dynamics in the new century, a growing complexity of business processes as well as job complexity nowadays demands networking of human resources in order to achieve organisational goals. Synergy and cohesion created by teamwork are the key to the success of any organisation. Team organisation represents organisational structure that can be embedded in the existing organisational form in a very simple way. This results in a productive and flexible environment coordinated by efficient teams. Since the beginning of time, human beings have not functioned as separate individuals. Modern times provide the best account of the time where complicated hierarchical organisations are simplified in a very plain way and they ensure their work efficiency by reorganizing jobs and networking human resources. Complex and difficult tasks are solved by sharing responsibilities in a simple way; therefore, teamwork and team-oriented organisational structure offer numerous advantages.

In addition to the theoretical overview, research was conducted on a selected economic operator in one of its business units. The obtained results point to a high level of teamwork and satisfaction in carrying out the work. The research results confirmed the fact that teamwork is nowadays increasingly present in organisations. Efficient teams representing intellectual capital of any organisation create a more productive and a more innovative organisation with all its special features. Thus, survival conditions are created and competitive advantages are achieved in a very demanding and turbulent market.

Keywords: teamwork, team organisation, economic operator, employees