

# RAZLIKE U DOŽIVLJAJU UČINKOVITOSTI TIMSKOG RADA S OBZIROM NA DOB I PROFIL STRUČNJAKA U PREDŠKOLSKOM ODGOJU I OBRAZOVANJU

JOŠKO SINDIK  
Institut za antropologiju Zagreb

UDK: 373.211.24:371.311.4  
Prethodno priopćenje  
*Preliminary paper*

Primljeno  
: 2012-3-9  
*Received*

## SAŽETAK

*Cilj istraživanja bio je utvrditi razlikuju li se stručnjaci u dječjim vrtićima u doživljaju timске učinkovitosti s obzirom na zanimanje (odgojitelji nasuprot stručnim suradnicima), te s obzirom na dobnu skupinu kojoj pripadaju i duljinu njihova radnog staža. Ispitali smo uzorak od 401 sudionika, prosječne dobi  $42,66 \pm 9,56$  godina, odgojitelja i stručnih suradnika (psihologa, pedagoga, logopeda, defektologa, zdravstvenih voditelja) u dječjim vrtićima grada Zagreba, primjenom upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću. Utvrdili smo statistički značajne faktore razlika u doživljaju aspekata timске učinkovitosti, s obzirom na zanimanje (odgojitelji nasuprot stručnim suradnicima – razlike su značajne u svim dimenzijama), kao i s obzirom na dobnu skupinu kojoj sudionici pripadaju (razlika značajna u dimenziji osobni utjecaj). Međutim, nismo pronašli značajne faktore razlika u doživljaju aspekata timске učinkovitosti s obzirom na duljinu radnog staža stručnjaka.*

KLJUČNE RIJEČI: *timski rad, stručni suradnici, odgojitelji, razlike*

## UVOD

Premda su se psihološke karakteristike radnih organizacija i njenih dijelova (radnih grupa) vrlo detaljno proučavale kao glavna područja socijalne psihologije na radu, stavovi stručnjaka iz predškolskog odgoja i obrazovanja prema timskom radu rijetko su istraživani u Hrvatskoj. Guzzo i sur. (1993) definiraju tim kao grupu pojedinaca koji se vide i viđeni su od okoline kao socijalni entitet, koji su međuzavisni zbog posla koji rade kao članovi grupe. Timski rad je pak oblik koordinirane aktivnosti koju obavlja namjerno organizirana skupina ljudi, tako da je podjela rada zasnovana na neposrednoj suradnji i kompetentnosti različitih stručnjaka, a ne na njihovu položaju u formalnoj hijerarhiji (Petz, 1992). Članovi tima su uključeni u veći društveni sustav, obavljajući zadatke koji utječu i na one unutar i na one izvan tog

društvenog sustava, pa se može reći da je samostalnost faktor koji razlikuje članove timova od članova radnih grupa. Znanja menadžera nadopunjavaju znanjima specijalista i referenata, pa u timu gotovo da nestaje razlika u hijerarhijskom ustroju radne organizacije (Tudor i Srića, 1998). Drugim riječima, tim se može definirati kao manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima. Neuspješan tim obilježava: nizak moral tima, neadekvatne intelektualne sposobnosti, nepovoljne osobine ličnosti, nejasne uloge, neravnoteža uloga, grupna zasljepljenost ili tzv. grupno mišljenje. Uspješan tim ima obilježja: jasni opći i specifični ciljevi, uspješan voditelj, pojedinačna i zajednička odgovornost, poštivanje razlika, otvorena komunikacija, efikasno donošenje odluka, međusobno povjerenje, konstruktivno rješavanje konflikata (Storge, 2002). Tim čine pojedinci koji posjeduju tri temeljne grupe znanja i vještina: tehnička (funkcionalna) znanja (temelje se na obrazovanju i struci); vještine rješavanja problema i donošenja odluka; socijalne vještine (Tudor i Srića, 1998). Stoga već pri formiranju tima treba pripaziti na sljedeće: znanja koja su potrebna timu, njegovu veličinu, zastupljenost i ravnotežu timskih i privatnih uloga pojedinaca, različitosti u timu, poželjne osobine ličnosti članova, njihovo primjereno uključivanje u timske zadatke te strukturiranju timskih uloga (Tudor i Srića, 1998).

## USPJEŠNOST TIMSKOG RADA

Rezultati istraživanja pokazuju da uvođenje timova u organizacijsku strukturu dovodi do povećanja učinkovitosti i kvalitete rada (West, Borrill i Unsworth, 1998), odakle proizlazi interes za utvrđivanje faktora koji utječu na učinkovitost timskog rada. Učinkovitost je zapravo strateški koncept koji se odnosi na istraživanje profitabilnih potencijala u organizaciji. Nema jedinstvene mjere kojom bi se utvrdila učinkovitost timskog rada, pa primjerice model koji sugerira Schermerhorn (1995, prema Ingram i sur., 1997) ukazuje da se učinkovitost tima može mjeriti individualnim i grupnim rezultatima koji su produkt procesa formiranja i unutarnjih procesa u grupama koji dovode do rezultata. Proces formiranja tima pretežno su pod utjecajem menadžera koji postavljaju timove. S druge strane, unutargrupni procesi su jedna od najutjecajnijih determinanti timske učinkovitosti: orijentacija zajedničkom cilju, kohezivnost, komunikacija, donošenje odluka, radni zadaci i rješavanje konflikata. Prema Hackmanu i Oldhamu (1980), učinkovitost se može očitovati u rezultatima tima, utjecajem grupe na njezine članove ili mogućnošću napretka u učinkovitosti tima u budućnosti. Draft (2000) primjećuje da se učinkovitost timskog rada temelji na krajnjem rezultatu rada i na zadovoljstvu članova tima, dok je krajnji rezultat određen kvalitativnim i kvantitativnim postignućima

tima, koji se određuju kroz timske ciljeve. Zadovoljstvo timskim radom se temelji na mogućnosti timskog načina rada da zadovolji osobne potrebe članova, koji bi zbog toga mogli povećati odanost timu (Petz, 1985). Na unutarnje procese u timovima koji determiniraju zadovoljstvo članova i krajnji rezultat timskog rada utječu neki čimbenici: vrste timova, struktura, sastav, stupanj ujednačenosti tima u pogledu dobi, spola, vještina, znanja i stavova. Yancey (1998) navodi da se učinkovitost tima definira u terminima produktivnosti, zadovoljstva radnika i klijenata i ocjena menadžera, u kontekstu prirode posla, međuovisnosti članova, sastava tima, organizacijskog konteksta i procesa u timu povezanih s kriterijima učinkovitosti. Zajednički cilj tima članovi mogu postići jedino zajedničkim radom i kombinacijom znanja i sposobnosti iz različitih područja, pa stoga svaki član ima priliku dati svoj doprinos u rješavanju problema. Motivaciju za zajedničkim radom potiče povratna informacija o zajedničkom rezultatu, zajedničkim uspjesima ili neuspjesima, a osobito je bitan sustav nagrađivanja koji vrjednuje cjelokupni tim (a ne samo pojedince u njemu). Podrška menadžera tima je posebno bitna: on daje povratnu informaciju o rezultatima rada cijelog tima, ali i potiče komunikaciju među timovima. Učinkovitost tima ovisi u velikoj mjeri o procesima u timovima (Yancey, 1998).

Istraživanjima karakteristika malih grupa u organizacijskom okruženju utvrđeno je da je radna grupa najučinkovitija kad ima 7 članova (odnosno od 4 do 12 članova). Povećanjem broja članova smanjuje se mogućnost interakcije i međusobnog utjecaja (Kuničić-Posinković, 2003). Mali timovi su složeniji, članovi postavljaju pitanja i razmjenjuju više iskustva. U malim se timovima više javlja zadovoljstvo članova, prije se stvaraju prisni odnosi, članovi se puno više trude da budu u dobrim odnosima, teže neformalnom odnosu te imaju minimalne zahtjeve spram rukovoditelja. Veliki broj članova pogoduje formiranju podgrupa te lakše dolazi do konflikata, napuštanja timova te izostanaka s posla (Rot, 1983). Loša komunikacija i smanjena mogućnost sudjelovanja u radu dovode do niskog zadovoljstva članova (Draft, 2000).

## **ODNOS TIMSKE UČINKOVITOSTI I TIMSKE KOHEZIVNOSTI TE TIMSKIH NORMI**

Timska kohezivnost je predstavlja složenu dimenziju grupe izraženu kao: privlačnost grupe za članove, međusobna privlačnost i povezanost među članovima, otpornost na razjedinjavanje, te odanost i privrženost ciljevima i idealima grupe (Petz, 1992). Kohezivnosti se nerijetko smatra centralnim pojmom u objašnjenju funkcioniranja grupe (Guzzo i Dickson, 1996), smatrajući ju rezultantom djelovanja brojnih faktora i temeljem mnogih fenomena važnih za funkcioniranje grupe. Kohezija tima redovito odgovara

percepciji tima od njegovih članova. Ako osobe koje su u skupinu uključene privlači timski rad, a one osjećaju privrženost skupini i njezinim ciljevima, pa tako skupinu doživljavaju "svojom", stupanj kohezije bit će visok. U suprotnom, kohezija će biti niska, narušavat će djelovanje tima te može dovesti do njegova raspada (Tudor i Srića, 1998). Visoka kohezivnost pozitivno utječe na zadovoljstvo i moral članova tima te na timsku učinkovitost: kohezivni timovi su u pravilu produktivniji, ali stupanj njihove učinkovitosti ovisi o više faktora (Draft, 2000). Primjerice, u istraživanjima Seashorea (1954, prema Rot, 1982) se pokazalo da je učinkovitost nekih kohezivnih grupa bila znatno manja od učinkovitosti nekohezivnih, što se može protumačiti činjenicom da učinkovitost ovisi i o standardu koji su članovi grupe sporazumno usvojili. Ukoliko je uobičajeno da se u vrlo kohezivnom timu manje intenzivno radi, tim će imati nisku učinkovitost. U načelu, visoko učinkoviti timovi su najčešće i vrlo kohezivni, a ti ne trebaju biti i učinkoviti (West, Borrill i Unsworth, 1998). Veća učinkovitost tima ovisi o grupnoj (timskoj) usmjerenosti (Tudor i Srića, 1998).

Grupne norme su interna pravila, navike i običaji koji vrijede za sve članove (definišu granice prihvatljivog ponašanja), koje su često nepisane te se poštuju spontano (Tudor i Srića, 1998). Upućuju članove na poželjna ponašanja te na postupke koji vode prema većoj učinkovitosti u provedbi zadatka (Draft, 2000). Vjerojatno se najraširenije norme odnose na razinu zalaganja i radnog učinka. Radne skupine grupnim normama snažno utječu na radni učinak pojedinog djelatnika te moderiraju predviđanje radnog učinka djelatnikovom sposobnosti i razinom individualne motivacije (Robbins, 1992). Koncept učinkovitog timskog rada preporučuje uspostavljanje sustava s malim brojem liberalnih normi. Podupiranjem, popravljanjem i mijenjanjem normi usmjeravamo cijeli tim prema željenom načinu djelovanja i željenim rezultatima (Tudor i Srića, 1998).

## **TIMSKA UČINKOVITOST I MOTIVIRANJE TIMA**

Aspekt motivacije istaknut je kao iznimno važan u novijim teorijama grupne učinkovitosti (Guzzo i sur., 1993). Naime, ni jedna teorija grupne učinkovitosti nije dala jednostavan odgovor na pitanje kako učinkovito motivirati tim (Tudor i Srića, 1998). Guzzo i sur. (1993) uvode pojam potencije grupe koji predstavlja zajedničku vjeru članova u učinkovitost tima, a ujedno je jedinstven, mjerljiv i značajan psihosocijalni fenomen, koji nije bio sadržan u prethodnim motivacijskim modelima vezanim za grupe. Potencija grupe može biti značajan prediktor učinkovitosti (Guzzo i sur., 1993). Guzzo i sur. (1993) definiraju učinkovitost kao mjerljive rezultate grupnog rada, utjecaj koji grupa ima na svoje članove i potencijale grupe da dobro posluje u budućnosti, dok

potenciju grupe smatra jednim od najvažnijih činitelja timske učinkovitosti. Potencija se očituje i u uvjerenju članova da se svojim sposobnostima mogu nositi s izazovima (Guzzo i sur., 1993). Na potenciju utječu tri grupe čimbenika: povratna informacija o rezultatima rada tima, unutarnji i vanjski grupni čimbenici. Povratna informacija o rezultatima rada odnosi se na kriterije ocjenjivanja radnog učinka: ocjene menadžera, zadovoljstvo klijenata, zadovoljstvo ostalih članova organizacije koji surađuju s timom. Unutarnji grupni faktori odnose se na znanja, vještine i sposobnosti članova, veličinu grupe, umor i stres. Vanjski faktori obuhvaćaju: raspoloživi radni materijal, povezanost timskih ciljeva s ciljem organizacije, utjecaj menadžera i ugled koji tim ima u radnoj organizaciji. Grupe koje pokazuju jak osjećaj potencije svoje grupe najčešće teže i većoj učinkovitosti (Guzzo i Dickson, 1996). Razina potencije članova tima može dobro prognozirati cjelokupnu učinkovitost timskog rada, ukoliko se vodi računa da članovi tima dobivaju povratnu informaciju o rezultatima zajedničkog rada, uz kontrolu unutarnjih i vanjskih grupnih faktora (Guzzo i sur., 1993).

## **DOŽIVLJAJ TIMSKE UČINKOVITOSTI KOD DJELATNIKA U PREDŠKOLSKOM ODGOJU I OBRAZOVANJU**

Timski rad se dugi niz godina promovira i kao način interakcije te zajedničkog djelovanja različitih profila stručnjaka u vrtiću. I u predškolskom odgoju i obrazovanju se javlja potreba za uvođenjem timova u kojima ljudi rade zajedno na ostvarenju zajedničkog cilja organizacije. Stoga u suvremenim predškolskim ustanovama opažamo pojačane napore rukovoditelja (ravnatelja) u stvaranju kompetentnih timova nužnih za razvoj novih poslovnih rješenja, jačanje motivacije ljudi za željene radne učinke te povećanje radne učinkovitosti. U praksi predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj teži se razvijanju timova između ravnatelja i stručnih suradnika (psiholog, pedagog, zdravstveni voditelj, logoped i/ili rehabilitator), ali i između ravnatelja i stručnih suradnika s odgojiteljima i roditeljima djece – korisnika predškolskih programa. Naime, ovakvi timovi s manjim brojem članova imaju zajednički cilj u poticanju djetetova psihosomatskog razvoja i zadovoljenja njegovih potreba. Primjerice, rješavajući problematiku djetetovih razvojnih poteškoća, važno je zajednički razmotriti spoznaje do kojih su došli članovi tima koji daje potporu djetetu, i mjere koje su poduzeli, da bi mu se usklađeno moglo pomoći. Premda svaki od članova tima djeluje sa svog stručnog ili roditeljskog aspekta, evidentna je potreba timske koordinacije, čemu je preduvjet jačanje potencije grupe (tima), grupne kohezivnosti i grupnih normi usmjerenih na veću radnu učinkovitost, što u konačnici (može) rezultirati djetetu primjerenim a za njegov razvoj stimulativnim odgojnim mjerama. Doživljaj timske učinkovitosti kod

djelatnika u dječjim vrtićima prema našim saznanjima nije istraživano u Hrvatskoj, pa o problematici doživljaja timske učinkovitosti možemo doznati indirektno, primjerice, u istraživanjima stresa kod odgojitelja (Živčić-Bećirević i Smojver-Ažić, 2005), gdje se međuljudski odnosi na poslu izdvajaju kao najvažniji izvor odgojiteljeva stresa. Međutim, stres u odgojitelja u svjetskim razmjerima (Chen i Miller, 1997) nema posve komparabilne podatke, jer je broj stručnih suradnika u dječjim vrtićima najčešće puno manji nego kod nas. S druge strane, velik je broj radova u kojem se direktno ili indirektno ukazuje na važnost doživljaja timske učinkovitosti (Mlinarević i Tomas, 2010), gdje su primjerice roditelji pokazali potrebu pomoći i podrške odgojitelja i stručnih suradnika u socijalizaciji njihova djeteta, pa iskazuju otvorene i jasne komunikacije između roditelja i stručnog osoblja, partnerstvo s razumijevanjem, povjerenjem i prihvatanjem. Također, neizvjesno je u kojoj mjeri opće zadovoljstvo poslom u odgojitelja i stručnih suradnika u vrtićima ima utjecaj na doživljaj timske učinkovitosti, budući da su Kim i Loadman (1994) pokazali da je samo 2% istraživanja zadovoljstva nastavničkim poslom provedeno na razini specijalnog obrazovanja ili vrtića.

Predmet ovog istraživanja je skromni doprinos razumijevanju fenomena doživljaja timske radne učinkovitosti u predškolskim ustanovama, primjenom konstruiranog upitnika, inicijalno sastavljenog po principima utemeljene teorije. Okvirni poticaj za koncipiranje sadržaja tvrdnji relevantnih za utvrđivanje doživljaja timske radne učinkovitosti u predškolskim ustanovama bio je upitnik Batemana, Wilsona i Bingham (2002), koji su razmatrali potrebe timova koji rade u uslužnim djelatnostima, s težnjom stvaranja mogućnosti unapređivanja timskog rada i međusobnog uspoređivanja timova. Bateman, Wilson i Bingham (2002) su domislili šest kategorija pitanja vezanih za timski rad koje ocjenjuju članovi timova: *Sinergija u timu* (osjećaj pripadnosti koji dijele članovi tima); *Zajednički cilj* (postojanje jasno definiranih ciljeva koji su postavljeni timu i čije se izvršenje konstantno nadgleda); *Vještine* (treniranost članova tima, kompetentnost u obavljanju svog dijela posla te fleksibilnost unutar razina posla); *Korištenje radnog materijala* (svi radni materijali, uključujući zgrade i opremu, koriste se maksimalno radi povećanja učinka); *Inovacije* (traženje načina za unapređenje produktivnosti i načina rada); *Kvaliteta* (stupanj upoznatosti s potrebama klijenata i standardima praćenja njihovog zadovoljstva). Premda su nam polazišta Batemana, Wilsona i Bingham (2002) dala smjernice relevantnih sadržaja tvrdnji vezanih uz problematiku doživljaja timske učinkovitosti, prvenstveno smo se usmjerili na prikupljanje i kategorizaciju najviše karakterističnih stavova i razmišljanja ljudi iz prakse o učinkovitosti i čimbenicima učinkovitosti timskog rada u dječjim vrtićima, što smo u prvoj fazi istraživanja i učinili (Sindik, 2011). Dobili smo tako četiri kategorije doživljaja timske učinkovitosti u dječjim vrtićima: *stimulativnost, učinkovitost, osobni utjecaj, kriteriji vrjednovanja, emocionalno vrjednovanje*.

U nastavku istraživanja, u kojem smo utvrdili latentne dimenzije doživljaja timske učinkovitosti (Sindik, 2011), ciljevi su nam bili utvrditi razlikuju li se stručnjaci u dječjim vrtićima s obzirom na doživljaj timske učinkovitosti u odnosu na (1) zanimanje (odgojitelji nasuprot stručnim suradnicima), te s obzirom na (2) dobnu skupinu kojoj sudionici pripadaju te s obzirom na kategoriju (3) radnog iskustva. Činjenica da smo prvi put primijenili upitnik sastavljen po principu utemeljene teorije, s latentnim dimenzijama bitno različitim u odnosu na nama poznate druge upitnike sa sličnom problematikom (npr. u odnosu na upitnik Batemana, Wilsona i Bingham, 2002) zadržali smo se na nul-hipotezama. Drugim riječima, pretpostavili smo da ne postoje razlike među sudionicima u bilo kojoj od dimenzija doživljaja timske učinkovitosti, za bilo koju od zavisnih varijabli istraživanja.

## METODA

**Sudionici.** Ispitali smo uzorak od 401 sudionika, prosječne dobi  $42,66 \pm 9,56$  (u rasponu od 23 do 62 godine), odgojitelja, te stručnih suradnika (psihologa, pedagoga, logopeda, defektologa, zdravstvenih voditelja) u dječjim vrtićima grada Zagreba. Među ispitanima bilo je 395 žena te samo 6 muškaraca. Po dobi, sudionici su stratificirani u tri dobne skupine: 23-36 godina ( $N=116$ ), 37-49 godina ( $N=191$ ), te 50-62 godine ( $N=94$ ). Prosječni radni staž zaposlenika bio je  $19,30 \pm 10,46$  (u rasponu od jedne do 42 godine radnog staža), a sudionici su po stažu podijeljeni u tri skupine: 1-14 godina ( $N=119$ ), 14-27 godina ( $N=132$ ) te 28-42 godine ( $N=150$ ). Među sudionicima bilo je čak 253 odgojitelja, te 148 stručnih suradnika, od toga: 24 psihologa, 15 pedagoginja, 13 zdravstvenih voditeljica, 9 logopeda, 9 defektologinja te 4 ravnateljice. Preostali stručni suradnici deklarirali su se kao "stručni suradnici".

**Instrument.** Upitnik Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću (u daljnjem tekstu DETRDV) konstruirao je autor u suradnji s V. Tokić i R. Kubelka (Sindik, 2011). Okvirno inicijalno polazište u formuliranju čestica bio opći teorijski koncept, odnosno instrument kojim su Bateman, Wilson i Bingham (2002) nastojali utvrditi potrebe timova koji rade u uslužnim djelatnostima. Međutim, osnovno su nam polazište bili najčešći karakteristični stavovi i razmišljanja ljudi iz prakse o timskom radu u dječjim vrtićima grada Zagreba, koje smo prikupili na temelju rasprave u radionici koju je organizirala Agencija za odgoj i obrazovanje, na kojoj je sudjelovalo oko 50 predškolskih stručnjaka, odgojitelja i stručnih suradnika.

Tijekom konstrukcije upitnika, s ciljem utvrđivanja njegove konstruktne valjanosti, odredili smo pet kategorija koje obuhvaćaju područja (dimenzije)

relevantna za opis doživljaja učinkovitosti timskog rada u hrvatskim dječjim vrtićima (Sindik, 2011):

1. *stimulativnost* (kako i koliko sudionici doživljavaju da je ulaganje radnog napora u timu stimulirano od poslodavaca i nadređenih);
2. *učinkovitost* (kako i koliko sudionici doživljavaju da je timski rad realno efikasan);
3. *osobni utjecaj* (kako i koliko sudionici doživljavaju da sami imaju realnog utjecaja na posao i poslovne odluke tima);
4. *kriteriji vrjednovanja* (kako i koliko sudionici doživljavaju da postoje jasni kriteriji vrjednovanja timskog i individualnog rada od poslodavaca i nadređenih);
5. *emocionalno vrjednovanje* (kako i koliko sudionici doživljavaju da su emocionalni razlozi bitni za timsku radnu učinkovitost i međuljudske odnose među zaposlenicima u timu).

Finalna verzija upitnika DETRDV sadrži 34 čestice, uz korištenje ljestvice procjene Likertova tipa od pet stupnjeva, u rasponu od "uopće se ne slažem" (1) do "u potpunosti se slažem" (5). Sudionici su imali zadatak iskazati uolikoj se mjeri slažu sa sadržajem pojedinih tvrdnji, koje su reprezentirale mišljenja i stavove koji opisuju doživljaj timskog rada. Primjenom analize glavnih komponenti, jednostavnim linearnim kombinacijama čestica koje definiraju pojedino područje opisa doživljaja učinkovitosti timskog rada dobili smo prosječne rezultate na skalama upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću (tablica 1). U tablici 1 nalaze se i podatci o pojedinim područjima doživljaja učinkovitosti timskog rada: pouzdanosti, te broju čestica koje određuju pojedino područje (skalu). Distribucije svih novonastalih varijabli (ukupni rezultati po dimenzijama) ne odstupaju statistički značajno uz  $p < ,01$  od normalne distribucije, a sve dimenzije pokazale su se vrlo nisko, ali još uvijek zadovoljavajuće pouzdane.

Tablica 1. Prosječni rezultati na skalama upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću, pouzdanost, broj čestica po dimenzijama

Komponenta	Stimulativnost	Učinkovitost	Osobni utjecaj	Kriteriji vrjednovanja	Emocionalno vrjednovanje
<i>Aritmetička sredina***</i>	2,955	2,854	3,084	2,886	2,493
<i>Standardna devijacija***</i>	,818	,691	,788	,722	,689
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	1,478*	1,256	1,414*	1,297	1,569*
<i>Pouzdanost</i>	,523	,617	,667	,607	,620
<i>Broj čestica</i>	4	9	6	6	6

\**značajno odstupanje od normalne raspodjele uz  $p < ,05$*



*\*\*\*relativne vrijednosti aritmetičkih sredina i standardnih raspršenja dobivene su dijeljenjem s brojem čestica koje definiraju određenu skalu*

Primjeri tvrdnji za pojedina područja relevantna za opis doživljaja učinkovitosti timskog rada u hrvatskim dječjim vrtićima vidljivi su u tablici 2.

Tablica 2. Primjer čestica upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću (pripadnost čestica dimenzijama)

Čestice	Faktori
Neslaganja između različitih vrsta stručnjaka (i odgojitelja i svih stručnih suradnika) u vrtiću postoje zato jer nema nagrade za posebno uspješno obavljanje radnih zadataka pojedinca.	<i>Stimulativnost</i>
Sistematizacije poslova pojedinih stručnjaka (i odgojitelja i svih stručnih suradnika) u dječjem vrtiću nisu jasne.	<i>Kriteriji vrjednovanja</i>
Glavni razlog slabog radnog učinka većeg broja stručnjaka (i odgojitelja i svih stručnih suradnika) je nerazvijen osjećaj odgovornosti.	<i>Učinkovitost</i>
Stresnost posla stručnjaka (i odgojitelja i svih stručnih suradnika) u dječjem vrtiću često je prikriveni razlog njihovih međusobnih sukoba.	<i>Emocionalno vrjednovanje</i>
Dovoljno ne participiram u donošenju bitnih odluka o kojima ovisi kvaliteta moga rada.	<i>Osobni utjecaj</i>

**Postupak i statistička obrada.** Upitnik Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću poslan je tijekom ljeta 2008. godine slučajnom uzorku dječjih vrtića sa zadatkom ispitivanja svih odgojitelja te stručnih suradnika oba spola. Istraživanje je provedeno s garantiranom anonimnošću te znanstvenom svrhom istraživanja.

Obrada rezultata provedena je statističkim programom SPSS-a 11.0. Za utvrđivanje razlika koristili smo diskriminacijsku analizu, gdje su zavisne varijable bile zanimanje (odgojitelj, stručni suradnik), dobna kategorija sudionika (najmlađa, srednja i najstarija) te kategorija duljine radnog staža sudionika (najkratkotrajnije, prosječno, najdugotrajnije).

## REZULTATI

Već uvidom u prosječne rezultate za pojedine (sub) dimenzije uočljivo je da su rezultati u svim dimenzijama u načelu prosječni ili nešto niži od teorijskog prosjeka, što može ukazivati na dvije činjenice: da sve dimenzije upitnika dosta dobro razlikuju sudionike (1) te da su u prosjeku sudionici prosječno zadovoljni timskom učinkovitošću, sukladno vlastitim percepcijama. Rezultati diskriminacijske analize za pojedine dimenzije upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću (tablica 3) su pokazali da se rezultati sudionika statistički značajno mogu grupirati u dvije kvalitativne

kategorije: odgojitelji te stručni suradnici. Drugim riječima, postoje statistički značajni faktori razlika u doživljaju učinkovitosti stručnog rada između stručnih suradnika i odgojitelja u dječjim vrtićima grada Zagreba. Centroidi ove dvije grupe sudionika međusobno su značajno udaljeni (0,613 za odgojitelje, odnosno -1,047 za stručne suradnike). Na temelju diskriminacijske funkcije može se napraviti 81,5% točnih klasifikacija sudionika u ove dvije grupe. Najveće, i statistički značajne korelacije s diskriminacijskim faktorom, pokazale su dimenzije Učinkovitost, Kriteriji vrjednovanja, te Osobni utjecaj. U svim dimenzijama, izuzev Emocionalnog vrjednovanja, statistički značajno veće rezultate postigli su **odgojitelji**, u odnosu na stručne suradnike (što reflektira u biti negativniju percepciju ove četiri dimenzije u odgojitelja). S druge strane, u dimenziji Emocionalno vrjednovanje situacija je obratna: stručni suradnici postižu veće rezultate, odnosno pokazuju negativniju percepciju ove dimenzije.

Tablica 3. Rezultati diskriminacijske analize za pojedine dimenzije upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću u odnosu na vrstu zanimanja (odgojitelj, stručni suradnik)

Značajnost diskriminacijske funkcije	Karakteristični korijen	Wilksov lambda	Kanonička korelacija		$\chi^2$ (stupnjevi slobode)			p
Diskriminacijska Funkcija 1	<b>,645</b>	<b>,608</b>	<b>,626</b>		<b>197,258 (5)</b>			<b>&lt;,01</b>
VARIJABLE	Wilksova lambda	Korelacija s diskriminacijskim faktorom	F-test (1,399)	p	M odgojitelji	M stručni suradnici	$\sigma$ odgojitelji	$\sigma$ stručni suradnici
<b>Stimulativnost</b>	,934	,332	28,410	<b>&lt;,01</b>	12,4625	10,7162	3,2348	3,0440
<b>Učinkovitost</b>	,815	,594	90,677	<b>&lt;,01</b>	27,7312	22,1959	6,0276	4,8328
<b>Osobni utjecaj</b>	,881	,459	54,092	<b>&lt;,01</b>	19,7510	16,3716	4,4807	4,3695
<b>Kriteriji vrjednovanja</b>	,861	,500	64,246	<b>&lt;,01</b>	18,5494	15,2095	4,0828	3,9284
<b>Emocionalno vrjednovanje</b>	,906	-,400	41,169	<b>&lt;,01</b>	13,9921	16,6081	3,9751	3,8785

Rezultati diskriminacijske analize za pojedine dimenzije upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću (tablica 4) su pokazali da se rezultati sudionika statistički značajno mogu grupirati u tri dobne kategorije: najmlađa, srednja te najstarija dobna grupa sudionika. Drugim riječima, postoje statistički značajni faktori razlika u doživljaju učinkovitosti stručnog rada između sudionika različitih dobnih grupa u dječjim vrtićima grada Zagreba. Centroidi ove tri grupe sudionika međusobno su značajno udaljeni (0,191 za

najmlađu, odnosno -0,091 za srednju, te -,347 za najstariju dobnu grupu sudionika). Na temelju diskriminacijske funkcije može se napraviti 39,7% točnih klasifikacija sudionika u ove tri grupe. Najveću i statistički značajnu korelaciju s prvim i jedinim značajnim diskriminacijskim faktorom pokazala je dimenzija **Osobni utjecaj**. U pogledu ove dimenzije, statistički značajno najveće rezultate postigli su najmlađi sudionici u odnosu na sudionike srednje i najstarije dobi (što reflektira u biti negativniju percepciju ove dimenzije kod najmlađih sudionika).

Tablica 4. Rezultati diskriminacijske analize za pojedine dimenzije upitnika Doživljaj učinkovitosti timskog rada u dječjem vrtiću u odnosu na dobnu kategoriju sudionika

Značajnost diskriminacijske funkcije	Karakteristični korijen	Wilksova lambda	Kanonička korelacija	$\chi^2$ (stupnjevi slobode)	p					
Diskriminacijska funkcija 1	,044	,963	,205	14,812 (10)	<,05					
Diskriminacijska funkcija 2	,010	,995	,099	1,897 (4)	>,20					
VARIJABLE	Wilksova lambda	Korelacija s diskriminacijskim faktorom	F-test (2,398)	p	M najmlađa	M srednja	M najstarija	$\sigma$ najmlađa	$\sigma$ srednja	$\sigma$ Najstarija
<b>Stimulativnost</b>	,988	,389	2,325	>,05	12,4333	11,7343	11,4519	3,2604	3,1610	3,4553
<b>Učinkovitost</b>	,999	-,003	,211	>,20	26,0111	25,5121	25,7596	5,1614	6,0970	7,2440
<b>Osobni utjecaj</b>	,982	,641	<b>3,600</b>	<b>&lt;,05</b>	19,0333	18,8019	17,4519	4,3095	4,7505	4,8987
<b>Kriteriji vrjednovanja</b>	,999	,115	,124	>,20	17,3667	17,3865	17,1346	3,8931	4,3472	4,6885
<b>Emocionalno vrjednovanje</b>	,997	,100	,511	>,20	15,3444	14,8309	14,8750	4,5744	3,8974	4,2075

Legenda: M= aritmetička sredina;  $\sigma$ = standardna devijacija

Konačno, u trećoj diskriminacijskoj analizi smo utvrdili da ne postoji statistički značajna mogućnost diskriminacije sudionika u odnosu na kategoriju duljine radnog staža (Wilksov lambda, 970, kanonička korelacija, 179,  $\chi^2=12,732$ ;  $p>,10$ ). Rezultati ANOVA-e u odnosu na diskriminacijsku funkciju pokazali su da nema razlika ni u jednoj dimenziji upitnika prema duljini radnog staža sudionika.

## RASPRAVA

Glavni nalaz istraživanja ukazuje da postoje statistički značajne razlike između odgojitelja i stručnih suradnika u svim aspektima doživljaja učinkovitosti timskog rada u dječjim vrtićima grada Zagreba. Razlike su pronađene i u odnosu na dobne grupe sudionika, ali smo u jednoj dimenziji doživljaja učinkovitosti timskog rada u dječjim vrtićima. Nema statistički značajnih razlika u doživljaju učinkovitosti timskog rada, u odnosu na duljinu radnog iskustva sudionika. Da bismo bolje razumjeli značenje rezultata, slijedi kratki opis značenja pojedinih dimenzija. Dimenzija *Stimulativnost* opisuje kako i koliko sudionici doživljavaju da je ulaganje radnog napora stimulirano od poslodavaca i nadređenih. Veći rezultat opisuje vjerovanje da veće zalaganje u timskom radu nije odgovarajuće stimulirano od poslodavaca i nadređenih. U pogledu dimenzije *Učinkovitost*, koja opisuje kako i koliko sudionici doživljavaju da je timski rad realno efikasan, veći rezultat znači vjerovanje ili mišljenje da timski rad najčešće nije dovoljno efikasan. Dimenzija *Osobni utjecaj* pokazuje kako i koliko sudionici doživljavaju da sami imaju realnog utjecaja na posao i poslovne odluke koje se donose timski. Veći rezultat znači da sudionici zapravo vjeruju da imaju vrlo mali utjecaj na timske poslovne odluke i posao u cjelini. Dimenzija *Kriteriji vrjednovanja* daje opis kako i koliko sudionici doživljavaju da postoje jasni kriteriji vrjednovanja timskog, ali i individualnog rada od poslodavaca i nadređenih. Veći rezultat znači mišljenje ili vjerovanje da ne postoje jasno operacionalizirani kriteriji vrjednovanja rada, već je ocjenjivanje timske i pojedinačne učinkovitosti vrlo subjektivno. Konačno, dimenzija *Emocionalno vrjednovanje* opisuje kako i koliko sudionici doživljavaju da su emocionalni razlozi bitni za timsku radnu učinkovitost i međuljudske odnose među zaposlenicima unutar tima. Veći rezultat ukazuje na doživljaj sudionika da su emocionalni odnosi među članovima tima bitniji prilikom vrjednovanja doprinosa pojedinca timskoj učinkovitosti, nego realna stručnost, kooperativnost i zalaganje pojedinog člana tima.

S obzirom na spomenutu činjenicu da veći rezultati u načelu ukazuju na manju izraženost pojedine dimenzije, u dimenzijama *Stimulativnost*, *Učinkovitost*, *Kriteriji vrjednovanja*, mogućnost *Osobnog utjecaja* pokazalo se da su statistički značajno veće rezultate postigli odgojitelji u odnosu na stručne suradnike. Drugim riječima, odgojitelji u pravilu negativnije percipiraju ove aspekte učinkovitosti timskog rada nego stručni suradnici, pa se može reći da postoje razlike u percepciji doživljaja timske učinkovitosti u odnosu na vrstu zanimanja sudionika. Budući da ne raspoložemo odgovarajućim referentnim podacima za usporedbu rezultata koje smo dobili u ovom istraživanju, u tumačenju smo se rukovodili prvenstveno iskustvima iz prakse. Odgojitelji možda doživljavaju manju timsku učinkovitost kao i vlastiti skromniji doprinos timskim odlukama zbog realno veće (češće) javne izloženosti njih samih i njihova rada. Odgojitelji

i njihov neposredni odgojno-obrazovni rad s djecom je kontinuirano "izložen", na uvidu ne samo stručnim suradnicima i ravnatelju te ostalim djelatnicima predškolske ustanove već i roditeljima djece. Naime, upravo roditelji djece, koji su tradicionalno najsenzibilniji u pogledu ostvarenja potreba svoje djece, najčešće će smatrati odgojitelja odgovornim za različite propuste u djetetovu odgoju i skrb o njemu, kao "najslabiju kariku" tima. S druge strane, i stručni suradnici te ravnatelj također će najvjerojatnije smatrati odgojitelja najodgovornijim za propuste u zadovoljavanju djetetovih potreba, jer odgojitelj jednostavno najviše vremena kontinuirano provodi s djetetom. Istraživanje o izvorima stresnosti posla odgojitelja pokazalo je da su međuljudski odnosi na poslu zapravo najsnažniji izvor stresa u odgojiteljica (Živčić-Bećirević i Smojver-Ažić, 2005), što daje uporište njihovu negativnijem doživljaju timske učinkovitosti. Obrnut smjer, statistički značajne razlike pronađen je kod dimenzije *Emocionalno vrjednovanje*: u ovoj dimenziji stručni suradnici postižu veće rezultate, odnosno stručni suradnici više vjeruju da su emocionalni odnosi među članovima tima bitniji prilikom vrjednovanja doprinosa pojedinca timskoj učinkovitosti u odnosu na stručnost, zalaganje i želju za suradnjom. Moguće je da stručni suradnici, premda nužno moraju djelovati timski (u međusobnoj suradnji stručnih suradnika, ali i u suradnji s odgojiteljima i roditeljima djece koja polaze vrtić), ne doživljavaju da su pozitivno emocionalno prihvaćeni i vrjednovani, prvenstveno od odgojitelja. Naime, s obzirom na to da su najčešće jedini predstavnici vlastite struke može se dogoditi da odgojitelji (i/ili roditelji, ali i stručni suradnici drugih vrsta zanimanja) omalovažavaju timski i pojedinačni doprinos stručnih suradnika i negativno ih emocionalno vrjednuju. S druge strane, vjerojatno je da u nalaženju "emocionalnih tumačenja" nekih aspekata timske učinkovitosti, stručni suradnici (u usporedbi s odgojiteljima) više zamjećuju prepreke a manje poveznice za istinsku sinergiju između različitih profila stručnjaka u predškolskom odgoju i obrazovanju (npr. "zatvaranje" u vlastitu struku, prebacivanje odgovornosti na druge). Prema praktičnim iskustvima, odgojitelji (premda su i oni nužno timski usmjereni) po prirodi svog posla možda više brinu o onom što mogu sami učiniti s djecom, odnosno u suradnji s neposrednim partnerom-odgojiteljem iz odgojne grupe djece u kojoj radi. Stručni suradnici, kao (najčešće) jedini pripadnici vlastite struke u predškolskoj ustanovi, možda nemaju po njihovu doživljaju dovoljno snažnu emocionalnu podršku radnog okruženja. Pripadnici "većinske" struke (odgojitelji) možda su više usmjereni na vlastiti posao, pa ne trebaju nužno pokazivati dovoljan interes za upoznavanje sadržaja posla pojedinih profila stručnih suradnika. Iz takvog usmjerenja odgojitelji mogu u odnosu na stručne suradnike postavljati pretjerane ili nerealne zahtjeve, što može rezultirati nepovoljnim stavom o općem emocionalnom ozračju timske učinkovitosti. Ne smijemo zaboraviti da grupne norme i grupna kohezivnost snažno utječu na radni učinak pojedinog

djelatnika. Možda različite grupe sudionika imaju drugačiju kohezivnost i grupne norme: s ovog aspekta, nezadovoljstvo odgojitelja moglo bi se protumačiti kohezivnošću odnosno grupnim normama neusmjerenim na veći timski učinak. Razlike između odgojitelja i stručnih suradnika u doživljaju timske učinkovitosti mogu ovisiti i o moderirajućim čimbenicima djelatnikove sposobnosti i razine individualne motivacije (Robbins, 1992). Utvrđivanjem radne motiviranosti i sposobnosti svakog pojedinca mogli bismo u budućim istraživanjima utvrditi razlikuju li se odgojitelji i stručni suradnici u ovim varijablama.

U analizi dobnih razlika, u dimenziji Osobni utjecaj, statistički značajno najveće rezultate postigli su najmlađi sudionici u odnosu na sudionike srednje i najstarije dobi. Drugim riječima, najmlađi zaposlenici u predškolskom odgoju i obrazovanju, bili oni odgojitelji ili stručni suradnici, možda vjeruju da su nedovoljno poticani u konstruktivnom smislu, da ih se manje se uvažava, daje im se manje ovlasti no što bi se to realno moglo. Zapravo, vjeruju da imaju vrlo mali utjecaj na timske poslovne odluke i posao u cjelini. Ovakav doživljaj male mogućnosti vlastitog utjecaja na timske odluke može biti uvjetovan mnogim čimbenicima: prošlim iskustvima (sa studija, s prethodnih radnih mjesta), društveno poželjnim odgovorima dijela sudionika na tvrdnje upitnika, realnim stanjem stvari i slično). Međutim, indikativno je da nismo pronašli razlike u drugim dimenzijama doživljaja timske učinkovitosti: sve tri dobne skupine podjednako percipiraju timsku učinkovitost u drugim područjima doživljaja timske učinkovitosti.

Činjenicu da duljina radnog staža ne razlikuje zaposlenike u predškolskom odgoju i obrazovanju, prema istraživanim aspektima doživljaja timske učinkovitosti, možemo protumačiti kao mogućnost da je doživljaj timske učinkovitosti, relativno stabilno obilježje, neovisno o radnom iskustvu, a malo ovisno o dobi sudionika. Na to ukazuju i minimalno izražene dobne razlike u svim istraživanim aspektima doživljaja timske učinkovitosti. Vrlo male razlike u njezinu doživljaju timske učinkovitosti u odnosu na dob i radno iskustvo može potvrditi naše tumačenje vezano uz moderirajuće utjecaje motivacije i sposobnosti pojedinca, koje nisu ovisne o dobi ni o radnom iskustvu. Također, ove minimalne ili nepostojeće razlike potvrđuju da je vjerojatno kako su i kohezivnost i grupne norme više povezane s vrstom zanimanja (odgojitelj nasuprot stručni suradnik), nego s dobnom kategorijom.

Jedan od razloga dobivenih rezultata može biti i veličina radnog tima, koja u predškolskim ustanovama varira od 4 do 6 (stručni tim, bez odgojitelja), do povremeno i preko 50 članova. Činjenica da je ovaj broj manji ili veći od optimalne veličine tima, nije neshvatljivo zbog čega doživljaj timske učinkovitosti nije drugačiji.

Utvrđivanjem nekih aspekata doživljaja timske učinkovitosti u pojedinoj predškolskoj ustanovi, mogli bismo poduzeti određene mjere za postizanje

pozitivnijeg doživljaja učinkovitosti timskog rada. Tako bismo djelomično mogli utjecati i na unaprjeđivanje manje produktivnih područja timskog rada, odnosno posredno i na timsku učinkovitost. Primjerice, utvrđivanjem naglašenog doživljaja timske (ne)učinkovitosti samo u nekim područjima, mogli bismo planirati drugačije oblike suradnje, odnosno ustroja rada, stručnog usavršavanja odgojitelja i stručnih suradnika. Konačno, moguće je određene promjene postići već preciznijom operacionalizacijom poslova svakog pojedinog stručnog suradnika odnosno odgojitelja u dječjim vrtićima. S druge strane, iznimno je bitan i sustav nagrađivanja ne samo stručnih već i ostalih profila zaposlenika u dječjim vrtićima. Naime, Šverko (1988) ukazuje da su uvjeti poticajnosti nagrađivanja prema radu: visoka i pozitivna vrijednost nagrade, tj. dovoljno visoko vrednovanje novca kao naknade za obavljeni rad (1); veličina nagrade zbog povećanog zalaganja na poslu treba biti dovoljno primamljiva (2); treba postojati percepcija povezanosti između uloženog napora i učinka na radu (3); treba postojati uvjerljiva percepcija povezanosti između ostvarenog radnog učinka i primljene nagrade (4); relacija povezanosti radnog učinka i nagrade u vlastitom radu treba biti proporcionalna pojedinčevoj percepciji iste relacije kod refereničnih osoba, s kojima se pojedinac uspoređuje (5). Praktički isti čimbenici vjerojatno utječu i na doživljaj timske učinkovitosti, koji vjerojatno većim dijelom proizlazi upravo iz opće radne motivacije, tj. poticajnosti nagrađivanja rada svakog pojedinca. Da su ova pretpostavljena tumačenja vrlo vjerojatna, ukazuju i rezultati istraživanja izvora stresnosti posla odgojitelja: neodgovarajući sustav nagrađivanja u radu, nedostatan materijal za rad i slabo opremljen radni prostor (Chen i Miller, 1997). Također, korisne informacije daju nam Šimić-Šašić, Klarin i Lapić (2011), koje su pokazale na uzorku odgojiteljica zadarskih dječjih vrtića da one svoj posao smatraju odgovornim, a društveni ugled svoje profesije nezadovoljavajućim. Odgojiteljice su općenito zadovoljne svojim poslom (radom s djecom, međuljudskim odnosima i radnim vremenom), ali ne i društvenim ugledom profesije, brojem djece u skupinama i plaćom. Svjesne su odgovornosti svoga posla te su zadovoljne svojim sposobnostima i vještinama za uspješan rad s djecom i dobru suradnju s kolegama i roditeljima. Zato su podrška za usavršavanje, napredovanje, fizički uvjeti posla, broj djece u skupinama, društveni ugled profesije i plaća zapravo aspekti posla na koje treba usmjeriti intervencije, povezane s jačanjem predanosti poslu (Maslach, 2003) i usmjerenosti na timski.

Rezultati pokazuju da smo dobili inicijalno koristan mjerni instrument za praktičnu uporabu: njime bismo mogli okvirno "dijagnosticirati" neka područja doživljaja timske uspješnosti. Naravno, s obzirom na niske koeficijente pouzdanosti i relativno mali postotak objašnjene varijance, upitnik bi se mogao u značajnijoj mjeri doraditi, smanjiti mu broj čestica, ali i redefinirati njegove dimenzije. Primjerice, moguće je dimenzije djelomično

uskladiti s upitnikom Batemana, Wilsona i Bingham (2002). S druge strane, moguće je ravnomjernije zastupiti čestice koje definiraju pojedine dimenzije, tako da broj čestica koje definiraju određene dimenzije bude podjednak. Zanimljivo bi bilo usporediti rezultate za odgojitelje i stručne suradnike u različitim gradovima u Hrvatskoj i šire, te u ruralnim i urbanim sredinama. Konačno, uvijek u sličnim istraživanjima treba uzeti u obzir specifičnosti nacionalnoga edukacijskog sustava, specifične uvjete rada u pojedinim zemljama, kao i društveni položaj prosvjetara (Chen i Miller, 1997).

## ZAKLJUČAK

Utvdili smo čak pet faktora razlika u doživljaju timske učinkovitosti u odnosu na zanimanje sudionika (odgojitelji nasuprot stručnim suradnicima): **stimulativnost, učinkovitost, osobni utjecaj, kriteriji vrjednovanja, emocionalno vrjednovanje**. Samo je jedan statistički značajan faktor razlika u doživljaju timske učinkovitosti u odnosu na dobnu skupinu kojoj sudionici pripadaju: dimenzija **osobni utjecaj**. Ne postoji statistički značajna mogućnost diskriminacije sudionika u odnosu na duljinu radnog staža. Odbacili smo prve dvije nul-hipoteze, u korist afirmativnih, jer smo pronašli statistički značajne razlike u doživljajima timske učinkovitosti u odnosu na vrstu zanimanja i dobnu grupu. Treću nul-hipotezu, vezanu uz nepostojanje razlika u doživljaju timske učinkovitosti na temelju kategorija duljine radnog staža smo podržali. Niska pouzdanost upitnika ukazuje na mogućnost njegove dorade u daljnjim istraživanjima.

## LITERATURA

- Bateman, B., Wilson C.F. i Bingham, D. (2002), *Team effectiveness – development of an audit questionnaire*, Journal of Management Development, 21 (3), 215-226.
- Chen, M. i Miller, G. (1997), *Teacher Stress: A Review of the International Literature*, ERIC baza ED 410 187.
- Draft, R. (2000), *Management*, Orlando: The Dryden Press.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. i Shea, G.P. (1993), *Potency in groups: Articulating a construct*, British Journal of Social Psychology, 32, 87-106.
- Guzzo, R.A. i Dickson M.W. (1996), *Teams in organization: Recent research on performance and effectiveness*. Annual Review of Psychology, 47, 307-338.
- Hackman, J.R., i Oldham, G.R. (1980), *Work Redesign*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.



- Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997), *A system model of effective teamwork*, The TQM Magazine, 9 (2), 118-127.
- Kim, I. i Loadman, W.E. (1994). Predicting teacher job satisfaction. Preuzeto s: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED383707.pdf>
- Kuničić-Posinković, A. (2003), *Analiza učinkovitosti timskog rada*, (diplomski rad), Zagreb: Filozofski fakultet.
- Maslach, C. (2003), *Job burnout: new directions in research and intervention*, Current Directions in Psychological Science, 12(5), 189-192.
- Mlinarević, V. i Tomas, S. (2010), *Partnerstvo roditelja i odgojitelja – čimbenik razvoja socijalne kompetencije djeteta*, Magistra Iadertina, 5 (5), 143-159.
- Petz, B. (1985), *Psihologija rada*, Zagreb: Školska knjiga.
- Petz, B. (1992), *Psihologijski rječnik*, Zagreb: Prosvjeta.
- Robbins, S.P. (1992), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: Mate.
- Rot, N. (1983), *Psihologija grupa*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Sindik, J. (2011), Konstrukcija upitnika doživljaja učinkovitosti timskog rada kod stručnjaka iz predškolskog odgoja i obrazovanja, *Medijski dijalozi*, 8 (4), 149-170.
- Storge, A. (2002), *Organization*, New York: Thomson Learning.
- Šimić-Šašić, S., Klarin, M. i Lapić, L. (2011), *Percepcija odgovornosti, društvenog statusa i zadovoljstvo poslom odgojiteljica*, Magistra Iadertina, 6 (6), 55-70.
- Šverko, B. (1988), Uvjeti poticajnosti nagrađivanja prema radu, *Naše teme*, 32 (11), 2638-2644.
- Tudor, G. i Srića, V. (1998), *Menedžer i pobjednički tim*, Zagreb: MEP Consult i Croman.
- West, M.A., Borrill, C.S. i Unsworth, K.L. (1998), *Team effectiveness in organizations*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 13, 1-48.
- Yancey, M. (1998), *Work teams: three models of effectiveness*, University of North Texas: Center for study of work teams.
- Živčić-Bećirević I. i Smojver-Ažić S. (2005), *Izvori stresa na poslu odgojitelja u dječjim vrtićima*, Psihologijske teme, 14 (2), 3-13.

***DIFFERENCES IN THE EXPERIENCES OF THE TEAMWORK  
EFFICIENCY WITH RESPECT TO AGE AND PROFILE OF THE  
EXPERTS IN PRESCHOOL EDUCATION***

***ABSTRACT***

*The aim study was to determine whether the different experts in the kindergarten differ, compared to the experience of team efficiency in relation to their profession (teachers opposed to professional associates), with respect to the age group they belong to and their work experience. We examined a sample of 401 participants, average age*

*42,66±9,56 years, educators, and professional associates (psychologists, pedagogues, speech therapists, special education teachers, health managers) in the kindergartens of Zagreb, using the Questionnaire experience effectiveness of teamwork in the kindergarten. We have identified one factors of difference in perception of team effectiveness in relation to the profession (teachers opposed to professional associates – differences are significant in all the dimensions), as same as in the experience of team effectiveness with respect to the age group (difference is significant in the dimension personal impact). However, we didn't found significant factors of differences in the experience of team effectiveness for the work experience.*

**KEY WORDS:** *teamwork, professional associates, teachers, differences*