

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

DIPLOMSKI RAD

Analiza efikasnosti timskog rada

MENTOR:
Prof. dr. sc. DARJA MASLIĆ SERŠIĆ

ANA KUNIČIĆ-POSINKOVIĆ
Ožujak, 2003.

SADRŽAJ

1.	UVOD	4
1.1	<i>Timovi u organizacijama</i>	4
1.2	<i>Faktori koji utječu na efikasnost timskog rada</i>	8
1.3	<i>Zadovoljstvo klijenata uslugom</i>	18
1.4	<i>Ispitivanje zadovoljstva klijenata kao mjera timske efikasnosti</i>	20
2.	CILJ ISTRAŽIVANJA	21
3.	PROBLEM ISTRAŽIVANJA	22
4.	METODOLOGIJA	23
4.1	<i>Ispitanici</i>	23
4.2	<i>Instrumenti</i>	24
	<i>Upitnik efikasnosti timskog rada</i>	24
	<i>Upitnik zadovoljstva klijenata uslugom</i>	25
4.3	<i>Postupak</i>	26
5.	REZULTATI I RASPRAVA.....	27
5.1	<i>Ispitivanje efikasnosti timskog rada</i>	27
5.2	<i>Ispitivanje zadovoljstva klijenata uslugom</i>	33
5.3	<i>Završna razmatranja</i>	37
6.	KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE	39
7.	ZAKLJUČAK	40
8.	LITERATURA	41
9.	PRILOZI.....	43

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

U posljednje vrijeme u suvremenim se organizacijama opaža sve češće uvođenje timskog načina rada u svrhu povećanja efikasnosti cijele organizacije. Ovim radom pokušalo se doprinijeti razumijevanju fenomena timske radne efikasnosti faktora koji na nju utječu i provjeriti načine njenog mjerenja. Ispitivanje je provedeno u Privrednoj banci u Zagrebu na četiri četveročlana tima Službe poslova s poduzećima i na njihovim klijentima. Analizom radne efikasnosti ova četiri tima utvrđeno je da se timovi statistički značajno ne razlikuju prema samoprocjenama radne efikasnosti kao ni prema procjenama zadovoljstva uslugom njihovih klijenata koje su uzete kao mjere radne efikasnosti ova četiri tima. Također, visoki i sukladni rezultati samoprocjena efikasnosti i procjena zadovoljstva uslugom klijenata upućuju na visoku radnu efikasnost sva četiri tima. U ovom radu efikasnost je definirana u terminima produktivnosti, zadovoljstva radnika i klijenata te ocjena menadžera te se preporučuje praćenje svih ovih kriterija u svrhu dobivanja što cjelovitije slike o radnoj efikasnosti timova u organizacijama.

KLJUČNE RIJEČI: *TIMOVI, EFIKASNOST TIMSKOG RADA, ZADOVOLJSTVO KLIJENATA USLUGOM.*

1. UVOD

1.1 Timovi u organizacijama

Još 1911. američki inženjer Taylor prvi pokušava racionalizirati ljudski rad radi postizanja maksimalnog radnog učinka u što kraćem vremenu. Osnovna je Taylorova ideja da se boljom organizacijom rada i rukovođenja može povećati efikasnost. Ljude treba smatrati dijelom organizacije i prema njima treba postupati ovisno o tome koliko su korisni organizaciji (Rot, 1983). Uzimajući u rad samo najbolje i najuvježbanije radnike, podižući racionalnom organizacijom pokreta i alata produkciju do maksimuma Taylor je uspio smanjiti potreban broj radnika i povećati produktivnost. Ono što mu se danas opravdano prigovara je premalo uzeo u obzir ulogu čovjeka u radu, a onoliko koliko je uzeo, bilo je mnogo manje u korist radnika, a puno više u korist poslodavca. Došlo je, naime, do povećanja nezaposlenosti, radnicima koji su ostali na poslu zarada je porasla minimalno u usporedbi s porastom produktivnosti i koristi za poslodavca (Petz, 1985).

Obrat u shvaćanju čovjekove uloge u organizaciji dogodio se nakon tzv. Hawthorne eksperimenta. Između 1924. i 1930. godine Elton Mayo i Fritz Roethlisberger u Hawthorne pogonima tvrtke *Western Electric* iz Chicaga napravili su niz istraživanja s ciljem da odgovore na pitanja kako na radni učinak djeluje fizičko okruženje radnika. Rezultati su pokazali da je radni učinak radnica uključenih u eksperimente neprestano rastao bez obzira na povoljne ili nepovoljne uvjete fizičkog okruženja. Intenzivni intervjui s radnicama pokazali su da su ponašanje i osjećaji radnica u uskoj vezi, da grupe bitno utječu na individualno ponašanje i da su grupni standardi vrlo učinkoviti u uspostavljanju radnog učinka. Uočeno je da novac u manjoj mjeri određuje radni učinak u odnosu na grupne standarde i individualni osjećaj sigurnosti radnica (Robbins, 1992). Jedna od najvažnijih zasluga ovog eksperimenta je što je – on iako nenamjerno – ukazao na ulogu koju grupe imaju u organizacijama. Također je potakao "lavinu" kasnijih istraživanja u tom području koja su se orijentirala na proučavanje pojedinca u grupi i grupa u organizaciji (Petz, 1985). Psihološke karakteristike radnih organizacija i njenih dijelova, radnih grupa, detaljno su se proučavale kao glavna područja socijalne psihologije na radu, u okviru psihologije rada i organizacijske psihologije.

Radna grupa predstavlja strukturu s posebnim karakteristikama i nije samo zbroj pojedinaca. Prema definiciji radne grupe koju daje Schein (1965) "psihološka grupa je izvjestan broj ljudi koji su u međusobnoj interakciji, svjesni su jedan drugoga i sami sebe percipiraju kao grupu" (prema Petz, 1985, str. 195.).

Karakteristično je za male radne grupe u organizacijama da je cilj njihova postojanja proizvodnja društvenih dobara. Interakcija među članovima zasniva se na kooperaciji u aktivnosti kojoj je cilj izvršenje zadataka i proizvodnja. Usporedo s orijentacijom na cilj ide i potreba za zadovoljenjem socijalno-emocionalnih veza i potreba članova. To su, među ostalim, potreba za afilijacijom, postignućem, samopotvrđivanjem. Socijalni odnosi članova su vezani za cilj rada, ali se mogu razviti i održavati nakon radnog vremena. Ove male radne grupe su formalne grupe s određenim i utvrđenim obavezama i definiranim pravima članova. One uvijek imaju formalnog vođu koji ima određenu moć i prava prema ostalim radnicima. Norme se odnose isključivo na izvršavanje zadatka grupe i odnose se na to kako i koliko raditi te kojim tempom. Integrirani sistemi od više radnih grupa čine organizaciju. Proučavajući organizaciju s psihološkog, kao i s drugih pristupa, treba voditi računa o tome da se organizacija sastoji od radnih grupa i da su članovi organizacije uvijek i članovi manjih radnih grupa. Kao što su odnosi u maloj grupi zavisni od karakteristika organizacije, i karakteristike organizacije u cjelini zavisne su od situacije i atmosfere u malim grupama (Rot, 1982). Organizacija tvrtki danas nije više piramidalna, vertikalna, već je vodoravna i "spljoštena". Dosad su organizacije, posebno u velikim poduzećima, imale "uži raspon kontrole" i "dublju organizacijsku piramidu", za razliku od najnovijih trendova kojima pogoduje informatizacija poduzeća, te su organizacije sve "pliće" i sa širim rasponom kontrole. Organizacija se na taj način pretvara iz vertikalne u horizontalnu. Kod horizontalne organizacije nema klasične hijerarhije, već postoje timovi stručnjaka za pojedine poslove (Sikavica i Novak, 1999).

U ovakvim uvjetima model radne grupe postaje pretijesnim i nedostatnim te se nalaže prelazak s modela grupa na timski model rada. Razlog prelaska na novi model nije operativne već razvojne, stvaralačke prirode. Transformiranje grupe u tim dio je procesa učenja u organizacijama i, bolje rečeno, rezultat organizacijskog razvoja (prema Storge, 2002). Dok se radne grupe odlikuju jasno utvrđenim obavezama i definiranim ulogama članova određenim "odozgo", kod timova se veći naglasak stavlja na individualne karakteristike članova i na njihovu kreativnost. Pravi tim bio bi kao jazz orkestar. Svatko improvizira kreativno na svom instrumentu, ali

cijeli tim zvuči skladno. Užitek takvog sviranja (ili rada u vrhunskom timu) polazi od načela samokontrole, a ne "komandiranja" koje dolazi od dirigenta, ili nekog izvan tima.

Mnoge su prednosti uvođenja timova u organizacije. Timovi mogu olakšati širenje tvrtke i omogućuju brži protok informacija što dovodi do povećanja fleksibilnosti (Mohrman, Choen i Mohrman, 1995; prema Yancey, 1998). To se postiže kroz povećanje komunikacije i kroz uključivanje zaposlenih u donošenje odluka. Povećava se horizontalna komunikacija u odnosu na vertikalnu. Također, dolazi do poboljšanja u produktivnosti, smanjuju se izostanci s posla, povećava kvaliteta usluge, sigurnosti i zadovoljstvo radnika (Yency, 1998).

Guzzo (1986, prema Yancey, 1998) definira tim kao grupu individua koji se vide i viđeni su od okoline kao socijalni entitet, koji su međuzavisni zbog posla koji rade kao članovi grupe. Oni su uključeni u veći socijalni sistem i obavljaju zadatke koji utječu na druge, unutar i izvan tog socijalnog sistema. Ključno je da su samostalni i to ih razlikuje od radnih grupa. Učinak članova tima višestruko je veći od učinka članova skupine. Sposobnosti člana tima intenzivno se i stalno razvijaju, a on ih ima prilike pokazati i dokazati. Član radne grupe je u tome uskraćen zbog jasno određene uloge i male mogućnosti da je u unaprijed definiranoj strukturi promijeni. To rezultira time što članovi tima prepoznaju svoj udio u timskom rezultatu, dok član radne grupe uglavnom može vidjeti jedino ono što sam radi. Također, u timovima je, za razliku od radnih grupa, uloga vođe svedena na minimum. Rukovoditelji i menadžeri prestaju biti razdvojeni hijerarhijskim jazom od radnika te se znanja menadžera nadopunjavaju znanjima specijalista i referenata (Tudor i Srića, 1998). U osnovi svaki tim je radna grupa, a radna grupa će postati tim kada se organizira tako da uspješno ispunjava svrhu postojanja. Dakle, tim je bolje izdanje radne grupe. Kad grupa svojim radom poprimi potrebna obilježja - poistovjećivanje članova s ciljem, ugodno radno ozračje, motiviranost, kreativnost, sudjelovanje članova u voditeljskim poslovima itd. - postaje tim.

Većina menadžera na dobar tim gleda kao na veslače u osmercu. Da bi ostvarili cilj, svi moraju biti "kao jedan". Nitko ne smije veslati jače ili slabije, brže ili sporije od ostalih da ne ugrozi uspjeh cjeline. Osmerac je možda dobra metafora za grupu ljudi koja radi neki dobro isplanirani posao, ali u se timu članovi međusobno razlikuju i uzajamno nadopunjavaju. Umjesto sličnosti koja dovodi do homogenosti, tu vlada razlika koja omogućava fleksibilnost i heterogenost, ali i kvalitetno obavljanje

zajedničkog posla. Oni su više kao štafeta koja će pobijediti ako svatko dobro istrči svoju dionicu, ali pritom svi ne moraju trčati istim stilom. Tim sačinjavaju pojedinci koji posjeduju tri temeljne grupe znanja i vještina. Prve su tehnička (funkcionalna) znanja koja se temelje na obrazovanju i struci. Poželjno je da tim čine pojedinci različitih struka koji mogu djelovati interdisciplinarno i tako svaki zajednički problem sagledati i rješavati iz čitavog niza različitih kutova. Slijede vještine rješavanja problema i donošenja odluka te socijalne vještine (slušanje, verbalni i neverbalni govor, asertivnost, rješavanje sukoba i tome slično) (Tudor i Srića 1998). Timski rad dakle, predstavlja 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 njihovom položaju u formalnoj hijerarhiji (prema Petz, 1992).

Razlikujemo dvije vrste timova: administrativni i poduzetnički tim. Administrativni tim naziva se još i birokratskim i predstavlja prijelazni put iz radne grupe u tim. Tu je još uvijek prisutan formalni odabir članova, autoritaran tip vodstva, neelastična organizacijska pravila te raspodjela poslova po specijaliziranim jedinicama, ali je tim otvoren za inovacije i svojim članovima daje, iako oprezno, mogućnost razvoja i učenja. Poduzetnički tim ima za cilj razvoj, članovi problemima pristupaju istraživački i kreativno, vodstvo je liberalno i demokratsko, teži multidisciplinarnosti u obrazovanju članova, organizacijska pravila su fleksibilna i dinamična, tim je otvoren za okolinu i inovacije. Međutim, da bi tim postao poduzetnički, sa svim ovim karakteristikama, potreban je sustavni rad menadžera i njegovih suradnika, članova tima, da se postave kvalitetni temelji za zajednički rad. Osnivanje tima zahtijeva sustavan pristup u svim razdobljima razvoja tima: od zamisli preko odluke pa sve do prvog timskog sastanka. Svaki od postupaka koji se naprave u najranijoj fazi kasnije će nepovratno, pozitivno ili negativno, utjecati na cjelokupni rad tima. Ako se od početka ne vodi računa o znanjima koja su potrebna timu, o njegovoj veličini, zastupljenosti i ravnoteži timskih i privatnih uloga pojedinaca, različitostima u timu, poželjnim osobinama ličnosti kod članova, njihovom primjerenom uključivanju u timske zadatke, strukturiranju timskih uloga, smanjuje se mogućnost da se postigne učinkovit, djelotvoran i ugodan tim - efikasan tim (Tudor i Srića, 1998).

1.2 Faktori koji utječu na efikasnost timskog rada

Organizacije stalno traže načine koji bi im pomogli da se nose s konkurencijom i kompleksnošću novih načina rada. Povećana dinamičnost u ekonomskim i sociološkim krugovima utjecala je da mnoge organizacije analiziraju strategije rada te nalaze nove načine poboljšanja kvalitete rada (Ingram i sur., 1997). Nikada ranije u povijesti radnog procesa model timskog rada nije bio važniji za funkcioniranje uspješnih organizacija kao danas. Rezultati istraživanja pokazuju da uvođenje timova u organizacijsku strukturu dovodi do povećanja efikasnosti i kvalitete rada (Applebaum i Batt, 1994; Macy i Izumi, 1993; Levine i D' Andrea- Tyson, 1990; prema West i sur., 1998). Otuda proizlazi veliko zanimanje da se utvrde faktori koji utječu na efikasnost timskog rada.

Što podrazumijevamo pod pojmom efikasnosti? U poslovnom rječniku efikasnost je strategijski koncept koji se odnosi na istraživanje profitabilnih potencijala u organizaciji. Hofer i Schendal (1986, prema Ingram, 1997) drže da je efikasnost bitna jer predstavlja determinantu organizacijskog uspjeha i odnosi se na zadovoljavanje organizacijske okoline. Oni polaze od toga da je efikasnost stupanj povezanosti između stvarnog i željenog rezultata. Drucker (1974, prema Ingram, 1997) definira efikasnost kao "stupanj u kojem je postignut željeni rezultat". Blake i Mouton (1964, prema Ingram, 1997) naglašavaju da je organizacijska efikasnost najizraženija kada menadžment u isto vrijeme uspije biti orijentiran i na proizvodnju i na ljude.

Nema jedinstvene mjere kojom bi se utvrdila efikasnost timskog rada. Prema modelu koji sugerira Schermerhorn (1995, prema Ingram, 1997) efikasnost tima može se mjeriti kroz individualne i grupne rezultate koji su produkt procesa formiranja i unutarnjih procesa u grupama koji dovode do rezultata. Procesi formiranja najčešće su pod utjecajem menadžera koji postavljaju timove, dok su unutargrupni procesi jedna od najutjecajnijih determinanti veće timske efikasnosti. U njih spadaju orijentacija zajedničkom cilju, kohezivnost, komunikacija, donošenje odluka, radni zadaci i rješavanje konflikata. Prema Hackmanu (1987) i Sundstromu (1990, prema Guzzo i Dickson, 1996) efikasnost se može očitovati kroz: rezultate tima (kvalitativne ili kvantitativne, brzinu, zadovoljstvo klijenata, itd.), kroz utjecaj grupe na njene članove ili kroz mogućnost napretka u efikasnosti tima u budućnosti. Sličnu definiciju daju i Guzzo i sur. (1993) koji poseban naglasak stavlja na motivacijski faktor koji naziva potencija, no o tome će više riječi biti kasnije.

Sundstorm (1990, prema Draft, 2000) naglašava da se efikasnost timskog rada temelji na krajnjem rezultatu rada i na zadovoljstvu članova tima. Krajnji rezultat određen je kroz kvalitativna i kvantitativna postignuća tima definirana kroz timske ciljeve. Zadovoljstvo se temelji na mogućnosti timskog načina rada da zadovolji osobne potrebe članova te da se radi toga poveća odanost timu. Faktori kao što su vrste timova, struktura, sastav, zatim homogenost odnosno heterogenost tima u pogledu dobi, spola, vještina, znanja i stavova, utječu na unutarnje procese u timovima koji na kraju determiniraju zadovoljstvo članova i krajnji rezultat.

Stavovi zaposlenika te percepcija klijenata o kvaliteti usluge pokazali su se značajno povezanima s profitabilnošću organizacije (Schneider, 1990; Jonson, 1996, Rucc i suradnici, 1998; prema Newman, 2001), a prema Championu, Medskeru i Higgsu (1993, prema Yancey, 1998) efikasnost se definira u terminima produktivnosti, zadovoljstva radnika i klijenata i ocjena menadžera. Prema ovim autorima priroda posla, međuzavisnost članova, sastav tima, organizacijski kontekst i procesi u timu povezani su s navedenim kriterijima efikasnosti. Timovi bi trebali imati zajednički cilj koji članovi jedino zajedničkim radom i kombinacijom znanja i sposobnosti iz različitih područja mogu postići. Tako će svaki član imati priliku dati svoj doprinos u rješavanju problema. Povratna informacija o zajedničkim uspjesima, ili neuspjesima, znanje o zajedničkom rezultatu te sustav nagrađivanja koji vrednuje tim, a ne pojedince u njemu, potiče na motivaciju za zajedničkim radom. Tu važnu ulogu ima podrška njihovog menadžera koji daje povratnu informaciju o rezultatima rada cijelog tima. On također potiče komunikaciju među timovima te tako utječe na razvoj natjecateljskog duha među njima. Proces u timovima kao što su konflikt, razvijanje grupnih normi, kohezija i vjerovanje članova u efikasnost svog tima također imaju veliki utjecaj na efikasnost tima (Yancey, 1998). U skladu s kriterijima efikasnosti koje navode Champion i sur. (1993, prema Yancey, 1998) ovom radu kriteriji za ispitivanje radne efikasnosti timova bili su procjena njihovog menadžera o financijskim pokazateljima radnog učinka timova, njihove samoprocjene efikasnosti i procjene njihovih klijenata o zadovoljstvu uslugom. U uvodnom dijelu dan je osvrt na neke od najznačajnijih faktora koji utječu na efikasnost timskog rada, a to su veličina grupe, uloge u timu, stadij razvoja tima, kohezivnost, timske norme i potencija.

Veličina tima

Još od istraživanja karakteristika malih grupa u organizacijskom okruženju utvrđeno je da je grupa najučinkovitija kada ima 7 članova. Timovi najčešće imaju od 3 do 20 članova. Povećanjem broja članova smanjuje se mogućnost interakcije i međusobnog utjecaja. Razlikujemo male timove (2-4) i velike timove (12+). Mali timovi su složniji, 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. Nerazumijevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod timova čiji je broj članova veći od 12. Veliki broj članova pogoduje formiranju podgrupa te lakše dolazi do konflikata. Karakteristično je i napuštanje tima te izostajanje s posla. Loša komunikacija i smanjena mogućnost sudjelovanja u radu dovode do niskog zadovoljstva članova (Draft, 2000). Dakle, mali timovi od 4 do 12 ljudi optimalni su za kvalitetan i efikasan rad tima.

Uloge u timu

Mnogi stručnjaci promatrali su organizacije pokušavajući odgovoriti zašto neki timovi uspijevaju, a drugi propadaju. Istraživanja iz ovog područja upućuju da će timovi djelovati puno efikasnije ukoliko je prisutna ispravna kombinacija uloga u timu. "Uloga je skup očekivanih tipova ponašanja pripisanih nekome tko zauzima dani položaj u društvenoj jedinici" (Robbins, 1992, str. 93.). Poznato je da članovi tima trebaju imati adekvatne vještine i sposobnosti za obavljanje posla. Pored toga, Torrington (1985, prema Prichard i Stanton, 1999) naglašava da je za efikasno funkcioniranje tima potrebno da tim bude jednako orijentiran na zadatak kao i na socijalno emocionalna ponašanja članova. U svakom timu postoji potreba za različitim timskim ulogama. Tim ljudi koji se međusobno razlikuju, ukoliko se umije nositi s takvom svojom značajkom, uvijek će dati bolje rezultate od tima u kojem su svi članovi slični. Timu svakako trebaju uloge koje skrbe za timski zadatak, ali i uloge koje brinu o ljudima. Belbin (Belbin 1981, prema Tudor i Srića, 1998) razlikuje 8 timskih uloga: kreativac, istraživač, poticatelj, usklađivač, procjenitelj, provoditelj, dovršitelj i graditelj tima. Skladan zbroj svih timskih uloga daje *idealni tim*, tj. tim koji će zaista imati velikih izgleda za uspjeh. Svatko u sebi skriva više osobina i sklonosti, među kojima dvije ili tri prevladavaju. Odatle čak i sastav od samo četiri člana može

pokrivati svih osam uloga. Svaki član, sukladno svojim osobinama i sklonostima, preuzet će u takvom slučaju i po nekoliko uloga (Tudor i Srića, 1998). Iako najpoznatiji, Belbinov upitnik za utvrđivanje uloga u timu nema zadovoljavajuću psihometrijsku valjanost. Također, nije u potpunosti potvrđen model po kojemu efikasnost ovisi o pravilnom rasporedu baš ovih 8 timskih uloga (West i sur., 1998). Osim kombinacije različitih uloga Guzzo (1996) navodi da na efikasnost timskog rada pozitivno utječe i heterogenost u pogledu crta ličnosti članova, spola, stavova te prijašnjeg iskustva. Međutim, ovakve razlike prijete i problemima. Ljudima su po svojoj prirodi bliži oni koji su im slični, radije surađuju s istomišljenicima. Kako kod timova vrijede načela svestranosti članova, interdisciplinarnosti i različitosti, veća je vjerojatnost nastanka podgrupa te se češće javljaju nesporazumi i konflikti (Tudor i Srića, 1998). Važno je dakle zaključiti da efikasni timovi moraju imati ljude orijentirane na posao, kao i one sa socijalno-emocionalnim ulogama. Uz pravilnu ravnotežu ovih vrsta uloga tim će biti uspješan, a članovi tima zadovoljni (Draft, 2000).

Stadiji razvoja timova

Razvitak tima je dinamičan proces. Većina je timova u neprestanom stanju promjena. Da bi tim bio što efikasniji, prvo mora postati tim. Još 1970. Tuckman je identificirao 4 stadija kroz koje mora proći tim da bi bio uspješan. To su formiranje, orijentiranje, izrastanje i završni stadij u kojem je tim razvijen. Svaki je stadij jednako vrijedan, kao dio planiranog puta ka timskoj zrelosti, a loš je samo onaj u kojemu se tim nedovoljno razvija ili predugo zadržava (Tudor i Srića, 1998).

Prvi stadij razvoja tima je **formiranje**. Članovi se međusobno upoznaju i pokušavaju zbližiti, ali i izboriti za pravo mjesto u strukturi skupine, dok će im voditelj pokušati predstaviti i objasniti timske ciljeve te pokušati odrediti pojedinačne radne uloge u timu. Grupna je kohezija tek u začetku. Komunikolozi su utvrdili da sugovornici u prvom timskom razdoblju slušaju jedni druge vrlo površno te se nedostavno zanimaju za raspoloženja i unutarnja stanja svojih kolega. Stoga tim djeluje rasuto. Zajedničko djelovanje specijalista različitih struka još nije započeto. Različita znanja ne isprepliću se i ne nastaju nova zajednička. Rad još nije učinkovit, a unutarnji timski odnosi su nerazvijeni.

Drugi stadij je **orijentiranje**. Nakon okupljanja, upoznavanja i privikavanja na zajednički rad, skupina pojedinaca počinje postupno poprimati obilježja tima. Grupa počinje djelotvornije raditi i sve više ulagati u sebe. U ovom stadiju većina članova pokušava sudjelovati u zajedničkim aktivnostima, više skrbi za suradnike, jača skupna povezanost. No većina će ipak osjećati da rezultati dolaze mukotrpno i sporo. Javljaju se prva poluglasna gundanja zbog neučinkovitosti. Kao posljedica javit će se pad raspoloženja, frustracija i malodušje. Mogu se pojaviti i negativne reakcije članova spram voditelja i kolega. Obična grupa završava drugu fazu formiranjem unutarnje hijerarhije. Saznaje se tko je što u skupini. Tim ulazi u svoju drugu fazu s više ambicija. Tek kada voditelj i članovi jednostavno odluče razmotriti svoje dosadašnje metode rada i unaprijediti ih, započinje presudna druga faza timskog rada.

Treći stadij je **izrastanje**. Nakon uspješno prebrođenog razdoblja krize radnog morala zbog izostajanja očekivanog rezultata, formiranjem hijerarhije, tim se sređuje i učvršćuje u skladnu cjelinu. Komunikacija je puno učinkovitija te je izražena suradnja među članovima. Timske se norme učvršćuju, visoka je povezanost te raste upotreba niza različitih novih vještina i metoda rada. Radna grupa prolazi svoju treću fazu (normiranje), nastojeći dovršiti "dogovore" o ulogama koje pojedincima pripadaju, o statusu, normama ponašanja. Izrastanje tima počinje kada stvaralačka komunikacija i konstruktivna kritika dobiju prvenstveno značenje u timskom ozračju. Riječ je o razdoblju u kojem se usavršavaju metode timskog djelovanja, ali i različite osobina članova. Djelovanje voditelja je reducirano.

Četvrti stadij je stadij **razvijenog tima**. Zajednički ciljevi postaju prvenstvenim ciljevima svakog člana. Moral tima je vrlo visok, članovi su zadovoljni, okreću se radu jer su svoje međusobne odnose stabilizirali na odgovarajući način. Svatko ispunjava svoju timsku ulogu, pojedinačna su zaduženja dobro uklopljena u cjelinu tima, usklađen je rad svakoga sa svakim, cijeli tim okrenut je zajedničkom poslovnom cilju, članovi odišu samopouzdanjem, svi su svjesni timske snage, svatko je zadovoljan jer mu rad u timu pruža mnoštvo načina i prilika za zadovoljenjem osobnih i zajedničkih potreba. U ovoj fazi vrlo je visoka efikasnost tima uz minimalnu i diskretnu potporu voditelja (Tudor i Srića, 1998).

Ovi stadiji opisuju procese u razvitku svake male grupe i, iako dosta kritiziran, prikazani Tuckmanov model održao se do danas (Rot, 1983).

Kohezivnost

Timska kohezivnost je definirana isto kao kohezivnost svake grupe tako da ona predstavlja "složenu dimenziju grupe izraženu kao privlačnost grupe za članove i njihova međusobna privlačnost, povezanost grupe i otpornost na razjedinjavanje, odanost i privrženost članova grupi, ciljevima i idealima grupe" (Petz, 1992). Kohezivnosti neki autori kao Newcomb (1965) ili Cartwright (1968, prema Rot, 1983) daju važno pa čak i centralno mjesto u objašnjenju funkcioniranja grupe. Oni naglašavaju kako je kohezivnost rezultanta djelovanja brojnih faktora i predstavlja temelj mnogim fenomenima važnim za funkcioniranje grupe. Cartwright (1968) (prema Rot, 1983) razlikuje 4 grupe uvjeta koje je opravdano smatrati izvorima kohezivnosti. To su (1) motivi, tj. motivacijska baza članova grupe; (2) karakteristike grupe kao što su ciljevi grupe, način djelovanja, ugled i dr.; (3) očekivanja članova i procjena da se članstvom ta očekivanja ostvaruju; (4) uspoređivanje zadovoljstva i koristi koje se postižu u grupi s procjenom moguće koristi od članstva u drugim istovrsnim grupama. Kohezija tima redovito će biti u skladu s načinom na koji ga doživljavaju njegovi članovi. Ako ih privlači timski rad i osobe koje su u njega uključene, osjećaju li privrženost skupini i njezinim ciljevima, te ako doživljavaju skupinu "svojom", stupanj kohezije bit će visok. Ukoliko je raspoloženje ljudi suprotno, kažemo da je kohezija niska i kao takva narušava djelovanje tima te može dovesti do njegovog raspada (Tudor i Srića, 1998). Rezultat timske kohezivnosti možemo gledati preko morala i timske efikasnosti. Poznato je da je moral veći u visoko kohezivnim timovima zbog povećane komunikacije među članovima, prijateljske klime u timu, odanosti timu i samog sudjelovanja članova u odlučivanju i aktivnostima. Dakle, visoka kohezivnost pozitivno utječe na zadovoljstvo i moral članova tima. Što se tiče efikasnosti, rezultati istraživanja pokazuju da kohezivni timovi imaju potencijal da budu produktivniji, ali stupanj efikasnosti ovisi o više faktora (Draft, 2000). U istraživanjima Seashorea (1954, prema Rot, 1982) utvrđeno je da je efikasnost nekih kohezivnih grupa bila značajno manja od efikasnosti nekohezivnih. Objašnjenje pronalazi u tome što će kod kohezivnih grupa efikasnost

ovisiti o standardu koji su članovi grupe sporazumno usvojili. Oni mogu usvojiti ili visoke ili niske standarde efikasnosti te će o tome ovisiti visoka ili niska efikasnost. Najnoviji nalazi Mullen i Copperra (1994, prema, West i sur., 1998) ukazuju na značajnu povezanost timske efikasnosti i kohezije te da je smjer utjecaja jači kada iz rezultata zaključujemo o kohezivnosti, nego kada iz stupnja kohezivnosti zaključujemo efikasnosti. Dakle, kohezivnost obavezno ne vodi većoj efikasnosti tima, a da bi dovela, potrebno ju je nadzirati i raditi na njenoj odgovarajućoj usmjerenosti (Tudor i Srića, 1998).

Timske norme

Na život i rad svake grupe, a tima posebno, utječu grupne norme. Norme su poželjni i prikladni oblici svakodnevnog ponašanja u skupini koje ona svojim članovima nameće naznakom očekivanja ili postavljanjem zahtjeva. Riječ je o obliku pritiska većine nad manjinom, skupine nad pojedincem. Norme su interna pravila, navike i običaji koji vrijede za sve članove. Mogu se usvajati formalnim načinom kroz propisana pravila, ali najčešće su nepisane te se poštuju spontano (Tudor i Srića, 1998). Norme su vrijedne za tim jer definiraju granice prihvatljivog ponašanja. One olakšavaju život članovima odvajajući dobro od lošeg, određujući vrijednosti i očekivanja vezana za uloge u timu. Norme upućuju članove na poželjna ponašanja te na postupke koji vode prema poželjnoj efikasnosti u provedbi zadatka (Draft, 2000). Vjerojatno se najraširenije norme, kako su to ustanovile Hawthorne studije, odnose na razinu zalaganja i radnog učinka. Radne skupine obično svojim pripadnicima pružaju veoma jasne upute o tome koliko moraju raditi, koja je razina njihovog rezultata, kad trebaju izgledati zaposleno, kad je prihvatljivo zabušavati i tome slično. Ove norme iznimno snažno utječu na radni učinak pojedinog djelatnika te su u stanju bitno izmijeniti predviđanje radnog učinka utemeljenog jedino na djelatnikovoj sposobnosti i razini individualne motivacije (Robbins, 1992). S obzirom na utjecaj koji norme mogu imati na djelovanje tima, a time i na njegove rezultate, nikako ne može biti svejedno kakve su one. Koncept timskog rada preporučuje uspostavljanje sustava s malim brojem liberalnih normi. Podupiranjem, popravljanjem i mijenjanjem normi možemo podupirati, popravljati i mijenjati tim te ga tako usmjeravati prema željenom načinu djelovanja i željenim rezultatima (Tudor i Srića, 1998).

Konflikt

Prema Robbinsu (1974) konflikt je antagonistička interakcija u kojoj jedna strana pokušava blokirati namjere ili ciljeve druge. Natjecanje među članovima tima, prema nekim autorima, može imati zdrav utjecaj jer daje energiju članovima za postizanje boljih rezultata. I konflikti unutar tima mogu poboljšati donošenje odluka jer dovode do iznošenja mišljenja s više strana. Istraživanja pokazuju da je niska razina konflikata kod timova top menadžera povezana s lošim odlukama. Isto tako previše konflikta je destruktivno, uništava odnose i interferira s izmjenom informacija i ideja (Koehler, 1984). Prema Draftu (1992) postoji nekoliko faktora koji dovode do sukoba: ograničenost materijala za rad, nedefiniranost uloga u timu i radnih zadataka, šum u komunikaciji, interpersonalno neslaganje, razlike u moći i statusu članova te drugačije postavljeni ciljevi (prema Draft, 2000). Promatramo li konflikte s motrišta njihovog utjecaja na timski uspjeh, dijelimo ih na konstruktivne i destruktivne, one koji pomažu radu i one koji odmažu radu i životu tima. Kao što je već rečeno, konflikti pomažu da se problemi sagledaju sa svih strana, da se raščlane sva moguća rješenja i na kraju primijene ona bolja. Nakon pozitivnog rješenja nekad se osjeća porast uzajamnog razumijevanja i otvorenosti među članovima. Popravljaju se međuljudski odnosi, raste povjerenje i timska kohezija. Krajnji učinak pozitivnog rješenja konflikta je povećanje timske kreativnosti, jačanje organizacijske stabilnosti, brže uočavanje i rješavanje problema, poticanje promjena umjesto stagnacije i profiliranje identiteta skupine i pojedinca. Negativni utjecaji konflikta bit će još očigledniji. Pojava negativnih emocija - ljutnja, agresivnost, nekooperativnost, bezvoljnost, nezadovoljstvo - i njihovo prevladavanje u timskom ozračju ubrzo će blokirati svako uspješno djelovanje. Karakteristično je brzo opadanje grupne i individualne motivacije, slabljenje unutarnje povezanosti, onemogućavanje djelotvorne komunikacije, izostajanje spremnosti na suradnju, rast animoziteta, nezadovoljstvo.

Budući da svaki sukob nastaje pod posebnim okolnostima i da redovito odražava osebujnu situaciju u kojoj se tim u stanovitom trenutku našao, čak ni dva najbližnja sukoba ne smijemo rješavati po istom obrascu i jednakim sredstvima (Tudor i Srića, 1998). Draft (2000) predlaže nekoliko tehnika za rješavanje konflikata među ljudima u timovima i među timovima. Prva je postavljanje nadređenog cilja

(Robbins 1974; prema Draft 2000). Da bi se ostvario nadređeni cilj, potrebna je suradnja sukobljenih strana. Zbog pritiska koji se stvara radi ostvarenja tog "višeg" cilja, smanjuje se razina konflikta jer članovi shvaćaju da moraju raditi zajedno da bi ga ostvarili. Druga tehnika bila bi dogovor i kooperacija. To znači da sukobljene strane žele zadovoljiti interese obje strane te naći rješenje koje će biti od uzajamne koristi. Članovi razmatraju pun spektar alternativa; sličnosti i razlike u gledištima postaju jače osvijetljene, a uzroci ili razlike postaju izvanjski evidentni (Robbins, 1992). Ovakav način je učinkovit ukoliko članovi tima mogu zanemariti osobni animozitet te se odnositi prema problemu profesionalno, a ne privatno. Uključivanje medijatora je treća tehnika za rješavanje konflikta. Medijator bi bio ili supervizor ili menadžer s nekog višeg nivoa ili netko iz personalne službe. Zadatak te osobe bio bi saslušati sukobljene strane i ponuditi rješenje. Ako rješenje i ne zadovoljava sukobljene strane, ovakav pristup otvara nove mogućnosti za rješenje. Zadnja, četvrta tehnika je poboljšanje komunikacije (Draft, 2000). Najčešći izvor međuljudskih sukoba je loša komunikacija. Kako se 70% radnih sati provodi u komuniciranju, moglo bi se zaključiti da jedan od razloga koji stoji na putu uspješnog radnog učinka skupine je komunikacija (Robbins, 1992). Neki su autori, što je bilo neočekivano, utvrdili da je frekvencija komunikacije u grupi negativno povezana sa efikasnošću. Pretpostavka je da su baš konflikt i nerazumijevanje doveli do povećanja komunikacije u svrhu nalaženja rješenja konflikta prije nego izvršenja zadatka (prema West i sur., 1998). Kako je konflikt u timovima neizbježan a nekada i koristan potrebno je poticati sučeljavanja mišljenja, ali naučiti ljude da to rade bez ljutnje i "povišenih tonova".

Još neki važni faktori koji utječu na efikasnost timskog rada

Kao zadnju karakteristiku tima koja utječe na njegovu efikasnost navest ćemo aspekt motivacije koji navode Guzzo i sur. (1993) u novijim teorijama grupne efikasnosti, a koji je od ključnog značaja za shvaćanje nacrtu ovog istraživanja.

Mnogi su se stručnjaci bavili proučavanjem ljudske motivacije. No nijedna teorija nije dala jednostavan odgovor na pitanje kako učinkovito motivirati tim (Tudor i Srića, 1998). U posljednje vrijeme istraživanjima motivacije u grupi pristupa se više teoretski nego empirijski. Guzzo i suradnici (1993, prema Guzzo i Dickson, 1996) uvode pojam potencije grupe koji predstavlja zajedničku vjeru članova u efikasnost tima. Konstrukt potencije predstavlja, jedinstven, mjerljiv i značajan (praktično i teoretski), psihosocijalni fenomen što nije sadržan u postojećim motivacijskim modelima vezanim za grupe. Oni navode da snaga ovog motivacijskog uvjerenja može biti značajan prediktor efikasnosti (Sayies, 1958; Hackman, 1990; Larson i LaFasto, 1989; prema Guzzo i sur., 1993) u uslužnim djelatnostima i drugim područjima. Guzzo (1993) definira efikasnost kao mjerljive rezultate grupnog rada, utjecaj koji grupa ima na svoje članove i mogućnosti koje grupa ima da dobro posluje u budućnosti. On navodi potenciju grupe kao jedan od najvažnijih činitelja efikasnosti tima. Potencija predstavlja uvjerenje grupe da može biti efikasna i opisuje je kroz uvjerenje članova da se svojim sposobnostima mogu nositi s izazovima (Guzzo i sur., 1993). Na potenciju utječe povratna informacija o rezultatima rada tima, unutarnji i vanjski grupni faktori. 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 vezani su za znanja, vještine i sposobnosti članova, veličinu grupe, umor i stres. Vanjski faktori obuhvaćaju raspoloživi radni materijal, povezanost ciljeva tima s ciljem organizacije, utjecaj menadžera i ugled koji tim ima u organizaciji. Guzzo i Champbell (1990, prema Guzzo i sur., 1996) navode da one grupe koje pokazuju jak osjećaj potencije svoje grupe teže i većoj efikasnosti. Ukoliko timovi dobivaju povratnu informaciju o rezultatima zajedničkog rada te se kontroliraju unutarnji i vanjski grupni faktori, razina potencije članova tima može biti dobar prediktor efikasnosti timskog rada (Guzzo i sur., 1993).

1.3 Zadovoljstvo klijenata uslugom

Zadovoljstvo klijenata može se promatrati istodobno kao cilj, sredstvo i mjera uspješnosti upravljanja organizacijom. Tvrtke u kojima prevladava kultura usmjerenosti na klijente promatraju svoje klijente kao partnere, a i zaposleni su svjesni da je njihovo postojanje uvjetovano uspješnošću u rješavanju problema ključnih partnera tvrtke. Najveće blago u organizacijama koje se bave uslužnim djelatnostima su klijenti i zaposlenici. Činjenica je da bi bez njih zgrade, postrojenja, strojevi bili beskorisni i ne bi mogli donositi prihod. Opstanak prvenstveno ovisi o zadovoljnim klijentima i zaposlenicima. Odnos zadovoljstva klijenata i zadovoljstva zaposlenika djeluju jedno na drugo kao uzrok i posljedica. Zaposlenici tvrtke uspostavljaju odnos povjerenja s klijentima i njihovo međusobno poznavanje i povjerenje ključni je čimbenik vjernosti klijenata (Vranešević, 1999). Mnoga istraživanja u ovom području pokazuju visoku povezanost zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva klijenata (Schneider and Bowen, 1985; Schneider and Zornitsky, 1991; Johnson, 1996; Rucci et al., 1998; prema Newman, 2001). Hallowell i suradnici (1996, prema Newman, 2001) zaključuju: dok zadovoljstvo u poslu ne treba izravno upućivati na zadovoljstvo klijenata, u uslužnim djelatnostima rijetko nailazimo na zadovoljne klijente ukoliko zaposlenici nisu zadovoljni. Od iste važnosti je podudaranje percepcije zaposlenika sa stvarnom klijentovom percepcijom kvalitete usluge.

P. Drucker je rekao da je "posao svih poslova je osvojiti i zadržati klijente" (prema Vranešević, 1999). Tradicionalni marketing više pažnje posvećuje osvajanju klijenata nego njihovom zadržavanju. Zagovornici takvog pristupa tvrde da ne bi bilo moguće nikoga zadržati kada se nikog ne bi osvojilo. To je točno, ali treba uzeti u obzir da za većinu djelatnosti tek manji dio prihoda dolazi od novih klijenata koji po prvi put posluju s tvrtkom, a veći dio prihoda od postojećih lojalnih klijenata koji nastavljaju suradnju s tvrtkom i savjetuju je drugima. Također, lojalnost klijenata presudan je čimbenik uspjeha kada tržište iskazuje spori rast i kada je prisutna velika konkurencija. Što su klijenti zadovoljniji, to je vjerojatnije da će biti lojalniji i da će koristiti iste usluge. Isto tako, niska razina zadovoljstva podrazumijeva fluktuaciju klijenata i veće troškove zamjene klijenata (Vranešević, 1999).

Zadovoljstvo klijenata uslugom rezultat je klijentove percepcije kvalitete usluge. Prema definiciji, kvaliteta usluge je stupanj u kojem usluga zadovoljava potrebe ili

očekivanja klijenata (Lewis i Mitchell, 1990; Dotchin and Oakland, 1994; Asubonteng i sur., 1996; Wisniewski i Donnelly, 1996; prema Wisniewski, 2001). Dakle, kvaliteta usluge može biti definirana kao razlika između klijentovih očekivanja i dobivene usluge. Ako su očekivanja veća od kvalitete dobivene usluge, tada dolazi do nezadovoljstva klijenata, dok slaganje očekivanja i stvarne usluge vodi zadovoljstvu klijenta (Wisniewski, 2001).

U posljednje se vrijeme stavlja veliki naglasak na kontinuirano praćenje zadovoljstva klijenata kao odlične metode za utvrđivanje kvalitete usluge koju organizacija pruža u odnosu na očekivanja njenih klijenata. Na taj način dobivaju se informacije koje se mogu iskoristiti kao sredstvo za određivanje kako unaprijediti procese u organizaciji, sredstvo motivacije radnika te kao sredstvo kontrole za ocjenu radne uspješnosti.

1.4 Ispitivanje zadovoljstva klijenata kao mjera timske efikasnosti

U ovom radu je kao jedna od mjera timske efikasnosti uzeta procjena klijenata o zadovoljstvu uslugom koju dobivaju od timova s kojima surađuju. Mnogi autori navode zadovoljstvo klijenata uslugom kao mjeru efikasnosti timskog rada, posebno timova koji rade u uslužnim djelatnostima (Campionu, Medskeru i Higgsu, 1993; prema Guzzo, 1993). Kao što je već rečeno organizacija tvrtki nije više piramidalna već vodoravna i "spljoštena" te menadžeri nisu više "daleko" od klijenata, već zajedno s timovima rade na pružanju što kvalitetnije usluge svojim klijentima. Stalna odgovornost menadžmenta je istraživanje činitelja zadovoljstva klijenata i poduzimanje odgovarajućih aktivnosti s ciljem unapređenja tog zadatka. Povezivanje takvog pristupa s uspješnošću tvrtke bit će lakše što su menadžeri bliže klijentima i što su im dostupnije informacije s tržišta, ali i što su oni svjesniji njihove važnosti (Vranešević, 1999). Blake i Mouton (1964, prema Ingram, 1997) ističu da je organizacijska efektivnost najizraženija kada menadžment u isto vrijeme uspije biti orijentiran i na proizvodnju i na ljude. Efikasni timovi su ti koji postižu visok stupanj radne učinkovitosti kroz rad s ljudima (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1994; prema Ingram, 1997). Uvođenje timova u organizacijsku strukturu tvrtke predstavlja korak prema približavanju menadžera problemima s kojima se susreću djelatnici koji rade s klijentima, a praćenje reakcija klijenata najbolji je način da se dobije povratna informacija o rezultatima njihovog zajedničkog rada.

2. CILJ ISTRAŽIVANJA

Rastom organizacija i povećanjem kompleksnosti organizacijske strukture javlja se potreba za uvođenjem timova u kojima ljudi rade zajedno na ostvarenju zajedničkog cilja organizacije. Mnogi su razlozi tome. Jedan je utvrđena povezanost između timskog rada i ukupnog učinka organizacije. Dakle, promjene u efikasnosti timova imaju posljedice i na promjene u puno većem sistemu jer kada povećamo efikasnost timova, povećavamo efikasnost i cijelog organizacijskog sistema. Stoga u suvremenim organizacijama opažamo pojačane napore rukovoditelja u stvaranju kompetentnih timova, nužnih za razvoj novih poslovnih rješenja, jačanje motivacije ljudi za željene radne učinke te povećanje efikasnosti rada općenito. U skladu s tim, ***cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti razumijevanju fenomena timske radne efikasnosti, faktora koji na nju utječu i provjeriti neke načine njenog mjerenja.***

3. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Ispitati razlike u radnoj efikasnosti četiri sukladna tima Privredne banke u Zagrebu, na temelju samoprocjena efikasnosti članova tima i mjera radnog učinka.

HIPOTEZE

Prije samog istraživanja, na zahtjev autorice, viši menadžer timova ocijenio je svaki tim prema objektivnim financijskim mjerama radnog učinka. Kriterij za ocjenu efikasnosti timova bila je dobit koju Banka ima od ugovora koji su sklopljeni od strane svakog pojedinog tima. Tu treba naglasiti da se kao mjerilo efikasnosti uzela samo vrijednost pojedinih ugovora i broj klijenata s kojima su sklopljeni ugovori. Analizom poslovanja pojedinog tima viši menadžer je rangirao timove i dao kvalitativan opis svakog tima s obzirom na rezultate poslovanja. Poredak timova vidi se u Tablici 1.

Tablica 1.- Rang poredak timova prema ocjeni višeg menadžera

Rang	Tim
1	B
2	A
3	C
4	D

Ove procjene višeg menadžera timova uzete su kao osnova za postavljanje sljedećih hipoteza:

1. Timovi se razlikuju po samoprocjenama radne efikasnosti i po procjenama njihovih klijenata o zadovoljstvu uslugom.

Rezultati ranijih istraživanja pokazali su da postoji visoka povezanost između stavova zaposlenika i njihovih klijenata (Bowen, Schneider, 1988, 1980, 1985, prema Adist i suradnici, 1996) te se očekuje da:

2. Postoji sukladnost u samoprocjenama radne efikasnosti članova tima i procjenama zadovoljstva uslugom njihovih klijenata.

4. METODOLOGIJA

4.1 Ispitanici

U ovom istraživanju sudjelovale su dvije skupine ispitanika. Prvu skupinu čine zaposlenici Službe poslova s poduzećima Privredne banke* u Zagrebu, a drugu skupinu čine njihovi klijenti.

U Službi poslova s poduzećima radi 16 ljudi koji su raspoređeni u 4 četveročlana tima. U svakom timu nalaze se dva menadžera za odnose s klijentima, jedan kreditni analitičar i osoba koja je zadužena za kreditnu administraciju. Menadžeri za odnose s klijentima kontaktiraju s klijentima te, ovisno o njihovim zahtjevima, nude proizvode Banke. Oni formuliraju prijedlog za izdavanje kredita koji zajedno s potrebnom dokumentacijom o poslovanju pravne osobe (poduzeća) analizira kreditni analitičar. Nakon što se utvrdi je li pravna osoba kreditno sposobna, kredit se odobrava ili se zahtjev odbija. Ukoliko je kredit odobren, osoba iz kreditne administracije priprema završni, administrativni dio posla vezan za slanje izvještaja, pripremanje ugovora i sl. Ovaj posao u tri etape prije uvođenja timova obavljala je jedna osoba, najčešće menadžer za odnose s klijentima te su viši menadžeri odlučili restrukturirati ovaj sektor uvođenjem timskog načina rada. Svaki tim trebao je imati pokrivena stručna znanja za ove tri razine posla. Grad Zagreb podijeljen je nakon toga u 4 dijela te je svaki tim dobio svoj dio grada koji pokriva. Ta raspodjela napravljena je kako bi se olakšao rad menadžerima pri odabiru klijenata i kako bi se jasnije odredile razlike među timovima. Sva četiri tima formirana su po jednakim kriterijima, imaju jednake pojedinačne ciljeve, rade u jednakim uvjetima i radni učinak im se vrednuje na jednak način. Može se reći da su članovi sukladni i po nekim osnovnim karakteristikama (dob, spol, obrazovanje). U ovom istraživanju timove smo imenovali kao tim A, B, C i D.

U literaturi se često navodi da zadovoljstvo klijenata uslugom može biti dobar prediktor uspješnosti uslužne djelatnosti te se kao mjera radnog učinka svakog pojedinog tima uzela procjena njihovih klijenata o zadovoljstvu uslugom. Klijenti u ovom istraživanju bile su osobe koje predstavljaju poduzeće te su u kontaktu s predstavnicima svog tima. Uvjet za ispunjavanje upitnika bio je da osoba duže

* Uprava Privredne banke u Zagrebu odobrila je navođenje imena banke u ovom radu.

vrijeme posluje sa svojim timom. U razdoblju od 26. rujna do 30. listopada prikupljene su 83 izjave, od toga; N = 19 za tim A; N = 23 za tim B; N = 17 za tim C i N = 24 za tim D.

4.2 Instrumenti

Upitnik efikasnosti timskog rada

Za mjerenje samoprocjena efikasnosti timskog rada korišten je prijevod Upitnika za analizu efikasnosti timskog rada. Ovaj upitnik sastavili su Bateman, Wilson i Bingham (2002) da bi se utvrdile potrebe timova koji rade u uslužnim djelatnostima.

Upitnik se u originalnoj verziji sastoji od šest kategorija pitanja vezanih za timski rad koje ocjenjuju članovi timova. Rezultati prikazuju efikasnost u svakoj kategoriji te se mogu koristiti za unapređivanje timskog rada kao i za uspoređivanje timova. Kategorije u upitniku su:

1. *Sinergija u timu* - osjećaj pripadnosti koji dijele članovi tima.
2. *Zajednički cilj* - postojanje jasno definiranih ciljeva koji su postavljeni timu i čije se izvršenje konstantno nadgleda.
3. *Vještine* - treniranost članova tima, kompetentnost u obavljanju svog dijela posla te fleksibilnost unutar razina posla.
4. *Korištenje radnog materijala* - svi radni materijali, uključujući zgrade i opremu, koriste se maksimalno radi povećanja učinka.
5. *Inovacije* - traženje načina za unapređenje produktivnosti i načina rada.
6. *Kvaliteta* - stupanj upoznatosti s potrebama klijenata i standardima praćenja njihovog zadovoljstva.

Autori upitnika navode da se pri analizi unutarnje konzistencije čestica upitnika pouzdanost kreće od 0.97 do 0.98. Cronbachov alfa koeficijent za sve čestice upitnika iznosi 0.98, što pokazuje visoku unutarnju konzistentnost odgovora ispitanika. Uzorak je činilo 400 ispitanika raspoređenih u 37 timova. Svi ovi timovi rade u uslužnim djelatnostima vezanim za zdravstvo i socijalnu brigu o klijentima u sklopu *Down Lisburn H&SS Trusta* iz Lisburna (UK), a sastoje se od članova raznih

zvanja (od menadžera, psihologa, terapeuta, viših menadžera, informatičara, osoblja tvrtke, itd.). U istraživanje su uključeni samo timovi koji postoje barem šest mjeseci. Prije samog istraživanja napravljeno je i pilot - istraživanje na skupini menadžera i osoblja koje radi u tvrtki. Evaluacija pilot - istraživanja pokazala je da je potrebno jasnije i jednoznačnije korištenje nekih termina da bi se osigurala primjenjivost ovog upitnika na timove koji rade u različitim radnim uvjetima.

U ovom radu izbačene su kategorije *zajednički cilj i korištenje radnog materijala* jer se procijenilo da s obzirom na prirodu posla koji obavljaju članovi ispitivanih timova ove kategorije ne bi bile diskriminativne. Pitanja iz ostalih kategorija prevedena su uz stručnog prevoditelja (PRILOG 1.). U završnoj verziji upitnik se sastojao od 32 pitanja, po 8 pitanja u svakoj od kategorija. Upitnik se sastoji od skala odgovora Likertovog tipa te ispitanici na skalama od 1 do 5 označavaju stupanj slaganja ili neslaganja s pojedinom tvrdnjom (1 - izrazito se ne slažem, 5 - izrazito se slažem). Tvrdnje u upitniku formulirane su tako da je član tima ocjenjivao efikasnost svog tima, a ne osobnu efikasnost. Na uzorku od 16 ispitanika raspoređenih u 4 tima pouzdanost po kategorijama Upitnika, izražena kao Crombachov koeficijent nutarnje konzistencije, kreće se od 0.77 do 0.87, a za sve čestice upitnika iznosi $\alpha = 0.876$.

Upitnik zadovoljstva klijenata uslugom

Upitnik za ispitivanje zadovoljstva klijenata sastavljen je na osnovu analize radnih mjesta članova tima za sve tri razine posla i sukladno s kategorijama Upitnika efikasnosti timskog rada. Upitnik se sastoji od 16 pitanja sastavljenih prema unaprijed utvrđenim kategorijama. Kategorije su: *komunikacija, vještine, povjerenje i kvaliteta*. Ove kategorije u literaturi nalazimo kao neke od kriterija za evaluaciju kvalitete usluge (Peter i Donnelly, 1991, prema Churchill, 1995). I u ovom upitniku skale odgovora su Likertovog tipa i ispitanici daju procjene stupnja slaganja s pojedinom tvrdnjom na skali od 1 do 5 (od 1 - izrazito se ne slažem do 5 - izrazito se slažem). Crombachov koeficijent nutarnje konzistencije po kategorijama Upitnika primijenjenog na 83 klijenta kreće se od 0.511 do 0.776, a za sve čestice upitnika iznosi $\alpha = 0.884$.

4.3 Postupak

Uprava Privredne banke u Zagrebu je autorici u rujnu 2002. godine odobrila provođenje istraživanja u Službi poslova s poduzećima. Istraživanje je provedeno u listopadu 2002. godine. Članovima tima su podijeljeni upitnici na početku radnog vremena te su zamoljeni da ih do pauze ispune. U uputi je naglašeno da je ispitivanje anonimno te da je potrebno samo napisati ime tima kojem pripadaju. Također, naglašeno je da se procjene odnose na efikasnost tima kojem pripadaju, a ne na njihovu osobnu efikasnost .

Izjave klijenata prikupljale su se u uredu za prijem klijenata. Nakon sastanka sa svojim menadžerom klijent je zamoljen da ispuni upitnik u prostoriji za čekanje. U uputi je naglašeno da se procjenjuje zadovoljstvo uslugom u Službi poslova s poduzećima. Klijenti su ispunjavali upitnik anonimno te su samo trebali napisati s kojom osobom u Službi poslova s poduzećima kontaktiraju.

5. REZULTATI I RASPRAVA

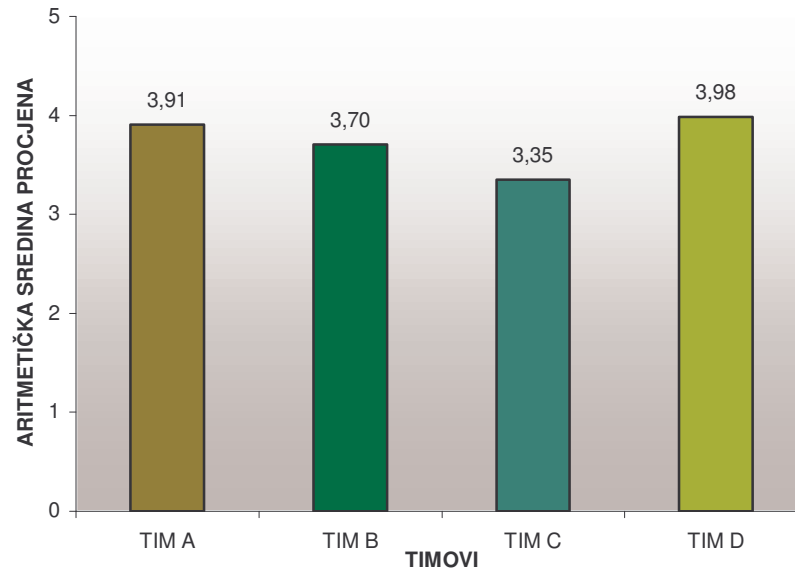
5.1 Ispitivanje efikasnosti timskog rada

U okviru postavljenog problema zanimalo nas je kakav je odnos među timovima u radnoj efikasnosti na temelju ispitivanja samoprocjena efikasnosti i mjera radnog učinka.

Najprije ćemo se osvrnuti na procjene timova koje je dao njihov viši menadžer, a koje su korištene kao postavka za istraživačke hipoteze ovog rada. Iz Tablice 1. vidi se da je najefikasniji tim po ocjeni višeg menadžera tim B, drugo mjesto zauzima tim A, treće tim C, dok je kao najlošiji ocijenjen tim D. Kako je viši menadžer timova procijenio timove različitim prema kvantitativnim kriterijima radnog učinka, zanimalo nas je razlikuju li se timovi po samoprocjenama efikasnosti. Rezultati koji su dobiveni primjenom Upitnika efikasnosti timskog rada prikazani su na Tablici 2. i Slici 1. Ukupni rezultat za svaki tim prikazan je kao aritmetička sredina procjena članova pojedinog tima. Rezultati su prikazani i grafički radi lakšeg uočavanja odnosa među timovima.

Tablica 2. - Aritmetičke sredine procjena i standardne devijacije za rezultate u Upitniku efikasnosti timskog rada za 4 tima

	N	M	SD
TIM A	4	3.906	0.287
TIM B	4	3.703	0.774
TIM C	4	3.352	0.454
TIM D	4	3.984	0.538



Slika 1. - Prikaz odnosa središnjih vrijednosti samoprocjena timova

Zbog malog broja grupa i malog broja ispitanika u grupama ($N = 4$), za utvrđivanje razlika među timovima bilo je neprimjereno koristiti Analizu varijance koja se najčešće koristi kod analize odnosa među grupama. U slučajevima kada je ovako mali N , preporučuje se korištenje neparametrijskih testova. Adekvatna zamjena za Analizu varijance u neparametrijskoj statistici predstavlja Kruskal-Wallisov test. Testiranjem značajnosti razlika sume rangova utvrđeno je da se timovi statistički značajno ne razlikuju u ukupnom rezultatu u upitniku ($\chi^2 = 3.473$. $df = 3$, $p > 0.05$).

Tablica 3. – Poredak timova prema prosječnoj sumi rangova

Rang	Tim	Prosječna suma rangova
1	D	10.50
2	A	9.50
3	B	9.25
4	C	4.75

Kao što se vidi iz Tablice 2., Slike 1. i Tablice 3. poredak timova prema samoprocjenama efikasnosti razlikuje se od poretka ocjena njihovog nadređenog menadžera. Prema ocjeni menadžera tim B je najefikasniji, dok je tim D ocijenjen kao najlošiji. Prema samoprocjenama timova vidljivo je da se tim D procjenjuje kao najefikasniji, dok je tim B tek treći po samoprocjeni. Različit smjer ocjena menadžera i samoprocjena efikasnosti možemo pripisati različitim aspektima koji su se uzeli kao mjera efikasnosti. Viši menadžer ocjene temelji samo na objektivnim kvantitativnim rezultatima rada timova, dok su članovi tima procjenjivali efikasnost u kategorijama vezanim za karakteristike timskog načina rada.

Nepostojanje razlika među timovima u ukupnom rezultatu Upitnika efikasnosti timskog rada može se objasniti preko jednakog aspekta motivacije članova tima koju Guzzo (1993) naziva potencija. Champion i suradnici navode da je potencija vjerovanje grupe da može biti efikasna (prema Yancey, 1998). Iz rezultata u Tablici 3. vidljivo je da se prosječne procjene kreću od 3.35 do 3.98 na skali od 1-5, što pokazuje da članovi svih četiriju timova procjenjuju svoje timove kao natprosječno efikasne u svim ispitivanim aspektima. Autori navode da je potencija pod utjecajem podrške menadžmenta, znanja o prošlim postignućima tima (povratne informacije o rezultatima rada), percepcije članova o znanju i vještinama svojih kolega. Kako je uvođenje timova u ovu Službu dovelo do mnogih pozitivnih promjena te se menadžment Banke još više približio samim zaposlenicima, pretpostavka je da su timovi imali njihovu podršku. Također, ovo istraživanje rađeno je u listopadu, a godišnji izvještaj o radu timova radi se na samom kraju godine, pa tako timovi nisu imali uvid u konačne rezultate poslovanja te rad svog tima procjenjuju na temelju subjektivne procjene poslovanja. Kako je potencija pod utjecajem znanja o prošlim postignućima moguće je da bi rezultati bili drugačiji da je istraživanje napravljeno nakon uvida članova tima u rezultate rada. Nadalje, sva četiri tima formirana su od visoko kvalificiranih ljudi koji imaju višegodišnje iskustvo u radu s kreditima pa je pretpostavka da se članovi tima međusobno percipiraju kompetentnima, tj. da visoko vrednuju znanja i vještine ostalih članova tima.

Stalan rad na educiranju i razvoju već postojećih timova uvelike utječe na povećanje njihove efikasnosti. Iz tog razloga je bitno uočiti ona područja na koja je potrebno staviti veći naglasak u radu na razvoju timova. Rezultati prikazani po kategorijama upitnika (sinergija, vještine, inovacija, kvaliteta) daju uvid u funkcioniranje timova po navedenim kategorijama te omogućuju intervencije na područjima ključnim za poboljšanja organizacijske efikasnosti. Rezultati su prikazani u Tablici 4.

Tablica 4. - Prikaz osnovnih statističkih parametara za kategorije Upitnika efikasnosti timskog rada (N = 16)

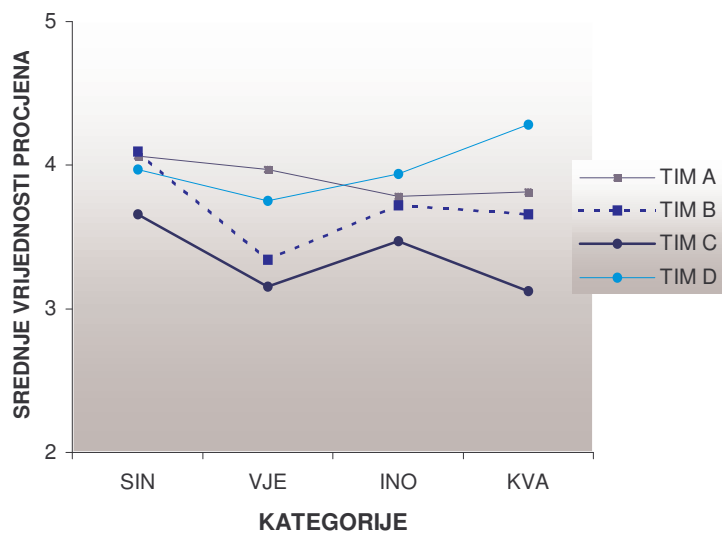
	SINERGIJA	VJEŠTINE	INOVACIJE	KVALITETA
M	3.945	3.555	3.7266	3.719
SD	0.593	0.584	0.614	0.756

Wilcoxonovim testom ekvivalentnih parova testirane su razlike među procjenama po kategorijama Upitnika efikasnosti timskog rada za N = 16, te nije nađena statistički značajna razlika među procjenama članova timova po kategorijama upitnika. To pokazuje da zaposlenici Službe poslova s poduzećima koji rade u ovim timovima sve četiri kategorije upitnika jednako procjenjuju. Kako su srednje vrijednosti procjena za svaku od kategorija iznadprosječne (što se vidi iz Tablice 4.) može se reći da članovi tima visoko procjenjuju efikasnost za svaku od kategorija Upitnika efikasnosti timskog rada.

Nadalje, zanimalo nas je kakav je odnos među timovima po kategorijama upitnika. Rezultati osnovnih statističkih parametara za sva četiri tima po kategorijama upitnika prikazani su u Tablici 5. i na Slici 2.

Tablica 5. - Prikaz osnovnih statističkih parametara samoprocjena efikasnosti 4 tima po kategorijama Upitnika efikasnosti timskog rada

Kategorije		SINERGIJA		VJEŠTINE		INOVACIJA		KVALITETA	
tim	N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
A	4	4.063	0.564	3.969	0.157	3.781	0.373	3.813	0.297
B	4	4.094	0.695	3.344	0.976	3.719	0.695	3.656	0.780
C	4	3.656	0.563	3.156	0.329	3.469	0.695	3.125	0.974
D	4	3.969	0.695	4.750	0.270	3.938	0.793	4.281	0.524



Slika 2. – Prikaz samoprocjena efikasnosti timskog rada za četiri tima po kategorijama upitnika

Kruskal-Wallisovim testom testiran je odnos među timovima po kategorijama upitnika. Rezultati su prikazani u Tablici 6.

Tablica 6. - Rezultati provjere razlika među timovima po kategorijama Upitnika efikasnosti timskog rada Kruskal-Wallisovim testom (N = 16)

Kategorije	Tim	Prosječna suma rangova	χ^2	df	p
Sinergija	B	10.38	2.062	3	0.560
	A	9.13			
	D	8.75			
	C	5.75			
Vještine	A	12	5.843	3	0.120
	D	9.63			
	B	8.25			
	C	4.13			
Inovacije	D	11.13	2.300	3	0.512
	B	8.75			
	A	8			
	C	6.13			
Kvaliteta	D	12.5	4.669	3	0.189
	B	8.38			
	A	7.75			
	C	5.38			

Dakle, iz ovih rezultata vidi se da se timovi ne razlikuju statistički značajno niti po kategorijama upitnika, ali iz rezultata prikazanih u Tablicama 5. i 6. i na Slici 2. vidimo da je tim C u svim kategorijama upitnika imao najniži rezultat. Ukoliko se osvrnemo i na Sliku 1. i Tablicu 2., vidimo da prema ukupnom rezultatu tim C ima najniži rezultat po samoprocjenama. Kako je statistička analiza dobivenih rezultata pokazala da timove ne možemo razlikovati, nije opravdano donositi zaključke o tome da je tim C najlošiji od ovih četiriju timova, ali možemo uočiti trend dobivenih rezultata koji ukazuje da bi se eventualno više pažnje moglo posvetiti praćenju rada i procesa u timu C.

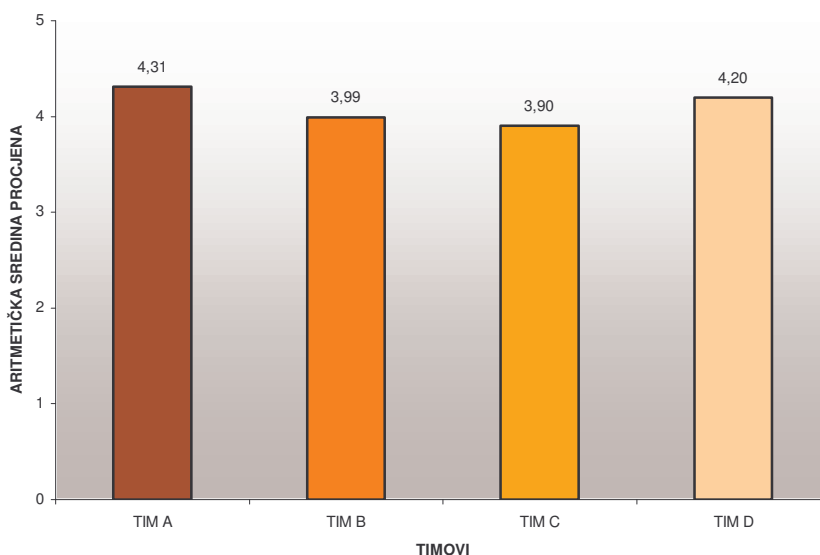
Rezultate ovog upitnika menadžeri timova mogu iskoristiti kao vrijednu povratnu informaciju od članova tima o procesima u timu koji se nekada zbog obima posla stavljaju u drugi plan. Također, primjenom ovog upitnika članovi tima imali su priliku analizirati načine trenutnog funkcioniranja i eventualno identificirati područja na kojima bi se trebalo više raditi.

5.2 Ispitivanje zadovoljstva klijenata uslugom

Kao mjera efikasnosti timskog rada u ovom radu uzeta je procjena klijenata o zadovoljstvu uslugom koju dobivaju od pojedinog tima te nas je zanimalo u kojem su odnosu timovi s obzirom na procjene njihovih klijenata. Jednostavnom analizom varijance testirane su razlike u ukupnom rezultatu procjena klijenata te nije nađena statistički značajna razlika među timovima prema procjenama klijenata ($F = 2.424$, $df = 3/79$, $p > 0.05$). U Tablici 7. i na Slici 3. prikazani su dobiveni rezultati.

Tablica 7. - Prikaz osnovnih statističkih parametara procjena klijenata na Upitniku zadovoljstva klijenata uslugom

	N	M	SD
TIM A	19	4.312	0.394
TIM B	23	3.991	0.589
TIM C	17	3.094	0.627
TIM D	24	4.198	0.967



Slika 3. - Prikaz središnjih vrijednosti procjena klijenata o zadovoljstvu uslugom

Dakle, statistička obrada rezultata pokazala je da se timovi ne razlikuju statistički značajno po samoprocjenama, ali niti po procjenama klijenata. Međutim, analizirajući grafičke prikaze (Slika 1., Slika 3.) te Tablice 2. i 7. može se uočiti da i u ovom upitniku tim C ima najlošiji rezultat, tim A i tim D imaju visoke rezultate, dok tim B zauzima treće mjesto. Iako tim A kod samoprocjena ima za 0.08 niži rezultat od tima D, dok kod procjena klijenata tim A ima najviši rezultat, uočava se sličan trend odnosa među rezultatima timova. Ovakav trend rezultata u skladu je s nalazima u literaturi gdje se ističe kako je od velike važnosti da se percepcija zaposlenika podudara sa stvarnom percepcijom kvalitete usluge od strane njihovih klijenata (Newman, 2001). U istraživanjima vezanim za usluge u bankama utvrđeno je da postoji visoka povezanost između stavova zaposlenika i njihovih klijenata (Bowen, Schneider, 1988, 1980, 1985; prema Adist i sur., 1996). Iz Tablice 7. vidi se da se procjene zadovoljstva uslugom kreću u rasponu od 3.094 do 4.312 (na skali od 1 do 5) što pokazuje da su klijenti generalno zadovoljni uslugom. Kako su i članovi tima procijenili svoj rad u timu visoko efikasnim, možemo zaključiti da su u ovom slučaju stavovi zaposlenika sukladni s percepcijom usluge njihovih klijenata. To upućuje na zaključak da klijenti timova u Sektoru poslova prepoznaju nastojanja članova tima za pružanjem što kvalitetnije usluge.

Rezultati prikazani po kategorijama Upitnika o zadovoljstvu uslugom (vještine, komunikacija, povjerenje i kvaliteta) omogućavaju uvid kojim aspektima usluge, koju dobivaju od pojedinog tima, su klijenti više ili manje zadovoljni u Službi poslova s poduzećima. Prikazani su u Tablici 8.

Tablica 8. - Prikaz osnovnih statističkih parametara procjena timova od strane njihovih klijenata po kategorijama Upitnika o zadovoljstvu klijenata uslugom

Kategorije		VJEŠTINE		KOMUNIKACIJA		POVJERENJE		KVALITETA	
tim	N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
A	19	4.445	0.445	4.513	0.460	3.961	0.522	4.329	0.486
B	23	4.010	0.759	4.152	0.730	3.761	0.596	4.044	0.660
C	17	3.397	0.749	3.794	0.686	3.735	0.693	4.118	0.606
D	24	4.260	0.597	4.322	0.583	3.896	0.466	4.313	0.613
ukupno	83	4.175	0.666	4.211	0.662	3.840	0.564	4.202	0.602

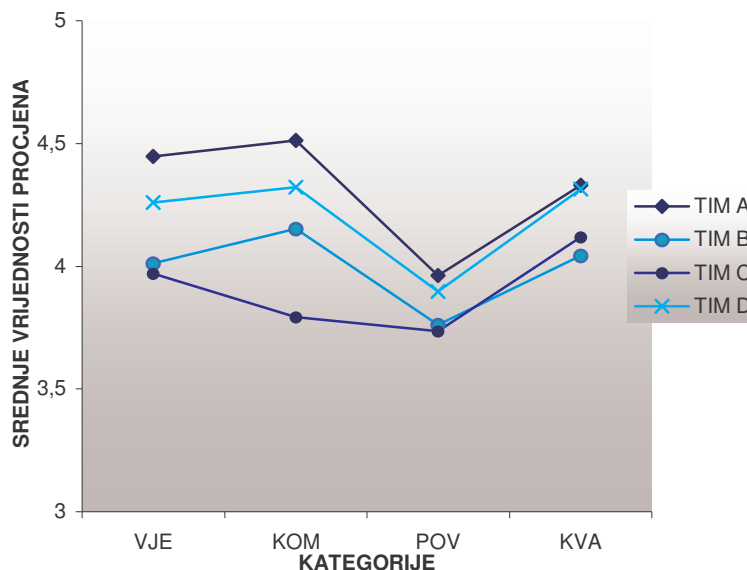
S obzirom na postavljeni problem, zanimalo nas je kakav je odnos među timovima prema procjenama klijenata po kategorijama Upitnika o zadovoljstvu uslugom. Višestrukom analizom varijance za nezavisne (kategorije upitnika) i dijelom za zavisne (timovi) uzorke ispitani je taj odnos. Rezultati su prikazani u Tablici 9.

Tablica 9.-Prikaz rezultata Višestruke analize varijance

Glavni efekt	F	df	p
KATEGORIJE	14.812	3	0.001
KATEGORIJE*TIMOVI	1.529	9	0.107
TIMOVI	2.671	3	0.072

Označen je značajan glavni efekt za $p < 0.01$

Iz Tablice 9. vidi se da je glavni efekt kategorija značajan, a glavni efekt tima, kao i njihov interakcijski utjecaj, nisu značajni. Taj podatak govori da se timovi ne razlikuju statistički značajno po procjenama njihovih klijenata kada odnos procjena gledamo po kategorijama Upitnika o zadovoljstvu uslugom. Međutim, kako je problem ovog rada bio ispitati odnose među timovima, zanimljivo je prikazati grafički te odnose po kategorijama upitnika.



Slika 4. - Prikaz središnjih vrijednosti procjena timova od strane njihovih klijenata po kategorijama Upitnika o zadovoljstvu uslugom

Iz Slike 4. vidi se da, iako se timovi prema procjenama njihovih klijenata po kategorijama Upitnika o zadovoljstvu uslugom statistički značajno ne razlikuju, tim C i u ovom slučaju ima najniže rezultate procjena u tri od četiri kategorije upitnika. I ovaj podatak potvrđuje pretpostavku o sukladnosti samoprocjena timova i procjena njihovih klijenata jer se tim C u oba upitnika pokazao kao najniže procijenjen. Rezultati na oba upitnika korištena u ovom istraživanju pokazuju da bi trebalo više naglasaka staviti na praćenje efikasnosti tima C te, ukoliko postoji mogućnost, omogućiti članovima ovog tima komunikacijske treninge ili dodatnu edukaciju iz npr. vještina prezentiranja, rješavanja problema reklamacija, vještina nagovaranja, itd. Kao što se vidi iz Tablice 1., viši menadžer timova je tim C procijenio trećim po kvantitativnim rezultatima radnog učinka, što donekle potvrđuje ovakvu pretpostavku.

Iz tablice 9. vidi se da je višestrukom analizom varijance glavni efekt kategorija pokazao statistički značajnim. Da bismo ispitali među kojim kategorijama postoji statistički značajna razlika u procjenama klijenata, korišten je T-test za velike zavisne uzorke koji je pokazao da je statistički značajna razlika u procjenama po kategorijama između kategorije "povjerenje" i svih ostalih kategorija upitnika. Značajne razlike prikazane su u Tablici 10.

Tablica 10. - Prikaz značajnih t - testova za kategorije Upitnika o zadovoljstvu uslugom (N=83)

Kategorije	t	df	p
KOMUNIKACIJA-POVJERENJE	5.746	82	0.001
VJEŠTINE-POVJERENJE	5.597	82	0.001
POVJERENJE-KVALITETA	-6.371	82	0.001

Iz Tablice 9., Slike 4. i na temelju rezultata t - testa (Tablica 10.) vidi se da klijenti statistički značajno najniže procjene daju za kategoriju "povjerenje". Takvi rezultati ne čude, posebno ukoliko smo upoznati sa situacijom u Hrvatskoj gdje je u posljednjih par godina bilo mnogo afera vezanih za banke te su ljudi postali sumnjičavi i oprezni.

Na temelju rezultata procjena klijenata o zadovoljstvu uslugom možemo zaključiti da su klijenti zadovoljni uslugom koju dobivaju u Službi poslova s poduzećima Privredne Banke u Zagrebu. Tako se dobila povrata informacija o rezultatima rada timova koji u toj službi rade, a koja ukazuje na njihovu visoku radnu efikasnost.

5.3 Završna razmatranja

U posljednje vrijeme uočava se sve veća važnost sistemskog analiziranja praćenja i educiranja zaposlenika u vještinama i znanjima potrebnim za što efikasniji način rada. Iz tog razloga mnoge tvrtke uvode stalne treninge koji značajno povećavaju zadovoljstvo radnika, a time i njihovu učinkovitost. Trening osoblja kombiniran s odgovarajućim promjenama u stavovima povećava samopoštovanje osoblja tvrtke, povećava njihovu pripadnost organizaciji i usavršava njihova znanja i vještine. Isto tako, osigurava međusobnu podjelu znanja i iskustva, pomaže ujednačenosti stručnog nivoa i postizanju visoke razine organizacijske kulture. Također, u organizacijama koje se bave uslužnim djelatnostima praćenje zadovoljstva klijenata odlična je metoda za utvrđivanje kvalitete usluge koju organizacija pruža u odnosu na očekivanja njenih klijenata. Na taj način dobivaju se informacije koje se mogu iskoristiti kao sredstvo za određivanje načina kako unaprijediti procese u organizaciji, kao sredstvo motivacije radnika te kao sredstvo kontrole za ocjenu radne uspješnosti.

Rezultati na upitnicima korištenim u ovom istraživanju mogu biti korisna povratna informacija menadžerima o nekim aspektima radne efikasnosti koji se najčešće stavljaju u drugi plan, a naglasak se više stavlja na praćenje kvantitativnih pokazatelja radne uspješnosti. Ako usporedimo rang poredak timova, rangiranih od višeg menadžera prema kvantitativnom kriteriju radne efikasnosti, vidimo da on nije u skladu s rezultatima dobivenim ispitujući ostale aspekte radne efikasnosti. Kako je efikasnost definirana u terminima produktivnosti, zadovoljstva radnika i klijenata te ocjena menadžera, preporučuje se praćenje svih ovih kriterija u svrhu dobivanja što cjelovitije slike o radnoj efikasnosti radnika.

Na kraju, potrebno je istaknuti važnost suradnje menadžera i organizacijskih psihologa u utvrđivanju problema i faktora koji utječu na efikasnost timskog rada. Za razliku od klasične radne grupe, timovi "zahtijevaju" rad na stalnoj edukaciji članova, razvoj potencijala članova, maksimalno korištenje cijelog raspona njihovih znanja i vještina, razvijanje kreativnosti i, na kraju, kritički pristup timskom radu i procesima u njemu. Znanje organizacijskih psihologa (teoretsko i metodološko) i mogućnosti menadžera da to znanje primijene najbolji su način da se pridonese razumijevanju fenomena timskog načina rada i tako utječe na povećanje efikasnosti cijele organizacije.

6. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE

Ograničenja ovog istraživanja proizlaze iz karakteristika korištenih upitnika zadovoljstva klijenata i vremenskog razdoblja u kojem je istraživanje napravljeno.

Prvo ograničenje vezano je za Upitnik zadovoljstva klijenata koji je autorica sama formirala te ne postoje podaci za usporedbu dobivenih rezultata. Kako je upitnik prvi put korišten u ovom istraživanju, potrebno je ponovnom primjenom napraviti validaciju ovog upitnika te ispitati njegovu sadržajnu, kriterijsku i konstruktivnu valjanost. Potrebno je, također, kombinirati smjer tvrdnji jer su sve tvrdnje u upitniku pozitivno usmjerene, što dovodi do toga da ispitanici (klijenti) iskazuju veće zadovoljstvo nego u slučaju kada su pitanja postavljena u jednakom omjeru - zadovoljstvo/nezadovoljstvo.

Autori Upitnika efikasnosti timskog rada konstruirali su upitnik u svrhu prepoznavanja potreba članova timova koji rade u njihovoj organizaciji i rada na njihovom unapređivanju. U članku u kojem je priložen upitnik ne navodi se teoretski model po kojem je sastavljen upitnik, stoga se odlučilo prije primjene upitnika u ovom istraživanju izbaciti dvije kategorije upitnika (zajednički cilj i korištenje radnog materijala). Te dvije kategorije su izbačene jer se smatralo, na temelju analize radnih mjesta, da će biti nediskriminativne, tj. da se ova četiri tima ne razlikuju po tim kategorijama. Nakon proučavanja literature vezane za provjere efikasnosti timskog rada uočeno je da bi rezultati u te dvije kategorije bili korisna informacija pri analizi efikasnosti timskog rada. U PRILOGU 2. nalazi se prijevod originalne verzije upitnika te se preporučuje da se u budućim istraživanjima uključe i ove dvije kategorije u analizu.

S obzirom da na samoprocjene o efikasnosti timskog rada utječe povratna informacija menadžera i klijenata, pretpostavka je da se ispitivanje samoprocjena trebalo napraviti nakon što su članovi tima dobili godišnje izvješće o poslovanju. Uvid u objektivne pokazatelje radnog učinka utjecao bi na veću kritičnost članova timova pri analizi timskog rada.

7. ZAKLJUČAK

Analizom radne efikasnosti četiriju sukladnih timova Službe poslova s poduzećima Privredne banke u Zagrebu utvrđeno je da se timovi ne razlikuju statistički značajno u ukupnom rezultatu na Upitniku efikasnosti timskog rada ($\chi^2 = 3.473$, $df = 3$, $p > 0.05$) kao ni po kategorijama upitnika ($\chi^2_{\text{sinergija}} = 2.062$, $df = 3$, $p > 0.05$; $\chi^2_{\text{vještine}} = 5.843$, $df = 3$, $p > 0.05$; $\chi^2_{\text{inovacije}} = 2.300$, $df = 3$, $p > 0.05$; $\chi^2_{\text{kvaliteta}} = 4.669$, $df = 3$, $p > 0.05$) te nije potvrđena hipoteza da će se timovi razlikovati u samoprocjenama. Prema ukupnom rezultatu samoprocjena vidi se da se prosječne procjene članova pojedinog tima kreću od 3.35 do 3.98 što pokazuje da članovi tima svoje timove procjenjuju natprosječno efikasnim.

Kao mjera radnog učinka ovih četiriju timova uzeta je procjena njihovih klijenata o zadovoljstvu uslugom koju dobivaju od pojedinog tima. Utvrđena razlika među timovima prema ukupnom rezultatu procjena zadovoljstva uslugom nije se pokazala statistički značajnom ($F = 2.424$, $df = 3/79$, $p > 0.05$) pa nije potvrđena ni hipoteza da će se timovi razlikovati po procjenama njihovih klijenata. Procjene klijenata pojedinog tima koje se kreću od 3.094 do 4.312 pokazuju visoki stupanj zadovoljstva uslugom koju dobivaju od timova u Privrednoj banci, a time i visoku radnu efikasnost procjenjivanih timova. Timovi se jednako procjenjuju od strane njihovih klijenata i po kategorijama Upitnika o zadovoljstvu uslugom klijenata. Utvrđeno je da klijenti statistički značajno niže procjene daju u kategoriji upitnika "povjerenje" u odnosu na ostale kategorije upitnika.

Na temelju rezultata prijašnjih istraživanja očekivalo se da će samoprocjene radne efikasnosti članova tima biti sukladne s procjenama o zadovoljstvu uslugom njihovih klijenata, što se djelomično i potvrdilo. Statistička analiza rezultata pokazala je da se timovi statistički značajno ne razlikuju po samoprocjenama radne efikasnosti kao ni po procjenama njihovih klijenata (koje su uzete kao mjera njihove radne efikasnosti), ali uspoređujući Sliku 1. i Sliku 3. uočava se sličan trend odnosa među rezultatima timova tako da tim C u oba upitnika ima najniži rezultat, dok timovi A i D imaju visoke rezultate i kod samoprocjena i kod procjena klijenata. Time se smatra opravdanim potvrditi hipotezu da će postojati sukladnost samoprocjena radne efikasnosti timova i procjena njihovih klijenata.

8. LITERATURA

- 1) Adsit, J. D., London, M., Crom, S. i Jones, D. (1996): *Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance*. Journal of Management, Vol. 15, No.1, 62-75
- 2) Blanchard, R. F. i Galloway, R. L. (1994): *Quality in retail banking*. International Journal Of Service Industry Management,. Vol. 5, No. 4, 5-23
- 3) Bateman, B., Wilson C. F. i Bingham, D. (2002): *Team effectiveness – development of an audit questionnsire*. Journal of Management Developement, Vol. 21, No. 3, 215-226
- 4) Churchill, G. A. Jr. i Peter, P. J. (1995): *MARKETING - Creating value for customers*. Irwin & Austen Press
- 5) Draft, R. (2000): *MANAGEMENT*. The Dryden Press, Orlando
- 6) Gilbert, R. (2000): *Measuring internal costumers satisfaction*. Managing Service Quality, Vol. 10, No. 3, 178-186
- 7) Guzzo, R. A., Yost, P. R., Cmpbell, R. J. i Shea, G. P. (1993): *Potency in groups: Articulating a construct*. British Journal of Social Psychology, 32, 87-106
- 8) Guzzo, R. A. i Dickson M. W. (1996): *TEAMS IN ORGANIZATION: Recent research on performance and effectiveness*. Annual Review of Psychology, 47, 307-338
- 9) Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997): *A system model of effective teamwork*. The TQM Magazine, Vol. 9, No. 2, 118-127
- 10) Newman, K. (2001): *Interrogating SERVQUAL: A critical assessment of service quality measurement in high street retail bank*. International Journal of Bank, 19/3, 126-139
- 11) Petz, B. (1985): *Psihologija rada*. Školska knjiga, Zagreb

- 12) Petz, B. (1992): *Psihologijski rječnik*. Prosvjeta, Zagreb
- 13) Prichard, J. S. i Staton N. A. (1999): *Testing Belbin's team role theory of effective groups*. The Journal of Management Development, Vol. 18, No. 8, 652-665
- 14) Robbins, S. P. (1992): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Mate, Zagreb
- 15) Rot, N. (1983): *Psihologija grupa*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
- 16) Sikavica, P. i Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*. Informator, Zagreb
- 17) Storge, A. (2002): *ORGANIZATION*. Thomson Learning
- 18) Tudor, G. i Srića, V. (1998): *Menedžer i pobjednički tim*. MEP Consult i Croman, Zagreb
- 19) Vranešević, T. (1996): *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Golden Marketing, Zagreb
- 20) Yancey, M. (1998): *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas
- 21) West, M. A. , Borrill, C. S. i Unsworth, K. L. (1998): *Team effectiveness in organizations*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 13, 1-48
- 22) Wisniewski, M.: *Using SERVQUAL to asses customer satisfaction with public sector services*. Managing Service Quality, Vol.11, No. 6, 2001, 380-388

9. PRILOZI

- **PRILOG 1**

Upitnik efikasnosti timskog rada (str. 42.)

Upitnik o zadovoljstvu uslugom klijenata PBZ-a (str. 46.)

- **PRILOG 2.**

Upitnik efikasnosti timskog rada – prijevod originalne verzije upitnika (str. 47.)

Upitnik efikasnosti timskog rada

Tim/poslovnica:

Molimo vas da svaku tvrdnju pažljivo pročitate i označite vaš stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom.

1 – izrazito se ne slažem; **2** – ne slažem se; **3** – neodlučno; **4** – slažem se; **5** – izrazito se slažem.

SINERGIJA U TIMU – osjećaj pripadnosti koji dijele članovi tima

1. Pripadnost pojedinom timu u Službi poslova s poduzećima je jasno definirana	1 2 3 4 5
2. Jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim	1 2 3 4 5
3. Svakom članu je jasna uloga koju ima u timu	1 2 3 4 5
4. Komunikacija unutar tima je učinkovita	1 2 3 4 5
5. Osjećam se vrijednim članom svog tima	1 2 3 4 5
6. Ostali dijelovi Banke visoko cijene timove Službe poslova s poduzećima	1 2 3 4 5
7. Ponosan sam što pripadam ovom timu	1 2 3 4 5
8. Svaki član daje sve od sebe u radu tima	1 2 3 4 5

VJEŠTINE – treniranost članova tima, kompetentnost u obavljanju svog dijela posla te fleksibilnost unutar razina posla

1. Svi članovi tima su odgovarajuće obučeni i kompetentni za stručno obavljanje svog posla	1 2 3 4 5
2. Svi članovi tima su odgovarajuće obučeni u administrativnim poslovima i procedurama vezanim uz njihov posao	1 2 3 4 5
3. Postoji formalan sustav za prepoznavanje potreba za usavršavanjem i dodatnom edukacijom radnika banke	1 2 3 4 5
4. Potrebe za edukacijom i usavršavanjem se sustavno identificiraju	1 2 3 4 5
5. Omogućuje se dodatna obuka s obzirom na analizirane potrebe radnika	1 2 3 4 5
6. Članovi tima su kompetentni da izvršavaju niz poslova unutar tima	1 2 3 4 5
7. Članovi timova su fleksibilni i voljni izvršavati i druge poslove unutar tima	1 2 3 4 5
8. Članovi tima visoko cijene dodatnu edukaciju	1 2 3 4 5

Molimo vas da svaku tvrdnju pažljivo pročitate i označite vaš stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom.

1 – izrazito se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – neodlučno; 4 – slažem se; 5 – izrazito se slažem.

INOVACIJE – traženje načina za unaprjeđivanje produktivnosti i načina rada

1. Članovi tima se potiču da isprobaju nove metode rada	1 2 3 4 5
2. Tim je od samog početka uključen u nove projekte vezane uz njegove usluge	1 2 3 4 5
3. Svaka inovacija u radu tima se cijeni i nagrađuje	1 2 3 4 5
4. Problemi vezani za posao/klijente brzo se otkrivaju	1 2 3 4 5
5. Otkriveni problemi brzo se rješavaju	1 2 3 4 5
6. Rješavanje problema se doživljava kao učenje i razvoj tima	1 2 3 4 5
7. Članovi tima često predlažu inovacije u radu	1 2 3 4 5
8. Članovi tima spremno prihvaćaju inovacije u radu	1 2 3 4 5

KVALITETA – stupanj upoznatosti s potrebama klijenata i standardima praćenja njihovog zadovoljstva

1. Članovi tima upoznati su s potrebama svojih klijenata	1 2 3 4 5
2. Jasno je definirano tko su klijenti pojedinog tima	1 2 3 4 5
3. Jasno su definirani standardi rada unutar tima	1 2 3 4 5
4. Standardi rada redovito se prate	1 2 3 4 5
5. Povratna informacija o praćenju rada tima dobiva se redovito	1 2 3 4 5
6. Postoje mjerljivi standardi učinkovitosti koji se prate	1 2 3 4 5
7. Tim se pridržava organizacijskih standarda za rješavanje pritužbi klijenata	1 2 3 4 5
8. Pritužbe se redovito razmatraju, a pouke se sustavno primjenjuju u daljnjem radu	1 2 3 4 5

UPITNIK O ZADOVOLJSTVU USLUGOM KLIJENATA PBZ-a

Stručna sprema: SSS VŠS VSS	Zanimanje:
Spol: M Ž	Godina rođenja:
Osoba s kojom kontaktirate u Službi poslova s poduzećima:	
Koliko dugo ste klijent PBZ-a:	

Molimo vas da svaku tvrdnju pročitate i da označite Vaš stupanj slaganja sa svakom pojedinom tvrdnjom. To ćete učiniti tako da ćete zaokružiti jedan od brojeva kraj svake tvrdnje, a koji označava Vaš stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom.

- 1 - izrazito se ne slažem**
2 - ne slažem se
3 - neodlučno
4 - slažem se
5 - izrazito se slažem

1. Zadovoljan sam s prezentacijom ponude Banke od strane njenih službenika	1 2 3 4 5
2. Komunikacija s djelatnicima Banke je jednostavna i konstruktivna	1 2 3 4 5
3. Moje se potrebe stavljaju ispred interesa Banke	1 2 3 4 5
4. Na moje odluke uvelike utječu savjeti djelatnika Banke	1 2 3 4 5
5. Na sva postavljena pitanja dobivam konstruktivan i profesionalan odgovor	1 2 3 4 5
6. Ne bojim se da će moja poslovanja izaći u javnost	1 2 3 4 5
7. Osoba s kojom kontaktiram u banci je uvijek lako dostupna	1 2 3 4 5
8. Redovito dobivam izvještaje o svojim poslovanjima s Bankom	1 2 3 4 5
9. Službenici u Banci uvijek su spremni i voljni na suradnju	1 2 3 4 5
10. Smatram da djelatnici Banke posjeduju znanja i vještine potrebne za kvalitetan rad s klijentima	1 2 3 4 5
11. Ukoliko dođe do nekog problem djelatnici Banke nastoje ga i riješiti	1 2 3 4 5
12. Zadovoljan sam s brzinom usluge	1 2 3 4 5
13. Zahtjevi klijenata se rješavaju u dogovorenom vremenu	1 2 3 4 5
14. Eventualne pogreške brzo se ispravljaju	1 2 3 4 5
15. Zadovoljan sam s količinom promidžbenog materijala o ponudama Banke kojeg mogu samostalno proučavati	1 2 3 4 5
16. Zadovoljan sam s odnosom djelatnika PBZ-a prema svojim klijentima	1 2 3 4 5

Upitnik efikasnosti timskog rada

Ovaj upitnik sastavljen je da pomogne timovima u mjerenju njihove efikasnosti. Sastoji se od četiri kategorije pitanja koje ispunjavaju članovi timova. Odgovori na ta pitanja pomažu uočavanju pokazatelja efikasnosti za svaku od kategorija. Upitnik se može koristiti prije planiranja aktivnosti vezanih za *team building* jer omogućava uvid u funkcioniranje tima i područja u kojima bi se mogli pojaviti problemi.

Molimo vas da svaku tvrdnju pažljivo pročitate i označite vaš stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom.

1 – izrazito se ne slažem; **2** – ne slažem se; **3** – neodlučno; **4** – slažem se; **5** – izrazito se slažem.

SINERGIJA U TIMU – osjećaj pripadnosti koji dijele članovi tima

1. Pripadnost pojedinom timu je jasno definirana	1 2 3 4 5
2. Jasno je određen smisao/cilj tima u kojem radim	1 2 3 4 5
3. Svakom članu je jasna uloga koju ima u timu	1 2 3 4 5
4. Komunikacija unutar tima je učinkovita	1 2 3 4 5
5. Osjećam se vrijednim članom svog tima	1 2 3 4 5
6. Ostali dijelovi organizacije visoko cijene ovaj tim	1 2 3 4 5
7. Ponosan sam što pripadam ovom timu	1 2 3 4 5
8. Svaki član daje sve od sebe u radu tima	1 2 3 4 5
9. Vodstvo tima je efikasno i adekvatno	1 2 3 4 5
10. Svi članovi daju maksimum u radu	1 2 3 4 5

ZAJEDNIČKI CILJ – postojanje jasno definiranih ciljeva koji su postavljeni timu i čije se izvršenje konstantno nadgleda

1. Za sve poslove u timu postoje jasni financijski ciljevi	1 2 3 4 5
2. Postoje jasni ciljevi za svaku razinu posla	1 2 3 4 5
3. Stalnim izvještajima prati se izvršavanje obaveza tima	1 2 3 4 5
4. Tim je uključen u odluke o postavljanju svojih ciljeva	1 2 3 4 5
5. Tim je svjestan ciljeva organizacije i predan je njihovom postizanju	1 2 3 4 5
6. U timu su objektivno raspoređene financije i radni zadaci	1 2 3 4 5

Molimo vas da svaku tvrdnju pažljivo pročitate i označite vaš stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom.

1 – izrazito se ne slažem; **2** – ne slažem se; **3** – neodlučno; **4** – slažem se; **5** – izrazito se slažem.

- VJEŠTINE** – treniranost članova tima, kompetentnost u obavljanju svog dijela posla te fleksibilnost unutar razina posla

1. Svi članovi tima su odgovarajuće obučeni i kompetentni za stručno obavljanje svog posla	1 2 3 4 5
2. Svi članovi tima su odgovarajuće obučeni u administrativnim poslovima i procedurama vezanim uz njihov posao	1 2 3 4 5
3. Postoji formalan sustav za prepoznavanje potreba za usavršavanjem i dodatnom edukacijom radnika banke	1 2 3 4 5
4. Potrebe za edukacijom i usavršavanjem se sustavno identificiraju	1 2 3 4 5
5. Omogućuje se dodatna obuka s obzirom na analizirane potrebe radnika	1 2 3 4 5
6. Članovi tima su kompetentni da izvršavaju niz poslova unutar tima	1 2 3 4 5
7. Članovi timova su fleksibilni i voljni izvršavati i druge poslove unutar tima	1 2 3 4 5
8. Članovi tima visoko cijene dodatnu edukaciju	1 2 3 4 5

- KORIŠTENJE RADNOG MATERIJALA** – svi radni materijali, uključujući izgrade i opremu koriste se maksimalno radi povećanja učinka

1. Članovi tima osjećaju da su njihove mogućnosti adekvatno iskorištene	1 2 3 4 5
2. Smatramo da maksimalno koristimo prostore i opremu organizacije	1 2 3 4 5
3. Nepotrebni troškovi svedeni su na minimum	1 2 3 4 5
4. Tim je ima svu potrebnu opremu za postizanje svojih ciljeva	1 2 3 4 5
5. Smatramo da je sistem nadgledanja i kontrole opreme dobro organiziran	1 2 3 4 5
6. Tim se ne osjeća sputanim sistemom i kontrolom	1 2 3 4 5

Molimo vas da svaku tvrdnju pažljivo pročitate i označite vaš stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom.

1 – izrazito se ne slažem; **2** – ne slažem se; **3** – neodlučno; **4** – slažem se; **5** – izrazito se slažem.

INOVACIJE – traženje načina za unaprjeđivanje produktivnosti i načina rada

1. Članovi tima se potiču da isprobaju nove metode rada	1 2 3 4 5
2. Tim je od samog početka uključen u nove projekte vezane uz njegove usluge	1 2 3 4 5
3. Svaka inovacija u radu tima se cijeni i nagrađuje	1 2 3 4 5
4. Problemi vezani za posao/klijente brzo se otkrivaju	1 2 3 4 5
5. Otkriveni problemi brzo se rješavaju	1 2 3 4 5
6. Rješavanje problema se doživljava kao učenje i razvoj tima	1 2 3 4 5

KVALITETA – stupanj upoznatosti s potrebama klijenata i standardima praćenja njihovog zadovoljstva

1. Članovi tima upoznati su s potrebama svojih klijenata	1 2 3 4 5
2. Jasno je definirano tko su klijenti pojedinog tima	1 2 3 4 5
3. Jasno su definirani standardi rada unutar tima	1 2 3 4 5
4. Standardi rada redovito se prate	1 2 3 4 5
5. Povratna informacija o praćenju rada tima dobiva se redovito	1 2 3 4 5
6. Postoje mjerljivi standardi učinkovitosti koji se prate	1 2 3 4 5
7. Tim se pridržava organizacijskih standarda za rješavanje pritužbi klijenata	1 2 3 4 5
8. Pritužbe se redovito razmatraju, a pouke se sustavno primjenjuju u daljnjem radu	1 2 3 4 5