

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UTICAJ TIMSKOG RADA NA PERCEPCIJU ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM
ORGANIZACIJAMA**

Sarajevo, oktobar 2024.

ADNA GOLOŠ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, **Adna Gološ**, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a **5851-75564** na programu **Menadžment**, smjer **Menadžment**, izjavljujem da sam završni rad na temu:

UTICAJ TIMSKOG RADA NA PERCEPCIJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM ORGANIZACIJAMA

pod mentorstvom **prof. dr. Elvira Šahića** izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, oktobar 2024.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Sukob i saradnja su sastavni dio organizacijskog života, koji se javlja unutar i između pojedinaca, timova, grupa i organizacija na različitim nivoima. Iako je sukob često povezan s negativnošću kao što su poremećaji i nasilje, on također može imati konstruktivne ishode. Saradnja, koja se često doživljava kao suprotnost sukobu, je poseban, ali povezan proces koji se može dogoditi unutar timova. Timovi mogu istovremeno pokazati i visok nivo sukoba i visok nivo saradnje. Saradnja uključuje zajednički rad na postizanju zajedničkih ciljeva ili uključivanje u interaktivno i relacijsko ponašanje usmjereno ka grupnim ciljevima. Veoma važan koncept kada su u pitanju sukobi i saradnja u institucijama je timski rad. Timski rad u različitim oblastima uključuje pojedince sa specifičnim ulogama, koji obavljaju međuzavisne zadatke prema zajedničkom cilju. Efikasan timski rad zahtijeva specifična znanja, vještine i stavove kao što je praćenje učinka radnika i poznavanje odgovornosti za zadatke. Timski rad poboljšava inovacije utječući na afektivno iskustvo, spoznaju i stavove pojedinaca, što dovodi do povećane kreativnosti i sposobnosti rješavanja problema. Osim toga, timski rad olakšava razmjenu znanja i učenje, promovirajući stvaranje novih ideja i povećavajući fleksibilnost organizacije. Svrha ovog istraživanja je da se istraži uticaj timskog rada unutar organizacije na zadovoljstvo i rezultate zaposlenih. Konkretno, nastoji da istraži uticaj timskog rada na zadovoljstvo zaposlenih i rezultate rada, kao i da ispita potencijalne razlike u nivoima timskog rada na osnovu iskustva i pola zaposlenih.

Ključne riječi: timski rad, sukob, saradnja, zadovoljstvo zaposlenih, rezultati zaposlenih.

ABSTRACT

Conflict and cooperation are an integral part of organizational life, occurring within and between individuals, teams, groups and organizations at different levels. Although conflict is often associated with negativity such as disruption and violence, it can also have constructive outcomes. Collaboration, which is often seen as the opposite of conflict, is a distinct but related process that can occur within teams. Teams can simultaneously exhibit high levels of conflict and high levels of cooperation. Cooperation involves working together to achieve common goals or engaging in interactive and relational behavior directed toward group goals. A very important concept when it comes to conflicts and cooperation in institutions is teamwork. Teamwork in different fields involves individuals with specific roles, performing interdependent tasks towards a common goal. Effective teamwork requires specific knowledge, skills, and attitudes such as monitoring worker performance and understanding task responsibilities. Teamwork enhances innovation by influencing individuals' affective experience, cognition, and attitudes, leading to increased creativity and problem-solving abilities. In addition, teamwork facilitates knowledge sharing and learning, promoting the generation of new ideas and increasing organizational flexibility. The purpose of this research is to investigate the impact of teamwork within the organization on employee satisfaction and results. Specifically, it seeks to investigate the impact of teamwork on

employee satisfaction and work outcomes, as well as to examine potential differences in teamwork levels based on experience and employee gender.

Keywords: teamwork, conflict, cooperation, employee satisfaction, employee results.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i obrazloženje teme	1
1.2. Svrha istraživanja.....	6
1.3. Istraživačka pitanja.....	6
1.4. Ciljevi istraživanja.....	6
1.5. Istraživačke hipoteze	6
1.6. Metodologija istraživanja	7
2. OBLICI SUKOBA.....	7
2.1. Definicija sukoba	7
2.2. Tipovi sukoba u oblasti rada	8
2.3. Upravljanje sukobima u oblasti rada	9
2.4. Timski rad kao oblik sukoba	11
3. OBLICI SARADNJE	12
3.1. Definicija saradnje.....	12
3.2. Važnost saradnje, modeli i tipovi	13
3.3. Timski rad kao oblik saradnje.....	14
4. TIMSKI RAD U ORGANIZACIJAMA.....	15
4.1. Definisanje timskog rada	15
4.2. Determinante timskog rada	19
4.3. Prednosti timskog rada	19
5. ZADOVOLJSTVO I REZULTATI ZAPOSLENIH.....	21
5.1. Determinante zadovoljstva zaposlenih	21
5.2. Determinante rezultata zaposlenih	24
5.3. Uticaj timskog rada na zadovoljstvo zaposlenih.....	26
5.4. Uticaj timskog rada na rezultate zaposlenih	27

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	29
6.1. Rezultati istraživanja	29
6.2. Diskusija rezultata.....	54
7. ZAKLJUČAK.....	56
REFERENCE	59

POPIS TABELA

Tabela 1. Faktori koji otežavaju ili olakšavaju rješavanje sukoba	10
Tabela 2. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom stepen autonomije u timovima.....	35
Tabela 3. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom stepen autonomije u timovima.....	36
Tabela 4. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom uključenost u timski rad	37
Tabela 5. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom uključenost u timski rad	38
Tabela 6. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom percepcija timskog rada	39
Tabela 7. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom uključenost u timski rad	40
Tabela 8. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom timski rad i motivacija	41
Tabela 9. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom timski rad i motivacija.	42
Tabela 10. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom timski rad i rezultati	43
Tabela 11. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom timski rad i rezultati...	44
Tabela 12. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom zadovoljstvo zaposlenih.....	45
Tabela 13. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom zadovoljstvo zaposlenih	47
Tabela 14. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom rezultati zaposlenih.	48
Tabela 15. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom rezultati zaposlenih....	50

POPIS GRAFIKONA

Grafik 1. Da li u Vašoj organizaciji na Vašoj poziciji u svakodnevnom poslovanju postoji timski rad?	30
Grafik 2. Koji je Vaš pol?	30
Grafik 3. Koji je Vaš nivo obrazovanja?.....	31
Grafik 4. Koliko imate godina starosti?.....	31
Grafik 5. Koliko imate godina radnog iskustva?.....	32
Grafik 6. Koliko dugo radite u trenutnoj organizaciji?	33
Grafik 7. Koja je veličina organizacije u kojoj ste zaposleni?	33
Grafik 8. Kojem sektoru pripada Vaša organizacija?	34

POPIS SLIKA

Slika 1. Regresiona analiza za prvu hipotezu	51
Slika 2. Regresiona analiza za drugu hipotezu	52
Slika 3. ANOVA test za treću hipotezu.....	53
Slika 4. T-test za četvrtu hipotezu.....	53

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni upitnik	1
---------------------------------	---

1. UVOD

1.1. Predmet i obrazloženje teme

Sukob ili konflikt je neizbježan dio organizacijskog života, koji se javlja unutar i između pojedinaca, timova, grupa i organizacija na različitim nivoima. Iako je sukob često povezan s negativnošću kao što su poremećaji i nasilje, on također može imati konstruktivne ishode. Konstruktivni konflikt sprečava stagnaciju, podstiče radoznalost, omogućava rješavanje problema i inovacije, te pokreće lične i društvene promjene. Iako postoji ideja da sukob unutar timova treba suzbiti zbog njegovog potencijala da ometa saradnju i produktivnost, on zapravo može ojačati odnose i poboljšati produktivnost (Deutsch, 2003).

Sukob se može široko definisati kao napetost između članova tima zbog stvarnih ili uočenih razlika (De Dreu i Weingart, 2003). Razlikuju se sukob zadataka, koji proizlazi iz neslaganja oko pitanja vezanih za zadatak, i emocionalni sukob, karakteriziran ličnim ili međuljudskim nesuglasicama. "Konstruktivni sukob" uključuje traženje različitih mišljenja, otvoreno suočavanje sa razlikama i kritikovanje alternativnih opcija, što potencijalno dovodi do efektivnog timskog učinka kroz konstruktivnu divergenciju (Ilgen *et al.*, 2005).

Sukobi na radnom mjestu nastaju zbog nemogućnosti upravljanja različitim interesima, anksioznostima i strahovima. Dok lične karakteristike mogu igrati ulogu, sukob prvenstveno proizlazi iz razlika oko strukture zadataka i angažmana. Uobičajeni su naponi da se izbjegne ili razriješi sukob, jer se smatra da remeti život organizacije (Long, 2001).

Saradnja ili kooperacija, koja se često doživljava kao suprotnost sukobu, je poseban, ali povezan proces koji se može dogoditi unutar timova. Timovi mogu istovremeno pokazati i visok nivo sukoba i visok nivo saradnje. Saradnja uključuje zajednički rad na postizanju zajedničkih ciljeva ili uključivanje u interaktivno i relacijsko ponašanje usmjereno ka grupnim ciljevima. Ovo uključuje nuđenje pomoći, interesovanje za ideje drugih i rad na konsenzusu za dobrobit grupe. Kooperativne interakcije podstiču prilike za učenje i koordinaciju u komplementarnim zadacima, što je neophodno za efikasno funkcionisanje tima, posebno kada su zadaci međusobno zavisni (King, Hebl i Beal, 2009).

Kroz historiju, povjerenje, saradnja i koordinacija bili su neophodni za ljudski opstanak u aktivnostima poput lova, trgovine i ratovanja. Danas, ova ponašanja ostaju vitalna za društveno i organizacijsko funkcioniranje. Eksperimentalni dokazi sugeriraju da pojedinci često djeluju prosocijalno, čak i bez direktne lične koristi, a ova ponašanja značajno variraju u različitim zemljama i društvima, u korelaciji s ekonomskim rastom i kvalitetom demokratije. Razlike u povjerenju, saradnji i koordinaciji mogu se pripisati društvenim normama, koje se pojavljuju kao prilagođavanja lokalnim pritiscima. Društvene norme diktiraju ponašanje zasnovano na zajedničkim uvjerenjima i provode se internim i vanjskim sankcijama, što dovodi do trajnih promjena u individualnim motivacijama. Obim grupnih aktivnosti u organizacijama na radnom mjestu je ključni faktor koji utiče na nastanak normi

saradnje. U okruženjima u kojima pojedinci uglavnom rade u grupama, saradnja postaje ključna za produktivnost, podstičući razvoj kooperativnih normi (Gneezy, Leibbrandt i List, 2016).

Postoje različiti oblici saradnje. Glavna podjela jeste na internu i eksternu saradnju. Saradnja može biti između različitih timova, između različitih odjela, između kolega u istom timu, kao i na relaciji zaposlenik-nadređeni. Osim toga, može postojati i neformalna saradnja, a ona je manje strukturirana i fleksibilnija, oslanjajući se na neformalne mreže i bočnu komunikaciju u različitim dijelovima organizacije. Odlikuje se prilagodljivošću i sposobnošću da olakša pravovremenu i efektivnu razmjenu znanja. Za razliku od nje, formalna saradnja pruža stabilnost (Willem i Buelens, 2007).

Saradnja na radnom mjestu je ključni aspekt okvira za učešće zaposlenih, gdje se poslodavci uključuju sa zaposlenima u informisanju, pregovaranju i zajedničkom odlučivanju o pitanjima firme. Ovo učešće može varirati od jednostavnog otkrivanja informacija zaposlenima do njihovog uključivanja u procese donošenja odluka. Učešće zaposlenih ima za cilj smanjenje sukoba na radnom mjestu, jačanje stavova radnika i na kraju poboljšati učinak firme. Međutim, teorije o saradnji na radnom mjestu sugeriraju potencijalne mehanizme koji će i koristiti i ometati firme. Učešće u donošenju odluka može umanjiti autoritet poslodavca, potencijalno dovesti do neefikasnih poslovnih odluka. Suprotno tome, sistemi kao što su radnička vijeća mogu poboljšati komunikaciju, podstaći inovacije radnika i povećati učinak firme. Uprkos ovim potencijalnim koristima, dobici od saradnje ne pretvaraju se uvijek u veće profite za firme. Procedure saradnje mogu dovesti do većih troškova kompenzacije, kako direktno kroz pregovore tako i indirektno potencijalnim odlaganjem poslovnih prilika. Štaviše, politike saradnje mogu smanjiti odliv radnika zbog povećanih troškova otpuštanja, ali takođe mogu povećati indirektno troškove zapošljavanja, što dovodi do rigidnosti u protoku radnika (Keskinen, 2017).

Veoma važan koncept kada su u pitanju sukobi i saradnja u institucijama je timski rad. Timski rad u različitim oblastima uključuje pojedince sa specifičnim ulogama, koji obavljaju međuzavisne zadatke prema zajedničkom cilju. Efikasan timski rad zahtijeva specifična znanja, vještine i stavove kao što je praćenje učinka radnika i poznavanje odgovornosti za zadatke (Baker, Day i Salas, 2006). Timovi se mogu definisati kao grupe pojedinaca koje rade zajedno, međusobno zavisno, prema zajedničkim ciljevima, odgovorni su za svoje rezultate i posjeduju zajednički društveni identitet. Timski rad poboljšava inovacije utičući na afektivno iskustvo, spoznaju i stavove pojedinaca, što dovodi do povećane kreativnosti i sposobnosti rješavanja problema. Osim toga, timski rad olakšava razmjenu znanja i učenje, promovirajući stvaranje novih ideja i povećavajući fleksibilnost organizacije (Fay *et al.*, 2015).

Timski rad na radnom mjestu utjelovljuje i konflikt i saradnju kao sastavne komponente institucionalne dinamike. Iako saradnja podstiče inovacije, efikasnost i osjećaj zajedništva, ona također spaja različite perspektive koje mogu dovesti do sukoba. Sukob, iako se na njega često gleda negativno, može biti konstruktivan, tjerajući timove da se pozabave osnovnim

problemima i razviju robusnija rješenja. Dualnost timskog rada kao zajedničkog napora i izvora institucionalnog sukoba naglašava njegovu složenost. Uspješne organizacije se snalaze u tome tako što njeguju okruženje u kojem se zdrava debata ohrabruje i efikasno vodi, čime se na kraju povećava kohezija i učinak tima.

Timski rad se može manifestovati i kao sukob i saradnja, utičući na ukupnu efikasnost i harmoniju unutar tima. Ispitujući kako varijacije u nivoima timskog rada utiču na zadovoljstvo tima i rezultate, možemo steći uvid u dinamiku timskih interakcija. Viši nivoi saradnje obično koreliraju sa povećanim zadovoljstvom i boljim rezultatima, dok povećani sukobi mogu umanjiti zadovoljstvo i ometati učinak.

Dinamika koja se pripisuje timovima u smislu veće produktivnosti i boljeg blagostanja zaposlenih nedvosmisleno zavisi ne samo od učešća u timu, već i od toga da tim ima nivo moći donošenja odluka koji omogućava korištenje inicijative i inicijative zaposlenih. pruža osjećaj osnaženosti. U principu, može se razlikovati spektar tipova timskog rada u rasponu od radne grupe koja ima malu moć aktivnog odlučivanja do one koja je relativno autonomna u donošenju odluka u pogledu radnih procesa i interne organizacije (Gallie *et al.*, 2012).

Timski rad može se definisati kao zajednički napor ka postizanju zajedničkog cilja. Njegov značaj je naglašen uključivanjem procjene timskog rada u procese zapošljavanja, naglašavajući njegovu suštinsku prirodu za prihvatanje posla. Mnoge kompanije usvojile su strategiju zasnovanu na timu za povećanje produktivnosti i naglašavanje kolektivnih napora potrebnih za efikasno postizanje ciljeva organizacije. U savremenom organizacionom okruženju, timovi su istisnuli pojedince kao osnovne jedinice organizacije. Prepoznajući njegovu važnost, vještine timskog rada se sada dijele kao osnovni obrazovni koncepti u školama, osiguravajući da učenici budu opremljeni potrebnim vještinama za profesionalni razvoj. Poslodavci i menadžeri daju prioritet kandidatima koji pokazuju vještine kolaborativnog timskog rada, prepoznajući njihovu kritičnost u njegovanju pozitivnog radnog okruženja i unapređenju kreativnosti, produktivnosti i opšteg uspjeha organizacije. Kao takve, vještine rješavanja konflikata, komunikacije, saradnje i pozitivne interakcije se sve više definiraju kao vitalni zahtjevi na savremenom radnom mjestu, što pokreće stalnu potragu za pojedincima koji su vješti u timskom radu (Sanyal i Hisam, 2018).

Timski rad je ključan za uspjeh organizacije, omogućavajući saradnju, unapređenje vještina i konstruktivne povratne informacije. Organizacije koje naglašavaju iskustvo timskog rada povećale su učinak zaposlenika, produktivnost i sposobnost rješavanja problema. Efikasan timski rad podrazumijeva samokontrolu i izražene ljudske vještine među članovima tima. Menadžeri igraju vitalnu ulogu u dodjeli odgovornosti timovima, maksimizirajući učinak. Implementacija strategija timskog rada zahtijeva dugoročno njegovanje i posvećenost najvišeg menadžmenta. Timovi nude veće učešće, izazove i osjećaj postignuća, što dovodi do privlačenja i zadržavanja vrhunskih talenata, u konačnici podstičući profitabilnost i konkurentnost u globalnom poslovnom okruženju (Manzoor *et al.*, 2011).

Timski rad je neophodan za postizanje ciljeva organizacije, a stvaranje prostora za prenošenje ideja i misli jača osjećaj pripadnosti ljudi, što dovodi do zaključka da je srž svake organizacije zasnovana na kolektivnom ponašanju njenih članova, organizacijskoj kulturi, u kojoj su povezane vrijednosti, vizija i misija i u kojoj elementi društvene održivosti, kao što su ciljevi i orijentacija na timski rad i poštovanje i briga o zajednici, mogu biti evaluirani od strane donosioca odluka kako bi se utvrdio uticaj kroz njihove međuzavisnosti (Morales-Huaman *et al.*, 2023).

Nivo timskog rada u organizacijama može da ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih. Timski rad obično uključuje grupe međuzavisnih zaposlenika koji rade zajedno kako bi postigli grupne rezultate. Efikasan timski rad može poboljšati motivaciona svojstva rada i povećati zadovoljstvo poslom. Međutim, zadovoljstvo članova tima je određeno više faktora kao što su sastav tima, grupni procesi unutar tima i priroda samog posla. Budući da ovi faktori djeluju u kombinaciji, ne postoji jednostavan proces kroz koji timski rad utiče na zadovoljstvo poslom (Griffin, Patterson i West, 2001).

Timska efektivnost obuhvata učinak, ponašanje i stav. Produktivno rješavanje sukoba odnosi se na procedure i radnje koje se poduzimaju kada konflikt nastane, a koje mogu dovesti do ishoda kao što su konstruktivno rješavanje sukoba, povećanje kohezije između članova tima i podsticanje procesa rješavanja problema. Zrela komunikacija podrazumijeva jasnu artikulaciju, aktivno slušanje i konstruktivnu razmjenu povratnih informacija među članovima tima. Odgovorna međuzavisnost naglašava uzajamno oslanjanje na kvalitet i kvantitet rada svakog člana unutar tima. Zajednička svrha naglašava razumijevanje tima za njegov glavni cilj i zadatak. Jasnoća uloga uključuje razumijevanje i poštovanje međusobnih zadataka i autoriteta od strane članova, omogućavajući efektivno nadopunjavanje vještina i napora (Ruiz Ulloa i Adams, 2004).

Odnos između timskog rada i rezultata zaposlenih privukao je značajnu pažnju mnogih istraživača. Ovaj fokus proizlazi iz shvatanja da timski rad duboko utiče na performanse organizacije i pojedince u njoj. Timski rad se može definisati kao ključna profesionalna vještina koja je neophodna za realizaciju organizacionih vizija, ciljeva i zadataka, uz istovremeno poboljšanje performansi zaposlenih. Postoji veza između timskog rada i kvaliteta rada na radnom mjestu, pri čemu se naglašava uloga timskog rada kao ključnog pokretača za poboljšanje učinka firme. Kroz timski rad, članovi tima razvijaju i unapređuju svoje vještine, znanja i sposobnosti, doprinoseći ukupnoj produktivnosti i poboljšanju performansi. Timski rad je ključni faktor u povećanju nivoa učinka i produktivnosti zaposlenih, istovremeno poboljšavajući vještine rješavanja sukoba i sposobnost snalaženja u neočekivanim izazovima na poslu (Jones *et al.*, 2007).

Zajednički rad u timovima omogućava pojedincima da unapijrede svoje vještine, znanja i sposobnosti, čime se poboljšavaju performanse i efikasnost organizacije. Zaposlenici koji rade u timu imaju tendenciju da budu produktivniji u odnosu na svoje kolege. Važnost timskog rada proteže se dalje od individualne produktivnosti, služeći kao temeljni element za uspješno upravljanje i organizacijsku produktivnost. Timski rad povećava produktivnost

zaposlenih i podstiče veću organizacionu posvećenost. Kroz saradnju, zaposleni mogu podijeliti svoju stručnost, učiti jedni od drugih i kolektivno poboljšati produktivnost i rad tima. Pored toga, timski rad pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost, osnažujući zaposlene, podstičući autonomiju i smanjujući nivo stresa (Hanaysha i Tahir, 2016).

Sposobnosti članova tima značajno utiču na performanse, pri čemu su tehnička stručnost, vještine rješavanja problema i međuljudske kompetencije identifikovane kao ključne komponente. Važno je balansirati ove vještine unutar timova kako bi se optimizirao učinak. Timski rad igra ključnu ulogu u organizacionom uspjehu podstičući osjećaj jedinstva i zajedničke svrhe među članovima tima. Osim toga, povjerenje među članovima tima i vođama je fundamentalno za efikasan timski rad i učinak. Međuljudsko povjerenje olakšava saradnju i sinergiju unutar timova, što dovodi do poboljšanja organizacijskih performansi. Timovi visokih performansi napreduju u saradnji i jedinstvu, njegujući kulturu u kojoj članovi mogu otvoreno razgovarati o greškama, prihvatiti kritike i slobodno izraziti svoje mišljenje, što u konačnici dovodi do povećane produktivnosti, kvaliteta rezultata i zadovoljstva kupaca (Phina *et al.*, 2018).

Postoji važnost sastava tima, međuzavisnosti zadataka i uloge povjerenja u podsticanju efikasnog timskog rada i učinka. Povjerenje unutar grupe razvija se na osnovu volje članova da budu pouzdani i pozitivnih interakcija među članovima tima. Efikasna komunikacija je ključna za razmjenu jedinstvenih ideja i promoviranje konstruktivne kritike, posebno među prijatnim članovima tima koji stvaraju sigurno okruženje za razmjenu informacija. Zadovoljstvo timskim radom usko je povezano s povjerenjem, izvođenjem zadataka i posvećenošću (Shujaat, Manzoor i Syed, 2014).

Zadovoljstvo zaposlenih je veoma važan faktor za organizacije. Zadržavanje važnih zaposlenika ključno je za organizacioni uspjeh jer zadovoljni i posvećeni zaposleni doprinose efektivnosti i profitabilnosti. Na zadovoljstvo poslom utiču faktori kao što su prilike, nivoi stresa, liderstvo, standardi rada, poštene nagrade i adekvatan autoritet. Zaposleni koji imaju osjećaj da se organizacija brine o njima, vjerovatnije će uzvratiti trudom i posvećenošću. Posvećenost zaposlenika karakteriziraju osobine kao što su timski rad, spremnost na žrtvu za kompaniju, vjera u proizvode ili usluge kompanije i spremnost da oстане u kompaniji uprkos eksternim ponudama. Ulaganje u zadovoljstvo i posvećenost poslom ne samo da podstiče društvene i moralne vrijednosti, već je i finansijski korisno što je naročito važno za kompanije s obzirom na to da odlazak zaposlenika može da ima negativan finansijski uticaj na firme (Tarara, 2005).

Kako bi spriječile fluktuaciju zaposlenih, organizacije bi se trebale fokusirati na identifikaciju i rješavanje faktora koji doprinose zadovoljstvu i posvećenosti. Ovo uključuje njegovanje kulture iskrenosti, povratnih informacija i poštovanja različitosti. Istraživanja pokazuju da zaposleni žele uključenost u donošenje odluka i timski rad, što pozitivno utiče na zadovoljstvo i posvećenost. Mogućnosti za učešće u izazovnim projektima, ponos na standarde rada i autonomija u donošenju odluka ključni su faktori za povećanje zadovoljstva

u vezi sa participativnim donošenjem odluka i timskim radom. Podsticanje komunikacije, razvijanje mjera kvaliteta i davanje ovlasti zaposlenima za donošenje odluka doprinose zadovoljstvu i posvećenosti poslom (Tarara, 2005).

1.2. Svrha istraživanja

Svrha istraživanja je da se istraži uticaj timskog rada unutar organizacije na zadovoljstvo i rezultate zaposlenih. Konkretno, nastoji da istraži uticaj timskog rada na zadovoljstvo zaposlenih i rezultate rada, kao i da ispita potencijalne razlike u nivoima timskog rada na osnovu iskustva i pola zaposlenih. Pretpostavlja se da timski rad unutar organizacije pozitivno utiče na zadovoljstvo i učinak zaposlenih. Svrha je da se stekne uvid u ulogu timskog rada u povećanju zadovoljstva i učinka zaposlenih, pružajući na taj način vrijedne implikacije na organizacioni menadžment i prakse ljudskih resursa.

1.3. Istraživačka pitanja

Formirana su sljedeća istraživačka pitanja:

- Koji uticaj timski rad u organizaciji ima na zadovoljstvo zaposlenih?
- Koji uticaj timski rad u organizaciji ima na rezultate zaposlenih?
- Da li postoje razlike u nivou timskog rada u odnosu na iskustvo i pol zaposlenih?

1.4. Ciljevi istraživanja

Postavljeno je nekoliko ciljeva istraživanja:

- Utvrditi da li postoji pozitivan uticaj timskog rada za zadovoljstvo zaposlenih.
- Utvrditi da li postoji pozitivan uticaj timskog rada za rezultate zaposlenih
- Utvrditi da li postoje razlike u nivou timskog rada kod zaposlenih sa većim iskustvom.
- Utvrditi da li postoje razlike u nivou timskog rada između različitih polova.

1.5. Istraživačke hipoteze

Formirane su sljedeće istraživačke hipoteze:

H1. Timski rad u organizaciji ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih

H2. Timski rad u organizaciji ima pozitivan uticaj na rezultate zaposlenih.

H3. Postoji veći nivo timskog rada kod zaposlenika sa većim iskustvom.

H4. Postoji razlika u nivou timskog rada u odnosu na pol zaposlenih.

1.6. Metodologija istraživanja

U ovom radu je procijenjeno na koji način timski rad kao oblik sukoba i saradnje u oblasti rada utiče na zaposlene u organizacijama. Vrsta sukoba koja je razmotrena u istraživanju je emocionalni sukob koji je karakteriziran ličnim i međuljudskim nesuglasicama, kao i oblik formalne saradnje na relaciji zaposlenik-nadređeni. Timski rad, kao nezavisna varijabla, je mjeran kroz različita pitanja po uzoru na istraživanje koje su proveli Mughal i Iraqi (2020). Prva zavisna varijabla, zadovoljstvo zaposlenih, je mjerena koristeći Likertovu skalu po uzoru na istraživanje koje su proveli Hanaysha i Tahir (2016), dok je druga zavisna varijabla, rezultati zaposlenih, mjerena istom skalom po uzoru na istraživanje koje su proveli Mughal i Iraqi (2020).

Kreiran je upitnik koji je popunjen od strane više od 100 ispitanika iz različitih kompanija u BiH. Nakon prikupljanja odgovora, rezultati su predstavljeni grafički, kao i putem deskriptivne statistike. Nakon toga je provedena regresiona analiza da se utvrdi koji to konkretno timski rad ima uticaj na zadovoljstvo i rezultate zaposlenih. Predmet empirijskog istraživanja su tri različite vrste timskog rada u zavisnosti od stepena autonomije u odlučivanju u timovima koji može biti nizak, srednji i visok. Osim toga, korišten je t-test da bi se utvrdilo da li postoje razlike u nivou timskog rada kod zaposlenih sa većim iskustvom, kao i da li postoje razlike u nivou timskog rada između zaposlenika različitih polova.

2. OBLICI SUKOBA

2.1. Definicija sukoba

U svakoj organizaciji koja zapošljava radne timove, sukob je neizbježan jer je sastavni dio timske dinamike. Sukob proizlazi iz ponašanja i prirodni je aspekt ljudskih interakcija, manifestirajući se kao neprijateljstvo, negativni stavovi, antagonizam, agresija, rivalstvo i nerazumijevanje. Često se dešava kada postoje suprotstavljeni interesi između grupa, definisani kao neslaganja u kojima svaka strana nastoji da njihova perspektiva bude prihvaćena u odnosu na druge (Thakore, 2013).

Dakle, biti dio organizacije inherentno uključuje suočavanje sa konfliktom, a upravljanje ovim konfliktom je ključno za efikasan timski rad. Postoje i pozitivni efekti sukoba. Na primjer, konflikt može spriječiti grupe da donesu preuranjene zaključke ili ignorišu važne informacije i alternative. Inovacije kao što su vitko upravljanje, upravljanje totalnim kvalitetom i poluautonomni timovi transformisali su način na koji zaposlenici komuniciraju i istakli konstruktivne aspekte sukoba (Lehmann-Willenbrock, Grohmann i Kauffeld, 2011).

Na sukobe se može gledati kao na mač sa dvije oštrice. Iako sukobi mogu biti razorni i štetni, što može dovesti do skretanja energije sa zadataka, smanjenog morala, povećane polarizacije i smanjene produktivnosti, također imaju potencijalne prednosti. Sukob može potaknuti kreativnost i konstruktivnu akciju. Negativni aspekti sukoba uključuju narušavanje morala,

produblјivanje podjela, ometanje saradnje i podsticanje nepovjerenja. S druge strane, sukob mođe olakšati razjašnjenje problema, povećati uključenost, poboljšati rješavanje problema, podstaći spontanu komunikaciju, pa čak i doprinijeti rastu. Kada se riješi kreativno, mođe na kraju ojačati odnose (Lindelov i Scott, 1989).

Sukob je u suštini oblik suprotstavljanja i neslaganja između pojedinaca ili grupa i sastavni je dio svih ljudskih odnosa. U pitanju je fundamentalni aspekt takmičenja neophodan za opstanak i adaptaciju, naglašavajući da sukob postoji između pojedinaca, grupa i organizacija u različitim kontekstima. Organizacioni konflikt se definiše kao ponašanje koje ima za cilj opstruiranje ciljeva druge osobe, koje proizilazi iz nekompatibilnosti ciljeva i suprotstavljenih ponašanja. Sukob unutar organizacija je neizbježan zbog stvaranja odvojenih grupa koje se takmiče za ograničene resurse (Thakore, 2013).

2.2. Tipovi sukoba u oblasti rada

Kako timovi dobijaju veću autonomiju, mogu se pojaviti kreativne nesuglasice oko zadataka, iako to također povećava vjerovatnoću sukoba interesa među članovima. Ovi sukobi su u skladu s razlikom između sukoba zadataka i sukoba odnosa. Konflikt zadataka uključuje neslaganja oko sadržaja i pristupa zadacima, kao što su različita mišljenja i ideje. Nasuprot tome, sukobi u vezi odnose se na lične nekompatibilnosti i emocionalne probleme poput nepovjerenja i frustracije, koji nisu povezani s radnim zadacima (Lehmann-Willenbrock, Grohmann i Kauffeld, 2011).

Konflikt unutar organizacija mođe se podijeliti prema različitim aspektima i razinama na kojima konflikti mogu nastati. Na osnovu toga, konflikt unutar organizacija mođe se manifestovati u nekoliko oblika: interpersonalni, intrapersonalni, međugrupni, unutargrupni i međuorganizacijski. Navedeni tipovi konflikta objašnjeni su u nastavku (Thakore, 2013):

- Interpersonalni sukob: Ovaj tip sukoba se javlja između pojedinaca i na njega utiču lične razlike kao što su ličnosti, stavovi, vrijednosti i percepcije. Mođe biti suštinska, poput neslaganja oko kvalifikacija kandidata za posao, ili emocionalna, kao što su sporovi oko ličnih preferencija.
- Intrapersonalni sukob: Ovo uključuje unutrašnje borbe unutar pojedinca, koje često proizilaze iz suprotstavljenih želja ili ciljeva. Takvi sukobi mogu dovesti do frustracije i raznih problema u ponašanju, uključujući apatiju, izostanak sa posla ili destruktivne radnje. Intrapersonalni sukobi uključuju sukobe pristupa (izbor između dvije pozitivne opcije), sukobe izbjegavanja (izbor između dvije negativne opcije) i sukobe pristupa-izbjegavanja (bavljenje i pozitivnim i negativnim aspektima jedne opcije).
- Međugrupni sukob: Javlja se između različitih timova ili grupa unutar organizacije. Mođe uključivati suštinska ili emocionalna pitanja i često otežava koordinaciju zadataka. Uobičajeni primjeri uključuju sukobe između odjela poput marketinga i

proizvodnje. Međufunkcionalni timovi su jedan od pristupa smanjenju takvih sukoba i poboljšanju efikasnosti.

- Unutargrupni sukob: Događa se unutar jedne grupe ili tima i može se kategorizirati u sukob zadataka (neslaganja oko sadržaja zadatka, procedura ili činjenica) i sukob u odnosima (međuljudske nekompatibilnosti i neprijateljstvo).
- Međuorganizacijski sukob: se dešava između odvojenih organizacija i može se pogoršati konkurencijom, spajanjem ili akvizicijom.

Dodatno, sukob može biti vertikalni (između različitih hijerarhijskih nivoa, kao što su nadređeni i podređeni) ili horizontalni (između pojedinaca na istom nivou). Vertikalni sukobi često nastaju zbog razlika u statusu, moći, vrijednostima ili raspodjeli resursa. Istraživanja pokazuju da su sukobi na višim organizacijskim nivoima često složeniji i teži za rješavanje zbog nerutinskih aktivnosti i manje fleksibilnosti među pojedincima na višem nivou. Pravednost u rješavanju ovih sukoba je ključna, jer percipirana pravičnost može ojačati veze, povećati zadovoljstvo poslom i poboljšati organizacionu posvećenost.

2.3. Upravljanje sukobima u oblasti rada

Dugo se vjerovalo da je bilo koji oblik sukoba unutar organizacije kontraproduktivan, bilo da je funkcionalan, nefunkcionalan, otvoren ili prikriven. Ova perspektiva je također implicirala da prisustvo sukoba ukazuje na problem sa menadžmentom organizacije. Međutim, ovaj pogled se promijenio kako su bihejvioralna nauka i istraživanje menadžmenta otkrili da sukob može nastati iz faktora koji nisu povezani sa lošim upravljanjem. Ispostavilo se da sukob ne mora nužno biti nefunkcionalan; umjesto toga, može poslužiti kao vrijedan alat za upravljanje, podstičući kreativnost i podstičući neophodne promjene. Sukob može biti koristan u postizanju organizacionih ciljeva naglašavanjem problema koji bi inače mogli ostati neprimijećeni. Upravljanje sukobom može biti izazovno, posebno kada dovodi do poremećaja i neizvjesnosti (Kiitam, McLay i Pilli, 2016).

Upravljanje sukobima se postiže kada neslaganje ne remeti značajno tekuće funkcionalne odnose između uključenih strana. Na primjer, dva rukovodioca mogu imati različita mišljenja o različitim pitanjima, ali i dalje efikasno rade zajedno na dogovorenom toku akcije. Iako neka dugotrajna negativna osjećanja mogu opstati, ako su ta osjećanja manja i ne utječu značajno na njihove profesionalne interakcije, sukob se može smatrati dobro vođenim. Sukob nije objektivan, opipljiv entitet, već postoji u percepciji onih koji su uključeni. Vidljivi znaci sukoba, kao što su razmišljanje, svađa ili svađa, su ono što se može uočiti. Učinkovito upravljanje konfliktima zahtijeva empatiju, što znači razumijevanje situacije iz ugla onih koji su direktno uključeni. Ključni aspekt upravljanja konfliktom je uvjeravanje, koje može uključivati ohrabrivanje učesnika da preispitaju svoja gledišta na način koji promovira pomirenje umjesto daljnje podjele (Greenhalgh, 1986).

Strategije upravljanja sukobima mogu se umnogome razlikovati, ali istraživanja često ističu četiri glavna pristupa zasnovana na Blake i Moutonovoj mreži upravljanja konfliktima i teoriji dvostruke zabrinutosti. Ovi pristupi su (De Dreu i Beersma, 2005):

- **Treniranje (ili prisiljavanje):** Nametanje vlastite volje kroz prijetnje, argumente i jake pozicije.
- **Prepuštanje (ili popuštanje):** Prihvatanje volje drugog kroz jednostrane ustupke, obećanja i podršku.
- **Izbjegavanje:** Umanjivanje ili povlačenje iz sukoba, s ciljem da se njihov značaj umanjí.
- **Saradnja (ili rješavanje problema):** Rad na pronalaženju obostrano zadovoljavajućeg sporazuma putem razmjene informacija i kompromisa.

Izbor strategije zavisi od brige pojedinca za sebe i druge. Velika briga i za sebe i za druge dovodi do saradnje, dok mala briga za oboje rezultira izbjegavanjem. Velika briga za sebe, ali niska briga za druge vodi do prepirke, a velika briga za druge, ali niska briga za sebe vodi do popuštanja.

Sukobi se mogu podijeliti na one koje je jednostavno riješiti i na one koje je teže riješiti. U tabeli 1. nalazi se prikaz različitih dimenzija sukoba i faktore koji otežavaju ili olakšavaju rješavanje sukoba.

Tabela 1. Faktori koji otežavaju ili olakšavaju rješavanje sukoba

Dimenzija	Otežavajući faktor	Olakšavajući faktor
Stvar sukoba	Stvar principa	Djeljivo pitanje
Veličina uloga	Visoka	Niska
Međusobna zavisnost strana	Ne postoji	Postoji
Nastavak interakcije	Jedna transakcija	Dugoročna veza
Struktura stranaka	Podijeljena, sa slabim vođstvom	Kohezivna, sa jakim vođstvom

Uključenost trećih strana	Ne postoji	Postoji uključenost povjerljivih, prestižnih i neutralnih trećih strana
Percipirani napredak konflikta	Neizbalansiran: jedna strana se osjeća više oštećenom	Obje strane su načinile jedna drugoj sličnu štetu

Izvor: Greenhalgh, 1986.

Tabela opisuje kako različiti aspekti sukoba mogu ili zakomplicirati ili olakšati rješavanje. Faktori koji otežavaju rješavanje sukoba uključuju pitanja principa naspram djeljivih pitanja, velika naspram niske veličine uloga, odsustvo nasuprot prisutnosti međuzavisnosti, jednokratne transakcije nasuprot tekućim vezama, podijeljene naspram kohezivnih strana sa slabim naspram jakog vodstva i nedostatak naspram prisutnosti neutralne treće strane. Suprotno tome, sukobima je lakše upravljati kada uključuju djeljiva pitanja, malu veličinu uloge, postojeću međuzavisnost, dugoročne interakcije, kohezivne strane sa jakim vodstvom i uključivanje pouzdanih, prestižnih i neutralnih trećih strana. Osim toga, percipirani napredak je uravnoteženiji kada su obje strane jedna drugoj nanijele sličnu štetu.

2.4. Timski rad kao oblik sukoba

Konflikt je sastavni dio timskog rada, koji često proizlazi iz stresa i nelagode povezane s donošenjem brojnih odluka. Konflikt se obično shvata kao verbalni ili fizički sukob između pojedinaca koji imaju za cilj postizanje sopstvenih ciljeva. Ova definicija naglašava tri ključna elementa sukoba: interakciju, međuzavisnost i percepciju suprotstavljenih ciljeva (Correia, 2005).

Timski rad može postati izvor sukoba kada se članovi tima ne slažu oko ciljeva, metoda ili raspodjele odgovornosti. Različite lične perspektive, stilovi komunikacije i profesionalne strategije mogu dovesti do tenzija i neslaganja, što otežava postizanje zajedničkih ciljeva. Sukobi često nastaju zbog nejasnih uloga, različitih očekivanja ili međuljudskih sporova, što može smanjiti produktivnost i kvalitet rada. Učinkovito upravljanje konfliktima zahtijeva otvorenu komunikaciju, aktivno slušanje i vještine rješavanja sukoba kako bi se održala kohezija tima i osigurala uspješna saradnja.

U multikulturalnom organizacijskom okruženju, upravljanje timskim radom može predstavljati jedinstvene izazove koji dovode do međukulturalnih sukoba koji zahtijevaju pažnju. Iako se timski rad često promovira kako bi se postigli bolji rezultati kroz saradnju, neriješeni sukobi unutar timova mogu potkopati namjeravane sinergijske efekte i stvoriti poteškoće u međukulturalnom upravljanju. Timovi koji konstruktivno rješavaju sukobe

mogu poboljšati organizacionu efikasnost i djelotvornost, dok timovi koji sukob vide kao prijatnu mogu oštetiti odnose na radnom mjestu i ometati učinak (Plessis, 2012).

Izvori sukoba često nastaju iz sukoba između različitih ideja, interesa, motivacija, stilova rada, potreba i želja. Literatura kategorizira sukobe u dva glavna nivoa: vezane za zadatak i vezane za odnos. Sukob u vezi sa zadatkom nastaje kada se članovi tima ne slažu oko samih zadataka, načina na koji bi ih trebali obavljati ili standarda za izvođenje. Ova vrsta sukoba uključuje neslaganja oko posla, a ne lične interakcije, i može proizaći iz različitih mišljenja o zadacima, vrijednostima, perspektivama i očekivanjima o uticaju odluka. Iako sukob vezan za zadatak može biti koristan ako se njime dobro upravlja, pretjerani sukobi mogu dovesti do gubitka vremena i povećanog stresa. S druge strane, sukobi vezani za odnose fokusiraju se na međuljudska pitanja i društvenu dinamiku, koji često proizlaze iz osjećaja nekompatibilnosti među članovima tima. Ovu vrstu sukoba je teže identificirati i riješiti jer često ostaje implicitan, isplivavajući na površinu tokom izvođenja zadatka. Faktori koji doprinose sukobima vezanim za odnose uključuju nadmetanje za resurse, nejasne odgovornosti, neravnotežu moći, neadekvatne norme tima, probleme u komunikaciji, netoleranciju na kritiku i različite stavove. I sukobi vezani za zadatke i odnose mogu imati pozitivne ili negativne utjecaje na timove. Često se javljaju zajedno, pri čemu prvobitno neslaganje orijentisano na zadatak može prerasti u relacioni problem. Zdravi sukobi uključuju razlike u mišljenjima, vrijednostima i očekivanjima zadatka, dok nezdravi sukobi uključuju nadmetanje za moć i resurse, neusklađenost između individualnih i grupnih ciljeva, probleme u komunikaciji i nekompatibilne ličnosti (Correia, 2005).

3. OBLICI SARADNJE

3.1. Definicija saradnje

Ljudi su društvena bića, a timski rad je osnovni aspekt naše prirode. Uspostavljanje odnosa je osnovna ljudska potreba. Potreba za pripadanjem temeljni motiv, ali puka pripadnost nije dovoljna. Sposobnost saradnje u rješavanju problema je definirajuća osobina Homo sapiensa. Dakle, potreba za odnosima uključuje i lične veze i veze saradnje koje imaju za cilj postizanje zajedničkih ciljeva. Izazovi preživljavanja naveli su pojedince da formiraju međuzavisne, kooperativne grupe. Ova tendencija nije isključiva samo za ljude; mnoge životinje također pokazuju grupno ponašanje. Neki naučnici sugerišu da je ljudska saradnja vjerovatno započela u malim, srodnim grupama, pružajući jasne prednosti preživljavanja. Članovi grupe mogli bi dijeliti rad, efikasnije loviti i štititi se od neprijatelja. Osim neposrednih koristi, saradnja je podstakla reciprocitet i razvoj društvenih normi, gdje pomaganje drugima često dovodi do dobijanja pomoći zauzvrat. Iako ljudi nisu jedina vrsta koja saraduje, mi jedinstveno razvijamo složena pravila za upravljanje saradnjom (Driskell, Salas i Driskell, 2018).

Saradnja nastaje kada dva ili više pojedinaca rade zajedno na dugoročnim projektima kako bi postigli složene ciljeve. Ovi pojedinci dijele odgovornosti, rade na zajedničkom cilju i daju trajne rezultate (Kinsella-Meier i Gala, 2016).

Saradnja je složen koncept s različitim atributima i može se definirati na brojne načine, često s fokusom na interdisciplinarnu napore. Ključni elementi uključuju zajedničko planiranje, donošenje odluka, rješavanje problema, postavljanje ciljeva, zajedničku odgovornost, kooperativni rad, otvorenu komunikaciju i koordinaciju. Saradnja je i proces i rezultat gdje se ključni stakeholderi bave zajedničkim interesima ili sukobima koje pojedinac ne može riješiti sam. Ovi akteri su svi subjekti na koje direktno utiču napori drugih da riješe složeno pitanje. Proces saradnje zahtijeva kombinovanje različitih perspektiva kako bi se steklo dublje razumijevanje problema. Ishod ove saradnje je stvaranje integrativnih rješenja koja prevazilaze individualne perspektive, što dovodi do efikasnih rezolucija koje nijedna osoba ili organizacija ne bi mogla sama da postigne (Gardner, 2005).

3.2. Važnost saradnje, modeli i tipovi

Prema Weiss i Hughes (2005), postizanje efikasne saradnje može ponuditi značajne prednosti, kao što je predstavljanje jedinstvenog imidža kupcima, ubrzanje internog donošenja odluka, smanjenje troškova kroz zajedničke resurse i podsticanje inovacija u razvoju proizvoda. Uprkos značajnim ulaganjima u napore da se unaprijedi saradnja, mnoge kompanije su nezadovoljne rezultatima. Menadžment timovi često koriste pregršt strategija za poboljšanje interne saradnje, uključujući organizaciono restrukturiranje, reinženjering poslovnih procesa, implementaciju podsticaja za više jedinica i pružanje obuke za timski rad. Iako ovi pristupi povremeno dovode do uspješnih priča, često imaju ograničen uspjeh u razbijanju organizacijskih silosa i promoviranju saradnje, pri čemu mnoge inicijative u potpunosti propadaju.

Saradnja je sve više prepoznata kao neophodna za uspjeh organizacije u različitim oblastima, uključujući sektore usluga i kreiranja politika, kao i naučno istraživanje i razvoj. Kao odgovor na sve veći naglasak na saradnji, profesionalci u dizajnu, konsultanti i industrija namještaja uveli su nove koncepte, prostore, alate i namještaj s ciljem poboljšanja zajedničkih napora. Efikasna saradnja uključuje i individualne zadatke i interaktivni grupni rad, zahtijevajući radno okruženje koje prihvata i fokusirane individualne aktivnosti i grupne interakcije. Ova okruženja treba da podržavaju prelaze između solo i timskih zadataka. Postizanje prave ravnoteže i pružanje odgovarajuće podrške za oba tipa rada zahtijeva razumijevanje društvenih i kognitivnih procesa. Nažalost, sve šire istraživanje o saradnji često je previše specijalizovano i nedostupno onima koji su uključeni u projektovanje i opremanje radnih prostora. Shodno tome, savremeni dizajn ureda često se oslanja na intuiciju i pojednostavljena tumačenja akademskih istraživanja, koja možda neće precizno povezati fizički dizajn sa dinamikom rada. To može rezultirati pogrešnom primjenom nalaza istraživanja u različitim kontekstima (Heerwagen *et al.*, 2004).

Saradnja poboljšava ukupni učinak i pomaže u rješavanju složenih društvenih pitanja. Ona njeguje dugoročne odnose omogućavajući dublji angažman među učesnicima. Saradnja može dovesti do povećanja inovacija i efikasnijeg korištenja resursa za postizanje zajedničkih ciljeva. Takva partnerstva stvaraju rezultate koji su upečatljiviji od onoga što bi bilo koje pojedinačno ili manje složeno partnerstvo moglo postići sam. Oni su zasnovani na zajedničkom razumijevanju ciljeva i uključuju zajedničke procese i resurse, nudeći mogućnosti za profesionalni razvoj (Kinsella-Meier i Gala, 2016).

Postoje različiti tipovi kolaboracije, a mogu se istaknuti sljedeći:

- **Timska saradnja:** Ovo je najtradicionalniji oblik saradnje, uključuje članove unutar tima koji su međusobno upoznati s vještinama i doprinosima. Vođa tima obično vodi tim da održi ravnotežu i osigura efikasnu saradnju. Alati kao što su kontrolne ploče za analizu nakon saradnje mogu pomoći u pojednostavljivanju ovog procesa, postavljanju rokova i prepoznavanju postignuća.
- **Međufunkcionalna saradnja:** Međufunkcionalna saradnja uključuje timove iz različitih odjela koji rade zajedno na zajedničkom organizacijskom cilju. Ova vrsta saradnje često dovodi do veće inovativnosti i uspješnog izvođenja transformativnih ideja. Digitalno radno mjesto može to olakšati nudeći neophodne alate i puteve za podršku efikasnim međufunkcionalnim naporima.
- **Saradnja u zajednici:** Saradnja u zajednici fokusira se na njegovanje osjećaja zajedničke svrhe i znanja unutar timova, a ne samo na dovršavanje zadataka. Cilj joj je da razbije silose i hijerarhiju, ohrabrujući otvorenu razmjenu znanja i stvarajući intuitivni sistem toka posla. Ovaj pristup pretvara timove u čvorišta znanja, gdje iskusni članovi mogu lako podijeliti svoje uvide i učiniti informacije lako dostupnim.
- **Virtuelna saradnja:** Sa usponom digitalne tehnologije, virtuelna saradnja je postala uobičajena. Virtuelni sastanci više nisu samo za distribuirane timove, već su sada standardna praksa. Uspjeh u ovoj oblasti zavisi od ulaganja u digitalnu platformu koja podržava virtuelne sastanke i omogućava pristup radnim resursima. Odabir pravih alata na osnovu organizacijskih potreba ključan je za maksimiziranje prednosti virtualne saradnje.

3.3. Timski rad kao oblik saradnje

Timski rad se odnosi na članove grupe koji zajedno rade na zajedničkom cilju. Ključni element efikasnog timskog rada je da članovi imaju međusobno razumijevanje, uključujući zajedničke poglede na komunikaciju, sigurnosnu kulturu, radnu klimu i radni pritisak. Ova svijest im omogućava da efikasno komuniciraju, predviđaju jedni akcije i potrebe i koordiniraju svoje napore. U posljednje vrijeme, organizacijska saradnja je postala istaknuta tema u naučnim i empirijskim istraživanjima. Saradnja se definiše kao zajednički rad sa drugima, posebno u intelektualnim aktivnostima. Međuorganizacijska saradnja uključuje interakciju organizacija kako bi formirale nove strukture i društvene okvire, Saradnja među

zaposlenima unutar organizacije može biti važnija od međuorganizacijske saradnje (Chien, Wan i Chen, 2012).

Dok se timski rad i saradnja često koriste naizmjenično, saradnja je, iako ključna za brigu o timu, samo jedan njegov aspekt. Saradnja se može opisati kao dinamičan proces koji se razvija kroz razvojne faze unutar grupa i timova i uključuje sintezu različitih perspektiva. Ova perspektiva naglašava da je saradnja i proces i rezultat i da je inherentno povezana sa razvojnom prirodom timskog rada (Gardner, 2005).

Kako ističu Chawla i Jain (2021), članovi tima rade zajedno na zajedničkom cilju, pri čemu su njihovi pojedinačni naponi usklađeni da postignu ovaj zajednički cilj. Nasuprot tome, saradnja uključuje članove koji rade međuzavisno, dijeleći svoje potrebe i resurse. Liderstvo igra ključnu ulogu u timskom radu rješavanjem sukoba i vođenjem članova kroz izazove. Međutim, u saradnji, sukobi se moraju rješavati kroz međusobno partnerstvo bez centraliziranog vođenja. Timski rad je obično efikasniji u kratkoročnim situacijama i manjim grupama, dok je saradnja dugoročno korisnija. Mnoge organizacije sve više usvajaju kolaborativne pristupe jer doprinose većem zadovoljstvu zaposlenih, većoj ispunjenosti posla i poboljšanoj produktivnosti. Efikasnost timskog rada u odnosu na saradnju često zavisi od prirode organizacije i veličine tima.

4. TIMSKI RAD U ORGANIZACIJAMA

4.1. Definisanje timskog rada

Jedan od novih organizacionih dizajna 21. vijeka je organizacija zasnovana na timu. U srcu ove moderne organizacione strukture su timovi. Organizacija zasnovana na timu suštinski se razlikuje od drugih tradicionalnih organizacionih struktura. Na njega se gleda kao na dinamičan i potpuno novi pristup organizacijskom dizajnu. Ovaj model se može ili uvesti u postojeći organizacijski okvir ili integrirati u već uspostavljenu strukturu (npr. timski bazirana organizacija može se uspostaviti unutar umrežene organizacije) (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012).

Tim je sastavljen od dva ili više pojedinaca koji imaju različite uloge, izvršavaju međuzavisne zadatke, prilagodljivi su i dijele zajednički cilj. Da bi efikasno funkcionisali, članovima tima su potrebna specifična znanja, vještine i stavovi, kao što su sposobnost da međusobno prate učinak, razumijevanje sopstvenih i međusobnih odgovornosti i pozitivan stav prema timskom radu. Ova specifična znanja i vještine su fundamentalni za efikasan timski rad. Timovi su generalno precizniji od pojedinaca, posebno kada članovi razumiju svoje i tuđe odgovornosti. Međutim, samo formiranje tima ne garantuje njegovu efikasnost. Uspješan timski rad ovisi o spremnosti članova da sarađuju na ostvarivanju zajedničkog cilja i održava se posvećenošću zajedničkim specifičnim znanjima, vještinama i stavovima, a ne stalnim ulogama (Baker, Day i Salas, 2006).

Tim je posebna vrsta grupe. Iako je svaki tim grupa, svaka grupa se ne kvalifikuje kao tim. Da bi grupa postala tim, ona mora razviti određene osobine, kao što su snažan osjećaj identiteta, koherentnosti, harmonije i saradnje među svojim članovima. Timovi su definisani jasnim ciljevima, posvećenošću specifičnim zadacima i dobro definisanim zajedničkim ciljevima. Koncept korištenja timova postao je popularan u Sjedinjenim Državama tokom 1980-ih, posebno u industrijama poput automobilske industrije i čelika, koje su se suočavale sa sve većom konkurencijom iz Japana. Ove industrije su počele formirati krugove kvaliteta, gdje bi se radnici sastajali sedmično ili mjesečno kako bi razgovarali o načinima poboljšanja kvaliteta (Jovanović, Bojović i Dašić, 2021).

Dakle, tim se odnosi na malu grupu pojedinaca sa zajedničkim ciljevima koji zajedno rade na ostvarenju ovih ciljeva. Broj članova u timu je presudan za njegovu efikasnost. Najefikasniji timovi obično imaju najmanje četiri člana, ali ne više od dvanaest. Manje od četiri člana može ograničiti korisnost tima, dok više od dvanaest može dovesti do smanjenja kreativnosti i povećanog sukoba, kao i formiranja podgrupa. Svi članovi tima dijele zajedničke ciljeve i komplementarne vještine, koje djeluju u sinergiji. Ova sinergija omogućava individualnim snagama da zablistaju, a minimiziraju slabosti. Ključ uspjeha tima je međusobna podrška i olakšavanje izvršenja zadatka. Pojedinaac u grupi više nije sam; oni utiču na grupu, a grupa utiče na njih. Ponašanje drugih često svjesno ili nesvjesno izaziva naše reakcije. Osim interakcije, članovi tima obavljaju različite zadatke i saraduju, neprestano tražeći lično usavršavanje i učenje. Razvijaju odnose i posjeduju snažne komunikacijske vještine kao što su aktivno slušanje, asertivnost, rješavanje sukoba, dijalog i diskusija. Dobro razumijevanje i međusobna podrška su ključni za uspjeh svakog tima. Osim toga, timovi moraju kontinuirano učiti kroz dijalog i diskusiju. Kroz dijalog, članovi tima uče slušati druge i ostaviti po strani vlastite perspektive, dok diskusije uključuju iznošenje i odbranu različitih prijedloga kako bi se donijele odluke koje najbolje podržavaju željeno rješenje. Danas se preduzeća, organizacije i druge strukture oslanjaju na timove i njihove operativne sposobnosti. Odluke unutar organizacija donose se kolektivno jer je dobar tim neophodan za efikasno funkcionisanje organizacije (Pletenac, 2013).

Trend timskog rada prisutan je više od četrdeset godina, s obnovljenim interesovanjem 1980-ih koje traje do danas. Ovaj popularni organizacioni dizajn uključuje visok nivo kohezije, pri čemu rezultat nije samo zbir pojedinačnih napora već i visok nivo složenosti u donošenju odluka koje podstiče saradnju i komunikaciju. Ključni faktor u transformaciji tradicionalne organizacijske strukture u novi timski model je njena dinamika. Timske organizacije razbijaju radne granice, čineći organizaciju ravnijom i mnogo fleksibilnijom. Ovom tipu organizacije nedostaju hijerarhijske karakteristike, bez obzira na članove tima koji su uključeni. Organizacija zasnovana na timu predstavlja jedinstvenu vrstu organske strukture koja se može primijeniti u različitim organizacijama. Drugi organizacioni oblici imaju svoje specifične karakteristike, koje možda nisu primjenjive na sve organizacije. Stoga je važno prepoznati da timski model ima znatno više karakteristika koje se odnose na menadžment i liderstvo unutar organizacije. Organizacije se mogu podijeliti na interfunkcionalne i intrafunkcionalne timske strukture. Interfunkcionalni timovi se uspostavljaju na istom

hijerarhijskom nivou u različitim funkcionalnim jedinicama, dok se intrafunkcionalne timske strukture formiraju unutar iste vertikalne organizacione jedinice (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012).

Osim toga, timovi mogu biti stalni ili privremeni (poznati kao "ad hoc" timovi), ovisno o njihovom trajanju ili životnom vijeku. Privremeni timovi se formiraju za specifične zadatke, kao što je razvoj novog proizvoda, a karakteriše ih jasno definisana misija i raspuštanje nakon završetka zadatka. Projektni timovi su primjer privremenih timova. Nasuprot tome, stalni timovi se uspostavljaju za dugoročne aktivnosti i često su prikazani unutar organizacijske hijerarhije. Podstiču taktičke promjene i kontinuirane operacije.

Postoje različite vrste organizacionih timova, uključujući radne timove, timove za integraciju, projektne timove, timove za unapređenje, timove za rješavanje problema, međufunkcionalne timove, intrafunkcionalne timove, timove koji sami upravljaju i virtuelne timove. Među njima, timovi za rješavanje problema, timovi kojima se upravlja samostalno i međufunkcionalni timovi se najčešće susreću u organizacijama. Timovi za rješavanje problema, koji se obično sastoje od 5 do 12 članova, formiraju se za rješavanje specifičnih problema, kao što je nezadovoljstvo kupaca kvalitetom, i raspuštaju se nakon što se problem riješi. Timovi koji sami upravljaju samostalno rješavaju zadatke i koordiniraju svoj rad uz minimalan doprinos menadžmenta, upravljanje rasporedima i odmorima zaposlenika, na primjer. Međufunkcionalni timovi uključuju članove iz različitih funkcionalnih jedinica unutar organizacije i bave se zadacima poput poboljšanja marketinške efikasnosti ili kontrole troškova proizvoda. Sve vrste timova imaju za cilj stvaranje i isporuku kvalitetnijih proizvoda i usluga i postizanje organizacijskih ciljeva u novom, inovativnom okruženju uz smanjenje troškova (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012).

Robbins i Judge (2010) razlikuju sljedeće vrste timova:

- Timovi za rješavanje problema: Ovi timovi se sastoje od 5-12 članova iz istog odjela koji koriste svoje vještine i znanje za rješavanje specifičnih problema. Sastaju se nekoliko puta sedmično kako bi razgovarali o metodama rada, potencijalnim poboljšanjima i razmjeni ideja. Jednom sedmično, fokusiraju se na unapređenje dijela organizacije, poboljšanje ili razvoj metoda rada i predlaganje rješenja, iako ovi prijedlozi ne moraju uvijek biti prihvaćeni.
- Samoupravljeni radni timovi: Ovi timovi se sastoje od 10-15 članova koji se bave usko povezanim i međusobno zavisnim zadacima. Oni preuzimaju značajne odgovornosti koje su prethodno imali supervizori, uključujući planiranje, raspoređivanje zadataka, delegiranje i nadzor nad radom. Oni samostalno upravljaju svojim zadacima, biraju svoje članove i ocjenjuju jedni druge.
- Unakrsni-funkcionalni timovi: Ovi timovi se sastoje od članova iz različitih funkcionalnih područja na istom hijerarhijskom nivou koji sarađuju na zajedničkim zadacima. Stvaranjem ovih timova generišu se nove ideje, a problemi se efikasnije rješavaju. Oni omogućavaju bolji protok informacija unutar i izvan organizacije.

Međutim, formiranje takvih timova može biti složeno i izazovno zbog potrebe povezivanja više nivoa i osiguranja kredibiliteta članova tima.

- Virtualni timovi: Kao što sugerira termin "virtuelni", ovi timovi komuniciraju preko računara, interneta ili drugih medija, a ne licem u lice. Glavni cilj je povezati geografski udaljene pojedince za ostvarivanje zajedničkih zadataka. Ovi članovi tima se ne sastaju lično, već komuniciraju kroz virtuelni svijet i mogu biti udaljeni stotinama kilometara.

Timski rad uključuje koordinaciju pojedinačnih napora ka zajedničkom cilju. Često se shvata kroz model ulaz-proces-izlaz (IPO), koji ispituje kako karakteristike članova tima, faktori na nivou tima i organizacioni kontekst utiču na efikasnost tima kroz procese interakcije. Osnovna ideja modela je da ulazna stanja utiču na ishode grupe kroz interakciju koja se odvija među članovima. Stoga su timski procesi ključni za transformaciju timskih resursa u željene rezultate, kao što su kvalitet učinka, zadovoljstvo i posvećenost (Driskell, Salas i Driskell, 2018).

Timski rad je strategija koju prihvataju mnoge organizacije kako bi ostvarile svoju sveobuhvatnu misiju i viziju. U ovom pristupu, timovi, često strukturirani kao posebna odjeljenja ili jedinice, sarađuju na različitim zadacima usklađenim s ciljevima organizacije. Svaki odjel obično ima svoju vlastitu strukturu rukovođenja i djeluje sa određenim mandatom. Zbog ograničenja resursa, odjeli često moraju dijeliti raspoložive resurse, a ponekad osoblje može služiti u više odjela. Organizacija timova, uključujući njihove aktivnosti i događaje, značajno utiče na odnose zaposlenih sa njihovim odjeljenjima (Wanyeki *et al.*, 2019).

Kao takav, timski rad je visoko cijenjen u modernim organizacijama, jer podstiče saradnju i jedinstvo. Timski rad nije samo rad u velikim grupama, već stvaranje kohezivnog okruženja u kojem svi doprinose kolektivnom naporu. Timski rad uključuje i supervizore i lidere, koji su ključni za poboljšanje organizacionog učinka, pri čemu postoji važnost integracije zaposlenih sa njihovim supervizorima. Osim toga, kompanije kao što su McDonald's i Toyota su pokazale da je nagrađivanje zaposlenih za njihovu orijentaciju na timski rad doprinijelo njihovom statusu lidera u industriji. Ove organizacije godinama su koristile timski rad kao osnovnu kompetenciju, pružajući im održivu konkurentsku prednost (Khan i Mashikhi, 2017).

Tim je u suštini radna grupa koja ispunjava sve kriterijume pravog tima, u kojoj su članovi u potpunosti posvećeni međusobnom napretku i uspjehu. Ova posvećenost često potiče rast tima. Timovi sa jakim izvršnim sposobnostima obavljaju zadatke efikasnije od drugih i ispunjavaju logična očekivanja članova. Timski rad uključuje i mentalni i emocionalni angažman, motivirajući pojedince da podržavaju jedni druge u postizanju kolektivnih ciljeva i dijele radne odgovornosti. Služi kao sredstvo za povećanje kreativnosti i, implicitno, zadovoljstva poslom. Efikasan timski rad zahtijeva snažan timski duh, osiguravajući da članovi tima mogu sarađivati i uključiti se u timske aktivnosti. Priroda interakcije članova je

ključna za uspjeh ili neuspjeh tima, zbog čega je važno uspostaviti kulturu timskog rada unutar organizacije prije formiranja timova. Stručnjaci za menadžment smatraju da je čvrsta kultura timskog rada neophodna za razvoj ključnih konkurentskih sposobnosti u današnjem okruženju. Institucionalizacija timskog rada uključuje promovisanje kulture saradnje kroz obuku i jačanje principa timskog rada. Usađivanjem ovih principa i kriterija u svijest zaposlenih, radnika i rukovodilaca, organizacije mogu postići efikasnije i djelotvornije timove. Kada organizacije njeguju uslove koji pogoduju timskom radu, zaposleni pokazuju veću posvećenost svojim organizacijama. Pored toga, postoji pozitivna korelacija između timskog rada i organizacione posvećenosti zaposlenih (Ghorbanhosseini, 2013).

4.2. Determinante timskog rada

Determinante efikasnog timskog rada obuhvataju i individualne i kolektivne faktore koji doprinose uspjehu grupe. Ključne determinante uključuju jasnu komunikaciju, gdje članovi tima otvoreno dijele ideje i povratne informacije; povjerenje, koje podstiče osjećaj sigurnosti i pouzdanosti među članovima; i definirane uloge, osiguravajući da svi razumiju svoje odgovornosti i kako doprinose ciljevima tima. Liderstvo također igra ključnu ulogu u vođenju tima, održavanju fokusa i rješavanju sukoba. Osim toga, usklađivanje individualnih snaga sa timskim zadacima, zajedno sa zajedničkom vizijom, osigurava da svi rade na istim ciljevima, povećavajući ukupnu koheziju i produktivnost.

Efikasan i efikasan tim može povećati motivaciju i povećati zadovoljstvo poslom. Da bi se to postiglo, članovi tima moraju sarađivati. Efikasan tim obično ispoljava sljedeće osobine: aktivno učešće svih članova, pažljivo slušanje jedni drugih, konstruktivan sukob, zajednička posvećenost ciljevima, visoka tolerancija, autonomija, odgovornost i efikasno donošenje odluka. Krajnji cilj saradnje nije samo rješavanje problema ili zadatka, već i stvaranje i otkrivanje nečeg potpuno novog. Stoga je traženje timova visokih performansi veoma važno. Međutim, složenost globalnog tržišta zahtijeva od organizacija da prepoznaju da njihov poslovni uspjeh zavisi od konkurentске prednosti stvorene sinergijom tima (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012).

4.3. Prednosti timskog rada

Savremeni stilovi života i brzi napredak nauke i tehnologije zahtijevaju formiranje timova unutar organizacija za optimalnu efikasnost. Tim je izgrađen na disciplini razvoja zajedničke vizije i ličnog osnaživanja, pošto se talentovani timovi sastoje od talentovanih pojedinaca. Ovo ukazuje da su prednosti timskog rada uglavnom veće od njegovih nedostataka (Pletenac, 2013).

Timski rad se pojavio kao ključni faktor za uspjeh u mnogim modernim organizacijama, nudeći brojne prednosti koje doprinose efikasnosti i inovativnosti. S obzirom na sve veću složenost zadataka i izazova sa kojima se preduzeća suočavaju, od suštinskog je značaja

sposobnost članova tima da sarađuju, kombinuju svoje vještine i znanja i rade zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva.

Ljudi, kao pojedinci, općenito nisu sposobni sami se nositi sa složenim zadacima ili postići velike ciljeve. U različitim organizacijskim kontekstima postoje situacije u kojima osoba jednostavno ne može samostalno upravljati svime. Dakle, postizanje organizacijskih ciljeva je izazov i za pojedince. Timski rad pruža način da se ljudi integrišu u inovativno i produktivno okruženje. Neophodan je za sektore kao što su avijacija, vojska, zdravstvo, finansije i mnoge druge. Timski rad poboljšava upotrebljivost, produktivnost i kreativnost daleko iznad onoga što svaka pojedinačna osoba može ponuditi. Transformisanje rutinskog organizacionog okruženja u okruženje koje karakteriše razumijevanje, podrška i povjerenje poboljšava radni učinak. Timski rad dovodi do veće kreativnosti i produktivnosti, sprečava dominaciju individualnih ciljeva i smanjuje značajnu statusnu diferencijaciju, pri čemu timska kultura igra ključnu ulogu u fokusu zadatka ili projekta. Efikasna komunikacija među članovima tima čini organizaciju efikasnijom i uspješnijom (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012).

Prednosti rada u timu su brojne. Upravljanje postaje lakše, efikasnost se povećava, a isporuka proizvoda i usluga isplativija. Timski rad štedi vrijeme, podiže motivaciju i povećava zadovoljstvo poslom, a pojedinci se osjećaju sigurnije i kreativnije. Saradnja i odnosi unutar tima stvaraju sinergiju koja nadmašuje druge oblike poslovanja (Pletenac, 2013).

Timovi nude brojne pogodnosti. Osim što povećavaju produktivnost, kada se njima dobro upravlja, oni mogu poboljšati moral, potaknuti inovacije, povećati zadovoljstvo kupaca i podići kvalitet proizvoda i usluga. Timovi također mogu povećati zadovoljstvo poslom i kvalitetu donošenja odluka. Na primjer, tim obučen za rješavanje specifičnih potreba kupaca može povećati zadovoljstvo kupaca. Slično tome, kada je bonus tima vezan za kvalitet njihovog rezultata, to stvara poticaj za bolji učinak. Osim toga, timski rad pomaže zaposlenima da razviju svoje vještine i liderske sposobnosti, doprinoseći većem zadovoljstvu poslom. Također poboljšava kvalitet donošenja odluka koristeći prednosti grupnog unosa. Uz to, kada su timovi efikasni, mogu značajno povećati produktivnost. Na primjer, neke američke uslužne kompanije, poput Federal Expressa i IDS-a, doživjele su povećanje produktivnosti do 40% implementacijom samoupravljujućih radnih timova. Boeing je također koristio timove kako bi smanjio broj inženjerskih suspenzija na svom novom putničkom avionu za više od polovine (Jovanović, Bojović i Dašić, 2021).

Prema Padhi (2019) timski rad je od suštinske važnosti za rješavanje problema jer omogućava pojedincima da kombinuju svoju raznoliku stručnost i perspektive kako bi se efikasnije bavili problemima. Dok se pojedinac može osloniti samo na vlastite vještine i znanje, tim udružuje ideje za generiranje inovativnih rješenja. Izazovi, poput onih koji proizlaze iz proizvoda dizajniranog da zadovolji nezadovoljene potrebe, postaju prilike za kolektivno razmišljanje i usavršavanje. Efikasna komunikacija je još jedna ključna prednost timskog rada. Rad u izolaciji može ometati razmjenu vrijednih informacija i usporiti

završetak projekta. Timski rad podstiče otvoren dijalog među članovima, smanjujući nesporazume i povećavajući efikasnost rješavanja problema. Na primjer, ako jedan član tima ne uspije reći da je određeni pristup neproduktivan, to bi moglo dovesti do uzaludnih napora. Saradnja podstiče kohezivniji protok informacija i potiče traženje savjeta od drugih.

Timski rad također poboljšava brzinu toka posla promovirajući koheziju i povjerenje među članovima tima. Kada zaposleni efikasno sarađuju, veća je vjerovatnoća da će podržavati jedni druge u odlukama i raditi skladno, što ubrzava završetak projekta i ukupnu efikasnost. Uz to, rad u timu pruža mogućnost zaposlenima da uče jedni od drugih. Ova razmjena znanja proteže se dalje od individualnih iskustava do razumijevanja snaga i slabosti različitih odjela. Na primjer, marketinški tim bi mogao prepoznati i odgovoriti na nerealne zahtjeve koji se postavljaju drugim odjelima kroz bolju koordinaciju. Snažan osjećaj pripadnosti potiče se kada članovi tima zajedno rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Biti dio uspješnog tima može biti motivirajuće, a zajednička iskustva, uključujući neuspjehe, podnošljivija su kada se s njima suoče kolektivno. Ovo jedinstvo jača odnose i doprinosi pozitivnom radnom okruženju. Timski rad može značajno povećati produktivnost raspodjelom opterećenja i korištenjem individualnih vještina i stručnosti. Ova distribucija pomaže da se poslovi obavljaju efikasno i efektivno, često u kratkim rokovima. Članovi tima mogu doprinijeti svojim specijaliziranim vještinama za postizanje boljih rezultata, od koristi za organizaciju u cjelini. Zajednička radna okruženja poboljšavaju odnose zaposlenih stvarajući atmosferu međusobne podrške i zajedničkog uspjeha. Zaposleni koji blisko sarađuju u otvorenom i komunikativnom okruženju često razvijaju jače međuljudske veze, što povećava njihovo ukupno iskustvo i zadovoljstvo. Konačno, podijeljena odgovornost je ključni aspekt timskog rada. Za razliku od solo rada, gdje se pojedinac može osjećati izolirano pod pritiskom, timski napori raspodjeljuju odgovornost na sve članove. Kada se pojavi problem, cijeli tim sarađuje kako bi ga riješio, a svaki član doprinosi pronalaženju rješenja. Ovaj kolektivni pristup osigurava da se problemi rješavaju efikasnije i jača snažnu posvećenost timskim ciljevima (Padhi, 2019).

5. ZADOVOLJSTVO I REZULTATI ZAPOSLENIH

5.1. Determinante zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo poslom je ključni faktor za radno iskustvo zaposlenog, ali i za efektivno korištenje ljudi unutar organizacije. Razumijevanje onoga što uzrokuje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom ostaje ključni interes menadžera i društvenih naučnika. Vjerovatnije je da će zadovoljni zaposleni duže ostati u organizaciji, čime se povećava njihova produktivnost i efikasnost. Nasuprot tome, nezadovoljni zaposleni mogu postati frustrirani i vjerovatnije je da će otići, što rezultira nižom produktivnošću. Zbog toga se potrebe zaposlenih mogu klasificirati u dvije kategorije: faktori higijene i faktori motivacije. Higijenski faktori, kao što su međuljudski odnosi, uslovi rada, nadzor, plata i beneficije, ne stvaraju zadovoljstvo, ali mogu spriječiti nezadovoljstvo ili pružiti privremenu motivaciju.

Faktori motivacije, s druge strane, imaju trajne efekte tako što podstiču pozitivan stav prema poslu i transformišu neutralno stanje u zadovoljstvo. Međutim, sami higijenski faktori možda neće u potpunosti zadovoljiti zaposlene (Ali *et al.*, 2017).

Zadovoljstvo poslom odražava koliko se zaposlenici pozitivno ili negativno osjećaju u vezi sa svojim poslom. Ocjenjuje se na osnovu percepcije zaposlenog o svom poslu, uzimajući u obzir faktore kao što su plate, radni učinak i radno okruženje. Zadovoljstvo poslom može se definisati kao emocionalna reakcija zaposlenika na svoj posao, što uključuje poređenje njihovih stvarnih rezultata posla sa njihovim željenim očekivanjima. Zadovoljstvo poslom je ključni aspekt radnog iskustva zaposlenog i na njega utiču različiti faktori, uključujući prirodu posla, platu, nivo stresa, radno okruženje, odnose sa članovima tima i supervizorima i opterećenje. Njegov značaj je naglašen njegovim uticajem na nekoliko ključnih organizacionih ishoda. Na primjer, veće zadovoljstvo poslom je povezano s boljim učinkom na poslu i povećanom organizacijskom posvećenošću. Vjeruje se da je od suštinskog značaja za povećanje produktivnosti, podsticanje kreativnosti i osiguravanje snažne organizacijske predanosti (Hanaysha i Tahir, 2016).

Dakle, zadovoljstvo zaposlenih se odnosi na psihološko stanje koje odražava kako se pojedinci osjećaju u vezi sa svojim poslom. Zadovoljstvo poslom je povezano s tim koliko su nečije lične potrebe zadovoljene u radnom okruženju. Obuhvata njihove stavove i osjećaje prema različitim intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima njihovih poslova i organizacija u kojima rade. Mogu se razlikovati intrinzične nagrade, koje su lično zadovoljstvo od dobrog obavljanja posla, i ekstrinzične nagrade, koje uključuju vanjska priznanja poput povećanja plaća, pohvala i unapređenja. Međutim, plata nije jedini faktor koji utiče na zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom se također povećava kada je rad ugodan i kada zaposleni imaju slobodu da se izraze bez straha, a da pritom ozbiljno shvataju svoje obaveze. Pravedne naknade, beneficije i prilike za napredovanje ključni su faktori koji pomažu zadržati zaposlenike. Zaposleni su najzadovoljniji i najproduktivniji kada im posao pruža ekonomsku sigurnost, priznanje, prilike za doprinos, uključenost u donošenje odluka, jasne uloge, izgleda za napredovanje, beneficije, dobru strukturu plaća, poticaje i siguran, uvažavajući radni ambijent (Sikowo *et al.*, 2016).

Osiguranje zadovoljstva zaposlenih ključno je za njihovo psihičko blagostanje, što zauzvrat poboljšava individualni učinak. Timski rad je fundamentalan u postizanju organizacionih ciljeva, čineći zadovoljstvo zaposlenih vitalnim za koheziju tima i postizanje ciljeva. Timski rad pozitivno utiče i na zadovoljstvo zaposlenih i na produktivnost. Poboljšana timska komunikacija može poboljšati cjelokupno zadovoljstvo životom izvan radnog mjesta. Uz to, faktori vezani za timski rad mogu uticati na sveukupno zadovoljstvo zaposlenih na poslu i u organizaciji. Međutim, dok timovi zahtijevaju određeni nivo zadovoljstva poslom da bi djelovali efikasno, prevelik radni pritisak može ometati kreativnost i učinak (Shujaat, Manzoor i Syed, 2014).

Zadovoljstvo poslom je ključno za svakog zaposlenog, ali se razlikuje od osobe do osobe. U pitanju je duboko lično osjećanje na koje mogu uticati i promijeniti unutrašnji i vanjski

faktori u radnom okruženju. Visoko zadovoljstvo poslom može pomoći u ublažavanju dosade na radnom mjestu, čineći da se zaposleni osjećaju ugodnije i angažiranije u svojim ulogama, što im omogućava da efikasnije obavljaju svoje dužnosti. Uz to, zadovoljni zaposleni će vjerovatno biti produktivniji, dok oni koji su nezadovoljni mogu doživjeti frustraciju, nedostatak energije i smanjen entuzijazam, što dovodi do lošijih rezultata na poslu (Irfana *et al.*, 2023).

Zadovoljstvo zaposlenih odražava koliko su zaposleni zadovoljni svojim poslom i da li svojim radom mogu zadovoljiti svoje lične želje i potrebe. Visok nivo zadovoljstva vodi povećanju motivacije i morala, poboljšavajući njihov učinak i doprinos ciljevima organizacije. Kada su organizacioni ciljevi usklađeni sa ličnim ciljevima zaposlenih, zaposleni imaju tendenciju da budu zadovoljniji i posvećeniji. Stoga, organizacije treba da usklade svoje ciljeve sa ličnim ciljevima zaposlenih kako bi povećale zadovoljstvo i poboljšale ukupni doprinos organizacionom uspjehu. Zadovoljstvo zaposlenih može se dodatno postići iskazivanjem poštovanja, pružanjem priznanja, nuđenjem beneficija izvan industrijskih standarda i osnaživanjem zaposlenih. Ovi faktori pomažu u povećanju angažovanja zaposlenih i poboljšanju njihovog doprinosa postizanju organizacionih ciljeva (Dakhoul, 2018).

Dakle, moral zaposlenih, visok ili nizak, oblikuju različiti faktori, uključujući svijest o organizacijskim ciljevima, međuljudskim odnosima, kvalitetu rukovođenja, organizacionu strukturu, plaće, mogućnosti napredovanja, podjelu zadataka, odgovornosti, individualne vještine, prihvaćanje unutar timova, uslove okoline i osobine ličnosti. Među njima, liderstvo je ključni faktor koji utiče na radni moral. Efikasni lideri imaju sposobnost da motivišu i inspirišu svoje zaposlene, podižući im na taj način moral i vodeći ih ka postizanju organizacionih ciljeva. Stil vođenja ima pozitivan i značajan uticaj na zadovoljstvo poslom, što zauzvrat poboljšava rezultate zaposlenih (Veri, Elfiswandi i Ridwan, 2018).

Zaposleni se mogu posmatrati kao vrijedna nematerijalna imovina koja je ključna za vrijednost organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je neophodno jer pokreće produktivnost. Zadovoljni zaposleni će vjerovatno visokokvalitetno obavljati posao, biti kreativniji i inovativniji te doprinijeti rastu kompanije i prilagođavanju promjenama na tržištu. Zadovoljstvo zaposlenih odnosi se na pozitivna ili negativna osjećanja koja zaposleni imaju prema svom poslu ili specifičnim aspektima posla. Odražava da li se zaposleni osjećaju zadovoljni i da li su njihove potrebe zadovoljene na poslu. Dok zadovoljstvo zaposlenih općenito potiče motivaciju, postizanje ciljeva i moral, ponekad može dovesti do samozadovoljstva ako su zaposleni samo zadovoljni svojim radnim okruženjem. Sve u svemu, zadovoljstvo poslom značajno utiče na lično i društveno prilagođavanje zaposlenika (Sikowo *et al.*, 2016).

5.2. Determinante rezultata zaposlenih

Rezultati zaposlenih odnose se na rezultate koji proizlaze iz radnji zaposlenih, odražavajući njihovu stručnost i vještine. U organizacijskom kontekstu, rezultati su kumulativni zbir vještina, napora i sposobnosti svih zaposlenih, koji doprinosi poboljšanju produktivnosti i postizanju ciljeva organizacije. Poboljšani organizacioni rezultati ukazuju na napredak ka ciljevima, što zahtijeva povećane napore i poboljšane performanse zaposlenih (Dakhoul, 2018).

Rezultati se odnose na rezultat radnji ili zadataka pojedinca koji se obavljaju u svom poslu. Osim toga mogu se opisati i kao radnje koje zaposleni ili završe ili ne završe u svojim ulogama. U pitanju je komponenta rada koja uključuje i kvalitet i efektivnost u izvršavanju zadatka. Radi se o rezultatima koji su postignuti ispunjavanjem radnih dužnosti i odgovornosti koje je dodijelila organizacija. Ključni indikatori rezultata zaposlenih uključuju kvantitet i kvalitet rada, efikasnost zadataka, radnu disciplinu, inicijativu, temeljitost, liderstvo, poštenje i kreativnost (Karyatun *et al.*, 2023).

Prema Indrasari *et al.* (2019), rezultati zaposlenih podrazumijevaju rezultate koje pojedinac ili grupa unutar organizacije postigne da bi ispunili organizacione ciljeve u zadatom vremenskom okviru. U pitanju je rezultat brojnih pojedinačnih odluka koje donosi menadžment. Općenito, rezultati se odnose na to koliko dobro osoba obavlja zadatke koji su im dodijeljeni. Rezultati služe kao povratna informacija o različitim faktorima kao što su umor, nedostaci i potencijal, što je korisno za postavljanje ciljeva, praćenje napretka i razvoj planova za karijeru, posebno unutar organizacije. Rezultati se također opisuju kao nivo na kojem se izvršavaju zadaci od strane osobe, jedinice ili odjeljenja, s obzirom na njihove sposobnosti i ograničenja za postizanje ciljeva.

Rezultati zaposlenih se često mjere proizvedenim fizičkim dobrima ili količinom rezultata zaposlenih. Proizvodnja se obično ocjenjuje u smislu proizvedenih jedinica ili kupaca uslužnih u određenom vremenskom okviru, dok se rezultati općenito odnose na postizanje ciljeva ili zadataka na najefikasniji način (Khan i Mashikhi, 2017).

Kompanije bi trebale da daju prioritet poboljšanju rezultata zaposlenih tako što će svoje osoblje opremiti neophodnim alatima i vještinama za suočavanje sa novim izazovima i realnostima. Globalizacija, rastući zahtjevi tržišta, inovacije i pametna ekonomija predstavljaju izazove i služe kao motivatori za kompanije da unaprijede i održe rezultate zaposlenih. Prilagođavanje brzim tehnološkim promjenama, očekivanjima stakeholdera i zahtjevima tržišta oslanja se na rješavanje praznina u stavovima zaposlenih, koji su ključni za postizanje strateških ciljeva organizacije (Tuffaha, 2020).

Rezultati zaposlenih su ključni faktor za uspjeh organizacije. Organizacije igraju značajnu ulogu u jačanju rezultata zaposlenih pružanjem mogućnosti za obuku i razvoj. Pored toga, standardi menadžmenta za ocjenjivanje rezultata su od vitalnog značaja jer nude uvid u stvarne rezultate i njihovo usklađivanje sa mjerilima. Kada se identifikuju odstupanja, ovi

standardi pomažu u ispravljanju nivoa performansi kako bi se ispunili potrebni standard. Na rezultate zaposlenih utiče i zadovoljstvo poslom; zadovoljni zaposleni su više motivisani da efikasno doprinose ciljevima organizacije (Dakhoul, 2018).

Postoji mnogo različitih faktora koji utiču na učinak zaposlenih. Na individualne i organizacione performanse značajno utiču organizacione aktivnosti, politike, prakse, upravljanje znanjem i angažman zaposlenih. Upravljanje rezultatima kao strukturirani proces koji uključuje dogovor, mjerenje, podršku, povratne informacije i pozitivno pojačanje oblikuje rezultate zaposlenih. Korištenje interneta poboljšava procese zadataka, obrazovanje i kvalitet komunikacije, čime se poboljšavaju i individualni i organizacijski rezultati. Radno okruženje koje podrazumijeva fizičke i nefizičke faktore također ima pozitivan uticaj na poboljšanje rezultata zaposlenih. Osim toga, postoji važnost poboljšanja sistema mjerenja rezultata i praksi upravljanja kako bi se povećala angažman zaposlenih. Upravljanje talentima se postavlja kao ključni faktor uspjeha u današnjem dinamičnom i neizvjesnom tržišnom okruženju (Tuffaha, 2020).

Prethodna istraživanja su identifikovala nekoliko faktora koji utiču na rezultate zaposlenih. Prvi faktor je stres na poslu. Stres je kroz vrijeme definiran na različite načine. U pitanju je dinamično stanje u kojem se pojedinac suočava sa prilikama, preprekama ili zahtjevima u vezi s njihovim ciljevima, s ishodima koji su neizvjesni i značajni. Iako stres može biti koristan i pozitivno uticati na učinak, on također može biti štetan i negativno uticati na organizaciju, ovisno o nivou stresa koji zaposlenik doživljava. Drugi faktor je fizičko radno okruženje. Elementi kao što su unutrašnja rasvjeta, boje zidova, namještaj, nivoi privatnosti, mogućnosti vanjskih pogleda i prisustvo biljaka utiču na fizičko radno okruženje. Istraživanja pokazuju da dobro osmišljena okruženja mogu povećati nivo sreće i energije, dok loše dizajnirana mogu imati suprotan efekat. Razumijevanje načina na koji dizajn okoliša utječe na ponašanje i ishode može pomoći dizajnerima i arhitektama da poboljšaju unutrašnje prostore za bolje performanse u različitim okruženjima, kao što su uredi, škole i univerziteti, te naglasiti važnost ovih detalja za menadžere (Santoso, 2019).

Osim toga, ključni faktori koji utiču na rezultate zaposlenika uključuju radno okruženje, timski rad i uključenost zaposlenika. Efikasno uključivanje radnika je ključno za poboljšanje rezultata, jer čini da se zaposleni osjećaju cijenjenim i odgovornim, čime se poboljšavaju njihovi rezultati. Performanse obuhvataju i performanse zadataka, koje uključuju izvršavanje osnovnih radnih funkcija, i kontekstualne performanse, koje podržavaju šire organizaciono okruženje (Mendonca *et al.*, 2021).

Jedan od faktora koji također utiču na rezultate zaposlenih je i ugodno radno okruženje. Stvaranje ugodnog radnog okruženja uključuje upravljanje faktorima kao što su buka, zagađenje, temperatura, osvjetljenje i objekti kako bi se smanjili fizički rizici. Prikladno radno okruženje je ključno za poboljšanje rezultata zaposlenih. Pretjerana buka, zagađenje, vrućina i loša ventilacija mogu negativno uticati na rezultate zaposlenika. Uslovi rada mogu biti povoljni ili nepovoljni za zaposlene. U povoljnim uslovima, zaposleni će češće dijeliti pozitivna iskustva i pokazati odgovornost. Nasuprot tome, u nepovoljnim uslovima

zaposleni mogu podijeliti negativna iskustva, a oni koji su nekada bili odgovorni mogu postati neangažovani i iracionalni. Preovlađujuća teorija je da povoljno radno okruženje dovodi do boljih rezultata koje zaposleni postižu. Kada su zaposleni u okruženju podrške, njihova produktivnost i ukupni učinak imaju tendenciju da se poboljšaju (Khan i Jabbar, 2013).

Osim toga, kompenzacija je još jedan ključni faktor koji utiče na rezultate zaposlenih. Kada zaposleni shvate da primaju poštenu naknadu, njihova motivacija se povećava, što zauzvrat poboljšava njihov radni učinak. Zaposleni koji su zadovoljni svojom naknadom imaju tendenciju da budu motivisaniji, što dovodi do poboljšanja performansi kompanije. Mnoge organizacije koriste platu, unapređenja i beneficije kako bi podstakle bolje rezultate zaposlenih. Organizacioni menadžment često prilagođava ove podsticaje na osnovu snaga i odgovornosti zaposlenih, a očekivanja variraju između organizacija. Sve u svemu, postoji značajna veza između rezultata zaposlenih i njihovih primanja (Khan i Jabbar, 2013).

5.3. Uticaj timskog rada na zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo poslom može se definisati kao pozitivno ili ugodno emocionalno stanje koje proizilazi iz procjene nečijeg rada ili radnog iskustva. Za razliku od humanitarne perspektive, koja sugerira da zadovoljstvo poslom odražava način na koji se radnici tretiraju, utilitaristička perspektiva gleda na zadovoljstvo poslom kao prethodnicu pozitivnih organizacijskih ishoda. Prema ovom stavu, veće zadovoljstvo poslom je usko povezano sa poboljšanim organizacionim performansama. Manje je vjerovatno da će zadovoljni zaposlenici napustiti posao, čime se smanjuje fluktuacija. Iako je široko prihvaćeno da zadovoljni zaposleni često rade bolje, još uvijek ne postoji konsenzus o tome da li zadovoljstvo poslom dovodi do boljeg učinka ili ako veći učinak dovodi do povećanog zadovoljstva poslom (Ali *et al.*, 2017).

U grupnom okruženju, zaposleni moraju imati jasne korporativne uloge kako bi efektivno mjerili kolektivni učinak. I radnici i lideri vide timski rad kao ključni zadatak. Efikasan timski rad može poboljšati uloge zaposlenih u organizaciji kada rade u dosljednom okruženju. Faktori kao što su izvršenje, autonomija, uključenost, povezanost sa članovima tima i zadovoljstvo poslom doprinose jačanju motivacije i angažmana zaposlenih kroz timski rad. Pozitivni odnosi među zaposlenima se njeguju kroz zajednički rad. U mnogim sektorima očekivan je sličan pozitivan odnos između efikasnog timskog rada i zadovoljstva zaposlenih. Uspješni biznisi se oslanjaju na efikasan timski rad jer dobar timski rad može značajno koristiti organizaciji, dok loš timski rad može ometati njen napredak. Privlačenje i zadržavanje pravih ljudi ključno je za formiranje efikasnog tima. Bez obzira na izazove, bez pravih članova tima u pravim ulogama, timski rad neće uspjeti (Rizwan *et al.*, 2012).

Timski rad je značajno pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom. Viši nivo timskog rada povezan je sa povećanim zadovoljstvom zaposlenih, što zauzvrat tjera zaposlene da ulažu više napora na poslu. Stoga je podsticanje timskog rada među članovima organizacije

ključno za povećanje zadovoljstva poslom zaposlenih, što može direktno uticati na performanse organizacije. Štaviše, efikasan timski rad može povećati motivaciju i samoeфикаsnost zaposlenih, što dovodi do većeg zadovoljstva poslom (Hanaysha i Tahir, 2016).

Timski rad pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom. Neke studije su pokazale da viši nivoi timskog rada koreliraju sa poboljšanim zadovoljstvom zaposlenih, što zauzvrat podstiče veći napor. Efikasan timski rad povećava zadovoljstvo poslom. Stoga je timski rad ključan za podsticanje zadovoljstva poslom među zaposlenima, što direktno utiče na performanse organizacije. Osim toga, efikasan timski rad može motivisati zaposlene da poboljšaju svoj učinak i samoeфикаsnost (Ali *et al.*, 2017).

5.4. Uticaj timskog rada na rezultate zaposlenih

Mnoge organizacije implementiraju sisteme koji promovišu zajedničke napore za povećanje produktivnosti i ефикаsnosti. Historijski gledano, okupljanje ljudi se pokazalo kao uspješna strategija za postizanje organizacijskih ciljeva i usklađivanje individualnih interesa za kolektivnu korist. Danas su mnogi viši zaposlenici, uključujući i menadžere, prihvatili praksu formiranja timova među svojim podređenima. Ova strategija pomaže zaposlenima da prepoznaju svoje talente i profesionalne vještine za dobrobit organizacije. Članovi tima često rade ефикаsnije i produktivnije od onih koji rade sami. Timovi se obično sastoje od pojedinaca koji posjeduju osnovna znanja i vještine potrebne za postizanje organizacijskih ciljeva. Na kraju, timski duh omogućava članovima da dijele kritične vještine potrebne za izvršavanje zadataka (Ali *et al.*, 2017).

Timski rad je ključna komponenta organizacionog života i ključna karakteristika savremenog poslovanja. Definiраjuća karakteristika еfektivnih timova je da njihovi članovi rade međusobno zavisno i da su zajednički odgovorni za postizanje ciljeva učinka. U poslovnim organizacijama, timska saradnja može dovesti do značajnih poboljšanja, kao što su smanjenje troškova proizvodnje, ubrzavanje inovacija, poboljšanje kvaliteta usluga i sticanje konkurentске prednosti. S druge strane, rezultati zaposlenih odražavaju radno ponašanje usklađeno s osnovnim ciljevima i vrijednostima organizacije. To postaje еvidentno kada zaposleni doprinose postizanju organizacionih ciljeva. U suštini, izvođenje zadataka pokazuje sposobnost i motivaciju radnika da еfikasno ispuni organizacione ciljeve. Kvalitet timskog rada je sveobuhvatan okvir za procjenu koliko dobro članovi tima sараđuju. U organizacionom okruženju, timski rad uključuje ne samo saradnju već i potencijal za nesuglasice među članovima. Poboljšanje kvaliteta timskog rada predstavlja značajan izazov i pritisak kako za članove tima tako i za upravne odbore projekta. Međutim, ključno je da članovi tima prepoznaju vrijednost razmjene znanja kako bi se postigao visokokvalitetan rad u okviru vremenskih i resursnih ograničenja. Ključna karakteristika еfektivnih timova uključuje potrebu da članovi koordiniraju svoje individualne aktivnosti sa kolegama kako bi poboljšali ефикаsnost i еfektivnost, i kako bi se osiguralo da svaki član doprinosi najviše što može. Timovi rade bolje kada ne samo da vjeruju, već i aktivno uzvraćaju napore i

podržavaju jedni druge u rješavanju problema. Ovaj pristup poboljšava performanse zadataka i njeguje pozitivnu radnu etiku, što dovodi do kohezivnijeg timskog okruženja u kojem članovi rade na održavanju visokog morala. Timski rad je posebno važan za podsticanje kreativnosti u inovativnim projektima, kao što je dizajn proizvoda, a pokazalo se da podiže moral i produktivnost zaposlenih (Adil i Ab Hamid, 2020).

Timski rad je ključan za oblikovanje različitih organizacijskih praksi, uključujući rješavanje devijantnih ponašanja i sukoba uloga. Timski rad je od vitalnog značaja za poboljšanje performansi organizacije, posebno imajući u vidu složenost koju donosi tehnološki napredak. Razvijanje snažnog timskog duha među zaposlenima je ključno. Dok literatura pokazuje mješoviti odnos između timskog rada i učinka, mnoge studije povezuju timski rad s pozitivnim rezultatima i poboljšanim učinkom zaposlenika. Ovo se često pripisuje načinu na koji se moć i odgovornosti raspoređuju unutar tima, što može poboljšati i individualne i organizacione performanse. Kolektivizam naspram individualizma je kulturna dimenzija koja utiče na to da li će timski rad poboljšati performanse, pri čemu su individualističke grupe potencijalno odlične u timskom radu, i obrnuto za timski orijentisane pojedince (Khan i Mashikhi, 2017).

Timovi olakšavaju saradnju, poboljšavaju individualne vještine i nude konstruktivne povratne informacije bez podsticanja sukoba. Timski rad je ključan za efikasno funkcionisanje organizacija, posebno pošto tehnološki napredak komplikuje mnoge organizacione zadatke. Stoga se mnoge organizacije u velikoj mjeri fokusiraju na timski rad. Timski rad je neophodan u svim vrstama organizacija, uključujući neprofitne. Rad u timu pomaže članovima da razviju svoje vještine, znanja i sposobnosti. Organizacije koje daju prioritet timskom radu često doživljavaju povećan učinak zaposlenih, veću produktivnost i poboljšane sposobnosti rješavanja problema. Timski rad može značajno poboljšati individualne i organizacijske performanse, ali zahtijeva stalnu podršku. Kako se konkurencija intenzivira, organizacije treba da usvoje strategije za poboljšanje učinka, uključujući implementaciju i njegovanje timskog rada. Timovi nude povećano učešće, izazove i osjećaj postignuća, što pomaže privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata. Ovo, zauzvrat, vodi do organizacije visokih performansi koja je fleksibilna, efikasna i profitabilna, što joj omogućava da ostane konkurentna u izazovnom poslovnom okruženju (Manzoor *et al.*, 2011).

Radni tim se definiše kao grupa u kojoj kolektivni učinak premašuje zbir individualnih doprinosa. Timski rad se može posmatrati kao kolektivni napor u kojem grupa zaposlenih radi na zadacima koje im je zadao vođa, njegujući jedinstvo, međusobno povjerenje i podršku. Efikasan timski rad poboljšava ukupni učinak i pruža zadovoljstvo nadređenima. Timski rad rezultira boljim rezultatima nego zbir pojedinačnih napora. Ovo sugerira da timski rad općenito proizvodi superiorne rezultate u odnosu na individualni učinak unutar organizacije. Timski rad uključuje zaposlene koji rade na zadacima koje im je dodijelio njihov vođa, što promovira saradnju, povjerenje i podršku, što u konačnici dovodi do poboljšanja grupnog učinka i zadovoljstva nadređenih (Widayati *et al.*, 2021).

Učinkovit timski rad pozitivno doprinosi samopouzdanju zaposlenika i posvećenosti ciljevima organizacije, dok loša organizacija i vodstvo tima mogu dovesti do niskog morala i smanjene motivacije. Kada se timskim radom loše upravlja, zaposleni mogu sporo obavljati svoje dužnosti, što dovodi do minimalnog napretka. Timski rad ima za cilj podsticanje saradnje ka zajedničkom cilju, jačanje sinergije i osnaživanje pojedinaca da kontinuirano poboljšavaju performanse i napreduju u karijeri. Efikasan timski rad je ključan za postizanje visokokvalitetnih i efikasnih rezultata, koji pokreću ekonomski rast. Da bi postigli ciljeve odjela koji podržavaju ukupne organizacijske ciljeve, odjeli moraju uspostaviti jake odnose timskog rada, što stvara kulturu koja poboljšava standarde učinka. Dobro razvijen timski rad poboljšava individualne vještine, promovira kreativno rješavanje problema i olakšava učenje novih koncepata. Efikasan timski rad olakšava učenje i poboljšava individualne performanse. Također služi kao efikasan način za uključivanje novih zaposlenih. Uz to, timski rad podstiče lojalnost i posvećenost zaposlenih pružajući osjećaj identiteta i specijalizacije. Zaposleni postaju posvećeniji svojim ulogama i nastoje steći više stručnosti, vođeni željom za timskom efikasnošću. Organizacije također mogu koristiti timske nagrade da motivišu učinak. Kada članovi tima rade zajedno na postizanju zajedničkog cilja, oni su više motivirani da budu napredni, znajući da će njihovi zajednički naponi rezultirati nagradama. Finansijski podsticaji, kao što su novčani bonusi, mogu inspirirati zaposlene da rade bolje i održavaju odgovornost, jer nastoje da ispune ciljeve za grupne nagrade (Wanyeki *et al.*, 2019).

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

6.1. Rezultati istraživanja

U ovom dijelu će biti predstavljeni rezultati istraživanja na osnovu prikupljenih odgovora. Rezultati će prije svega biti predstavljeni grafički i deskriptivno, a nakon toga bit će provedeni odgovarajući statistički testovi kako bi se testirale prethodno postavljene istraživačke hipoteze.

Prvo pitanje u upitniku glasilo je "Da li u Vašoj organizaciji na Vašoj poziciji u svakodnevnom poslovanju postoji timski rad?". Ovo pitanje bilo je eliminatorno pitanje, te ukoliko su ispitanici na prvo pitanje odgovorili sa "Ne", nisu učestvovali u ostalim pitanjima upitnika. To je zbog toga što za upitnik treba da se prikupe odgovori onih zaposlenih kod kojih u organizaciji u svakodnevnom poslovanju postoji timski rad.

Distribucija odgovora ispitanika prikazana je na grafikonu 1.

Grafik 1. Da li u Vašoj organizaciji na Vašoj poziciji u svakodnevnom poslovanju postoji timski rad?



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da je 90% ispitanika odgovorilo da u njihovoj organizaciji na njihovoj poziciji u svakodnevnom poslovanju postoji timski rad, što je ukupno 138 ispitanika, dok je preostalih 10% ispitanika, odnosno 16 njih, da u njihovoj organizaciji ne postoji timski rad. Ovih 138 ispitanika su učestvovali u ostatku ankete.

Nakon toga uslijedio je set pitanja koji je mjerio demografske karakteristike ispitanika. Prvo od tih pitanja ticalo se pola ispitanika, a distribucija odgovora prikazana je na grafikonu 2.

Grafik 2. Koji je Vaš pol?

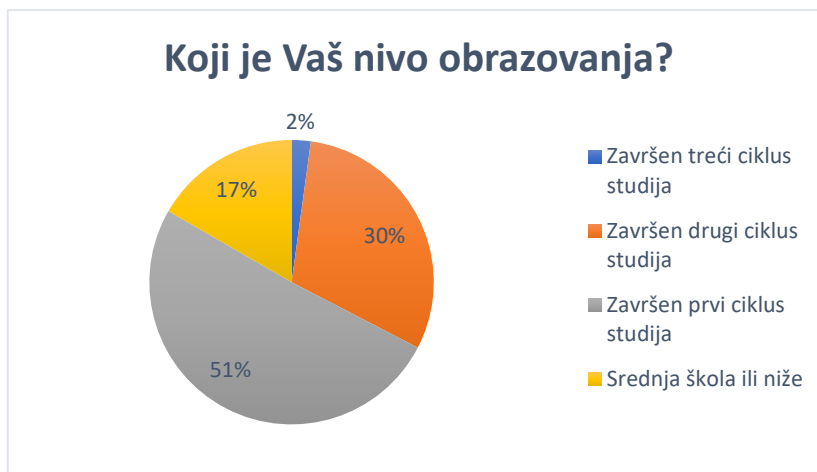


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da je u upitniku učestvovalo više osoba ženskog pola, ukupno 62% ili 85 osoba. Muškaraca je bilo 38% odnosno 53 osobe.

Sljedeće pitanje odnosilo se na nivo obrazovanja ispitanika, a distribucija odgovora prikazana je na grafikonu 3.

Grafik 3. Koji je Vaš nivo obrazovanja?

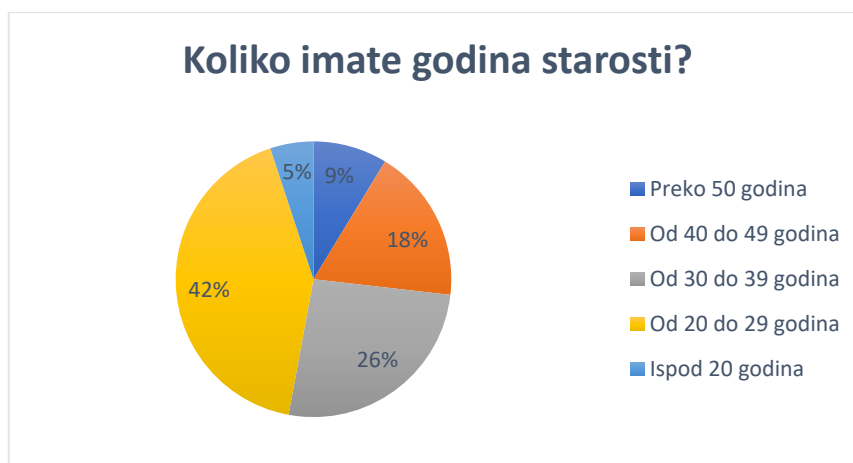


Izvor: kreacija autora

Na osnovu odgovora vidimo da je najveći broj ispitanika imao završen prvi ciklus studija, konkretno 51% ispitanika, ili njih 70. Nakon toga, bilo je 42 ispitanika (ili 30%) sa završenim drugim ciklusom studija. 23 ispitanika (ili 17%) imali su završenu srednju školu, dok je 2% (3 ispitanika) imalo završen treći ciklus studija.

Sljedeće pitanje odnosilo se na godine starosti ispitanika, a distribucija odgovora prikazana je na grafikonu 4.

Grafik 4. Koliko imate godina starosti?

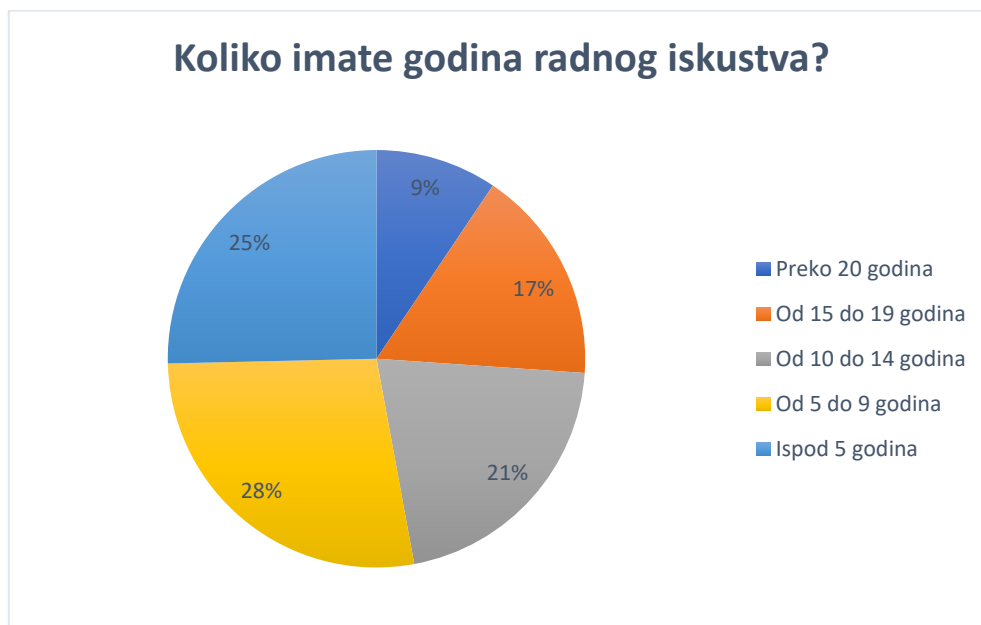


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da je bilo ispitanika iz različitih dobnih skupina. Najviše je bilo onih između 20 i 29 godina, konkretno 58 ispitanika (ili 42%). Nakon toga, bilo je 36 (26%) ispitanika koji su imali između 30 i 39 godina, 25 (18%) ispitanika koji su imali između 40 i 49 godina, 12 (9%) ispitanika koji su bili stariji od 50 godina. Najmanje je bilo ispitanika mlađih od 20 godina, ukupno 7 (5%).

Sljedeće pitanje odnosilo se na godine radnog iskustva ispitanika, a distribucija odgovora prikazana je na grafikonu 5.

Grafik 5. Koliko imate godina radnog iskustva?



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da je bilo najviše ispitanika koji su imali od 5 do 9 godina radnog iskustva, ukupno 38 ispitanika (28%). Nakon toga, bilo je 35 (25%) ispitanika koji su imali manje od 5 godina radnog iskustva, 29 (21%) ispitanika koji su imali između 10 i 14 godina radnog iskustva, 23 (17%) ispitanika koji su imali između 15 i 19 godina radnog iskustva. Najmanje je bilo ispitanika koji su imali preko 20 godina radnog iskustva, konkretno njih 13 (9%).

Sljedeće pitanje odnosilo se na godine rada ispitanika u trenutnoj organizaciji, a distribucija odgovora prikazana je na grafikonu 6.

Grafik 6. Koliko dugo radite u trenutnoj organizaciji?



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da je najviše ispitanika u trenutnoj organizaciji radilo manje od 5 godina, konkretno 57 ispitanika (41%). Nakon toga, bila su 42 ispitanika (31%) koji su radili u organizaciji od 5 do 9 godina, 23 ispitanika (17%) koji u trenutnoj organizaciji rade između 10 i 14 godina, 13 ispitanika (9%) koji u trenutnoj organizaciji rade između 15 i 19 godina. Najmanje je bilo onih ispitanika koji su u trenutnoj organizaciji duže od 20 godina, konkretno 3 ispitanika (2%).

Sljedeće pitanje odnosilo se na veličinu organizacije u kojoj ispitanici rade, a distribucija odgovora prikazana je na grafikonu 7.

Grafik 7. Koja je veličina organizacije u kojoj ste zaposleni?

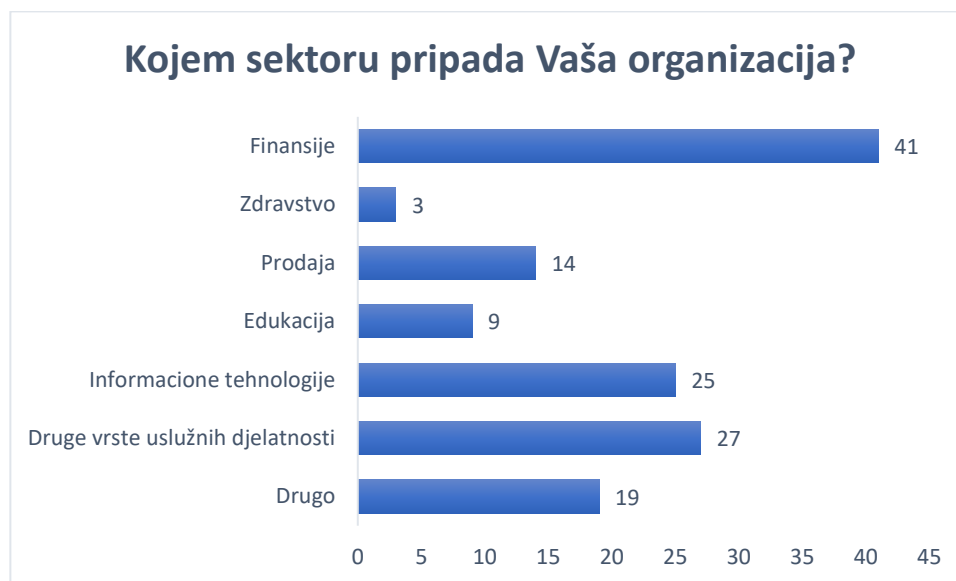


Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, možemo vidjeti da najveći broj ispitanika radi u kompanijama srednje veličine, ukupno 52 osobe (38%). Nakon toga, bilo je 39 ispitanika (28%) koji rade u velikim kompanijama, 26 ispitanika (19%) koji rade u malim kompanijama i 21 (15%) ispitanika koji rade u mikro kompanijama.

Sljedeće pitanje odnosilo se na sektor u kojem ispitanici rade, a distribucija odgovora prikazana je na grafikonu 8.

Grafik 8. Kojem sektoru pripada Vaša organizacija?



Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata vidimo da je najveći broj ispitanika zaposlen u sektoru finansija, ukupno 41 (30%). Nakon toga, bilo je 27 ispitanika (20%) koji su zaposleni u drugim vrstama uslužnih djelatnosti, 25 ispitanika (18%) u sektoru informacionih tehnologija, 19 ispitanika (14%) u drugim sektorima, 14 ispitanika (10%) u sektoru prodaje, 9 ispitanika (7%) u sektoru edukacije i 3 ispitanika (2%) u sektoru zdravstva.

Nakon toga, ispitanicima su date tvrdnje vezane za varijable na koje su oni moraju odgovoriti koristeći Likertovu skalu od pet modaliteta, odnosno sljedeće odgovore: 1=uopšte se neslažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=slažem se, 5=u potpunosti se slažem. Prvi set pitanja odnosio se na stepen autonomije u timovima, a sadržavao je sljedeće tri tvrdnje:

- Imam značajnu autonomiju u određivanju načina na koji radim svoj posao u timu.
- Mogu sam odlučiti kako ću raditi svoj posao u timu.
- Imam značajnu priliku za samostalnost i slobodu u načinu na koji radim svoj posao u timu.

U tabeli 2. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na tvrdnje povezane sa varijablom stepen autonomije u timovima.

Tabela 2. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom stepen autonomije u timovima

Tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Imam značajnu autonomiju u određivanju načina na koji radim svoj posao u timu.	14	26	51	32	15
Mogu sam odlučiti kako ću raditi svoj posao u timu.	16	25	57	30	10
Imam značajnu priliku za samostalnost i slobodu u načinu na koji radim svoj posao u timu.	10	25	50	35	18

Izvor: kreacija autora

Na osnovu ove tabele vidimo da su se ispitanici uglavnom umjereno slagali sa tvrdnjama koje se tiču stepena autonomije u timovima. Kada je u pitanju prva tvrdnja koja glasi: "Imam značajnu autonomiju u određivanju načina na koji radim svoj posao u timu." najveći broj ispitanika bio je neutralan, konkretno 51 ispitanik. Osim toga, 32 ispitanika su se slagala, a 15 ih se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 26 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 14 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju druga tvrdnja koja glasi: "Mogu sam odlučiti kako ću raditi svoj posao u timu." najveći broj ispitanika također je bio neutralan, konkretno 57 ispitanika. Osim toga, 30 ispitanika se slagalo, a 10 ih se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 25 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 16 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju treća tvrdnja koja glasi: "Imam značajnu priliku za samostalnost i slobodu u načinu na koji radim svoj posao u timu." najveći broj ispitanika ponovo je bio neutralan, konkretno 50 ispitanika. Osim toga, 35 ispitanika se slagalo, a 18 ih se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom.

Suprotno tome, 25 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 10 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Nakon toga slijedi deskriptivna statistika seta pitanja koja se tiču stepena autonomije u timovima koja je prikazana u tabeli 3.

Tabela 3. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom stepen autonomije u timovima

Tvrdnja	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Min	Max
Imam značajnu autonomiju u određivanju načina na koji radim svoj posao u timu.	138	3,06	1,12	1	5
Mogu sam odlučiti kako ću raditi svoj posao u timu.	138	2,95	1,07	1	5
Imam značajnu priliku za samostalnost i slobodu u načinu na koji radim svoj posao u timu.	138	3,19	1,10	1	5
UKUPAN PROSJEK		3,07	1,10	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele vidimo da je tvrdnja "Imam značajnu priliku za samostalnost i slobodu u načinu na koji radim svoj posao u timu." imala najveću prosječnu ocjenu, konkretno 3,19 uz standardnu devijaciju 1,10. Ukupni prosjek za sve tri tvrdnje bio je 3,07, dok je standardna devijacija iznosila 1,10. Na osnovu toga možemo zaključiti da su se ispitanici sa ovim tvrdnjama uglavnom umjereno slagali.

Drugi set pitanja odnosio se na uključenost u timski rad, a sadržavao je sljedeće tri tvrdnje:

- Veoma sam uključen/a u aktivnosti tima

- Često aktivno učestvujem na sastancima i diskusijama
- Često doprinosim idejama članova tima

U tabeli 4. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na tvrdnje povezane sa varijablom uključenost u timski rad.

Tabela 4. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom uključenost u timski rad

Tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Veoma sam uključen/a u aktivnosti tima.	4	10	30	67	27
Često aktivno učestvujem na sastancima i diskusijama.	14	23	33	51	17
Često doprinosim idejama članova tima.	3	15	28	66	26

Izvor: kreacija autora

Na osnovu ove tabele vidimo da su se ispitanici uglavnom slagali sa tvrdnjama koje se tiču uključenosti u timski rad. Kada je u pitanju prva tvrdnja koja glasi: "Veoma sam uključen/a u aktivnosti tima." najveći broj ispitanika se slagao sa tvrdnjom, konkretno 67 njih. Osim toga, 27 ispitanika se u potpunosti slagalo, a 30 ih je bilo neutralno. Suprotno tome, 10 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 4 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju druga tvrdnja koja glasi: "Često aktivno učestvujem na sastancima i diskusijama." najveći broj ispitanika se slagao sa tvrdnjom, konkretno 51 ispitanik. Osim toga, 17 ispitanika se u potpunosti slagalo, a 33 ih je bilo neutralno. Suprotno tome, 23 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 14 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju treća tvrdnja koja glasi: "Često doprinosim idejama članova tima." najveći broj ispitanika se slagao sa tvrdnjom, konkretno 66 ispitanika. Osim toga, 26 ispitanika se u potpunosti slagalo, a 28 ih je bilo neutralno. Suprotno tome, 15 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 3 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Nakon toga slijedi deskriptivna statistika seta pitanja koja se tiču uključenosti u timski rad u timovima koja je prikazana u tabeli 5.

Tabela 5. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom uključenost u timski rad

Tvrđnja	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Min	Max
Veoma sam uključen/a u aktivnosti tima.	138	3,75	0,95	1	5
Često aktivno učestvujem na sastancima i diskusijama.	138	3,25	1,17	1	5
Često doprinosim idejama članova tima.	138	3,70	0,97	1	5
UKUPAN PROSJEK		3,56	1,03	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele vidimo da je tvrdnja "Veoma sam uključen/a u aktivnosti tima." imala najveću prosječnu ocjenu, konkretno 3,75 uz standardnu devijaciju 0,95. Ukupni prosjek za sve tri tvrdnje bio je 3,56, dok je standardna devijacija iznosila 1,03. Na osnovu toga možemo zaključiti da su se ispitanici sa ovim tvrdnjama uglavnom slagali u umjerenoj do visokoj mjeri.

Treći set pitanja odnosio se na percepciju timskog rada, a sadržavao je sljedećih pet tvrdnji:

- Sveukupno sam zadovoljan timskim radom u svojoj organizaciji.
- Tim ima uticaj na kvalitet rada.
- Zadovoljan sam evaluacijom kolega.
- Timski rad doprinosi mom ličnom razvoju.
- Timski rad doprinosi boljem donošenju odluka.

U tabeli 6. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na tvrdnje povezane sa percepcijom timskog rada.

Tabela 6. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom percepcija timskog rada

Tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Sveukupno sam zadovoljan timskim radom u svojoj organizaciji.	8	15	49	42	24
Tim ima uticaj na kvalitet rada.	13	15	36	45	29
Zadovoljan sam evaluacijom kolega.	8	21	55	37	17
Timski rad doprinosi mom ličnom razvoju.	6	17	44	56	14
Timski rad doprinosi boljem donošenju odluka.	7	16	42	48	25

Izvor: kreacija autora

Na osnovu ove tabele vidimo da su se ispitanici uglavnom slagali sa tvrdnjama koje se tiču percepcije timskog rada. Kada je u pitanju prva tvrdnja koja glasi: "Sveukupno sam zadovoljan timskim radom u svojoj organizaciji." najveći broj ispitanika je bio neutralan, konkretno njih 49. Osim toga, 49 ispitanika se slagalo, a 24 se u potpunosti slagalo. Suprotno tome, 15 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 8 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju druga tvrdnja koja glasi: "Tim ima uticaj na kvalitet rada." najveći broj ispitanika se slagao sa tvrdnjom, konkretno njih 45. Osim toga, 29 ispitanika se u potpunosti slagalo, a 36 je bilo neutralno. Suprotno tome, 15 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 13 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju treća tvrdnja koja glasi: "Zadovoljan sam evaluacijom kolega." najveći broj ispitanika je bio neutralan, konkretno njih 55. Osim toga, 37 ispitanika se slagalo, a 17 se u potpunosti

slagalo. Suprotno tome, 21 ispitanik nije se slagao sa tvrdnjom uz 8 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju četvrta tvrdnja koja glasi: "Timski rad doprinosi mom ličnom razvoju." najveći broj ispitanika se slagao sa tvrdnjom, konkretno njih 56. Osim toga, 15 ispitanika se u potpunosti slagalo, a 44 je bilo neutralno. Suprotno tome, 17 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 6 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju peta tvrdnja koja glasi: "Timski rad doprinosi boljem donošenju odluka." najveći broj ispitanika se slagao sa tvrdnjom, konkretno njih 48. Osim toga, 25 ispitanika se u potpunosti slagalo, a 42 su bila neutralna. Suprotno tome, 16 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 7 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Nakon toga slijedi deskriptivna statistika seta pitanja koja tiču se percepcije timskog rada koja je prikazana u tabeli 7.

Tabela 7. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom uključenost u timski rad

Tvrdnja	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Min	Max
Sveukupno sam zadovoljan timskim radom u svojoj organizaciji.	138	3,43	1,08	1	5
Tim ima uticaj na kvalitet rada.	138	3,45	1,20	1	5
Zadovoljan sam evaluacijom kolega.	138	3,25	1,04	1	5
Timski rad doprinosi mom ličnom razvoju.	138	3,41	0,98	1	5
Timski rad doprinosi boljem donošenju odluka.	138	3,49	1,07	1	5
UKUPAN PROSJEK		3,41	1,08	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele vidimo da je tvrdnja "Timski rad doprinosi boljem donošenju odluka." imala najveću prosječnu ocjenu, konkretno 3,49 uz standardnu devijaciju 1,07. Ukupni prosjek za sve tri tvrdnje bio je 3,41, dok je standardna devijacija iznosila 1,08. Na osnovu toga možemo zaključiti da su se ispitanici sa ovim tvrdnjama uglavnom slagali u umjerenoj do visokoj mjeri.

Četvrti set pitanja odnosio se na timski rad i motivaciju, a sadržavao je sljedeće tri tvrdnje:

- Rad u timu povećava moju motivaciju za obavljanje radnih zadataka.
- Više sam motivisan/a za ostvarivanje ciljeva kada radim u timu.
- Uspjeh tima ima pozitivan uticaj na moj nivo motivacije.

U tabeli 8. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na tvrdnje povezane sa varijablom timski rad i motivacija.

Tabela 8. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom timski rad i motivacija

Tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Rad u timu povećava moju motivaciju za obavljanje radnih zadataka.	10	14	33	51	30
Više sam motivisan/a za ostvarivanje ciljeva kada radim u timu.	9	12	44	47	26
Uspjeh tima ima pozitivan uticaj na moj nivo motivacije.	7	13	32	53	33

Izvor: kreacija autora

Na osnovu ove tabele vidimo da su se ispitanici uglavnom slagali sa tvrdnjama koje se tiču timskog rada i motivacije. Kada je u pitanju prva tvrdnja koja glasi: "Rad u timu povećava moju motivaciju za obavljanje radnih zadataka.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 51 ispitanik. Osim toga, 30 ispitanika se u potpunosti slagalo sa

tvrdnjom, a 33 je bilo neutralno. Suprotno tome, 14 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 10 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju druga tvrdnja koja glasi: "Više sam motivisan/a za ostvarivanje ciljeva kada radim u timu.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 47 ispitanika. Osim toga, 26 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 32 je bilo neutralno. Suprotno tome, 13 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 9 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju treća tvrdnja koja glasi: "Uspjeh tima ima pozitivan uticaj na moj nivo motivacije.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 53 ispitanika. Osim toga, 33 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 32 je bilo neutralno. Suprotno tome, 13 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 7 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Nakon toga slijedi deskriptivna statistika seta pitanja koja se tiču timskog rada i motivacije koja je prikazana u tabeli 9.

Tabela 9. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom timski rad i motivacija

Tvrdnja	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Min	Max
Rad u timu povećava moju motivaciju za obavljanje radnih zadataka.	138	3,56	1,15	1	5
Više sam motivisan/a za ostvarivanje ciljeva kada radim u timu.	138	3,50	1,09	1	5
Uspjeh tima ima pozitivan uticaj na moj nivo motivacije.	138	3,67	1,09	1	5
UKUPAN PROSJEK		3,57	1,11	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele vidimo da je tvrdnja "Uspjeh tima ima pozitivan uticaj na moj nivo motivacije." imala najveću prosječnu ocjenu, konkretno 3,67 uz standardnu devijaciju 1,09. Ukupni prosjek za sve tri tvrdnje bio je 3,57, dok je standardna devijacija iznosila 1,11. Na osnovu toga možemo zaključiti da su se ispitanici sa ovim tvrdnjama uglavnom slagali.

Peti set pitanja odnosio se na timski rad i rezultate, a sadržavao je sljedeće tri tvrdnje:

- Timski rad pozitivno utiče na kvalitet mojih radnih rezultata.
- Saradnja sa članovima tima poboljšava moju sposobnost da zadatke završavam na vrijeme i da ispunjavam zacrtane ciljeve.
- Timska kohezija (povjerenje, poštovanje i saradnja) ima pozitivan uticaj na moj ukupni učinak na poslu.

U tabeli 10. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na tvrdnje povezane sa varijablom timski rad i rezultati.

Tabela 10. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom timski rad i rezultati

Tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Timski rad pozitivno utiče na kvalitet mojih radnih rezultata.	13	16	40	45	24
Saradnja sa članovima tima poboljšava moju sposobnost da zadatke završavam na vrijeme i da ispunjavam zacrtane ciljeve.	15	17	42	42	22
Timska kohezija (povjerenje, poštovanje i saradnja) ima pozitivan uticaj na moj ukupni učinak na poslu.	15	14	40	46	23

Izvor: kreacija autora

Na osnovu ove tabele vidimo da su se ispitanici uglavnom slagali sa tvrdnjama koje se tiču timskog rada i rezultata. Kada je u pitanju prva tvrdnja koja glasi: "Timski rad pozitivno utiče na kvalitet mojih radnih rezultata.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 45 ispitanika. Osim toga, 24 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 40

je bilo neutralno. Suprotno tome, 16 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 13 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju druga tvrdnja koja glasi: "Saradnja sa članovima tima poboljšava moju sposobnost da zadatke završavam na vrijeme i da ispunjavam zacrtane ciljeve.", podjednak broj ispitanika se slagao sa tvrdnjom i bio neutralan, konkretno 42 ispitanika. Osim toga, 22 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, 17 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 15 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju treća tvrdnja koja glasi: "Timska kohezija (povjerenje, poštovanje i saradnja) ima pozitivan uticaj na moj ukupni učinak na poslu.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 46 ispitanika. Osim toga, 23 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 40 je bilo neutralno. Suprotno tome, 14 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 15 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Nakon toga slijedi deskriptivna statistika seta pitanja koja se tiču timskog rada i rezultata koja je prikazana u tabeli 11.

Tabela 11. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom timski rad i rezultati

Tvrdnja	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Min	Max
Timski rad pozitivno utiče na kvalitet mojih radnih rezultata.	138	3,37	1,17	1	5
Saradnja sa članovima tima poboljšava moju sposobnost da zadatke završavam na vrijeme i da ispunjavam zacrtane ciljeve.	138	3,28	1,19	1	5
Timska kohezija (povjerenje, poštovanje i saradnja) ima pozitivan uticaj na moj ukupni učinak na poslu.	138	3,48	1,19	1	5
UKUPAN PROSJEK		3,33	1,19	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele vidimo da je tvrdnja "Timska kohezija (povjerenje, poštovanje i saradnja) ima pozitivan uticaj na moj ukupni učinak na poslu." imala najveću prosječnu ocjenu, konkretno 3,48 uz standardnu devijaciju 1,19. Ukupni prosjek za sve tri tvrdnje bio je 3,33, dok je standardna devijacija iznosila 1,19. Na osnovu toga možemo zaključiti da su se ispitanici sa ovim tvrdnjama uglavnom slagali umjereno do visoko.

Šesti set pitanja odnosio se na zadovoljstvo zaposlenih, a sadržavao je sljedećih šest tvrdnji:

- Volim raditi u timu u svojoj organizaciji
- Zadovoljan/a sam platom koju primam
- Veoma mi je drago što sam za rad odabrao/la ovu instituciju a ne neku drugu
- Osjećam se motivirano da doprinesem timskom uspjehu
- Dobro se slažem sa članovima mog tima
- Sveukupno sam zadovoljan/a svojim poslom

U tabeli 12. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na tvrdnje povezane sa varijablom zadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 12. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom zadovoljstvo zaposlenih

Tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Volim raditi u timu u svojoj organizaciji	14	16	31	48	29
Zadovoljan/a sam platom koju primam	28	36	37	28	9
Veoma mi je drago što sam za rad odabrao/la ovu instituciju a ne neku drugu	16	37	49	24	12

Osjećam se motivirano da doprinesem timskom uspjehu	9	34	42	34	19
Dobro se slažem sa članovima mog tima	8	20	33	50	27
Sveukupno sam zadovoljan/a svojim poslom	22	40	41	25	10

Izvor: kreacija autora

Na osnovu ove tabele vidimo da su se ispitanici uglavnom umjereno slagali sa tvrdnjama koje se tiču zadovoljstva. Kada je u pitanju prva tvrdnja koja glasi: "Volim raditi u timu u svojoj organizaciji.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 48 ispitanika. Osim toga, 29 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 31 je bilo neutralno. Suprotno tome, 16 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 14 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju druga tvrdnja koja glasi: "Zadovoljan/a sam platom koju primam.", najveći broj ispitanika bio je neutralan, konkretno 37 ispitanika. Osim toga, 36 ispitanika se slagalo sa tvrdnjom, a 9 njih se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 36 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 28 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju treća tvrdnja koja glasi: "Veoma mi je drago što sam za rad odabrao/la ovu instituciju a ne neku drugu.", najveći broj ispitanika bio je neutralan, konkretno 49 ispitanika. Osim toga, 24 ispitanika se slagalo sa tvrdnjom, a 12 njih se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 37 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 16 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Kada je u pitanju četvrta tvrdnja koja glasi: "Osjećam se motivirano da doprinesem timskom uspjehu.", najveći broj ispitanika bio je neutralan, konkretno 42 ispitanika. Osim toga, 34 ispitanika se slagalo sa tvrdnjom, a 19 njih se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 34 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 9 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju peta tvrdnja koja glasi: "Dobro se slažem sa članovima mog tima.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 50 ispitanika. Osim toga, 27 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 33 je bilo neutralno. Suprotno tome, 20 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 8 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju šesta tvrdnja koja glasi: "Sveukupno sam zadovoljan/a svojim poslom ", najveći broj ispitanika bio je neutralan, konkretno 41 ispitanik. Osim toga, 25 ispitanika se slagalo sa tvrdnjom, a 10 njih se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 40 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 22 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Nakon toga slijedi deskriptivna statistika seta pitanja koja se tiču zadovoljstva zaposlenih koja je prikazana u tabeli 13.

Tabela 13. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom zadovoljstvo zaposlenih

Tvrđnja	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Min	Max
Volim raditi u timu u svojoj organizaciji	138	3,45	1,23	1	5
Zadovoljan/a sam platom koju primam	138	2,67	1,19	1	5
Veoma mi je drago što sam za rad odabrao/la ovu instituciju a ne neku drugu	138	2,85	1,11	1	5
Osjećam se motivirano da doprinesem timskom uspjehu	138	3,14	1,13	1	5
Dobro se slažem sa članovima mog tima	138	3,49	1,13	1	5
Sveukupno sam zadovoljan/a svojim poslom	138	2,72	1,15	1	5
UKUPAN PROSJEK		3,05	1,16	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele vidimo da je tvrdnja "Dobro se slažem sa članovima mog tima." imala najveću prosječnu ocjenu, konkretno 3,49 uz standardnu devijaciju 1,13. Najmanju ocjenu imala je tvrdnja "Zadovoljan/a sam platom koju primam", konkretno 2,67 uz standardnu devijaciju 1,19. Ukupni prosjek za sve tri tvrdnje bio je 3,05, dok je standardna devijacija

iznosila 1,16. Na osnovu toga možemo zaključiti da su se ispitanici uglavnom umjereno slagali sa ovim tvrdnjama.

Sedmi set pitanja odnosio se na rezultate zaposlenih, a sadržavao je sljedećih šest tvrdnji:

- Adekvatno završavam zadatke koji su mi dodijeljeni
- Uvijek obavim aktivnosti koje su u opisu mog posla
- Nikad se ne desi da ne uradim zadatak koji mi je dodijeljen
- Dajem sve od sebe da ispunim očekivanja svojih nadređenih
- Nikada ne propuštam zadatke koji su mi dodijeljeni

U tabeli 14. prikazana je distribucija odgovora ispitanika na tvrdnje povezane sa varijablom rezultati zaposlenih.

Tabela 14. Distribucija odgovora na tvrdnje povezane sa varijablom rezultati zaposlenih

Tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Adekvatno završavam zadatke koji su mi dodijeljeni	5	14	31	49	39
Uvijek obavim aktivnosti koje su u opisu mog posla	5	17	26	56	34
Nikad se ne desi da ne uradim zadatak koji mi je dodijeljen	13	23	38	35	29
Dajem sve od sebe da ispunim očekivanja svojih nadređenih	16	30	38	35	19

Nikada ne propuštam zadatke koji su mi dodijeljeni	4	14	32	54	34
--	---	----	----	----	----

Izvor: kreacija autora

Na osnovu ove tabele vidimo da su se ispitanici uglavnom umjereno slagali sa tvrdnjama koje se tiču rezultata zaposlenih.

Kada je u pitanju prva tvrdnja koja glasi: "Adekvatno završavam zadatke koji su mi dodijeljeni.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 49 ispitanika. Osim toga, 39 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 31 je bilo neutralno. Suprotno tome, 14 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 5 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Kada je u pitanju druga tvrdnja koja glasi: "Uvijek obavim aktivnosti koje su u opisu mog posla.", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 56 ispitanika. Osim toga, 34 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 26 je bilo neutralno. Suprotno tome, 17 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 5 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom. Kada je u pitanju treća tvrdnja koja glasi: "Nikad se ne desi da ne uradim zadatak koji mi je dodijeljen.", najveći broj ispitanika bio je neutralan, konkretno 38 ispitanika. Osim toga, 35 ispitanika se slagalo sa tvrdnjom, dok se 29 njih u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 23 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 13 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Kada je u pitanju četvrta tvrdnja koja glasi: "Dajem sve od sebe da ispunim očekivanja svojih nadređenih.", najveći broj ispitanika bio je neutralan, konkretno 38 ispitanika. Osim toga, 35 ispitanika se slagalo sa tvrdnjom, dok se 19 njih u potpunosti slagalo sa tvrdnjom. Suprotno tome, 30 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 16 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Kada je u pitanju peta tvrdnja koja glasi: "Nikada ne propuštam zadatke koji su mi dodijeljeni", najveći broj ispitanika slagao se sa tvrdnjom, konkretno 54 ispitanika. Osim toga, 34 ispitanika se u potpunosti slagalo sa tvrdnjom, a 32 je bilo neutralno. Suprotno tome, 14 ispitanika nije se slagalo sa tvrdnjom uz 4 ispitanika koji se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom.

Nakon toga slijedi deskriptivna statistika seta pitanja koja se tiču rezultata zaposlenih koja je prikazana u tabeli 15.

Tabela 15. Deskriptivna statistika tvrdnji povezanih sa varijablom rezultati zaposlenih

Tvrđnja	N	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Min	Max
Adekvatno završavam zadatke koji su mi dodijeljeni	138	3,75	1,08	1	5
Uvijek obavim aktivnosti koje su u opisu mog posla	138	3,70	1,08	1	5
Nikad se ne desi da ne uradim zadatak koji mi je dodijeljen	138	3,32	1,24	1	5
Dajem sve od sebe da ispunim očekivanja svojih nadređenih	138	3,08	1,22	1	5
Nikada ne propuštam zadatke koji su mi dodijeljeni	138	3,73	1,03	1	5
UKUPAN PROSJEK		3,51	1,13	1	5

Izvor: kreacija autora

Na osnovu tabele vidimo da je tvrdnja "Adekvatno završavam zadatke koji su mi dodijeljeni" imala najveću prosječnu ocjenu, konkretno 3,75 uz standardnu devijaciju 1,08. Ukupni prosjek za sve tri tvrdnje bio je 3,51, dok je standardna devijacija iznosila 1,13. Na osnovu toga možemo zaključiti da su je nivo slaganja ispitanika sa ovim tvrdnjama bio umjeren do visok.

Nakon toga potrebno je testirati hipoteze. Prva hipoteza glasila je:

H1. Timski rad u organizaciji ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih.

Da bi se testirala ova hipoteza, potrebno je provesti regresionu analizu. U ovom slučaju, dimenzije timskog rada: stepen autonomije u timovima, uključenost u timski rad i percepcija timskog rada će biti nezavisne varijable regresionog modela, dok će zavisna varijabla biti zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati regresione analize predstavljeni su na slici 1.

Slika 1. Regresiona analiza za prvu hipotezu

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.719	.352		2.041	.043
	Stepen_autonomije	.200	.064	.246	3.135	.002
	Ukljucenost	.201	.069	.229	2.914	.004
	Percepcija	.295	.083	.271	3.573	.000

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo

Izvor: kreacija autora

Na osnovu regresionog modela, vidimo da prva nezavisna varijabla, stepen autonomije u timu, ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih. Ako se stepen autonomije poveća za jednu jedinicu, zadovoljstvo zaposlenih će se povećati za 0,200 jedinica u prosjeku uz ostale uslove nepromijenjene. Ovaj efekat je statistički značajan na nivou značajnosti od 5% s obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,002. Kada je u pitanju druga nezavisna varijabla, uključenost u timski rad, ona također ima pozitivan uticaj na zavisnu varijablu. Ukoliko se uključenost u timski rad poveća za jednu jedinicu, zadovoljstvo zaposlenih će se povećati za 0,201 jedinica u prosjeku uz ostale uslove nepromijenjene. Ovaj efekat je statistički značajan na nivou značajnosti od 5% s obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,004. Kada je u pitanju treća nezavisna varijabla, percepcija timskog rada, ona također ima pozitivan uticaj na zavisnu varijablu. Ukoliko se percepcija timskog rada poveća za jednu jedinicu, zadovoljstvo zaposlenih će se povećati za 0,295 jedinica u prosjeku uz ostale uslove nepromijenjene. Ovaj efekat je statistički značajan na nivou značajnosti od 5% s obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,000.

Na osnovu ovih saznanja možemo prihvatiti prvu hipotezu i zaključiti da timski rad, kroz sve tri dimenzije: stepen autonomije u timovima, uključenost u timski rad i percepcija timskog rada, pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih.

Druga hipoteza glasila je:

H2. Timski rad u organizaciji ima pozitivan uticaj na rezultate zaposlenih.

U ovom slučaju, dimenzije timskog rada: stepen autonomije u timovima, uključenost u timski rad i percepcija timskog rada će biti nezavisne varijable regresionog modela, dok će

zavisna varijabla biti rezultati zaposlenih. Rezultati regresione analize predstavljeni su na slici 2.

Slika 2. Regresiona analiza za drugu hipotezu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.108	.339		6.212	.000
	Stepen_autonomije	.126	.062	.177	2.055	.042
	Ukljucenost	.098	.066	.127	1.476	.142
	Percepcija	.174	.079	.182	2.191	.030

a. Dependent Variable: Rezultati

Izvor: kreacija autora

Na osnovu regresionog modela, vidimo prva nezavisna varijabla, stepen autonomije u timu, ima pozitivan uticaj na rezultate zaposlenih. Ako se stepen autonomije poveća za jednu jedinicu, rezultati zaposlenih će se povećati za 0,126 jedinica u prosjeku uz ostale uslove nepromijenjene. Ovaj efekat je statistički značajan na nivou značajnosti od 5% s obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,042. Kada je u pitanju druga nezavisna varijabla, uključenost u timski rad, ona također ima pozitivan uticaj na zavisnu varijablu. Ukoliko se uključenost u timski rad poveća za jednu jedinicu, rezultati zaposlenih će se povećati za 0,098 jedinica u prosjeku uz ostale uslove nepromijenjene. Međutim, ovaj efekat nije statistički značajan na nivou značajnosti od 5% s obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,142. Kada je u pitanju treća nezavisna varijabla, percepcija timskog rada, ona također ima pozitivan uticaj na zavisnu varijablu. Ukoliko se percepcija timskog rada poveća za jednu jedinicu, rezultati zaposlenih će se povećati za 0,174 jedinica u prosjeku uz ostale uslove nepromijenjene. Ovaj efekat je statistički značajan na nivou značajnosti od 5% s obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,030.

Na osnovu rezultata, možemo zaključiti da timski rad kroz dvije svoje dimenzije: stepen autonomije i percepciju timskog rada utiče pozitivno na rezultate zaposlenih. Ipak, nije pronađen pozitivan statistički značajan uticaj uključenosti u timski rad na rezultate zaposlenih.

Treća hipoteza glasila je:

H3. Postoji veći nivo timskog rada kod zaposlenika sa većim iskustvom.

Kako bi se ova hipoteza testirala, potrebno je provesti analizu varijanse. Varijabla godine radnog iskustva podijeljena je u pet različitih kategorija: do 5 godina radnog iskustva, od 5 do 9 godina, od 10 do 14 godina, od 15 do 19 godina i preko 20 godina. Na slici 3. nalaze se rezultati ANOVA testa.

Slika 3. ANOVA test za treću hipotezu

Descriptives

Timski_rad

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0	35	3.213333333	.7261922058	.1227488865	2.963877583	3.462789084	1.533333333	4.400000000
1	38	3.294736842	.6813925996	.1105364759	3.070768668	3.518705016	1.822222222	4.622222222
2	29	3.206130268	.6415341113	.1191298937	2.962103743	3.450156793	1.622222222	4.444444444
3	23	3.523671498	.5129447166	.1069563670	3.301857569	3.745485427	2.400000000	4.200000000
4	13	3.844444444	.5034040503	.1396191627	3.540240421	4.148648467	3.000000000	4.666666667
Total	138	3.345410628	.6656392167	.0566629730	3.233363497	3.457457759	1.533333333	4.666666667

ANOVA

Timski_rad

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.239	4	1.310	3.141	.017
Within Groups	55.462	133	.417		
Total	60.701	137			

Izvor: kreacija autora

Varijabla timski rad je kreirana koristeći prosječne vrijednosti sve tri dimenzije timskog rada. Na osnovu rezultata možemo vidjeti da se timski rad generalno povećavao sa godinama radnog iskustva. Primjerice, za one zaposlene koji su imali ispod 5 godina radnog iskustva, nivo timskog rada bio je 3,213, dok je za one koji su imali preko 20 godina radnog iskustva, timski rad iznosio 3,844. P-vrijednost ANOVA testa iznosi 0,017. To je manje od 5%, što znači da ovu hipotezu možemo potvrditi i zaključiti da zaista postoji statistički značajna razlika u nivou timskog rada u odnosu na godine radnog iskustva.

Četvrta hipoteza glasila je:

H4. Postoji razlika u nivou timskog rada u odnosu na pol zaposlenih.

Kako bi se testirala ova hipoteza, potrebno je provesti t-test. Na osnovu rezultata t-testa bit će zaključeno da li postoji statistički značajna razlika u nivou timskog rada u odnosu na pol zaposlenih. Rezultati t-testa prikazani su na slici 4.

Slika 4. T-test za četvrtu hipotezu

Group Statistics

	Pol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Timski_rad	.0	53	3.215094340	.6675460523	.0916945022
	1.0	85	3.426666667	.6552712145	.0710741423

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Timski_rad	Equal variances assumed	.024	.878	-1.832	136	.069	-.2115723270	.1155128988	-.4400061049	.0168614508
	Equal variances not assumed			-1.824	108.916	.071	-.2115723270	.1160147208	-.4415117132	.0183670591

Izvor: kreacija autora

Na osnovu rezultata, vidimo da za muškarce, prosječna ocjena timskog rada iznosi 3,215, dok za osobe ženskog pola prosječna ocjena iznosi 3,427. Međutim, s obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,878, možemo odbaciti hipotezu i zaključiti da ipak ne postoji značajna razlika u nivou timskog rada u odnosu na pol zaposlenih.

6.2. Diskusija rezultata

Na osnovu istraživanja, potvrđena je prva hipoteza. Zaključak je da timski rad: kroz sve tri mjerene dimenzije: stepen autonomije u timovima, uključenost u timski rad i percepcija timskog rada, ima statistički značajan pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih. Ovi rezultati naglašavaju važnost promovisanja timskog rada unutar organizacija, jer pozitivno utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, što može dovesti do veće produktivnosti i bolje radne atmosfere. Organizacije koje žele poboljšati zadovoljstvo svojih zaposlenih trebale bi se usredotočiti na razvoj i jačanje timskih struktura, poticanje saradnje i omogućavanje autonomije u timovima, jer su se ove strategije pokazale efikasnim prema rezultatima istraživanja.

Dodatno, ovi rezultati sugeriraju da bi menadžeri trebali prepoznati i podržati važnost timskog rada kao ključnog elementa organizacione kulture. Promoviranje timskog rada ne samo da povećava zadovoljstvo zaposlenih, već također može dovesti do dugoročnih koristi za organizaciju u smislu niže stope fluktuacije zaposlenih, veće lojalnosti i boljih poslovnih rezultata.

Kada je u pitanju druga hipoteza, istraživanje ju je djelimično potvrdilo. U ovom slučaju timski rad je imao statistički značajan pozitivan uticaj na rezultate zaposlenih u dvije od tri dimenzije: stepen autonomije i percepciju timskog rada. S druge strane, uključenost u timski rad nije imala statistički značajan uticaj na rezultate zaposlenih.

Ovi rezultati sugeriraju da kada zaposleni imaju veću autonomiju i kada pozitivno percipiraju rad u timu, to se direktno odražava na njihove radne performanse. Međutim, zanimljivo je primijetiti da uključenost u timski rad nije imala statistički značajan uticaj na rezultate zaposlenih. Ovo može ukazivati na to da samo učestvovanje u timskom radu, bez obzira na nivo angažmana, možda nije dovoljno da bi se postigli bolji rezultati. Moguće je da drugi faktori, poput kvaliteta interakcije u timu ili efikasnosti komunikacije, imaju veći uticaj na ishode rada nego sama učestalost ili intenzitet uključenosti u tim. Ovi nalazi pružaju

uvid u to da nije svaki aspekt timskog rada jednako važan za postizanje boljih rezultata. Organizacije bi mogle usmjeriti svoje napore na jačanje autonomije u timovima i na stvaranje pozitivne percepcije timskog rada među zaposlenima, dok bi trebale dodatno istražiti šta tačno doprinosi efektivnoj uključenosti u timski rad kako bi se maksimizirao uticaj na radne rezultate.

Kada je u pitanju treća hipoteza, potvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u timskom radu u odnosu na godine iskustva. Na temelju ovih rezultata, čini se da radno iskustvo ima pozitivan uticaj na nivo timskog rada među zaposlenima. Ova povezanost može se objasniti time da zaposleni s više radnog iskustva često razvijaju dublje razumijevanje dinamike radnog okruženja, bolje komunikacijske vještine i sposobnost učinkovitije saradnje sa kolegama. Iskustvo im pomaže u izgradnji povjerenja u timske procese i razumijevanju važnosti saradnje za postizanje zajedničkih ciljeva, što rezultira višim nivoom timskog rada. Povećanje timskog rada s godinama iskustva može također ukazivati na to da stariji radnici preuzimaju vodeće uloge u timovima, što im daje priliku da koriste svoje vještine u koordinaciji i mentorstvu.

Pored toga, statistički značajna razlika u nivou timskog rada u odnosu na godine iskustva, dodatno naglašava važnost iskustva u razvoju timskih vještina. Ovaj nalaz može imati praktične implikacije za menadžere i lidere u organizacijama. Na primjer, kompanije bi mogle razmotriti razvoj programa mentorstva u kojima bi iskusniji radnici mogli prenijeti svoje znanje i vještine na mlađe zaposlenike, što bi moglo poboljšati nivo timskog rada u cijeloj organizaciji. Također, ovo otvara mogućnost da se kod mlađih zaposlenika ciljano rade na razvijanju timskih vještina kako bi se smanjio jaz u timskom radu između različitih nivoa iskustva.

Kada je u pitanju četvrta hipoteza, zaključak je da ne postoji značajna razlika u timskom radu u odnosu na pol. Na osnovu ovih rezultata, čini se da, iako postoji mala razlika u prosječnoj ocjeni timskog rada između muškaraca i žena, ta razlika nije statistički značajna. Prosječna ocjena timskog rada za žene je nešto viša nego za muškarce, što bi moglo sugerirati da žene možda imaju nešto veću sklonost ili pristup timskom radu. Međutim, p-vrijednost od 0,878 jasno pokazuje da ova razlika nije dovoljno značajna da bi se mogla smatrati relevantnom u širem kontekstu.

Ovi rezultati sugeriraju da pol zaposlenih nema presudan uticaj na nivo timskog rada. To je važan uvid jer pokazuje da su faktori poput pola manje bitni u određivanju sposobnosti za rad u timu, što je pozitivno za organizacije koje teže inkluzivnosti i jednakoj prilici za sve zaposlene. Umjesto da se fokusiraju na polne razlike, ovi nalazi ukazuju na to da bi organizacije trebale više pažnje posvetiti drugim faktorima koji mogu uticati na timski rad, kao što su iskustvo, radno okruženje, obuka i razvoj timskih vještina.

7. ZAKLJUČAK

U svakoj organizaciji sa radnim timovima sukob je neizbježan jer je temeljni dio timske dinamike. Konflikt proizlazi iz ponašanja i prirodni je aspekt ljudskih interakcija, koji se često manifestira kao neprijateljstvo, negativni stavovi, antagonizam, agresija, rivalstvo i nesporazumi. Obično se dešava kada postoje suprotstavljeni interesi između grupa, pri čemu svaka strana nastoji da njihova perspektiva bude prihvaćena u odnosu na druge. Stoga, biti dio organizacije inherentno uključuje suočavanje sa konfliktom, a upravljanje njime je ključno za efikasan timski rad. Konflikt također može imati pozitivne efekte, kao što je sprječavanje grupa da donose ishitrene odluke ili previde važne informacije i alternative.

S druge strane, saradnja nastaje kada dvije ili više pojedinaca rade zajedno na dugoročnim projektima kako bi postigli složene ciljeve. Ovi pojedinci dijele odgovornosti, rade na zajedničkom cilju i daju trajne rezultate. Saradnja je višestruki koncept koji uključuje zajedničko planiranje, donošenje odluka, rješavanje problema, postavljanje ciljeva, zajedničku odgovornost, kooperativni rad, otvorenu komunikaciju i koordinaciju. To je i proces i rezultat gdje se ključni dionici bave zajedničkim interesima ili sukobima koji se ne mogu riješiti pojedinačno. Proces uključuje kombinovanje različitih perspektiva kako bi se steklo dublje razumijevanje problema, što dovodi do integrativnih rješenja koja nadmašuju pojedinačna gledišta, što rezultira učinkovitim rezolucijama koje nijedna osoba ili organizacija ne bi mogla postići sama.

Jedan od modernih organizacionih dizajna 21. vijeka je organizacija zasnovana na timu, koja se usredsređuje na timove kao jezgru svoje strukture. Ovaj pristup se suštinski razlikuje od tradicionalnih organizacionih struktura, predstavljajući dinamičan i inovativan model koji se može ili uvesti unutar postojećeg okvira ili integrisati u uspostavljenu strukturu. Timovi se sastoje od dvoje ili više pojedinaca s različitim ulogama koji obavljaju međusobno zavisne zadatke, prilagođavaju se promjenjivim okolnostima i dijele zajednički cilj. Efikasan timski rad zahtijeva specifične vještine, znanje i stavove, kao što je praćenje učinka jedni drugih i razumijevanje odgovornosti. Međutim, jednostavno formiranje tima ne garantuje uspjeh; efikasna saradnja i posvećenost zajedničkom znanju i vještinama su od ključne važnosti. Tim mora razviti određene karakteristike poput snažnog osjećaja identiteta, koherentnosti, sklada i saradnje da bi zaista funkcionirao kao tim. Koncept korištenja timova postao je popularan u SAD-u tokom 1980-ih, posebno u industrijama koje se suočavaju sa povećanom konkurencijom, gdje su radnici počeli formirati krugove kvaliteta kako bi razgovarali o načinima poboljšanja kvaliteta.

Timski rad je strategija koju organizacije široko usvajaju kako bi ostvarile svoju sveobuhvatnu misiju i viziju. U ovom pristupu, timovi su često strukturirani kao posebna odjeljenja ili jedinice koje sarađuju na zadacima usklađenim s organizacijskim ciljevima. Svaki odjel obično ima svoju vlastitu strukturu rukovođenja i djeluje pod određenim mandatom, često dijeleći resurse zbog ograničenja. Timski rad podstiče saradnju i jedinstvo, stvarajući kohezivno okruženje u kojem svi doprinose zajedničkim naporima. Supervizori i

lideri igraju ključnu ulogu u poboljšanju organizacionog učinka integracijom zaposlenih sa njihovim supervizorima. Kompanije poput McDonald'sa i Toyote pokazale su da je timski rad doprinio njihovom vodstvu u industriji, koristeći ga kao osnovnu kompetenciju za održivu konkurentsku prednost.

Učinkovit timski rad povećava povjerenje zaposlenika i posvećenost ciljevima organizacije, dok loša organizacija i vodstvo tima mogu dovesti do niskog morala i smanjene motivacije. Loše upravljanje timskim radom može usporiti završetak zadatka i ometati napredak. Cilj timskog rada je podsticanje saradnje ka zajedničkim ciljevima, jačanje sinergije i osnaživanje pojedinaca da poboljšaju performanse i napreduju u karijeri. Snažni timski odnosi unutar odjeljenja doprinose kulturi koja podiže standarde učinka, podstiče kreativno rješavanje problema i olakšava učenje. Pored toga, efikasan timski rad podstiče lojalnost, posvećenost i osjećaj identiteta zaposlenih, motivišući ih da steknu stručnost i doprinesu efikasnosti tima. Organizacije mogu dodatno motivirati zaposlenike kroz timske nagrade, kao što su finansijski poticaji, koji podstiču bolji učinak i odgovornost dok članovi tima teže ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

U ovom radu provedeno je istraživanje o uticaju timskog rada na zadovoljstvo zaposlenih i na rezultate zaposlenih. Istraživanje je koristilo nekoliko različitih setova pitanja koja su sadržavala različite tvrdnje na koje su ispitanici odgovarali koristeći Likertovu skalu. Prvi set pitanja odnosio se na stepen autonomije koju ispitanici imaju u timu, a odgovori koje su ispitanici dali su uglavnom bili neutralni. Drugi set pitanja odnosio se na uključenost u timski rad, pri čemu su se ispitanici uglavnom slagali sa postavljenim tvrdnjama. Treći set pitanja odnosio se na percepciju timskog rada, a ispitanici su se uglavnom blago slagali sa tvrdnjama.

Četvrti set pitanja odnosio se na timski rad i motivaciju, pri čemu su se ispitanici uglavnom slagali sa tvrdnjama. To je slučaj i kod petog seta pitanja koji se odnosio na timski rad i rezultati zaposlenih pri čemu su se ispitanici također uglavnom slagali sa tvrdnjama.

Nakon toga je ispitivano zadovoljstvo zaposlenih pri čemu su ispitanici uglavnom imali neutralan stav, odnosno bilo je i onih koji nisu zadovoljni poslom, ali i onih koji jesu. Posljednji, sedmi, set odnosio se na rezultate zaposlenih, a ispitanici su se uglavnom slagali sa postavljenim tvrdnjama.

Istraživanje je potvrdilo prvu hipotezu, zaključivši da timski rad – u sve tri mjerene dimenzije: stepen autonomije u timovima, uključenost u timski rad i percepcija timskog rada – ima statistički značajan pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih. Što se tiče druge hipoteze, istraživanje ju je djelimično potvrdilo. Timski rad je u ovom slučaju imao statistički značajan pozitivan uticaj na performanse zaposlenih u dvije od tri dimenzije: stepen autonomije i percepcija timskog rada. Međutim, uključenost u timski rad nije imala statistički značajan uticaj na učinak zaposlenih.

Osim toga, istraživanje je potvrdilo treću hipotezu i zaključilo je da postoji statistički značajna razlika u nivou timskog rada u odnosu na godine radnog iskustva. Kada je u pitanju četvrta hipoteza, zaključak je da ne postoji statistički značajna razlika u nivou timskog rada u odnosu na pol, zbog čega je ova hipoteza odbačena.

Rezultati istraživanja naglašavaju važnost njegovanja efikasnog timskog rada kako bi se poboljšalo zadovoljstvo i performanse zaposlenih unutar organizacija. Time se tiče uvid u ulogu timskog rada u povećanju zadovoljstva i učinka zaposlenih, pružajući na taj način vrijedne implikacije na organizacioni menadžment i prakse ljudskih resursa.

REFERENCE

1. Adil, M. S. i Ab Hamid, K. B. (2020). Effect of teamwork on employee performance in high-tech engineering SMEs of Pakistan: A moderating role of supervisor support. *South Asian Journal of Management*, 14(1), 122-141.
2. Akyol, H. (2014). The measuring effect of employee satisfaction of academic staff to employee performance. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 1(1), 18-33.
3. Al Arafat, M. i Doblaz, M. (2022). Impact of effective teamwork on employee performance: the case of the telecommunication companies in the Kingdom of Bahrain. *iKSP Journal of Innovative Writings*, 2(2), 07-19.
4. Al Salman, W. i Hassan, Z. (2016). Impact of effective teamwork on employee performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 76-85.
5. Amha, G. G. i Brhane, F. (2020). Determinant of employee performance in public organization: The case of Dessie City Municipality Office. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 1(01), 1-13.
6. Bacon, N. i Blyton, P. (2003). The impact of teamwork on skills: Employee perceptions of who gains and who loses. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 13-29.
7. Baker, D. P., Day, R. i Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health services research*, 41(4p2), 1576-1598.
8. Buchan, N. R., Grimalda, G., Wilson, R., Brewer, M., Fatas, E. i Foddy, M. (2009). Globalization and human cooperation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(11), 4138-4142.
9. Chatman, J. A. i Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of management journal*, 44(5), 956-974.
10. Chawla, C. i Jain, V. (2021). Teamwork on employee performance and organization Growth. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(3), 705-709.
11. Chien, S. F., Wan, T. T. i Chen, Y. C. (2012). Factors influencing teamwork and collaboration within a tertiary medical center. *World journal of methodology*, 2(2), 18.
12. Correia, A. P. (2005). Understanding conflict in teamwork: Contributions of a technology-rich environment to conflict management (pp. 2478-2478). Indiana University.
13. Dakhoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 5(1), 137-143.
14. De Dreu, C. K. i Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 105-117.
15. De Dreu, C. K. W. i Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741 – 749.

16. Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 9-43.
17. Driskell, J. E., Salas, E. i Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334.
18. Fay, D., Shipton, H., West, M. A. i Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 261-277.
19. Gallegos, P. J. i Peeters, J. M. (2011). A measure of teamwork perceptions for team-based learning. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 3(1), 30-35
20. Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. i Green, F. (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46.
21. Gardner, D. (2005). Ten lessons in collaboration. *Online journal of issues in nursing*, 10(1).
22. Ghorbanhosseini, M. (2013). Utjecaj organizacijske kulture, timskog rada i razvoja organizacije na predani rad u organizaciji: posrednička uloga ljudskog kapitala. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
23. Gneezy, U., Leibbrandt, A. i List, J. A. (2016). Ode to the sea: Workplace organizations and norms of cooperation. *The Economic Journal*, 126(595), 1856-1883.
24. Greenhalgh, L. (1986). *Managing conflict*. National Institute for Dispute Resolution.
25. Griffin, M. A., Patterson, M. G. i West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.
26. Hanaysha, J. i Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
27. Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. i Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building research & information*, 32(6), 510-528.
28. Hong, J. (2005). *Conflict Management in an Age of Globalization*. Global Media Journal.
29. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. i Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517 – 543.
30. Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, R. B. i Yunus, E. (2019). Compensation, organizational communication, and career path as determinants of employee performance improvement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(4), 956-961.
31. Irfana, T. B., Diana, T. B., Rasyid, A. i Dharma, T. B. (2023). The Influence Of Leadership Style, Teamwork And Employee Job Satisfaction On The Performance Of Administrative Employees Of Open Junior High School In Jakarta. *Jurnal Ekonomi Teknologi dan Bisnis (JETBIS)*, 2(1), 174-184.

32. Jehn, K. A. i Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
33. Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K. i Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of management*, 5(3), 35-37.
34. Jovanović, S. S., Bojović, I. i Dašić, B. (2021). Tim i timski rad u funkciji efikasnog upravljanja. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 16(1), 95-112.
35. Judeh, M. (2011). An examination of the effect of employee involvement on teamwork effectiveness: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 202.
36. Karyatun, S., Wahyono, T., Apriadi, I., Priyono, P., Arief, H., Hakim, M. A. R. i Soelton, M. (2023). Determinants of employee performance in the manufacturing industry. *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN-2379-106X*, www.ajibm.com, 6(09), 79-89.
37. Keskinen, M. (2017). Workplace cooperation and firm performance—evidence from Finland. Aalto University Master's Thesis.
38. Khaliq, A., Kayani, U. S. i Mir, G. M. (2020). Relationship of employee training, employee empowerment, team work with job satisfaction. *Journal of Arts & Social Sciences*, 7(2), 185-198.
39. Khan, M. M. i Jabbar, M. (2013). Determinants of employees performance in corporate sector: Case of an emerging market. *Business and Management Research*, 2(3), 25-32.
40. Khan, S. i Mashikhi, L. S. (2017). Impact of teamwork on employees performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.
41. Kiitam, A., McLay, A. i Pilli, T. (2016). Managing conflict in organisational change. *International Journal of Agile Systems and Management*, 9(2), 114-134.
42. King, E. B., Hebl, M. R. i Beal, D. J. (2009). Conflict and cooperation in diverse workgroups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 261-285.
43. Kinsella-Meier, M. A. i Gala, N. M. (2016). Collaboration: Definitions and Explorations of an Essential Partnership. *Odyssey: New Directions in Deaf Education*, 17, 4-9.
44. Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A. i Kauffeld, S. (2011). Task and relationship conflict at work. *European Journal of Psychological Assessment*.
45. Lindelow, J. i Scott, J. J. (1989). *Managing Conflict*. US Department of Education.
46. Long, S. D. (2001). *Cooperation and conflict: Two sides of the same coin. Management and organisational behaviour*. Brisbane: Wiley Australia, 95-108.
47. Mahmutović, H., Talović, S. i Kurtović, S. (2017). Impact of globalization on the performance of the company: the case of companies from Bosnia and Herzegovina. *Human*, 7(1), 40-49.
48. Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M. i Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126.
49. Mendonça, P., Soares, A. D. C., Riana, G. i da Costa, C. A. D. J. (2021). The Influence of Employee Involvement, Work Environment, and Teamwork on Employee

- Performance (Case Study: Ministry of Agriculture and Fisheries, Dili Timor-Leste). *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3, 12-23.
50. Mosen, E. W. (2005). Employees do matter: Autonomy, teamwork and corporate entrepreneurial culture. University of Colorado at Boulder.
 51. Morales-Huamán, H. I., Medina-Valderrama, C. J., Valencia-Arias, A., Vasquez-Coronado, M. H., Valencia, J. i Delgado-Caramutti, J. (2023). Organizational Culture and Teamwork: A Bibliometric Perspective on Public and Private Organizations. *Sustainability*, 15(18), 13966.
 52. Mughal, M. U. i Iraqi, K. M. (2020). The impact of leadership, teamwork and employee engagement on employee performances. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 233-244.
 53. Muminov, N., Hoshimov, P., Muxitdinova, N. i Umarov, O. (2020). Investment cooperation in the conditions of globalization: problems and prospects for the development. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(01), 1950-1953.
 54. Myskova, R. (2011). A new measure of employee satisfaction. *Global journal of business Research*, 5(1), 101-110.
 55. Oteshova, A. K., Niyazbayeva, A. A., Prodanova, N. A., Sabirova, R. K. i Zayed, N. M. (2021). The effect of teamwork on employee productivity. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-8.
 56. Padhi, A. (2019). Importance of Teamwork in Organization. *JETIR January 2019*, 6(1), 226-229.
 57. Phina, O. N., Arinze, A. S., Chidi, F. i Chukwuma, D. (2018). The effect of teamwork on employee performance: A study of medium scale industries in Anambra State. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 5(2), 174-194.
 58. Plessis, Y. D. (2012). Exploring teamwork paradoxes challenging 21st-century cross-cultural conflict management in a multicultural organizational context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 49-71.
 59. Pletenac, K. (2013). Komunikacija i rad u timu. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4(1), 65-69.
 60. Rizwan, M., Khan, W. M., Tariq, H. M., Ghaffar, A., Anjum, M. Z. i Bajwa, E. U. (2012). Empirical study of Employee job Satisfaction. *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 29-35.
 61. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of Social Issues*, 50(1), 33-45.
 62. Ruiz Ulloa, B. C. i Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(7/8), 145-151.
 63. Santoso, J. B. (2019). Determinants of Employee Performance. In *5th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2018)* (pp. 116-119). Atlantis Press.

64. Sanyal, S. i Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.
65. Shujaat, S., Manzoor, A. i Syed, N. A. (2014). Impact of team work on employee satisfaction. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 2(2).
66. Stohl, C., McCann, R. M. i Bakar, H. A. (2013). Conflict in the global workplace. *The sage handbook of conflict communication*, 713-736.
67. Tarara, M. J. (2005). A content analysis of how participatory decision making and teamwork affects employee satisfaction and employee commitment.
68. Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)*, 8(6), 07-16.
69. Tudor, G. i Srića, V. (2006). Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada. Zagreb: *MEP Consult*, 3.
70. Tuffaha, M. (2020). The determinants of employee's performance: A literature review. *Journal of economics and management sciences*, 3(3), p14-p14.
71. Turkalj, Ž., Fosić, I. i Marinković, R. (2012). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(2), 247-259.
72. Veri, J., Elfiswandi, E. i Ridwan, M. (2018). The Determinants of employee performance.
73. Wanyeki, M. N., Maina, C. W., Sanyanda, J. N. i Kiiru, D. (2019). Impact of Teamwork on employee performance: study of faculty members in Kenyatta University. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(1), 1-8.
74. Weiss, J. i Hughes, J. (2005). Want collaboration. *Harvard business review*, 83(3), 93-101.
75. Widayati, C. C., Arijanto, A., Widjaja, P. H. i Fintura, A. T. (2021). The effect of emotional intelligence, communication and teamwork on employee performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(3), 554-568.
76. Willem, A. i Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of public administration research and theory*, 17(4), 581-606.

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

1. Da li u Vašoj organizaciji na Vašoj poziciji u svakodnevnom poslovanju postoji timski rad?
 - Da
 - Ne
2. Koji je Vaš pol?
 - Muški
 - Ženski
3. Koji je Vaš nivo obrazovanja?
 - Srednja škola ili niže
 - Završen prvi ciklus studija
 - Završen drugi ciklus studija
 - Završen treći ciklus studija
4. Koliko imate godina starosti?
 - Unesite odgovor:
5. Koliko imate godina radnog iskustva?
 - Unesite odgovor:
6. Koliko dugo radite u trenutnoj organizaciji?
 - Unesite odgovor:
7. Koja je veličina organizacije u kojoj ste zaposleni?
 - Mikro (do 10 ljudi)
 - Mala (10 do 50 ljudi)
 - Srednja (50 do 250 ljudi)
 - Velika (preko 250 ljudi)
8. Kojem sektoru pripada Vaša organizacija?
 - Finansije
 - Zdravstvo
 - Prodaja
 - Edukacija
 - Informacione tehnologije
 - Druge vrste uslužnih djelatnosti
 - Drugo

Ocijenite sljedeće tvrdnje na sljedećoj skali:

- 1 - uopšte se ne slažem
- 2 - ne slažem se
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - slažem se
- 5 - u potpunosti se slažem

Stepen autonomije u timovima

9. Imam značajnu autonomiju u određivanju načina na koji radim svoj posao u timu.
10. Mogu sam odlučiti kako ću raditi svoj posao u timu.
11. Imam značajnu priliku za samostalnost i slobodu u načinu na koji radim svoj posao u timu.

Uključenost u timski rad

12. Veoma sam uključen/a u aktivnosti tima
13. Često aktivno učestvujem na sastancima i diskusijama
14. Često doprinosim idejama članova tima

Percepcija timskog rada

15. Sveukupno sam zadovoljan timskim radom u svojoj organizaciji.
16. Tim ima uticaj na kvalitet rada.
17. Zadovoljan sam evaluacijom kolega.
18. Timski rad doprinosi mom ličnom razvoju.
19. Timski rad doprinosi boljem donošenju odluka.

Timski rad i motivacija

20. Rad u timu povećava moju motivaciju za obavljanje radnih zadataka.
21. Više sam motivisan/a za ostvarivanje ciljeva kada radim u timu.
22. Uspjeh tima ima pozitivan uticaj na moj nivo motivacije.

Timski rad i rezultati

23. Timski rad pozitivno utiče na kvalitet mojih radnih rezultata.
24. Saradnja sa članovima tima poboljšava moju sposobnost da zadatke završavam na vrijeme i da ispunjavam zacrtane ciljeve.
25. Timska kohezija (povjerenje, poštovanje i saradnja) ima pozitivan uticaj na moj ukupni učinak na poslu.

Zadovoljstvo zaposlenih

26. Volim raditi u timu u svojoj organizaciji
27. Zadovoljan/a sam platom koju primam
28. Veoma mi je drago što sam za rad odabrao/la ovu instituciju a ne neku drugu
29. Osjećam se motivirano da doprinesem timskom uspjehu
30. Dobro se slažem sa članovima mog tima
31. Sveukupno sam zadovoljan/a svojim poslom

Rezultati zaposlenih

32. Adekvatno završavam zadatke koji su mi dodijeljeni
33. Uvijek obavim aktivnosti koje su u opisu mog posla
34. Nikad se ne desi da ne uradim zadatak koji mi je dodijeljen
35. Dajem sve od sebe da ispunim očekivanja svojih nadređenih
36. Nikada ne propuštam zadatke koji su mi dodijeljeni